

## واکاوی و شناسایی شایستگی‌های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی با رویکرد توسعه‌ای (مطالعه موردی: بانک دی)

منصوره چهاردولی<sup>۱</sup>  
زهرا لبادی\*<sup>۲</sup>  
فاطمه پرسته قمبوانی<sup>۳</sup>  
مژگان عبدالهی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳)

### چکیده

کارشناسان مالی نقش کلیدی در تصمیم‌سازی آگاهانه مدیران در برنامه‌های استراتژیک بانک‌ها دارند، به همین دلیل عملکرد این دسته از کارشناسان از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. با عنایت به این مسئله، این مقاله به شناسایی شایستگی‌های کارشناسان مالی در حوزه بانکی می‌پردازد. با توجه به ماهیت و هدف این پژوهش، رویکرد آن کیفی و با روش نظریه داده بنیاد و طرح ساختارگرای چارمز انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارشناسان مالی شاغل در بانک دی می‌باشد. ابزار پژوهش شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. پس از مصاحبه با ۳۰ نفر از کارشناسان مالی که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند، به جهت عدم ارائه اطلاعات جدید (اشباع نظری) جریان مصاحبه خاتمه یافت. سپس متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و با روش تحلیل مضمون (تم) بررسی شدند. در مجموع ۷۹ شایستگی به عنوان شایستگی‌های مورد نیاز برای کارشناسان مالی بانک دی شناسایی شد که در قالب ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی با عناوین فردی، میان فردی، دانش پایه‌ای و عمومی شغل، دانش فنی و کلیدی شغل، و نهایتاً در دو بعد شایستگی‌های تخصصی و عمومی تعیین و تعریف گردیدند.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های عمومی، کارشناسان مالی، بانک.

### مقدمه

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. مسئول

مکاتبات: zahra\_lebady@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

امروزه نیروی انسانی در مورد بهترین شیوه برای بهبود کیفیت، تصمیم می‌گیرد (۱) و در یک سازمان، بیش از سایر عوامل در شالوده سازی، نگهداری و گسترش سطح عملکرد و تکمیل مأموریت سازمان نقش دارد (۲). یکی از معیارها برای بهسازی عملکرد عامل انسانی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی، شناسایی شایستگی است. دراگانیدیس و مینتزاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در مفهومی گسترده، شایستگی را به عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت، ارزش‌ها، گرایش‌ها، رفتارها، جریان‌ات عادی و الگوهای تفکر تعریف کرده‌اند که افراد یا گروه‌ها می‌توانند به طور مؤثر یا موفقیت‌آمیز، برای حل مشکلات و روبروشدن با چالش‌ها و فرصت‌ها آن‌ها را به کار گیرند (۳). اسپنسر و اسپنسر<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)، در بیان مفهوم شایستگی، آن را به دو دسته تقسیم کرده‌اند. دسته اول، شایستگی‌های مورد نیاز، که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد، و دسته دوم، شایستگی‌های برتر است که بر اساس آن‌ها نتایج به دست آمده بالاتر از میانگین بوده و عملکرد بهتری را نشان می‌دهد (۴). بیشتر محققان همچون بویاتزیس<sup>۳</sup> (۱۹۸۲)، هیوا و هیوا<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) معتقدند که مؤلفه‌های دانش، مهارت و نگرش در شکل‌گیری شایستگی‌های کارکنان سازمان‌ها نقش بسزایی دارند. بنابراین انتخاب و آماده‌سازی نیروی انسانی در راستای دستیابی به چشم انداز سازمانی بسیار دشوار است. زمانی که برای هریک از مشاغل سازمان مجموعه‌ای از شایستگی‌ها تعریف شود، کارکنان دقیقاً می‌دانند که باید به چه رفتارهایی ارزش بدهند و با انجام چه کارهایی به تحقق اهداف سازمانی کمک کنند. در برخی مشاغل ارتباط کاری به گونه‌ای است که فرد برای احراز آن شغل تنها به یک سری از ویژگی‌های محدود نیاز دارد. در مشاغل دیگر ممکن است دانش و علم فرد اهمیت زیادی داشته باشد و در برخی دیگر تجربه و سوابق کاری و در تعدادی نیز ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی فرد مهم‌تر است. به هر حال برای انتخاب مناسب یک (نیروی انسانی) کارشناس، باید معیارهایی را در اختیار داشت. این معیارها می‌توانند دارای درجات اهمیت متفاوتی باشند یا از نظر اهمیت، درجه یکسانی داشته باشند (۵). توسعه علم در حوزه شایستگی‌ها از این منظر در تمامی حوزه‌ها مهم است که می‌توان از آن به منظور انتخاب، ارتقا، آموزش و بهبود عملکرد استفاده کرد.

بی شک صنعت بانکداری نیز از این قاعده مستثنا نیست. بانک دی با تمرکز بر دغدغه سودآوری در سنوات اخیر و با رویکرد تحلیل عملکرد به بررسی شاخص‌های عدم بهره‌وری و سودآوری خویش پرداخته است. نتایج این بررسی‌ها نشان می‌دهد که در کنار شاخص‌های مالی یکی از حوزه‌های

<sup>۱</sup>- Draganidis & Mentzas

<sup>۲</sup>- Spencer and Spencer

<sup>۳</sup>- Boyatzis

<sup>۴</sup>- Hiva & Hiva

چالش برانگیز در تحلیل وضع موجود بانک، متمرکز بر سرمایه انسانی است. این موضوع بانک دی را برآن داشته است تا در راستای افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی خود حرکت کرده و رفع تمامی چالش‌های موجود و تدوین راهکار برای موفقیت‌های آینده بانک را در گرو جذب، توسعه، حفظ و نگهداشت منابع انسانی با کیفیت بداند. از این رو در سند استراتژی بانک در افق ۱۴۰۰، حوزه سرمایه انسانی به عنوان یکی از حوزه‌های مهم تمرکز در بانک، مطرح شده است (۶). در همین راستا، مردانی و تولایی (۱۳۹۵) در پژوهش خود به ضعف توان و عدم وجود کارشناسان متخصص (کارشناسانی با دانش تشخیص و تعیین طرح‌های دارای توجیه فنی و اقتصادی) در بانک‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین مسائل و مشکلات بانکداری اسلامی و بانکداری بدون ربا در کشور اشاره کرده اند (۷). بنابراین تزریق اطلاعات مالی با کیفیت از سوی کارشناسان (به موقع بودن، مربوط و قابل فهم و قابل مقایسه بودن و ... رکن رکین پاسخگویی و تصمیم‌گیری‌های اقتصادی آگاهانه و از ملزومات بی‌بدیل توسعه و رشد اقتصادی در بخش خصوصی و دولتی است (۸). بر پایه نکات یاد شده، در شرایطی که رعایت نشدن برخی معیارهای اخلاقی موجب ایجاد فسادهای مالی در سطح ملی و بین‌المللی شده و نگرانی‌های زیادی را در بخش‌های دولتی و غیردولتی به وجود آورده است (۹)، در نظام بانکی نیز با توجه به نقش فزاینده بانک‌ها به عنوان مهم‌ترین نهاد مالی و اقتصادی در سازندگی کشور شناسایی و پرورش کارشناسان توانمند می‌تواند سریع‌تر آنان را به سمت اهدافشان رهنمون سازد. در نتیجه پژوهش حاضر بر آن است تا ضمن بررسی جامع پیشینه و دیدگاه محققانی که در حوزه شایستگی فعالیت داشته‌اند، به دنبال واکاوی شایستگی‌های کارشناسان مالی در سیستم بانکی است تا بر اساس آن شایستگی‌های عمومی و تخصصی مورد نیاز کارشناسان مالی به شیوه علمی شناسایی و مشخص شود و در فرایند گزینش و آموزش این گروه از کارشناسان مورد استفاده قرار گیرد.

