مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی، شماره ۱۲ ، تابستان ۱۳۹۷جلد۳، ص ۱۰۲-۸۸
http://www.jmss.ir

مجله علمی پژوهش درمدیریت ومطالعات اجتماعی (سال چهارم)
شماره۱۲ / تابستان ۱۳۹۷ ص ۱۰۲-۸۸

طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی گزینش مدیران شایسته

(موردمطالعه بانک ایران زمین)

محمدرضا ادبی[1]، سیدعبدا... سجادی جاغرق[2]، عباس خورشیدی[3]، محمودرضا اسفندیار[4]

[1] . دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد امارات

[2]. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

[3] . استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

[4] . دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

نویسنده مسئول:

محمدرضا ادبی

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی سازنده شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی و از نوع ابزارسازی می‌باشد. از نظر ماهیت و نوع مطالعه پژوهش حاضر به روش پیمایشی مقطعی و بر مبنای نظریه داده بنیاد انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش، ۳۰ نفر از خبرگان علمی دانشگاهی و بانکی به روش هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند و از طریق مصاحبه و فن دلفی به شناسایی شاخص‌های الگوی شایستگی پرداخته شد. همچنین جهت اجرای طوفان مغزی نیز ۱۵ نفر از خبرگان و صاحب نظران مرتبط با موضوع انتخاب شدند. جامعه آماری مرحله کمی ۳۵۰ نفر مدیران شعب بانک ایران زمین بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۱۹۰ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب و به روش نمونه گیری تصادفی پرسشنامه بین آنها توزیع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از نظریه داده بنیاد(کدگذاری) و در بخش کمی از تحلیل عاملی تائیدی بهره برده شد. برای تعیین اعتبار درونی یافته‌های بخش کیفی، علاوه بر اینکه داده‌ها با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، منابع، مصاحبه با افراد کانونی انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. جهت تعیین اعتبار بیرونی یافته‌ها نیز از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها، جهت تعیین روایی یافته‌ها از سه تکنیکِ جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش، جهت تعیین اعتبار پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ و جهت تعیین روایی آن از روایی محتوایی و تاییدی بهره برده شد. یافته‌های حاصل از روش داده بنیاد در مرحله کیفی، طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و اجرای دو مرحله فن دلفی و یک جلسه بارش مغزی منجر به شناسایی ۱۳۹ مفهوم کلیدی در قالب ۲۴ شاخص، ۱۳ مولفه و ۶ بعد گردید. همچنین نتایج بدست آمده از تحلیل عاملی تاییدی در مرحله کمی نشان می‌دهد ۱۲۶ مفهوم کلیدی این پژوهش در قالب هشت بعد شامل عقلایی(۲ مولفه و ۴ شاخص)، درون فردی(۲ مولفه و ۴ شاخص)، بین فردی(۲ مولفه و ۴ شاخص)، اخلاقی(۲ مولفه و ۱۵ مفهوم)، عملکردی(۳ مولفه و ۶ شاخص) و تعالی(۲ مولفه و ۴ شاخص) الگوی نهایی شایستگی مدیران بانک ایران زمین را تشکیل داده‌اند.

کلیدواژه: الگوی شایستگی مدیران، بعد عقلایی، درون فردی، میان فردی، اخلاقی، عملکردی و تعالی.

مقدمه

اساساً اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها در عصر امروز، بر پایه قانون مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی، به گونه ای که در داخل، پاسخگوی نیازهای معنوی و مادی جامعه و در سطح منطقه ای و جهانی، توانایی برخورد با انواع دگرگونی ها را داشته باشند، تنها از عهده کسانی بر می آید که در زمره نخبگان، نواندیشان و به بیان دیگر، شایستگان باشد(مالمون، ۱۳۸۴). امروزه سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه های توسعه قابلیت های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها(دولتی و غیردولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد(موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸). چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از این رو 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 موردنظر را بر اساس برنامه‌ها و خط مشی‌های صحیح انجام دهند. این امر به مراتب برای مدیران سازمان‌ها که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی با فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف در ارتباط است بسیار حائز اهمیت می‌باشد(کاظمی، ۱۳۸۰: ۵).

شایستگی‌ها ابزاری اساسی برای برنامه ریزی و مدیریت نیروی کار هستند زیرا اندیشمندان اعتقاد دارند که سرمایه های انسانی عامل مهم در کسب و کار مزیت رقابتی پایدار سازمان می‌باشند و در واقع توجه زیاد به رویکرد شایستگی‌ها نشات گرفته از توانمندی‌های سازمان‌هاست. لذا سازمان‌های موفق و موثر، مزیت رقابتی خود را با توسعه شایستگی‌های افراد ایجاد و حفظ می‌کنند. از این منظر توجه به رویکرد شایستگی در سازمانها برای توسعه مدیران بسیار حائز اهمیت است زیرا از این طریق می‌توانند عملکرد خود را توسعه و بهبود بخشند(آکرمانر[۵]، ۲۰۱۰).

شایستگی از عوامل مهم به روزآوری دانش، مهارت‌ها و رفتارهای اثربخش آحاد منابع انسانی در سازمان است که می تواند مدیران را آماده مدیریت و رهبری سازمان‌های تحت رهبری خود نماید. بنابراین شایستگی می‌تواند منجر به بازخوردگیری مثبت، یادگیری سازمانی مشارکت عمومی، چرخش شغلی، غنی بخشی مشاغل و ... گردد(برگ استورم[۶]، ۲۰۱۲).

نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد یک تعریف واحد در مورد شایستگی وجود ندارد. در ادبیات مربوط به شایستگی تعاریف متنوعی از شایستگی وجود دارد، اگرچه همه آنها بطور وسیع شبیه بهم‌اند و اساساً بر نقش‌ها و مسئولیت‌های شغل متمرکزند(کلارک و ارمیت، ۲۰۱۰)، اما با بررسی آنها به این نتیجه می‌رسیم که یک تعریف واحد معین در مورد شایستگی وجود ندارد و تعاریف مختلف بر اساس دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف صاحب نظران و اندیشمندان شکل گرفته است. به برخی از این تعاریف برای روشن شدن و به‌دست آوردن فهم مشترک از شایستگی اشاره می‌شود:

فرهنگ آکسفورد(۲۰۰۳) شایستگی را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می‌کند. بدین ترتیب شایستگی به عنوان نتیجه بکار بردن دانش، مهارت، انگیزه، نگرش و توانایی‌ها در یک شغل خاص است که به فرد اجازه می‌دهد با موفقیت به انجام وظایف محوله خود دست یابد. جوکینن[۷](۲۰۰۵) شایستگی‌ها را توصیف‌کنندهٔ ویژگی‌های فردی، رفتارها، مهارت‌ها، ارزش‌ها، دانش و یا ترکیبی از آن ها می‌داند. بویاتزیس(۲۰۰۹) شایستگی را «دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل» و «رویکردی رفتاری به هوش عاطفی، اجتماعی و شناختی» می داند. سانچز(۲۰۱۰) در مطالعه‌ای شایستگی را به عنوان یک دسته از دانش‌ها، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌کند که تاثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد آنها در کار همبستگی دارد و می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد. بدین ترتیب شایستگی، فرد را قادر می سازد تا کار را به صورت ماهرانه(نظیر تصمیمات درست و انجام کار اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد، همچون کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی. بویاتزیس(۲۰۰۹) شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری، نقش اجتماعی و دانش مطرح نموده است. بطور کلی شایستگی‌ها گره زننده سه مولفه مهم دانش، عملکرد و پیامدها و نتایج هستند(سامرال و همکاران[۸]، ۲۰۰۰: ۴) و بطور مستقیم

---

[5] . Akkermaner
[6] . Bergstrom
7 .Jokinen
8 . Sumerall et al

با عملکرد اثربخش مرتبط‌اند(مامفورد و همکاران[9]، ۲۰۰۰). بررسی و تحلیل تعاریف فوق نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل تشخیصی در تمامی این تعاریف وجود دارد که عبارتند از: شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی از جمله: انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش و ویژگی‌های فیزیکی است. شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود. شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و باثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند(هیش و استربلر[10]، ۱۹۹۴).

