

شناسایی مؤلفه‌های نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران

مجید قبادی^۱، رشید ذوالفقاری زعفرانی^۲، مهدی کلانتری^۳

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده آمیخته (کیفی و کمی) بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل نخبگان و متخصصان مرتبط با امور بانکی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع ده نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد. گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران بانک ملی ایران در کشور به تعداد ۳۷۶۶ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و انتخاب حجم نمونه در مدلسازی معادلات ساختاری ۴۰۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد. در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته (بخش کیفی) و پرسشنامه محقق ساخته (بخش کمی) استفاده شد. به‌منظور محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد که نتایج بیانگر پایا و روا بودن مصاحبه بود. به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه نیز از روایی صوری، محتوا و سازه استفاده شد و به‌منظور محاسبه پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ (دانش (۰.۸۶۲)، مهارت (۰.۸۱۲)، عامل فردی و ادراکی (۰.۸۵۸) و عامل سازمانی (۰.۸۱۲)) و پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج بیانگر روا و پایا بودن پرسشنامه محقق ساخته بود. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا (کد گذاری) استفاده شد. در بخش کمی نیز با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار) و استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی اکتشافی) و با استفاده از نرم‌افزارهای Lisrel-V8.8 و Smart PLS، Spss-V22 استفاده شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران عبارت‌اند از دانش، مهارت، عوامل فردی و ادراکی و عوامل سازمانی؛ با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مدلی ارائه شد که برازش مطلوبی داشتند.

کلید واژه‌ها: شایسته‌گزینی، دانش، مهارت، عوامل فردی، عوامل سازمانی.

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

St.m_ghobadi@riau.ac.ir

^۲ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول)

Rashid_zolfaghari@yahoo.com

^۳ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران mehdi_klnt@yahoo.com

مقدمه

گرچه ردپای شایستگی را می‌توان در روم باستان و در متون فلسفی افلاطون یافت، اما در فراز و نشیب تاریخ به تدریج مفاهیم شایستگی‌ها به عرصه علم مدیریت راه یافت و در نقطه‌ای که به سبب فناوری اطلاعات عوامل سخت در سازمانهای مختلف از گردونه رقابت فاصله می‌گرفت، تمرکز بر ارزشمندی سرمایه منابع انسانی جلوه بیشتری گرفت (معادی و بیگ زاده، ۱۳۹۴: ۴). در حقیقت رشد و شکوفایی نخبگان و ظهور استعدادهاى آن‌ها جز در محیط و شرایط شایسته پرور میسر نیست و در این میان فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر سازمان باید شرایطی را بوجود آورند که سازمان به دنبال جذب افراد شایسته باشد (هارتانتو^۱، ۲۰۱۷: ۶). بدیهی است که یک فرد شایسته به تنهایی نمی‌تواند برای سازمان نقش مؤثر ایفا کند، مگر اینکه سازمان شرایط لازم را برای تحقق فرهنگ شایسته سالاری فراهم سازد. از سویی دیگر شایسته سالاری در سازمان‌هایی که تبدیل به یک نیاز شده و به صورت نیازمند درآمده، استمرار یافته است (ژانگ^۲، ۲۰۱۵: ۲۷۶). در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم دنیای کنونی سازمان‌ها در تلاش و رقابتند تا شایستگی مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند (درویک، هلستروم و کارلسون^۳، ۲۰۱۶: ۴۸۲۳). شایستگی مجموعه ویژگی‌هایی است که در عملکرد شغلی موفق و نیل به هدف‌های سازمانی سهیم است. این شایستگی شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها به اضافه ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌ها، انگیزش، نوآوری‌ها و کنترل خود می‌شوند (جاویدمهر، امیری جامی و اکبری، ۱۳۹۴: ۸).

رمز موفقیت سازمان‌های موفق و پیشرو چیست؟ یک پاسخ برای این سؤال می‌تواند "مدیران شایسته" باشد. امروزه یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت سازمان‌ها چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی وجود مدیران شایسته می‌باشد (کاسلو و آگان^۴، ۲۰۱۷: ۱۸۹). به همین دلیل در دهه‌های اخیر پژوهش‌ها در زمینه شایستگی‌های مدیریتی فزونی یافته و تا کنون هزاران پژوهش در حوزه شایستگی‌های مدیران و کارکنان در سازمان‌ها صورت گرفته است؛ اما آنچه که حائز اهمیت است آن است که شایستگی‌های مورد نیاز بسته به نوع سازمان (خصوصی/

¹ - Hartanto

² - Zhang

³ - Derwik, P., Hellström, D., & Karlsson

⁴ - Kaslow & Egan

دولتی)، ماهیت شغل، فرهنگ ملی و یا حتی ویژگی‌های شخصی افراد متفاوت می‌باشد (سوتلینگ، منصور، ویدیار تو، لکتمونان و ارشد^۱، ۲۰۱۵). سازمان‌های امروزی برای رویارویی با تغییرات گسترده جهانی نیازمند شناسایی شایستگی‌های مدیران و پرورش شایستگی مدیران در سازمان‌ها هستند، چرا که در عصری به سر می‌بریم که مدیران شایسته به مثابه سرمایه‌هایی برای سازمان محسوب می‌گردند که سازمان‌ها برای موفقیت و حیانتشان به آنها نیاز مبرم دارند (حاج حریری، ۱۳۹۰: ۸۵).

هدف اصلی در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی توسعه روحیه خودگردانی و بهبود رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی و توانمندسازی است بر همین اساس در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی بوده و فرصت رشد و بهبود به صورت گسترده و بر مبنای فرایندهای رقابتی فراهم می‌شود، معیارهای ارزیابی در چنین سازمانی کیفی، همه جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی و فرایندهای یادگیری و رشد بوده و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه (کارکنان، مشتریان، مدیران و...) استفاده می‌شود و فرایند رشد و ارتقا بر اساس ارشدیت مبتنی بر شایستگی صورت خواهد گرفت که سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی با در نظر گرفتن موارد فوق می‌توانند مسیر توسعه را به راحتی طی کنند (پاسبانی، آذر کسب و فاتحی خشکتاب، ۱۳۹۱: ۵۳). استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی کمک می‌کند تا سازمان‌ها در رویکردی منسجم و یکپارچه یک چارچوب مشترک و هماهنگ را بر مبنای مجموعه مشتری از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان سازمان برای اداره سرمایه‌های انسانی ایجاد نماید (المبیلاسری^۲، ۲۰۱۶: ۲۷۶)؛ با این حال با تحلیل وضعیت موجود می‌توان وجود موانع و چالش‌هایی را که در مسیر استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمان می‌باشد را تعیین نمود، و برای رفع این موانع، بسترسازی مناسب و ایجاد مجموعه‌ای از زیر ساخت‌ها که می‌تواند مؤثر باشد را به کار برد. به این دلیل با استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی می‌توان نیروهای شایسته سازمان را در جایگاه مناسب بکار گرفت و با بهره‌وری نیروی انسانی سازمان می‌توانیم سازمانی پیشرو داشته باشیم (معادی و بیگ زاده، ۱۳۹۴: ۱۶).

