

طراحی مدل شایستگی‌های بنیادی و فناورانه مدیران حوزه فناوری اطلاعات

مسعود سعیدپناه^۱، سید مهدی الوانی^{۲*}، سید ذبیح‌الله هاشمی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: دی ۱۳۹۸، اصلاحیه: اسفند ۱۳۹۸، پذیرش: فروردین ۱۳۹۹

چکیده

از آنجا که فهرست استانداردی از شایستگی‌ها وجود ندارد، سازمان‌های مختلف، شرکت‌ها و موسسات، وزارتخانه‌ها و نهادهای دولتی در سراسر جهان، همه بسته به شرایط و نیازهای خود، چارچوبی را برای شایستگی‌های مورد انتظار خود تعریف می‌کنند. در همین راستا پژوهش حاضر در پی آن است تا مدلی برای شایستگی‌های مدیران حوزه فناوری اطلاعات بانک ملت به عنوان یکی از مهمترین قطب‌های مهم اقتصادی و زیرساخت‌های حیاتی کشور طراحی نماید، به گونه‌ای که بر مشکلات مدل‌های پیشین فائق آمده و چارچوب مناسبی برای انتخاب و انتصاب مدیران بخش فناوری اطلاعات بانک باشد. لذا با انجام این پژوهش تلاش گردیده تا چالش " نگاه تک بعدی به شایستگی‌ها " رفع گردد. این تحقیق بر اساس ماهیت و روش از نوع توصیفی و بر اساس هدف از نوع کاربردی می‌باشد. از لحاظ نوع‌شناسی، پژوهش در زمره پژوهش‌های کیفی و در پارادایم قیاسی استقرایی است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته است. داده‌های کیفی به‌دست آمده از مصاحبه با جامعه مدیران ارشد بانک، با استفاده از تحلیل تم کدگذاری شد و مهمترین شایستگی‌ها استخراج، دسته‌بندی و به تأیید خبرگان رسیده است. ابعاد اصلی شایستگی‌های شناسایی شده عبارتند از: بعد شایستگی‌های بنیادی، بعد شایستگی‌های فناورانه. نتایج پژوهش نشان دهنده آن است که مهمترین لایه‌های شایستگی مدیران حوزه فناوری اطلاعات در بعد شایستگی‌های بنیادی شامل لایه شایستگی‌های عمومی فردی و لایه شایستگی‌های آموزشی و در بعد شایستگی‌های فناورانه شامل لایه شایستگی‌های عمومی و لایه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات است. برای هر یک از این لایه‌ها هفت بلوک از شایستگی‌ها شناسایی شده که به تفصیل عنوان گردیده است.

واژه‌های اصلی: شایستگی، تحلیل تم، فناوری اطلاعات

۱- مقدمه

که نقش مهمی در موفقیت و توسعه سازمان‌ها دارند. یکی از مسائل و مشکلات سازمان‌ها در جذب مدیران حوزه فناوری اطلاعات نداشتن معیارهای مناسب جهت شناسایی و انتخاب این افراد است. همچنین شناسایی شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیران فناوری اطلاعات مسئله اساسی برای متولیان تربیت نیروی انسانی است. چرا که انتخاب و انتصاب شایسته این مدیران امری حیاتی و تضمینی برای رسیدن به اهداف استراتژیک تعیین شده می‌باشد. بیشتر تحقیق‌های انجام شده در این زمینه بر شایستگی‌های عمومی متمرکز بوده است. این تحقیق می‌تواند با شناسایی شایستگی‌های تخصصی و فنی مدیران حوزه فناوری اطلاعات در کنار شایستگی‌های عمومی آنها، سازمان را در انتخاب و انتصاب شایسته‌ترین مدیران حوزه فناوری اطلاعات کمک نماید. لذا از آنجایی که دستیابی به اهداف سازمانی بالاخص در حوزه فناوری اطلاعات نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و

شایستگی یکی از مفاهیم محوری برای بسیاری از شرکت‌های پیشرو در دنیای متغیر امروزی است. در واقع شایستگی یا خبرگی منابع انسانی یکی از کلیدهای راه‌گشا در عرصه رقابت‌های سازمانی است زیرا تکیه بر این مطلب و تلاش در جهت حفظ و تقویت شایستگی‌های منابع انسانی می‌تواند سازمان را در مسیر پر فراز و نشیب حیاتش که امروزه بیش از هر زمان دیگری رنگ تحول و دگرگونی به خود گرفته، یاری نماید. از آنجایی که موفقیت هر سازمانی مدیون منابع انسانی شایسته و توانمند است، ضروری است برای بهبود این سرمایه ارزشمند و تعالی و ارتقاء وی (از طریق سنجیدن شایستگی‌های مورد نیاز نیروی انسانی که در عملکرد وی تاثیر گذارند) یک چارچوب مناسب تنظیم گردد و پروسه بهبود مستمر کارکنان از طریق این چارچوب محقق شود [۲]. هسته اصلی تمامی فعالیت‌های سازمانی، منابع انسانی توانمند می‌باشند

*pres@qiau.ac.ir

این مقاله قسمتی از پایان نامه دکتری و حاصل کار تحقیقاتی انجام شده در بانک ملت می‌باشد.

