

## شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری

حسن عاشقی<sup>۱</sup>

محمد قهرمانی<sup>۲\*</sup>

نادرقلی قورچیان<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۱۵)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران بانکی انجام شده 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 تأکید بر شایستگی‌های مدیریتی مطالعه و چارچوب و پرسش‌های مصاحبه تدوین شد. سپس مصاحبه‌ها در جامعه آماری مدیران ستادی بانک توسعه تعاون و با روش نمونه‌گیری هدفمند اجرایی شد. جامعه مورد مطالعه، مدیران خبره بانک و نمونه آماری ۲۱ نفر از آنان بود. ابزار گردآوری اطلاعات فرم‌های مصاحبه و روش تجزیه و تحلیل، تحلیل محتوا بود. یافته‌های پژوهش نشان داد برای توسعه شایستگی مدیران می‌بایست پنج بعد، بیست مولفه و صد و دو شاخص مورد توجه برنامه‌ریزان آموزشی قرار گیرد. ابعاد پنجگانه عبارتند از: (۱) بعد فکری<sup>۱</sup> (ارزشی، ۲) بعد ارتباطی، (۳) بعد فنی<sup>۲</sup> (تخصصی، ۴) بعد مدیریتی و (۵) بعد توانایی. مولفه‌های بیست‌گانه عبارتند از ارزش‌های عمومی، ارزش‌های سازمانی، بینش و نگرش، ویژگی شخصی، ارتباط فردی، ارتباط بین فردی، ارتباط بانکی، رهبری، اعتبار حرفه‌ای، دانش مالی<sup>۳</sup> بانکی، دانش فناوری، مهارت آموزشی<sup>۴</sup> پژوهشی، مدیریت خود، مدیریت دیگران، مدیریت کسب و کار، توانایی عاطفی، توانایی ذهنی، توانایی تجربی، توانایی تحصیلی و توانایی فیزیکی. شاخص‌های صد و دوگانه در مدل نهایی آورده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است برای توسعه شایستگی مدیران در حوزه پولی و بانکی، می‌بایست مدلی مشتمل بر یک هسته مرکزی، دربرگیرنده عناصر تشکیل‌دهنده شایستگی‌های مدیریتی و جامعه حامی توسعه مدیران که لایه دوم تأثیرگذار بر برنامه‌های توسعه مدیران است و ابعاد پنجگانه، مولفه‌های بیست‌گانه و شاخص‌های صد و دوگانه مورد توجه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: مدیران، توسعه، مولفه‌های شایستگی و بانکداری

<sup>۱</sup>-دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

<sup>۲</sup>-دانشیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: m-ghahramani@sbu.ac.ir

<sup>۳</sup>-استاد علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

## ۱- مقدمه

به باور بسیاری از اندیشمندان و دانشمندان حوزه علوم رفتاری توسعه با انسان شروع می‌شود و هدف فعالیت‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مرتبط با توسعه، زندگی بهتر انسان است. به عبارتی آرمان علوم بشری و آرزوی دانشمندان حوزه‌های مختلف دانش، دستیابی به توسعه است (گزارش توسعه انسانی، ۲۰۱۴). در سال‌های اخیر؛ یعنی سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ توسعه چنین تعریف و تبیین می‌شود "توسعه، فرایند بسط انتخاب‌های انسانی در محیط اجتماعی قابلیت‌زا برای نیل به زندگی بهتر است" (تقی پورظهیر، ۱۳۹۴). واکاوی تعریف اخیر توسعه، بیانگر این است که توسعه بر انسان، افزایش قابلیت‌ها و گسترش انتخاب‌های وی و در نهایت زندگی بهتر او تکیه دارد (عاشقی، ۱۳۹۵).

در عصر حاضر، برخی از صاحب‌نظران با پیش‌کشیدن نقش مدیران در توسعه، ضرورت حرفه‌ای کردن مدیریت برای نیل به توسعه را مطرح و در این حوزه بحث و تبیین می‌کنند که مدیریت حرفه‌ای به عنوان یک ضلع اساسی برای نیل به توسعه پایدار و انسانی در کنار دو ضلع، توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی حائز اهمیت است (میرسپاسی، ۱۳۹۴) و توسعه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی جوامع و سازمان‌ها در بلندمدت به شایستگی‌های مدیران و رهبران شایسته باز می‌گردد (غفاریان، ۱۳۸۷). همچنین برخی، چالش مدیریت را بنیادی‌ترین چالش سده بیست و یکم ذکر کرده، اشاره می‌کنند چالش مدیریت، چالش پیشتازی مدیران در رهبری دگرگونی‌ها و تغییرات است. تحولاتی که صرفاً اقتصادی نیستند، فنی محض هم نیستند، بلکه دگرگونی در منابع انسانی، ابعاد اجتماعی، فلسفه فکری و کلیدی‌تر از همه، دگرگونی در نگاه به جهان است (Florido, 2014). مدل‌ها و پارادایم‌های نوین بیانگر این است که منبع قدرت سازمان‌ها در آینده پیش‌رو، نه نیروی کار، نه دارایی و منابع فیزیکی، نه تکنولوژی، بلکه مدیران و رهبران شایسته خواهند بود (فتحی، ۱۳۸۵ و غنجی و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین، با چنین نگرشی، منبع و معیار ارزش و قدرت ملت‌ها، دولت‌ها و سازمان‌ها، دانش، مهارت و شایستگی منابع انسانی خواهد بود (بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵) و دانش، بینش و مهارت منابع انسانی محصول نظام‌های آموزشی در یک فرایند پیچیده و زمان‌بر است (Beusaert, 2011). از این رو، در آینده پیش‌رو، جوامع و سازمان‌هایی زمامدار امور خواهند بود که نظام آموزشی شایسته پرور را با رویکرد فراکنشی و با تفکری استراتژیک طراحی و مدیریت کرده باشند (فتحی، ۱۳۸۵ و کرمی، ۱۳۸۸). محصول چنین فرایندی، شایستگی خواهند بود که آینده را برنامه‌ریزی و مدیریت خواهند نمود. بنابراین، تربیت مدیران و رهبران شایسته از استراتژی‌های بارز سازمان‌های پیش‌رو و موفق آینده محسوب می‌گردد. با باور به چنین فضای فکری است که "دراکر" صاحب نظر علم مدیریت بیان می‌کند "شما مدیر تربیت کنید همه چیز خودش می‌آید" (فتحی، ۱۳۸۵ و کرمی، ۱۳۹۰).

با این مقدمه، پرسش اصلی پژوهش این است که در طراحی برنامه آموزشی با هدف تربیت مدیران اثربخش و با عملکردی شغلی مطلوب می‌بایست به کدام ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها پرداخت؟ به عبارتی در این مطالعه، پژوهشگر دنبال شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران با رویکرد حرفه‌ای‌گرایی است.

مرور ادبیات و پیشینه موضوع "آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران" بیانگر این است که هدف اغلب برنامه‌های آموزش مدیران، بهبود و ارتقای شایستگی‌ها با هدف افزایش اثربخشی شغلی مدیران است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳). پرورش و توسعه شایستگی‌های مدیران به منظور بهبود اثربخشی شغلی، مستلزم توجه به ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های متنوعی است که از سازمانی به سازمان دیگر می‌تواند متفاوت باشد (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸). در مطالعات مختلف، برای آموزش و بهسازی مدیران ابعاد و مولفه‌های متعددی مطرح می‌شود که ویژگی‌های فردی، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها (فکری و رفتاری)، ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی، اعتبار حرفه‌ای و عمومی، مهارت‌های اجتماعی و سیاسی، نقش‌های مدیریتی تا ماهیت سازمان و عوامل سازمانی را در برمی‌گیرد (عاشقی، ۱۳۹۵). برای مثال در مدلی که توسط شرودر 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 (غفاریان، ۱۳۸۷).

