

Presenting a Model of Competencies of Central Bank Managers in the Conditions of Sanctions

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Davoud Bahrami¹
Kaveh Teimoornejad^{2*}
Mahmood Dehgan³

How to cite this article

Davoud Bahrami, Kaveh Teimoornejad, Mahmood Dehgan, Presenting a Model of Competencies of Central Bank Managers in the Conditions of Sanctions, *Islamic Life Style*. 2022; 6:130-140.

1. Department of Governmental Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Department of Governmental Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

3. Department of Governmental Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir

Article History

Received: 2022/05/05

Accepted: 2022/08/23

ABSTRACT

Purpose: The main purpose of this research is to provide a model of competencies of central bank managers under sanctions. The research method is qualitative and based on foundation data theory.

Materials and methods: semi-structured interviews were used to collect data, and data analysis was done using the Strauss and Corbin method and the paradigm model. Sampling was done by theoretical sampling method and using targeted (judgmental) techniques. According to the systematic model of database theory, the statisticians were selected from among experts and managers with active experience in the central bank.

Findings: The results of the analysis of the data obtained from the interviews during the process of open, central and selective coding led to the identification of the competency model of central bank managers based on data theorizing, the findings of this research indicate that the central bank managers have while paying attention to all the categories and subcategories identified in this research, using the presented model and the information and data of the competences of managers in the conditions of sanctions, try to plan all the processes of this field, so that in the conditions of sanctions, the access of competencies Central bank managers may.

Conclusion: In addition, this research shows the need to pay attention to the competency models of central bank managers in the conditions of sanctions.

Keywords: Competence, Competence of Managers, Central Bank, Sanctions Conditions

ارائه الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم

داود بهرامی^۱

گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

کاوه تیمورنژاد^{۲*}

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

محمود دهگان^۳

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم می باشد روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد است .

مواد و روش ها: برای گردآوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شده و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفته است. نمونه گیری به روش نمونه گیری نظری و با بهره مندی از تکنیک های هدفمند (قضای) انجام شده است. جامعه آماری مطابق با الگوی نظام مند نظریه داده بنیاد، از میان خبرگان و مدیران با سابقه فعال در بانک مرکزی انتخاب شدند .

یافته ها: نتایج تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی منتج به شناسایی الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد گردید، یافته های این پژوهش حاکی از آن است که مدیران بانک مرکزی برای پیاده سازی شایستگی های مدیران ضمن توجه به تمامی مقوله ها و زیرمقوله های شناسایی شده در این پژوهش، با استفاده از مدل رایج شده و اطلاعات و داده های شایستگی های مدیران در شرایط تحریم ، برای برنامه ریزی تمامی فرایندهای این حوزه تلاش کنند ، به گونه ای که در شرایط تحریم دسترسی شایستگی های مدیران بانک مرکزی ممکن باشد .

نتیجه گیری: به علاوه این پژوهش لزوم توجه به الگوهای شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم را نشان می دهد.

واژه های کلیدی: شایستگی ، شایستگی مدیران ، بانک مرکزی ، شرایط تحریم

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۱

*نویسنده مسئول: kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir

مقدمه

امروزه که تغییر و تحولات در ابعاد مختلف سازمان را تحت تاثیر قرار داده است تجهیز شدن به امکانات، فناوری ها ، مهارت ها در ابعاد و سطوح مختلف با رویکرد راهبردی میتواند سازمان را توانمند سازد تا در این تلاطمات مستحکم تر قدم بردارند. شایستگی های مدیران یکی از موارد بسیار مهم و ضروری است که غفلت از آن نتایج جبران ناپذیری را به همراه خواهد داشت(۱). تغییرات سریع محیط خارجی کسب و کارها آنگونه است که حتی با بهترین سناریوها نیز سازمانها به چالش کشیده میشوند ، باتوجه به افزایش رقابت سازمانهای فعال در زمینه های مختلف و تغییرات سریع در محیط پرچالش کنونی ارتقای شایستگی مدیران برای مقابله با این فشارها، از جمله مهمترین بخش مدیریت در هر سازمانی به شمار می آید(۲) با این حال، علی رغم مزیت های بی شماری که شایستگی مدیران برای سازمان به همراه دارد. نادیده انگاشتن آن همواره دست یابی به اهداف را برای سازمان با مشکل مواجه ساخته است. بدین ترتیب فرایندی که قابلیت سازمان را برای شناسایی زود هنگام؛ تجزیه و تحلیل ، کنترل پیامدهای نامطلوب و پیشنهاد انجام اقدامات پیشگیرانه به شیوه ای مناسب و اثربخش فراهم می آورد، شایستگی مدیران می باشد(۱). از سوی دیگر، فرایند جهانی شدن، چالش هایی را فراروی مدیران سازمان ها قرار داده است که نادیده گرفتن و عدم شناسایی آنها منجر به حذف از عرصه رقابت می شود در حوزه منابع انسانی، شایستگی نیروی کار ، چالش اصلی مدیران محسوب می شود(۳). چنانچه مدیران نحوه تعامل مطلوب با افرادی که دارای ذهنیات، روحیات و احساسات متفاوت هستند را ندانند از هدایت آنان عاجز می مانند بنابراین سازمانهای های امروزی به مدیرانی نیاز دارند که علاوه بر داشتن شایستگی ها و هوش شناختی بالا توانایی درک تفاوت های اجتماعی، هیجانی و فرهنگی دیگران هم برخوردار باشند(۴)