مدیریت حوزه فناوری اطلاعات. بدیهی است با شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز این افراد برای دستیابی به پست مدیریت در حوزه فناوری اطلاعات، برنامه توسعه ایشان بر اساس معیارها و نقاط قابل بهبود طراحی خواهد شد.

- عدم دسترسی کامل به اهداف و مقاصد تعیین شده در حوزه فناوری اطلاعات و لزوم حفظ مزیت‌های رقابتی به دست آمده در بازار رقابتی موجود و همچنین سرعت کمی‌برداری رقبای از محصولات خدماتی موجود در این حوزه ضرورت بکارگیری شایسته‌ترین و توانمندترین مدیران متخصص در این حوزه را می‌طلبد.

- عدم امکان برون‌سپاری کامل مدیریت پروژه‌های عملیاتی و طراحی محصولات و خدمات بانکی مرتبط با فناوری اطلاعات، به دلیل عدم اشراف کامل عوامل بیرونی با سازو کارهای بانکی و لزوم حفظ امنیت اطلاعات و جلوگیری از خروج آن، از جمله دلایل دیگری است که لزوم پرورش، استفاده و توسعه دانش و شایستگی‌های مدیران حوزه فناوری اطلاعات در داخل بانک را نمایان می‌سازد.

۲- مبانی نظری و ادبیات تحقیق

۲-۱- شایستگی

شایستگی یک سری دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، تجربیات و رفتارها است که منجر به عملکرد مؤثر فعالیت‌های فرد می‌شود. شایستگی قابل اندازه‌گیری است و می‌تواند از طریق آموزش توسعه یابد. همچنین با معیارهای کوچکتر قابل تفکیک است [۵]. عموماً شایستگی^۱ به عنوان یک مفهوم مرتبط با افراد تعریف می‌شود، که به مجموعه‌ای از ابعاد رفتاری که ایجاد کننده عملکرد عالی یک فرد در کار است اشاره می‌کند [۱۳]. شایستگی‌ها معیارهای معتبری هستند و باید قابل سنجش باشند زیرا از تحلیل شغل شامل ویژگی‌هایی نظیر مهارت‌های فردی، رهبری، مهارت‌های تحلیلی و گرایش به پیشرفت سرچشمه می‌گیرند. اسپنسر^۲ و همکارانش (۱۹۹۰) معتقد بودند که شایستگی‌ها شامل این موارد هستند:

۱. انگیزه (نیازهای اساسی که از رفتار نشأت می‌گیرد)، ۲. خصایص (منش عمومی)، ۳. خودمفهومی (ارزش‌ها و نگرش‌های فردی)، ۴. دانش محتوا از حقایق و یا روش و ۵. مهارت‌های شناختی و رفتاری (خواه پنهان یا مشهود). امروزه شایستگی‌ها بسیاری از مباحث مدیریت منابع انسانی از وظایف فردی مانند استخدام و مدیریت عملکرد تا برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی مانند طراحی ساختار سازمانی و فرهنگ را در بر می‌گیرد. شایستگی‌های منابع انسانی به صورت مجموعه‌ای از شایستگی‌های مؤثر برای عملکرد مؤثر منابع انسانی تعریف می‌شود که سازمان را در تحقق استراتژی‌های کسب و کار در بازار رقابتی توانمند می‌سازد [۱۳].

پراهالد^۳ و هم^۱ (۱۹۹۰) تاکید دارند که رقابت‌پذیری یک سازمان از

مهارت‌های مدیریتی برخوردار می‌باشد، برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه‌ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مولفه و محورهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مولفه‌ها صورت گیرد. هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی شایستگی مدیران حوزه فناوری اطلاعات می‌باشد تا از این طریق مولفه‌های اصلی شایستگی آنها شناسایی و به سازمان کمک نماید تا در انتصابات، جانشین‌پروری و توسعه مدیران حوزه فناوری اطلاعات خود بکار گیرد. یکی از مسائل و مشکلات بانک مورد مطالعه در جذب مدیران حوزه فناوری اطلاعات، نداشتن معیارهای مناسب جهت شناسایی و انتخاب مدیران جهت جذب و بکارگیری در حوزه فناوری اطلاعات است.

از جمله مسائل و مشکلات مرتبط با این موضوع می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- این مسئله به کرات در سخنرانی‌های مدیران ارشد بانک در سمینارها و همایش‌ها مطرح شده و در مجلات داخلی بانک (مجله پرتو) نیز منعکس گردیده است.

- ارزشمندترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن می‌باشد. تاکید بر اجرای عدالت در بخش سرمایه انسانی از طریق انتخاب و انتصاب بر اساس نتایج ارزیابی شایستگی‌های کارکنان و در نهایت بر اساس شایسته‌سالاری (سخنرانی مدیرعامل بانک در افتتاحیه کانون ارزیابی کارکنان، ۱۳۹۶/۱۱/۰۴)

- بر اساس نتایج یک نظرسنجی از متخصصان بانکداری: ۹۶ درصد متخصصان بانکی معتقدند فناوری‌های نوظهور به کار گرفته شده توسط شرکت‌های فناور محور، عمده کار بانک‌ها را انجام و صنعت بانکداری را تحت تاثیر قرار خواهند داد، از سوی دیگر بانک‌ها فقط از ۱۵ درصد فناوری‌های موجود استفاده می‌کنند که تداوم این روند، معضلاتی را برای کسب و کار بانک‌ها ایجاد خواهد کرد. (سخنرانی مدیر عامل بانک در همایش بانکداری دیجیتال، مهر ماه ۱۳۹۸)

- عدم وجود الگوی شایستگی‌های مدیران حوزه فناوری اطلاعات در بانک.