پژوهش‌های مدیریتی انجام شده حاکی از آن است که سازمان‌های موفق، علی‌رغم ضرورت ورود افکار و اندیشه های جدید مدیریتی به - سازمان، ضرورت شناخت و توسعه‌ی شایستگی‌های کارکنان و مدیران سازمان را جهت تأمین نیازهای آتی خود و همچنین اهمیت مدیران شایسته و اثربخش را مدنظر قرار می‌دهند. با توجه به این مطلب و نظر اندیشمندان مدیریت مبنی بر دانش و مهارت کارکنان به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی هر سازمان(گاراوان، ۲۰۰۷، لیپک، ۱۹۹۹؛ هندری، ۱۹۹۰)[11] و سهم کارکنان در اثربخشی سازمان، لذا شایستگی برای همه کارکنان لازم و ضروری است. در این میان شایستگی‌های مدیران سازمان به عنوان‌کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. در تایید این مدعا، می‌توان گفت هرجا ضعف و کمبودی وجود دارد ناشی از سوء مدیریت است و بطور کلی عامل موفقیت سازمانی داشتن مدیران موثر است. مدیران موفق کسانی هستند که بر اساس شایستگی انتخاب می‌شوند و دارای ویژگی‌های خاصی از جمله مجموعه‌ای از رفتار، مهارت، دانش، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی می‌باشند. اگر مدیر فرد شایسته‌ای باشد سازمان تحت مدیریت و رهبری او سازمانی موفق، خلاق و نوآور، اثربخش و ... می شود و چنین مدیری می تواند زمینه‌های ایجاد خودباوری در کارکنان را ایجاد نماید، حس اعتماد به نفس را در آنها افزایش دهد، روابط انسانی بین فردی و روابط کاری را بهبود بخشد.

با توجه به موارد فوق مدل‌های جامع شایستگی، می‌تواند در بخش‌های مختلف کشور از جمله بخش دولتی و خصوصی، منجر به اثربخشی مدیران و در نهایت موفقیت سازمان‌ها شود. با توجه به این که سرعت چرخه سازندگی در سراسر جهان، نیاز به حضور بانک‌ها را هر روز افزایش می‌دهد، طبیعتاً با گسترش توان اقتصادی ملل مختلف، نیاز به سیستم بانکی کارآمد و پویا بیش از پیش احساس می‌شود. در نتیجه وجود چنین مدل جامعی می‌تواند در سیستم بانکی کشور، اثربخشی هرچه بیشتر مدیران را به همراه داشته باشد. همچنین مرور ادبیات شایستگی کارکنان نشان می‌دهد الگوی کاربردی مناسبی در زمینه شایستگی مدیران بطور عام وجود ندارد و تاکنون نیز چارچوب بومی کارآمد و مناسبی برای تدوین الگوی شایستگی مورد نیاز شعب بانک ایران زمین تدوین و ارائه نشده است؛ لذا پژوهشگر درصدد است ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی را به عنوان معیارهای اساسی گزینش مدیران شایسته در بانک ایران زمین شناسایی نماید و در نهایت الگویی برای شایسته‌گزینی ارائه نماید. در راستای دستیابی به این هدف، سوال‌های زیر را نیز مطرح نموده است:

۱) شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین کدامند؟
۲) ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران کدامند؟
۳) ارزیابی الگوی مذکور(ابعاد، مولفه‌ها وشاخص‌ها، اولویت بندی آنها) از دیدگاه کاربران چگونه است؟
۴) الگوی مناسب شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین کدام است؟

پیشینه پژوهش

الگوهای شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای سازمان یافته از شایستگی‌ها در یک نقش یا مجموعه‌ای از نقش‌های مشابه که موجب می‌شود افراد در ایفای آن نقش‌ها موفق شوند. الگوی شایستگی، سرمشق و الگوی رفتارهای موفقیت‌آمیز برای سایرین است و به نقش‌ها هویت حرفه‌ای می‌بخشد. یک مدل شایستگی، معمولاً دارای دسته‌هایی از شایستگی‌ها در قالب حوزه‌ها، واحدها و اجزای شایستگی‌ها است. در فرایند الگوسازی، شایستگی‌های مورد نیاز موفقیت با هم ترکیب شده، الگوی شایستگی را بوجود می‌آورند. الگو و معماری شایستگی، ساختاری برای شرح شغل و مقیاسی برای ارزیابی عملکرد عرضه می‌دارد و موجب می‌شود سازمان‌ها به هنگام ارزیابی افراد و توانایی‌های مورد نیاز آتی، به یک زبان سخن بگویند. از سوی دیگر، سازمان‌ها با مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل، به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی‌های افراد را بسنجند(بردبار و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۵-۹۴).

9 . Mumford
10 . Hish & Strebler
11 . Garavan and Lepak and Hendry

فریدنبرگ(۲۰۰۴) در مطالعه‌ای در خصوص شایستگی مدیران برای شایستگی‌ها حالت سلسله مراتبی قائل است. وی شایستگی‌ها را در هفت طبقه قرار می‌دهد. شایستگی طبقه پایین را پیش نیاز شایستگی طبقه بالاتر می‌داند. در نتیجه رسیدن به بالاترین طبقه شایستگی‌ها در واقع مستلزم داشتن شایستگی‌های طبقات پیشین است. این هفت شایستگی عبارتند از:

۱. استدلالی: شایستگی‌های موردنیاز برای یادگیری، بکار بردن داده‌ها و اطلاعات و عملکرد هدفمندانه و عقلایی.
۲. شغلی: دانش و مهارت‌های مربوط به یک دسته از شغل‌ها که از طریق آموزش و تجربه کسب می‌شود.
۳. اثربخشی شخصی: شایستگی‌هایی که کاربرد اثربخش مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی را ممکن می‌سازد.
۴. ارتباطات: شایستگی‌هایی که تبادل اطلاعات را آسان می‌کند.
۵. بین فردی: شایستگی‌هایی که روابط کاری اثربخشی را ایجاد و حفظ می‌کند.
۶. گروهی: شایستگی‌هایی که به ایجاد تیم، کار تیمی، و اثربخشی واحدی کمک می‌کند.
۷. سازمانی: شایستگی‌هایی که به ایجاد تیم، کار تیمی و اثربخشی کل سازمان و سیستم کمک می‌کند.

ویتالا(۲۰۰۵) نیز در مطالعه‌ای برای شایستگی‌های مدیران و رهبران شایستگی‌های سلسله مراتبی قائل شد و این شایستگی‌ها را به شرح زیر در شش عنوان طبقه بندی نمود. یانگ[12](۲۰۰۶) در مطالعه‌ای بهترین الگوی شایستگی مدیران را الگوی هسته‌ای می‌داند. وی معتقد است که رویکرد شایستگی هسته‌ای، ارزشی و فرایندگرا از یک الگو برای یکپارچه سازی در ارتباط با مدیریت استراتژی و شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند. وی این الگو را ابزاری سیستماتیک می‌داند که با دقت و سرعت شایستگی هسته‌ی خود را شناسایی می‌کند. بریکمن(۲۰۰۷) در مطالعه‌ای ابعاد و مولفه‌های شایستگی تیم مدیران اجرایی شرکت‌های نوپای فناوری بنیان را به شرح زیر ارائه کرده است: ۱) بعد عمومی دارای سه مولفه ادراکی، نوآوری، اجرایی؛ ۲) بعد اجتماعی دارای سه مولفه کار گروهی، رهبری، شبکه‌سازی و ۳) بعد وظیفه‌ای(مهارتهای فنی/دانشی) شامل سه مولفه مدیریت فناوری، مدیریت بازاریابی و مدیریت مالی می‌باشد.

اولریچ و همکاران(۲۰۰۸) در مطالعه‌ای با تمرکز بر اهمیت شایستگی‌های مرتبط با عملکرد فردی و سازمانی، الگوی پویاتری عرضه کرد که در آن از مدیران منابع انسانی انتظار می‌رود که نقش‌های هر یک از شش قلمرو شایستگی شامل عملگرای معتبر[13]، عامل فرهنگ و تغییر[14]، مدیر استعداد/طراح سازمان[15]، معمار استراتژی[16]، مجری عملیاتی[17] و هم‌پیمان کسب و کار[18] را ایفا کنند.

وزیرانی(۲۰۱۰) در مطالعه‌ای مدل شایستگی‌های آیس برگ(کوه یخ) را مورد بررسی قرار داده است. وی بیان می‌کند شایستگی‌های مدیریتی شبیه کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به مثابه مهارت و دانش در قله‌ی آن قرار گرفته و سر از آب برآورده اند. عناصر در برگیرنده شایستگی‌ها، کمتر قابل مشاهده هستند؛ اما به طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت می‌کنند. نقش اجتماعی و خویشتن‌شناسی در سطحی از آگاهی فرد وجود دارند؛ لیکن صفات اختصاصی و انگیزه‌ها در سطح زیرین کوه یخ هستند که در آب قرار دارد و در اعماق وجود فرد جا گرفته‌اند. کریر واستاپ(۲۰۱۳) در مطالعه‌ای برای شایستگی مدیران و کارکنان اداره استخدام و آموزش کارکنان ایالات متحده(اتا)، الگویی ارائه نموده است. در این الگو با تمرکز بر کسب مهارت‌ها و ارزیابی فرآیند الگوی شایستگی برای تعیین نیازهای کسب وکار در صنعت، نسبت به تدوین الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای در حوزه‌های بیوفناوری، انرژی‌های نو، هوا و فضا، ساخت و ساز پیشرفته، تکنولوژی اطلاعات، خودرو، حمل و نقل، خدمات مالی، مراقبت بهداشت و درمان، و گردشگری اقدام شده است. این الگو، شایستگی‌های موجود را در سه گروه اصلی بنیادین(اثربخشی شخصی، علمی و محل کار)، خاص صنعت(طیف گسترده‌ای از صنعت و طیف خاصی از صنعت) و خاص حرفه(دانش ویژه هر شغل و روش ویژه هر شغل مدیریتی) طبقه‌بندی می‌کند.

