

طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار

اباصلت خراسانی^۱

حسین زاهدی^{۲*}

اکبر کمیزی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۴/۱۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۰/۲۳)

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و تدوین مدل علی شایستگی مدیریت بر کسب و کار مشاغل مدیریتی مدیران بانک انصار می‌باشد. این پژوهش یک مطالعه توصیفی-پیمایشی می‌باشد که در آن ۱۵۰ نفر از مدیران بانک انصار در سال ۱۳۹۱ به روش نمونه‌گیری هدفمند مورد بررسی قرار گرفتند. جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه محقق ساخته در مورد نمونه انجام گردید. روایی ابزار با استفاده از نظر اساتید مرتبط با موضوع پژوهش با کمک روش تحلیل مولفه‌های اصلی و برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای نهفته با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت و جهت تعیین پایایی آن از روش آلفای کرانباخ استفاده شد که نشان دهنده پایایی ($R = 0.864$) می‌باشد و می‌توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. همچنین برای آزمون فرضیه‌های این تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و نتایج نشان دهنده تأیید کلیه فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق و تأثیرگذاری شایستگی‌های به وجود آورنده شایستگی مدیریت بر کسب و کار مدیران بانک انصار می‌باشد. همچنین متغیر مشتری‌مداری بیشترین تأثیر را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط با مدیریت بر کسب و کار را داراست و پس از آن متغیرهای ارتباطات، تغییر و تحول، مدیریت منابع به ترتیب بیشترین تأثیر را بر مدیریت بر کسب و کار مدیران می‌پذیرند.

واژه‌های کلیدی: مدل شایستگی مدیران، نظام آموزش و بهسازی مدیران، شایستگی، معادلات ساختاری، بانک انصار

^۱- استادیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

^۲- کارشناس ارشد علوم تربیتی، گرایش آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: iranistd@gmail.com

۱- مقدمه

امروزه رقابت جهانی، انتظارات روز افزون و متغیر مشتریان کلیدی، رشد روز افزون اتحادیه‌ها، مشارکت‌ها، ادغام‌ها و خرید مالکیت سازمان‌ها و همچنین پیشرفت‌های سریع تکنولوژی و انتظارات روز افزون و متغیر کارکنان درباره شرایط کار و میزان وجود استعدادها در کشورهای مختلف از جمله ایران و جهانی‌تر شدن سازمان‌ها از جمله رویدادهای قابل توجه اخیر مدیران سازمان‌ها هستند. جهانی شدن کسب و کار، ظهور تکنولوژی‌های ارتباطی و اطلاعاتی جدید، اهمیت روزافزون نقش منابع انسانی، کیفیت‌گرایی و مشتری‌محوری و افزایش طرح‌های کسب و کار رقابتی و نظایر آن موجب شده‌اند که بسیاری از سازمان‌ها (کوچک و بزرگ، دولتی و خصوصی) در پاسخ به این چالش‌ها نه تنها انعطاف‌پذیر، یادگیرنده و رقابتی شوند، بلکه همچنین به ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی و رهبری خود توجه زیادی نمایند. از اینرو، استفاده از توسعه مدیریت در بسیاری از سازمان‌ها رو به افزایش است و می‌توان ضرورت مدل جامع مدیریت شایستگی را در عرصه مدیران به ویژه در بخش بانکی کشور و به خصوص بانک انصار احساس کرد.

در سال‌های اخیر، یکی از موضوع‌های در حال ظهور این است که شایستگی‌ها و نقش‌های آن، عاملی کمک‌کننده به سازمان در رویارویی با محیط در حال تغییر می‌باشد (Heffernan & Flood 2003, p. 32). از اواسط دهه هشتاد، توسعه و ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم پابرجا می‌باشد (Heffernan & Flood 2003, p. 32). رویکرد شایستگی‌محوری به کارکنان، به عنوان یک اصل استراتژیک، به عنوان یک اصل بنیادین استراتژیک، در واقع حلقه رابط بین کارکنان و سازمانشان است که با در نظر داشتن شایستگی‌های کارکنان سازمان می‌تواند در کل جهانی به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازد (Dubois, Rothwell et al, 2004).

شایستگی

تعاریف و کاربردهای واژه صلاحیت‌های حرفه‌ای از سازمانی به دیگر سازمان‌ها بر اساس اهداف و مقاصد مورد نظر متفاوت است (Lee, 2006). صلاحیت‌های اساسی به عنوان دانش پایه، نگرش، مهارت و رفتارهایی تعریف شده‌اند که به انجام بهتر برنامه‌ها می‌انجامد (Maddy et al, 2002). بروک بانک^۱، یانگ و لیک، بلانسر، بروسکی و دیر^۲، میرابیل^۱، آرمسترانگ^۲، کاتانو^۳ و بوندر^۴

^۱-Ullich, Brockbank, Yonng & Lack

^۲-Blancero, Boroski & Dyer

شایستگی را دانش، مهارت، توانایی و سایر خصوصیات مورد نیاز رفتاری مرتبط با عملکرد شغلی توصیف کردند. در حالی که گروه دیگری از محققان مانند اسپنسر^۵، فلشمن، وتروگن، یولمن، مارشال و مای^۶ معتقدند که شایستگی‌ها بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتارشناختی است که می‌تواند میان مدیران متوسط و برتر تمایز ایجاد نماید، برخی از صاحب‌نظران مانند استبلر و گرین^۷ هم شایستگی‌ها را به معنای توصیف نوشتاری از عادات کاری و حداقل استانداردهای قابل سنجش عملکرد دانسته‌اند. مک لاگان^۸، اسلونیسکی^۹، میترانی، دازیل و فیتس^{۱۰} هم شایستگی را یک صفت زیرساز فردی دانسته‌اند که به صورت علی با عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل مرتبط است (لطیفی، ۱۳۸۳).

بنا به نظر پراهالاد و هامل (۱۹۹۰) به نقل از بیهام و مایر (۲۰۰۰)، شایستگی‌های سازمانی (الف) امکان دسترسی به انواع مختلف بازارها را فراهم می‌کنند، (ب) سهم زیادی در ادراک مشترک از منافع سازمان بسیار بیشتر از ارزش و منافع سازمان‌های رقیب باشد، (ج) تقلید کردن از آنها برای رقبا دشوار است.

شایستگی‌های مدیریتی متشکل از مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌ها به منظور انجام شایسته وظایف محوله توسط مدیر است.

مدیریت بر مبنای شایستگی

مدیریت بر مبنای شایستگی^{۱۱} رویکردی منسجم و چارچوبی مشترک و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است که بر مبنای مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور تدوین می‌شود.