- بر اساس آمار موجود درصد قابل توجهی از انتخاب و انتصاب مدیران حوزه فناوری اطلاعات بدون در نظر گرفتن شرایط و شایستگی‌های فنی مرتبط انجام شده است.

- عدم وجود خزانه جانشینی جهت انتخاب و انتصاب مدیران فناوری اطلاعات. این موضوع امکان شناسایی و بکارگماری افراد شایسته را غیر ممکن ساخته است.

- ضرورت وجود مدیران شایسته در بسیاری موارد انجام کار برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل عملیات را در حوزه فناوری اطلاعات تسریع خواهد کرد.

- ضرورت اثربخش نمودن دوره‌های آموزشی فعلی که به علت مرتبط نبودن این دوره‌ها با نیازهای واقعی و قابل بهبود حائزین شرایط

1 Competency

2 Spencer

3 Prahalad

۴	شایستگی‌های فنی و عمومی صنعت	شایستگی‌های مرتبط با صنعت را در بر می‌گیرند.
۵	شایستگی‌های فنی و بخشی صنعت	
۱-۶	شایستگی‌های تخصصی مشاغل	لایه ششم شایستگی‌های مرتبط با
۲-۶	شایستگی‌های مدیریتی	شغل را پوشش می‌دهند.

۳-۲- فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات به کلیه فناوری‌هایی اشاره می‌کند که در شش حوزه جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، پردازش، حفاظت، انتقال و نمایش اطلاعات کاربرد داشته و اثرگذار هستند.

انجمن فناوری اطلاعات آمریکا (ITAA)، فناوری اطلاعات^{۱۳} را این گونه تعریف نموده است: فناوری اطلاعات به مطالعه، طراحی، توسعه، پیاده‌سازی، پشتیبانی یا مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه، خصوصاً برنامه‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزار رایانه می‌پردازد.

۴-۲- پیشینه تحقیقات خارجی

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۸ به بررسی رابطه میان تفکر استراتژیک و اثربخشی رهبری در بانک‌های کشور کنیا پرداخته است، شایستگی‌های مرتبط با تفکر استراتژیک و شایستگی‌های مرتبط با اثربخشی رهبران را به شرح جدول ۲ بیان نموده است [۱۲].

جدول (۲): مدل شایستگی‌های مدیران بانک‌های کنیا

شایستگی‌های مرتبط با تفکر استراتژیک	شایستگی‌های مرتبط با اثربخشی رهبری
تفکر استراتژیک عمومی	شایستگی میان فرهنگی
تفکر به موقع	تأثیرگذاری
تمرکز بر روی اهداف	تعهد نسبت به پیروان
داشتن دیدگاه سیستمی	انطباق‌پذیری
فرصت‌طلبی هوشمندانه	سازماندهی گروهی
فرضیه محوری	

منبع: [۱۲]

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۷ با عنوان مدل مفهومی برای سنجش عملکرد شغلی مدیران بانکی عربستان سعودی بر اساس هوش هیجانی آنها (EI) انجام شد، مدل شایستگی هوش هیجانی برای مدیران بانکی با دسته‌بندی شایستگی‌ها در گروه‌هایی تحت عناوین: خودآگاهی، مدیریت خود (خود تنظیمی)، آگاهی اجتماعی - سازمانی، مهارت‌های اجتماعی (مدیریت رابطه) ارائه گردید [۷].

در پژوهشی که در سال ۲۰۱۶ در کشور هندوستان با عنوان نقشه‌برداری شایستگی: ابزاری ضروری برای مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری برای مبدل شدن به شرکای استراتژیک انجام شد، یک مدل شایستگی با

شایستگی‌های محوری آن نشأت می‌گیرد. چنین شایستگی‌های محوری منبع مزیت رقابتی و توانمند کننده سازمان در زمینه تولید محصولات و خدمات جدید هستند. لی^۲، هیت^۳ و بتیس^۴ (۱۹۹۶) شایستگی‌های محوری یک سازمان را مجموعه‌ای از بینش‌های شناسایی کننده و حل کننده مساله پیشنهاد دادند که از یادگیری سازمانی نشأت می‌گیرد و رشد استراتژیک یک سازمان را تقویت می‌کند [۱۴].

