

## ارایه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی

وجیهه هوشیار<sup>۱\*</sup>، فریبرز رحیم‌نیا<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۲</sup>دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و ارایه مدل شایستگی‌های مدیران بانک و سنجش اعتبار مدل استخراج شده است. بدین منظور سه سؤال تحقیق مورد بررسی قرار گرفت: ۱- شایستگی‌های مدیران بانک شامل چه ابعادی است؟ ۲- مؤلفه‌های تشکیل دهنده ابعاد شایستگی‌های مدیران بانک کدامند؟ ۳- آیا مدل استخراج شده از تحقیق معتبر است؟ روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، روش تحقیق ترکیبی (آمیخته) است. طرح تحقیق نیز از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی می‌باشد چرا که ابتدا روش کیفی تحقیق انجام می‌پذیرد و سپس با توجه به نتایج به دست آمده، روش کمی انجام می‌پذیرد. در بخش کیفی پژوهش با ۱۲ نفر از مدیران برتر بانک مصاحبه به عمل آمد. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در نتیجه، مدل اولیه شایستگی مبتنی بر ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران بانک استخراج شد. سپس در قسمت کمی تحقیق برای سنجش مدل، پرسشنامه‌ای در میان ۱۳۶ نفر از مدیران و معاونین برتر شعب و مدیران ارشد و ستادی توزیع شد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و نرم‌افزار آموس مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی مدیران بانک به جز مؤلفه "تجربه" مورد تأیید واقع شدند.

**واژه‌های کلیدی:** مدل شایستگی، ابعاد شایستگی، مؤلفه‌های شایستگی، مدیران بانک

### ۱- مقدمه

افراد برتر در پست‌های کلیدی در سرتاسر سازمان، تلاش برای حذف شکاف‌های شایستگی از طریق گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از این که عملکرد شایسته تشخیص و پاداش داده می‌شود. دوبیس و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که سازمان‌های اثربخش باید افراد شایسته را شناسایی و حفظ نمایند تا رسالتشان محقق شود. لیونس و همکاران (۲۰۰۴) نیز اشاره کردند که شرکت‌ها هر سال ۱۰۰ میلیون دلار بر روی توسعه، اجرا و اصلاح مدل‌های شایستگی صرف می‌کنند. در تحقیقی که توسط ۲۹۲ عضو گروه الگوبرداری منابع انسانی انجام شد مشخص شد که:

الف) ۷۵ درصد سازمان‌ها در گزینش، ارتقاء و آموزش و بالندگی از شایستگی‌ها استفاده می‌کردند.

ب) ۶۵ درصد سازمان‌ها در مدیریت عملکرد از شایستگی‌ها استفاده می‌کردند.

ج) بسیاری از سازمان‌ها در برنامه‌ریزی موفقیت و کار راهه شغلی از شایستگی‌ها استفاده کردند [۲۶].

با توجه به اهمیت شایستگی‌ها، چنانچه مدیرانی شایسته در راس سازمان‌ها قرار گیرند، موفقیت آن‌ها در دستیابی به اهداف تضمین می‌شود؛ به همین دلیل سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند. حال، با توجه به نقش فزاینده بانک‌ها به عنوان مهم‌ترین نهاد مالی و

امروزه مدیران برای مواجهه با چالش‌های پیش روی کسب و کار به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی نیازمندند. در عصری که تغییرات سریع وجود دارد، برای نقش‌های در حال تغییر در سازمان‌ها، مهارت‌های جدید مورد نیاز است. مدل‌های شایستگی، ابزاری را برای تعیین آنچه که حال و آینده مورد نیاز است، فراهم می‌نماید. همان‌طور که سازمان‌ها در استفاده از نیروی کاری انعطاف پذیرتر می‌شوند، شایستگی‌های اصلی اهمیت بیشتری می‌یابند. شایستگی‌ها منجر به بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سازمان می‌شوند.

برخی تحولات در عصر جدید رخ داده که نقش و اهمیت منابع انسانی را زیادتر نموده است؛ این تحولات عبارتند از: رشد و توسعه بخش خدمات نسبت به سایر بخش‌ها، حرکت از سمت تکنولوژی‌های کاربر به سمت تکنولوژی‌های مغزبر، آغاز عصر اقتصاد دانایی، تنوع، تعدد و بی‌ثباتی عوامل محیطی، پیچیدگی فزاینده ساختار، فرایندها و سیستم‌های سازمانی به همراه تخصصی شدن فعالیت‌ها، افزایش توجه به مشتری و مشتری مداری [۵].

باید ادعان نمود که مدیریت و توسعه شایستگی‌ها، ابزارهای حیاتی برای افزایش رقابت در سازمان‌ها هستند. به گفته وسرلی (۲۰۰۵)، هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارتست از: "تعیین شایستگی‌های مورد نیاز

\* v.hoshyar@yahoo.com

مقاله مستخرج از رساله دکتری مدیریت منابع انسانی می باشد

این بدان معناست که شواهد نشان می‌دهد دارا بودن یک خصوصیت منجر به عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل می‌شود 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 صورت‌های متفاوتی تعریف شده است. به طور مثال، مارلی (۱۹۹۸) شایستگی را این گونه تعریف کرد: شایستگی‌ها، توانایی‌های انسانی قابل اندازه‌گیری هستند که برای عملکرد کاری اثربخش مورد نیاز هستند. دوبیس (۱۹۹۸): شایستگی‌ها، دانش، مهارت‌ها، الگوهای نظری و امثال آن هستند که اگر تنها یا به طور ترکیبی استفاده شوند، منجر به عملکرد موفق می‌شوند. آتی و اورس (۱۹۹۹): شایستگی‌های مرتبط با شغل، مجموعه‌ای از ابعاد عملکردی قابل مشاهده هستند که شامل دانش فرد، مهارت‌ها، گرایش‌ها و رفتارها و همچنین کار گروهی، فرایند و توانایی‌های سازمانی اند و با عملکرد بالا ارتباط دارند و سازمان را به مزیت رقابتی پایدار تجهیز می‌کنند. جکسون و شولر (۲۰۰۳): شایستگی‌ها عبارتند از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و دیگر خصوصیات که یک فرد برای اجرای اثربخش شغلش نیاز دارد. در تحقیق حاضر، ویژگی‌های دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی که اکثر محققان آن‌ها را به عنوان شایستگی‌ها برشمرده اند و مورد نظر اکثر متخصصان منابع انسانی است مد نظر قرار گرفت.

#### ۲-۲ دلایل پذیرش شایستگی

مکلند (۱۹۷۳) با توجه به انقلاب شایستگی، مزایا و دلایلی را برای پذیرش گسترده‌ی شایستگی در قرن ۲۱ بیان کرد که عبارتند از (به عبارت دیگر برتری‌هایی که شایستگی نسبت به هوش دارد عنوان شده است): ۱- بهترین شیوه برای درک عملکرد این است که آنچه افراد واقعا برای موفق بودن انجام می‌دهند را مشاهده کنیم به جای اینکه بر روی خصوصیات مثل هوش تأکید داشته باشیم. ۲- بهترین شیوه برای ارزیابی و پیش بینی عملکرد این است افرادی داشته باشیم که جنبه‌های کلیدی شایستگی را انجام دهند که قرار است ارزیابی شود به جای اینکه آزمونی برای ارزیابی خصوصیات و گرایش‌ها انجام دهیم. ۳- شایستگی‌ها می‌توانند در طول زمان یاد گرفته شوند و توسعه یابند بر خلاف خصوصیات و گرایش‌ها، که ذاتی و غیر قابل تغییر اند. ۴- شایستگی‌ها 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 هستند. ۵- شایستگی‌ها با نتایج معنادار زندگی مرتبط اند و شیوه‌ای را توصیف می‌کند که افراد باید در جهان واقعی کار انجام دهند به جای این که بر روی خصوصیات ذهنی محرمانه تأکید کنند که فقط روانشناسان می‌توانند آن را درک کنند.

#### ۲-۳ تفاوت صلاحیت<sup>۳</sup> و شایستگی<sup>۴</sup>

امروزه مبحث شایستگی و توجه به شایستگی‌ها از جمله دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها است به طوری که بسیاری از سازمان‌های دولتی و

اقتصادی در سازندگی کشور، وجود مدیران توانمند، می‌تواند سریع تر آنان را به سمت اهدافشان رهنمون سازد؛ در نتیجه تحقیق حاضر به دنبال تبیین و ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی است. در این خصوص، هدف محقق، شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران بانک در قالب مدل شایستگی و همچنین سنجش اعتبار مدل است.

#### ۲- پیشینه نظری تحقیق

##### ۲-۱ مفهوم شایستگی

وایت (۱۹۵۹) برای اولین بار اصطلاح شایستگی<sup>۱</sup> را مطرح نمود. وایت با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی‌های فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شد. وایت (۱۹۵۹) شایستگی را بدین صورت تعریف کرد: "تعامل اثربخش یک فرد با محیط" و بحث کرد که یک "انگیزه شایستگی" علاوه بر شایستگی وجود دارد. رومی‌های اولیه نیز برای معرفی ویژگی‌های یک "سرباز رومی خوب" لیستی از شایستگی‌ها 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 آن‌ها، به سرعت رشد کرد [۲۸].

مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است و مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند؛ در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان‌ها توسعه می‌دهد [۴۸]. دیوید مکلند، روانشناس برجسته هاروارد، با معرفی ایده "شایستگی" به ادبیات منابع انسانی، معروف شد. او در تلاش‌هایش برای ارزیابی "آژانس اطلاعاتی ایالات متحده"، رویه‌های گزینش را بهبود بخشید. مکلند در تحقیقی که انجام داد، دریافت که شایستگی‌هایی مانند روابط میان فردی، ملاحظات مثبت میان فرهنگی و مهارت‌های مدیریت، در میان مأموران اطلاعاتی برتر و عادی متفاوت است [۲۹]. مکلند (۱۹۷۳) این رویکرد را دنبال کرد و آزمون‌هایی را برای پیش بینی شایستگی به عنوان جایگزینی برای هوش در خصوص ارزیابی عملکرد توسعه داد. مکلند شایستگی را به عنوان یک ویژگی که عملکرد انسانی را مشخص می‌کند تعریف کرد [۳۲]. مکلند (۱۹۷۳) شایستگی را این گونه توصیف کرد: "خصوصیتی که عملکرد را مشخص می‌کند"، و اضافه نمود به طور کلی شایستگی عبارتست از: "هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از آن استفاده می‌کند و منجر به عملکرد موفق در یک نقش می‌شود" [۲۹].

وقتی که هدف، عملکرد محل کار است، محققان از واژه شایستگی یا شایستگی شغلی استفاده می‌کنند که اشاره به شایستگی‌ها در سطح فردی دارد و به موفقیت شغل کمک می‌کند. شایستگی شغلی، خصوصیت مشخص یک فرد است که منجر به عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل می‌شود [۲۰]. بویاتزیس (۱۹۸۲) چنین تعریفی از شایستگی‌ها ارائه داد: "ویژگی‌هایی که با عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل مرتبط است؛

3-Competence  
4 -Competency

1-competence  
2-competency

## ۳- مدل شایستگی

برای مدلسازی شایستگی سه رویکرد وجود دارد که توسط محققان مختلف با واژه‌های متفاوت عنوان شده است. اولین رویکرد، اقتباس یک مدل شایستگی از سازمان دیگر و به کارگیری آن در سازمان است. این رویکرد، به نام‌های "رویکرد اقتباسی" (استقراضی) [۵۹] یا روش کلی [۲۹] نامیده می‌شود. این رویکرد، آسان‌ترین و کم هزینه‌ترین رویکرد است. در این رویکرد، دوبیس سه مرحله ابتدائی را قبل از انتخاب مدل عنوان می‌کند: ۱- انجام ارزیابی از نیازها ۲- توسعه یک مدل اولیه از طریق گروه‌های کانون ۳- تغییر یا اصلاح مدل توسط گروهی از افراد برتر.

رویکرد اقتباسی در صورتی که به خوبی با شرایط سازمان وفق داده شود، مفید است. نکاتی در رابطه با این رویکرد وجود دارد که عبارتند از: ۱- یک مدل توسعه یافته خارجی، هرگز به طور دقیق ویژگی‌های افراد برتر سازمان دیگر و شایستگی‌های مورد نیاز آن سازمان را توصیف نمی‌کند. 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 شایستگی‌های فنی سازمان را در بر نداشته باشد [۲۹]. بنابراین، قبل از اقتباس مدل، باید راجع به شایستگی‌های فنی سازمان اصلی تأمل شود. رویکرد دوم، رویکرد "اقتباسی-طراحی" است [۵۹]، که تحت نام‌های مدل "کلی تغییر یافته" [۲۹] یا "روش فهرست شایستگی" [۳۲] نیز نامیده می‌شود. در حالت کلی، این رویکرد شامل پذیرش یک مدل مشخص خارجی یا استفاده از لیست‌های شایستگی موجود که از طریق بررسی پیشینه به دست آمده اند و یا هر دوی آنهاست. این رویکرد، مبتنی بر تحقیقات گذشته است زیرا محققان دیگر 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 است، به طوری که برای استفاده در یک فرهنگ سازمانی جدید مناسب باشد و شایستگی‌های مدل از طریق کار کارکنان برتر و معمولی ارزشیابی می‌شوند [۲۰ و ۴۸ و ۵۹]. دوبیس و روسول (۲۰۰۰) مزایای استفاده از رویکرد اقتباسی-طراحی را توصیف کردند که عبارتند از: نتایج سریع ارائه می‌دهد، وضعیت در یک حرفه را نشان می‌دهد و نتایج به طور کلی تشخیص داده می‌شوند. معایب این روش نیز عبارتند از: تناسب بین مدل و نیازهای سازمانی وجود ندارد، ممکن است برای سازمان، جامع و کامل نباشد و نیز امکان دارد برای فرهنگ آن سازمان مناسب نباشد. سومین رویکرد، که جامع‌ترین رویکرد است 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.

رویکرد تحقیق حاضر برای ارائه مدل شایستگی، رویکرد طراحی است چرا که مراحل جدیدی را برای ارائه مدل شایستگی ارائه می‌دهد که در ادامه توضیح داده می‌شود.

خصوصی یا دارای چارچوب‌های صلاحیت و شایستگی اند 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 سازمان‌ها و حتی بسیاری از محققان مورد توجه قرار نگرفته است تا جایی که آرمسترانگ در سال ۱۹۹۵ در مقاله ای با عنوان "اسطوره زدائی از شایستگی" بیان می‌دارد:

"معنی competence چیست؟ این مفهوم بسیار گیج کننده است. ما بسیار در خصوص competences و competencias شنیده‌ایم، اما بایستی دانست این دو مفهوم کاملاً از هم متمایز بوده و هرگز نباید با یکدیگر اشتباه گرفته شوند." [۱۷]. موسسه خبره پرسنل و بالندگی (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 اشاره دارد در حالی که competence به استانداردهایی از سیستم اشاره دارد که توسط عملکرد و خروجی‌ها نشان داده می‌شود.

با توجه به بحث فوق می‌توان دریافت که "competency" یک مفهوم آرمانی است، به عبارت دیگر 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 دیچیو و همکارانش (۲۰۰۰) چارچوب competence بیان می‌دارد که چگونه دانش، توانایی و مهارت‌های مورد بحث در competency با در نظر گرفتن شرایط سازمانی، در راستای عملکرد بالای سازمان تحقق می‌یابد.

برنان و همکاران (۲۰۰۵) نیز به تفاوت این دو مفهوم 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.

## ۲-۴ کاربرد مدل‌های شایستگی

تحقیقاتی که در بریتانیا در سال ۱۹۹۴ انجام شد، انگیزه‌هایی را برای ارائه شایستگی‌ها مشخص می‌کند که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره (۱): علل معرفی شایستگی‌ها [۲۳].

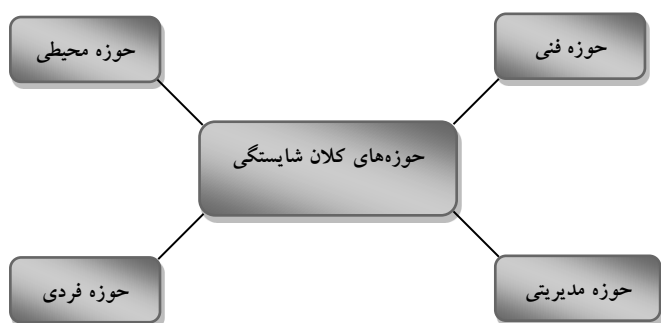
درصد	دلیل
۲۸	بهبود عملکرد
۲۱	آموزش و بالندگی
۱۹	تغییر فرهنگ
۱۳	کارمندیابی بهتر
۸	استانداردها

5 - 'Demystifying Competence'

6 - The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

۴-پیشینه تحقیقات

۴- حوزه فردی: شایستگی‌های این حوزه مربوط به خصوصیات و ویژگی‌های فردی مدیر و ارتباطات و روابط اجتماعی مدیر است.



شکل شماره (۱): حوزه‌های کلان شایستگی

از طریق بررسی پیشینه، حدود چهل مدل خارجی شایستگی و تعدادی مدل داخلی شایستگی مدیران شناسایی شد که خلاصه آن مدل‌ها در جداول زیر آمده است. با کنکاش در ابعاد ارائه شده در هر یک از مدل‌ها و توجه به تعاریف ابعاد معرفی شده توسط محققان، می‌توان چهار حوزه شایستگی را ارائه نمود که ابعاد شایستگی تحت آن حوزه‌ها معرفی شدند. این حوزه‌های شناسایی شده عبارتند از:

- ۱- حوزه فنی: شایستگی‌های این حوزه مربوط به دانش خاص مربوط به شغل است. لازم به ذکر است که این حوزه با توجه به نوع شغل متفاوت بوده و پایه و اساس انجام صحیح یک شغل را منجر می‌شود.
- ۲- حوزه محیطی: شایستگی‌هایی را شامل می‌شود که با توجه به گرایشات کسب و کار شکل می‌گیرند.
- ۳- حوزه مدیریتی: شایستگی‌های این حوزه مربوط به وظایف خاص مدیران و تلاش‌های مدیران جهت توانمندسازی زیردستان است.