نانتامانوپ(۲۰۱۳) در مطالعه‌ای الگوی شایستگی تفکر استراتژیک را بهترین الگوی شایستگی مدیران و رهبران ذکر نمود. وی در این الگو هفت ویژگی تفکر استراتژیک که بر تدوین استراتژی و اقدامات استراتژیک موثرند که عبارتند از: ۱. توانایی‌های تفکر عمومی ۲. تفکر

---

12 . Yang
13 . Credible Activist
14 . Culture and Change Steward
15 . Talent Manager / Organization Designer
16 . Strategy Architect
17 . Operational Executor
18 . Business Ally

ردیابی ۳. توانایی تفکر تحلیلی ۴. توانایی ترکیب ۵. عینیت ۶. خلاقیت ۷. توانایی یادگیری. وی این عوامل هفتگانه را شایستگی‌های تفکر استراتژیک نامید.

صالح و همکاران[19](۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به ارائه الگوی توسعه شایستگی پزشکان منابع انسانی مالزیایی پرداختند. در این الگو ۲۵ شاخص در سه گروه اصلی شایستگی شناسایی شد که عبارتند از: شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های فکری و شایستگی‌های کاربردی.

در ایران نیز مطالعاتی در حوزه مدل های شایستگی انجام شده است که هر یک مبتنی بر نیازهای جامعه مخاطبین طراحی و البته از ضعف هایی هم برخوردارند. غفاری(۱۳۸۴) در مطالعه‌ای در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران به طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان اقدام نمود. شایستگی‌ها در این مدل به چهار دسته اصلی شایستگی‌های میان فردی، فکری، شخصی و اجرایی تقسیم بندی شده‌اند و دو شایستگی رهبری و شم تجاری به عنوان شایستگی محوری و کلیدی مورد انتظار در مرکز مدل قرار گرفته است. در این مدل شایستگی‌های فرعی نیز به صورت زیرمجموعه برای هر گروه در نظر گرفته شده است. این مدل در طی چند مرحله اصلاح شده است و می‌توان گفت به مدلی نسبتاً جامع تبدیل شده است. مهمترین مزیت این مدل حذف ابهامات معنایی و همپوشانی‌های شایستگی‌های مختلف است. در ضمن، مدل مزبور جامعیت مناسبی دارد و تمام شایستگی‌های مهم را شامل می‌شود. اما نگاه مکانیکی طراحان در مدل شایستگی سازمان گسترش، به طور کامل مشهود است. هر یک از گروه‌های پنجگانه دو شایستگی اصلی و هر شایستگی اصلی نیز شامل ۳ شایستگی فرعی است. به این ترتیب ۳۰ شایستگی فرعی در مدل ایدرو وجود دارد که در ۱۰ شایستگی اصلی طبقه‌بندی شده‌اند. اکرامی و رجب‌زاده(۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان توسعه مولفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران، به ارتقای شایستگی مدیران از طریق تعیین عوامل سازنده شایستگی‌های آن پرداختند. در برونداد نهایی این مدل شانزده عامل استخراج شد که عبارتند از: درک تفاوت های فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک ماموریت سازمان، شناخت واقعیت های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی، مشارکت جویی، مشتری محوری، مهارت فنی، ثابت قدمی، توجه به منافع سازمان، توجه به اهداف چالشی.

رحیم‌نیا و هوشیار(۱۳۹۱) در مطالعه‌ای به واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی، پرداختند. مدل ارائه شده توسط آنها دارای سه سطح می‌باشد؛ سطح اول متشکل از چهار حوزه کلی شامل: حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی و حوزه فردی. سطح دوم شامل هشت بعد شایستگی: 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 مولفه تخصصی و عملیاتی شایستگی مدیران در سیستم بانکی تشکیل شده است. درودی و همکاران(۱۳۹۴) نیز به دنبال طراحی الگوی سنجش شایستگی برای مدیران بانک صادرات استان زنجان، به ارائه الگویی جهت سنجش نظام شایسته سالاری در بین مدیران بانک صادرات پرداختند. روش انجام پژوهش، توصیفی پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران سطوح مختلف بانک صادرات استان زنجان بودند که نمونه آماری به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. ابعاد مختلف شایستگی مدیران بر اساس مدل ویتالا (۲۰۰۵) انتخاب شدند که شامل: شایستگی‌های فنی، مدیریتی، مدیریت دانش، رهبری، اجتماعی و شخصیتی بود. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد و ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه، ۹۲/. محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. نتایج نشان داد که بین انواع شایستگی‌های مدیران بانک صادرات به جزء شایستگی‌های شخصیتی در سطوح مختلف مدیریتی، ارتباط معناداری وجود دارد.

با این حال همچنان‌که قبلاً اشاره شد تاکنون چارچوب بومی کارآمد و مناسبی برای تدوین الگوی شایستگی مورد نیاز شعب بانک به صورت کلی و شعب بانک ایران زمین به طور ویژه تدوین و ارائه نشده است، لذا پژوهشگر درصدد است تا با بررسی الگوهای مطرح بین المللی و همچنین بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر بافت بانک ایران زمین اقدام به ارائه الگوی شایستگی مدیران در شعب بانک ایران زمین بنماید.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی است و جزء طرحهای تحقیقی ترکیبی اکتشافی از نوع ابزارسازی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بخش کیفی، داده بنیاد؛ و در بخش کمی پیمایشی مقطعی است. جامعه آماری مرحله کیفی ۳۰ نفر از متخصصان موضوعی و اساتید دانشگاهی هستند و در مرحله کمی؛ کلیه مدیران شعب بانک ایران زمین به تعداد ۳۵۰ نفر تشکیل داده‌اند. در بخش کیفی

19 . Salleh et al

از روش نمونه گیری هدفمند به شیوه گلوله برفی جهت تعیین تعداد نفرات برای انجام مصاحبه استفاده شد. برای این منظور تعداد ۳۰ نفر به عنوان متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت و شایستگی که با فرآیندهای بانکی نیز آشنایی داشتند انتخاب شدند. جهت انتخاب نمونه در بخش کمی ابتدا جهت تعیین حجم نمونه با توجه به اینکه واریانس جامعه را در اختیار نداشتیم از جدول مورگان و کرجسی استفاده کردیم چون این جدول حداکثر تعداد نمونه را می‌دهند که موجب افزایش اعتبار نمونه‌گیری خواهد شد. بر این اساس از جامعه ۳۵۰ نفری مدیران، ۱۹۰ نفر شامل(۲۴ مدیر زن و ۱۶۶ مدیر مرد) به عنوان نمونه انتخاب شدند. سپس به روش تصادفی ابزار پژوهش بین آنها توزیع شد.

برای گردآوری داده های پژوهش حاضر در بخش کیفی از ابزار مصاحبه ساختار یافته و همچنین شناسایی کتب و مقالات کلیدی و همچنین مطالعه اسناد ملی و بین المللی پرداخته و سپس فیش برداری‌های لازم را انجام داده است. در بخش مصاحبه نیز بازه زمانی هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۸۰ دقیقه بود. برای تعیین اعتبار درونی(قابلیت اعتبار) یافته‌های بخش کیفی، علاوه بر اینکه داده ها بامطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، منابع، مصاحبه با افراد کانونی انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جرح و تعدیل نهایی به عمل آمد. جهت تعیین اعتبار بیرونی(انتقال‌پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها، بهره گرفته شد.

