



پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال دهم، شماره‌ی ۱۹، نیمه‌ی اول ۱۳۹۷

طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی

با تأکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی

\* موسی اسلامیان

\*\* رحمت اله قلی پور

\*\*\* هادی هم‌تیان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۰۵

#### چکیده:

در ادبیات اقتصادی جهان امروز، نقش و اهمیت نظام مالی و پولی و به تبع آن سیستم بانکی به‌عنوان بازوهای اجرایی این نظام و ابزار رشد توسعه اقتصادی کشورها کاملاً ملموس است. از طرفی طراحی مدلی به‌منظور شناسایی و انتصاب مدیران ارشد شایسته و توانمند نظام بانکی در راستای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی در جهت توسعه پایدار اقتصادی بسیار ضروری و منطقی به نظر می‌رسد. در پژوهش حاضر به ارائه مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با رویکرد اقتصاد مقاومتی پرداخته شده است. روش تحقیق ترکیبی و طرح تحقیق نیز از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) است. در بخش کیفی پژوهش با استفاده از تکنیک گلوله برفی (اشباع نظری) با ۲۵ نفر از مدیران ارشد و خبرگان حوزه بانکی مصاحبه به عمل آمد. برای تحلیل مصاحبه‌ها از نظریه داده بنیاد با رهیافت نظام‌مند و تکنیک کدگذاری سه سطحی استفاده شد. در نتیجه مدل اولیه شایستگی مبتنی بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران ارشد بانکی استخراج شد سپس در بخش کمی تحقیق برای سنجش مدل، پرسشنامه‌ای محقق ساخته در بین ۲۸۱ نفر از مدیران ارشد بانک‌های دولتی توزیع شد. برای تحلیل داده‌ها نیز از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی به کمک نرم‌افزار SPSS و AMOS استفاده شده است که نتایج تحقیق نشان داد تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی مورد تأیید واقع شدند.

**واژگان کلیدی:** مدیران ارشد بانکی، شایستگی‌های مدیریتی، مدل‌های شایستگی، سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، نظریه داده بنیاد

\* دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، سمنان، ایران E.Slamian@stu.semnaniau.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول- استادیار، مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران rgholipor@ut.ac.ir

\*\*\* استادیار (استاد راهنمای دوم)، مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، سمنان، ایران h.hematian@semnaniau.ac.ir

## ۱- مقدمه

تحقیقات نشان می‌دهد سرمایه انسانی، ثروت یک ملت و سازمان بوده که ستون فقرات هر سازمانی به‌وسیله آن شکل می‌گیرد و در این میان نقش مدیران ارشد به‌عنوان سکان‌داران کشتی منابع انسانی و مدیر استعدادیابی و طراح سازمان، معماری استراتژی، عمل‌گرای معتبر و هم‌پیمان کسب‌وکار، مهم و حیاتی است. از این‌رو پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی در سازمان‌ها و به‌کارگیری آن در برنامه‌های توسعه‌ای بیش از هر زمان دیگری ضروری به نظر می‌رسد (شاشانک، ۲۰۱۰) [۳۰]. از سویی حرکت دولت‌ها در راستای توسعه شایستگی‌های مدیران از آنجا آغاز می‌شود که نقش جدید حاکمیت به‌عنوان بزرگ‌ترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه کشور شناخته‌شده و دولت‌هایی موفق هستند که بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها ضمن جذب و پرورش، از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند. در این راستا سازمان اداری و استخدامی کشور در بهمن‌ماه سال ۱۳۹۶ طی دستورالعملی به نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای و ارائه مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای پرداخته که شامل شایستگی‌های مدیران پایه، عملیاتی و ارشد می‌باشد. شایستگی‌های مدیران ارشد در این پژوهش شامل آینده‌نگری و تفکر راهبردی، مهارت‌های ارتباطی، نظارت و کنترل می‌باشد. پژوهشگران با بررسی ادبیات شایستگی ادعا می‌کنند که سه عامل اصلی شایستگی‌ها شامل " شایستگی محوری"، " شایستگی مدیریت" و " شایستگی تخصصی" است، که در توسعه مدل شایستگی برای بخش خدماتی از جمله صنعت بانکداری نقشی کلیدی ایفا می‌نماید (چاو و همکاران ۲۰۱۷) [۱۰]. مضافاً رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی و سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی، افزایش انتظارات جامعه از بخش عمومی، ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی به شهروندان از راه به‌کارگیری شایستگان در سطح مدیران ارشد، استقرار فرایندهای شایسته‌سالاری و نهادینه‌سازی روحیه جانشین‌پروری، توجه به پرورش رهبران شایسته در بخش دولتی به استناد

طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی... ..... ۶۳

سیاست‌های کلی نظام اداری برای تحقق سند چشم‌انداز کشور در افق ۱۴۰۴ احساس می‌شود. ابلاغ این سیاست‌های کلی بیانگر آن است که نظام اداری موجود از وضع مطلوب فاصله دارد. بنابراین تعریف و تعیین دقیق شایستگی‌های مدیران ارشد سازمان‌های دولتی به‌ویژه نظام پولی و بانکی یکی از پیش‌زمینه‌های مهم تحقق اسناد بالادستی است. در نتیجه اگر اراده بسیار قوی و شرایط مناسب برای پیاده‌سازی سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی وجود داشته باشد، اما ندانیم به چه کسانی با چه شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی برای پیاده‌سازی سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی نیاز است، به بیراهه خواهیم رفت. استقرار نظام شایستگی به‌عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی کشور، اصل جانشین‌پروری برای سطوح ارشد مدیریتی و توانمندسازی مدیران آینده، ارزیابی عملکرد مدیران و سازمان و همچنین تحولات و پیچیدگی‌های سریع عصر حاضر و هماهنگی با نقش‌های در حال تغییر، نیاز به شناسایی شایستگی‌های خاصی دارد که این امر در نظام بانکی کشور اهمیت بیشتری می‌یابد. اهمیت و ضرورت پرداختن به این موضوع از چند منظر قابل تبیین است: حاکم بودن سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی در تدوین شایستگی‌های مدیران ارشد نظام بانکی؛ تأکید مسئولان ارشد نظام جمهوری اسلامی ایران بر بهره‌گیری از اسناد بالادستی در رویکردهای مدیریتی؛ ضرورت تحقق بخشی به اهداف مورد انتظار از اتخاذ رویکرد مدیران ارشد نظام بانکی و بسترسازی برای تحقق عملی و اجرایی سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی با توجه به اینکه اقتصاد ایران بر پایه پول استوار بوده و بیش از دوسوم از سهم اقتصاد متعلق به بازار پول است نقش نظام بانکی در توسعه فعالیت‌های اقتصادی جامع‌دوچندان می‌شود که بهره‌گیری از ظرفیت جامع و بی‌بدیل نظام بانکی در جایگاه مدیریت توزیع منابع پولی در صورت اعمال مدیریت کارآمد و اثربخش و تخصیص بهینه منابع و هدایت نقدینگی به بخش‌های مولدی و واقعی اقتصاد و همچنین ارائه خدمات نوین بانکداری می‌توانند نقش مهمی در ساختار اقتصادی کشور داشته و با اجرای دقیق سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی زمینه رشد و بالندگی اقتصاد کشور را فراهم نمایند. با وجود اهمیت این مسئله، تا به حال

مدل جامعی برای شناسایی شایستگی‌های موردنیاز در سطوح مدیران ارشد اقتصادی بخش دولتی ارائه نشده است. از طرفی موضوع مهم سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی یک موضوع کاملاً جدید و به‌روز بوده و نظام بانکی به‌عنوان پیشران نظام اقتصادی کشور با مدیریت خلاقانه و هوشمندانه می‌تواند تأثیر بسزایی در تحقق اهداف کلی اقتصاد مقاومتی ایفا نماید. لذا در این پژوهش باهدف ارائه مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با رویکرد سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، به این موضوع پراهمیت پرداخته است.

