

چکیده

در عصری که سرعت تغییرات بسیار بالاست، برای نقش های در حال تغییر در سازمان ها، مهارت های جدید مورد نیاز می باشد. مدل های شایستگی، ابزاری را برای تعیین آنچه که در حال و آینده مورد نیاز است فراهم می کند. شایستگی ها منجر به بهره وری و کاهش هزینه سازمان ها می شوند. هدف تحقیق حاضر واکاوی ابعاد و مولفه های مدل شایستگی مدیران و ارائه مدل شایستگی های مدیران در سیستم بانکی می باشد. در این تحقیق، شایستگی عبارتست از دانش، مهارت ها و توانایی ها و ویژگی های فردی که اکثر محققان آن ها را به عنوان شایستگی ها برشمرده اند و مورد نظر اکثر متخصصان منابع انسانی می باشد. جامعه آماری تحقیق، مدیران یکی از بانک های دولتی خراسان رضوی می باشند. بدین منظور مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران انجام شد. با استفاده از روش تحلیل محتوا، مصاحبه ها تحلیل و مدل شایستگی مدیران استخراج شد. مدل ارائه شده شامل سه سطح می باشد. سطح اول متشکل از چهار حوزه کلی می باشد که عبارتند از: حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی و حوزه فردی. سطح دوم شامل هشت بعد شایستگی می باشد: دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی. در نهایت، سطح سوم مدل از چهل و دو مولفه تخصصی و عملیاتی شایستگی مدیران در سیستم بانکی تشکیل شده است.

کلیدواژه:

مدل شایستگی، ابعاد شایستگی، مولفه های شایستگی، مدیران بانک

واکاوی ابعاد و مولفه های مدل

شایستگی های مدیران در

سیستم بانکی

(یک رویکرد کیفی)

دکتر فریبرز رحیم نیا

دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه

فردوسی مشهد

وجیهه هوشیار(نویسنده مسئول مکاتبات)

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه

فردوسی مشهد

v.hoshyar@yahoo.com

مقدمه

وجود نظام شایسته سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در راس سازمان ها از اهمیت خاصی برخوردار است. اداره سازمان ها و بنگاه ها در عصر امروز، بر پایه قانون مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی، به گونه ای که در داخل، پاسخگوی نیازهای معنوی و مادی جامعه و در سطح منطقه ای و جهانی، توانایی برخورد با انواع دگرگونی ها را داشته باشند، تنها از عهده کسانی بر می آید که در زمره نخبگان، نواندیشان و به بیان دیگر، شایستگان باشد(مالمون، ۱۳۸۴). استقرار نظام شایستگی به عنوان



یکی از سیاست های کلان و راهبردی کشور در سند چشم انداز بیست ساله و قانون برنامه چهارم مورد تاکید قرار گرفته است.

در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان ها در تلاش و رقابت اند تا شایسته ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه های توسعه قابلیت های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت های آنان انجام می گیرد، مهم ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان ها محسوب می شود. در همه سازمان ها (دولتی و غیر دولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعا پیچیده بوده و انجام موفقیت آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه ای از شایستگی ها، مهارت ها، توانایی ها و ویژگی های خاص می باشد (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸). چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از این رو مقتضی است که سازمان ها بکوشند شایسته ترین، صالح ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به ویژه برای خدمت در دستگاه های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را بر اساس برنامه ها و خط مشی های صحیح انجام دهند. این امر به مراتب برای مدیران سازمان ها که با مجموعه ای از نیروهای انسانی با فرهنگ ها و ارزش های مختلف در ارتباط است بسیار حائز اهمیت می باشد (کازمی، ۱۳۸۰، ص ۵). از این رو انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم ترین و حساس ترین مسایل در فرایند کار هر سازمانی خواهد بود. بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست های سازمانی را به عهده بگیرند (تصدیقی، ۱۳۸۴، ص ۳۴۲).

صاحب نظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد می کنند که به عنوان یک ابزار قوی است که بر رفتارهای افراد تاکید دارد و به موفقیت سازمانی کمک می کند. برای این که یک سازمان، رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کنند، باید شایستگی ها تعیین شوند و مدلی توسعه پیدا کند که این شایستگی ها را توصیف کند (کوکران، ۲۰۰۹). لیونس و همکاران (۲۰۰۴) اشاره کردند که شرکت ها هر سال ۱۰۰ میلیون دلار بر روی توسعه، اجرا و اصلاح مدل های شایستگی صرف می کنند. در تحقیقی که توسط ۲۹۲ عضو گروه الگو برداری منابع انسانی انجام شد مشخص شد که: الف) ۷۵ درصد سازمان ها در گزینش، ارتقاء و آموزش و بالندگی از شایستگی ها استفاده می کردند، ب) ۶۵ درصد سازمان ها در مدیریت عملکرد از شایستگی ها استفاده می کردند، ج) بسیاری از سازمان ها در برنامه ریزی موفقیت و کار راه شغلی از شایستگی ها استفاده کردند (کوک و برنتهال، ۱۹۹۸). با توجه به آمارهای ذکر شده، مدل های جامع شایستگی، می تواند در بخش های مختلف کشور از جمله بخش دولتی و خصوصی، منجر به اثربخشی مدیران و در نهایت موفقیت سازمان ها شود. با توجه به این که سرعت چرخه سازندگی در سراسر جهان، نیاز به حضور بانک ها را هر روز افزایش می دهد، طبیعتا با گسترش توان اقتصادی ملل مختلف، نیاز به سیستم



بانکی کارآمد و پویا بیش از پیش احساس می شود. در نتیجه وجود چنین مدل جامعی می تواند در سیستم بانکی کشور، اثربخشی هرچه بیشتر مدیران را به همراه داشته باشد. در تحقیق حاضر سعی بر آن است ابعاد شایستگی برای مدیران بانک شناسایی و تعیین شود و سپس این شایستگی ها به همراه مولفه های تشکیل دهنده ی آن ها، در قالب مدل جامع ارائه شود.

پیشینه نظری تحقیق

مفهوم شایستگی

اولین بار اصطلاح شایستگی^۱ توسط وایت (۱۹۵۹) مطرح شد. وایت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه ی بالا معروف شد. با فرض یک رابطه بین شایستگی شناختی و تمایلات اقدام انگیزشی، وایت (۱۹۵۹)، شایستگی را این گونه تعریف کرد: "تعامل اثربخش یک فرد با محیط" و بحث کرد که یک "انگیزه شایستگی" علاوه بر شایستگی وجود دارد که "ظرفیت تحقق یافته" نام دارد. رومی های اولیه نیز برای معرفی ویژگی های یک "سرباز رومی خوب" لیستی از شایستگی ها را تهیه کردند. اما معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط شرکتی در حدود سال ۱۹۷۰ آغاز شد و سپس توسعه آن رویکردها و استفاده از آن ها، به سرعت رشد کرد (دراگانیدیس و منتزاس، ۲۰۰۶).

مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت های کلیدی منابع انسانی فراهم می کند. در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان ها توسعه می دهد (لوسیا و لپسینگر، ۱۹۹۹). دیوید مک کلند، روانشناس برجسته هاروارد، با معرفی ایده "شایستگی"^۲ به ادبیات منابع انسانی، معروف شد. او در تلاش هایش برای ارزیابی "آژانس اطلاعاتی ایالات متحده"، رویه های گزینش را بهبود بخشید. مک کلند در تحقیقی که انجام داد، دریافت که شایستگی هایی مانند حساسیت میان فردی، ملاحظات مثبت میان فرهنگی و مهارت های مدیریت، در میان مأموران اطلاعاتی ممتاز و عادی متفاوت است (دولبیس، ۱۹۹۳). مککلند (۱۹۷۳) این رویکرد را دنبال کرد و آزمون هایی را برای پیش بینی شایستگی به عنوان جایگزینی برای رویکردهای هوش و ویژگی شخصی جهت ارزیابی عملکرد توسعه داد. مککلند شایستگی را به عنوان یک ویژگی که عملکرد انسانی را مشخص می کند تعریف کرد (دوبیس و همکاران، ۲۰۰۴). مککلند (۱۹۷۳) شایستگی را این گونه توصیف کرد: "خصوصیتی که عملکرد را مشخص می کند"، به طور کلی شایستگی عبارتست از: "هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از آن استفاده می کند و منجر به عملکرد موفق در یک نقش می شود" (دوبیس، ۱۹۹۳، ص ۵). وقتی که هدف، عملکرد محل کار می باشد، محققان از واژه شایستگی یا شایستگی شغلی استفاده می کنند که اشاره به شایستگی ها در سطح فردی دارد و به موفقیت شغل کمک می کند. شایستگی شغلی، خصوصیت مشخص یک فرد است که منجر به عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل می شود.



