



Journal Website

Article history:

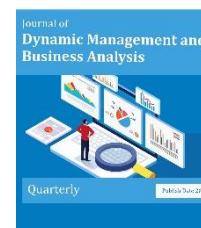
Received 30 June 2024

Accepted 18 September 2024

Published online 08 Oct. 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 3, pp 124-135



E-ISSN: 3041-8933

Evaluation of the Dimensions and Components of the Managerial Competency Model in the Banking System

Davood Bahrami¹, Kaveh Teimoornejad ²*, Mahmoud Dehgan³

1. Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

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

3. Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Corresponding author email address: kav.teimoornejad@iauctb.ac.ir

Article Info

Article type:

Original

How to cite this article:

Bahrami D, Teimoornejad K, Dehgan M. (2024). Evaluation of the Dimensions and Components of the Managerial Competency Model in the Banking System. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(3), 124-135.

<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2043480.1150>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to evaluate the dimensions and components of the managerial competency model in the banking system.

Methodology: This research is descriptive and survey-based. The statistical population consists of managers from various departments of the Central Bank of the Islamic Republic of Iran. Data were collected through a field method using a questionnaire and convenience sampling. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) and SmartPLS3 software.

Findings: The study revealed that the banking managerial competency model must be designed as a multidimensional framework covering all managerial aspects, including technical, managerial, interpersonal, and technological competencies. Given the emerging challenges in the banking industry, such as digital transformations and complex regulations, managers need a broad range of competencies.

Conclusion: The results indicate that developing a comprehensive and multidimensional competency model for banking managers can enhance performance, increase productivity, and strengthen the competitiveness of banks.

Keywords: Managerial Competencies, Competency, Banking System, Evaluation

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In recent years, the role of managerial competencies has become increasingly important in the banking sector due to rapid technological advancements and growing complexities in financial regulations. Banking, being a crucial pillar of the economy, requires skilled managers who can navigate these complexities and lead organizations toward sustained growth. The concept of managerial competency is not new; however, its application in the modern banking industry is evolving due to the integration of technology and shifting market dynamics ([Sampaio et al., 2022](#)). Managerial competencies include a range of skills such as technical expertise, interpersonal abilities, leadership qualities, and, more recently, technological know-how, which are essential for the effective governance of banks ([Alizadeh & Jalali filshour, 2023](#); [Alizadeh & Khalili Asr, 2023](#); [Alizadeh et al., 2020](#)).

The increasing pressure on banks to innovate, comply with stringent regulations, and manage financial risks necessitates a reevaluation of the competencies required by banking managers. A competency model that encompasses these diverse requirements would not only improve the individual performance of managers but also enhance organizational competitiveness ([Ahmadi & Saffari, 2024](#)). Moreover, as banks shift toward digital platforms, the managerial skill set must adapt to include digital literacy and the ability to manage digital transformations ([Rajabi Farjad & Toranian, 2024](#)).

In Iran, the banking system has faced significant challenges, particularly due to international sanctions and economic fluctuations. These external pressures have emphasized the need for strategic leadership and effective management to ensure the resilience of the banking system. The competency model in the banking sector must therefore be designed to address these unique challenges while maintaining alignment with global best practices ([Moradi et al., 2020](#)). This study aimed to evaluate the dimensions and components of the managerial competency model in the banking system and provide a comprehensive framework for assessing and developing banking managers.

Methodology

The research follows a descriptive-survey methodology aimed at evaluating the dimensions and components of a managerial competency model within the Iranian banking system. Data were gathered from managers across various departments of the Central Bank of Iran using a questionnaire based on a Likert scale. The population consisted of 100 managers, with 86 valid responses used for the final analysis. The data were analyzed using structural equation modeling (SEM) through SmartPLS3 software.

The study focused on assessing six key variables: strategy, enabling conditions, contextual conditions, causal conditions, core phenomenon, and outcomes. Reliability and validity were tested using Cronbach's alpha and composite reliability (CR), with all variables demonstrating acceptable levels of reliability. Convergent and discriminant validity were also confirmed using the average variance extracted (AVE) method. The findings were further analyzed using partial least squares (PLS) to explore the relationships between the variables and to test the research hypotheses.

Findings

The results of the analysis revealed that the banking managerial competency model should be constructed as a multidimensional framework that covers a range of managerial, technical, interpersonal, and technological competencies. The mean scores for the six variables ranged from 3.17 to 3.86 on the Likert scale, indicating that the managers evaluated generally possessed moderate to high levels of the identified competencies.

For the strategic variable, the average score was 3.26, with a standard deviation of 3.092, indicating a moderate perception of strategic competency among the respondents. Enabling conditions were rated slightly lower, with an average score of 3.17. The context-related variables, such as causal and contextual conditions, scored higher, reflecting the respondents' strong awareness of the challenges posed by the external environment.

The SEM analysis confirmed that all six variables were significant predictors of managerial success in the banking sector. The model demonstrated a good fit, with a goodness-of-fit (GOF) index of 0.776, indicating strong alignment between the data and the theoretical framework.