۲-۲- مدل شایستگی

یک مدل شایستگی^۵، ابزاری توصیفی در شناسایی دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای عملکرد موثر در سازمان است. طراحی این مدل به سازمان‌ها در برآورده کردن اهداف استراتژیک آن‌ها از طریق ایجاد توانمندی‌های منابع انسانی کمک می‌کند. مدل‌سازی شایستگی از دهه ۱۹۷۰ میلادی پدیدار شد و مدل‌های اولیه توسط دیوید مک کللند^۶ ایجاد شد. چنین مدل‌هایی در اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی محبوبیت پیدا کردند و تا به امروز قابل استفاده باقی ماندند. مدل‌های شایستگی نسبت به تحلیل شغل که عموماً برای موقعیتی ویژه استفاده می‌شوند، کمتر خاص هستند. به این دلیل که این مدل‌ها یک خانواده شغلی را در بر می‌گیرند [۱۰]. در میان تمام مدل‌های بررسی شده از جمله مدل مویرا و یوکسل، کامرون و کوئین، گریفن، فری سن، پل سندویث، بویاتزیس (سال ۱۹۸۲)، کوه یخ، مدل شایستگی‌های Hay Group (سال ۲۰۰۹)، سیلز و چارچ^۷ (سال ۲۰۰۹)، کاری‌فری^۸ (سال ۲۰۱۵)، DDI، هوگان^۹ (سال ۲۰۱۶)، توماس اینترنشنال^{۱۰} (سال ۲۰۱۶) و نهایتاً مدل گروه مشاور فلورشینگ مایند^{۱۱} (سال ۲۰۱۸)، مدلی که بیشتر به شایستگی‌های حوزه فناوری اطلاعات پرداخته، مدل US DOL^{۱۲} (وزارت کار ایالات متحد آمریکا) می‌باشد. در جدول ۱، ابعاد شایستگی‌های مدل مذکور در شش لایه ذکر شده است:

جدول (۱): مدل شایستگی‌های وزارت کار ایالات متحد آمریکا

لایه	بعد شایستگی	شرح
۱	شایستگی‌های اثربخشی فردی	لایه‌های اول و دوم شایستگی‌های بنیادین را در بر می‌گیرند.
۲	شایستگی‌های آموزشی	
۳	شایستگی‌های محل کار	لایه‌های سوم، چهارم و پنجم

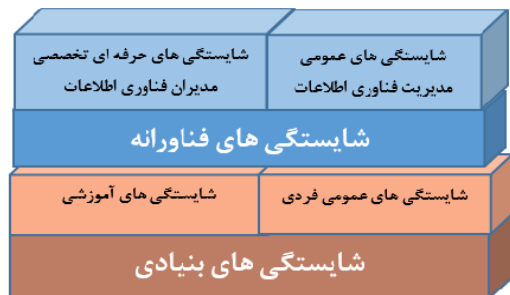
- Hamel
- Lei
- Hitt
- Bettis
- Competency Models
- David McClelland
- Silver & Church
- Korn Ferry
- Hogan
- Thomas International
- Flourishing Minds
- U.S. Department of Labor (2012)

¹³ Information Technology

ارایه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی صورت گرفت، یک مدل شایستگی متشکل از ۴ حوزه، ۸ مولفه و ۴۲ شاخص ارایه شد. حوزه‌های شناسایی شده در این تحقیق عبارتند از: حوزه محیطی، حوزه فردی، حوزه مدیریتی و حوزه فنی [۶]. پژوهش دیگری به طراحی الگوی سنجش شایستگی برای مدیران بانک صادرات در استان زنجان پرداخته است. این پژوهش که به دنبال ارایه الگوی کارآمد در سنجش شایسته سالاری میان مدیران بانک صادرات استان زنجان است، ۵ نوع شایستگی به همراه ۲۹ شاخص سنجش رایه می‌نماید. ابعاد اصلی شناسایی شده در این تحقیق عبارتند از: شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های دانش مدیریت، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های اجتماعی [۳]. در نهایت بر اساس تحقیقات و بررسی‌های به‌عمل آمده، در هیچ یک از تحقیقات داخلی یا حداقل در تحقیقات قابل دسترس محقق به موضوع شایستگی مدیران حوزه فناوری اطلاعات پرداخته نشده بود.

۳- مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مطالعات عمیق صورت گرفته در پیشینه موضوع تحقیق و بررسی تمام مدل‌های موجود، مدل مفهومی این تحقیق برگرفته از مدل US DOL^۱ که در بخش مدل‌های شایستگی به توضیح آن پرداخته شد و با رویکرد بومی‌سازی طبق شکل (۱) طراحی گردید.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

بدین ترتیب مدل مفهومی تحقیق شامل دو حوزه شایستگی‌های بنیادی (عمومی فردی و آموزشی) و شایستگی‌های فناورانه (عمومی مدیران فناوری اطلاعات و اختصاصی حرفه‌ای) شناسایی شد که محورهای مصاحبه را تشکیل داد.

۴- روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق بر اساس ماهیت و روش از نوع توصیفی^۲ و بر اساس هدف از نوع کاربردی^۳ می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر، مدیران حوزه فناوری اطلاعات بانک ملت می‌باشد. در این تحقیق با کلیه مدیران ارشد حوزه

^۱ U.S. Department of Labor (2012)

^۲ Descriptive Method

^۳ Applied Research

توجه به هر کدام از نقش‌هایی که مدیران منابع انسانی ایفاء می‌کنند، به شرح جدول ۳ ارایه گردیده است [۱۱].

