

مدل ارتقاء شایستگی‌های مدیران نظام بانکی در اجرای خط‌مشی‌های بانک مرکزی (مورد مطالعه: بانک انصار)

آزاده سلمان تبار^۱، دکترسید رسول آقادات^{۲*}، دکترامیرحسین محمد داودی^۳، دکتررضا شفیعی زاده^۴

چکیده

زمینه: بخشی از موفقیت در اجرای خط‌مشی‌ها به شایستگی‌های مدیران بر می‌گردد زیرا در بعضی موارد علت اجرای متفاوت خط‌مشی‌های عمومی، ناشی از ناتوانی مجریان می‌باشد.

هدف: هدف در این تحقیق شناسایی و ارتقاء شایستگی‌های مدیران نظام بانکی در اجرای خط‌مشی‌های تدوین شده بانک مرکزی و ارائه مدل آن، با مطالعه اختصاصی مدیران بانک انصار انجام است.

روش‌ها: این پژوهش به لحاظ روش تحقیق مورد استفاده، آمیخته و از نوع طرح تحقیق، آمیخته اکتشافی بود. جامعه مورد مطالعه شامل کلیه خبرگان حوزه بانکی و دانشگاه بود. برای نمونه در بخش کیفی ۸ نفر از مدیران بانک انصار و ۳ نفر مدرس خبره در زمینه شایستگی‌های مدیران با روش نمونه‌گیری هدفمند تا مرحله اشباع نظری انتخاب شدند. در گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها در بخش کمی از روش آماری تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. جهت ارائه مدل نهایی تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار اسمارت پی آل اس نسخه ۲ استفاده شد. یافته‌ها: مهارت بیشترین نقش را در ارزیابی شایستگی مدیران نظام بانکی داشته است (بالاترین بارعاملی را داشته است). توانایی‌های اقتضایی دومین نقش را داشته است. نگرش و دیدگاه، دانش و تجربه رتبه‌های بعدی را داشته‌اند.

نتیجه‌گیری: نتایج ۵ بعد مهارت، دانش، تجربه، نگرش و دیدگاه، و توانایی‌های اقتضایی به همراه ۲۶ مؤلفه و ۱۰۹ زیرمؤلفه بعنوان شایستگی‌های مدیران نظام بانکی در اجرای خط‌مشی‌های بانک مرکزی را نشان داد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی‌ها، مهارت‌ها، تجربه، دانش، نگرش و دیدگاه و توانایی‌های اقتضایی

^۱ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

^۲ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد دهاقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهاقان، ایران (نویسنده مسئول)

rasool_ghadavood@yahoo.com

^۳ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

^۴ گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

مقدمه

امروزه خطمشی عمومی اولین و مهمترین فعالیت سیاسی است که در ابعاد مختلف تحت تأثیر مولفه‌های مختلف سیستم سیاسی قرار گرفته است. به طور کلی، خطمشی عمومی را به شکل‌های مختلف و در قالب الفاظ متفاوت تعریف کرده‌اند. اما به صورت ساده می‌توان گفت: خطمشی عمومی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود (ضرغام و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

خطمشی‌گذاری به مثابه وظیفه قدیمی ولی تخصص و حرفه جدید مطرح می‌باشد. خطمشی‌گذاری عمومی مجموعه‌ای تصمیم‌های دولت است که توسط سیاست‌گذاران به عنوان یک حوزه سیاستی شناخته شده است. خطمشی عمومی عبارتند از یک سلسله اقدامات هدف‌دار که به وسیله یک فرد یا گروهی از افراد که قدرت و مشروعیت خطمشی‌گذاری را دارا باشند؛ برای مقابله و رفع یک مشکل عمومی، شکل می‌گیرد (الوانی و همکاران، ۱۳۷۹). خطمشی‌گذاری عمومی در یک فرآیند ساده شامل سه مرحله اصلی، تدوین، اجرا و ارزیابی می‌باشد (اعرابی و رزقی رستمی، ۱۳۸۴). اهداف نهایی خط مشی عمومی، ارتقاء کیفیت تصمیمات و برنامه‌های آینده دولتی در راستای بهبود کیفیت جنبه‌های زندگی بشری است. با توجه به این مسأله به کارگیری نیروهای کارآمد و ساختارهای دولتی مؤثر، عنصر مهمی در کوشش‌های دولت جهت اجرای خط مشی‌های عمومی بوده و عدم وجود چنین وضعیتی، عامل بازدارنده محسوب می‌شود (الوانی و همکاران، ۱۳۷۹). مرحله دوم فرآیند خط مشی گذاری، مرحله اجرا می‌باشد. اجرا به عنوان یکی از مراحل اصلی خطمشی گذاری عمومی از سال ۱۹۷۰ به بعد مورد توجه خاص محققین و نظریه‌پردازان خطمشی قرار گرفت. منظور ما از اجرای خط مشی، مرحله‌ای از فرآیند خط مشی است که بلافاصله بعد از به تصویب رسیدن خط مشی و جنبه قانونی پیدا کردن آن اتفاق می‌افتد. اجرای خطمشی از مفهوم کلی به معنای اجرای قانون است که در آن بازیگران، سازمان‌ها، رویه‌ها و تکنیک‌های متفاوت در هم می‌آمیزند تا با تلاش، اهداف یک برنامه یا خط مشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند (لستر و استوارت^۲، ۱۳۸۱).

یکی از نظام‌هایی که خطمشی‌گذاری در آن اهمیت ویژه‌ای دارد، نظام بانکداری است نداشتن خطمشی مدون، به منزله یکی چالش‌های مهم مدیریت، مشکلات عدیده‌ای به همراه می‌آورد و باعث سردرگمی بانک‌ها می‌شود و عدم قطعیت نیز این موضوع را تشدید می‌کند. از طرفی خطمشی گذاری صحیح، سبب توسعه اقتصادی، نظرات متفاوتی دارند. از طرف دیگر وجود نظام شایسته سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمانها از اهمیت خاصی برخوردار است. اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها در عصر امروز، بر پایه قانون‌مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی، به گونه‌ای که در داخل، پاسخگوی نیازهای معنوی و مادی جامعه و در سطح منطقه‌ای و جهانی، توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند، تنها از عهده کسانی بر می‌آید که در زمره نخبگان، نواندیشان و به بیان دیگر، شایستگان باشد. استقرار نظام شایستگی به عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی کشور در سند چشم انداز بیست ساله و قانون برنامه چهارم مورد تاکید قرار گرفته است.

از آنجایی که بانک مرکزی وظیفه‌ی خطیر «پایش‌گری نظام‌های پرداخت» را بر عهده دارد. بانک مرکزی در این حوزه به دقت ساختار کنونی و روندهای آتی نظام‌های پرداخت را بررسی و تحلیل می‌کند و بر اساس وظایف محوله سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها و نیز بازطراحی‌های مقتضی در نظام‌های پرداخت را تدوین و به بازیگران این صنعت ابلاغ می‌کند. بانک مرکزی در تمامی این اقدامات حفظ ثبات نظام‌های پرداخت، رعایت حقوق مشتریان و نیز ترویج رقابت در این صنعت را به عنوان هدف دنبال می‌کند چرا که مسئولین بانک مرکزی عمیقاً باور دارند که تغییر روش‌ها و مدل‌های کسب و کار که برآمده از رقابت هستند به شرط عدم آسیب رسانی به ثبات نظام‌های پرداخت و رعایت حقوق مشتریان آثار مثبتی را به همراه دارند. بانک مرکزی به عنوان پیش‌نگر نظام‌های پرداخت اصولی را در انجام مسئولیت‌های خود مدنظر دارد که خطمشی و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت بانک مرکزی تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از مهمترین این اصول عبارتند از: «حفظ

