فصلنامه علمي اقتصاد و بانكداري اسلامي، شماره پنجاه و ششم، پاييز ۱۴۰۵- صفحات ۲۰۲-۱۸۵

پیامدهای استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران

نوع مقاله: پژوهشی

غلامرضا رومیانی‌نژاد[۱]
محمدرضا جابرانصاری[۲]
حجت طاهری‌گودرزی[۳]
محمد طاهری‌روزبهانی[٤]

تاریخ دریافت: ۱٤۰٤/۱۰/٦ تاریخ پذیرش: ۱٤۰۵/۲/۱٤

چکیده

زمینه و هدف: *نظام بانکی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی زیرساخت اقتصادی کشور، نقش کلیدی در تخصیص منابع، حمایت از تولید و حفظ ثبات مالی دارد. کارآمدی آن علاوه بر سازوکارهای قانونی، به کیفیت حکمرانی و شایستگی‌های مدیران وابسته است. در رویکرد اسلامی، مدیریت با ارزش‌هایی چون عدالت، امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری و خدمت به مردم پیوند دارد. هدف پژوهش حاضر، تبیین پیامدهای استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی با رویکرد اسلامی در نظام بانکی ایران و ارتقای سلامت، اعتماد، کارآمدی و پایداری این نظام است.*

روش تحقیق: *پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی و در قالب پارادایم تفسیری است که برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده، از راهبرد تحلیل مضمون استفاده‌شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از سیزده نفر از مدیران و خبرگان بود که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند و تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. برای اعتبار سنجی مدل پژوهش از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثرگرایی استفاده شد.*

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: *یافته‌ها نشان می‌دهد پیامدهای استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران در ۳ مضمون فراگیر و ۱۳ مضمون سازمان دهنده شامل پیامدهای مدیریتی(ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری، ارتقای توانمندی و توسعه انسانی، تقویت اخلاق حرفه‌ای و هوش معنوی، تقویت ارزش محوری و مسئولیت‌پذیری)؛ پیامدهای سازمانی(افزایش بهره‌وری و نوآوری، شفافیت، تقویت نظام پاسخگویی، پیاده‌سازی جهان‌بینی الهی)؛ پیامدهای جامعه‌محور(اعتماد عمومی به‌نظام بانکی، توسعه پایدار مالی و اقتصادی، افزایش قابلیت رقابتی، انطباق با استانداردهای بین‌المللی حکمرانی، جهاد تحقق) تعریف می‌شود. درمجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که نهادینه‌سازی الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی با رویکرد اسلامی، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای سلامت اخلاقی و مالی، کارآمدی مدیریتی و پایداری پایبند به ارزش‌های الهی و خیر عمومی در نظام بانکی کشور باشد.*

واژه‌های کلیدی: شایستگی مدیران، حکمرانی متعالی، نظام بانکی ایران، عملکرد بانکی
طبقه‌بندی JEL : G21, G28, M12, M54

---

۱ گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران reza.roomeyaninejad@iau.ac.ir
۲ گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران (نویسنده مسئول) j.ansari@iau.ac.ir
۳ گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران Ho.Taheri@iau.ac.ir
٤ گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران Mo.Taheri1351@iau.ac.ir

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

مقدمه

در اقتصادهای مدرن، نظام بانکی نه‌تنها وظیفه واسطه‌گری مالی را بر عهده دارد، بلکه به‌عنوان یکی از ارکان حیاتی حکمرانی اقتصادی شناخته می‌شود، زیرا توانایی مدیریت و توزیع منابع مالی و کنترل نقدینگی، تأثیر عمیقی بر ثبات مالی، رشد اقتصادی، عدالت توزیعی و اعتماد عمومی دارد(شایگانی و عبداللهی آرانی، ۱۳۹۰). نظام بانکی سالم و کارآمد می‌تواند با افزایش ثبات مالی از طریق کارکرد صحیح سازوکارهای نظارتی و مدیریت ریسک، از بروز بحران‌های مالی و انحرافات بزرگ اقتصادی جلوگیری کند؛ بحران‌هایی که تجربه جهانی نشان داده است پیامدهای گسترده‌ای برای سایر بخش‌های اقتصاد دارد و ناترازی مالی بانک‌ها می‌تواند به کاهش کارکرد بازارهای مالی و فشار بر سیاست‌های پولی منجر شود (روف و احمد[1]، ۲۰۲۲).

بر این اساس، عملکرد مدیران بانکی، نه‌تنها بر کارایی درون‌سازمانی بانک‌ها اثرگذار است، بلکه پیامدهای گسترده‌ای بر سیاست‌های پولی، سلامت نظام مالی، تأمین مالی تولید و حتی امنیت اقتصادی کشور برجای می‌گذارد. تجربه بحران‌های مالی جهانی و چالش‌های ساختاری نظام بانکی ایران طی دهه‌های اخیر نشان داده است که بخش قابل‌توجهی از ناکارآمدی‌ها، ناترازی‌ها، مطالبات غیرجاری، ضعف شفافیت و کاهش سرمایه اجتماعی بانک‌ها، ریشه در ضعف‌های مدیریتی و نارسایی‌های حکمرانی دارد (یولاه و همکاران[2]، ۲۰۲۴).

در ادبیات علمی و بین‌المللی، مفهوم «حکمرانی متعالی» به‌عنوان رویکردی فراتر از حکمرانی سنتی تعریف شده است که بر اصول بنیادین متعددی تأکید دارد و فراتر از صرف مدیریت امور اجرایی قرار می‌گیرد. این اصول اساساً به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که اقدامات حکومت و نهادهای اقتصادی را به‌صورت مشروع، پاسخگو، شفاف و عدالت‌محور هدایت کنند و به توسعه پایدار و ارتقای اعتماد عمومی کمک نمایند(اعرابی مقدم و همکاران، ۱۴۰۳). بااین‌حال، شایستگی‌های مدیران در کیفیت حکمرانی و عملکرد سازمانی به‌ویژه در بخش بانکی، تأکید بر این است که حکمرانی تنها محدود به ساختارها و مقررات نیست، بلکه یک فرآیند پویا و انسانی است که کیفیت آن تا حد زیادی وابسته به شایستگی‌های انسانی و مدیریتی مدیران می‌باشد(بهرامی و همکاران، ۱۴۰۱). به‌بیان‌دیگر، سازمان‌ها و نهادهایی که مدیران آن‌ها از مجموعه‌ای از شایستگی‌های دانشی، مهارتی، راهبردی و اخلاقی برخوردار باشند، قادرند بهتر محیط پیچیده و چالش‌های متعدد را مدیریت کنند و عملکرد خود را بهبود دهند، امری که در ادبیات مدیریت و حکمرانی به‌طور فزاینده‌ای مورد تأکید قرار گرفته است(یحیی و سیگبیا[3]، ۲۰۲۳).

این رویکرد، حکمرانی را صرفاً مجموعه‌ای از ساختارها و مقررات نمی‌داند، بلکه آن را فرآیندی پویا مبتنی بر شایستگی‌های انسانی و مدیریتی می‌نگرد. از این منظر، کیفیت حکمرانی در نظام بانکی تا حد زیادی وابسته به سطح شایستگی‌های مدیران در ابعاد دانشی، مهارتی، اخلاقی، رفتاری و راهبردی است(بهرامی و همکاران، ۱۴۰۱).

1 Raouf & Ahmed
2 Ullah et al
3 Yahaya & Segbenya

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

در سال‌های اخیر، سیاست‌گذاران و نهادهای ناظر بانکی در سطح بین‌المللی بر ضرورت استقرار چارچوب‌های شایستگی مدیران برای ارتقای حکمرانی بانکی تأکید کرده‌اند.

پژوهش‌های انجام شده (بهاتیا و گویلاتی[1]، ۲۰۲۱؛ وو و همکاران[2]، ۲۰۲۵) نشان می‌دهد که وجود مدیرانی با شایستگی‌های مبتنی بر حکمرانی مطلوب به‌طور قابل‌توجهی می‌تواند منجر به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش شفافیت، کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه، ارتقای مدیریت ریسک، تقویت پاسخگویی و در نهایت بهبود عملکرد مالی و غیرمالی بانک‌ها شود.