در همین راستا، در یک دهه گذشته که کشور در شرایط تحریم قرار گرفته است، صنعت بانکداری پا به عرصه تغییر و تحولات کلان نهاده است. یکی از این تحولات بنیادی، حرکت در مسیر شایستگی مدیران بوده است(۵). همچنین در اقتصاد جهانی، اهمیت فزاینده نوآوریهای نظیر استفاده گسترده از تکنولوژیها، گستره کسب و کار بانکی را تغییر داده است. تکنولوژیهای مالی به یک بخش جدایی ناپذیر صنعت بانکداری تبدیل شده اند . و استارت آپها حوزه فعالیت خود را با ورود به فعالیتهای بانکی، که در گذشته تحت پوشش بانکها بود، گسترش داده اند. بانکداری امروز؛ شیوه های نو، مشتری مداری مؤثر، ارائه فناوریهای نو، سرویس دهی و خدمات مورد نظر مشتری را می طلبد و هر بانکی در این امور موفقتر عمل کند، در بازار رقابتی موفق به جذب منابع بیشتر و در نتیجه، دوام و بقای بیشتر با بهره وری بالا خواهد شد. در بانکها و مؤسسات مالی اغلب خدمات توسط نیروی انسانی ارائه میشود و ارائه خدمات گسترده و نوین بانکی در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن مدیرانی شایسته، مستعد و آموزش دیده است(۶). در بعد فنی، مدیران باید توانایی استفاده از تکنولوژی جدید را داشته و در شغل خود حرفه ای باشند، در بعد انسانی، مدیران باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تعامل و ارتباط باشند و در بعد ادراکی

نظامهای مؤثر انتصاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه ای برخوردار است (۱۰). مدیران به عنوان اصلی ترین افراد در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون سازمانی، نقش بسزا و تعیین کننده ای در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می کنند (۶). از آن جایی که مدیریت در هر سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و از مهمترین فعالیتهایی است که به مدد آن مأموریتها و اهداف سازمانی تحقق مییابد، یکی از راههای اصلی نظام شایسته سالی، گماردن مدیران شایسته است. برای شایستگی عبارات متعددی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت استفاده می شود. یکی از تعاریف مطرح از شایستگی عبارت است از: ترکیبی از مهارتها، ویژگیهای شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد مؤثر در یک شغل خاص مرتبط هستند (۱۱).

به کارگیری رویکرد شایستگی در سازمانها روابط هم افزای بین زیرسیستمهای منابع انسانی که بر اساس شایستگی سازماندهی می شوند، باعث عملکرد بهتر و مطلوبتر مدیریت منابع انسانی می گردند. به عنوان نمونه، مزایای زیر را می توان برای سیستمهای منابع انسانی مبتنی بر شایستگی بیان کرد. - زمان لازم برای آموزش و اداره زیر سیستمها کاهش می یابد. مدیران باید فقط مجموعه مشخصی از شایستگیها و تعاریف را برای هر پست مدنظر قرار دهند. مشخص بودن شایستگیها و تمرکز بر آنها باعث صرف زمان کمتری برای استقرار یک برنامه یا زیرسیستم جدید می گردد (۱۲).

- زیر سیستمها یکدیگر را معتبر می سازند. به دلیل اینکه اطلاعات و داده ها از منابع مختلف جمع آوری می -شوند، می توان از داده های یک بخش یا جزء برای اعتبار دادن به اثربخشی اجزای دیگر استفاده کرد. برای مثال درجه بندیهای به دست آمده پس از بررسی و ارزیابی عملکرد بر مبنای شایستگی می توانند به راحتی برای ایجاد یک زیرسیستم انتخاب یا آموزش اثربخش و معتبر به کار روند و برعکس.

- زیرسیستمهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، یکدیگر را تقویت می کنند. استفاده از یک زیرسیستم باعث تقویت استفاده از سایر زیرسیستمها می شود. به کارگیری موفقیت آمیز تعاریف و درجه بندیهای مبتنی بر شایستگی در یک زیرسیستم باعث تقویت استفاده این استراتژی و این تعاریف در زیر سیستمهای دیگر توسط مدیران می شود (۱۱).

در همین راستا، بسیجی و همکاران (۹) طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین الملل پرداخت. این پژوهش مجموعاً ۶۳۸ مفهوم اولیه در قالب ۵۰ مقوله فرعی نهایی و ۶ مقوله اصلی، مشتمل بر شایستگی های حیاتی (شرایط علی)، شایستگی های حرفه ای (پدیده محوری)، شایستگی های تعاملی (راهبردها)، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و پیامدها را در برداشت. در گام بعدی، پرسشنامه مستخرج از مدل پارادایمی پژوهش، طراحی و میان مدیران بازاریابی بین الملل فعال کشور در ۱۲ حوزه صنعت، توزیع و با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شد. نتایج، حاکی از تایید فرضیه ها و روابط میان سازه ها بود و نشان داد که مولفه های مدل به درستی شناسایی شده اند.