¹zargham²Lester & Stewart

است به زیان گروهی دیگر باشد؛ بنابراین فرآیند دستورگذاری درحوزه بانکداری نسبت به سایر سیاست‌ها محل منازعات و کشمکش‌های بیشتری بوده و به علت حساسیت بیشتر، عوامل و بازیگران متعدد و پیچیدگی‌های مضاعفی دارد. مطالعه و بررسی فرآیند خط‌مشی‌گذاری بانکداری برای شناخت کل فرآیند خط‌مشی‌گذاری و درک موانع، معایب و چالش‌های آن ضروری بوده و به یافتن راهکارهایی برای بهبود فرآیند سیاستگذاری کمک می‌کند (میرزمانی وهمکاران، ۱۳۹۷: ۱۷۴). در راستای اهمیت و توجه به خط‌مشی‌های مورد استفاده در نظام بانکداری کشور می‌توان عنوان نمود که خط‌مشی‌گذاری جزئی-تدریجی به عنوان خط‌مشی عمومی کاربردی در بانکداری مبتنی بر وجود مدیران شایسته در این بخش در اجرا می‌باشد. با توجه به اینکه خط‌مشی‌های عمومی در خلاء اتخاذ نمی‌شوند، بلکه مساله مدار هستند بنابراین خط‌مشی به عنوان حل مساله‌ای عمومی تدوین می‌شوند (هاولت و میشل، ۱۳۸۰، ۴۲). خط‌مشی عمومی در یک فرآیند ساده شامل سه مرحله اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی می‌باشد. اتخاذ تصمیم و ارائه راه حل نیز به خودی خود به حل مساله کمک نمی‌کند؛ بلکه باید اجرا شود تا اثرات و پیامدهای آن به وقوع بپیوندد. اجرا به عنوان یکی از مراحل اصلی خط‌مشی‌گذاری عمومی از سال ۱۹۷۰ به بعد مورد توجه خاص محققین و نظریه‌پردازان خط‌مشی قرار گرفت. در مسیر اجرای کامل خط‌مشی، عوامل بازدارنده و تنگنانهایی زیادی وجود دارند (عباسی وهمکاران، ۱۳۹۵، ۱۱۲).

پی هولت^۱ (۱۹۹۵) عنوان نمود که خط‌مشی‌های عمومی وضع شده پس از تصویب و تأیید باید از طریق مدیران شایسته و قوی و سازمانهای مقتدر به اجرا گذشته شود. تدوین خط‌مشی و برنامه‌های دقیق فقط بخشی از فرآیند خط‌مشی‌گذاری موفق است و لزوم اجرای آن نیز ضروری می‌باشد. اجرای صحیح خط‌مشی می‌تواند منجر به استفاده درست از منابع محدود، کاهش دوباره کاری، اصلاح انتخاب‌های نامناسب و ... گردد و از ابهامات و عدم یکپارچگی بین عناصر تشکیل دهنده خط‌مشی و تعارضات ناشی از آن بکاهد (بذرافشان، ۱۳۹۱، ۲).

ثبات نظام‌های پرداخت»، «تأمین امنیت روش‌ها و ابزارهای پرداخت»، «جبران شکست در ناهماهنگی و افزایش سطح رقابت بانک‌ها»، «ارزیابی انطباق با استانداردها در کسب‌وکارهای نوین»، «حمایت از حقوق مشتریان»، «ارتقای شمول مالی»، «یکپارچه‌سازی و استاندارد سازی زیرساخت‌های بانکداری الکترونیک. بانک مرکزی اولین اصلی را که در اجرای وظیفه‌ی خود به عنوان پایش‌گر نظام پرداخت در نظر می‌گیرد حفظ ثبات نظام پرداخت است که زیرساختی مهم برای عملکرد اقتصادی مناسب به شمار می‌رود. زیرا ایجاد اختلال در نظام پرداخت تبعات جبران‌ناپذیری برای نظام مالی و اقتصادی کشور به همراه خواهد داشت. بنابراین نیازمند تدوین خط‌مشی مبتنی بر سیاست‌گذاری می‌باشد. با توجه به اهمیت خط‌مشی و مهم‌تر از آن اهمیت اجرای خط‌مشی توسط مدیران شایسته در صنعت بانکداری حال سؤال این است که مدیران جهت اجرای صحیح خط‌مشی‌های دولتی باید چه ویژگی‌ها و توانایی‌ها و شایستگی‌هایی را در خود تقویت نمایند تا اجرای خط‌مشی‌های تدوینی بطور صحیح و درست انجام گیرد و جامعه از نتایج اجرای آن منتفع گردد؟ و یا به عبارتی مدیران نظام بانکی به منظور اجرای خط‌مشی‌های بانک مرکزی چه شایستگی‌هایی را باید در خود ارتقاء دهند؟

مبانی نظری:

در عصر جدید خط‌مشی‌گذاری عمومی به عنوان تصمیم بلندمدتی که حکومت‌ها یا مقامات دولتی به منظور رسیدگی به مسائل عمومی یا ایده‌پردازی یا رفع مشکلات عمومی اتخاذ می‌کنند (ازهر عباس، ۲۰۱۹) فرآیندی است که دولت با آن ایده‌های خود را به برنامه‌ها و فعالیت‌های اجرایی برای دستیابی به نتایج و ایجاد تغییرات مطلوب در دنیای واقعی تبدیل می‌کند (باقری و پورعزت، ۱۳۹۲: ۱۶۸) در سیاست‌های بانکداری، اینکه چه مسئله‌ای مورد توجه سیاستگذاران قرارگیرد، حائز اهمیت فراوان است؛ زیرا خط‌مشی‌گذاری نیازمند درک عمیق علل و تأثیرات خط‌مشی‌گذاری عمومی در جامعه به منظور بهبود استراتژیک و در چهارچوب دیدگاه علمی است. توجه حکومت به یک مسئله درحوزه بانکداری و اقدام برای رفع آن، در واقع از لحاظ درآمدی به نفع یک گروه از افراد جامعه بوده و ممکن

یکی از رویکردهایی که در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد، مفهوم شایستگی یا قابلیت است (مک کلند^۲، ۱۹۷۰، ۳۲۱). رویکرد شایستگی، از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح و به سرعت مورد استفاده قرار گرفت. سپس در سال ۱۹۸۲، در کتاب شایستگی مدیر، اولین تعریف از شایستگی ارائه گردید که عبارت بود از: «ویژگی‌های ریشه‌ای فرد (انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش) که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد» وزارت کار دولت انگلستان نیز بعدها شایستگی را توانایی عملی کردن مهارت‌ها و دانش دانست. در آمریکا از واژه شایستگی برای تشریح عملکرد بالاتر و به ویژه برای مدیران بکار می‌رود (شیخ، ۱۳۸۹، ۴). در یک بررسی، از بین ۳۰ شرکت آمریکایی، ۲۹ شرکت در ۵ سال اخیر این رویکرد را به کار بسته‌اند. هم‌اکنون این رویکرد نه تنها مورد توجه شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب و کار قرار گرفته؛ بلکه سازمانها و شرکتهای دولتی در غرب نیز از آن بهره گرفته‌اند. سازمان ملل متحد نیز الگوی شایستگی‌های خود را برای کارکنانش استخراج و در فرایندهای گوناگون از آن بهره گرفته‌اند (شیخ، ۱۳۸۹، ۴). لیونس و همکاران^۳ (۲۰۰۴) اشاره کردند که در ایالات متحده، سازمان‌ها هر سال ۱۰۰ میلیون دلار بر روی توسعه، اجرا و اصلاح مدل‌های شایستگی صرف می‌کنند. در تحقیقی که توسط ۲۹۲ عضو گروه الگو برداری منابع انسانی انجام شد مشخص شد که: الف) ۷۵ درصد سازمان‌ها در گزینش، ارتقاء و آموزش و بالندگی از شایستگی‌ها استفاده می‌کردند، ب) ۶۵ درصد سازمان‌ها در مدیریت عملکرد از شایستگی‌ها استفاده می‌کردند، ج) بسیاری از سازمان‌ها در برنامه ریزی موفقیت و کارراهه شغلی از شایستگی‌ها استفاده کردند.

