

## نشریه علمی - پژوهشی

# مدیریت فردا

ISC

سال یازدهم / شماره ۳۱ / تابستان ۱۳۹۱

۲	سرمقاله
۳	طراحی چارچوب جامع ارزیابی آمادگی برای پیاده سازی مدیریت دانش
دکتر علیرضا علی احمدی - مهران کرم - دکتر فرناز برزن پور - دکتر بهمن لخوان	
۴	پیش بینی امکان و خدای حوادث با رویکرد منطق فازی پیغامروز مدیریت بر حواله در قالب سیستم پشتیبان
۲۱	لهمیم
دکتر سید غلامرضا جلالی نائینی - دکتر احمد ماقونی - روزبه قووس	
۳۷	طراحی الکوی جامع سیاستگذاری قبرت فرم جمهوری اسلامی ایران
دکتر محمد تقی امینی - دکر محمد محمودی میندن - دکتر محمد مهدی پرهیزگار - محمد رضا مشایخ	
۵۷	ارزیابی تولید در کلاس جهانی در صفت فرآورده های گوشتی ایران
رمضان غلامی - علی میرزاچی - زینب الباس	
۸۳	ارزیابی و انتخاب بروزه های توسعه ای فولاد با استفاده از رویکرد ترکیبی توری سیستم های خاکستری
دکتر حسین صفری - محمد هادی خلوصی - سعیده خلوصی	
۱۰۱	نوآوری در توکیب فرآیند توری محصولاتها و پوایه های سیستمی
دکتر مهدی غضنفری - حسین محمدی	
۱۱۷	واکاوی آباد و مولفه های مدل شایستگی های مدیران در سیستم پانکی
دکتر فریدرضا رحیم زیا - وجیهه هوشیار	

اعضا مشارکان علمی (به ترتیب حروف الفبا):

دکتر اصغر ابوالحسنی - دکتر محمود احمدپور - دکتر اصغر ابن الرسول - دکتر محمد تقی امینی - دکتر مجتبی اسکندری -  
 دکتر امیرحسین امیرخانی - دکتر شبیان الهی - دکتر فرناز برزن پور - دکتر ناصر باهنر - دکتر محمد مهدی پرهیزگار -  
 دکتر حسن درویش - دکتر رضا رسولی - دکتر ابراهیم تموری - دکتر مصطفی جعفری - دکتر عیسی حاج قلعه ها - دکتر  
 میرزا حسن حسینی - دکتر علی ذیبیعی - دکتر محمد رضا سپهری - دکتر امیر علی سیف الدین - دکتر سیدعلی حسینی تلش -  
 دکتر محمود شیرازی - دکتر محمدصادقی - دکتر حسین علی احمدی - دکتر محمد عباسلو - دکتر محمد فتحیجان - دکتر  
 حمیدرضا فروتن زلاد - دکتر لطف الله فروزنده - دکتر سیدمهدی مبلغ - دکتر عصمت مسعودی -  
 دکتر علینقی مشایخی - دکتر علیرضا معینی - دکتر محمد محمودی - دکتر سیامک نوری - دکتر محمد رضا وفایی زاده

صاحب امتیاز  
انتشارات تولید دانش  
مدیر مسئول و سردبیر  
دکتر علیرضا علی احمدی

اعضا هیات تحریریه  
(به ترتیب حروف الفبا)  
دکtor محمد سعید جبل عاملی - دانشگاه علم و صنعت

دکتر احمد جعفرنژاد - دانشگاه تهران  
دکتر رضا حسنی - دانشگاه مالک اشتر  
دکتر محمد رضا حمیدی زاده - دانشگاه شهید بهشتی  
دکتر جعفر سجادی - دانشگاه علم صنعت  
دکتر غلامرضا طالقانی - دانشگاه تهران  
دکتر علیرضا علی احمدی - دانشگاه علم و صنعت  
دکتر مهدی غضنفری - دانشگاه علم و صنعت  
دکتر محمد تقی فاطمی قمی - دانشگاه امیر کبیر  
دکتر سید سپهر قاضی نوری - دانشگاه تربیت مدرس

مدیر داخلی:  
خلام دکتر بنوی رحیمی

شماره استاندار دینی:  
ISSN: ۲۲۲۸-۶۰۴۷

بها: ۵۰۰: تومان

شمارگان: ۵۰۰

بر اساس نامه شماره ۱۲۸/۵/۱۰ مورخ ۱۲۸/۱/۱۱ وزارت علوم، تحقیقات و فناوری "نشریه مدیریت فردا"  
دارای درجه علمی - پژوهشی است.

\*\*\*\*\*

بر اساس نامه شماره ۱۲۰/۱۲۰/۲۱ مورخ ۱۲۸/۷/۲۹... وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع  
رسانی) این نشریه دارای مجوز انتشار است.

\*\*\*\*\*

این نشریه در پایگاه اینترنتی ISC قابل دسترسی است.