## ۲- مبانی نظری

### ۱-۲ شایستگی

مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است و به مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصی (مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها) که یک فرد به‌منظور انجام یک فعالیت داخل بافت معین با سطح عملکردی خاص، کسب می‌کند یا نیاز دارد که کسب کند اطلاق می‌گردد توانایی‌ها، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های یک فرد است که در صورت وجود فرصت و امکانات مناسب، منجر به عملکرد بالا در شغل یا موقعیت‌هایی خاص می‌گردد (عارف و مرادی شیرازی، (۱۳۹۶) [2].

مطابق این تعاریف، شایستگی را می‌توان کرسی سه‌پایه‌ای دید که بدون یک‌پایه، این کرسی پابرجا نخواهد بود. از این‌رو، شایستگی برای اینکه کامل و مؤثر در نظر گرفته شود باید این مؤلفه‌های سه‌گانه (دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها) را داشته باشد.

### ۲-۲ مدل شایستگی

مدل شایستگی و مدل‌سازی شایستگی یکی از مباحث مهم در شایستگی‌ها برای هر سازمان است (استیونز، ۲۰۱۲) [33] ، از طرفی هر سازمان در هر کشور نیازمند مدل شایستگی خاص خود است. این مدل‌ها ماهیتاً عقلایی و توصیفی هستند. (هینز و

---

<sup>1</sup> Stevens

طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی ..... ۶۵

همکاران، ۲۰۱۷) ۱ [17]؛ بنابراین، مدل های شایستگی نقش پلتفرم مرجع ۲ را برای مدیریت شایستگی نیروی کار ایفا می کنند (سوهايروم، ۲۰۱۴) ۳ [35]. مدل شایستگی را می توان به منزله ابزاری توصیفی تعریف کرد که شایستگی های مورد نیاز برای انجام اثربخش هر نقش را در سازمان تعیین می کند و در تحقق اهداف کسب و کار کمک می رساند (آسم و واکریم، ۲۰۱۷) ۴ [3]. مدل شایستگی سندی است که شامل مجموعه ای (فهرست یا توصیفی) از همه شایستگی هایی می شود که سازمان برای تحقق راهبرد و دستیابی به اهداف خود و همچنین موفقیت در فعالیت کسب و کار خود نیاز دارد (سین کیوز، ۲۰۱۴) 315 [315]

بهترین اقدامات در مدل سازی شایستگی تجزیه و تحلیل اطلاعات شایستگی (شناسایی شایستگی ها)، سازماندهی و ارائه و استفاده از اطلاعات شایستگی است. (دشپند، ۲۰۱۴) ۶ [12].

### ۲-۳ سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی

اصطلاح اقتصاد مقاومتی اولین بار از سوی مقام رهبری در شهریورماه سال ۱۳۸۹ مطرح شد. ایشان اقتصاد مقاومتی را، الگوی اقتصادی، بومی و علمی برآمده از فرهنگ انقلابی و اسلامی دانست. همچنین اقتصادی متکی به دانش و فناوری، عدالت بنیان، درونزا و برون گرا، پویا و پیشرو را محقق می سازد.

با توجه به جدید بودن این واژه، با ابلاغ سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی در ۲۴ بند (اواخر سال ۱۳۸۹) تلاش شد این مفهوم روشن تر شود. می توان گفت نظام بانکی کشور، با توجه به بندهای مرتبط در این سیاست ها در قلب دستیابی به اهداف این سیاست ها قرار دارد، چراکه همه بندهای آن به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در ارتباط با نظام بانکی کشور است. لذا ضروری است تا نظام پولی و بانکی کشور نیز همراستا با سایر

<sup>1</sup> Hines et al

<sup>2</sup> reference platform

<sup>3</sup> Suhairom

<sup>4</sup> Asame & Wakrim

<sup>5</sup> Sienkiewicz et al

<sup>6</sup> Deshpande

بخش‌ها اعم از دولتی و خصوصی تلاش مضاعفی را جهت دستیابی به این اهداف به عمل آورد.

مفهوم ظرفیت‌سازی مقاومتی بسترسازی برای افزایش توانایی‌های انسانی، کالبدی و تکنولوژی برای افزایش ظرفیت‌ها هنگام مقابله با ناامنی‌ها و تکانه‌های داخلی و خارجی، اعم از تکانه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی است، درحالی‌که سیستم بتواند در این شرایط دشوار به روند رشد و شکوفایی خود در اندازه قابل قبولی ادامه داده و به سرعت به تعادل اولیه خود بازگردد.

#### ۲-۴ پیشینه پژوهش

علی‌رغم اینکه پژوهش‌های بسیاری درباره مدل شایستگی در حوزه‌های مختلف صورت گرفته است، ولی پژوهش‌چندانی درباره مدل شایستگی مدیران بانکی انجام نشده است؛ بنابراین، در این بخش سعی می‌شود تا پژوهش‌هایی که بیشترین ارتباط را با موضوع دارند، نظیر مدل‌های شایستگی مربوط به مدیران بخش دولتی (ترجیحاً نظام بانکی) بازبینی شوند.

حاج کریمی و همکارانش (۱۳۹۰) [17] در پژوهش خود با عنوان «طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران»، با مروری بر ادبیات شایستگی، شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی را به‌منزله مدل خام تدوین کرده، سپس با فرضیه‌سازی و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نسبت به آزمون آن اقدام کرده‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش شایستگی‌های هوشی و شایستگی‌های مدیریتی بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی تأثیرگذار است.

هوشیار، رحیم نیا (۱۳۹۲) [19] در پژوهشی با عنوان ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی، نسبت به احصای مدل سه سطحی (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها) پرداخته که ضمن شناسایی ۴ بعد (حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی و حوزه فردی)، ۸ مؤلفه و ۴۲ شاخص تائید مدل اکتشافی، نسبت به واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های

طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی ..... ۶۷

مدل پرداخته است خراسانی و همکارانش (۱۳۹۳) [21]، در پژوهشی با عنوان «طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار»، حوزه مورد مطالعه را بانک انتخاب کرده، به تدوین مدل علی شایستگی مشاغل مدیریتی در بانک انصار پرداخته‌اند که نتایج پژوهش حاکی از تأیید فرضیه‌های پژوهش و تأثیرپذیری متغیر مشتری مداری، ارتباطات، تغییر و تحول و مدیریت منابع انسانی بر مدیریت کسب و کار مدیران به ترتیب اولویت می‌باشد. زارعی متین و همکارانش (۱۳۹۳) [41]، در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور»، به منظور طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران سازمان‌های فرهنگی، به انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان فرهنگی پرداخته‌اند. استراتژی پژوهش، تحلیل تم است که داده‌ها بر مبنای آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. بر اساس یافته‌های نهایی پژوهش، سه شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی شناسایی و تدوین شده‌اند.

