

# Provide a Competency Model with a Successor Approach in the Banking Industry

## ARTICLE INFO

*Article Type*  
*Research Article*

### Authors

Isa Hosseinzadeh <sup>1</sup>  
Mojtaba Ramazani <sup>2\*</sup>  
Abbas Sangi Nour Pour <sup>3</sup>  
Hossein Emari <sup>4</sup>  
Nasser Fegh-hi Farahmand<sup>5</sup>

### How to cite this article

Isa Hosseinzadeh, Mojtaba Ramazani, Abbas Sangi Nour Pour, Hossein Emari, Nasser Fegh-hi Farahmand, Provide a Competency Model with a Successor Approach in the Banking Industry, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2022:5(4); 351-359

1. PhD Student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran
5. Associate Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

\* *Correspondence:*

Address:

Phone:

Email: dmramazani@gmail.com

### Article History

Received: 2021/11/23

Accepted:2022/03/02

ePublished: 2022/03/16

## ABSTRACT

The general purpose of this study is to provide a competency model with a successor approach in the banking industry. This research was conducted using the data method of the foundation and interviewing 15 experts in the field of providing a competency model with a succession approach in the banking industry among professors and experts in the banking system. Open, axial and selective coding methods were used to analyze the data. The present study is an applied research based on purpose, and since it tries to provide a model on the subject, it is an exploratory research. The statistical population of the present study includes experts and in other words, key experts in the field of competency model with a successor approach in the banking industry who have expertise and knowledge in relation to public administration. In this section, 15 experts were purposefully and non-randomly selected or snowball method as a sample of research experts. Findings show: 1- In the study of competency dimensions with the successor approach in the banking industry, 619 codes were obtained, which in the next stage, 8 components were counted after the selected codes, and finally these components were classified in 6 dimensions and in Finally, the 6 main dimensions (executive, personal, technical, communication, professional and leadership competencies) were placed in the form of six dimensions of the competency model with a succession approach in the banking industry.

**Keywords:** Competency model, successor, data theory of the foundation

## ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در

## صنعت بانکداری

عیسی حسین زاده<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

مجتبی رضائی<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول).

عباسقلی سنگی نورپور<sup>۳</sup>

استادیار، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

حسین عماري<sup>۴</sup>

استادیار، گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

ناصر قهقی فرهمند<sup>۵</sup>

دانشیار، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

## چکیده

هدف کلی از انجام پژوهش حاضر ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری می باشد. این پژوهش به روش داده بنیاد و انجام مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان در زمینه ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری در بین اساتید و کارشناسان سیستم بانکی صورت گرفت. برای بررسی و تحلیل داده ها از روش کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. پژوهش حاضر بر مبنای هدف، جزو پژوهش های کاربردی می باشد، و از آن جا که تلاش دارد به ارائه الگو در خصوص موضوع پردازد، جزو تحقیقات اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل افراد خبره و به عبارتی صاحب نظران کلیدی در زمینه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری است که دارای تخصص و آگاهی در ارتباط با مدیریت دولتی باشند. در این بخش تعداد ۱۵ نفر خبره به صورت هدفمند و غیر تصادفی یا روش گلوله برفی به عنوان نمونه خبرگان تحقیق تعیین شدند. یافته های حاصله نشان می دهد ۱- در بررسی ابعاد شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری تعداد ۶۱۹ کد حاصل شد که در مرحله بعد از کدهای انتخاب شده ۸ مولفه احصاء گردید که نهایتاً این مولفه ها نیز در ۶ بعد طبقه بندی شدند و در نهایت ۶ بعد اصلی (شایستگی های اجرایی، شخصی، فنی، ارتباطی، حرفه ای و رهبری) در قالب ابعاد شش گانه الگوی شایستگی ها با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری جای گرفتند.

واژه های کلیدی: الگوی شایستگی، جانشین پرور، نظریه داده بنیاد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۱

\* نویسنده مسئول: dmramazani@gmail.com

## مقدمه

حفظ و بقای هر سازمان از اصلی ترین ارکان فلسفه وجودی آن می باشد. فلذا اگر یک سازمان بخواهد مسیر رشد، توسعه و تعالی را طی نماید، نیاز به بررسی عملکرد خود دارد. اگر در یک سازمان پاداشها و منابع کمیاب، به افراد دارای صلاحیت و شایسته تخصیص نیابد، و کارکنان بر مبنای استعداد و تلاش فردی خود حرکتی رو به بالا نداشته باشند؛ کارآیی، اثربخشی، بهره وری و دیگر عوامل تاثیرگذار بر عملکرد در سطح پائین خواهند ماند و در نتیجه سازمان خروجی مناسبی نداشته و به جای ایجاد ارزش افزوده، در مسیر افول خود قرار خواهد گرفت. این نوع سازمان مشابه نظامهای طبقه ای و اشرافی است که در آن افراد بر اساس موروثیت و جانشینی و یا هر عاملی غیر از شایستگی به منزلت اجتماعی دست می یابند (۱).

در دنیای رقابتی کنونی و عصر تغییرات دایم تعداد کمی از سازمانهای هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه ریزهای خود را بر شناسایی، پرورش استعداد های مدیریتی درون سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران بر اساس شایسته محوری با رویکرد جانشین پرور متکی می کنند. نتایج تحقیقات نشان می دهد که در بلند مدت، این گونه سازمانها به وضوح گرایش به انتخاب مدیران ارشد از مجموعه درون سازمانی خواهند داشت (۲) و به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می توان آنها را سازمانهای آینده ساز و یا سازمانهای پیشرو نامید. آنها با درک اهمیت و میزان تاثیر گذاری مدیران شایسته در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین پروری مدیران هستند. همان گونه که پیتر دراکر اشاره می کند، جانشین پروری بر این ۴ اصل استوار می باشد:

-مدیران متولد نمی شود بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد.

-در فرآیند پرورش مدیران باید تاکید اصلی را بر مهارت و قابلیت های مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمانها قرار دارد.

-استعداد یابی و جانشین پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد.

-مدیران ارشد سازمانی باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه ها باشند.