جدول (۳): نقشه شایستگی‌های صنعت بانکداری در هند

مدل شایستگی	وظایف مدیران منابع انسانی
تحلیلی	معمار استراتژیک
فنی	متخصص کسب و کار
رهبری	قهرمان رهبری
میان فردی	عامل تغییر
عملیاتی	کارشناس منابع انسانی

منبع: [۱۱]

در پژوهش دیگری که در سال ۲۰۱۴ با عنوان مدل جهانی شایستگی بانک‌های (بانکداران) مرکزی ارایه شد، چهار بعد شایستگی به همراه مولفه‌های هر بعد شناسایی گردید. ابعاد شناسایی شده شامل شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های توانمندسازی، شایستگی‌های رهبری و مدیریت، شایستگی‌های تخصصی و کاربردی هستند [۹]. در مطالعه‌ای که در دانشگاه پنسیلوانیا به منظور مقایسه شایستگی‌های رهبری در صنایع تولیدی، درمانی و بانکداری در سال ۲۰۱۲ صورت گرفت، ابعاد رهبری سازمانی، مدیریت منابع، مدیریتی، سرپرستی، تسلط حرفه‌ای شناسایی گردیده است [۸]. در پژوهشی که در سال ۱۳۹۷ به منظور طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با تاکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی صورت گرفت، مدلی با ۴ بعد و ۱۸ مولفه به شرح جدول ۴ استخراج شد [۱].

جدول (۴): مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی

شاخص‌ها	ابعاد
خلق ارزش. توان مدیریت استراتژیک. آینده‌نگری و آینده‌پژوهی. تحلیل عوامل سیستمی.	تفکر سیستمی
پابندی به اصول و اخلاق حرفه‌ای. هوشمندسازی فناورانه. آینده‌شناسی سازمانی. برخورداری از دانش محیطی. شناخت‌شناسی	مدیریت جهادی
ظرفیت‌سازی مقاومتی سازمانی. ظرفیت‌سازی مقاومتی تیمی و گروهی. ظرفیت‌سازی مقاومتی فردی	ظرفیت‌سازی مقاومتی
بازاریابی پست مدرن. بازاریابی مبلغانه. بازاریابی اکتشافی. بازاریابی کارآفرینانه	مدیریت بازاریابی پویا

منبع: [۱]

در پژوهشی که در سال ۱۳۹۵ با عنوان شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری در بانک توسعه تعاون صورت گرفت، یک مدل شایستگی با ۵ بعد، ۲۰ مولفه و ۱۳۲ شاخص ارایه شد. ابعاد اصلی شناسایی شده در این تحقیق عبارتند از بعد فکری- ارزشی، بعد ارتباطی اطلاعاتی، بعد دانش فنی تخصصی، بعد مدیریتی، بعد توانایی [۴]. در پژوهش دیگری که در سال ۱۳۹۲ با عنوان

در این تحقیق برای انجام مصاحبه، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. پرسش اصلی در مصاحبه این بود که "از نظر شما شایستگی‌های مورد نیاز مدیران فناوری اطلاعات چه چیزهایی هستند." در راستای توجه به روایی و پایایی تحقیق، مصاحبه کننده مطالعات جامعی را پیرامون شایستگی‌ها انجام داده و در جلسه مصاحبه، هدف مصاحبه را برای مصاحبه شونده به روشنی توضیح داده، دانسته‌های قبلی خود را در حین جلسه مصاحبه کنار گذاشته و نکات یک مصاحبه موثر از جمله برخورد دوستانه، جلب اعتماد و... را رعایت نموده است.

۷- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد، استفاده گردید. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. در این بخش از تحقیق به بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته شده است. ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و مدیران فناوری اطلاعات بانک ملت، با استفاده از روش کدگذاری تحلیل شد. این افراد دارای مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد، بین ۱۷ تا ۲۹ سال سابقه کار در حوزه فناوری اطلاعات بانک ملت هستند. فرآیند کد گذاری در ۴ سطح صورت گرفته است؛ بدین ترتیب که در کدگذاری سطح یک به گفتارهای کلیدی یا شاخص (کد)، در کدگذاری سطح دو به مفهوم یا بلوک (شایستگی)، در کدگذاری سطح سه به مقوله‌های فرعی یا لایه و در کدگذاری سطح چهار به مقوله اصلی یا بعد توجه شده است. نام‌گذاری مفهومی (کدگذاری سطح یک) را مفهوم‌پردازی می‌گویند که در این تحقیق با عنوان کد ذکر شده‌اند. پس از شناسایی و نام‌گذاری مفاهیم موجود، مفاهیم مشابه بر اساس منطق تلفیق شده (کد گذاری سطح دو) و هر یک با عنوان یک شایستگی، با مفهوم شایستگی نام‌گذاری شده‌اند. پس از تلفیق مفاهیم شناسایی شده در سطحی بالاتر مقوله‌های فرعی استخراج شده‌اند. و در نهایت مقوله‌های اصلی تحقیق استخراج شده‌اند. با توجه به گستردگی مصاحبه‌های انجام شده، نمونه‌ای از تحلیل صورت گرفته شده روی مصاحبه‌ها در ادامه بیان می‌شود. به علت حجم زیاد اطلاعات، نمونه‌های کدگذاری در جداول ۵ الی ۸ ذکر شده است:

جدول (۵): نمونه‌ای از کدگذاری سطح یک (گفتار کلیدی یا شاخص)

مصاحبه شونده	گفتار کلیدی	کدهای سطح یک
M1	در حوزه فناوری اطلاعات اولین چیزی که یک مدیر باید به آن مجهز باشد دانش رایانه ای و مهارت استفاده از آن است.	دانش و مهارت رایانه‌ای
M2	مدیران حوزه فناوری اطلاعات با حجم عظیمی از اطلاعات و داده سروکار دارند.	مدیریت داده