نیز مدیران با تکیه بر شایستگی های خود باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان بپردازند (۷، ۸). بنابراین توجه به شایستگی های مدیران در شرایط پیچیدگیهای سیاسی از جمله شرایط تحریم بشدت احساس می شود. تحریم های بانکی بر علیه کشور در سالهای اخیر به اوج خود رسیده است و مشکلات بسیاری را در تعاملات بانکی و اقتصادی کشورمان با سایر کشورها به دنبال داشته است. تحریم های بانکی دارای اثر مستقیم و غیرمستقیم در اقتصاد کشور هستند، اثر مستقیم آن در محدودیتهای و مشکلات فعالیتهای بانکی میباشد که در قالب تحریم های اولیه و ثانویه خود را نشان میدهد؛ اما اثر غیرمستقیم به شکل افزایش تورم و بیکاری، شکل گیری انتظارات تورمی بروز پیدا میکند. در واقع خاصیت ارتباط چندجانبه اجزای یک اقتصاد باعث میشود تا تحریم یک بخش از اقتصاد در نهایت کل اقتصاد را تحت تأثیر قرار دهد؛ و به عبارتی دیگر، تحریم های اقتصادی، متغیرهای کلان اقتصادی را تحت تأثیر قرار میدهد که افول شدید این شاخصها نارضایتی های سیاسی و اجتماعی را در بردارد که زمینه فشار به حکومت را جهت تغییر رفتار سیاسی تحریم شونده در جهت اهداف سیاسی تحریم گر را در پی دارد (۹).

از سوی دیگر، مسئله قابل بحث مهم در سازمانهای خدماتی و مالی از جمله بانکها، که دارای ساختاری با انعطاف کم، وظایف غیرشفاف، بروکراسی دست و پا گیر و.. که در تار و پود این سازمانها عجزین شده است، نیازمند تدابیر خاصی از جمله سازوکارهای شایستگی مدیران در شرایط های عدم اطمینان از جمله تحریم های بانکی به عنوان محور تحول که توانایی سازمان را در کسب اهداف استراتژیک و عملیاتی و در نتیجه به افزایش بهره وری منجر می شود، بیش از پیش احساس می شود. با این حال، در شرایط تحریم توجه به شایستگی مدیران به عنوان چارچوبی جهت دستیابی به هدف حیاتی پایداری در بانک مرکزی شناخته می شود، و پیشایندها و پیامدهای آن دارای نواقصی است که خود پژوهشگران این عرصه نیز به آن معترفند.

این پژوهش قصد دارد عوامل کلیدی تعیین کننده مدل شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم را شناسایی و سپس مدلی جامع و بومی ارائه نماید که به مدد آن پرورش و توسعه مدیران مذکور با توجه به محدودیت های موجود، بیش از پیش تسهیل و تقویت شود. وجود چنین مدلی جامع می تواند در بانک مرکزی، ابزاری استاندارد جهت گزینش و انتصاب مدیران ارشد و شایسته در شرایط تحریم به شمار رود. بر این اساس آگاهی از عوامل و عناصر اثرگذار بر شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم در این زمینه امری لازم و ضروری است، تا بتواند در این راستا اقدامات لازم را انجام دهد.

مبانی نظری تحقیق

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش سطوح مدیران به عنوان طراحان، هدایتگران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به کارگیری

کار می‌گیرد تا نظریه‌های درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. در این پژوهش برای انتخاب نمونه از نمونه‌گیری هدفمند که از روش‌های نمونه‌برداری غیر احتمالی است، استفاده می‌شود. مفهوم نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود به این معناست که پژوهشگر، افراد مورد مطالعه را از این رو برای مطالعه انتخاب می‌کند که بتوانند در فهم مسئله پژوهش و پدیده محوری مطالعه مؤثر باشند. بر این اساس، داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته با خبرگان جمع‌آوری شده است. جامعه آماری تحقیق را مدیران بانک مرکزی تشکیل می‌دهند. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و برای کدگذاری با روش داده بنیاد، اصلاح و اخذ بازخورد، از آن‌ها بهره‌برداری شده است. در مجموع با ۱۵ نفر مصاحبه شده است. (جدول ۲) جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگری فراهم نبود، ادامه یافت. جدول ۳ به اختصار نوع‌شناسی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد:

علاوه بر این‌ها وسو: اثرات شیوه‌های پایدار و شایستگی‌های رهبری مدیران نشان داد نشان داد که شیوه‌های زیست محیطی، اقتصادی و اجتماعی تأثیرات مثبتی بر عملکرد پایداری دارند. علاوه بر این، این مطالعه همچنین کشف کرد که شایستگی‌های رهبری، روابط محیطی و عملکرد پایداری را تقویت می‌کند. با این حال، شواهد تجربی برای تأیید اثر تعدیل‌کننده شایستگی‌های رهبری بر روابط بین عملکردهای اقتصادی، اجتماعی و عملکرد پایدار پیدا نشد. این مطالعه سعی دارد تا خلا‌های خاص ادبیات ساختمانی پایدار را پر کند و درک عمیق‌تری از نقش‌های روش‌های پایدار و شایستگی‌های رهبری مدیران ساخت و ساز در ساخت و ساز پایدار را برای محققان و مدیران ساخت فراهم کند.