در سال‌های اخیر مفاهیم نظری مدیریت بر مبنای شایستگی از رهیافت‌های مختلفی تجزیه و تحلیل می‌شوند، برخی از مهم‌ترین این رهیافت‌ها عبارتند از: رویکرد روان‌شناختی^{۱۲} یا

¹-Mirabile

²-Armesterange

³-Katano

⁴-Bonder

⁵-Spencer

⁶-Fleishman, wetrogen, Unlman, Marshall & Mies

⁷-Stroblar & Green

⁸-Molagan

⁹-Slivinski

¹⁰-Mitrani, Dalziel & Fitls

¹¹-Competency Based Management (CBM)

¹²-Psychological

روان‌سنجی، رویکرد راهبردی^۱، رویکرد توانمندسازی^۲، رویکرد رهبری^۳ و رویکرد سیستمی^۴ می‌باشد (رمضانی، ۱۳۸۳).

ویژگی‌های نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

در نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هدف اصلی توسعه روحیه خودگردانی^۵ و بهبود رفتار فردی فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی^۶ و توانمندسازی است. از این رو در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی بوده^۷ و فرصت رشد و بهبود به صورت گسترده و بر مبنای فرایندهای رقابتی رقابتی فراهم می‌شود، در چنین سازمانی معیارهای ارزیابی کیفی، همه جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی^۸ و فرایندهای یادگیری و رشد بوده و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه (کارکنان، مشتریان، مدیران و ...) استفاده می‌شود و فرایند رشد و ارتقا^۹ براساس ارشدیت مبتنی بر شایستگی^{۱۰} صورت خواهد گرفت. از نظر ویژگی‌های ساختاری، ساختارها در نظام شایستگی متغیر و تابع ارزش‌های افقی بوده و حیطه عملکرد آن‌ها بر مبنای نگرش توسعه‌مدار، ملی، منطقه‌ای و جهانی خواهد بود (دهقانان، ۱۳۸۰).

سه رویکرد شایستگی

هانت و والیس در مورد مباحث ناظر بر شایستگی مدیران، سه رویکرد را شناسایی کرده‌اند:

۱. شایستگی ویژگی‌هایی است که افراد دارند و شامل دانش، مهارت‌ها و تخصص‌هایی است که همه آن‌ها براساس زمینه‌ها و معیارهای از پیش تعیین شده قابل اندازه‌گیری و کمی شدن هستند (Klcmp, Mcclelland, 1986, Gonezi, Oliver, 1990).
۲. شایستگی به ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که با استفاده از آن‌ها می‌توان امور مورد توجه در موقعیت‌های خاص را به بهترین شکل انجام داد (National Training Board, 1990; Dallalba & Sandberg, 1995) براساس این رویکرد، ویژگی‌های افراد با توجه به نیازهای خاص سازمانی یا وظایف محول شناسایی و ارزیابی می‌شوند.

¹-Strategic Approach

²-Empowerment Approach

³-Leadership Approach

⁴-System Approach

⁵-Autogestion

⁶-Effectiveness

⁷-Participative Management

⁸-End Come

⁹-Upgrading

¹⁰-Competency based Seniority

۳. تعیین زمینه‌های شایستگی و تخصص به موقعیت بستگی دارد (Hun, Wallace, 1989; Buchanan & Boddy, 1992) مفهوم این عبارت آن است که برای دستیابی به عملکرد موفق، شناخت ساز و کار اصلی سازمان و فعالیت‌های راهبردی آن و سپس تعیین مهارت‌های لازم مناسب‌ترین روش است. چون معمولاً سازمان‌های دولتی قادر به تعیین دقیق اهداف راهبردی نیستند و نمی‌توانند فعالیت‌های سودمند خود را بدون ابهام تعریف کنند (Kamoche, 1996, Sandberg, 1991).

سطوح شایستگی

شایستگی را می‌توان در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی از یکدیگر متمایز کرد. در سطح فردی، شایستگی شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است. در سطح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان، مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهاست (Haunstein, 2000).

مزیت رقابتی

تاکنون تحقیقات بسیاری برای شناسایی مهم‌ترین عواملی که در مزیت رقابتی نقش دارند و همچنین، روش‌های حفظ مزیت رقابتی صورت گرفته‌اند. "مهارت‌های متمایز"^۱، فرهنگ سازمانی، سازمانی، قابلیت‌های سازمانی، دستیابی بیشتر به منابع یا مشتریان و محدود کردن رقبای، فناوری اطلاعات، مزیت‌های جغرافیایی، حفاظت در برابر پنج نیروی رقابتی پورتر به عنوان منشاء ایجاد مزیت رقابتی شناخته می‌شود (حمیدی زاده و حسین زاده شهری، ۱۳۸۷).

مدل‌های شایستگی

فریدنبرگ (۲۰۰۴) یک مدل سلسله مراتبی شلیستگی‌ها ارائه کرده است که شامل شایستگی‌های استدلال، شغلی، اثربخشی، ارتباطات، بین فردی، گروه و سازمان می‌باشد. همچنین در مدل شایستگی مدیریت کریپ و منسفلد (۲۰۰۳)، شایستگی شامل سه سطح کارکنان، شغل و مدیریت بر خود می‌باشد که در سطح کارکنان، شایستگی‌های مورد نیاز عبارتند از ارتباط و نفوذ و هدایت دیگران و در سطح شغل، شایستگی‌های مورد نیاز عبارتند از دستیابی

¹-Distinctive capability

به نتایج و پیگیری و حل مسئله و در سطح مدیریت بر خود که شامل شایستگی‌های اعتماد به نفس، مدیریت استرس، قابلیت اعتمادپذیری و انعطاف‌پذیری می‌باشد. مدل شایستگی استون (۲۰۰۱) شامل اثربخشی شخصی، اثربخشی سازمانی، عمل‌محوری، ارتباطات، توسعه و مشارکت دیگران و تخصص فنی می‌باشد، همچنین مدل مثلث شایستگی مدیریت کارت اوزن و همکاران (۲۰۰۳) که شامل مهارت‌های کسب و کار استراتژیک، قابلیت فردی، مهارت‌های فرهنگی و تغییر و مهارت‌های منابع انسانی می‌باشد (سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۸۴).

انستیتو شایستگی (۲۰۰۵) به نقل از لبادی (۱۳۸۶) در تحقیقات خود صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران را به شرح زیر پیشنهاد کرده است:

۱. شایستگی‌های دانش^۱ شامل: الف) دانش بنیادی کاربردی^۲، ب) دانش حرفه‌ای^۳، ۲. شایستگی‌های عملی حرفه‌ای^۴، ۳. مدیریت عملیاتی و فرآیندهای کار^۵، ۴. صلاحیت‌های مدیریت خود^۶، ۵. ارتباط^۷، ۶. بسیج نوآوری و تغییر^۸.

پدلر (۱۹۶۸) شایستگی‌های مدیریت را چنین فهرست می‌کند: ارتباطات، هماهنگی، حل مسئله، تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری ذهنی، یادگیری متعادل، دانش حرفه‌ای، ادراک حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری هیجانی و حساسیت مدام به وقایع.