فناوری اطلاعات بانک مذکور، مصاحبه به عمل آمد. تحقیق حاضر به روش کیفی^۱ انجام شد. بعد از جمع‌آوری داده‌ها به روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، با استفاده از تحلیل تم^۲ مهمترین شایستگی‌ها استخراج و در دو بعد شایستگی‌های بنیادی و شایستگی‌های فناورانه دسته‌بندی و به تایید خبرگان رسید. در نهایت مهمترین شایستگی‌های مدیران حوزه فناوری اطلاعات در بعد شایستگی‌های بنیادی شامل لایه شایستگی‌های عمومی فردی و لایه شایستگی‌های آموزشی و در بعد شایستگی‌های فناورانه شامل لایه شایستگی‌های عمومی مدیران فناوری اطلاعات و لایه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات به‌دست آمد.

۵- روش گردآوری اطلاعات

در تحقیق حاضر جهت گردآوری اطلاعات از رویکرد سه‌گانه مثلث‌بندی یا مثلث‌سازی^۳ استفاده شده است. راهبرد تحقیق حاضر در به‌کارگیری رویکرد مثلث‌سازی شامل سه مرحله می‌باشد: مرحله اول با استفاده از اطلاعات و مدارک موجود و بر اساس منابع مختلف، شایستگی‌های اولیه در حوزه فناوری اطلاعات بانک شناسایی شده‌اند. در مرحله دوم، شایستگی‌های اولیه به‌دست آمده، در لایه‌های اصلی که متناظر با شایستگی‌های متفاوت مورد نیاز مدیران بخش فناوری اطلاعات بانک می‌باشند، دسته‌بندی گردید. پس از تهیه فهرست اولیه شایستگی‌ها، این شایستگی‌ها مورد ارزیابی و اعتبارسنجی قرار گرفته، شایستگی‌های غیرمرتبط یا کم اهمیت حذف، شایستگی‌های مهم و مرتبط اضافه و شایستگی‌های مشابه با یکدیگر تلفیق گردیدند و در دسته‌ها و لایه‌های مناسب قرار داده شدند. در کل در خصوص گردآوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و جهت جمع‌آوری اطلاعات برای پاسخ به سوالات پژوهش از روش میدانی استفاده شد.

۶- ابزار گردآوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از ابزارهای مطالعات آرشیوی و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است.

۶-۱- مطالعات آرشیوی

محقق جهت آشنایی با مبانی نظری شایستگی و ارائه تحقیقات مختلف انجام شده در حوزه شایستگی از طریق جستجوی کتابخانه‌ای، جستجوی وب و رجوع به تحقیقات و پروژه‌های انجام شده، مطالعات گسترده انجام داده است.

۶-۲- مصاحبه

- 1 Qualitative
- 2 Theme analysis
- 3 Triangulation

<p>آشنایی با هوش تجاری، مدیریت شبکه و ارتباطات، مدیریت امنیت اطلاعات، آشنایی با رایانش ابری، مدیریت بانک‌های اطلاعاتی، مدیریت و توسعه نرم‌افزار و سخت‌افزار، آشنایی با بانکداری دیجیتال</p>	<p>شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات</p>
---	--

<p>شبکه را بشناسند و بر مفاهیم و اصول آن مسلط باشند. چرا که شبکه‌ها بستر ایجاد ارتباطات و تبادل اطلاعات هستند.</p>	<p>شبکه‌ها و ارتباطات</p>	<p>M5</p>
--	---------------------------	------------------

منبع: یافته‌های پژوهشگر

جدول (۸): کد گذاری سطح چهار

مقوله‌های اصلی یا بعد	مقوله‌های فرعی (لایه)
شایستگی‌های بنیادی	شایستگی‌های عمومی فردی
	شایستگی‌های آموزشی
شایستگی‌های فناورانه	شایستگی‌های عمومی مدیریت
	شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات

جدول (۶): نمونه‌ای از کدگذاری سطح دو (مفهوم یا بلوک شایستگی)

ردیف	کد سطح دو (مفهوم یا بلوک)	مصاحبه شونده‌ها
۱	مهارت بین فردی	M1,M3,M7,M11
۲	یادگیری مستمر	M3,M4,M6,M7,M9,M11 M12,,M13,,M17,M19
۳	ابتکار عمل	M1,M2,M4,M5,M15,M2 0
...