### سؤالات پژوهش

شایستگی‌های مورد نیاز کارشناسان مالی بانک دی از دیدگاه خبرگان کدامند؟  
براساس شایستگی‌های شناسایی شده، چه طبقه‌بندی برای شایستگی‌های کارشناسان بانک دی می‌توان ارائه کرد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### مفهوم شناسی و تعاریف شایستگی

از نظر هیوا و هیوا (۲۰۰۹) در خصوص آغاز بکارگیری رویکرد شایستگی، شناسایی و تعاریف آن بین صاحب‌نظران اتفاق نظر اندکی وجود دارد (۱۰).

این واژه گاهی به خروجی‌های عملکرد یک فرد شایسته اشاره دارد و گاهی نیز بیانگر ویژگی‌هایی است که باعث رسیدن یک فرد به عملکرد برجسته می‌شود (۱۱). دراگانیدیس و مینتراس (۲۰۰۶)

معتقدند رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی رویکرد جدیدی نیست. رومی‌های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاش برای ارائه ویژگی‌های یک «سرباز خوب رومی» به کار می‌بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان، از حدود سال ۱۹۷۰ شروع شده و از آن زمان به بعد، توسعه و کاربرد سریع داشته است (۱۰). مفهوم شایستگی ابتدا توسط مک کلند<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) به عنوان پیش‌بینی‌کننده موفقیت کارکنان در شغل معرفی شد. او شایستگی را به عنوان «محک‌گزینش<sup>۲</sup>» مطرح نمود و براین باور بود که شایستگی، ابزاری است که می‌توان توسط آن، فرد ممتاز را از افراد معمولی تشخیص داد. در سال ۱۹۸۲ او به همراه همکاران خود در کتاب «شایستگی مدیر<sup>۳</sup>» اولین تعریف از شایستگی را ارائه نمود: «ویژگی‌های ریشه‌ای فرد<sup>۴</sup> (انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش‌های اجتماعی و مجموعه دانش<sup>۵</sup>) که فرد برای انجام وظیفه به کار می‌برد» (۱۲). تعریف انجمن مدیریت منابع انسانی (۲۰۱۶) از شایستگی دربردارنده ویژگی‌هایی است که به عملکرد فرد کمک می‌نماید و شامل ویژگی‌ها، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و نیز برخی از خصوصیات دیگر مانند سطوحی از انگیزه و صفات شخصیتی است (۱۰).

پرهیزگار (۲۰۱۰) به نقل از موسسه نشنال پارک سرویس امپلویز<sup>۶</sup>، شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص بیان می‌کند که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف به موفقیت دست یابد. تعریف کنون و وایترسپور<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) از شایستگی عبارت است از هر گونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی که از طریق رفتار نشان داده شده و منجر به تعالی خدمت‌دهی می‌شود (۱۳). ریوایسد<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود از شایستگی به عنوان دانش، مهارت، توانایی و قضاوت مورد نیاز برای انجام اقدامات رشد یافته اخلاقی تعریف کرده است. شایستگی صرفاً انجام وظایف نیست بلکه اقدامات رفتاری مورد نیاز کارکنان برای کاربرد دانش عمیق و وسعت نظر خود، ریسک‌پذیری و توان سازگاری با تغییرات محیطی به طور شایسته است (۱۴). کووینهاون<sup>۹</sup> (۲۰۰۳) با مقایسه تعاریف ارائه شده در زمینه شایستگی، این تعاریف را در پنج گروه کلی جای داد (۱۰):

<sup>۱</sup>. MC Celland

<sup>۲</sup>. Benchmark selection

<sup>۳</sup>. Manager competency

<sup>۴</sup>. Characteristics of individual roots

<sup>۵</sup>. Characteristics, skill, social role and knowledge collection

<sup>۶</sup>.-National Park Employees

<sup>۷</sup> -Cannon &Witerspoor

<sup>۸</sup> -Revised

<sup>۹</sup> - Kouwenhoven

- (۱) شایستگی به عنوان توانایی عملکرد در سطحی مطلوب براساس یک استاندارد خاص. این تعریف به شایستگی به عنوان یک «برونداد» می‌نگرد.
- (۲) شایستگی به عنوان توانایی انتخاب و استفاده از ویژگی‌هایی (دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها) که برای عملکرد در سطح مطلوب مورد نیاز است.
- (۳) شایستگی به عنوان داشتن ویژگی‌های خاص (دانش، مهارت، نگرش) که شایستگی به عنوان یک «درونداد» تعریف می‌گردد.
- (۴) شایستگی به عنوان توصیف محض آن چه که یک فرد می‌تواند انجام دهد. این تعریف نیز شایستگی را به عنوان یک «برونداد» در نظر می‌گیرد.
- (۵) بیشتر تعاریف مفصل شایستگی، شامل عناصر چهار گروه بالا هستند.