پیتر دراگر درباره اهمیت موضوع پرورش مدیر می‌گوید 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 می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند. سازمان‌ها باید یک روش سیستماتیک برای مدیریت استعدادها و بهبود و ارتقای مهارت‌های مورد نیاز مدیران و رهبران عصر آینده را طراحی و عملیاتی نمایند (گودرزی و امانی، ۱۳۹۴). در این خصوص بسیاری از صاحب‌نظران سازمان و مدیریت برای پرورش مدیران مولفه‌هایی متعددی را تبیین می‌کنند که عمده‌ترین این مولفه‌ها شامل توسعه نقش‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، ذهنیت فلسفی، دانش مدیریتی، انگیزه، شایستگی شغلی و غیره می‌باشد (حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰) که با بررسی این ابعاد و ارائه برنامه کارآمد جهت پرورش مدیر می‌توان گامی بزرگ در جهت توسعه مدیران و پرورش آنها در سازمان برداشت. البته چنانکه بدان پرداخته شد پارادایم‌ها و رویکردهای جدیدتر بر شایستگی‌های رهبری و مدیریت در سازمان تاکید و گرایش دارند و طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی روشی رایج و مورد پذیرش‌تر محسوب می‌شود (فتحی و اجارگاه و نوری، ۱۳۹۵).

<sup>۱</sup>-MD. Schroder

شایستگی<sup>۱</sup>، اصطلاح مورد استفاده برای توصیف مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش‌ها<sup>۲</sup> است که منجر به عملکرد شغلی موفق و در نهایت موجب نیل به اهداف و اولویت‌های سازمانی می‌گردد (Puteh, 2015). شایستگی‌ها نوعاً با عباراتی بیان می‌شوند که در رفتارهای حین انجام کار قابل مشاهده هستند. شایستگی‌ها اغلب با شرکت در برنامه‌های آموزشی، بکارگیری مربیگری فردی، همچنین از طریق فرصت‌های شغلی مانند درگیری در پروژه‌ها و فعالیت‌های تیمی توسعه می‌یابند (بیگی و قلی پور، ۱۳۹۵). به عبارتی، 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 (Chen, 2004). فرهنگ آکسفورد شایستگی را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف کرده است. به عبارتی شایستگی 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 (کرمی و صالحی، ۱۳۸۸). از نگاه مینگ و مونیکا<sup>۳</sup> (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 ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرد. دیمر<sup>۴</sup> و همکارانش (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 نویسندگان شایستگی داشتن مجموعه‌ای از مولف‌ها و شاخص‌ها 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 مولفه‌های متنوعی مطرح هستند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف ترکیب‌های متفاوتی از آن عوامل و عناصر موجب عملکرد برجسته مدیر می‌شود. با نگرشی متفاوت‌تر، برخی از صاحب‌نظران ترکیب برخی از سرمایه‌ها را که شایستگان جوامع و سازمان‌ها صاحبان آن هستند، شایستگی تعریف می‌کنند. الف) سرمایه فکری: سرمایه اصلی مدیران در این نگرش، 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 تو جهانی، ملی و

---

<sup>۱</sup>-Competencies

<sup>۲</sup>-knowledge, skills and attributes

<sup>۳</sup>-Meng & Monica

<sup>۴</sup>-Deemer

سازمانی است. بنابراین مدیران شایسته باید توانایی کار با دیگران، توانایی کار با تیم، مهارت تیم سازی و شبکه سازی و استفاده از فرصت‌های پرتنوعی که در شبکه‌های مجازی وجود دارد را داشته باشد 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 مدیر شایسته به او داد (خوارزمی، ۱۳۸۴).

یافته‌های حاصل از مرور پیشینه موضوع "آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران" نیز ابعاد، مولفه‌ها و شایستگی‌های متنوعی را برای توسعه حرفه‌ای مدیران بدست می‌دهد که در ادامه به مرور برخی از این پژوهش‌ها می‌پردازیم. نتایج تحقیقات شاین (۲۰۰۵) در خصوص عوامل موثر بر توسعه حرفه‌ای نشان داد عملکرد و مهارت مدیران در سازمان‌هایی که فرهنگ آنها تقویت‌کننده مشارکت است، بهتر است. هنبریچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی به این نتیجه دست یافت که طراحی یک مدل توسعه حرفه‌ای مدیران می‌تواند به عنوان موتور یک سازمان عمل کند و در سازمان ظرفیتی برای رویارویی با چالش‌های محیطی در قرن بیست و یکم فراهم سازد. در مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۵ توسط بخش بانکی گروه آموزشی "بانک ست (BS)"<sup>۲</sup> شایستگی‌های مدیران بانکی در شش گروه شایستگی به شرح نمودار زیر (۱) طبقه‌بندی شده است:



نمودار شماره ۱: گروه بندی شایستگی های مدیران بانکی (BANKSETA, 2005)

<sup>۱</sup>-Haneberg

<sup>۲</sup>-BANKSETA° COMPETENCE FRAMEWORK

یانگ (۲۰۰۸) دوازده شایستگی مورد استفاده در صنعت بانکداری در فرایند مصاحبه برای انتصاب یا ارتقا داوطلبان به مشاغل مدیریت را عبارت از خلق چشم‌انداز، شم کسب و کار و کارآفرینی، شنود مؤثر، تفکر یا اقدام استراتژیک، اعتمادسازی، نفوذ بر افراد، مدیریت تغییر، توسعه دیگران، تسهیم دانش، قضاوت و تصمیم‌گیری، جذب و مشتری‌گرایی و انعطاف‌پذیری و سازگاری می‌داند. وزیرانی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در خصوص شایستگی مدیران بیان می‌کنند که شایستگی‌های 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 دربرگیرنده شایستگی‌ها کمتر قابل مشاهده هستند اما به طور گسترده رفتار ظاهری را کنترل و هدایت می‌کنند. نقش اجتماعی و خویش‌شناسی در سطحی از آگاهی فرد وجود دارد؛ لکن صفات اختصاصی و انگیزه‌ها در سطح زیرین کوه یخ هستند که در آب قرار دارد و در اعماق وجود فرد جا گرفته است. ایوانز (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای مولفه‌های شایستگی را در سه طبقه کلی قرار داده است: ۱- مولفه رفتاری<sup>۲</sup>، ۲- مولفه نگرشی<sup>۳</sup> و ۳- مولفه فکری<sup>۴</sup>. ریف<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) شایستگی مدیران را کیفیات ویژه و خاص، دانش، مهارت و رفتارهایی می‌داند که برای موفقیت شغلی یا ایفای نقش مدیریتی ضروری است. شایستگی‌هایی چون فنون مذاکره، سیاست، مدیریت زمان، تصمیم‌گیری برای حل مساله، ارتباطات، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کار تیمی، توان متقاعدسازی، مدیریت استرس و غیره که ویژگی اساسی یک مدیر محسوب می‌شود. بیری استنوا و همکارانش<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "مدیریت نظام آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران" ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران را مشتمل بر چهار حوزه می‌دانند: 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 (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 اند. هدف اصلی این پژوهش تعیین تاثیر آموزش بر توسعه حرفه‌ای در ابعاد دانشی، مهارتی و تجربی بوده است. اونی و همکارانش (۲۰۱۳) از گروه مطالعات کارآفرینی و کسب و کار دانشگاه فدرال تکنولوژی در پژوهشی با عنوان "ارزیابی تاثیر 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 بودند که از بین آنها ۷ بانک به طور تصادفی انتخاب و ۳۵۰ مورد

<sup>۱</sup>-Vazirani

<sup>۲</sup>-Behavioral component

<sup>۳</sup>-Attitudinal component

<sup>۴</sup>-Intellectual component

<sup>۵</sup>-Ref

<sup>۶</sup>-Bayarystanova

پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات توزیع شده بود. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داده است که آموزش در توسعه مدیران صنعت بانکداری تاثیر مطلوبی دارد. برایتز و ویلدسمن<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه با عنوان "یک مدل جهانی شایستگی برای بانک‌ها" مدل شایستگی برای بانکداران را با مرور مدل‌هایی چون مدل شایستگی‌های جهانی SHL، مدل شایستگی سازمان بهداشت جهانی (WHO) و مدل دانشگاه مرکزی میشیگان تدوین و معرفی نموده است. این مدل شایستگی، مشتمل بر صلاحیت‌های تخصصی شغلی و عملکردی<sup>۲</sup>، شایستگی‌های توانمندساز<sup>۳</sup>، شایستگی‌های مدیریتی و رهبری<sup>۴</sup>، شایستگی‌های اخلاقی<sup>۵</sup> و شایستگی درک پیچیدگی‌های محیطی<sup>۶</sup> بوده است که در جدول زیر نمای کلی مدل ترسیم شده و در ادامه شایستگی‌های مرتبط با هر بعد تشریح شده است. الف: شایستگی‌های مرتبط با دانش تخصصی: شایستگی‌هایی مانند شناخت و تحلیل 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 توانمندسازها: 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 بر شایستگی‌های مدیریت بر دیگران.