منبع: یافته‌های پژوهشگر

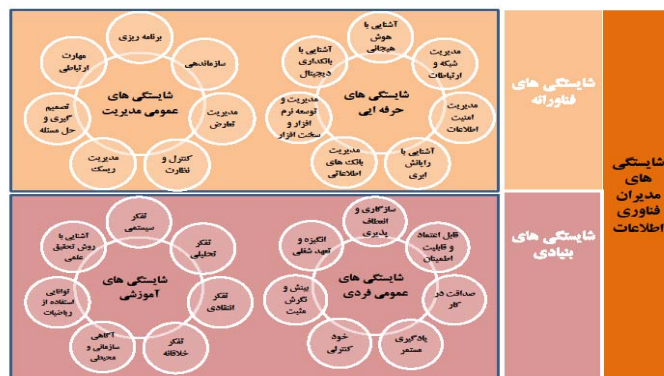
جدول (۷): نمونه کدگذاری سطح سه (مقوله‌های فرعی یا لایه)

مقوله‌های فرعی (لایه)	مفهوم (بلوک)
شایستگی‌های عمومی فردی	یادگیری مستمر، قابل اعتماد و قابلیت اطمینان، صداقت در کار، سازگاری و انعطاف‌پذیری، خودکنترلی، بینش و نگرش مثبت، انگیزه و تعهد شغلی
شایستگی‌های آموزشی	مهارت‌های اساسی کاربرد فناوری اطلاعات، ارتباطات، علم، ریاضیات، تفکر انتقادی و تحلیلی
شایستگی‌های عمومی مدیریت	کارگروهی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، تفکر خلاقانه، حل مسئله و تصمیم‌گیری، مبانی کسب و کار

۸- مدل نهایی تحقیق

با توجه به اینکه هدف این تحقیق ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران فناوری اطلاعات در بانک ملت بوده است، بر اساس نتایج به دست آمده از مطالعات آرشیوی و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، مدل نهایی تحقیق در جدول ۹ نشان داده شود. همان‌گونه که در جدول شماره ۹ ملاحظه می‌گردد، یک مدیر شایسته فناوری اطلاعات، در کنار شایستگی‌های بنیادی (عمومی و آموزشی)، می‌بایست در شایستگی‌های فناورانه که شامل شایستگی‌های عمومی مدیریت و شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات می‌باشد، در سطح قابل قبولی باشد. در این صورت می‌توان امید داشت که حوزه فناوری اطلاعات با تصمیمات و برنامه‌ها و رفتار حرفه‌ای مدیران شایسته خود به اهداف استراتژیک سازمان و چشم‌انداز تعریف شده جامه عمل خواهند پوشاند.

جدول (۹): مدل شایستگی‌های مدیران فناوری اطلاعات



منبع: یافته‌های پژوهشگر

۹- نتیجه گیری

بر اساس مطالعات و بررسی‌های صورت پذیرفته، بیشتر تحقیقاتی‌های انجام شده در زمینه شایستگی‌ها حداقل در تحقیقات داخلی، بر شایستگی‌های عمومی متمرکز بوده است و خلا نبود مدل شایستگی ویژه مدیران

حوزه فناوری اطلاعات کاملاً مشهود بود. این تحقیق با شناسایی شایستگی‌های تخصصی و فنی مدیران حوزه فناوری اطلاعات در کنار شایستگی‌های عمومی آنها، سازمان را در انتخاب و انتصاب شایسته‌ترین مدیران حوزه فناوری اطلاعات کمک می‌نماید.

۹-۱- یافته‌های تحقیق

نتایج پژوهش حاضر مشتمل بر شایستگی‌های مدیران فناوری اطلاعات در دو بعد شایستگی‌های بنیادی و شایستگی‌های فناورانه است. بعد شایستگی‌های بنیادی شامل لایه شایستگی‌های عمومی فردی و لایه شایستگی‌های آموزشی و بعد شایستگی‌های فناورانه شامل لایه شایستگی‌های عمومی مدیریت و لایه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات است. هر یک از این لایه‌ها خود شامل چندین بلوک از شایستگی‌ها می‌باشند.

شاخص‌های ذیل شایستگی‌های عمومی فردی عبارتند از: یادگیری مستمر، صداقت در کار، قابل اعتماد و قابلیت اطمینان، سازگاری و انعطاف‌پذیری، خودکنترلی، بینش و نگرش مثبت، انگیزه و تعهد شغلی. شاخص‌های ذیل شایستگی‌های آموزشی عبارتند از: تفکر خلاقانه، توانایی استفاده از ریاضیات، تفکر انتقادی، تفکر تحلیلی، آشنایی با روش تحقیق علمی، آگاهی سازمانی و محیطی، تفکر سیستمی.

شاخص‌های ذیل شایستگی‌های عمومی مدیریت عبارتند از: سازماندهی، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت ریسک، مدیریت تعارض، کنترل و نظارت.

شاخص‌های ذیل شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران فناوری اطلاعات عبارتند از: آشنایی با هوش تجاری، مدیریت شبکه و ارتباطات، مدیریت امنیت اطلاعات، آشنایی با رایانش ابری، مدیریت بانک‌های اطلاعاتی، مدیریت و توسعه نرم‌افزار و سخت‌افزار، آشنایی با بانکداری دیجیتال مدیران حوزه فناوری اطلاعات با مجهز شدن به شایستگی‌های مذکور می‌توانند در عمل و با ایجاد مزیت رقابتی پایدار باعث پیشرفت و رسیدن به اهداف عالی سازمان خود شوند.

۹-۲- محدودیت‌های تحقیق

از جمله محدودیت‌هایی که محقق در فرآیند انجام پژوهش با آن برخورد نموده است می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- عدم وجود اطلاعات و تحقیقات داخلی در زمینه شایستگی‌های حوزه فناوری اطلاعات.

- عدم سهولت دسترسی به مدیران ارشد حوزه فناوری اطلاعات بانک مورد مطالعه به علت مشغله کاری ایشان.

