

Research Paper

Presentation of the Model of Professional Competencies of Mellat Bank Employees of the Islamic Republic of Iran on Human and Social Development

Seyed Mahmoud Kianjad Tajanki¹ , Seyed Ahmad Jafari Kalarijani² , Asadallah Mehrara³ , Mohammad Hasan Sheki⁴ 

¹ PhD student in public administration, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran.

² Assistant Professor, Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran.

³ Assistant Professor, Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran.

⁴ Assistant Professor, Department of Management, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran.



[10.22080/jem.2025.27211.3933](https://doi.org/10.22080/jem.2025.27211.3933)

Received:

July 14, 2024

Accepted:

November 20, 2024

Available online:

February 13, 2025

Keywords:

Professional competencies, Human development, Social development, Mellat Bank of the Islamic Republic of Iran.

Abstract

The current research was conducted to provide a model of professional competencies of Mellat Bank employees of the Islamic Republic of Iran based on human and social development. The present research method is qualitative, and the statistical community included all elites and experts in the field of public administration and managers and heads of Mellat Bank of the Islamic Republic of Iran with a scientific background related to human resources and a history of working as a manager or consultant in the banking industry in 1401. From these, 373 individuals were selected for gathering quantitative data, and 15 people were selected for interviews. The research tool consisted of a semi-structured and open-ended interview designed in 6 steps and was conducted in the quantitative part of the questionnaire designed from the qualitative part. The findings from the qualitative phase were analyzed using Max QDA software. From the analysis of 15 interviews, a total of 236 initial codes were extracted. After analyzing the text of the interviews, 41 basic themes and 15 organizing themes were extracted. In the final stage, by examining the organizing themes, four overarching themes were obtained: individual competencies and self-development, organizational competencies, social competencies, and leadership competencies.

***Corresponding Author:** Seyed Ahmad Jafari Kalarijani

Address: Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran

Tel: 09111282898

Email: kjas_51@yahoo.com

1. Introduction

Currently, some organisations' major problems are the low level of professional competence and irreparable damages caused by the resignation of specialized employees (Sterani et al., 2021). Nowadays, management studies experts believe that one of the most effective ways to increase individual and organizational productivity is to identify professional competencies (Rayimjanov, 2022) because, in hyper-competitive environments, employees' capabilities, attitudes, knowledge, and skills are considered the most important and valuable assets of any organization, and more competent and efficient human resources can simply guarantee the life of any organization in the long run (Yolanda et al., 2021). Hiring unqualified staff imposes high costs and wastes the organization's time and resources, causing the non-fulfilment of organizational goals and strategies (Golshani et al., 2020). Although human and social development is necessary for the progress and well-being of human society, it is not the only condition; therefore, one of the merits of recent foreign and domestic studies is regarded to be the collection of objective data, their measurement scales, which identify suitable and useful platforms for the better implementation of the current researches. However, despite the extensive and growing research, there is still little consensus about the main components of professional competencies based on human and social development.

2. Methodology

The present paper has used an exploratory sequential mixed methods research design. In the qualitative phase, where the thematic analysis method was used, the researcher touched on the variables, components, and factors grouped around professional competencies based on

human and social development in the second chapter. Fifteen people were selected as the participants in the qualitative section. They were all elites and experts in the field of public administration and managers and heads of Mellat Bank of the Islamic Republic of Iran with a scientific background related to human resources and a history of working as a manager or consultant in the banking industry in 2022-2023. In the quantitative section, the statistical population included some managers and employees (staff and line) of Mellat Bank of the Islamic Republic of Iran in 2023. In the qualitative section, the experts were selected based on their expertise and experience. In the quantitative stage, the sample size was determined using Cochran's formula, and 384 individuals were selected by random cluster sampling. It should be noted that 11 questionnaires were not returned to the researcher, and the analysis was done in the quantitative section based on the sample of 373 individuals. The present research tool in the qualitative section included semi-structured and open-ended interviews. In the quantitative part of the research, the questionnaire was designed according to the goals of the qualitative part.

In order to analyze the collected data, the qualitative part applied pattern analysis and theme network using Max QDA software, while, in the qualitative section, confirmatory factor analysis tests, structural equation technique using SPSS, and SmartPLS software were applied in the qualitative section.

3. The Results

In the qualitative part of this study, 15 people were interviewed, and a total of 236 primary codes were collected. Finally, 41 basic themes of professional

competencies were extracted from the text of the interviews, and after the data were classified, 15 organizing themes were obtained. After the interview texts were analyzed, 41 core themes were identified. Finally, four overarching themes emerged by examining the organizing themes, including 1- Individual competencies and self-development, 2- Organizational competencies, 3- Social competencies, and 4- Leadership competencies. Then, SmartPLS software used the partial least squares method to fit the research's conceptual model and test the hypotheses. The factor loading of all components was above 0.5 (t -value < 1.96). Therefore, all dimensions were included in the analysis, confirming the research constructs' adequate reliability. Fornell and Larcker criteria were used to evaluate the validity or differential validity of the constructs. The square root of the extracted average variance of all variables is greater than their correlation with other variables. Therefore, the criterion of validity of the variables has also been controlled. Since the path significance of all variables is greater than 1.96 and the significance levels obtained are less than 0.05 and even 0.01, all the above relationships are accepted. The dimensions of professional competencies of Mellat Bank employees include the dimension of organizational competence with a factor loading coefficient of 0.873 in the first place; the dimension of social competence ranks second with a factor loading coefficient of 0.823; the third dimension is leadership competence with a factor loading coefficient of 0.746, and the dimension of individual competencies and self-development ranks fourth with a factor loading coefficient of 0.685.

4. Discussions and Conclusions

The organization should avoid the usual thinking patterns and face the issues and challenges in a different way. This requires breaking mental patterns and leaving behind the customary solutions. Collaboration and continuous interaction with others can help develop creativity and innovation. Participating in teams or working groups allows one to share new ideas with others and benefit from their experiences and perspectives. The organization should encourage creativity and innovation by creating workplace spaces or employees' personal lives where people can freely share their ideas and interact with each other. Recent advances in artificial intelligence, the Internet of Things, and virtual/augmented reality can provide employees with new possibilities and tools to provide creative and innovative solutions. The organization's employees should develop a plan for personal and professional growth and improvement by setting short and long-term goals, determining the processes and steps needed to achieve them, and allocating appropriate time to learning and development plans. Employees should be trained to identify patterns and procedures in data and information collection. This training can include techniques and methods for recognizing patterns and procedures; therefore, employees will be able to recognize positive and negative patterns, predictions, and changes and make decisions based on them. Employees should also be trained to face complex organizational issues and challenges and analyze them.

علمی پژوهشی

ارائه مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بانک ملت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی

سید محمود کیانژاد تجنکی^۱ ID، سید احمد جعفری کلاریجانی^{۲*} ID، اسداله مهرآرا^۳ ID، محمدحسن شکی^۴ ID

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران
^۲ استادیار گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران
^۳ استادیار گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران
^۴ استادیار گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

doi: [10.22080/jem.2025.27211.3933](https://doi.org/10.22080/jem.2025.27211.3933)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بانک ملت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی انجام شد. روش تحقیق حاضر به صورت کیفی و جامعه آماری شامل کارشناسان خبره در حوزه (نظارت و برنامه ریزی امور بانکی، امور فنی بانکی، توسعه امور بانکی، بانکداری، امور عملیاتی بانک‌ها) بانک ملت جمهوری اسلامی ایران با زمینه علمی مرتبط با منابع انسانی و سابقه فعالیت در صنعت بانکداری با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و دکتری در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۱۵ نفر بودند. ابزار تحقیق حاضر شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که بر اساس روش تحلیل مضمون اترید-استرلینگ (۲۰۰۱) مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر را نظام مند می‌کند. یافته‌های حاصل از مرحله کیفی با استفاده از نرم افزار مکس کیو دی ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. از تجزیه و تحلیل ۱۵ مصاحبه، جمعاً ۲۳۶ کد اولیه استخراج گردید. پس از تحلیل متن مصاحبه‌ها ۴۱ مضمون پایه و ۱۵ مضمون سازمان دهنده استخراج گردید. در مرحله نهایی با بررسی مضامین سازمان دهنده ۴ مضمون فراگیر تحت عنوان شایستگی‌های فردی و توسعه خود، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های اجتماعی و شایستگی‌های رهبری بدست آمد.

تاریخ دریافت:

۲۴ تیر ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۳۰ آبان ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۲۵ بهمن ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

ارائه مدل شایستگی‌های حرفه‌ای، توسعه انسانی، توسعه اجتماعی.

* نویسنده مسئول: سید احمد جعفری کلاریجانی

آدرس: دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

تلفن: ۰۹۱۱۲۸۲۸۹۸

ایمیل: kjas_51@yahoo.com

۱ مقدمه

(۱۳۹۸)، عرب مازار و همکاران (۱۳۹۸)، منگراج و آپارجیتا^۳ (۲۰۱۹)، محمد^۴ و همکاران (۲۰۱۹)، کپولوی^۵ و همکاران (۲۰۱۷)، ست و ویلار^۶ (۲۰۱۷)، واگلسانگ^۷ (۲۰۱۶)، هو^۸ و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که هر چند توسعه انسانی و اجتماعی برای پیشرفت و رفاه بشر لازم است ولی تنها شرط کافی نیست. از این رو از نکات قوت پژوهش‌های خارجی و داخلی مذکور، جمع‌آوری اطلاعات موضوعی، مقیاس‌های اندازه‌گیری آن‌ها می‌باشد که بسترهای مناسب و مفیدی را برای اجرای بهتر تحقیق حاضر را آشکار می‌سازند، لیکن، با وجود پژوهش‌های گسترده و در حال رشد، هنوز هم درباره‌ی اجزای اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی توافق چندانی وجود ندارد.