جهت تعیین روایی(تأیید پذیری) یافته‌های بخش کیفی نیز از سه تکنیکِ جمع‌آوری داده‌ها از منابع متعدد، تحلیل موارد منفی و انعطاف روش استفاده شد. پژوهشگر در تحلیل موارد منفیِ مصاحبه ها، تبیینات متناقضِ تفسیر شده را در داده‌ها حل کرده است. همچنین برنامه مصاحبه، بارها ارزیابی مجدد شده و محتوا و فرآیندهای آن مورد بازبینی قرارگرفته و در تفسیرها، پیشنهادها و یافته‌ها کاملاً منعطف عمل شده است. در بخش کمی نیز اعتبار ابزار مذکور (پرسشنامه) از طریق آلفای کرونباخ بدست آمده است و روایی آن از طریق روایی محتوایی و تاییدی انجام شده است. CVR به دست آمده بیانگر روایی محتوای مناسب ابزار بوده است.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، پس از جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مصاحبه و بررسی منابع، از نظریه داده بنیاد استفاده شد. بر این اساس، مفاهیم کلیدی و شاخص‌ها طی مرحله کدگذاری باز، مولفه‌ها طی مرحله کدگذاری محوری و ابعاد طی مرحله کدگذاری انتخابی بدست آمدند و این ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها روی‌هم الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین را تشکیل دادند. در بخش کمی نیز از آزمون آماری موسوم به تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. روش تحلیل عاملی تائیدی جهت پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها استفاده می‌شود به عبارتی در تحلیل عاملی تاییدی پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف، تبیین یا توجیه می‌کند(هومن،۱۳۹۱).

یافته های پژوهش

با توجه به سوالات مطرح شده در پژوهش حاضر، پژوهشگر به مدد نظریه داده بنیاد و با اعمال روش کدگذاری در مرحله تحلیل کیفی داده‌ها، پاسخ سوالات را به شرح زیر ارائه نموده است.

سوال اول پژوهش: شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین کدامند؟

برای پاسخ به سوال اول پژوهش بدین گونه عمل شد که ابتدا ادبیات نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام شده داخل و خارج از کشور تا حد امکان بررسی و مطالعه شد(در این گام ۵۰ پژوهش که منجر به ارائه الگو و مدل شایستگی شده بودند مطالعه شده است). مطالعات مزبور با در نظر گرفتن جامعه مورد پژوهش و سال انجام آن طبقه‌بندی و یادداشت‌برداری شدند. عبارات، مفاهیم و گویه‌های مستخرج شده از پژوهش-ها، با انجام تحلیل‌های دقیق‌تر مورد بررسی قرار گرفت و یکسان‌سازی مفاهیم اولیه(انتخاب واژگان صحیحتر، حذف مفاهیم مشترک) تحت عنوان کدگذاری باز انجام شد که در این مرحله ۱۸۲ مفهوم بدست آمد.

سپس با در اختیار داشتن یکسری مفاهیم منتخب و طراحی چند سال بازپاسخ، مصاحبه با خبرگان بانکی و متخصصان دانشگاهی در قالب دو فرایند مجزا انجام شد: ۱. اخذ نظرات آنان نسبت به شایستگی‌های مورد نیاز مدیران بانکی از طریق یک پرسشنامه بازپاسخ؛ ۲. اخذ دیدگاه آنان نسبت به شایستگی‌های(مفاهیم استخراج شده) مستخرج از پیشینه پژوهش. پس از انجام هر ۳ مصاحبه با خبرگان، یکسان سازی مفاهیم انجام می‌شد و سپس اقدام به مصاحبه با دیگر خبرگان صورت می‌گرفت. در مجموع در ۵ مرحله و هر مرحله ۳ نفر مصاحبه شدند(جمعاً ۱۵ نفر) که در مرحله نهایی با توجه به جمع‌بندی و یکسان‌سازی مفاهیم شایستگی مدیران، مفهوم جدیدی بدست نیامد و بدین-ترتیب مصاحبه‌ها متوقف شد(به بیان دیگر مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری انجام شده است). در ادامه و در گام پایانی پاسخ به سوال اول پژوهش، شایستگی‌های بدست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها و تحلیل پیشینه پژوهش، ترکیب و مجدداً یکسان‌سازی مفاهیم با حذف اشتراکات،

حذف مفاهیم غیرضرور و نامناسب جامعه بانکی انجام شد که در نهایت ۱۳۱ مفهوم کلیدی بدست آمد. مفاهیم بدست آمده با کدگذاری صورت گرفته ذیل ۲۴ شاخص دسته‌بندی شدند. به این مرحله از تحلیل داده بنیاد، کدگذاری باز گفته می‌شود. شاخص‌های بدست آمده در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول(۱): شاخص‌های بدست آمده برای الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین

تفکر استراتژیک	تفکر تحلیلی	حل مسئله	تفکر خلاق	همکاری و همدلی	تیم‌سازی
ارتباط موثر	شبکه‌سازی	انگیزش	آموزش و پرورش	برنامه‌ریزی و سازماندهی	نتیجه‌گرایی
فنی-تخصصی	حرفه‌ای	اعتماد به نفس	مسئولیت پذیری	صداقت و درستی	کمال جویی
مشتری مداری	هوشیاری سازمانی	بهبود	اقتدار و نفوذ	اخلاقی	ارزشی

سوال دوم پژوهش: ابعاد و مولفه‌های سازنده الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین کدامند؟

همان گونه که قبلاً اشاره شد اساس تحلیل در روش داده بنیاد، فرایند کدگذاری مقوله‌ها می‌باشد. پس از احصاء شاخص‌های الگوی شایستگی در مرحله کدگذاری باز، نوبت به شناسایی مولفه‌های سازنده الگو رسید که از طریق کدگذاری محوری قابل انجام است. با توجه به اینکه اساس ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها است، لذا دسته‌بندی اصلی(مانند ایده محوری) بعنوان پدیده تعریف می‌شود و سایر دسته‌بندی‌ها با این دسته‌بندی اصلی مرتبط می‌شوند. به عبارت دیگر در این مرحله از پژوهش از بین شاخص‌های شناسایی شده یک شاخص انتخاب و شاخص‌های مرتبط، به آن لینک شدند و به همین ترتیب تا دسته‌بندی کامل شاخص‌ها در دسته‌های کلی‌تر ادامه یافت. نهایتاً شاخص‌های مرحله کدگذاری باز، ذیل ۱۲ دسته‌بندی کلی‌تر قرار گرفته‌اند که مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران قلمداد می‌شوند و این مرحله کدگذاری محوری نام دارد. نتایج بدست آمده از مرحله کدگذاری محوری در جدول شماره(۲) ارائه شده است.

جدول(۲): مولفه‌های بدست آمده برای الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین

مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی		
مهارتهای ادراکی: تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی	**مهارتهای تصمیم گیری:** حل مسئله، تفکر خلاق	**کار تیمی:** همکاری و همدلی، تیم‌سازی
مهارتهای ارتباطی: ارتباط موثر، شبکه‌سازی	**مدیریت افراد:** انگیزش، آموزش و پرورش	**مدیریت عملکرد:** برنامه‌ریزی-سازماندهی، نتیجه‌گرایی
مهارتهای فنی و حرفه‌ای: فنی-تخصصی، حرفه‌ای	**شخصیتی:** اعتماد به نفس، مسئولیت پذیری	**اخلاق حرفه‌ای:** صداقت و درستی، کمال جویی
تجاری: مشتری مداری، هوشیاری سازمانی	**رهبری:** بهبود، اقتدار و نفوذ	**اخلاقی/ارزشی:** اخلاقی، ارزشی

سپس جهت شناسایی ابعاد الگو، می‌بایست دسته‌بندی اصلی صورت می‌گرفت چرا که آخرین مرحله کدگذاری است و در این مرحله مرتبط کردن نظامند دسته‌بندی با دیگر دسته بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند انجام می‌شود. این مرحله(کدگذاری انتخابی) بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظامند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه می‌کنیم و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌نمایم. لذا فرایند کدگذاری انتخابی به شیوه مرحله کدگذاری محوری و با انتخاب عنوانی کلی‌تر برای مولفه‌های بهم مرتبط انجام شده است و هرچند مولفه که از نظر موضوعی با همدیگر قرابتی دارند در یک دسته قرار گرفته‌اند و نامگذاری

شده است. در پایان مرحله کدگذاری انتخابی، ۱۲ مولفه مرحله کدگذاری محوری، در ۶ دسته کلی تحت عنوان بعد قرار گرفته‌اند. ابعاد شناسایی شده برای الگوی شایستگی مدیران شعب به شرح جدول شماره (۳) می‌باشند.

جدول(۳): ابعاد بدست آمده برای الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین

ابعاد و مولفه های الگوی شایستگی	
ذهنی- فکری: مهارتهای ادراکی، مهارتهای تصمیم گیری	**میان فردی:** کار تیمی، مهارتهای ارتباطی
اجرایی- عملکردی: مدیریت افراد، مدیریت عملکرد، مهارتهای فنی و حرفه‌ای	**شخصی:** شخصیتی، اخلاق حرفه‌ای
تعالی: تجاری، رهبری	**اعتقادی- ارزشی:** اخلاقی، ارزشی

پس از انجام سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و شناسایی مفاهیم، شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین، به منظور اعتبارسنجی الگوی مزبور و بدست آوردن مناسب‌ترین الگو برای جامعه هدف(مورد پژوهش)، اقدامات ذیل صورت گرفت.