با توجه به آمار و ارقام ذکر شده در خصوص شایستگی‌های مدیران می‌توان به اهمیت این مبحث در ادبیات مدیریت پی برد.

امروزه در عرصه سازمان‌های پیشرو، مدیران به فراتر از رهبری می‌اندیشند و در تلاشند نقش یک مربی را بازی کنند تا سبب افزایش بهره‌وری، انگیزه، خلاقیت و نوآوری شوند. مربیگری به عنوان یک روش توسعه مدیریت و یک راهبرد برای بهبود عملکرد، اخیراً توجه زیادی بین محققان

اجرای خطمشی را می‌توان به مفهوم برونداد یا قلمروی از اهداف برنامه‌ریزی شده که مورد حمایت قرار می‌گیرند تعریف نمود. اجرا مرحله عملی پیاده‌سازی خطمشی‌های تدوین شده می‌باشد و تا زمانی که اجرا پیاده‌سازی نشود تدوین خطمشی بی‌نتیجه خواهد بود و از سوی دیگر اجرای موفق نهایتاً موجب حل مشکلی می‌شود که به جهت آن خطمشی گذاران اقدام به تدوین خطمشی نمودند. اگر خطمشی‌ها خوب اجرا نشوند، تصویب کردن خطمشی‌ها به تنهایی ضمانتی جهت موفقیت آنها نمی‌باشد. تحقیق حاضر در موضوع ارائه مدلی به منظور ارتقاء شایستگی مدیران نظام بانکی در اجرای خطمشی‌های بانک مرکزی می‌باشد. خط مشی‌های دولتی که برای اجرای بانکها در نظر گرفته می‌شود از سوی بانک مرکزی تدوین می‌گردد و این خط مشی‌ها تحت عنوان سیاست‌های پولی به دو نوع سیاست‌های پولی انبساطی و سیاست‌های پولی انقباضی تقسیم می‌شوند و جهت اجرای آن از ابزارهای متنوعی جهت کنترل یک یا هردوی آنها بهره می‌جویند تا بر مواردی مانند رشد اقتصادی، تورم، نرخ ارز و بیکاری تأثیر بگذارند. با توجه به اهمیتی که نتایج اجرای خط مشی‌های تدوین شده بانک مرکزی توسط بانکها بر اقتصاد کشور دارد، و با علم به اینکه؛ عامل؛ ناتوانی و عدم صلاحیت مجریان یکی از موانع اجرای خط مشی می‌باشد؛ تعیین و اولویت بندی شایستگی‌های مدیران بانکی در اجرای صحیح خط مشی‌های بانک مرکزی ضروری و حائز اهمیت می‌باشد. از سوی دیگر؛ براساس چارچوب مکزی^۱ در میان عوامل گوناگونی مانند، راهبرد و خط مشی، ساختار، سیستم‌ها، ارزش‌های مشترک و متعالی و فرهنگ سازمانی، وضعیت نیروی انسانی و سبک مدیریت و قابلیت‌ها و مهارتهایی که منجر به موفقیت سازمان‌های دولتی در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان می‌شود، نقش قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران دولتی اهمیتی قابل توجه دارد. مدیران دولتی به دلیل وظایف و اختیاراتی که برعهده دارند، می‌توانند نقشی بی‌بدیل در هدایت و راه‌بری سازمان‌ها برعهده گیرند. به همین اهمیت است که از دهه‌های آغازین تولد علم مدیریت، همواره سخن از وظایف، نقش‌ها و ویژگی‌های این مدیران به میان آمده است (شیخ، ۱۳۸۹، ۳).

³ Lievens et al

¹ Macenzy

² McClelland

در این پژوهش، تلاش شده است به موضوعی که در فرایند اجرا حلقه مفقوده تلقی می‌شود، یعنی ارتقاء قابلیت و شایستگی مجریان خط‌مشی‌ها از طریق یادگیری خط‌مشی، پرداخته شود. در این روش، پژوهشگر با رویکردی استقرایی به تدوین نظریه‌ای قابل اتکاء در زمینه اجرای خط‌مشی‌های تحول اداری (با رویکرد یادگیری) و چرخه یادگیری خط‌مشی اقدام می‌کند. یادگیری خط‌مشی، به منزله پدیده اصلی و هدف نهایی، نظام اداری‌ای با ویژگی‌هایی چون چابکی، خدمات دولتی با کیفیت و ارزان، افزایش و سهولت دسترسی شهروندان به خدمات دولتی، ارتقای رضایت کارگزاران دولتی و افزایش رضایت مردم از خدمات دولتی مشخص شد. همچنین با بهره‌مندی از مدل میدان نیرو، عوامل بازدارنده و پیش‌برنده نیز تعیین شدند. در این پژوهش با بهره‌مندی از نظریه میدان نیرو، مشخص شد عوامل بازدارنده شامل، پیچیدگی مسأله، کمبود حمایت و منابع و کمبود احساس نیاز و اطلاعات می‌شود و عوامل پیش‌برنده اجرای موفق یادگیری خط‌مشی شامل فرایندها و ساختار مناسب، ظرفیت سازی (مهارتی، نرم افزاری و سخت افزاری) و احساس نیاز و حمایت است. راهبردهای این تحقیق: کنش‌ها و واکنش‌ها، توانمندسازی و ارتقاء قابلیت‌های مدیران و کارگزاران مجری خط‌مشی‌ها برای اجرای کاراتر خط‌مشی‌های اصلاح اداری عبارتند از: ایجاد زمینه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای، فراهم آوری شرایط مناسب برای بروز خلاقیت مدیران و کارگزاران، ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر (سازمان یادگیرنده) با هدف توسعه قابلیت‌های فنی افراد، توسعه منابع و قابلیت‌های اطلاعاتی، ارتقاء قابلیت‌های کاری از طریق تفویض اختیار، مهندسی مجدد نظام اداری کشور در این تحقیق عنوان گردید که اجرای مناسب خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری منجر به: بهبود کیفیت خدمات دولتی، کاهش هزینه‌های خدمات دولتی، چابکی سازمان‌های دولتی (پاسخگویی، شایستگی، سرعت انتقال وانعطاف پذیری)، افزایش و سهولت دسترسی شهروندان به خدمات دولتی، ارتقای رضایت کارگزاران دولتی، افزایش رضایت مردم از خدمات دولتی، می‌باشد.

به خود جلب کرده است. یکی از مهم‌ترین نیازهای پژوهشی در این زمینه، شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت در مربیگری به خصوص درجه صلاحیت و شایستگی مربیان، در قالب الگویی کاربردی و قابل ارزیابی است؛ چراکه به کارگمردن تواناترین و شایسته‌ترین افراد برای مربیگری و یا افزایش شایستگی‌های مربیان، حیاتی‌ترین مسئله در افزایش کیفیت در مدیریت سازمان‌هاست.

پیشینه تحقیق:

۱) محمدی، اسمعیلی و سجادی هزاره (۱۳۹۷) تحقیقی تحت عنوان «شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو» انجام دادند و هدف از این تحقیق را، شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگویی در این زمینه عنوان کردند. نتایج نشان داد: ابعاد اصلی شایستگی مدیران در ۴ بعد: فراشایستگی (شامل: شایستگی‌های اخلاقی، اعتقادی، شخصی، کارآفرینی و بهداشت روانی)، شایستگی‌های شناختی (شامل: شایستگی‌های حرفه‌ای)، شایستگی‌های اجتماعی (شامل: شایستگی‌های رفتاری، سیاسی - اجتماعی و فرهنگی ارتباطی) و شایستگی‌های وظیفه‌ای (شامل: شایستگی‌های مدیریتی و رهبری) می‌باشد.