جدول شماره (۲): خلاصه پیشینه تحقیقات خارجی شایستگی مدیران

ردیف	سال	نام نویسنده	ابعاد مدل شایستگی
۱	۲۰۱۰	فانگ و همکاران	شایستگی‌های شخصیت، برنامه ریزی، مدیریت، توانایی حرفه ای، توانایی میان فردی
۲	۲۰۱۰	ال باز و ال سابق	محصول، سازمان، حرفه ای، جهانی، میان فردی، رهبری
۳	۲۰۱۰	مولر و ترنر	شایستگی‌های ذهنی، مدیریتی، احساسی
۴	۲۰۱۰	لی و هو	محصول نوآورانه، فرهنگ، مدیریت، خدمات، زیبایی شناسی، خلاقیت، تکنولوژی
۵	۲۰۱۰	زوپیانیس	شایستگی‌های فنی، میان فردی، مدیریت/رهبری، ادراکی، اجرایی
۶	۲۰۱۰	جفری و برانتون	مدیریت مشتری، مدیریت روابط، ارتباطات متقاعدکننده، مدیریت ارزیابی، کنترل محیطی، مدیریت پاسخگویی اجتماعی، انطباق پذیری، رهبری، خلاقیت، بلندهمتی
۷	۲۰۱۰	بوتا و کلاسن	ارتباطات، اشتیاق برای برتر بودن، مدیریت عملکرد، تصمیم گیری، مربی گری
۸	۲۰۱۰	لی	موقعیت 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
۹	۲۰۰۹	زیمبا	مدیریت تغییر، ایجاد تیم‌های کسب و کار، توسعه سریع کارکنان، ارتباطات هدفمند، موقعیت‌یابی استراتژیک، مدیریت ریسک، مدیریت عملکرد
۱۰	۲۰۰۹	کوکران	ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، توجه به ارائه خدمت به مشتری، تنوع/چند فرهنگی، مدیریت اثر بخش منابع، انعطاف پذیری، ادراک میان فردی، حرفه‌ای گرای، کار تیمی و رهبری، پذیرش و به کارگیری تکنولوژی، فکر و حل مشکل، درک سازمان، درک سازمان‌ها و جوامع، کار کردن به طور مستقل
۱۱	۲۰۰۸	چونگ	خوشه اجرایی، ارتباطات، نظارت، شناختی
۱۲	۲۰۰۸	گریگوری	دولتی: بینش 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، ارتباطات، ایجاد و نوآوری، متقاعد کردن و تاثیرگذاری، حمایت از شهرت خدمات، برقراری روابط قوی، مدیریت کردن تحت فشار، تدوین استراتژی‌ها و مفاهیم
۱۳	۲۰۰۸	برونل	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 استراتژی‌ها و مفاهیم
۱۴	۲۰۰۸	پاتاناکول و میلسویک	مهارت‌ها، توانایی‌ها
	۲۰۰۸		شایستگی اجرایی، میان فردی/درون فردی، استراتژیک/کسب و کار، فنی

۱۵	۲۰۰۸	آهآزری و همکاران	رفتارهای عملکرد وظیفه ای، رفتارهای عملکرد مفهومی
۱۶	۲۰۰۸	انیس	شایستگی های اثربخشی فردی، شایستگی های علمی، شایستگی های محل کار، شایستگی های فنی مرتبط با شغل، شایستگی های مدیریت
۱۷	۲۰۰۷	رز و همکاران	شایستگی مدیریت فنی، مدیریت فرایند، مدیریت تیم، مدیریت مشتری، مدیریت کسب و کار، مدیریت فردی، مدیریت عدم اطمینان
۱۸	۲۰۰۷	وکولا و همکاران	برتری میان فردی، مدیریت اجرای پروژه، تصمیم گیری کسب و کار، مدیریت فروش، مدیریت افراد
۱۹	۲۰۰۷	لینون و جانتون	ویژگی های فردی: محرک ها، ویژگی ها، تصویر از خود
۲۰	۲۰۰۶	نلسون	مهارت های رهبری: مهارت های اجتماعی، شبکه سازی و مشارکتی، استراتژیک، ذاتی، حل مشکل
۲۱	۲۰۰۵	ویتالا	خوشه مهارت اجرایی، مهارت کسب و کار، مهارت شناختی، مهارت میان فردی، مهارت آموزشی، مهارت فنی
۲۲	۲۰۰۵	ریبولد و ویکینز	شایستگی های فنی، کسب و کار، مدیریت دانش، رهبری، اجتماعی، درون فردی
۲۳	۲۰۰۳	آگوت و همکاران	ارتباطات زبانی، ارتباطات نوشتاری، حل مشکل، مهارت های مفهومی و تحلیل، مدیریت اطلاعات، کار تیمی و رهبری، مهارت های میان فردی، یادگیری و سازش پذیری، خودمدیریتی
۲۴	۲۰۰۲	هلیگر و همکاران	نیازهای شایستگی مدیریتی فنی، مدیریتی کلی
۲۵	۲۰۰۱	آبراهام و همکاران	خودمدیریتی، اقدام استراتژیک، آگاهی جهانی، کار تیمی، برنامه ریزی و اجر، ارتباطات
۲۶	۲۰۰۰	هورتون	مهارت های رهبری، تاکید بر مشتری، نتیجه مداری، حل مشکل، مهارت های ارزیابی، عضویت تیم
۲۷	۱۹۹۹	زول	هدایت، مدیریت و ارتباطات، کمک فردی
۲۸	۱۹۹۹	پراتیناوس	تفکر استراتژیک، هوشمندی کسب و کار، توانمند سازی دیگران، توسعه دیگران، انگیزه دادن به دیگران، مدیریت تغییر
۲۹	۱۹۹۹	زول	تفکر خلاق، انعطاف پذیر، منابع انسانی، رهبری، ایجاد تیم، تکنولوژی، بینش
۳۰	۱۹۹۹	ایرلند و هیت	مدیریت استرس، تفکر تحلیلی، تطبیق و تمرکز، تفکر استراتژیک، رهبری با توجه چشم انداز
۳۱	۱۹۹۸	سیو	انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک، کار تیمی
۳۲	۱۹۹۷	تاپینگ	رهبری، ارتباطات، ایجاد تیم، عضویت تیم، تمرکز بر نتیجه، تحریک افراد، برنامه ریزی، کارایی، توجه به مسایل بازرگانی، تصمیم گیری، توجه به مشتری
۳۳	۱۹۹۶	کوین و همکاران	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
۳۴	۱۹۹۴	اسپارو و هیلتروپ	مربی، تسهیل کننده، کنترل کننده، مشارکت کننده، هدایتگر، سازنده، واسطه، نوآور
۳۵	۱۹۹۳	وتن و کامرون	رفتاری، مدیریتی، اصلی
۳۶	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 بینش، خودآگاهی، ایجاد تیم، مدیریت تعارض
۳۷	۱۹۹۳	ساندویس	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
۳۸	۱۹۹۲	آمبریت	مفهومی/خلاق، رهبری، میان فردی، اجرایی، فنی
۳۹	۱۹۹۱	کرک پاتریک و لاک	رهبری، مدیریت منابع انسانی، بازاریابی، تحلیل مالی، مدیریت کیفیت جامع، مهارت های ارتباطی
۴۰	۱۹۸۹	دالویز	محرک درونی، تمایل به رهبری، امانت داری، اعتماد به نفس، توانایی شناختی، دانش کسب و کار
۴۱	۱۹۸۸	تاس	دیدگاه استراتژیک، روابط میان فردی، قابلیت تطبیق، نتیجه مداری
۴۲	۱۹۸۲	تورنتون و بیهام	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
۴۳	۱۹۸۲	بویاتزیس	مهارت های رهبری، مهارت های کلی مدیریت، مهارت های میان فردی، مهارت های ارتباطات، خلاقیت، ویژگی های شخصیتی
			اهداف و مدیریت اجرا، رهبری، منابع انسانی، هدایت زیردستان، تمرکز بر دیگران، دانش تخصصی

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

ردیف	سال	نام نویسنده	ابعاد مدل شایستگی
۱	۱۳۹۰	رضایت	دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های 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 ارزش‌های اخلاقی، مهارت باز بودن برای پذیرش سبک‌های 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	زاهدی و شیخ	دانش و آگاهی، مهارت، ویژگی‌های فردی، ارزش‌ها
۴	۱۳۸۹	درگاهی و همکاران	توانایی‌های فکری و ذهنی، خصوصیات عملکردی و اجرایی، دانش و آگاهی، مهارت‌های ارتباطی و میان فردی و ویژگی‌های شخصیتی
۵	۱۳۸۹	قربانی اورنجی	مجریان برتر، حل‌کننده مشکل، تیم محوری، آشنایی حرفه‌ای به نقش تخصصی خود، مهارت در روابط اجتماعی، یادگیری محور و تمرکز موفقیت
۶	۱۳۸۷	اسدی فرد	اسلامی بودن، مردمی بودن، خدمتگذاری، عدم توجه به منافع شخصی، مسئولیت پذیری، پاسخگویی، و شایستگی‌های شخصی
۷	۱۳۸۲	قزایی پور	ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، کنترل، رهبری، تصمیم‌گیری و کار تیمی

#### ۵- سؤالات تحقیق

- شایستگی‌های مدیران بانک شامل چه ابعادی است؟
- مولفه‌های تشکیل دهنده ابعاد شایستگی‌های مدیران بانک کدامند؟
- آیا مدل استخراج شده از تحقیق معتبر است؟

#### ۶- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر برای ارائه مدل شایستگی، روش تحقیق ترکیبی (آمیخته) است. کرسول (۲۰۰۳) طرح‌های تحقیق آمیخته را به سه دسته تقسیم می‌کند: الف) طرح‌های تحقیق آمیخته بهم تنیده: در این نوع طرح‌ها، پژوهشگر به هر دو مجموعه داده‌های کمی و کیفی وزن مساوی می‌دهد. ب) طرح‌های تحقیق آمیخته تشریحی: در این نوع طرح‌ها، پژوهشگر به منظور تشریح یک پدیده، وزن اصلی را به داده‌های کمی اختصاص می‌دهد، اما از داده‌های کیفی برای تشریح ابعاد مختلف پدیده استفاده می‌کند. ج) طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی: در طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر درصدد زمینه‌یابی درباره موقعیت نامعین است، بدین منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد؛ با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت بندی فرضیه‌هایی درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود. در مرحله بعدی، پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار دهد. بنابراین در این نوع طرح‌های تحقیق آمیخته، به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود [۳]. با توجه به این که تحقیق حاضر در مرحله اول به دنبال شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران است و از طریق مصاحبه این امر تحقق می‌یابد و نتایج مصاحبه مبنایی برای اجرای مرحله بعدی پژوهش می‌شود، در نتیجه طرح تحقیق از نوع آمیخته اکتشافی است.

جهت پاسخ به دو سوال اول تحقیق که شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران است از استراتژی تحلیل محتوا استفاده شده است. از تحلیل محتوا تعاریف گوناگونی به عمل آمده است. کریپندورف تحلیل محتوا را تکنیکی پژوهشی معرفی می‌کند که به منظور استنباط تکرارپذیر و معتبر از داده‌ها در مورد متن آن‌ها بکار می‌رود. او هدف این تحلیل را همانند سایر تکنیک‌های پژوهشی فراهم آوردن شناخت، بینشی

نو، تصویر واقعیت و راهنمای عمل می‌داند [۱۱]. در یکی از جدیدترین تقسیم‌های تحلیل محتوا، دو گونه ی تحلیل محتوای کمی و تحلیل محتوای کیفی ذکر می‌شود. حامیان فنون کیفی این فرض را مورد تردید قرار داده‌اند که برای نتیجه گیری، فراوانی شاخص‌ها لزوماً نشانه اهمیت آن هاست. از نظر این گروه، ممکن است وجود یا حذف صنعتی واحد در اسناد، از فراوانی نسبی خصوصیات دیگر، اهمیت بیشتری داشته باشد [۱۲]. موضوع تحلیل محتوای کیفی می‌تواند تمامی انواع ارتباطات ثبت شده در دست نوشته‌های مصاحبه‌ها، گفت‌وگوها، قواعد مشاهدات، نوارهای ویدئو، مستندات و... را در بر گیرد [۴]. در تحلیل محتوای کیفی، دو روش قیاسی و استقرایی کاربرد دارد. در روش استقرایی، موضوعات و طبقه‌ها، از داده‌ها استخراج می‌شوند اما در روش قیاسی، مفاهیم، از یک تئوری یا مطالعات قبلی ایجاد می‌شود.

هسیه و شانن (۲۰۰۵) سه رویکرد را برای تحلیل محتوای کیفی عنوان کردند. این سه رویکرد، بر اساس درجه استقرایی بودن عنوان شده‌اند. رویکرد اول، رویکرد قراردادی<sup>۷</sup> است. در این رویکرد، کدگذاری به طور مستقیم از داده‌های خام انجام می‌شود. این رویکرد مشابه با تئوری بنیادی است. رویکرد دوم، رویکرد هدایتی<sup>۸</sup> نام دارد. در این رویکرد، کدگذاری اولیه از نتایج تحقیقات گذشته یا یک تئوری آغاز می‌شود. سپس در طول تحلیل داده، محقق خودش را در داده‌ها غرق می‌کند و به موضوعات اجازه پدیدار شدن از داده‌ها را می‌دهد. هدف این رویکرد، توسعه‌ی یک چارچوب مفهومی یا تئوری است. سومین رویکرد نیز تحلیل محتوای تلخیصی<sup>۹</sup> است. این رویکرد با شمارش لغات یا محتوای اصلی آغاز می‌شود، سپس تحلیل را گسترش می‌دهد. این رویکرد، در مراحل اولیه اش کمی به نظر می‌رسد اما هدفش این است که استفاده‌ی این لغات را در یک حالت استقرایی اکتشاف کند. رویکرد تحقیق حاضر برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های شایستگی، رویکرد قراردادی است چرا که با کنکاش در داده‌های خام، قصد شناسایی مولفه‌های شایستگی و سپس شکل گیری ابعاد شایستگی را دارد. البته لازم به ذکر است، شناسایی

7-Conventional Approach  
8-Directed Approach  
9-Summative Approach

پاسخ‌هایشان چهار حوزه شایستگی را مدنظر قرار دهند ولی تعداد اندکی از پاسخ‌دهندگان 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.

با توجه به این که در بخش کیفی تحقیق حاضر، از روش مصاحبه استفاده شده است و مصاحبه‌کننده مطالعات جامعی را پیرامون شایستگی انجام داده و در جلسه مصاحبه هدف مصاحبه را برای مصاحبه‌شوندگان به روشنی توضیح داده، دانسته‌های 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 است. ۳- پرسشنامه: به منظور سنجش مدل شایستگی مدیران بانک، از پرسشنامه ای مشتمل بر ۴۲ گویه، استفاده شده است. برای روایی پرسشنامه از روایی سازه و نرم افزار آموس استفاده شد، نتایج نشان داد تمام سوالات پرسشنامه معنی دارند. ضریب آلفای کرونباخ نیز برای پرسشنامه سنجش مدل ۰.۹۲۵ به دست آمد که نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه است.

#### ۷- گام‌های مدل‌سازی شایستگی در تحقیق حاضر

گام اول: بررسی پیشینه: در این بخش مفهوم شایستگی و اجزاء آن در تحقیقات مختلف بررسی و در نهایت تعریف جامع از شایستگی ارائه می‌شود. رویکردهای مختلف برای مدل‌سازی شایستگی در پیشینه جمع‌بندی و رویکرد تحقیق حاضر معرفی می‌شود. همچنین مدل‌های مختلف شایستگی مدیران نیز شناسایی می‌شود.

گام دوم: مشخص کردن حوزه‌های کلی شایستگی که تحت آن حوزه‌ها ابعاد و مولفه‌های شایستگی شکل می‌گیرد.

گام سوم: بررسی رسالت بانک و مسئولیت‌ها و فعالیت‌های مدیران شعب بانک

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

گام پنجم: ارائه مدل اولیه شایستگی مدیران

گام ششم: اعتبارسنجی مدل اولیه

گام هفتم: ارائه مدل نهایی شایستگی مدیران شعب

#### ۸- یافته‌های تحقیق

##### ۸-۱ نتایج کیفی تحقیق

پس از تحلیل مصاحبه‌ها، مدل شایستگی مدیران در سه سطح استخراج شد. سطح اول متشکل از چهار حوزه کلی است 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 است.

حوزه‌های کلان شایستگی که محورهای مصاحبه را مشخص کرده است با رویکرد هدایتی انجام شده است.

برای پاسخ به سوال سوم تحقیق که قصد سنجش اعتبار مدل استخراج شده را دارد از استراتژی پیمایش استفاده شد.

جامعه آماری تحقیق، مدیران یکی از بانک‌های دولتی خراسان رضوی هستند که شامل دو گروه اند. گروه اول شامل روسا و معاونین شعب بانک هستند که از نظر مدیران ارشد بانک برتر بودند و نمره ارزشیابی آن‌ها بالا بوده است. گروه دوم نیز مدیران ستادی و ارشد بانک که در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شعب تاثیرگذارند هستند.

در این تحقیق در ابتدا با ۱۲ نفر از مدیران مصاحبه به عمل آمد. در روش تحقیق کیفی، حجم نمونه با توجه به "اشباع نظری" در نظر گرفته می‌شود، یعنی در هر زمان که محقق احساس کند از لحاظ اطلاعات به حد اشباع رسیده و داده‌های دیگر صرفاً نتایج قبلی داده‌های پیشین را تکرار می‌کنند، پژوهشگر می‌تواند نمونه‌گیری خود را متوقف سازد [۲]. در قسمت کمی تحقیق که سنجش مدل استخراج شده مدنظر است نیز از روش نمونه‌گیری از جامعه محدود استفاده شد؛ تعداد نمونه نیز به صورت تصادفی طبقه‌ای مشخص شد و حجم نمونه ۱۳۶ نفر به دست آمد که در جدول زیر مشخص شده است.

جدول شماره (۴): تعداد نمونه در هر طبقه

نام طبقه	تعداد افراد هر طبقه	تعداد نمونه هر طبقه
روسای شعب	۹۶	۶۱
معاونین شعب	۹۳	۶۰
مدیران ستادی و ارشد (سرپرستی شعب)	۲۲	۱۵
جمع کل	۲۱۱	۱۳۶

جهت گردآوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق 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 پروژه‌های انجام شده، مطالعات نسبتاً گسترده‌ای صورت گرفت.

۲- مصاحبه: در تحقیق حاضر، پس از بررسی دقیق مطالعات انجام شده در حوزه شایستگی و کنکاش در ابعاد و مولفه‌های هر یک از مدل‌های ارائه شده با رویکرد هدایتی، چهار حوزه‌ی شایستگی (حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی، حوزه فردی) شناسایی شد که محورهای مصاحبه‌ها را تشکیل دادند. قبل از جلسات مصاحبه، به صورت تلفنی و در برخی موارد به صورت حضوری، مقدمه‌ای راجع به بحث شایستگی، تعریف شایستگی و محورهای مصاحبه برای مدیران توضیح داده شد. به گفته هومن (۱۳۸۵)، پژوهشگران کیفی عموماً مصاحبه‌های بدون ساختار و یا نیمه ساختاریافته را بکار می‌برند زیرا مصاحبه‌های با ساختار غیر قابل انعطاف هستند. برای انجام مصاحبه، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. یک پرسش اصلی در مصاحبه مدنظر بود: "از نظر شما شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شعب چه چیزهایی هستند؟" البته لازم به ذکر است که بعد از پرسش اصلی، از آنان خواسته می‌شد که در

باشند تا بتوانند هنگام صحبت با مشتری، مزایای بانک خود را عنوان نموده و وی را به افتتاح حساب و بهره‌گیری از خدمات بانکی خود ترغیب نمایند؛ در غیر این صورت، جذب مشتری توسط رقیب دور از ذهن نیست.

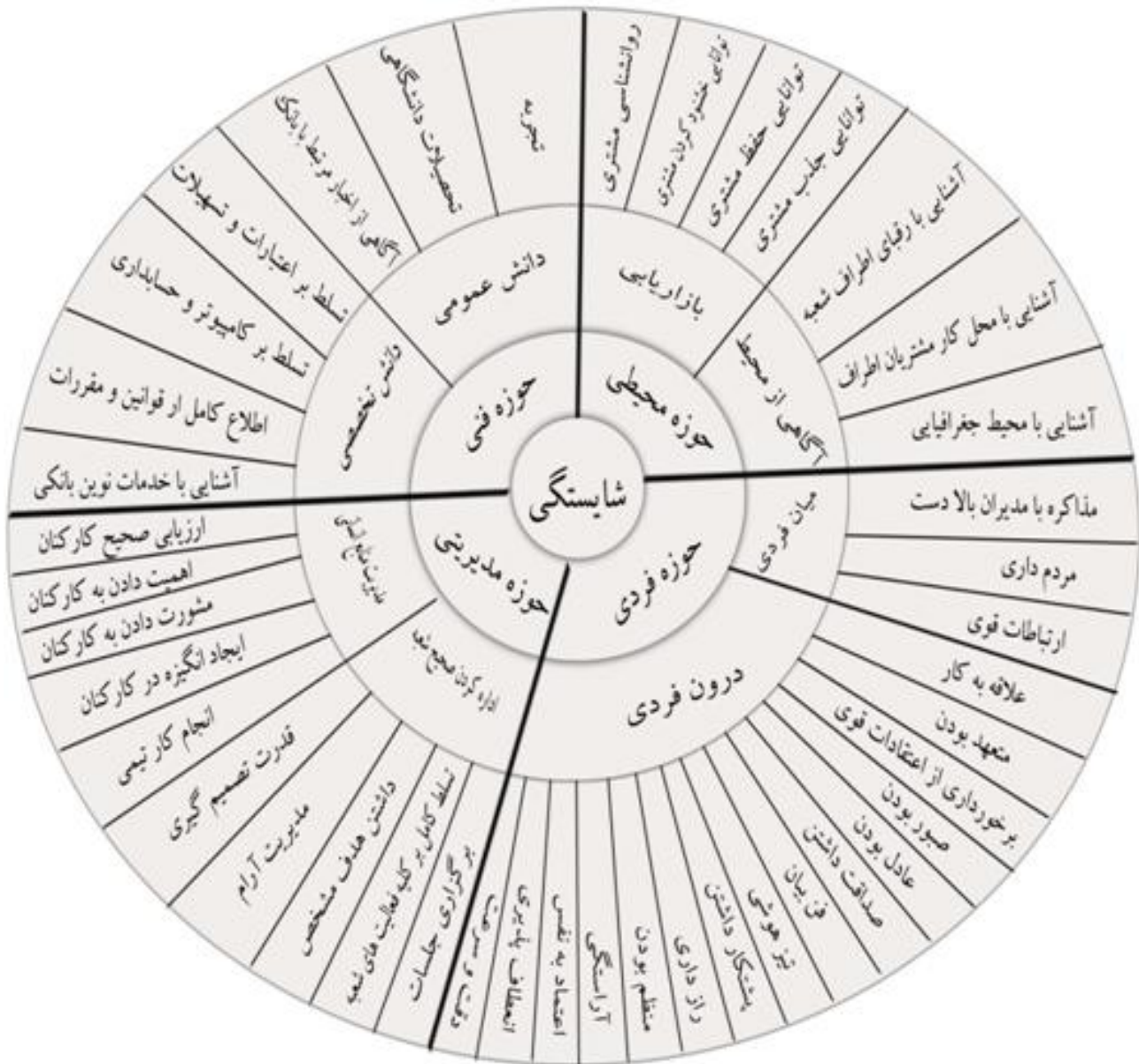
حوزه مدیریتی: در حوزه مدیریتی دو بعد احصاء شد که یکی اداره کردن صحیح شعبه و دیگری مدیریت منابع انسانی است. اکثر مصاحبه شوندگان اظهار داشتند مدیر شعبه جهت هر چه بهتر اداره کردن شعبه خود بایستی به تمام فعالیت‌های شعبه اشراف داشته باشد و جلساتی را به طور منظم در شعبه برگزار نماید و فضای شعبه را آرام و امن نگه دارد. به عبارت دیگر مدیر نباید اجازه دهد که هیچ گونه اصطکاک‌های بین کارمند و مشتری و یا بین کارکنان به وجود آید. هر گونه 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 تاثیرگذار خواهد بود. برخی از مصاحبه شوندگان 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 نمودند. تعدادی از مصاحبه شوندگان 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 شوندگان به شایستگی‌های زیادی اشاره کردند 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 و آراستگی. بعد میان فردی با روابط اجتماعی مدیر ارتباط دارد. 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 است 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 حمایت‌های آن‌ها در شرایط دشوار بهره‌گیرد؛ اکثریت قریب به اتفاق مصاحبه شوندگان بر روی این مولفه تاکید داشتند. دو مولفه مذاکره با مدیران بالادست و مردم‌داری نیز شایستگی‌هایی هستند که تعدادی از مصاحبه شوندگان بر آن تاکید داشتند.

حوزه فنی: همان طور که در مدل کیفی مشخص است، 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 نیست بلکه مدیر باید از سابقه کاری و تجربه هم برخوردار باشد. اکثریت قریب به اتفاق پاسخگویان نیز اعتقاد داشتند که مدیر شعبه بایستی از اخبار مختلف اقتصادی مطلع باشد. دانش تخصص مدیر شعبه که یکی دیگر از ابعاد شایستگی مدیران است به اطلاعات و توانایی‌های تخصصی یک مدیر جهت اجرای اثربخش وظایف و مسئولیت‌هایش اشاره دارد. در این خصوص اکثر مصاحبه شوندگان اذعان داشتند که مدیر شعبه باید بر امور اعتبارات و تسهیلات و حسابداری و کامپیوتر تسلط داشته و از قوانین و مقررات و بخش نامه‌ها مطلع باشد. برخی از پاسخگویان نیز اشاره کردند که آشنایی با خدمات نوین بانکی نیز برای مدیران ضرورت دارد.

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 می‌دهند که به مشتری توجه ویژه‌ای داشته باشند. در نتیجه تمامی شایستگی‌های 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 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 شوندگان اذعان داشت: "بانک با تمام اقشار جامعه طرف است. مدیر باید توانایی برخورد با هر مشتری را داشته باشد و باید شخصیت مشتری را بشناسد." در خصوص بعد آگاهی از محیط نیز مصاحبه شوندگان اذعان نمودند 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





شکل شماره (۲): مدل کیفی تحقیق

۲-۸ نتایج کمی تحقیق

۲-۸-۱ مدل اندازه گیری تحقیق

سنجش آن از دو اعتبار همگرایی<sup>۱۳</sup> و اعتبار افتراقی<sup>۱۴</sup> استفاده می‌شود. در نهایت به بررسی برازش مدل<sup>۱۵</sup> بر اساس شاخص‌های مربوطه پرداخته می‌شود.

به منظور بررسی اعتبار ابزار سنجش از طریق تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در ابتدا بایستی نرمال بودن داده‌های جمع آوری شده توسط هر گویه که توسط دو شاخص کشیدگی<sup>۱۰</sup> و کجی<sup>۱۱</sup> در نرم افزار آموس سنجیده می‌شود، تایید شود. این مقادیر برای کشیدگی بایستی بین  $\pm 7$  و برای کجی بین  $\pm 3$  باشد، سپس در قدم دوم اعتبار سازه<sup>۱۲</sup> مدل مورد بررسی قرار می‌گیرد که برای

13- Convergent Validity  
14- Discriminant Validity  
15- Fit model

10- Kurtosis  
11- Skewness  
12- Construct Validity

جدول شماره (۵): نتیجه اعتبار همگرای تحلیل عاملی

سازه	گویه ها	کشیدگی	کجی	بارهای عاملی	سطح معناداری	سطح معناداری	روایی مرکب (CR)
دانش عمومی	Q1	۰.۴۴۳	-۰.۹۱۲	۰.۵۴۹	معنادار	۰.۰۰۰	۰.۷۲۸
	Q2	۱.۳۷۵	-۱.۸۳۷	۰.۲۴۴	معنادار	۰.۰۱۹	
	Q3	۱.۱۸۴	-۰.۵۶۵	۰.۴۷۹	معنادار	۰.۰۰۰	
دانش تخصصی	Q4	۰.۴۲۰	-۱.۳۴۴	۰.۵۰۴	معنادار	۰.۰۰۰	۰.۷۶۹
	Q5	-۱.۵۲۹	-۰.۲۸۰	۰.۵۰۶	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q6	-۰.۱۳۳	-۰.۹۳۹	۰.۶۲۹	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q7	-۱.۹۹۲	-۰.۰۸۸	۰.۵۶۸	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q8	-۰.۳۱۸	-۱.۲۹۷	۰.۶۵۷	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q9	۱.۱۳۵	-۱.۵۵۹	۰.۷۰۲	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q10	-۰.۸۴۴	-۰.۲۹۷	۰.۵۵۱	معنادار	۰.۰۰۰	
مدیریت منابع انسانی	Q11	۱.۳۸۲	-۱.۰۵۲	۰.۵۹۱	معنادار	۰.۰۰۰	۰.۸۴۷
	Q13	۱.۷۳۰	-۱.۴۶۵	۰.۳۳۷	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q14	-۰.۹۷۲	-۰.۷۶۳	۰.۶۵۸	معنادار	۰.۰۰۱	
	Q15	-۱.۱۸۳	-۰.۹۰۴	۰.۴۲۹	معنادار	۰.۰۰۴	
	Q16	۰.۷۸۴	-۰.۷۰۲	۰.۴۴۷	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q17	۱.۹۱۵	-۱.۶۹۹	۰.۳۴۰	معنادار	۰.۰۰۹	
	Q18	۴.۴۳۷	-۱.۹۸۲	۰.۳۲۹	معنادار	۰.۰۰۰	
آگاهی از محیط	Q19	-۱.۰۴۷	-۰.۵۴۰	۰.۷۳۲	معنادار	۰.۰۰۰	۰.۸۵۹
	Q20	-۱.۸۲۳	-۰.۴۲۱	۰.۷۶۰	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q12	-۰.۲۴۶	-۰.۹۱۸	۰.۵۲۰	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q21	۳.۹۱۱	-۱.۸۱۹	۰.۲۸۹	معنادار	۰.۰۰۰	
اداره کردن صحیح شعبه	Q22	-۱.۲۴۰	-۰.۳۲۸	۰.۶۱۳	معنادار	۰.۰۰۰	۰.۹۶۶
	Q23	-۰.۳۱۳	-۰.۱۵۴	۰.۶۶۲	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q24	-۰.۳۱۸	-۱.۲۹۷	۰.۵۰۰	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q25	۰.۶۳۵	-۰.۹۸۴	۰.۶۰۲	معنادار	۰.۰۰۰	
درون فردی	Q26	-۰.۲۲۹	-۱.۱۱۳	۰.۴۷۱	معنادار	۰.۰۰۰	۰.۷۵
	Q27	۰.۲۸۵	-۱.۵۱۲	۰.۵۳۲	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q28	۲.۶۳۲	-۱.۳۴۳	۰.۴۰۷	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q29	-۱.۳۱۵	-۰.۸۲۸	۰.۵۹۵	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q30	۱.۱۰۰	-۱.۴۷۵	۰.۶۰۷	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q31	۰.۴۶۶	-۰.۹۹۹	۰.۶۶۹	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q32	-۰.۲۰۱	-۰.۹۶۲	۰.۷۱۶	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q33	-۰.۳۹۵	-۰.۷۶۵	۰.۵۰۸	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q34	۱.۰۸۲	-۱.۲۲۸	۰.۶۳۵	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q35	۰.۶۲۲	-۱.۳۲۷	۰.۶۰۱	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q36	-۰.۵۹۳	-۰.۷۵۴	۰.۶۸۶	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q37	۱.۲۵۲	-۱.۴۷۹	۰.۳۹۱	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q38	۶.۳۲۰	-۲.۶۳۲	۰.۴۸۸	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q39	۱.۶۵۹	-۱.۹۱۳	۰.۵۲۰	معنادار	۰.۰۰۰	
میان فردی	Q40	-۰.۱۱۶	-۱.۱۵۶	۰.۵۵۱	معنادار	۰.۰۰۰	۰.۷۵
	Q41	۰.۷۳۲	-۱.۳۰۶	۰.۷۰۱	معنادار	۰.۰۰۰	
	Q42	-۰.۲۷۸	-۰.۳۷۶	۰.۳۲۰	معنادار	۰.۰۰۰	

جدول شماره (۶): نتیجه اعتبار افتراقی تحلیل عاملی

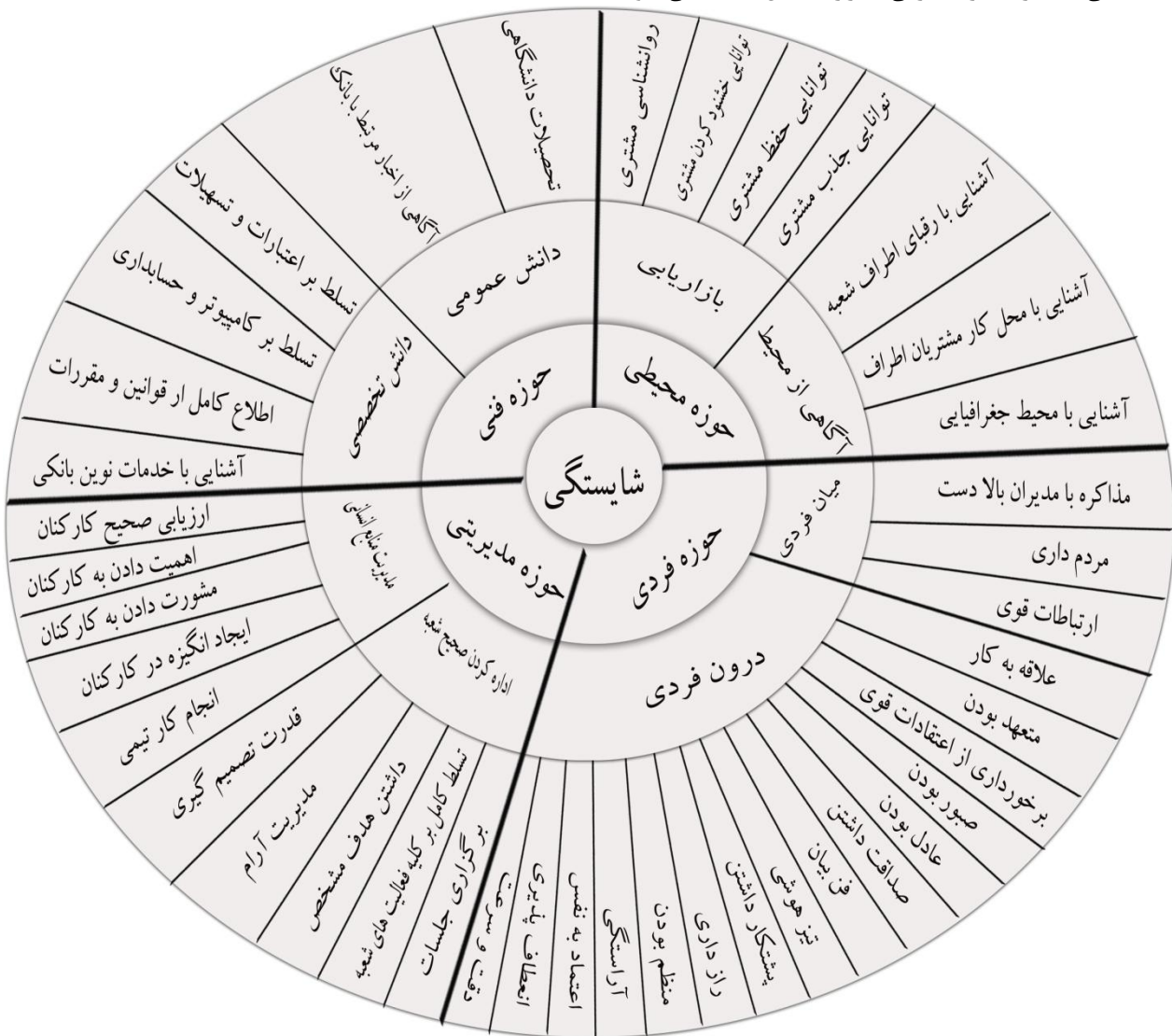
شاخص اول	شاخص دوم	همبستگی
دانش عمومی	دانش تخصصی	۰.۰۴۶
	بازاریابی	۰.۵۷۱
	مدیریت منابع انسانی	۰.۴۷۲
	آگاهی از محیط	۰.۵۴۸
	اداره کردن صحیح شعبه	۰.۵۸۵
	درون فردی	۰.۷۳۸
	میان فردی	۰.۶۶۱
دانش تخصصی	بازاریابی	۰.۷۰۶
	مدیریت منابع انسانی	۰.۶۳۰
	آگاهی از محیط	۰.۶۴۶
	اداره کردن صحیح شعبه	۰.۷۶۱
	درون فردی	۰.۶۹۴
	میان فردی	۰.۵۸۵
	مدیریت منابع انسانی	۰.۷۸۳
بازاریابی	آگاهی از محیط	۰.۵۳۹
	اداره کردن صحیح شعبه	۰.۸۷۲
	درون فردی	۰.۷۸۴
	میان فردی	۰.۷۰۶
	آگاهی از محیط	۰.۶۷۳
	اداره کردن صحیح شعبه	۰.۷۹۵
	درون فردی	۰.۸۳۳
مدیریت منابع انسانی	میان فردی	۰.۶۹۲
	اداره کردن صحیح شعبه	۰.۷۴۷
	درون فردی	۰.۷۳۸
	میان فردی	۰.۷۳۵
	اداره کردن صحیح شعبه	۰.۸۸۵
	میان فردی	۰.۷۱۷
	درون فردی	۰.۸۵۱

جدول شماره (۷): شاخص های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی

مقدار بدست آمده در مدل واقعی	مقدار مطلوب	نام شاخص
۶۵۹	-	درجه آزادی (df)
۸۶۳.۲۷۹	-	کای اسکوتر ( $\chi^2$ )
۰.۰۰۰	بیشتر از ۰/۰۵	سطح معناداری برای $\chi^2$ (برای حجم نمونه کم)
۱.۳۱۰	از ۴ کمتر	کای اسکوتر بهینه شده ( $\chi^2/df$ )
۰.۹۰۹	۰/۹ به بالا	نیکوئی برازش افزایشی (IFI)
۰.۹۰۲	بالای ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰.۰۲۱	زیر ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰.۰۴۸	زیر ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)

ضمن اینکه با توجه به جدول ۶، همبستگی بین هر دو سازه نیز کمتر از عدد ۰.۹ است بنابراین عدم همپوشانی در قالب اعتبار افتراقی نیز تایید می‌شود، که در نتیجه آن اعتبار سازه مدل مورد تایید واقع می‌شود، ثالثاً با توجه به اینکه شاخص‌های برازش نیز در محدوده مطلوب خود قرار دارند، بنابراین مدل اندازه‌گیری تحقیق از برازش قابل قبولی برخوردار است. لذا به طور کلی مدل اندازه‌گیری تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد. همچنین شاخص هلتر گزارش شده در زیرمجموعه‌ی برازش مدل، که به طور خاص بر موضوع کافی بودن حجم نمونه تمرکز دارد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار ۱۱۳ را نشان می‌دهد، که بزرگتر بودن حجم نمونه از این مقدار، نشان از کفایت حجم نمونه در این مطالعه دارد.

با توجه به جداولی که در بالا مشخص شده است، اولاً میزان کشیدگی همه گویه‌ها بین عدد ۷± و میزان کجی آن‌ها نیز بین عدد ۳± است، بنابراین داده‌های جمع‌آوری شده نرمال هستند، ثانیاً با توجه به مدل CFA برازش یافته، وزن عاملی مولفه دوم یعنی تجربه که جزئی از بعد دانش عمومی است، ضمن کمتر بودن از ۰.۵ معنادار شد ولی با توجه به اینکه وجود آن مولفه، شاخص‌های برازش مدل را از حد مطلوب خارج می‌کند، بنابراین این گویه از فرایند تحلیل داده‌ها حذف شده و با بقیه سوالات به تجزیه و تحلیل پرداخته شد. همچنین سایر گویه‌هایی که بارهای عاملی آن‌ها از ۰.۵ کمتر هستند؛ به دلیل حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب<sup>۱۶</sup> آن‌ها در مدل اندازه‌گیری تحقیق باقی ماندند. لذا با توجه به بارهای عاملی معنادار اعتبار همگرایی<sup>۱۷</sup> ابزار سنجش تایید می‌شود.



شکل (۳): مدل نهایی تحقیق

16- Composite Reliability  
17- Convergent Validity

حد مطلوب برای روایی مرکب  $CR > 0.7$  و حد قابل قبول  $CR > 0.6$  می‌باشد.

## ۹- بحث و نتیجه گیری

به تک تک امور تسلط داشته و تلاش کند که فضای شعبه را امن نگه دارد. به عبارتی مدیر باید شعبه را به نحو عالی و احسن اداره کند، اگر تمامی کارکنان یقین یابند که مدیر شعبه به کلیه فعالیتها آگاهی کامل دارد، وظایف خود را به موقع و صحیح انجام می دهند تا بتوانند مدیر را راضی نگه دارند، در نتیجه اختلاسی در شعبه صورت نمی گیرد. البته باید اذعان نمود این ابعاد به صورتی که در تحقیق حاضر شناسایی شده و زیرمجموعه هر یک از حوزهها قرار گرفته، در کمتر تحقیقی به چشم می خورد.

در سطح سوم مدل نیز چهل و یک مولفه شایستگی شناسایی و مورد تایید قرار گرفت که عبارتند از تحصیلات دانشگاهی، آگاهی از اخبار مرتبط با بانک، تسلط بر اعتبارات و تسهیلات، تسلط بر کامپیوتر و حسابداری، اطلاع کامل از قوانین و مقررات، آشنایی با خدمات نوین بانکی، توانایی جذب مشتری، توانایی حفظ مشتری، توانایی خوشنود کردن مشتری، روانشناسی مشتری، آشنایی با محیط جغرافیایی، آشنایی با محل کار مشتریان اطراف، آشنایی با رقبای اطراف شعبه، تسلط کامل بر کلیه فعالیت های شعبه، برگزاری جلسات، داشتن هدف مشخص، مدیریت آرام، قدرت تصمیم گیری، انجام کار تیمی، ایجاد انگیزه در کارکنان، اهمیت دادن به کارکنان، مشورت دادن به کارکنان، ارزیابی صحیح کارکنان، 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، ارتباطات قوی، مذاکره با مدیران بالادست و مردم داری. با کنکاش در مولفه های شناسایی شده مشخص می شود که مولفه "مدیریت آرام"، مولفه ای است که در هیچ یک از مدل های شایستگی به چشم نمی خورد. مدیریت آرام بدین معناست که مدیر شعبه نباید اجازه دهد هیچ گونه تنش بین کارمند و مشتری و یا در میان کارکنان سازمان به وجود آید چرا که هرگونه ناآرامی در شعبه باعث اخلاص در آرامش و جو سازمانی شده و در نتیجه منجر به عدم تمرکز کارکنان می شود؛ به عبارتی مدیر باید یک فضای مناسب و آرام را در شعبه فراهم کند.

### ۱۰- منابع و مآخذ

- [۱] 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
- [۲] آریان، عاطفه، ۱۳۸۹، معرفی روش تحقیق کیفی - نظریه منبایی، کتاب ماه علوم اجتماعی، شماره ۲۵، صفحه ۸۶-۹۵
- [۳] بازرگان هرنیدی، عباس، ۱۳۸۷، روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت، دانش مدیریت، شماره ۸۱، صفحه ۱۹-۳۶
- [۴] بخشی، حامد، ۱۳۸۵، تحلیل محتوای نموده های دینی در آثار سینمایی جشنواره رویش ۱۳۸۴، مشهد، حوزه هنری خراسان رضوی
- [۵] درگاهی، حسین، علیپور فلاح پسند، محمدحسن، حیدری قره بلاغ، هادی، ۱۳۸۹، ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی شایستگی مدیران

در قسمت پیشینه تحقیق حدود پنجاه مدل خارجی و داخلی شایستگی مدیران شناسایی شد که بعد از بررسی ابعاد و مولفه های تمامی مدل ها، چهار حوزه فنی، مدیریتی، محیطی و فردی احصاء شد. در میان مدل های معرفی شده در پیشینه، فانگ و همکاران (۲۰۱۰)، ال باز و ال سابق (۲۰۱۰)، مولر و ترنر (۲۰۱۰)، لی (۲۰۱۰)، زوپیاتیس (۲۰۱۰)، لی و هو (۲۰۱۰)، کوکران (۲۰۰۹)، گریگوری (۲۰۰۸)، برونل (۲۰۰۸)، پاتاناکول و میلو سوویک (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)، رضایت (۱۳۹۰)، قربانی اورنجی (۱۳۸۹)، رضایی اقدم (۱۳۸۹)، درگاهی و همکاران (۱۳۸۹) و زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) مدل هایی را ارائه داده اند که چهار حوزه شایستگی را شامل می شوند و از این حیث با تحقیق حاضر مشابهت دارند، به بیان دیگر، مدل های نام برده نسبت به دیگر مدل ها، مدل های کاملتری هستند.

یکی از ویژگی های ممتاز مدل حاضر این است که در سه سطح ارائه شده است. با دقت در مدل های پیشینه، فقط وکولا و همکاران (۲۰۰۷) و ال باز و ال سابق (۲۰۱۰) و زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) مدل های سه سطحی را ارائه داده اند، البته هرکدام سطوح متفاوتی را عنوان کرده اند. به عنوان مثال وکولا و همکاران (۲۰۰۷) در سطح اول مدل، حوزه های شایستگی کلی، در سطح دوم، شایستگی ها و در سطح سوم، لیست شایستگی ها را عنوان کردند. ال باز و ال سابق (۲۰۱۰) نیز در سطح اول حوزه های شایستگی، در سطح دوم شایستگی ها و در سطح سوم عناصر شایستگی ها را عنوان نمودند. همچنین زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) مدل سه سطحی برای مدیران میانی عنوان کردند که در سطح اول چهار بعد شایستگی، در سطح دوم مولفه های شایستگی و در سطح سوم شاخص های شایستگی را ارائه دادند. البته اکثر تحقیقات معرفی شده در پیشینه دارای دو سطح، و برخی از آن ها یک سطحی هستند. مدل تحقیق حاضر، یک مدل سه سطحی است. سطح اول مدل شامل چهار حوزه کلان شایستگی است که این حوزه های معرفی شده، جامعیت داشته و تمامی ابعاد و مولفه های شایستگی را در بر می گیرند. به عبارت دیگر تمامی سازمان ها می توانند این چهار حوزه شناسایی شده را مبنایی برای ارائه مدل شایستگی مدیران قرار دهند. سطح دوم مدل از هشت بعد تشکیل شده است. باید اذعان داشت که سطح دوم و سوم مدل شایستگی، خاص مدیران شعب است اما سطح اول، جامعیت دارد. با دقت در ابعاد احصاء شده مشخص می شود که ابعاد دانش عمومی، دانش تخصصی، مدیریت منابع انسانی، بازاریابی، آگاهی از محیط، درون فردی و میان فردی با اسامی مختلف یا با عناوینی که فقط بخشی از آن بعد مذکور را شامل می شوند در میان برخی مدل های مختلف به چشم می خورند اما بعد "اداره کردن صحیح شعبه" که یکی از ابعاد مدل حاضر است در هیچ یک از مدل های داخلی و خارجی عنوان نشده است. با توجه به این که شغل مدیریت شعبه شغل حساسی است، مدیر برای جلوگیری از هرگونه سوء استفاده در شعبه باید

- [24] 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
- [25] Cochran, G. (2009). "Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization", Ohio State University, a doctor of dissertation
- [26] Cook, K. W., & Bernthal, P. (1998). *Job/role competency practices survey report, [Report]*. Retrieved May 7, 2009, from Development Dimensions International,  
[http://www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_jobrolecompetencypractices\\_es.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_jobrolecompetencypractices_es.pdf)
- [27] De Coi, G., Herder, E., Koesling, A., Lofi, C., Olmedilla, D., Papapetrou, O., Siberski, W., (2000), *A MODEL FOR COMPETENCE GAP ANALYSIS*, This research was partly funded by the EU TENCompetence project (FP6-IST-02787)
- [28] 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
- [29] Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Amherst, MA: HRD Press.
- [30] Dubois, D.D. (Ed.) (1998), "Preface", *The Competency Casebook: Twelve Studies in Competency-Based Performance Improvement*, HRD Press, Amherst, MA.
- [31] Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2000). *The competency toolkit: Volume I*. Amherst, MA: HRD Press.
- [32] Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- [33] Dulewicz, V. (1989) "Assessment Centre as Route to Competence," *Personnel Management*, PP. 56-59
- [34] El-Baz, H.S. and El-Sayegh, S.M. (2010), *Competency Domain Model and the Perception of Engineering Managers in the United Arab Emirates*, *Engineering Management Journal*, Vol. 22 No. 1, PP.3-12
- [35] 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
- [36] 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
- [37] Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). *Management: A competency-based approach*. South-Western: Thomson Learning.
- [38] Hsieh, H.F., and Shannon, S.E. (2005). *Three approaches to qualitative content analysis*. *Qualitative Health Research*, Vol. 15. No. 9, pp. 1277-1288.
- [39] Gregory, A. (2008), *Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study*, *Public Relations Review*, Vol. 34, PP. 215-223
- [40] Horton, S., (2000), *Competency management in the British Civil Service*, *The international journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No.4, pp.354-368
- [41] 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.
- [42] Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th ed., South-Western, Mason, OH.
- [43] 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
- [44] Kirkpatrick, S.A. Locke, E.A. (1991), *Leadership: do traits matter?*, *Academy of Management Executive*, Vol. 5 No. 2, PP. 48-60
- فرهنگسراهای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، راهبرد، شماره ۲۳، صفحه ۱۱۳-۹۱
- [۶] رضایت، غلامحسین، ۱۳۹۰، *الگوی شایستگی روسای دانشگاه های دولتی ایران*، دانشگاه شهیدبهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد
- [۷] 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
- [۸] زاهدی، شمس السادات، شیخ، ابراهیم، ۱۳۸۹، *الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی*، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، صفحه ۹۵-۱۳۹
- [۹] قرایی پور، رضا، ۱۳۸۲، *ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد*، استاد راهنما: رضا سیدجوادین، دانشگاه امام صادق، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد
- [۱۰] 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
- [۱۱] کریندورف، کلسوس، ۱۳۷۸، *تحلیل محتوا، ترجمه هوشنگ نایب، تهران، انتشارات روش*
- [۱۲] هولستی، ال-آر، ۱۳۸۰، *تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی*، ترجمه نادر سالار زاده امیری، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم
- [۱۳] هومن، حیدرعلی، ۱۳۸۵، *راهنمای عملی پژوهش کیفی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، چاپ اول*
- [14] 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
- [15] 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.
- [16] 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
- [17] Armstrong, M (1995) 'Demystifying Competence'. In *Human Resources*, November/December, pp 49-50
- [18] Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). *Emerging competency methods for the future*. *Human Resource Management*, vol.38, No. 3, pp. 215-226.
- [19] 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
- [20] Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York, NY.
- [21] Brennan, M., Lewis, T., & Konkel, S. (2005). *A Competence-based Curriculum for Environmental Health*. Paper presented at the Chartered institute of environmental health
- [22] Brownell, J. (2008), *Leading on land and sea: Competencies and context*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, pp. 137-150
- [23] 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

- [71] Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (1995), *Developing Management Skills*, 3<sup>rd</sup> ed, Harper Collins, New York, NY
- [72] White, R. (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. Psychological Review, Vol. 66, pp. 279-333.
- [73] Zopiatis, A. (2010), *Is it art or science? Chef's competencies for success*, International Journal of Hospitality Management, Vol.29, pp. 459-467
- [74] Ziemba, T. (2009), *Bank leadership competencies for the "new normal"*, Illinois Banker, Vol. 94, No. 10, PP. 7
- [75] Zwell, M. (1999), "Competencies distinguishing superior banks", USBanker, Vol. 109, No. 9, PP. 72-76
- [76] Zwell, M. (1999), *A look at banks' chief competencies*, USBanker, Vol. 109, No. 8, PP. 2-60
- [45] Lee, Y. (2010), *Exploring high-performers' required competencies*, Expert Systems with Applications, Vol. 37, pp. 434-439
- [46] 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
- [47] 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
- [48] Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- [49] Maxwell, J.A. (1996), *Qualitative Research Design, An Interactive Approach*, Thousand Oaks, CA: Sage
- [50] McClelland, D. (1973), *Testing for competence rather than for "intelligence"*. American Psychologist, Vol. 28, No.1, pp. 1-14.
- [51] Marrelli, A.F. (1998), "An introduction to competency analysis and modeling", Performance Improvement, Vol. 37, pp. 8-17
- [52] Müller, R. and Turner, R. (2010), *Leadership competency profiles of successful project managers*, International Journal of Project Management, Vol. 28, pp. 437-448
- [53] Nelson, A. (2006), *Explory A Competency Model For Distributed Learning Leaders*, Capella University, a doctor of dissertation
- [54] 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
- [55] Pratinayouth, P. (1999), *An identification of the most important perceived competencies of executives in the commercial banks in Bangkok, Thailand*, Pennsylvania State University, a doctor of dissertation
- [56] Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., (2003). *Becoming A Master Managers: A Competency Framework*, 3rd ed. John Wiley and Sons, New York.
- [57] 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
- [58] 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
- [59] 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.
- [60] Sandwith, P. (1993). *A hierarchy of management training requirements: The competency domain model*. Public Personnel Management, Vol.22, No.1, PP. 43-62.
- [61] 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.
- [62] Sparrow, P.R., Hiltrop, J.M., (1994). *European Human Resource Management in Transition*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- [63] Tas, R. F. (1988). *Teaching future managers*. Cornell H.R.A. Quarterly, Vol. 29, No. 2, pp. 41-43.
- [64] Topping, P.A., (1997). *On being a leader*. Business and Economic Review, Vol.43, No. 3, 14-16.
- [65] Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2002), *Human Resource Management*, Prentice Hall, London.
- [66] Umbreit, W. T. (1992). *In search of hospitality curriculum relevance for the 1990s*. Hospitality and Tourism Educator, Vol. 5, No.1, pp. 71-74.
- [67] Vacola, M., Soderquist, K., Prastacos, G. (2007), "Competency management in support of organizational change", International Journal of Manpower, Vol. 28 No. 34, pp. 260-275.
- [68] 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
- [69] Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (1993), *Developing Management Skills: Managing Conflict*, Harper Collins, New York, NY
- [70] Weatherly, L. A. (2005a). *Competency models series part I: Competency models – an overview*. Available from Society for Human Resource Management: <http://shrm.org>