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی به حساب می‌آید. با توجه به خلا نظری موجود، از رویکرد نظریه داده بنیاد برای ارائه الگوی شایستگی‌های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم استفاده شده است. رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به‌طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به

جدول ۱. نوع شناسی پژوهش

توضیحات	پژوهش حاضر	بعد
برای کشف الگوی شایستگی‌های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم به کار می‌رود.	پارادایم تفسیری	مبانی فلسفی
کاربردی، زیرا با بررسی الگوی شایستگی‌های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم، به ارائه پیشنهادات کاربردی می‌پردازد. توسعه‌ای، زیرا با ارائه مدلی با متغیرهای جدید دانش‌افزایی می‌کند.	کاربردی- توسعه‌ای	جهت‌گیری
ابتدا داده‌ها گردآوری می‌شود و سپس فرضیه‌های مرتبط ارائه می‌شوند. این رویکرد به دنبال نظریه‌سازی است.	استقرایی	رویکرد
درک پدیده در بستر خود و درک معنایی که در ذهن آزمودنی‌ها وجود دارد، مدنظر است و نه کمیت داده‌ها.	کیفی	گردآوری داده‌ها
هدف، طراحی و تدوین مدلی جامع است که جنبه‌های بیشتری از پدیده شایستگی‌های مدیران بانک مرکزی را نشان دهد.	اکتشافی	هدف
با توجه به اهداف و پرسش‌های پژوهش.	نظریه‌پردازی داده بنیاد	راهبرد
برای اجرای نظریه‌پردازی داده بنیاد معمولاً از مصاحبه‌های چهره به چهره، نیمه ساختار یافته و غیرساختار یافته، مردم‌شناسانه و عمقی برای جمع‌آوری داده استفاده می‌شود.	مصاحبه	ابزار و روش گردآوری داده

یافته‌ها

۲ کدگذاری محوری

مرحله بعدی تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی بنیادی، کدگذاری محوری است. هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین مقوله‌های تولیدشده (مرحله کدگذاری باز) است. این کار بر اساس مدل الگویی انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند تئوری را به سهولت انجام دهد. اساس فرایند ارتباط دهی در کدگذاری محوری، بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. البته انجام روند کدگذاری محوری از این راه پیچیده است و باید ضمن آن، چهار عمل تحلیل، مجزا و به‌طور همزمان انجام شود. کدگذاری باز

به علاوه، در این پژوهش محقق بعد از هر مصاحبه، متون را از مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری کرده است. سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بر روی داده‌ها انجام شد. بدین منظور ابتدا داده‌ها خط به خط خوانده و کدهای باز (که همان کلمات خود شرکت‌کنندگان است) استخراج گردید. با این حال، پس از انجام مصاحبه‌های علمی با خبرگان علمی و اجرایی در سازمان، الگوی شایستگی‌های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم بر مبنای روش داده بنیاد پدیدار گردید.

در این مدل شرایط علی رویدادهایی هستند که موقعیتها و مسائل مرتبط با یک پدیده را خلق کرده و تشریح میکنند که افراد و گروه ها، چرا و چگونه به روشهای خاصی پاسخ میدهند شرایط علی شامل مواردی از مقولات است که به طور مستقیم بر الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم تأثیر میگذارد یا این عوامل به گونه ای ایجادکننده و توسعه دهنده پدیده هستند. در این پژوهش ۴ مقوله ارزیابی شرایط محیطی، قابلیت‌های سازمانی ارزیابی رقابتی در شرایط تحریم و ویژگی های فردی مدیران عوامل علی هستند که میتوانند ایجادکننده شرایط علی الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم باشند. مقوله های مربوط به شرایط علی در جدول ۱ نشان داده شده است.

بخشی از تحلیل پژوهش استفاده از کدگذاری باز است. پس از اتمام مصاحبه ها، فرایند کدگذاری باز آغاز می شود، کدهای مصاحبه‌های انجام شده با ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان طی کدگذاری باز استخراج شد و در مرحله بعد این کدهای مشترک به انضمام کدهای بااهمیت از دید پژوهشگر به عنوان کدهای نهایی مشخص شدند. برای طبقه بندی دقیق مفاهیم بین مقوله‌ها باید هر مفهوم، بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه ها و یادداشت های زمینه‌ای مفهوم سازی شوند.

کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها را با توجه به ابعاد و مشخصات آنها با یکدیگر مرتبط می سازد. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر از ابزار تحلیلی استراوس و کوربین استفاده شد.