باوجود این، در نظام بانکی ایران، انتصاب و ارزیابی مدیران عمدتاً مبتنی بر معیارهای سنتی، سابقه اجرایی یا ملاحظات غیرسیستمی صورت می‌گیرد (سلیمان تبار و همکاران، ۱۴۰۳) و کمتر از الگوهای جامع شایستگی که مبتنی بر اصول حکمرانی متعالی باشند، استفاده می‌شود. این وضعیت سبب شده است که شکاف معناداری میان الزامات حکمرانی مطلوب و شایستگی‌های واقعی مدیران بانکی شکل گیرد؛ شکافی که خود را در قالب ضعف در شفافیت، ناکارآمدی نظارت داخلی، تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌مدت، تعارض منافع و کاهش اعتماد عمومی به شبکه بانکی نشان می‌دهد. بر این اساس، سؤال این پژوهش آن است که اگر الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران مستقر شود، چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟ به‌بیان‌دیگر، هنوز روشن نیست که استقرار چنین الگویی چگونه می‌تواند بر کیفیت تصمیم‌گیری مدیران، عملکرد بانک‌ها، سلامت نظام بانکی، اعتماد ذی‌نفعان و کارآمدی حکمرانی اقتصادی کشور اثرگذار باشد. نبود شواهد بومی و مدل مفهومی متناسب با شرایط نهادی و فرهنگی نظام بانکی ایران، خلأیی جدی در ادبیات علمی و سیاست‌گذاری ایجاد کرده است که این پژوهش در پی پاسخ‌گویی به آن است.

از سوی دیگر، اهمیت و ضرورت این پژوهش از منظر نظری در آن است که با پیوند دادن ادبیات حکمرانی متعالی و الگوهای شایستگی مدیریتی در بستر نظام بانکی، به غنای ادبیات بین‌رشته‌ای مدیریت، حکمرانی و سیاست‌گذاری مالی می‌افزاید و مدلی مفهومی برای تبیین نقش شایستگی‌های مدیریتی در تحقق حکمرانی کارآمد ارائه می‌کند؛ حوزه‌ای که به‌ویژه در مطالعات بومی ایران کمتر به‌صورت منسجم مورد بررسی قرار گرفته است. از منظر کاربردی نیز، نتایج این پژوهش می‌تواند مبنایی برای بازطراحی نظام شایسته‌گزینی و ارتقای مدیران بانکی، تدوین شاخص‌های ارزیابی مبتنی بر حکمرانی متعالی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی، ارتقای شفافیت و پاسخگویی، کاهش ریسک‌های مدیریتی و نهایتاً تقویت اعتماد عمومی به نظام بانکی فراهم آورد. بدین‌ترتیب، پژوهش حاضر می‌تواند به‌عنوان ابزاری سیاستی در خدمت اصلاح حکمرانی بانکی و حرکت به‌سوی نظام بانکی کارآمد، پاسخگو و اعتمادآفرین در تراز الزامات حکمرانی متعالی در ایران قرار گیرد.

۱- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱- شایستگی مدیران

مفهوم شایستگی برای نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ توسط دیوید مک‌کللند، مطرح شد. او بیان کرد که آزمون‌های سنتی هوش و پیشینه تحصیلی، پیش‌بین‌کننده‌های ضعیفی برای موفقیت شغلی هستند و به‌جای آن، اندازه‌گیری شایستگی‌های زیربنایی افراد را پیشنهاد داد .شایستگی

1 Bhatia & Gulati
2 Vo et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

مدیران[1] به مجموعه دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، رفتارها و ویژگی‌های فردی گفته می‌شود که مدیر برای انجام مؤثر فعالیت‌ها و وظایف نقش مدیریتی نیاز دارد و موجب کسب عملکرد برتر در سازمان می‌شود. شایستگی‌ها شامل آن‌چیزهایی هستند که یک فرد باید «بداند»، «بتواند انجام دهد» و «تمایل به انجام آن داشته باشد» تا نقش مدیریتی را به‌طور موفق اجرا کند (ادوین[2]، ۲۰۲۱). پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که شایستگی مدیران یک ساختار چندبُعدی است و با توجه به نوع نقش مدیریتی، می‌تواند شامل ابعاد متفاوتی باشد. این شایستگی-ها عبارت‌اند از: الف. **شایستگی‌های استراتژیک:** این دسته شامل توانایی‌هایی مانند تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی، تحلیل محیط، و تصمیم‌گیری بلندمدت است که به مدیر کمک می‌کند تا استراتژی‌های سازمان را تدوین و اجرا کند (رشک البهادی و همکاران، ۱۴۰۳)؛ **ب. مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی:** توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران، انگیزش کارکنان، مدیریت تعارض، ایجاد تعاملات مثبت و شبکه‌سازی در سازمان از این بُعد محسوب می‌شود؛ ج. **مهارت‌های فنی و تخصصی:** مهارت‌های تخصصی مرتبط با حوزه وظایف مدیریتی مانند کنترل عملیات، مدیریت منابع انسانی، نظارت بر فرآیندها و دانش تخصصی حرفه‌ای در این دسته هستند؛ **د. مهارت‌های فردی و نگرشی:** این ابعاد شامل خودمدیریتی، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، هوش هیجانی و نگرش مثبت به یادگیری است که موجب بهبود عملکرد فردی مدیر می‌شود (ادوین[3]، ۲۰۲۱).

۱-۲- حکمرانی متعالی

حکمرانی متعالی مفهومی فراتر از «حکمرانی خوب» است که به سطحی بالاتر از عملکرد نهادی در بخش عمومی اشاره دارد، جایی که نهادهای عمومی نه تنها از اصول حکمرانی خوب (مانند شفافیت، پاسخگویی، عدالت و مشارکت) تبعیت می‌کنند، بلکه این اصول را به‌طور مستمر ارتقا می‌دهند تا سازمان‌ها به پایدارترین، پاسخگوترین، اثربخش‌ترین و نوآورانه‌ترین شیوه‌های مدیریت برای تحقق خیر عمومی و رشد فراگیر دست یابند(باربیر، ۲۰۲۵). بنابراین، حکمرانی متعالی به استانداردی پیشرفته از مدیریت عمومی و حکمرانی گفته می‌شود که فراتر از صرفاً عملکرد نرمال یا کارکردی سازمان‌ها عمل می‌کند و با به‌کارگیری یک چارچوب کیفی–ارزیابی‌محور، نهادها و فرآیندهای حکمرانی را به سمت بهترین عملکرد ممکن هدایت می‌کند. در این سطح از حکمرانی، نهادهای عمومی با پاسخگویی، شفافیت، کارآمدی، مشارکت‌جویی و التزام به خیر عمومی در تعامل با شهروندان شناخته می‌شوند و این خصایص را به‌صورت مستمر ارتقا می‌دهند تا خدمات عمومی با بالاترین کیفیت و بیشترین ارزش برای جامعه ارائه شود(نیلیکانی[4]، ۲۰۲۵). حکمرانی متعالی به عنوان رویکردی نوین در مدیریت بخش عمومی پاسخی به محدودیت‌ها و نارسایی‌های الگوهای سنتی حکمرانی و حتی الگوی حکمرانی خوب به شمار می‌رود(اوبنگ و همکاران، ۲۰۲۵). بسیاری از شاخص‌ها و ویژگی-های حکمرای با اصول و مبای دین همراستا است(فرمانفرمایی، ۱۳۹۱: ۱۰۳). این حکمرانی به دنبال تحقق عدالت، کرامت انسانی، اخلاق محوری و شفافیت در سطحی فراتر از الزامات

1 Managerial Competencies
2 Edwin
3 Edwin
4 Nilekani

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

حکمرانی خوب است، این مدل از حکمرانی نه تنها ساختار و فرایندهای سازمانی را شامل می شود، بلکه به اصول ارزشی و فرهنگی نیز توجه دارد(حمزه و همکاران، ۱۴۰۴). حکمرانی متعالی دارای ویژگی های استقلال، آگاهی، جدیت و استمرار در انتخاب است. براین اساس، در اثر توسعه حکمرانی متعالی، جامعه‌ای متعالی، آگاه، جدی و مستقل شکل می گیرد(شیرازی و همکاران، ۱۴۰۴).