۲) دهقانی سلطانی، آل طه، قهری شیرین آبادی و همکاران (۱۳۹۶) تحقیقی تحت عنوان «شناسایی عوامل شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمانهای دولتی» انجام دادند. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران فعال در سازمانهای دولتی کشور بوده است. نتایج نشان داد که شایستگی‌های مدیران در سازمانهای دولتی کشور شامل ارتباطات سازنده، خدمت‌گذاری، مهارت مدیریت استرس، مردمی بودن، مهارت مدیریتی، اسلامی و دینی بودن، مهارت حل‌اتربخش مسأله و شایستگی‌های هوشی است که از میان این عوامل، مردمی بودن بیشترین میزان اهمیت را در طراحی الگو از دیدگاه مدیران داشته است.

۳) منوریان (۱۳۹۶)، تحقیقی با عنوان «مدل اجرای خط‌مشی‌های اصلاح اداری با رویکرد یادگیری»، انجام دادند. ایشان عنوان نمودند که، در زمینه اجرای خط‌مشی، پژوهش‌چندانی در سطح جهان صورت نگرفته است و درباره مدل‌های اجرا اختلاف نظر زیادی به چشم می‌خورد.

۴) لیکاما^۱ (۲۰۱۵) تحقیق در رابطه با «توسعه شایستگی‌های مدیران پروژه: یک بررسی جمعی از مهمترین شایستگی‌ها» انجام داد و عنوان کرد که: ادبیات مدیریت پروژه اغلب الزامات قابل توجه متفاوتی از قبیل، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و نقش‌ها برای موفقیت مدیران پروژه، ارائه می‌کنند. در تحقیق، خودارزیابی مبتنی بر وب، توسط یک گروه بزرگ نمونه ۷۵۰ نفره از مدیران پروژه انجام شد. این مقاله روش خودارزیابی که داده‌ها را از شایستگی‌های مبتنی بر نقش کاری مدیران پروژه جمع‌آوری و تحلیل می‌کند، را معرفی می‌کند. در این تحقیق شایستگی‌ها عبارتند از: آگاهی احساسی، اعتماد به نفس، خودارزیابی، اعتماد، اداره کردن دیگران، انعطاف‌پذیری/توانایی تطبیق با تغییرات، نوآوری، مسئولیت‌پذیری، جستجوکردن اطلاعات، تولید کارایی، کیفیت تصمیم، مدیریت استرس، فکر کردن تحلیلی، فکر کردن مفهومی/عقلانی، تعهد، ابتکار، خوش بینی، توسعه دادن دیگر افراد، ارتباطات، مدیریت تعارض، مدیریت رهبری، ساختن رابطه و همکاری، بود که این شایستگی‌ها به شش بعد: انگیزش، مهارت‌های اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی، مهارت‌های شناختی، تقسیم شده بود.

۵) برابر و همکاران^۲ (۲۰۱۵) تحقیقی در رابطه با «شایستگی‌های مدیران پروژه در ان جی اوهای^۳ بین‌المللی: درک شاغل» انجام در این تحقیق شایستگی‌ها عبارتند از: توانایی لجستیکی، توجه به تواناییهای فرهنگی، توانایی استفاده از ابزارها، توانایی عمومی، توانایی تخصصی، مدیریت پروژه، توسعه بین‌المللی، میان‌فرهنگی، مدیریت مالی، مدیریت کار سازمان، مدیریت اطلاعات، مدیریت افراد، نوشتن، گوش کردن، ارتباطات دهانی، بحث کردن تحلیلی، ظرفیت کار کردن، مقابله با استرس، بردباری، کمال، بصیرت، درگیری یا دل‌بستگی کارکنان با کار و سازمان، کار تیمی، مذاکره، ایجاد احساس صداقت، استخدام، چشم‌انداز یا بینش استراتژیک، درک کردن محیط، فعالیت‌های مدیریت، درخواستهای انفرادی، رفتارهای شخصی، تخصص‌های محلی، تخصص در شبکه‌سازی، آموزش دادن کارکنان، مدیریت تغییر، است. نتایج کار این گروه شایستگی‌های مدیران را بصورت ابعاد شایستگی‌های: قابلیت توافق و سازش، گسترش توانایی‌ها، مهارت‌های

مدیریت، ارتباط، کیفیت شخصی، مهارت‌های میان‌فردی، رهبری، اخلاقیات، شبکه و دانش محلی، ظرفیت سازی، مدیریت تغییر، نشان داد.

روش تحقیق:

در این پژوهش از روش کیفی برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مدل شایستگی استفاده شده است. در واقع روش انتخاب تحقیق منوط به ماهیت موضوع و اهداف تحقیق است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای است که به شیوه تحقیقات میدانی به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته است. جامعه آماری تحقیق که به دنبال شناسایی مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های شایستگی در اجرای خط مشی، از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. بنابراین جامعه آماری شامل دو بخش است که شامل: گروه اول: مدیران کل شعب استانها، که مدیران میانی بانک محسوب می‌شوند که هم در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شعب تأثیرگذارند و هم به طور عملی با موضوع مرتبط هستند. گروه دوم: اساتید دانشگاه در رشته مدیریت دولتی با گرایش تصمیم‌گیری و خط مشی گذاری که به طور تئوری با موضوع آشنا هستند، می‌باشند. روش نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله برفی استفاده شد. حجم نمونه با توجه به «اشباع نظری» در نظر گرفته می‌شود، در نتیجه بر اساس قاعده اشباع اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۱ نفر از افراد انجام شد؛ که پس از مصاحبه اطلاعات به اشباع رسید. لازم به ذکر است که از میان ۱۱ نفر، ۸ نفر از گروه اول و ۳ نفر از گروه دوم می‌باشند.

روایی و پایایی:

برای تأیید روایی این پژوهش علاوه بر موارد بالا موارد زیر را نیز برای سنجش اعتبار و روایی تحقیق کیفی مد نظر قرار داده‌اند:

- عمومیت: میزانی است که نشان می‌دهد یافته‌ها تا چه میزان ابعاد مختلف پدیده‌ی مورد بررسی را در خود جای داده‌اند. بدین منظور انجام ۱۱ مصاحبه عمقی با افراد خبره و بازبینی مکرر سؤال‌ها به منظور رسیدن به این امر انجام گرفت.
- راستی: میزانی است که نشان می‌دهد تفسیرها تا چه حد تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن

³ NGO

¹ Liikamaa

² Beriere et al

پژوهش کثرت‌گرایی شامل تکثر مکانی به مفهوم مصاحبه با کارکنان مختلف و تکثر مشارکت‌کنندگان به مفهوم مصاحبه با مدیران تصمیم‌گیر در سطوح مختلف در شبکه بانکی می‌باشد.

با توجه به بخش کیفی در نتیجه پایایی این پرسشنامه به منظور محاسبه سازگاری یافته‌های (پایایی) پژوهش از پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی استفاده گردید.

پایایی

برای محاسبه پایایی بازآزمون این پژوهش، سه مصاحبه انتخاب، و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی هفت روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه گردیده است. لازم به ذکر است تعداد توافقات به صورت کدهای جفتی می‌باشد.

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	پایایی آزمون
۱	۳	۲۷	۱۲	۳	٪۸۹
۲	۱۰	۱۳	۶	۱	٪۹۲
۳	۱۹	۲۴	۱۱	۲	٪۹۱
کل					٪۹۰

یافته‌ها نشان می‌دهد که مجموع کدها در دو فاصله زمانی در فاصله هفت روزه برابر با ۶۴، تعداد کل توافقات در بین سه مصاحبه برابر ۲۹ جفت (۵۸ کد) و تعداد کل عدم توافق برابر با ۸ کد می‌باشد که با جایگزینی در فرمول پایایی بازآزمون برابر با ۹۰ درصد می‌باشد که پایایی بیش از ۶۰ درصد قابل قبول است و می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاریها دارای پایایی مناسب می‌باشند.