با توجه به مطالب یاد شده و با عنایت به خلای تحقیقاتی در زمینه تبیین ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری، محقق در پژوهش حاضر قصد دارد علاوه بر تبیین الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری، به ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری بپردازد لذا این پژوهش از نظر اینکه به طراحی الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری می پردازد دارای نوآوری می باشد و یافته های برآمده از آن می تواند مورد استفاده مدیران ارشد بانک های ایران قرار گیرد. همچنین در این تحقیق برآینم تا با ارائه مدلی از شایستگی با رویکرد جانشین پرور این امکان را در اختیار تصمیم گیرندگان بانک های ایران قرار دهیم تا بتوانند سازمانهای فوق را طوری مدیریت نمایند که هرگز خلا افراد متخصص و مدیران با کفایت در آن ها احساس نشود فلذا محقق

موازی و در ارتباط با طبقه گرایی (اشراف گرایی) قرار دارند. آنچه که استعداد فرد نامیده می شود، در حقیقت تابعی از پست های اجتماعی یا فرصت هایی است که به وسیله فضیلت خانوادگی و تبار و تبار به او رسیده است. بنابراین گرچه به این نظام نیز نظامی شایسته سالار می گوئیم، اما این نظام تنها از نظام های اشرافی (طبقه ای) دموکراتیک تر و طرفدار حقوق تساوی بیشتر است تا اینکه شایسته سالار باشد» (۱).

دیدگاه ها و مدل های شایسته سالاری

هر گونه بررسی و پژوهش پیرامون شایسته سالاری، نیازمند مطالعه الزامات فکری و فلسفی آن می باشد، و این مطالعات در شکل گیری و هدایت موضوع مورد بررسی مفید خواهد بود. از این رو در این بخش به برخی از دیدگاه ها و نگرش های موجود در این زمینه پرداخته می شود:

دیدگاه (مدل) دامنه ذی نفعان

بر اساس یک نوع دسته بندی که معرف و تشریح کننده دامنه ذی-نفعان شایسته سالاری می باشد نظام ها و مدل های شایسته سالاری به دو دسته تقسیم می شوند. بر اساس دسته اول مدل ها که آن ها را مدل های فریکونامیکال<sup>۲</sup> می نامند و بر مبنای دیدگاه استعدادی<sup>۳</sup> و درون داد افراد قرار دارد- و به گونه شگفت انگیزی در اقتصادهای مختلف جواب می دهد- شایستگی استعدادی و ذاتی برای یک پست و موقعیت خاص وجود ندارد، بلکه هر کسی می تواند از آن برخوردار باشد و از مزایای آن بهره مند گردد. بر اساس این دیدگاه، هدف نظام به عنوان یک کل در امتداد انگیزه های افراد در درون نظام قرار دارد. به عبارت دیگر، تاکید نظام شایسته سالاری به جامعه به عنوان یک کل است و نظام از طریق ارایه ساختارهای محرکی مناسب، مزایای خود را دنبال می کند و استعداد افراد منجر به خدمت به جامعه به عنوان کل می شود (۴).

دیدگاه (مدل) گذشته نگر، آینده نگر

بر اساس دیدگاه دیگری که در مفهوم شایسته سالاری وجود دارد، شایسته سالاری را در کلی ترین مفهوم، نظم اجتماعی توصیف می کند که بر اساس آن ارزش و شایستگی افراد رتبه بندی می شود. برخلاف دیدگاه های تساوی گرا که مبنای گروهی<sup>۴</sup> دارند مدل های شایسته سالاری بر این فرض هستند که توانایی می تواند جدای از محتوای اجتماعی تعیین گردد و به افراد نسبت داده شود. هنگامی که در این چارچوب قرار داریم شایستگی را می توان به روش های متفاوتی تعریف کرد. از این رو به دسته بندی دیگری از مدل های شایسته سالاری پرداخته می شود.

بر مبنای مدل گذشته نگر<sup>۵</sup> شایسته سالاری - که توسط واردزکو<sup>۶</sup> ارایه گردید- شایستگی بر مبنای موفقیت های گذشته فرد تعریف می شود و سوابق و موفقیت های بدست آمده، امتیاز و حقوقی برای پست های آینده او به حساب می آید. بنابراین، فردی که سابقه کار و تجربیات بیشتری دارد، امتیاز بیشتری برای عملکرد آینده خود جمع آوری کرده و پست سازمانی به او واگذار می شود. دادگاه هایی

قصه دارد ضمن پرداختن به موضوعات یاد شده در نهایت به الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری برسد. بنابراین سوال اصلی تحقیق اینست که عوامل (ابعاد) شایستگی ها با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری کدامند و الگوی مربوط به آن چگونه است؟

اهمیت و ضرورت پژوهش

ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری به منزله موضوعی بدیع و مجموعه ای پیچیده از ساز و کارهای جانشین پروری است که می بایست طی فرایندی بلند مدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمانها استقرار یابد لازمه ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور فراهم آوردن زیر بناهای مناسب از نظر شاخص ها، ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. در طی چند سال گذشته ثابت شده است که رویکردهای مبتنی بر شایستگی، به عنوان ابزاری مهم در بیشتر کارکردهای سازمانی، نظیر ارزشیابی نیروی انسانی و طرح های جانشینی به شمار می آیند. از طرف دیگر نتایج مطالعات اجرا شده نشان می دهد ارزیابی عملکرد شایسته محور در سازمان می تواند تاثیرات مثبتی بر انگیزش و نگرش کارکنان داشته باشد (۳).

با توجه به مطالب یاد شده ضرورت انجام تحقیق حاضر را می توان در موارد زیر خلاصه نمود:

- تاکنون تحقیقی در زمینه ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری اجرا نشده است و یافته های تحقیق حاضر می تواند ضمن غنی نمودن ادبیات پژوهشی مربوط به موضوع مورد استفاده مدیران ارشد بانک های یاد شده مدیریت قرار گیرد.

- با تعیین مولفه ها و شاخص های الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری داده های مفید تری در اختیار مدیران ارشد سیستم بانکی و صاحب نظران این حوزه قرار می گیرد تا با استفاده از نتایج حاصل از تحقیق بتوانند در ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری موثرتر عمل نمایند. فلذا انجام تحقیقات مربوط به مشکلات یاد شده از اهمیت بالایی برخوردار است چه بسا هر گونه بی توجهی به موضوع پژوهش حاضر زیانهای عظیمی را متوجه صنعت بانکداری بنماید.

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

« شایسته سالاری» در مفهوم مرسوم، نظامی است که در آن پاداش ها و منابع کمیاب، به افراد دارای صلاحیت تخصیص می یابد. بدین مفهوم که کارکنان باید با وعده موقعیت ها، حرکتی رو به بالا و بر مبنای استعداد و تلاش فردی خود داشته باشند و این همان رد و انکار نظام های طبقه ای و اشرافی<sup>۱</sup> است که در آن افراد بر اساس موروثیت و جانشینی به موقعیت اجتماعی دست می یابند. اما برخی از معیارهایی را که ما به استعداد و تلاش افراد نسبت می دهیم، کارکنان را به گونه مجزا اندازه گیری نمی نمایند، بلکه به گونه

<sup>4</sup> -Group-Based

<sup>5</sup> -Retrospective Model

<sup>6</sup> - Wards Cove

<sup>1</sup> -Aristocracy

<sup>2</sup> - Freakonomical Model 3

<sup>3</sup> -Talented

در گزاره ارزش؛ و مهمترین زیرمعیارها قابلیت‌های جدید، فرایندهای جدید و تجهیزات و فناوری جدید می‌باشند. همچنین بانک انصار به طور کلی از لحاظ نوآوری در مدل کسب و کار در سطح نسبتاً متوسطی (۶۰ درصد) قرار دارد و در شاخصهایی نظیر پیشنهادات جدید، نوآوری در مدل‌های درآمدی و نوآوری در ساختار هزینه وضعیت مناسبی دارد.

فاضل انواری (۸) تحقیقی را با عنوان ارائه ی الگوی کاربردی مدیریت عملکرد شایستگی محور (مورد مطالعه: گروه صنعتی انتخاب) انجام داده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها حاکی از آن است که در الگو ارائه شده تمامی فرضیه های تحقیق مورد تأیید واقع می شود یعنی میزان دانش کارکنان در گروه صنعتی انتخاب بر عملکرد سازمانی با ضریب رگرسیونی ۰/۴۸، میزان مهارت کارکنان با ضریب رگرسیونی ۰/۲۸، میزان نگرش و سبک کاری کارکنان با ضریب رگرسیونی ۰/۱۸، میزان نتایج کاری کارکنان با ضریب رگرسیونی ۰/۴۲ بر عملکرد سازمانی در گروه صنعتی انتخاب تأثیر مثبت و معنادار دارد..

رعنا بی کردشولی و سقاپور (۹) در تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر الگوی مدیریت عملکرد سازمانی به ارائه ی الگویی پرداختند که یکپارچگی لازم را بین نظام های ارزشیابی عملکرد در سطوح سازمانی و فردی ایجاد کنند و در پایان با استفاده از روش تحلیلی سلسله مراتبی ضرائب اهمیت هر یک از ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های موجود در الگو را برای شرکت سهامی آب منطقه ای فارس تعیین کردند. مدل ارائه شده دارای ۹ بعد، ۲۵ مؤلفه و ۷۶ شاخص بود .

سلطانی (۱۰) در تحقیقی تحت عنوان شایسته سالاری زمینه ساز توسعه کارکنان در سازمان های صنعتی و تولیدی به بیان مفهوم شایسته سالاری و اصول آن، ارائه فرآیند شایسته سالاری و تبیین و تحلیل ساز و کارهای استقرار شایسته سالاری پرداخت. در این تحقیق سه الگو ارائه گردید که عبارتند از: الگوی نحوه کمک آموزش اثربخش به شایسته سالاری، الگوی نقش ارزشیابی عملکرد در شایسته سالاری و نحوه کمک الگوی توسعه گر کارکنان به شایسته سالاری. شایسته سالاری موجب شناسایی، پرورش و کاربردی شدن توانمندی ها و ظرفیت های کارکنان شده و انگیزه ترقی و بهبود در کار و کیفیت را چندان برابر می نماید .

امیران و همکاران (۱۱) در تحقیقی تحت عنوان نتایج حاصل از ارزشیابی عملکرد مدیران با استفاده از مدل تعالی مدیران و رهبران سازمانی به بیان شایستگی های مدیران و رهبران سازمان های ایرانی پرداختند. اجزاء این مدل تعالی شامل ارزش ها، رویکرد اصلی و معیارهای مدل بود. تعداد ۱۲ ارزش در مدل بیان گردید که عبارت از: مشتری مداری، رهبری و آینده نگری، شایسته سالاری، عدالت محوری، پاسخگویی، تصمیم گیری بر اساس حقایق و شواهد، توانمندسازی کارکنان، نتیجه گرایی و خلق ارزش، توجه به مسئولیت ها و تعاملات اجتماعی، بهبود مستمر و آئی، خلاقیت و نوآوری، تعالی جویی و حفظ قابلیت یادگیری

که در مواقعی، رعایت عدالت در استخدام ها را بررسی می کنند نیز صرفاً سوابق و عملکرد گذشته او را ملاک قضاوت خود قرار می دهند.

در برابر، در مدل های آینده نگر<sup>۱</sup> شایسته سالاری- که توسط آلبنارل و گریگز<sup>۲</sup> مطرح شدند- مناسبترین فرد برای یک پست، فردی است که به کارترین شکل از پست و منابع محدود استفاده کند و در بهره وری کلی جامعه مشارکت داشته باشد. بر مبنای این دیدگاه، منافع و مزایای شغلی باید بر اساس ارزیابی و پیش بینی کارترین و موثرترین کارمند توزیع گردد و یک فرد بسادگی و با توجه به موفقیت های گذشته خود استحقاق پست جدید را ندارد. عملکرد گذشته او مبنایی برای شایستگی برای پست آینده او نیست، اما می تواند منبع مستندی درباره شایستگی کنونی او باشد. دادگاه هایی که دغدغه تساوی استخدامی کارکنان را دارند و بر این دیدگاه هستند، سوابق کاری فرد را یک عامل درجه چندم برای تصمیم گیری در نظر می گیرند. یکی از ضعف های مدل آینده نگر این است که موفقیت ها و عملکرد گذشته فرد مرتبط با موفقیت های آینده او است یا خیر؟ بنابراین ممکن است ترکیب پیچیده ای از معیارها وجود داشته باشد که مدل را با درجه ای از خطا روبرو کند. از این رو در نمودارهای لازم برای ارزشیابی عملکرد آینده، ممکن است خود به خود کارفرمایان بر گواهینامه ها اتکا کنند. ایراد دیگر مدل آینده نگر این نکته است که اهمیت موفقیت گذشته، می تواند کم ارزش ارزیابی گردد و این منجر به کوتاهی در ملاحظه محتوای اجتماعی و پورتره ناکافی توانایی فرد در رابطه با جامعه شود (۵).  
پیشینه عملی:

برزگر حسینی (۶) تحقیقی را با عنوان طراحی مدل مفهومی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر شایستگی انجام داد روش تحقیق مورد استفاده در این تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمونهای آمار استنباطی ناپارامتریک به دلیل نرمال نبودن نمونه آماری استفاده شده است، از جمله آنها می توان به آزمون دوجمله ای، علامت و فریدمن اشاره کرد و به این نتایج رسید که مولفه های مدل برای بعد شایستگی به ترتیبی که آزمون فریدمن برای آنها رتبه بندی کرده عبارت است از: ۱- مهارت های مدیریتی ۲- ویژگی های فردی ۳- دانش ضمنی ۴- مهارت های پایه ۵- دانش آشکار ۶- مهارت فنی؛ برای بعد نتایج به ترتیب عبارت بودند از: ۱- کیفیت ۲- زمان ۳- هزینه و برای بعد ساختار به ترتیب عبارت بودند از ۱- اخلاقی ۲- شغلی ۳- فراقشی. زیرمجموعه هر کدام از این مولفه ها شاخصهایی شکل گرفت که پس از گرفتن آزمون دو جمله ای زیر مجموعه مولفه دانش آشکار دو شاخص مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی رد شده و سایر شاخصها مورد تایید قرار گرفت.

قربان زاده سوار (۷) تحقیقی را با عنوان ارائه چارچوبی برای ارزشیابی عملکرد بانکها بر مبنای نوآوری در مدل کسب و کار (مورد مطالعه بانک انصار) انجام داده است. یافته های این پژوهش نشان داد که مهمترین معیارها، نوآوری در خلق ارزش و نوآوری

<sup>2</sup> -Albemarle & Miller

<sup>1</sup> -Prospective Model

دادند. جهت تحقق این هدف، نمونه ای از ۶۱۳ کارمندان دولت در دو گروه شامل کارمندان درجه پائین و مدیران انتخاب شدند نتایج تحقیق نشان داد که در درجه اول بیشتر شایستگی ها برای هر دو گروه شامل اعتماد به نفس، خود کنترلی، ارتباطات و کار تیمی بودند که بعضاً سطح خودارزیابی شایستگی مدیران کمتر بود. نهایتاً نتیجه تحقیق اطلاعات بسیار با ارزشی را برای ایجاد یک سیستم مدیریت یکپارچه منابع انسانی مبنی بر شایستگی در اداره عمومی دولت فراهم آورد.

#### سئوالات

عوامل (ابعاد) شایستگی ها با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری کدامند؟

مولفه های هر یک از عوامل شایستگی ها با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری کدامند؟

نشانه‌های هر یک از مولفه‌های شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری کدامند؟

پیش‌بینی‌های شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری کدامند؟

چالش‌های شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری کدامند؟

درجه اهمیت ابعاد شایستگی ها با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری چگونه است؟

روابط ابعاد تشکیل دهنده شایستگی ها با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری چگونه است؟

#### مواد و روش‌ها

این پژوهش به روش داده بنیاد و انجام مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان در زمینه ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری با استفاده از روش گلوله برفی در بین اساتید و کارشناسان وزارت یاد شده صورت گرفت. برای بررسی و تحلیل داده ها از روش کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد پژوهش حاضر بر مبنای هدف، جزو پژوهش‌های کاربردی می-باشد، و از آن جا که تلاش دارد به ارائه الگو در خصوص موضوع بپردازد، جزو تحقیقات اکتشافی است

روش گرد آوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه های عمیق نیمه ساختار یافته است، و به منظور ثبت داده ها، تمامی مصاحبه ها یادداشت و پس از انجام هر مصاحبه، متن کامل مصاحبه- در قالب فایل WORD وارد نرم افزار MAXQDA شد، و کار کدگذاری بروی متن ها انجام گردید. به طور کلی، بر اساس یافته های مرحله کیفی پژوهش، پیش نویس الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری طراحی گردید. پس از تهیه و تدوین الگو، روایی صوری و محتوایی آنها با بهره گیری از نظر متخصصان و خبرگان بررسی شد. جامعه آماری و روش نمونه گیری:

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل افراد خبره و به عبارتی صاحب نظران کلیدی در زمینه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین

فردی و سازمانی می باشد. محبوبی، احدزاده و سیدزاده (۱۲) در تحقیقی تحت عنوان طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مدیران با استفاده از مدل شایستگی به ارائه معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد مدیران حرفه ای بخش دولتی بر اساس مدل شایستگی در وزارت نیرو و شرکت های دولتی پرداختند. به این منظور از روش دلفی برای استخراج معیارهای شایستگی در ساخت مدل شایستگی و از فرآیند مدل تحلیل سلسله مراتبی برای محاسبه اوزان نسبی شاخص های شایستگی عملکرد شغلی استفاده شده است. مدل ارائه شده در این تحقیق می تواند به عنوان مرجعی برای سازمان های دولتی و حتی بخش خصوصی برای ارزیابی عملکرد قرار گیرد. ۶۵ زیر معیار نیز در ساختار ۱۲ معیار شایستگی های اصلی مشخص شد. در بعد دانش، دانش فنی و دانش عمومی، در بعد ویژگی های شخصیتی، ویژگی های اجتماعی و ویژگی های فردی، در بعد توانایی، توانایی های فیزیکی، توانایی های شناختی و توانایی های روانی و در بعد مهارت، مهارت های سیستمی، مهارت های اجتماعی و مهارت های پایه تعیین شد.

مونوهاران و همکاران (۱۳) در پژوهشی به ارزیابی عملکرد پرسنل یک شرکت کوچک تأمین کننده اجزای کاربراتور در هند با استفاده از تحلیل پوششی داده ها "پرداختند. این شرکت شامل ۱۸ پرسنل، ۲ مدیر و ۲ سوپروایزر است. آنها این مطالعه را به هدف بهبود کارآیی کارکنان و تعیین میزان نیاز آنها به یادگیری انجام دادند. آنها دانش شغلی، روابط مشتری، روابط بین فردی و عادات کار را به عنوان عوامل ورودی و کیفیت و کمیت محصولات تولید شده را به عنوان عوامل خروجی در نظر گرفتند. از ۱۸ پرسنل این شرکت ۷ نفر آن ها، کارآ شناخته شدند.

اوکتی و همکاران (۱۴) در پژوهشی به بررسی فاکتورهای چند وجهی مؤثر بر سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در وزارت امور خارجه منطقه نیامیرا در کنیا پرداختند. آنها برای یافتن رابطه بین سیستم ارزیابی عملکرد و عواملی که بر روی آن تأثیرگذار است از تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه بهره بردند. آنها به این نتیجه رسیدند که فرآیند اجرا، روابط میان فردی، دقت ارزیاب، عوامل اطلاعاتی و نگرش کارکنان یک رابطه مثبت معنی دار با سیستم ارزیابی عملکرد دارند. همچنین فرآیند اجرا در مقایسه با عوامل دیگر تأثیرگذاری بیشتری دارد. همچنین نتایج رگرسیون نشان داد که ۵۵/۱ درصد از تنوع در سیستم ارزیابی عملکرد با تغییر در روند پیاده سازی، روابط بین فردی، دقت ارزیاب، عوامل اطلاعاتی و نگرش کارکنان قابل توجیه است. این پژوهش نشان داد که اگر این عوامل توسط ارزیابی شونده، ارزیاب و سیاست گذاران دولت در نظر گرفته شود. سیستم ارزیابی عملکرد می تواند یک ابزار خوب برای مدیریت عملکرد باشد.

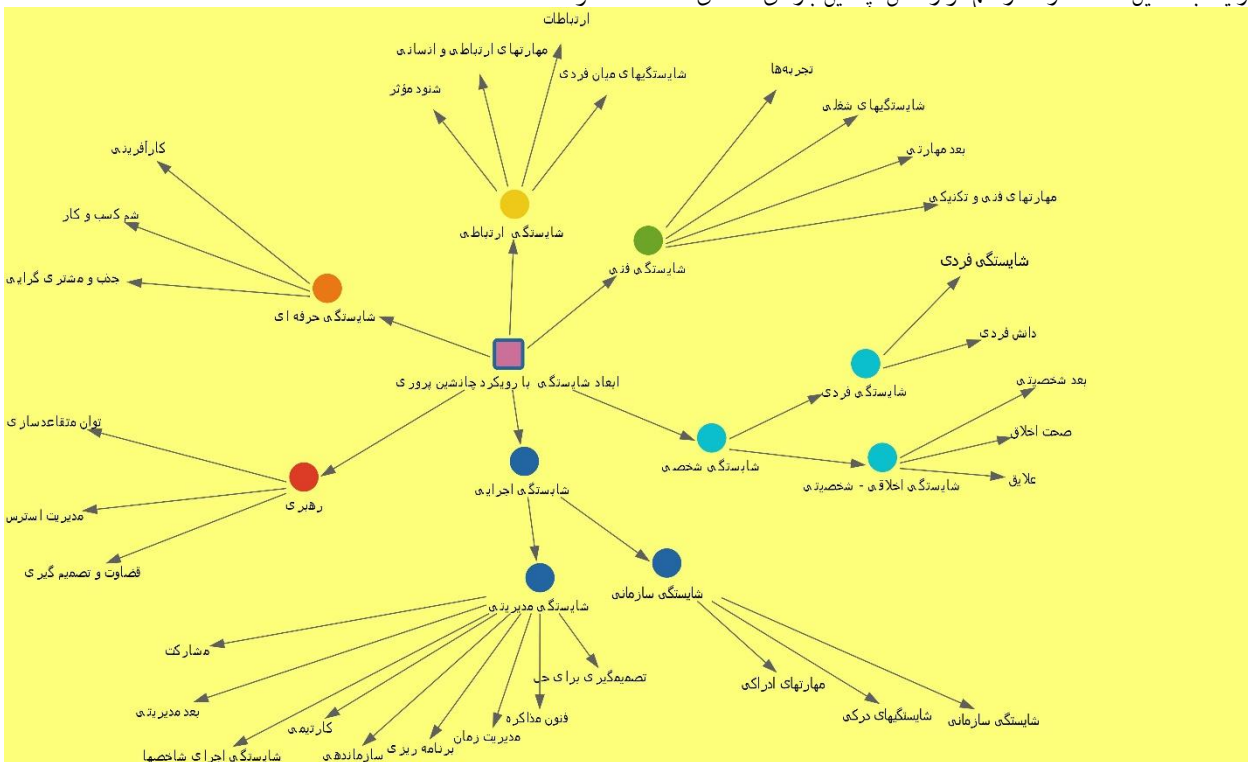
مارتینز و همکاران (۱۵) در پژوهشی تحت عنوان تجزیه و تحلیل شایستگی های حرفه ای در مدیریت اداره عمومی اسپانیا، درجه اهمیت و میزان شایستگی کارکنان دولت در اداره عمومی اسپانیا را با مجموعه ای از ۲۰ شایستگی حرفه ای مورد تحلیل قرار

باز در ظاهر متفاوت اما در راستای فرآیندی مشابه و هم معنی، اقدام به ادغام کردن کدهای باز، در قالب مفاهیمی انتزاعی تر شد.