پور عابدی و همکارانش (۱۳۹۵) [26]، در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و کارکنان»، با استفاده از روش ترکیبی (استفاده از پرسشنامه و بررسی مستندات و انجام مصاحبه عمیق با مدیران)، اقدام به تدوین مدل شایستگی سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی کرده‌اند. مطابق با یافته‌های آن‌ها، فهرست اولیه شایستگی‌ها در چهار لایه اصلی شایستگی‌های محوری و پایه، شایستگی‌های مدیریت، شایستگی‌های فنی و حوزه عمومی ICT و شایستگی‌های فنی حوزه رگلاتوری دسته‌بندی شدند.

سازمان اداری و استخدامی کشور در بهمن‌ماه سال ۱۳۹۶ طی دستورالعملی نحوه ارزیابی و توسعه مدیران، ضمن بیان شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای به ارائه مدل شایستگی مدیران ارشد پرداخته که آینده‌نگری، تفکر راهبردی، مهارت‌های ارتباطی، نظارت و کنترل ابعاد مدل را تشکیل می‌دهند.

ویرتانن (۲۰۰۰)<sup>۱</sup> [39]، در پژوهش خود با عنوان «شایستگی‌های در حال تغییر مدیران عمومی»، با طرح این سؤال که مدیران عمومی چه شایستگی‌هایی لازم دارند تا قادر به عمل به‌طور کارآمد، اثربخش و کامل شوند. وی در پاسخ حوزه‌های پنج‌گانه‌ای را برای مدیران عمومی فهرست می‌کند: «شایستگی وظیفه‌ای»، «شایستگی حرفه‌ای در حوزه موضوع»، «شایستگی حرفه‌ای در اداره»، «شایستگی سیاسی» و «شایستگی اداری».

بروکبانک و اولریچ<sup>۲</sup>. (۲۰۰۹) [8]، در پژوهش شایستگی خود با عنوان «شایستگی‌های منابع انسانی تفاوت را ایجاد می‌کنند»<sup>۳</sup>، به بررسی شایستگی‌های لازم برای متخصصان منابع انسانی و همچنین میزان اثرگذاری هرکدام از آن‌ها بر عملکرد شرکت پرداخته‌اند. بر همین مبنا، ۵ طبقه شایستگی اصلی احصا می‌شود که عبارت‌اند از:

یک) کمک‌های راهبردی (دو) اعتبار شخصی (سه) تحول منابع انسانی (چهار) دانش کسب‌وکار (پنج) تکنولوژی منابع انسانی.

بویاتزیس (۲۰۰۹) [6] و بویاتزیس و راتی (۲۰۰۹)<sup>۴</sup> [7]، با مرور ادبیات شایستگی که بعداً در قالب کتابی با عنوان «مدیر شایسته: مدلی برای عملکرد اثربخش»، چاپ شد و بعدها توسط صاحب‌نظران حوزه شایستگی، یکی از بهترین مدل‌های شایستگی تا به حال مورد تصدیق قرار گرفت، با خلاصه‌سازی مطالعه صورت گرفته درباره شایستگی‌های مدیریتی که هدف آن ایجاد فهرستی از ویژگی‌هایی که برای اثربخشی به‌منزله مدیر نشان داده شده‌اند، ادعا می‌کنند که پژوهش‌های منتشرشده در طول ۳۰ سال گذشته یا پیش‌تر نشان می‌دهند که رهبران و مدیران برجسته، متخصصان و افراد ترقی یافته در مشاغل کلیدی، از فروش تا متصدیان بانکی<sup>۵</sup> به نظر می‌رسد به سه خوشه

<sup>1</sup> Virtanen

<sup>2</sup> Brockbank & Ulrich

<sup>3</sup> HR competencies that make a difference

<sup>4</sup> Boyatzis, Boyatzis & Ratti

<sup>5</sup> bank tellers



طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی ..... ۶۹

از عادات رفتاری به منزله توانایی های آستانه ای و سه خوشه کلی و شش خوشه فرعی از شایستگی ها به منزله متمایزکننده عملکرد برجسته نیاز دارند.

احمد و همکارانش (۲۰۱۴) [1]، در پژوهشی با عنوان «شایستگی ها و عملکرد متخصصان منابع انسانی در بخش بانکی پاکستان»، به بررسی اثربخشی متخصصان منابع انسانی از طریق لنز شایستگی های اجتماعی متخصصان منابع انسانی و تمایل متخصصان منابع انسانی پرداخته اند. مطابق با یافته های پژوهش شایستگی های اجتماعی متخصصان منابع انسانی، همبستگی بسیار قابل توجهی با اثربخشی متخصصان منابع انسانی دارند.

بریتس و ولدسمن (۲۰۱۴) [4] به منظور ایجاد زبان مشترک و گفتگوی جهانی مدل شایستگی برای بانکداران مرکزی جهانی طراحی نموده که خوشه های تشکیل دهنده مدل عبارتند از خوشه شایستگی تخصصی و حرفه ای، شایستگی های توانا ساز، شایستگی های مدیریتی یا رهبری، شایستگی های اخلاقی، شایستگی های پیچیدگی مرتبط با بافت یا زمینه.

پاترسون (۲۰۱۵) [25] ضمن ارائه مدل منتوری نسبت به شناسایی چهار بعد تخصص، اعتبار، هم راستایی اجرایی و استراتژی پرداخته که هر بعد دارای چهار شایستگی می باشد.

شایستگی ها هنگامی که در هر مرحله باهم مرتبط می شوند، دیدگاه، کانون، نقش و مجموعه رفتارهای متمایزی را نشان می دهند.

اسکورکوا (۲۰۱۶) [32] ضمن ارائه مدل شایستگی مدیریتی کل گرا، سه رکن اساسی توانایی دانشی، مهارت های کاربردی و بلوغ اجتماعی را شناسایی و مؤلفه ها و شاخص های مرتبط با آن را بیان نمود.

چا و همکارانش (۲۰۱۷) [10]، در پژوهش خود با عنوان «مدل شایستگی بر اساس فرایند تحلیل سلسله مراتبی در صنعت خدمات چین»، با مرور ادبیات و مصاحبه با متخصصان، مدل شایستگی را برای صنعت خدمات چین توسعه داده اند. مدل

توسعه‌یافته توسط آن‌ها سه عامل اصلی شامل «شایستگی محوری»، «شایستگی مدیریت» و «شایستگی تخصصی» است که این سه عامل اصلی نیز به ۱۵ عامل فرعی تقسیم می‌شود. مطابق با یافته‌های این پژوهش مدیران سطح میانی باید بر ایجاد «شایستگی محوری» تمرکز کنند درحالی‌که مدیران سطح عالی باید بر «شایستگی مدیریت» تمرکز کنند.