### چرخه حیات شایستگی<sup>۱</sup>

چرخه حیات شایستگی یکی از مفاهیم مطرح در حوزه شایستگی می‌باشد که شامل چهار مرحله اساسی است و این چرخه در جهت توسعه و افزایش مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی در تکاپو است. این چهار مرحله اساسی عبارت است از:

- ترسیم شایستگی<sup>۲</sup>: در جستجوی فراهم آوردن یک تصویر کلی از شایستگی‌های مورد نیاز سازمان برای تحقق اهداف آن است. این تصویر کلی، از طریق برنامه کسب‌وکار سازمانی، الزامات پروژه‌ها، نیازهای گروهی و نیازمندی‌های شغلی مشخص می‌شود. همچنین سطح مهارت و خبرگی مورد نیاز برای هر نیمرخ شغلی نیز در این مرحله تعریف می‌شود.
- تشخیص (شناخت) شایستگی<sup>۳</sup>: شناخت یا تشخیص شایستگی به معنای نمونه‌ای از وضعیت موجود شایستگی‌ها و مهارت‌هایی است که کارکنان دارند. در این مرحله، تجزیه و تحلیل شکاف مهارتی به منظور مقایسه بین تعداد و سطح شایستگی‌هایی که کارکنان دارند با آنچه باید داشته باشند، از فعالیت‌های اساسی به شمار می‌رود.
- توسعه شایستگی: در این مرحله با توجه به نتایج، برنامه‌ریزی‌هایی برای افزایش تعداد و سطح مهارت و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان صورت می‌گیرد. تدوین راهبردهای آموزش و توسعه منابع انسانی و فراهم کردن امکانات و منابع مورد نیاز برای اجرای این راهبردها در این مرحله نقش مهمی ایفا می‌کند.

---

3- Competency Life Cycle

2 - Competency Mapping

3 - Competency Diagnosis

- نظارت بر شایستگی: مرحله نهایی، شامل ارزیابی و نظارت بر شایستگی است که به بررسی مستمر روند توسعه شایستگی و اقدامات اصلاحی یا تقویتی پرداخته می شود (۱۵).
- طی بررسی انجام شده در رابطه با مرحله سوم چرخه حیات شایستگی، در جدول ۱ برخی از روش‌های توسعه شایستگی‌ها با بیان مزایا و معایب هر یک از روش‌ها بیان گردیده است (۱۶).

جدول ۱- برخی از روش‌های توسعه شایستگی‌ها

روش توسعه	مزایا	معایب
کارراهه شغلی	ترویج مسئولیت‌پذیری فردی در امر آموزش / ارائه اطلاعات مورد نیاز توسعه	ایجاد توقع در کارکنان / عدم امکان اجرا در پست‌های مدیریتی
آموزش رسمی	انگیزش به دلیل اخذ مدرک، اثربخشی بالا برای تحقق اهداف شغلی، توسعه دانش و آگاهی‌ها	خروج افراد از محل کار / نگهداری افراد پس از اتمام دوره / مستلزم برنامه ریزی دقیق
چرخش شغلی	یادگیری در حین کار / کسب دانش دست اول / امکان ارزیابی فرد در شرایط مختلف	ریسک ناشی از عدم اجرای وظایف مقرر
آموزش حین خدمت	یادگیری در حین کار / هزینه پایین / پیوند با مسائل کاری / دقت بالا و توجه عمیق به مسائل	وابستگی به فرد هدایت کننده، نگرش منفی مدیران
مربی‌گری	مؤثر برای ارتقای عملکرد شغلی / دقت و توجه بیشتر روی مسائل کاری	وابستگی به ویژگی‌های مربی / عدم امکان نظام مند کردن فرایند آن
منتورینگ	ایجاد رابطه صمیمی با افراد / درگیر شدن مدیران ارشد در توسعه مدیریت	مشکل منتورینگ زنان / پیش افتادن فرد از منتور / تخصیص وقت مدیران ارشد
یادگیری عملی	پویاترین روش پرورش مدیران / ایجاد زمینه یادگیری از همدیگر / کمک به حل مسائل سازمانی و توسعه فرایند یادگیری	مستلزم زمان و حوصله / مستلزم رهبران آگاه به فرایند یادگیری عملی / ممکن است در گذر زمان، پروژه‌ها، تعهد و مسئولیت را رها کنند.
سمینار و کارگاه‌ها	استخری از استعدادها / توسعه حمایت بین فردی / به کارگیری مناسب منابع / انعطاف در زمان بندی / توسعه مهارت‌های ارتباطی / تبادل ایده	زمان‌بری زیاد در تمرین کردن / نیازمند مهارت‌هایی که مدیران ندارند / مدل‌های مشاوره‌ای بی اثر همانند ارائه توصیه و پند
تحلیل نقش سازمانی	ایجاد شفافیت در مسئولیت‌پذیری / تقویت مذاکره / کمک به مدیران برای هدایت افراط عملکردها / می‌تواند مشکلات سیستمی را نمایان کند.	می‌تواند سخت، رقابت‌زا و غیر شخصی باشد / وابستگی را در مقابل استقلال افزایش می‌دهد / زمان‌بر / در ایجاد الهام بخشی و توجه به احساسات شخصی، کم توجه است.
مشاوره	کمک به سازمان در جهت حساس شدن	نیازمند آموزش تخصصی / امکان آسیب-

پذیری افراد/ ایجاد وابستگی / تهدید حریم شخصی / مشخص نیست که چه زمانی نیاز به آن داریم / زمان بر و هزینه بر.	به نیازهای فردی / ارتقای کارمندیابی / ایجاد پلی بین اهداف سازمانی و فردی / کمک به سازگاری میان کارکنان	
تخریب تیم‌های کاری عملیاتی/ کاهش راه-حل‌های قابل به‌کارگیری / تولید نتایج غیر الزام آور / نتایج باید به تصمیم‌گیران القا شود.	مهارت‌های عملیاتی کاربردی / تجربیات جدید / بهبود نگرش "ما" / ارتقای روابط بین‌تیمی / بهبود توانایی جنگندگی سازمانی / تمرکز وظیفه‌ای بالا.	گروه‌های پروژه‌ای
همکاران باید در دسترس و یکدل باشند / همکاران نیازمند دانش سازمانی خوب و مهارت‌های وظیفه‌ای مناسب می‌باشند.	ممکن است همه افراد به‌منتور دسترسی نداشته باشند؛ اما نیاز به همکار دارند / تقاضاهای مرتبط با تعهدات کاری کوچک‌تر که می‌تواند مزیت داشته باشد.	روابط با همتایان

