



Identifying Effective Competencies on Sustainable Performance (Banking Industry)

Fatemeh Eskandar *, Reza Gharaeipour **

Received: ۲۰۲۵/۰۳/۱۰

Accepted: ۲۰۲۵/۰۶/۱۷

Abstract

Introduction: In today's competitive world, achieving a competitive advantage in the banking industry is of considerable importance. One of the methods of achieving a competitive advantage is achieving sustainable performance by using the capabilities of organizational human resources. If organizational managers have appropriate competencies, the organization can be more confident in achieving a competitive advantage. The purpose of this article is to present a model of key competencies of banking industry managers to create sustainable performance.

Methodology: For this purpose, meta-synthesis qualitative analysis was used to examine the research conducted in the field.

Results and Discussion:

The results showed that the final model can be presented with ۱۹ concepts as the basic competencies of managers in sustainable industry and ۵ general categories of personal characteristics, skills, abilities, attitudes and knowledge. In the category of personal characteristics, self-confidence and self-belief, professional ethics, responsibility and resilience are in the category of ability, conflict management, stress management, ideation and creative thinking and strategic management, in the category of attitude, mirroring, transformational orientation, risk-taking, in the category of knowledge, environmental awareness, knowledge management and continuous learning, and in the category of skills, problem solving, communication skills, planning and organization, team and networking and leadership. The reliability of the proposed model was examined using the kappa coefficient. Given that this value is about ۰.۶, it is within the appropriate value range and the model is reliable.

Conclusion: Based on the results, it is suggested that the competency model of managers in the banking industry be based on this basic model. However, it is necessary to prioritize competencies and select a number of these competencies at each management level.

Keywords: Competence, Assessment Center, Banking Industry Managers, Sustainable Performance

JEL Classification: M۱۰, G۱۹, J۸۱.

* Department of Industrial Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. f.eskandar۱۳۵۹@gmail.com

**Faculty Member, Iranian Electronic University, Tehran, Iran. r.gharaeipour@gmail.com



نشریه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت صنعت پایدار

شناسایی شایستگی‌های تاثیرگذار بر عملکرد پایدار (صنعت بانکداری)

فاطمه اسکندر*، رضا قرائی پور**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۷

چکیده

در دنیای رقابتی امروز در صنعت بانکداری دستیابی به مزیت رقابتی دارای اهمیت قابل توجهی می‌باشد. یکی از روش‌های دستیابی به مزیت رقابتی دستیابی به عملکرد پایدار با استفاده از توانمندی منابع انسانی سازمانی می‌باشد. در صورتی که مدیران سازمانی از شایستگی‌های مناسبی برخوردار باشند، سازمان می‌تواند نسبت به دستیابی به مزیت رقابتی اطمینان بیشتری حاصل کند. هدف این مقاله ارائه مدل شایستگی‌های کلیدی مدیران صنعت بانکداری جهت ایجاد عملکرد پایدار می‌باشد. بدین منظور با استفاده از تحلیل کیفی فراترکیبی به بررسی تحقیقات انجام شده در حوزه پژوهش پرداخته شده است. نتایج نشان داد مدل نهایی را می‌توان با ۱۹ مفهوم به عنوان شایستگی‌های اساسی مدیران در صنعت پایدار و ۵ دسته کلی ویژگی‌های فردی، مهارت، توانایی، نگرش و دانش ارائه نمود. در دسته ویژگی‌های فردی اعتماد به نفس و خودباوری، اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و تاب‌آوری در دسته توانایی، مدیریت تعارض، مدیریت استرس، ایده‌پردازی و تفکر خلاق و مدیریت استراتژیک، در دسته نگرش، آینده‌نگری، تحول‌گرایی، ریسک‌پذیری، در دسته دانش، آگاهی محیطی، مدیریت دانش و یادگیری مستمر و در دسته مهارت، حل مسئله، مهارت ارتباطی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، تیم و شبکه‌سازی و رهبری قرار دارد. بررسی پایایی مدل پیشنهادی با استفاده از ضریب کاپا انجام شده. با توجه به اینکه این مقدار حدود ۰.۶ می‌باشد، در محدوده مقدار مناسب قرار دارد و مدل پایا می‌باشد. براساس نتایج، پیشنهاد می‌گردد مدل شایستگی مدیران در صنعت بانکداری بر اساس این مدل پایه قرار داده شود. اما نیاز است تا در هر رده مدیریتی نسبت به اولویت‌بندی شایستگی‌ها و انتخاب تعدادی از این شایستگی‌ها اقدام شود.

واژگان کلیدی: شایستگی، کانون ارزیابی، مدیران صنعت بانکداری، عملکرد پایدار
طبقه‌بندی JEL: M10, G19, J81

* گروه مدیریت صنعتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. f.eskandar1359@gmail.com

** عضو هیات علمی دانشگاه الکترونیکی ایران، تهران، ایران. r.gharaeepour@gmail.com

۱. مقدمه

در دنیای رقابتی امروز همه سازمان‌ها به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی می‌باشند. مزیت رقابتی عاملی است که یک سازمان را قادر می‌سازد تا یک وضعیت دفاعی در مقابل رقبای ایجاد کرده و یا خود را از آن‌ها متمایز سازد (رضایی منش و همکاران، ۱۴۰۰). در گذشته سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی خود به افزایش ظرفیت تولید، افزایش منابع مالی و یا ایجاد تنوع در کانال‌های توزیع بسنده می‌کردند. اما آنچه مسلم است در دنیای امروز مهمترین دارای سازمان‌ها نیروی انسانی آن می‌باشد، زیرا تنها نیروی انسانی توانایی یادگیری، رشد و مشارکت را دارا می‌باشد (Pahuja & chander dalal, ۲۰۱۲). منابع انسانی با برخورداری از ویژگی‌هایی نظیر ارزش آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمان فراهم می‌کنند. در این صورت سازمان می‌تواند در زمینه نظام جذب و تامین منابع انسانی، نظام آموزش و بهسازی، نظام حفظ و نگهداری و نظام به کارگیری موثر منابع انسانی خود را به عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار داده و به اهداف کلان خود دست پیدا کند (سهرابی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین سازمان‌ها به دنبال انتخاب و توسعه نیروهای انسانی توانمند خود می‌باشند. بسیاری از سازمان‌های آینده نگر به دنبال شایسته پروری مدیران و کارکنان خود می‌باشند تا از این طریق نیازهای آتی خود را برطرف کنند (Krause et al, ۲۰۱۴).