با توجه به اهمیت شایستگی‌های مدیریتی در تحقق حکمرانی متعالی، پژوهش‌های متعددی به بررسی این شایستگی‌ها در سطوح مختلف مدیریت پرداخته‌اند، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تقویت این شایستگی‌ها مستقیماً با بهبود عملکرد، افزایش اعتماد و ارتقای کیفیت خدمات ارتباط دارد. بنابراین، شناسایی و تحلیل پیامدهای شایستگی‌های مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی، به‌ویژه در نظام بانکداری، یک ضرورت علمی و عملی برای ارتقای کارایی و پایداری این نظام محسوب می‌شود.

معصومی و مهاجرنیا(۱٤۰٤)، در پژوهشی با عنوان بسترهای حکمرانی متعالی اسلامی در سه پارادیم، نشان دادند که هر پارادایم با مزایا و محدودیت‌های ویژه خود، لزوم توجه به بسترهای نظام سیاسی در فهم حکمرانی اسلامی را برجسته می‌سازد. نظام امت و امامت بر مشروعیت الهی و رهبری الهی تأکید می‌کند، نظام دولت ـ ملت با تکیه بر قرارداد اجتماعی و حاکمیت ملی، از مشروعیت الهی فاصله گرفته، و در بلندمدت با بحران مشروعیت روبه‌رو است. الگوی امامت و ملت، با تلفیق دو منبع مشروعیت، چالش حفظ توازن میان اصول ثابت دینی و مقتضیات عقلانی ـ مدرن را مطرح می‌کند که موفقیت آن در توانمندی تحقق مردم‌سالاری دینی و کارآمدی سیاست‌ها است. این پژوهش با ارائه چارچوب نظری سه‌گانه، بازخوانی مبانی حکمرانی اسلامی و الگوسازی مردم‌سالاری دینی را در دوران معاصر ممکن ساخته است؛ فتحانی و همکاران(۱٤۰٤) در پژوهشی با عنوان پیشران‌های ارتقای سطح پایداری سازمانی بخش عمومی با رویکرد حکمرانی تعالی‌گرا در شهرداری مشهد، بیان کردند که «رهبری و تعهد مدیریتی» بیشترین اهمیت را در پایداری سازمانی بخش عمومی با رویکرد حکمرانی تعالی‌گرا دارد؛ به‌دنبال آن، «سیاست‌گذاری هوشمندانه» و «سرآمدی منابع انسانی» قرار گرفت. یافته‌ها مبنای پیشنهادهای مدیریتی برای تقویت پایداری سازمانی در چارچوب حکمرانی تعالی‌گرا را فراهم می‌آورد؛ حمزه و همکاران(۱۴۰۴)، در پژوهشی با عنوان طراحی مدل حکمرانی متعالی در سازمان تامین اجتماعی شمال نشان دادند که حکمرانی متعالی دارای ۸ بعد توانایی های تحلیلی و تصمیم گیری، عوامل ارتباطی، زیرساخت، اقدامات استراتژیک، فرهنگ، مشخصه های عمومی، عوامل سازمانی/مدیریتی و سیاست های سازمانی است؛ شیرازی و همکاران(۱۴۰۴)، در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی سازمانی دولت خدمتگزار مبتنی بر حکمرانی متعالی در بخش دولتی، نشان دادند که عوامل مالی-اقتصادی و عوامل ارتباطی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای، عوامل سیاسی- قانونی و ارتباط با مشتری به‌عنوان عوامل علی، عوامل منابع انسانی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر، عوامل فناوری و تصمیم‌گیری به‌عنوان راهبرد و عوامل سازمانی، مدیریتی و فرهنگی-اجتماعی به‌عنوان پیامدهای الگوی سازمانی دولت خدمتگزار مبتنی بر حکمرانی متعالی انتخاب شدند عوامل اخلاقی به دلیل تکرار در مصاحبه‌ها به‌عنوان مقوله محوری دولت خدمتگزار مبتنی بر حکمرانی متعالی انتخاب گردید.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

بیرتونسیلا و همکاران[1](۲۰۲۵)، پژوهشی با عنوان شایستگی‌های حکمرانی خوب در بهداشت عمومی برای آموزش پزشکان بهداشت عمومی انجام دادند، این مطالعه با هدف ارزیابی نیازهای آموزشی ساکنان بهداشت عمومی در زمینه حکمرانی نظام سلامت انجام شد و همچنین به دنبال تعریف یک چارچوب شایستگی برای «حکمرانی خوب» بود تا برنامه‌های درسی پزشکان بهداشت عمومی را بهبود بخشد. نتایج نشان داد که ساکنان بهداشت عمومی نیاز به آموزش بیشتر در تمامی موضوعات پیشنهادی مرتبط با حکمرانی نظام سلامت احساس می‌کنند. وظایف مختلف حکمرانی، برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی اجرایی در هنگام تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها مورد توجه قرار گرفتند. پاپا و همکاران[2](۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان ابعاد تعالی مدیریت مسئولانه در سازمان‌های دولتی بیان کردند که یک چارچوب شفاف برای مدیریت اثربخش و رفتار مسئولانه کسب‌وکار، به‌عنوان معیاری برای حکمرانی مطلوب در مدیریت دولتی عمل می‌کند. این چارچوب از یک‌سو بر ضرورت شفافیت، اخلاقیات، اخلاق حرفه‌ای، اصول و ارزش‌ها تأکید دارد و از سوی دیگر بر خیر اجتماعی، حفاظت از محیط‌زیست و فعالیت‌های خیرخواهانه متمرکز است. هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد کلیدی «تعالی مدیریت مسئولانه» در واحدهای حکومت محلی، و به‌طور مشخص در شهرداری‌های یونان است. فوری[3](۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان بازتنظیم معماری حکمرانی خوب برای دستیابی به تعالی در خدمات عمومی بیان کردند که تمرکززدایی سیاسی به معنای انتقال قدرت از طریق انتخاب رهبران و نمایندگان سیاسی از سطح دولت مرکزی به دولت‌های محلی است. این فرایند، انتقال قدرت و اختیار (تمرکززدایی عمودی) در حوزه‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی از دولت مرکزی به دولت‌های محلی و نیز به جوامع محلی (تمرکززدایی افقی) را در پی دارد. تمرکززدایی اقتصادی نیز به‌عنوان سازوکاری برای تأمین مالی هزینه‌های دولت (از طریق ساختارهای مالیاتی) و تأمین کالاها و خدمات به‌صورت جمعی در چارچوب یک نظام غیرمتمرکز عمل می‌کند. از این‌رو، ایجاد یک چارچوب نهادی که تمرکززدایی را در قالب الگویی مدرن از ارائه خدمات ـ با ویژگی‌هایی چون انعطاف‌پذیری، یکپارچگی، نوآوری و پویایی ـ ترویج دهد و خدمات را در محیطی بوروکراتیکِ یکپارچه و بدون گسست تجمیع کند، یکی از چالش‌های کلیدی به شمار می‌آید. تحقق «حکمرانی بهتر» از طریق اجرای رویکردی یکپارچه مستلزم وجود چشم‌انداز و راهبرد مشترک برای ارائه خدمات، تغییرات سازمانی، همکاری و هم‌افزایی میان شرکا و تعامل شبکه‌های مختلف است.

مطالعات پیشین نشان می‌دهند که شایستگی‌های مدیریتی در سطوح مختلف، به‌ویژه مهارت‌های فنی، مدیریتی، راهبردی و اخلاقی، نقش بسیار مهمی در تحقق حکمرانی خوب و متعالی دارند. تحقیقات انجام‌شده در حوزه‌های بهداشت عمومی، شهرداری‌ها و سازمان‌های دولتی بیان می‌کنند که ارتقای شایستگی مدیران باعث افزایش کیفیت خدمات، پاسخگویی، شفافیت و عملکرد سازمانی می‌شود (بیرتونسیلا و همکاران، ۲۰۲۵؛ پاپا و همکاران، ۲۰۲۳؛ فوری، ۲۰۱۱). این یافته‌ها اهمیت شایستگی‌های مدیریتی را در تسهیل فرآیندهای حکمرانی، تحقق اهداف سازمانی و تقویت اعتماد ذی‌نفعان نشان می‌دهند.