### ابعاد شایستگی

دانش، مهارت، توانایی و نگرش، به عنوان چهار بعد اصلی شایستگی مطرح شده اند. توسعه دانش و معلومات نظری به طور معمول، از راه تحصیل در دانشگاه حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش محسوب می‌شود و به تنهایی در توسعه شایستگی‌ها تأثیر ندارند. مهارت توانایی استفاده از علم در عمل است. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست می‌آید و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت، موجب بهبود کیفیت عملکرد می‌شود. بدون توسعه مهارت در بسیاری از موارد، معلومات چندان مؤثر نخواهد بود. توانایی خصلت با ثبات و وسیع است که به شخص برای دستیابی به هدف و عملکرد مطلوب در مشاغل فیزیکی و فکری کمک می‌کند. در واقع توانایی و مهارت شبیه به هم هستند و تفاوت آن‌ها این است که مهارت، ظرفیتی خاص برای انجام کارهای فیزیکی است اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌کند. نگرش تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن است. تصویر ذهنی انسان، چهارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین می‌کند و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر اساس تصویر ذهنی وی است (۱۷). اسپنسر و اسپنسر، شایستگی را خصیصه بنیادی یک شخص می‌دانند که با عملکرد عالی یا مؤثر وی رابطه علی دارد. آن‌ها نیز معتقدند که شایستگی شامل جنبه‌های زیر است:

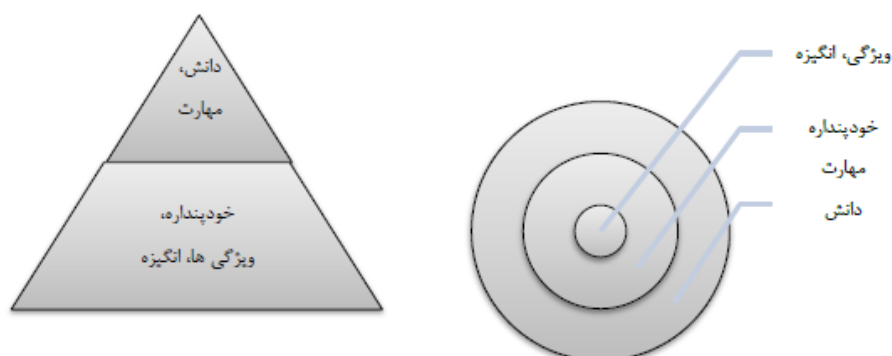
- انگیزه<sup>۱</sup>: محرک درونی و اشتیاق برای انجام کار؛
- ویژگی<sup>۲</sup>: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد؛
- ( خود انگاره ) خود مفهومی<sup>۳</sup>: ارزش‌ها، برداشت از خود یا نگرش‌های یک شخص؛

1. Motive

2. Trait

3. Self - Concept

- مهارت<sup>۱</sup>: توانایی انجام یک وظیفه معین فیزیکی یا ذهنی؛
  - دانش<sup>۲</sup>: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل.
- نوع یا سطح یک شایستگی در طرح‌ریزی منابع انسانی کاربرد دارد. همانگونه که در شکل ۱ ترسیم شده شایستگی‌های دانش و مهارت، قابل مشاهده و نسبتاً در سطح و شایستگی‌های خودپنداره، خصیصه‌ها یا ویژگی‌ها و انگیزه عمیق و پنهان‌تر بوده و محور شخصیت هستند (۱۸).
- همانگونه که توسط اسپنسر و اسپنسر در شکل ۱ توضیح داده شده است، شایستگی‌های دانشی و مهارتی تمایل به آشکار بودن بیشتر دارند که با بخش آشکار کوه یخ مشابهند. این شایستگی‌ها آسان‌تر بهبود می‌یابند و می‌توانند با هزینه مؤثر از طریق آموزش محقق شوند. در مقابل خصلت‌ها و انگیزه‌ها پنهان بوده و در واقع، زیر خط آب در کوه یخ و به عنوان داخلی‌ترین قسمت قرار دارند. این شایستگی‌ها به هسته شخصیت هر فرد نزدیک‌تر بوده و اصلاح و بهبود آن‌ها به سختی خواهد بود (۱۰).



شکل ۱- الگوی کوه یخ شایستگی‌های هسته‌ای و سطحی<sup>۳</sup> اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) (۱۸)

### پیشینه پژوهش

با مطالعه بر پیشینه پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع شایستگی، در جدول ۲ زیر خلاصه نتایج تعدادی از پژوهش‌های مرتبط در خارج و داخل کشور آورده شده است:

جدول ۲- خلاصه ای از برخی پژوهش‌های انجام شده بر روی شایستگی در حیطه‌های مختلف

ردیف	سال	نام نویسنده	خلاصه پژوهش
------	-----	-------------	-------------

<sup>۱</sup>. Skill

<sup>۲</sup>. Knowledge

<sup>۳</sup> - Central & Surface



در نتایج پژوهش در رابطه با الگوی شایستگی حسابرسان در بانک‌های اسلامی به مؤلفه‌های دانش، مهارت‌های فنی / هسته‌ای، اخلاق و رفتار حرفه‌ای اشاره کرده اند.	محد علی <sup>۱</sup> و همکاران (۱۹)	۲۰۲۰	۱
الگوی شایستگی برای مدیران بانک قرض‌الحسنه رسالت " با رویکرد بانکداری اجتماعی" مشتمل بر حوزه خصوصیات فردی (خصوصیات ذاتی فردی، ارتباطات بین فردی)، حوزه مدیریت (مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت صحیح شعبه)، حوزه بانکداری اجتماعی (تدارک خدمات بانکداری گروهی در محل مشتریان، ترویج فرهنگ قرض‌الحسنه، تدارک خدمات بانکداری مدرن) و حوزه مهارت و دانش (دانش تخصصی موضوعات حوزه بانکداری و دانش مسائل مذهبی قرض‌الحسنه) است.	سیداحمد حسینی و همکاران (۲۰)	۲۰۱۹	۲
شایستگی‌های کلیدی برای بانکداران را در قالب شایستگی اصلی (راهبری نظام اخلاقی، امور شعب و مدیریت ریسک در مؤسسات مالی) و شایستگی‌های فرعی (مدیریت امور مالی، مدیریت دارایی‌ها، استراتژی و نوآوری برای خدمات مالی خرد) تبیین کرده است.	گرینهام <sup>۲</sup> (۲۱)	۲۰۱۷	۳
مدل شایستگی این پژوهش مبتنی بر سه محور دانش حرفه‌ای، مهارت-های کاربردی و بلوغ اجتماعی است.	شركوا <sup>۳</sup> (۲۲)	۲۰۱۶	۴
یک مدل جهانی شایستگی برای بانک‌ها را بدین شرح طراحی کرده‌اند: 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 المللی. ب) شایستگی‌های مرتبط با توانمندسازی‌ها: مدیریت بر خود و تعاملات بین فردی و کار تیمی. ج) شایستگی‌های اخلاقی: مشتمل بر اخلاقیات و ارزش‌ها. د) شایستگی‌های مرتبط با رهبری و مدیریت: مشتمل بر شایستگی‌های مدیریت بر دیگران.	برایتز و ویلدسمن <sup>۴</sup> (۲۳)	۲۰۱۴	۵
در پژوهشی به توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو پرداختند. چهارده مورد از شایستگی‌های محوری شناسایی شده این پژوهش عبارت است از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه‌ی خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی،	کوچران <sup>۵</sup> و همکاران (۲۴)	۲۰۰۹	۶