از منظر اقتصادی بانکداری در حال حاضر به عنوان سومین صنعت در جهان مطرح می‌باشد و مدیریت منابع انسانی در این صنعت نیازمند دانش درباره اقدامات آن، موانع موجود و چالش‌های قریب الوقوع است. همچنین تغییرات سریع در فناوری، سیاست و امور اقتصادی نیازمند آمادگی و تفکر راهبردی در همه زمینه‌ها جهت توسعه می‌باشد (Heger, ۲۰۱۲). نظام بانکی کشور در طی سالیان اخیر با تغییرات پرشتابی مواجه بوده که روند خصوصی سازی بانک‌ها نیز به آن سرعت بخشیده است. با توجه به عمق و گسترگی این تغییرات محیطی مهم، دیگر نمی‌توان با اتکا به رویکردها و روش‌های گذشته درباره روندهای کسب‌وکار بانک‌ها فعالیت‌های حوزه منابع انسانی را انجام داد. لذا نیاز به بازاندیشی به ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی بانک احساس می‌شود. تغییر در نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، فرایندها و همچنین روش‌های انجام کار یک ضرورت انکار نشدنی است (شیردل و همکاران، ۱۴۰۱).

با توجه به آنچه بیان شد استخدام و ارتقا افراد شایسته در صنعت بانکداری دارای اهمیت قابل توجهی می‌باشد. مدیریت کارآکد منابع انسانی نیاز به توانایی تخصیص فرد مناسب با نقشی دارد که بر عهده خواهد گرفت. در این رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی یک الگوی مدیریت جایگزین رویکردهای سنتی معرفی شده است (Silva & Ribeiro, 2020). نظام سنتی بیشتر بر خروجی‌ها و برون دادهای کاری متمرکز است، در حالی که نظام شایسته محور بر قابلیت‌های افراد تمرکز دارد که ممکن است همیشه به برون داد و نتیجه منجر نشود (شاکری و همکاران، ۱۳۹۷).

برای ارتقا شایستگی در سازمان نیاز است تا به دو اصل اساسی توجه شود، سنجش شایستگی و توسعه آن. برای انجام این مهم فرایندهای کانون ارزیابی دارای نقش مهمی می‌باشد (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۴۰۱). با کمک کانون ارزیابی می‌توان یک قضاوت استاندارد، پایا و معتبر در زمینه‌های گوناگون منابع انسانی انجام داد و راهکارهای منسجم نیز ارائه کرد (Sartori et al, 2020). با توجه به اینکه بر اساس مطالعات انجام شده یکی از ۵ بعد کلیدی کانون‌های ارزیابی، شایستگی‌ها می‌باشد، یافتن شایستگی‌های اساسی و الویت‌بندی آن‌ها دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد. با بررسی مطالعات صورت گرفته تا کنون تحقیقات زیادی در خصوص شایستگی‌های کلیدی در خصوص انتصابات در صنعت بانکداری صورت گرفته است. اما به نظر تحقیقات زیادی از روش فراترکیب به عنوان یک روش کیفی با روایی بالا استفاده نکرده است. همچنین با بررسی مدل‌های شایستگی موجود به نظر اولویت‌بندی شایستگی‌های اساسی نیز با استفاده از رویکردهای قضاوتی نظیر فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی^۱ (ANP) تا کنون صورت نگرفته است. لذا در این پژوهش تلاش شده است تا شایستگی‌های کلیدی در صنعت بانکداری با استفاده از روش فراترکیب شناسایی و با رویکرد ANP فازی و با استفاده از مقایسات زوجی اولویت بندی شود.

۲. مروری بر ادبیات

^۱ Analytical Network Process

یکی از ابزارهای مهم در انتخاب مدیران در طول ۲۵ سال گذشته کانون‌های ارزیابی بوده است. یکی از دلایل موفقیت آن قابلیت بالای کانون‌های ارزیابی در پیش‌بینی شایستگی‌های افراد می‌باشد. برای بررسی افراد از زوایای گوناگون در کانون‌های ارزیابی نیاز به استفاده از ۴ عنصر اساسی می‌باشد، شایستگی‌ها، ابزارها، ارزیابان و داوطلبان ارزیابی. در این میان مدل شایستگی سنگ بنا و نقطه ورود به کانون ارزیابی می‌باشد. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد یا عملکرد برتر در شغل محوله است (یاراحمدی خراسانی و همکاران، ۱۴۰۰). در این میان یافتن مدل شایستگی مناسب از اهمیت قابل توجهی برخوردار می‌باشد. نظریه‌های مبتنی بر شایستگی را می‌توان به سه دوره تقسیم کرد. در دوره اول که از سال‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰ ادامه یافت تمرکز اصلی بر روی مشاهده شایستگی‌های فردی بود و در حقیقت به عنوان یک مهارت در نظر گرفته می‌شده است که به صورت خود تنظیمی توسعه می‌یافت. دوره دوم مربوط به دهه ۱۹۹۰ و بر اساس شکل‌گیری مدل‌های شایستگی و مدیریت آن‌ها در سازمان‌ها بوده و دوره س از آن که تا کنون ادامه دارد، مربوط به شایستگی و ارزیابی بر اساس مدل‌های شایستگی به عنوان یک نقطه کلیدی جهت کسب مزیت رقابتی می‌باشد (Skorková, ۲۰۱۶). در خصوص این موضوع تحقیقات زیادی تا کنون انجام شده است که تعدادی از آنها در حوزه صنعت بانکداری و مالی می‌باشد.

یکی از پژوهش‌های انجام شده در خصوص شایستگی‌های مدیران بانکی در حوزه اقتصاد مقاومتی در سال ۱۳۹۷ توسط اسلامی و همکاران انجام شده است. این تحقیق به صورت کیفی انجام شده و بر اساس نمونه گیری گلوله برفی ۲۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته است. در فاز کمی ۲۸۱ نفر از مدیران در خصوص شایستگی‌ها به اعلام نظرات خود پرداخته‌اند. بر اساس این مدل چهار شایستگی کلیدی تفکر سیستمی، مدیریت جهادی، ظرفیت سازی مقاومتی و مدیریت بازاریابی پویا می‌باشند. (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸) در تحقیق خود به بررسی شایستگی‌ها و تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران پرداخته‌اند. با استفاده از رویکرد تحقیق آمیخته شایستگی‌های اصلی در قالب پنج بعد شامل فردی- شخصیتی، فردی- شناختی، بین فردی، سازمانی و مدیریتی قابل دسته‌بندی می‌باشد. شانزده مولفه در نظر گرفته شده عبارتند از: پایبندی به ارزش‌ها و اخلاقیات، اعتبار شخصیتی،