1 Bertoncello et al
2 Pappa Et al
3 Fourie

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

باوجود این، اکثر پژوهش‌ها در زمینه‌های بهداشت عمومی، شهرداری‌ها و مدیریت دولتی متمرکز بوده‌اند و مطالعات کمی به بررسی پیامدهای شایستگی‌های مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکداری پرداخته‌اند. بانک‌ها به دلیل نقش حیاتی خود در اقتصاد ملی، پیچیدگی عملیات مالی و ضرورت رعایت استانداردهای بالای شفافیت و پاسخگویی، محیطی مناسب برای بررسی اثر شایستگی‌های مدیریتی بر حکمرانی متعالی هستند.

بنابراین، خلا پژوهش در این است که هنوز پیامدهای شایستگی‌های مدیران بر عملکرد نظام بانکداری در چارچوب حکمرانی متعالی به‌صورت جامع و سیستماتیک مورد بررسی قرار نگرفته است. این خلا نشان‌دهنده نیاز به تحقیقاتی است که هم ابعاد شایستگی‌های مدیریتی و هم تأثیر آن‌ها بر حکمرانی متعالی و عملکرد بانک‌ها را تحلیل کنند تا چارچوبی عملی برای ارتقای کیفیت مدیریت و خدمات بانکی ارائه شود.

۲- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و کاربردی و از نظر ماهیت پژوهش، در قالب پژوهش کیفی انجام شده است. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است.

در پژوهش حاضر، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. پیش از آغاز هر مصاحبه، به مصاحبه‌شوندگان توضیح داده شد که هدف این پژوهش شناسایی پیامدهای استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران و اهمیت انجام این پژوهش ارائه شد. سؤالات مصاحبه عمدتاً بر پیامدهای استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران متمرکز بودند. جمع‌آوری داده‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه یافت؛ به گونه‌ای که مصاحبه‌های جدید، هیچ دیدگاه نظری نو یا مضمون تازه‌ای ایجاد نکردند. یادداشت‌ها و مضامین استخراج‌شده در طول فرایند مصاحبه ثبت و به‌عنوان مبنایی برای تحلیل مضمون استفاده شدند.

در این پژوهش، داده‌ها از ۱۳ نفر از مدیران و خبرگان گردآوری شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند انتخاب گردید، به‌گونه‌ای که افرادی که اطلاعات کافی و دست اول در مورد استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی داشتند در نمونه جای گرفتند تا داده‌های غنی و قابل تحلیل فراهم شود. جزئیات تخصص، تحصیلات و زمینه شغلی این افراد در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

پس از انجام مصاحبه‌ها، محتوای آن‌ها به‌صورت مکتوب تجزیه و تحلیل شد. برای دستیابی به فهم مصاحبه‌شوندگان از پیامدهای استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران، از رویکرد استقرایی استفاده گردید. بدین ترتیب، هر مصاحبه به‌طور کامل مورد بررسی قرار گرفت و پژوهشگران با مطالعه چندباره متن مصاحبه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، کلیه واحدهای معنادار را استخراج کردند. این واحدها به‌صورت مجزا برای هر مشارکت‌کننده تحلیل شد و مضامین پایه تعیین گردید.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

جدول ۱: فهرست مصاحبه‌شوندگان به تفکیک تحصیلات و سمت سازمانی

ردیف	سمت	تحصیلات	سابقه کاری (سال)
۱	عضو هیات عامل و معاون پشتیبانی و سرمایه انسانی	دکتری مدیریت منابع انسانی	۳۲
۲	مدیر استانی بانک	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۸
۳	مدیر استانی بانک	دکتری مدیریت و خط مش گذاری	۳۰
۴	عضو هیات عامل و معاون شعب و بانکداری شرکتی	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۳۰
۵	مدیر استانی بانک	دکتری مدیریت و خط مش گذاری	۳۱
۶	معاون مدیر استانی بانک	کارشناسی ارشد حسابداری	۲۷
۷	مدیر استانی بانک	دکتری اقتصاد	۲۸
۸	مدیر بازرسی بانک	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	۲۹
۹	معاون شعب و بازاریابی	دکتری اقتصاد	۲۰
۱۰	عضو هیأت عامل و معاون اعتباری بانک	مهندسی صنایع	۳۳
۱۱	مدیر استانی بانک	دکتری مدیریت و خط مشی گذاری	۲۹
۱۲	معاون امور شعب و بازاریابی	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۹
۱۳	معاون خزانه داری و سرمایه گذاری	کارشناسی ارشد مدیریت مالی	۳۲

منبع: نتایج تحقیق

در مرحله دوم، مضامینی که معرف بخش‌های مختلف متن بودند، ثبت شدند. در مرحله سوم، خوشه‌بندی مقوله‌ها انجام شد؛ این خوشه‌بندی شامل تم‌های سازمان‌دهنده و فراگیر بود که با بازخوانی دقیق مصاحبه‌ها و برداشت مشترک پژوهشگران از مفاهیم و تداعی‌های متون شکل گرفت. در نهایت، با غوطه‌وری در داده‌ها، کنار هم قرار دادن جداول، مقایسه مداوم و شناسایی مشابهت‌ها، تم‌های سازمان‌دهنده و فراگیر به همراه کدهای استخراج‌شده در یک جدول تجمیع شدند.

در این مرحله، با ترکیب مفاهیم مشترک و استفاده از مطالب ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان، چارچوبی جامع شکل گرفت که پیامدهای استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران را به‌طور واضح نشان می‌دهد.

برای اعتبارسنجی پژوهش کیفی، دو راهبرد به‌کار گرفته شد: **بازبینی خارجی**: انجام مصاحبه با افرادی خارج از گروه اصلی نمونه برای تحلیل و بررسی فرایند پژوهش، خروجی‌ها و میزان دقت آن؛ **تکثرگرایی**: مصاحبه با افرادی که در سطوح مختلف و با مسئولیت‌های متفاوت فعالیت می‌کنند تا دیدگاه‌های گوناگون پوشش داده شود.

۳- یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از تحلیل پیامدهای استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران در سه مضمون فراگیر و یازده مضمون سازمان دهنده و پنجاه مضمون پایه در قالب جدول‌های ۲ تا ۴ نشان داده شده است:

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

جدول ۲: مضمون‌های پیامدهای مدیریتی در استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیامدهای مدیریتی	ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری	استفاده مدیران از داده‌ها و تحلیل‌های رسمی در تصمیم‌گیری‌ها تصمیمات مبتنی بر فرآیندهای استاندارد و مستند زمان حل مسائل عملیاتی در واحد تحت مدیریت موفقیت تصمیمات مدیریتی در تحقق اهداف تعیین‌شده کاهش تصمیمات سلیقه‌ای و غیرمستند
	ارتقای توانمندی و توسعه انسانی	توان مدیر در ایجاد انگیزش در کارکنان توانایی مدیر در هدایت تیم‌ها به سوی اهداف مشترک اثربخشی مدیر در مدیریت تعارضات سازمانی تحقق اهداف تیمی در دوره‌های زمانی مشخص میزان مشارکت کارکنان در تصمیمات تیمی
	تقویت اخلاق حرفه‌ای و هوش معنوی	پایبندی مدیر به اصول صداقت در گزارش‌دهی رعایت عدالت در تخصیص منابع و فرصت‌ها پرهیز مدیر از تعارض منافع در تصمیم‌گیری‌ها و بر اساس اصول اخلاقی درک عمیق از ارزشها و احساسات دیدن مدیریت به عنوان خدمت و نه قدرت همسو نمودن اهداف شخصی با اهداف سازمانی و اجتماعی حل موارد گزارش‌شده تخلف اخلاقی در واحد تحت مدیریت ترویج رفتارهای اخلاق‌مدار در میان کارکنان
	تقویت ارزش محوری و مسئولیت پذیری	اجرای عدالت و انصاف احترام به کرامت انسانی مردم باوری رویکرد الهی و ناظر دانستن خداوند اعتقاد به خدمت در نظام اسلامی پذیرش مسئولیت پیامدهای تصمیمات مدیریتی انجام به‌موقع تعهدات و وظایف محوله شفافیت مدیر در ارائه گزارش عملکرد تعداد اقدامات اصلاحی پس از بروز خطاهای مدیریتی
	ایجاد طرز فکر متعالی	تمرینات تعاملی آگاهی فرا فردی مدیریت خدمت گزار مدیریت در راستای یک هدف متعالی و الهی علاوه بر اهداف سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران، پیامدهای معناداری در سطح مدیریت و رهبری سازمان‌ها برجای می‌گذارد که به‌طور خاص در قالب چهار مؤلفه کلیدی «ارتقای مهارت تصمیم‌گیری»، «ارتقای توانمندی و توسعه انسانی»، «تقویت اخلاق حرفه‌ای و هوش معنوی» و « تقویت ارزش محوری و مسئولیت‌پذیری»، «ایجاد طرز فکر متعالی» قابل تبیین است. این پیامدها در مجموع منجر به بهبود کیفیت حکمرانی، افزایش اثربخشی مدیریتی و ارتقای مشروعیت نهادی مدیران در سازمان‌های بانکی می‌شود؛