در بخش پیشینه تحقیق حدود پنجاه مدل خارجی و داخلی شایستگی مدیران شناسایی شد که پس از بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تمامی مدل‌ها، چهار حوزه ظرفیت‌سازی مقاومتی، تفکر سیستمی، مدیریت جهادی و مدیریت بازاریابی پویا احصا شد. در میان مدل‌های معرفی شده در پیشینه مولر و همکاران (۲۰۱۷) [23]، پترسون (۲۰۱۵) [25]، احمد و همکاران (۲۰۱۴) [1]، فانک و همکاران (۲۰۱۰) [14]، کوکران (۲۰۰۹) [11] و رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۳) [19] مدل‌هایی را ارائه دادند که چهار حوزه شایستگی را شامل می‌شوند و از این حیث با تحقیق حاضر مشابهت دارند. یکی از ویژگی‌های ممتاز مدل پژوهش حاضر این است که در سه سطح ارائه شده است. با دقت در مدل‌های پیشینه فقط ال باز وال سابق (۲۰۱۰) [13] و رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۲) [19] و زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) مدل‌های سه سطحی را ارائه دادند، البته هر کدام سطوح متفاوتی را عنوان کردند.

### ۳- سوالات پژوهش

الف) مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی چگونه است؟

ب) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های مدیران ارشد بانک‌های دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی کدام‌اند؟

### ۴- روش تحقیق

در فاز کیفی این پژوهش به منظور شناسایی شایستگی‌های موردنیاز مدیران ارشد بانک‌های دولتی با رویکرد تحقق اقتصاد مقاومتی از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد با رهیافت

طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی..... ۷۱

نظاممند استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) [34] و در فاز کمی پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است [20].

#### ۴-۱ جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش در فاز کیفی شامل ۸۳۵ نفر از مدیران ارشد بانک های دولتی کشور (شامل مدیران امور مناطق، روسای ادارات مرکزی و روسای ادارات امور شعب استان ها) و خبرگان این حوزه (مانند استادان دانشگاهی، مدیران ارشد بازنشسته و ...) بوده است. در این مرحله روش نمونه گیری به صورت گلوله برفی بوده و تعداد ۲۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق برای رسیدن به اشباع نظری انجام شد. در فاز کمی پژوهش تعداد نمونه آماری ۲۸۱ نفر (شامل مدیران امور مناطق، روسای ادارات مرکزی و روسای ادارات امور شعب استان ها و خبرگان این حوزه) بوده است که با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده است.

#### ۴-۲ روش گردآوری و تحلیل داده ها

در فاز کیفی پژوهش از مطالعات اسنادی و مصاحبه های نیمه ساختاریافته برای جمع-آوری داده ها استفاده شد و سپس این داده ها با استفاده از نظریه داده بنیاد کدگذاری شده که فرآیند آن سه سطحی (کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی) بوده که پس از استخراج مقوله های اصلی و فرعی پژوهش بر اساس کدگذاری باز و محوری داده های حاصل از مصاحبه های عمیق و اکتشافی با خبرگان کلیدی و انجام پالایش، ۷۳۰ کد مفهومی اولیه حاصل شد و در مرحله بعدی با انجام پالایش و عمل کاهش و حذف کدهای تکراری به ۶۴ کد مفهومی مشترک احصا و در قالب ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها مدل شایستگی پژوهش ارائه شد.

در فاز کمی پژوهش، گردآوری داده ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و به روش طیف لیکرت انجام شده و داده ها به کمک نرم افزار Spss24 و Amos23 مورد تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفت.

<sup>1</sup> Strauss and Corbin

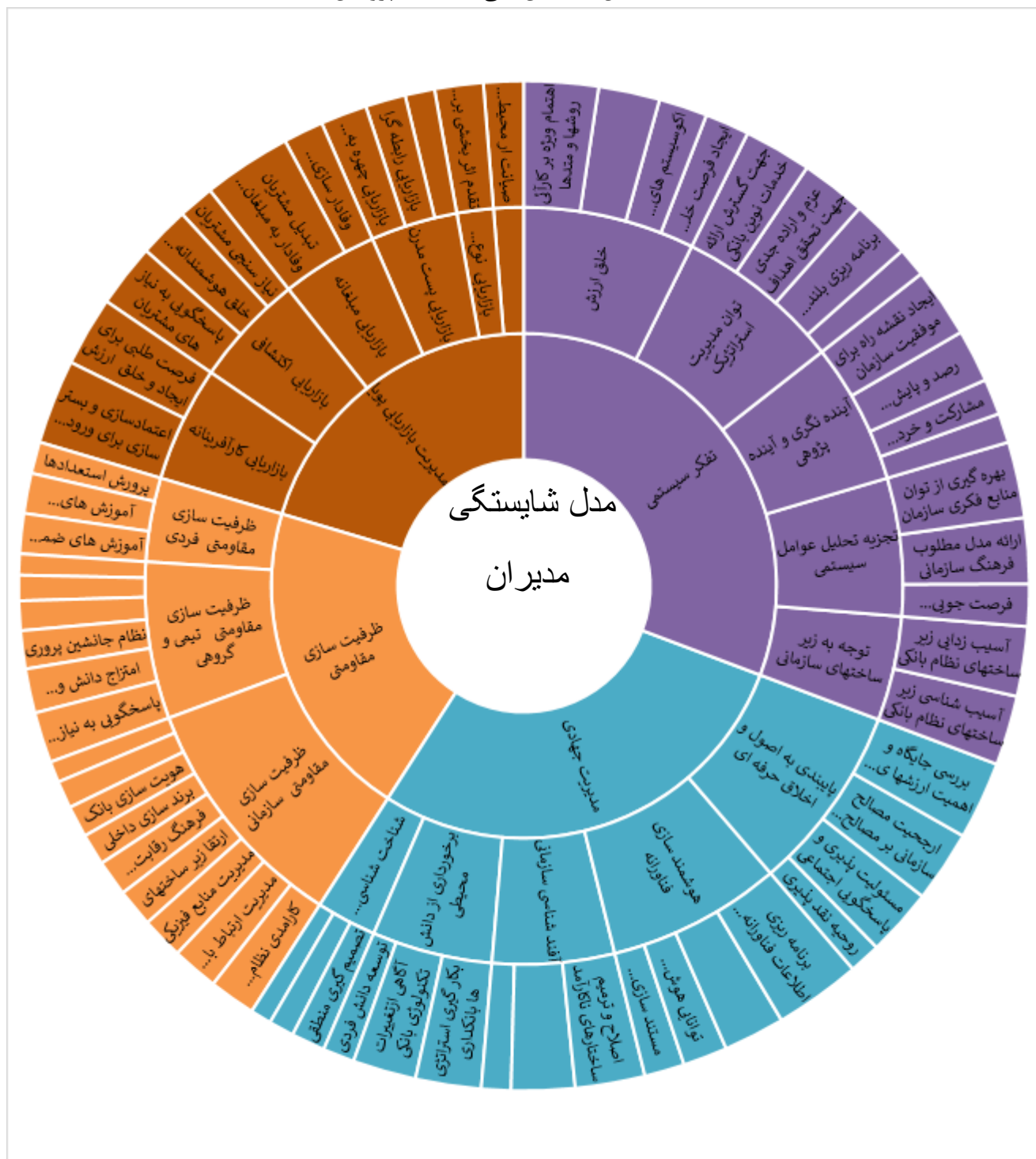
#### ۵- یافته‌های پژوهش

برای طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد.