The study also tested the hypothesized relationships between the variables using path coefficients and t-values. The results indicated that all hypothesized relationships were significant, with causal conditions and the core phenomenon showing the strongest impacts on strategic outcomes.

Discussion and Conclusion

The study's findings support the idea that a comprehensive and multidimensional competency model is essential for managers in the banking sector. The rapid digital transformations and increasing complexity of the banking industry require managers to possess a broad set of skills, from technical expertise to leadership and digital literacy. In particular, the ability to lead technological innovations and manage organizational changes is becoming more important in the modern banking environment.

The research highlights the importance of both technical and interpersonal skills in ensuring managerial effectiveness. While technical competencies remain foundational, the increasing reliance on digital platforms and advanced technologies means that managers also need strong technological capabilities. Leadership skills, particularly in managing teams and guiding organizations through periods of change, are equally critical for success. Managers with high emotional intelligence and communication skills are more likely to build stronger relationships with stakeholders, which can enhance organizational culture and improve overall performance. The findings also emphasize the role of enabling and contextual conditions in shaping managerial performance. Managers must be able to adapt to rapidly changing market conditions, respond to customer expectations, and align their strategic goals with organizational needs. The integration of digital technologies further underscores the need for managers who can navigate these complexities and drive innovation.

In conclusion, the research provides a robust foundation for developing a competency model that addresses the unique challenges faced by managers in the banking sector. The implementation of such a model could lead to improved managerial performance, enhanced organizational outcomes, and increased competitiveness. Future research could explore the application of this competency model in other industries or examine the role of specific competencies, such as digital literacy, in greater depth.



ارزیابی ابعاد و مولفه های مدل شایستگی های مدیران در سیستم بانکداری

داود بهرامی^۱، کاوه تیمورنژاد^۲، محمود دهگان^۳

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

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

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

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

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

بهرامی د، تیمورنژاد ک، دهگان م. (۱۴۰۳).
ارزیابی ابعاد و مولفه های مدل شایستگی های
مدیران در سیستم بانکداری. مدیریت پویا و
تحلیل کسب و کار، ۳(۳)، ۱۳۵-۱۲۴.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله
متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله
به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی
(CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف پژوهش حاضر ارزیابی ابعاد و مولفه های مدل شایستگی های مدیران در سیستم بانکداری بود. **روش شناسی:** این پژوهش به صورت توصیفی و پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران بخش های مختلف در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران می باشد. داده ها از طریق روش میدانی و با استفاده از پرسشنامه به دست آمده و از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شده است. تحلیل داده ها با روش مدل سازی معادلات ساختاری و استفاده از نرم افزار SmartPLS3 صورت گرفته است. **یافته ها:** تحقیق نشان داد که مدل شایستگی مدیران بانکی باید به صورت چندبعدی طراحی شود تا تمامی ابعاد مدیریتی شامل شایستگی های فنی، مدیریتی، بین فردی و تکنولوژیک را پوشش دهد. با توجه به چالش های جدید در صنعت بانکداری، مانند تحولات دیجیتال و مقررات پیچیده، مدیران باید از طیف گسترده ای از شایستگی ها برخوردار باشند. **نتیجه گیری:** نتایج پژوهش نشان می دهد که توسعه مدل شایستگی های چندبعدی و جامع برای مدیران بانکی می تواند به بهبود عملکرد، افزایش بهره وری و تقویت رقابت پذیری بانک ها منجر شود.

کلیدواژگان: شایستگی مدیران، شایستگی، سیستم بانکداری، ارزیابی

بانکداری به عنوان یکی از کلیدی ترین بخش های اقتصادی هر کشور، نیازمند مدیریتی مؤثر، کارآمد و آگاه است. مدیران در این صنعت نقش حیاتی در هدایت و سازماندهی فرآیندهای مالی، حفظ پایداری اقتصادی، مدیریت ریسک، نوآوری و بهبود کیفیت خدمات دارند (Oberoi & Naoui-Outini, 2024; Sampaio et al., 2022). به همین دلیل، انتخاب و پرورش مدیرانی که دارای شایستگی های لازم برای مواجهه با چالش های روزافزون سیستم بانکداری باشند، از اهمیت بالایی برخوردار است. شایستگی های مدیران یکی از موارد بسیار مهم و ضروری است که غفلت از آن نتایج جبران ناپذیری را به همراه خواهد داشت. تغییرات سریع محیط خارجی کسب و کارها آن گونه است که حتی با بهترین سناریوها نیز سازمان ها به چالش کشیده می شوند (Alizadeh & Jalali filshour, 2023; Alizadeh & Khalili Asr, 2023; Alizadeh et al., 2020). بنابراین، توجه و تمرکز بر روی منابع و قابلیت های داخلی می تواند به عنوان اساس توسعه مزیت رقابتی در نظر گرفته شود. یکی از منابع داخلی و عناصر مؤثر در پیشرفت و تعالی سازمان ها یا برعکس افول و انحلال آن مدیران ارشد اجرایی سازمان هستند، چراکه هرگونه تصمیم گیری و اقدام توسط آنان هم به لحاظ زمانی و هم قلمرو مکانی دارای اثرات متفاوت بر سازمان و حتی محیط پیرامون آن خواهد داشت (Mohammadi Yazdi et al., 2024; Nayeypour & Sehhat, 2024). محیط غیرمطمئن و غیرقابل پیش بینی در شرایط تحریم برای تمامی سازمان هاست. از این رو، مدیران و رهبران سازمان ها باید به صورت راهبردی فکر کنند، یاد بگیرند و اقدام نمایند (Ahmadi & Saffari, 2024; Ariaparsa & Ebraimihi, 2023; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Moradi et al., 2020; Rajabi Farjad & Toranian, 2024; Yim et al., 2022).