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی به دلیل مزایای متفاوتی است که این رویکرد برای

^۱ - Sutling, Mansor, Widarto, Lecthmunan & Arshad

^۲ - Elembilassery

سازمان‌ها و مدیران در سطوح مختلف دارد (اولیوراس، کابرا، سگورا و گارسیا^۱، ۲۰۱۷: ۲۹۲). از شایستگی‌ها برای افزایش عملکرد یک سازمان و کارکنان و بازدهی مزیت رقابتی استفاده می‌شود. همچنین مطالعات موردی نشان می‌دهد که سازمان‌ها به دلایل گوناگون نظیر: افزایش بهره‌وری کارمند، کاهش هزینه‌های آموزش، کاهش جابجایی کارکنان، تأکید بر ظرفیت‌های افراد به جای شغل آنها، انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی و تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی‌ها استفاده می‌کنند (مولر و تونر^۲، ۲۰۱۰: ۳۱۸). به علاوه، استفاده از شایستگی‌ها روشی است برای یکپارچه کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان. مدل‌های شایستگی به مرتبط کردن رفتار افراد با استراتژی‌ها، اهداف و ارزش‌های سازمانی کمک می‌کند و در سطح سازمانی نیز برای هدایت تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد (گروه هی^۳، ۲۰۱۲)؛ همچنین، مدل‌سازی شایستگی به عنوان یک نقطه مرکزی برای برنامه ریزی، سازماندهی، یکپارچگی و بهبود همه‌ی، جنبه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیعی در زمینه‌های ارزیابی و انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام، و توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی دارد (آرتوک، دکوییر، اوزدن و پارسونز^۴، ۲۰۱۵: ۱۹). شایستگی‌ها، مهارت‌ها، خصوصیات را که مدیران و کارکنان نیاز دارند تا یک فرهنگ سازمانی جدید را ایجاد کنند و با چالش‌های آینده روبرو شوند، توصیف می‌کنند و به سازمانها کمک می‌کنند تا انتظارات را مشخص کنند، نیازهای توسعه‌ای آینده را تعریف کنند و تمرکز بیشتری در برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای و استخدامی داشته باشند. شایستگی‌ها مبنای مناسبی برای استانداردهای عملکردی فراهم می‌کنند (پیرز لویز و آلگری^۵، ۲۰۱۲: ۶۵۹).

با توجه به این امر، ارزیابی شایستگی سرمایه انسانی و شناسایی حوزه‌های آسیب‌پذیر و دارای مشکل آن در جهت طراحی مداخلات مناسب برای تغییر و افزایش کارایی و اثربخشی آن اهمیت ویژه‌ای دارد (ان جی او، جیانگ و لوی^۶، ۲۰۱۴: ۹۰۶). شناخت علمی و پژوهشی مستمر مشکلات سرمایه انسانی و پیدا کردن روش‌هایی برای بالا بردن کارایی در کارکنان نیروی

¹ - Olivares, Cabrera, Segura & García

² - Muller & Turner

³ - Hay group

⁴ - Artuc, Docquier, Özden & Parsons

⁵ - Pérez-López & Alegre

⁶ - Ngo, Jiang & Loi

انسانی موجب تسریع و پویایی در امور می‌شود (ون اسچ، وی و چیانگ^۱، ۲۰۱۶: ۵). چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت (تن کیت^۲، ۲۰۱۷: ۹۱۶). از اینرو مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به ویژه برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را براساس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند (لاپینسکی^۳، ۲۰۱۶: ۱۳). شایسته‌گزینی و استعدادیابی در میان نیروهای کارآمد و خلاق در امر مدیریت نیازمند بازنگری است و افرادی که برای مدیریت کلان انتخاب می‌شوند باید چندین فاکتور را یدک بکشند (هرز وگ، اهلرت و فریتز^۴، ۲۰۱۷: ۹). بنابراین تنها متعهد بودن و این نکته که پیش از این لباس مدیریت برتن کرده‌اند، نمی‌تواند ملاک عمل باشد و باید در گزینش فعلی دوباره مورد ارزیابی قرار گیرد (سول^۵، ۲۰۱۵: ۱۲).

با عنایت به اینکه بانک ملی ایران امروز با سرمایه‌ای در حدود ۱۰۰ هزار میلیارد ریال و تعداد ۳۲۷۱ شعبه در داخل، ۱۳ شعبه فعال و ۴ سابسیدری در خارج از کشور و ۱۸۰ باجه مشغول به کار و همچنین در حدود ۴۰ هزار کارمند بزرگترین بانک جهان اسلام می‌باشد و همواره با داشتن پشتوانه عظیم ملی و مردمی همه توان و ظرفیت خود را در جهت پیشرفت و توسعه کشور، امور عام المنفعه و خدمت به ملت و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران بکار گرفته است (جمشیدی، ۱۳۹۲: ۵۲). طی سال‌های اخیر تغییر و تحولات زیادی در عرصه سیستم بانکی کشور رخ داده است. رقابت میان بانک‌ها روز به روز تنگ‌تر می‌شود و بانک‌های دولتی و تعداد زیادی بانک خصوصی و مؤسسات اعتباری هر یک تلاش می‌کنند تا سهم بیشتری از بازار را بدست آورند. پس به دنبال اتخاذ روش‌ها و شیوه‌های بهتر برای ارائه خدمات متنوع‌تر هستند تا مشتریان بیشتری را جذب نموده و سود آوری خود را افزایش دهند؛ اما اکثر آنها از عنصری که می‌تواند به عنوان مزیت برتر در میان رقبا، موجب موفقیت آنها شود غافل مانده‌اند. نیروی انسانی

¹ - van Esch, Wei & Chiang

² - ten Cate

³ - Lapinsky

⁴ - Herzog, Ehlert & Fritz

⁵ - Sule

و رضایت شغلی همان حلقه گمشده‌ای است که برای تحقق اهداف و پیشرفت بانک لازم و ضروری است. در واقع کارکنان یکدل و با انگیزه هستند که موجب کامیابی بانک و یا سرازیر شدن بانک به سوی شکست می‌شوند. پس توجه شایسته و مناسب به کارکنان برای پرورش نیروی توانمند، علاقمند به کار، پویا و خلاق می‌تواند موفقیت هر بانک را رقم بزند. اکنون با توجه به اینکه وضعیت موجود در بانک ملی ایران در خصوص انتصاب و ارتقای پست سازمانی کارکنان شفاف نبوده و به صورت سنتی عمل می‌شود و همچنین با توجه به وضعیت جذب نیروی انسانی و شایسته، ضرورت شناسایی مؤلفه‌های نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران بانک و بالابردن آن‌ها الزامی است؛ لذا در این پژوهش به عنوان یکی از پروژه‌های مطالعاتی در راستای تحقق اهداف مورد نظر در زمینه شایسته‌سالاری و اثربخشی مدیریت‌ها، ضمن بررسی مبانی علمی و نظری، به شناسایی مؤلفه‌های نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی ایران خواهد پرداخت. با این اوصاف در راستای هدف ارتقای کیفیت گزینش مدیران بانک ملی، پژوهش حاضر بدنبال پاسخ به این سؤال است که چه مؤلفه‌هایی برای نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی ایران می‌توان شناسایی کرد؟