#### ۵-۱ یافته‌های پژوهش کیفی

در پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد، چهار بُعد مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی شناسایی شد که عبارت‌اند از: مدیریت بازاریابی پویا، ظرفیت‌سازی مقاومتی، تفکر سیستمی و مدیریت جهادی. همچنین این ابعاد شامل ۱۹ مؤلفه و ۶۴ شاخص می‌باشند. مدل کلی یافته‌های پژوهش در این بخش در شکل شماره (۱) نشان داده شده است:

شکل (۱) مدل کلی یافته‌های پژوهش



## ۵-۲ یافته‌های روش کمی

در ادامه پژوهش، محققان به منظور اعتبارسنجی مدل ارائه‌شده اکتشافی از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده نمود که تحلیل عاملی اکتشافی به منظور شناسایی عواملی که بیشترین بار عاملی را دارند و تحلیل عاملی تأییدی به منظور تأیید ابعاد و مؤلفه‌ها و حضور آن‌ها در مدل موردنظر انجام شد. در این روش جامعه آماری شامل ۸۳۵ نفر مدیران ارشد سیستم بانکی و خبرگان این حوزه بوده که با استفاده فرمول کوکران تعداد نمونه آماری این پژوهش ۲۶۳ نفر تعیین شد که با احتساب ده درصد ریزش ۲۸۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین از نرم‌افزار SPSS24 و AMOS23 برای برآورد پارامترها و کلیه محاسبات تحلیل عاملی تأییدی سازه‌ها استفاده شده است. برای تشخیص این مسئله که تعداد داده‌های موردنظر (اندازه نمونه‌ها و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از شاخص آزمون تناسب کایزر - مایر<sup>۱</sup> و آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده گردید. جدول شماره (۱) نتایج تحلیل عاملی اکتشافی را نشان می‌دهد.

جدول (۱) اندازه KMO و نتیجه آزمون کرویت بارتلت برای مدل شایستگی مدیران

۰.۸۲۴	آزمون کفایت نمونه‌گیری کایزر-مایر	
۱۲۴۸۷.۱۳۴	آماره کای دو	آزمون بارتلت
۲۰۱۶	درجه آزادی	
۰.۰۰۰۰۹	Sig.	

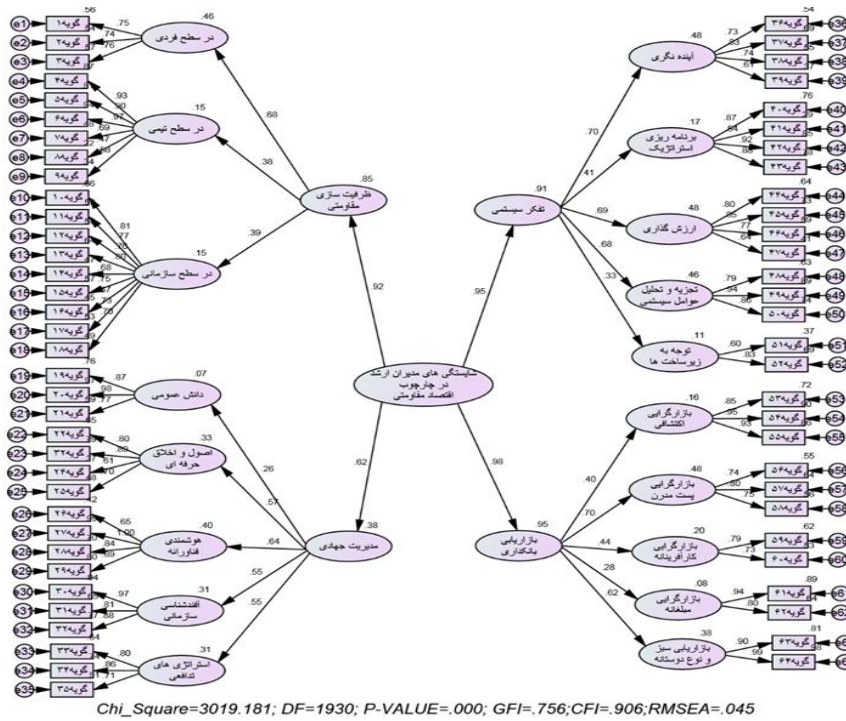
جدول شماره (۱) نشان می‌دهد، مقدار KMO (کفایت نمونه‌برداری) برابر ۰/۸۲۴ و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت برابر ۰/۰۰۰۹ است. بنابراین، افزون بر کفایت نمونه‌برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود.

<sup>۱</sup>KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)

<sup>۲</sup>Bartlets Test of sphericity

طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی..... ۷۵

در این پژوهش برای بررسی مدل شایستگی مدیران از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم استفاده شده است؛ که شکل شماره (۲) مدل ساختاری را که به کمک نرم افزار AMOS استخراج شده با ذکر ابعاد، مؤلفه ها و شاخص هر کدام از مؤلفه ها با ضریب استاندارد بار عاملی نشان می دهد:



شکل (۲) مدل شایستگی مدیران ارشد در حالت ضرایب استاندارد (مدل ساختاری)

در ادامه تحلیل عاملی تأییدی مدل شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی با رویکرد اقتصاد مقاومتی در جدول شماره (۲) می آید:

سازه	ضرایب عاملی استاندارد	مقادیر t	مقدار معناداری P-Value	نتایج (پذیرش یا عدم پذیرش)	اولویت برحسب ضریب عاملی استاندارد
ظرفیت سازی مقاومتی	۰.۹۲	۸.۱۹۷	۰.۰۰۰۹	پذیرش	سوم
مدیریت جهادی	۰.۶۲	۳.۴۱۶	۰.۰۰۰۹	پذیرش	چهارم
تفکر سیستمی	۰.۹۵	۸.۶۴۸	۰.۰۰۰۹	پذیرش	دوم

مدیریت بازاریابی پویا	۰.۹۸	۵.۸۵۸	۰.۰۰۰۹	پذیرش	اول
-----------------------	------	-------	--------	-------	-----

نتیجه اینکه از دیدگاه حاضرین در این پژوهش، ابعاد چهارگانه مدل اکتشافی به‌عنوان سازه‌های مدل در تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌ها با رویکرد اقتصاد مقاومتی تأثیر معناداری دارد.

در ادامه برای بررسی کفایت مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌ها با تأکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی از شاخص‌های برازش مدل استفاده‌شده که نتایج آماری آن در جدول شماره (۳) می‌آید:

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار یافته پژوهش	مطلوبیت
$\chi^2$ (کای دو)	-	۳۰۱۹.۱۸۱	تائید مدل
P-Value	کمتر از ۰.۰۵	۰.۰۰۹	تائید مدل
DF (درجه آزادی)	$df \geq 0$	۱۹۳۰	تائید مدل
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 3$	۱.۵۶۴	تائید مدل
RMSEA	$RMSEA < 0.1$	۰.۰۴۵	تائید مدل
CFI	$CFI > 0.8$	۰.۹۰۶	تائید مدل
IFI	$IFI > 0.8$	۰.۹۰۷	تائید مدل
SRMR	هرچه به صفر نزدیک‌تر باشد.	۰.۰۸۲	تائید مدل

جدول (۳) شاخص‌های برازش الگوی شایستگی مدیران ارشد بانک‌ها با رویکرد سیاست‌های اقتصاد مقاومتی همان‌طور که در جدول شماره (۳) فوق ملاحظه می‌گردد، مقدار آماره‌ی کای-دو در مدل ۳۰۱۹/۱۸۱ و درجه آزادی مدل نیز برابر با ۱۹۳۰ است که حاصل نسبت آن‌ها برابر با ۱/۵۶۴ است که مقدار قابل قبولی است. از طرفی دیگر شاخص‌های برازندگی الگو مانند CFI و IFI همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند و شاخص RMR نیز ۰/۰۸۲ است.