شرایط علی

جدول ۲. مقوله‌های علی (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
		ارزیابی شرایط محیطی	شناسایی درست مساله توسعه تعاملات مطلوب با واسطه ها درک شرایط بحرانی (تحریم) تمرکز بر هدف گذاری مطلوب در شرایط بحران
۱	فردی	قابلیت‌های سازمانی	فعالیت های بلند مدت در دانش و تکنولوژی توسعه بخش های تحقیقاتی آموزش سازمانی آمادگی لازم در واحدهای تحقیق و توسعه آسیب شناسی فرایندها
		ارزیابی رقابتی در شرایط تحریم	شناسایی مهارت‌های فردی ارزیابی نقاط قوت و ضعف مدیران شایسته شناسایی استانداردهای شایستگی تحلیل فعالیت های بانکداری در شرایط تحریم
		ویژگی های فردی مدیران	شجاعت و ریسک پذیری عمل گرای مهارت‌های انگیزه ای

فراهم میکنند. این شرایط را مجموعه ای از مفاهیم، مقوله ها و متغیرهای زمینه ای تشکیل میدهند در این پژوهش پیچیدگی محیطی، دانش و آگاهی و ارزیابی فنی عوامل اصلی زمینه ای الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم هستند که در جدول ۲ نشان داده شده است.

شرایط زمینه ای
شرایط زمینه ای بیانگر مجموعه خاصی از ویژگی‌های مربوط به پدیده است که به شکل عمومی به مکان رویدادها و وقایع مربوطه اشاره دارد. ویژگی های زمینه ای شامل عواملی میشوند که بدون آنها تحقق الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم در سازمانها امکانپذیر نیست و زمینه شرایط خاصی را، که در آن راهبردها برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت میگیرد،

جدول ۳. مقوله‌های زمینه ای (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
۲	زمینه ای	پیچیدگی محیطی	سیاستگذاری و مدیریت واحد طرح جامع توسعه انسانی جذب نخبگان و توسعه فضای رقابتی تقسیم مشاغل مدیریتی پیچیدگی فرایندها در مواجهه با شرایط تحریم الگوهای جدید شایستگی
		دانش و آگاهی	دانش حوزه فناوری آشنایی با قوانین مالی و اقتصادی کشورها تسلط بر زبان انگلیسی
		ارزیابی فنی	لزوم سرمایه گذاری در صنعت بانکی تلاش در جهت بهبود ساختار نرم افزاری الگوی رقابتی در صنعت بانکداری ارزیابی زیرساخت های فناوریانه

متغیر است (در این پژوهش سه مقوله شرایط اقتصادی شرایط سیاسی ، موانع شایستگی در شرایط تحریم به عنوان مقوله های شرایط مداخله گر بر مبنای الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم در نظر گرفته شده است که در جدول ۳ نشان داده شده است.

شرایط مداخله گر شرایط مداخله گر شامل شرایط عام تری همچون زمان، فضا و فرهنگ میشود که به عنوان تسهیلگر یا محدودکننده راهبردها عمل میکنند. این شرایط در راستای تسهیل یا محدودیت کنشی/ کنشی متقابل در زمینه خاصی عمل میکنند. هر یک از این شرایط، طیفی را تشکیل میدهند که تأثیر آنها از بسیار دور تا بسیار نزدیک

جدول ۴. مقوله‌های مداخله گر (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها
۳	مداخله گر	شرایط اقتصادی	نوسان ارز تغییرات تکنولوژیکی کاهش روابط اقتصادی در شرایط بحرانی(تحریم ها) کاهش اشتراک گذاری اطلاعات اقتصادی گردش آزاد اطلاعات عدم امکان بهره گیری از یوزانس
		شرایط سیاسی	فقدان ارتباطات دوستانه با سایر کشورها بی ثباتی شرایط سیاسی عدم ثبات قوانین عدم آگاهی مدیران از شرایط بحرانی (تحریم و..)
		موانع شایستگی در شرایط تحریم	عدم توجه به سازماندهی و قابلیت های بانکی کشور دانش اندک مدیران از نقاط قوت و ضعف رقبا کاهش ارتباطات نزدیک با تکنولوژی کاهش سازماندهی بین واحدها تغییرات مداوم ساختاری

به ایده یا پدیدهایی اطلاق میشود که اساس و محور فرایندی است که تمام مقوله های اصلی دیگر به آن ربط داده میشود. در این پژوهش سه مقوله قابلیت های مدیران حرفه ای ، شایستگی های منابع انسانی ، توانمندسازی مدیران به عنوان مقوله های محوری

مقوله محوری پدیده مد نظر باید محوریت داشته باشد، یعنی همه مقوله های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و به تکرار در داده ها ظاهر شود. به این معنا که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره میکنند. پدیده محوری،

الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم در نظر گرفته شده است که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۵. مقوله های محوری (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها
		قابلیت های مدیران حرفه ای	تبدیل تهدیدها ی ناشی از بحران به فرصت در زمان تحریم دانش رقابتی پویا مبتنی بر مشارکت همکاری با رقبا ی خارجی کمیتت بین الملل
۶	مقوله های محوری	شایستگی های منابع انسانی	توسعه سرمایه دانشی در شرایط تحریم انتقال دانش ارزیابی ریسک ها در شرایط تحریم توسعه دانش کاربردی مدیران
		توانمندسازی مدیران	تیم سازی توانمندسازی شبکه سازی فرهنگ سازی

شایستگی های رفتاری به عنوان راهبردهای الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در نظر گرفته شده است که در جدول ۵ نشان داده شده است

راهبردها
راهبردها در واقع طرحها و کنشهایی هستند که خروجی مقوله محوری مدل بوده و به پیامدها ختم میشوند. راهبردها، مجموعه تدابیری هستند که برای مدیریت، اداره یا پاسخ به پدیده تحت بررسی اتخاذ میشوند (۱۳) در این پژوهش ۴ مقوله چابکی مدیران، استراتژی های شایستگی مدیران، شایستگی حرفه ای و توسعه

جدول ۶. مقوله های راهبردها (کنش/ واکنش، اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها
		چابکی مدیران	بازنگری در تدوین الگوهای شایستگی مدیران روابط کاری اثربخش تدوین منشور اخلاقی سازمان پیاده سازی فرهنگ مدیریت استعداد قابلیت انعطاف پذیری شناخت ویژگیهای رفتاری افراد جذب نیروی مستعد
۷	۳	استراتژی های شایستگی مدیران	سرمایه انسانی هوشمند تفکر استراتژیک تفکر کارآفرینانه تشکیل کمیته ها و تیم های کاری تخصیص نیروهای مستعد در پروژه های کاری همکاری شبکه ای بهبود ساختار شبکه ای
		شایستگی حرفه ای	توسعه مهارتهای ارتباطی توسعه مهارتهای اطلاعاتی مهارتهای یادگیری و انعطاف پذیری

توسعه شایستگی های رفتاری
 درک و بکار بردن مفاهیم و روش های پیچیده
 هدایت کارکنان و گروههای تخصصی سازمان یافته
 توانایی برای تجزیه و تحلیل دقیق

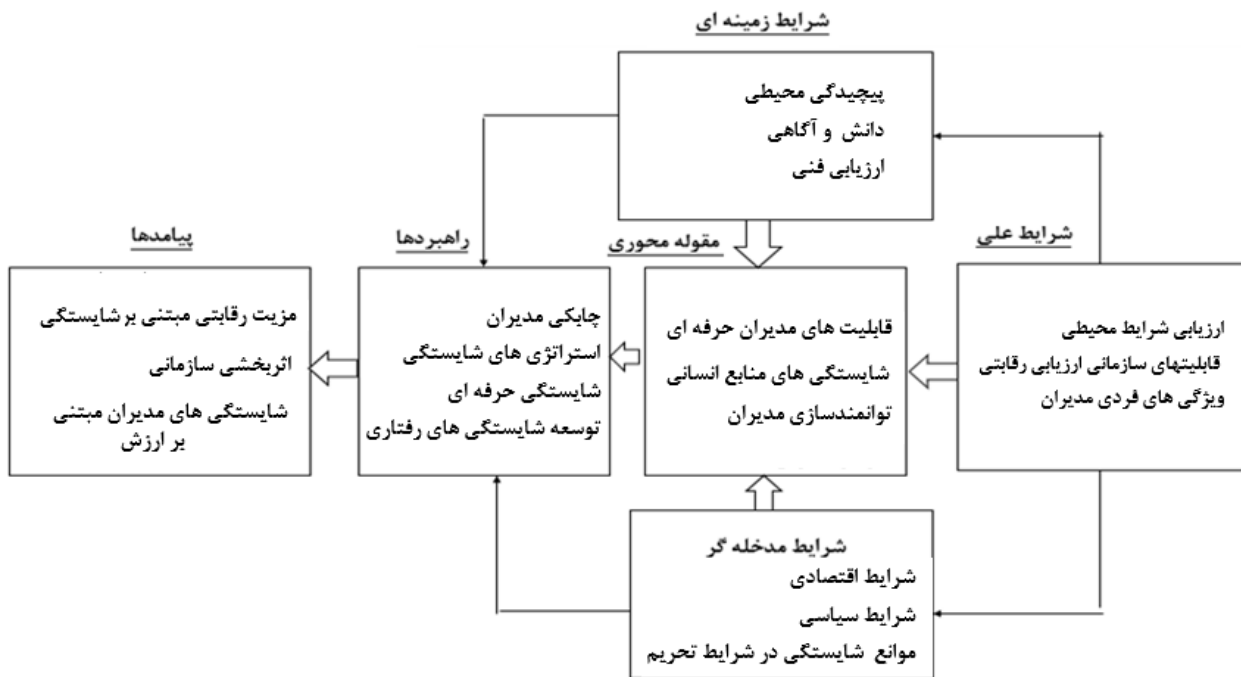
پیامدها
 پیامدها همان برون دادها یا نتایج کنشها و واکنشها هستند (۱۴)
 بخش آخر مدل به پیامدهای الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی مرتبط است. با توجه به کدگذاری باز، مفاهیم مربوط به پیامدهای مدل استخراج شده اند، سپس با توجه به حرکت رفت و برگشت میان تم ها و مفاهیم مقوله های اصلی استخراج و نامگذاری شده اند و بر همین اساس پیامدها در سه بخش مربوط به مزیت رقابتی مبتنی بر شایستگی، اثربخشی سازمانی و تاب آوری