التانتاوی^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران و کارکنان مؤسسات آموزشی دریافتند که تمامی شاخص‌های برآزش مدل تأیید می‌شوند و در بررسی ابعاد شایسته‌سالاری مشخص شد که بین میانگین برخی ابعاد در مدیران و کارمندان تفاوت معنی‌داری دیده می‌شود. همچنین، جهت شناسایی ابعاد شایسته‌سالاری از تحلیل عاملی و روش مؤلفه‌های اصلی استفاده شد و از طریق تحلیل اکتشافی، ۱۰ عامل اصلی شناسایی و از طریق تحلیل عاملی تاییدی، این ۱۰ عامل مجدداً مورد تأیید قرار گرفت.

رانتز^۲ (۲۰۱۶)، در پژوهشی تحت عنوان تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاهی در ایتالیا دریافت که در وضعیت موجود به ویژگی‌های شخصیتی بالاترین توجه و دانش و معلومات حرفه‌ای افراد کمترین توجه می‌شود. نتایج محاسبه شکاف منفی موزون در هر کدام از دانشکده‌های دانشگاه ایتالیا حاکی از آن است که مهمترین عاملی که آنها را به سمت عدم انتخاب شایسته مدیر گروه می‌برد، عدم توجه لازم به ویژگی‌های

^۱ Eltantawy

^۲ Rantz

شخصیتی است. با رتبه بندی مؤلفه‌های این بعد با تکنیک تاپسیس مشخص گردید توجه به شاخص‌هایی چون متمایل به چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار، شاداب و برونگرا بودن، تواضع، فروتنی و صبوری و شکیبایی این وضعیت را بهبود بیش‌تری خواهد داد. پس می‌توان با برنامه‌ریزی برای ارتقای کیفیت آیت‌های این ابعاد، آسیب‌های احتمالی بر سر راه عملکرد مطلوب دانشکده را با بیشترین سرعت مرتفع نمود.

الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای دریافتند که ضریب تأثیر شایستگی‌های فردی و سپس شایستگی‌های سازمانی بیشترین میزان را به خود اختصاص داده‌اند؛ لذا در نظر گرفتن این شایستگی‌ها در انتخاب و ارزیابی فرماندهان و مدیران ضروری است و رتبه‌بندی حاصل از تلفیق نتایج استفاده از آزمون فریدمن و تاکسونومی نیز همین را تأیید می‌کند؛ همچنین رتبه‌بندی شایستگی‌ها (مفاهیم) براساس تلفیق نتایج استفاده از آزمون فریدمن و میانگین نشان داد که بین چهار شایستگی اصلی مندرج در الگوی نهایی، شایستگی‌های فردی در رتبه اول وضع مطلوب است و شایستگی‌های سازمانی در مرتبه دوم قرار دارد و در وضع موجود جای این دو عوض می‌شود؛ بنابراین ضمن در اولویت قراردادن شایستگی‌های فردی در انتصابات، باید شایستگی‌های سازمانی نیز بهبود یابد.

بنابراین طبق تقسیم بندی راث ول، رویکرد این پژوهش استراتژی ایجاد مدل مناسب برای خود می‌باشد. برای اینکه سیستم نظام اداری ایران و سیاست‌های کلی نظام اداری ایران خاص می‌باشد؛ بنابراین می‌طلبد که مدل مناسب به آن طراحی و ارائه گردد. همچنین با توجه به تقسیم‌بندی بریسکو و هال رویکرد این پژوهش، رویکرد مبتنی بر استراتژی و آینده‌گرا می‌باشد. برای اینکه ما در این پژوهش مدلی را می‌خواهیم طراحی کنیم که متناسب با استراتژی سیاست‌های کلی نظام اداری باشد.

جدول ۱. شاخص‌های شایستگی

شایستگی اصلی	شایستگی‌های فرعی	شاخص‌های مورد نظر	منبع
ارتباطی	گوش دادن، شفاف سخن گفتن، عفت کلام	نریسمانی و همکاران (۱۳۹۳)، یاری (۱۳۹۲)، رانتز (۲۰۱۶)، سریم و همکاران (۲۰۱۴)، هیلز (۲۰۰۹)، کینگ (۲۰۰۸)، چانگ و همکاران (۲۰۰۶)، کوچینگ (۲۰۰۶)	
مهارت اجتماعی	برخورد با احساسات، حل مسئله	رضایت و همکاران (۱۳۹۴)، نریسمانی و همکاران (۱۳۹۳)، یاری (۱۳۹۲)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، رانتز (۲۰۱۶)، پاناگیوتی و همکاران (۲۰۱۵)، سریم و همکاران (۲۰۱۴)، کینگ (۲۰۰۸)، چانگ و همکاران (۲۰۰۶)، کوچینگ (۲۰۰۶)	
دانش	تحصیلات، تجربه، آگاهی از اخبار	دانش عمومی	یاری (۱۳۹۲)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، رانتز (۲۰۱۶)، پاناگیوتی و همکاران (۲۰۱۵)
عوامل فردی و ادراکی (شخصیتی)	ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، بینش و نگرش، توانایی‌ها، اعتبار در سازمان، خلاقیت و نوآوری	درون فردی	الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، قربان نژاد و عبسی خانی (۱۳۹۵)، ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵)، جاوید مهر و همکاران (۱۳۹۴)، یاری (۱۳۹۲)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، لولاچی (۱۳۹۰)، رانتز (۲۰۱۶)، پاناگیوتی و همکاران (۲۰۱۵)، اندرو و تیکو (۲۰۱۲)، کینگ (۲۰۰۸)، کوچینگ (۲۰۰۶)
شایستگی‌های مربوط به شغل	ویژگی‌های خاص شغل، عوامل مربوط به تحلیل نقش، عوامل مربوط به تحلیل شغل	شایستگی‌های مربوط به شغل	الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، جعفری (۱۳۹۳)، یاری (۱۳۹۲)، پاسبانی و همکاران (۱۳۹۱)، ژنو شیان و همکاران (۲۰۱۱)، کینگ (۲۰۰۸)، کوچینگ (۲۰۰۶)
شایستگی‌های مورد نیاز در سطح سازمان	ویژگی‌های خاص سازمان، فعالیت‌های کلیدی، شایستگی‌های مربوط به راهبردهای سازمان، شایستگی‌های مربوط به رسالت سازمان	شایستگی‌های کلیدی	اسدی و همکاران (۱۳۹۴)، توکلی و همکاران (۱۳۹۴)، جعفری (۱۳۹۳)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۳)، احمدی و همکاران (۱۳۹۲)، میراشرقی (۱۳۹۱)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، لولاچی (۱۳۹۰)، ژنو شیان و همکاران (۲۰۱۱)، جیمز بال و همکاران (۲۰۰۸)، کوچینگ (۲۰۰۶)

بنابراین، با توجه به شاخص‌های به دست آمده از ادبیات، باید این شاخص‌ها را در درون بانک بررسی کنیم و ببینیم که آیا این شایستگی‌ها به عنوان شایستگی‌های اصلی مدیران بانک می‌باشد و اینکه با استفاده از مصاحبه‌ها چه شایستگی‌های دیگری بعنوان معیار شایستگی سرمایه انسانی

در امور بانک مطرح شده و از این شایستگی‌ها کاسته یا به آن اضافه می‌کند.