محاسبه پایایی بین دو کدگذار

جهت محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از استادان مدیریت منابع انسانی درخواست شد تا به عنوان کدگذار دوم در پژوهش مشارکت کند و سه مصاحبه را کدگذاری نماید. یافته‌های جدول نشان می‌دهد که تعداد کل کدهای ثبت شده توسط

مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته‌اند. بدین منظور کلیه مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای و در فضایی دوستانه و به میل خود مصاحبه‌شوندگان و به دور از هر گونه فشار انجام گرفت؛ و هیچ‌گونه شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.

• تطابق: نشان می‌دهد که یافته‌ها تا چه حد با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارند. که این امر از طریق روش‌های مورد استفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری محقق شد. تطابق باعث می‌شود تا مقوله‌ها پالایش شوند و کمک می‌کند تا نظریه‌ها از روابط علی-معلولی مستقیم فاصله بگیرند و به سمت نظریه‌های با ماهیت پویا سوق داده شوند.

• فهم پذیری: نشان می‌دهد که نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است. بدین منظور یافته‌های تحقیق طبق نظر محقق و بر اساس تعداد اعضای نمونه در اختیار ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد که مشخص شد برای هر ۵ نفر قابل فهم می‌باشد. به منظور اطمینان از روایی پژوهش می‌توان از تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و کثرت‌گرایی استفاده نمود).

• تطبیق توسط اعضا: در این روش پژوهشگر تلاش می‌کند جهت برقرار ساختن اطمینان پذیری یافته‌ها و تفاسیر از دیدگاه مشارکت‌کنندگان استفاده نماید که در این پژوهش سه نفر از خبرگان نظام بانکی شرکت‌کننده در پژوهش فرایند روش دلفی مقوله‌های بدست آمده را بازبینی کردند و پیشنهادات آن‌ها اعمال گردید.

• بررسی همکار: در واقع کنترل بیرونی فرایند پژوهش است. در واقع همکار نقش «منتقد مدافع»^۳ را دارد که با پژوهشگر صادق است و سوالهای چالش برانگیزی در مورد روش‌ها، معانی و تفاسیر می‌پرسد. در این پژوهش سه نفر از اساتید دانشگاهی متخصص در مدیریت منابع انسانی گرایش خط‌مشی‌گذاری فرایند کدگذاری را بررسی نمودند و نظرات ایشان نیز در تدوین مدل مورد استفاده قرار گرفت.

• کثرت‌گرایی^۴: در این روش، پژوهشگران از مآخذ، روش‌ها، پژوهشگران و نظریه‌های چندگانه و متفاوت برای فراهم کردن شواهد تقویت‌کننده استفاده می‌کنند. در این

کل	۱۱۶	۴۹	۱۸	۸۲٪
----	-----	----	----	-----

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل بخش کیفی

مرحله اول دلفی: پس از مطالعات کتابخانه‌ای و تئوری فصل دوم توسط محقق پرسشنامه‌ای شامل ۱۲۵ شاخص و ۱۸ مؤلفه برای مدل مؤلفه‌های شایستگی مدیران در اجرای خطمشی‌های بانک مرکزی در بین افراد خبرگان تعیین شده توزیع گردید. و پاسخ متخصصین و خبرگان^۱ در این مرحله مورد بررسی قرار گرفت. پرسشنامه طراحی شده به ۱۱ نفر اعضای پانل دلفی فرستاده شد. نتایج حاصل از پاسخ‌های خبرگان به پرسشنامه مرحله اول به شرح می‌باشد:

پژوهشگر و همکار برابر با ۱۱۶ و تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۹ جفت (۹۸) و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر با ۱۸ کد است. بر اساس فرمول، پایایی بین کد گذاران برای مصاحبه‌های این پژوهش برابر با ۸۲ درصد است و بیش از ۶۰ درصد قابل قبول می‌باشد بنابراین کد گذاریها از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کد گذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها (دو کدگذار)	تعداد توافقات	تعداد عدم توافق	پایایی آزمون
۱	۳	۴۵	۱۹	۷	۸۴٪
۲	۱۰	۲۸	۱۳	۲	۹۳٪
۳	۱۹	۴۳	۱۷	۹	۷۹٪

جدول ۳. آمار توصیفی مدل مؤلفه‌های شایستگی مدیران در اجرای خطمشی‌های بانک مرکزی پرسشنامه اول

جمع	میزان موافقت پاسخ دهندگان					مؤلفه‌های شایستگی مدیران در اجرای خطمشی‌های بانک مرکزی
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۱۱	۶	۳	۱	۰	۰	اعتماد و اطمینان به زیردستان
۱۱	۵	۵	۱	۰	۰	توانایی رهبری
۱۱	۱	۱۰	۰	۰	۰	مشورت کردن و مذاکره کردن
۱۱	۴	۶	۱	۰	۰	ایجاد انگیزش در زیردستان
۱۱	۳	۸	۰	۰	۰	جهت ارائه خدمات به مشتری
۱۱	۲	۹	۰	۰	۰	داشتن خلاقیت و نوآوری
۱۱	۳	۶	۱	۰	۰	داشتن قدرت تأثیرگذاری در دیگران
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	داشتن صداقت و درستی و پاکدامنی
۱۱	۶	۵	۰	۰	۰	داشتن روحیه مسئولیت‌پذیری
۱۱	۱	۱۰	۰	۰	۰	داشتن توانایی خودکنترلی و خود ارزیابی
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	داشتن آرامش و صبور بودن
۱۱	۹	۲	۰	۰	۰	جرات ورزی
۱۱	۹	۱	۱	۰	۰	توانایی برقراری رابطه با دیگران
۱۱	۸	۲	۱	۰	۰	داشتن روحیه فداکاری شغلی
۱۱	۱۱	۰	۰	۰	۰	داشتن اعتماد به نفس
۱۱	۱۱	۰	۰	۰	۰	مدیریت کردن استرس
۱۱	۵	۶	۰	۰	۰	انعطاف پذیری
۱۱	۵	۵	۱	۰	۰	رازداری و مردم دا