(بویاتزیس، ۱۹۸۲، اقتباس از کلمپ، ۱۹۸۰). بویاتزیس (۱۹۸۲) شایستگی ها را این گونه تعریف می کند: "ویژگی هایی که با عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل مرتبط می باشد. این بدان معناست که شواهد نشان می دهد دارا بودن یک خصوصیت منجر به عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل می شود و یک رابطه تجربی بین خصوصیت به عنوان یک متغیر مستقل و عملکرد شغلی به عنوان یک متغیر وابسته وجود دارد." باید اشاره شود که واژه شایستگی توسط نویسندگان به صورت های متفاوتی تعریف شده است. به طور مثال، اسپارو (۱۹۹۷) شایستگی را این گونه تعریف کرد: مجموعه الگوهای رفتاری که مرتبط با عملکرد کاری می باشد و افراد برتر را از افراد عادی متمایز می کند. مارلی (۱۹۹۸): شایستگی ها، توانایی های انسانی قابل اندازه گیری هستند که برای عملکرد کاری اثربخش مورد نیاز هستند. دوبیس (۱۹۹۸): شایستگی ها، خصوصیات دانش، مهارت ها، الگوهای نظری و امثال آن هستند که اگر تنها یا به طور ترکیبی استفاده شوند، منجر به عملکرد موفق می شود. آتی و اورس (۱۹۹۹): یک شایستگی مرتبط با شغل، مجموعه ای از ابعاد عملکردی قابل مشاهده است که شامل دانش فرد، مهارت ها، گرایشات و رفتارها و همچنین کار گروهی، فرایند و توانایی های سازمانی است که مرتبط با عملکرد بالا می باشد و سازمان را به مزیت رقابتی پایدار تجهیز می کند. جکسون و شولر (۲۰۰۳): مهارت ها، دانش، توانایی ها و دیگر خصوصیات که یک فرد برای اجرای اثربخش شغلش نیاز دارد. در تحقیق حاضر، ویژگی های دانش، مهارت ها و توانایی ها و ویژگی های فردی که اکثر محققان آن ها را به عنوان شایستگی ها برشمرده اند و مورد نظر اکثر متخصصان منابع انسانی می باشد مد نظر است.

مزایای شایستگی

مککلند (۱۹۷۳) با توجه به انقلاب شایستگی، مزایا و دلایلی را برای پذیرش گسترده ی شایستگی در قرن ۲۱ بیان کرد که عبارتند از (به عبارت دیگر برتری هایی که شایستگی نسبت به هوش دارد عنوان شده است): ۱- بهترین شیوه برای درک عملکرد این است که آنچه واقعا افراد برای موفق بودن انجام می دهند را مشاهده کنیم به جای اینکه بر روی خصوصیات مثل هوش تأکید کنیم. ۲- بهترین شیوه برای ارزیابی و پیش بینی عملکرد این است که افرادی داشته باشیم که جنبه های کلیدی شایستگی را انجام دهند که قرار است ارزیابی شود به جای اینکه آزمونی برای ارزیابی خصوصیات و گرایشات انجام دهیم. ۳- شایستگی ها می توانند در طول زمان یاد گرفته شوند و توسعه یابند برخلاف خصوصیات و گرایشات، که ذاتی و غیر قابل تغییر می باشند. ۴- شایستگی ها باید برای افراد قابل مشاهده و در دسترس باشند تا بتوانند سطوح مورد نیاز عملکرد را درک کرده و توسعه دهند به جای اینکه بر روی خصوصیات و هوش تأکید کنیم که مخفی و پنهان می باشد. ۵- شایستگی ها با نتایج معنادار زندگی مرتبط است که شیوه ای را توصیف می کند که افراد باید در جهان واقعی کار انجام دهند به جای این که بر روی خصوصیات ذهنی محرمانه تأکید کند که فقط روانشناسان می توانند آن را درک کنند.

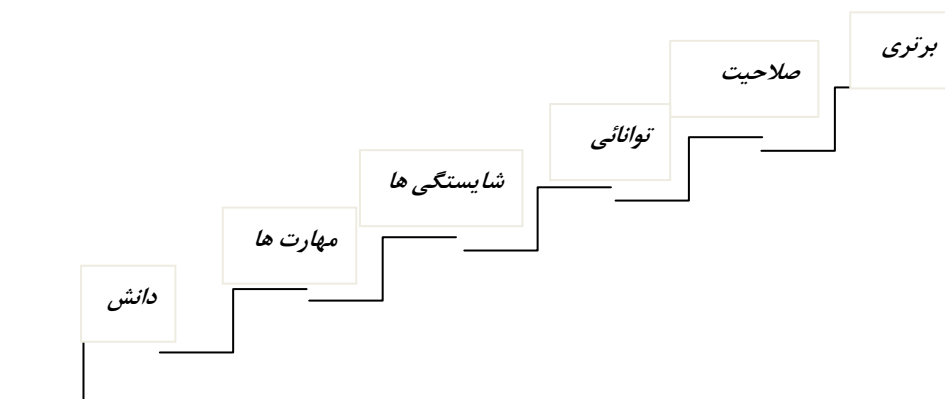


تفاوت صلاحیت^۲ و شایستگی^۳

امروزه مبحث شایستگی و توجه به شایستگی‌ها از جمله دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها است به طوری که بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی یا دارای چارچوب‌های صلاحیت و شایستگی می‌باشند و یا به دنبال دستیابی به چنین ساختارهایی هستند. اما نکته قابل تامل آن است که هنوز تفاوت میان این دو مفهوم از جانب مدیران سازمان‌ها و حتی بسیاری از محققان مورد توجه قرار نگرفته است تا جائی که آرمسترانگ در سال ۱۹۹۵ در مقاله‌ای با عنوان "اسطوره زدائی از شایستگی^۵" بیان می‌دارد:

...معنی competence چیست؟ این مفهوم بسیار گیج کننده است. ما بسیار در خصوص competences و competencies شنیده ایم و اما بایستی دانست این دو مفهوم کاملاً از هم متمایز بوده و هرگز نباید با یکدیگر اشتباه گرفته شوند... (آرمسترانگ، ۱۹۹۵، ۴۹). موسسه خبره پرسنل و بالندگی^۶ (CIPD) تفاوت میان این دو مفهوم را این گونه بیان می‌نماید: Competency امروزه عموماً به عنوان رفتاری که کارکنان بایستی داشته باشند یا کسب نمایند تا بتوانند در موقعیت‌های مقتضی به سطح بالایی از عملکرد نائل شوند تعریف می‌گردد در حالی که competence به استانداردهایی از سیستم اشاره دارد که توسط عملکرد و خروجی‌ها نشان داده می‌شود (CIPD، ۲۰۰۴، ۱).

با توجه به بحث فوق می‌توان دریافت که "competency" یک مفهوم آرمانی است، در واقع رفتارهایی است که در صورت کسب آن می‌توان به سطوح بالایی از عملکرد نائل شد. اما "competence" بکارگیری ویژگی‌های آرمانی در عمل است. به گفته چپو و همکارانش (۲۰۰۰) چارچوب competence بیان می‌دارد که چگونه دانش، توانایی و مهارت‌های مورد بحث در competency با توجه به شرایط سازمانی در راستای عملکرد بالای سازمان تحقق می‌یابد. برنان و همکاران (۲۰۰۵) نیز تفاوت این دو مفهوم را در قالب شکل زیر بیان می‌کنند. آن‌ها اشاره داشتند که داشتن دانش و مهارت پیش زمینه برخورداری از "competency" بوده و تلفیق آن‌ها با قابلیت‌های فردی جهت بکارگیری دانش و مهارت در حیطه عمل و با توجه به نوع نقش و شغل مورد نظر مفهوم "competence" را شکل می‌دهد.