سؤالات تحقیق

۱. عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی ایران کدامند؟
۲. اولویت بندی عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی ایران چگونه است؟
۳. میزان برازش مدل ارائه شده در این پژوهش چگونه است؟

روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر "شناسایی مؤلفه‌های نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران در بانک ملی ایران" بود؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایش بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، نخبگان و متخصصان مرتبط با امور بانکی (اعضای هیئت مدیره، مدیران امور، روسای ادارات کل و روسای ادارات امور شعب) بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند که در فرایند مصاحبه شرکت کردند. در این پژوهش با توجه به اشباع نظری ۱۰ نفر به عنوان حجم نمونه به روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان عبارت است از این که ۳ نفر از مصاحبه‌شونده‌ها از مدیران ارشد بانک‌ها، ۳ نفر از رؤسای بانک ملی و ۴ نفر از معاونین بانک ملی بودند. ۲ نفر دارای تحصیلات دکتری، ۵ نفر کارشناسی ارشد و ۳ نفر دارای تحصیلات کارشناسی بودند. ۲ نفر زن و ۸ نفر مرد بودند. ۱ نفر بین ۳۹ سال، ۴ نفر بین ۴۰ تا ۴۵ سال، ۳ نفر بین ۴۶ تا ۵۰ سال و ۲ نفر نیز بالای ۵۰ سال سن داشتند. براساس سابقه کاری نیز، ۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال و نیز ۴ نفر بالای ۲۰ سابقه کاری داشتند. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی نیز شامل کلیه مدیران بانک ملی ایران در کشور می‌باشد که بر اساس اطلاعات گرفته شده از واحد معاونت منابع انسانی بانک ملی، تعداد آنها ۳۷۶۶ نفر بود. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. برای این منظور ابتدا فهرست طبقات بر اساس سمت رئیس و معاون مشخص شد، سپس به نسبت هر طبقه و متناسب با حجم نمونه مدیران بانک ملی در نمونه‌گیری شرکت کردند و پرسشنامه در میان افراد توزیع شد. در مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم

^۱- Judgemental Sampling

نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود: $5q \leq n \leq 15q$ ؛ که در آن q تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌ها (سؤالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است (هومن، ۱۳۹۵). در این پژوهش حجم نمونه برای هر سؤال ۶ آزمودنی و به‌طور کلی با توجه به تعداد گویه‌های پرسشنامه که ۶۴ گویه بود، ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد که برای جلوگیری از احتمال ریزش نمونه ۴۰۰ پرسشنامه میان مدیران بانک ملی ایران توزیع شد که از این میان ۳۹ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و عملیات آماری روی ۳۶۱ پرسشنامه انجام شد. در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای شناسایی عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران در بانک ملی پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان امور بانکی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری^۱، محتوایی^۲ و سازه^۳ استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و سازمانی (مسئولین بانک ملی) مورد بررسی قرار گرفت. همچنین در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۴ محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه سازه‌های پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. پایایی ابعاد مورد تأیید قرار گرفت زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است و همچنین $AVE > 0.5$ است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا $CR > 0.7$ ؛ $CR > AVE$ ؛ $AVE > 0.5$ و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا $MSV < AVE$ ^۵ و $ASV < AVE$ ^۶

برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز^۷ و کدگذاری محوری^۱ انجام

^۱-Faced Validity

^۲-Content Validity

^۳- Construct Validity

^۴-Composite Reliability (CR)

^۵- Maximum Shared Squared Variance (MSV)

^۶- Average Shared Squared Variance (ASV)

^۷-Open Coding

شده است. در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی برای متغیرهای جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار برای هر یک از متغیرها ارائه شد که این فرآیند توسط نرم‌افزار *SPSS* انجام شده است. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر مدلسازی معادلات ساختاری^۱ (تحلیل عاملی تأییدی) و تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم افزارهای *SPSS-v22* و *Lisrel-v8.8* نیز بهره گرفته شد.

یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. با توجه به این که پژوهش از نوع آمیخته می‌باشد، تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو بخش است: تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آنها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات^۳ استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم افزار اکسل برای حذف آدم‌های بی تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سؤال‌های پژوهش کمتر از ۰.۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

بخش کیفی

پرسش اول: مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی کدامند؟

شایان ذکر است که با ده خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با هفت سؤال مصاحبه شد. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار تحلیل محتوا شد. در نهایت ۶۴ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. همچنین ۵ گویه برای سنجش مؤلفه شایسته‌گزینی در نظر گرفته شد.

در شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان

^۱ - AxialCoding

^۲ - Structural Equation Modeling (SEM)

^۳ - Boxplot

یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد، شاخص KMO بزرگ‌تر از ۰.۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد زیرا فرض یک بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همان‌طور که گفته شد در شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۶۴ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول اشتراکات برای همه شاخص‌ها بالای ۰.۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ سوالی نبود. لازم به ذکر است که از میان ۶۴ شاخص شناسایی شده در مرحله اول تحلیل عاملی اکتشافی ۹ مؤلفه شایستگی‌های مربوط به سازمان، شایستگی‌های مربوط به شغل، عوامل میان فردی، عوامل درون فردی، دانش سازمانی، دانش تخصصی، دانش عمومی، مهارت اجتماعی، مهارت ارتباطی شناسایی شد و سپس در مرحله دوم بر روی این ۹ مؤلفه مجدداً تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. در جدول زیر نیز می‌توان تبیین واریانس کل^۱ را مشاهده کرد.