جدول ۷. مقوله پیامد (اصلی، فرعی)

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی	نمونه مفاهیم مستخرج از مصاحبه ها
		مزیت رقابتی مبتنی بر شایستگی	ارتقای رسمی سطح کیفی مدیران و سرپرستان تدوین نظام استاندارد و ارزیابی مهارت تعیین جایگاه بلندمدت بهبود کیفیت خدمات
		اثربخشی سازمانی	استفاده از قابلیت های موجود و جدید ارتقای پاسخگویی مطلوب توسعه فعالیتهای نوآورانه در کارکنان به کارگیری ایده های نوین
		شایستگی های مدیران مبتنی بر ارزش	حفظ و تداوم فعالیتهای در شرایط تحریم ریسک پذیر بودن ایجاد تمایز شناسایی فرصت های کارآفرینانه ایجاد حس مشترک رهبری تحول در شرایط بحران توسعه منابع شبکه

طراحی شد. تبیین عوامل ایجادکننده این موضوع نیز دغدغه اصلی این پژوهش بوده است. مدل پارادایمی پژوهش به شرح شکل ۱ نشان داده شده است.

مدل پارادایمی
 مدل پارادایمی این تحقیق بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین طراحی شد. با وجود این عوامل و شرایط، مدل و فرایند الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم



شکل ۱. مدل پارادایمی پژوهش

نتیجه گیری

نتایج حاصل از این پژوهش برای سیاست گذاران بانک مرکزی در شناسایی شاخص ها و همچنین برنامه ریزی برای فراهم کردن بستر مناسب به منظور توسعه شایستگی مدیران در شرایط تحریم مفید خواهد بود. به علاوه با توجه به نبود پژوهش های جامع در زمینه شایستگی مدیران در شرایط تحریم در بانک مرکزی، یافته های این پژوهش گام آغازین مؤثری برای پژوهش های آینده در این زمینه قلمداد می شود. هر پژوهشی در زمینه شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم مانند این پژوهش، تلاشی برای ایجاد سهمی در ادبیات پژوهش در این حوزه است (۱۵).

مدیران بانک مرکزی که قصد توانمندسازی در جهت توسعه شایستگی خود را دارند باید با تکیه بر معماری مجدد، سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و فراهم آوری زیرساخت های لازم در شرایط تحریمی زمینه این امر را ایجاد نمایند و علاوه بر ایجاد زیرساخت های سخت افزاری باید زیرساخت های فرهنگی همکاری های اطلاعات محور را بین واحدهای سازمانی و فراتر از آن ایجاد نمایند. با نیازسنجی در سطح مدیریت بین فردی سازمان مشخص نماید که هر یک از اجزای قابلیت های فناوری اطلاعات دقیقاً به چه کمکی از در توسعه قابلیت های دیجیتالی در شرایط تحریمی نیازمند بوده، سپس با توجه به اطلاعات دریافتی نسبت به سرمایه گذاری هدف دار در حوزه زیرساخت فنی فناوری اطلاعات اقدام نمایند (۱۶).

مدیران بانک مرکزی می توانند از طریق ارائه امکانات فنی و کارکرد تجاری مناسب و گسترش سطح فعالیتها در حوزه تحقیق و توسعه در شرایط تحریم و جهت گیری فناوری اطلاعات به منظور دسترسی به دانش مربوط به توسعه و بهبود داخلی تکنولوژی محصولات و فرآیندها اقدامات لازم را انجام دهند. مدیران ارشد با بکارگیری استراتژیهای مبتنی بر شایستگی مدیران شامل: ارتباط

نیازهای استراتژیک آینده بانک مرکزی با ذینفعان و ایجاد تیم های رهبری شامل اعضای بانک مرکزی های مختلف می توانند در بهبود چابکی سازمانی کمک شایانی را ارائه کنند (۱۷). مدیران زیرساخت های لازم در شرایط تحریمی به منظور توسعه شایستگی در سازمان را ایجاد نموده و به عنوان مشوق، بکارگیری کارکرد تجاری مطلوب و انجام عملیات مبتنی بر چابکی را توسعه دهد.

برای بهبود شایستگی مدیران، مدیران باید بر شناخت محیط جهت استفاده از فرصت ها به منظور سودآوری تلاش کنند، همچنین آنها باید روابط خود را با مشتریان تقویت نمایند و نیازها و خواسته های آنان را شناسایی کنند. به عنوان مثال با متمایز ساختن نام تجاری، رسیدگی به شکایات مشتریان، بخش بندی بازار، افزایش قابلیت های دیجیتالی و خدمت رسانی به مشتریان تلاش نمایند.