پژوهش‌های انجام شده در این خصوص پراکنده، تقسیم شده و مجزا است و هر کدام از موضوعات مطرح شده فقط برخی از مولفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی را مورد بررسی قرار داده‌اند. با توجه به این که بانک ملت یکی از اهداف کلان خود را به شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان اختصاص داده است لذا زمینه پیاده سازی نتایج این تحقیق و مشاهده تاثیر آن در کوتاه مدت، کمک شایانی به اهداف عالی بانک خواهد کرد. همچنین می‌تواند به حوزه منابع انسانی بانک در مباحث مربوط به استخدام، ارتقا و انتصاب کارکنان در پست‌های مختلف بخصوص مدیریتی کمک شایانی نماید. این مطالعه می‌تواند به شناخت بهتر نیازها و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان برای ارتقاء سطح علمی و عملکرد حرفه‌ای آن‌ها کمک کند. همچنین، این مطالعه می‌تواند نقش مهمی در توسعه اجتماعی و انسانی ایفا نماید، زیرا افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی و در نتیجه توسعه اجتماعی و انسانی را تسهیل کند.

برای دستیابی به سطح شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان و رشد اقتصادی پایدار، باید سرمایه‌گذاری‌های متناسب با این هدف انجام گرفته باشد. سرمایه‌گذاری به معنی تمام هزینه‌هایی است که موجب حفظ، ابقاء یا افزایش ظرفیت‌های تولید و همچنین ایجاد درآمد می‌شود (عصاری آرانی و افضلی، ۱۳۸۹). یکی از مشکلات اساسی برخی سازمان‌ها، پایین بودن میزان شایستگی حرفه‌ای و صدمات جبران‌ناپذیر ترک خدمت کارکنان متخصص است (استرانی و همکاران، ۲۰۲۱). صاحب‌نظران علم مدیریت بر این باورند که شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای، یکی از مؤثرترین روش‌ها برای افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی است (رایمجانو، ۲۰۲۲). چرا که، در محیط‌های فرا رقابتی، قابلیت‌ها، نگرش‌ها، دانش و مهارت‌های کارکنان مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی‌های هر سازمانی محسوب می‌شود و سازمان‌هایی بقای بلندمدت دارند که از منابع انسانی شایسته و با کیفیت‌تری برخوردار باشند (یولاندا^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). بر این اساس جذب منابع انسانی فاقد شایستگی، علاوه بر تحمیل هزینه‌های سنگین و اتلاف وقت و منابع سازمان، باعث عدم تحقق اثربخش اهداف و راهبردهای سازمانی می‌شود (گلشنی و همکاران، ۱۳۹۹).

در سال‌های اخیر، الگوهای مختلفی برای توسعه انسانی و اجتماعی ارائه شده است؛ با این حال، با توجه به ماهیت و فلسفه وجودی بانک ملت جمهوری اسلامی ایران، بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی همچنان یک موضوعی است که در ادبیات و پیشینه تجربی کمتر به آن‌ها پرداخته شده است. اگر چه پژوهش‌هایی مانند جمینی و همکاران (۱۴۰۰)، شهبازی و همکاران (۱۴۰۰)، ریاضی نیا و همکاران

⁵ Kpolovie

⁶ Seth & Villar

⁷ Vogelgesang

⁸ Hou

¹ Rayimjanov

² Yolanda

³ Aparajita

⁴ Mohamed

۲۰۲۲) و توسعه شایستگی‌های مناسب یکی از راهبردهای توسعه پایدار می‌باشد و تعیین شاخص‌های مطلوب شایستگی‌های کارکنان تضمین‌کننده بهبود عملکرد و بقای بلندمدت سازمان‌ها در عصر جهانی‌سازی است (ایوانسیا و همکاران، ۲۰۲۱). شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و سایر ویژگی‌های شخصی مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت در شغل است که می‌تواند با استفاده از استانداردهای توافق شده سنجش شود و از طریق توسعه و آموزش بهبود یابد (استرانی و همکاران، ۲۰۲۱).

در گزارش فدراسیون جهانی مدیریت منابع انسانی آمده است که شماری از مطالعات پیمایشی انجام شده در سراسر دنیا سعی داشته‌اند بر اساس رویکردهای ذهنی (دیدگاه‌های مدیریت ارشد) و عینی (تحلیل فعالیت‌های منابع انسانی)، چارچوبی برای شایستگی منابع انسانی تدوین کنند (اسچونوور^۶، ۲۰۱۳؛ کاسوکا و هاکت^۷، ۲۰۱۳؛ هینمان^۸، ۲۰۱۳؛ لاونسن و لیمبریک^۹، ۲۰۱۱).

برخی از مطالعات داخلی و خارجی در این حوزه مورد بررسی قرار گرفته است.

ادب آوازه و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مهندسی صنایع مبتنی بر اخلاق مهندسی با رویکرد دلفی فازی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که میزان اختلاف نظر خبرگان برای تمامی شایستگی‌های حرفه‌ای مهندسی صنایع شناسایی شده مطلوب و قابل قبول است. نتایج نشان داد که «ایمنی، سلامت و رفاه جامعه، مدیریت پایدار منابع، مسئولیت پذیری، عرضه خدمات در حد شایستگی، خویش، اجتناب از تضاد منافع، صداقت و بی طرفی، عدالت و انصاف، تجربه، حفظ و توسعه دانش و

بنابراین با توجه به اهمیت موضوع شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی، و خلا مطالعات در زمینه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی و مؤلفه‌های اثر گذار بر آن در کشور، این پژوهش بر آن است تا ضمن بررسی جامع پیشینه و دیدگاه‌های نویسنده و محققانی که در حوزه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان فعالیت داشته‌اند، مدلی را در زمینه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بانک ملت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی، طراحی کرده و مشخص نماید که مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بانک ملت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی چگونه است؟

۲ مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم شایستگی حرفه‌ای در حوزه منابع انسانی، یک رویکرد نوپدید نیست. به کارگیری شایستگی در عرصه مدیریتی به دهه ۱۹۷۰ باز می‌گردد؛ زمانی که مک کلند^۱ مفهوم شایستگی را در مبانی نظری منابع انسانی مطرح ساخت. پس از آن، بویاتزیس^۲ در این اصطلاح را متداول‌تر کرد و سپس وودروف^۳ در سال ۱۹۹۱ شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزه‌ها، خصیصه‌ها، مهارت‌ها و خودپنداری‌ها مطرح کرد (گلشنی و همکاران، ۱۴۰۰). در ادبیات برای واژه شایستگی، معانی متفاوتی بیان شده که بر نقش و مسئولیت‌های شغل تمرکز دارند. شایستگی متشکل از دانش، مهارت، توانایی و قابلیت‌های رفتاری است که به طور مستقیم با عملکرد مؤثر یک شغل مرتبط است (سوانسون^۴ و همکاران، ۲۰۲۰) شایستگی کارکنان یکی از مفاهیم محوری و کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی است (شریبیک^۵ و همکاران،

⁶ Schoonover

⁷ Csoka & Hackett

⁸ Heneman

⁹ Lawson & Limbrik

¹ McClelland

² Boyatzis

³ Woodroof

⁴ Swanson

⁵ Shcherbik

مولفه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی، رعایت حقوق اجتماعی، مردم‌داری و انضباط اجتماعی) است. در بخش کمی نیز نتایج نشان دهنده سازگاری بالای الگوی ارائه شده با دنیای واقعی بود. جمینی و همکاران (۱۴۰۰) به تحقیقی تحت عنوان تحلیل فضایی شاخص توسعه انسانی و شناسایی تعیین‌کننده‌های آن در ایران پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که به لحاظ شاخص توسعه انسانی، سه استان تهران، البرز و مازندران در بالاترین رتبه‌ها و سه استان سیستان و بلوچستان، کردستان و خراسان شمالی، در پایین‌ترین رتبه‌ها قرار گرفته‌اند. چکانی آذران و همکاران (۱۴۰۰) به تحقیقی تحت عنوان ارائه مدل ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور با رویکرد گراند تئوری پرداختند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که شایستگی حرفه‌ای مدیران دارای ۶ مقوله (مؤلفه) اصلی عوامل محیطی و اجتماعی، عوامل کارآفرینانه، عوامل توانایی‌های فردی، عوامل مرتبط با دانش حرفه‌ای، عوامل اخلاقی و عوامل فرهنگی می‌باشد. شهبازی و همکاران (۱۴۰۰) به تحقیقی تحت عنوان بررسی وضعیت شاخص‌های توسعه اجتماعی در استان مرکزی پرداختند. نتایج نشان داد، رتبه استان مرکزی در کیفیت زندگی ۹، عدالت اجتماعی ۲۳، امنیت اجتماعی ۱۷ و سرمایه اجتماعی ۳۱ می‌باشد و میانگین توسعه اجتماعی در استان مرکزی با رتبه ۲۱ در بین ۳۱ استان کشور پایین تر از میانگین کشوری است. همچنین وضعیت توسعه اجتماعی در در وجه ذهنی (رضایتمندی، احساس امنیت، اعتماد، مشارکت و اخلاق توسعه) در استان در مقایسه با وجه عینی (جمعیتی، آموزش و تحصیلات، کار و اشتغال، بهداشت و سلامت، بیمه و تامین اجتماعی، فعالیت فرهنگی، مسکن و خدمات زیرساختی، دسترسی به خدمات بهداشتی، دسترسی به خدمات فرهنگی، دسترسی به خدمات آموزشی و امنیت عینی)، نامطلوب تر است.