^۱Experts

جمع	میزان موافقت پاسخ دهندگان					مؤلفه‌های شایستگی مدیران در اجرای خط‌مشی‌های بانک مرکزی
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۱۱	۶	۵	۰	۰	۰	آراستگی و منظم بودن
۱۱	۶	۵	۰	۰	۰	عادل بودن
۱۱	۱۱	۰	۰	۰	۰	پشتکار داشتن و علاقه به کار
۱۱	۶	۵	۰	۰	۰	داشتن فن بیان
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	اهمیت دادن به کارکنان
۱۱	۱۱	۰	۰	۰	۰	گرایش به نتایج
۱۱	۹	۲	۰	۰	۰	روانشناسی مشتری
۱۱	۱۱	۰	۰	۰	۰	توانایی خوشنود کردن مشتری
۱۱	۸	۲	۱	۰	۰	توانایی حفظ مشتری
۱۱	۱۱	۰	۰	۰	۰	توانایی جذب مشتری
۱۱	۸	۲	۱	۰	۰	آشنایی با رقبای اطراف شعبه
۱۵	۹	۶	۰	۰	۰	آشنایی با محل کار مشتریان اطراف شعبه
۱۵	۷	۸	۰	۰	۰	آشنایی با محیط جغرافیایی
۱۵	۲	۴	۸	۱	۰	توانایی مدیران در اجرای وظایف محوله
۱۵	۳	۱۰	۱	۱	۰	توانایی در مدیریت منابع
۱۵	۸	۶	۱	۰	۰	توانایی مدیریت کارها و زمانبندی کردن کارها
۱۱	۷	۸	۰	۰	۰	توانایی همکاری با تیم (انجام کار تیمی)
۱۱	۹	۲	۰	۰	۰	توانایی در مدیریت ریسک و فرصت
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	داشتن هوش تجاری و گزارش دادن
۱۱	۴	۷	۰	۰	۰	توانایی کارکردن تحت فشار زمان
۱۱	۳	۹	۰	۰	۰	توانایی اولویت بندی صحیح کارها در زمان مناسب
۱۱	۱	۱۰	۰	۰	۰	تسلط کامل بر کلیه فعالیت‌های شعبه
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	توانایی در تصمیم‌گیری کردن
۱۱	۷	۴	۰	۰	۰	توانایی در نظارت کردن
۱۱	۸	۲	۱	۰	۰	توانایی در برنامه‌ریزی کردن
۱۱	۶	۳	۱	۰	۰	توانایی در هماهنگی کردن و یکپارچه کردن
۱۱	۵	۵	۱	۰	۰	توانایی حل کردن مشکل
۱۱	۱	۱۰	۰	۰	۰	توانایی کنترل کردن سیستم
۱۱	۴	۶	۱	۰	۰	توانایی در ترفیع و ارتقاء دادن کارکنان و استخدام آنها
۱۱	۳	۸	۰	۰	۰	توانایی سازماندهی کردن
۱۱	۲	۹	۰	۰	۰	توانایی برنامه ریزی استراتژیک
۱۱	۳	۶	۱	۰	۰	همکاری با افراد و گروه‌های داخل و خارج از سازمان
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	توانایی در درک مأموریت سازمان
۱۱	۶	۵	۰	۰	۰	استعمال قدرت، اختیار و اعمال نفوذ

جمع	میزان موافقت پاسخ دهندگان					مؤلفه‌های شایستگی مدیران در اجرای خط‌مشی‌های بانک مرکزی
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۱۱	۱	۱۰	۰	۰	۰	توانایی در بکاربردن قدرت جهت کسب اهداف سازمان و اجرای خط‌مشی‌های تعیین شده
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	آگاهی از خط‌مشی‌های تعیین شده (آگاهی و درک صحیح دستورات)
۱۱	۱	۲	۸	۴	۰	توانایی در برگزاری جلسات
۱۱	۳	۷	۱	۰	۰	توانایی در ایجاد نظام انگیزشی کارآمد
۱۱	۱	۹	۱	۰	۰	داشتن قدرت رقابت‌پذیری
۱۱	۳	۷	۱	۰	۰	ترویج به بهبود مداوم
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	آشنایی نسبت به قوانین عمومی
۱۱	۷	۳	۱	۰	۰	توانایی در بستن قرارداد
۱۱	۸	۲	۱	۰	۰	درک مناسب موارد قانونی
۱۱	۵	۵	۱	۰	۰	آشنایی با سیستم‌های گزارش‌دهی مالی
۱۱	۱	۱۰	۰	۰	۰	آشنایی و تخصص نسبت به صورت عملکرد سپرده‌های سرمایه‌گذاری
۱۱	۹	۲	۱	۰	۰	آشنایی با مدیریت مالی
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	توانایی در تدوین بودجه
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	آشنایی و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی TI و ابزارهای فناوری اطلاعات
۱۱	۳	۹	۰	۰	۰	آشنایی و استفاده از سیستم‌های شبکه
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	آشنایی با نرم‌افزارهای حسابداری و مدیریت
۱۱	۵	۶	۰	۰	۰	توانایی در نوشتن گزارش
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	توانایی صحبت کردن عمومی
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	داشتن روابط عمومی خوب
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	مهارت ارائه
۱۱	۵	۶	۰	۰	۰	توانایی در مکاتبات عمومی
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	انتقادی فکر کردن
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	داشتن بصیرت
۱۱	۳	۹	۰	۰	۰	داشتن ادراک استراتژیک
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	داشتن خودآگاهی
۱۱	۵	۶	۰	۰	۰	داشتن آگاهی اجتماعی
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	خودمدیریتی کردن
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	مدیریت کردن رابطه
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	تخصص محلی (دانش و آگاهی محلی)
۱۱	۴	۷	۰	۰	۰	دانش و آگاهی از ذینفعان و سهامداران

جمع	میزان موافقت پاسخ دهندگان					مؤلفه‌های شایستگی مدیران در اجرای خط‌مشی‌های بانک مرکزی
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۱۱	۳	۹	۰	۰	۰	داشتن دانش حرفه‌ای (تحصیلات دانشگاهی)
۱۱	۷	۸	۰	۰	۰	آگاهی از اخبار مرتبط با بانک
۱۱	۹	۲	۰	۰	۰	تسلط بر اعتبارات و تسهیلات
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	تسلط بر کامپیوتر و حسابداری
۱۱	۴	۷	۰	۰	۰	اطلاع کامل از قوانین و مقررات
۱۱	۳	۹	۰	۰	۰	آشنایی با خدمات نوین بانکی
۱۱	۱	۱۰	۰	۰	۰	تجربیات کسب شده مرتبط با شغل در سازمان مورد نظر
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	تجربیات کسب شده مرتبط با شغل در سایر سازمانها
۱۱	۷	۴	۰	۰	۰	دوره‌های عملی آموزشی مرتبط با شغل
۱۱	۳	۹	۰	۰	۰	دوره‌های نظری آموزشی مرتبط با شغل
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	کارگاه‌های آموزشی مرتبط با شغل
۱۱	۵	۶	۰	۰	۰	تجربه کسب شده مرتبط با حرفه به طور عملی
۱۱	۱۰	۱	۰	۰	۰	تجربه کسب شده مرتبط با حرفه به طور نظری یا تئوری
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	دوره‌های عملی آموزشی مرتبط با حرفه
۱۱	۸	۲	۱	۰	۰	دوره‌های نظری آموزشی مرتبط با حرفه
۱۱	۵	۵	۱	۰	۰	پاسخگو بودن (در قبال سپرده گذاران، گیرندگان تسهیلات، دولت، کارکنان و آحاد جامعه)
۱۱	۱	۱۰	۰	۰	۰	داشتن نگرش شفافیت در اطلاعات مالی و گزارش‌گری مالی
۱۱	۱	۹	۱	۰	۰	طرز تلقی و نگرش مثبت نسبت به قابل اجرا بودن خط‌مشی‌های تعیین شده
۱۱	۵	۹	۱	۰	۰	اطمینان داشتن نسبت به شغل و موقعیت سازمانی
۱۱	۷	۴	۰	۰	۰	درک مناسب موارد فرهنگی
۱۱	۸	۳	۰	۰	۰	توجه به اخلاقیات
۱۱	۷	۲	۲	۰	۰	توانایی نسبت به ایجاد زمینه استقرار مدیریت دانش در سازمان
۱۱	۷	۴	۰	۰	۰	توانایی در تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای کارکنان
۱۱	۷	۴	۰	۰	۰	توانایی در تقویت یادگیری کارکنان در جهت اجرای بهتر خط‌مشی‌های تدوین شده
۱۱	۱	۷	۷	۰	۰	توانایی ظرفیت‌سازی (مهارتی، نرم افزاری و سخت افزاری)
۱۱	۱	۱۰	۰	۰	۰	توانایی در ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر با هدف قابلیت‌های فنی افراد

جمع	میزان موافقت پاسخ دهندگان					مؤلفه‌های شایستگی مدیران در اجرای خط‌مشی‌های بانک مرکزی
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۱۱	۵	۶	۰	۰	۰	مشارکت دادن عمومی کارکنان
۱۱	۵	۵	۱	۰	۰	توانایی پیاده سازی اصلاح ساختارهای اداری
۱۱	۸	۲	۱	۰	۰	ایجاد برنامه‌هایی برای توانمندسازی کارکنان
۱۱	۷	۳	۱	۰	۰	نظارت بر نظام اداری
۱۱	۵	۵	۱	۰	۰	توانایی ایجاد توسعه منابع و قابلیت‌های اطلاعاتی

برای مؤلفه‌های شایستگی مدیران در اجرای خط‌مشی‌های بانک مرکزی شناسائی شد. این معیارها در مرحله اول تکنیک دلفی در اختیار کارشناسان حوزه مورد مطالعه قرار داده شد و از این کارشناسان خواسته شد تا اگر در مورد ترکیب برخی از معیارها در قالب یک معیار جدید پیشنهادی دارید ارائه کنند و در نهایت شاخصی به این زیرمعیارها اضافه نشد.