**یافته ها**

از یافته های حاصل از کد گذاری های مصاحبه های خبرنگاران به سئوالات تحقیق به شرح زیر پاسخ داده شده است  
سوال شماره ۱- عوامل (ابعاد) شایستگی ها با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری کدامند؟

یافته های حاصله نشان می دهد در بررسی ابعاد شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری تعداد ۸ مولفه احصاء گردید که نهایتاً این مولفه ها نیز در ۶ بعد طبقه بندی شدند در نهایت ۶ بعد اصلی (شایستگی های اجرایی، شخصی، فنی، ارتباطی، حرفه ای و رهبری) در قالب ابعاد شش گانه الگوی شایستگی ها با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری در شکل زیر جای گرفتند



شکل ۱. الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری

سوال شماره ۲- مولفه های (ملاک ها) هر یک از عوامل شایستگی ها با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری کدامند؟ در پاسخ به مولفه های هر یک از عوامل شایستگی ها با رویکرد جانشین پروری؛ نتایج حاصل از کد گذاری های مصاحبه های خبرنگاران نشان می دهد، مولفه های بعد اجرایی (شایستگی مدیریتی و سازمانی)، مولفه های بعد شخصی (شایستگی اخلاقی و شخصیتی - فردی) مولفه های بعد فنی (شایستگی فنی و تکنیکی) مولفه های بعد ارتباطی (شایستگی مهارت میان فردی و ارتباطی) مولفه های بعد حرفه ای (شایستگی حرفه ای) مولفه های بعد رهبری (شایستگی رهبری) می باشد همسو با نتیجه یاد شده فاضل انواری (۸) تحقیقی را با عنوان ارائه ی الگوی کاربردی مدیریت عملکرد شایستگی محور

پرور در صنعت بانکداری است که دارای تخصص و آگاهی در ارتباط با مدیریت دولتی باشند. در این بخش تعداد ۱۵ نفر خبره به صورت هدفمند و غیر تصادفی یا روش گلوله برفی به عنوان نمونه خبرگان تحقیق تعیین شدند. معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی محقق به آنها می باشد فلذا جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل گروه های خبرگان علمی به شرح ذیل است:

- مدیران برجسته صنعت بانکی؛
  - صاحب نظران و اساتید آموزش عالی در الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری
- تحلیل داده ها و یافته ها در پاسخ به سئوالات پژوهش اشباع نظری، معیار توقف مصاحبه ها و فرآیند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده ها در این تحقیق بود. در مجموع از ۱۵ متن مصاحبه با خبرنگاران، ۶۱۹ کد باز احصاء گردید. پس از مرحله کدگذاری اولیه، با تحلیل داده ها و کنار هم قرار دادن چندین باره ی کدهای

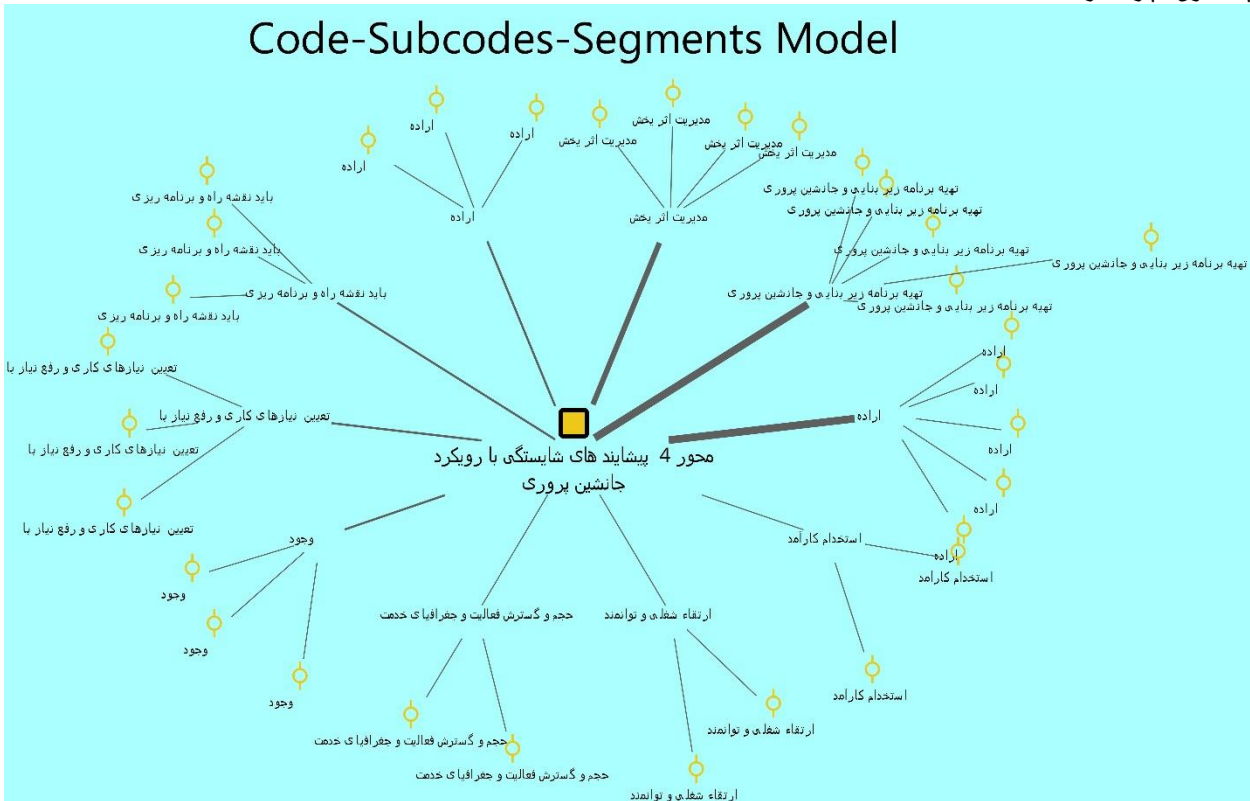
در راستای نتیجه مطرح شده برزگر حسینی (۷) تحقیقی را با عنوان طراحی مدل مفهومی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر شایستگی انجام داد روش تحقیق مورد استفاده توصیفی و از نوع پیمایشی بوده و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمونهای آمار استنباطی ناپارامتریک به دلیل نرمال نبودن نمونه آماری استفاده شده است، از جمله آنها می توان به آزمون دوجمله ای، علامت و فریدمن اشاره کرد. و به این نتایج رسید که مولفه های مدل برای بعد شایستگی به ترتیبی که آزمون فریدمن برای آنها رتبه بندی کرده عبارت است از: ۱- مهارت های مدیریتی ۲- ویژگی های فردی ۳- دانش ضمنی ۴- مهارت های پایه ۵- دانش آشکار ۶- مهارت فنی

گسترش فعالیت و جغرافیای خدمت، مدیریت اثر بخش، اراده جمعی، اراده مدیران، ارتقاء شغلی و توانمند سازی، استخدام کارآمد، نقشه راه و برنامه ریزی، تعیین نیازهای کاری و رفع نیاز با آموزشی، وجود امکانات، تهیه برنامه زیر بنایی و جانشین پروری که خروجی مربوط به پیشایندهای شایستگی در شکل زیر آمده است.