در گزارش سازمان توسعه همکاری اقتصادی (۲۰۱۵) توسعه حرفه‌ای مدیران با اصطلاحاتی چون توسعه حرفه‌ای مداوم<sup>۷</sup> (تاکید بر یادگیری مستمر)، یادگیری حرفه‌ای<sup>۸</sup> (تاکید بر دانش، مهارت، نگرش، باور و اقدامات حرفه‌ای)، جوامع/شبکه یادگیری حرفه‌ای<sup>۹</sup> (تاکید بر حمایت متقابل و تعامل تجربه)، منتورینگ<sup>۱۰</sup> (تعامل حرفه‌ای با یک همکار مشخص دارای تجربه بیشتر) و مربیگری<sup>۱۱</sup> (متمرکز بر مهارت خاص، نوآوری و تغییر) و اقدام پژوهی (بهره‌گیری از پژوهش برای بهبود عمل) مرتبط است. گرینهام<sup>۱۲</sup> در موسسه بانکداری ایرلند (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای چارچوب برنامه آموزش و توسعه مدیران بانکی را مشتمل بر عناصر و عواملی به شرح الف) شایستگی‌های اصلی (راهبری نظام اخلاقی و امور شعب و مدیریت ریسک در موسسات مالی) و ب) شایستگی‌های فرعی (مدیریت امور مالی، مدیریت دارایی‌ها و استراتژی و نوآوری برای خدمات مالی خرد) تبیین کرده است. در بعد نظام اخلاقی و اداره امور

<sup>۱</sup>-David W. Brits & Theo H. Veldsman

<sup>۲</sup>-Functional and professional specialisation competency

<sup>۳</sup>-Enabling competencies

<sup>۴</sup>-Leadership or management competencies

<sup>۵</sup>-Ethical competencies

<sup>۶</sup>-Contextual complexity competencies

<sup>۷</sup>-Continuing professional development (CPD)

<sup>۸</sup>-Professional learning

<sup>۹</sup>-Professional learning community/ network

<sup>۱۰</sup>-Mentoring

<sup>۱۱</sup>-Coaching

<sup>۱۲</sup>-Grenham, Gerry

شرکت<sup>۱</sup>، چارچوب‌های قانونی و نظارتی، اصول عملیاتی اداره شرکت‌ها، مبانی نظری و کاربردی دانش تخصصی خدمات مالی، مدیریت عمومی سازمان، چالش‌های اخلاقی پیش روی مدیران و توسعه توانایی بانکداران مدنظر قرار می‌گیرد. در بعد مدیریت ریسک در موسسات مالی<sup>۲</sup>، اصول عملیاتی مدیریت ریسک و نحوه کاربرد آن‌ها در خدمات مالی مطرح می‌شود. همچنین شناخت انواع مختلف ریسک از جمله ریسک بازار، ریسک نرخ بهره، ریسک اعتبار، ریسک رفتار و ریسک عملیاتی از شایستگی‌های مطرح در این بعد می‌باشد. در بعد اداره امور مالی<sup>۳</sup>، جنبه‌های ضروری مالی شعب مثل تأمین مالی و اصول سرمایه‌گذاری، امنیت کار، مدیریت سرمایه، ترکیب، ادغام و سیاست تقسیم سود مدنظر قرار می‌گیرد. در بعد مدیریت دارایی (سرمایه)<sup>۴</sup>، شایستگی‌هایی چون درک صحیح از برنامه‌ریزی مالی و مدیریت سرمایه در تعامل با مشتریان و شناخت ابزارها و مدیریت اوراق بهادار از موضوعات مهم می‌باشد. در این بعد طیف وسیعی از شواهد تجربی و نظری با هدف ارایه بهترین راه حل برای مشاوره دادن به مشتریان، سرمایه‌گذاری و مدیریت سرمایه با هم تلفیق می‌شود. در بعد استراتژی و نوآوری برای خدمات مالی خرد<sup>۵</sup> با اشاره به مباحثی چون تاثیر فناوری اطلاعات بر مدل کسب و کار بانک‌ها به شایستگی‌هایی چون مدیریت آینده، شناخت شبکه‌های اجتماعی نوین، شناخت بانکداری دیجیتال پرداخته شده است.

پژوهشی در امریکا، مدل‌های رایج در بخش خدمات مالی را جمع‌آوری و فهرستی حاوی ۲۰ شایستگی را معرفی نمود که بیش از سایر شایستگی‌ها در بخش بانکی رایج و یا متداول است (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳). 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، ابتکارعمل، نظم و انضباط و کنترل یا نظارت.

در یک نگرش کلی با توجه به ادبیات و پیشینه مرور شده می‌توان بیان کرد برای توسعه مدیران باید مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در عصر حاضر و جهان آینده شناسایی و تبیین گردد. بنابراین، با عنایت به مساله اصلی این پژوهش که شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران بانکی با رویکرد حرفه‌ای‌گرایی می‌باشد، اهداف زیر این پژوهش را هدایت نموده است:

- ۱- شناسایی و تبیین مولفه‌های شایستگی مدیران بانکی
- ۲- طبقه‌بندی مولفه‌های شایستگی‌های مدیران بانکی

<sup>1</sup>-Ethics and Corporate Governance

<sup>2</sup>-Risk Management in Financial Institutions

<sup>3</sup>-Corporate Finance

<sup>4</sup>-Asset Management

<sup>5</sup>-Strategy & Innovation for Retail Finance Service



### ۳- تعیین شاخص‌های مرتبط با مولفه‌ها و ابعاد شایستگی مدیران بانکی.

#### ۲- روش تحقیق

برای انجام این پژوهش، با هدف کشف ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران، نخست ادبیات و پیشینه پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت. هم‌زمان با مطالعه ادبیات و پیشینه، اسناد و مدارک و برخی برنامه‌های موردی توسعه مدیران نیز مورد بررسی قرار گرفت. به منظور تدوین یک چارچوب منطقی، در قالب جلسات تک نفری یا چند نفری موضوع به بحث گذاشته شد و تجربه زیسته مدیران یا از نزدیک طی چند جلسه مشاهده یا مورد مصاحبه اولیه قرار گرفت. پس از طی این مراحل، فرم مصاحبه ساختار یافته تهیه و با مشاوره و هم‌اندیشی ۷ نفر خبره دانشگاهی - بانکی نهایی شد. بنابراین، با عنایت به رویکرد پژوهش که کیفی مبتنی نظریه داده بنیاد می‌باشد، گردآوری داده‌ها و اطلاعات با استفاده از فرم مصاحبه ساختار یافته و همچنین مشاهده تداوم یافت. رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را برای تدوین نظریه در خصوص پدیده مورد بررسی بکار می‌گیرد (محب زادگان، ۱۳۹۲). به عبارتی، پژوهش کیفی فرایندی پیچیده است که انجام آن مستلزم صرف وقت نسبتاً طولانی است. از این رو، پس از تهیه فرم مصاحبه، برنامه زمانی مصاحبه‌ها تنظیم و پروتکل مصاحبه که بیانگر شرایط مصاحبه، زمان مصاحبه، مدت مصاحبه، سوالات مصاحبه بود، طی نامه ای به جامعه هدف ارسال شد. پس از اعلام وصول برنامه مصاحبه از سوی جامعه آماری، برنامه با تماس تلفنی هماهنگ شد.