مدل شایستگی های مدیران در سیستم بانکداری به عنوان چارچوبی جهت ارزیابی و بهبود عملکرد مدیران، نقشی حیاتی در موفقیت سازمان های مالی و بانکی ایفا می کند. در عصر تحولات سریع اقتصادی و پیشرفت فناوری، بانک ها به طور مستمر با تغییرات محیطی و انتظارات متنوع مشتریان روبرو هستند. به همین دلیل، ضرورت دارد که مدیران در این صنعت علاوه بر دانش فنی، از مهارت ها و شایستگی های خاصی برخوردار باشند تا بتوانند به خوبی به چالش های موجود پاسخ دهند و بانک را در مسیر رشد و توسعه پایدار هدایت کنند. شایستگی های مدیران در سیستم بانکداری ترکیبی از مهارت های مدیریتی عمومی و دانش تخصصی بانکی است که این دو عامل در کنار هم، موفقیت مدیران را در نقش های مختلف تضمین می کنند. از سوی دیگر، فشارهای رقابتی و افزایش پیچیدگی های مقرراتی در صنعت بانکداری، نیازمند مدیرانی است که علاوه بر مدیریت منابع انسانی و مالی، توانایی تحلیل و تصمیم گیری استراتژیک و رهبری تحولات سازمانی را داشته باشند. این مدل شایستگی ها معمولاً شامل دسته بندی های مختلفی است که از مهارت های ارتباطی، فنی و مدیریتی گرفته تا توانایی های بین فردی و رهبری را در بر می گیرد (Nayeypour & Sehhat, 2024). از جمله شایستگی های کلیدی می توان به توانایی درک و تحلیل بازارهای مالی، مدیریت ریسک، انطباق با مقررات، توسعه راهبردهای نوآورانه و ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت اشاره کرد (Alizadeh & Khalili Asr, 2023). علاوه بر این، مدیران بانک باید توانایی داشته باشند در زمینه های اخلاق حرفه ای و تعهد به مسئولیت های اجتماعی نیز نمونه ای برجسته باشند. بر اساس مطالعات، شایستگی های مورد نیاز مدیران بانک با توجه به محیط متغیر اقتصادی و نیازهای جدید مشتریان همواره در حال تغییر است (De Oliveira Santini et al., 2024). در این میان، مدیرانی موفق خواهند بود که بتوانند با ایجاد هماهنگی میان اهداف سازمانی و نیازهای مشتریان، به مزیت رقابتی پایدار دست یابند و در عین حال، نوآوری و پیشرو بودن را به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی توسعه دهند (Kheiri et al., 2021). از طرفی، سیستم های بانکی به دلیل وابستگی به فناوری های پیشرفته و نیاز به پاسخگویی به تحولات دیجیتال، نیازمند مدیرانی با درک عمیق از فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی هستند. در این چارچوب، شایستگی های مرتبط با تحول دیجیتال و استفاده از فناوری های

نوین بانکی نیز از اهمیت زیادی برخوردار است و مدیرانی که توانایی رهبری این تحولات را دارند، از اهمیت بیشتری در ساختار سازمانی برخوردار خواهند بود (Oberoi & Naoui-Outini, 2024; Sampaio et al., 2022).