شرمنو همکاران (۲۰۰۱) نیز شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را در هفت عنوان زیر خلاصه می‌کنند: مهارت‌های رهبری، رهبری آموزشی، تخصیص و مدیریت منابع، سرپرستی و نظارت کارکنان، کنترل برنامه و گزارش‌دهی، اقدامات توسعه حرفه‌ای و مشارکت جمعی.

سازمان یونیدو (۲۰۰۲) به چهارده شایستگی مورد نیاز مدیران اشاره می‌کند که عبارتند از: تفکر استراتژیک و تدوین سناریو، تجزیه و تحلیل، حل مسئله و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی، مدیریت تغییر، مدیریت گروه‌های سازمانی، مدیریت تیم، مدیریت اطلاعات، نوآوری و خلاقیت، مذاکره، مربیگری تسهیل و اداره گروه، ارائه سخنرانی و مصاحبه.

کنتز و همکاران چهار خصوصیت تمایل به مدیریت کردن، توانایی برقراری ارتباط و درک متقابل، درستی و صداقت و تجربه شخص به عنوان مدیر را از ویژگی‌های مدیران ذکر نموده‌اند (Koontz & Wehrich, 2006).

¹-Knowledge competencies

²-Applied Foundational Knowledge

³-Professional Knowledge

⁴-Professional Knowledge

⁵-Administrative Function and Process

⁶-Managing -Self

⁷-Communication

⁸-Mobilizing Innovation Change

مروری بر مطالعات انجام شده

مروری بر مطالعات انجام شده نشانگر این امر می‌باشد که بر طبق تحقیقات انجام گرفته توسط ابطحی (۱۳۷۷)، کیو (۱۹۹۳)، ابوالعلائی و غفاری (۱۳۸۵)، معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (۱۳۸۴)، فریدنبرگ (۲۰۰۴)، کری و گلمن (۲۰۰۱)، کارت اونز و همکاران (۲۰۰۳)، کارترایت (۱۳۸۶)، علیپور و درگاهی (۱۳۸۶)، هولی و انگلیش و استفی (۱۹۹۸)، نورانی (۱۳۸۰)، عباس‌زاده (۱۳۷۶)، پورتر و میلر (۱۹۹۸)، انستیتو مدیریت پروژه (۲۰۰۴)، ون داماکاران (۲۰۰۴)، اوردونز و لیراس (۲۰۰۸)، هلن آبل (۲۰۰۸)، غفاریان (۱۳۷۸)، خواجه‌ای (۱۳۸۱)، انستیتو شایستگی (۲۰۰۵)، رامدان (۲۰۰۱)، ون داماکاران (۲۰۰۴)، اوردونز و لواس (۲۰۰۸)، اورماجین (۲۰۰۵)، هلن ابل (۲۰۰۸)، لبادی (۱۳۸۶)، فرهی بوزجانی (۱۳۸۴) بیانگر وجود اثر مثبت و معنادار شایستگی‌های مدیریت منابع، ارتباطات، مشتری‌مداری، تغییر و تحول در شایستگی مدیریت بر کسب و کار است. همچنین بیانگر وجود اثر مثبت و معنادار شایستگی مشتری‌مداری در شایستگی رضایت مشتری، رقابت‌پذیری، بازاریابی، تبلیغ است و بیانگر وجود اثر مثبت و معنادار شایستگی مدیریت منابع در شایستگی برنامه‌ریزی، کیفیت، نتیجه‌گرایی، سازماندهی است و بیانگر وجود اثر مثبت و معنادار شایستگی ارتباطات در شایستگی تیم‌سازی، ارتباطات کتبی، ارتباطات شفاهی و کارگروهی است و سرانجام بیانگر وجود اثر مثبت و معنادار شایستگی تغییر و تحول در شایستگی تغییر افراد، نفوذ بر دیگران، تحول سازمانی و نوآوری است.

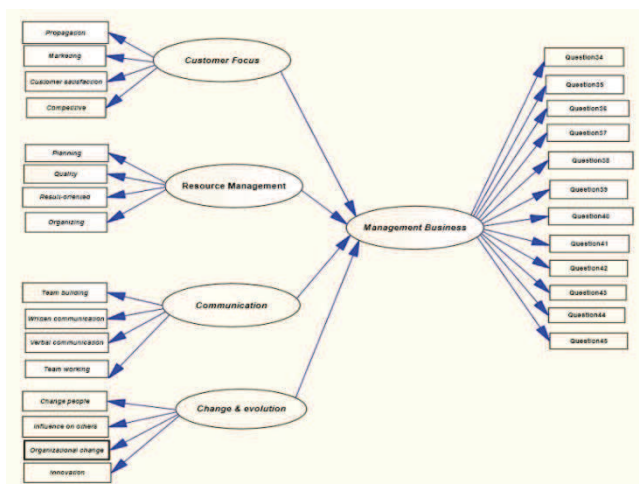
مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل‌های مرتبط با شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های منابع انسانی که مختصری از آنها که بیان شد، مدل مفهومی این پژوهش طراحی و در قالب شکل شماره ۱ نمایش داده می‌شود.

درباره منطق حاکم بر نحوه پیشنهاد مدل نیز باید گفت، از آنجایی که براساس مدل‌های عرضه شده، شایستگی‌های مدیریت بر کسب و کار باعث عملکرد متعالی در کار و اثربخشی اقدامات مدیریتی می‌شود تصمیم بر آن شد که تأثیر این دسته شایستگی‌ها در شایستگی‌های مدیران در قالب تدوین و طراحی یک مدل بومی، سنجیده شود. این موضوع، نه تنها باعث کارآمدی مدیران خواهد شد بلکه جنبه‌های کسب و کار مدیران را نیز تقویت می‌کند.

شایان ذکر است مبنی بر مطالعات مرتبط با الگوهای شایستگی مانند هانستین (۲۰۰۴)، ا.اس.آی (۲۰۰۳)، هاگ (۲۰۰۴)، مونیت (۲۰۰۳)، اداره مدیریت کارکنان واشنگتن دی سی (۲۰۰۴)،

وی.ای. کامپرفرم (۲۰۰۲)، اسکون اور (۲۰۰۳)، فریدنبرگ و لوی (۲۰۰۴) مفهومی تحقیق که مدلی ترکیبی است شکل گرفت و روابط بین متغیرهای مندرج در مدل با الهام از مبانی و تعاریف، پیشنهاد و با استفاده از گروه کانونی متشکل از مجموعه ای از متخصصان دانشگاهی و اجرایی، اصلاح شد.



شکل ۱- شکل مدل مفهومی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

فرضیه‌های اصلی تحقیق

- ۱- شایستگی تغییر و تحول در شایستگی مدیریت بر کسب و کار تأثیرگذار است. ۲- شایستگی ارتباطات در شایستگی مدیریت بر کسب و کار تأثیرگذار است. ۳- شایستگی مشتری مداری در شایستگی مدیریت بر کسب و کار تأثیرگذار است. ۴- شایستگی مدیریت منابع در شایستگی مدیریت بر کسب و کار تأثیرگذار است.