عابدین و همکاران (۱۴۰۰الف) به تحقیقی تحت عنوان بررسی اثر شایستگی‌های حرفه‌ای بر عملکرد

مهارت، درک فناوری، اهتمام به یادگیری و بالندگی، افزایش منزلت حرفه مهندسی، احترام به شخصیت افراد، حمایت از انجمن های حرفه ای» به ترتیب، دارای بالاترین اولویت بوده است. نتایج این پژوهش در تدوین آیین نامه های اخلاقی مهندسین صنایع تأثیرگذار است. چهاردولی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی طراحی و اعتباریابی الگوی آموزش حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی پرداختند. روش این پژوهش آمیخته اکتشافی است. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که مؤلفه‌های الگوی آموزش حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی کارشناسان از فلسفه و اهداف، مؤلفه‌های شایستگی کارشناسان مالی، روش‌های توسعه، مراحل اجرایی توسعه شایستگی‌ها، اجرای برنامه آموزشی، ارزیابی برنامه آموزشی و اصلاح برنامه تشکیل شده است. رفیعیان اصفهانی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی ارائه‌ی مدل مدیریت شایستگی برای مدیران حوزه‌ی فرهنگ و هنر کشور با استفاده از رویکرد فراترکیب پرداخت. پژوهش حاضر، نظر به اهمیت موضوع یادشده، بر طراحی مدل مدیریت شایستگی برای مدیران حوزه فرهنگ و هنر تمرکز کرده است. در گام اول، با جستجوی فراگیر منابع، تعداد ۴۰۰ منبع بدست آمد که در پالایشی ۳ مرحله‌ای، تعداد ۵۰ مقاله‌ی بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی از آن‌ها انتخاب گردید. سپس مفاهیم از داخل مقالات استخراج گردید و با بازخوانی مفاهیم، مقولات از درون آن‌ها استخراج در نهایت ۵ بُعد، ۱۱ مفهوم و ۶۳ مضمون استخراج و مدل نهایی تدوین شد. طاهری گودرزی و نظامی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی طراحی الگوی شایستگی های حرفه ای منابع انسانی با رویکرد کرامت انسانی در اسلام پرداختند. نتایج نشان داد شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی با رویکرد کرامت انسانی در اسلام دارای ۴ بعد فردی (با مولفه‌های عدالت‌جویی، قانون‌مداری، توانایی اخلاقی و اعتمادسازی)، شغلی (با مولفه‌های استقلال عمل، دانش شغلی و تخصص‌گرایی)، سازمانی (با مولفه‌های بصیرت سازمانی، رهبری سازمانی و مشارکت سازمانی) و اجتماعی (با

شاخص توسعه انسانی در کشورهای توسعه‌یافته پرداختند. بر اساس نتایج به‌دست آمده پیشنهاد می‌شود که در تحقیقات بعدی و در زمینه‌های مختلف پژوهشی از رویکرد بیزی برای برآورد استفاده شود و نتایج با رویکرد کلاسیک مقایسه شوند. جغتایی و همکاران (۱۳۹۵) به تحقیقی تحت عنوان ابعاد و مولفه‌های توسعه اجتماعی در برنامه‌های توسعه پرداختند. در برنامه‌های توسعه پنج‌گانه توجه مشترکی به مؤلفه‌های آموزش، حمایت و تأمین اجتماعی، حفاظت از محیط زیست، بهره‌برداری بهینه از منابع و علم گسترده و فناوری و تعدیل شکاف مناطق محروم و برخوردار شده است. برای مؤلفه‌های عدالت جنسیتی، همبستگی و انسجام ملی، همگرایی قومی - نژادی، «کاهش واگرایی مذهبی، جوانان، سالمندان، سلامت و ثبات خانواده، امنیت اجتماعی یا سیاستگذاری صورت‌نگرفته یا سیاست‌ها مبهم و کلی بوده‌اند. با توجه به مقتضیات اجتماعی - فرهنگی جامعه ایران و روند رو به رشد آسیب‌های اجتماعی، همچنین عدم دستیابی به جایگاه مناسب جهانی مبتنی بر سند چشم‌انداز، سیاستگذاری در برنامه‌های توسعه لازم است مورد بازبینی قرار گیرد و توجه بیشتر به مؤلفه‌های مغفول در اسناد توسعه راه‌گشا خواهد بود. آزاد ارمکی و همکاران (۱۳۹۱) به تحقیقی تحت عنوان بررسی و شناسایی شاخص‌های کاربردی توسعه اجتماعی پرداختند. در نهایت بر اساس محاسبه‌ی شاخص‌های اجماع، اهمیت و اولویت در فرایند تکنیک دلفی، مفهوم توسعه‌ی اجتماعی با عنوان کیفیت سیستم اجتماعی از طریق نهادهای کردن اخلاق توسعه به ویژه اخلاق توسعه اجتماعی، برای حصول به همبستگی اجتماعی و عدالت اجتماعی در جهت بالا بردن «سطح کیفیت زندگی و افزایش ضریب «امنیت اجتماعی تعریف و تعبیر گشت. سرانجام، توسعه‌ی اجتماعی بر اساس منطق علمی شاخص‌سازی، به ابعاد پنج‌گانه و همچنین خرده ابعاد مرتبط با آن تقسیم‌بندی شد. سامتی و همکاران (۱۳۹۰) به تحقیقی تحت عنوان تحلیل تأثیر شاخص‌های حکمرانی خوب بر شاخص توسعه

حرفه‌ای کارکنان دانشی با تحلیل نقش تعدیل‌گری جو نوآورانه پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ابعاد شایستگی‌های حرفه‌ای شامل دانش، مهارت، توانایی و نگرش تأثیر مستقیمی بر عملکرد حرفه‌ای دارند. از سویی دیگر، جو نوآورانه تأثیر ابعاد شایستگی‌های حرفه‌ای بر عملکرد حرفه‌ای را به صورت فزاینده تعدیل می‌کند. بنابراین جو نوآورانه با ترویج و ترغیب فرهنگ نوآوری در سازمان‌های دانش‌بنیان، زمینه‌ی توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای را برای تعالی فردی و تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد. عابدینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان در بخش دولتی پرداختند. نتایج مدل شایستگی‌های حرفه‌ای در قالب پنج مقوله اصلی، ۲۰ مقوله فرعی و ۷۸ زیرمقوله ساختاردهی شد که عبارت‌اند از: دانش (روزآمدسازی دانش، دانش حرفه‌ای، آگاهی محیطی و مدیریت دانش)؛ مهارت (مهارت اجتماعی، مدیریتی، حل مسئله، مذاکره و بازاریابی)؛ توانایی (توانایی آموزشی، فکری، الگوسازی، مشاوره کسب‌وکار و توسعه محصول جدید)؛ ویژگی (خودکارآمدی، التزام کاری، اخلاق کاری و روحیه پژوهندگی)؛ ۵. نگرش (کارآفرینی و آینده‌نگری). شایان ذکر است که بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، ارتباط میان شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل شایستگی معنادار بود. کاظمی و همکاران (۱۴۰۰) به تحقیقی تحت عنوان ارائه مدل شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان دانشگاه علمی کاربردی کشور پرداختند. نتایج معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده ابعاد شایستگی‌های دانش تخصصی، شایستگی‌های تدریس، شایستگی‌های توانایی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های مهارت‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های نگرش حرفه‌ای، شایستگی‌های اجتماعی، شایستگی‌های فرهنگی، شایستگی‌های دانش سازمانی و شایستگی‌های ارتباطی نشان داد که تمامی ضرایب به دست آمده، معنادار می‌باشند. ریاضی‌نیا و همکاران (۱۳۹۸) به تحقیقی تحت عنوان مدل‌بندی بیزی تأثیر نوآوری بر

صنعت ۴،۰ سازمان را به منظور بهبود اقدامات آینده ارزیابی کنند. نقشه راه پیشنهادی امکان ترسیم استراتژی‌های استقرار جدید را که با روندهای دیجیتالی و تعهدات کارکنان برای تداوم تلاش‌های پیاده‌سازی همسو هستند، فراهم می‌کند. این تحقیق استعدادها، فرهنگ سازمانی و برنامه‌های ارتباطی را به عنوان عناصر کلیدی برای تعریف اقدامات برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای پذیرش فناوری‌های توانمندساز صنعت ۴،۰ نقش شناسایی کرد. کیم^۲ و همکاران (۲۰۲۲) نقش شایستگی‌های حرفه‌ای را برای اقدامات نوآورانه و بالا بردن عملکرد حرفه‌ای در تجارت الکترونیک بررسی کردند و نشان دادند که مهارت تعامل بین فردی، دانش فروش آنلاین، قابلیت‌های استفاده از فناوری اطلاعات و بینش استراتژیک به طور مثبت با اقدامات فروش نوآورانه و عملکرد حرفه‌ای رابطه دارد و فعالیت‌های نوآورانه نیز عملکرد حرفه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رایمجانو (۲۰۲۲) در بررسی طبقه‌بندی شایستگی‌های حرفه‌ای روزنامه نگاران، نشان دادند که دانش عمومی و تخصصی، قابلیت‌های نرم‌افزاری و شبکه‌های کامپیوتری، توانایی ارائه ایده‌های جدید و مهارت‌های ارتباطی نقش مؤثری در عملکرد حرفه‌ای دارند. شربیک و همکاران (۲۰۲۲) در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانش محور در اقتصاد دیجیتال نشان دادند که با تحول دیجیتال و فراگیر شدن اقتصاد دیجیتال کارکنان دانش محور نیاز به مهارت، دانش و قابلیت‌های منعطف و سازگار با تغییرات دارند و سازمان‌ها باید فرهنگ نوآورانه را برای تقویت عملکرد حرفه‌ای کارکنان دانش محور حکم فرما کنند. محمد و همکاران (۲۰۱۹) به تحقیقی تحت عنوان تحلیل انتقادی توسعه اجتماعی: ویژگی‌ها، تعاریف، ابعاد و چارچوب‌ها پرداختند. مفهوم توسعه در دو قرن گذشته تکامل یافته است. یافته‌های این آثار با آنچه توسعه اجتماعی را تشکیل می‌دهد ناسازگار است، فاقد اجماع و تعریف روشنی از توسعه اجتماعی

انسانی مطالعه موردی: کشورهای جنوب شرقی آسیا پرداختند. نتایج حاصل از تخمین مدل‌ها نشان می‌دهد که کیفیت حکمرانی خوب که از طریق میانگین موزون شاخص‌های حکمرانی محاسبه شده است، اثر مثبت و به لحاظ آماری کاملاً معنادار بر شاخص توسعه انسانی دارد. هم‌چنین از بین شش شاخص حکمرانی خوب شاخص‌های ثبات سیاسی، کارایی دولت، کیفیت قوانین و مقررات و حاکمیت قانون اثری مثبت و به لحاظ آماری کاملاً معنادار بر شاخص توسعه انسانی دارند.