بنابراین توجه به شایستگی‌های مدیران در شرایط پیچیدگی‌های سیاسی از جمله شرایط تحریم بشدت احساس می‌شود. تحریم‌های 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. تحریم‌های بانکی دارای اثر مستقیم و غیرمستقیم در اقتصاد کشور هستند، اثر مستقیم آن در محدودیت‌ها و مشکلات فعالیت‌های بانکی می‌باشد که در قالب تحریم‌های اولیه و ثانویه خود را نشان می‌دهد؛ اما اثر غیرمستقیم به شکل افزایش تورم و بیکاری، شکل گیری انتظارات تورمی بروز پیدا می‌کند. درواقع 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، تحریم‌های اقتصادی، متغیرهای کلان اقتصادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد که افول شدید این شاخص‌ها نارضایتی‌های سیاسی و اجتماعی را در بردارد که زمینه فشار به حکومت را جهت تغییر رفتار سیاسی تحریم شونده در جهت اهداف سیاسی تحریم‌گر را در پی دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف از دسته پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و از نظر گردآوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های پیمایشی به شمار می‌رود. ساختار این پژوهش بر اساس مدل معادلات ساختاری طرح ریزی شده است. بنابراین، از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است؛ زیرا نخست اینکه روش یادشده به پیش فرض‌هایی همچون توزیع نرمال معرف‌های مشاهده شده و حجم بالای نمونه‌ها متکی نیست. و دوم اینکه به گفته چاین (۱۹۹۸)، از این روش برای مقاصد پیش بینی و اکتشاف روابط محتمل استفاده می‌شود. تعداد اعضای جامعه آماری پژوهش ۱۰۰ نفر بوده است. با در نظر گرفتن حداکثر واریانس و سطح خطای ۵ درصد، تعداد ۸۶ نفر به روش نمونه گیری در دسترس تعیین شد. علاوه برای این برای افزایش نرخ بازگشت پرسشنامه و سهولت انجام پژوهش بیش از ۱۰۰ پرسشنامه به صورت الکترونیکی توزیع شد که از این تعداد، ۸۶ نفر از مدیران، پرسشنامه را تکمیل نموده و همین تعداد، مبنای تحلیل و آزمون فرضیه‌ها قرار گرفت. بعلاوه، برای سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. نتایج پایایی برای تک تک متغیرها نشان می‌دهد کلیه مقادیر بیشتر از ۰/۷ به دست آمده‌اند که گویای پایایی مطلوب است (جدول ۲). برای سنجش روایی، از روایی همگرا استفاده شده است. جدول ۲، یافته‌های مربوط به روایی همگرا را نشان می‌دهد نتایج به دست آمده روایی همگرا برای متغیرهای مکنون مدل، بیشتر از ۰/۵ بود؛ بنابراین می‌توان گفت که روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است.

یافته‌ها

در این پژوهش ۶ متغیر اصلی انتخاب شده است که براساس یک مدل مفهومی مورد بررسی قرار گیرد. توصیف متغیرهای از آن جهت دارای اهمیت است که نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش براساس داده‌ها و شاخص‌های این متغیرها استخراج می‌گردد. داده‌های تحقیق دارای مقیاس فاصله‌ای هستند. برای توصیف متغیرهای پژوهش از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی استفاده شده است که در ادامه به آن‌ها پرداخته شده است. با توجه به انتخاب طیف لیکرت ۵ تایی برای سؤالات تشکیل دهنده پرسشنامه، می‌بایست مقادیر حاصل از نظرات پاسخگویان را مورد بررسی قرار داد تا این موضوع روشن شود که آیا میانگین پاسخ‌های ایشان به طور متوسط با مقدار ۳ (عدد وسط طیف لیکرت) تفاوت دارد یا خیر؟ در صورتی که مقدار میانگین به دست آمده کمتر از ۳ باشد، نشان می‌دهد که جامعه مورد مطالعه در آن شاخص وضعیتی نامطلوب



دارد (در مورد متغیرهای معکوس برعکس می باشد). همچنین هرچه قدرمطلق ضرایب چولگی و کشیدگی بزرگتر باشد بیانگر انحراف و تفاوت نمونه از نظر قرینگی با توزیع نرمال است به طوریکه اگر قدر مطلق این ضرایب در بازه (۱-و-۱) باشد، بیانگر عدم انحراف توزیع و منحنی متغیر در مقایسه با یک توزیع نرمال است. با توجه به **جدول ۱** مشاهده می شود که تمامی متغیرها در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

جدول ۱

شاخص های توصیفی برای ابعاد متغیرهای تحقیق

متغیر تحقیق	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی
راهبرد	۳,۲۶	۳,۰۹۲	-۰,۲۹۱	۰,۵۷۷
شرایط تسهیل گر	۳,۱۷	۳,۳۸۱	۰,۲۱۰	-۰,۲۸۴
شرایط زمینه ای	۳,۴۷	۴,۶۲۸	-۰,۳۱۸	-۰,۷۳۷
شرایط علی	۳,۸۶	۲,۳۲۹	-۰,۶۰۹	-۰,۳۲۲
پدیده اصلی	۳,۱۹	۲,۰۱۴	-۰,۵۹۸	-۰,۳۴۴
پیامدها	۳,۶۹	۴,۴۴۴	-۰,۲۴۷	-۰,۷۰۴

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. زیرا اولاً این روش به پیش فرض های همچون توزیع نرمال معرف های مشاهده شده و حجم بالایی نمونه ها متکی نیست. ثانیاً از این روش برای مقاصد پیش بینی و اکتشاف روابط محتمل استفاده می شود. به عبارت دیگر برخلاف روش های مبتنی بر کواریانس که سعی در سازگاری داده ها با الگوی نظری پژوهش دارند، این روش به دنبال کشف نظریه ای است که در داده ها نهفته است. یافته های این تحقیق به دو بخش کلی دسته بندی شده اند؛ دسته اول یافته ها به روایی و پایایی سازه ها و معرف ها اختصاص دارد. در روش حداقل مربعات جزئی برای ارزیابی پایایی سازه ها به طور معمول از دو ابزار AVE و CR استفاده می شود با توجه به اینکه آلفای کرونباخ برآورد سختگیرانه تری از پایایی درونی متغیرها ارائه می دهد، در مدل های مسیری حداقل مربعات جزئی از سنج پایایی مرکب استفاده می شود. البته، اهمیتی ندارد کدام ضریب پایایی به کار می رود، در هر صورت مقدار آلفای کرونباخ باید بیشتر از ۰,۷ باشد. با توجه به **جدول ۲**، CR و آلفای کرونباخ برای همه سازه ها بیشتر از ۰,۷ می باشد. ضریب تعیین (R^2) واریانس توضیحی یک متغیر درونزا را نسبت به واریانس کل آن توسط متغیرهای برونزا اندازه گیری می کند. برای این شاخص مقادیر بزرگتر از ۰,۶۷۰ قوی، بزرگتر از ۰,۳۳۳ متوسط و کمتر از ۰,۱۹۰ ضعیف تلقی می شود. در واقع این ضریب نشان می دهد متغیر یا متغیرهای مستقل چند درصد از تغییرات متغیر وابسته را توضیح می دهند.