<sup>1</sup> - Mohd Ali

<sup>2</sup> - Grenham

<sup>3</sup>- Skorkova

<sup>4</sup> - Brits & Veldsman

<sup>5</sup> - Cochran

مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و خودفرمانی.			
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 کارآفرینی، 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، انعطاف پذیری و سازگاری می‌داند.	یانگ <sup>۱</sup> (۲۵)	۲۰۰۸	۷
شایستگی های مدیران بانکی را به صورت شایستگی های تعاملی، فردی، شغلی عمومی، شغلی تخصصی و ارزش های سازمانی طبقه بندی نموده است.	گروه آموزشی بانک ست <sup>۲</sup> (۲۶)	۲۰۰۵	۸
معیارهای شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش مشتمل بر شش مقوله اصلی یعنی ارزش ها و نگرش ها، مهارت ها و توانمندی های مدیریتی، ویژگی های شخصیتی، دانش و مهارت شخصی، دانش و مهارت سازمانی، نظارت و کنترل و نهایتاً در دو بعد تخصصی و عمومی طبقه بندی گردیده است.	محمدی و همکاران (۲۷)	۱۳۹۹	۹
الگوی شایستگی مدیران آموزش بر اساس آموزه های قرآن کریم دارای چهار بعد ارزشی، نگرشی، منشی و تخصصی است.	پیری و همکاران (۲۸)	۱۳۹۹	۱۰
مؤلفه های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش عبارتند از شایستگی های دانشی، حرفه ای، شخصیتی، اجرایی، رهبری و هدایت، ارتباطی و ادراکی است.	ابراهیمی و همکاران (۲۹)	۱۳۹۹	۱۱
شایستگی معلمان شیمی در حوزه دانش و مهارت شامل شش بعد مدیریتی، فناوری - پژوهش، دانش موضوعی، فرهنگی، تدریس حرفه ای و دانش تربیتی و در حوزه نگرش و صفات رفتاری، شامل سه بعد فردی، رفتاری - اجتماعی و حرفه ای است.	اولی و همکاران (۳۰)	۱۳۹۸	۱۲
در تدوین الگوی شایستگی مدیران حسابرسی داخلی به منظور دستیابی به سطح مطلوب اثربخشی به مجموعه ای از شایستگی های فردی، فنی، مدیریتی و محیطی نیاز است.	رستمی و همکاران (۳۱)	۱۳۹۸	۱۳
چارچوب نهایی شایستگی مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی را در چهار بعد؛ فردی، میان فردی، حرفه ای و مدیریتی ارائه کرده اند.	سفیدگران و همکاران (۳۲)	۱۳۹۷	۱۴
طراحی الگوی شایستگی مدرسان صنعت خودرو سازی را در قالب پنج حیطه ی بنیان های حرفه ای، برنامه ریزی و آماده سازی، روش ها و راهبرد-	کرمی و همکاران (۳۳)	۱۳۹۶	۱۵

1 - Yang

2 - BANKSETA

های آموزشی، هدایت آموزش و نظارت و ارزیابی مداوم سازماندهی کردند.			
در تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان شعب حوزه بانکی و پولی چارچوبی با ابعاد ۱- فردی و ۲- سازمانی و حوزه‌های ۱- شخصیتی، ۲- نگرشی، ۳- دانشی و ۴- مهارتی طراحی کرده‌اند.	عاشقی و قهرمانی (۳۴)	۱۳۹۵	۱۶
در پژوهشی به مطالعه شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی پرداختند. شایستگی‌های شناسایی شده در ۱۰ موضوع بدین شرح طبقه بندی گردید. الف: شایستگی‌های مشترک عمومی شامل: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، شایستگی ادراکی، تعالی طلبی، شایستگی بین فردی می‌باشد. ب: شایستگی‌های ویژه شامل: شایستگی‌های فنی و شغلی، شایستگی‌های سازمانی که دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری می‌باشد.	عبداللهی و همکاران (۳۵)	۱۳۹۴	۱۷
مدل شایستگی مدیران در سیستم بانکی شامل چهار حوزه کلی می‌باشد که عبارتند از: حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی و حوزه فردی.	رحیم نیا، هوشیار (۱۵)	۱۳۹۱	۱۸
در شناسایی مؤلفه‌های صلاحیت (شایستگی) مدیران آموزش عالی به ۱۲ مؤلفه صلاحیت‌های شخصیتی، صلاحیت‌های حرفه‌ای، مدیریت در آموزش عالی، صلاحیت‌های آموزشی - پژوهشی، صلاحیت‌های اقتصاد دانش، بازاریابی، کارآفرینی، صلاحیت‌های سیاست‌گذاری و برنامه ریزی، صلاحیت‌های فرهنگی، صلاحیت‌های ارتباطی (گفتاری - نوشتاری)، صلاحیت‌های مدیریت خدمات دانشگاهی، صلاحیت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات CT، صلاحیت‌های مشاوره و صلاحیت‌های سیاسی اشاره کرده‌اند.	لبادی (۳۶)	۱۳۸۶	۱۹

### روش پژوهش

در انجام پژوهش حاضر از روش داده بنیاد (نظریه برخاسته از داده‌ها)<sup>۱</sup> و از طرح سازنده‌گرایی چارمز<sup>۲</sup> بهره برداری گردیده است. طرح سازنده‌گرایی گراند تئوری چارمز از ویژگی‌های پارادایم اشتراس و کوربین<sup>۳</sup> همچون کدگذاری باز و محوری و همچنین ویژگی‌های طرح نوظهور گلیسر<sup>۴</sup> همچون حساسیت نظری و مقایسه مداوم استفاده می‌کند. برای انجام تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شده است. در تدوین شایستگی کارشناسان مالی با این هدف که اطلاعات و شایستگی از خبرگان به دست آید، مدیران ادارات حسابداری کل، خزانه و اوراق بهادار، امور

<sup>۱</sup> - Grounded Theory

<sup>۲</sup> - Charmaz

<sup>۳</sup> - Strauss & Corbin

<sup>۴</sup> - Glaser

کارکنان، رفاه کارکنان و کارشناسان مالی شاغل در ستاد تخصصی (معاونت مالی) و صف (رؤسای شعب) به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند.