#### ۶- بحث و تفسیر

هدف از پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی کل کشور با تأکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی بوده است.

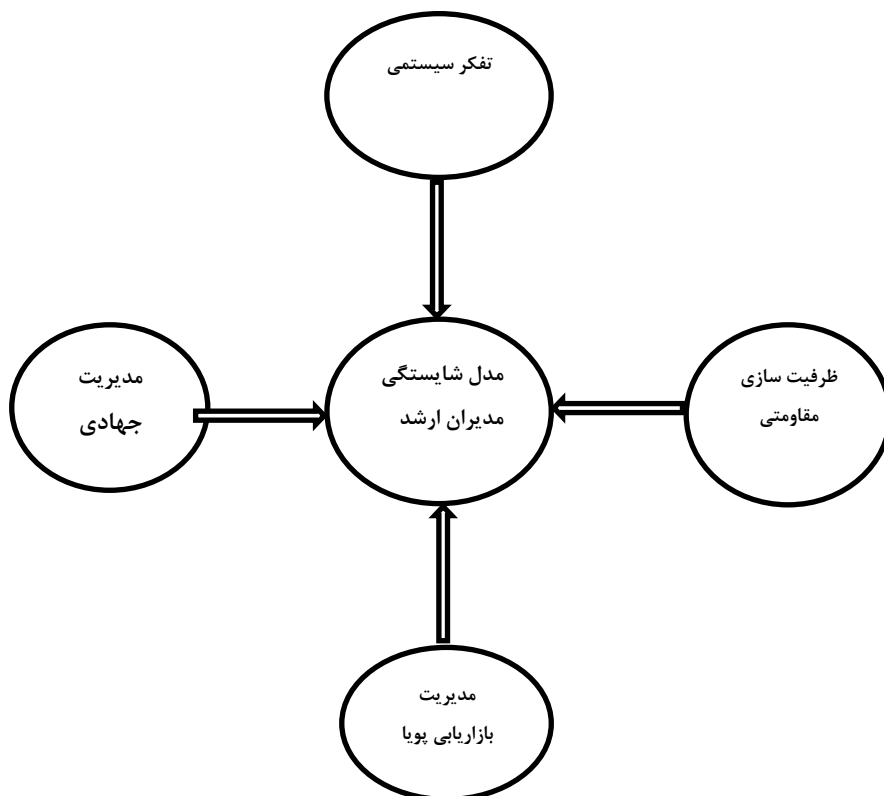


طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی... ..۷۷

در این پژوهش همان‌طور که پیش‌تر بیان شد پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بر اساس مبانی نظری تحقیق تعداد ۷۳۰ کد اولیه شناسایی شد که پس از انجام مراحل مربوط به کدگذاری سه سطحی تعداد ۶۴ شاخص در قالب ۱۹ مؤلفه و ۴ بعد اصلی سازماندهی شدند.

در فاز کمی پژوهش حاضر نیز با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته شامل ۶۴ گویه و چهار بعد، داده‌ها جمع‌آوری و به روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و با کمک نرم‌افزار SPSS و AMOS تحلیل شدند. پایایی ابعاد بر اساس آلفای کرونباخ، بعد ظرفیت‌سازی مقاومتی ۰.۸۷۴، تفکر سیستمی ۰.۸۶۹، مدیریت جهادی ۰.۸۵۹، بازاریابی پویا ۰.۸۱۷ و آلفای گرونباخ کلی ۰.۹۳۳ بوده و روایی نیز بر اساس روند کیفی بر اساس نظرات خبرگان تأیید شده است.

بررسی یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بعد مدیریت بازاریابی پویا با بار عاملی استاندارد ۰.۹۸، تفکر سیستمی با بار عاملی ۰.۹۵ و ظرفیت‌سازی مقاومتی با بار عاملی ۰.۹۲ و مدیریت جهادی با بار عاملی ۰.۶۲ مهم‌ترین ابعاد شایستگی مدیران ارشد بانکهای دولتی با تأکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی می‌باشند که مدل مفهومی تحقیق مطابق شکل شماره (۳) می‌باشد.



شکل (۳) مدل مفهومی تحقیق

مدل تحقیق حاضر، یک مدل سه سطحی است. سطح اول مدل شامل چهار حوزه کلان شایستگی هست که این حوزه‌های معرفی شده، جامعیت داشته و تمامی مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی را دربرمی گیرد.

نتایج این پژوهش در شناسایی مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی مطابقت دارد با تحقیقات پترسون (۲۰۱۵) [25] که بر خورداری از دانش محیطی را از مؤلفه‌های اصلی مدل شایستگی رهبران می‌داند؛ و تحقیق شورکوا (۲۰۱۶) [32] که در مدل شایستگی کل‌گرایی خود به توانایی دانش تخصصی و کار گروهی به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مهم اشاره کرده است؛ و پژوهش هورنبای و توماس (۱۹۸۹) در مدل شایستگی خود بر ضرورت شایستگی انسانی شامل مهارت ارتباطی و ارتباط با مشتریان (ارباب‌رجوع) و نیز آموزش، پژوهش و تحصیلات تأکید کردند؛ و بریتس و ولدمن

طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی ..... ۷۹

(۲۰۱۴) [4] در پژوهش خود با عنوان مدل شایستگی بانکدار مرکزی جهانی به شایستگی های اخلاقی به عنوان یکی از شایستگی های مهم اشاره نموده اند؛ و اسکو روا (۲۰۱۶) [32] که در مدل شایستگی کل گرای خود به دانش اطلاعاتی و سیستمی به عنوان یک شایستگی مهم اشاره نموده است؛ و هوشیار و رحیم نیا (۱۳۹۲) و (۱۳۹۳) [19] که در پژوهش خود با عنوان مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی به توانایی بازاریابی و دانش تخصصی به عنوان یکی از شایستگی های مهم اشاره نموده اند و دستورالعمل شماره ۱۶۵۷۳۶۳ سازمان امور اداری و استخدامی کشور (بهمن ماه ۱۳۹۶) در خصوص نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای که آینده نگری، تفکر سیستمی، تیم و شبکه سازی، تفکر تحلیلی و حل مسئله، انعطاف پذیری، کل نگری و نگرش فرایندی، نوع جویی و تفکر خلاق، مسئولیت پذیری و پاسخگویی را از شایستگی های مهم مدیران برشمرده است. یافته های این پژوهش با هیچ یک از یافته ها و پژوهش های پیشین مغایرت ندارد و همسویی بین آن ها مشاهده می شود، اما وجوه افتراق در نوع رویکرد منتخب و نوع دسته بندی آن هاست. از طرفی این پژوهش برای نخستین بار با رویکرد سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی و نقش نظام بانکی در تحقق آن انجام شده و یافته های آن نسبت به پژوهش های پیشین از جامعیت بیشتری برخوردار است. یافته های پژوهش حاضر می تواند الگویی مناسب جهت بررسی شایستگی های مدیران ارشد سازمان های اقتصادی باشد و از این نظر نتایج پژوهش بدیع و کاربردی است. از آنجایی که نظام بانکی کشور یکی از مهم ترین اهرم های توسعه اقتصادی کشور است، مقاوم سازی این بخش از حساسیت بالاتری برخوردار است که برای برون رفت از مشکلات ناشی از تحریم ها و فشارهای خارجی و افزایش تاب آوری و انعطاف پذیری اقتصادی در برابر تکان های جدی خارجی مدل اکتشافی پژوهش می تواند مؤثر و راهگشا باشد. یافته های پژوهش شامل ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های شناسایی شده می تواند به عنوان الزامات و شروط حرکت مدیران ارشد سازمان های اقتصادی به سوی تحقق اقتصاد مقاومتی مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