پترو و زیچوا^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی توسعه شایستگی به عنوان ابزاری برای مدیریت منابع انسانی در حوزه مددکاری اجتماعی پرداختند. نتایج نشان داد که بین گسترش شایستگی‌ها از طریق آموزش مداوم، ارزیابی برنامه‌های توسعه فردی و انگیزش و ایجاد مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای برای هر شغل رابطه وجود دارد. نتایج نشان می‌دهد که دستیابی به یک شایستگی خاص باید بخشی از برنامه توسعه نیروی کار باشد. تحلیل عاملی دو گروه از شایستگی‌های حرفه‌ای را نشان داد. گروه اول شامل شایستگی‌هایی مانند مشاوره حقوقی-اجتماعی، فعالیت‌های تحلیلی، روش شناختی و مفهومی در حوزه اجتماعی و مشاوره اجتماعی و توانبخشی اجتماعی است. گروه دوم شامل شایستگی‌هایی مانند فعالیت‌های حرفه‌ای در تسهیلات ارائه خدمات پیشگیری اجتماعی، تشخیص اجتماعی و شناسایی نیازهای جمعیت و منطقه است.

تروپینو-الیزوندو و گارسیا-ریس (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی یک مدل بلوغ توسعه شایستگی کارکنان برای پذیرش صنعت ۴،۰ پرداختند. پس از بررسی شکاف در مدل‌های فعلی و دسته‌بندی عناصر اصلی آن‌ها، یک مدل بلوغ جدید برای پذیرش صنعت ۴،۰ بر اساس توسعه شایستگی‌های کارکنان، پیشنهاد می‌شود. مدل بلوغ به پزشکان و محققان کمک می‌کند تا سطح پذیرش

² Kim

¹ Petru & Zychova

شاخص توسعه اقتصادی اجتماعی: اندازه‌گیری جدید توسعه پرداخت. پژوهش حاضر شاخص توسعه اقتصادی اجتماعی را به عنوان ابزاری جدید برای سنجش سطح توسعه یافتگی کشورها پیشنهاد می‌کند. شاخص توسعه اقتصادی اجتماعی از شاخص‌های بیشتری نسبت به سه شاخصی که در حال حاضر در شاخص توسعه انسانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند استفاده می‌کند. این مطالعه همچنین استفاده از ماتریس وضعیت توسعه را پیشنهاد می‌کند، که به طبقه‌بندی کشورها به گروه‌ها بر اساس وضعیت توسعه، به ویژه با تمرکز بر ویژگی‌های پویای کشورهای توسعه نیافته کمک می‌کند. در نتیجه، این مطالعه به وضوح اهمیت استفاده از شاخص توسعه اقتصادی اجتماعی و ماتریس وضعیت توسعه را برای اندازه‌گیری توسعه یک کشور نشان می‌دهد.

۳ روش شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر به صورت کیفی است و از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرایندی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. روش پیشنهادی اترید-استرلینگ^۳ یکی از روش‌های مرسوم کدگذاری در تحلیل مضمون است. این روش مبتنی بر تشکیل شبکه مضامین است و در پژوهش‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. آن چه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقش‌های شبیه‌تارنما به مثابه اصل سازمان دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی

است، بر بعد فیزیکی توسعه اجتماعی تمرکز دارد و بر بعد فیزیکی چارچوب‌های توسعه اجتماعی تأکید دارد. هدف این پژوهش بررسی انتقادی کاستی‌ها و محدودیت‌های توسعه اجتماعی موجود همراه با ویژگی‌ها، تعاریف و ابعاد آن است. این مطالعه همچنین تلاش می‌کند تا کاستی‌های چارچوب‌های توسعه اجتماعی را شناسایی کرده و جهت‌گیری را به سمت توسعه چارچوب توسعه اجتماعی که ماهیت جامع‌تری دارد، توصیه کند. این مقاله از روش‌های فراتحلیل و تحلیل محتوا از طریق بررسی و تحلیل ادبیات مرتبط در توسعه، به‌ویژه توسعه اجتماعی استفاده می‌کند. ست و ویلار (۲۰۱۷) به تحقیقی تحت عنوان سنجش توسعه انسانی و محرومیت-های انسانی پرداختند. این مطالعه به بحث در مورد اندازه‌گیری توسعه انسانی و فقر، به ویژه در گزارش-های توسعه انسانی جهانی برنامه توسعه سازمان ملل متحد اختصاص دارد. ابتدا تکامل روش‌شناختی شاخص‌های مختلف را در دو دهه گذشته، با تمرکز بر شاخص توسعه انسانی و شاخص‌های فقر، تشریح می‌کنیم. سپس این اقدامات را به طور انتقادی ارزیابی می‌کنیم و در مورد بهبودهای احتمالی که می‌تواند انجام شود بحث می‌کنیم. واگلسانگ (۲۰۱۶) به تحقیقی تحت عنوان رابطه میان رفاه و توسعه اجتماعی را منوط به فرایند هدایت‌گری و برنامه‌های کلان دولت پرداختند. از نظر وی، شاخص‌های پرورش و سرمایه‌گذاری انسانی از مهم‌ترین عوامل مهم در افزایش کیفیت توسعه اجتماعی به ویژه در جهان سوم است. فطرس و ترکمنی^۱ (۲۰۱۲) در بررسی تاثیر توسعه انسانی بر رشد اقتصادی سه گروه کشورهای با درآمد سرانه بالا، درآمد سرانه متوسط و درآمد سرانه پایین نتیجه گرفتند که شاخص توسعه انسانی تاثیر مثبتی بر رشد اقتصادی هر سه گروه دارد، اما ضرایب این تاثیرگذاری برای کشورهای با درآمد سرانه بالا بیش از دو برابر آن در کشورهای درآمد پایین است. آیسر^۲ (۲۰۱۲) به تحقیقی تحت عنوان

³ Attride-Stirling

¹ Fotros & Torkamani

² Ayasra

دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام مند می کند.

در این مرحله، پژوهشگر با استناد به متغیرها، مؤلفه ها و عوامل دسته بندی شده پیرامون شایستگی های حرفه ای مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی مبانی نظری، شکاف های به دست آمده را ابتدا مورد بازبینی قرار داد و سپس آن دسته از شکاف هایی که مغایر با موضوع و جامعه هدف پژوهش بوده است، حذف و باقی موارد را به عنوان عوامل اصلی شکاف ها در حوزه توسعه انسانی و اجتماعی در نظر گرفت و بر اساس آن، چهارچوب طرح مصاحبه را تشکیل داد. جامعه آماری شامل کارشناسان خبره در حوزه (نظارت و برنامه ریزی امور بانکی، امور فنی بانکی، توسعه امور بانکی، بانکداری، امور عملیاتی بانکها) بانک ملت جمهوری اسلامی ایران با زمینه علمی مرتبط با منابع انسانی و سابقه فعالیت در صنعت بانکداری با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و دکتری در سال ۱۴۰۱ به تعداد ۱۵ نفر بودند که افراد خبره بر اساس به شیوه هدفمند انتخاب شدند. هم چنین جهت تعیین تعداد مشارکت کنندگان در مصاحبه پژوهش از معیار اشباع نظری استفاده شد. پژوهشگر ابتدا با به کارگیری از ابزار مصاحبه و اجرای آن در بین خبرگان در نظر گرفته شده، اطلاعات لازم پیرامون شایستگی های حرفه ای کارکنان بانک ملت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون با نرم افزار مکس کیو دی ای تحلیل شد.

چهارچوب سؤال های مصاحبه شایستگی های حرفه ای کارکنان بانک ملت ایران در این پژوهش شامل ۴ سؤال به صورت باز پاسخ به شرح زیر ارائه شده است:

۱- به نظر شما برای تحقق شایستگی های حرفه ای کارکنان بانک ملت یک کارمند باید چه ویژگی ها و شایستگی های فردی را داشته باشد؟

۲- به نظر شما برای تحقق شایستگی های حرفه ای کارکنان بانک ملت یک کارمند باید از نظر سازمانی چه ویژگی ها و شایستگی هایی را داشته باشد؟

۳- به نظر شما برای تحقق شایستگی های حرفه ای کارکنان بانک ملت یک کارمند باید چه ویژگی ها و شایستگی های اجتماعی را داشته باشد؟

۴- به نظر شما برای تحقق شایستگی های حرفه ای کارکنان بانک ملت یک کارمند باید چه ویژگی ها و شایستگی های رهبری و مدیریتی را داشته باشد؟

با توجه به ماهیت تفسیری روش تحلیل مضمون، روایی و پایایی آن نیز مورد توجه قرار گرفت. برای سنجش اعتبار از روش ممیزی کردن، از طرف داور و توسط دو داور تأیید شد. در این روش محقق با تبیین نحوه گردآوری داده ها، نحوه استخراج مقوله ها و نحوه تصمیم گیری در حین تحقیق برای بازبین و تأیید آن، پایایی نتایج تحقیق را افزایش می دهد. این کار توسط مطلعین کلیدی در یک فرآیند مشورتی بین محققان و اساتید انجام شد. همچنین برای محاسبه پایایی، کدگذاری با خواندن خط به خط منابع انتخابی و به صورت دستی توسط دو نفر به صورت جداگانه انجام شد و پس از اتمام کدگذاری، نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر و به روش هولستی مقایسه شد. پاسخ نتیجه محاسباتی تحقیق حاضر که ۰/۸۱ محاسبه شده است نشان می دهد که مضامین از پایایی بالایی برخوردار هستند.

۴ یافته ها

در جدول ۱ مشخصات شناسنامه ای مصاحبه شونده ها آمده است. همانطور که مشاهده می شود، ۸ نفر آن ها مرد و ۷ نفر زن بوده اند. کم ترین سن ۲۸ سال و بیشینه آن ۵۵ سال و حداقل سابقه شغلی ۷ سال و حداکثر ۲۵ سال بوده است. ۱۱ نفر آن ها مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۴ نفر دکتری بود.