- محدودیت‌های دسترسی به سایت‌های تخصصی در شبکه اینترنتی کشور.

۹-۳- پیشنهادت

در پایان به محققانی که علاقمند به تحقیق در زمینه شایستگی‌های حوزه فناوری اطلاعات هستند، موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- با توجه به مطالعات صورت پذیرفته در پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی، مطالعات فراوانی در زمینه شایستگی‌های عمومی انجام شده است. لیکن در حوزه تدوین شایستگی‌های فنی تخصصی ویژه متخصصان فناوری اطلاعات حداقل در تحقیقات داخلی اندک مطالعاتی صورت گرفته است. با توجه به گستره بدون مرز حوزه فناوری اطلاعات در گرایش‌های مختلف، مطالعات و تحقیقات بیشتری را می‌طلبد. بنابراین اولین پیشنهاد محقق توسعه تحقیقات و مطالعات در این زمینه است.

- با توجه به مطالعات صورت پذیرفته در مبانی نظری و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی، عملکرد حوزه مدیریت فناوری اطلاعات ممکن است تحت تاثیر فرهنگ یک جامعه نیز باشد. چرا که این حوزه مهارت‌ها و شایستگی‌ها را برجسته می‌نماید. از این‌رو مدیریت فناوری اطلاعات ممکن است وابسته به پیشینه فرهنگی باشد. این در حالی است که مطالعات اندکی تاثیرات فرهنگی را در شایستگی‌های مدیریت فناوری اطلاعات بررسی کرده‌اند. بنابراین مطالعات آینده در این زمینه ممکن است بسیار مفید و موثر باشد. در واقع ادغام شیوه‌های فرهنگی در مدیریت فناوری اطلاعات می‌تواند موضوع تحقیق سایر محققان باشد.

- با عنایت به مطالعات انجام شده توسط محقق به جرات می‌توان گفت هیچ تحقیقی در خصوص ارائه یک ترکیب بهینه - وزنی از شایستگی‌های فنی تخصصی مخصوصاً در حوزه مدیریت فناوری اطلاعات صورت نگرفته است. ترکیبی که با وزندهی به هر شایستگی فنی برای سطوح مختلف مدیریتی فناوری اطلاعات، بهترین حالت و ترکیب شایستگی‌ها را برای رسیدن به حداکثر عملکرد مفید معرفی نماید. بنابراین توصیه محقق به سایر محققان انجام تحقیق و مطالعه در این زمینه است.

منابع و ماخذ

- [۱] اسلامیان، موسی، قلی‌پور، رحمت‌اله، هادی همتیان، هادی، (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران ارشد بانک‌های دولتی با تاکید بر سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، پژوهشنامه‌ی مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ۱۹
- [۲] حجازیان، مریم سادات، (۱۳۹۴)، طراحی چارچوب سنجش خبرگی (شایستگی) سیستم منابع انسانی گروه مینا، (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تهران
- [۳] درودی، هما، منصوری، علی، فاطمه آقاجانلو، فاطمه، (۱۳۹۴)، طراحی الگوی سنجش شایستگی برای مدیران بانک صادرات استان زنجان.

- [۴] عاشقی، حسن، قهرمانی، محمد، نقورچیان، نادرقلی، (۱۳۹۶)، شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۴، ص ۵۷-۷۶
- [۵] ملکی، علی، (۲۰۱۸)، مدل شایستگی ARZESH: مدل شایستگی مدیر ارزیابی و توسعه، انتشارات دانشگاه لامبرت.
- [۶] هوشیار، وحیبه، رحیم‌نیا، فریبرز، (۱۳۹۲)، آرایه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۳، ص ۵۵-۶۸
- [7] Alferaih, A., (2017), **Conceptual Model for Measuring Saudi Banking Managers' Job Performance Based on their Emotional Intelligence (EI)**, International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25, Pp:1-24
- [8] Bergstrom, E.J., (2012), **A Comparison of the Leadership Competencies Leaders in Manufacturing, Hospitals, and Community Banking Industries in the State of Pennsylvania**, (PhD Thesis), The Pennsylvania State University.
- [9] Brits, D.W., Veldsman, T.H., (2014), **A Global Central Banker Competency Model**, Journal of Human Resource Management, Pp1-14.
- [10] Herrera, Beth G.C., Cathy A. Enz, C.A., Lankau, M.J., (2003), **Grooming Future Hospitality Leader: A Competencies Model, Cornell Hotel and Restaurant**, administration quarterly, pp. 17-18.
- [11] Kulkarni, S.M., (2016), **Competency Mapping: An Essential Tool for HR Managers in Banking Industry to Strategic Partner (An Indian Perspective)**, International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR), Vol. 6, Issue 4, Pp: 57-66.
- [12] Muriithi, S.M., Radloff, S.E., Lynette Louw, L., (2018), **The Relationship between Strategic Thinking and Leadership Effectiveness in Kenyan Indigenous Banks**, South African Journal of Economic and Management Sciences, Pp1-11.
- [13] Selmer, J., Chiu, R., (2004), **Required Human Resources Competencies in the Future: a Framework for Developing HR Executives in Hong Kong**, Journal of World Business 39, Pp.325-326.
- [14] Ting, L.Y., (2010), **Exploring High-Performers' Required Competencies**, Expert Systems with Applications 37, p.434.