## ۷- نتیجه گیری

در بررسی عوامل به دست آمده در هریک از ابعاد چهارگانه مدل اکتشافی پژوهش اعم از ظرفیت‌سازی مقاومتی، مدیریت جهادی، تفکر سیستمی و مدیریت بازاریابی پویا نتیجه می‌گیریم که باید در انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران ارشد نظام بانکی به این ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها توجه ویژه شود؛ به عبارت دیگر این الگوی شایستگی می‌تواند به عنوان کار پایه همه اقدامات در حوزه مدیریت منابع انسانی در همه سازمان‌ها قرار گیرد.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ظرفیت‌سازی مقاومتی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی امری مهم است که باید مورد توجه قرار گیرد؛ به عنوان مصداقی عینی در این خصوص می‌توان به مقاوم‌سازی بانکداری الکترونیک در نظام بانکی اشاره کرد که در حال حاضر زیرساخت‌های نظام بانکی در این زمینه بیش از حد بر محصولات و خدمات خارجی متکی است و بومی‌سازی فناوری اطلاعات و بانکداری الکترونیک باعث افزایش مقاومت اقتصاد کشور می‌شود. بنابراین رهبران سازمان‌های اقتصادی به ویژه نظام بانکی، ضمن پرورش استعداد‌های کارکنان از طریق آموزش آکادمیک و ضمن خدمت به صورت هدفمند با رویکرد استقرار سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی و برنامه‌ریزی برای ایجاد نظام جانشین‌پروری و هنجار سازی از طریق ایجاد استانداردهای قابل قبول برای کارکنان، امتزاج دانش و ارزش‌ها به منظور طراحی رفتار و اقدام اجتماعی، باید توانایی ارتباط با مخاطبین (مشتریان بیرونی)، هویت‌سازی بانک، برند سازی داخلی در ایجاد ارزش افزوده سازمانی و تفکر خود اصلاحی سازمانی و افزایش دانش حرفه‌ای مدیران را در سازمان تقویت نموده تا کارآمدی نظام اداری کشور و بهره‌وری سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی به ویژه بانک‌ها افزایش یابد.

سیاست‌های سازمان باید به گونه‌ای طراحی و اتخاذ شود که موجب افزایش پایداری کارکنان به اصول و اخلاق حرفه‌ای گردد، از شایستگی‌های دیگری که باید مدنظر مدیران ارشد سازمان‌های اقتصادی دولتی به ویژه بانک‌ها باشد هوشمند سازی فناوریانه

طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک های دولتی ..... ۸۱

است، بدین معنی که بتوانند به پایش فناوری و پیش‌بینی فناوری به‌منظور آهنگ‌گیرهای فناورانه در بانک‌ها بپردازند. توصیه می‌شود آفندشناسی سازمانی به‌صورت جدی در دستور کار رهبران سازمان اقتصادی قرار گیرد. آسیب‌شناسی ساختاری نظام بانکی، شناسایی ترفندهای دشمن در عرصه تضعیف بانکداری و اصلاح و ترمیم ساختارها و نهادهای ناکارآمد از مهم‌ترین اقدامات این بخش است؛ و توانایی در آینده‌نگری و آینده‌پژوهی این پژوهش به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مهم مدیران ارشد سازمان‌های دولتی شناسایی شد.

یکی از مهم‌ترین توانایی‌هایی که باید در مدیران ارشد سازمان‌ها تقویت شود، توان مدیریت استراتژیک به‌منظور آماده‌سازی سازمان برای پاسخ‌گوئی مناسب و به‌هنگام در برابر تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان می‌باشد. یکی دیگر از نتایج حاصل از پژوهش تقویت قدرت تجزیه تحلیل عوامل سیستمی در پرسنل و به‌ویژه مدیران ارشد است. بر اساس نتایج پژوهش به مدیران ارشد سازمان‌های اقتصادی دولتی و به‌ویژه بانک‌ها توصیه می‌شود به بازاریابی اکتشافی و پست‌مدرن جهت وفادار سازی مشتریان از جمله برای مشتریان کلیدی با استقرار میز خدمت الکترونیکی به‌صورت خاص<sup>۱</sup> تحت عنوان مدیر خدمات ویژه بانکی<sup>۲</sup> بپردازند؛ که لازمه اجرای موفقیت‌آمیز این طرح، بسترسازی، فرهنگ‌سازی، آموزش‌های لازم و یادگیری سازمانی و استقرار سامانه ارزیابی عملکرد جامع مدیران به‌صورت ۳۶۰ درجه‌ای خواهد بود. یکی دیگر از الزامات و شروط حرکت به سمت اقتصاد مقاومتی داشتن روحیه و مدیریت جهادی است که رعایت حقوق شهروندی، اخلاق حرفه‌ای در کسب‌وکار، ارزش‌آفرینی، کاهش بوروکراسی اداری و انضباط اداری و مالی به‌عنوان یکی از ارکان مدیریت جهادی می‌بایست در تمام سطوح مدیریتی شبکه بانکی نهادینه شود. با توجه به نقش و اهمیت نظام بانکی در تحقق سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، راهکارهای پیشنهادی ذیل در دو بخش سیاست‌های

<sup>۱</sup> VIP

<sup>۲</sup> Bank Officer

زمینه‌ساز، منوط به شایسته‌سالاری و تحقق سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی در نظام بانکی به تفکیک ارائه می‌گردد.

#### الف) سیاست‌های زمینه‌ساز و منوط به شایسته‌سالاری

- ۱- نهادینه‌سازی فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر اصول و اخلاق حرفه‌ای و ارتقای سلامت نظام اداری از طریق اصلاح فرایندهای قانونی و اداری
- ۲- دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با رویکرد هوشمند سازی فناوریانه
- ۳- استقرار مراکز حرفه‌ای برای توسعه الگوی شایستگی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی با رویکرد آینده‌نگری و آینده‌پژوهی

#### ب) سیاست‌های اقتصاد مقاومتی

- ۱- احیای مدیریت و روحیه جهادی در نظام بانکی
- ۲- مقاوم‌سازی سیستم بانکی به‌ویژه در حوزه بانکداری الکترونیک
- ۳- توانمندسازی مدیران نظام بانکی
- ۴- شفافیت و سلامت نظام بانکی و پایین بودن فساد مالی
- ۵- پاسخگویی به نیازهای حقیقی مشتریان از جمله به‌کارگیری ظرفیت نظام بانکی در ایجاد اشتغال مولد

علیرغم تلاش محققان برای به‌کارگیری همه ظرفیت‌های ممکن جهت انجام هرچه بهتر و جامع‌تر تحقیق، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مانند زمان و منابع ناکافی به علت نوین بودن موضوع پژوهش، عدم دسترسی به اطلاعات موردنیاز در خصوص مدیران ارشد بانکی، فقدان سیستم جامع نظام مدیریتی و ... مواجه بوده است.

#### ۸-منابع:

- Ahmad, Aqeel; Mohmad Yazam Sharif; & Abdul Rashid Kausar (2014). HR Professionals' Competencies and Performance in the Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 31 (12) 2001-2009.

- Aref, Hadi, & Sayed Abbas Moradi Shirazi (2017). Transparency of the concept of competence in HRM with a conceptual analysis approach. *Journal of Management of Governmental Organizations*, 5 (2) 13-30 (In Persian).
- Asame, Maryam El, & Mohamed Wakrim (2017). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Educ Inf Technol*, published online: 22 March 2017.
- Birts, David W. & Theo H. Veldsman (2014). A global central banker competency model. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 12 (1) Art. 14.
- Bonyadi Naini, Ali; Abbas Ali Hajj Karim; Ali Rezaiean; & Akram Hadizadeh (2011). Designing the Competencies Model for Human Resources Managers in the Public Sector in Iran. *Quarterly Journal of Public Administration*, 8, 23 - 43. (In Persian)
- Boyatzis, Richard E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence". *Journal of Management Development*, 28, (9) 749-770.
- Boyatzis, Richard E. & Franco Ratti, (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28, (9) 821-838.
- Brockbank, Wayne, & Dave Ulrich (2009). HR competencies that make a difference. In John Storey, Patrick M. Wright and Dave Ulrich (Eds.), 2009, *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, London and New York: Routledge, 167-181.
- Champion, M. A. Fink, A. A. Ruggeberg, B. J. Carr, L. Phillips, G. M. & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, (1) 225-262.
- Chao, Yu-Pin; Ying-Chyi Chou; & Wen-Hsiang Lai (2017). AHP Competency Model in the Service Chain Industry. *Advances in Management & Applied Economics*, 7, (3) 1-20.
- Cochran, G (2009), Developing a competency model for a 21th century extension organization. Ohio state university.

- Deshpande, Abhijit P. (2014). Application of the competency modelling approach: Determining the ideal profile of the Orthopaedic surgeons". *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 133, 12-19.
- El-Baz, H.S & El-Sayegh, S.M. (2010), Competency domain model And the perception of engineering managers in the United Arab Emirates, *Engineering Management Journal*. 22 (1) 3-12.
- Fang.C.H. Chang, S.T. & Chen, G.L. (2010), Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach, *African Journal of Business Management* 4, No (13) 2845-2855.
- Goldman, Ellen, & Andrea Richards Scott (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9, (3) 258-280.
- Hamidizadeh, M.R.; Mohammadi A.S. & Talaei H.R. (2014). Explaining the Competency Model for Supply Chain Strategy. *Managing Supply Ranges*, 16, (43) 30-39 (In Persian).
- Hajikarimi. A, Rezaeian. A: Hadizadeh A, & Bonyadinaeini, A (2012). Designing the competencies model of human resource managers in the public sector of Iran, *Journal of Public Administration Perspective*, 2 (8) 23-43 (In Persian).
- Hines, Andy; Jay Gary; Cornelia Daheim; & Luke van der Laan (2017). Building Foresight Capacity: Toward a Foresight Competency Model. *World Futures Review*, 9 (3) 123-141.
- Hoshyar, Vajihah, & Fariborz Rahimnia (2013). Presentation of the Model of the Competency of Branch Managers in the Banking System. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, (13) 55-68 (In Persian).
- Khalizani, K & Sam E. Eldakak. (2018) Exploratory and Confirmatory Factor Analysis for Validating the Moral Competency Questionnaire, *Advanced Science Letters*, 24 (7) 5094-5097.
- Khorasani, A; Zahedi H. & Kasizi A. (2014). Designing and compiling a management model for a business. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 1 (3), 1-21 (In Persian).
- Mau, Tim A. (2015). Leadership competencies for a global public service. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 0, No. 0, pp. 1-20.



- Müller-Frommeyer, Lena C. Stephanie C. Aymans; Carina Bargmann; Simone Kauffeld; & Christoph Herrmann (2017). Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning factories: Challenges, example and future application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314.
- Pahrodf: Philippines Australia Human Resource & Organizational Development Facility (2017). *Guidebook on Competency Modelling and Profiling*. Second printing. Manila: Civil service commission.
- Patterson, Alan (2015). *Leader Evolution: From Technical Expertise to Strategic Leadership*. New York: Business Expert Press.
- Pour Abadi, M. R.; Zarabi V.; Sajjadi Naeini H.; & Razi Z. (2016). Designing Multidimensional Competency Model for Managers and Employees. *Quarterly Journal of Human Resource Research*, 8 (2) (24) 27-52 (In Persian).
- Quintana, Carmen Delia Davila; Jose-Gines Mora Ruiz; & Luis E. Vila (2014). Competencies which shape leadership. *International Journal of Manpower*, 35 (4) 514-535.
- Rahimnia, F, & Hoshiar V. (2012). Examining Dimensions and Components of the Competency Model of Managers in the Banking System (A Qualitative Approach). *The Management of Tomorrow*, 31 pp. 11 117-138 (In Persian).
- Sanghi, Seema (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Third Edition. Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Shashang Kumar Srivastava, (2010). Shaping organization with e-HRM, *International Journal of innovation, Management and Technology*, 1(1).
- Sienkiewicz, Lukasz; Anna Jawor-Joniewicz; Barbara Sajkiewicz; Katarzyna Trawińska-Konador; & Krzysztof Podwójcic (2014). *Competency-based human resources management: The lifelong learning perspective*. Translation from Polish by Anna Wiewióra. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych / Educational Research Institute.
- Skorková, Zuzana (2016). Competency models in public sector?. *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 230, pp. 226 -234.

- Stevens, Gregory W. (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12 (1) 86-107.
- Strauss, A.L and Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory, 2<sup>nd</sup> Ed. Sage
- Suhairom, Nornazira; Aede H. Musta'amal; Nor F. MohdAmin; & Noor K. A. Johari (2014). "The development of competency model and instrument for competency measurement: The research methods". *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 152, 1300-1308.
- Ulrich, Dave; Wayne Brockbank; Dani Johnson; & Jon Younger (2007). "Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations". *Employment Relations Today*, Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com). DOI 10.1002/ert.20159.
- Vacola, M. Soderquist, K. & Prastacos, G. (2007), Competency management in support of organizational change *International Journal of Manpower*, 28 (34) 260-275.
- Vazirani, Nitin (2010), "Competences and Competency Model-A brief overview of its Development and Application", *SIES Journal of Management*, April – August 2010, Vol.7 (1): 121-131.
- Virtanen, Turo (2000). Changing competences of public managers: tensions in commitment". *International Journal of Public Sector Management*, 13 (4) 333-341.
- Wu, Jui-Lan (2013). The study of competency-based training and strategies in the public sector: experience from Taiwan. *Public personal management*, 42 (2) 259-271.
- Zarei M.; Rahmati, H.; Hossein, M.; Mousavi, S. M. M. & Vedadi, A. (2014). Designing the Competency Model of Managers in Cultural Organizations of the Country. *Quarterly Journal of Management of Governmental Organizations*, 2 (4) 19-36. (In Persian)