عمل‌گرایی، توان تفکر و تحلیل، یادگیرندگی، فراشیستگی، ارتباطات موثر، قابلیت مذاکره، قابلیت کار جمعی، دانش و مهارت عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی و مشتری‌مداری، هدایت‌گری راهبردی، اداره کردن واحد کاری، مدیریت افراد و مهارت‌های بنیادی مدیریت. (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲) به ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی پرداخته‌اند. شایستگی‌های کلی که در این تحقیق ارائه شده است آگاهی از محیط، بازاریابی، دانش عمومی، دانش تخصصی، مدیریت منابع انسانی، اداره کردن صحیح شعب، درون فردی و میان فردی می‌باشد. روش انجام این تحقیق به صورت آمیخته می‌باشد. طراحی مدل ترکیب بهینه شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیران حوزه فناوری اطلاعات بانک ملت در سال ۱۳۹۸ توسط سعیدپناه و همکاران انجام شده است. سطوح در نظر گرفته شده برای شناسایی و ارائه مدل شایستگی مدیرعامل، مدیر امور، رئیس اداره و معاون اداره در نظر گرفته شده است. شایستگی عمومی که بیشترین وزن را در همه سطوح سازمانی به خود اختصاص داده است توانایی سازماندهی، توانایی برنامه‌ریزی استراتژیک و مهارت ارتباطی می‌باشد. شایستگی‌های تخصصی داشتن آگاهی سازمانی - محیطی، حرفه‌ای بودن و شناخت فضای کسب و کار ارزیابی شده است. (جوادی فر و همکاران، ۱۴۰۰) به طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران از روش آمیخته انجام شده است که طی آن با ۱۵ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شده است و در قسمت کمی از ۳۸۴ نفر از مدیران جهت شکت در نظرسنجی بهره برده شده است. شایستگی‌های فکری (مهارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، تفکر انتقادی، خلق و مفهوم سازی)، شایستگی‌های هوش اجتماعی و ارتباطی (تعامل برون سازمانی و تعامل درون سازمانی)، شایستگی‌های فردی (دانش و آگاهی، ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌ها)، شایستگی‌های اجرایی (نتیجه‌گرایی و توان اجرایی، مدیریت عملکرد کارکنان و هدایت و رهبری)، شایستگی‌های شناسایی شده در این تحقیق می‌باشد. خیاطی و همکاران (۱۴۰۳) در تحقیق خود به طراحی مدل شایستگی برای مدیران ستادی آموزش و پرورش پرداخته‌اند. در این تحقیق دسته‌بندی شایستگی‌ها بر اساس معیار شناختی، عملیاتی و اجتماعی انجام شده است. همچنین دسته‌ای به عنوان فرا شایستگی نیز در نظر گرفته شده است که شامل رویکرد ذهنی و اعتقادی افراد می‌باشد. (صادقی و همکاران، ۱۴۰۰) به بررسی و شناسایی شایستگی‌های مدیران و مقایسه با وضعیت موجود در سازمان امور مالیاتی کشور پرداخته‌اند. شایستگی‌های ارائه شده سلامت فکری،

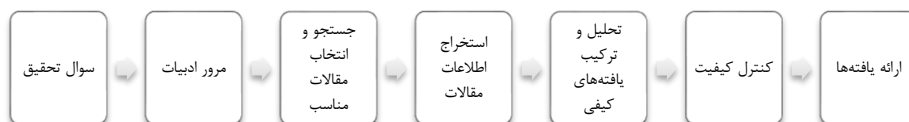
کمال‌گرایی، ارتباطات، تعهد، توانایی فردی، سلامت روانی و اجتماعی، شخصیت مدیریتی، ارتباطات مدیریتی، رهبری، مهارت‌های مدیریتی، دانش مالیاتی و هوش مالیاتی عنوان شده است. (عابدینی و همکاران، ۱۴۰۳) به طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش بنیان پرداخته‌اند. در این تحقیق که به صورت آمیخته انجام شده است، شایستگی‌های کلیدی دانش، مهارت، توانایی، ویژگی و نگرش می‌باشند. یکی دیگر از تحقیقات انجام شده درخصوص مدل شایستگی مدیران بانک‌های کنیا در سال ۲۰۱۸ توسط Muriithi و همکاران صورت گرفت. شایستگی‌های مرتبط با تفکر استراتژیک به صورت تفکر به موقع، تمرکز بر روی اهداف، داشتن دیدگاه سیستمی، فرصت طلبی هوشمندانه و شایستگی‌های مرتبط با رهبری به صورت میان فرهنگی، تاثیرگذاری، تعهد نسبت به پیروان، انطباق پذیری و سازماندهی گروهی در نظر گرفته شد. (Alferaih, ۲۰۱۷) به بررسی مدل شایستگی در بین مدیران بانکی در عربستان سعودی پرداخته است. خودآگاهی، خود تنظیمی، آگاهی اجتماعی-سازمانی، مدیریت رابطه به عنوان شایستگی‌های اصلی معرفی شده است. (Federal Reserve Bank) در گزارش خود در سال ۲۰۱۶ شایستگی‌های مدیران را در قالب ۵ شایستگی ارزش‌های سازمانی، تخصصی شغلی، عمومی، تعاملی و فردی دسته بندی کرده است. (Brits & Veldsman, ۲۰۱۴) مدل شایستگی برای بانکداران را معرفی کردند. این مدل علاوه بر صلاحیت‌های تخصصی شغلی، شایستگی‌های توانمندساز، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، شایستگی‌های اخلاقی و شایستگی‌های درک پیچیدگی محیطی را نیز نشان می‌دهد.

با بررسی‌های انجام شده با اینکه تحقیقات زیادی در خصوص مدل‌های شایستگی مدیران در راستای بهبود عملکرد در بانک‌ها صورت گرفته است، اما به نظر تا کنون هیچ کدام از روش فراترکیب جهت یافتن مدل مناسب استفاده نکرده اند. همچنین با توجه به اینکه با گذشت زمان مدل‌های شایستگی نیازمند بهبود می‌باشند. از این رو این تحقیق با هدف یافتن مدل شایستگی برای مدیران بانکی جهت دسترسی به عملکرد پایدار در بانک‌ها و اولویت‌بندی شایستگی‌ها انجام شده است.

۳. روش پژوهش

تحقیق به صورت کیفی انجام شده است. در این مرحله با استفاده از روش فراترکیب به استخراج مقولات (ابعاد)، مفاهیم (مولفه‌ها) و کدها (شاخص‌های) مربوط شایستگی‌های مدیران با تمرکز بر مدیران بانکی بر اساس ادبیات تحقیق پرداخته شده است.