ارتقای توانمندی و توسعه انسانی به‌عنوان یکی از مضامین کلیدی در الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی، بر این فرض استوار است که کیفیت حکمرانی بانکی بیش از هر چیز به سطح سرمایه انسانی و قابلیت‌های مدیریتی وابسته است. در ادبیات مدیریت منابع انسانی، توسعه انسانی به فرایند نظام‌مند افزایش دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای اطلاق می‌شود که به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌گردد. از سوی دیگر، تقویت اخلاق حرفه‌ای و هوش معنوی به‌عنوان یکی از مضامین سازمان‌دهنده، ناظر بر آن دسته از قابلیت‌های ارزشی و درونی مدیران است که کیفیت تصمیم‌گیری، پاسخگویی و اعتماد

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

عمومی را در نظام بانکی ارتقا می‌دهد. اخلاق حرفه‌ای مجموعه‌ای از هنجارها و استانداردهای رفتاری است که رفتار مدیران را در قبال ذی‌نفعان (سپرده‌گذاران، سهامداران، نهاد ناظر و جامعه) هدایت می‌کند. مفهوم هوش معنوی نیز به توانایی افراد در ادراک معنا، ارزش‌ها و اهداف متعالی در تصمیم‌ها و رفتارهای سازمانی اشاره دارد. این سازه با خودآگاهی، همدلی، مسئولیت‌پذیری و قضاوت اخلاقی مرتبط است. ارزش‌محوری به معنای جهت‌دهی آگاهانه تصمیم‌ها، سیاست‌ها و رفتارهای سازمانی بر پایه مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادین است؛ به‌گونه‌ای که این ارزش‌ها به معیارهای داوری و اولویت‌بندی در سطوح فردی، سازمانی و نهادی تبدیل شوند. مسئولیت‌پذیری نیز اشاره به حکمرانی بانکی به معنای پاسخگویی مدیران در قبال نتایج تصمیم‌ها، رعایت مقررات و حفاظت از منافع ذی‌نفعان است. اسناد حاکمیتی تأکید می‌کنند که هیئت‌مدیره و مدیران ارشد باید سازوکارهای روشن پاسخگویی، ارزیابی عملکرد و نظارت داخلی را برقرار سازند. در نهایت ایجاد طرز فکر متعالی به معنای شکل‌گیری نگرشی در مدیران است که تصمیم‌گیری و کنش مدیریتی را فراتر از منافع کوتاه‌مدت، سود مقطعی یا ملاحظات فردی هدایت می‌کند و آن را در چارچوب اهداف کلان سازمانی، منافع عمومی، ثبات مالی و مسئولیت اجتماعی معنا می‌بخشد. در این رویکرد، مدیر بانکی نه‌تنها به کارایی عملیاتی، بلکه به پیامدهای بلندمدت اقتصادی، اجتماعی و اخلاقی تصمیم‌های خود توجه دارد.

جدول ۳: مضمون‌های پیامدهای سازمانی در استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیامدهای سازمانی	افزایش بهره وری و نوآوری	افزایش خروجی خدمات بانکی به ازای هر کارمند کاهش هزینه‌های عملیاتی شعب و واحدها بهبود زمان ارائه خدمات به مشتریان افزایش کارایی فرآیندهای داخلی بهبود شاخص‌های عملکرد کلیدی بانک توانایی انطباق و تغییرات محیطی و ارایه راهکارهای نوآورانه بهبود مستمر کیفیت خدمات بانکی
	شفافیت	شفافیت بانک در ارائه اطلاعات مالی و عملکردی اعتماد مشتریان به صحت اطلاعات ارائه‌شده زمان پاسخگویی به درخواست‌ها و شکایات ذی‌نفعان رضایت ذی‌نفعان از رویه‌های پاسخگویی بانک انطباق گزارش‌های بانک با الزامات قانونی و نظارتی
	تقویت نظام پاسخگویی	ایجاد سازوکارهای رسمی برای پاسخگویی به درخواست‌ها و شکایات ذی‌نفعان توانایی بانک در ارائه پاسخ دقیق و به موقع به ذی‌نفعان پذیرش مسئولیت و اصلاح خطاها اطلاع‌رسانی عمومی درباره عملکرد پاسخگویی و نتایج اقدامات
	پیاده سازی جهان بینی الهی	پایبندی به مبانی دینی، احکام و اخلاق اسلامی قرآن محوری پایبندی به قوانین اسلامی پاسخگویی در برابر خداوند و مردم

منبع: یافته‌های پژوهش

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

پیامدهای سازمانی استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی، در قالب افزایش بهره‌وری و نوآوری، ارتقای شفافیت، تقویت نظام پاسخگویی و پیاده سازی جهان بینی الهی به بهبود کیفیت حکمرانی درون‌سازمانی، افزایش کارآمدی عملیاتی و تقویت اعتماد ذی‌نفعان به عملکرد بانک‌ها منجر می‌شود و زمینه تحقق پایداری نهادی در نظام بانکی را فراهم می‌سازد. نخست، افزایش بهره‌وری بانک به‌عنوان پیامد محوری سازمانی، حاصل به‌کارگیری مدیرانی است که از شایستگی‌های حرفه‌ای، توان تصمیم‌گیری عقلایی و رویکرد سیستمی برخوردارند. چنین مدیرانی با بهینه‌سازی فرآیندهای کاری، کاهش موازی‌کاری‌ها، استفاده اثربخش از منابع انسانی و مالی و ارتقای نظام ارزیابی عملکرد، موجب افزایش کارایی عملیاتی و بهبود نسبت ستانده به نهاده در بانک می‌شوند. پیامد مستقیم این امر، کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش سرعت و کیفیت ارائه خدمات بانکی و ارتقای رضایت مشتریان است. دوم، ارتقای شفافیت سازمانی از دیگر پیامدهای بنیادین حکمرانی متعالی در سطح سازمانی است. استقرار الگوی شایستگی مدیران، با تأکید بر افشای اطلاعات صحیح و به‌موقع، وضوح فرآیندهای تصمیم‌گیری و گزارش‌دهی عملکرد، موجب کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و پیشگیری از بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه می‌شود. شفافیت سازمانی علاوه بر ارتقای سلامت اداری و مالی، اعتماد ذی‌نفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی (از جمله کارکنان، مشتریان و نهادهای نظارتی) را تقویت کرده و مشروعیت نهادی بانک را افزایش می‌دهد. سوم، تقویت نظام پاسخگویی به‌عنوان مکمل شفافیت، ناظر بر نهادینه‌شدن سازوکارهایی است که از طریق آن مدیران و واحدهای سازمانی در برابر تصمیمات و نتایج عملکرد خود پاسخگو هستند. در چارچوب حکمرانی متعالی، مسئولیت‌ها به‌صورت شفاف تعریف شده و نظام‌های ارزیابی عملکرد و گزارش‌دهی تقویت می‌شود. این امر موجب افزایش تعهد مدیران به نتایج تصمیمات، ارتقای انضباط سازمانی، تسهیل اصلاح خطاها و تقویت یادگیری سازمانی می‌گردد و در نهایت به بهبود مستمر عملکرد بانک منجر می‌شود. در نهایت، پیاده‌سازی جهان‌بینی الهی به معنای جهت‌دهی نظام تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و رفتار مدیریتی بر پایه باور به حاکمیت ارزش‌های الهی، عدالت، امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در برابر خداوند و جامعه است. در این رویکرد، مدیریت نه صرفاً یک فعالیت فنی یا اقتصادی، بلکه امانتی اخلاقی و اجتماعی تلقی می‌شود که باید در چارچوب ارزش‌های متعالی و خیر عمومی انجام گیرد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