برای گردآوری اطلاعات، بعد از مطالعه ادبیات، پیشینه، اسناد بالا دستی و درون سازمانی، با ۲۱ نفر از مدیران خبره ستادی بانک توسعه تعاون که شناخت، تجربه کافی و متنوعی در حوزه مدیریت بانکی داشتند، با رویکرد خط شکسته<sup>۱</sup> مصاحبه انجام و داده‌ها و اطلاعات گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش مدیران خبره بانکی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

جدول شماره ۱: نمونه آماری در بخش مصاحبه‌ها

ردیف	مقطع تحصیلی	فراوانی	درصد
۱	دکترا	۱۲	۵۸
۲	کارشناسی ارشد	۹	۴۲
۳	مجموع	۲۱	۱۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

<sup>۱</sup>-Zigzag

در نمونه‌گیری هدفمند، هدف پژوهشگر انتخاب نمونه‌هایی است که در خصوص موضوع پژوهش اطلاعات جامع و مناسبی دارند. یکی از مراحل مهم در فرایند گردآوری داده‌ها در پژوهش کیفی، شناسایی افراد یا موقعیت‌های مورد مطالعه و دستیابی و برقراری ارتباط با آنان است، تا بتوان داده‌های مناسبی بدست آورد. مرحله مهم دیگر، نمونه‌گیری هدفمند از افراد و موقعیت‌ها است تا مناسب‌ترین افراد و موقعیت‌ها برای مصاحبه یا مشاهده انتخاب گردد (بازرگان، ۱۳۹۲). پس از نمونه‌گیری هدفمند، فرایند مصاحبه با مدیران خبره و مطلع کلیدی تا هنگام شناسایی و توصیف کامل ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها و حصول اشباع نظری استمرار یافت.

برای تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوا، فرایند کدگذاری باز و محوری مورد استفاده قرار گرفت (بازرگان، ۱۳۸۷). از طریق تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران با شناسایی، یادداشت‌برداری و طبقه‌بندی مفاهیم تعیین شد. برای طبقه‌بندی، داده‌ها و اطلاعات گردآوری، یادداشت، متون مورد بررسی مجدد قرار گرفت و در قالب کدهای باز طبقه‌بندی و کدهای استخراج شده به صورت دسته‌های عمده‌تر دسته‌بندی شد. در نهایت دسته‌ها بازبینی و موارد تکراری حذف، موارد مشابه و کوچکتر ادغام و مقوله‌ها مشخص و مقوله‌ها در چارچوب ابعاد طبقه‌بندی شدند. به عبارتی مدل استخراجی دارای ۵ بعد، ۲۰ مولفه و ۱۳۲ شاخص برای توسعه شایستگی مدیران می‌باشد. پس از نهایی شدن تحلیل داده‌ها و استخراج مدل مفهومی، به منظور سنجش اعتبار مدل با ۷ نفر از مدیران بانکی و ۳ نفر چهره دانشگاهی در قالب یک گروه کانونی طی ۱۲ ساعت در خصوص ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل هم‌اندیشی و توافق صورت پذیرفت.

جدول شماره ۱: مشخصات اعضای گروه کانونی در بررسی نهایی مدل توسعه حرفه‌ای مدیران

ردیف	مقطع تحصیلی	فراوانی	درصد
۱	دکتر	۷	۷۰
۲	کارشناسی ارشد	۳	۳۰
۳	مجموع	۱۰	۱۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بعد اخلاقی پژوهش: در فرایند انجام پژوهش، اخلاق پژوهش نیز از اولویت‌های پژوهشگران بود. در این خصوص برای رعایت اخلاق پژوهشی، قبل از شروع مصاحبه‌ها با مصاحبه‌شوندگان توافق و هماهنگی لازم انجام شد و مصاحبه در قالب یک پروتکل توافقی صورت پذیرفت. در این رابطه، طی نامه ای موضوع و پرسش‌های مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان ارسال و در آن تعهد اخلاقی پژوهشگران برای رعایت امانت اعلام شد. فرایند مصاحبه با هماهنگی و توافق قبلی به سه شیوه ضبط کامل مصاحبه، ضبط برخی از قسمت‌های مصاحبه و یادداشت برداری مستندسازی شد.

### ۳- یافته‌های پژوهش

در این بخش بر مبنای هدف و سوالات تحقیق، یافته‌های حاصل از فرایند گردآوری، طبقه بندی و تحلیل داده‌ها آورده شده است. برای پاسخ به پرسش تحقیق چنانکه اشاره شد، پژوهشگران ادبیات و پیشینه را بررسی و عوامل و شاخص‌های مرتبط با توسعه شایستگی مدیران را شناسایی و متن و مفاد فرم مصاحبه را تنظیم و به اجرای مصاحبه‌ها پرداختند. در جدول زیر نمونه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها به عنوان ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مهم برای توسعه شایستگی مدیران آورده شده است.

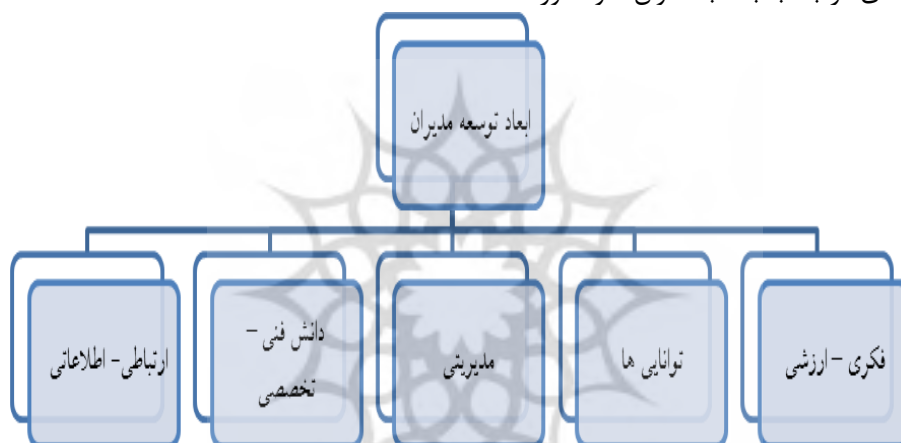
جدول شماره ۱: تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و شناسایی کدهای باز (مفاهیم اصلی) و مقوله بندی آن‌ها

خبرگان	مقوله اصلی	کدهای باز یا مفاهیم استخراج شده
۰۷م، ۰۵م، ۰۲م، ۰۱م، ۰۱۴م، ۰۱۲م، ۰۴م، ۰۱۴م، ۰۲۱م و ۰۱۷م	بعد فکری <sup>۰</sup> ارزشی	انعطاف‌پذیری، انصاف، ریسک‌پذیری، 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.
۰۶م، ۰۴م، ۰۱م، ۰۷م، ۰۸م، ۰۹م، ۰۲۰م، ۰۱۶م	تعاملات و توانمندی‌های ارتباطی	ارتباط کلامی و غیرکلامی درون سازمان و برون سازمانی، تعامل با مدیران هم حوزه و همکار، فعالیت‌های رسانه‌ای، حضور در جلسات، سواد ارتباط موثر، ارتباطات فردی، گروهی و سازمانی، ارتباطات نوشتاری، ارزش پنداشتن خود و اندیشه‌های خود، قدرت بیان گفتاری، تعامل توأم با احترام با رقبای، حمایت دیگر مدیران به ویژه مدیران تازه کار، بازخورد دادن و گرفتن، ارتباطات جمعی و اینترنتی، عضویت در شبکه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای و تخصصی.
۰۳م، ۰۲م، ۰۱م، ۰۱۵م، ۰۱۰م، ۰۱۶م و ۰۱۹م	دانش فنی و تخصصی	توسعه دانش شغلی برای انجام وظایف، حضور در برنامه های آموزشی، تسلط به قوانین و آیین نامه‌های 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.
۰۷م، ۰۲م، ۰۲م، ۰۱م، ۰۱۳م، ۰۱۰م، ۰۴م، ۰۱۵م، ۰۲۰م و ۰۲۱م	توسعه مهارت‌های مدیریتی	خودکنترلی، 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 کارگروه‌های تخصصی، مدیریت دانش مرتبط با کسب و کار با توجه به پیشرفت فناوری و تکنولوژی، نتیجه گرایی و فرایند گرایی، 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.
۰۵م، ۰۳م، ۰۲م، ۰۱م، ۰۸م، ۰۷م، ۰۶م، ۰۱۳م، ۰۱۸م، ۰۱۹م	توسعه و بهبود توانایی‌ها	داشتن هوش عاطفی، فعالیت به عنوان مدیر، تجربه آموزش مدیریت، تحصیلات تخصصی بانکی، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی، قدرت جسمانی و چالاکي، توانایی یادگیری و توسعه
۰۵م، ۰۴م، ۰۳م، ۰۱م، ۰۱۱م، ۰۹م، ۰۷م، ۰۱۴م، ۰۱۸م و ۰۲۰م	بهسازی و توسعه مهارت رهبری	توانایی تصریح و تثبیت ارزش‌های سازمانی، توانایی رعایت و ترویج اصول اخلاقی، نقش آفرینی بهنگام با رویکرد اقتضایی، توانایی ایجاد تعهد در افراد، مدیریت تغییر.

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همانگونه که از داده‌ها و اطلاعات جدول شماره ۳ قابل استنباط است برای تدوین مدل توسعه شایستگی مدیران می‌بایست ابعادی چون بعد ارزشی - فکری، بعد ارتباطی، بعد فنی و تخصصی، بعد مدیریتی و بعد توانایی مدنظر قرارگیرد. بنابراین، با توجه به یافته‌های پژوهشگران از مطالعه و بررسی ادبیات، پیشینه، تحلیل مصاحبه‌ها و جلسات هم‌اندیشی، یافته‌های پژوهش در سه بخش طبقه‌بندی و در ادامه آورده شده است:

الف: ابعاد توسعه شایستگی مدیران : یافته‌های حاصل از ادبیات، پیشینه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان می‌دهد مولفه‌های شایستگی مدیران بانکی می‌بایست در ۵ بعد مدنظر قرار گیرد که در نمودار شماره ۱ نمای شماتیک آن ترسیم شده است. در ادامه ابعاد پنجگانه تعریف شده و متون برخی از مصاحبه‌های مرتبط با ابعاد به عنوان نمونه آورده شده است.



نمودار شماره ۲: ابعاد توسعه شایستگی مدیران

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بعد اول: ارزشی - فکری : این بعد مشتمل بر شاخص‌ها و مولفه‌های احصاء شده در حوزه‌هایی چون ارزش‌ها، ویژگی‌های فردی و شخصیتی و نگرش و باور است.

یکی از مصاحبه‌شوندگان دارای مدرک دکترا و سابقه مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری بیان کرده‌اند "باور به کرامت انسانی، عدالت محوری و عدم تبعیض و ویژگی‌های شخصیتی" برای توسعه مدیران الزامی است. در مصاحبه دیگری اشاره شده است عدالت، عدم تبعیض، احترام به مشتریان درونی و بیرونی، قاطعیت در تصمیم‌گیری و ... از موازین اخلاقی و اجتماعی و ارزش‌های حاکم در نظام بانکی است.

بعد دوم: ارتباطات: این بعد مشتمل بر شاخص‌ها و مولفه‌های احصاء شده در حوزه‌هایی چون ارتباط فردی، تعاملات بین‌فردی، ارتباطات بانکی، رهبری و اعتباری حرفه‌ای است.

در یکی از مصاحبه‌ها آمده است: ... نوع پوشش، نوع لباس، راه رفتن، سخن گفتن مدیرحامل پیام است. ... همچنین در مصاحبه دیگری اشاره شده است گشاده‌روی، دست به قلم بودن و توانایی یادداشت‌برداری و مدیریت اندیشه‌ها و افکار از مهارت‌های مورد نیاز مدیران بانکی است. ...

بعد سوم: توانایی: این بعد دربرگیرنده شاخص‌ها و مولفه‌های احصاء شده در حوزه‌هایی چون توانایی عاطفی، توانایی ذهنی، توانایی تحصیلی، توانایی تجربی و توانایی فیزیکی است.

در متون مصاحبه در این بعد به مثال‌هایی چون ... مدیر باید تمایل و علاقه به مدیریت داشته باشد. ... در نظام بانکی مردان و افراد میانسال برای مدیریت مناسب‌ترند. ... برای مدیران بانکی داشتن مدرک کارشناسی در رشته‌هایی چون حسابداری، مدیریت مناسب است و مدرک کارشناسی کفایت می‌کند. ... عقیده دارم هر چه مقطع تحصیلی بالاتر باشد، حتی تا سطوح دکتری می‌تواند در توسعه و پیشبرد اهداف بانک موثر باشد. ...

بعد چهارم: مدیریت: این بعد دربرگیرنده شاخص‌ها و مولفه‌های احصاء شده در حوزه‌هایی چون مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار است. در این بعد شایستگی‌هایی مانند خودتنظیمی، برقراری تعادل بین کار و زندگی، توسعه‌فردی، جانشین‌پروری، مدیریت امور مالی و موارد مشابه مطرح است.

در یکی از مصاحبه‌های اشاره شده است: ... قابلیت‌های مورد انتظار از مدیران بانکی متناسب با پیچیدگی‌های فعالیت‌های بانکی و به روزرسانی این شایستگی‌ها برای توسعه مدیران اساسی است. در مصاحبه دیگری اشاره شده است مدیران به تناسب وظایف و سطوح مدیریتی خود نیاز است توانایی تحلیل وضع موجود بانکی، آینده پژوهی نظام بانکی، تحلیل‌های مالی و اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی را داشته باشند.

بعد پنجم: دانش فنی ° تخصصی: در این بعد شاخص‌ها و مولفه‌های مرتبط با حوزه دانش فنی و تخصصی مورد نیاز مدیران احصاء و طبقه شده است. دانش فنی-تخصصی در حوزه‌های مالی، اعتباری، دانش و مهارت مربیگری، دانش مدیریت پژوهش، نوشتن گزارش‌های تخصصی بانکی پژوهش محور، شناخت اصول بانکداری، تحلیل مالی ° اقتصادی، دانش فنی فناوری و غیره از شایستگی‌های مطرح در این بعد است.

برای نمونه یکی از مصاحبه‌شوندگان با بیش از ۳۱ سال سابقه بانکی، در خصوص اهمیت و ضرورت تسلط به دانش تخصصی و فنی اشاره کرده‌اند "مدیران بانکی به دلیل ماهیت شغل بانکی؛ حتی مدیران ارشد بر خلاف مدیران سایر صنایع به مهارت‌های فنی چون مدیریت امور مالی، امور فناوری، امور اعتباری و غیره بیش از مهارت‌های انسانی و ادراکی نیاز دارند".

ب: مولفه‌های توسعه شایستگی مدیران: در کنار ابعاد پنجگانه ارایه شده در نمودار بالا، ۲۰ مولفه نیز برای توسعه شایستگی مدیران شناسایی و تعیین شد که در جدول شماره ۴ ارایه شده است. همانگونه که در جدول آورده شده است بعد فکری-ارزشی دارای ۴ مولفه، بعد ارتباطی دارای ۵ مولفه،

بعد فنی - تخصصی دارای ۳ مولفه، بعد مدیریتی دارای ۳ مولفه و بعد توانایی دارای ۵ مولفه است که در جدول پایین مولفه‌ها به تفکیک ابعاد آرایه شده است.