بررسی و واکاوی پیشینه و ادبیات پژوهش و همچنین سرفصل دروس علوم بانکی نشان می‌دهد که با توجه به تحولاتی که در حوزه بانکداری نوین در سطح جهانی صورت گرفته است، شایستگی‌های کارشناسان مالی بانک‌ها مورد توجه محققان قرار نگرفته و در این زمینه منابع محدود است. بنابر این بر اساس سوالات طرح شده‌ی پژوهش شناسایی شایستگی‌ها از دیدگاه متخصصان و کارشناسان مالی در دستور کار پژوهشگر قرار گرفت. به این منظور ابزار مصاحبه (مصاحبه نیمه ساختار یافته) برای شناسایی شایستگی‌های کارشناسان مالی انتخاب گردید.

مصاحبه «نیمه ساختار یافته» مصاحبه‌ای است که در آن، سؤالات مصاحبه از قبل مشخص می‌شود و از تمام پاسخ‌دهندگان، پرسش‌های مشابه پرسیده می‌شود؛ اما آن‌ها آزاداند که پاسخ خود را به هر طریقی که می‌خواهند پاسخ دهند (۳۷). در این پژوهش با راهنمایی اساتید ۱۵ سوال جهت انجام مصاحبه طراحی گردید. بر اساس مصاحبه‌ها ابعاد مسئله مورد کاوش قرار گرفت. زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود. مصاحبه با نمونه مورد نظر تا جایی ادامه یافت تا پس از ۳۰ مصاحبه، کدها و اطلاعات جدیدی ارائه نشد و به عبارتی مصاحبه‌ها به حد اشباع نظری اطلاعاتی رسید.

برای حصول اطمینان از روایی محتوایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و خبرگان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۷۵٫۱ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی می‌باشد. به عبارت دیگر، روش تحلیل مضمون فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند.

### یافته‌های پژوهش

جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه) از تحلیل مضمون استفاده شد، به این ترتیب که داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها مرور گردید. پس از تسلط به داده‌های کیفی، محقق آن‌ها را سازماندهی نموده و به کدگذاری متون سازماندهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. در نتیجه ۷۹ کد در راستای شایستگی‌ها شناسایی شد. سپس محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی شاخص‌های شناسایی شده شایستگی‌های کارشناسان شناسایی گردید.

طی فرایند مصاحبه، خبرگان به شایستگی‌های بسیاری اشاره کردند که اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هر یک از مصاحبه‌شوندگان به این سؤالات توسط پژوهشگر تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های کارشناسان مالی، شامل ۷۹ شایستگی فرعی می‌باشد. به طور کلی، با توجه به یافته‌های مورد نظر، می‌توان گفت عامل «حسن ارتباط، تعامل و شبکه‌سازی در اشکال کتبی، شفاهی و مجازی» با فراوانی  $(f = 20)$  و عوامل (تفکر قبل از اقدام و عمل، چند مهارتی بودن، بانکداری الکترونیکی، نیت‌خوانی، مصمم و قاطع، مناعت طبع، عادل بودن، مربی‌گری، آموزش کارکنان، دانش جهانی در امور مالی، آشنایی با شیوه‌های جدید مدیریت مالی جهانی) هر کدام با فراوانی  $(f = 1)$  به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین شایستگی‌های فرعی کارشناسان مالی هستند.

جدول ۳- کد گذاری اولیه یک نمونه از مصاحبه‌ها

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
تهیه گزارش (گزارش درون سازمانی، گزارش برون سازمانی)	شایستگی در گزارش‌گری صحیح، گزارش‌های درون سازمانی و برون سازمانی.
تحلیل، تعامل با مدیران، بهای تمام شده پول، مقایسه با سایر بانک‌ها، ارائه راهکار و پیشنهاد	تحلیل این گزارش‌ها است که به مدیریت کمک می‌کند تا بتواند تصمیم درست بگیرد مثلاً در این گزارش‌ها و در قسمت کاهش بهای تمام شده پول بانک دی با سایر بانک‌ها مقایسه شود و راهکار داده شود.
تحلیل شاخص‌ها و نسبت‌های مالی بانک، تحلیل و تشخیص سیاست‌های مالی بانک در برابر شرکت‌ها	بخشی از راه‌حل‌ها به سمت نرخ‌ها، بخشی وصول مطالبات، و بخشی هم به کاهش هزینه‌های عمومی و صرفه‌جویی کردن اشاره می‌شود تا بهای تمام شده پول پایین آید، راهکار دیگر مولد کردن شرکت‌ها است و اینکه بتوانیم روی مانده بدهی که به شرکت‌ها دادیم در غالب توافق‌نامه و تفاهم‌نامه سود بگیریم و موظفشان کنیم که مانده بدهی‌شان را کم کنند.
کار تیمی تعامل خوب و سریع	از کار تیمی قطعاً نتیجه بهتری حاصل می‌شود مثلاً در بحث وصول مطالبات یک کارشناس مالی فقط دانش مالی

<p>دارد ولیکن زمانی که از یک فرد (کارشناس حقوقی) در وصول مطالبات، یک نفر از کارشناسان اعتباری، یک نفر از کارشناسان امور شعب دعوت به عمل می آید. ترکیب این دانش‌ها و تخصص‌ها به تصمیم مناسب کمک می کند و موجب تعامل بهتر می‌گردد و کاغذ بازی رو حذف می کند</p>
---

جدول ۴- نمونه‌ای از شایستگی‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

کد مصاحبه شوندهگان	شایستگی استخراج شده	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه شوندهگان
م ۰۲، م ۰۵، م ۱۰، م ۱۸، م ۲۹	وقت شناسی	<p>کارشناس مالی از لحاظ رفتاری و اخلاقی می‌بایست رفتار حرفه‌ای داشته باشد. باید اخلاق مدار باشد یکی از مصداق‌های آن وقت شناسی است کارشناس سر موقع بیاید دلسوز سازمان خود باشد و به عبارت دقیق تر هر کارمندی در هر جایگاهی اگر حرفه‌ای گری را بداند باعث ارتقا خویش در سازمان می شود.</p> <p>یکی از شایستگی‌های رفتاری - اخلاقی کارشناسان مالی انضباط و وقت شناسی ایشان است.</p> <p>یکی از ویژگی‌های برجسته کارشناسان مالی وقت شناسی و مدیریت زمان است.</p> <p>وقت شناسی در ارائه گزارش‌ها و در اختیار قراردادن اطلاعات به موقع به مراجع ذی صلاح بسیار حائز اهمیت است.</p> <p>یکی از مؤلفه‌های حائز اهمیت در بخش مدیریت بر امور محول شده به یک کارشناس تسلط بر زمان، مدیریت آن و ارزش نهادن به وقت است.</p>