مفاهیم(گویه‌ها)، شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد شناسایی شده برای الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران به شکل یک پرسشنامه چند ماده‌ای محقق ساخته تنظیم شد. سپس ۳۰ نفر از خبرگان بانکی و متخصصان دانشگاهی مرتبط با موضوع شایستگی(که در زمینه شایستگی مدیران کار پژوهش انجام داده بودند) انتخاب و از طریق فن دلفی(۲ بار ارسال) نظرات آنان اخذ شد. نظرات اخذ از طریق فن دلفی به مدد تحلیل محتوایی عامل‌ها(CVR) مورد بررسی قرار گرفت که نتایج قابل قبولی بدست آمد. ضرایب(مقدار) CVR بدست آمده در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

جدول(۴): نتایج بدست آمده برای ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران از طریق فن دلفی

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها
ذهنی- فکری(۷۹/.)	مهارتهای ادراکی(۷۷/.)	تفکر استراتژیک(۸۲/.)- تفکر تحلیلی(۷۳/.)
	مهارتهای تصمیم گیری(۷۴/.)	حل مسئله(۷۲/.)- تفکر خلاق(۷۷/.)
میان فردی(۸۰/.)	کار تیمی(۷۵/.)	همکاری(۷۵/.)- تیم سازی(۷۶/.)
	مهارتهای ارتباطی(۷۵/.)	ارتباط موثر(۷.۵)- شبکه سازی(۷۵/.)
اجرایی- عملکردی(۸۰/.)	مدیریت افراد(۷۱/.)	انگیزش افراد(۷۸/.)- آموزش(۶۵/.)
	مدیریت عملکرد(۷۰/.)	برنامه ریزی(۶۶/.)- نتیجه گرایی(۷۵/.)
	مهارتهای فنی و حرفه‌ای(۸۳/.)	مهارتهای فنی(۸۰/.)- مهارتهای حرفه‌ای(۸۷/.)
شخصی(۸۲/.)	شخصیتی(۸۴/.)	اعتماد به نفس(۸۵/.)- مسئولی پذیری(۸۴/.)
	اخلاق حرفه‌ای(۸۷/.)	صداقت(۸۴/.)- کمال جویی(۹۰/.)
تعالی(۸۲/.)	تجاری(۸۴/.)	مشتری مداری(۸۵/.)- هوشیاری سازمانی(۸۴/.)
	رهبری(۸۵/.)	بهبود و تغییر(۸۶/.)- اقتدار و نفوذ(۸۵/.)
اعتقادی- ارزشی(۷۶/.)	اخلاقی- ارزشی(۷۵/.)	اخلاقی(۸۳/.)- ارزشی(۶۷/.)

پس از اجرای فن دلفی، در گام بعد با تشکیل جلسه طوفان مغزی طی ۴ ساعت با حضور ۱۵ نفر از متخصصان بانک و دانشگاه، آخرین نتایج بدست آمده(ابعاد، مولفه‌ها، شاخص‌ها و گویه‌ها) از مجموع فرایندهای کیفی شامل مطالعه پیشینه، مصاحبه با خبرگان و فن دلفی، به معرض آزمایش و اعتباریابی نهایی گذاشته شد. در این جلسه ضمن حذف، اصلاح و اضافه نمودن به گویه‌های بدست آمده، عناوین شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد و همچنین اولویت‌بندی آنها صورت گرفت. نتایج نهایی این مرحله به شرح زیر است:

۱) بعد فکری- ذهنی به عقلانی، شخصی به درون فردی، میان فردی به بین فردی، اعتقادی- ارزشی به اخلاقی، اجرایی- عملکردی به عملکردی و تنها بعد تعالی بدون تغییر ماند.

۲) مولفه‌های مهارتهای ادراکی و تصمیم‌گیری(بعد عقلانی)، شخصیتی(درون فردی)، کار تیمی و مهارتهای ارتباطی(بین فردی)، ارزشی(اخلاقی)، مدیریت افراد و مهارتهای فنی و حرفه‌ای(عملکردی)، تجاری(تعالی) مورد تایید اعضای پنل قرار گرفتند. لکن مولفه‌های اخلاق حرفه‌ای به رفتار حرفه‌ای(بعد درون فردی)، اخلاقی به اخلاق حرفه‌ای(اخلاقی)، مدیریت عملکرد به مدیریت اجرایی(عملکردی)، رهبری به مدیریت(تعالی) تغییر نام پیدا کردند.

۳) شاخص‌های بدست آمده و تایید شده در مراحل قبل(۲۴ شاخص بدست آمده از مصاحبه و فن دلفی) پس از بحث و بررسی توسط اعضای پنل مورد تایید قرار گرفتند که عناوین آنها در سوال یک پژوهش ارائه شده است.

۴) در نهایت گویه‌های بدست آمده به لحاظ وضوح و شفافیت، با در نظر گرفتن سه سطح دانش، مهارت و نگرش گویه‌ها ویرایش و اصلاح شدند و با اضافه نمودن ۸ گویه به آنها جمعاً به ۱۳۹ گویه افزایش یافت.

۵) نهایت اینکه الگوی مفهومی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین با ۶ بعد، ۱۳ مولفه، ۲۴ شاخص و ۱۳۹ گویه مورد تایید قرار گرفت.

سوال سوم پژوهش: ارزیابی الگوی مذکور(ابعاد، مولفه‌ها وشاخص‌ها، اولویت‌بندی آنها) از دیدگاه کاربران چگونه است؟

در بخش کمی نیز به منظور تلخیص مطالب از روش‌های آماری توصیفی(حداقل، حداکثر، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) استفاده شده است.

جدول(۵): شاخص‌های توصیفی عامل‌های پژوهش

عامل ها	حداقل	حداکثر	میانگین	کجی	کشیدگی
تفکر استراتژیک	.۵۷	۶.۴۳	۵.۴۹	-۱.۲۷۴	۱.۸۰۹
تفکر تحلیلی	۱.۰۲	۵.۹۸	۵.۴۵	-۱.۰۲۰	۲.۰۳۹
حل مسئله	.۲۸	۶.۷۲	۵.۳۵	-.۵۱۲	۱.۱۸۰
تفکر خلاق	۱.۱۳	۵.۸۷	۵.۳۴	-۱.۲۸۷	۱.۳۷۰
اعتماد به نفس	۱.۲۷	۶.۷۳	۵.۳۲	-۱.۴۷۴	۱.۵۷۵
مسئولیت پذیری و پاسخگویی	۰.۸۲	۶.۱۸	۵.۱۸	-۱.۹۰۴	۱.۱۷۹
صداقت و درستی	۱.۷۵	۵.۲۵	۵.۱۲	-.۴۲۷	۲.۸۲۰
کمال‌جویی	.۵۰	۶.۵۰	۵.۹۳	-۱.۱۴۲	۲.۴۳۵
همکاری و همدلی	۱.۶۱	۵.۳۹	۴.۷۸	-۱.۶۵۱	۲.۵۱
تیم سازی	۱.۱۳	۵.۸۷	۵.۴۹	-۱.۲۴۴	۲.۱۸۳
ارتباط موثر	.۳۳	۶.۶۷	۵.۳۵	-۱.۱۷۴	۱.۳۹۰
شبکه سازی	.۲۶	۶.۷۴	۵.۳۴	-۱.۷۱۴	۲.۵۴
اخلاقی	۱.۰۰	۶.۰۰	۵.۳۲	-۱.۱۵۰	۲.۲۹
ارزشی	.۶۰	۶.۴۰	۵.۲۵	-۱.۵۱۲	۱.۰۸۹
انگیزش افراد	.۷	۶.۳۰	۵.۱۲	-۱.۳۵	۱.۷۷۰
آموزش و توسعه افراد	.۶۱	۶.۳۹	۵.۱	-۱.۱۵۰	۲.۰۱۹
برنامه ریزی و سازماندهی	.۲۷	۶.۷۳	۵.۶۲	-۲.۳۱۴	۳.۷۶۹
نتیجه گرایی	۱.۰۰	۶.۰۰	۵.۸۶	-۲.۰۵۰	۳.۰۳۹
مهارت‌های فنی تخصصی	.۶۸	۶.۳۲	۴.۹۱	-.۵۱۲	-۲.۰۸۹
مهارت‌های حرفه‌ای	.۱۳	۶.۸۷	۵.۵۲	-۲.۳۰۵	۲.۳۷۰
مشتری مداری	۰.۱۰	۶.۹۰	۵.۶۵	-.۴۷۴	۲.۵۷۵
هوشیاری سازمانی	۰.۸۴	۶.۱۶	۵.۶۹	-.۹۰۴	۱.۱۷۹