جدول ۲. تبیین واریانس مولفه‌های مستخرجه

عوامل	مقادیر ویژه اولیه	مجموع مربع بارهای استخراج شده	مجموع مربع بارهای استخراج شده یافته
کل	واریانس	درصد	کل
کل	واریانس	درصد	واریانس
تجمعی	تجمعی	تجمعی	تجمعی
۱	۴۵.۶۰۵	۴۵.۶۰۵	۳۸.۲۱۸
۲	۱۳.۳۹۰	۵۸.۹۹۵	۳۲.۷۳۶
۳	۱.۰۰۷	۶۹.۰۶۰	۲۹.۳۹۷
۴	۰.۴۹۴	۷۳.۹۹۵	۲۶.۱۰۶
۵	۰.۴۷۵	۷۸.۷۴۵	۲.۱۷۳۵
۶	۰.۴۶۴	۸۳.۳۸۵	۶۹.۰۶۰
۷	۰.۴۵۲	۸۷.۹۰۰	۱.۰۰۶۵
۸	۰.۴۲۳	۹۲.۱۲۵	۱.۰۰۷
۹	۰.۳۷۸	۱۰۰.۰۰۰	۱.۰۰۶۵

^۱ Total Variance Explained

با توجه به جدول فوق، ۴ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌ماند. این عوامل تا تقریباً ۷۴ درصد، واریانس شاخص‌های شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی را تبیین می‌کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰.۴ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. نمودار سنگریزه^۱ نیز موید نتایج فوق بود و همان چهار عامل شناسایی شد. مؤلفه‌های اکتشاف شده را در جدول زیر، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها نام‌گذاری شده‌اند.

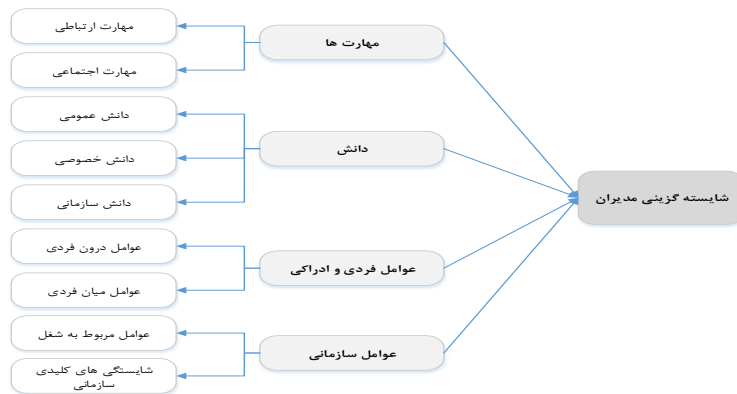
جدول ۳. نام‌گذاری مؤلفه‌ها و عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران

تم عامل بعد	ردیف	شاخص‌های شناسایی شده
مهارت ارتباطی	۱.	ایجاد مهارت‌های انسانی موفق
	۲.	توانایی برقراری تعاملات برون سازمانی مناسب
	۳.	مهارت گوش دادن به همکاران و کارکنان
	۴.	مهارت شفاف سخن گفتن با مشتریان، همکاران و کارکنان
	۵.	مهارت در ارتباطات نوشتاری (نامه نگاری)
	۶.	مهارت ارتباطی مناسب با سایرین از طریق تلفن
	۷.	مهارت در ارائه شفاهی نیازها و خواسته‌ها و همچنین گزارش‌های سازمانی به مقام مافوق
	۸.	مهارت برقراری ارتباطات مناسب از طریق محیط مجازی نظیر شبکه‌های اجتماعی، ایمیل و ...
مهارت‌ها	۹.	مهارت برقراری ارتباطات غیرکلامی صحیح (زبان بدن)
	۱۰.	قدرت نفوذ داشتن در میان کارکنان و همکاران
	۱۱.	داشتن حسن مسیولیت‌پذیری در شغل
	۱۲.	داشتن حسن نوع دوستی در محیط کار
	۱۳.	داشتن روحیه انتقادپذیری
	۱۴.	درک خصوصیات فردی و انگیزش دیگران
	۱۵.	خود را جای دیگران گذاشتن
	۱۶.	قدرت‌دانی از دستاوردهای همکاران
	۱۷.	دادن اعتماد به نفس به دیگران
	۱۸.	دعوت همکاران به شرکت در بحث‌های کاری
	۱۹.	داشتن حسن همدردی با دیگران
	۲۰.	توان مذاکره‌ای مؤثر و جلب مشتری‌های بالقوه
	۲۱.	انتعاط‌پذیری در برخورد با همکاران و مشتریان بانک
	۲۲.	درک و مهارت برخورد با احساسات دیگران
	۲۳.	توانایی حل مسئله‌های سازمانی و شغلی
	۲۴.	قضاوت نکردن دیگران

عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی ایران

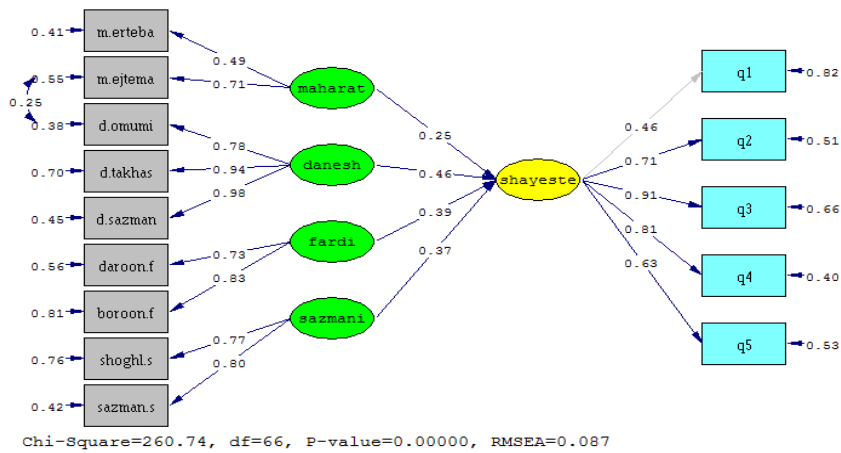
۲۵	توانایی مشتری مداری	دانش عمومی	دانش	
۲۶	داشتن تحصیلات دانشگاهی			
۲۷	آشنایی با زبان انگلیسی			
۲۸	تسلط بر کامپیوتر			
۲۹	آشنایی با تکنولوژی روز از قبیل شبکه های اجتماعی			
۳۰	شرکت در دوره های آموزشی مرتبط با حرفه			
۳۱	داشتن سابقه کار در حرفه بانکداری			دانش تخصصی
۳۲	اطلاع از قوانین و مقررات سازمانی			
۳۳	داشتن سابقه مدیریت			
۳۴	شناسایی دانش مورد نیاز توسط مدیران و کسب آن حتی از منابع خارج از سازمان			دانش سازمانی
۳۵	ذخیره سازی دانش کسب شده توسط مدیران به منظور استفاده در زمان مناسب			
۳۶	به اشتراک گذاشتن دانش کسب شده توسط مدیران برای سایر همکاران و کارکنان			
۳۷	بکارگیری دانش کسب شده هنگام رویارویی با مسائل و چالش های سازمانی	عوامل درون فردی	عوامل فردی و ادراکی (شخصیتی)	
۳۸	داشتن ویژگی های شخصیتی و اخلاقی مناسب			
۳۹	برخورداری از بینش و نگرش مناسب شغلی			
۴۰	آشنایی با توانمندی های شخصی			
۴۱	داشتن اعتبار در سازمان			
۴۲	داشتن روحیه خلاقیت و نوآوری			
۴۳	توانایی تفکر خلاق			
۴۴	توانایی تحمل فشار			
۴۵	داشتن تعهد سازمانی			
۴۶	روحیه جسارت در انجام وظایف شغلی			
۴۷	داشتن صداقت در کار	عوامل میان فردی		
۴۸	داشتن نگرش مثبت			
۴۹	توانایی برقراری ارتباطات و مذاکره موفق			
۵۰	داشتن روحیه کار تیمی	عوامل بین فردی		
۵۱	داشتن حس همکاری			
۵۲	توانایی شناخت شخصیت و متغیرهای روانشناختی			
۵۳	توانایی و مهارت فکری در زمینه تحلیل ارتباطات	عوامل بیرونی		
۵۴	شناخت متغیرهای اثرگذار بر عملکرد نیروی انسانی			
۵۵	توان سنجش متغیرهای اثرگذار بر عملکرد نیروی انسانی			
۵۶	آشنایی با سامانه اطلاعات مدیریت			
۵۷	تحلیل مفهومی سامانه ساز و کار اداری در حوزه بانک	دانش سازمانی		
۵۸	درک نیاز کارکنان			
۵۹	رشد و توسعه همکاران و کارکنان			
۶۰	خود بالندگی			
۶۱	آگاهی از اهداف سازمان	دانش سازمانی		
۶۲	جانشین پروری			
۶۳	مربی گری			
۶۴	خلق محیط کاری کارا و اثربخش			