\*\*\*\*\*

این نشریه در پایگاه اینترنتی بانک اطلاعات نشریات کشور قابل دسترسی است.

\*\*\*\*\*

این نشریه در پایگاه اینترنتی بانک اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی قابل دسترسی است.

\*\*\*\*\*

[www.ricest.ac.ir](http://www.ricest.ac.ir)

[www.magiran.com](http://www.magiran.com)

[www.sid.ir](http://www.sid.ir)

آدرس: تهران - خیابان انقلاب اسلامی - خیابان پلاک ۸۶  
تلفن: ۰۹۱۲۵۷۶۱۹۱ - ۰۹۱۳۳۰۷۹۵۳۸ - ۰۹۱۳۳۰۷۹۵۳۸  
پست الکترونیک: br.sp2005@yahoo.com



## 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 برگردانده اند و مورد نظر اکثر متخصصان متابع 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 مشکل 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، آکاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت متابع 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

## متقدمه

وجود نظام شایسته سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعيت 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 باشد، تنها از عهدہ



کسانی بر می آید که در زمرة نخبگان، نوادیشان 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 تأکید 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 متغول 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 حرفة ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً 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 مشغول 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( کاظمی، 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).

صاحبظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد می کنند که به عنوان یک ابزار قوی است که بر رفتارهای افراد تأکید 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 راهه 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 موقفيت 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، طبیعتاً 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 ای آن ها، در قالب مدل جامع ارائه شود.

## پیشینه نظرسنجی تحقیق مفهوم شایستگی

اولین بار اصطلاح شایستگی<sup>۱</sup> توسط وايت (۱۹۵۹) مطرح شد. وايت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه ای بالا معروف شد. با فرض یک رابطه بین شایستگی شناختی و تمایلات اقدام انگیزشی، وايت (۱۹۵۹)، شایستگی را این گونه تعریف کرد: " تعامل اثربخش یک فرد با محیط" و بحث کرد که یک "انگیزش شایستگی" علاوه بر شایستگی وجود دارد که "ظرفیت تحقق یافته" نام دارد. رومی های او لیه 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 (در آگانیدیس و منتزاں، 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 بر جسته هاروارد، با معرفی ایده " شایستگی"<sup>۲</sup> به ادبیات منابع انسانی، معروف شد. او در تلاش هایش برای ارزیابی " آزانس 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). مکلند (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. مکلند شایستگی را به عنوان یک ویژگی که عملکرد انسانی را مشخص می کند تعریف کرد (دولبیس



و همکاران، ۲۰۰۴). مکلند (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" (دوپیس، 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 (بوياتزيس، ۱۹۸۲، اقتباس از کلمپ، ۱۹۸۰). بوياتزيس (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 نویسندها 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 تمایز می کند. مارلی (۱۹۹۸): شایستگی ها، توانایی های انسانی قابل اندازه گیری هستند که برای عملکرد کاری اثربخش مورد نیاز هستند. دوپیس (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 شولدر (۲۰۰۳): مهارت ها، دانش، توانایی ها و دیگر خصوصیاتی 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 بر شمرده اند و مورد نظر اکثر متخصصان منابع انسانی می باشد مد نظر است.

### منزایی شایستگی

مکلند (۱۹۷۳) با توجه به انقلاب شایستگی، مزايا و دلایل را برای پذیرش گسترده‌ی 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 واقعاً افراد برای موفق بودن انجام می دهند را مشاهده کنیم به جای اینکه بر روی خصوصیاتی 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 دهنده قرار است ارزیابی شود به جای اینکه آزمونی برای برآورده 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 دهنده 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 دهنده به جای این که بر روی خصوصیات ذهنی محرومانه تأکید کند که فقط روانشناسان می توانند آن را درک کنند.

### تفاوت صلاحیت و شایستگی<sup>۶</sup>

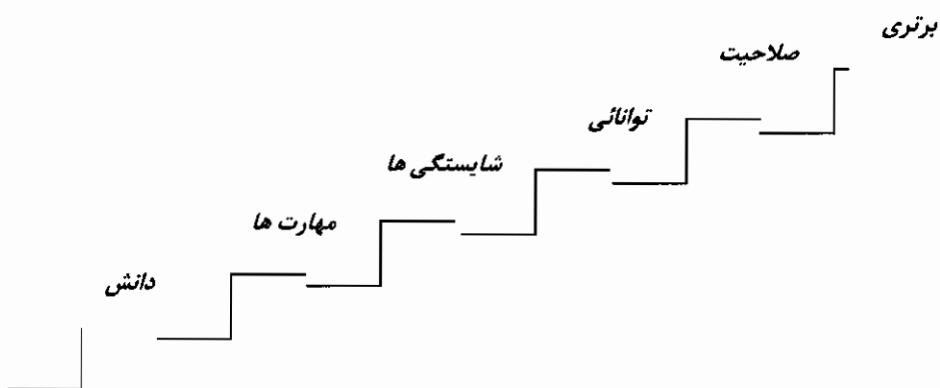
امروزه مبحث شایستگی و توجه به شایستگی ها از جمله دغدغه های اصلی مدیران سازمان ها است به طوری که بسیاری از سازمان های دولتی و خصوصی یا دارای چارچوب های صلاحیت و شایستگی می باشند و یا به دنبال دستیابی به چنین ساختارهایی هستند. اما نکته قابل تأمل آن است که هنوز تفاوت میان این دو مفهوم از جانب مدیران سازمان ها و حتی بسیاری از محققان مورد توجه قرار نگرفته است تا جایی که آرمسترانگ در سال ۱۹۹۵ در مقاله ای با عنوان "اسطوره زدایی از شایستگی"<sup>۵</sup> بیان می دارد:

...معنی competence چیست؟ این مفهوم بسیار کمی کننده است. ما بسیار در خصوص competences و competencies شنیده ایم و اما بایستی دانست این دو مفهوم کاملا از هم متمایز بوده و هرگز نباید با یکدیگر اشتباه گرفته شوند... (آرمسترانگ، ۱۹۹۵، ۴۹). موسسه خبره پرستنل و بالندگی<sup>۱</sup> (CIPD) تفاوت میان این دو مفهوم را این گونه بیان می نماید: Competency امروزه عموما به عنوان رفتاری که کارکنان بایستی داشته باشند یا کسب نمایند تا بتوانند در موقعیت های مقتضی به سطح بالایی از عملکرد نائل شوند تعریف می گردد در حالی که competence به استانداردهایی از سیستم اشاره دارد که توسط عملکرد و خروجی ها نشان داده می شود (۲۰۰۴، ۱، CIPD).

با توجه به بحث فوق می توان دریافت که "competency" یک مفهوم آرمانی است، در واقع رفتارهایی است که در صورت کسب آن می توان به سطوح بالایی از عملکرد نائل شد. اما "competence" بکارگیری ویژگی های آرمانی در عمل است. به گفته چیو و همکارانش (۲۰۰۰) چارچوب competence بیان می دارد که چگونه دانش، توانایی و مهارت های مورد بحث در competency با توجه به شرایط سازمانی در راستای عملکرد بالای سازمان تحقق می یابد.



برنان و همکاران (۲۰۰۵) نیز تفاوت این دو مفهوم را در قالب شکل زیر بیان می کنند. آن ها اشاره داشتند که داشتن دانش و مهارت پیش زمینه برخورداری از "competency" بوده و تلفیق آن ها با قابلیت های فردی جهت بکارگیری دانش و مهارت در حیطه عمل و با توجه به نوع نقش و شغل مورد نظر مفهوم "competence" را شکل می دهد.



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) ( رسول و لیندهولم، ۱۹۹۹) یا روش کلی ( دوبیس، ۱۹۹۲) نامیده می شود. این رویکرد، آسان ترین و کم هزینه ترین رویکرد می باشد. در این رویکرد، دوبیس سه مرحله‌ی ابتدائی را قبل از انتخاب مدل عنوان می کند: ۱- انجام ارزیابی از نیازها - ۲- توسعه‌ی 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 و فق داده شود، مفید می باشد. نکاتی در رابطه با این رویکرد وجود دارد که عبارتند از: ۱- یک مدل توسعه یافته‌ی 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، ۱۹۹۲). بنابراین، قبل از اقتباس مدل، باید راجع به شایستگی های فنی سازمان اصلی تأمل شود. رویکرد دوم، رویکرد "اقتباسی-طراحی" می باشد ( رسول و لیندهولم، ۱۹۹۹)، که تحت نام های مدل "کلی تغییر یافته" ( دوبیس، ۱۹۹۲) 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، ۱۹۹۲، لوسیا و لپسینگر، ۱۹۹۹، رسول و لیندهولم، ۱۹۹۹). دوبیس و رسول ( 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 رسول 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



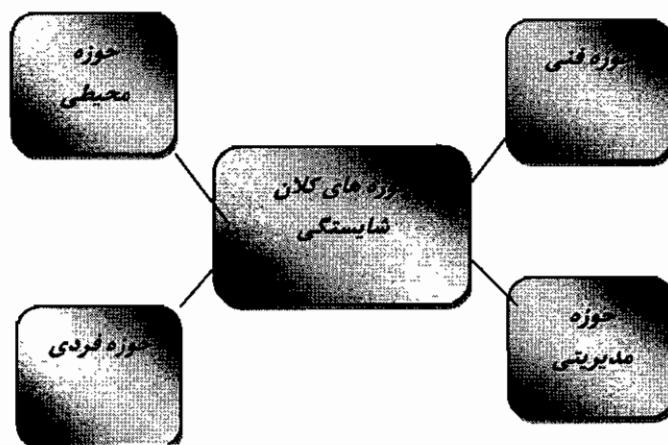
### نتایج(مبتنی بر نتایج) ۳-ابداعی ۴-توجه به گرایشات ( مبتنی بر گرایشات) ۵-ارزیابی سریع نتایج ( مبتنی بر مسئولیت های کاری)