توجه به توسعه و تقویت زیرساخت های دیجیتالی لازم از قبیل ارتباطات شبکه ای، مدیریت اسناد، پایگاه داده ای و موتورهای کاوش و بازاریابی اطلاعات، یکپارچه و به روز کردن سیستم های اطلاعاتی سازمان، تسهیل دسترسی کارکنان به دانش و اطلاعات مرتبط با حوزه کاری آن ها با استفاده از فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و سایر موارد از دیگر پیشنهادهایی هستند که می توانند فرایند پیاده سازی شایستگی و در نتیجه چابکی را به شکل اثربخشی فراهم سازند.

مدیران و کارشناسان بانک مرکزی می توانند از طریق شناسایی و مشارکت در فرایند های نوآورانه بانک مرکزی های دیگر کشورها، ایجاد تماس مکرر با اعضای فناوری و ایجاد یک ارتباط سازگار با قابلیت دیجیتالی باعث بهبود چابکی سازمانی شوند. از آنجایی که مدیریت نوآوری از تواناییهای مهم مدیران بانکی می باشد، لذا بانک مرکزی می تواند با گسترش و بروز رسانی سیستم

emphasis on competency strategic management, resource management in the police force, period 4, number 4; From page 11 to page 38.

7. Rao, A. G. S. (2017). Talent Management An ongoing issue with Higher Educational Institutions in India. *International Journal of Engineering Technology Science and Research IJETS*, 4(7): 692-698.

8. Sanghi, S., (2016), *The Handbook of Competency Mapping; Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, Sage, India, 80-85.

9. Basiji, Asal, Babaei, Mohammad Ali, Shahri; Masoumeh (2019) Design and Validation of Competency Model of International Marketing Managers, *Human Resource Management Researches*, Volume 12, Number 2 - Serial Number 40, Pages 35-62

10. Yu, M., Xiao, D. (2015). "Research on the human resource management mode based on competency model". *International Conference on Informatization in Education, Management and Business (IEMB 2015)*, Guangzhou, China, pp: 1053-1057.

11. Gholamzadeh, Dariush, Sehat, Saeed Behrouz, Satari Qeqeb (2012) Identifying and determining the competency indicators of managers in an insurance company (study sample: middle managers), *New Insurance World News* 2012 number 178

12. Ghasemi, Hamid; Henry, Habib; Rezai Sufi, Morteza; Momenifar, Fahima (2013) Designing a model of core competencies for the appointment of middle managers of the Ministry of Sports and Youth, *Strategic Studies of Sports and Youth*, Vol. 26, pp. 23-42

13. Gurbannejad, Parisa (2015), *Designing the competence model of university administrators based on the Islamic model: a comparative study*, Tehran: Islamic Azad

های اطلاعاتی بانک مرکزی باعث ارتقاء شایستگی در مدیران شوند.

در راستای بررسی نتایج به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که با استفاده از تکنیک دلفی فازی به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر شایستگی مدیران در شرایط تحریم مبادرت نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود تأثیرات شایستگی مدیران سایر حوزه‌های صنعت بانکداری سنجیده شود.

این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است، به این دلیل، نتیجه‌گیری درباره علّیت را دشوار می‌سازد. تعداد زیاد پرسش‌های پرسشنامه‌ها به طولانی شدن زمان اجرای آن انجامید، که بر مقدار دقت پاسخ‌های شرکت‌کنندگان بی‌تأثیر نبوده است.

References

- Hanna, A., Ibrahim, M., Lotfallah, W., Iskandar, K., Russell, J. (2017). "Modeling project manager competence: An integrated mathematical approach". *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(8), pp: 100-121.
- Pourabdi, Mohammad Reza (2018), *Designing a Multidimensional Competence Model for Managers and Employees*, *Human Resource Management Research*, 8th Term, Summer 2018, (24 consecutive.)
- Ahmadi, Ali Akbar, Mansouri, Ahmad, Darvish, Hossein (2018) Identifying managerial competencies in the talent search process; *The study of Iran's oil industry, human resources management*, volume 10, number 39, pages 63-96
- Hai, Pham, Soo-Yong Kim (2019) The effects of sustainable practices and managers' leadership competencies on sustainability performance of construction firms, *Sustainable Production and Consumption* Volume 20, October 2019, Pages 1-14
- Gümüş, S., et al. (2017). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*: 99(1), 794-808.
- Hosseinpour, Davoud, Kermanshahi, Shaghaiq (2015) *Designing a competency-based organization model, with an*

University Management Journal, Volume 11, Summer 2015.

14. Frastkhah, Maqsood (2017), Qualitative research method in social sciences, Tehran: Aghaz Publications.

15. Fabian Jintae Froese, Jie Shen, Samuel Davies(2020) Liability of Asianness? Global talent management challenges of Chinese, Japanese, and Korean multinationals Human Resource Management Review 6 August 2020...

16. Makram, H Sparrow, P, Greasley, K (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(4):259-378.

17. Stevens, G. W., (2013), A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. Human Resource Development Review, 12(1), 86–107.