جدول ۵- کد گذاری گزینشی شایستگی‌های کارشناسان مالی بر حسب فراوانی

فراوانی	شایستگی	فراوانی	شایستگی
۷	دفاع از منافع سازمان و برند آن	۲۰	حسن ارتباط، تعامل و شبکه سازی در اشکال کتبی، شفاهی و مجازی
۷	قابلیت‌های فناورانه در ارتقا جایگاه رقابتی سازمان	۱۶	مهارت در به کارگیری سیستم‌های مورد استفاده در حوزه مالی بانک
۷	رجحان و برتری علمی در فعالیت‌های	۱۵	به کارگیری استانداردهای حسابداری

	مشترک گروه‌های کارشناسی		
۷	تسلط به نرم افزارهای عمومی کامپیوتر (ICDL)	۱۵	قوانین و مقررات پولی و بانکی
۶	پیگیری منظم امور محوله	۱۴	داشتن تجارب کافی در زمینه فعالیت
۶	دانش به روز در حوزه مالی	۱۳	داشتن تحصیلات عالی آکادمیک مرتبط
۶	صبر و شکیبایی	۱۳	کفایت سرمایه
۵	نظم و انضباط کاری	۱۳	تحلیل سود و زیان
۵	ابزارهای نوین مالی	۱۳	تحلیل کیفیت دارایی‌ها
۵	حفاظت از اسناد و اطلاعات بانک	۱۳	دقت و سرعت عمل
۵	تحلیل نقدینگی	۱۰	ارائه پیشنهادات جهت پیشبرد اهداف بانک
۵	پیش بینی بودجه	۱۰	پیشنهاد برنامه‌های جدید برای توسعه بانک
۵	تعهد به یادگیری و توسعه دانش سازمانی و دانش حرفه ای	۱۰	پیشنهاد اصلاحات در روندهای ناموفق بانک
۵	خود- یادگیری	۱۰	گزارش نارضایتی‌های مشتریان و پیشنهاد اصلاح رویه‌ها
۵	توانایی مستند کردن آموخته‌ها	۱۰	مشارکت‌جویی
۵	فن بیان	۱۰	امین بودن
۵	رازداری	۱۰	ارائه آمار
۵	مدیریت زمان و وقت شناسی	۱۰	مسلط بودن به رویدادهای مالی در بانک
۵	برنامه ریزی	۹	حفظ ارزش ها و هنجارهای سازمانی
۵	مذاکره با مدیران بالادست	۹	رعایت خط قرمزهای سازمانی
۴	با انگیزه بودن	۹	گزارش نویسی مالی
۴	صداقت	۹	تعهد سازمانی
۴	زبان انگلیسی	۹	خلاقیت و اقدامات نوآورانه
۴	انعطاف پذیری	۹	ریسک پذیری سنجیده
۳	مشتری مداری	۹	مسئولیت پذیری
۳	روحیه کاوش و حل مسأله	۸	اخلاق مداری و پایبندی به سلامت و بهداشت حرفه‌ای
۲	موجه و مورد تأیید	۸	سلامت مالی و دوری از فساد و تبانی با افراد خلافکار بانکی
۲	آشنایی با زبان بدن	۸	ثبات هیجان
۱	تفکر قبل از اقدام و عمل	۸	تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی
۱	چند مهارتی بودن	۸	وجدان کاری
۱	بانکداری الکترونیکی	۸	آراستگی ظاهری
۱	نیت خوانی	۷	توانایی بالا در انجام امور بانکی و مالی

۱	مصمم و قاطع	۷	پاسخ دادن سریع به واحدهای درونی و مراجع بیرونی
۱	مناعت طبع	۷	همت و سختکوشی
۱	عادل بودن	۷	اعتماد به نفس
۱	مربی‌گری	۷	شفافیت مالی
۱	آموزش کارکنان	۷	آشنایی با شیوه‌های مدرن انجام امور مالی
۱	دانش جهانی در امور مالی	۷	تهیه گزارش‌ها و خبر نامه‌ها
۱	آشنایی با شیوه‌های جدید مدیریت مالی جهانی	۷	تهیه گزارش‌ها از فعالیت‌های رقبا
		۷	شرکت در دوره‌های آموزشی

با توجه به نتایج جدول ۵، میزان فراوانی در شایستگی شناسایی شده و پیشینه پژوهش، شایستگی‌های زیر به عنوان شایستگی‌های کارشناسان مالی در بانک دی در چهار سطح شناسایی شدند.

- سطح اول شامل دو حوزه: عمومی و تخصصی است.
- سطح دوم شامل چهار بعد: بعد فردی، بعد میان فردی، بعد فنی و کلیدی شغل و بعد دانش پایه ای و عمومی شغل است.
- سطح سوم شامل ۱۲ مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی، ارتباطی و کارکرد تیمی، دانش عمومی و ضروری کارشناس، تعهد و رازداری سازمانی، توانایی یادگیری مداوم، مدیریت عملیات مالی، دانش تخصصی و اعتبار حرفه‌ای، مشاوره به مدیران، پاسخگویی و گزارش‌دهی، شناخت استاندارد و آیین‌نامه‌های حسابداری، و مهارت‌های تحلیلی.
- سطح چهارم نیز شامل ۷۹ کد باز یا شاخص که جزئیات آن در جدول ۶ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۶- کدگذاری گزینشی مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی‌های شناسایی شده کارشناسان مالی در دو

بعد عمومی و تخصصی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شایستگی‌های شناسایی شده
عمومی	بعد فردی	ویژگی‌های شخصیتی	مدیریت زمان و وقت شناسی، ثبات هیجان، با انگیزه بودن، آراستگی ظاهری، صبر و شکیبایی، نظم و انضباط کاری، روحیه کاوش و حل مسأله، دقت و سرعت عمل، اعتماد به نفس، همت و سختکوشی، انعطاف پذیری، مصمم و قاطع، خلاقیت و اقدامات نوآورانه، مشتری‌مداری.