شکل (۱): تفاوت صلاحیت و شایستگی (اقتباس از برنان و همکاران، ۲۰۰۵)

کاربرد مدل های شایستگی

تحقیقاتی که در بریتانیا در سال ۱۹۹۴ انجام شد، انگیزه ای را برای ارائه شایستگی ها مشخص می کند که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۱): علل معرفی شایستگی ها

درصد	دلیل
۲۸	بهبود عملکرد
۲۱	آموزش و بالندگی
۱۹	تغییر فرهنگ
۱۳	کارمند یابی بهتر
۸	استانداردها

اقتباس از بوتلر و فلمینگ (۲۰۰۲)

مدل شایستگی

برای مدلسازی شایستگی سه رویکرد وجود دارد که توسط محققان مختلف با واژه های متفاوت عنوان شده است. اولین رویکرد، اقتباس یک مدل شایستگی از سازمان دیگر و به کارگیری آن در سازمان می باشد. این رویکرد، به نام های "رویکرد اقتباسی" (استقراضی) (روسول و لیندهولم، ۱۹۹۹) یا روش کلی (دوبیس، ۱۹۹۳) نامیده می شود. این رویکرد، آسان ترین و کم هزینه ترین رویکرد می باشد. در این رویکرد، دوبیس سه مرحله ی ابتدائی را قبل از انتخاب مدل عنوان می کند: ۱- انجام ارزیابی از نیازها ۲- توسعه ی یک مدل اولیه از طریق گروه های کانون ۳- تغییر یا اصلاح



مدل توسط گروهی از افراد برتر. رویکرد اقتباسی اگر به خوبی با شرایط سازمان وفق داده شود، مفید می باشد. نکاتی در رابطه با این رویکرد وجود دارد که عبارتند از: ۱- یک مدل توسعه یافته ی خارجی، هرگز به طور دقیق ویژگی های افراد برتر سازمان دیگر و شایستگی های مورد نیاز آن سازمان را توصیف نمی کند. ۲- مدل شایستگی، با فرهنگ سازمانی که مدل را طراحی کرده سازگاری دارد و ممکن است برای استفاده سازمان دیگر چندان مفید نباشد. ۳- مدل اقتباسی، ممکن است شایستگی های فنی سازمان را در بر نداشته باشد. (دوبیس، ۱۹۹۳). بنابراین، قبل از اقتباس مدل، باید راجع به شایستگی های فنی سازمان اصلی تأمل شود. رویکرد دوم، رویکرد "اقتباسی-طراحی" می باشد (روسول و لیندهولم، ۱۹۹۹)، که تحت نام های مدل "کلی تغییر یافته" (دوبیس، ۱۹۹۳) یا "روش فهرست شایستگی" (دوبیس و همکاران، ۲۰۰۴) نیز نامیده می شود. در حالت کلی، این رویکرد شامل پذیرش یک مدل خاص خارجی یا استفاده از لیست های شایستگی موجود که از طریق بررسی پیشینه تعریف شدند و یا هر دوی آن ها می باشد. این رویکرد، مبتنی بر تحقیقات گذشته می باشد زیرا دیگران قبلاً تحقیقی برای ایجاد یک مدل کلی انجام داده اند یا یک سازمان دیگر مدلی را برای سازمانش توسعه داده است. متناسب سازی یا تغییر مدل شامل اصلاح مدل می باشد، به طوری که برای استفاده در یک فرهنگ سازمانی جدید مناسب می باشد و شایستگی ها با کار کارکنان برجسته و معمولی ارزشیابی می شوند (دوبیس، ۱۹۹۳، لوسیا و لپسینگر، ۱۹۹۹، روسول و لیندهولم، ۱۹۹۹). دوبیس و روسول (۲۰۰۰) مزایای استفاده از رویکرد اقتباسی-طراحی را توصیف کردند: نتایج سریع ارائه می دهد، وضعیت در یک حرفه را نشان می دهد، نتایج به طور گسترده تشخیص داده می شود و این سیستم ها اعتبارشان آسان تر به دست می آید. معایب این روش نیز عبارتند از: عدم تناسب بین مدل و نیازهای سازمانی، ممکن است برای سازمان، جامع و کامل نباشد، ممکن است برای فرهنگ آن سازمان مناسب نباشد. سومین رویکرد، که جامع ترین رویکرد نیز می باشد توسط روسول و لیندهولم (۱۹۹۹) تحت عنوان "رویکرد طراحی" نام گرفت و لوسیا و لپسینگر (۱۹۹۹) نیز آن را ایجاد یک مدل از پایه نام نهادند. پنج روش برای ایجاد یک مدل شایستگی با رویکرد طراحی عنوان شده است: ۱- توجه به فرایند (مبتنی بر فرایند) ۲- توجه به نتایج (مبتنی بر نتایج) ۳- ابداعی ۴- توجه به گرایشات (مبتنی بر گرایشات) ۵- ارزیابی سریع نتایج (مبتنی بر مسئولیت های کاری)

رویکرد تحقیق حاضر برای ارائه مدل شایستگی، رویکرد طراحی می باشد چرا که روش جدیدی را برای ارائه مدل شایستگی ارائه می دهد که در ادامه توضیح داده می شود.

پیشینه تحقیقات

از طریق بررسی پیشینه، بیش از چهل مدل خارجی شایستگی و تعداد محدودی مدل داخلی شایستگی مدیران شناسایی شد که خلاصه آن مدل ها در جداول زیر آمده است. با کنکاش در ابعاد معرفی شده در هر یک از مدل ها و توجه به



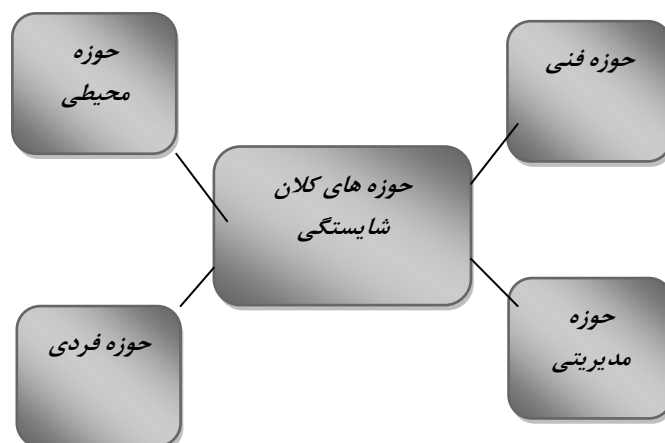
تعاریف ابعاد معرفی شده توسط محققان، می توان ۴ حوزه شایستگی را ارائه نمود که ابعاد شایستگی تحت آن حوزه ها معرفی شدند. این حوزه های شناسایی شده عبارتند از:

۱- حوزه فنی: شایستگی های این حوزه مربوط به دانش خاص مربوط به شغل می باشد. لازم به ذکر است که این حوزه با توجه به نوع شغل متفاوت می باشد و پایه و اساس انجام صحیح یک شغل را منجر می شود.

۲- حوزه محیطی: شایستگی هایی که با توجه به گرایشات کسب و کار شکل می گیرد.

۳- حوزه مدیریتی: شایستگی های این حوزه مربوط به وظایف خاص مدیران و تلاش های مدیران جهت توانمندسازی زیردستان می باشد.

۴- حوزه فردی: شایستگی های این حوزه مربوط به خصوصیات و ویژگی های شخصی مدیر و ارتباطات و روابط اجتماعی مدیر می باشد.