عامل ها	حداقل	حداکثر	میانگین	کجی	کشیدگی
بهبود و تغییر	۱.۷۵	۵.۲۵	۴.۰۴	-.۴۵۷	۳.۰۲۰
اقتدار و نفوذ	۱.۲۶	۵.۷۴	۵.۴۰	-.۱۴۲	۳.۱۳۵
مهارتهای ادراکی	۱.۱۷	۵.۸۳	۵.۲۵	-۱.۶۵۱	۳.۰۷۱
مهارتهای تصمیم گیری	۱.۱۳	۵.۸۷	۵.۶۵	-۱.۲۵۹	۳.۱۸۳
ویژگیهای شخصیتی	۰.۲۰	۶.۸۰	۵.۹۲	-۱.۲۷۷	-۲.۰۷۸
رفتار حرفه‌ای	.۳۸	۶.۵۲	۵.۳۶	-۱.۳۷۴	۱.۱۴
کار تیمی	۱.۳۳	۵.۶۷	۵.۴۸	-۱.۳۷۹	۱.۲۷۰
مهارتهای ارتباطی	۱.۲۰	۵.۸۰	۵.۴۷	-۱.۶۴۷	۳.۰۵۸
اخلاق حرفه ای	.۹۶	۶.۰۴	۵.۳۵	-۱.۳۷۱	۱.۲۴۵
ارزشی	.۷۹	۶.۲۱	۵.۳۱	-۱.۶۴۷	۲.۶۱۸
مدیریت افراد	۱.۵۹	۵.۴۱	۵.۲۹	-۱.۹۴۱	۲.۵۱۷
مدیریت اجرایی	۱.۶۰	۵.۴۰	۵.۲۷	-۱.۵۱۸	۲.۶۷۱
مهارتهای فنی و حرفه‌ای	.۷۴	۶.۲۶	۵.۱۹	-۱.۵۴۱	۳.۰۳۹
تجاری	.۶۱	۰.۳۹	۵.۱۲	-۱.۴۷۳	۲.۵۴۱
مدیریت	.۲۷	۶.۷۳	۵.۱۲	-.۸۱۴	۲.۰۱۴
شایستگی‌های عقلانی	۱.۰۶	۵.۹۴	۵.۰۸	-۱.۵۴۱	۲.۸۷۱
شایستگی‌های درون فردی	.۵	۶.۵	۴.۸	-۱.۳۴۱	۲.۳۰۷
شایستگی بین فردی	.۱۳	۶.۸۷	۵.۰۲	-۱.۲۷	۲.۸۰۴
شایستگی‌های اخلاقی	۱.۰۰	۶.۰۰	۵	-۱.۷۵	۳.۰۳۹
شایستگی‌های عملکردی	۰.۸۴	۶.۱۶	۴.۸۳	-۱.۰۵۰	۲.۱۳۹
شایستگی‌های تعالی	۰.۷۱	۶.۲۹	۴.۸۰	-۱.۰۹۳	۲.۱۹

با توجه به جدول ۵ بالاترین میانگین مربوط به مولفه شایستگی‌های میان فردی و کمترین میانگین مربوط به مولفه کار تیمی می باشد. همچنین توزیع نمرات همه ی ابعاد و مولفه ها دارای کجی منفی هستند. به عبارتی دیگر مکعب مجموع نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات اکثر افراد در این مقیاس از میانگین بیشتر است. توزیع نمرات مولفه مدیریت عملکرد بیشترین و توزیع نمرات مولفه مهارت‌های فنی تخصصی کمترین کجی را دارد. توزیع نمرات همه ابعاد و مولفه ها به جز مولفه های برنامه ریزی و سازماندهی و اخلاق حرفه‌ای دارای کشیدگی مثبت هستند . بدین معنی که نمره اکثر افراد در این مقیاس ها نزدیک به میانگین قرار دارد. توزیع نمرات مولفه مهارت های حرفه ای بیشترین کشیدگی و توزیع مولفه همکاری و همدلی کمترین کشیدگی را دارد. لذا با توجه به انحراف معیار به دست آمده به تفکیک ابعاد و مولفه ها که کمتر از ۳ به دست آمده، بنابراین توزیع نمونه مورد نظر نیز نرمال و می توان گفت که نمونه کاملا معرف جامعه مورد نظر می باشد. به منظور شناسایی و تأیید عوامل اندازه گیری، روایی این پرسشنامه بطور جداگانه برای هر بعد با انجام تحلیل عامل تأئیدی مرتبه سوم مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در ادامه گزارش می گردد.

به طور کلی برای ارزیابی مدل های تحلیل عاملی تائیدی چندین مشخصه برازندگی وجود دارد که در این جا از شاخص های مجذور کای(χ^2)،نیکویی برازندگی[20] (GFI)، شاخص تعدیل شده نیکویی برازش[21] (AGFI) و ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب[22] (RMSEA) استفاده شده است.

وقتی حجم نمونه برابر با ۷۵ تا ۲۰۰ باشد مقدار مجذور کای یک شاخص مناسب برای برازندگی است اما برای الگویی با n بزرگتر، مجذور کای تقریبا همیشه از لحاظ آماری معنادار است. درچنین مواردی با توجه به یک سری استدلالات، درجه آزادی به عنوان اندازه‌ای که می‌توان

[20]. Goodness of fit index
[21]. Adjusted Goodness of Fit Index
[22]. Root Mean Square Error of Approximation

بر اساس آن بزرگی یا کوچکی χ^2 را سنجید، مطرح می‌شود. هرچند این شاخص فاقد یک معیار ثابت برای یک الگوی قابل قبول است اما اندازه های کوچکتر از دو معمولا به عنوان شاخص مطلوب برای نیکویی برازش در نظر گرفته می شود. با این حال افرادی مانند مارش, بالا و مک دونالد(۱۹۸۸)، به نقل از کالر(۲۰۰۱) و مولر(۱۹۹۶به نقل از فان و واکر، ۲۰۰۰) مقادیر تا پنج برابر درجه آزادی را به عنوان شاخص نیکویی برازش پذیرفته اند(به‌نقل از کمالی، ۱۳۸۴). مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI) و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI) از صفر تا یک در نوسان هستند که هر چه مقدار این شاخص به یک نزدیک تر باشد نیکویی برازش الگو بیشتر است. اما ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب(RMSEA) باید تا حد امکان کوچک باشد و مقادیر کمتر از ۰/۰۵ نشان دهنده برازش کاملا مناسب، تا ۰/۰۸ نشانگر برازش مناسب و تا ۰/۱ یا بیشتر حاکی از برازش ضعیف است. با توجه به موارد فوق به تحلیل هر یک از ابعاد و مولفه های زیر مجموعه آن با بهره مندی از روش تحلیل عاملی تائیدی خواهیم پرداخت.

جدول (۶): شاخص ای نیکویی برازش ابعاد سازنده الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین

ابعاد	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری	ریشه دوم واریانس خطای تقریب	شاخص نیکویی برازش	شاخص تعدیل یافته نیکویی برازش
عقلانی	۵۴۶	۱۲۶	۰/۰۰۱	۰/۰۳	۰/۹۰	۰/۷۸
بین فردی	۵۲۳	۱۴۲	۰/۰۰۱	۰/۰۵	۰/۸۹	۰/۸۲
عملکردی	۴۸۰	۲۰۴	۰/۰۰۱	۰/۰۴	۰/۹۴	۰/۹۲
درون فردی	۶۱۰	۲۱۴	۰/۰۰۱	۰/۰۶	۰/۸۵	۰/۸۰
تعالی	۵۸۸	۲۲۶	۰/۰۰۱	۰/۰۴	۰/۹۰	۰/۸۸
اخلاقی	۳۵۷	۱۱۶	۰/۰۱۱	۰/۰۳	۰/۹۵	۰/۹۳

نتایج نشان داد که مقادیر پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل، نشان دهنده بار عاملی آنها روی متغیر نهفته مربوط بوده که مقدار۲ >tمتناظر آنها نیز معناداری سهم آنها در اندازه گیری متغیر نهفته را نشان می‌دهد. بنابراین بر اساس مقدار t بدست آمده برای هر سوال می‌توان عنوان کرد که تمامی کدها به غیر از ۱۳ کد، دارای نقش مهم و معنادار در اندازه‌گیری مولفه‌ها و ابعاد شایستگی‌های مدیران شعب بانک ایران زمین بوده‌اند. بر اساس جدول فوق شاخص‌های مجذور کای، نیکویی برازندگی(GFI) شاخص تعدیل شده نیکویی برازش(IFGA) و خطای میانگین مجذورات تقریب(RMSEA) همگی در شرایط مطلوبی قرار دارند.