فرضیه‌های فرعی تحقیق

۱- شایستگی مشتری‌مداری در شایستگی رضایت مشتری تأثیرگذار است. ۲- شایستگی مشتری‌مداری در شایستگی رقابت‌پذیری تأثیرگذار است. ۳- شایستگی مشتری‌مداری در شایستگی بازاریابی تأثیرگذار است. ۴- شایستگی مشتری‌مداری در شایستگی تبلیغ تأثیرگذار است. ۵- شایستگی مدیریت منابع در شایستگی برنامه ریزی تأثیرگذار است. ۶- شایستگی مدیریت منابع در شایستگی کیفیت تأثیرگذار است. ۷- شایستگی مدیریت منابع در شایستگی نتیجه‌گرایی تأثیرگذار است. ۸- شایستگی مدیریت منابع در شایستگی سازماندهی تأثیرگذار است. ۹- شایستگی ارتباطات در شایستگی تیم‌سازی تأثیرگذار است. ۱۰- شایستگی ارتباطات در شایستگی ارتباطات کتبی تأثیرگذار است. ۱۱- شایستگی ارتباطات در شایستگی ارتباطات شفاهی تأثیرگذار است. ۱۲- شایستگی ارتباطات در شایستگی کارگروهی تأثیرگذار است. ۱۳- شایستگی تغییر و تحول در شایستگی تغییر افراد تأثیرگذار است. ۱۴- شایستگی تغییر و تحول در شایستگی نفوذ بر دیگران تأثیرگذار است. ۱۵- شایستگی تغییر و تحول در شایستگی تحول سازمانی تأثیرگذار است. ۱۶- شایستگی تغییر و تحول در شایستگی نوآوری تأثیرگذار است.

۲- روش تحقیق

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان شایستگی مشتری‌مداری، ارتباطات، تغییر و تحول و مدیریت منابع بر شایستگی مدیریت بر کسب و کار است. پژوهش حاضر با توجه به هدف از نوع مطالعات کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها؛ روش مورد استفاده روش توصیفی و از نوع طرح‌های همبستگی و خاصاً تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری^۱ است. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه همزمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی در باره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کواریانس، مدل‌یابی علی و گاه نیز لیزرل نامیده می‌شود (هومن، ۱۳۸۴).

در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری و با استفاده از نرم‌افزارهای آماری AMOS, LISREL و SPSS شرح زیر استفاده خواهد شد. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جداول توزیع فراوانی، شاخص‌های مرکزی (فراوانی و میانگین) و شاخص‌های پراکندگی

^۱-Structural Equation Modeling

(انحراف معیار) استفاده خواهد شد. در تحلیل استنباطی داده‌ها با توجه به نوع سوال، ویژگی‌های متغیرها، حجم نمونه و مفروضات آماری به تفکیک در سوالات و فرضیه‌ها از تکنیک آماری مدل‌یابی معادلات ساختاری و خاصاً تحلیل ماتریس‌های کواریانس استفاده شد.

در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته ۶۰ سوالی برای جمع‌آوری نظرات جامعه آماری استفاده شده است. گفتنی است روایی آن توسط مشاوره با اساتید و متخصصان مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای اطمینان کامل از روایی ابزار پژوهش، در مرحله بعد از جمع‌آوری داده‌ها، برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای نهفته با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی نیز مورد ارزیابی قرار گرفته است. برای سنجش پایایی و بررسی همبستگی درونی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ که عددی بین صفر تا یک است استفاده شده است و عدد ۰.۸۶۴٪ بدست آمد که پس از توزیع و جمع‌آوری تعداد ۳۰ پرسشنامه از جامعه آماری در مرحله پیش آزمون محاسبه شده است نشان از انسجام و هماهنگی درونی پرسشنامه دارد. جامعه مورد مطالعه در پژوهش حاضر کلیه مدیران بانک انصار می‌باشد که شامل سه طبقه مدیران عالی، میانی و عملیاتی بانک انصار می‌باشد و نمونه مورد نیاز به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای و هدفمند انجام گردید و نمونه‌ای به حجم ۱۵۰ نفر از مدیران انتخاب گردیدند.

۳- یافته‌های پژوهش

الف: یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش:

متغیرهای اصلی: برای بررسی وضعیت متغیرهای به کار رفته در مدل که بررسی شده‌اند با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش به ترتیب عبارتند از مدیریت بر کسب و کار (۳.۶۴ و ۱.۱۷)، مشتری‌مداری (۳.۳۳ و ۱.۰۲)، تغییر و تحول (۲.۸۱ و ۱.۵۶) و مدیریت منابع (۲.۶۷ و ۱.۷۲) و ارتباطات (۳.۰۲ و ۱.۰۸). همان‌طور که ملاحظه می‌شود یافته‌های میانگین‌های متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت بر کسب و کار بالاترین میانگین و پس از آن مشتری‌مداری، ارتباطات، تغییر و تحول و مدیریت منابع به ترتیب قرار دارند. متغیرهای فرعی: برای بررسی وضعیت متغیرهای به کار رفته در مدل که بررسی شده‌اند با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها: میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش به ترتیب عبارتند از رضایت مشتری (۲.۷۱ و ۱.۱۹)، بازاریابی (۳.۵۶ و ۱.۳۵)، تبلیغ (۲.۴۰ و ۱.۵۲) و رقابت‌پذیری (۳.۹۰ و ۱.۴۹)، سازماندهی (۲.۹۴ و ۱.۱۶)، برنامه‌ریزی (۳.۳۰ و ۱.۴۲)، نتیجه‌گرایی (۳.۷۰ و ۱.۵۹) و کیفیت (۲.۵۸ و ۱.۶۰)، ارتباطات شفاهی (۲.۰۸ و ۱.۱۷) و ارتباطات کتبی (۳.۸۶ و ۱.۳۴)، تیم‌سازی (۳.۱۲ و ۱.۴۰)، کارگروهی (۳.۵۲ و ۱.۴۸)، تحول سازمانی (۳.۲۳ و ۱.۱۳) و تغییر افراد (۳.۶۹ و ۱.۲۹)، نفوذ بر دیگران (۳.۹۴ و ۱.۵۰) و نوآوری (۲.۵۳ و ۱.۵۸). همان‌طور که ملاحظه می‌شود

یافته‌های میانگین‌های متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای رقابت‌پذیری، نتیجه‌گرایی، ارتباطات کتبی و نفوذ بر دیگران بالاترین میانگین و پس از آن بازاریابی، برنامه‌ریزی، کارگروهی، تغییر افراد، رضایت مشتری، سازماندهی، تیم‌سازی، تحول سازمانی، تبلیغ، کیفیت، ارتباطات شفاهی و نوآوری قرار دارند.

ب) ارزیابی مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی این تحقیق بر اساس ماتریس کواریانس که به عنوان ورودی برنامه به شمار می‌آید، تخمین زده شده است.