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(۳): حوزه های کلان شایستگی

جدول(۲): خلاصه پیشینه تحقیقات خارجی شایستگی مدیران

ردیف	سال	نام نویسنده	لینک و مولفه های مدل شایستگی
۱	۲۰۰۷	پارسا	شایستگی های انسانی، مدیریتی، احساسی
۲	۲۰۱۰	مولو و زور	شایستگی های انسانی، مدیریتی، احساسی
۳	۲۰۱۰	زیبانتس	شایستگی های انسانی، میان فردی، مدیریت برآوردهای اداری، ارزیابی انسانی
۴	۲۰۱۰	پوتا و کلاسن	از زیبانتس، انتشارات انتشارات برآوردهای انسانی، مدیریت هسته ای، تضمیم گیری، معرفی گروهی
۵	۲۰۰۹	زندها	مدیریت تقویت لیجاند یکم همکاری، کسب و کار، توجه سینی کارگران ارشادهای هدفمند، موقعت پایی، استراتژیک، مدیریت ریسک، مدیریت عملکرد
۶	۲۰۰۸	چونک	خواسته اجرایی، ارزیاباهای انتشارات، دلخواه، دشمنی
۷	۲۰۰۸	بروئن	مهارت های توانایی های
۸	۲۰۰۸	آهنگر و همکاران	دانش راهی عضلهای وظیفه ای، رشته های مسلطه مدهووس
۹	۲۰۰۷	زد و همکاران	شایستگی مدیریت فردی، مدیریت فردی، مدیریت نهجه مدیریت شناختی، مدیریت کسب و کار، مدیریت فردی، مدیریت عدم اطمینان
۱۰	۲۰۰۷	لیتوان و چکتوف	روزگاری های فردی، معرفی کار، رویاگری های، توجه از خود
۱۱	۲۰۰۶	مهارت های روزمری، مهارت هایی پنهانی، شکه سازی و ستاره ای، استراتژیک، ذاتی، حل مشکل	مهارت های روزمری، مهارت هایی پنهانی، شکه سازی و ستاره ای، استراتژیک، ذاتی، حل مشکل
۱۲	۲۰۰۶	ویتالا	شایستگی های انسانی، کسب و کار، مدیریت دلخواه، روزمری، انتشاراتی، درون فردی
۱۳	۲۰۰۳	آگوت و همکاران	نیازهای شایستگی مدنیتی انسانی، مدینیتی انسانی
۱۴	۲۰۰۳	آبراهام و همکاران	مهارت های روزمری، تأکید بر مشتری، توجه مداری، حل مشکل، مهارت های ارزیابی، مفهوم توجه
۱۵	۱۹۹۹	زیوتل	تفکر استراتژیک، هوشمندی کسب و کار، توجهند سازی دیگران، توجه به دیگران، مدیریت تقویت
۱۶	۱۹۹۹	زوتل	مدیریت استرس، تذکر تعلیمان، تطبیق و تحریک ذهنی، توجه با توجه چشم گذاشت
۱۷	۱۹۹۸	سیو	روزمری بر این احاطه، لیجاند یکم، مدیریت تقویت، تقویت، تحریک افراد، برآوردهای ریزی، کارگاهی، توجه به مشتری
۱۸	۱۹۹۸	کوبین و همکاران	مری، توجه انتقام، تکلیف، کنند، دشمن، دشمن، هدایت، هدایت، سازنده، سازنده، توازن
۱۹	۱۹۹۷	وتن و کسریون	از زیبانتس، مدیریت زمان و استرس، مدیریت تضییغات افراد شخیض، تحریف و حل مشکلات، برآگیری گذش و تحت تاثیر قرار داشتن دیگران، مذاکره، تنظیم اتفاق و پیش، خود را آنکه، لیجاند یکم، مدیریت کمارض
۲۰	۱۹۹۷	بدانویس	مدهووس اخلاقی، روزمری، میان فردی، اجرایی، انسان
۲۱	۱۹۹۷	سیوک پاپریک و لاف	معرفی درین، احبابی به روزمری، لیست داری، استفاده به نفس توافق انسانخواه، بیان، کسب و کار
۲۲	۱۹۹۷	تاس	کنسل مشکلات با درگ و حسابت، حل خطا، استفاده از احتمالیات اخلاقی و حرله ای در محیط کار، تبلیغ ای، ارزیابات اثیوش، توسعه روابط مثبت با مشتری، توسعه روابط کاری
۲۳	۱۹۹۷	بویاتزس	اصلاح و مدیریت اهرار روزمری، متابع انسانی، مدایت زیدستان، تصریح بر دیگران، دلخواه شخصی