درگام دوم آخر با تکنیک دلفی مؤلفه‌ها (۵) و ابعاد (۱۸) شاخص‌ها (۱۱۳) به غربال پرداخته شده است تا معیارهایی که از اهمیت و تناسب بیشتری برخوردار هستند انتخاب شوند. سپس توسط خبرگان این حوزه که مرکب از ۱۱ نفر در نمونه انتخاب شده بودند و با کلیه زیر شاخص‌ها آشنا بودند طبق روش دلفی تک تک معیارها بر اساس هدف مورد بررسی قرارگرفت. برای غربال اولیه معیارهای شناسائی شده از تکنیک دلفی استفاده شده است.

جدول ۵. خلاصه نتایج راند دوم تکنیک دلفی برای مدل شایستگی‌های مدیران در جهت اجرای خط‌مشی بانک مرکزی

معیارها	کارشناس											میانگین
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	
مهارت	مهارت رفتاری	۳	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۴.۲
	مهارت فنی	۳	۳	۵	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۴	۴.۱
	مهارت مدیریتی	۵	۳	۵	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۴.۳
	مهارت قانونی	۳	۴	۳	۵	۵	۵	۳	۳	۵	۵	۴.۲
	مهارت مالی	۳	۳	۵	۴	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۴.۳
	TI مهارت	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۴.۴
دانش	مهارت ارتباطات	۳	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴.۳
	QI	۳	۳	۵	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۴.۳
	QE	۵	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۴.۴
	دانش محلی	۵	۵	۵	۳	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۴.۳

۴.۴	۴	۵	۵	۴	۴	۵	۴	۵	۵	۴	۴	دانش شغلی	تجربه
۴.۳	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۵	۵	۴	۴	۴	تجربیات شغلی	
۴.۳	۵	۵	۵	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۳	تجربیات حرفه‌ای	نگرش و دیدگاه
۴.۳	۴	۵	۳	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۳	مسئولیت اجتماعی	
۴.۳	۵	۵	۵	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۳	نگرش مثبت	
۴.۲	۵	۵	۳	۳	۵	۵	۵	۵	۳	۴	۳	ها و گرایشات ارزش مجری	
۴.۳	۴	۵	۳	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۳	یادگیری از اجرا	توانایی‌ها ی اقتضایی
۴.۴	۵	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۵	تحول اداری	

جدول ۶. آزمون کندال مرحله توقف دلفی

۱۱	تعداد نمونه
۰.۷۹۱	ضریب کندال (Kendall's Wa)
۵۴.۶۳۱	کای دو (chi-square)
۱۲	درجه آزادی
۰.۰۰	سطح معنی داری

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که معناداری آماری کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که برای متوقف کردن فرایند دلفی کافی می‌باشد. در نتیجه مراحل دلفی را در این مرحله چهارم متوقف می‌کنیم و نتایج نشان شاخص‌هایی که برای مدل طراحی مدل شایستگی مدیران در اجرای خط مشی بانک مرکزی تهیه شده که شامل ۵ مؤلفه اصلی و ۱۸ بعد و با ۱۱۳ شاخص نهایی شده است.

جدول ۷. خلاصه مؤلفه‌ها و ابعاد و شاخص‌های مدل شایستگی‌های مدیران در اجرای خط مشی بانک مرکزی

شماره سؤالات	تعداد شاخص‌ها	زیرمعیارها	عامل
۱-۲۴	۲۴	مهارت رفتاری	مهارت‌ها
۲۵-۴۰	۱۶	مهارت فنی	
۴۱-۵۸	۱۸	مهارت مدیریتی	
۵۹-۶۱	۳	، مهارت قانونی	
۶۲-۶۵	۴	مهارت مالی	
۶۶-۶۸	۳	مهارت TI	
۶۹-۷۳	۵	مهارت ارتباطات	
۷۴-۷۶	۳	QI	
۷۷-۸۰	۴	QE	

تکنیک دلفی در دو راند ادامه یافته است و در راند دوم با دستیابی به توافق نهایی متوقف شده است. در نهایت ۵ مؤلفه برای شایستگی مدیران در اجرای خط مشی بانک مرکزی در نظر گرفته شده است که مؤلفه‌ها تأیید نهایی گردید و و هر مؤلفه شامل بعدهایی دسته بندی شده است که در مجموع ۱۸ بعد شناسایی و تأیید گردید و برای سنجش هر بعد شاخص‌هایی تعیین شده بود که شامل ۱۲۵ شاخص شناسایی و در تکنیک دلفی ۱۲ شاخص حذف و ۱۱۳ شاخص باقی مانده در راند دوم مجدداً همگی امتیاز بالای ۳ کسب کرده‌اند. بنابراین تکنیک دلفی را برای راند سوم جهت اطمینان انجام و همگی بالای ۳ امتیاز کسب و متوقف شده و شاخص‌ها برای مدل مؤلفه‌های شایستگی مدیران برای اجرای خط مشی بانک مرکزی شناسایی شده برای تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفته است. شماره شاخص‌های ۶۲، ۶۷، ۷۱، ۸۰، ۸۱، ۸۸، ۸۹، ۹۶، ۹۷، ۱۱۱، ۱۱۴ و ۱۲۵ حذف شده‌اند و پرسشنامه جدید پیوست ب گزارش شده است.

گام سوم تکنیک دلفی: آزمون ضریب کندال

برای اطمینان و تشخیص اینکه مرحله دلفی را متوقف کنیم یا نه اولین معیار اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل است که براساس مقدار تعیین می‌شود. در صورت نبود چنین اتفاق نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود. مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است.

دانش	دانش محلی	۲	۸۱-۸۲
	دانش شغلی	۶	۸۳-۸۸
تجربه	تجربیات شغلی	۵	۸۹-۹۳
	تجربیات حرفه‌ای	۴	۹۴-۹۷
نگرش و دیدگاه	مسئولیت اجتماعی	۲	۹۸-۹۹
	نگرش مثبت	۲	-۱۰۱ ۱۰۰
	ارزش‌ها و گرایشات مجری	۲	-۱۰۳ ۱۰۲
توانایی‌های اقتضایی	یادگیری از اجرا	۵	-۱۰۸ ۱۰۴
	تحول اداری	۵	-۱۱۳ ۱۰۹

نتیجه گیری

برای اطمینان و تشخیص اینکه مرحله دلفی را متوقف کنیم یا نه اولین معیار اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل است که براساس مقدار تعیین می‌شود. در صورت نبود چنین اتفاق نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود. مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. نتیجه آزمون نشان می‌دهد که معناداری آماری کمتر از ۰.۰۵ می‌باشد که برای متوقف کردن فرایند دلفی کافی می‌باشد. در نتیجه مراحل تکنیک دلفی را در این مرحله چهارم متوقف می‌کنیم و نتایج نشان شاخص‌هایی که برای طراحی مدل شایستگی مدیران در اجرای خط‌مشی‌های بانک مرکزی و با توجه به نقطه نظرات اعضای خبرگان که مجدداً به سؤالات ارائه شده پاسخ دادند که نتایج آن ارائه شده است. که در این مرحله هیچ کدام از شاخص‌ها حذف نمی‌شوند که همه شاخص‌ها مبنی برکسب موافقت بالای ۷۰ درصد می‌باشد. برای اطمینان پرسشنامه جدیدی مرحله سوم را هم دوباره با نتایج برای اعضا ۱۱ نفره خبره ارسال و جمع آوری می‌گردد و مرحله سوم همه شاخص‌ها