آزمون‌های نیکویی برازش مدل

شاخص‌های نیکویی برازش، قدرت برازش یک مدل را با داده‌های اندازه‌گیری شده نشان می‌دهد. به طور کلی در کار با لیزرل، هریک از شاخص‌های به دست آمده برای مدل، به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. هم چنان که مشاهده می‌شود شاخص‌های اصلی برازش مدل در دامنه قابل قبولی قرار دارد. برای ارزیابی برازش کلی مدل شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش شده (AGFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی نرم نشده (NNFI) نزدیک به یک (حد مطلوب) می‌باشند و ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها (RMR) و همچنین شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) زیر ۰/۰۵ (حد مطلوب) می‌باشند.

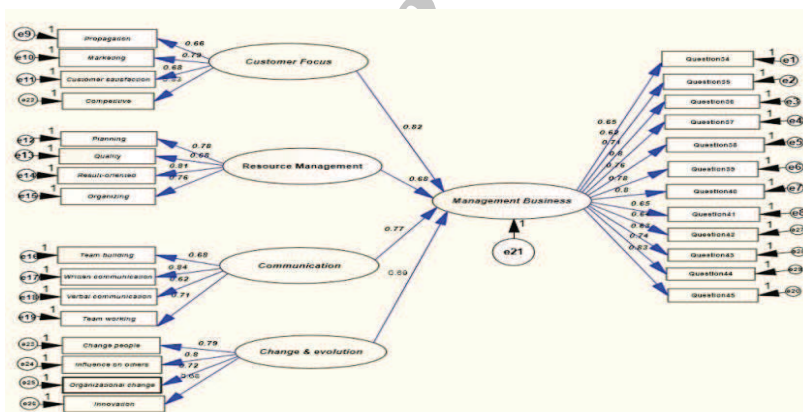
جدول ۱ - شاخص‌های نیکویی برازش مدل

شاخص برازش	معیار پیشنهاد شده	نتایج در این پژوهش	نتیجه‌گیری
GFI	$\geq 0/90$	۰.۹۱	تأیید
AGFI	$\geq 0/90$	۰.۸۹	تأیید
CFI	$\geq 0/90$	۰.۹۲	تأیید
NNFI	$\geq 0/90$	۰.۹۰	تأیید
RMR	$\leq 0/05$	۰.۰۲۵	تأیید
RMSEA	$\leq 0/10$	۰.۰۳۳	تأیید

منبع: (محاسبات نگارندگان)

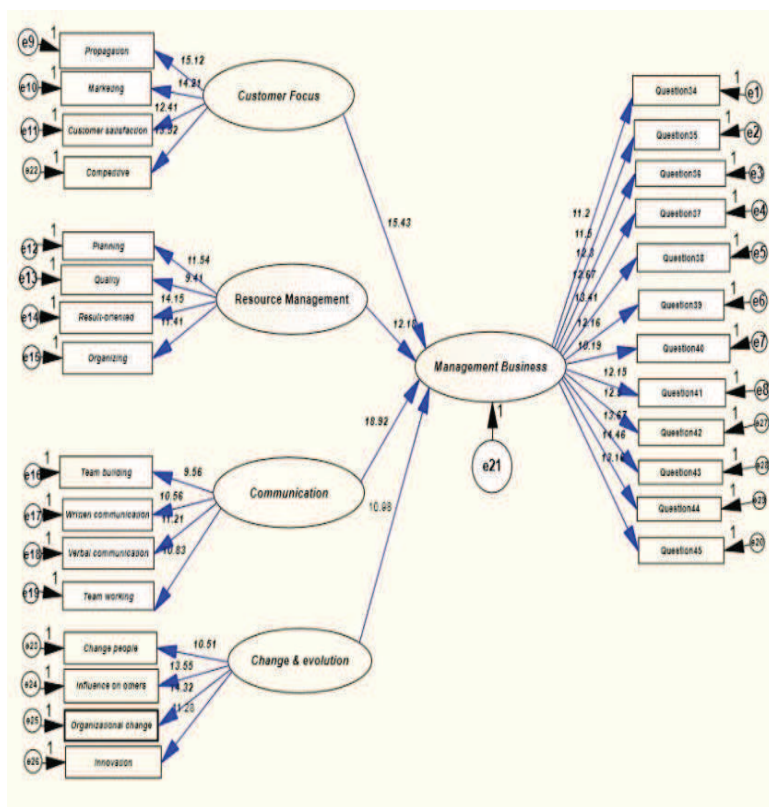
مدل‌یابی معادلات ساختاری

شکل شماره ۲، مدل تخمین ضرایب استاندارد متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد. در این در این بخش، ارتباط بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور، پس از برآورد اثر هر یک از مسیرهای مدل مفهومی تحقیق (شکل شماره دو)، معنادار بودن این اثرات به وسیله مقدار t ارزیابی گردید ($t < 2$). مقدار t مسیرهای مدل (شکل شماره سه) نشان می‌دهد که شایستگی‌های مشتری‌مداری، ارتباطات، تغییر و تحول و مدیریت منابع تأثیر بر شایستگی مدیریت بر کسب و کار داشته است و شایستگی‌های رقابت‌پذیری، بازاریابی، رضایت مشتری و تبلیغ بر شایستگی مشتری‌مداری تأثیر داشته است و شایستگی‌های نتیجه‌گرایی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کیفیت بر شایستگی مدیریت منابع تأثیر داشته است و همچنین شایستگی‌های ارتباطات کتبی، کارگروهی، تیم‌سازی و ارتباطات شفاهی بر شایستگی ارتباطات تأثیر داشته است و سرانجام شایستگی‌های نفوذ بر دیگران، تغییر افراد، تحول سازمانی و نوآوری تأثیر داشته است.



شکل ۲- مدل تخمین ضرایب استاندارد متغیرها

منبع: (محاسبات نگارندگان)



شکل ۳- اعداد معناداری ضرایب متغیرها در مدل معادلات ساختاری

منبع: (محاسبات نگارندگان)

فرضیه اول: شایستگی‌های تغییر و تحول، ارتباطات، مشتری‌مداری و مدیریت منابع دارای اثرات مثبت و معنادار بر شایستگی مدیریت بر کسب و کار می‌باشد.