جدول ۲

نتایج بررسی اعتبار متغیرها

متغیر	AVE	آلفای کرونباخ	CR	R^2
راهبرد	۰,۷۷۰	۰,۸۵۱	۰,۸۵۹	-
شرایط تسهیل گر	۰,۶۷۲	۰,۸۴۹	۰,۸۶۰	-
شرایط زمینه ای	۰,۶۹۹	۰,۹۰۲	۰,۹۴۷	-
شرایط علی	۰,۶۰۲	۰,۹۷۴	۰,۹۱۹	-
پدیده اصلی	۰,۷۴۱	۰,۸۸۸	۰,۹۴۱	-
پیامدها	۰,۷۱۰	۰,۸۳۶	۰,۹۳۲	۰,۷۲۱

همچنین با توجه به اعداد محاسبه شده برای شاخص‌ها مشاهده می‌شود که کلیه مقادیر CR بزرگتر از ۰,۷ و مقدار AVE بزرگتر از ۰,۶ است بنابراین شاهد پایایی ترکیبی یا سازه هستیم. بنابراین روایی و پایایی سازه‌ای با توجه به اعداد جدول نیز تایید می‌شود.

جدول ۳ نتایج بررسی روایی و اگر را به روش فورنل و لارکر نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، مقدار خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است

جدول ۳

نتایج روایی و اگر را به روش فورنل و لارکر

راهبرد	شرایط تسهیل‌گر	شرایط زمینه‌ای	شرایط علی	پدیده اصلی	پیامدها
راهبرد	۰,۸۴۷				
شرایط تسهیل‌گر	۰,۶۳۲	۰,۸۳۱			
شرایط زمینه‌ای	۰,۷۱۳	۰,۲۸۴	۰,۸۱۹		
شرایط علی	۰,۶۵۱	۰,۲۵۳	۰,۶۱۹	۰,۹۳۷	
پدیده اصلی	۰,۵۴۴	۰,۲۲۰	۰,۵۶۹	۰,۵۴۵	۰,۹۱۷
پیامدها	۰,۶۴۵	۰,۳۰۰	۰,۴۹۰	۰,۷۹۲	۰,۶۴۴
					۰,۷۱۵

شاخص نیکویی برازش مدل (GOF) سازش بین کیفیت مدل ساختاری و مدل اندازه‌گیری شده را نشان می‌دهد و برابر است با:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

که در آن $\overline{AVE}$ و $\overline{R^2}$ میانگین AVE و R^2 می‌باشد. بالا بودن شاخص مقدار نیکویی برازش از ۰/۴ برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار شاخص برازش برابر ۰/۷۷۶ شده است و از مقدار ۰/۴ بزرگ‌تر شده است و نشان از برازش مناسب مدل دارد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر همسو بودن سؤالات با سازه‌های نظری است.

دسته دوم یافته‌های این پژوهش به آزمون الگوی ساختاری و فرضیه‌های پژوهش اختصاص دارد که برای این منظور از ضریب مسیر و ضریب تعیین که به وسیله الگوریتم حداقل مربعات جزئی و با نرم افزار اسمارت پی ال اس به دست آمده است. ضریب مسیر سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک را نشان می‌دهد. برای محاسبه مقدار آماره T از الگوریتم بوت استرپ با ۸۶ زیر نمونه استفاده شده است. **شکل ۲** آماره T برای ضرایب مسیر و **شکل ۱** مدل نهایی پژوهش در حال تخمین ضرایب مسیر می‌باشد.