مورد تأیید بوده و برای اطمینان مرحله چهارم را هم انجام دادیم با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله سوم و مقایسه آن با نتایج مرحله چهارم، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰.۱) باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود که نتایج محاسبه اختلاف نظر هریک از خبرگان برای شاخص برای مؤلفه‌های شایستگی مدیران در اجرای خط‌مشی‌های بانک مرکزی شناسائی شد. درگام دوم آخر با تکنیک دلفی مؤلفه‌ها (۵) و ابعاد (۱۸) شاخص‌ها (۱۱۳) به غربال پرداخته شده است تا معیارهایی که از اهمیت و تناسب بیشتری برخوردار هستند انتخاب شوند. سپس توسط خبرگان این حوزه که مرکب از ۱۱ نفر در نمونه انتخاب شده بودند و با کلیه زیر شاخص‌ها آشنا بودند طبق روش دلفی تک تک معیارها بر اساس هدف مورد بررسی قرارگرفت. برای غربال اولیه معیارهای شناسائی شده از تکنیک دلفی استفاده شده است. تکنیک دلفی در دو راند ادامه یافته است و در راند دوم با دستیابی به توافق نهایی متوقف شده است. در نهایت ۵ مؤلفه برای شایستگی مدیران در اجرای خط‌مشی بانک مرکزی در نظر گرفته شده است که مؤلفه‌ها تأیید نهایی گردید و و هر مؤلفه شامل بعدهایی دسته بندی شده است که در مجموع ۱۸ بعد شناسایی و تأیید گردید و برای سنجش هر بعد شاخص‌هایی تعیین شده بود که شامل ۱۲۵ شاخص شناسایی و در تکنیک دلفی ۱۲ شاخص حذف و ۱۱۳ شاخص باقی مانده در راند دوم مجدداً همگی امتیاز بالای ۳ کسب کرده‌اند. بنابراین تکنیک دلفی را برای راند سوم جهت اطمینان انجام و همگی بالای ۳ امتیاز کسب و متوقف شده و شاخص‌ها برای مدل مؤلفه‌های شایستگی مدیران برای اجرای خط‌مشی بانک مرکزی شناسایی شده برای تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفته است. شماره شاخص‌های ۶۲، ۶۷، ۷۱، ۸۰، ۸۱، ۸۸، ۸۹، ۹۶، ۹۷، ۱۱۱، ۱۱۴ و ۱۲۵ حذف شده‌اند و پرسشنامه جدید پیوست ب گزارش شده است.

مراجع و منابع

الوانی، سید مهدی؛ شریف زاده، فتاح (۱۳۷۹). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.

-Briere Sophie, Proulx Denis, Flores Olga Navaro & Laporte Melissa. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, volume 33, pages 116-125.

- Sam, A.S., Abbas, A., Surendran Padmaja, S. et al. Linking Food Security with Household's Adaptive Capacity and Drought Risk: Implications for Sustainable Rural Development.

-Howlett, M. (2011). *Designing Public Policies: Principles and Instruments*. Publisher Routledge.

-Liikamaa Kirsi (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies, *Procedia Manufacturing*, volume 3, pages 681-687.

-McClelland David C. (1970). The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*. volume 24.

-Zargham, M, Zhang, Z., & Preciado, V.M. On modeling blockchain-enabled economic networks as stochastic dynamical systems. *Appl Netw Sci* 5, 19 (2020).

اعرابی، سید محمد؛ رزقی رستمی، علی رضا. (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های صنعتی کشور. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران.

باقری، محمدرضا؛ پور عزت، علی اصغر (۱۳۹۲). ارائه الگوی ترکیبی برای خط‌مشی‌گذاری در عرصه دانشگاه. فصلنامه مجلس و راهبرد. تابستان ۱۳۹۲، شماره ۷۴. ۱۶۵-۱۹۹

بذرافشان، مرتضی. (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش خط‌مشی‌های گردشگری جمهوری اسلامی ایران. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

دهقانی سلطانی، مهدی؛ آل طه، حمیدرضا؛ قهری شیرین‌آبادی، الهه؛ طاهری، هادی. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه بهبود در مدیریت، شماره ۲۸. شیخ، ابراهیم. (۱۳۹۱). الگوی قابلیت‌های اسلامی ایرانی مدیران در بخش دولتی. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی. پایان‌نامه دکتری.

عباسی، عباس؛ معتضدیان، رسول و میرزایی، محمد قاسم. (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. شماره ۲۲.

لستر، جیمز. پی و استوارت، جوزف جی. آر. (۱۳۸۳). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی: رویکردی تکاملی. ترجمه مجتبی طبری و تورج مجیدی میکلائی و سهیل خورشید. تهران: انتشارات ساوالان.

میرزمانی، اعظم، رحمتی، محمدحسین، اخوان علوی، سید حسین & ابراهیمی، روح‌اله. (۱۴۰۰). ظرفیت‌های شناختی انسان؛ ابزاری در تحقق سیاست‌های حوزه علم و فناوری اقتصاد مقاومتی / انسان پژوهی دینی، ۱۸(۴۵)

محمدی، مرتضی؛ اسمعیلی، مرتضی؛ سجادی هزاوه، سید حمید. (۱۳۹۷). شناسایی و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران ورزشی ناجا و ارائه الگو. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، شماره ۱۵.

منوریان، عباس (۱۳۹۶). مدل اجرای خط‌مشی‌های اصلاح نظام اداری با رویکرد یادگیری. مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۷، شماره ۴.



Model of Public Policy Implementation Based on the Dimensions of Social Responsibility in Universities of Medical Sciences

Azadeh Salmantabar¹, Seyyed Rasool AghaDavood*², Amirhossein Mohammad Davoodi³, Reza Shafieezadeh⁴

Background: Part of the success in the implementation of policies is due to the competencies of the managers, because in some cases, the reason for the different implementation of public policies is due to the inability of the executors.

Objective: The purpose of this research is to identify and improve the competencies of the managers of the banking system in implementing the policies of the central bank and to present its model, with a special study of the managers of Ansar Bank.

Methods: In terms of the research method used, this research was mixed and the type of research design was exploratory. The studied community included all banking and university experts. For example, in the qualitative section, 8 managers of Ansar Bank and 3 expert trainers in the field of managers' competencies were selected by purposeful sampling until the theoretical saturation stage. A semi-structured interview was used to collect the data in the qualitative part. The confirmatory factor analysis statistical method was used to analyze the data in the quantitative part. To present the final model of the research, partial least squares method and Smart PLS version 2 software were used.

Findings: Skill has played the biggest role in evaluating the competence of managers of the banking system (it had the highest factor load). Contingency abilities have played the second role. Attitude and perspective, knowledge and experience have the next ranks.

Conclusion: The results showed 5 dimensions of skill, knowledge, experience, attitude and perspective, and contingent abilities along with 26 components and 109 sub-components as the competencies of the managers of the banking system in implementing the policies of the central bank.

Keywords: Competences, Skills, Experience, Knowledge, Attitude and Perspective and Necessary Abilities

¹ Faculty Of Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

² *Faculty Of Management, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran (Corresponding Author)

³ Faculty Of Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

⁴ Faculty Of Management, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran