

عنوان مقاله: تدوین مدل سنجش شایستگی های عام مدیران در بانک های دولتی ایران

علی احتشام^۱ - علی جهانگیری^۲ - محمود آقامحمدعلی شیرازی^۳ - سیدمحمد زاهدی^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۱۲

پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۱۰

چکیده:

هدف اصلی این پژوهش، ارائه روشی نظام مند در تدوین و اعتباردهی یک مدل شایستگی و تهیه سنجش برای اندازه گیری شایستگی مدیرانی است که در بانک های دولتی ایران در سه سطح پایه، میانی، و ارشد فعالیت می کنند. برای رسیدن به این هدف، از رویکرد آمیخته استفاده شده است. با بررسی ۱۰۰ نفر از مدیران بانک های دولتی ایران به وسیله پرسشنامه و مصاحبه های عمیق، نتایج ما نشان می دهند که برای سنجش شایستگی مدیران بانک های دولتی باید ۱۱۱ شاخص شایستگی ضریب دار در قالب پنج بُعد، شامل فردی - شخصیتی؛ فردی - ذهنی (شناختی)؛ بین فردی (اجتماعی)؛ سازمانی؛ و مدیریتی، به همراه شانزده مولفه، شامل پابندی به ارزش ها و اخلاقیات؛ اعتبار شخصیتی؛ عمل گرایی؛ توان تفکر و تحلیل؛ یادگیری؛ فراشایستگی؛ ارتباطات موثر؛ قابلیت مذاکره؛ قابلیت کار جمعی؛ دانش و مهارت عمومی؛ دانش تخصصی؛ بازاریابی و مشتری مداری؛ هدایت گری راهبردی؛ اداره کردن واحد کاری؛ مدیریت افراد؛ و مهارت های بنیادی مدیریت است، مد نظر قرار گیرند. این پژوهش دارای راهکارها و توصیه های مدیریتی و پژوهشی است، به طوری که بتوان بر مبنای آن، فرایندهای مدیریت مبتنی بر شایستگی را در بانک های دولتی ایران مستقر نمود.

کلیدواژه ها: مدل سنجش، تدوین مولفه های شایستگی، شایستگی های عام، سنجش شایستگی، مدیران بانک های دولتی ایران.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

a.ehtesham@imps.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

a.jahangiri@imps.ac.ir

۳. استاد بازنشسته دانشگاه شهید بهشتی

m-shirazi@sbu.ac.ir

۴. بازنشسته هیئت علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی.

m.zahedi@imps.ac.ir

مقدمه

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار کنونی، سازمان‌های موفق در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین، متعهدترین، و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع پیدا کنند و سیستم مدیریت منابع انسانی خود را مبتنی بر شایستگی قرار دهند. در این میان، مشاغل مدیریتی از اهمیت بالاتری برخوردارند. به‌طور معمول، مهم‌ترین عامل در موفقیت و شکست سازمان‌ها، مدیران آن‌ها تلقی می‌شوند، چنانچه در عصر حاضر، برخی از صاحب‌نظران با پیش کشیدن نقش مدیران در توسعه، ضرورت حرفه‌ای کردن مدیریت را برای رسیدن به توسعه مطرح می‌کنند و در این حوزه، معتقد هستند که مدیریت حرفه‌ای به عنوان یک ضلع اساسی برای توسعه پایدار و انسانی در کنار دو ضلع، توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی، دارای اهمیت فراوان است (میرسپاسی، ۱۳۷۸). توسعه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، و اجتماعی جوامع و سازمان‌ها در بلندمدت به شایستگی مدیران و رهبران شایسته بازمی‌گردد (غفاریان و احمدی، ۱۳۷۷).

اما در چند سال گذشته، با توجه به نوسان‌های مالی و اقتصادی ناشی از بحران‌ها و تغییرهای سیاسی، اجتماعی، و اقتصادی در سطح جهان، کشورها و دولت‌های مختلف، در خصوص انواع چالش‌های بانک‌ها و موسسه‌های مالی سخن رانده‌اند. روند زیان‌دهی بانک‌ها نشان از سوء مدیریت این سازمان‌ها دارد که نتوانسته‌اند متناسب با تغییرها و پویایی محیط، شرایط مناسبی برای خود مهیا نمایند. این مشکلات، به‌ویژه در کشور ایران، به‌روشنی دیده می‌شود (بنگرید به مهدویان و اسدی افشرد، ۱۳۹۳؛ که از سوء مدیریت به عنوان یکی از مهم‌ترین علل درون‌سازمانی ورشکستگی بانک‌ها در ایران نام می‌برند). علاوه بر این، انواع مفاسد اقتصادی برخی مدیران بانک‌ها، به این مشکلات بیش‌تر دامن می‌زند و می‌تواند به وجهه بانک‌ها در سیستم اقتصادی کشور ضربه‌های مهلکی وارد آورد، در صورتی که مهم‌ترین شاخص مورد نیاز بانک‌ها، «اعتماد جامعه به این سازمان‌هاست» (مهدویان و اسدی افشرد، ۱۳۹۳: ۱۰۵).

ولی آنچه مهم است، رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی در تمامی حوزه‌های جذب، نگهداشت، و توسعه مدیران به عنوان یک اصل اجتناب‌ناپذیر است، که نه‌تنها در سخن، بلکه در عمل نیز ملاک واقعی است و همگان باید بدان احترام بگذارند. همان‌طور که دراگانیدیس و منتزاس^۱ (۲۰۰۶) بیان

می‌کنند، چرخه حیات شایستگی با ترسیم شایستگی و اندازه‌گیری آن شروع می‌شود. پس رکن اساسی در مدیریت مبتنی بر شایستگی، تدوین یک سنجح مناسب برای اندازه‌گیری کمیّت و کیفیت شایستگی‌های کارکنان است، تا بر اساس چنین سنجشی، تصمیم‌گیری‌های مربوط به امور کارکنان منطقی و عادلانه باشد.

با توجه به این‌که، عقل، شرع، و قانون همگی حکم به رعایت اصل شایسته‌سالاری در انتصاب و نگهداشت مدیران می‌کنند، اما همان‌طور که اشاره شد، شرط اصلی در مدیریت مبتنی بر شایستگی، وجود چارچوبی اعتمادپذیر و معتبر برای سنجش شایستگی مدیران در سطوح پایه، میانی، و ارشد است. این در حالی است که در این زمینه ادبیات پژوهش، کارایی لازم را ندارد. در مواردی کانتانن و همکاران^۱ (۲۰۱۵) در عین حال که به شایستگی مدیران در سطوح سه‌گانه می‌پردازند، ولی به مولفه‌ها و شاخصه‌های شایستگی مدیران در این سطوح اشاره نمی‌کنند. همچون پری (۲۰۱۲)، ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی مدیران را بدون توجه به سطوح مدیران تهیه کرد که در این موارد هم چارچوب شایستگی، کفایت لازم را برای سنجش اعتبارمند شایستگی را ندارد.

پژوهشگران با چنین دلایلی در جستجوی تدوین مدلی معتبر برای سنجش شایستگی مدیران هستند، به‌طوری که هم سه سطح مدیران را لحاظ نمایند و هم ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی ویژه هر کدام از سطوح را با ضریب اهمیت (وزن شاخص) دارا باشند تا بتوان سنجش قابل‌پذیرشی برای تصمیم‌گیری‌های مربوطه در بانک‌های ایران ایجاد نمود.

با این مقدمه، پرسش اصلی پژوهش این است که ویژگی‌های چارچوب سنجش شایستگی مدیران بانک‌های دولتی چیست؟ (شامل چه ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌هایی است، و هر یک از این شاخصه‌ها برای سنجش شایستگی دارای چه ضریب اهمیتی هستند؟).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با مرور ادبیات سنجش شایستگی‌های مدیران، نتیجه می‌شود که گام نخست در تدوین مدل سنجش شایستگی، ترسیم چارچوب شایستگی‌هاست. مانند اولریچ و همکاران^۲ (۱۹۹۵)، کانتانن و همکاران (۲۰۱۵)، و سریکانث و جامون^۳ (۲۰۱۵) که به این موضوع اذعان داشتند، یا دیگرانی مانند دراکانیدیس و منتزاس (۲۰۰۶) که چرخه حیات شایستگی را با ترتیب مراحل ترسیم شایستگی، سنجش شایستگی، توسعه شایستگی، و نظارت بر شایستگی معرفی نمودند. بر اساس چنین روندی،

1. Kantanen *et al*
2. Ulrich *et al*
3. Srikanth & Jomon

ابتدا باید اقدام به ترسیم شایستگی‌های بومی سازمان نمود و سپس، سطح شایستگی‌های کارکنان را بر اساس شایستگی‌های متناسب و مورد نیاز هر شغل، مورد سنجش و ارزیابی قرار داد.

شایستگی

گتا-تیلور و همکاران^۱ (۲۰۱۶) شایستگی‌ها را ویژگی‌های بنیادینی برشمردند که به‌طور علی با عملکرد برتر در یک شغل ارتباط دارند. آن‌ها فراتر از مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌های سنتی، با انگیزه‌ها و ویژگی‌ها، آینده‌محوری، و تاکید بر ظرفیت‌های فردی برای عملکرد موثر مرتبط هستند. بر اساس اعتقاد بهاروانی و طلیب^۲ (۲۰۱۷)، شایستگی به عنوان یک مفهوم فازی تصور می‌شود و مجموعه‌ای از رفتارهاست که با عملکرد برتر در شرایط خاص مطابقت دارد و می‌تواند توسعه یابد. اما برخی از پژوهشگران رویکرد منحصر به شغل، برخی دیگر رویکرد مرتبط با رفتارهای فردی، گروهی دیگر رویکرد اقتضاها، محیطی، و در عصر حاضر رویکرد آینده‌گرا و الزام‌های خاصی را که آینده برای سازمان‌ها تعریف می‌نماید، برای کسب شایستگی‌ها مد نظر قرار می‌دهند. خروجی «رویکرد مبتنی بر شغل» این است که سازمان‌ها برای گروه‌های مختلف شغلی خود اقدام به تعریف و کسب شایستگی می‌نمایند. یکی از گروه‌های مهم شغلی در هر سازمانی، مدیران آن است. بویاتزیس^۳ (۱۹۸۲) شایستگی‌های مدیران را به عنوان ویژگی‌های فردی نام می‌برد که رابطه علی با عملکرد برتر در مشاغل مدیریتی دارند. این شایستگی‌های شناسایی شده باید بتوانند عملکرد مدیران ضعیف و قوی را از یکدیگر متمایز نمایند. از نظر کوئینگسفلد و همکاران^۴ (۲۰۱۲)، شایستگی مدیران به‌طور خاص به دانش‌ها، مهارت‌ها، و رفتارهایی اشاره دارد که در مدیران با یک سطح مشخصی از حرفه‌ای‌گری بروز می‌نماید.

مدل شایستگی

مدل شایستگی، «چارچوبی الگویی از یک مجموعه ابعاد و مولفه‌های شایستگی است که به دانش، مهارت، توانایی، و نگرش‌های مورد نیاز برای عملکرد موثر در یک شغل ارتباط دارد» (Bharwani & Talib, 2017; 394). ادبیات حوزه شایستگی، روش‌های مختلف ترسیم شایستگی را خاطر نشان می‌کند. سازمان‌ها برای دستیابی به فهرستی کامل، جامع و مانع از

1. Getha-Taylor *et al*
2. Bharwani & Talib
3. Boyatzis
4. Koenigsfeld *et al*

قابلیت‌ها، از سرچشمه‌های اطلاعاتی زیادی استفاده می‌کنند و ضمن کاربینی، مصاحبه با افراد مطلع، و برگزاری نشست‌ها و گفتگوهای میان صاحب‌نظران، این فهرست‌ها را تدوین می‌کنند. نحوه طراحی چارچوب شایستگی‌ها در سازمان‌های مختلف باهم متفاوت‌اند. ده روش عمده شناسایی شایستگی‌ها که تاکنون در ادبیات علمی و روش‌های تجربی بکار گرفته شده است، عبارت است از رجوع به ادبیات علمی، نظرخواهی از جامعه هدف، بررسی دیدگاه‌های خبرگان، بررسی سند برنامه راهبردی، راهبردها و الزام‌های راهبری سازمان و شایستگی‌های مستخرج از آن، بررسی نظام ارزشیابی عملکرد، بررسی شاخصه‌های جذب گروه متمرکز با مدیران، مطالعه عملکرد شاغلان برتر و معمولی و بررسی قابلیت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها، الگوبرداری از شایستگی‌های سایر سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی، پژوهش علمی، و ترکیبی از روش‌های گوناگون.

دسته‌بندی‌های مختلفی از راهبردها و رویکردهای تعیین و ترسیم شایستگی‌ها وجود دارد که در «گروه اول» از پژوهشگرانی مانند روئول و کانزاس (۲۰۰۰) می‌توان نام برد که پژوهش خود را پیرامون راهبرد ترسیم شایستگی‌ها انجام دادند. آن‌ها سه راهبرد را بیان نمودند که شامل، الف. روش قرض گرفتن؛ اقتباس چارچوب شایستگی از سازمانی دیگر که رویکردی ارزان تلقی می‌شود و نیاز به روش‌شناسی خاصی ندارد. ولی نقطه‌ضعف این راهبرد در بی‌توجهی به فرهنگ سازمان و شرایط محیط بیرونی آن است؛ ب. رویکرد اقتباسی و بومی‌شده؛ الگوبرداری مدل شایستگی از سازمانی دیگر و تنظیم مجدد آن بر اساس فرهنگ سازمان خود است که نیاز به روش‌شناسی مناسب دارد؛ و پ. رویکرد تدوین مدل سفارشی که مدل شایستگی خاصی را در سازمان طراحی و تدوین می‌کند. این راهبرد نیاز به پژوهش بیش‌تر دارد (سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۸).

«گروه دوم» از دانشمندان مانند مانسفیلد^۱ (۱۹۹۶)، بر اساس جامعه هدف پژوهش‌های خود را انجام دادند و به نظر می‌رسد که می‌توان به عنوان جمع‌بندی آن‌ها را به سه گروه تقسیم‌بندی نمود، الف. مدل شایستگی برای یک شغل واحد؛ ب. مدل شایستگی یک‌شکل برای همه مشاغل همسطح (مشاغل خدماتی، مشاغل فنی‌مهندسی، مشاغل اجرایی، و گروه مدیران)؛ و پ. مدل شایستگی برای مشاغل متعدد. «گروه سوم» از دانشمندان بر اساس نوع سازمان به ترسیم شایستگی‌ها پرداخته‌اند. به‌طوری که به سازمان‌های تولیدمحور، سازمان‌های خدمات‌محور، سازمان‌های دولتی، سازمان‌های خصوصی، و حتی عده اندکی به سازمان‌های اقماری (بین‌المللی) پرداخته‌اند. دانشمندی که سازمان‌های خدماتی را محور قرار دادند، بیش‌تر در دانشگاه‌ها و بیمارستان‌ها به ترسیم شایستگی پرداخته‌اند و تعداد محدودی نیز در بانک‌ها و سایر موسسه‌های

1. Mansfield

واسطه‌ای پژوهش‌های خود را انجام داده‌اند.

«گروه چهارم» از دانشمندان مانند بریسکو و هال^۱ (۱۹۹۹)، به سه رویکرد اشاره داشته‌اند، ۱. رویکرد مبتنی بر پژوهش: که بر پژوهیدن بر رفتار کارکنان مبتنی است. کارکنان نمونه‌ای که عملکرد بالایی دارند، انتخاب می‌شوند و با مصاحبه، رفتارهای مناسب آن‌ها استخراج می‌گردد؛ ۲. رویکرد مبتنی بر راهبرد: یک جهت‌گیری راهبردی ملاک قرار می‌گیرد. این رویکرد برخلاف رویکرد قبلی آینده‌گراست؛ و ۳. رویکرد مبتنی بر ارزش: در این روش، شایستگی‌ها بر مبنای ارزش‌های فرهنگی سازمان شکل می‌گیرند. زاهدی شمس‌السادات (۱۳۸۹) یا علوی و مقدم (۱۳۸۶) نیز سه رویکرد دیگر را بیان کرده است، ۱. رویکرد تجزیه‌وتحلیل محیطی؛ ۲. تجزیه‌وتحلیل داده‌های تجربی؛ و ۳. شناسایی شایستگی مدیران در شرکت‌های موفق مشابه. همچنین، علوی و مقدم (۱۳۸۶) برای افزایش روایی دستیابی به الگویی برای استخراج شایستگی‌ها، تلفیق این سه رویکرد را پیشنهاد می‌کند. کرمی (۱۳۸۷) نیز به رویکردهای استخراج شایستگی مدیران شامل، بررسی ادبیات موضوع و مستندهای داخلی، و مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان پرداخته است. برای کسب شایستگی مدیران، روش‌های مختلفی از سوی پژوهشگران استفاده شده است. برخی از آن‌ها همچون بویاتزیس (۱۹۸۲) رویکرد مبتنی بر مهارت مدیریتی دارند و از شرح وظایف به عنوان مبنای کسب استفاده می‌کنند. کانتانن و همکاران (۲۰۱۵) صرفاً به شایستگی‌های عام (محوری) برای مدیران بسنده نمودند و برخی نیز به شایستگی‌های مدیریتی (رهبری و برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری) برای مدیران اشاره نمودند. به‌طور کلی، نگاه‌های مختلفی به کسب شایستگی‌ها و ارائه چارچوب شایستگی‌های مدیران وجود دارند، ولی به نظر می‌رسد که ترکیب شایستگی مدیران باید ترکیبی جامع و کامل باشد. برای مثال، مدل پیشنهادی کمپیون و همکاران^۲ (۲۰۱۱)، ترکیب مناسبی از شایستگی‌های مدیران ارائه می‌دهد:

۱. شایستگی‌های محوری^۳: همچون پشتکار/ صداقت؛

۲. شایستگی‌های تخصصی/حرفه‌ای^۴: همچون دانش کاری (کسب‌وکار)؛ و

۳. شایستگی‌های مدیریتی^۵: همچون سازمان‌دهی/ برنامه‌ریزی.

این ترکیب در شرکت مایکروسافت برای تهیه فهرست شایستگی عمومی برای کلیه مدیران

1. Briscoe & Hall
2. Campion *et al*
3. Fundamental Competencies
4. Professional Competencies
5. Management Competencies

این شرکت استفاده شده است (Campion et al., 2011). در پژوهش حاضر نیز از ترکیب این شایستگی‌ها برای خوشه‌بندی شایستگی مدیران در سطوح سه‌گانه مدیران پایه، میانی، و ارشد بانک‌های دولتی ایران استفاده می‌شود.

سنجش شایستگی

گام دوم از چرخه حیات شایستگی، سنجش شایستگی است. در واقع، پس از ترسیم شایستگی است که میزان کم و کیف هر یک از ابعاد و شاخصه‌های شایستگی تعریف شده در جامعه هدف اندازه‌گیری می‌شود تا میزان شکاف‌های شایستگی در آن‌ها تعیین گردد. نتیجه این سنجش می‌تواند در بسیاری از تصمیم‌گیری‌های مربوط به منابع انسانی چون حقوق و دستمزد، انتخاب، و توسعه دخیل شود. در ذیل به برخی از تعاریف مربوط به سنجش شایستگی اشاره می‌گردد. بر اساس نظر چونگ^۱ (۲۰۱۳)، عملکرد افراد در مشاغل آن‌ها باید بر اساس شاخصه‌های فردی یا اقدام‌های خاص سنجیده شود که از قبل در فهرستی از شایستگی‌های لازم برای این مشاغل تهیه شده است. سریکانت و جامون (۲۰۱۵) نیز معتقد هستند که بر اساس ISO 9000: 2000، شایستگی به عنوان یک ظرفیت اثبات شده تلقی می‌شود؛ بنابراین رفتارهای کارکنان ممکن است که واجد استانداردهای مورد نیاز برای عملکرد، موثر نباشند که در این صورت، به اصطلاح «شکاف شایستگی» پیش می‌آید. شکاف شایستگی زمانی ایجاد می‌شود که سطح شایستگی موجود افراد کم‌تر از سطح مورد نیاز برای عملکرد موثر باشد؛ که این شکاف توسط سنجش شایستگی مشخص می‌گردد.

پژوهشگرانی مانند، فروست و والینگ‌فورد^۲ (۲۰۱۳) برای تهیه مدل سنجش شایستگی مدیران، ابتدا به تهیه سنجش شایستگی (که مرکب از فهرستی از ابعاد وزن‌دهی شده شایستگی‌های مدیران و زیرمجموعه‌ای از شاخصه‌های آن‌هاست) اقدام نمودند و سپس با روش‌های خاصی به ارزیابی میزان هر یک از این ابعاد در جامعه هدف خود (مدیران) پرداختند. یافته‌های مرور ادبیات، ترسیم شایستگی مدیران، ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی متنوعی را به دست می‌دهد که در ادامه، به مرور برخی از این پژوهش‌ها می‌پردازیم. بانک فدرال رزرو^۳ (۲۰۱۶) شایستگی‌های مدیران بانکی را در پنج گروه، شامل ارزش‌های سازمانی، شایستگی‌های تخصصی شغلی (تخصصی سازمان و عمومی سازمان)، شایستگی‌های عمومی (امور مالی، بازاریابی، و منابع

1. Chong
2. Frost & Wallingford
3. Federal Reserve Bank

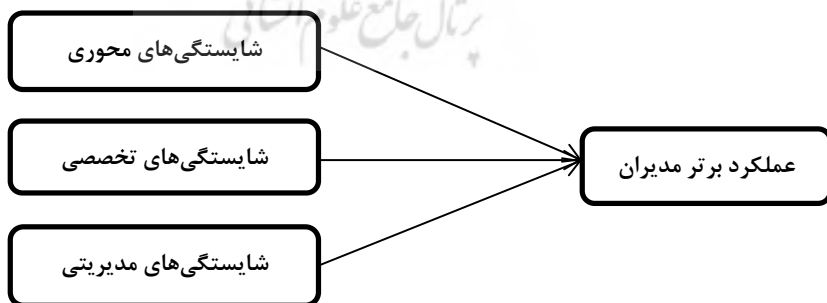
انسانی)، شایستگی‌های تعاملی، و شایستگی‌های فردی (شخصیتی و شناختی) تقسیم‌بندی می‌کند. یانگ^۱ (۲۰۰۸) دوازده شایستگی مورد استفاده صنعت بانکداری را در فرایند مصاحبه برای انتصاب یا ارتقای داوطلبان به مشاغل مدیریت، عبارت از خلق چشم‌انداز، شمه کسب‌وکار و کارآفرینی، شنود موثر، تفکر یا اقدام راهبردی، اعتمادسازی، نفوذ بر افراد، مدیریت تغییر، توسعه دیگران، تسهیم دانش، قضاوت و تصمیم‌گیری، جذب و مشتری‌گرایی، و انعطاف‌پذیری و سازگاری میدان می‌داند. برایتز و ولدسمن^۲ (۲۰۱۴)، مدل شایستگی برای بانکداران را با مرور ادبیات تدوین و معرفی نموده‌اند. این مدل شایستگی مشتمل بر صلاحیت‌های تخصصی شغلی و عملکردی، شایستگی‌های توانمندساز، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، شایستگی‌های اخلاقی، و شایستگی‌های درک پیچیدگی‌های محیطی است که در شکل (۱)، نمای کلی مدل ترسیم می‌شود و در ادامه شایستگی‌های مرتبط با هر بُعد تشریح می‌گردد. گرینهام^۳ (۲۰۱۷)، چارچوب شایستگی‌های مدیران بانکی را مشتمل بر عناصر و عواملی به شرح، شایستگی‌های اصلی (راهبری نظام اخلاقی، امور شعب، و مدیریت ریسک در موسسه‌های مالی) و شایستگی‌های فرعی (مدیریت مالی، مدیریت دارایی‌ها، راهبرد، و نوآوری برای خدمات مالی خرد) تبیین می‌کند.

خراسانی و همکاران (۱۳۹۳)، نقل می‌کنند که پژوهشی در آمریکا، مدل‌های رایج را در بخش خدمات مالی جمع‌آوری می‌کند و فهرستی حاوی ۲۰ شایستگی را معرفی می‌نماید که بیش از سایر شایستگی‌ها در بخش بانکی رایج یا متداول هستند. شایستگی‌هایی چون ارتباط و نوشتار، پاسخگویی، قضاوت و انعطاف‌پذیری، شنود موثر، مذاکره، مدیریت تعارض، مربی‌گری، مدیریت استرس، انرژی / پشتکار، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، تفکر تحلیلی، سازمان‌دهی، تصویرسازی، رهبری، ابتکار عمل، نظم و انضباط، و کنترل یا نظارت شناسایی شدند.

چونگ^۴ (۲۰۱۳)، برای انجام ارزیابی شایستگی مدیران و متخصصان، ابتدا خوشه‌های شایستگی خاص مدیران سازمان را تهیه و اعتباردهی کرده است. سپس اطلاعات دقیقی را در مورد هر یک از شایستگی‌های کسب‌شده از هر یک از مدیران (ترجیحاً در حین کار) به‌دست آورد. اطلاعات به‌دست‌آمده توسط پانلی از متخصصان تحلیل شدند و چک‌لیست شایستگی‌ها در قالب پرسشنامه توسط گروه متخصصان بر اساس نتایج تحلیل‌ها نمره‌دهی گردیدند، و نمره‌های نهایی به عنوان نتیجه ارزیابی شایستگی مدیران محسوب شدند. فروست و والینگ‌فورد (۲۰۱۲)

1. Yang
2. Brits & Veldsman
3. Grenham
4. Chong

نیز با هدف ارائه مدل ارزیابی شایستگی مدیران، یک فرم ارزیابی شایستگی مدیران تهیه نمودند که شامل ابعاد شایستگی مدیران از قبیل رهبری، تمرکز بر مشتری، توسعه و بهبود تیم کاری، تخصص‌گرایی، دانش کسب‌وکار، حساسی و مدیریت عملکرد، مدیریت افراد، و عملکرد شخصی قوی در آن وجود دارد. در این فرم، هر کدام از ابعاد شایستگی مدیران در سه سطح تعریف عملیاتی می‌شوند که به‌طور مضاعفی انتظارات شغلی را در هر یک از شایستگی‌های مدیران بیان می‌دارد. در ایران نیز پژوهش‌هایی در حوزه ترسیم شایستگی در بخش دولتی و همچنین صنعت بانکداری انجام گردیده است. برای مثال، می‌توان به هوشیار و رحیم‌نیا (۱۳۹۲)، اشاره کرد که به دنبال شناسایی و ارائه مدل شایستگی‌های مدیران بانک و سنجش اعتبار مدل استخراج‌شده بودند. تمرکز آن‌ها به‌طور خاص بر مدیران شعب بانک‌های ایران است. آن‌ها یک مدل سه سطحی را ارائه دادند که در سطح اول، چهار حوزه کلی شامل حوزه‌های فنی، محیطی، مدیریتی، و فردی وجود دارد. در سطح دوم، هشت بُعد شایستگی مشتمل بر دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره درست شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی است. و در سطح سوم، ۴۲ مولفه تخصصی و عملیاتی مدیران در سیستم بانکی فهرست گردیده است. در این پژوهش، عملکرد برتر مدیران، متغیر وابسته است و شایستگی‌های محوری، تخصصی، و مدیریتی نیز به عنوان متغیرهای مستقل نقش ایفا می‌کنند که در قالب ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی مدیران در مدل سنجش شایستگی (به صورت ضریب‌دار) قرار می‌گیرند. نیاز به اشاره است که هرچه به سمت شاخصه‌ها حرکت کنیم، از سطوح انتزاعی مفاهیم شایستگی مدیران به سمت مفاهیم عینی و قابل اندازه‌گیری پیش می‌رویم، به طوری که شاخصه‌ها قابلیت تعریف عملیاتی شدن پیدا کنند و به عنوان ملاک‌های سنجش شایستگی مدیران قلمداد شوند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش که با هدف تعیین (با ذکر ضریب اهمیت) ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی مدیران سطوح سه‌گانه بانک‌های دولتی ایران انجام شده است، از جنبه هدف، کاربردی است و از نظر روش پژوهش، آمیخته (کیفی-کمی) تلقی می‌شود؛ به طوری که در بخش کیفی، ابتدا به روش تحلیل محتوا بر ادبیات و پیشینه پژوهش، اسناد بالادستی و مصاحبه، ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی مدیران استخراج، کدگذاری، و ارتباطدهی می‌شوند و در قالب پرسشنامه، اعتبار مدل توسط خبرگان بانکی تعیین می‌شود؛ که خروجی نهایی آن، مدل سنجش شایستگی مدیران است. سپس در بخش کمی پژوهش، مقایسه‌ای با یک ابزار مورد استفاده در کانون ارزیابی بانک‌ها انجام گرفت تا قابلیت تعمیم (اعتبار بیرونی) مدل مورد ارزیابی قرار گیرد. واحد تحلیل پژوهش، مدیران بانک‌های دولتی ایران شامل بانک‌های ملی، سپه، مسکن، پست بانک، کشاورزی، توسعه صادرات، و صنعت و معدن هستند و با توجه به شکل ساختاری و کارراه شغلی کارکنان (دو کارراه عمده که شامل صف و ستاد است)، از سطح مدیران پایه (صف: مسئولان شعب بانک و در ستاد: روسای دوایر)، مدیران میانی (مدیران کل ستادی)، و مدیران ارشد (معاونان مدیرعامل و اعضای هیئت‌مدیره) جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند.

روش نمونه‌گیری، قضاوتی هدفمند است. در نمونه‌گیری هدفمند، هدف پژوهشگر، انتخاب نمونه‌هایی است که در خصوص موضوع پژوهش اطلاعات جامع و مناسبی دارند. یکی از مراحل مهم در فرایند گردآوری داده‌ها در پژوهش کیفی، شناسایی افراد یا موقعیت‌های مورد مطالعه و برقراری ارتباط با آنان است تا بتوان داده‌های مناسبی به دست آورد. مرحله مهم دیگر، نمونه‌گیری هدفمند از افراد و موقعیت‌هاست تا مناسب‌ترین افراد و موقعیت‌ها برای مصاحبه یا مشاهده انتخاب گردند (بازرگان، ۱۳۸۷). با توجه به این که لازم است چه در مرحله مصاحبه عمیق و چه در مرحله نظرسنجی (پرسشنامه ساختاریافته)، اطلاعات از خبرگان بانکی / دانشگاهی جمع‌آوری گردد، پژوهشگران در راستای نمونه‌گیری هدفمند، نسبت به انتخاب نمونه‌های لازم از میان جامعه آماری موجود اقدام نموده‌اند. نمونه‌ها باید پوشش‌دهنده کامل بانک‌های دولتی ایران باشند؛ در سطوح مدیریتی میانی و ارشد باشند؛ با یکی از ارکان تدوین، سنجش، و توسعه شایستگی مدیران سروکار داشته باشند (همچون اداره‌های طرح و برنامه، منابع انسانی یا آموزش بانک‌ها)؛ دارای دست‌کم مدرک تحصیلی کارشناسی (ترجیحاً کارشناسی ارشد و دکتری)؛ و دست‌کم پنج سال سابقه مدیریت میانی یا ارشد را دارا باشند.

جدول ۱: ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

سمت	ارتباط با یکی از ارکان شایستگی (تدوین، سنجش، و توسعه)	ابعاد پژوهش	موفقیت و افتخار	تجربه مدیریتی	مدت زمان مصاحبه
۱. هیئت‌مدیره بانک ملت	۲. معاون امور بانکی معاون پژوهشکده پولی و بانکی	معاون پژوهشکده پولی و بانکی	چندین بار به عنوان مدیر، معاون مدیرعامل برتر نظام بانکی	بالای ۲۵ سال (صف و ستاد)	۱۲۰ دقیقه
۱. رئیس اداره کل آموزش بانک توسعه صادرات	۲. رئیس اداره سازمان و روش‌ها	۱. تدوین شایستگی توسعه شایستگی	چهار بار مدیر نمونه بانک	۱۵ سال (صف و ستاد)	۱۰۰ دقیقه
۱. مسئول شعبه	۲. معاون اداره کل آموزش بانک ملی	توسعه شایستگی و امور بانکی	پژوهشگر حوزه مدیریت و امور بانکی	۲۱ سال (صف و ستاد)	۱۰۰ دقیقه
۱. مسئول شعبه	۲. معاون طرح و برنامه بانک مسکن	۱. تدوین شایستگی	گواهینامه عالی منابع انسانی از انجمن منابع انسانی	۱۵ سال (صف و ستاد)	۱۰۰ دقیقه
۱. مدیر منطقه یک کشوری بانک ملی	مشاور مدیرعامل چندبانک همچون کشاورزی و انصار	سنجش شایستگی (مسئول کمیته انتصاب مدیران منطقه یک بانک ملی)	مدیر نمونه کشوری و پژوهشگر برتر نظام بانکی	۲۸ سال (صف و ستاد)	۸۰ دقیقه
۱. مدیر منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی	۲. مدیر منابع انسانی سازمان	رئیس تیم کانون ارزیابی (چکاپ شایستگی) در بانکها	متخصص مدلسازی و پژوهش‌های شایستگی	۱۵ سال	۹۰ دقیقه

ادامه جدول ۱: ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

سمت	ارتباط با یکی از ارکان شایستگی (تدوین، سنجش، و توسعه)	ابعاد پژوهش	موفقیت و افتخار	تجربه مدیریتی	مدت زمان مصاحبه
۱. مسئول شعبه	۱. تدوین شایستگی	پژوهشگر برتر	۱۵ سال	۱۲۰ دقیقه	
۲. رئیس اداره کل	۲. توسعه شایستگی	نظام بانکی در سال ۱۳۹۶	(صف و ستاد)		
۳. رئیس اداره کل آموزش بانک سپه					
۱. مسئول شعبه	۱. سنجش شایستگی	مدیرعامل	مدیر نمونه	بیش از ۲۰ سال	۱۲۰ دقیقه
۲. مدیر امور کارکنان	۲. توسعه شایستگی	موسسه آموزشی	کشوری	(صف و ستاد)	
۳. مدیر آموزش بانک کشاورزی		بینا (مشاور آموزشی و بانکداری)			

برای انجام این پژوهش گام‌های فرایندی زیر پیموده شده است:

الف. جمع‌آوری اطلاعات (کیفی): برای دستیابی به ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی از مستندهای موجود مرتبط با موضوع همچون ادبیات و پیشینه پژوهش، شرح وظایف مدیران بانک‌های دولتی، شرح وظایف مدیران بانک‌های دولتی، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، سیاست‌های کلان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، نظام بانکداری بدون ربا (بانکداری اسلامی)، سیاست‌های کلی امنیت اقتصادی، و نیز راهبردهای سه‌گانه بانک مرکزی در مبارزه با فساد، مبانی فقهی-اسلامی و نهج‌البلاغه، قانون مدیریت خدمات کشوری، و قانون استخدامی بانک‌ها استفاده گردید.

ب. انجام تحلیل محتوا بر ادبیات و پیشینه پژوهش: در این پژوهش، فرایند تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار NVIVO10 صورت گرفته است که شامل کدگذاری باز، محوری، و برقراری روابط بین اقلام شایستگی است. کدگذاری باز، فرایند خرد کردن، آزمون، مقایسه، مفهوم‌سازی، و طبقه‌بندی داده‌هاست. محصول کدگذاری، مفاهیم هستند که در ادامه در قالب مقوله‌ها گروه‌بندی می‌شوند. «در کدگذاری محوری، به دنبال ارتباط دادن خرده‌مقوله‌ها بر اساس شرایط علی و زمینه‌ای به یک مقوله خواهیم بود. در مرحله کدگذاری انتخابی، یافته‌های مراحل کدگذاری قبلی را دریافت می‌کنیم، سپس مقوله محوری را انتخاب می‌کنیم و به شکلی نظام‌مند آن را به دیگر مقوله‌ها ربط می‌دهیم» (ذوالفقاریان و لطیفی، ۱۳۹۰، ۴۷-۴۴). گزارش منابع اطلاعاتی مورد تحلیل قرار گرفته است و خروجی نرم‌افزاری عملیات

کدگذاری در جدول (۲) نمایش داده شده است. خروجی این مرحله، تهیه یک چک‌لیست شامل ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی مدیران بوده است که باید تحت آزمون تعیین کفایت داده‌ها قرار گیرد. بررسی کفایت داده‌ها: برای تایید چک‌لیست اولیه و کفایت داده‌های استخراجی، مصاحبه‌ای نیمه‌باز با هشت نفر از خبرگان بانکی دانشگاهی صورت گرفت که شامل دو بخش است. ابتدا چک‌لیستی مشتمل بر ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی مدیران سطوح سه‌گانه بانک‌های دولتی ایران، برای تایید به خبرگان داده شد و در بخش باز مصاحبه، چهار پرسش (برگرفته از چهار رویکرد نظری) پرسیده شد و از پاسخ‌های خبرگان، پس از عملیات تحلیل محتوا بر مصاحبه در نرم‌افزار NVIVO10، در راستای تکمیل داده‌های مدل اولیه (شاخصه‌های تکمیلی) استفاده گردید. بومی‌سازی (کیفی)، با توجه به این که در جمع‌آوری اطلاعات از منابع مختلفی استفاده می‌شود و نوع تفاسیر از شایستگی در برخی از آن‌ها ممکن است که با ادبیات موجود در مشاغل مدیریتی بانک‌های دولتی متفاوت باشد، از خبرگان بانکی/دانشگاهی در بومی‌سازی عناوین و خوشه‌بندی ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌ها نظرخواهی شد و تعدیل‌های لازم صورت گرفت. بدین صورت که برخی از شاخصه‌ها همچون برون‌گرایی، دانش اقتصاد، دانش مباحث حقوقی، دانش پول و عملیات بانکی، و مربی‌گری به علت نبود اجماع نظر خبرگان، از فهرست شایستگی‌ها حذف شدند و برخی شاخصه‌ها همچون از خودگذشتگی، استقلال و آزادی طلب، صداقت، انعطاف‌پذیری، حسن شهرت، تفکر منطقی، بهبود مستمر عملکرد، ساختار ذهنی پویا و به‌روز، کسب، تحلیل، و تبادل دانش، و مردم‌شناسی و مشتری‌مداری از لحاظ نام‌گذاری اصلاح گردیدند و برخی از شاخصه‌ها همچون باور واقعی به کارآمدی بانکداری اسلامی، شفافیت در گفتار و عمل، احساس پاسخگو بودن نسبت به مقام بالادست، شرافتمندی، توصیه‌ناپذیری نامشروع، ساده‌زیستی و قناعت، پایبندی به عقلانیت اخلاقی، و روحیه رهبری به‌جای شیوه ریاست به فهرست شایستگی‌ها اضافه شدند. دو شاخص خودباوری و اعتمادبه‌نفس نیز باهم ترکیب شدند و مکان شاخص ادراک درست از وضع موجود نیز تغییر یافت. بقیه شاخصه‌ها و طبقه‌بندی‌های آن‌ها در قالب ابعاد و مولفه‌ها با اجماع نظر خبرگان مورد تایید قرار گرفتند، و در نتیجه، چک‌لیست دوم که مدل اولیه پژوهش است، تهیه گردید.

سنجش اعتبار مدل (چک‌لیست دوم) در بخش کیفی

در این مرحله، برای سنجش اعتبار شاخصه‌های موجود در چک‌لیست دوم، پرسشنامه ساختار یافته‌ای به ۵۰ نفر از خبرگان بانکی/دانشگاهی ارسال شد و پس از جمع‌آوری نظرهای پاسخ‌دهندگان و ورود داده‌ها در نرم‌افزار SPSS23 روش Binominal که یک آزمون برای متغیرهای دوجمله‌ای (دو حالتی) است، مورد تحلیل استنباطی قرار گرفت تا اجماع نظر پاسخ‌دهندگان (توافق بالای پنجاه درصد به عنوان

اجماع نظر) نسبت به هر یک از شاخصه‌ها تعیین گردد. نیاز به اشاره است که این آزمون برای هر سه سطح مدیران اتفاق می‌افتد. بدین ترتیب، نسبت به تایید و رد شاخصه‌های شایستگی در هر یک از سطوح مدیران اقدام گردید و خروجی آن مطابق جدول (۲) قابل مشاهده است.

جدول ۲: ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های سنجش شایستگی

بُعد مولفه	شاخص	پایه		منابع کسب	میانجی	ارشد	کانون	منابع کسب
		ضریب	ضریب					
اعتبار شخصیتی	حسن شهرت و سابقه (وجاهت)	۳/۱	۴/۲	۴/۸	آیین‌نامه استخدامی بانک‌ها، ادبیات، مصاحبه			
	خودباوری و اعتماد به نفس	۳/۷	۳/۹	۴/۶	✓	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات		
	خودکنترلی	۴/۴	۴/۵	۴/۷		ادبیات، مصاحبه		
	صبر و تحمل	۴/۲	۴/۴	۴/۷	✓	ادبیات، مصاحبه		
	شفافیت در گفتار و کردار	۴/۰	۴/۳	۴/۳		ادبیات، مصاحبه		
	احساس پاسخگو بودن نسبت به مقام بالادست	۴/۸	۴/۶	۴/۷		مصاحبه		
	قاطعیت	۳/۶	۴/۴	۴/۴		ادبیات، مصاحبه		
	مثبت اندیش	۳/۲	۳/۴	۴/۰		ادبیات، مصاحبه		
	شرافتمندی	۴/۴	۴/۶	۴/۸		مصاحبه		
	توصیه‌ناپذیری (نامشروع)	۴/۲	۴/۳	۴/۱		مصاحبه		
فردی - شخصیتی	ساده‌زیستی و قناعت	۳/۰	۳/۶	۳/۶		ادبیات (نهج البلاغه)، مصاحبه		
	بهره‌ور (کارآمد و اثربخش در اجرای برنامه‌های ابلاغی)	۴/۵	۴/۴	۴/۴	✓	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، قانون خدمات کشوری، ادبیات، مصاحبه		
	تبدیل دانش به عمل	۳/۸	۴/۰	۴/۲		ادبیات		
	تلاشگر و روحیه جهادی	۳/۹	۴/۰	۳/۹	✓	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، مصاحبه		
عمل‌گرا	دقت و سرعت	۴/۷	۴/۰	۳/۹	✓	ادبیات		
	علاقه‌مند به شغل	۴/۵	۴/۷	۴/۷	✓	ادبیات، مصاحبه		
	نتیجه‌گرا و هدف‌دار	۴/۲	۴/۱	۴/۳	✓	قانون مدیریت خدمات کشوری، ادبیات، مصاحبه		

ادامه جدول ۲: ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های سنجش شایستگی

بُعد مولفه	شاخص	پایه		منابع کسب
		میان‌ی	ارشد	
فردی - ذهنی (شناختی)	توان تفکر و تحلیل	ضریب		ارزیابی شاخصه‌های شایستگی
				۳/۹
		۳/۶	۴/۷	ادبیات، مصاحبه
		۳/۳	۴/۶	ادبیات، مصاحبه
		۳/۴	۴/۷	ادبیات
		۳/۴	۴/۱	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، قانون مدیریت خدمات کشوری، مصاحبه
		۴/۶	۴/۷	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴
		۳/۹	۴/۲	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، مصاحبه
		۳/۹	۴/۲	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، مصاحبه
		۳/۰	۳/۵	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، مصاحبه
		۳/۶	۴/۱	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، مصاحبه
		۴/۴	۴/۵	قانون عملیات بانکی بدون ربا، قانون مدیریت خدمات کشوری، شرح وظایف، ادبیات، مصاحبه
		۳/۰	۳/۷	مصاحبه
		۳	۳/۸	سیاست‌های کلی نظام در بخش اقتصادی، قانون عملیات بانکی بدون ربا، قانون مدیریت خدمات کشوری، ادبیات
		۴/۴	۴/۲	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، مصاحبه
		۳/۱	۴/۱	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴

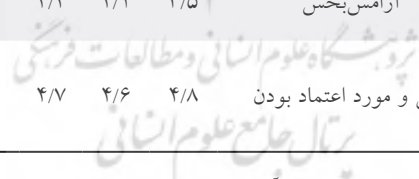
فردی - ذهنی (شناختی)

پایبندی به ارزش‌ها و اخلاقیات

فردی - شخصیتی

ادامه جدول ۲: ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های سنجش شایستگی

بعده مولفه	شاخص	پایه			منابع کسب
		میان‌ی ارشد	کانون	ارزیابی	
بایبندی به ارزش‌ها و اخلاقیات فردی - شخصیتی	عدالت‌خواه	۳/۶	۳/۸	۳/۸	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، قانون مدیریت خدمات کشوری، ادبیات (نهج‌البلاغه)، مصاحبه
	استقلال و آزادی طلب مشروع	۳/۲	۳/۹	۳/۹	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، قانون مدیریت خدمات کشوری، ادبیات
	صداقت و پاکی	۴/۷	۴/۶	۴/۶	ادبیات (نهج‌البلاغه)، مصاحبه
	منضبط	۴/۹	۴/۴	۴/۶	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات
	انعطاف‌پذیر (در قبال تغییر شرایط)	۳/۴	۳/۵	۳/۷	ادبیات، مصاحبه
	آراستگی	۴/۳	۴/۶	۴/۸	ادبیات
	مسئولیت‌پذیری	۴/۷	۴/۶	۴/۶	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، مصاحبه
	رقابت‌پذیری سالم	۳/۸	۳/۸	۳/۶	قانون خدمات کشوری، ادبیات، مصاحبه
	آرامش‌بخش	۳/۵	۴/۱	۴/۴	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، مصاحبه
	امین و مورد اعتماد بودن	۴/۸	۴/۶	۴/۷	سیاست‌های کلی نظام در بخش اقتصادی، ادبیات، مصاحبه
بدگیرندگی فردی - ذهنی (شناختی)	بهبود مستمر عملکرد (آماده کسب تجربه‌های جدید)	۴/۴	۴/۷	۴/۸	قانون خدمات کشوری، شرح وظایف، ادبیات، مصاحبه
	ساختار ذهنی پویا و به‌روز (توانایی انطباق با آخرین پیشرفت‌ها)	۳/۲	۴/۱	۴/۴	ادبیات، مصاحبه
	کسب، تحلیل، و تبادل دانش	۳/۱	۳/۶	۴/۵	شرح وظایف، ادبیات



ادامه جدول ۲: ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های سنجش شایستگی

بُعد مولفه	شاخص	پایه			منابع کسب شاخصه‌های شایستگی
		میان‌ی	ارشد	کانون	
		ضریب			ارزیابی
فردی - ذهنی (شناختی)	بهبود مستمر عملکرد (آماده کسب تجربه‌های جدید)	۴/۴	۴/۷	۴/۸	قانون خدمات کشوری، شرح وظایف، ادبیات، مصاحبه
	ساختار ذهنی پویا و به‌روز (توانایی انطباق با آخرین پیشرفت‌ها)	۳/۲	۴/۱	۴/۴	ادبیات، مصاحبه
	کسب، تحلیل، و تبادل دانش	۳/۱	۳/۶	۴/۵	شرح وظایف، ادبیات
فراشایستگی	الهام‌بخش	۳/۸	۴/۴	۴/۴	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴
	تعالی‌گرا	۳/۵	۳/۹	۴/۵	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات
	ارائه شایستگی‌های جدید و حیاتی	۳/۰	۳/۵	۳/۸	ادبیات
	آینده‌نگری	۳/۷	۴/۸	۴/۸	ادبیات، مصاحبه
	بصیرت	۲/۹	۳/۷	۴/۷	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات
	پابندی به عقلانیت اخلاقی	۳/۵	۴/۳	۴/۸	ادبیات، مصاحبه
	خلاق و نوآور	۳/۱	۳/۷	۴/۰	ادبیات، مصاحبه
	خودانگیزی	۴/۱	۴/۲	۴/۶	ادبیات
	خودشناسی / خودسازی	۳/۹	۴/۱	۴/۶	ادبیات، مصاحبه
	کارآفرینی مشروع و قانونی	۲/۸	۳/۷	۳/۷	سیاست‌های کلی نظام در بخش امنیت اقتصادی، ادبیات
ارتباطات موثر	اداره جلسه‌ها	۴/۰	۴/۷	۴/۷	شرح وظایف، ادبیات
	گوش دادن فعال	۴/۴	۴/۴	۴/۴	ادبیات
	ارتباطات موثر درون و بیرون سازمانی	۳/۴	۴/۲	۴/۷	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، شرح وظایف، قانون مدیریت خدمات کشوری، مصاحبه
	مهارت سخنوری	۴/۴	۴/۴	۴/۸	ادبیات
	مهارت نوشتاری	۳/۱	۴/۲	۳/۸	ادبیات
قبیلت مذاکره (اجتماعی)	متقاعدسازی	۳/۳	۴/۱	۴/۵	ادبیات
	نفوذ و تاثیرگذاری	۳/۲	۴/۲	۴/۷	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، مصاحبه

مقاله ۳ - تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران... علی احتشام و همکاران

ادامه جدول ۲: ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های سنجش شایستگی

بُعد مولفه	شاخص	پایه			میان‌گین	ارشد	کانون منابع کسب شاخصه‌های شایستگی
		ضریب	ضریب	ضریب			
تیز فزندی (اجتماعی)	مشارکت‌جویی	۴/۳	۴/۰	۳/۵	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، قانون خدمات کشوری، ادبیات		
	مشورت‌دهی	۳/۴	۴/۴	۳/۷	شرح وظایف، ادبیات		
	همکاری و در خدمت جمع (تیم) بودن	۴/۴	۴/۲	۳/۴	ادبیات، مصاحبه ✓		
دانش و مهارت عمومی	شم (هوش) بانکی	۳/۶	۴/۵	۴/۸	ادبیات، مصاحبه		
	آگاهی از اخبار بانکی درون و بیرون سازمانی (تحول‌های حوزه مالی و پولی)	۳/۲	۴/۲	۴/۹	ادبیات، مصاحبه ✓		
	آشنایی با فناوری‌های روز	۴/۲	۴/۰	۳/۹	شرح وظایف، ادبیات، مصاحبه ✓		
	دانش آماری	۳/۲	۴/۴	۳/۷	ادبیات ✓		
دانش تخصصی	آشنایی با محیط (هوش فرهنگی، سیاسی، و اجتماعی)	۳/۲	۴/۵	۴/۸	شرح وظایف، ادبیات ✓		
	تحصیلات دانشگاهی مرتبط و موثر	۳/۶	۴/۳	۴/۶	ادبیات، مصاحبه ✓		
	مهارت فنی (حوزه مدیریتی مربوطه)	۴/۳	۴/۲	۳/۹	ادبیات، شرح وظایف، مصاحبه		
	تجربه مرتبط با حوزه مدیریتی	۴/۱	۴/۴	۴/۴	ادبیات، مصاحبه، شرح وظایف، قانون خدمات کشوری		
	بازارشناسی و بازاریابی در حیطه مرتبط کاری	۴/۰	۴/۰	۳/۹	شرح وظایف، ادبیات، مصاحبه		
بازاریابی و مشتری‌مداری	رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات مشتریان داخلی و خارجی	۴/۲	۴/۱	۳/۵	شرح وظایف مدیران		
	ارائه خدمات موثر به مشتریان درون و بیرون سازمانی	۴/۶	۳/۸	۳/۶	قانون مدیریت خدمات کشوری، شرح وظایف، ادبیات ✓		
	مردم (کارمند) گرا	۴/۰	۴/۰	۴/۱	سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ادبیات، مصاحبه		
	مردم (مشتری) شناسی و مشتری‌مداری	۴/۰	۴/۴	۴/۴	ادبیات، مصاحبه		

ادامه جدول ۲: ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های سنجش شایستگی

بُعد مولفه	شاخص	پایه		ارزایی	کانون منابع کسب شاخصه‌های شایستگی
		میان	ارشد		
سازمانی					
هدایت‌گری راهبردی	بررسی نقاط قوت و ضعف بانک در حیطه کاری	۳/۰	۴/۰	۴/۴	شرح وظایف، مصاحبه
	سیاستگذاری	۲/۷	۴/۹		قانون مدیریت خدمات کشوری، ادبیات
	آگاهی از اهداف و راهبردهای بانک	۳/۱	۴/۲	۴/۸	✓ شرح وظایف، ادبیات
	شناسایی و استفاده از فرصت‌ها	۳/۴	۴/۳	۴/۷	شرح وظایف مدیران، ادبیات
	مدیریت تغییر و تحول	۴/۱	۴/۸		ادبیات، مصاحبه
	مدیریت ریسک	۳/۲	۴/۴	۴/۷	✓ ادبیات
	مدیریت بحران	۳/۴	۴/۰	۴/۷	شرح وظایف مدیران، قانون خدمات کشوری، ادبیات
	هدفگذاری و ایجاد نگرش مشترک میان واحدها برای دسترسی به اهداف	۴/۲	۴/۶		ادبیات، مصاحبه
	همراستاسازی برنامه واحدها با اهداف و راهبرد بانک	۳/۲	۴/۵	۴/۶	شرح وظایف مدیران، ادبیات، مصاحبه
	اداره کردن واحد کاری زیرمجموعه				
اجرایی (مدیریتی)	ایجاد محیط کاری بهره‌ور	۴/۰	۴/۴	۳/۹	شرح وظایف، ادبیات، مصاحبه
	ایمنی فیزیکی و اطلاعاتی	۴/۵	۴/۱	۳/۳	شرح وظایف
	ایجاد هماهنگی	۳/۴	۴/۲	۴/۲	شرح وظایف، ادبیات
	اشرافیت بر انجام امور و برنامه‌های عملیاتی واحدهای زیرمجموعه	۴/۰	۴/۵	۳/۹	✓ شرح وظایف مدیران، ادبیات، مصاحبه
	پیگیری تامین امکانات و نیروی انسانی	۳/۵	۴/۶	۳/۴	شرح وظایف
	تقسیم کار	۳/۹	۴/۵	۳/۸	ادبیات، مصاحبه
	تهیه بودجه و مدیریت مصرف آن	۳/۳	۴/۱	۴/۵	شرح وظایف، مصاحبه
	مدیریت پروژه	۳/۹	۴/۲	۴/۲	ادبیات، مصاحبه
مدیریت منابع	۳/۵	۴/۲	۴/۵	✓ ادبیات، مصاحبه	

ادامه جدول ۲: ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های سنجش شایستگی

بُعد مولفه	شاخص	پایه	میان‌ی	ارشد	کانون	منابع کسب شاخصه‌های شایستگی
			ضریب		ارزیابی	شایستگی
	انگیزش بخش به کارکنان	۴/۰	۴/۵	۳/۹	✓	شرح وظایف، قانون مدیریت خدمات کشوری، ادبیات
	توانمندسازی کارکنان	۴/۳	۴/۶	۳/۴	✓	ادبیات، شرح وظایف
	آگاهی از کارایی و اثربخشی کارکنان زیرمجموعه	۴/۳	۴/۳	۳/۷		شرح وظایف، ادبیات
	تیم‌سازی	۳/۸	۴/۴	۳/۶		ادبیات
	جهت‌دهی و هدایت دیگران	۳/۹	۴/۴	۳/۸		شرح وظایف، ادبیات
	مدیریت استرس	۴/۱	۴/۳	۴/۳		ادبیات
	مدیریت تعارض	۳/۸	۴/۵	۴/۱		ادبیات
	مدیریت عملکرد کارکنان	۴/۵	۴/۷	۳/۳	✓	شرح وظایف مدیران، ادبیات
	روحیه رهبری به‌جای شیوه ریاست	۳/۲	۴/۴	۴/۷		مصاحبه
	برنامه‌ریزی دقیق و کارآمد	۳/۴	۴/۳	۴/۵		شرح وظایف، ادبیات، مصاحبه
	سازمان‌دهی	۳/۳	۴/۴	۴/۶	✓	شرح وظایف، ادبیات، مصاحبه
	تصمیم‌گیری و حل مسئله	۳/۲	۴/۱	۴/۹	✓	شرح وظایف، ادبیات
	پیاده‌سازی مدیریت دانش	۲/۹	۳/۸	۴/۳		شرح وظایف
	تفویض اختیار	۲/۹	۴/۰	۴/۵		مدیریت خدمات کشوری، ادبیات، مصاحبه
	مدیریت زمان	۴/۵	۴/۷	۴/۷		ادبیات، مصاحبه
	برقراری سیستم‌های نظارت و کنترل کارآمد	۴/۰	۴/۶	۴/۰	✓	قانون خدمات کشوری، شرح وظایف، ادبیات، مصاحبه

مدیران ارشد

اجرایی (مدیریتی)

مهارت‌های بنیادی مدیران

فراپژوهش‌های مدیریت

دوره ۳۲ - تابستان ۹۸ - شماره ۲ - پیاپی ۱۰۸

تعیین اعتبار مدل در بخش کمی پژوهش

هدف اصلی این بخش، سنجش میزان اعتبار مدل است. در واقع، آزمون مدل برای تعیین سطح اعتماد و پایایی آن باید صورت گیرد. بدین منظور، از روش «مقایسه با یک مدل موجود» استفاده می‌شود. مدلی که در کانون‌های ارزیابی مدیران بانک‌های دولتی استفاده شده است. در واقع، هدف این است که بر اساس رویکردهایی، مقایسه‌ای بین ابزار مورد استفاده در کانون ارزیابی با مدل تدوین شده این پژوهش صورت گیرد، مانند الف. مقایسه کیفی دو مدل؛ ب. مقایسه جامعیت شاخصه‌های شایستگی مدیران در دو مدل؛ و ج. بررسی میزان قرابت نتایج خروجی دو مدل در اندازه‌گیری.

الف. از نظر مقایسه کیفی دو مدل، باید گفت که شاخصه‌های مدل کانون ارزیابی برای هر سه سطح مدیران یکسان هستند و شاخصه‌ها فاقد ضریب اهمیت هستند (اما برخی شاخصه‌ها ستاره‌دارند)، در صورتی که مدل خروجی این پژوهش برای هر یک از سه سطح مدیران متفاوت است و هر یک از شاخصه‌ها در هر یک از سطوح ضریب اهمیت خاص خود را دارند.

ب. برای مقایسه جامعیت شاخصه‌های دو مدل، از جدول مقایسه شاخصه‌ها استفاده شده است. به‌طوری که در جداول (۲) قابل‌رویت است، شاخصه‌هایی که در مدل کانون ارزیابی موجوداند، در ستون خاصی با یک نشانه مشخص شده‌اند و از مقایسه شاخصه‌ها به‌خوبی پیداست که مدل پژوهش از نظر جامعیت برتر از مدل کانون ارزیابی است.

ج. برای مقایسه میزان قرابت نتایج خروجی دو مدل، اطلاعات ارزیابی یک نمونه ۹۰ نفره از مدیران سطوح پایه (۳۰ نفر)، میانی (۳۰ نفر)، و ارشد (۳۰ نفر) بانک‌های دولتی ایران که توسط یک تیم کانون ارزیابی بانک‌های دولتی بر مبنای ابزار ویژه آن مورد ارزیابی قرار گرفته بودند، انتخاب شدند و نمره‌های کسب‌شده آن‌ها در هر یک از شاخصه‌های ابزار کانون ارزیابی به شاخصه‌های مترادف در مدل به‌دست‌آمده این پژوهش منتقل شدند. در نهایت، نمره نهایی هر یک از این ۹۰ مدیر بر مبنای مدل پژوهش به‌دست آمد.

برای سنجش میزان همبستگی نتایج دو ابزار (کانون و مدل پژوهش) ابتدا نرمال بودن داده‌های نمونه‌های سی‌تایی از هر یک از سطوح مدیران را در اطلاعات جدول کانون ارزیابی و مدل پژوهش (جداول ۳) با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مورد سنجش قرار می‌دهیم. بر اساس خروجی نرم‌افزار SPSS23، داده‌ها در هر سه رده مدیران نرمال هستند. سپس با استفاده

از آزمون *Correlate Bivariate*، ضریب همبستگی نتایج دو ارزیابی (کانون ارزیابی و مدل پژوهش) را در هر سه سطح مدیران اندازه می‌گیریم. نتایج نشان می‌دهد که همبستگی بالای ۹۵ درصد بین داده‌های کانون ارزیابی و خروجی اندازه‌گیری در مدل پژوهش وجود دارد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در این بخش، بر اساس پرسش‌های پژوهش، یافته‌های حاصل از فرایند پژوهش در دو فاز جداگانه آورده شده‌اند. به طوری که برای پاسخ به پرسش‌ها، ابتدا در فاز اول ادبیات، پیشینه پژوهش و مصاحبه عمیق در نرم‌افزار NVIVO10 مورد تحلیل محتوا قرار گرفتند، و جدول اولیه‌ای مشتعل بر فهرست ساختاریافته‌ای از ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی مدیران بانک‌های دولتی ایران تهیه شد. پس از نظرخواهی از خبرگان بانکی/دانشگاهی، فرایند بومی‌سازی واژه‌ها و بهبود ساختاردهی انجام گردید و خروجی به صورت نمودار درختی، سلسله‌مراتبی از رئوس درختی^۱ و نیز سلسله‌مراتبی از ارتباطات^۲ آن ارائه گردید. نتایج به دست آمده از مراحل بالا در قالب یک پرسشنامه نظرسنجی قرار گرفت. در فاز دوم نیز پس از نظرسنجی از ۵۰ نفر از خبرگان بانکی و تحلیل‌های آمار استنباطی، مدل نهایی فرایند پژوهش ارائه گردید که شامل ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی (با قید ضرایب اهمیتی آن‌ها از ۱= کم تا ۵= زیاد) مدیران سطوح پایه، میانی، و ارشد بانک‌های دولتی ایران است. همان‌طور که در شاخصه‌های سنجش شایستگی دیده می‌شود، شاخصه‌هایی همچون هویت ایرانی-اسلامی؛ متوکل؛ استقلال و آزادی‌طلبی مشروع؛ قاطعیت؛ تفکر راهبردی؛ الهام‌بخش؛ کارآفرینی مشروع؛ اداره جلسه‌ها؛ مهارت سخنوری؛ سیاستگذاری؛ مدیریت بحران؛ هدفگذاری و ایجاد نگرش مشترک میان واحدها برای دسترسی به اهداف؛ مدیریت پروژه؛ و پیاده‌سازی مدیریت دانش در مدل سنجش شایستگی مدیران میانی و ارشد وجود دارد؛ ولی در مدل سنجش شایستگی مدیران پایه جایی ندارد. ولی شاخصه‌هایی همچون وجدان کاری؛ امین و مورد اعتماد بودن؛ منضبط؛ دقت و سرعت؛ همکاری و در خدمت جمع بودن؛ رسیدگی به درخواست‌ها و شکایات مشتریان؛ ارائه خدمات موثر به مشتریان؛ و ایمنی فیزیکی و اطلاعاتی در مدیران پایه به نسبت مدیران میانی و ارشد از اهمیت بیش‌تری برخوردار است. شاخصه‌هایی همچون هویت ایرانی-اسلامی؛ پایبندی به مسئولیت اجتماعی؛ متعهد به کار، سازمان، و کشور؛ آرامش‌بخش؛ خودباوری و اعتمادبه‌نفس؛ تفکر سیستمی و راهبردی؛ کسب، تحلیل، و تبادل دانش؛ بصیرت؛ پایبندی به عقلانیت اخلاقی؛

1. Tree Nodes
2. Relations

سیاستگذاری؛ خودشناسی؛ مدیریت تغییر؛ مدیریت بحران؛ و تصمیم‌گیری و حل مسئله به‌طور مشهودی در سطح مدیران ارشد از اهمیت بیش‌تری نسبت به سایر سطوح برخوردار است. با توجه به نقش و جایگاه مدیران میانی و ارتباط مستقیم آن‌ها با تعداد زیادتری از کارکنان، شاخصه‌هایی همچون توصیه‌ناپذیری نامشروع؛ مشورت‌دهی؛ دانش آماری؛ ایجاد محیط کار بهره‌ور؛ تقسیم کار؛ اشرافیت بر انجام امور و برنامه‌های عملیاتی واحدهای زیرمجموعه؛ پیگیری تامین نیروی انسانی زیرمجموعه؛ انگیزش بخش به کارکنان؛ توانمندسازی کارکنان؛ تیم‌سازی؛ مدیریت تعارض؛ مدیریت عملکرد کارکنان؛ و برقراری سیستم نظارت و کنترل کارآمد در این سطح مدیران از اهمیت بیش‌تری نسبت به سایر سطوح برخوردار است و شاید بتوان گفت که این مقایسه‌ها با نتایج کانتانن و همکاران (۲۰۱۵) که شایستگی‌های فنی را برای مدیران پایه، مهارت‌های انسانی-ارتباطی را برای مدیران میانی، و مهارت‌های ادراکی را برای مدیران سطوح ارشد مهم‌تر قلمداد می‌کردند، همخوانی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، مدل شایستگی ویژه هر یک از سطوح مدیران پایه، میانی، و ارشد بانک‌های دولتی ایران را به‌طور جداگانه نمایش می‌دهد. برای هر یک از این سطوح مدیران، شاخصه‌ها با ضرایب اهمیتی ویژه، آن را برای انجام فرایند سنجش شایستگی ارائه می‌دهند که می‌تواند ابزار مناسبی برای سنجش شایستگی مدیران در کانون ارزیابی بانک‌ها باشد. مدل پژوهش، شکاف پژوهش‌های گذشته را به‌خاطر در نظر نگرفتن هر سه سطح مدیران، نبود نگرش جامع به شاخصه‌های شایستگی مدیران این سطوح، و نپرداختن به موضوع اولویت شاخصه‌های شایستگی در هر یک از سطوح، به‌خوبی پوشش می‌دهد. در واقع، مدیریت منابع انسانی بانک‌ها می‌تواند بر اساس شاخصه‌های ضریب‌دار مدل خروجی پژوهش، به سنجش میزان شایستگی مدیران سطوح سه‌گانه خود اقدام کنند. بدیهی است که مجموع حاصل‌ضرب نمره هر یک از ارزیابی‌شوندگان در هر شاخصه، در ضریب آن شاخصه (به درصد) نتیجه نهایی ارزیابی خواهد بود. بر اساس چنین ارزیابی، کلیه فرایندهای نگهداشت (حقوق و دستمزد، پاداش، و گردش شغلی) و آموزش و توسعه مدیران مبنای منطقی پیدا خواهد کرد و بستر مناسبی برای استقرار مدیریت مبتنی بر شایستگی فراهم خواهد شد.

پژوهشگران، در تدوین راهبرد این پژوهش، با توجه به اهداف و شرایط، ترکیبی از رویکردها را مد نظر قرار داده‌اند. برای مثال، رویکرد بریسکو و هال (۱۹۹۹)، بر مبنای «پژوهش، ارزش، و

راهبرد»، و رویکرد روئول و لیندهولم^۱ (۱۹۹۹) بر مبنای روش «ساختن»، و در کسب شایستگی‌ها راهبرد مانسفلد (۱۹۹۶) «چارچوب شایستگی یکسان برای یک شغل واحد» (مشاغل مدیریتی) را الگوی کار خود قرار داده‌اند.