(مورد مطالعه: گروه صنعتی انتخاب) انجام داده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها حاکی از آن است که در الگو مولفه های دانش کارکنان، مهارت کارکنان، میزان نگرش و سبک کاری کارکنان، تأثیر مثبت و معنادار دارد.

سوال شماره ۳- پیشایندهای شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری کدامند؟

پیشایندهای شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری عبارتند از:

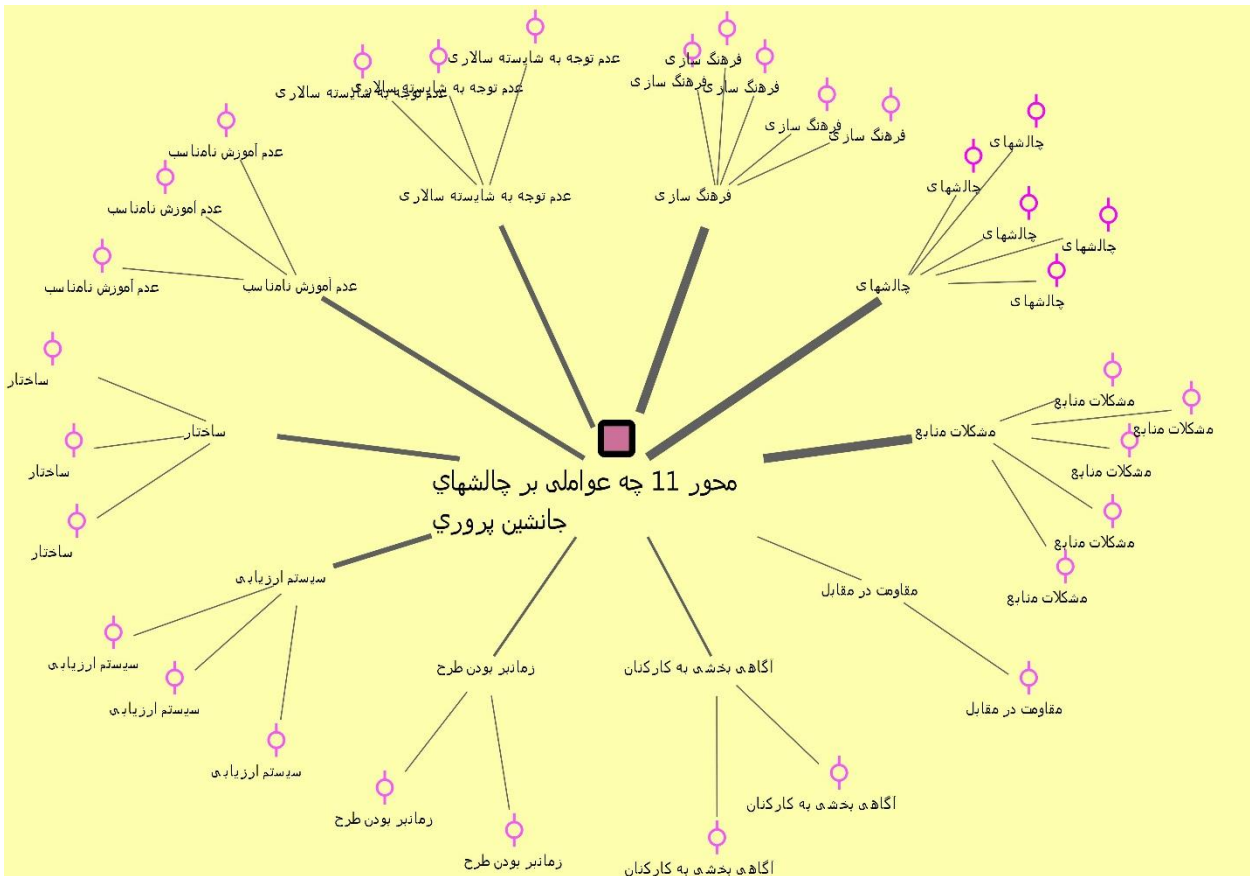


شکل ۲. نمودار مربوط به پیشایندهای شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری

چالش های شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری عبارتند از: عدم آموزش مناسب، عدم توجه به شایسته سالیاری، فرهنگ سازی نامناسب، چالشهای مدیریتی، مشکلات منابع انسانی، مقاومت در مقابل تغییر، آگاهی بخشی به کارکنان سیستم، زمانبر بودن طرح، سیستم ارزیابی عملکرد، ساختار سازمانی که خروجی مربوط به چالشهای شایستگی در شکل زیر آمده است. در راستای نتیجه مطرح شده مونوهاران و همکاران (۱۳) در پژوهشی به ارزیابی عملکرد پرسنل یک شرکت کوچک تأمین کننده اجزای کاربراتور در هند با استفاده از تحلیل پوششی داده ها "پرداختند آنها دانش شغلی، روابط مشتری، روابط بین فردی و عادات کار را به عنوان عوامل ورودی و کیفیت و کمیت محصولات تولید شده را به عنوان عوامل خروجی در نظر گرفتند.

همسو با نتیجه مطرح شده محبوبی، احدزاده و سیدزاده (۱۲) در تحقیقی تحت عنوان طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مدیران با استفاده از مدل شایستگی به ارائه معیارهای اصلی ارزیابی عملکرد مدیران حرفه ای بخش دولتی بر اساس مدل شایستگی در وزارت نیرو و شرکت های دولتی پرداختند. ۶۵ زیر معیار نیز در ساختار ۱۲ معیار شایستگی های اصلی مشخص شد. در بعد دانش، دانش فنی و دانش عمومی، در بعد ویژگی های شخصیتی، ویژگی های اجتماعی و ویژگی های فردی، در بعد توانایی، توانایی های فیزیکی، توانایی های شناختی و توانایی های روانی و در بعد مهارت، مهارت های سیستمی، مهارت های اجتماعی و مهارت های پایه تعیین شد.