جدول ۲- ضرایب مسیر شایستگی‌های تغییر و تحول، ارتباطات، مشتری‌مداری و مدیریت منابع بر

شایستگی مدیریت بر کسب و کار

نتیجه	Sig.	خطای استاندارد T	خطای استاندارد	ضرایب T	ضرایب استاندارد شده	فرضیه	ملاک	متغیر پیش‌بین
تایید	۰/۰۱	۲/۶۸	۰/۴۸	۱۰/۹۸	۰/۶۹	شایستگی تغییر و تحول دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیریت بر کسب و کار می‌باشد.	مدیریت بر کسب و کار	تغییر و تحول
تایید	۰/۰۱	۲/۱۱	۰/۳۰	۱۸/۹۲	۰/۷۷	شایستگی ارتباطات دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیریت بر کسب و کار می‌باشد.	مدیریت بر کسب و کار	ارتباطات
تایید	۰/۰۱	۳/۵۶	۰/۴۱	۱۵/۴۳	۰/۸۲	شایستگی تغییر و تحول دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیریت بر کسب و کار می‌باشد.	مدیریت بر کسب و کار	مشتری‌مداری
تایید	۰/۰۱	۱/۰۹	۰/۲۹	۱۲/۱۸	۰/۶۸	شایستگی تغییر و تحول دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیریت بر کسب و کار می‌باشد.	مدیریت بر کسب و کار	مدیریت منابع

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، می‌توان بر اساس آنچه در آزمون معادلات ساختاری به دست آمده است، استدلال کرد که در میان شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که تبیین‌کننده شایستگی مدیریت بر کسب و کار هستند، مشتری‌مداری با ضرایب استاندارد شده (۰/۸۲) و ضرایب معناداری t (۱۵/۴۳)، بیشترین تبیین‌کنندگی را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط را با شایستگی مدیریت بر کسب و کار مدیران شامل می‌شود. پس از آن شایستگی ارتباطات با ضرایب استاندارد شده (۰/۷۷) و ضرایب معناداری t (۱۸/۹۲) و تغییر و تحول با ضرایب استاندارد شده (۰/۶۹) و ضرایب معناداری t (۱۰/۹۸) قرار دارند و سرانجام مدیریت منابع با ضرایب استاندارد شده

(۰/۶۸) و ضرایب معناداری t (۱۲/۱۸) آخرین تبیین‌گر شایستگی مدیریت بر کسب و کار برحسب کسب ضریب کمتر در این ارتباط است.

فرضیه دوم: شایستگی مشتری‌مداری دارای اثرات مثبت و معنادار بر شایستگی‌های تبلیغ، بازاریابی، رضایت مشتری و رقابت پذیری می‌باشد.

جدول ۳- ضرایب مسیر شایستگی مشتری‌مداری بر شایستگی‌های تبلیغ، بازاریابی، کسب رضایت مشتری و رقابت‌پذیری

متغیر پیش بین	ملاک	فرضیه	ضرایب استاندارد شده	ضرایب T	خطای استاندارد	خطای استاندارد T	Sig.	نتیجه
مشتری‌مداری	تبلیغ	شایستگی مشتری‌مداری دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی تبلیغ می‌باشد.	۰/۶۶	۱۵/۱۲	۰/۱۶	۱/۷۰	۰/۰۱	تایید
	بازاریابی	شایستگی مشتری‌مداری دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی بازاریابی می‌باشد.	۰/۷۹	۱۴/۲۱	۰/۵۲	۴/۵۲	۰/۰۱	تایید
	رضایت مشتری	شایستگی مشتری‌مداری دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی رضایت مشتری می‌باشد.	۰/۶۸	۱۲/۱۴	۰/۱۲	۱/۰۶	۰/۰۱	تایید
	رقابت‌پذیری	شایستگی مشتری‌مداری دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی رقابت‌پذیری می‌باشد.	۰/۸۳	۱۳/۵۲	۰/۱۴	۱/۰۴	۰/۰۱	تایید

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، می‌توان بر اساس آنچه در آزمون معادلات ساختاری به دست آمده است، استدلال کرد که در میان شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که تبیین‌کننده شایستگی مشتری‌مداری هستند، رقابت‌پذیری با ضرایب استاندارد شده (۰/۸۳) و ضرایب معناداری t (۱۳/۵۲)، بیشترین تبیین‌کنندگی را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط را با شایستگی مشتری‌مداری مدیران شامل می‌شود. پس از آن شایستگی بازاریابی با ضرایب استاندارد شده (۰/۷۹) و ضرایب معناداری t (۱۴/۲۱) و رضایت مشتری با ضرایب استاندارد شده (۰/۶۸) و ضرایب معناداری t (۱۲/۱۴) قرار دارند و سرانجام تبلیغ با ضرایب استاندارد شده (۰/۶۶) و

ضرایب معناداری t (۱۵/۱۲) آخرین تبیین‌گر شایستگی مشتری‌مداری برحسب کسب ضریب کمتر در این ارتباط است.

فرضیه سوم: شایستگی مدیریت منابع دارای اثرات مثبت و معنادار بر شایستگی‌های برنامه‌ریزی، کیفیت، نتیجه‌گرایی و سازماندهی است.

جدول ۴- ضرایب مسیر شایستگی مدیریت منابع بر شایستگی‌های برنامه‌ریزی، کیفیت، نتیجه‌گرایی و سازماندهی

متغیر پیش بین	ملاک	فرضیه	ضرایب استاندارد شده	T	خطای استاندارد	Sig.	نتیجه
مدیریت منابع	برنامه‌ریزی	شایستگی مدیریت منابع دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی برنامه‌ریزی می‌باشد.	۰/۷۸	۱۱/۵۴	۱/۲	۵/۱۲	تایید
	کیفیت	شایستگی مدیریت منابع دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی کیفیت می‌باشد.	۰/۶۸	۹/۴۱	۰/۸۵	۲/۹۱	تایید
	نتیجه‌گرایی	شایستگی مدیریت منابع دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی نتیجه‌گرایی می‌باشد.	۰/۸۱	۱۴/۱۵	۰/۶۸	۱/۷۸	تایید
	سازماندهی	شایستگی مدیریت منابع دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی سازماندهی می‌باشد.	۰/۷۶	۱۱/۴۱	۰/۷۵	۳/۱۸	تایید

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، می‌توان بر اساس آنچه در آزمون معادلات ساختاری به دست آمده است، استدلال کرد که در میان شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که تبیین‌کننده شایستگی مدیریت منابع هستند، نتیجه‌گرایی با ضرایب استاندارد شده (۰/۸۱) و ضرایب معناداری t (۱۴/۱۵)، بیشترین تبیین‌کنندگی را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط را با شایستگی مدیریت منابع مدیران شامل می‌شود. پس از آن شایستگی برنامه‌ریزی با ضرایب استاندارد شده (۰/۷۸) و ضرایب معناداری t (۱۱/۵۴) و سازماندهی با ضرایب استاندارد شده (۰/۷۶) و ضرایب معناداری t (۱۱/۴۱) قرار دارند و سرانجام کیفیت با ضرایب استاندارد شده (۰/۶۸) و ضرایب معناداری t

(۹/۴۱) آخرین تبیین‌گر شایستگی مدیریت منابع برحسب کسب ضریب کمتر در این ارتباط است. فرضیه چهارم: شایستگی ارتباطات دارای اثرات مثبت و معنادار بر شایستگی‌های تیم‌سازی، ارتباطات کتبی، ارتباطات شفاهی و کارگروهی می‌باشد.