### جدول (۳): خلاصه پیشینه تحقیقات داخلی شایستگی مدیران

ردیف	سال	نام نویسنده	زیرتیپ	لیداد و مولته های مدل تایپستگی
۱	۱۳۸۴	رسانی اللهم	مهارت اعیان متفاوت از انسانی، مهارت عویش مطابقی مهارت استراتژیک و عملیاتی، مدیریت عملکرد خطر پذیری و کار بر مغایط، بکارگیری ارزش های اخلاقی	مهارت اعیان متفاوت از انسانی، مهارت عویش مطابقی مهارت استراتژیک و عملیاتی، مدیریت عملکرد خطر پذیری و کار بر مغایط، بکارگیری ارزش های اخلاقی
۲	۱۳۸۵	گیریش ای احمد	مهارت باز بودن برای پذیرش سبک های مدیریتی، مدیریت پیوچیدگی انتسابی پذیری و یادگیری مستمر، دور نگیری و توازنی، مهارت ارتباط و مذاکره، مهارت فنی، رهنگی، مشارکت و شبکه سازی، مدیریت دشمن و عدم سیاسی	مهارت باز بودن برای پذیرش سبک های مدیریتی، مدیریت پیوچیدگی انتسابی پذیری و یادگیری مستمر، دور نگیری و توازنی، مهارت ارتباط و مذاکره، مهارت فنی، رهنگی، مشارکت و شبکه سازی، مدیریت دشمن و عدم سیاسی
۳	۱۳۸۶	اسدی فرد	سلامی بودن مردمی بودن خدمتگزاری، عدم توجه به مبالغه شخصی، مستویات پذیری، پاسخگویی، شایستگی های شخصی	سلامی بودن مردمی بودن خدمتگزاری، عدم توجه به مبالغه شخصی، مستویات پذیری، پاسخگویی، شایستگی های شخصی
۴	۱۳۸۷	فریاد	ارتباطات و روابط اجتماعی، مهارت ارتباطی، مهارت ایجاد اعتماد، مهارت ایجاد اعتماد، مهارت ایجاد اعتماد، مهارت ایجاد اعتماد	ارتباطات و روابط اجتماعی، مهارت ارتباطی، مهارت ایجاد اعتماد، مهارت ایجاد اعتماد، مهارت ایجاد اعتماد، مهارت ایجاد اعتماد

### 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 روایی، مشاهده مشارکتی، مطالعه موردنی 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. کریپندروف 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 فرام آوردن شناخت، بیانشی نو، تصویر واقعیت و راهنمای عمل می داند(کریپندروف، ۱۳۷۸، ۲۵).

در یکی از جدید ترین تقسیم های تحلیل محتوا، دوگونه ای تحلیل محتوا 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 محتوای 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 محتوا 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 محتوا تلخیصی ۹ می باشد. این رویکرد با شمارش لغات یا محتوا 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 باشد 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 صرفا 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 کتابخانه‌ای، جستجوی وب و رجوع به تحقیقات و پژوهش‌های انجام شده، مطالعات نسبتاً گسترده‌ای 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، علائق 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 ای شایستگی (حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی، حوزه فردی) شناسایی شد که محورهای مصاحبه را تشکیل داد. قبل از جلسه ای 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 ای هومن (۱۳۸۵)، پژوهشگران کیفی عموماً مصاحبه های بدون ساختار و یا نیمه ساختاریافته را بکار می بردند 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 دهنگان نیز تمايل داشتند که به طور کلی 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 بباید 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 باشتنی 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 مدلسازی شایستگی

حال با توجه به مطالب ذکر شده گام های مدلسازی 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 مدلسازی 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 متشكل 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 چهل 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 دارد. 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 تنها 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 اعتبارت 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.