سوال شماره ۴- چالش های شایستگی با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری کدامند؟



شکل ۳. نمودار مربوط به چالش های شایستگی با رویکرد جانشین پروری

کارکنان شایسته در بانک تشکیل گردد و ابعاد شایستگی های اجرایی، شخصی، فنی، ارتباطی، حرفه ای و رهبری به عنوان معیارهای جانشینی لحاظ نمایند - از آنجا که داشتن شایستگی و مهارتهای لازم برای کارکنان، امروزه یک ضرورت است، مدیران بانکها میتوانند در هنگام استخدام کارکنان این مسئله را مد نظر قرار داده و افرادی را استخدام کنند که از شایستگیهای لازم در ابعاد اجرایی، شخصی، فنی، ارتباطی، حرفه ای و رهبری برخوردارند

- پیشنهاد می شود در بانک مورد مطالعه بستری مناسب جهت ترویج شایسته سالاری و پرورش شایستگان از طریق رشد و شکوفایی نخبگان و فرصت ظهور و بروز استعدادهای آنان در ابعاد شایستگی های اجرایی، شخصی، فنی، ارتباطی، حرفه ای و رهبری فراهم شود.

- تعیین گروهی با صلاحیت و با ملاک های مشخص جهت بررسی و انتخاب مدیران سطوح سه گانه خصوصا سطح مدیریت عالی ضروری به نظر می رسد و این امر باعث گزینش صحیح مدیران می شود، بنابراین به مسئولین پیشنهاد می گردد تا با ارائه معیارهای شایستگی های اجرایی، شخصی، فنی، ارتباطی، حرفه ای و رهبری به ارزیابی و انتخاب مدیران مستعد و شایسته بپردازند.

پیشنادهای مبتنی بر نتایج تحقیق یکی از دیدگاه های غالب بین مسئولان و تصمیم گیرندگان این است که یکی از ابعاد الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پروری اینست که کارکنان بانک باید عملیاتی صرف باشند اما نتایج تحقیق نشان داد که افراد بایستی شایستگی های اجرایی، شخصی، فنی، ارتباطی، حرفه ای و رهبری داشته باشد. بر این اساس پیشنهاد می شود نخست، مسئولان و مدیران ارشد بانک عکس العمل های کارکنان را در شرایط و موقعیت های عملیاتی ابعاد اجرایی، شخصی، فنی، ارتباطی، حرفه ای و رهبری است مورد سنجش قرار داده و آنها را در پرونده پرسنلی کارکنان بایگانی کنند.

- نظر به طولانی بودن فرایند اجرای کامل نظام جانشین پروری، پیشنهاد می شود مدیران شعبات بانک در کوتاه مدت با اجرای آزمون های ویژه هر کدام از ابعاد شایستگی های اجرایی، شخصی، فنی، ارتباطی، حرفه ای و رهبری، افراد واجد شرایط جانشینی را شناسایی و در پست های مورد نیاز منصوب کنند.

- براساس نتایج پژوهش، بعد سازمانی رتبه اول را در بین ابعاد جانشین پروری داشته است. بنابراین پیشنهاد می شود مدیران ارشد بانک با اتخاذ خط مشی هایی نظیر: انتصاب در مشاغل بالاتر، استفاده به عنوان مدرس و یا مربی، واگذاری برخی تسهیلات و امتیازات برای افرادی که از سطح شایستگی بالاتر هستند، مانع از کاهش انگیزه شوند.

- پیشنهاد می شود کمیته ای در بانک مورد مطالعه برای ایجاد ضوابط قانونمند با ضمانت اجرایی کافی برای جانشینی مدیران و

## References

1. Parish, Rebecca - interview with Iani Guinier, (2015), About the Measure of Meritocracy: <http://altnet.org/story/33671>.
2. Zhang, Yan; Rajagopalan, Nandini., (2015), CEO succession planning: Finally at the center stage of the boardroom. *Business Horizons*, 53, 455-462.
3. Kazemzadeh, Bakhtiar (1397). The Impact of Merit on Job Attitude (Involvement, Commitment and Job Satisfaction) of Employees with respect to the Moderating Role of Motivation among Employees of Mako International Free University, M.Sc. Thesis, Khoy Azad University
4. Huichieh, June (2009). "Just Who are the beneficiaries of academic meritocracy", <http://lsingaporeangle.blogspot.com>
5. Desario, Nicole.J., (2011). "Reconceptualizing Meritocracy: The Decline Of Disparate impact Discrimination" *Harvard Civil Right's - Civil Liberties Law Review* Vol.38- Page 481-510.
6. Barzegar Hosseini, Mostafa (1389). Designing a Conceptual Model of Employee Performance Evaluation System Based on Competence in Imam Sadegh University, Master Thesis, Imam Sadegh University.
7. Ghorbanzadeh Savar, Alireza (2015). Providing a framework for evaluating the performance of banks based on innovation in the business model (studied by Ansar Bank), Master Thesis, Shahed University.
8. Fazel Anwari, Ahmad Reza (1394). Presenting a practical model of competency-based performance management (Case study: Select Industrial Group), Master Thesis, Payame Noor University of Delijan.
9. Ranaei Kurdsholi, H.; Saqapur, A. (1391). Designing Employee Performance Evaluation Model Based on Organizational Performance Management Model, *Public Management Perspective Journal*, No. 1.
10. Soltani, Iraj (1392). Competence underlies the development of employees in industrial and production organizations, *Tadbir Magazine*, No. 119.
11. Amiran, Haidar; Mirsapasi, Nasser; Mr. Timur; Rahimi Nik, Azam (1392). Results of Managers' Performance Evaluation Using the Excellence Model of Managers and Organizational Leaders, *Proceedings of the Managers' Performance Evaluation Conference*, Tehran, Azma Parsian Conference Company Publications.
12. Mahboubi, Fouad; Ahadzadeh, Sajjad; Seyedzadeh, Seyed Mehdi (1393). Managers' Performance Evaluation System Using Competency Model, *Proceedings of the Second Conference on Managers' Performance Evaluation*, Tehran, Azma Parsian Conference Publishing Company.
13. Monaharan, T.R. Muralidharan, C. Deshmukh, S.G. (2009). Employee Performance Appraisal Using Data Envelopment Analysis: A case study, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.17, No.1, pp.92-111.
14. Ochoti, G. Maronga, E. Muathe, S. Nyabwanga, R. Ronoh, P. (2012). Factor Influencing Employee Performance Appraisal System. *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3, No.3, P.20.
15. Martinez, P.A.L. Moreno.J.J.M. Brage, L.B. (2014). Analysis of professional competencies in the Spanish public administration management, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.30, pp.61-66.