روش پژوهش حاضر نیز با روش‌های کانتانن و همکاران (۲۰۱۵)، برایتز و ولدسمن (۲۰۱۴)، وانگ و همکاران^۲ (۲۰۱۱)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳)، و چیت‌ساز (۱۳۹۰) در بخش کیفی مطابقت دارد. شایستگی‌های کسب‌شده در سه سطح ابعاد، مولفه‌ها، و شاخصه‌های شایستگی گنجانده شده‌اند، در صورتی که اغلب مدل‌های شایستگی در یک یا دو سطح ارائه شده‌اند؛ از این نظر، مشابه مدل‌های بانک فدرال رزرو (۲۰۱۶)، هوشیار و رحیم‌نیا (۱۳۹۲)، و گرینهام (۲۰۱۷) است.

مدل نهایی پژوهش حاضر، دارای پنج بُعد (فردی-شخصیتی، فردی-ذهنی، بین‌فردی، سازمانی، و مدیریتی) و مولفه‌های (پایبندی به اخلاقیات، اعتبار شخصیتی، عمل‌گرایی، توان تفکر و تحلیل، یادگیرندگی، ارتباطات موثر، قابلیت مذاکره، قابلیت کار جمعی، دانش عمومی و تخصصی، اداره کردن واحد کاری، مدیریت افراد، و مهارت‌های بنیادی مدیریت) است که از این حیث با ترکیبی از پژوهش‌های گرینهام (۲۰۱۷)، برایتز و ولدسمن (۲۰۱۴)، هوشیار و رحیم‌نیا (۱۳۹۲)، و بانک فدرال رزرو (۲۰۱۶) همخوانی دارد. ولی در مورد مولفه‌هایی چون فراشایستگی و شاخصه‌های زیرمجموعه آن، پژوهش حاضر منحصر به فرد است، زیرا از منابعی مانند منابع دینی، و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ برای کسب شایستگی استفاده نموده است. با توجه به این‌که رویکرد آینده‌نگر نیز برای استخراج شایستگی مد نظر قرار گرفته است، مولفه هدایت‌گری راهبردی با شاخصه‌های زیرمجموعه آن از نوآوری‌های این پژوهش محسوب می‌شود و با توجه به سرعت تغییرها در صنعت بانکداری، از وجوه برجسته آن است که مدیران بانک‌ها باید مدام با این تغییرها و شایستگی‌های متناسب با آن هم‌تراز باشند.

این پژوهش دارای چندین محدودیت است. یکی از محدودیت‌های این پژوهش این است که نمی‌تواند بر بانک‌های خصوصی تعمیم داده شود. همچنین، این پژوهش بر مبنای نظام بانکداری اسلامی و در سایه چتر قوانین بانک مرکزی ایران است و به پارادایم بانکداری ربوی (بین‌المللی) تعمیم‌پذیر نیست.

با توجه به این‌که پس از کسب شایستگی‌های مدیران و تعیین ضرایب آن‌ها، فاز بعدی برای سنجش شایستگی مدیران در مرحله اجرا، تعریف عملیاتی شاخصه‌هاست، بر اساس آن پژوهشگران آینده می‌توانند شایستگی مدیران را در کانون ارزیابی مورد سنجش قرار دهند. از این رو، به پژوهشگران

1. Rothwell & Lindholm
2. Wang *et al*

آتی پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌هایشان نسبت به تعریف عملیاتی تک‌تک این شاخصه‌های شایستگی اقدام نمایند. همچنین، در کانون ارزیابی برای سنجش شایستگی مدیران، از ماتریس شایستگی استفاده می‌شود. پس پیشنهاد می‌گردد که در پژوهش‌های آتی، برای هر یک از شاخصه‌های شایستگی کسب‌شده، روش / روش‌های سنجش تعیین شوند تا بتوانند هر یک از ارزیابی‌شوندگان را بر اساس این روش‌ها ارزیابی نمایند.

منابع

الف) فارسی

- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، انتشارات دیدار.
- چیت‌ساز، احسان (۱۳۹۰). *چارچوب شایستگی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کشور*، دفتر مطالعات فرهنگی و برنامه‌ریزی اجتماعی وزارت علوم.
- خراسانی، ابصلت، زاهدی، حسین، و کمیزی، اکبر (۱۳۹۳). *طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب‌وکار، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱(۳)، ۲۱-۱.
- ذوالفقاریان، محمدرضا، و لطیفی، میثم (۱۳۹۰). *نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با NVivo8*، انتشارات دانشگاه امام صادق.
- زارعی متین، حسن؛ رحمتی، محمدحسین؛ موسوی، سیدمحمد مهدی، و ودادی، احمد (۱۳۹۳). *طراحی چارچوب شایستگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور، مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۲(۸)، ۳۶-۱۹.
- زاهدی شمس‌السادات، شیخ ابراهیم (۱۳۸۹). *الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، مدیریت راهبردی*، ۱(۱)، ۱۳۹-۹۵.
- علوی، سیدبابک و مقدم، کاوه (۱۳۸۶). *نقش توسعه استاندارد شایستگی در حرفه‌ای‌تر شدن مدیریت منابع انسانی، مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی*، ۱۳۷-۱۱۸.
- غفاریان، وفا و علی‌احمدی، علیرضا (۱۳۷۷). *توسعه مدیران اجرایی: امروز ضروری و فردا حیاتی است: یک مدل مفهومی برای توسعه اثربخش مدیران اجرایی، ماهنامه تدبیر*، ۹(۹۰)، ۲۸-۲۲.
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۷). *آموزش مدیران با الگوی شایستگی، ماهنامه تدبیر*، ۱۸(۱۷۹)، ۴۹-۲۷.
- مهدویان، داود و اسدی‌افشرد، احمد (۱۳۹۳). *سوءمدیریت در بانک‌ها و موسسات مالی: بررسی علل، پیامدها و راهکارهای مقابله*، انتشارات کهکشان دانش و آراد کتاب.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۸). *نقش مدیران حرفه‌ای در توسعه: «ضرورت حرفه‌ای کردن مدیریت در جامعه»*، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۶ (۲۳ و ۲۴)، ۶۲-۴۱.
- هوشیار، وجیهه، و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۲). *ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۵(۱۳)، ۶۸-۵۵.

ب) انگلیسی

- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of Hotel General Managers: A Conceptual Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*: John Wiley & Sons.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). An Alternative Approach and New Guidelines for Practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37-52.
- Brits, D. W., & Veldsman, T. H. (2014). A Global Central Banker Competency Model. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-14.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, 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.
- Chong, E. (2013). Managerial Competencies and Career Advancement: A Comparative Study of Managers in two Countries. *Journal of Business Research*, 66(3), 345-353.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Federal Reserve Bank (2016). Professional Development the Federal Reserve Bank of Chicago.
- Frost, D. E., & Wallingford, V. (2013). Experiential Learning for Developing Managers: A Practical Model. *Journal of Management Development*, 32(7), 756-767.
- Getha-Taylor, H., Blackmar, J., & Borry, E. L. (2016). Are Competencies Universal or Situational? A State-Level Investigation of Collaborative Competencies. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 306-320.
- Grenham, G. (2017). *Professional Diploma in Banking 2016/2017* (Leading to Chartered Banker). The Institute of Banking.
- Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M., & Suominen, T. (2015). The Development and Pilot of an Instrument for Measuring Nurse Managers' Leadership and Management Competencies. *Journal of Research in Nursing*, 20(8), 667-677.
- Koenigsfeld, J. P., Kim, S., Cha, J., Perdue, J., & Cichy, R. F. (2012). Developing a Competency Model for Private Club Managers. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 633-641.

فراہد فراہد فراہد

دوره ۳۲ - تابستان ۹۸ - شماره ۲ - پیاپی ۱۰۸



- Mansfield, R. S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency Identification, Modelling and Assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
- Srikanth, P., & Jomon, M. (2015). Perception of Managerial Competency Needs: An Indian Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(2), 139-170.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
- Wang, X., Gao, J., & Xie, X. (2011). A Study to Develop a Competency Model for Chinese EHS Managers. *Frontiers of Business Research in China*, 5(4), 580-596.
- Yang, B., Wu, Bshu P. and Yang, M. (On Establishing the Core Competency Identifying Model: A Value-activity and Process Oriented Approach. Industrial Management Data System of ABI/INFORM Global.



Developing a Model to Assess Managers' General Competencies in the Iranian State-Owned Banks

Ali Ehtesham¹ Ph.D. Student in Public Administration, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.

Ali Jahangiri² Assistant Professor, Management Department, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Mahmoud Agha-Mohammad-Ali Shirazi³ Emeritus Professor, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Seyed Mohammad Zahedi⁴ Retired Faculty, State Management Training Center, Tehran, Iran.

Abstract

The main objective of this study is to propose a systematic way to develop and validate a model of competency and to provide an instrument for measuring the competencies of state-owned bank managers at basic, intermediate, and senior levels. To achieve this goal, a combination of qualitative and quantitative research approaches were used. Questionnaires and deep interviews were administered to 100 managers of these banks. Findings show that to evaluate the competencies of the managers, we need to apply 111 indexes, each bearing a different multiplier, compiled in 5 dimensions including individual-personality, individual-mental (cognitive), interpersonal (social), organizational, and managerial. Moreover, we need 16 factors including sticking to values and ethics, personality credibility, action orientation, thinking and analyzing ability, ability to learn, mega capability, effective communication, ability to negotiate, ability to work with teams, general knowledge and skills, specialty knowledge, marketing and customer orientation, strategic leadership, managing an organizational unit, managing people, and basic managerial skills. This research also provides some managerial and research recommendations based on which, one can introduce competency management in the Iranian state-owned banks

Keywords: Assessment Model, Developing Competency Components, General Competencies, Evaluating Competencies, Iranian State-bank Managers.