جدول ۵- ضرایب مسیر شایستگی ارتباطات بر شایستگی‌های تیم‌سازی، ارتباطات کتبی، ارتباطات

شفاهی و کارگروهی

نتیجه	Sig.	خطای استاندارد T	خطای استاندارد	T	ضرایب استاندارد شده	فرضیه	ملاک	متغیر پیش‌بین
تایید	۰/۰۱	۴/۷۲	۰/۵۹	۹/۵۶	۰/۶۸	شایستگی ارتباطات دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی تیم‌سازی می‌باشد.	تیم‌سازی	ارتباطات
تایید	۰/۰۱	۵/۲۲	۰/۷۷	۱۰/۵۶	۰/۸۴	شایستگی ارتباطات دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی ارتباطات کتبی می‌باشد.	ارتباطات کتبی	
تایید	۰/۰۱	۱/۵۴	۰/۲۳	۱۱/۲۱	۰/۶۲	شایستگی ارتباطات دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی ارتباطات شفاهی می‌باشد.	ارتباطات شفاهی	
تایید	۰/۰۱	۱/۰۲	۰/۱۴	۱۰/۸۳	۰/۷۱	شایستگی ارتباطات دارای اثر مثبت و معناداری بر شایستگی کارگروهی می‌باشد.	کارگروهی	

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، می‌توان بر اساس آنچه در آزمون معادلات ساختاری به دست آمده است، استدلال کرد که در میان شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که تبیین‌کننده شایستگی ارتباطات هستند، ارتباطات کتبی با ضرایب استاندارد شده (۰/۸۴) و ضرایب معناداری t (۱۰/۵۶)، بیشترین تبیین‌کنندگی را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط را با شایستگی ارتباطات مدیران شامل می‌شود. پس از آن شایستگی کارگروهی با ضرایب استاندارد شده (۰/۷۱) و ضرایب معناداری t (۱۰/۸۳) و تیم‌سازی با ضرایب استاندارد شده (۰/۶۸) و ضرایب معناداری t (۹/۵۶) قرار دارند و سرانجام ارتباطات شفاهی با ضرایب استاندارد شده (۰/۶۲) و

ضرایب معناداری t (۱۱/۲۱) آخرین تبیین گر شایستگی ارتباطات برحسب کسب ضریب کمتر در این ارتباط است.

فرضیه پنجم: شایستگی تغییر و تحول دارای اثرات مثبت و معنادار بر شایستگی‌های تغییر افراد، نفوذ بر دیگران، تحول سازمانی و نوآوری می‌باشد.

جدول ۶- ضرایب مسیر شایستگی تغییر و تحول بر شایستگی‌های تغییر افراد، نفوذ بر دیگران، تحول سازمانی و نوآوری

متغیر پیش بین	ملاک	فرضیه	ضرایب استاندارد شده	ضرایب T	خطای استاندارد	خطای استاندارد T	Sig.	نتیجه
تغییر و تحول	تغییر افراد	شایستگی تغییر و تحول دارای اثر مثبت و معنادار بر شایستگی تغییر افراد می‌باشد.	۰/۷۹	۱۰/۵۱	۰/۴۱	۲/۵۸	۰/۰۱	تایید
	نفوذ بر دیگران	شایستگی تغییر و تحول دارای اثر مثبت و معنادار بر شایستگی نفوذ بر دیگران می‌باشد.	۰/۸۰	۱۳/۵۵	۰/۲۰	۰/۹۸	۰/۰۱	تایید
	تحول سازمانی	شایستگی تغییر و تحول دارای اثر مثبت و معنادار بر شایستگی تحول سازمانی می‌باشد.	۰/۷۲	۱۴/۳۲	۰/۳۴	۴/۱۴	۰/۰۱	تایید
	نوآوری	شایستگی تغییر و تحول دارای اثر مثبت و معنادار بر شایستگی نوآوری می‌باشد.	۰/۶۸	۱۱/۲۸	۰/۱۸	۱/۱۲	۰/۰۱	تایید

همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، می‌توان بر اساس آنچه در آزمون معادلات ساختاری به دست آمده است، استدلال کرد که در میان شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که تبیین‌کننده شایستگی تغییر و تحول هستند، نفوذ بر دیگران با ضرایب استاندارد شده (۰/۸۰) و ضرایب معناداری t (۱۳/۵۵)، بیشترین تبیین‌کنندگی را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط را با شایستگی تغییر و تحول مدیران شامل می‌شود. پس از آن شایستگی تغییر افراد با ضرایب استاندارد شده (۰/۷۹) و ضرایب معناداری t (۱۰/۵۱) و تحول سازمانی با ضرایب استاندارد شده (۰/۷۲) و ضرایب معناداری t (۱۴/۳۲) قرار دارند و سرانجام نوآوری با ضرایب استاندارد شده (۰/۶۸) و ضرایب

معناداری $t (11/28)$ آخرین تبیین‌گر شایستگی تغییر و تحول بر حسب کسب ضریب کمتر در این ارتباط است.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر، یکی از موضوع‌های در حال ظهور این است که شایستگی‌ها و نقش‌های آن، عاملی کمک‌کننده به سازمان در رویارویی با محیط در حال تغییر می‌باشد. در این رابطه رویکرد شایستگی‌محور، افراد را در مرکز توجه قرار داده و اهمیت منابع انسانی را برای دستیابی به اهداف سازمانی برجسته می‌کند (Heffernan & Flood 2003, p.32). بر این اساس در این مطالعه به بررسی تأثیر شایستگی‌های به وجود آورنده شایستگی مدیریت بر کسب و کار مدیران بانک انصار پرداخته شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، نتایج حاصل از یافته‌های به دست آمده نشان می‌دهد که از میان چهار فرضیه اصلی که در مورد اثرگذاری عوامل مطرح شده بر شایستگی مدیریت بر کسب و کار مدیران ارائه گردیده‌اند، هر چهار فرضیه تأیید شده است؛ یعنی می‌وان استنتاج کرد که عوامل مدیریت منابع، ارتباطات، مشتری‌مداری، تغییر و تحول اثر معناداری بر شایستگی مدیریت بر کسب و کار مدیران دارد. از سوی دیگر، این یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط میان مؤلفه‌ها و عوامل معنادارند. به دیگر سخن، شاخص‌های انتخاب شده که همگی بر مبنای تحقیقات گذشته انتخاب و مدل مفهومی تحقیق را شکل داده‌اند، برای سنجش عوامل مورد نظر مناسبند.