شکل (۲): حوزه های کلان شایستگی



جدول (۲): خلاصه پیشینه تحقیقات خارجی شایستگی مدیران

ردیف	سال	نام نویسنده	ابعاد و مولفه های مدل شایستگی
۱	۲۰۱۰	فانگ و همکاران	شایستگی های شخصیتی، برنامه ریزی، مدیریت، توانایی حرفه ای، توانایی میان فردی
۲	۲۰۱۰	مولر و ترنر	شایستگی های ذهنی، مدیریتی، احساسی
۳	۲۰۱۰	لی و هو	محمول نواورانه، فرهنگ، مدیریت، خدمات، زیبایی شناسی، خلاقیت، تکنولوژی
۴	۲۰۱۰	زویاتیس	شایستگی های فنی، میان فردی، مدیریت رهبری، ادراکی اجرایی
۵	۲۰۱۰	جفری و برانتون	مدیریت مشتری، مدیریت روابط، ارتباطات متقاعدکننده، مدیریت ارزیابی، کنترل محیطی، مدیریت پاسخگویی اجتماعی، انطباق پذیری، رهبری، خلاقیت، بلندمدتی
۶	۲۰۱۰	بونا و کلاسن	ارتباطات، اشتیاق برای برتر بودن، مدیریت عملکرد، تصمیم گیری، مربی گری
۷	۲۰۱۰	لی	موفقیت مداری، تاثیرگذاری و نفوذ، تفکر به صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، اهمیت برای سفارشات، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت، تخصص، توجه به خدمت به مشتری
۸	۲۰۰۹	زیمبا	مدیریت تغییر، ایجاد تیم های کسب و کار، توسعه سریع کارکنان، ارتباطات هدفمند، موقعیت یابی استراتژیک، مدیریت ریسک، مدیریت عملکرد
۹	۲۰۰۹	کوکران	ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، توجه به ارائه خدمت به مشتری، تنوع‌چند فرهنگی، مدیریت اثر بخش منابع، انعطاف پذیری، ادراک میان فردی، حرفه ای گرای، کار تیمی و رهبری، پذیرش و به کار گیری تکنولوژی، فکر و حل مشکل، درک سازمان ها و جوامع، کار کردن به طور مستقل
۱۰	۲۰۰۸	چونگ	خوشه اجرایی، ارتباطات، نظارت، شناختی
۱۱	۲۰۰۸	گرگوری	دانشی، پیش استراتژیک، هدایت و حمایت کردن، تصمیم گیری و اقدام، حفظ یک چشم انداز مثبت، شبکه ارتباطی، ارتباط برقرار کردن، بررسی و تحلیل کردن، مسئولیت پذیری برای استانداردهای برتر، آماده شدن به طور کامل، درک دیگران، داشتن درک زیاد، اقدام کردن، مشورت و مشارکت، ایجاد و نوآوری، متقاعد کردن و تاثیرگذاری، حمایت از شهرت خدمات، برقراری روابط قوی، مدیریت کردن تحت فشار، تدوین استراتژی ها و مفاهیم خصوصی، داشتن درک زیاد، اقدام کردن، مشورت و مشارکت، ارتباطات، ایجاد و نوآوری، متقاعد کردن و تاثیرگذاری، حمایت از شهرت خدمات، برقراری روابط قوی، مدیریت کردن تحت فشار، تدوین استراتژی ها و مفاهیم
۱۲	۲۰۰۸	بروئل	مهارت ها، توانایی ها
۱۳	۲۰۰۸	پاتاکول و میلسویک	شایستگی اجرایی، میان فردی، درون فردی، استراتژیک، کسب و کار، فنی
۱۴	۲۰۰۸	آهاردی و همکاران	رفتارهای عملکرد وظیفه ای، رفتارهای عملکرد مفهومی
۱۵	۲۰۰۸	انیس	شایستگی های اثربخشی فردی، شایستگی های علمی، شایستگی های محل کار، شایستگی های فنی مرتبط با شغل، شایستگی های مدیریت
۱۶	۲۰۰۷	رز و همکاران	شایستگی مدیریت فنی، مدیریت فرایند، مدیریت تیم، مدیریت مشتری، مدیریت کسب و کار، مدیریت فردی، مدیریت عدم اطمینان
۱۷	۲۰۰۷	وکولا و همکاران	برتری میان فردی، مدیریت اجرای پروژه، تصمیم گیری کسب و کار، مدیریت فروش، مدیریت افراد
۱۸	۲۰۰۷	لینتون و جانتون	ویژگی های فردی، محرک ها، ویژگی ها، تصویر از خود، مهارت های رهبری، مهارت های اجتماعی، شبکه سازی و مشارکتی، استراتژیک، دانشی، حل مشکل
۱۹	۲۰۰۶	نلسون	خوشه مهارت اجرایی، مهارت کسب و کار، مهارت شناختی، مهارت میان فردی، مهارت آموزشی، مهارت فنی
۲۰	۲۰۰۵	ویلا	شایستگی های فنی، کسب و کار، مدیریت دانش، رهبری، اجتماعی، درون فردی
۲۱	۲۰۰۵	ریبولد و ویکینز	ارتباطات زبانی، ارتباطات نوشتاری، حل مشکل، مهارت های مفهومی و تحلیلی، مدیریت اطلاعات، کار تیمی و رهبری، مهارت های میان فردی، یادگیری و سازش پذیری، خودمدیریتی
۲۲	۲۰۰۲	آگوت و همکاران	نیازهای شایستگی مدیریتی فنی، مدیریتی کلی
۲۳	۲۰۰۲	هلریگر و همکاران	خودمدیریتی، اقدام استراتژیک، آگاهی جهانی، کار تیمی، برنامه ریزی و اجرا، ارتباطات
۲۴	۲۰۰۱	آبراهام و همکاران	مهارت های رهبری، تاکید بر مشتری، نتیجه مداری، حل مشکل، مهارت های ارزیابی، عضویت تیم
۲۵	۲۰۰۰	هورتون	هدایت، مدیریت و ارتباطات، کمک فردی
۲۶	۱۹۹۹	زول	تفکر استراتژیک، هوشمندی کسب و کار، توانمند سازی دیگران، توسعه دیگران، انگیزه دادن به دیگران، مدیریت تغییر
۲۷	۱۹۹۹	پراتینتاوس	تفکر خلاق، انعطاف پذیر، منابع انسانی، رهبری، ایجاد تیم، تکنولوژی، پیش
۲۸	۱۹۹۹	زول	مدیریت استرس، تفکر تحلیلی، تطبیق و تمرکز، تفکر استراتژیک، رهبری با توجه چشم انداز
۲۹	۱۹۹۹	ایرلند و هیت	انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک، کار تیمی
۳۰	۱۹۹۸	سیو	رهبری، ارتباطات، ایجاد تیم، عضویت تیم، تمرکز بر نتیجه، تحریک افراد، برنامه ریزی، کارایی، توجه به مسائل بازرگانی، تصمیم گیری، توجه به مشتری
۳۱	۱۹۹۷	تاپینگ	اعتماد به نفس، امانت داری، تلاش و کوشش، کار تیمی و همکاری، مهارت های ارتباطی میان فردی قوی، نوآوری و استقبال از ایده های جدید، توانایی حل مشکل، آگاهی از عوامل محیطی و موقعیتی، درک رفتار انسانی، تمایل برای توسعه دیگران
۳۲	۱۹۹۶	کوبین و همکاران	مربی، تسهیل کننده، کنترل کننده، مشارکت کننده، هدایتگر، سازنده، واسطه، نوآور
۳۳	۱۹۹۶	اسپارو و هیلتروب	رفتاری، مدیریتی، اصلی
۳۴	۱۹۹۳	وتن و کامرون	ارتباط شفاهی، مدیریت زمان و استرس، مدیریت تصمیمات افراد، تشخیص - تعریف و حل مشکلات، برانگیزاندن و تحت تاثیر قرار دادن دیگران، مذاکره، تنظیم اهداف و پیش، خودآگاهی، ایجاد تیم، مدیریت تعارض
۳۵	۱۹۹۳	وتن و کامرون	توسعه خودآگاهی، مدیریت استرس، حل مشکل به صورت خلاقانه، برقراری ارتباط به صورت حمایتی، کسب قدرت و تاثیرگذاری، برانگیختن دیگران، مدیریت تعارض، توانمندسازی و مذاکره، ایجاد تیم های اثربخش
۳۶	۱۹۹۳	ساندویس	مفهوم خلاق، رهبری، میان فردی، اجرایی، فنی
۳۷	۱۹۹۲	آدمیت	رهبری، مدیریت منابع انسانی، بازاریابی، تحلیل مالی، مدیریت کیفیت جامع، مهارت های ارتباطی
۳۸	۱۹۹۱	کرک پاتریک و لاک	محرک درونی، تمایل به رهبری، امانت داری، اعتماد به نفس، توانایی شناختی، دانش کسب و کار
۳۹	۱۹۸۹	دالوینز	دیدگاه استراتژیک، روابط میان فردی، قابلیت تطبیق، نتیجه مداری
۴۰	۱۹۸۸	تاس	کنترل مشکلات با درک و حساسیت، حفظ استانداردهای اخلاقی و حرفه ای در محیط کار، ثبات حرفه ای، ارتباطات اثربخش، توسعه روابط مثبت با مشتری، توسعه روابط کاری مثبت
۴۱	۱۹۸۲	تورتون و بیهام	مهارت های رهبری، مهارت های کلی مدیریت، مهارت های میان فردی، مهارت های ارتباطات، خلاقیت، ویژگی های شخصیتی
۴۲	۱۹۸۲	یویاتیس	اهداف و مدیریت اجرا، رهبری، منابع انسانی، هدایت زیردستان، تمرکز بر دیگران، دانش تخصصی



جدول (۳): خلاصه پیشینه تحقیقات داخلی شایستگی مدیران

ردیف	سال	نام نویسنده	ابعاد و مولفه های مدل شایستگی
۱	۱۳۹۰	رضایت	دانش، توانایی ها، مهارت ها، ویژگی های اخلاقی، عاطفی-شخصیتی، بینش، نگرش و اعتبار
۲	۱۳۸۹	رضایی اقدم	مهارت اهمیت منابع انسانی، مهارت هوش عاطفی، مهارت استراتژیک و عملیاتی، مدیریت عملکرد خطر پذیری و کار پرمخاطره، بکارگیری ارزش های اخلاقی، مهارت باز بودن برای پذیرش سبک های مدیریتی، مدیریت پیچیدگی انطباق پذیری و یادگیری مستمر، دورنگری و نوآوری، مهارت ارتباط و مذاکره، مهارت فنی، رهبری، مشارکت و شبکه سازی، مدیریت دانش و شم سیاسی
۳	۱۳۸۹	قربانی اورنجی	مجرمان برتر، حل کننده مشکل، تیم محوری، آشنایی حرفه ای به نقش تخصصی خود، مهارت در روابط اجتماعی، یادگیری محور و تمرکز موفقیت
۴	۱۳۸۷	اسدی فرد	اسلامی بودن، مردمی بودن، خدمتگاری، عدم توجه به منافع شخصی، مسئولیت پذیری، پاسخگویی، و شایستگی های شخصی
۵	۱۳۸۲	قزایی پور	ارتباطات، برنامه ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، کنترل، رهبری، تصمیم گیری و کار تیمی

سوالات تحقیق

- شایستگی های مدیران بانک شامل چه ابعادی می باشند؟
- مولفه های تشکیل دهنده شایستگی های مدیران بانک کدامند؟