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی پس از چرخش، ۴ عامل و ۹ بعد شناسایی شد. در ضمن بر اساس مطالعه‌ای که در زمینه ادبیات این حوزه صورت گرفت عوامل اول تا چهارم در جدول فوق نامگذاری شد. با توجه به متغیرهای شناسایی شده الگویی از شایسته‌گزینی مدیران بانک به شکل ۴-۱ ارائه می‌شود:

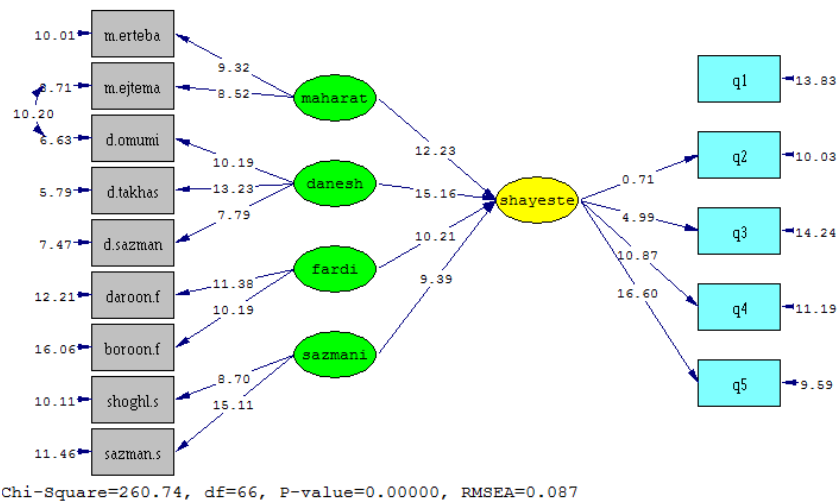


شکل ۱. عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران بانک

نرمال بودن داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها بود. در ادامه به آزمون مدل پژوهش پرداخته می‌شود. در شکل‌های زیر مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب آورده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری ضرایب

در جدول زیر نیز نتایج حاصل از آزمون مدل را می توان مشاهده کرد.

جدول ۴. نتایج آزمون مدل پژوهش

پدیرش / رد فرضیه ها	t-value	ضرایب استاندارد شده	بررسی فرضیه ها
پذیرش	۱۲.۲۳	۰.۲۵	۱ مهارت مدیران بر شایسته گزینی مدیران بانک ملی تأثیر دارد.
پذیرش	۱۵.۱۶	۰.۴۶	۲ دانش مدیران بر شایسته گزینی مدیران بانک ملی تأثیر دارد.
پذیرش	۱۰.۲۱	۰.۳۹	۳ عوامل فردی و ادراکی (شخصیتی) مدیران بر شایسته گزینی مدیران بانک ملی تأثیر دارد.
پذیرش	۹.۳۹	۰.۳۷	۴ عوامل سازمانی مدیران بر شایسته گزینی مدیران بانک ملی تأثیر دارد.

بر اساس جدول بالا می توان نوع و میزان اثر هر یک از متغیرهای شناسایی شده را مشاهده کرد که بر این اساس کلیه فرضیه ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. به عبارت دیگر عوامل شناسایی شده در شایسته گزینی مدیران بانک ملی تأثیر دارند.

پرسش دوم پژوهش: اولویت بندی عوامل مؤثر بر شایسته گزینی مدیران بانک ملی ایران چگونه است؟

با توجه به بارهای عاملی به دست آمده، عوامل مؤثر بر شایسته گزینی مدیران بانک ملی ایران به ترتیب اولویت عبارتند از: دانش مدیران، عوامل فردی و ادراکی (شخصیتی)، عوامل سازمانی و

در نهایت مهارت مدیران.

پرسش سوم: میزان برازش مدل ارائه شده در این پژوهش چگونه است؟

آنچه از محاسبات انجام شده می‌توان نتیجه گرفت آن است که هر چند مدل تدوین شده باعث شده است که تا حد زیادی از مقدار کای اسکور مدل استقلال فاصله بگیرد اما به دلیل معنادار شدن مقدار کای دو مدل ($P=0/000$) می‌توان نتیجه گرفت که مدل قابل قبول تلقی می‌شود. حال که شاخص‌های برازش خوبی را از داده‌ها نسبت به مدل نشان می‌دهد نوبت به سنجش شاخص‌های جزئی برازش می‌رسد. تفاوت شاخص‌های برازش با شاخص‌های سه‌گانه برازش کلی در این است که شاخص‌های برازش کلی در مورد مناسب بودن کل مدل و نه اجزا آن قضاوت می‌کنند و شاخص‌های جزئی در مورد رابطه‌های جزئی مدل قضاوت می‌کنند. شاخص‌های جزئی برازش (نسبت‌های بحرانی و سطح معناداری آن‌ها) نشان می‌دهند، که همه بارهای عاملی دارای معنادارند. نتایج این تحلیل‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص‌های برازش		نام شاخص
مقدار	حد مجاز	
۳.۹۵	کمتر از ۵	Chi-square/df
۰.۰۸۷	کمتر از ۰/۱	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
۰.۹۲	بالاتر از ۰/۹	CFI (برازندگی تعدیل یافته)
۰.۹۳	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم شده)
۰.۸۵	بالاتر از ۰/۸	GFI (نیکویی برازش)
۰.۸۴	بالاتر از ۰/۸	AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)

بحث و نتیجه‌گیری

بر طبق ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه شایسته‌گزینی مدیران بانک، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر در زمینه شناخت عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی با برخی از پژوهش‌ها همسو است. ضمن اینکه بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه در بانک ملی و دیگر بانک‌ها، بر شایسته‌گزینی مدیران تاکید می‌کنند چرا که منجر به بهبود عملکرد بانک می‌گردد. از آن جمله می‌توان به پژوهش الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، قربان نژاد و عیسی خانی (۱۳۹۵)، ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵)، جاوید مهر و همکاران (۱۳۹۴)، یاری (۱۳۹۲)، حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۰)، سریم و همکاران (۲۰۱۴) و ... اشاره کرد.