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. مدل ۷ مرحله‌ای فراترکیب به صورت شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱). گام‌های فراترکیب بر اساس روش ۷ مرحله‌ای (اسکندر و همکاران، ۱۳۹۸)

گام اول: سوال تحقیق

جدول ۱. سوالات پژوهش

پارامتر	سوال پژوهش
چه چیزی	شایستگی‌های تاثیرگذار مدیریتی بر عملکرد پایدار بانک‌ها کدامند؟
جامعه	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این شایستگی‌ها چیست؟
چه وقت	عوامل مورد نظر مربوط به چه دوره‌ای مورد بررسی قرار گرفته است؟
چگونه	چه روشی برای فراهم کردن اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته است؟

* مختاری و همکاران، ۱۴۰۰

گام دوم: مرور ادبیات

در گام دوم به بررسی ساختارمند ادبیات تحقیق پرداخته شده است. پایگاه علمی نظیر [Google Scholar](https://scholar.google.com)، [sciencedirect](https://www.sciencedirect.com)، پایگاه تخصصی نور، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، مجلات معتبر وزارت علوم و جهت بررسی منابع معتبر مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۲. واژگان کلیدی بررسی شده*

فارسی	انگلیسی
شایستگی	Competency
مدل شایستگی	Competency Model

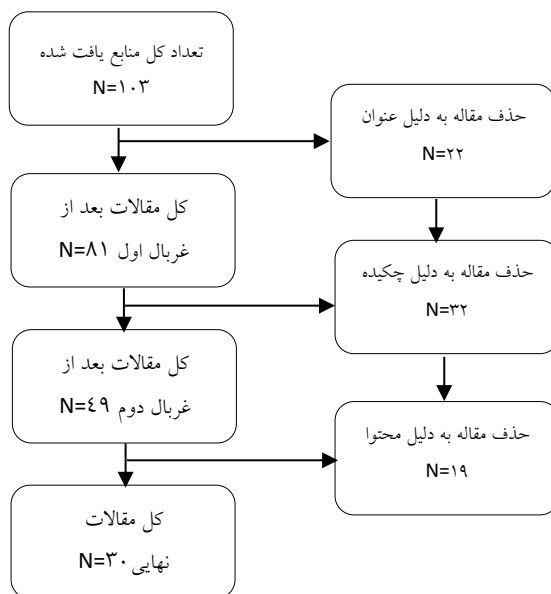
Competency Assessment Center	کانون ارزیابی شایستگی
Competency in the banking industry	شایستگی در صنعت بانکداری
Banking competence	شایستگی بانکی

* یافته‌های پژوهش

به منظور استخراج مقالات مناسب از منابع ذکر شده، معیارهایی جهت انتخاب یا رد مقالات در نظر گرفته شده است. معیارهای پذیرش مقالات عبارت است از، زبان فارسی یا انگلیسی، زمان تحقیقات داخلی از سال ۱۳۹۰ تا کنون، زمان تحقیقات خارجی، سال ۲۰۱۰ تا کنون، مقالات چاپ شده در مجلات معتبر و مرتبط با موضوع تحقیق.

گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

در این مرحله محققان به منظور یافتن شایستگی‌های مورد نظر جستجوی خود را بر اساس عنوان، چکیده و محتوا انجام دادند. در هر مرحله تعدادی از مقالات جستجو شده حذف شد.



شکل (۱) نحوه جستجو و انتخاب مقالات نهایی (یافته‌های پژوهش)

بیشترین تعداد مقالات مربوط به مقالات علمی پژوهشی داخل کشور و مقالات در پایگاه google scholar می‌باشد. منابع شناسایی شده از نظر عنوان و چکیده مورد بررسی قرار گرفت. در ابتدا بر اساس بررسی به دلیل عنوان ۲۲ مقاله غیرمربوط شناسایی شده و حذف شدند.

در مرحله بعد چکیده ۸۱ مقاله باقی مانده بررسی شد. بررسی بر اساس کدهای در نظر گرفته شده توسط محقق جهت یافتن مدل شایستگی انجام شده است. در این مرحله نیز تعداد ۳۲ مقاله به دلیل چکیده غیر مرتبط حذف و تعداد ۴۹ مقاله جهت بررسی محتوا به مرحله بعد ارسال شد. در بررسی محتوا بیشتر به قلمرو مکانی تحقیقات توجه شد، مبنای یافتن شایستگی بر اساس مدل‌های شایستگی در صنعت بانکداری و یا مالی و بیمه‌ای می‌باشد و در نهایت ۳۰ مقاله مرتبط با موضوع پژوهش به دست آمده است.

گام چهارم: استخراج اطلاعات متون

گام بعدی پس از شناسایی منابع مناسب، مطالعه دقیق و پالایش نهایی مدارک در راستای استخراج اطلاعات مورد نظر می‌باشد. پس از بررسی مقالات و تفکیک آنها بر اساس معیارهای انتخاب، شاخص‌های مربوط به مدل شایستگی مدیران در صنعت بانکداری به عنوان کدهای وودی استخراج شدند.

گام پنجم: تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در این گام کدهای به دست آمده از روش فراترکیب با هم تلفیق شده است. به همین دلیل نیاز است تا برای تمام عواملی که از سایر مطالعات استخراج شده است، یک کد در نظر گرفته شود. در ادامه‌ها کدهای به دست آمده بر اساس منابع آنها و تعداد فراوانی آنها دسته‌بندی شده است.

گام ششم: کنترل کیفیت

جهت کنترل روایی و پایایی کدهای استخراج شده از ابزار گلین استفاده شده است. این ابزار جهت بررسی پایایی کدها مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین بررسی روایی صوری تعداد ۴ نفر از متخصصان حوزه بانکی و آشنا به مفاهیم مدل‌های شایستگی انجام شده است.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

در نهایت و پس از انجام گام‌های قبل مدل شایستگی مدیران صنعت بانکی ارائه می‌شود. این کار با قرار دادن تجمیع مفاهیم و دسته‌بندی آنها در مقوله‌های کلی‌تر انجام می‌شود. در این پژوهش در مجموع ۶۷ کد از منابع مورد مطالعه استخراج شده است که این کدها در قالب ۱۹ مفهوم قرار گرفته. در نهایت ۵ ویژگی اصلی به دست آمده است.

۴. برآورد مدل و تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در جدول شماره ۱. کدها، مفاهیم و مقوله‌ها نشان داده شده است. طبقه بندی و ایجاد ساختار در مدل کیفی ارائه شده بر اساس نظرات ۵ نفر از مدیران ارشد و خبرگان در خصوص تدوین مدل‌های شایستگی صورت گرفته است. همچنین اسناد بالا دستی بانک‌ها و شرح وظایف مدیران بانکی نیز جهت افزایش اعتبار مدل در دسته‌بندی کردن و ساختن مدل مفهومی استفاده شده است.