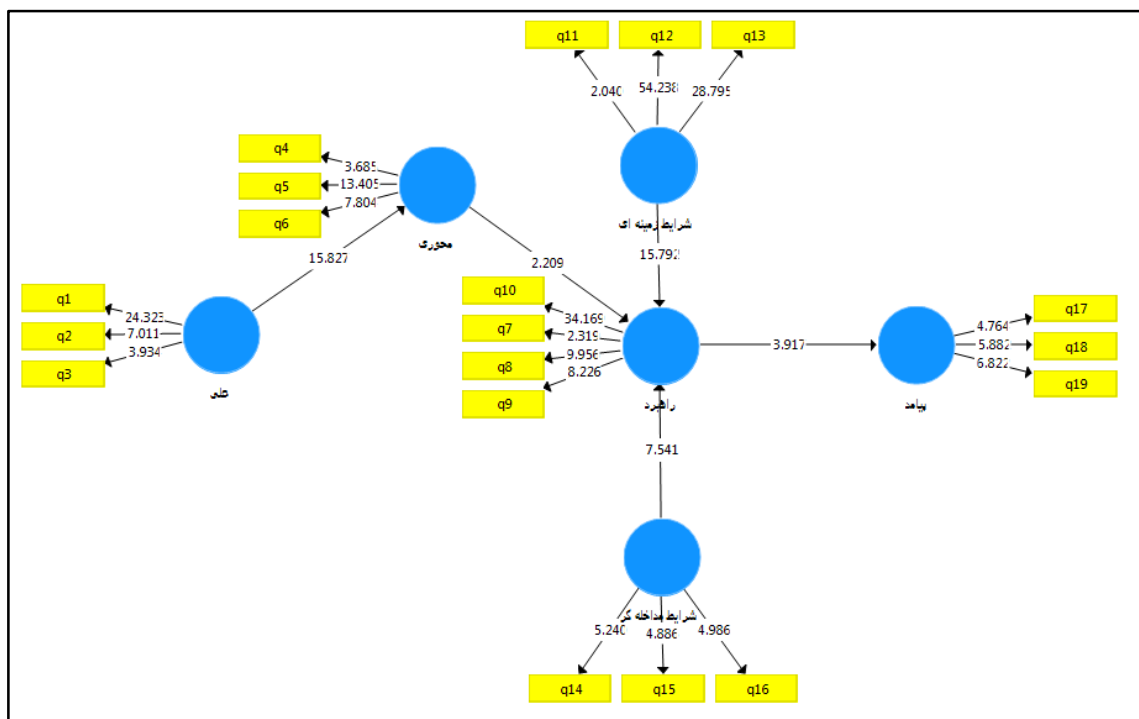
جدول ۴

شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	مقادیر اشتراکی (COMMUNALITY)	R^2	GOF
راهبرد	۰,۷۱۷	۰,۸۵۳	۰,۷۲۴
شرایط تسهیل‌گر	۰,۶۹۰		
شرایط زمینه‌ای	۰,۶۳۴		
شرایط علی	۰,۷۰۱		
پدیده اصلی	۰,۷۱۸	۰,۷۱۴	
پیامدها	۰,۶۶۴	۰,۷۱۵	

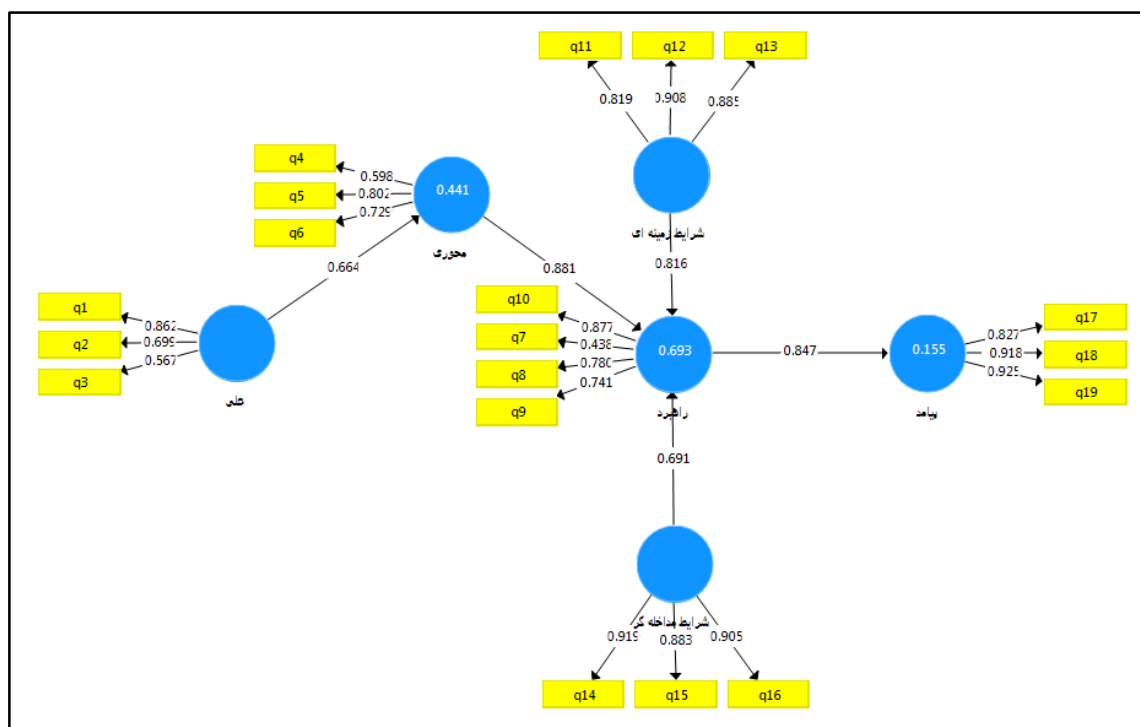
شکل ۱

تحلیل مسیر الگوی پژوهش در حالت t-Value



شکل ۲

مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



مقدار ضرایب مسیر و آماره تی به همراه نتیجه فرضیه‌ها در جدول شماره (۴) ارائه شده است. لذا تحلیل داده‌ها توسط نرم افزار PLS نتایج رد یا تأیید فرضیه‌ها در **جدول ۵** قابل ملاحظه است.