جدول شماره ۴: مولفه‌های ابعاد توسعه شایستگی مدیران

ارزش عمومی	بعد فکری - ارزشی
ارزش سازمانی	
بینش و نگرش	
شخصیتی اشخصی	
فردی	بعد ارتباطی
بین فردی	
بانکی	
رهبری	
اعتبار حرفه‌ای	بعد دانش فنی - تخصصی
دانش مالی ° بانکی	
دانش فناوری	
آموزشی - پژوهشی	بعد مدیریتی
مدیریت خود	
مدیریت دیگران	
مدیریت کسب و کار	بعد توانایی
عاطفی	
ذهنی	
تجربی	
تحصیلی	
فیزیکی	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

ج: شاخص‌های شناسایی شده برای توسعه شایستگی مدیران: در چارچوب ۵ بعد و ۲۰ مولفه که شرح آنها گذشت ۱۳۲ شاخص برای توسعه شایستگی مدیران بانکی از فرایند پژوهش کیفی شناسایی و تعیین شده است که در جدول شماره ۵ این شاخص‌ها به تفکیک مولفه‌ها آورده شده است.

## جدول شماره ۵: شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران

مولفه‌ها	شاخص‌ها/شایستگی‌ها
ارزش عمومی	صداقت، انصاف و توکل
ارزش سازمانی	رازداری و امانتداری، وفاداری بانکی، عملگرایی و جدیت، عدالت سازمانی، آرمان و اخلاقی‌گرایی حرفه‌ای، شایسته سالاری، مشارکت‌گرایی، قانون‌مداری، نظم و انضباط بانکی و مشتری‌گرایی
بینش و نگرش	نگرش توسعه‌گر، نگرش جهانی توحیدی، باور به یادگیری مداوم، بینش اقتصادی <sup>۵</sup> بانکی، باور به تعاون، باور به بانکداری توسعه‌ای، باور به ارزش و کرامت انسانی، باور به منافع مشترک سازمانی و فردی و انعطاف‌پذیری و سازگاری
ویژگی شخصیتی	جسارت و شجاعت، ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، یکپارچگی و قاطعیت، هوشیاری محیطی، تناسب با شغل بانکی، عزت و اعتماد به نفس، سعه صدر و صبوری، حساسیت نسبت به مشکلات، خودانگیزگی و مسئولیت و پاسخگویی
ارتباطات فردی	مهارت کلامی فردی، خودکارآمدی و نوآوری فردی، مهارت نوشتاری فردی و مدیریت زمان
ارتباطات بین فردی	مدیریت شبکه ارتباطی، کارگروهی و تیمی، مدیریت تعارض و تفاوت‌ها، مهارت ارتباطات کتبی، تعاملات شفاهی، مهارت ارتباطات غیرکلامی، مهارت مشاوره و راهنمایی، مهارت مذاکره، مدیریت جلسه و مدیریت شایعه
ارتباطات بانکی	مهارت تعامل با مشتریان و تامین‌کنندگان، مدیریت روابط بانکی و الگوگیری از مدیران بانکی
رهبری	رهبری سازمان، رهبری تغییر و تحول، رهبری روابط انسانی و رهبری امور و فرایندها
اعتبار حرفه‌ای	اعتبار شخصی، اعتبار اجتماعی، حسن شهرت حرفه‌ای در صنعت، حضور در اجتماعات حرفه‌ای و درک مسولیت اجتماعی مدیران بانکی
دانش مالی- بانکی	توانایی تحلیل مالی- اقتصادی، شناخت ریسک، شناخت بازار سرمایه، شم و درک اقتصادی(مالی- اعتباری)، شناخت مدل کسب و کار، شناخت حقوق کسب و کار، درک اصول درآمدزایی و سودآوری، شناخت اصول بانکداری، شناخت اصول تجهیز و تخصیص، دانش مالی و مالیه عمومی، شناخت اصول منابع و مصارف، مهارت حسابداری مالی و خزانه‌داری، مدیریت سلامت و امنیت بانکی و مدیریت ارتباط و تجربه مشتریان
دانش فناوری	تسلط به رایانه و سواد فناوری، شناخت سیستم‌های(سامانه)بانکداری و کاربرد فناوری در مدیریت
آموزشی/پژوهشی	مدیریت تحقیق، مهارت مربیگری( آموزش- تدریس)، شناخت نشریات حرفه‌ای، مستندسازی و نگارش تجربیات و مهارت نوشتن گزارش و تحقیقات اقتصادی
مدیریت خود	یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه‌ای، تعادل کار و زندگی و خودتنظیمی
مدیریت دیگران	مدیریت و توسعه دیگران، مدیریت ارتباط با مشتریان داخلی، مدیریت خلاقیت و نوآوری، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، مدیریت استرس دیگران و مدیریت تجربه کارکنان
مدیریت کسب و کار	مدیریت عملکرد، مدیریت استراتژی‌های کسب و کار، مدیریت فرایندهای کسب و کار، مدیریت ریسک کسب و کار، مدیریت منابع(نقدینگی و دارایی‌ها)، شناخت بازار و فرصت‌های بازار، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، مدیریت بازاریابی و فروش، مهارت تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های استراتژیک، مهارت کارآفرینی، برنامه‌ریزی و پیش‌نگری، تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری، شناخت نهادها و ابزارهای مالی، درک روندهای بین‌المللی مالی- بانکی، روان‌شناسی مدیریت، مدیریت بهره‌وری و مدیریت کیفیت
توانایی عاطفی	توان برانگیختن دیگران برای انجام کار، داشتن هوش عاطفی، انعطاف‌پذیری هیجانی و عاطفی، تمایل به موفقیت و مدیریت کردن، یکپارچگی شخصیت و ثبات رفتار و تمایل به تنوع
توانایی ذهنی	توانایی یادگیری، قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری ذهنی، توان تجزیه و تحلیل، استدلال و قضاوت، قدرت حافظه و تمرکز فکر و بهره‌هوشی
توانایی تجربی	داشتن پست‌های مدیریتی، سوابق و تجربه‌های مشابه، مدیریت تجربیات و عضویت در مجامع حرفه‌ای
توانایی تحصیلی	تحصیلات دانشگاهی، گواهی نامه‌های تخصصی، رشته تحصیلی، مقطع تحصیلی، آشنایی با زبان انگلیسی(محوارده بانکی) و آشنایی با ادبیات فارسی(نگارش خلاصه‌های مدیریتی)
توانایی فیزیکی	جنسیت(مرد بودن)، سن/ جوان‌تر(تاکید روی میانسالی) و قدرت و سلامت جسمانی/چالاک

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همانگونه که در جدول فوق طبقه‌بندی شده است مولفه ارزش‌های عمومی مشتمل بر ۳ شاخص، مولفه ارزش سازمانی مشتمل بر ۱۰ شاخص، مولفه بینش و نگرش مشتمل بر ۹ شاخص، مولفه ویژگی شخصیتی مشتمل بر ۱۱ شاخص، مولفه ارتباطات فردی مشتمل بر ۴ شاخص، مولفه ارتباطات بین فردی مشتمل بر ۱۰ شاخص، مولفه ارتباطات بانکی مشتمل بر ۳ شاخص، مولفه رهبری مشتمل بر ۴ شاخص، مولفه اعتبار حرفه‌ای مشتمل بر ۵ شاخص، مولفه دانش مالی- بانکی مشتمل بر ۱۴ شاخص، مولفه دانش فناوری مشتمل بر ۳ شاخص، مولفه آموزشی/پژوهشی مشتمل بر ۵ شاخص، مولفه مدیریت خود مشتمل بر ۴ شاخص، مولفه مدیریت دیگران مشتمل بر ۶ شاخص، مولفه مدیریت کسب و کار مشتمل بر ۱۷ شاخص، مولفه توانایی عاطفی مشتمل بر ۶ شاخص، مولفه توانایی ذهنی مشتمل بر ۵ شاخص، مولفه توانایی تجربی مشتمل بر ۴ شاخص، مولفه توانایی تحصیلی مشتمل بر ۶ شاخص، مولفه توانایی فیزیکی مشتمل بر ۳ شاخص می‌باشد.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مقاله شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری بوده است. در مدل‌ها و رویکردهای نوین علم مدیریت و توسعه، صاحب‌نظران و پژوهشگران، توسعه مبتنی بر شایستگی را از جمله عوامل توسعه در سطح ملی و سازمانی می‌شمارند. آنچه که حرفه‌گرایی و مدیریت حرفه‌ای را توسعه و بهبود می‌بخشد آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی مدیران است. به عبارتی حرفه‌ای کردن مدیران و پرداختن به حرفه‌ای‌گرایی به عنوان ضلعی اجتناب ناپذیر در توسعه، نیازمند طراحی و مدیریت برنامه آموزش و توسعه مدیران است. بنابراین، با چنین نگرشی، این پژوهش با تاکید بر مولفه کلیدی "شایستگی" به دنبال شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص شایستگی مدیران بانکی بوده است. به عبارتی، مساله اصلی پژوهش شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران بانکی بوده است.

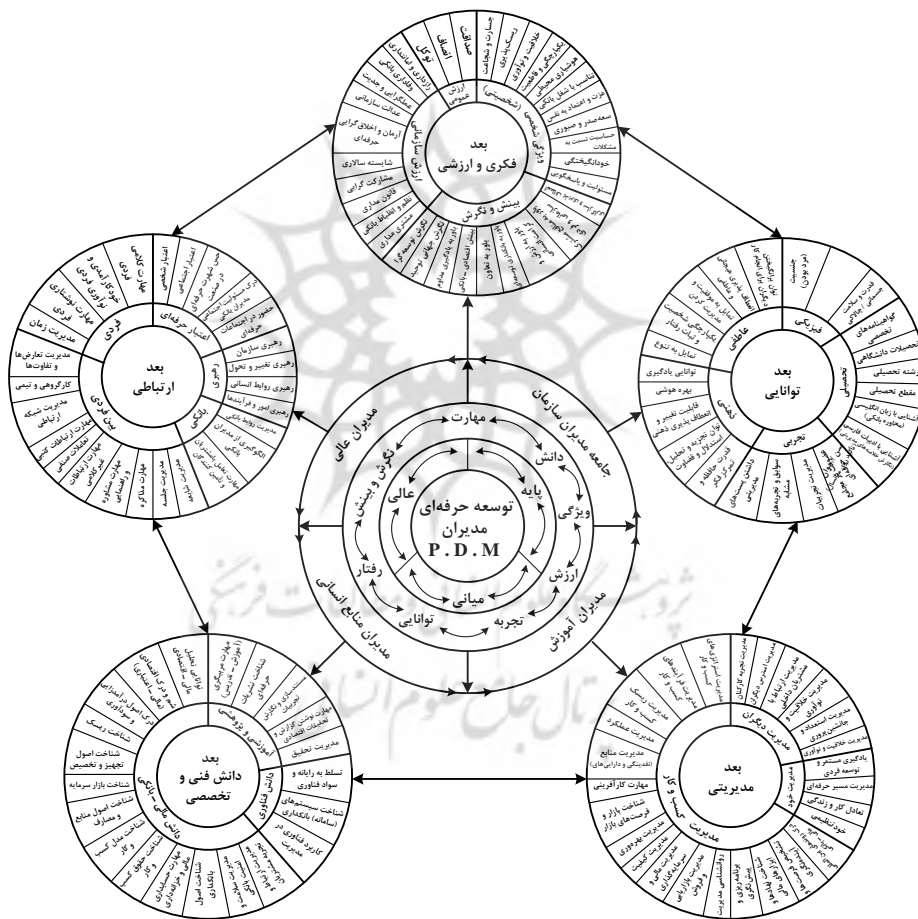
برای انجام پژوهش با توجه به ماهیت و هدف پژوهش از رویکرد کیفی با رهیافت سیستماتیک مبتنی بر نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد و پدیده محوری مورد مطالعه "ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های" توسعه شایستگی مدیران بود. برای انجام مصاحبه‌ها، از جامعه آماری مدیران ستادی بانک توسعه تعاون ۲۱ نفر به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و با روش مصاحبه و مشاهده داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد. یافته پژوهش حکایت از این دارد برای توسعه مدیران شایسته می‌بایست پنج بعد، بیست مولفه و صد و سی و دو شاخص مورد توجه برنامه ریزان آموزشی قرارگیرد. ابعاد پنجگانه توسعه شایستگی مدیران عبارتند از ۱- بعدفکری<sup>۰</sup> ارزشی، ۲- بعد ارتباطی، ۳- بعد دانش فنی<sup>۰</sup> تخصصی، ۴- بعد مدیریتی و ۵- بعد توانایی. مولفه‌های بیستگانه توسعه شایستگی مدیران عبارتند از ارزش‌های عمومی، ارزش‌های سازمانی، بینش و نگرش، ویژگی شخصیتی/شخصی، مهارت ارتباط فردی، مهارت



ارتباط بین فردی، مهارت ارتباط بانکی، مهارت رهبری، اعتبار حرفه‌ای، دانش مالی<sup>۹</sup> بانکی، دانش فناوری، مهارت آموزشی<sup>۱۰</sup> پژوهشی، مدیریت خود، مدیریت دیگران، مدیریت کسب و کار، توانایی عاطفی، توانایی ذهنی، توانایی تجربی، توانایی تحصیلی و توانایی فیزیکی. شاخص‌های صد و سی و دوگانه توسعه شایستگی مدیران در جدول ارائه و در مدل نهایی (نمودار ۳) نیز آورده شده است.

بررسی وجوه اشتراک این پژوهش با پیشینه نشان می‌دهد نتایج این پژوهش با نتایج مطالعاتی چون فتحی، ۱۳۸۴، میرسپاسی غلام زاده، ۱۳۸۸، فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۹، حاج کریمی و همکاران، ۱۳۹۰، خراسانی و همکاران، ۱۳۹۳، الهیاری و همکاران، ۱۳۹۴، گودرزی و امانی، ۱۳۹۴، غنجی و همکاران، ۱۳۹۴، میرسپاسی، ۱۳۹۴ و عاشقی و قهرمانی، ۱۳۹۵، عباس پور و همکاران، ۱۳۹۶، آستین، ۲۰۰۵، هنبرگ، ۲۰۰۵، دیویس، ۲۰۰۷، بولوچ، ۲۰۰۷، یانگ، ۲۰۰۸، بیوسریت، ۲۰۱۱، نواز و همکاران، ۲۰۱۳، ای. اونی، ۲۰۱۳، فلوریدو، ۲۰۱۴، پوته و همکاران، ۲۰۱۴ و گرینهام، ۲۰۱۷ همسو بوده است که در ادامه برخی وجوه اشتراک این پژوهش با مطالعات دیگر به تفکیک ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌ها تبیین شده است. در بعد فکری - ارزشی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون بوزنجانی در سال ۱۳۸۹ با شاخص‌هایی چون بینش و نگرش مدیریتی، ویژگی شخصیتی؛ گروه آموزشی "بانک ست (۲۰۰۵) با شاخص‌هایی چون ویژگی‌های شناختی و شخصیتی؛ یانگ (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون مشتری‌گرایی و انعطاف‌پذیری و سازگاری و مطالعه گرینهام (۲۰۱۷) با شاخص‌هایی چون چالش‌های اخلاقی پیش روی بانکداران انطباق دارد. در بعد ارتباطی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون کینگ (۲۰۰۴) با شاخص‌هایی چون بحث با همکاران (در گروه یا واحدهای کاری)؛ گروه آموزشی بانک ست (۲۰۰۵) با شایستگی‌های تعاملی و مهارت‌های ارتباطی؛ یانگ (۲۰۰۸) با شاخص‌هایی چون شنود مؤثر، اعتمادسازی، نفوذ بر افراد و مطالعات گرینهام (۲۰۱۷) با شاخص‌هایی چون تعامل با مشتریان و مدیریت شبکه‌های اجتماعی همخوانی دارد. در بعد دانش فنی و تخصصی، یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون بوزنجانی در سال ۱۳۸۹ با شاخص‌هایی چون دانش و مهارت مدیریتی؛ دیویس در سال ۲۰۰۷ با شاخص‌هایی چون دانش تخصصی، آموزش ضمن خدمت؛ کینگ (۲۰۰۴) با شاخص‌هایی چون مطالعه کتاب و مقالات مرتبط، مطالعه اطلاعات اینترنتی و صفحات وب، شرکت در کارگاه‌های آموزشی، حضور در کنفرانس‌ها و سمینارهای تخصصی و کاربردی نتایج تحقیقات پژوهشگران؛ گروه آموزشی بانک ست (۲۰۰۵) با شاخص‌هایی چون دانش تخصصی، شغلی و عمومی خاص سازمان و مطالعه گرینهام (۲۰۱۷) با شاخص‌هایی چون شناخت چارچوب‌های قانونی و نظارتی همخوانی دارد. در بعد مدیریتی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون بوزنجانی در سال ۱۳۸۹ با شاخص‌هایی چون جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، مدیریت فرایندها و عملکرد؛ کینگ (۲۰۰۴) با شاخص‌هایی چون پشتیبانی و حمایت کارکنان؛ گروه آموزشی "بانک ست (۲۰۰۵) با شایستگی‌های تعاملی و مهارت‌های ارتباطی؛ یانگ (۲۰۰۸) با

شاخص‌هایی چون خلق چشم‌انداز، شم کسب و کار و کارآفرینی، تفکر یا اقدام استراتژیک، مدیریت تغییر، توسعه دیگران، تسهیم دانش، قضاوت و تصمیم‌گیری و مطالعه گرینهام (۲۰۱۷) با شاخص‌هایی چون مدیریت ریسک، تأمین مالی و اصول سرمایه‌گذاری انطباق دارد. در بعد توانایی مدیریتی یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات افرادی چون غفاریان با شاخص توانایی‌های عاطفی، ذهنی و تجربی مدیران و با یافته‌های مطالعه بوزنجانی در سال ۱۳۸۹ با تأکید بر توانایی‌های مدیریتی در بعد حرفه‌ای انطباق دارد. در شکل زیر مدل مفهومی پژوهش مشتمل بر ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده برای توسعه شایستگی مدیران آورده شده است.



نمودار شماره ۳: مدل نهایی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همچنین یافته‌های جانبی پژوهش نشان داد در کنار ابعاد، مولفه و شاخص‌های تبیین شده برای توسعه شایستگی مدیران به عنوان عامل رهبری و توسعه پایدار بانک می‌بایست به چهار گروه از عوامل: ۱- حمایت کنندگان و تسهییلگران آموزش، ۲- رده‌های مدیریتی مدیران، ۳- حوزه‌ها و حیطه‌های آموزشی و ۴- شایستگی‌های مدیران توجه گردد. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که طبق یافته‌های پژوهش برای توسعه شایستگی مدیران، مدلی دارای ۵ بعد، ۲۰ مولفه و ۱۳۲ شاخص می‌تواند در صنعت بانکداری مطلوب و مناسب باشد.

## ۵- منابع

- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: دیدار.
- بیگی، وحید و قلی پور، آرین. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور. مدیریت دولتی/دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. دوره ۸، شماره ۱.
- تقی پور ظهیر، علی. (۱۳۹۲). *برنامه‌ریزی آموزش و پرورش: نظریه‌ها، فنون و روش‌ها*. تهران: آگاه.
- حاج کریمی، عباسعلی. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران. چشم انداز مدیریت دولتی. شماره ۸ خراسانی، ابصت؛ فتحی واجارگاه، کورش و زاهدی، حسین. (۱۳۹۳). طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳ صص ۲۱-۱.
- خوارزمی، سیندخت. (۱۳۸۴). مدیریت و رهبری شایستگان. اولین همایش ملی توسعه 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 حرفه‌ای مدیران در صنعت بانکداری. تهران: تدبیر، شماره ۶۷.
- عاشقی، حسن. (۱۳۹۵). الگویی برای توسعه حرفه‌ای بانکداران مبتنی بر شایستگی‌ها. تهران: چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی ایران. تهران: انجمن آموزش و توسعه سرمایه انسانی ایران.
- عاشقی، حسن. (۱۳۹۵). *صلاحیت‌های ساختن آینده: هسته و چارچوب شایستگی‌های مدیران بانکی*. تهران: ششمین همایش ملی آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی.
- عاشقی، حسن و قهرمانی، محمد. (۱۳۹۵). تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان حوزه پولی و بانکی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۲، شماره ۱۱.
- عباس پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ دلاور، علی؛ غیائی ندوشن، سعید و هماشمیان، فخرالسادات. (۱۳۹۶). توسعه مدیران شرکت ملی گاز ایران مبتنی بر الگوی شایستگی. فصلنامه روانشناسی تربیتی. دوره ۱۳، شماره ۴۳، صص ۵۹ - ۷۳.
- غفاریان، وفا. (۱۳۸۷). *شایستگی‌های مدیریتی چگونه می‌توان سازمان را بهتر مدیریت کرد*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- غنجی، مستانه. (۱۳۹۴). طراحی الگوی صلاحیت حرفه‌ای مدیران با تاکید بر مدیریت فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۱، صص ۲۲-۱۱.
- فتحی واجارگاه، کوروش و نوری، فیروز. (۱۳۹۵). مدیریت یادگیری در سازمان‌ها. تهران: علم استادن.
- فتحی، ناصر. (۱۳۸۵). *مروارید پنهان*. تهران: سایپا.
- کریمی، محسن. (۱۳۹۰). *رفتارهای مدیران مدیرانی در سازمان*. مشهد: قاف مشهدارضا.
- کریمی، مرتضی. (۱۳۸۸). *شناسایی الگوی مطلوب طراحی آموزش و توسعه مدیران*. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش. تهران.
- گزارش توسعه انسانی. (۲۰۱۴). جزوه درسی منتشر نشده تقی پور ظهیر، علی (۱۳۹۴). دوره دکترای مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

- گودرزی، محمدعلی و امانی، فاطمه. (۱۳۹۴). *الگوی توسعه و توانمندسازی مدیران*. تهران: جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران.
- میرسپاسی، ناصر و غلام زاده، داریوش. (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران. *مجله پژوهش های مدیریت*، شماره ۸۳.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۴). نقش مدیران حرفه‌ای در توسعه: ضرورت حرفه‌ای کردن مدیریت در جامعه. *مجله مطالعات مدیریت*.
- الهیاری، رحمت اله؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد و خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۴). طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک های علم و فناوری دانشگاه های دولتی ایران. *توسعه کارآفرینی*، دوره ۸، شماره ۴، صص ۷۴۸-۷۲۹.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ صداقت، علی؛ بازرگانی، محمد و بهادری، محمد کریم. (۱۳۸۹). طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی. *مجله طب نظامی*، دوره ۱۲، شماره ۳.
- Austin, Z., Marini, A., & Desroches, B. (2005). Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). *Pharmacy Education*, 5, 175-181.
- Bayarystanova, Elmira. (2013). Education System Management And Professional Competence Of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140- 427 ° 431.
- 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, M & Musa, M. (2013). Assessing the Impact of Training and Management Development in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5).
- Federal Reserve Bank. (2016). professional development he Federal Reserve Bank of Chicago. Retrived From: <https://www.chicagofed.org/research/index>.
- Florido, J.(2014). Financial strategies, the professional development of employers and performance of sme's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 768 ° 775.
- Grenham, G. (2017). Professional Diploma in Banking 2016/2017 (leading to Chartered Banker). The Institute of Banking. Retrived From: [www.iob.ie/postgrad](http://www.iob.ie/postgrad).
- Haneberg, L. (2005). Build middle management capacity. *Journal of Consulting to Management*, 16, 32-37.
- Jones, N., & Robinson, G. (1997). Do organizations manage continuing professional development? *Journal of Management Development*, 16(3), 197 - 207.
- Nawaz, M. (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*, 3(5)
- Puteh, F. (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. Retrived from: [at www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Smith, A. (2011). Uncovering Hidden Learning (Informal Learning within Virtual Social Learning Systems). *Journal of the Further Education, Alliance*, 3(3), 1 ° 9.
- 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.
- Davies, S. (2007). Professional Development for Middle Manager. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Educational Management Unitec Institute of Technology 2007 .