جدول ۴: مضمون‌های پیامدهای جامعه‌محور در استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
پیامدهای جامعه‌محور	اعتماد عمومی به نظام بانکی	اعتماد جامعه به ثبات و سلامت نظام بانکی اطمینان سپردگذاران به امنیت منابع مالی خود ادراک عمومی از شفافیت عملکرد بانک‌ها رضایت عمومی از نحوه برخورد بانک‌ها با مشتریان
	توسعه پایدار مالی و اقتصادی	حمایت از فعالیت‌های اقتصادی پایدار مدیریت ریسک و ثبات مالی افزایش دسترسی به خدمات بانکی توسعه خدمات مالی به مناطق کم‌برخوردار
	افزایش قابلیت رقابتی	حمایت بانک از پروژه‌های مولد و پایدار اقتصادی تخصیص منابع به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نقش بانک در ثبات مالی و کاهش نوسانات اقتصادی گسترش دسترسی اقشار مختلف به خدمات بانکی سرمایه‌گذاری بانک در نوآوری‌های مالی پایدار
	انطباق با استانداردهای بین‌المللی حکمرانی	رعایت الزامات شفافیت و افشای اطلاعات مطابق استانداردهای بین‌المللی استقلال و اثربخشی هیئت‌مدیره و کمیته‌های تخصصی (حسابرسی، ریسک، انتصابات) انطباق رویه‌های پاسخگویی و گزارش‌دهی با توصیه‌های نهادهای بین‌المللی حکمرانی همسویی سیاست‌های اخلاق حرفه‌ای و مبارزه با تعارض منافع با استانداردهای جهانی مشارکت مدیران در دوره‌های آموزشی مرتبط با حکمرانی شرکتی بین‌المللی
	جهاد تحقق	دستیابی به اخلاق و ارزشهای اسلامی جهاد علمی جهاد اقتصادی تقویت هویت اسلامی

منبع: یافته‌های پژوهش

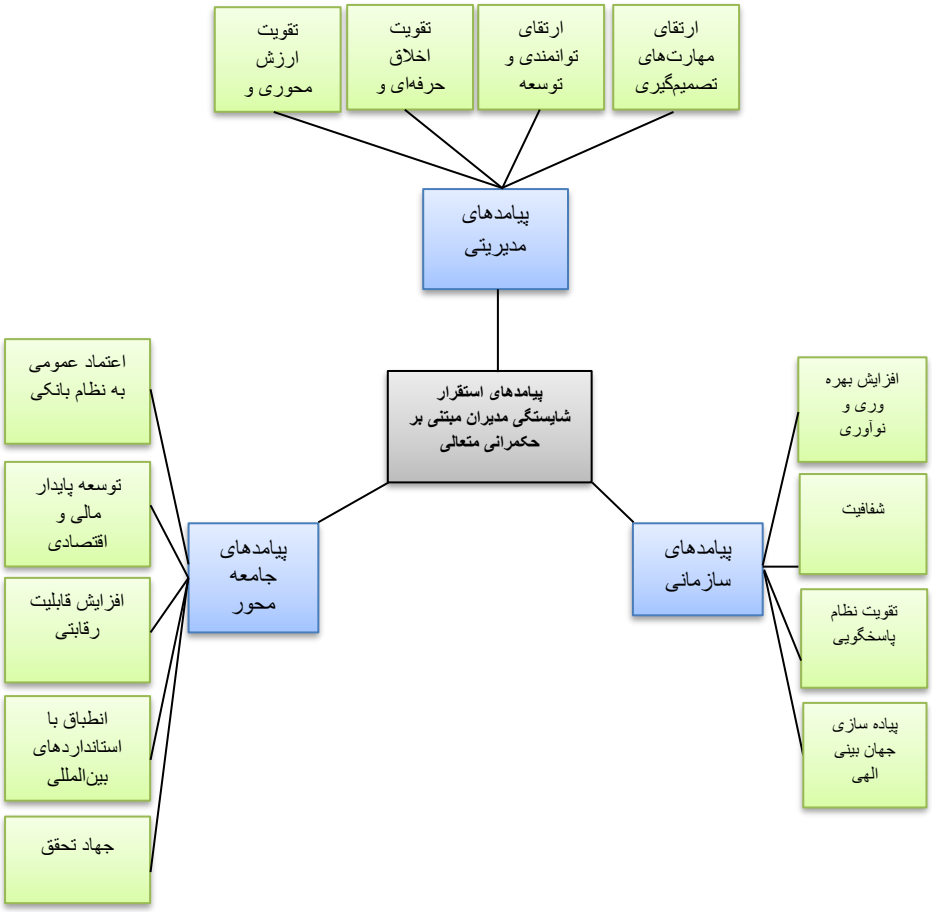
پیامدهای جامعه‌محور استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی، از طریق تقویت اعتماد عمومی، حمایت از توسعه پایدار مالی و اقتصادی، ارتقای قابلیت رقابتی بانک‌ها و انطباق با استانداردهای بین‌المللی حکمرانی، به افزایش سرمایه اجتماعی نظام بانکی، بهبود پیوند بانک‌ها با جامعه و ارتقای جایگاه نظام بانکی در فرآیند توسعه ملی منجر می‌شود. اعتماد عمومی به نظام بانکی به‌عنوان مهم‌ترین پیامد جامعه‌محور، تحت تأثیر مستقیم کیفیت حکمرانی و شایستگی مدیران قرار دارد. مدیرانی که بر اساس معیارهای شایستگی، شفافیت، پاسخگویی و اخلاق حرفه‌ای انتخاب و ارزیابی می‌شوند، زمینه کاهش تخلفات، فساد اداری و تصمیمات رانتی را فراهم می‌سازند. پیامد این فرآیند، افزایش اطمینان شهروندان به سلامت عملکرد بانک‌ها، تقویت سرمایه اجتماعی نظام بانکی و افزایش تمایل جامعه به استفاده از خدمات رسمی بانکی است؛ امری که به تعمیق مالی و کاهش فعالیت‌های غیررسمی در اقتصاد منجر می‌شود؛ همچنین، توسعه پایدار مالی و اقتصادی از

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

پیامدهای کلیدی جامعه‌محور است که از طریق بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های کلان بانکی محقق می‌شود. مدیران شایسته در چارچوب حکمرانی متعالی، منابع مالی را به سمت فعالیت‌های مولد، پروژه‌های توسعه‌محور و بخش‌های اولویت‌دار اقتصاد هدایت می‌کنند و با تقویت نظام اعتبارسنجی و مدیریت ریسک، از تخصیص ناکارآمد منابع و ایجاد مطالبات غیرجاری جلوگیری می‌شود. این رویکرد به ثبات نظام مالی، پایداری رشد اقتصادی و کاهش آسیب‌پذیری اقتصاد ملی در برابر شوک‌های مالی و بانکی کمک می‌کند. از سوی دیگر، فزایش قابلیت رقابتی نظام بانکی در سطح ملی و بین‌المللی از دیگر پیامدهای جامعه‌محور استقرار الگوی شایستگی مدیران محسوب می‌شود. ارتقای شایستگی‌های مدیریتی موجب بهبود کیفیت خدمات بانکی، توسعه نوآوری‌های مالی، گسترش بانکداری دیجیتال و افزایش کارایی عملیاتی می‌شود. پیامد این فرآیند، افزایش توان رقابت بانک‌ها در جذب منابع، حفظ مشتریان و تعامل مؤثر با بازارهای مالی منطقه‌ای و بین‌المللی است که نهایتاً جایگاه نظام بانکی کشور را در فضای رقابتی اقتصاد جهانی ارتقا می‌دهد. در نهایت، انطباق با استانداردهای بین‌المللی حکمرانی به‌عنوان پیامد راهبردی جامعه‌محور، نقش مهمی در افزایش اعتبار بین‌المللی نظام بانکی ایفا می‌کند. هم‌سویی ساختارهای مدیریتی و رویه‌های حکمرانی با استانداردهای پذیرفته‌شده جهانی (نظیر اصول حاکمیت شرکتی، مدیریت ریسک، شفافیت و پاسخگویی نهادی) زمینه بهبود تعاملات بانکی فرامرزی، جذب سرمایه‌گذاری خارجی و تسهیل روابط مالی بین‌المللی را فراهم می‌سازد. این امر نه‌تنها مشروعیت نهادی بانک‌ها را در سطح بین‌المللی تقویت می‌کند، بلکه مسیر ادغام تدریجی نظام بانکی کشور در شبکه مالی جهانی را هموار می‌سازد. با این حال، جهاد تحقق را می‌توان به‌عنوان یک رویکرد کنش‌محور، متعهدانه و مجاهدانه در مسیر دستیابی به اهداف کلان سازمانی و ملی تعریف کرد؛ رویکردی که بر تلاش مستمر، مسئولیت‌پذیری فعال، غلبه بر موانع، کار جهادی، نتیجه‌گرایی و تحقق عملی اهداف تأکید دارد. در این معنا، جهاد تحقق صرفاً یک مفهوم ارزشی یا شعاری نیست، بلکه بیانگر نوعی طرز فکر و سبک مدیریت است که فاصله میان «سند و عمل» را کاهش می‌دهد و اهداف راهبردی را به نتایج عینی تبدیل می‌کند.