نتایج آزمون فرضیات اصلی پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری نشان می‌دهد: شایستگی‌های مدیریت منابع، ارتباطات، مشتری‌مداری، تغییر و تحول دارای اثر مثبت و معنادار در سطح $0/01$ بر شایستگی مدیریت بر کسب و کار مدیران دارد. شایستگی مشتری‌مداری دارای اثر مثبت و معنادار در سطح $0/01$ بر شایستگی تبلیغ، بازاریابی، رضایت مشتری و رقابت‌پذیری است. شایستگی مدیریت منابع دارای اثر مثبت و معنادار در سطح $0/01$ بر شایستگی برنامه‌ریزی، کیفیت، نتیجه‌گرایی، سازماندهی است. شایستگی ارتباطات دارای اثر مثبت و معنادار در سطح $0/01$ بر شایستگی تیم‌سازی، ارتباطات کتبی، ارتباطات شفاهی، کارگروهی است. شایستگی تغییر و تحول دارای اثر مثبت و معنادار در سطح $0/01$ بر شایستگی تغییر افراد، نفوذ بر دیگران، تحول سازمانی، نوآوری است و در نهایت مدل علی شایستگی مدیریت بر کسب و کار مدیران دارای برازش مناسب می‌باشد.

ارتباط مثبت و معنادار شایستگی‌های به وجود آورنده بر مدیریت بر کسب و کار مدیران بانک انصار از اهمیت به سزایی برخوردار است، بنابراین مدل مفهومی و مدل‌سازی معادله ساختاری دو نوع نتیجه را نشان داد که عبارتند از دسته‌بندی مؤلفه‌های با اهمیت‌تر در هر کدام از متغیرها و

اثبات فرضیه‌های رابطه‌های معنادار بین عوامل موثر بر متغیر مدیریت بر کسب و کار مدیران. یافته‌های بدست آمده در این پژوهش قابل مقایسه و همسو با نتایج مطالعات قبلی از جمله مطالعات ابطحی (۱۳۷۷)، کیو (۱۹۹۳)؛ ابوالعالی و غفاری (۱۳۸۵) معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (۱۳۸۴)، فریدنبرگ (۲۰۰۴)، کری و گلمن (۲۰۰۱)؛ کارت اونز و همکاران (۲۰۰۳)، کارترایت (۱۳۸۶)، علیپور و درگاهی (۱۳۸۶)، هولی و انگلیش و استفی (۱۹۹۸)، نورانی (۱۳۸۰)، شوچی (۱۳۸۰)، عباس‌زاده (۱۳۷۶)، پورتر و میلر (۱۹۹۸)، انستیتو مدیریت پروژه (۲۰۰۴)، ون داماکاران (۲۰۰۴)، اوردونز و لیراس (۲۰۰۸)، هلن آبل (۲۰۰۸)، غفاریان (۱۳۷۸)، خواجه‌ای (۱۳۸۱)، انستیتو شایستگی (۲۰۰۵)، رامدان (۲۰۰۱)، ون داماکاران (۲۰۰۴)، اورد ونزو لواس (۲۰۰۸)، اورماجین (۲۰۰۵)، هلن ابل (۲۰۰۸)، لبادی (۱۳۸۶)، فرهی بوزجانی (۱۳۸۴) می‌باشد که در میان متغیرهایی به وجود آورنده شایستگی مدیریت بر کسب و کار، متغیرهایی که بیشترین تأثیر را بر متغیر مدیریت بر کسب و کار مدیران می‌پذیرد، متغیر مشتری‌مداری بیشترین تأثیر را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط با مدیریت بر کسب و کار را داراست و پس از آن متغیرهای ارتباطات، تغییر و تحول، مدیریت منابع به ترتیب بیشترین تأثیر را بر مدیریت بر کسب و کار مدیران می‌پذیرند.

۵- منابع

- لطیفی، میثم. (۱۳۸۳). شناسایی و وزن‌دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه امام صادق (ع).
- رمضانی، رضا. (۱۳۸۳). *نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور*. گزارش اول، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت. تهران.
- دهقانان، حامد. (۱۳۸۲). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت‌ها و راهکارها). *مجلس و پژوهش*. شماره ۵۳.
- معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. (۱۳۸۴). فراز و نشیب توسعه منابع انسانی. تهران: انتشارات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- کارترایت، راجر. (۱۳۸۶). *مدیریت استعداد: نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی*، ترجمه: محمد علی گودرزی، محمد علی. نشر رسا.
- لبادی، زهرا. (۱۳۸۶). بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب. رساله دکتری آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.
- فرهی بوزجانی، برزو. (۱۳۸۴). معرفی الگوی توسعه توانایی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران اداری کشور. *دانش مدیریت*، سال هیجده، شماره ۶۸.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۸۴). *مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل*. انتشارات سمت. تهران.

- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. Collins Business.
- Mohamadi, M. (2001). Assessment of empowering methods for University of Birjand Employees. Unpublished M Sc. Thesis Tarbiat Modares University, Tehran, Iran .
- Mumford, A . (1999). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Gallon, M ,R; stilluan, H, M & Coates, D. (1995). Putting more competencies thinking in to practice. *Industrial Research Review*, pp. 20-8.
- Fowler, S, W; Wilcox king & A, Marsh, s.J. (2000). Beyond products: New Strategic Imperative for Developing Competencies in Dynamic Environments. *Journal of engineering and technology management*, 17, pp. 357-77.
- David, D. Dubois, William J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies Black Publishing.
- Maddy, D.J; Niemann, k, Lindquist,J. & Bateman, K.(2002). Core competencies for the cooperative extension system.
- Treasury Board of Canada Secretariat. (1999). Framework for competency-based management in the public service of Canada. Secretariat and the public Service Commission, December.
- Siugzdiniene, J. (2006). Competency management in the context of public management reform. *Viesoji Politika ir administratimas*, 18, pp. 26-33.
- Klcmp G. and McClelland D. (1986). *What characterizes Intelligent I Functioning among Senior Managers? in R Stemberg and K. Wagner (Eds), pracucal Intelligence: Nature Origins of Competence in the Everyday World*, Boston. Cambridge University Press.
- National Training Board. (1990). *national Competency Standards: Policy and Guidelines*. Canberra, AGPS.
- Buchanan, D & D Boddy. (1992). *the Expertise of the change agent: public performance and Backstage Activity*. New York, Prentice- Hall.
- Sandberg, J. (1991). Competence as Intentional Achievement: A phenomena graphic , *Study Occasional Paper,91(4)*, Melbourne, ERAU.
- Haunstein P. (2000). Competency modeling. Approaches and strategies. Permanent J serial online. Available from: WWW.csae.com/client/csae.pdf.
- Stanley S. (1985). From experience: Demystify creativity enhance Innovation. *J Prod Innu manages*,2(2),101-6.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). *Competency at Work: Model for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Byham, B. (2006). *Organizational Behavior*. New Age International Publishers.
- Draganidis F. and Mentzas, G. (2006). Competency-based management: a review if systems and approaches. *Information Management & Computer security*, 14(1).
- Newsome et al. (1955). The Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Project Management Institute. (2004). What Else The PM Knowledge/ Competencies The Individual And Organization Need To Learn?
- Elen able, marie. (2008). competencies management. And learning organizational memory. *journal of knowledge Management*. Kempston, 166(5),