جدول ۱- مشخصات افراد مصاحبه شونده و تعداد کد های استخراج شده از هر مصاحبه

مصاحبه شونده	سن	جنسیت	سابقه شغلی	مدرک	سمت
مصاحبه ۱	۳۲	زن	۱۰	کارشناسی ارشد	بانکدار
مصاحبه ۲	۴۴	زن	۲۰	دکتری	کارشناس نظارت و برنامه ریزی امور بانکی
مصاحبه ۳	۳۵	مرد	۱۴	دکتری	کارشناس امور فنی بانکی
مصاحبه ۴	۲۸	مرد	۷	دکتری	کارشناس توسعه امور بانکی
مصاحبه ۵	۳۵	زن	۱۴	کارشناسی ارشد	بانکدار
مصاحبه ۶	۳۰	زن	۹	کارشناسی ارشد	کارشناس نظارت و برنامه ریزی امور بانکی
مصاحبه ۷	۲۹	مرد	۸	کارشناسی ارشد	کارشناس امور فنی بانکی
مصاحبه ۸	۳۴	زن	۱۳	کارشناسی ارشد	کارشناس نظارت و برنامه ریزی امور بانکی
مصاحبه ۹	۲۸	مرد	۷	کارشناسی ارشد	کارشناس امور فنی بانکی
مصاحبه ۱۰	۳۴	زن	۱۳	دکتری	کارشناس توسعه امور بانکی
مصاحبه ۱۱	۳۳	مرد	۱۲	کارشناسی ارشد	کارشناس امور عملیاتی بانکها
مصاحبه ۱۲	۳۴	مرد	۱۳	کارشناسی ارشد	بانکدار
مصاحبه ۱۳	۵۵	زن	۲۹	کارشناسی ارشد	کارشناس نظارت و برنامه ریزی امور بانکی
مصاحبه ۱۴	۴۶	مرد	۲۳	کارشناسی ارشد	کارشناس امور فنی بانکی
مصاحبه ۱۵	۴۵	مرد	۲۵	کارشناسی ارشد	کارشناس توسعه امور بانکی

کد و ۸/۰۵ درصد کدها به دست آمد. کمترین کد از مصاحبه های شماره ۹ و ۱۵ با ۱۲ کد و ۵/۰۸ درصد کد ها؛ استخراج گردید.

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود، با ۱۵ نفر مصاحبه شد. جمعاً ۲۳۶ کد اولیه استخراج گردید. بیشترین کد از مصاحبه شماره ۱ با ۲۲ کد و ۹/۳۲ درصد و بعد از آن از مصاحبه شماره ۵ با ۱۹

جدول ۲- تعداد کد های استخراجی به تفکیک مصاحبه شونده ها

کد مصاحبه شونده	تعداد کد اولیه استخراج شده	درصد کد اولیه استخراج شده
مصاحبه ۱	۲۲	۹/۳۲
مصاحبه ۲	۱۵	۶/۳۶
مصاحبه ۳	۱۴	۵/۹۳
مصاحبه ۴	۱۷	۷/۲۰
مصاحبه ۵	۱۹	۸/۰۵
مصاحبه ۶	۱۸	۷/۶۳
مصاحبه ۷	۱۵	۶/۳۶
مصاحبه ۸	۱۷	۷/۲۰
مصاحبه ۹	۱۲	۵/۰۸
مصاحبه ۱۰	۱۳	۵/۵۱
مصاحبه ۱۱	۱۳	۵/۵۱
مصاحبه ۱۲	۱۶	۶/۷۸
مصاحبه ۱۳	۱۸	۷/۶۳

۶/۳۶	۱۵	مصاحبه ۱۴
۵/۰۸	۱۲	مصاحبه ۱۵
۱۰۰	۲۳۶	جمع

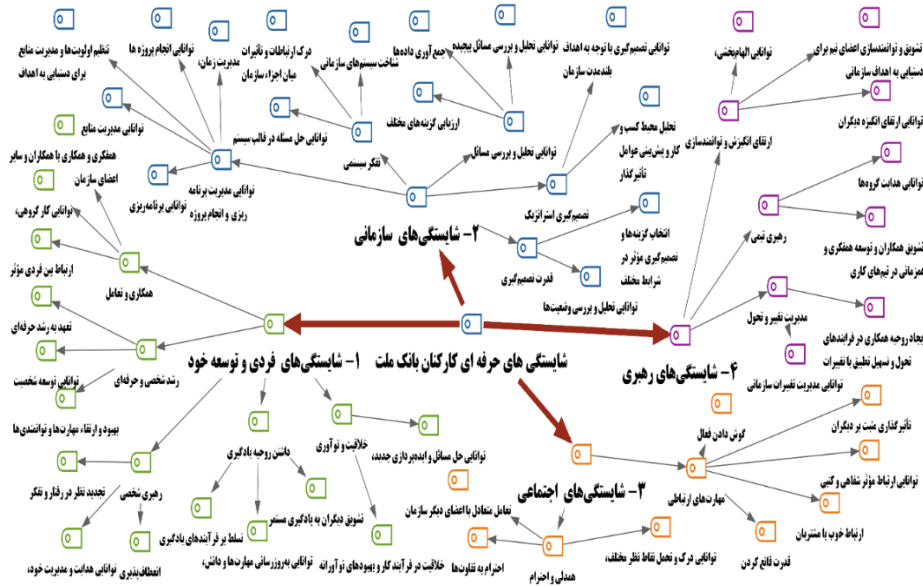
مضامین سازمان دهنده ۴ مضمون فراگیر تحت عنوان ۱- شایستگی‌های فردی و توسعه خود، ۲- شایستگی‌های سازمانی، ۳- شایستگی‌های اجتماعی و ۴- شایستگی‌های رهبری بدست آمد. در جدول ۳ و شکل ۱ مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر به تصویر کشیده شده اند.

در مجموع ۲۳۶ کد اولیه و از این کدهای اولیه ۴۱ مضمون پایه از متن مصاحبه‌ها برای شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان بانک ملت استخراج گردید. از ۴۱ مضمون پایه پس از مقوله بندی ۱۵ مضمون سازمان دهنده بدست آمد. پس از تحلیل متن مصاحبه‌ها ۴۱ مضمون پایه در مرحله ی نهایی با بررسی

جدول ۳- مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
توانایی حل مسائل و ایده‌پردازی جدید	خلاقیت و نوآوری	۱- شایستگی‌های فردی و توسعه خود
خلاقیت در فرآیند کار و بهبودهای نوآورانه		
تسلط بر فرآیندهای یادگیری	داشتن روحیه یادگیری	
تشویق دیگران به یادگیری مستمر		
توانایی به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش، بهبود و ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌ها		
تعهد به رشد حرفه‌ای	رشد شخصی و حرفه‌ای	
توانایی توسعه شخصیت		
انعطاف‌پذیری	رهبری شخصی	
تجدید نظر در رفتار و تفکر		
توانایی هدایت و مدیریت خود		
ارتباط بین فردی مؤثر	همکاری و تعامل	
توانایی کار گروهی		
همفکری و همکاری با همکاران و سایر اعضای سازمان		
تحلیل محیط کسب و کار و پیش‌بینی عوامل تأثیرگذار		
توانایی تصمیم‌گیری با توجه به اهداف بلندمدت سازمان	تصمیم‌گیری استراتژیک	۲- شایستگی‌های سازمانی
درک ارتباطات و تأثیرات میان اجزاء سازمان	تفکر سیستمی	
شناخت سیستم‌های سازمانی		
ارزیابی گزینه‌های مختلف	توانایی تحلیل و بررسی مسائل	
توانایی تحلیل و بررسی مسائل پیچیده		
جمع‌آوری داده‌ها		
تنظیم اولویت‌ها و مدیریت منابع برای دستیابی به اهداف	توانایی مدیریت برنامه ریزی و انجام پروژه	
توانایی انجام پروژه‌ها		

توانایی برنامه‌ریزی	قدرت تصمیم‌گیری
توانایی مدیریت منابع	
مدیریت زمان	
انتخاب گزینه‌ها و تصمیم‌گیری مؤثر در شرایط مختلف	مهارت‌های ارتباطی
توانایی تحلیل و بررسی وضعیت‌ها	
ارتباط خوب با مشتریان	
توانایی ارتباط مؤثر شفاهی و کتبی	همدلی و احترام
قدرت قانع کردن	
گوش دادن فعال	
احترام به تفاوت‌ها	ارتقای انگیزش و توانمندسازی
تعامل متعادل با اعضای دیگر سازمان	
توانایی درک و تحمل نقاط مختلف	
تشویق و توانمندسازی اعضای تیم برای دستیابی به اهداف سازمانی	رهبری تیمی
توانایی الهام‌بخشی	
تشویق همکاران و توسعه همفکری و همزمانی در تیم‌های کاری	
توانایی هدایت گروه‌ها	مدیریت تغییر و تحول
ایجاد روحیه همکاری در فرایندهای تحول و تسهیل	
توانایی مدیریت تغییرات سازمانی	



شکل ۱- مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر خروجی مکس کیودی

۵ بحث و نتیجه گیری

به طور کلی هدف از این پژوهش ارائه مدل شایستگی های حرفه ای کارکنان بانک ملت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی است. از این رو چارچوب کلی این پژوهش در راستای تبیین این موضوع به شکل اصولی و نظام مند بوده است. از روش تحلیل مضمون به ارائه مدل شایستگی های حرفه ای کارکنان بانک ملت جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر توسعه انسانی و اجتماعی پرداخته شد.