روشن شناسی تحقیق

برای انجام یک تحقیق کیفی، استراتژی های گوناگونی وجود دارد. تئوری بنیادی، تحلیل روایتی، مشاهده مشارکتی، مطالعه موردی و تحلیل محتوا، برخی از انواع گوناگون بررسی های کیفی می باشند (هومن، ۱۳۸۵). جهت پاسخ به سوالات تحقیق که شناسایی ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران می باشد از استراتژی تحلیل محتوا استفاده شده است. از تحلیل محتوا تعاریف گوناگونی به عمل آمده است. کریپندورف تحلیل محتوا را تکنیکی پژوهشی معرفی می کند که به منظور استنباط تکرارپذیر و معتبر از داده ها در مورد متن آن ها بکار می رود. او هدف این تحلیل را همانند سایر تکنیک های پژوهشی فراهم آوردن شناخت، بینشی نو، تصویر واقعیت و راهنمای عمل می داند (کریپندورف، ۱۳۷۸، ۲۵). در یکی از جدیدترین تقسیم های تحلیل محتوا، دوگونه ی تحلیل محتوای کمی و تحلیل محتوای کیفی ذکر می شود. روش کیفی تحلیل محتوا که گاهی استنباط نتایج بر اساس بودن یا نبودن ویژگی هایی که در پیام تعریف شده است می باشد، غالباً برای اجرای بهتر مسایل در علوم اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. حامیان فنون کیفی این فرض را مورد تردید قرار داده اند که برای نتیجه گیری، فراوانی شاخص ها لزوماً نشانه اهمیت آن ها می باشد. از نظر این گروه، ممکن است وجود یا حذف صنعتی واحد در اسناد، از فراوانی نسبی خصوصیات دیگر اهمیت بیشتری داشته باشد. (هولستی، ۱۳۷۳، ۲۲). موضوع تحلیل محتوای کیفی می تواند تمامی انواع ارتباط ثبت شده در دست نوشته های مصاحبه ها، گفتمان ها، قواعد مشاهدات، نوارهای ویدئو، مستندات و... باشد. در تحلیل کمی، از شمارش واحدهای محتوایی استفاده می شود و تلاش می گردد تا ویژگی های خاصی در متن اندازه گیری شود (بخشی، ۱۳۸۵). در تحلیل محتوای



کیفی، دو روش قیاسی و استقرایی کاربرد دارد. در روش استقرایی، موضوعات و طبقه ها، از داده ها استخراج می شود اما در روش قیاسی، مفاهیم، از یک تئوری یا مطالعات قبلی ایجاد می شود.

هسیه و شانن (۲۰۰۵) سه رویکرد را برای تحلیل محتوای کیفی عنوان کردند. این سه رویکرد، بر اساس درجه استقرایی بودن عنوان شده اند. رویکرد اول، رویکرد قراردادی ۷ می باشد. در این رویکرد، کدگذاری به طور مستقیم از داده های خام انجام می شود. این رویکرد مشابه با تئوری بنیادی می باشد. رویکرد دوم، رویکرد هدایتی ۸ می باشد. در این رویکرد، کدگذاری اولیه از نتایج تحقیقات گذشته یا یک تئوری آغاز می شود. سپس در طول تحلیل داده، محقق خودش را در داده ها غرق می کند و به موضوعات ها اجازه پدیدار شدن از داده را می دهد. هدف این رویکرد، توسعه ی یک چارچوب مفهومی یا تئوری می باشد. سومین رویکرد، تحلیل محتوای تلخیصی ۹ می باشد. این رویکرد با شمارش لغات یا محتوای اصلی آغاز می شود، سپس تحلیل را گسترش می دهد. این رویکرد، در مراحل اولیه اش کمی به نظر می رسد اما هدفش این است که استفاده ی این لغات را در یک حالت استقرایی اکتشاف کند. رویکرد تحقیق حاضر برای شناسایی ابعاد و مولفه های شایستگی، رویکرد قراردادی می باشد چرا که با کنکاش در داده های خام، قصد شناسایی مولفه های شایستگی و سپس شکل گیری ابعاد شایستگی را دارد. البته لازم به ذکر است، شناسایی حوزه های شایستگی که محورهای مصاحبه را مشخص کرده است با رویکرد هدایتی انجام شده است.

جامعه آماری تحقیق حاضر مدیران یکی از بانک های دولتی خراسان رضوی می باشند که شامل دو گروه هستند. گروه اول، مدیران برتر شعب می باشند. این گروه شامل روسا و معاونین شعب بانک می باشند که از نظر مدیران ارشد بانک برتر بودند و نمره ارزشیابی آن ها بالا بوده است. گروه دوم، مدیران ستادی و ارشد بانک می باشند که در تصمیم گیری های مربوط به شعب تاثیرگذار می باشند.

در این تحقیق با ۱۲ نفر از مدیران مصاحبه به عمل آمد. در روش تحقیق کیفی، حجم نمونه با توجه به "اشباع نظری" در نظر گرفته می شود، یعنی در هر زمان که محقق احساس کند از لحاظ اطلاعات به حد اشباع رسیده و داده های دیگر صرفاً نتایج قبلی داده های پیشین را تکرار می کند، پژوهشگر می تواند نمونه گیری خود را متوقف سازد (آریان، ۱۳۸۹).

جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز از این ابزارها استفاده شده است: ۱- مطالعات آرشیوی: در این بخش جهت آشنایی با مبانی نظری شایستگی و ارائه تحقیقات مختلف انجام شده در حوزه شایستگی از طریق جستجوی کتابخانه ای، جستجوی وب و رجوع به تحقیقات و پروژه های انجام شده، مطالعات نسبتاً گسترده ای صورت گرفت. ۲- مصاحبه: مصاحبه یکی از ابزارهای جمع آوری داده ها می باشد که با کمک آن می توان به ارزیابی عمیقتر ادراک ها، نگرش ها، علایق و آرزوهای آزمودنی ها پرداخت (سرمد و همکاران، ۱۳۸۰، ۱۴۹). در تحقیق حاضر، پس از بررسی دقیق مطالعات انجام شده در حوزه شایستگی و کنکاش در ابعاد و مولفه های هر یک از مدل های ارائه شده، چهار حوزه ی شایستگی (حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی، حوزه فردی) شناسایی شد که محورهای مصاحبه را تشکیل داد. قبل از جلسه ی



مصاحبه، به صورت تلفنی و در برخی موارد به صورت حضوری، مقدمه ای راجع به بحث شایستگی، تعریف شایستگی و محورهای مصاحبه برای مدیران توضیح داده شد. به گفته ی هومن (۱۳۸۵)، پژوهشگران کیفی عموماً مصاحبه های بدون ساختار و یا نیمه ساختاریافته را بکار می برند زیرا مصاحبه های با ساختار غیر قابل انعطاف می باشد. برای انجام مصاحبه، از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده شد. یک پرسش اصلی در مصاحبه مدنظر بود: "از نظر شما شایستگی های مورد نیاز مدیران شعب چه چیزهایی می باشند؟" البته لازم به ذکر است که بعد از پرسش اصلی، از آن ها خواسته می شد که در پاسخ هایشان چهار حوزه شایستگی را مدنظر قرار دهند ولی تعداد اندکی از پاسخ دهندگان نیز تمایل داشتند که به طور کلی به پرسش اصلی پاسخ دهند. مدت زمان انجام مصاحبه نیز به طور متوسط ۵۵ دقیقه برای هر نفر بود.

روایی در پژوهش کیفی با این پرسش مربوط می شود که آیا روش ها، رویکردها و فنون به واقع با یکدیگر مرتبط است و آنچه را می خواهید بیابید می سنجد یا خیر (هومن، ۱۳۸۵، ص ۵۶-۵۷). در تحقیقات کیفی توجه به روایی تفاسیر مدنظر است. مکسول (۱۹۹۶) معتقد است مقصود از روایی، اعتماد به توصیف ها، نتایج، تبیین، تفسیر یا دیگر انواع جوابگویی هاست (هومن، ۱۳۸۵، ص ۵۷ به نقل از مکسول، ۱۹۹۶). در خصوص پایایی در تحقیقات کیفی نیز باید اشاره شود که پژوهشگر بایستی دو نکته را مدنظر قرار دهد، نخست اینکه پژوهشگران باید به طور صریح پیش داشته های مفهومی خود را در خصوص موضوع تحقیق کنار بگذارند و در تحلیل داده ها هوشیارانه عمل کنند. پژوهشگران باید اجازه دهند یافته ها آن ها را شگفت زده کنند. دوم، در مرحله کدگذاری موضوعات یا مقوله ها، مقایسه های درون و بیرون می تواند مورد استفاده قرار گیرد. پژوهشگران همکار می توانند یافته ها را (به صورت متصل و بدون مشاوره) کدگذاری کنند و دلایل هرگونه مخالفت خود را ذکر کنند (دانائی فرد و همکاران، ۱۳۸۶، ۱۷۵). حال با توجه به این که در بخش کیفی تحقیق حاضر، از روش مصاحبه استفاده شده است و مصاحبه کننده مطالعات جامعی را پیرامون شایستگی انجام داده و در جلسه مصاحبه هدف مصاحبه را برای مصاحبه شونده به روشنی توضیح داده، دانسته های قبلی خود را در حین جلسه مصاحبه کنار گذاشته و نکات یک مصاحبه موثر از جمله برخورد دوستانه، جلب اعتماد و ... را رعایت نموده است، در نتیجه از پایایی و روایی برخوردار می باشد.