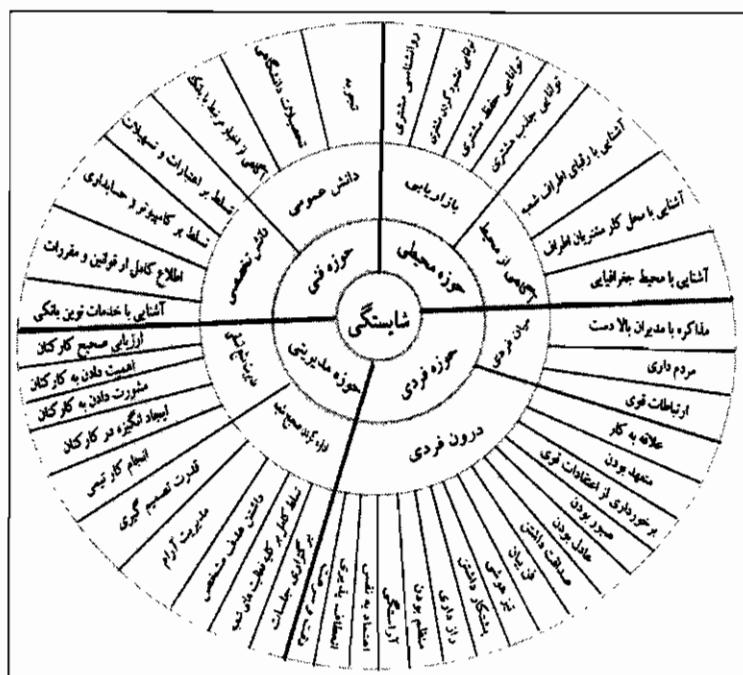
**حوزه محیطی:** دو بعد بازاریابی و آگاهی از محیط در حوزه محیطی شناسایی شد. با توجه به این که بانک بدون مشتری هویتی ندارد تمامی مدیران شعب برتر این را مدنظر قرار می دهند که به مشتری توجه ویژه ای داشته باشند. در نتیجه تمامی شایستگی های شناسایی شده در بعد بازاریابی بر روی مشتری تمرکز دارد. در این خصوص اکثر مصاحبه شوندگان 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 می دهند. بدین معنا که در خصوص مشتریانی که از شعبه ناراضی شده اند یا به هر نحوی زده شده اند خدمات ویژه ای برای جذب دوباره آن ها انجام می دهند. آخرین مولفه شناسایی شده ای 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 شوندگان اذعان داشت: "بانک با تمام اقسام جامعه طرف می باشد. مدیر باید توانائی برخورد با هر مشتری را داشته باشد و باید شخصیت مشتری را بشناسد." در خصوص بعد آگاهی از محیط نیز مصاحبه شوندگان اذعان داشتند که مدیران شعب باید محیط جغرافیایی شعبه ای که در آن فعالیت می کنند 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 بتوانند هنگام صحبت با مشتری، مزایای بانک خود را عنوان نموده و وی را به افتتاح حساب و بهره گیری 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 می باشد. اکثر مصاحبه شوندگان بیان داشتند مدیر شعبه جهت هرچه بهتر اداره کردن شعبه خود بایستی به تمام فعالیت های 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 باید اجازه دهد که هیچ گونه اصطکاکی بین کارمند و مشتری و یا بین کارکنان به وجود آید. هر گونه ناآرامی در شعب باعث اخلال در آرامش و جو سازمانی شده و در نتیجه منجر به عدم تمرکز کارکنان گردیده و بر نتایج فعالیت های آن ها تاثیرگذار خواهد بود. برخی از مصاحبه شوندگان نیز اشاره داشتند که مدیر شعبه بایستی هدف مشخصی داشته و قدرت تصمیم گیری 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 شوندگان نیز به انجام کار تیمی اشاره داشتند و تعدادی نیز به مولفه های 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 ویژگی ها و خصوصیات یک مدیر شعبه اشاره دارد. در خصوص بعد درون فردی، مصاحبه شوندگان به شایستگی های 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، انعطاف پذیری، دقت و سرعت، تیزهوشی، پشتکار داشتن، رازداری، منظم بودن، آراستگی. بعد میان فردی به روابط اجتماعی مدیر مرتبط می باشد. در این خصوص یکی از شایستگی هایی که برای یک مدیر شعبه بسیار حائز اهمیت است شایستگی ارتباطات قوی است، چرا که مدیر در طول روز با مشتریان متعددی در ارتباط می باشد که هر یک از این برخوردها می تواند به صورت بالقوه منجر به جذب یک مشتری و تشویق وی چهت 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 مذکوره 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 نتیجه‌ی آن شناسایی چهار حوزه شایستگی بود. سپس جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران، مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته با مدیران برتر شعب انجام شد و با روش تحلیل محتوا مصاحبه‌ها 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 شایستگی‌های تمامی حوزه‌ها (فنی، محیطی، مدیریتی و فردی) می‌باشد 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)، گریکوری (۲۰۰۸)، بونل (۲۰۰۸)، پاتاناکول و میلوسویک (۲۰۰۸)، انیس (۲۰۰۸)، رز و همکاران (۲۰۰۷)، وکولا و همکاران (۲۰۰۷)، نلسون (۲۰۰۶)، ویتالا (۲۰۰۵)، ریبولد و ویکنیز (۲۰۰۵)، آکوت و همکاران (۲۰۰۳)، آبراهام و همکاران (۲۰۰۱)، پراتیتایوس (۱۹۹۹)، سیو (۱۹۹۸)، آمریت (۱۹۹۲)، تاس (۱۹۹۸) و رضایی اقدم (۱۳۸۹) شایستگی‌های همکاران (۲۰۰۱)، پراتیتایوس (۱۹۹۹)، سیو (۱۹۹۸)، آمریت (۱۹۹۲)، تاس (۱۹۹۸) و رضایی اقدم (۱۳۸۹) شایستگی‌های شناختی 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 می‌باشد 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 نمی‌شود.



