

تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهشی کیفی (مورد بانک توسعه تعاون)

حسن عاشقی^۱

محمد قهرمانی*^۲

نادرقلی قورچیان^۳

تاریخ وصول: ۹۵/۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۶/۳/۲۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی مفهومی برای طراحی برنامه آموزش مدیران در صنعت بانکداری با رویکرد حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت است. برای نیل به مقصود مذکور، از رویکرد پژوهش کیفی و روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است. برای تدوین چارچوب پژوهش، نخست ادبیات و پیشینه توسعه مدیران با تاکید بر شایستگی‌های مدیریتی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت. با واکاوی ادبیات و پیشینه موضوع، چارچوب و پرسش‌های مصاحبه تدوین شد. در گام دوم، مصاحبه‌ها در جامعه آماری مدیران بانک توسعه تعاون و با روش نمونه‌گیری هدف‌مند اجرایی شد. به عبارتی، جامعه مورد مطالعه مدیران خبره بانک و نمونه آماری ۱۵ نفر از آنان بود. ابزار گردآوری اطلاعات فرم‌های مصاحبه و روش تجزیه و تحلیل، تحلیل محتوا بود. یافته‌های پژوهش شامل شناسایی عناصر و عوامل طراحی برنامه آموزش مدیران مشتمل بر پنج گروه عوامل مدیریتی، یعنی: ۱- شناسایی و تقویت شایستگی‌های فکری - ارزشی، ۲- توسعه و بهبود توانایی‌ها، ۳- بهسازی و توسعه مهارت‌های مدیریتی، ۴- توسعه دانش فنی - تخصصی، ۵- تقویت و ارتقای تعاملات و توانمندی‌های ارتباطی مدیران بود. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از این است برای آموزش و بهسازی حرفه‌ای مدیران در حوزه پولی و بانکی، می‌بایست برنامه آموزشی مبتنی بر پنج گروه عوامل با تاکید بر بهبود و ارتقای دانش، بینش، مهارت، رفتار، تجربه و ویژگی‌های مدیران تدوین کرد. همچنین نتایج نشان داد جهت طراحی برنامه آموزش مدیران، علاوه بر هسته برنامه آموزشی (دانش، بینش، مهارت، رفتار، تجربه و ویژگی‌ها) و عناصر و عوامل پنج‌گانه، نیاز است دو عامل: ۱- گروه‌ها و جامعه تسهیل‌گر آموزش مدیران و ۲- رده‌های مدیریتی مدیران مورد توجه مدیران و برنامه ریزان آموزش قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: شایستگی، آموزش و توسعه مدیران

^۱ . دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. h.asheghi@ttbank.ir

^۲ . دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). m-ghahramani@sbu.ac.ir

^۳ . استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. naghouchian@yahoo.com

مقدمه

مرور روند و بستر تاریخی تحول و دگرگونی اعصار مختلف نشان دهنده این است که در دوره های مختلف ابزار و منابع قدرت دولت ها و ملت ها متفاوت بوده است. در عصر کشاورزی، کشاورزان، در عصر صنعتی، کارگران یقه سفید و در عصر دانایی دانشگران به عنوان نیروی کار، و به ترتیب زمین و انرژی و اطلاعات به عنوان سرمایه اصلی و محصولات آنها به ترتیب محصول کشاورزی، کالا و دانش بوده است (آلستون^۱، ۲۰۱۰). آنچه از این مرور تاریخی حاصل می گردد این است که دانشگران، اطلاعات و دانش سه ضلع مثلث برتری دولت ها و ملت ها در شرایط کنونی است. به عبارتی منبع قدرت انسان از زور بازو و فعالیت فیزیکی به ذهن و اندیشه وی و میزان آگاهی و اشتراک اطلاعات وی منتقل شده است (تولایی، ۱۳۹۳).

در عصر حاضر، برخی از صاحب نظران با پیش کشیدن نقش مدیران در توسعه، ضرورت حرفه ای کردن مدیریت برای نیل به توسعه را مطرح و در این حوزه بحث و تبیین می کنند که مدیریت حرفه ای به عنوان یک ضلع اساسی برای نیل به توسعه پایدار و انسانی در کنار توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی است (میرسپاسی، ۱۳۹۴) و توسعه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی جوامع و سازمان ها در بلندمدت به شایستگی های مدیران و رهبران شایسته باز می گردد (غفاریان، ۱۳۸۷). هم چنین برخی، چالش مدیریت را بنیادی ترین چالش سده بیست و یکم ذکر کرده، اشاره می کنند چالش مدیریت، چالش پیشتازی مدیران در رهبری دگرگونی ها و تغییرات است. تحولاتی که صرفاً اقتصادی نیستند، فنی محض هم نیستند، بلکه دگرگونی در منابع انسانی، ابعاد اجتماعی، فلسفه فکری و کلیدی تر از همه دگرگونی در نگاه به جهان است. مدل ها و الگوهای نوین بیانگر این است که منبع قدرت سازمان ها در آینده پیش رو، نه نیروی کار، نه دارایی و منابع فیزیکی، نه تکنولوژی، بلکه مدیران و رهبران شایسته خواهند بود (عاشقی، ۱۳۹۴).

در چنین عصری ارزش و ثروت ملت ها، دولت ها، سازمان ها مبتنی بر دانش، مهارت و شایستگی اعضای آنها خواهد بود. دانش، بینش ها و مهارت افراد جامعه، محصول نظام های آموزشی در یک فرایند پیچیده و زمان بر است. در این میان، جوامع و سازمان هایی زمامدار امور خواهند بود که چنین نظام آموزشی را با رویکرد فراکنشی، به هنگام و با تفکری استراتژیک طراحی و مدیریت کرده باشند. محصول چنین فرایندی شایستگی خواهد بود که برای آینده برنامه ریزی و آن را مدیریت خواهند نمود. بنابراین پرداختن به تربیت مدیران و رهبران شایسته باید از استراتژی های بارز سازمان های پیشرو و موفق آینده باشد. با باور به چنین فضای فکری است که دراکر^۲ بیان می کند "شما مدیر تربیت کنید همه چیز خودش می آید" (عاشقی، ۱۳۹۵). نتایج مطالعات نشان داده است آموزش مدیریت برای مدیران ضروری است تا با بهره گیری از مهارت های مدیریت صحیح و اصولی در حیطه های مختلف، رضایت شغلی کارکنان تامین شده، توانمندی و کارایی آنان افزایش یابد. به اعتقاد لارنس، برخی با این استدلال که مدیریت، امری ذاتی است و با تخصص های دیگر تفاوت دارد، از نقش برجسته توسعه مدیریت و آموزش مدیران غفلت می ورزند. بدیهی است که این دیدگاه قابل پذیرش نبوده و اکثر محققان سازمان و مدیریت بر این عقیده اند که مدیریت در شرایط فعلی به سمت اکتسابی بودن پیش می رود (بازرگان، ۱۳۸۲). برخی نیز اعتقاد دارند بیان عبارت "کارکنان ارزشمندترین سرمایه و دارایی سازمان ها هستند، اولین دروغ بزرگ مدیریتی است"، چرا که در عمل چنین الگویی راهنمای عمل مدیران نیست. برای مثال اسکات آدامز (۱۹۹۶) تحت تاثیر

^۱-Aleston^۲-Deraker

این فلسفه فکری اشاره می‌کند که فقط ۱۲ درصد مدیران در عمل به این شکل عمل و تداوم می‌بخشند که کارکنان ارزشمندترین سرمایه و دارایی سازمان‌ها هستند (قلی پور، ۱۳۹۳). همچنین جفری ففر استاد دانشگاه استنفورد در مطالعات خود در شرکت‌های تراز جهانی چون وال مارت، گالوپ و جنرال الکتریک بیان می‌کند فقط ۱۲/۵ درصد مدیران در عمل به اصول رفتار سازمانی عمل می‌کنند. ایشان با بیان اینکه ۵۰ درصد مدیران باور دارند که سرمایه انسانی بهترین و ارزشمندترین دارایی سازمان است، از عدد ۵۰ فقط نیمی (۲۵) در عمل به این نگرش اهتمام دارند و از این فقط نیمی (۱۲/۵) از مدیران در عمل پایداری و استمرار دارند (همان منبع). بنابراین، طراحی و مدیریت برنامه‌های آموزش مدیران مبتنی بر پژوهش و شایستگی از دغدغه‌های جدی در حیطه توسعه مدیران و مسأله کلیدی این پژوهش است.

مرور ادبیات و پیشینه پژوهش

هدف برنامه‌های آموزش مدیران، بهبود و ارتقای شایستگی‌ها و بهبود اثربخشی آنان است. افزایش شایستگی‌ها به منظور بهبود اثربخشی مدیران، مستلزم توجه به خصوصیات مدیریتی ویژه‌ای است که از سازمانی به سازمان دیگر می‌تواند متفاوت باشد. در مدلی که توسط شرودر^۱ در سال ۱۹۸۹ ارائه شد، ابعادی چون دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت برای افزایش شایستگی و در نهایت اثربخشی مدیران مطرح شده است. در مطالعات مختلف برای آموزش و بهسازی مدیران ابعاد و مولفه‌های متعددی مطرح می‌شود که این تنوع از ویژگی‌های فردی، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها (فکری و رفتاری)، ویژگی‌های شخصیتی، نگرشی، اعتبار حرفه‌ای و عمومی، مهارت‌های اجتماعی، سیاسی، نقش‌های مدیریتی تا ماهیت سازمان و عوامل سازمانی را در برمی‌گیرد (غفاریان، ۱۳۷۹) در سال‌های اخیر گرایش و افری در طراحی و مدیریت برنامه‌های آموزش و بهسازی مدیران به سوی شایستگی‌های مدیریتی رایج شده است که در این مطالعه نیز شایستگی‌های مدیران محور طراحی برنامه آموزش مدیران بوده است. شایستگی^۲، اصطلاح مورد استفاده برای توصیف مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش‌ها^۳ است که منجر به عملکرد شغلی موفق و در نهایت موجب نیل به اهداف و اولویت‌های سازمانی می‌گردد. شایستگی‌ها نوعاً با عباراتی بیان می‌شوند که در رفتارهای حین انجام کار قابل مشاهده هستند. شایستگی‌ها اغلب با شرکت در برنامه‌های آموزشی، به کارگیری مریگیری فردی، هم‌چنین از طریق فرصت‌های شغلی مانند درگیری در پروژه‌ها و فعالیت‌های تیمی توسعه می‌یابند (کریمی، ۱۳۸۸).

ترکی و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهشی شایستگی‌های رهبری مدیران بانک تجارت را در چارچوب مدلی تدوین و ارائه نموده‌اند. ایشان مدل شایستگی را لیستی از مهارت‌ها که با عملکرد رضایت‌بخش و مورد انتظار برای یک کار خاص همراه است تبیین کرده‌اند. یافته‌های این مطالعه نشان داد شایستگی‌های مدیران بانک تجارت عبارتند از: ۱- شایستگی فکری: این شایستگی مشتمل بر زیر شایستگی‌های تفکر نظام مند و تحلیلی، خلاقیت و نوآوری، ریسک پذیری، توانایی حل مسأله، ارزیابی استراتژی‌ها و توانایی‌های درک موضوعات بانکی، ۲- مهارت‌های حرفه‌ای: این شایستگی مشتمل بر زیر شایستگی‌های هوش محیطی، اطلاعات مالی و اقتصادی، درک صحیح از رقابت بازار، آشنایی با مدل کسب و کار

1 -M D. Schroder

2 -Competences

3- Knowledge, skills and attributes

نوبن بانکی، توانایی کار با رایانه، قوانین حقوقی، تحلیل و مدیریت مالی، ۳- مدیریت منابع: این شایستگی مشتمل بر زیر شایستگی های مدیریت نقدینگی، مدیریت هزینه، استفاده بهینه از منابع، سازمان دهی و همکاری در ایجاد انگیزه، ۴- مدیریت و ارزیابی عملکرد: این شایستگی مشتمل بر زیر شایستگی های برنامه ریزی، سازمان دهی، نتیجه گرایی، نظارت و کنترل و بهره وری است، ۵- مهارت های پیش برنده: این شایستگی مشتمل بر زیر شایستگی های مدیریت تغییر، طراحی مدل کسب و کار، ایجاد انسجام سازمانی، تفکر استراتژیک، مدیریت تعارض، ۶- مهارت های ارتباط بین فردی: شفاهی و کلامی، غیر کلامی و نوشتاری، ارتباط موثر، مهارت متقاعد کردن، همکاری، درک متقابل، کار گروهی و ۷- شایستگی- های شخصی: آرمان گرایی حرفه ای، صداقت، مسئولیت و تعهد، مشتری مداری، خدمت گذاری، اعتماد به نفس، هوش هیجانی، انعطاف پذیری و حساسیت نسبت به مشکلات است.

عاشقی و قهرمانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان "تدوین برنامه توسعه حرفه ای مدیران و کارکنان شعب حوزه بانکی و پولی" به تبیین شایستگی های مدیران شعب بانک پرداختند. جامعه مورد مطالعه خبرگان (بانکی- دانشگاهی) آشنا با حوزه بهسازی منابع انسانی در صنعت بانکداری و نمونه ۱۲ نفر از آنان بود. ابزار گردآوری اطلاعات فرم های مصاحبه و پرسشنامه و روش تجزیه و تحلیل، تحلیل محتوا بود. یافته های پژوهش شامل شناسایی شایستگی های مشاغل موجود در شعب بانک یعنی، رییس، معاون، رییس دایره، متصدی و تحصیل دار شعب در چارچوب یک مدل با ابعاد ۱- فردی و ۲- سازمانی و حوزه های ۱- شخصیتی، ۲- نگرشی، ۳- دانشی و ۴- مهارتی بود. با معیار قرار دادن مدل دو بعدی و چهار حوزه ای، برای هر شغل متناسب با سطح مهارت مورد نیاز در سه نوع مهارت ادراکی، انسانی و فنی، پودمان های آموزشی تدوین شد. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از این است برای توسعه و بهسازی حرفه ای مدیران و کارکنان شعب در حوزه پولی و بانکی بایستی برنامه آموزشی مبتنی بر شایستگی ها با تاکید بر مهارت های مورد نیاز هر شغل تدوین کرد. برای مثال در پودمان آموزشی رییس و معاون شعبه شایستگی های مدیریتی و مهارت های ادراکی و در پودمان آموزشی متصدیان شعب، شایستگی های شغلی و مهارت های فنی مدنظر قرار گرفته است.

کینگ^۱ (۲۰۰۴) در مطالعه ای نشان داد مهم ترین فعالیت توسعه و بهسازی شامل بحث با همکاران (در گروه یا واحدهای کاری)، پشتیبانی و حمایت کارکنان، مطالعه کتاب و مقالات مرتبط، مطالعه اطلاعات اینترنتی و صفحات وب، شرکت در کارگاه های آموزشی، حضور در کنفرانس ها و سمینارهای تخصصی و کاربست نتایج تحقیقات پژوهش گران است. هم- چنین نتایج تحقیقات شاین^۲ (۲۰۰۵) در خصوص عوامل موثر بر توسعه حرفه ای نشان داد عملکرد و مهارت کارکنان در سازمان هایی که فرهنگ آنها تقویت کننده مشارکت است، بهتر است. ایوانز^۳ (۲۰۱۱) ابعاد توسعه حرفه ای را در درون سه مجموعه طبقه بندی کرده است: ۱- مولفه رفتاری^۴، ۲- مولفه نگرشی^۵ و ۳- مولفه فکری^۶. هینبرگ^۷ (۲۰۰۵) در پژوهشی به

- 1- Leading skills
- 2- King
- 3- Shin
- 4- Evanz
- 5- Behavioral component
- 6- Attitudinal component
- 7- Intellectual component
- 8- Haneberg

این نتیجه دست یافت که طراحی یک مدل توسعه حرفه‌ای مدیران می‌تواند به عنوان موتور سازمان عمل کند و در سازمان ظرفیتی برای رویارویی با چالش‌های محیطی در قرن بیست و یکم فراهم سازد. بیری استنوا و همکارانش^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "مدیریت نظام آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران" ابعاد توسعه حرفه‌ای را مشتمل بر چهار حوزه می‌داند: ۱- ویژگی‌های شخصی مثل هوش، خلاقیت و خودمدیریتی، ۲- توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی، ۳- ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و ۴- تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن، ثبات عاطفی. نواز و همکارانش^۲ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک‌های پاکستان: مطالعه مقایسه‌ای بین بانک‌های دولتی و خصوصی در پنجاب پاکستان" به مطالعه توسعه حرفه‌ای در بانک‌ها پرداخته است. هدف اصلی این پژوهش تعیین تأثیر توسعه حرفه‌ای کارکنان مشتمل بر دانش، مهارت و تجربه کارکنان از طریق آموزش بوده است. برای نیل به این منظور، پژوهش‌گران نخست بیست مؤلفه توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک‌ها در پنجاب را شناسایی کرده‌اند؛ سپس میزان تأثیر هر یک از مولفه‌های شناسایی شده برای توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک در حوزه‌های مختلف عملکردی و عملیات بانکی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ای مشتمل بر مولفه‌های مختلفی چون بهبود کیفیت پژوهش^۳، نگرش‌ها و جهت‌گیری‌های کارکنان جدید^۴، راه حل مشکلات مشکلات سازمان^۵، آماده‌سازی کارکنان برای ارتقاء^۶، ارائه برنامه توسعه فردی کارکنان^۷، اختصاص زمان کافی به آموزش^۸، برنامه‌های آموزشی^۹، محتوای آموزشی مورد نیاز^{۱۰}، مربیان شایسته^{۱۱}، ارائه مواد آموزشی کافی (در دسترس) به کارکنان در محیط آموزشی^{۱۲} بوده است. حجم نمونه این پژوهش ۱۰۰ نفر از همکاران بانکی از ۷ بانک دارای ۲۰ شعبه در شهر بهاولپور^{۱۳} بوده است. داده‌های این پژوهش با تماس شخصی گردآوری شده است. برخی از یافته‌های مهم این پژوهش، کاربست نوآوری در مدیریت منابع انسانی برای بهبود محسوس در توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک بوده است که در نهایت موجب تقویت سطوح مختلف آموزشی شده است.

اونی و همکاران^{۱۴} (۲۰۱۳) از گروه مطالعات کارآفرینی و کسب و کار دانشگاه فدرال تکنولوژی در پژوهشی با عنوان "ارزیابی تأثیر آموزش و توسعه مدیریت در صنعت بانکداری نیجریه" به بررسی وضعیت آموزش و توسعه در صنعت بانکداری این کشور پرداختند. این پژوهش یک مطالعه توصیفی بوده که جامعه آماری آن ۲۴ بانک کشور بودند که از بین آنها ۷ بانک به طور تصادفی انتخاب و ۳۵۰ مورد پرسش‌نامه برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات توزیع شده که

1 - Bayarystanova

2 - Nawaz, Muhammed & et al

3 - Improvement of quality of research

4 - Orientation of new employees

5 - Solution of organization problems

6 - Preparation of staff for promotion

7 - Provision of personal growth of employees

8 - Sufficient time of training

9 - Adequate schedules of training,

10 - Effective contents of training,

11 - Highly competent trainers

12 - Adequate provision of training material available to them in the training environment

۱۳- Bahawalpu شهری در ایالت پنجاب کشور پاکستان است که در سرشماری سال ۲۰۰۶ میلادی، ۵۷۶۲۰۳ نفر جمعیت داشته است.

14- Oni, E. O.

فقط ۲۸۰ مورد به پژوهش‌گران رسید. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داده است که آموزش و توسعه مدیریت تاثیر زیادی در توسعه مدیران و کارکنان صنعت بانکداری نیجریه دارد.

در بانک فدرال رزرو آمریکا^۱ (۲۰۱۶) موضوع توسعه حرفه‌ای با استفاده از روش‌هایی مانند پرداخت هزینه آموزشی^۲ آموزشی^۳ طراحی و برگزاری آموزش‌های فنی و توسعه‌ای، مدیریت عملکرد، توسعه رهبری و توسعه رهبری ملی انجام می‌گیرد. مطالعه روش‌های ذکر شده نشان می‌دهد در بانک فدرال رزرو آمریکا برای توسعه حرفه‌ای، فرصت‌های متعددی از جمله مشاوره در حوزه تخصصی، چرخش شغلی، دوره‌های آموزشی (حضور، الکترونیکی و ترکیبی) برای توسعه مهارت کارکنان بانک وجود دارد. یکی از روش‌های توسعه حرفه‌ای مستمر در بانک فدرال رزرو آمریکا، پرداخت کمک هزینه آموزشی برای مواردی چون ادامه تحصیل، حضور در برنامه‌های آموزشی، خرید مقاله و کتاب و غیره به کارکنان بانک است. کاربست روش مربی‌گری با هدف توسعه حرفه‌ای فردی، یکی دیگر از روش‌ها است که به مدت ۱۲ ماه بین مربی و کارمند بانک در حوزه‌های خاص استمرار دارد. ایجاد فرهنگ مدیریت عملکرد^۳ نیز یکی از روش‌های توسعه حرفه‌ای است که با ارزیابی‌های شش ماهه و سالانه و ارائه بازخوردهای مستمر از سوی مدیران به کارکنان می‌تواند، اتفاق بیفتد. موضوع رهبری در بانک یکی دیگر از مولفه‌های کلیدی توسعه حرفه‌ای در صنعت بانکداری محسوب می‌شود که در بانک فدرال رزرو آمریکا، ذیل دو عنوان توسعه رهبری^۴ و توسعه رهبری ملی بیان شده است. در مولفه رهبری این مطلب قید شده است که هیچ "یک اندازه متناسب برای همه" وجود ندارد بلکه متناسب با شرایط هر فرد ممکن است رویکردهای توسعه‌ای متنوعی وجود داشته باشد که نیاز است رهبران صنعت بانکی بدان توجه داشته باشند. در توسعه رهبری ملی، تاکید بر انتقال تجربیات مدیران ارشد داخلی بانک و مدیران برتر برون سازمانی است. بانک با برگزاری همایشی از رهبران استثنایی دعوت و با بحث و بررسی در خصوص معضلات بانک و پیچیدگی‌های جاری در بانک بر انتقال تجربیات تاکید می‌نماید. هم‌چنین ممکن است رهبران خاص (درون و برون سازمانی) در موقعیت‌های شغلی خاصی به طور موقت ایفای نقش کنند. چنین رویدادهایی با انتقال تجربه، موجب توسعه حرفه‌ای در همه حوزه‌های بانک می‌گردد (عاشقی، ۱۳۹۵).

شایستگی های بانکداران

همانگونه که اشاره شد مطالعات شایستگی یکی از راهبردی‌ترین زمینه‌های پژوهشی و بنیادی‌ترین راه‌های تشخیص صلاحیت‌های شغلی، یک حرفه است که هدف اصلی آن تشخیص دانش و مهارت مورد نیاز یک شغل است (چن^۶، ۲۰۰۴). فرهنگ آکسفورد شایستگی را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف کرده است. شایستگی

۱- فدرال رزرو به انگلیسی Federal Reserve، نام رسمی بانک مرکزی ایالات متحده آمریکا است که در سال ۱۹۱۳ با هدف نظارت بر عملیات بانکی در این کشور تأسیس تأسیس شد. این نهاد مسئول تدوین سیاست‌های پولی، پیگیری رسیدن به اشتغال کامل، تثبیت قیمت‌ها و رشد اقتصادی در آمریکا است.

- 2 - Tuition Assistance
- 3 - Performance Management
- 4 - Leadership Development
- 5 - National Leadership Development
- 6 - Chen

به یک نوع برتری، خاص و متمایز بودن اشاره دارد که ریشه در دانش، مهارت، بینش، نگرش، ویژگی، توانایی، اعتبار و تجربه و انگیزه ناب و مناسب دارد. لکن توافق و اجماع جمعی و همگانی در این خصوص وجود ندارد. از نگاه مینگ و مونیکا^۱ (۲۰۱۰) شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی های فردی شکل می گیرد. دیمر^۲ و همکاران (۲۰۱۱) بر این عقیده هستند که شایستگی، تاثیرگذاری کارکنان بر مشتریان در سایه فرهیختگی و تبحر از نظر دانش، مهارت و رفتار حرفه‌ای است. به باور نویسنده شایستگی داشتن مجموعه‌ای از عوامل و عناصر مانند دانش، مهارت، بینش، انگیزه، ظرفیت، اعتبار، تجربه، ارزش و غیره است که موجب عملکرد برتر و مطلوب یک مدیر در سازمان می‌گردد؛ به عبارتی آنچه موجب شایسته جلوه کردن یک مدیر می‌شود یک عامل خاص نیست، بلکه عوامل و عناصر متنوعی مطرح هستند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف ترکیب‌های متفاوتی از آن عوامل و عناصر موجب عملکرد برجسته وی می‌شوند.

شاید در تبیین شایستگی این یادداشت افلاطون بتواند به فهم بهتر موضوع کمک کند که اعتقاد دارند " آن مدینه و مملکتی رو به خرابی می‌رود که در آن اگر کسی که طبعاً اهل صنعت و یا تجارت است، از ثروت خود سر مست شود و بخواهد در زمره جنگ‌جویان وارد شود؛ یا اگر جنگ‌جویان علی‌رغم بی‌لیاقتی خود بخواهند مشاور یا حاکم مملکت شوند، اگر هر یک از این دو بخواهند شاغل مقامات و مناصب عمومی شوند در غیر محل خود گام نهاده‌اند، اگر سیاست به دست ناقابل آن‌ها بیفتد، حکومت را نابود خواهند ساخت". برخی از صاحب‌نظران ترکیب برخی از سرمایه‌ها را شایستگی تعریف می‌کنند که شایستگان جوامع و سازمان‌ها صاحبان سرمایه‌ها هستند. الف) سرمایه فکری: سرمایه اصلی آن‌ها سرمایه فکری، یعنی؛ داشتن دانش، تخصص و مهارت حرفه‌ای است. به عبارتی آن‌ها دارای دانش تخصصی و مهارت هستند و در عمل دانش خود را بکار می‌گیرند. ب) سرمایه عاطفی: در کنار سرمایه فکری، شایستگان مالک سرمایه عاطفی نیز هستند. سرمایه عاطفی به تعلق ملی و سازمانی اشاره دارد. افراد شایسته از انگیزه بالایی برای بهره‌گیری از دانش و تخصص خود در راستای توسعه سازمان دارند. ج) سرمایه اجتماعی: عصر حاضر، عصر مدیریت شبکه‌ای و عصر تعامل‌های پیچیده و تو در توی جهانی، ملی و سازمانی است. بنابراین مدیران شایسته باید توانایی کار با دیگران، توانایی کار با تیم، مهارت تیم‌سازی و شبکه‌سازی و استفاده از فرصت‌های متنوعی که در شبکه‌های مجازی وجود دارد را داشته باشند و د) سرمایه اخلاقی: شایستگان فراتر از همه سرمایه‌ها باید از سرمایه اخلاقی برخوردار باشند. اگر فردی همه سرمایه‌های پیش گفته را دارا باشد اما سرمایه اخلاقی نداشته باشد باز هم نمی‌توان عنوان شایسته به او داد (خوارزمی، ۱۳۸۳).

گرنهام^۳ (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای چارچوب مفهومی برنامه آموزش مدیران بانکی را مشتمل بر عناصر و عواملی به شرح: شایستگی‌های اصلی (راهبری نظام اخلاقی و امور شعب و مدیریت ریسک در مؤسسات مالی) و شایستگی‌های فرعی (مدیریت امور مالی، مدیریت دارایی‌ها و استراتژی و نوآوری برای خدمات مالی خرد) تبیین کرده است. در شکل زیر شایستگی‌هایی که در این پژوهش به عنوان شایستگی کلیدی برای بانکداران تعریف شده، آورده شده است.

- 1 -Meng & Monica
- 2 -Deemer
- 3 -Grenham

جدول ۱: شایستگی های کلیدی بانکداران

• حقوق کسب و کار	• نرم افزارهای کاربردی	درک دیگران	• کنترل و نظارت
ریاضی و محاسبات	پایبندی به ارزش ها	مثبت اندیشی	کاربرد کامپیوتر
نوآوری و خلاقیت	مدیریت ریسک	اصول بانکداری	بانکداری الکترونیکی

شایستگی های مدیران

پیتر دراگر^۱ درباره اهمیت موضوع پرورش مدیر می گوید اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به صورت قطعی در مورد آن حرف بزنیم، این است که رهبران ساخته می شوند و به دنیا نمی آیند. سازمان ها باید یک روش نظام مند برای مدیریت استعدادها و بهبود و ارتقای مهارت های مورد نیاز مدیران و رهبران در عصر آینده را طراحی و عملیاتی نمایند. در این خصوص بسیاری از صاحب نظران سازمان و مدیریت برای پرورش مدیران مؤلفه های متعددی را تبیین می کنند که عمده ترین این مؤلفه ها شامل توسعه نقش های مدیریتی، مهارت های مدیریتی، توانایی های مدیریتی، ویژگی های شخصیتی، ذهنیت فلسفی و دانش مدیریتی می باشد که با بررسی این ابعاد و ارائه یک برنامه پرورش مدیر می توان گامی بزرگ در جهت توسعه مدیران و پرورش آنها در سازمان برداشت. وزیرانی^۲ (۲۰۱۰) در خصوص شایستگی مدیران بیان می کنند که شایستگی های مدیریتی همانند کوه یخی هستند که بخش اعظم آن در زیر آب قرار دارد و بخش کوچکی از آن به مثابه مهارت و دانش در قله آن قرار گرفته و سر از آب بیرون برآورده اند. عناصر در برگیرنده شایستگی ها کم تر قابل مشاهده هستند، اما به طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت می کنند. نقش اجتماعی و خویش شناسی در سطحی از آگاهی فرد وجود دارد؛ لکن صفات اختصاصی و انگیزه ها در سطح زیرین کوه یخ هستند که در آب قرار دارد و در اعماق وجود فرد جا گرفته است. ریف^۳ (۲۰۱۳) شایستگی مدیران را کیفیات ویژه و خاص، دانش، مهارت و رفتارهایی می داند که برای موفقیت شغلی یا ایفای نقش مدیریتی ایشان ضروری است. شایستگی هایی چون فنون مذاکره، سیاست، مدیریت زمان، تصمیم گیری برای حل مساله، ارتباطات، برنامه ریزی، سازماندهی، کار تیمی،

1-Peter Draker

2-Vazirani

3-Ref

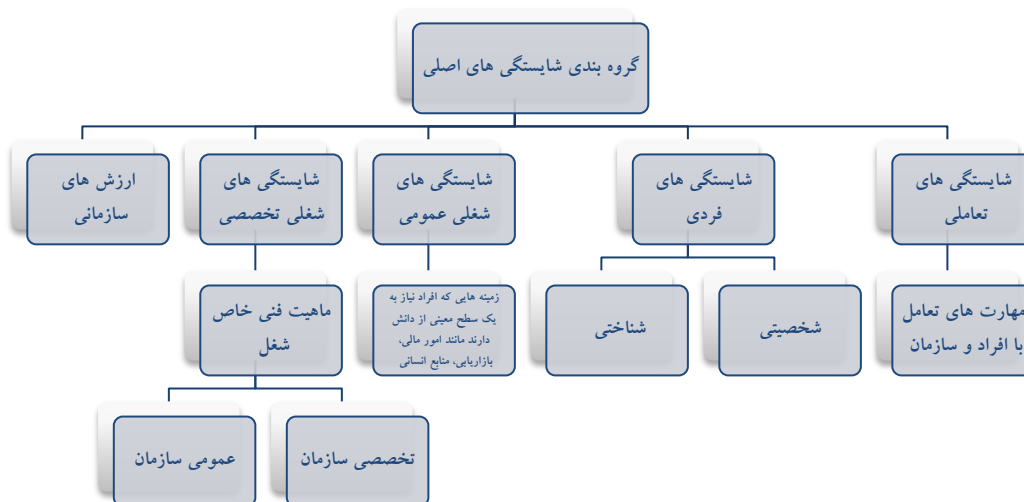
توان متقاعدسازی، مدیریت استرس و غیره که ویژگی اساسی یک مدیر محسوب می‌شود. در مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۷ توسط بولک^۱ شایستگی‌های کلیدی مدیران مشتمل بر هشت شایستگی تبیین شده است.

جدول ۲: شایستگی‌های کلیدی مدیران

توانایی توسعه خود و دیگران	آگاهی تجاری/شماره اقتصادی	رهبری و انگیزش	برنامه ریزی و سازماندهی	ارتباطات و تاثیر گذاری
بهبود مستمر	تمرکز بر مشتری	کار تیمی و همکاری		

شایستگی‌های مدیریت و رهبری در صنعت بانکداری

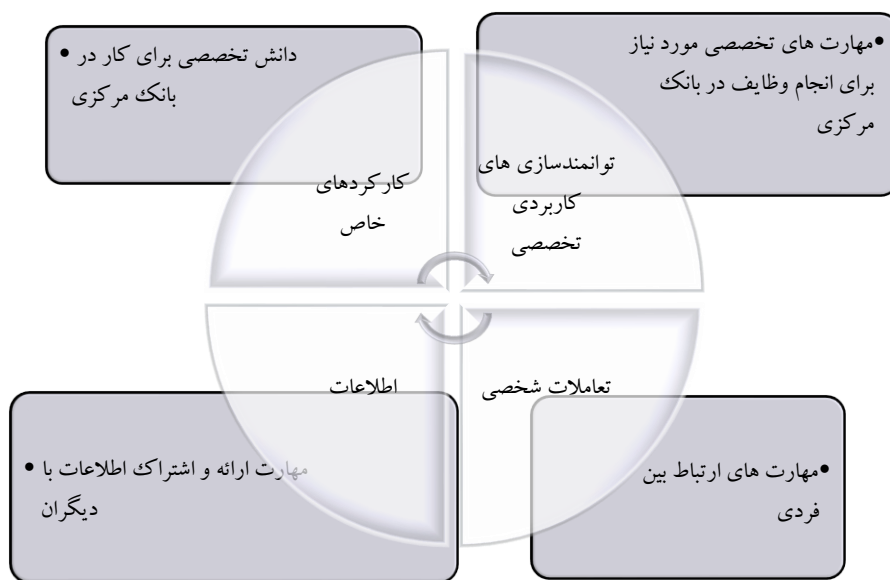
پژوهشی در امریکا فهرستی حاوی ۲۰ شایستگی مطرح در بخش خدمات مالی را ارائه که بیش از سایر شایستگی‌ها در این بخش متداول است. شایستگی‌هایی چون ارتباط و نوشتار، پاسخ‌گویی، قضاوت و انعطاف‌پذیری، شنود مؤثر، مذاکره، مدیریت تعارض، مربی‌گری، مدیریت استرس، انرژی/پشتکار، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، تفکر تحلیلی، سازماندهی، تصویرسازی، رهبری، ابتکار عمل، نظم و انضباط و کنترل یا نظارت (فلوریدا، ۲۰۱۴). هم‌چنین گروه آموزشی بانک ست^۲ در سال ۲۰۰۵ شایستگی‌های مدیران بانکی را در شش گروه شایستگی به شرح نمودار زیر طبقه‌بندی نموده است:



نمودار ۱: گروه‌بندی شایستگی‌های مدیران بانکی

1 -Bullock
2 -Bank Seta

یانگ^۱ (۲۰۰۸) دوازده شایستگی مورد استفاده صنعت بانکداری، در فرایند مصاحبه برای انتصاب یا ارتقاء داوطلبان به مشاغل مدیریت را عبارت از خلق چشم انداز، شم کسب و کار و کار آفرینی، شنود مؤثر، تفکر یا اقدام استراتژیک، اعتماد سازی، نفوذ بر افراد، مدیریت تغییر، توسعه دیگران، تسهیم دانش، قضاوت و تصمیم گیری، جذب و مشتری گرایی و انعطاف پذیری و سازگاری می داند. در یک بررسی دیگر در امریکا، اهم شایستگی های مدیران فعال در بخش مؤسسات مالی و بانکی عبارت از دانش کامپیوتر و صنعت، اخلاقیات و علاقه مندی، هوش و نوآوری، تصمیم گیری، رهبری، سرسختی/پافشاری/اصرار، ارتباطات، تیم سازی و همکاری و مدیریت تعارض بوده است. برایتز و ویلدسمن^۲ (۲۰۱۴) در مطالعه ای با عنوان "یک مدل جهانی شایستگی برای بانک ها" مدل شایستگی برای بانکداران را با مرور برخی مدل های چون مدل شایستگی های جهانی SHL، مدل شایستگی سازمان بهداشت جهانی (WHO) و مدل دانشگاه مرکزی میشیگان تدوین و معرفی نموده است. این مدل شایستگی، مشتمل بر صلاحیت های تخصصی شغلی و عملکردی^۳، شایستگی های توانمندساز^۴، شایستگی های مدیریتی و رهبری^۵، شایستگی های اخلاقی^۶ و شایستگی درک پیچیدگی های محیطی^۷ بوده است که در جدول زیر نمای کلی مدل ترسیم شده و در ادامه شایستگی های مرتبط با هر بعد تشریح شده است.



نمودار ۲: مدل جهانی شایستگی مدیران بانکی

- 1- Young
- 2- Brits & Veldsman
- 3- Functional and professional specialisation competency
- 4- Enabling competencies
- 5- Leadership or management competencies
- 6- Ethical competencies
- 7- Contextual complexity competencies

الف) شایستگی‌های مرتبط با دانش تخصصی: شایستگی‌های اقتصاد ملی، مالی و مالیه عمومی، نوشتن گزارش و تحقیقات اقتصادی، تحلیل بازار و فرصت‌های بازار، مدیریت ریسک، حسابداری، مدیریت منابع و مصارف، حقوق بانکی، تحلیل صنعت بانکی، مدیریت ارز و مالیه بین الملل. ب) شایستگی‌های مرتبط با توانمندسازی‌ها: مدیریت برخورد و تعاملات بین فردی و کار تیمی، ج) شایستگی‌های اخلاقی: مشتمل بر اخلاقیات و ارزش‌ها و د) شایستگی‌های مرتبط با رهبری و مدیریت: مشتمل شایستگی‌های مدیریت بر دیگران.

در یک نگرش کلی می‌توان بیان کرد برای طراحی برنامه آموزش و بهسازی مدیران باید مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در عصر حاضر و جهان آینده شناسایی و تبیین گردد. بنابراین، با عنایت به مسأله اصلی این پژوهش که طراحی برنامه آموزشی برای توسعه مدیران بانک توسعه تعاون می‌باشد، شناسایی عناصر و عوامل مرتبط با شایستگی‌های مدیریت و رهبری برای طراحی برنامه آموزشی هدف کلی این مطالعه می‌باشد. به منظور نیل به هدف اصلی، مطالعه حاضر درصدد یافتن پاسخ دو سؤال زیر بوده است.

۱. عناصر و عوامل طراحی برنامه آموزش مدیران کدامند؟
۲. مدل مفهومی برنامه آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران چگونه است؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف در حیطه پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد، زیرا به دنبال طراحی برنامه‌ای برای آموزش حرفه‌ای مدیران می‌باشد؛ به عبارتی انتظار کلی این است که یافته‌های این پژوهش مورد استفاده سیاست‌گزاران و برنامه‌ریزان حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی قرار گیرد. رویکرد این پژوهش کیفی مبتنی نظریه داده بنیاد و روش مورد استفاده مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد. رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های نظام مند را برای تدوین نظریه در خصوص پدیده مورد بررسی به کار می‌گیرد (بازرگان، ۱۳۸۷). جهت مشخص نمودن روایی ابزار پژوهش از روایی محتوایی، یعنی توافق چهار نفر از افراد مطلع بهره گرفته شد.

جامعه و نمونه آماری

برای گردآوری داده‌ها، در گام نخست بعد از مطالعه ادبیات، پیشینه‌ها، اسناد بالا دستی و درون سازمانی، با ۱۵ نفر از مدیران خبره بانک توسعه تعاون که شناخت و تجربه کافی و متنوعی در حوزه مدیریت بانکی داشتند، مصاحبه انجام و داده‌ها گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش مدیران خبره بانک توسعه تعاون بودند که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. در نمونه‌گیری هدف‌مند، هدف پژوهشگر انتخاب نمونه‌هایی است که در خصوص موضوع پژوهش اطلاعات جامع و مناسبی دارند. پس از نمونه‌گیری هدف‌مند، فرایند مصاحبه با مدیران خبره و مطلع کلیدی تا هنگام شناسایی و توصیف کامل ابعاد و مؤلفه‌های برنامه آموزش مدیران و حصول اشباع نظری استمرار یافت. محتوای مصاحبه‌ها در محورهای چون چالش‌های پیش روی مدیران، دانش، بینش، مهارت و رفتار مورد نیاز، فعالیت‌ها و انتظارات در

خصوص برنامه آموزش مدیران، تجربه و تحصیلات مورد نیاز، ارزش ها و اخلاقیات، شایستگی های ارتباطی و ابعاد مدیریتی مورد بررسی بوده است.

روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تحلیل داده ها از روش تحلیل محتوا، فرایند کدگذاری باز و محوری استفاده شد (بازرگان، ۱۳۸۷). از طریق تحلیل محتوای مصاحبه ها، ابعاد و گروه های شایستگی برای تدوین برنامه آموزشی با شناسایی و طبقه بندی مفاهیم تعیین شد و به عنوان شاخص و عناصر طراحی برنامه آموزشی مدنظر قرار گرفت. در یک نگاه می توان بیان کرد برای تحلیل محتوای مصاحبه های انجام شده در گام نخست، داده ها و مفاهیم متن مصاحبه ها بررسی و در گام بعدی مفاهیم و داده های هر مصاحبه شناسایی و مستندسازی شد، در مرحله بعدی داده ها و مفاهیم یا کدهای باز و مقوله ها شناسایی شده طبقه بندی شدند.

یافته های پژوهش: در این بخش بر مبنای هدف و سؤالات تحقیق، یافته های حاصل از فرایند گردآوری، طبقه بندی و تحلیل داده ها آورده شده است.

بخش اول: دیدگاه مدیران بانک توسعه تعاون در ارتباط با مولفه های طراحی برنامه آموزش مدیران

برای پاسخ به این پرسش، دو فعالیت کلیدی انجام پذیرفت. در فعالیت اول، پژوهش گران ادبیات و پیشینه را بررسی و عوامل و شاخص های مرتبط با برنامه آموزش مدیران را شناسایی و متن و مفاد فرم مصاحبه را تنظیم نمودند. در فعالیت دوم، برحسب عوامل و شاخص های شناسایی شده به اجرای مصاحبه ها پرداخته شد. در جدول زیر نمونه ای از مفاهیم و مقوله های استخراج شده از مصاحبه ها به عنوان عوامل و شاخص های مهم برای طراحی برنامه آموزشی آورده شده است.

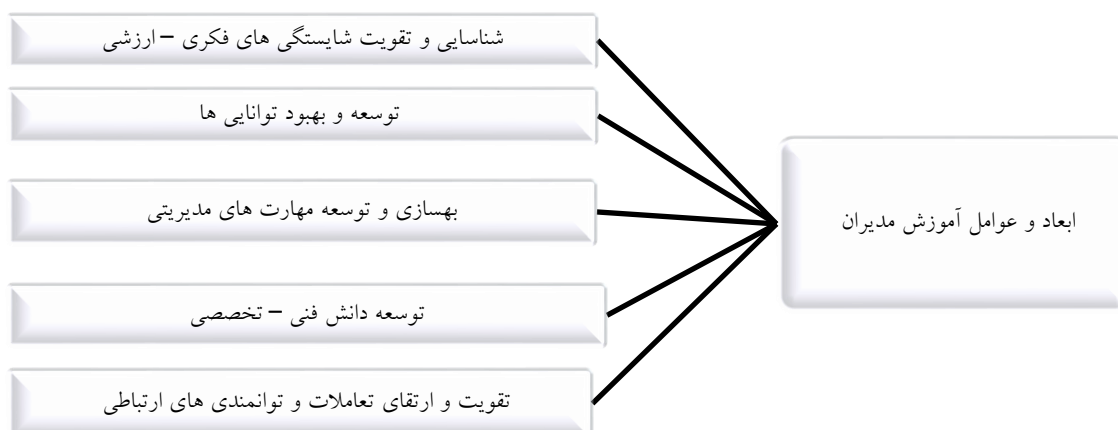
جدول شماره ۳: تحلیل محتوای مصاحبه ها و شناسایی کدهای باز (مفاهیم اصلی) و موضوعی آن ها

مقوله های اصلی	خبرگان	کدهای باز یا مفاهیم استخراج شده
شایستگی های فکری - ارزشی	۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۵م، ۷م، ۱۴م	انعطاف پذیری، انصاف، ریسک پذیری، تعهد به بانک، زبان بدن، پوشش و آراستگی ظاهری، هماهنگی کفش، لباس، کمربند و ساعت و انگشتر، نوآور و خلاق، منتقد بودن، پاسخگو بودن، فرصت شناس، مساله شناس، مسولیت پذیری، نظم و انضباط، آینده نگری، تعادل، قاطع، ترجیح منافع بانک بر دیگر منافع، جذب مشتری و مشتری مداری، امانت دار و امین، الگو بودن برای دیگر کارکنان.
تعاملات و توانمندی های ارتباطی	۱م، ۴م، ۶م، ۷م، ۹م، ۸م	ارتباط کلامی و غیر کلامی درون سازمان و برون سازمانی، تعامل با مدیران هم حوزه و همکار، فعالیت های رسانه ای، حضور در جلسات، سواد ارتباط موثر، ارتباطات فردی، گروهی و سازمانی، ارتباطات نوشتاری، ارزش پنداشتن خود و اندیشه های خود، قدرت بیان گفتاری، تعامل توأم با احترام با رقیب، حمایت دیگر مدیران به ویژه مدیران تازه کار، بازخورد دادن و گرفتن، ارتباطات جمعی و اینترنتی، عضویت در شبکه ها و انجمن های حرفه ای و تخصصی.
دانش فنی و تخصصی	۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۱۵م، ۱۰م	توسعه دانش شغلی برای انجام وظایف، حضور در برنامه های آموزشی، تسلط به قوانین و آیین نامه های بانکی، آگاهی کامل بر شرح وظایف مدیر بانکی، آشنایی با بانکداری، آشنایی با اصول مدیریت، شناخت روانشناسی مدیریت، ابعاد اجتماعی مدیریت، آینده پژوهشی بانکی، شناخت اقتصاد جهانی و ملی.
بهسازی و توسعه مهارت های مدیریتی	۱م، ۲م، ۳م، ۴م، ۷م، ۱۰م، ۱۳م	خود کنترلی، مدیریت هیجان، مدیریت خشم و شادی، تحمل نقد، حضور در برنامه های آموزشی (دوره، سمینار و...)، آموزش های مدیریتی، مطالعه مقالات و کتاب های مدیریتی (کاغذی و الکترونیکی)، مطالعه و بررسی تحلیل ها و نظرات کارشناسان صنعت،

حضور در جلسات و کار گروه‌های تخصصی، مدیریت دانش مرتبط با کسب و کار با توجه به پیشرفت فناوری، نتیجه‌گرایی و فرایند‌گرایی، مدیریت عملکرد، مهارت برنامه‌ریزی و هدایت کسب و کار، مربی‌گری دیگران، رهبری دیگران، تیم‌سازی و مدیریت تیم، خلق و هدایت ارزش‌های مشترک، نظارت و کنترل دیگران.	۱۵م
داشتن هوش عاطفی، فعالیت به عنوان مدیر، تجربه آموزش مدیریت، تحصیلات تخصصی بانکی، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، قدرت جسمانی و چالاکی، توانایی یادگیری و توسعه	۱م، ۲م، ۳م، ۵م، ۶م، ۷م
توانایی تصریح و تثبیت ارزش‌های سازمانی، توانایی رعایت و ترویج اصول اخلاقی، نقش آفرینی به هنگام با رویکرد اقتضایی، توانایی ایجاد تعهد در افراد، مدیریت تغییر.	۱م، ۳م، ۷م، ۹م، ۱۱م، ۱۴م

یافته‌های حاصل از ادبیات، پیشینه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان می‌دهد در تدوین برنامه آموزشی مدیران می‌بایست ۵ بعد یا عامل مدنظر قرار گیرد که در نمودار شماره ۱ نمای آن ترسیم شده است.

نمودار ۳: ابعاد و عوامل برنامه آموزش مدیران



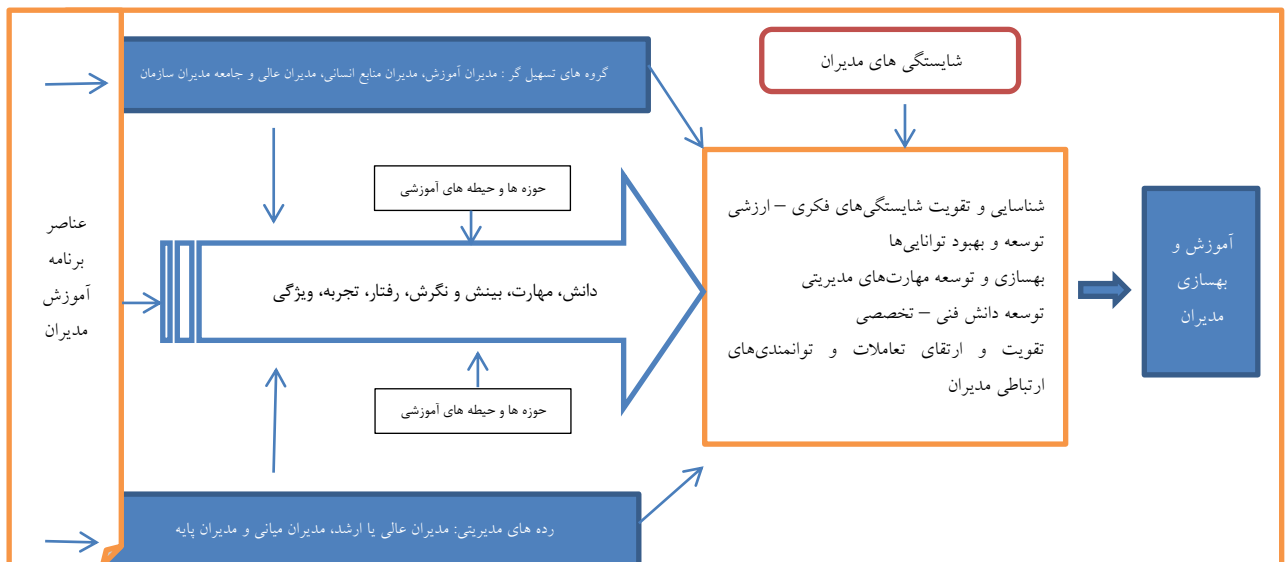
بخش دوم: مدل مفهومی مناسب برای طراحی برنامه آموزش مدیران

برای پاسخ به این پرسش نیز یافته‌های مربوط به پرسش نخست طبقه‌بندی و در چارچوب یک مدل مفهومی به شکل زیر ترسیم شد. یافته‌های پژوهش حکایت از این دارد در یک مدل مفهومی مناسب و مطلوب برای طراحی برنامه آموزش مدیران نیاز است به سه موضوع توجه جدی شود: ۱- سطح یا رده مدیران (مدیران عالی یا ارشد، مدیران میانی و مدیران پایه)، ۲- حوزه‌ها و حیطه‌های برنامه آموزشی (دانش، مهارت، بینش و نگرش، رفتار، تجربه، ویژگی‌های فردی) به عنوان هسته برنامه آموزشی، ۳- جامعه یا گروه‌های تسهیل‌گر و حامی برنامه آموزشی (مدیران آموزش، مدیران منابع انسانی، مدیران عالی و جامعه مدیران سازمان).

یافته‌های پژوهش بیانگر این است که برای طراحی یک برنامه آموزش مدیران توجه به پنج بعد یا حیطه دارای اهمیت اساسی است: ۱- شناسایی و تقویت شایستگی‌های فکری - ارزشی؛ ۲- توسعه و بهبود توانایی‌ها؛ ۳- بهسازی و

توسعه مهارت های مدیریتی؛ ۴- توسعه دانش فنی - تخصصی و ۵- تقویت و ارتقای تعاملات و توانمندی های ارتباطی مدیران.

شکل ۱: مدل مفهومی عناصر و عوامل موثر در طراحی برنامه آموزش مدیران



بحث و نتیجه گیری

هدف این مقاله شناسایی عوامل و عناصر مهم برای طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی ها بوده است. در مدل ها و رویکردهای نوین علم مدیریت و توسعه، صاحب نظران و پژوهشگران، حرفه ای گرایی مدیریت را از جمله عوامل حیاتی توسعه پایدار در سطح ملی و سازمانی می شمارند. آنچه که حرفه گرایی و مدیریت حرفه ای را توسعه و بهبود می بخشد آموزش و یادگیری مدیران است. به عبارتی حرفه ای کردن مدیران و پرداختن به حرفه ای گرایی به عنوان ضلعی اجتناب ناپذیر در توسعه، نیازمند طراحی و مدیریت برنامه آموزش مدیران است. در چنین برنامه آموزشی، شناسایی عوامل و عناصر مرتبط با شایستگی های مدیریتی و رهبری الزامی ناگزیر است.

بنابراین با چنین نگرشی، این پژوهش با تاکید بر مولفه کلیدی شایستگی به دنبال شناسایی عناصر و عوامل مهم برای تدوین برنامه آموزش مدیران بانک و ترسیم مدل مفهومی در این حوزه بوده است. برای دستیابی به هدف مذکور، با بهره گیری از یک رویکرد پژوهش کیفی و با کاربرد روش مصاحبه نیمه ساختار یافته، داده های مورد نیاز از جامعه آماری مدیران بانک توسعه تعاون گردآوری شد. برای انجام مصاحبه ها از روش نمونه گیری هدفمند استفاده و با ۱۵ نفر از خبرگان و افراد مطلع کلیدی مصاحبه انجام شد. یافته های پژوهش نشان داد برای طراحی برنامه آموزشی برای بهسازی حرفه ای مدیران به عنوان عامل رهبری و توسعه پایدار بانک می بایست به چهار بعد: ۱- حمایت کنندگان و تسهیلگران آموزش؛ ۲- رده های مدیریتی مدیران؛ ۳- حوزه ها و حیطه های آموزشی و ۴- شایستگی های مدیران توجه گردد. به

عبارت بهتر برای طراحی یک برنامه اثربخش و قابل اجرا نیاز است : الف) حمایت و تسهیل گری مدیران آموزش، مدیران منابع انسانی، مدیران عالی و جامعه مدیران سازمان وجود داشته باشد ؛ ب) نیازهای آموزشی و شایستگی های رده های مختلف مدیران مشتمل بر مدیران عالی یا ارشد، مدیران میانی و مدیران پایه احصاء گردد ؛ ج) حوزه ها و حیطه های آموزش مدیران مشتمل بر دانش، مهارت، بینش و نگرش، رفتار، تجربه، ویژگی معین شود و در نهایت هر سه بعد مذکور هماهنگ و هم خوان با شایستگی های مدیران مشتمل بر شایستگی های فکری - ارزشی، توانایی ها، مهارت های مدیریتی، دانش فنی - تخصصی و تعاملات و توانمندی های ارتباطی مدیران در تدوین برنامه آموزش مدنظر قرار گیرد.

فهرست منابع

منابع فارسی

- بازرگان، زهرا (۱۳۸۲). **رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی**. مجله روانشناسی و علوم تربیتی، سال ۳۳، ش ۲.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). **مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته**. تهران: دیدار.
- تولایی، روح اله (۱۳۹۳). **فنون تجزیه و تحلیل سیستم ها و روش ها**. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- خوارزمی، سیندخت (۱۳۸۴). **مدیریت و رهبری شایستگان**. اولین همایش شایسته سالاری. تهران: جهاد دانشگاهی.
- عاشقی، حسن (۱۳۹۴). **تبیین عناصر کلیدی مدیریت آموزش سازمانی با رویکرد آموزش در صنعت بانکداری**. تهران. همایش ملی سیمای مدیریت آموزشی در عصر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه.
- عاشقی، حسن (۱۳۹۵). **ابعاد توسعه حرفه ای مدیران در صنعت بانکداری**. تهران. تدبیر شماره ۶۷.
- عاشقی، حسن و قهرمانی محمد (۱۳۹۵). **تدوین برنامه توسعه حرفه ای مدیران و کارکنان حوزه پولی و بانکی**. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۱۱.
- غفاریان، وفا (۱۳۸۷). **شایستگی های مدیریتی**. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- قلی پور، آراین (۱۳۹۳). **مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: سمت.
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۸). **شناسایی الگوی مطلوب طراحی آموزش و توسعه مدیران**. اولین کنفرانس بین المللی مدیران آموزش اولین کنفرانس بین المللی مدیران آموزش. تهران.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۴). **نقش مدیران حرفه ای در توسعه: ضرورت حرفه ای کردن مدیریت در جامعه**. مجله مطالعات مدیریت.
- میرسپاسی، ناصر و غلام زاده، داریوش (۱۳۸۸). **طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران**. مجله پژوهش های مدیریت، شماره ۸۳.

- Alston, Oran (2010) **Management Information Systems (MIS) Program**, College of Business and Economics West Virginia University.
- BANKSETA (2005). **BANKING SECTOR COMPETENCE FRAMEWORK** as developed and prepared under the auspices of the BANKSETA and used for an Audit of Skills in the Sector.
- Beausaert, S. (2011). **The use of personal development plans in the workplace**. PhD Thesis. Maastricht university, The Netherlands.
- Beausaert, S., Segers, M., van der Rijt, J., Gijsselaers, W. (2011). **The use of Personal Development Plans in the workplace: A literature review**. In P. van den Bossche, W. Gijsselaers, & R. Milter (Eds.), *Buil-ding learning experiences in a changing world, Advances in Business Education and Training III*(pp. 235-265). Dordrecht: Springer.
- Bullock, A., Firmstone, V., Frame, J., & Bedward, J. (2007). **Enhancing the benefit of continuing professional development: A randomized controlled study of personal development plans for dentists**. *Learning in Health and Social Care*, 6(1), 14-26.
- E. O. Oni , Mukaila A Ijaiya & Musa Mohammed (2013).**Assessing the Impact of Training and Management Development in the Nigerian Banking Industry**. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 4 No. 5
- Florido , Jesús Salvador Vivanco Florido,(2014). **Financial strategies, the professional development of employers and performance of sme's**. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 174 (2015) 768 – 775
- Grenham, Gerry (2017). **Professional Diploma in Banking 2016/2017** (leading to Chartered Banker). The Institute of Banking. www.iob.ie/postgrad.
- Haneberg, L. (2005). **Build middle management capacity** [Electronic Version]. *Journal of Consulting to Management*, 16, 32-37. Retrieved 14/3/06.
- Nawaz, Muhammed & et al (2013). **The Professional Development of Employees in Banks of Pakistan : A comparative study of public and private banks in Punjab Pakistan**. *International Journal of Learning & Development* . ISSN 2164-4063, Vol.3, No.5
- Puteh , Fadilah & et al(2014). **Learning for professional development via peers: A System Theory approach**. *Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th & 16th December,Kuala Lumpur*. Available online at www.sciencedirect.com.
- Yang, B.; Wu, BShu, P. and Yang, M.(2008) .**On establishing the core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach**. *Industrial management Data Systems & ABI/INFORM Global*.