گام های مدل سازی شایستگی

حال با توجه به مطالب ذکر شده گام های مدل سازی شایستگی عبارتند از:

گام اول: بررسی پیشینه: در این بخش مفهوم شایستگی و اجزاء آن در تحقیقات مختلف بررسی و در نهایت تعریف جامع از شایستگی ارائه می شود. رویکردهای مختلف برای مدل سازی شایستگی و مدل های مختلف شایستگی مدیران شناسایی می شود.

گام دوم: مشخص کردن حوزه های کلی شایستگی که تحت آن حوزه ها ابعاد شایستگی شکل می گیرد.

گام سوم: بررسی رسالت بانک و مسئولیت ها و فعالیت های مدیران شعب بانک

گام چهارم: مصاحبه با مدیران برتر شعب و مصاحبه با مدیران ارشد بانک

گام پنجم: ارائه مدل شایستگی مدیران

یافته های تحقیق

پس از تحلیل مصاحبه ها مدل شایستگی مدیران در سه سطح استخراج شد. سطح اول متشکل از چهار حوزه کلی می باشد که عبارتند از: حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی و حوزه فردی. سطح دوم از هشت بعد تشکیل شده است: دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی. در نهایت، سطح سوم مدل شامل چهار و دو مولفه شایستگی مدیران در سیستم بانکی می باشد.

حوزه فردی: همان طور که در شکل زیر مشخص می باشد، بعد دانش عمومی و دانش تخصصی در حوزه فنی شایستگی جای دارند. دانش عمومی یک مدیر شعبه به علم و دانش مدیر در خصوص بانکداری، تجربه و اطلاعات عمومی او از اخبار اقتصادی، پولی و مالی اشاره دارد. اکثر مصاحبه شوندگان بیان داشتند برای مدیر شعبه ضروری است که علم و دانش کافی در حوزه بانکداری داشته باشد. نیمی از مصاحبه شوندگان نیز اشاره داشتند علم بانکداری به تنهایی برای ریاست شعبه کافی نمی باشد بلکه مدیر باید سابقه کاری و تجربه به همراه داشته باشد. اکثریت قریب به اتفاق پاسخگویان نیز اعتقاد داشتند که مدیر شعبه بایستی از اخبار مختلف اقتصادی آگاهی داشته باشد. دانش تخصص مدیر شعبه که یکی دیگر از ابعاد شایستگی مدیران می باشد به اطلاعات و توانائی های تخصصی یک مدیر جهت اجرای اثربخش وظایف و مسئولیت هایش اشاره دارد. در این خصوص اکثر مصاحبه شوندگان بیان داشتند که مدیر شعبه باید بر امور اعتبارات و تسهیلات و حسابداری و کامپیوتر تسلط داشته و اطلاع کاملی از قوانین و مقررات و بخش نامه ها داشته باشد. برخی از پاسخگویان نیز اشاره کردند که مدیر شعبه باید با خدمات نوین بانکی آشنایی داشته باشد.

حوزه محیطی: دو بعد بازاریابی و آگاهی از محیط در حوزه محیطی شناسایی شد. با توجه به این که بانک بدون مشتری هویتی ندارد تمامی مدیران شعب برتر این را مدنظر قرار می دهند که به مشتری توجه ویژه ای داشته باشند. در نتیجه تمامی شایستگی های شناسایی شده در بعد بازاریابی بر روی مشتری تمرکز دارد. در این



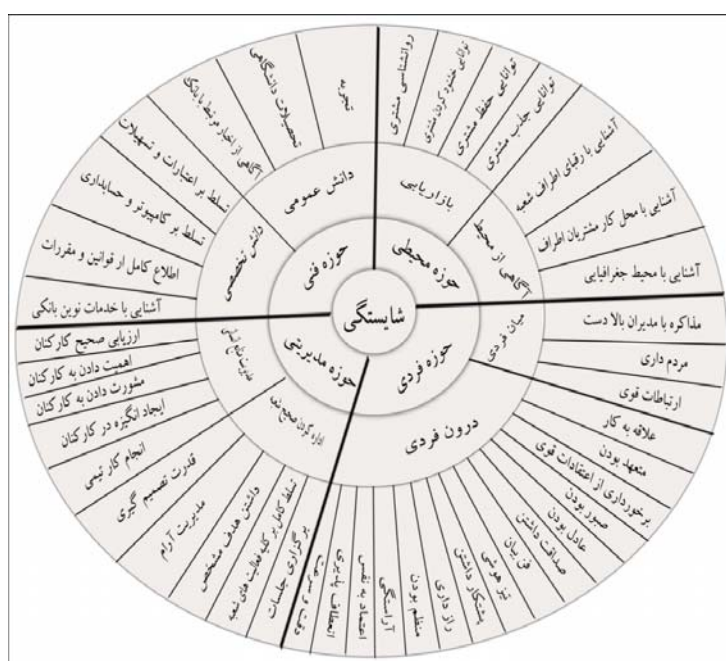
خصوصاً اکثر مصاحبه شونده‌گان به توانایی جذب مشتری و توانایی حفظ مشتری اشاره کردند. البته برخی مدیران برتر شعب علاوه بر توانایی جذب و حفظ مشتری، خشنود کردن مشتری را نیز در برنامه کاری خود قرار می‌دهند. بدین معنا که در خصوص مشتریانی که از شعبه ناراضی شده‌اند یا به هر نحوی زده شده‌اند خدمات ویژه‌ای برای جذب دوباره آن‌ها انجام می‌دهند. آخرین مولفه شناسایی شده‌ی مربوط به مشتری در بعد بازاریابی، روانشناسی مشتری است. روانشناسی مشتری بدین معناست که مدیر بداند در برخورد با هر مشتری چطور رفتار کند. یکی از مصاحبه شونده‌گان اذعان داشت: "بانک با تمام اقشار جامعه طرف می‌باشد. مدیر باید توانایی برخورد با هر مشتری را داشته باشد و باید شخصیت مشتری را بشناسد." در خصوص بعد آگاهی از محیط نیز مصاحبه شونده‌گان اذعان داشتند که مدیران شعب باید محیط جغرافیایی شعبه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند را به طور کامل بشناسند، مشتریان اطراف شعبه را به دقت بررسی کنند و همچنین از خدمات رقبای اطراف شعبه آشنایی کامل داشته باشند تا بتواند هنگام صحبت با مشتری، مزایای بانک خود را عنوان نموده و وی را به افتتاح حساب و بهره‌گیری از خدمات بانکی خود ترغیب نماید، در غیر این صورت، جذب مشتری توسط رقیب دور از ذهن نیست.

حوزه مدیریتی: در حوزه مدیریتی دو بعد احصاء شد که یکی اداره کردن صحیح شعبه و دیگری مدیریت منابع انسانی می‌باشد. اکثر مصاحبه شونده‌گان بیان داشتند مدیر شعبه جهت هرچه بهتر اداره کردن شعبه خود بایستی به تمام فعالیت‌های شعبه اشراف داشته باشد و جلساتی را به طور منظم در شعبه برگزار نماید و فضای شعبه را آرام و امن نگه دارد. به عبارت دیگر مدیر نباید اجازه دهد که هیچ‌گونه اصطکاک‌هایی بین کارمند و مشتری و یا بین کارکنان به وجود آید. هرگونه ناآرامی در شعب باعث اختلال در آرامش و جو سازمانی شده و در نتیجه منجر به عدم تمرکز کارکنان گردیده و بر نتایج فعالیت‌های آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود. برخی از مصاحبه شونده‌گان نیز اشاره داشتند که مدیر شعبه بایستی هدف مشخصی داشته و قدرت تصمیم‌گیری سریع داشته باشد. در خصوص بعد مدیریت منابع انسانی نیز اکثریت قریب به اتفاق پاسخگویان به انگیزه دادن و اهمیت دادن به کارکنان به عنوان دو مولفه مهم اشاره داشتند. تعدادی از مصاحبه شونده‌گان نیز به انجام کار تیمی اشاره داشتند و تعدادی نیز به مولفه‌های مشورت دادن به کارکنان و ارزیابی صحیح کارکنان اذعان داشتند.