اما با بررسی پژوهش‌های انجام شده اخیر در زمینه شایسته‌گزینی مدیران، نتایج پژوهش حاضر با نظر بسیاری از پژوهشگران همسو است از جمله، الوانی و همکاران (۱۳۹۵)، تأثیر شایستگی‌های فردی و سپس شایستگی‌های سازمانی را بر شایسته‌گزینی مدیران مورد تأیید قرار گرفته است. در پژوهش حاضر نیز، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های سازمانی به عنوان عوامل و مولفه‌های اصلی تأثیر گذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی معرفی شده است. در جایی دیگر این محققان رتبه‌بندی شایستگی‌ها (مفاهیم) براساس تلفیق نتایج استفاده از آزمون فریدمن و میانگین نشان داد که بین چهار شایستگی اصلی مندرج در الگوی نهایی، شایستگی‌های فردی در رتبه اول وضع مطلوب است و شایستگی‌های سازمانی در مرتبه دوم قرار دارد و در وضع موجود جای این دو عوض می‌شود؛ بنابراین ضمن در اولویت قراردادن شایستگی‌های فردی در انتصابات، باید شایستگی‌های سازمانی نیز بهبود یابد. که در پژوهش حاضر نیز، شایستگی‌های فردی به عنوان یکی از عوامل و مولفه‌های اصلی تأثیر گذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک رتبه یک را به خود اختصاص داده است و همچنین شایستگی‌های سازمانی رتبه سوم را از آن خود کرده است. قربان نژاد و عیسی خانی (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی دریافتند که شایستگی‌های تقوامداری، رفتاری - اخلاقی، امانتداری، عدالت‌ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری، به عنوان شایستگی‌های اصلی مدیران شناسایی شده‌اند. جاوید مهر و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی تحت عنوان شایسته‌گزینی مدیران با تأمل بر شایستگی‌های عمومی دریافتند که شایستگی‌های عمومی عبارتند از ۱. فضائل اخلاقی شامل ایمان و تقوا، تعهد و مسئولیت‌پذیری، عدالت‌محوری، اعتماد آفرینی و وحدت‌آفرینی ۲. ویژگی‌های شخصیتی شامل قاطعیت، خلاقیت و نوآوری، بینش راهبردی، برانگیختگی، آراستگی، هوش فرهنگی و تحصیلات می‌باشد یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مولفه‌های ایمان و تعهد در مورد شایستگی‌های عمومی به عنوان مهم‌ترین شاخص در بین شایستگی‌های عمومی مورد انتظار مدیران می‌باشد. رانتز (۲۰۱۶)، در پژوهشی تحت عنوان تحلیلی بر کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاهی در ایتالیا دریافت که در وضعیت موجود به ویژگی‌های شخصیتی بالاترین توجه و دانش و معلومات حرفه‌ای افراد کمترین توجه می‌شود. نتایج محاسبه شکاف منفی موزون در هر کدام از دانشکده‌های دانشگاه ایتالیا حاکی از آن است که مهمترین عاملی که آنها را به سمت عدم انتخاب شایسته مدیر گروه

می‌برد، عدم توجه لازم به ویژگی‌های شخصیتی است. با رتبه بندی مولفه‌های این بعد با تکنیک تاپسیس مشخص گردید توجه به شاخص‌هایی چون متمایل به چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار، شاداب و برونگرا بودن، تواضع، فروتنی و صبوری و شکیبایی این وضعیت را بهبود بیش‌تری خواهد داد. پس می‌توان با برنامه‌ریزی برای ارتقای کیفیت آیتم‌های این ابعاد، آسیب‌های احتمالی بر سر راه عملکرد مطلوب دانشکده را با بیشترین سرعت مرتفع نمود. این پژوهش، ضمن بررسی کیفیت شایسته‌گزینی مدیران گروه‌های آموزشی در پنج بعد دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های فکری و رفتاری، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش و اعتبار افراد، به تحلیل شکاف وضعیت موجود و مورد انتظار اعضای هیأت علمی دانشگاه در ابعاد مذکور پرداخته است. در پژوهش حاضر نیز، عوامل فردی به عنوان یکی از عوامل و مولفه‌های اصلی تأثیر گذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی معرفی شده است. ایمانی و قدرتی (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان مدل مفهومی شایستگی مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلام دریافتند که مفهوم مهارت‌های مدیران در حوزه مدیریت منابع انسانی و مفهوم توانمندی‌ها و ویژگی‌های فردی مدیران دارای بیشترین و مفهوم دانش و آگاهی مدیران دارای کمترین اهمیت می‌باشد. اسفندانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر شایستگی فناوری اطلاعات بر فرایندهای دانش در دادگستری شهر اراک"، در پژوهش خود به بررسی تأثیر شایستگی فناوری اطلاعات بر فرایندهای دانش در دادگستری شهر اراک پرداخته است. بر اساس نتایج به دست آمده، دانش فناوری اطلاعات و عملیات فناوری اطلاعات تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر کسب و انتقال دانش دارد و زیرساخت فناوری اطلاعات نیز به طور مستقیم، مثبت و معنادار بر کسب دانش اثر گذار است. در پژوهش حاضر نیز، علاوه بر عوامل فردی و سازمانی، دانش به عنوان یکی از عوامل و مولفه‌های اصلی تأثیر گذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی معرفی شده است. یاری (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل شایستگی مجریان برنامه‌های ورزشی سیمای جمهوری اسلامی ایران"، به طراحی مدل شایستگی پرداخته است. وی نشان داد لزوم توجه و عنایت به چهار دسته از شایستگی‌ها (شایستگی فنی و تخصصی، شایستگی دانشی، شایستگی ارتباطی، شایستگی فردی و شخصیتی) است که در شناسایی، استخدام و آموزش مجریان ورزشی تلویزیون حائز اهمیت هستند. در پژوهش حاضر نیز، عوامل فنی و مهارت‌ها به عنوان یکی از عوامل و مولفه‌های اصلی تأثیر گذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک

معرفی شده است. رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان "واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی)" به ارائه مدل شایستگی پرداخته است. مدل ارائه شده شامل سه سطح می‌باشد. سطح اول متشکل از چهار حوزه کلی می‌باشد که عبارتند از: حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی و حوزه فردی. سطح دوم شامل هشت بعد شایستگی می‌باشد: دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی. در نهایت، سطح سوم مدل از چهل و دو مؤلفه تخصصی و عملیاتی شایستگی مدیران در سیستم بانکی تشکیل شده است. در پژوهش حاضر نیز، عوامل فردی و ادراکی و دانش به عنوان یکی از عوامل و مولفه‌های اصلی تأثیرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک معرفی شده است. لولاچی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "بررسی عوامل تأثیرگذار بر انگیزش شغلی کارکنان سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی"، محقق انگیزش را در دو حیطه عوامل نگهدارنده و عوامل انگیزش‌دهنده بررسی کرده است. و سپس به اندازه‌گیری آنان با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته پرداخته است، عوامل نگهدارنده شامل، پرداخت، امنیت شغلی، شرایط و امکانات رفاهی و روابط اجتماعی و عوامل انگیزش‌دهنده شامل آموزش، ارتقاء براساس شایستگی و توانمندسازی است که توانمندسازی در بعد احساس معناداری، شایستگی، مؤثر بودن، خودمختاری و اعتماد. ژئو شیان و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان تحلیل شایستگی مدیران عالی در صنعت هتل‌داری با هدف شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران عالی و با استفاده از روش‌های تحلیل سلسله‌مراتبی و تکنیک دلفی فازی به تعیین و سپس اولویت‌بندی شایستگی‌ها پرداختند. سه مورد از مهم‌ترین این شایستگی‌ها عبارتند از: شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های مدیریت بحران و شایستگی حل مسئله. در پژوهش حاضر نیز، عوامل سازمانی به عنوان یکی از عوامل و مولفه‌های اصلی تأثیرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک معرفی شده است. مدل پیشنهادی در این پژوهش با مدل‌های ارائه شده توسط دیگر پژوهشگران مانند شیرازی و اژدری (۱۳۹۳)، دراگان‌دیس و همکاران (۲۰۰۶)، معصومی (۱۳۹۴)، ریچر (۱۹۹۵)، برامر (۱۹۹۳)، اسکرودر (۱۹۹۹)، مدل فریدنبرگ (۲۰۰۴) و استون (۲۰۰۱) هماهنگی داشته و دارای مشترکاتی است که اعتبار بخش‌های مختلف مدل پیشنهادی را تأیید می‌کند.

منابع

- پاسبانی، محمد؛ آذرکسب، اصغر؛ فاتحی خشکناپ، لیلا. (۱۳۹۱). مطالعه تطبیقی مدیریت بر مبنای شایستگی در مؤسسات دولتی و خصوصی (مطالعه موردی: استان‌های آذربایجان شرقی و غربی). **فراسوی مدیریت**، شماره ۲۲.
- جاویدمهر، محمود؛ امیری جامی، هدی؛ اکبری، احمد. (۱۳۹۴). **شایسته‌گزینی مدیران با تأمل بر شایستگی‌های عمومی**. اولین کنفرانس بین‌المللی نقش مدیریت انقلاب اسلامی در هندسه قدرت نظام جهانی (مدیریت، سیاست، اقتصاد، فرهنگ، امنیت، حسابداری).
- جمشیدی، رسول. (۱۳۹۲). مروری بر دوران تاریخی تأسیس بانک ملی ایران. **نشریه داخلی بانک ملی ایران**، شماره ۲۰۰، مرداد ۱۳۹۲.
- حاج حریری، امیرحسین. (۱۳۹۰). **مطالعه میزان اثربخشی شایستگی‌های مدیران از دیدگاه کارکنان در سازمان صدا و سیما ج.ا.ا.** پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور.
- معادی، فرهاد؛ بیگ زاده، یوسف. (۱۳۹۴). **بررسی وضعیت شایسته‌سالاری و زبده‌گزینی در بانک ملی ایران**. دومین کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۵). **مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل (با اصلاحات)**. تهران: سمت.
- Artuc, E., Docquier, F., Özden, Ç. & Parsons, C. (2015). A global assessment of human capital mobility: the role of non-OECD destinations. **World Development**, 65, 6-26.
- Derwik, P., Hellström, D., & Karlsson, S. (2016). Manager competences in logistics and supply chain practice. **Journal of Business Research**, 69(11), 4820-4825.
- Elembilassery, V. (2016). Competency Framework for Non-Profit Organizations: An Exploratory Study based on Indian Organizations. **International Journal of Human Resource Studies**, 6(2), 272-284.
- Hartanto, J. D. (2017). Analyze The Effect Of Discipline, Organizational Culture And Competency On The Motivation And Implication Of Employee Performance PT. Bina Artha Ventura Area Surakarta. **EAbstract Excellent**, 2(2).
- Herzog, M., Ehlert, A., & Fritz, A. (2017). A Competency Model of Place Value Understanding in South African Primary School Pupils. **African Journal of Research in Mathematics, Science and Technology Education**, 1-12.
- Kaslow, N. J., & Egan, G. J. (2017). A competency-focused commentary on the special section on Teaching, Training, and Supervision in Personality and Psychological Assessment. **Journal of Personality Assessment**, 99(2), 189-191.
- Muller, R. & Turner, J.R. (2010). "Attitudes and leadership competences for project success", **Baltic Journal of Management**, Vol. 5, No. 3, pp. 307-329.
- Ngo, H. Y., Jiang, C. Y., & Loi, R. (2014). Linking HRM competency to firm

- performance: an empirical investigation of Chinese firms. **Personnel Review**, 43(6), 898-914.
- Olivares, S. L. O., Cabrera, M. V. L., Segura, M. R. L., & García, J. E. V. (2017). **Faculty Development for Clinical Educators: A Competency Model for Continuous Improvement**. In *Advancing Medical Education through Strategic Instructional Design* (pp. 277-300). IGI Global.
- Pérez-López, S. & Alegre, J. (2012). Information technology competency, knowledge processes and firm performance. **Industrial Management & Data Systems**, 112 (4): 644 – 662.
- Sule, B. A. (2015). **Effects of Competency Based Management Approaches on Employee Performance in UNHCR Kenya** (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Sutling, K., Mansor, Z., Widyarto, S., Lecthmunan, S., & Arshad, N. H. (2015). **Understanding of Project Manager Competency in Agile Software Development Project: The Taxonomy**. In *Information Science and Applications* (pp. 859-868). Springer Berlin Heidelberg.
- Ten Cate, O. (2017). **Competency-based medical education and its competency frameworks**. In *Competence-based Vocational and Professional Education* (pp. 903-929). Springer International Publishing.
- Van Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. (2016). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. **The International Journal of Human Resource Management**, 1-26.
- Zhang, Z. (2015). Crowding Out Meritocracy?—Cultural Constraints in Chinese Public Human Resource Management. **Australian Journal of Public Administration**, 74(3), 270-282.