جدول ۵

نتایج آزمون فرضیات

تأثیر	معنی داری	ضریب استاندارد	نتیجه
شرایط علی بر پدیده محوری	۱۵,۸۲۷	۰,۶۶۴	تأیید
پدیده محوری بر راهبرد	۲,۲۰۹	۰,۸۸۱	تأیید
شرایط زمینه‌ای بر راهبرد	۱۵,۷۹۲	۰,۸۱۶	تأیید
شرایط مداخله‌گر بر راهبرد	۷,۵۴۱	۰,۶۹۱	تأیید
راهبرد به پیامد	۳,۹۱۷	۰,۸۴۷	تأیید

بحث و نتیجه‌گیری

مدل‌های شایستگی مدیران در صنعت بانکداری به‌طور فزاینده‌ای به عنوان ابزارهای کلیدی برای ارزیابی، انتخاب و توسعه مدیران کارآمد مورد استفاده قرار می‌گیرند. بر اساس بررسی‌های انجام‌شده در این تحقیق و مقایسه با مطالعات داخلی و خارجی، می‌توان نتیجه گرفت که شایستگی‌های مدیران بانکی ترکیبی از مهارت‌های فنی، رهبری، بین‌فردی، و تکنولوژیک است که برای مدیریت موفق در این صنعت پیچیده و پویا ضروری هستند. در سیستم بانکداری، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای همچنان پایه‌ای‌ترین شایستگی‌ها محسوب می‌شوند؛ مدیران باید درک عمیقی از فرآیندهای مالی و بانکی، مقررات و قوانین مالی و مدیریت ریسک داشته باشند. با این حال، تغییرات سریع در بازارهای مالی و

تحولات دیجیتال باعث شده است که مدیران بانکی نیاز به توسعه شایستگی های تکنولوژیک و مدیریت تغییرات سازمانی نیز داشته باشند. این امر به ویژه در مواجهه با فناوری های جدیدی مانند فین تک و بانکداری دیجیتال اهمیت دوجندان پیدا کرده است.

مهارت های رهبری و مدیریتی نیز به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت مدیران در بانک ها شناخته می شود. توانایی مدیریت تیم ها، هدایت سازمان در شرایط بحرانی، و تدوین استراتژی های بلندمدت از ویژگی های حیاتی در عملکرد مدیران بانکی است. از سوی دیگر، هوش هیجانی و مهارت های ارتباطی نیز به مدیران کمک می کنند تا تعاملات مؤثرتری با ذی نفعان، مشتریان و کارکنان داشته باشند و در نتیجه، به تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود تجربه مشتریان منجر شود.

در مقایسه با پژوهش های داخلی، مطالعات خارجی نیز بر اهمیت شایستگی های تصمیم گیری استراتژیک و مدیریت ریسک در صنعت بانکداری تأکید دارند. این پژوهش ها نشان می دهند که مدیران بانکی که توانایی تحلیل داده های پیچیده مالی و پیش بینی تغییرات بازار را دارند، در تصمیم گیری های کلان موفق تر عمل می کنند و می توانند سازمان های خود را از خطرات اقتصادی و نوسانات بازار محافظت کنند.

تحقیق حاضر نشان داد که مدل شایستگی مدیران بانکی باید به طور همه جانبه و چندبعدی طراحی شود تا تمامی ابعاد مدیریتی را پوشش دهد. در دنیای امروز که بانکداری با چالش هایی نظیر تحولات دیجیتال، مقررات مالی پیچیده و افزایش رقابت مواجه است، مدیران بانکی باید از شایستگی های گسترده و متنوعی برخوردار باشند تا بتوانند سازمان های خود را به طور کارآمد مدیریت کنند. علاوه بر این، یکی از چالش های اصلی در صنعت بانکداری، همگام سازی فناوری و مهارت های انسانی است. اگرچه بسیاری از بانک ها به سوی دیجیتال سازی و اتوماسیون حرکت کرده اند، اما همچنان نیاز به نیروی انسانی ماهر با شایستگی های تکنولوژیک و رهبری احساس می شود. این امر نیازمند تدوین برنامه های آموزشی و توسعه ای است که به پرورش این شایستگی ها در مدیران بانکی کمک کند.

به علاوه، ابعاد فرهنگی نیز در موفقیت مدیران بانکی نقش دارند. برای مثال، در کشورهای مختلف ممکن است تأکید بر مهارت های رهبری، توانایی ارتباط مؤثر و مدیریت کارکنان متفاوت باشد. این نشان می دهد که مدل های شایستگی مدیران باید با توجه به ویژگی های فرهنگی و بومی هر منطقه تنظیم شوند تا بهترین نتایج حاصل شود.