## منابع

- اسدی فرد، رویا، ۱۳۸۷، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام «ره») رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد، استاد راهنمای احمدعلی خائف الهی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد بخشی، حامد، ۱۳۸۵، تحلیل محتوای نمودهای بینی در آثار سینمایی جشنواره رویش ۱۳۸۴، مشهد، حوزه هنری خراسان رضوی تصدیقی، محمدعلی، ۱۳۸۵، موانع توسعه شایسته سالاری در اندیشه بینی و نحوه استفاده از منابع قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان‌ها، تهران
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، ۱۳۹۰، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، موسسه انتشارات آگاه، تهران
- دانایی فرد، حسن، الونی، سیدمهدي، آذر، عادل، ۱۳۸۶، روش شناسی پژوهش کيفي در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار، چاپ دوم
- رضایت، غلامحسین، ۱۳۹۰، الگوی شایستگی روسای دانشگاه‌های دولتی ایران، استاد راهنمای: دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی، دانشگاه شهیدبهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد
- رضایی اقدم، یوسف، ۱۳۸۹، الوبیت بندی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز مدیران شعب بانک کشاورزی استان تهران، استاد راهنمای احمدعلی خائف الهی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، پایان نامه کارشناسی ارشد
- قرایی پور، رضا، ۱۳۸۲، ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه، استاد راهنمای: رضا سیدجوادی، دانشگاه امام صادق، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد
- قربانی اورنجی، سمیه، ۱۳۸۹، مقایسه ارزش‌ها و شایستگی‌های مدیران دولتی و خصوصی بر مبنای پیمایش MVP در ایران، استاد راهنمای: 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 کریپندورف، کلوس، ۱۳۷۱، تحلیل محتوا، ترجمه هوشنگ نایب، تهران، انتشارات روش
- مالمون، زینب، ۱۳۸۴، بررسی شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران بر اساس مدل بازخور ۳۶۰ درجه، استاد راهنمای: سوگند تورانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران
- موسى 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 طباطبائی، چاپ دوم
- هومن، حیدرعلی، ۱۳۸۵، راهنمای عملی پژوهش کیفی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ اول

*Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K., and Mena, M.A., (2001), Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, Journal of Management Development, Vol. 20, No. 10, pp.842-852*



Agut, S., Grau, R., Peiro', J.M., (2003). *Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands*. International Journal of Hospitality Management, Vol.22, No. 3, pp. 281–295.

Ahadzie, D.K., Proverbs, D.G., and Olomolaiye, P. (2008). *Towards developing competency-based measures for construction project managers: Should contextual behaviours be distinguished from task behaviours?*, International Journal of Project Management, Vol. 26, pp. 631–645

Armstrong, M (1995) 'Demystifying Competence'. In Human Resources, November/December, pp 49-50

Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). *Emerging competency methods for the future*. Human Resource Management, vol.38, No. 3, pp. 215-226.

Botha, S. & Claassens, M. (2010). "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. 9, Iss. 10; pg. 77, 11 pgs

Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, NY.

Brennan, M., Lewis, T., & konkel. S. (2005). *A Competence-based Curriculum for Environmental Health*. Paper presented at the Chartered institute of environmental health

Brownell, J. (2008), *Leading on land and sea: Competencies and context*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 27, pp. 137–150

Butler, M., and Fleming, S., (2002), *The Effective Use of Competencies In the Irish Civil Service*, First published by the Institute of Public Administration, Ireland

Chong, E. (2008), *Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers*, Journal of Business Research, Vol. 61, pp. 191–200

Cochran, G. (2009). "Developing a Competency Model for a 21th Century Extension Organization", Ohio State University, a doctor of dissertation

Cook, K. W., & Berenthal, P. (1998). *Job/role competency practices survey report*, [Report]. Retrieved May 7, 2009, from Development Dimensions International,

Inc.: [http://www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_jobrolecompetencypractices\\_es.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_jobrolecompetencypractices_es.pdf)

Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). *Competency based management: A review of systems and approaches*. Information Management and Computer Security, vol. 14, No.1, pp.51-64



- Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD Press.
- Dubois, D.D. (Ed.) (1998), "Preface", *The Competency Casebook: Twelve Studies in Competency-Based Performance Improvement*, HRD Press, Amherst, MA.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2000). *The competency toolkit: Volume I*. Amherst, MA: HRD Press.
- Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Dulewicz, V. (1989) "Assessment Centre as Route to Competence," *Personnel Management*, PP. 56-59
- Ennis, M.R. (2008), *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. (2002). *Management: A competency-based approach*. South-Western: Thomson Learning.
- Hsieh, H.F., and Shannon, S.E. (2005). *Three approaches to qualitative content analysis*. *Qualitative Health Research*, Vol. 15. No. 9, pp. 1277-1288.
- Fang, C.H., Chang, S.T., and Chen, G.L. (2010), *Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach*, *African Journal of Business Management* Vol. 4, No. 13, pp. 2845-2855
- Gregory, A. (2008), *Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study*, *Public Relations Review*, Vol. 34, PP. 215–223
- Hogan, R. and Warrenfeltz, R. (2003), "Educating the modern manager", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2 No. 1, pp. 74-84.
- Horton, S., (2000), *Competency management in the British Civil Service*, *The international journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No.4, pp.354-368
- Hoopes, D.G.; Madsen, T.L.; Walker, G. (2003) Guest Editors' Introduction to the Special Issue: *Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity*. *Strategic Management Journal*; 24, pp.889–902.