خلاقیت و نوآوری به عنوان یکی از ابعاد شایستگی های فردی و توسعه خود بسیار مهم است. خلاقیت و نوآوری به شما این امکان را می دهد که به صورت خلاقانه و نوآورانه به مسائل و چالش ها نگریده و راه حل های جدیدی برای آن ها پیدا کرد. با داشتن خلاقیت و نوآوری، می توان بهترین راه حل ها را برای مسائل پیچیده پیدا کرده، فرصت های جدیدی را به ارمغان آورید و بهبودهای مستمر در کارها و زندگی خود ایجاد کنید. روحیه یادگیری به افراد امکان می دهد تا به صورت پیوسته دانش و مهارت های خود را به روزرسانی کنند و در طول زمان بهبود و رشد نمایند. با داشتن روحیه یادگیری، کارکنان علاقه مند به کسب دانش جدید و به روز و آموختن مهارت های جدید خواهند شد. کارکنان به فرآیند یادگیری به عنوان یک فرصت برای رشد شخصی و حرفه ای نگاه می کنند و می توانند از تجربیات و دانش دیگران بهره برداری نمایند. رشد حرفه ای به کارکنان امکان می دهد تا مهارت ها و دانش مورد نیاز برای پیشرفت در حوزه حرفه ای خود را بهبود بخشند. با آموختن مهارت های جدید و به روز، کارکنان قادر خواهند بود تا درباره راه کارهای نوآورانه و بهترین روش ها در حوزه حرفه ای خود آگاهی داشته باشند و در کار خود بهترین عملکرد را ارائه دهند. توسعه رشد شخصی و حرفه ای کارکنان می تواند از طریق ارائه آموزش های مناسب، فرصت های یادگیری و توسعه حرفه ای، فرایندهای بازخورد مداوم و ارزیابی عملکرد، و پشتیبانی از

توسعه ذهنی و روانی ارتقا یابد. استفاده از روش های مختلفی مانند دوره های آموزشی، کارگاه های آموزشی، سمینارها، کنفرانس ها و منابع آموزشی آنلاین نیز می تواند به کارکنان کمک کند تا بهبودهای مستمر در حرفه خود را تجربه کنند و مهارت ها و دانش خود را به روزرسانی کنند. رهبری شخصی به معنای توانایی هدایت و مدیریت خود در حوزه های مختلف زندگی است و بر ارتقای عملکرد فردی و حرفه ای تأثیر قابل ملاحظه ای دارد. رهبری شخصی کارکنان به آن ها کمک می کند تا خودآگاهی بیشتری داشته باشند و نقاط قوت و ضعف خود را بهتر بشناسند. با داشتن رهبری شخصی، کارکنان قادر خواهند بود تا خود را مدیریت کنند، استرس را کاهش دهند و به عنوان نمونه ای الگویی مثبت برای دیگران عمل کنند. روند رهبری شخصی می تواند از طریق توسعه مهارت های مدیریت زمان، ارتباطات، تصمیم گیری، انگیزش و سایر توانایی های مرتبط صورت گیرد. همچنین، فرآیندهای بازخورد و ارزیابی عملکرد نیز می تواند به کارکنان کمک کند تا رشد خود را در حوزه رهبری شخصی تسریع کنند. همکاری و تعامل کارکنان به معنای قدرت کار گروهی، توانایی همکاری و ارتباط مؤثر با دیگران است. این مهارت ها به کارکنان کمک می کنند تا در تیم ها، گروه ها و سازمان ها به صورت مؤثر همکاری کنند و به تحقق اهداف مشترک بپردازند. همکاری و تعامل کارکنان شامل توانایی هایی مانند گوش دادن فعال، درک و توجه به نیازها و دیدگاه های دیگران، هماهنگی و همزمانی در کار گروهی، ارتباطات مؤثر و حل مسائل تیمی است. نتایج به دست آمده در این بعد با نتایج به دست آمده از تحقیقات ریاضی نیا و همکاران (۱۳۹۸) و پترو و زیچوا (۲۰۲۳)، کاظمی و همکاران (۱۴۰۰)، عابدین و همکاران (۱۴۰۰ الف)، چکانی آذران و همکاران (۱۴۰۰)، رایمجانو (۲۰۲۲)، شربیک و همکاران (۲۰۲۲) هم خوانی دارد.

تصمیم گیری استراتژیک کارکنان یکی از ابعاد شایستگی های سازمانی است. این ابعاد به اهمیت تصمیم گیری استراتژیک توسط کارکنان در سطح

در برنامه‌ریزی، سازماندهی و انجام پروژه‌ها اشاره دارد. این شایستگی مهم برای موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف و انجام فعالیت‌های عمده است. کارکنان باید بتوانند برنامه‌های جامع و مؤثری برای انجام پروژه‌ها و فعالیت‌های سازمانی تهیه کنند. این شامل تعیین اهداف، تخصیص منابع، زمان‌بندی و تعیین فعالیت‌های مرتبط با پروژه می‌شود. کارکنان باید بتوانند منابع و فعالیت‌ها را به صورت منطقی و کارآمد سازماندهی کنند. آن‌ها باید توانایی تخصیص منابع درست و تعیین وظایف و مسئولیت‌ها را داشته باشند تا اطمینان حاصل شود که پروژه‌ها به درستی انجام می‌شوند و همه جوانب مورد نیاز پوشش داده می‌شوند. قدرت تصمیم‌گیری به توانایی کارکنان در اتخاذ تصمیمات مستقل و مؤثر در حوزه‌های مرتبط با وظایف و مسئولیت‌هایشان اشاره دارد. قدرت تصمیم‌گیری کارکنان می‌تواند به صورت مرتبط با سطح سازمانی مختلف و در محدوده وظایف و مسئولیت‌هایشان تعریف شود. کارکنان باید بتوانند تصمیمات مستقلی را در حوزه‌های مرتبط با وظایف و مسئولیت‌هایشان اتخاذ کنند. این به آن معنا است که آن‌ها باید به توانایی و مهارت‌های لازم برای تحلیل و ارزیابی وضعیت، انتخاب گزینه‌های مختلف و تصمیم‌گیری درست و منطقی دست پیدا کنند. کارکنان باید توانایی پذیرش مسئولیت تصمیمات خود و انجام عملکرد لازم پس از تصمیم‌گیری را داشته باشند. آن‌ها باید به توانایی تحمل دستاوردها و عواقب تصمیم‌های خود پی ببرند و در صورت نیاز، تصمیمات خود را بازنگری و تصحیح کنند. نتایج به دست آمده در این بعد با نتایج به دست آمده از تحقیقات کاظمی و همکاران (۱۴۰۰)، شهبازی و همکاران (۱۴۰۰)، جغتایی و همکاران (۱۳۹۵)، کیم و همکاران (۲۰۲۲)، رایمجانو (۲۰۲۲) هم خوانی دارد.

مهارت‌های ارتباطی کارکنان وابسته به ابعاد شایستگی‌های اجتماعی می‌باشند. این شایستگی‌ها به توانایی کارکنان در برقراری ارتباطات مؤثر، همکاری با دیگران، گوش دادن فعال، قدرت انتقال

سازمانی اشاره دارد. تصمیم‌گیری استراتژیک کارکنان به معنای توانایی کارکنان در ارائه نظرات، پیشنهادات و تصمیمات مرتبط با استراتژی‌های سازمانی است. سازمان‌ها می‌توانند فرآیندها و مکانیزم‌هایی را برای جمع‌آوری نظرات و پیشنهادات کارکنان در مورد استراتژی‌های سازمانی ایجاد کنند. تفکر سیستمی به معنای دیدگاهی است که کارکنان درک گسترده‌تری از سازمان و ارتباطات پیچیده و تعاملات میان عوامل مختلف سازمانی دارند. این دیدگاه نشان می‌دهد که عملکرد یک بخش یا واحد در سازمان، به طور مستقیم بر عملکرد کل سازمان تأثیر می‌گذارد و همچنین نحوه تعامل بخش‌ها و واحدها با یکدیگر نیز مهم است. کارکنان با تفکر سیستمی باید بتوانند روابط و ارتباطات بین بخش‌ها و واحدهای سازمان را درک کنند. آن‌ها باید بتوانند ارتباطات و تأثیرات متقابل میان اجزای سازمان را درک کنند و در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، این روابط را در نظر بگیرند.

توانایی تحلیل و بررسی مسائل کارکنان نشان می‌دهد که کارکنان توانایی تجزیه و تحلیل مسائل مرتبط با خود، سازمان و محیط فعالیت خود را دارند و براساس آن‌ها تصمیم‌گیری می‌کنند. کارکنان باید بتوانند اطلاعات مرتبط را جمع‌آوری و تحلیل کنند. آن‌ها باید توانایی جمع‌آوری داده‌ها، ارزیابی اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها را داشته باشند تا به درک بهتری از مسائل و چالش‌های موجود بپردازند. کارکنان باید بتوانند داده‌ها و اطلاعات را تفسیر کرده و به نتایج منطقی و معتبر برسند. آن‌ها باید توانایی استفاده از روش‌های تحلیلی مختلف مانند استنتاج استنباطی، تحلیل ریشه علت، مدل‌سازی و شبیه‌سازی را داشته باشند. کارکنان باید بتوانند الگوها و روندهای موجود در داده‌ها و اطلاعات را شناسایی کنند. آن‌ها باید بتوانند روندهای مثبت و منفی، پیش‌بینی‌ها و تغییرات را تشخیص داده و بر اساس آن‌ها تصمیم‌گیری کنند. توانایی مدیریت برنامه‌ریزی و انجام پروژه یکی از ابعاد شایستگی‌های سازمانی است که به توانایی کارکنان

ارتقای انگیزش و توانمندسازی کارکنان یکی از ابعاد مهم شایستگی‌های رهبری است. رهبرانی که در این شایستگی مهارت دارند، قادرند به طور موثر کارکنان را تحریک و الهام بخشیده و آن‌ها را به رشد، عملکرد برتر و دستیابی به اهداف سازمانی هدایت کنند. رهبران با استفاده از ابزارهای مختلف مانند تحسین، تشویق و تقدیر، کارکنان را الهام بخشیده و انگیزه آن‌ها را افزایش می‌دهند. آن‌ها قدردانی از تلاش‌ها و عملکرد کارکنان را بیان کرده و به آن‌ها اعتماد و انگیزه می‌دهند تا به بهبود عملکرد خود بپردازند. رهبران توانایی ایجاد چالش‌ها و فرصت‌های رشد برای کارکنان را دارند. رهبری تیمی کارکنان یکی از ابعاد شایستگی‌های رهبری است. رهبرانی که در این شایستگی مهارت دارند، قادرند به عنوان رهبران تیمی موثر عمل کنند و توانایی همکاری و هماهنگی بین اعضای تیم را تسهیل کنند. رهبران تیمی باید توانایی برقراری ارتباطات موثر با اعضای تیم را داشته باشند. آن‌ها باید بتوانند به درستی گوش داده و ایده‌ها، نظرات و نیازهای اعضای تیم را درک کنند. همچنین، رهبران باید بتوانند ارتباط و هماهنگی بین اعضای تیم را تسهیل کنند و برای ایجاد یک فضای کاری هماهنگ و متعادل تلاش کنند. رهبران تیمی باید توانایی توسعه و تعامل بین اعضای تیم را داشته باشند. آن‌ها باید بتوانند توانمندی‌ها و استعدادهای افراد را شناسایی کرده و آن‌ها را تشویق به همکاری و تبادل دانش و تجربیات کنند. همچنین، رهبران باید محیطی را فراهم کنند که اعضای تیم بتوانند به طور مستقل و با همکاری به رشد و توسعه خود بپردازند. رهبران تیمی باید توانایی تعیین اهداف و هدف‌گذاری موثر را داشته باشند. آن‌ها باید بتوانند اهداف را به طور واضح و قابل درک برای تیم تعریف کنند و اعضای تیم را به سوی دستیابی به آن‌ها هدایت کنند. همچنین، رهبران باید توجه قابل توجهی به نتایج کاری تیم داشته باشند و اعضای تیم را بر اساس عملکرد و دستاوردهایشان ارزیابی کنند. رهبران تیمی باید توانایی تسهیل درگیری و تصمیم‌گیری گروهی را داشته باشند. آن‌ها باید بتوانند اعضای تیم را در