در نهایت، توسعه و پیاده سازی مدل های شایستگی می تواند به بانک ها کمک کند تا در انتخاب و آموزش مدیران خود دقت بیشتری به خرج دهند و از این طریق به افزایش بهره وری، بهبود عملکرد مالی، و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان ها و مشتریان خود دست یابند.

۱. با توجه به روند رو به رشد دیجیتال سازی در بانکداری، بررسی نقش شایستگی های دیجیتال و تکنولوژیک در عملکرد مدیران می تواند محور مهمی برای پژوهش های آینده باشد.

۲. بررسی تطبیقی مدل های شایستگی مدیران بانکی در کشورهای مختلف می تواند نشان دهد که چگونه فرهنگ و مقررات بومی بر شایستگی های مدیریتی تأثیر می گذارد.

۳. با ظهور فناوری های نوین مالی مانند بلاکچین و ارزهای دیجیتال، تحقیقات بیشتری در زمینه شایستگی های لازم برای مدیریت این حوزه های جدید مورد نیاز است.

به محققان آتی پیشنهاد می شود مدل پژوهش جاری را در مورد صنعت های دیگر نیز مورد سنجش قرار دهند و توصیه می شود موضوع پژوهش با رویکرد مقایسه ای در صنایع مختلف نظیر صنعت بیمه، هتلداری و... تکرار شود و قابلیت تعمیم الگوی پژوهش در سایر قلمروهای مکانی، ارزیابی شود.

در ضمن این تحقیق با محدودیت هایی نیز روبروست که جهت گیری مطالعات آینده را مشخص می کند. این پژوهش به صورت مقطعی انجام شده است، به این دلیل، نتیجه گیری درباره علّیت را دشوار می سازد. تعداد زیاد پرسش های پرسشنامه ها به طولانی شدن زمان اجرای آن

انجامید، که بر مقدار دقت پاسخ‌های شرکت‌کنندگان بی‌تأثیر نبوده است. داده‌های پژوهش به صورت مقطعی گردآوری شده است، به منظور دستیابی به نتایج صحیح و قابل اعتمادتر، پژوهش‌های آتی می‌توانند در زمان طولانی‌تری پژوهش را اجرا کنند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ahmadi, R., & Saffari, H. (2024). The Effect of Knowledge-Based Leadership on Company Performance According to the Mediating Role of Customer Knowledge Management and Innovation Quality. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 13-20. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022216.1009>
- Alizadeh, H., & Jalali filshour, M. (2023). Proposing a Mixed Model of a Digital Marketing in the Financial Services Sector with an Emphasis on Artificial Intelligence Tools. 30th National and 11th International Conference on Insurance and Development,
- Alizadeh, H., & Khalili Asr, G. (2023). Evaluation of the online shopping experience based on the behavioral characteristics of customers of art products. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(23), 1109-1123. <https://doi.org/10.1186/s40510-047-1024-2>
- Alizadeh, H., Kheiri, B., & Heydari, A. (2020). An Investigation of the Brand-Consumer Relationship Model Based On Digital Marketing in the Hotel Industry. *International Journal of Management*, 11(8), 1075-1093. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.097>
- Ariaparsa, M., & Ebramihi, H. (2023). Technology Transfer Process in the Context of Open Innovation Paradigm. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(2), 28-39. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022823.1017>
- De Oliveira Santini, F., Lugo, D. B., Junior Ladeira, W., Akhtar, S., Rocha, L. d. S., & Sott, M. K. (2024). Corporate social responsibility as a moderator of loyalty antecedents in the Brazilian banking context. *International Journal of Bank Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2023-0667>
- Kheiri, B., Alizadeh, H., & Heydari, S. A. (2021). Model presentation for developing brand-consumer relationships in the hotel industry based on Grounded Theory. *Journal of Business Management*, 13(49), 383-330. <https://www.magiran.com/paper/2261607/model-presentation-for-developing-brand-consumer-relationships-in-the-hotel-industry-based-on-grounded-theory?lang=en>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center



- of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Moradi, S., Kähkönen, K., & Aaltonen, K. (2020). Comparison of research and industry views on project managers' competencies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 543-572. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2019-0085>
- Nayebpour, H., & Sehhat, S. (2024). Designing the competency model of human resource managers based on paradox theory (case study: information and communication technology industry). *International Journal of Organizational Analysis*, 32(7), 1181-1203. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3645>
- Oberoi, P., & Naoui-Outini, F. (2024). Market orientation dynamic capability - a catalyst for purchasers' core competencies to achieve innovative performance during supplier collaboration. *Journal of Asia Business Studies*, 18(2), 430-455. <https://doi.org/10.1108/JABS-04-2023-0157>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Sampaio, S., Wu, Q., Cormican, K., & Varajão, J. (2022). Reach for the sky: analysis of behavioral competencies linked to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 192-215. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2020-0276>
- Yim, S., Kim, M., & Park, Y. (2022). The influence of clan culture and supervisor support on Korean female managers' subjective career success: mediating role of leadership competencies. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 396-412. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2021-0059>