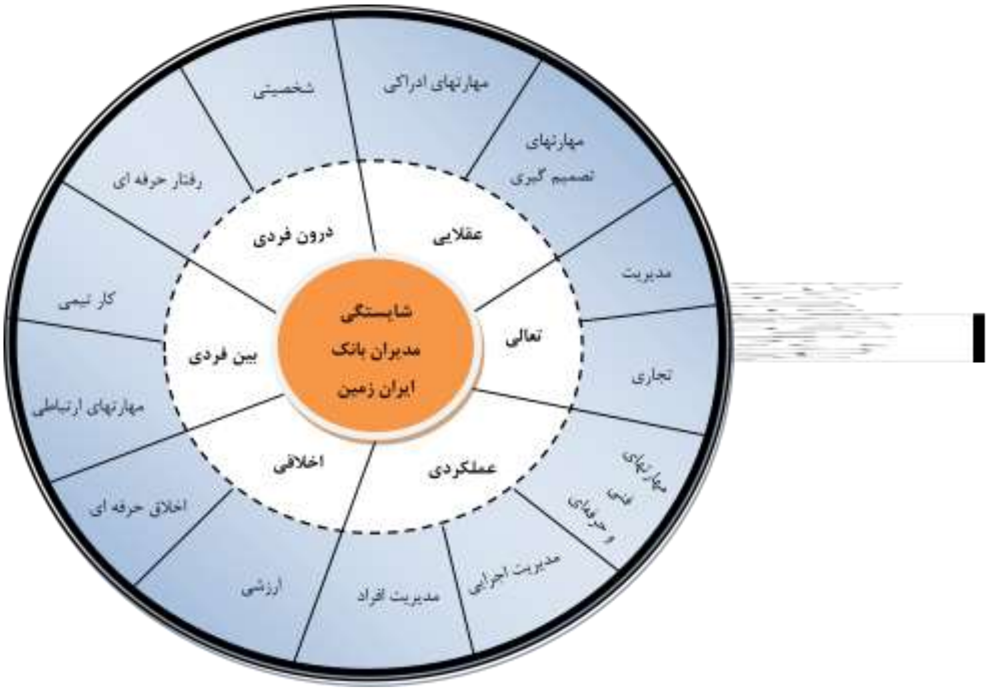
همچنانکه ملاحظه می‌شود بتای مشخصه‌ها در سطح قابل قبولی هستند و مدل با داده‌ها برازش مناسبی دارد. سوال‌ها متجانس هستند و یک عامل زیربنایی یعنی الگوی شایستگی‌های مدیران شعب بانک ایران زمین برای کدهای کلیدی شناسایی شده وجود دارد.

سوال چهارم پژوهش: الگوی مناسب شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین کدام است؟

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی(بر اساس نظریه داده بنیاد و کدگذاری باز، محوری و انتخابی) که منجر به ارائه الگوی مفهومی پژوهش گردید و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کمی(با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی)، در نهایت الگوی مناسب شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین با ۶ بعد، ۱۳ مولفه، ۲۴ شاخص و ۱۳۱ مفهوم کلیدی بدست آمد که عبارتند از:

۱) بعد عقلانی، درون فردی، بین فردی، اخلاقی، عملکردی و تعالی.
۲) مولفه‌های مهارتهای ادراکی و تصمیم‌گیری(بعد عقلانی)، شخصیتی و رفتار حرفه‌ای(درون فردی)، کار تیمی و مهارتهای ارتباطی(بین فردی)، اخلاق حرفه‌ای و ارزشی(اخلاقی)، مدیریت افراد، مدیریت اجرایی و مهارتهای فنی و حرفه‌ای(عملکردی)، تجاری و مدیریت(تعالی)
۳) شاخص‌های تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی، حل مسئله، تفکر خلاق، همکاری و همدلی، تیم‌سازی، ارتباط موثر، شبکه‌سازی، انگیزش، آموزش و پرورش، برنامه‌ریزی و سازماندهی، نتیجه‌گرایی، فنی-تخصصی، حرفه‌ای، اعتماد به نفس، مسئولیت پذیری، صداقت و درستی، کمال جویی، مشتری مداری، هوشیاری سازمانی، بهبود، اقتدار و نفوذ، اخلاقی، ارزشی.
۴) مفاهیم کلیدی(گویه‌ها) بدست آمده پس از تجزیه و تحیل کیفی(۱۳۹ مفهوم) در مرحله کمی به ۱۲۶ مفهوم کلیدی کاهش پیدا کرد.

۵) نهایت اینکه الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین با ۶ بعد، ۱۳ مولفه، ۲۴ شاخص و ۱۲۶ گویه مورد تایید قرار گرفت. الگوی بدست آمده در شکل شماره ۱ ترسیم شد.



بحث و نتیجه گیری

وجود مدل جامعی که در بردارنده شایستگی های اساسی مدیران بانکی به خصوص در سطح مدیران عملیاتی در سیستم بانکی کشور(به طور کلی) و مدیران شعب بانک ایران زمین(به طور ویژه) باشد، انتظار اثربخشی هرچه بیشتر مدیران و در نتیجه سیستم بانکی دور از انتظار نیست. در تحقیق حاضر سعی بر آن شد تا ابعاد شایستگی برای مدیران بانک ایران زمین شناسایی و تعیین شود و سپس این شایستگی ها به همراه مولفه های تشکیل دهنده ی آنها، در قالب مدلی جامع ارائه گرد. بر این اساس **نخستین** یافته این پژوهش شناسایی و طراحی ۱۳۹ گویه و نکته کلیدی برای الگوی شایستگی مدیران بانک ایران زمین است که حاصل از مطالعه منابع داخلی و خارجی و همچنین مصاحبه با متخصصان و خبرگان بوده است. این نکات کلیدی می توانند مبنایی برای جذب، ارتقاء و ارزیابی های آتی از شایستگی های مدیران شعب بانک ایران زمین باشند.

دومین یافته پژوهش در قالب شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها به دست آمد. از نکات کلیدی به دست آمده حاصل از مطالعه منابع داخلی و خارجی و همچنین مصاحبه با متخصصان و خبرگان و همچنین ترکیب نکات کلیدی شناسایی شده، ۲۴ شاخص الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین شناسایی شدند و پس از بررسی، طبقه بندی و مبتنی بر مفاهیم مشترک استخراج شده از شاخص‌ها، ۱۳ مولفه شناسایی شد. پس از بررسی و طبقه بندی و مبتنی بر مفاهیم مشترک استخراج شده از مولفه‌ها، ۶ بعد شناسایی شدند.

سومین یافته پژوهش بدنبال تایید مدل مفهومی بدست آمده در بخش کیفی پژوهش یا به عبارتی ارزیابی الگوی مذکور(ابعاد، مولفه‌ها وشاخص‌ها، اولویت‌بندی آنها) از دیدگاه کاربران است. که پس از تجزیه و تحلیل صورت گرفته به روش تحلیل عاملی تاییدی در نهایت الگوی شایستگی مدیران شعب بانک ایران زمین با ۶ بعد، ۱۳ مولفه، ۲۴ شاخص و ۱۲۶ مفهوم کلیدی مورد تایید قرار گرفت.

چهارمین یافته پژوهش بیانگر این است که مناسب ترین الگوی شایستگی برای مدیران شعب بانک ایران زمین به شرح شکل ۱ است. این الگو بر اساس مبانی نظری متغن و با نگاهی سنتز پژوهانه به دیگر الگوها و نظریه های معتبر در حوزه شایستگی مدیران، و جلسه بارش فکری که توسط خبرگان بانکی و متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت صورت پذیرفته و همچنین مبتنی بر روش دلفی(با ۲ بار ارسال)، به دست آمده است. نتایج به دست آمده از روش دلفی که مبتنی بر نظر متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت و بانکداری بوده است نیز بیانگر تائید داده های به دست آمده بود. نتایج حاصل از بخش کیفی نیز بیانگر این بود که مدل با داده‌ها برازش مناسبی دارد. سوال‌ها متجانس هستند و یک عامل زیربنایی یعنی بعد شایستگی‌های مدیران شعب بانک ایران زمین برای سوال‌ها وجود دارد.