بدین ترتیب، پیامدهای جامعه‌محور استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی، از طریق تقویت اعتماد عمومی، حمایت از توسعه پایدار مالی و اقتصادی، ارتقای قابلیت رقابتی بانک‌ها و انطباق با استانداردهای بین‌المللی حکمرانی، به افزایش سرمایه اجتماعی نظام بانکی، بهبود پیوند بانک‌ها با جامعه و ارتقای جایگاه نظام بانکی در فرآیند توسعه ملی منجر می‌شود.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]



شکل ۱: پیامدهای استقرار شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران
منبع : یافته‌های پژوهش

۴- بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، بررسی و تبیین پیامدهای استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی در نظام بانکی ایران است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پیوند نظام‌مند میان «الگوی شایستگی مدیران» و «حکمرانی متعالی» می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب نوین برای بازاندیشی در نظام انتصاب، ارزیابی و توانمندسازی مدیران بانکی در ایران مورد استفاده قرار گیرد. بخش مهمی از ادبیات موجود در حوزه مدیریت بانکی، یا به شایستگی‌های فردی مدیران پرداخته است یا به‌طور مجزا بر اصول حکمرانی خوب و حاکمیت

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

شرکتی تأکید داشته است؛ در حالی‌که این پژوهش با تلفیق این دو حوزه، مدلی یکپارچه ارائه می‌دهد که پیامدهای آن در سه سطح مدیریتی، سازمانی و جامعه‌محور قابل مشاهده است. بنابراین، حکمرانی متعالی تنها در سطح ساختارها و مقررات قابل تحقق نیست، بلکه تحقق عملی آن مستلزم برخورداری مدیران از مجموعه‌ای از شایستگی‌های شناختی، اخلاقی و رهبری است. این نتیجه با ادبیات حاکمیت شرکتی که بر نقش کیفیت رهبری و اخلاق حرفه‌ای مدیران در ارتقای حکمرانی تأکید دارد هم‌راستا است. از این رو، پژوهش حاضر با بومی‌سازی این مفاهیم در زمینه نظام بانکی ایران، نشان می‌دهد که فقدان شایستگی‌های مدیریتی می‌تواند شکاف میان سیاست‌های حکمرانی و اجرای واقعی آن‌ها را تشدید کند. بنابراین، یکی از نکات قابل بحث این است که بسیاری از ناکارآمدی‌های حکمرانی در نظام بانکی، بیش از آنکه ناشی از ضعف قوانین باشد، ریشه در ضعف شایستگی‌های مدیریتی و سازوکارهای انتخاب و ارزیابی مدیران دارد.

در سطح مدیریتی، نتایج نشان می‌دهد که تمرکز بر شایستگی‌هایی نظیر ارتقای مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله، ارتقای توانمندی و توسعه انسانی، تقویت اخلاق حرفه‌ای و هوش معنوی و تقویت ارزش محوری و مسئولیت‌پذیری، موجب بهبود کیفیت کنش‌های مدیریتی و ارتقای عقلانیت تصمیم‌گیری در بانک‌ها می‌شود. این امر نه‌تنها به کاهش تصمیمات سلیقه‌ای و غیرسیستمی می‌انجامد، بلکه زمینه تقویت اعتماد درون‌سازمانی، افزایش انسجام تیم‌های مدیریتی و ارتقای تعهد حرفه‌ای مدیران را فراهم می‌سازد. از منظر نظری، این یافته‌ها هم‌راستا با ادبیات حکمرانی خوب و حاکمیت شرکتی است که بر نقش شایستگی‌های فردی و اخلاقی مدیران در بهبود کیفیت حکمرانی تأکید دارد.

در سطح سازمانی، پیامدهایی همچون افزایش بهره‌وری بانک، ارتقای شفافیت سازمانی، تقویت نظام پاسخگویی و پیاده سازی جهان بینی الهی، بیانگر آن است که استقرار الگوی شایستگی مدیران می‌تواند به بهبود کارآمدی نهادی و سلامت سازمانی بانک‌ها منجر شود. تقویت سازوکارهای شفافیت و پاسخگویی، علاوه بر کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و فرصت‌های فسادزا، زمینه ارتقای اعتماد ذی‌نفعان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را فراهم می‌آورد. همچنین کاهش ریسک‌های عملیاتی و بهبود کنترل‌های داخلی، نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری نظام بانکی در برابر بحران‌های اقتصادی و شوک‌های محیطی ایفا می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که حکمرانی متعالی صرفاً یک مفهوم هنجاری نیست، بلکه دارای پیامدهای عملی و قابل سنجش در سطح عملکرد سازمانی است.

در سطح جامعه‌محور، پیامدهایی نظیر افزایش اعتماد عمومی به نظام بانکی، تقویت توسعه پایدار مالی و اقتصادی، افزایش قابلیت رقابتی نظام بانکی، انطباق با استانداردهای بین‌المللی حکمرانی و جهاد تحقق، حاکی از آن است که آثار استقرار الگوی شایستگی مدیران فراتر از مرزهای سازمانی امتداد می‌یابد و به حوزه‌های کلان اجتماعی و اقتصادی تسری پیدا می‌کند. اعتماد عمومی به نظام بانکی به‌عنوان یک سرمایه اجتماعی کلیدی، پیش‌شرط تعمیق مالی، افزایش مشارکت مردم در نظام رسمی پولی و بانکی و کاهش فعالیت‌های غیررسمی است. همچنین هم‌سویی با استانداردهای بین‌المللی حکمرانی، می‌تواند جایگاه نظام بانکی کشور را در تعاملات منطقه‌ای و جهانی ارتقا داده و مسیر جذب سرمایه و توسعه تعاملات مالی را هموار سازد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

برآیند یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که استقرار الگوی شایستگی مدیران مبتنی بر حکمرانی متعالی، ظرفیت آن را دارد که به‌عنوان یک چارچوب سیاستی و مدیریتی مؤثر در اصلاح ساختارهای مدیریتی نظام بانکی ایران به‌کار گرفته شود. این الگو از طریق ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری مدیران، بهبود کارکردهای سازمانی بانک‌ها و تقویت پیوند نظام بانکی با جامعه و اهداف توسعه‌ای کشور، می‌تواند به ارتقای مشروعیت نهادی، افزایش کارآمدی عملیاتی و تقویت اعتماد عمومی منجر شود. از این رو، توصیه می‌شود سیاست‌گذاران پولی و بانکی و نهادهای ناظر، در فرآیندهای انتصاب، ارزیابی و توسعه مدیران بانکی، به‌صورت نظام‌مند از شاخص‌ها و مؤلفه‌های این الگو بهره گیرند و آن را در قالب برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی و اصلاح حکمرانی بانکی نهادینه سازند.

بانک‌ها و نهادهای ناظر باید برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی مدیران را با تمرکز بر ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری، رهبری تحول‌آفرین، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری طراحی و اجرا کنند. این برنامه‌ها باید شامل آموزش‌های کاربردی، مربی‌گری و شبیه‌سازی محیط‌های تصمیم‌گیری پیچیده باشد تا شایستگی‌های مدیریتی به‌طور عملی نهادینه شود. هم‌زمان، نظام انتصاب و ارزیابی مدیران باید بازطراحی شده و مبتنی بر شاخص‌های شایستگی حرفه‌ای، اخلاقی و حکمرانی متعالی باشد تا انتخاب و ارتقای مدیران بر اساس معیارهای علمی و عملی صورت گیرد.

در سطح سازمانی، ضروری است سازوکارهای شفافیت و پاسخگویی تقویت شوند تا اطلاعات عملکردی و تصمیمات مدیریتی به‌صورت به‌موقع و دقیق در اختیار ذی‌نفعان قرار گیرد. این اقدام علاوه بر کاهش ریسک‌های عملیاتی، موجب ارتقای اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان و افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. همچنین، بانک‌ها باید مدیریت ریسک و بهره‌وری سازمانی را با استقرار استانداردهای کنترلی و استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی بهینه کنند تا تاب‌آوری سازمانی و ثبات عملکرد در مواجهه با شرایط پیچیده اقتصادی افزایش یابد.

از منظر جامعه‌محور، بانک‌ها باید با رعایت اخلاق حرفه‌ای، پاسخگویی به مطالبات جامعه و ارائه خدمات شفاف و قابل اعتماد، اعتماد عمومی را تقویت کنند. این اقدام به ارتقای سرمایه اجتماعی، پایداری مالی و توسعه اقتصادی کشور کمک می‌کند و زمینه افزایش قابلیت رقابتی نظام بانکی را فراهم می‌آورد. همچنین، همسویی بانک‌ها با استانداردهای بین‌المللی حکمرانی موجب ارتقای مشروعیت نهادی، جذب سرمایه‌گذاری خارجی و تسهیل تعاملات بانکی بین‌المللی می‌شود.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

منابع

۱. اعرابی مقدم، حوریه؛ موتمنی، علیرضا؛ اوتارخانی، علی. (۱۴۰۳). تطبیق الگوی حکمرانی متعالی و فناوری نوین زنجیره بلوکی در صنعت فناوری مالی. *مدیریت راهبردی، ۵۹*(۳)، ۱–۲۳.

۲. بهرامی، داود؛ تیمورنژاد، کاوه؛ و دهگان، محمود. (۱۴۰۱). ارزیابی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکداری. *مدیریت پویا و تحلیل کسب‌وکار، ۳* (۳)، ۱۲۴–۱۳۵.

۳. حمزه، سعید؛ رستم‌زاده، رضا؛ لطف‌اللهی، ماهرخ؛ و اسگندری، کریم. (۱۴۰۴). طراحی مدل حکمرانی متعالی در سازمان تأمین اجتماعی شمال غرب. *راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، ۱۰* (۲)، ۱۱۹–۱۳۵.

۴. رشک‌البهادلی، احمدعباس؛ حسن ملکی، علیرضا؛ شاکر، امیرصاحب؛ و دستگیر، محسن. (۱۴۰۳). تبیین معیارهای شایستگی مدیران ارشد و تأثیر آن بر عملکرد شرکت‌ها. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی، ۲* (۳)، ۲۰۹–۲۲۸.

۵. سلمان‌تبار، آزاده؛ آقاداود، سید رسول؛ داوودی، امیرحسین محمد؛ و شفیع‌زاده، رضا. (۱۴۰۳). مدل ارتقاء شایستگی‌های مدیران نظام بانکی در اجرای خطمشی‌های بانک مرکزی (مورد مطالعه: بانک انصار). *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، ۱۵* (۵)، ۴۹–۶۴.

۶. شایگانی، بیتا؛ و عبداللهی ارانی، مصعب. (۱۳۹۰). بررسی ثبات در بخش بانکی اقتصاد ایران. *جستارهای اقتصادی، ۸*(۱۶)، ۱۴۷–۱۶۸.

۷. شیرازی، اسکندر؛ پناهی، بلال؛ و نیک‌منش، شمس‌الدین. (۱۴۰۴). طراحی الگوی سازمانی دولت خدمتگزار بر حکمرانی متعالی برای سازمان‌های دولتی. *دین‌پژوهشی و کارآمدی، ۵*(۲)، ۱۱۳–۱۳۸.

۸. فتحانی، محبوبه؛ یعقوبی، نورمحمد؛ رضایی‌فر، حمید؛ و محمدی، محمد. (۱۴۰۴). پیشران‌های ارتقای سطح پایداری سازمانی بخش عمومی با رویکرد حکمرانی تعالی‌گرا (مورد مطالعه: شهرداری مشهد). *حکمرانی متعالی، ۶* (۴)، ۱–۳۲.

۹. فرمانفرمایی، تکتم. (۱۳۹۱). جایگاه اخلاق در حکمرانی خوب شهری. در *مجموعه مقالات همایش حکمرانی خوب شهری*. تهران.

۱۰. معصومی، سید ابراهیم؛ و مهاجرنیا، محسن. (۱۴۰۴). بسترهای حکمرانی متعالی اسلامی در سه پارادایم. *حکمرانی متعالی، ۶* (۲)، ۱–۳۳.

۱۱. نثاری، مرتضی، حسینی، سیدرضا، ناظمی اردکانی، مهدی، و بابایی، عباس. (۱۴۰۴). بازتولید هویت اسلامی برای حکمرانی متعالی: تحلیل سازوکارهای رتوریک مداحان و سخنرانان مذهبی. *حکمرانی متعالی، ۶* (۲۲)، ۹۷–۱۱۶.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]

12. Aguinis, H., Rupp, D. E., & Glavas, A. (2024). Corporate social responsibility and individual behaviour. *Nature Human Behaviour, 8*(2), 219–227.
13. Barbier, L. (2025). *The trust mandate: Linking governance excellence to political legitimacy in the 21st century*. https://doi.org/10.5281/zenodo.17634545
14. Bertoncello, C., Buja, A., Silenzi, A., Specchia, M. L., Franchino, G., Lazzari, A., Baldo, V., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2015). Good governance competencies in public health to train public health physicians. *International Journal of Public Health, 60*(7), 737–749.
15. Bhatia, M., & Gulati, R. (2021). Board governance and bank performance: A meta-analysis. *Research in International Business and Finance, 58*, 1–11.
16. Edwin, D. (2021). *Management competencies*. EBSCO Knowledge Advantage.
17. Fourie, D. (2011). Adjusting good governance architecture to achieve public service excellence. *Administratio Publica, 19*(3), 154–166.
18. Nilekani, R. (2025). Why public governance excellence is non-negotiable for sustainable growth. *The Centre for Public Sector Governance*. https://publicsecgov.org/why-public-governance-excellence-is-non-negotiable-for-sustainable-growth/
19. Obeng, H. A., Arhinful, R., Mensah, L., & Mensah, C. C. (2025). The mediating role of service quality in the relationship between corporate social responsibility and sustainable competitive advantages in an emerging economy. *Business Strategy & Development, 8*(1), e70099.
20. Pappa, E., Filos, J., Garefalakis, A., Kyriakogkonas, P., & Selimis, I. (2023). Dimensions of responsible management excellence in public organizations. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, 26*(S4), 1–15.
21. Raouf, H., & Ahmed, H. (2022). Risk governance and financial stability: A comparative study of conventional and Islamic banks in the GCC. *Global Finance Journal, 52*, 1–10.
22. Ullah, S., Ullah, A., & Zaman, M. (2024). Nexus of governance, macroeconomic conditions, and financial stability of banks: A comparison of developed and emerging countries. *Financial Innovation, 10*(30), 1–38.
23. Vo, X. V., Pham, T. H. A., Doan, T. N., & Luu, H. N. (2021). Managerial ability and bank lending behavior. *Finance Research Letters, 39*, 1–10.
24. Yahaya, R., & Segbenya, M. (2023). Modelling the influence of managerial competence on managerial performance in the Ghanaian banking sector. *Humanities and Social Sciences Communications, 10*(1), 1–11.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-07]