جدول (۱) منابع و فراوانی کدها و مفاهیم استخراج شده*

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها	منبع	فراوانی
مدیریت	رهبری	انگیزه‌بخشی به کارکنان جهت دهی و هدایت دیگران رهبری توان برانگیختن دیگران توسعه دیگران الهام بخش	(احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)، (خراسانی و همکاران ۱۳۹۳)، (رمضان‌پناه و همکاران، ۱۳۹۹)، (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۸) (Veldsman, ۲۰۱۴), (Yang, ۲۰۰۸), (Turner et al, ۲۰۱۳), (ayarystanova, ۲۰۱۸), (Abbaspour et al, ۲۰۱۶), (Jeffrey and Brunton, ۲۰۱۰), (Koponen et al, ۲۰۱۹), (Liikamaa, ۲۰۱۵), (Allen et al, ۲۰۱۸)	۱۴
	سازمانی شبکه و تیم	کار تیمی همکاری و در خدمت جمع بودن توجه به افراد دیگر همکاری با دیگران	(احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (لشکری پور و همکاران، ۱۴۰۱)، (Fotovat et al, ۲۰۲۲), (Ref, ۲۰۱۳), (Turner et al, ۲۰۱۸), (Abbaspour et al, ۲۰۱۶)	۱۰
	برنامه ریزی و سازماندهی	مدیریت زمان مدیریت منابع و مصارف مدیریت سرمایه سازماندهی هدفگذاری تقسیم تهیه بودجه و مدیریت مصرف آن	خراسانی و همکاران (۱۳۹۳)، (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (لشکری پور و همکاران، ۱۴۰۱)، (حسین‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰)، (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۸) (Ref, ۲۰۱۳), (Brits, Veldsman, ۲۰۱۴), (Grenham, ۲۰۱۷), (Fang et al, ۲۰۱۰)	۱۲
	مهارت ارتباطی	شنود موثر ارتباطات تعاملات بین فردی ارتباط و نوشتار شنود موثر	خراسانی و همکاران (۱۳۹۳)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۸)، (لشکری پور و همکاران، ۱۴۰۱)، (رمضان‌پناه و همکاران، ۱۳۹۹) (Veldsman, ۲۰۱۴), (Bayarystanova et al, ۲۰۱۴), (Brits, Veldsman, ۲۰۱۴), (Ref, ۲۰۱۳), (Yang, ۲۰۰۸), (Turner et	۱۸

	al, ۲۰۱۸), (Brown et al, ۲۰۱۸), (Koponen et al, ۲۰۱۸), (Çitaku et al, ۲۰۲۰), (Jeffrey and Brunton, ۲۰۱۰), (Koponen et al, ۲۰۱۹)	گوش دادن فعال مهارت سخنوری مهارت نوشتاری تعاملات فردی		
۱۴	خراسانی و همکاران (۱۳۹۳)، (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)، (حسین‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰)، (سعیدی و همکاران، ۱۴۰۱) (Yang, ۲۰۰۸), (Ref, ۲۰۱۳), (Moradi, et al, ۲۰۲۰), (Fotovvat et al, ۲۰۲۲), (Brits, Veldsman, ۲۰۱۴), (Turner et al, ۲۰۱۸) (Brown et al, ۲۰۱۸) (Çitaku et al, ۲۰۲۰)	قضاوت و تصمیم‌گیری تصمیم‌گیری برای حل مسئله قضاوت تصمیم‌گیری تصمیم‌گیری و حل مسئله تجزیه و تحلیل استدلال و قضاوت تصمیم‌گیری شناخت و تحلیل اقتصاد مالی	تصمیم‌گیری و حل مسئله	
۱۵	(احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (لشکری پور و همکاران، ۱۴۰۱)، (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲) (Veldsman, ۲۰۱۴), (ayarystanova, ۲۰۱۳), (Brits, Veldsman, ۲۰۱۴), (Campion et al, ۲۰۱۱), (Jeffrey Brunton, ۲۰۱۰)	دانش حرفه‌ای تحلیل بازار و فرصت‌های بازار تحلیل صنعت بانکی آگاهی از اخبار بانکی آشنایی با فناوری‌های روز دانش آماری آشنایی با محیط بازارشناسی و بازاریابی مدیریت بازار	آگاهی محیطی	دانشی
۶	(احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)	دانش بهبود مستمر عملکرد پیاده‌سازی مدیریت دانش دانش مالی و بانکی	مدیریت دانش	
۴	(احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)، (لشکری پور و همکاران، ۱۴۰۱)، (پورعابدی و همکاران، ۱۳۹۸) (Fotovvat et al, ۲۰۲۲), (Abbaspour et al, ۲۰۱۶)	آمادگی کسب تجربه جدید یادگیری فعال	یادگیری مستمر	
۸	(لشکری پور و همکاران، ۱۴۰۱) (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲) (Yang, ۲۰۰۸), (Koponen et al, ۲۰۱۸), (Allen et al, ۲۰۱۸), (Horváthová et al, ۲۰۱۹)	تفکر استراتژیک تفکر راهبردی سیاستگذاری آگاهی از اهداف و راهبردها	تفکر استراتژیک	فرآیندی

	ایده‌پردازی و تفکر خلاق	تصویرسازی ابتکار عمل و خلاقیت شناسایی و استفاده از فرصت‌ها	۸ (خراسانی و همکاران ۱۳۹۳)، (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)، (سعیدی و همکاران، ۱۴۰۱) (Allen et al, ۲۰۱۰), (Lei and Hu, ۲۰۱۸)
	مدیریت استرس	مدیریت استرس	۱۰ (خراسانی و همکاران ۱۳۹۳)، (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)، (حسین‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰) (Fotovvat et al, ۲۰۲۲), (Ref, ۲۰۱۳), (Moradi, et al, ۲۰۲۰), (Horváthová et al, ۲۰۱۹)
	مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	۵ (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶) (Veldsman, ۲۰۱۴), (Moradi, et al, ۲۰۲۰)
نگرش	آینده‌نگری	تفکر راهبردی آینده‌نگری	۸ (لشکری پور و همکاران، ۱۴۰۱) (Fotovvat et al, ۲۰۲۲), (Turner et al, ۲۰۱۸), (Abbaspour et al, ۲۰۱۶), (Koponen et al, ۲۰۱۹)
	تحول‌گرایی	مدیریت تغییر نوآوری مدیریت تغییر و تحول تمایل به تنوع	۸ (Yang, ۲۰۰۸), (Grenham, ۲۰۱۷), (Horváthová et al, ۲۰۱۹) (Abbaspour et al, ۲۰۱۶), (Lei and Hu, ۲۰۱۰) (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)، (رضایی و همکاران، ۱۴۰۲)
	ریسک‌پذیری	مدیریت ریسک ریسک‌پذیری	۶ (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶) (Veldsman, ۲۰۱۴), (ayarystanova, ۲۰۱۳), (Brits, Veldsman, ۲۰۱۴), (Grenham, ۲۰۱۷)
ویژگی فردی	تاب‌آوری	مدیریت بر خود تسلط شخصی صعه صدر	۴ (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)، (حسین‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰) (Fotovvat et al, ۲۰۲۲), (Veldsman, ۲۰۱۴)
	مسئولیت‌پذیری	قبول مسئولیت مسئولیت‌پذیری	۷ (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (حسین‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰) (Veldsman, ۲۰۱۴), (Moradi, et al, ۲۰۲۰), (Çitaku et al, ۲۰۲۰)