حوزه فردی: در حوزه فردی نیز دو بعد درون فردی و میان فردی شناسایی شد. بعد درون فردی به ویژگی‌ها و خصوصیات یک مدیر شعبه اشاره دارد. در خصوص بعد درون فردی، مصاحبه شونده‌گان به شایستگی‌های زیادی اشاره داشتند که عبارتند از: برخورداری از اعتقادات قوی، فن بیان، صداقت داشتن، عادل بودن، صبور بودن، متعهد بودن، علاقه به کار، اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، دقت و سرعت، تیزهوشی، پشتکار داشتن، رازداری، منظم بودن، آراستگی. بعد میان فردی به روابط اجتماعی مدیر مرتبط می‌باشد. در این خصوص یکی از شایستگی‌هایی که برای یک مدیر شعبه بسیار حائز اهمیت است شایستگی ارتباطات قوی است، چرا که مدیر در طول روز با مشتریان متعددی در ارتباط می‌باشد که هر یک از این برخوردها می‌تواند به صورت بالقوه منجر به جذب یک مشتری و تشویق وی جهت



بهره‌گیری از سایر خدمات بانکی شود. از سوی دیگر، مدیر باید با کارکنان خود نیز ارتباط نزدیک برقرار نماید تا بتواند از حمایت های آن ها در شرایط دشوار بهره گیرد، اکثریت قریب به اتفاق مصاحبه شوندگان بر روی این مولفه تاکید داشتند. دو مولفه مذاکره با مدیران بالادست و مردم داری نیز شایستگی هایی می باشند که تعدادی از مصاحبه شوندگان بر آن تاکید داشتند.



شکل (۳): مدل شایستگی مدیران

بحث و نتیجه گیری

با توجه به این که هدف تحقیق حاضر ارائه مدل جامع شایستگی مدیران در سیستم بانکی بوده است، در ابتدا پیشینه تحقیق به طور دقیق مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه ی آن شناسایی چهار حوزه شایستگی بود. سپس جهت شناسایی ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران، مصاحبه هایی نیمه ساختاریافته با مدیران برتر شعب انجام شد و با روش تحلیل محتوا مصاحبه ها تحلیل و مدل جامع شایستگی استخراج شد. چهل و دو مولفه و هشت بعد شایستگی در مدل استخراج شده ارائه شده است. البته باید اذعان نمود که مدل ارائه شده شامل شایستگی های تمامی حوزه ها (فنی، محیطی، مدیریتی و فردی) می باشد که نشان دهنده جامعیت مدل است. در میان تحقیقات ارائه شده در پیشینه که در جدول



مشخص شده است فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، مولر و ترنر (۲۰۱۰)، لی (۲۰۱۰)، زوپیاتیس (۲۰۱۰)، لی و هو (۲۰۱۰)، کوکران (۲۰۰۹)، گریگوری (۲۰۰۸)، بونل (۲۰۰۸)، پاتاناکول و میلوسویک (۲۰۰۸)، انیس (۲۰۰۸)، رز و همکاران (۲۰۰۷)، وکولا و همکاران (۲۰۰۷)، نلسون (۲۰۰۶)، ویتاللا (۲۰۰۵)، ریبولد و ویکینز (۲۰۰۵)، آگوت و همکاران (۲۰۰۳)، آبراهام و همکاران (۲۰۰۱)، پراتیتینایوس (۱۹۹۹)، سیو (۱۹۹۸)، آمبریت (۱۹۹۲)، تاس (۱۹۹۸) و رضایی اقدم (۱۳۸۹) شایستگی های مدل را در چهار حوزه ارائه دادند که از این جهت با تحقیق حاضر مشابهت دارند. تعداد هشت بعد شایستگی مدیران شناسایی شد که عبارتند از دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی. در میان هشت بعد شناسایی شده، بعد "اداره کردن صحیح شعبه" بعدی است که در هیچ یک از تحقیقات داخلی و خارجی، شناسایی نشده اما در تحقیق حاضر به عنوان یکی از ابعاد شایستگی مدیران شناسایی شده است، چرا که شغل مدیریت شعبه شغل حساسی می باشد و مدیر برای جلوگیری از هر گونه سوءاستفاده در شعبه باید به تک تک امور تسلط داشته و تلاش کند که فضای شعبه را امن نگه دارد. مدیر باید شعبه را به نحو عالی اداره کند. اگر تمامی کارکنان یقین یابند که مدیر شعبه به کلیه امور آگاهی کامل دارد، وظایف خود را به موقع و صحیح انجام داده تا بتوانند مدیر را راضی نگه دارند، در نتیجه اختلاسی در شعبه انجام نمی شود.



منابع

- اسدی فرد، رویا، ۱۳۸۷، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام «ره») رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، استاد راهنما: احمدعلی خائف الهی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد
- بخشی، حامد، ۱۳۸۵، تحلیل محتوای نموده های دینی در آثار سینمایی جشنواره رویش ۱۳۸۴، مشهد، حوزه هنری خراسان رضوی
- تصدیقی، محمدعلی، ۱۳۸۵، موانع توسعه شایسته سالاری در اندیشه دینی و نحوه استفاده از منابع قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان ها، تهران
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، ۱۳۹۰، روش های تحقیق در علوم رفتاری، موسسه انتشارات آگاه، تهران
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل، ۱۳۸۶، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار، چاپ دوم
- رضایت، غلامحسین، ۱۳۹۰، الگوی شایستگی روسای دانشگاه های دولتی ایران، استاد راهنما: دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی، دانشگاه شهیدبهبشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد
- رضایی اقدم، یوسف، ۱۳۸۹، الویت بندی شایستگی های کلیدی مورد نیاز مدیران شعب بانک کشاورزی استان تهران، استاد راهنما: احمدعلی خائف الهی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، پایان نامه کارشناسی ارشد
- قرایی پور، رضا، ۱۳۸۲، ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه، استاد راهنما: رضا سیدجوادی، دانشگاه امام صادق، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد
- قربانی اورنجی، سمیه، ۱۳۸۹، مقایسه ارزش ها و شایستگی های مدیران دولتی و خصوصی بر مبنای پیمایش MVP در ایران، استاد راهنما: حسن دانایی فرد، دانشگاه تربیت مدرس دانشکده: دانشکده مدیریت و اقتصاد، پایان نامه کارشناسی ارشد
- کاظمی، بابک، ۱۳۸۰، مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع انسانی با نگرش کاربردی به بخش دولتی در ایران)، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- کریمپندورف، کلوس، ۱۳۷۸، تحلیل محتوا، ترجمه هوشنگ نایب، تهران، انتشارات روش
- مالمون، زینب، ۱۳۸۴، بررسی شایستگی های مدیران بیمارستان های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران بر اساس مدل بازخورد ۳۶۰ درجه، استاد راهنما: سوگند تورانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران
- موسی زاده، زهره، عدلی، مریم، ۱۳۸۸، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج البلاغه، اندیشه مدیریت، شماره اول
- هولستی، ال-آر، ۱۳۸۰، تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه نادر سالار زاده امیری، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم
- هومن، حیدرعلی، ۱۳۸۵، راهنمای عملی پژوهش کیفی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، چاپ اول

Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K., and Mena, M.A., (۲۰۰۱), *Managerial competencies and the managerial performance appraisal process*, *Journal of Management Development*, Vol. ۲۰, No. ۱۰, pp. ۸۴۲-۸۵۲

Agut, S., Grau, R., Peiro, J.M., (۲۰۰۳). *Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands*. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. ۲۲, No. ۳, pp. ۲۸۱-۲۹۵.



- Ahadzie, D.K., Proverbs, D.G., and Olomolaiye, P. (۲۰۰۸). *Towards developing competency-based measures for construction project managers: Should contextual behaviours be distinguished from task behaviours?*, *International Journal of Project Management*, Vol. ۲۶, pp. ۶۳۱-۶۴۵
- Armstrong, M (۱۹۹۵) 'Demystifying Competence'. In *Human Resources*, November/December, pp ۴۹-۵۰.
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (۱۹۹۹). *Emerging competency methods for the future*. *Human Resource Management*, vol. ۳۸, No. ۳, pp. ۲۱۵-۲۲۶.
- Botha, S. & Claassens, M. (۲۰۱۰). "The Contribution Of The Bachelor In Management And Leadership (BML) To The Development Of Leaders At First National Bank, South Africa, *The International Business & Economics Research Journal*, Vol. ۹, Iss. ۱۰; pg. ۷۷, ۱۱ pgs
- Boyatzis, R.E. (۱۹۸۲), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, NY.
- Brennan, M., Lewis, T., & Konkel, S. (۲۰۰۵). *A Competence-based Curriculum for Environmental Health*. Paper presented at the Chartered institute of environmental health
- Brownell, J. (۲۰۰۸), *Leading on land and sea: Competencies and context*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. ۲۷, pp. ۱۳۷-۱۵۰.
- Butler, M., and Fleming, S., (۲۰۰۲), *The Effective Use of Competencies In the Irish Civil Service*, First published by the Institute of Public Administration, Ireland
- Chong, E. (۲۰۰۸), *Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers*, *Journal of Business Research*, Vol. ۶۱, pp. ۱۹۱-۲۰۰
- Cochran, G. (۲۰۰۹). "Developing a Competency Model for a ۲۱st Century Extension Organization", *Ohio State University, a doctor of dissertation*
- Cook, K. W., & Bernthal, P. (۱۹۹۸). *Job/role competency practices survey report*, [Report]. Retrieved May ۷, ۲۰۰۹, from *Development Dimensions International*, Inc.: http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_jobrolecompetencypractices_es.pdf
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (۲۰۰۶). *Competency based management: A review of systems and approaches*. *Information Management and Computer Security*, vol. ۱۴, No. ۱, pp. ۵۱-۶۴
- Dubois, D. D. (۱۹۹۳). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD Press.
- Dubois, D.D. (Ed.) (۱۹۹۸), "Preface", *The Competency Casebook: Twelve Studies in*