از حیث همسویی یافته‌های پژوهش می‌توان گفت یافته‌های بدست آمده با یافته‌های پژوهشگرانی همچون زاهدی و شیخ(۱۳۸۹)، درگاهی و همکاران(۱۳۸۹)، رضایت(۱۳۹۰)، رحیم نیا و هوشیار(۱۳۹۱)، نیرومند و همکاران(۱۳۹۱)، بریکمن(۲۰۰۷)، بریتس(۲۰۱۲)، برگستروم(۲۰۱۲)، صالح و سلیمان(۲۰۱۵) و موسسه ورد بانک(۲۰۱۶) که در صدد طراحی الگوهایی برای ارتقاء شایستگی مدیران حوزه‌های مختلف بوده‌اند، به لحاظ روش گردآوری اطلاعات و نتایج حاصل شده، همخوانی دارد و حمایت کننده یافته‌های این پژوهش می‌باشند.

بر این اساس هر سازمانی که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مطمئناً تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد داشته است(ابوالعلایی و همکاران، ۱۳۸۶) و کارآمدی و شایستگی تنها از طریق توجه به برنامه‌های ارتقاء و بهبود ویژگی‌ها و شایستگی‌ها تحقق خواهد یافت. لذا بهره مندی از الگوی طراحی شده امکان نظام مند نمودن و ارتقاء کیفیت انتخاب و انتصاب مدیران شعب، برنامه ریزی برای توسعه شایستگی‌ها و ارزشیابی صحیح و دقیق از عملکرد مدیران را فراهم می نماید. همچنین هزینه گزینش‌های ضعیف در انتخاب و سرمایه گذاری برای توسعه حرفه ای مدیران بانکی کاهش خواهد یافت در نتیجه زمینه های لازم برای تقویت رویکرد مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، در بانک ایران زمین به طور ویژه و در کل نظام بانکی به طور کلی فراهم خواهد شد.

در نتیجه پیشنهاد می شود که تدوین راهبرد توسعه سرمایه انسانی شایستگی محور در بانک ایران زمین مبتنی بر نتایج به دست آمده در این پژوهش در الویت فعالیت های آتی بانک قرار گیرد. به این ترتیب طراحی مرکز سنجش و ارزیابی نیروی انسانی مبتنی بر ابعاد، مولفه ه ا و شاخص های الگوی شایستگی بانک ایران زمین می تواند در اجرایی نمودن و دستیابی به اهداف کلان بانک بسیار موثر باشد. چرا که الگوی طراحی شده می تواند مبنای مناسبی برای ارزیابی و سنجش شایستگی مدیران بانک ایران زمین قرار گیرد. بر این اساس می توان در تدوین مسیر شغلی مدیران، طراحی دوره های بازآموزی و حتی رتبه بندی مدیران و کارکنان مبتنی بر شاخص های طراحی شده اقدامات موثری را انجام داد تا بتوان سیاست ها و برنامه های سازمان را ارتقاء، اصلاح و بازنگری نمود.

منابع و ماخذ

ابوالعلایی، بهزاد. فخاری، عباس. (۱۳۸۴). مدل شایستگی‌های مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
بابایی زکلیلی، محمدعلی. (۱۳۸۵). طراحی نظام جامع توسعه مدیران(تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران). سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران: موسسه مطالعات و بهره وری نیروی انسانی. ص ۱۱-۳۲.
تصدیقی، محمدعلی. (۱۳۸۵). موانع توسعه شایسته‌سالاری در اندیشه دینی و نحوه استفاده از منابع قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان‌ها. تهران.
چیت ساز، احسان. ذوالفقارزاده، محمدمهدی. غیاثی ندوشن، سعید. (۱۳۹۰). تدوین الگوی شایستگی های محوری مدیران فرهنگی و اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی. سال اول، شماره ۲، ۲۵۱-۲۷۲.
داناییفرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۲). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت رویکردی جامع. تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
رضایت، غلامحسین. (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی های روسای دانشگاه های دولتی ایران. پایان نامه دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی.
زاهدی، شمس‌السادات. شیخ، ابراهیم. (۱۳۸۹). الگوی قابلیتهای راهبردی مدیران میانی دولتی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۳۹-۹۵.
سازمان تامین اجتماعی. (۱۳۸۶). طراحی الگوی شایستگی های مدیران سازمان تامین اجتماعی.
گال، مردیت؛ بورگ، وال؛ گال، جویس. (۱۳۸۴). روش تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی. ترجمه گروه مترجمان. تهران: سمت.
نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۸۱). شایستگی‌ها و قابلیت‌های ورزشی. پایان دکتری دانشگاه تربیت معلم.
نیرومند، پوراندخت. بامداد صوفی بامداد، جهانیار. اعرابی، سیدمحمد. امیری، مقصود. (۱۳۹۱). چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها. مشاوره شغلی و سازمانی. ۴(۱۲)، ۱۶۱-۱۴۵.
هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۵). راهنمای عملی پژوهش کیفی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

Amechi, Uti Charles. Long, Choi Sang. (2015). Human Resource Professionals Technology Proponent Competency: A Review. Asian Social Science, 11(1), 33-38.
Boyatzis, R.E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance, Wiley, New York, NY.
Boyatzis. R.E, Ratti. F. (2009). "Emotional, social and cognitive competencies: distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives", Journal of Management Development 28(9):821-833.
Brinckman, J. (2007). Competence of Top Management Teams and Success of New Technology-Based Firms .Frankfurt: Deutscher Universitäts-Verlag.
Cabrera, E. F (2003). Strategic human resource evaluation. Journal of human Resource Planning, 49.
Cochran, G. (2009). “Developing a Competency Model for a 21th Century Extension Organization”, Ohio State University, a doctor of dissertation
Cook, K. W., & Bernthal, P. (1998). Job/role competency practices survey report, [Report]. Retrieved May 7, 2009, from Development Dimensions International, Inc. http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_jobrolecompetencypractices_es.pdf
Draganidis, F., Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches, Information Management & Computer Security 14(1):51-64.
Fogg, C. D. (1999). Implementing your strategic plan: How to turn “intent” into effective action for sustainable change. New York: American Management Association.
Garavan, T. N (2007). A Strategic Perspective on Human resource Development. Advances in developing human Resource. 11-30.
Hay Group. (2004). using competencies to identify high performers: An overview of the basics [Report]. Available from https://www.haygroup.com/index.aspx.
Hinton, f. (2004). SPSS explained. Taylor and Francis Group.
Huseild, M. A & Becker, B. (1996). Methodological Issues in Cross-Sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. Industrial Relation 423-400.

Königová, M. Urbancová, H. & Fejfar, J. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. Journal of Competitiveness, 4(1), 129-142.

Lepak, D. P. (1999). “The human Resource Architecture: toward a theory of human capital allocation and development.” Academy of Management Review 31-48.

Long, C. S, Ismail, W. K. W., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. International Journal of Human Resource Management, 24(10), 2019-2033.

Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professional’s .Human Resource Management 7-18.

Patanakul, P. and Milosevic, D. (2008). A competency model for effectiveness in managing multiple projects, Journal of High Technology Management Research, 18, 118-131.

Rambe, Patient. Makhalemele, Naledi. (2015). Relationship between Managerial Competencies of Owners /Managers Of Emerging Technology Firms And Business Performance: A Conceptual Framework Of Internet Cafés Performance In South Africa. International Business & Economics Research Journal, 14(4), 568-577.

Salleh, Kahirol Mohd. Sulaiman, Nor Lisa. Gloeckner, Gene W. (2015). The Development of Competency Model Perceived by Malaysian Human Resource Practitioners’ Perspectives. Asian Social Science, 11(10), 175-185.

Sandwith, P. (1993). A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. Public Personnel Management, 22(1), 43-62.

Scanlan, K. E. (2007). University HRM Curriculum and HRM Competencies: A Comparative Study (Ph.D.Thesis). Available on Dissertation Abstracts International.

Shippman, J. S. (2004) .The practice of competency modeling .Personnel Psychology 703-740.

Sinnot, G., Madison, G. H & Pataki, G. E .(2002). Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning work groups .New York State Governor’s Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.

Society for Human Resource Management. (2012). Elements for HR Success: SHRM’S Competency Model for HR. Retrieved from:http://www.shrm.org/HRCompetencies/Pages/default.aspx.

Soliman, F &. Spooner, K. (2003). Multinationals, Labor management and the Process of Reverse diffusion. International Journal of Human Resource Management. 710-696.

Tahmasb, A. Niknafs, A. & Mirvaziri, H. (2014). The evaluation of managerial competence based on the classification of imbalanced data in the field of data mining. Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, 40(2), 117-122.

Ulrich, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2010). Capturing the Credible Activist to Improve the Performance of HR Professionals. People and Strategy, 33(2), 22-30.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. Employment Relations Today, (Wiley), 34(3), 1-12.

Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2012). HR Talent and the New HR Competencies, Strategic HR Review, 11(4), 217-222.

Vazirani, Nitin. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. SIES Journal of Management, 7(1), 121-131.