۶	(احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (سعیدی و همکاران، ۱۴۰۱) (رضان‌پناه و همکاران، ۱۳۹۹) (Çitaku et al, ۲۰۲۲), (Fotovvat et al, ۲۰۲۰), (Abbaspour et al, ۲۰۱۶)	رعایت انصاف صداقت تعهدکاری	آثار فرهنگی
۹	(عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)، (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸) (Çitaku et al, ۲۰۱۸), (Brown et al, ۲۰۲۰), (Horváthová et al, ۲۰۱۹) (Abbaspour et al, ۲۰۱۶), (Liikamaa, ۲۰۱۵)	خودباوری احترام به خود اعتماد به نفس خودآگاهی	انجام به خود به دیگران به نفس

* یافته‌های پژوهش

در بررسی به عمل آمده با واژگان کلیدی و با در نظر گرفتن معیارهای پذیرش در مجموع ۱۰۳ منبع شامل ۶۲ منبع انگلیسی و ۴۱ منبع فارسی به دست آمد.

همانگونه که بیان شد مدل طراحی شده شامل ۵ مقوله اصلی، ۱۹ زیر معیار و ۶۷ کد می‌باشد. پس از تکمیل مراحل متدولوژی فراترکیب، مدل طراحی شده در جلسات گروهی متمرکز با ۴ تن از اساتید و خبرگان آشنا به صنعت بانکداری و شناسایی شایستگی‌های مدیران در این صنعت ارائه شد. هر سه سطح بیان شده در این جلسات مورد بررسی قرار گرفت و تغییرات قابل توجهی در مدل ارائه شده ایجاد نشده است. روایی محتوای صورت گرفته از دو جهت انجام شده است. جنبه اول، استفاده از اجزا و مفاهیم مدل‌های موجود در مطالعات پیشین باعث روایی مدل شده است. همچنین از جنبه دیگر تشکیل جلسات گروه متمرکز و عدم تغییر مدل در این گروه‌ها نشان‌دهنده روایی مدل می‌باشد. از آنجایی که در مراحل طراحی مدل، کدها از تحقیقات گذشته استخراج شده است و با ادغام کدها مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی شده است، روایی مدل قابل قبول می‌باشد. اما به منظر سنجش پایایی مدل از ضریب کاپا استفاده شده است. جهت استفاده از ضریب کاپا برای سنجش پایایی مدل یکی از متخصصان حوزه پژوهش که در گروه متخصصان قرار نداشته و دارای سوگیری ذهنی نسبت به نتایج انجام شده نمی‌باشد اقدام به کدگذاری و ارائه مفاهیم و مقوله‌ها نموده است. مفاهیم ارائه شده توسط متخصص با مفاهیم ارائه شده در مدل پژوهش مقایسه شده و ضریب کاپا با مقایسه نتایج به دست آمده است. در این تحقیق ۵ مقوله اصلی توسط محقق شناسایی شده است. در بررسی انجام شده توسط متخصص جهت بررسی ضریب کاپا تعداد این مقوله‌ها به ۶ افزایش یافته است که در مقایسه ۴ مقوله با یکدیگر

دارای مفهوم یکسان می‌باشند. بر این اساس ضریب توافقات مشاهده شده برابر با ۰.۵۷۱ به دست آمده است. میزان توافقات شانس برابر با ۰.۲۴۹ بوده و در نتیجه ضریب کاپا برابر با ۰.۵۶ به دست آمده است. با توجه به جدول ۲ میزان پایایی مدل مناسب می‌باشد.

جدول ۲. وضعیت ضریب کاپا

مقدار عددی ضریب کاپا	کمتر از صفر	۰-۰.۲	۰.۲۱-۰.۴	۰.۴۱-۰.۶	۰.۶۱-۰.۸	۰.۸۱-۱
وضعیت توافق	ضعیف	بی اهمیت	متوسط	مناسب	معتبر	عالی

مدل کلی را می‌توان به صورت شکل ۲ نشان داد.



شکل (۲) مدل شایستگی مدیران بانکی ایران (یافته‌های پژوهش)

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش پس از بررسی‌های کتابخانه‌ای در خصوص شایستگی‌های موثر بر عملکرد پایدار مدیران نظام بانکی کشور، تحقیق به صورت کیفی و با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. در این مطالعه در ابتدا بر اساس کلمات کلیدی در مراجع معتبر به بررسی متون و مستندات مربوط به این حوزه پرداخته شده. در مرحله اول ۱۰۳ سند علمی مورد بررسی قرار گرفته است و بعد از سه مرحله غربالگری تعداد اسناد مرتبط به ۳۰ کاهش یافته است. در گام بعد به شناسایی کدها در اسناد مرتبط پرداخته شده است که در مجموع ۶۷ کد شناسایی شد. این کدها در قالب ۱۹ مفهوم گنجانده شده است و در نهایت ۵ ویژگی اصلی برای دسته‌بندی شایستگی‌ها در نظر گرفته شده است که عبارتند از ویژگی‌های فردی، مهارت، توانایی، نگرش و دانش. جهت بررسی روایی مدل از روایی صوری و نظر متخصصان این حوزه بهره گرفته شده است. همچنین برای بررسی پایایی از ضریب کاپا استفاده شده است. با توجه به ضریب به دست آمده ۰.۵۶ مدل از پایایی مناسبی برخوردار است. نتایج تحقیق منطبق بر (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸)، (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶)، (Çitaku et al, ۲۰۲۰)، (Moradi, et al, ۲۰۲۰)، (Veldsman, ۲۰۱۴) می‌باشد.

لازم به ذکر است که تعداد ۱۹ مفهوم به عنوان شایستگی جهت استفاده در کانون‌های ارزیابی تعداد بالایی بوده و معمولاً قابل ارزیابی نمی‌باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود تا در تحقیقات آتی محققین نسبت به رتبه‌بندی شایستگی‌ها در هر یک از ۵ دسته اصلی با استفاده از روش‌هایی نظیر مقایسات زوجی پرداخته شود تا تعداد کمتری از این شایستگی‌ها در کانون ارزیابی استفاده شود. علاوه بر این باید توجه شود در این پژوهش کلیه سطوح مدیران دارای شایستگی‌های یکسانی در نظر گرفته شده اند. اما پیشنهاد می‌گردد تحقیقی در خصوص وزن هر یک از شایستگی‌ها برای سطوح مختلف مدیران انجام شود.

از نتایج این پژوهش می‌توان به عنوان مدل پایه در تدوین مدل شایستگی در کانون‌های ارزیابی در صنعت بانکداری استفاده کرد. از محدودیت‌های انجام تحقیق می‌توان به عدم دسترسی به کلیه منابع مربوط به حوزه پژوهش، امکان عدم انتشار نتایج برخی تحقیقات صورت گرفته در این حوزه در قالب مقاله و همچنین دشواری در مصاحبه با خبرگان پژوهش جهت بررسی روایی و پایایی تحقیق نام برد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس که در بهبود کیفیت مقاله کمک کرده‌اند تشکر می‌کنند.

کد ارکید

منابع

۱. Abbaspour, A., Rahimian, R., Delavar, A., Ghiasi, S., & Hashemian, F. S. (۲۰۱۶). Conceptual Model of Competency in Managers of National Iranian Gas Company. *The Social Sciences*, ۱۱(۲۶), ۶۱۹۳-۶۱۹۷
۲. Abedini, Ha. Rahnavard, F. Ghahremani Golozan, A (۲۰۲۲) Designing a Model of Professional Competencies of Knowledge Employees in Knowledge-Based , (In Persian) *Organizations*, Quarterly Journal of Human Resources Studies, Volume ۱۱, Number ۴, (In Persian)
۳. Alferaih, Adel (۲۰۱۲). " Conceptual model for measuring Saudi banking managers' job performance based on their emotional intelligence (EI) ", *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. ۲۵, ۱-۲۴
۴. Allen, S., Williams, P., & Allen, D. (۲۰۱۸). Human Resource Professionals' Competencies for Pluralistic Workplaces. *The International Journal of Management Education*. ۱۶(۲): ۳۰۹- ۳۲۰.
۵. Asheghi, H. Ghahremani, M. Ghorchian, N (۲۰۱۲) Identifying and explaining the dimensions of the components and indicators of the competence development of managers in the banking industry, *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*, Year ۴, Issue ۱۴, (In Persian)
۶. ayarystanova , Elmira. (۲۰۱۳). Education System Management And Professional Competence Of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۱۴۰- ۴۲۷- ۴۳۱
۷. Babashahi, J. Arabi, M. Shafiei, M (۲۰۱۹) Designing a Competency Model for Digital Marketing Managers Using the Method of Content Analysis, *Modern Marketing Research*, Year ۱۰, Issue ۴, Consecutive Issue (۳۹), (In Persian)
۸. Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (۲۰۱۴). EducationSystem Management and Professional Competence of Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۴۰(۱), ۴۲۷-۴۳۱. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.448>
۹. Brits, D. W., & Veldsman, T. H. (۲۰۱۴). A Global Central Banker Competency Model. *SA Journal of Human Resource Management*, ۱۲(۱), ۱-۱۴
۱۰. Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. (۲۰۱۸). The Development of a Competency Model and Its Implementation in a Power Utility Cooperative: An Action Research Study. *Industrial and Commercial Training*, ۵۰(۳), ۱۲۳-۱۳۵. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2017-0087>
۱۱. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (۲۰۱۱). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, ۶۴(۱), ۲۲۵-۲۶۲. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
۱۲. Çitaku, F., & Ramadanani, H. (۲۰۲۰). Leadership Competency Model-Drenica: Generalizability of Leadership Competencies. *International Journal of Organizational Leadership*, ۹(۳), ۱۵۲-۱۶۲
۱۳. Ehtesham, A. Jahangiri, A. Agha Mohammad A. Shirazi, M. Zahedi, S M (۲۰۱۹) Developing a Model for Measuring General Competencies of Managers in Iranian State Banks, *Management and Development Process*, Volume ۲۲, Number ۲, Serial ۸, (In Persian)
۱۴. Fang, C.H., Chang, S.T., and Chen, G.L. (۲۰۱۰), Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach, *African Journal of Business Management* Vol. ۴, No. ۱۳, pp. ۲۸۴۵-۲۸۵۵
۱۵. Fathi Vajargah, K. Mostafavi Montazeri, S A. Khorasani, A (۲۰۲۳) Identifying and modeling the challenges of effective implementation of the Evaluation and Development Center in Tehran Oil Refining Company, *Quarterly Journal of Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, Year ۱۳, Issue ۵۲, pp. ۵۹-۸۰, (In Persian)
۱۶. Federal Reserve Bank (۲۰۱۶). Professional Development the Federal Reserve Bank of Chicago.

۱۷. Fotovvat, AR. Delavar, A. Farrokhi, NA. Younesi, J. Minaei, A (۲۰۲۲) Developing a Model of Job Competencies for Bank Saderat Managers, Iranian Journal of Educational Sociology, Volume ۵, Number ۱
۱۸. Grenham, G. (۲۰۱۷). Professional Diploma in Banking ۲۰۱۶/۲۰۱۷ (leading to Chartered Banker). The Institute of Banking. Retrived From: www.iob.ie/postgrad.
۱۹. Heger, T.(۲۰۱۲). "Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields". Technological Forecasting and Social Change, ۷۹(۵), ۸۱۹-۸۳۱
۲۰. Hoshyar, V. Rahimnia, F (۲۰۱۳) Presenting a Competency Model for Branch Managers in the Banking System, Quarterly Journal of Management and Transformation, No. ۱۳, (In Persian)
۲۱. Hosseinzadeh, I. Ramezani, M. Abbasgholi, Sangi N. Amari, H. Fiqhi Farahmand, N (۲۰۲۲) Competency Model and Ethics with a Successor Approach in The Banking Industry, Ethics in Science and Technology, Year ۱۷, Issue ۲, (In Persian)
۲۲. Horváthová, P., Čopíková, A., & Mokrá, K. (۲۰۱۹). Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights. Economic research-Ekonomska istraživanja, ۳۲(۱), ۲۵۹۴-۲۶۱۳
۲۳. Islamian, M. Gholipour, R. Hemtian, H (۲۰۱۸) Designing and explaining the competency model of senior managers of state-owned banks with emphasis on general policies of the resistance economy, Executive Management Research Journal, Year ۱۰, Issue ۱۹, (In Persian)
۲۴. Liikamaa, K. (۲۰۱۵). Developing a Project Manager's Competencies: A Collective View of the Most Important Competencies. Procedia Manufacturing, ۳: ۶۸۱-۶۸۷
۲۵. Jeffrey, L. and Brunton, M. (۲۰۱۰), Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand, Public Relations Review, Vol. ۳۶, PP. ۲۰۲-۲۰۵
۲۶. Khayati, M. Haqkha, D. Danesh Shakib, M (۲۰۲۳) Designing a competency model for education and training staff managers. Case study: Education and training in East Azerbaijan province. Quarterly Journal of Behavioral Studies in Management, Volume ۱۵, Issue ۴۰ (In Persian)
۲۷. Khorasani, A. Fathi Vajargah, K. Zahedi, H (۲۰۱۴) Design and development of a management competency model for business, Quarterly Journal of Human Resources Education and Development, Volume ۱, Number ۳, (In Persian)
۲۸. Koponen, J., Julkunen, S., & Asai, A. (۲۰۱۹). Sales Communication Competence in International B2B Solution Selling. Industrial Marketing Management, ۸۲(۱), ۲۳۸-۲۵۲. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.۲۰۱۹.۰۱.۰۰۹>
۲۹. Krause, D. E.; Rossberger, R. J.; Dowdeswell, K.; Venter, N., & Joubert, T. (۲۰۱۴). Assessment center practices in indonesia: an exploratory study, International Journal of Selection & Assessment
۳۰. Lashkaripour, A. Amiri, Hassan, P. Moein, K. Beikzadeh Abbasi, F (۲۰۲۲) Human Resources Competency Model in Digital Banking, Quarterly Journal of Innovation Management in Defense Organizations, Volume ۵, Number ۱۷, (In Persian)
۳۱. Lei, M. and Hu, M. (۲۰۱۰), Developing a core competency model of innovative culinary development, International Journal of Hospitality Management, Vol. ۲۹, pp. ۵۸۲-۵۹۰
۳۲. Macchi Silva, V.V. & Ribeiro, J.L.D. (۲۰۲۰), "A discussion on using quantitative or qualitative data for assessment of individual competencies", Personnel Review, Vol. ahead-of-print No. ahead-of- print.
۳۳. Moradi, S., Kähkönen, K., Klakegg, O. J., & Aaltonen, K. (۲۰۲۰). A competency model for the selection and performance improvement of project managers in collaborative construction projects: Behavioral studies in Norway and Finland. Buildings, ۱۱(۱), ۴.
- ۳۴.
۳۵. Muriithi, Samuel M., Sarah E. Radloff & Lynette Louw (۲۰۱۸). The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. South African Journal of Economic and Management Sciences: ۲۱, ۱-۱۱
۳۶. Pour Abedi, M. R. Zarrabev V. Sajjadi Naeini, H. Razi, Z (۲۰۱۶) Designing a Multidimensional Competency Model for Managers and Employees, Journal of Human

- Resource Management Research, Imam Hussein University (AS), Year ۸, Issue ۲, Issue ۲۴, (In Persian)
۳۷. Pahuja, S. chander dalal, R (۲۰۱۲), Achieving Competitive Advantage through HR Practices: A Case study, Journal of Strategic Human Resource Management, Volume ۱ Issue ۲ June
 ۳۸. Ramazan Panah, N. Allameh, S.M. Samavatian, H. Ghanenia, M (۲۰۲۱) Designing a Competency Model for top and Middle Managers of the National Petrochemical Industries Company, Journal of Executive Management, Year ۱۲, Issue ۲۴, (In Persian)
 ۳۹. Ref, G. (۲۰۱۲). Interviews: Competency Based Starting Point Series: University of Ulster.
 ۴۰. Rezaei, M. Ansari, M. Salamzadeh, A. Tofighi, S. P(۲۰۲۴) Presenting the Framework of Leadership Development in Melli Bank: Multi Grounded Theory Approach, Human Resources Studies, Volume ۱۲, Number ۴, (In Persian)
 ۴۱. Rezaei Manesh, H, Ali. Rezaian, A. Amirkabiri, A. Fartoukzadeh, H (۲۰۲۲), Determining the effective components on achieving sustainable competitive advantage through business intelligence, Quarterly Journal of Business Management, No. ۵۲(In Persian)
 ۴۲. Sadeghi, A. Hosseini, M A, Mohammad Khani, K (۲۰۲۲) Identification and explanation of dimensions, components and indicators of managers' competencies and comparison with the current situation of the Iranian Tax Affairs Organization. Quarterly Journal of Human Resources Education and Development, Year ۸, Issue ۲۸. (In Persian)
 ۴۳. Saeedpanah, M. Alvani, S M(۲۰۱۸). Rahi Model of Optimal Combination of General and Specialized Competencies of Information Technology Managers (Case Study: Mellat Bank), Strategic Management Research, Year ۲۵, Issue ۲۵, (In Persian)
 ۴۴. Saeedi, F. Yousefi, S. Sobhie, M. H. Zargar, H (۲۰۲۲) Development of Managers' Competence Model in Project-Oriented Industries of the Public Sector Following the Theory-Based Approach, Human Resource Management Research, Volume ۱۴(In Persian)
 ۴۵. Sartori, R., Costantini, A. & Ceschi, A. (۲۰۲۰), "Psychological assessment in human resource management: discrepancies between theory and practice and two examples of integration", Personnel Review, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
 ۴۶. Sohrabi, A. Memarzadeh Tehran, Gh (۲۰۲۴) Designing the Human Resources Model of the Country's Banking System in ۱۴۰۴, Journal of Human Capital Empowerment, Volume ۶, Issue ۱, pp. ۳۱-۵۹, (In Persian)
 ۴۷. Shirdel, S. Dehghanan, H. Haghighi Kafash, M. Taghavifard, (۲۰۲۲). Sustainable Human Resources Management in the Banking Industry, Strategic Management Studies, No. ۴۹, pp. ۲۸۳-۲۹۸, (In Persian)
 ۴۸. Shakeri, I. Mousavi, Z. Novi, A. Arezi, H (۲۰۱۸) Validity of ۳۶۰-degree evaluation through the evaluation center in the National Iranian Gas Company, Quarterly Scientific-Research Journal of Human Resource Management in the Oil Industry, (In Persian)
 ۴۹. Skorková, Z. (۲۰۱۶). Competency Models in the Public Sector. Procedia – Social and Behavioral Sciences, ۲۳۰, pp. ۲۲۶-۲۳۴. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
 ۵۰. Turner, J. R., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K. R., & Chung, C.-h. (۲۰۱۸). Leadership Development Techniques. European Journal of Training and Development, ۴۲(۹), ۵۳۸-۵۵۷. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2018-0022>
 ۵۱. Yang, B.; Wu, BShu, P. and Yang, M.(۲۰۰۸) .On establishing the core competency identifying model:A value-activity and process oriented approach. Industrial management Data Systems & ABI/INFORM Global.
 ۵۲. Yar Ahmadi Khorasani, M. Naseri, N. Fariborzi, E (۲۰۱۱) Designing a conceptual model of the center for evaluating and developing managers' competencies to achieve a desirable organizational performance improvement system with a qualitative approach, Research Letter on Change Management, Year ۱۲, Issue ۲۶, Fall and Winter, (In Persian)
 ۵۳. Veldsman, th (۲۰۱۴) ournal of Human Resource Management, DOI: ۱۰.۴۱۰۲/sajhrm.v۱۲i۱.۵۷۵