- Competency-Based Performance Improvement, HRD Press, Amherst, MA.*
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (۲۰۰۰). *The competency toolkit: Volume I. Amherst, MA: HRD Press.*
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (۲۰۰۴). *Competency-based human resource management. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.*
- Dulewicz, V. (۱۹۸۹) "Assessment Centre as Route to Competence," *Personnel Management, PP.* ۵۶-۵۹
- Ennis, M.R. (۲۰۰۸), *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA), Pilots and Demonstration Team, Division of Research and Evaluation, Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, U. S. Department of Labor*
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (۲۰۰۲). *Management: A competency-based approach. South-Western: Thomson Learning.*
- Hsieh, H.F., and Shannon, S.E. (۲۰۰۵). *Three approaches to qualitative content analysis. Qualitative Health Research, Vol. ۱۵, No. ۹, pp. ۱۲۷۷-۱۲۸۸.*
- Fang, C.H., Chang, S.T., and Chen, G.L. (۲۰۱۰), *Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach, African Journal of Business Management Vol. ۴, No. ۱۳, pp. ۲۸۴۵-۲۸۵۵*
- Gregory, A. (۲۰۰۸), *Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study, Public Relations Review, Vol. ۳۴, PP. ۲۱۵-۲۲۳*
- Hogan, R. and Warrenfeltz, R. (۲۰۰۳), "Educating the modern manager", *Academy of Management Learning and Education, Vol. ۲ No. ۱, pp. ۷۴-۸۴.*
- Horton, S., (۲۰۰۰), *Competency management in the British Civil Service, The international journal of Public Sector Management, Vol. ۱۳, No. ۴, pp. ۳۵۴-۳۶۸*
- Hoopes, D.G.; Madsen, T.L.; Walker, G. (۲۰۰۳) *Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. Strategic Management Journal; ۲۴, pp. ۸۸۹-۹۰۲.*
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., (۱۹۹۹). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the ۲۱st century: the role of strategic leadership. The Academy of Management Executive, Vol. ۱۳, No. ۱, pp. ۴۳-۵۷.*



- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (۲۰۰۳), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 4th ed., South-Western, Mason, OH.
- Jeffrey, L. and Brunton, M. (۲۰۱۰), *Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand*, *Public Relations Review*, Vol. ۳۶, PP. ۲۰۲-۲۰۵
- Kirkpatrick, S.A. Locke, E.A. (۱۹۹۱), *Leadership: do traits matter?*, *Academy of Management Executive*, Vol. ۵ No. ۲, PP. ۴۸-۶۰
- Lee, Y. (۲۰۱۰), *Exploring high-performers' required competencies*, *Expert Systems with Applications*, Vol. ۳۷, pp. ۴۳۴-۴۳۹
- Lei, M. and Hu, M. (۲۰۱۰), *Developing a core competency model of innovative culinary development*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. ۲۹, pp. ۵۸۲-۵۹۰
- Leinonen, J. and Juntunen, P. (۲۰۰۷), *Leadership competencies in changing local government*, *The European Group of Public Administration*, Madrid, Spain ۱۹ – ۲۲ September, Study Group: Personnel Policies
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (۱۹۹۹). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Maxwell, J.A. (۱۹۹۶), *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Thousand Oaks, CA: Sage
- McClelland, D. (۱۹۷۳), *Testing for competence rather than for "intelligence"*. *American Psychologist*, Vol. ۲۸, No. ۱, pp. ۱-۱۴.
- Marrelli, A.F. (۱۹۹۸), "An introduction to competency analysis and modeling", *Performance Improvement*, Vol. ۳۷, pp. ۸-۱۷
- Mueller, R. and Turner, R. (۲۰۱۰), *Leadership competency profiles of successful project managers*, *International Journal of Project Management*, Vol. ۲۸, pp. ۴۳۷-۴۴۸
- Nelson, A. (۲۰۰۶), *Explory A Competency Model For Distributed Learning Leaders*", Capella University, a doctor of dissertation
- Patanakul, P. and Milosevic, D. (۲۰۰۸), *A competency model for effectiveness in managing multiple projects*, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. ۱۸, No. ۱۱۸-۱۳۱



- Pratitnayouth, P. (۱۹۹۹), *An identification of the most important perceived competencies of executives in the commercial banks in Bangkok, Thailand, Pennsylvania State University*, a doctor of dissertation
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., (۲۰۰۳). *Becoming A Master Managers: A Competency Framework*, ۳rd ed. John Wiley and Sons, New York.
- Raybould, M., Wilkins, H., (۲۰۰۵). *Over-qualified and under-experienced: turning graduates into hospitality managers. International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. ۱۷, No. ۳, pp. ۲۰۳-۲۱۶
- Rose, J., Pedersen, K., Hosbond, J.H., and Krammergaard, P. (۲۰۰۷), *Management competences, not tools and techniques: A grounded examination of software project management at WM-data, Information and Software Technology*, Vol. ۴۹, pp. ۶۰۵-۶۲۴
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (۱۹۹۹). *Competency identification, modeling and assessment in the USA. International Journal of Training and Development*, Vol. ۳, No. ۲, pp. ۹۰-۱۰۵.
- Sandwith, P. (۱۹۹۳). *A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. Public Personnel Management*, Vol. ۲۲, No. ۱, PP. ۴۳-۶۲.
- Siu, V., (۱۹۹۸), *Managing by competencies – a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. International Journal of Hospitality Management*, Vol. ۱۷, No. ۳, pp. ۲۵۳-۲۷۳.
- Sparrow, P.R., Hiltrop, J.M., (۱۹۹۴). *European Human Resource Management in Transition. Prentice-Hall, Hermel Hempstead.*
- Tas, R. F. (۱۹۸۸). *Teaching future managers. Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol. ۲۹, No. ۲, pp. ۴۱-۴۳.
- Topping, P.A., (۱۹۹۷). *On being a leader. Business and Economic Review*, Vol. ۴۳, No. ۳, ۱۴-۱۶.
- Umbreit, W. T. (۱۹۹۲). *In search of hospitality curriculum relevance for the ۱۹۹۰s. Hospitality and Tourism Educator*, Vol. ۵, No. ۱, pp. ۷۱-۷۴.
- Thornton, G. C. III, & Byham, W. C. (۱۹۸۲), *Assessment centers and managerial performance. New York: Academic Press.*
- Vacola, M., Soderquist, K., Prastacos, G. (۲۰۰۷), “*Competency management in support of organizational change*”, *International Journal of Manpower*, Vol. ۲۸ No. ۳۴, pp. ۲۶۰-۲۷۵.
- Viitala, R. (۲۰۰۵), “Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model”, Journal of Workplace Learning. Vol. ۱۷, Iss. ۷/۸; pg. ۴۳۶**
- Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (۱۹۹۳), *Developing Management Skills: Managing Conflict*, Harper Collins, New York, NY



Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (۱۹۹۵), *Developing Management Skills*, ۳rd ed, Harper Collins, New York, NY

White, R. (۱۹۵۹). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. *Psychological Review*, Vol. ۶۶, pp. ۲۷۹-۳۳۳.

Zopiatis, A. (۲۰۱۰), *Is it art or science? Chef's competencies for success*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. ۲۹, pp. ۴۵۹-۴۶۷

Ziemba, T. (۲۰۰۹), *Bank leadership competencies for the "new normal"*, *Illinois Banker*, Vol. ۹۴, No. ۱۰, PP. ۷

Zwell, M. (۱۹۹۹), "Competencies distinguishing superior banks", *USBanker*, Vol. ۱۰۹, No. ۹, PP. ۷۲-۷۶

Zwell, M. (۱۹۹۹), *A look at banks' chief competencies*, *USBanker*, Vol. ۱۰۹, No. ۸, PP. ۲-۶۰

پی نوشت:

^۲-competence

^۳-competency

^۴-Competence

^۵-Competency

^۶- 'Demystifying Competence'

^۷- The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

^۸-Conventional Approach

^۹-Directed Approach

^{۱۰}-Summative Approach