ایده‌ها و ارتباط با گروه‌های مختلف درون و برون سازمان اشاره دارند. کارکنان باید توانایی گوش دادن با تمرکز و توجه به صحبت‌ها و نیازهای دیگران را داشته باشند. این شامل توانایی فهم درست پیام‌های دیگران، پرسش و پاسخ مناسب و بهره‌گیری از ابزارهای ارتباطی مؤثر می‌شود. کارکنان باید توانایی صحبت کردن و انتقال اطلاعات و ایده‌های خود به طور واضح و روان را داشته باشند. آن‌ها باید قادر باشند پیام‌های خود را با استفاده از زبان مناسب و به شکلی قابل فهم برای مخاطبین خود انتقال دهند. همدلی و احترام به همواره یکی از ابعاد شایستگی‌های اجتماعی در محیط کار محسوب می‌شود. این شایستگی‌ها نشان دهنده توانایی کارکنان در برقراری روابط سالم و متعادل با همکاران، نهادها و سایر افراد موجود در سازمان است. همدلی به معنای قدرت درک و همراهی با دیگران است. کارکنانی که در این شایستگی مهارت دارند، قادرند با همدلی و همراهی به دیگران نیازها، مشکلات و خواسته‌ها را درک کنند. آن‌ها توانایی نشان دادن تعاطف، توجه و حمایت از همکاران خود را دارند و در مواقع دشوار و استرس‌زا، به عنوان یک تیم همدل و متحد عمل می‌کنند. احترام به معنای ارزش‌گذاری و توجه به حقوق، نظرات و افکار دیگران است. کارکنانی که در این شایستگی مهارت دارند، نه تنها به دیگران احترام می‌گذارند، بلکه به نظرات و دیدگاه‌های آن‌ها گوش می‌دهند و آن‌ها را ارزیابی می‌کنند. آن‌ها در برخورد با همکاران، شفافیت، عدالت و حقوق بشری را رعایت می‌کنند و به احترام متقابل تاکید می‌کنند. همدلی و احترام به فرهنگ سازمانی مثبت و فضای کاری سالم کمک می‌کند. کارکنانی که به همدلی و احترام اهمیت می‌دهند، در فعالیت‌های گروهی و تیمی موفق‌تر عمل می‌کنند و به ایجاد روابط حسنه و همکاری مؤثر کمک می‌کنند. نتایج به دست آمده در این بعد با نتایج به دست آمده از تحقیقات کاظمی و همکاران (۱۴۰۰)، عابدین و همکاران (۱۴۰۰ الف)، چکانی آذران و همکاران (۱۴۰۰)، رایمجانو (۲۰۲۲)، شریبک و همکاران (۲۰۲۲) هم خوانی دارد.

برقراری ارتباط با افراد خارج از حوزه کاریتان، از تنوع نظرات و دیدگاهها بهره‌برداری کنید.

ایجاد فضاهایی در کار یا زندگی خود که افراد بتوانند به آزادی ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و با هم تعامل کنند، می‌تواند خلاقیت و نوآوری را تشویق کند. این فضاها می‌توانند جلسات برنامه‌ریزی، گروه‌های تفکر خلاق، یا کارگاه‌های آموزشی باشند. تکنولوژی و ابزارهای جدید می‌توانند به شما کمک کنند تا فضای خلاقیت و نوآوری را تقویت کنید. پیشرفت‌های تکنولوژی مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و واقعیت مجازی/افزوده می‌توانند به شما امکانات و ابزارهای جدیدی را برای ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه فراهم کنند. برنامه‌های آموزشی متنوع و جذاب در سازمان خود را ایجاد کنید. این برنامه‌ها می‌توانند شامل دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها، سمینارها و وبینارها باشند. تلاش کنید تا موضوعاتی که به نیازهای واقعی کارکنان پاسخ می‌دهند را پوشش دهید. همچنین، از اساتید و متخصصان معتبر در زمینه‌های مختلف دعوت کنید تا آموزش‌ها را برگزار کنند. فرصت‌هایی را فراهم کنید که کارکنان بتوانند به صورت مستقل و بر اساس علاقه‌ها و نیازهای شخصی خود یادگیری کنند. این می‌تواند شامل ارائه منابع آموزشی متنوع مانند کتاب‌ها، مقالات، ویدئوها و دوره‌های آنلاین باشد. همچنین، می‌توانید ابزارها و پلتفرم‌های آموزشی آنلاین را در دسترس کارکنان قرار دهید تا بتوانند به صورت خودآموز از آن‌ها استفاده کنند. ایجاد سیستمی برای تشویق کارکنان به فعالیت‌های یادگیری و بهبود مهارت‌ها می‌تواند موثر باشد. این می‌تواند شامل ارائه پاداش‌های مالی یا غیرمالی، ترقی‌های شغلی، ارزش‌گذاری عمومی و تقدیر از تلاش‌های کارکنان باشد.

کارکنان باید برنامه‌ای را برای رشد و بهبود شخصی و حرفه‌ای خود تعیین کنند. این برنامه می‌تواند شامل تعیین اهداف کوتاه و بلند مدت، تعیین فرآیندها و مراحل مورد نیاز برای رسیدن به آن اهداف، و برنامه‌ریزی زمانی مناسب برای یادگیری

فرایند تصمیم‌گیری مشارکت دهند و نظرات و ایده‌های اعضای تیم را به خوبی مدیریت کنند. در محیط‌های کاری پویا و تغییرپذیر، رهبران نقشی کلیدی در مدیریت و هدایت تغییرات و تحولات سازمانی و کارکنان دارند. رهبران باید به طور دقیق برنامه‌ریزی تغییرات را انجام دهند. آن‌ها باید اهداف و نیازهای تغییر را تعریف کنند، استراتژی‌های مناسب را طراحی کنند و مراحل و زمانبندی تغییر را مشخص کنند. رهبران باید توانایی برقراری ارتباطات مؤثر در مورد تغییرات با کارکنان را داشته باشند. آن‌ها باید اهمیت تغییر را به کارکنان توضیح دهند، ابهامات را برطرف کنند و اطمینان خاطر فراهم کنند. همچنین، رهبران باید برای شنیدن ایده‌ها و نظرات کارکنان درباره تغییرات باز بوده و آن‌ها را در فرآیند تغییر مشارکت دهند. نتایج به دست آمده در این بعد با نتایج به دست آمده از تحقیقات کاظمی و همکاران (۱۴۰۰)، عابدین و همکاران (۱۴۰۰ الف)، چکانی آذران و همکاران (۱۴۰۰)، رایمجانو (۲۰۲۲)، شریک و همکاران (۲۰۲۲) هم خوانی دارد.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق:

برای تحقق خلاقیت و نوآوری، به روز بودن درباره رویدادها، تحولات و دانش مرتبط با زمینه کاریتان بسیار مهم است. بخشی از این فرایند شامل مطالعه کتب، مقالات و منابع معتبر، شرکت در دوره‌های آموزشی و کنفرانس‌ها است. با افزایش دانش و آگاهی، ایده‌های جدیدتر و بهتری می‌توانید تولید کنید. برای توسعه خلاقیت و نوآوری، مهارت تفکر بسیار مهم است. سعی کنید از الگوهای تفکر معمول خارج شوید و به مسائل و چالش‌ها به طرز متفاوتی نگاه کنید. این امر نیازمند شکستن الگوهای ذهنی و ترک راه‌حل‌های معمول است. همکاری با افراد دیگر و تعامل مستمر با آن‌ها می‌تواند به توسعه خلاقیت و نوآوری کمک کند. با مشارکت در تیم‌ها یا گروه‌های کاری، می‌توانید ایده‌های جدید را با دیگران به اشتراک بگذارید و از تجارب و دیدگاه‌های آن‌ها بهره‌برداری کنید. همچنین، با

کمک کند تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و در جهت بهبود آن‌ها تلاش کنند. در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، می‌توانید نقش تفکر سیستمی را در نظر بگیرید. قبل از اتخاذ تصمیمات استراتژیک، تلاش کنید تا پیش‌بینی کنید چگونه این تصمیمات بر بخش‌ها و واحدها و در نهایت بر روی کل سازمان تأثیر می‌گذارند. این نگاه جامع به تصمیمات استراتژیک نه تنها به شما در اتخاذ تصمیمات بهتر کمک می‌کند، بلکه ممکن است توسعه راهبردهایی را که تأثیر مثبت بر روی سازمان دارند، تسهیل کند. برای تسهیل تفکر سیستمی در سازمان، می‌توانید از ابزارها و روش‌های تحلیل سیستمی استفاده کنید. این ابزارها و روش‌ها شامل نمودارهای جریان، نمودارهای ساختاری، مدل‌سازی سیستم و شبیه‌سازی می‌شوند. با استفاده از این ابزارها و روش‌ها، می‌توانید بهبودهایی را در سازمان اعمال کنید و تأثیر تصمیمات را بر روی عملکرد کلی سازمان پیش‌بینی کنید.