Ireland, R.D., Hitt, M.A., (1999). *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership.*

*The Academy of Management Executive, Vol. 13, No.1, pp. 43–57.*

Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th ed., South-Western, Mason, OH.

Jeffrey, L. and Brunton, M. (2010), *Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand*, *Public Relations Review*, Vol. 36, PP. 202–205

Kirkpatrick, S.A. Locke, E.A. (1991), *Leadership: do traits matter?*, *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 2, PP. 48-60

Lee, Y. (2010), *Exploring high-performers' required competencies*, *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, pp. 434–439

Lei, M. and Hu, M. (2010), *Developing a core competency model of innovative culinary development*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, pp. 582–590

Leinonen, J. and Juntunen, P. (2007), *Leadership competencies in changing local government*, *The European Group of Public Administration*, Madrid, Spain 19 – 22 September, Study Group: Personnel Policies

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models:*

*Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Maxwell, J.A. (1996), *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Thousand Oaks, CA:Sage

McClelland, D. (1973), *Testing for competence rather than for "intelligence"*. *American Psychologist*, Vol. 28, No.1,pp. 1-14.

Marrelli, A.F. (1998), “*An introduction to competency analysis and modeling*”, *Performance Improvement*, Vol. 37, pp. 8-17

Müller, R. and Turner, R. (2010), *Leadership competency profiles of successful project managers*, *International Journal of Project Management*, Vol. 28, pp. 437–448

Nelson, A. (2006), *Explory A Competency Model For Distributed Learning Leaders*”, Capella University, a doctor of dissertation



Patanakul, P. and Milosevic,D. (2008), *A competency model for effectiveness in managing multiple projects*, *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 18, No. 118-131

Pratitnayouth, P. (1999), *An identification of the most important perceived competencies of executives in the commercial banks in Bangkok,Thiland*, *Pennsilvania Statate University , a doctor of dissertation*

Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., (2003). *Becoming A Master Managers: A Competency Framework*, 3rd ed. John Wiley and Sons, New York.

Raybould, M., Wilkins, H., (2005). *Over-qualified and under-experienced: turning graduates into hospitality managers*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 17, No.3, pp.203–216

Rose, J., Pedersen, K., Hosbond, J.H., and Krammergaard, P. (2007), *Management competences, not tools and techniques: A grounded examination of software project management at WM-data*, *Information and Software Technology*, Vol. 49, pp. 605–624

Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). *Competency identification, modeling and assessment in the USA*. *International Journal of Training and Development*, Vol. 3, No.2, pp.90-105.

Sandwith, P. (1993). *A hierarchy of management training requirements: The competency domain model*. *Public Personnel Management*, Vol.22, No.1, PP. 43-62.

Siu, V., (1998), *Managing by competencies – a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong*. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 253–273.

Sparrow, P.R., Hiltrop, J.M., (1994). *European Human Resource Management in Transition*. Prentice-Hall, Hermel Hempstead.

Tas, R. F. (1988). *Teaching future managers*. Cornell H.R.A. Quarterly, Vol. 29, No. 2, pp. 41-43.

Topping, P.A., (1997). *On being a leader*. Business and Economic Review, Vol.43, No. 3, 14–16.

Umbreit, W. T. (1992). *In search of hospitality curriculum relevance for the 1990s*. *Hospitality and Tourism Educator*, Vol. 5, No.1,pp. 71-74.

Thornton,G. C. III, & Byham,W. C. (1982), *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.

Vacola, M., Soderquist, K., Prastacos, G. (2007), "Competency management in support of organizational change", *Hinternational Journal of Manpower*, Vol. 28 No. 34, pp. 260-275.

Viitala, R. (2005), "Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model", *Journal of Workplace Learning*. Vol. 17, Iss. 7/8; pg. 436



Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (1993), *Developing Management Skills: Managing Conflict*, Harper Collins, New York, NY

Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (1995), *Developing Management Skills*, 3rd ed, Harper Collins, New York, NY

White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, Vol. 66, pp. 279-333.

Zopiatis, A. (2010), Is it art or science? Chef's competencies for success, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, pp. 459-467

Ziemba, T. (2009), Bank leadership competencies for the "new normal", *Illinois Banker*, Vol. 94, No. 10, PP. 7

Zwell, M. (1999), "Competencies distinguishing superior banks", *USBanker*, Vol. 109, No. 9, PP. 72-76

Zwell, M. (1999), A look at banks' chief competencies, *USBanker*, Vol. 109, No. 8, PP. 2-60

پی‌نوشت:

<sup>2</sup>-competence

<sup>3</sup>-competency

<sup>3</sup>-Competence

<sup>4</sup>-Competency

<sup>5</sup>- 'Demystifying Competence'

<sup>6</sup>- The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

<sup>8</sup>-Conventional Approach

<sup>4</sup>-Directed Approach

<sup>1</sup>-Summative Approach