کارکنان باید آموزش ببینند که چگونه الگوها و روندهای موجود در داده‌ها و اطلاعات را شناسایی کنند. این آموزش می‌تواند شامل تکنیک‌ها و روش‌های تشخیص الگوها و روندها باشد. با توجه به این توانایی، کارکنان می‌توانند روندهای مثبت و منفی، پیش‌بینی‌ها و تغییرات را تشخیص داده و بر اساس آن‌ها تصمیم‌گیری کنند. کارکنان باید آموزش ببینند که چگونه با مسائل و چالش‌های پیچیده سازمانی روبرو شوند و آن‌ها را تحلیل کنند. این شامل توانایی در نظر گرفتن عوامل متعدد و پیچیده است و تأثیر آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها در نظر می‌گیرد. با توانایی تحلیل مسائل پیچیده، کارکنان می‌توانند بهبودهای قابل توجهی در فرآیند تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان به همراه داشته باشند. استفاده از نرم‌افزارها و ابزارهای مدیریت پروژه می‌تواند به کارکنان در برنامه‌ریزی و مدیریت پروژه‌ها کمک کند. این ابزارها می‌توانند شامل برنامه‌های زمانبندی، نمودارهای گانت، سیستم‌های ردیابی و گزارش‌گیری پیشرفت پروژه و ابزارهای

و توسعه باشد. سازمان‌ها می‌توانند دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، سمینارها و کنفرانس‌ها را برای کارکنان خود برگزار کنند. همچنین، استفاده از منابع آموزشی آنلاین نیز می‌تواند به کارکنان کمک کند تا مهارت‌ها و دانش خود را به‌روزرسانی کنند. فرایندهای بازخورد منظم برای کارکنان بسیار مفید است. بازخورد منفعلانه و سازنده باعث می‌شود که کارکنان بتوانند نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و بهبودهای لازم را اعمال کنند. فرایندهای بازخورد می‌توانند به صورت یک به یک با مدیران یا از طریق ارزیابی عملکرد به صورت سالانه انجام شود. سیستم‌های ارزیابی عملکرد منظم و مستمر می‌تواند کارکنان را در راستای رشد و بهبود شخصی و حرفه‌ای هدایت کند. این سیستم‌ها می‌توانند شامل تعیین اهداف عملکرد، مراقبت و بازخورد منظم، و تعیین مسیرهای توسعه و پیشرفت باشد.

برنامه‌ریزی موثر زمان یکی از مهارت‌های کلیدی رهبری شخصی است. از طریق تعیین اولویت‌ها، انجام وظایف مهم و ضروری را در اولویت قرار دهید. از روش‌های مختلف برنامه‌ریزی مانند استفاده از تقویم، لیست وظایف و تکنیک‌های مدیریت زمان استفاده کنید. برای بهبود هماهنگی و همزمانی در کار گروهی، می‌توانید از ابزارهای مدیریت پروژه و تقویم‌های اشتراکی استفاده کنید. همچنین، تعیین و توزیع وظایف به صورت روشن و مشخص، ارتباط مداوم با اعضای تیم و برگزاری جلسات منظم برای بررسی وضعیت پروژه می‌تواند کمک کننده باشد. برای بهبود ارتباطات مؤثر، می‌توانید از روش‌های مختلف ارتباطی مانند ایمیل، نرم‌افزارهای مخابره تیمی و جلسات حضوری و آنلاین استفاده کنید. ارتباطات روشن و موثر باعث جلب توجه مخاطبان و انتقال پیام‌ها به شکل دقیق‌تر می‌شود. ارائه بازخورد سازنده به همکاران و درواقعیت‌های سازنده ترکیبی از انتقاد سازنده و تشویق می‌تواند بهبودی در عملکرد تیمی و فردی داشته باشد. همچنین، ارزیابی عملکرد منظم و شفاف می‌تواند به کارکنان

ابزارهای ارتباطی مانند ایمیل، نرم‌افزارهای مشارکت آنلاین و جلسات هماهنگی می‌تواند در این زمینه مفید باشد.

برای توسعه و تعمیم پذیری مدل ارائه شده در تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود مدل ارائه شده در سایر بخش‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی غیر پولی و مالی استفاده و آزمون شود. همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که عوامل فرهنگی سازمانی و شایستگی‌های محوری سازمان را در مطالعه شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان در سایر مطالعات مورد بررسی قرار دهند.

مشارکت آنلاین باشند. با استفاده از ابزارهای مناسب، کارکنان می‌توانند فرآیند برنامه‌ریزی و پیشرفت پروژه‌ها را بهبود داده و هماهنگی بیشتری در تیم خود ایجاد کنند. برقراری ارتباطات مؤثر و هماهنگی بین اعضای تیم و گروه‌های مختلف می‌تواند بهبود قابل توجهی در مدیریت پروژه‌ها و برنامه‌ریزی ایجاد کند. کارکنان باید توانایی‌های ارتباطی خوبی داشته باشند و بتوانند اطلاعات و ایده‌ها را به طور واضح و موثر منتقل کنند. همچنین، مدیران باید فضایی برای همکاری و تعامل در تیم ایجاد کنند و به تیم امکان بدهند تا در جریان پیشرفت پروژه و مشکلات موجود باشند. استفاده از

منابع

- Abedini, H., Ghahrani Goluzan, A. & Rahnavard, F. (2021 a). Investigating the effect of professional competencies on the professional performance of academic staff by analyzing the moderating role of innovative climate, *Human Resources Education and Improvement Quarterly*, 2(4). [In Persian]
- Abedini, H., Ghahrani Goluzan, A. & Rahnavard, F. (2021 b). Designing the model of professional competencies of knowledge workers of knowledge-based organizations in the public sector. *Human Resource Studies*, 11(4), 1-24. [In Persian]
- Adabawazeh, N., Amindoost, A. & Nikbakht, M. (2022). Identifying and prioritizing the professional competence components in industrial engineering based on engineering ethics: A fuzzy Delphi approach. *Iranian Engineering Education Quarterly*, 24(96), 119-138. [In Persian]
- Afzal Yabarqawi, W. & Asari Arani, A. (2011). The relationship between the size of the government and human development, comparing oil-producing countries and non-oil-producing developing countries. *Social Welfare Quarterly*, 10(36), 61-90. [In Persian]
- Ahmadi, K., Golshani, M., & Salvati, A. (2019). Investigating effective components in organizational productivity using comprehensive competency model design, *Naja Human Resources Quarterly*, 11(60), 9-32. [In Persian]
- Arab Mazar, A. Taftani Eskoi, S. A. & Taghichi Akbari, L. (2018). Islamic banking contracts and human development index in Iran. *Journal of Islamic Economics and Banking*, 26, 230-213. [In Persian]
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Chardowli, M., et al. (2022). Designing and validation of competency-based professional training model. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Improvement*, 7(3), 103-87. [In Persian]
- Chekani A., et al. (2021). Presenting the professional competence improvement model of technical and vocational university managers of the country: Grounded theory approach. *Jundi Shapur Education Development Quarterly*, 12, 290-278. [In Persian]
- Dizji, M. & Riyazinia, S. (2018). Bayesian modeling: the impact of innovation on the human development index in developed countries. *Journal of Econometric Modeling*, 13-75. [In Persian]
- Fotros, M. & Torkamani, E. (2012). Adjusted Human Development and

- Economic Growth Stability. *Journal of Economic Growth and Development*, 2(7), 52-92.
- Gomini, D. et al. (2021). Spatial analysis of human development index and identification of its determinants in Iran. *Journal of Regional Planning*, 43, 19-31. [In Persian]
- Hou, J. Paul Walsh, P. & Zhang, J. (2014). The Dynamics of Human Development index. *The Social Science journal*.
- Joghatai, F., Mousavi, M. & Zahedi, M. J. (2015). Dimensions and components of social development in development programs, *Social Welfare Scientific Research Quarterly*, 16(6). [In Persian]
- Kazemi, et al. (2021). Presenting the professional competency model: A case study on the lecturers of the University Applied Science and technology. *Quarterly Journal of Management and Leadership Studies in Educational Organizations*, 1(2). [In Persian]
- Kim, E. Jun, J. & Hyun, J. H. (2022). The Competencies of Sellers in e-Commerce and Innovative Sales Activities for Sales Performance. *Journal of Distribution Science*, 20(1), 99-108.
- Kpolovie, P. J. Ewansiha, S. & Esara, M. (2017) Continental Comparison of Human Development Index (Hdi), *International Journal of Humanities*
- Social Sciences and Education (IJHSSE), 4, 9-27.
- Mohamed, A. Mustafa Omar Mohammed, M. Barom (2019). A Critical Analysis of Social Development: Features, Definitions, Dimensions and Frameworks, *Asian Social Science*, 16(1), 14.
- Mohseni, F., Ranjbar, H. & Sameti, M. (2019). Analysis of the impact of good governance indicators on the human development index, a case study: Southeast Asian countries (ASEAN). *Economic growth and development research*, 1(4). [In Persian]
- Mubaraki, M. & Shahbazi, Z. (2021). Investigating the status of social development indicators in Markazi Province. *Journal of Economic Sociology and Development*, 10(2). [In Persian]
- Rafiyani Esfahani, M. (2022). Presenting the competency management model for local culture and art managers using a hybrid approach. *Advertising and Sales Management*, 3(1), 164-148. [In Persian]
- Rayimjanov, R. (2022). Definition and Classification of the System of Professional Competence of a Journalist. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(2), 610-615.
- Seth, S. & Villar, A. (2017). Measuring human development and human

- deprivations, OPHI Working Paper, University of Oxford.
- Shcherbik, E. Patrakhina, T. Tagirova, A. & Galynchik, T. (2022). Developing Personnel's New Professional Competencies in the Context of the Digital Economy. In IX International Scientific and Practical Conference "Current Problems of Social and Labour Relations, 10(1), 374-381.
- Swanson, E. Kim, S. Lee, S. M. Yang, J. J. & Lee, Y. K (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Taheri Gudarzi, et al. (2022). Designing a model of human resources professional competencies with the approach of human dignity in Islam. *Basij Strategic Studies*, 25(97), 5-32. [In Persian]
- Vogelgesang, J. (2016). Is the Influence on Government Size on Social Welfare Different among Lesser Developed, Developing and More Developed Nations? An Economic Panel Analysis, at: www.antolindavies.com/the-ses/vogelgesang.docx.
- Yolanda, R. D. & Hidayat, S. (2021). Human Resources Competency in Improving Employee Performance. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management*, 1(1), 51-59.