<p>مناعت طبع، عادل بودن، اخلاق‌مداری و پایبندی به سلامت و بهداشت حرفه‌ای، سلامت مالی و دوری از فساد و تبانی با افراد خلاق‌کار بانکی، وجدان کاری، پیگیری منظم امور محوله، صداقت، امین بودن، موجه و مورد تأیید، نیت‌خوانی، شفافیت مالی.</p>	ویژگی های اخلاقی		
<p>آشنایی با زبان بدن، فن بیان، حسن ارتباط، تعامل و شبکه‌سازی در اشکال کتبی، شفاهی و مجازی، مذاکره با مدیران بالادست، داشتن تجارب کافی در زمینه فعالیت، مشارکت-جویی، و رجحان و برتری علمی در فعالیت-های مشترک گروه‌های کارشناسی.</p>	ارتباطی و کارکرد تیمی	بعد میان فردی	
<p>داشتن تحصیلات عالی آکادمیک مرتبط، تسلط به نرم‌افزارهای عمومی کامپیوتر (ICDL).</p>	دانش عمومی و ضروری کارشناس		
<p>حفظ ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی، رعایت خط‌قرمزهای سازمانی، رازداری، تعهد سازمانی، دفاع از منافع سازمان و برند آن، حفاظت از اسناد و اطلاعات بانک.</p>	تعهد و راز داری سازمانی	بعد دانش پایه‌ای و عمومی شغل	
<p>مربی‌گری، آموزش کارکنان، تعهد به یادگیری و توسعه دانش سازمانی و دانش حرفه‌ای، توانایی مستند کردن آموخته‌ها، خود-یادگیری، شرکت در دوره‌های آموزشی.</p>	توانایی یادگیری مداوم		
<p>تفکر قبل از اقدام و عمل، برنامه ریزی، توانایی بالا در انجام امور بانکی و مالی، آشنایی با شیوه‌های مدرن انجام امور مالی، دانش جهانی در امور مالی، آشنایی با شیوه-های جدید مدیریت مالی جهانی.</p>	مدیریت عملیات مالی		
<p>مهارت در به کارگیری سیستم‌های مورد استفاده در حوزه مالی بانک، دانش به روز در حوزه مالی، ابزارهای نوین مالی، قابلیت‌های فناورانه در ارتقا جایگاه رقابتی سازمان، زبان انگلیسی، چند مهارتی بودن، بانکداری الکترونیکی.</p>	دانش تخصصی و اعتبار حرفه‌ای	فنی و کلیدی شغل	تخصصی
<p>ارائه پیشنهادات جهت پیشبرد اهداف بانک، مسلط بودن به رویدادهای مالی در بانک، تهیه گزارش‌ها و خبرنامه‌ها، پیشنهاد برنامه-</p>	مشاوره به مدیران		

های جدید برای توسعه بانک، تهیه گزارش‌ها از فعالیت‌های رقبا، پیشنهاد اصلاحات در روندهای ناموفق بانک، گزارش نارضایتی‌های مشتریان و پیشنهاد اصلاح رویه‌ها.			
مسئولیت‌پذیری، گزارش‌نویسی مالی، پاسخ-دادن سریع به واحدهای درونی و مراجع بیرونی، ارائه آمار.	پاسخگویی و گزارش‌دهی		
به کارگیری استانداردهای حسابداری، قوانین و مقررات پولی و بانکی.	شناخت استاندارد و آیین-نامه های حسابداری		
تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی، پیش بینی بودجه، کفایت سرمایه، تحلیل سود و زیان، تحلیل نقدینگی، تحلیل کیفیت دارایی‌ها، ریسک پذیری سنجیده.	مهارت های تحلیلی		

### بحث و نتیجه گیری

با تحلیل نتایج جدول شماره ۶، شایستگی‌های کارشناسی شده کارشناسان مالی، شامل مؤلفه‌ها و ابعاد ذیل است:

#### الف - شایستگی‌های عمومی

یکی از حوزه‌های تعیین کننده موفقیت شغلی کارشناسان مالی، شایستگی‌های عمومی می‌باشد. این حوزه از سه بعد اصلی تشکیل شده است: بعد فردی، میان فردی و دانش پایه‌ای و عمومی شغل. **بعد فردی:** ویژگی‌های فردی در عملکرد موفقیت‌آمیز فرد و دستیابی به نتایج سازمانی نقش مهمی داشته و در برگیرنده دانش، مهارت و خصوصیات است که باید در فرد وجود داشته باشد.

این بعد شامل مؤلفه‌های فرعی شخصیتی و اخلاقی است. شاخص‌های مربوط به این مؤلفه‌های فرعی شامل مدیریت زمان و وقت شناسی، ثبات هیجان، با انگیزه بودن، آراستگی ظاهری، صبر و شکیبایی، نظم و انضباط‌کاری، روحیه کاوش و حل‌مسأله، دقت و سرعت عمل، اعتماد به نفس، همت و سختکوشی، انعطاف پذیری، مصمم و قاطع، خلاقیت و اقدامات نوآورانه، مشتری‌مداری، مناعت طبع، عادل بودن، اخلاق‌مداری و پایبندی به سلامت و بهداشت حرفه‌ای، وجدان‌کاری، پیگیری منظم امور محوله، صداقت، رازداری، امین بودن، موجه و مورد تأیید، نیت خوانی، سلامت مالی، دوری از فساد و تبانی با افراد خلافکار بانکی، شفافیت مالی.

این یافته‌ها با بخشی از نتایج بدست آمده در مطالعات سید احمد حسینی و همکاران (۲۰۱۹)، گروه آموزشی بانک ست (۲۰۰۵)، محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، اولی و

همکاران (۱۳۹۸)، رستمی و همکاران (۱۳۹۸)، سفیدگران و همکاران (۱۳۹۷)، عبدالهی (۱۳۹۴)، عاشقی و قهرمانی (۱۳۹۵)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱) و لبادی (۱۳۸۶) همخوانی داشته و تأیید کننده نتایج بدست آمده در این پژوهش می باشد.

### بعد میان فردی:

بانک‌ها به کارشناسانی نیاز دارند که با بدنه سازمان روابط مناسبی داشته باشند. این بعد شامل دو مقوله ارتباطی و کارکرد تیمی است.

این بعد شامل مؤلفه‌های فرعی آشنایی با زبان بدن، فن بیان، حسن ارتباط، تعامل و شبکه سازی در اشکال کتبی، شفاهی و مجازی ارتباط، مذاکره با مدیران بالادست، داشتن تجرب کافی در زمینه فعالیت، مشارکت‌جویی، و رجحان و برتری علمی در فعالیتهای مشترک گروه‌های کارشناسی است.

این یافته‌ها با بخشی از نتایج بدست آمده در مطالعات سید احمد حسینی و همکاران (۲۰۱۹)، برایتز و ویلدسمن (۲۰۱۴)، کوچران و همکاران (۲۰۰۹)، یانگ (۲۰۰۸)، گروه آموزشی بانک ست (۲۰۰۵)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، سفیدگران و همکاران (۱۳۹۷)، عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱) و لبادی (۱۳۸۶) هم خوانی داشته و تأیید کننده نتایج بدست آمده در این پژوهش می باشد.

### بعد دانش پایه ای و عمومی شغل:

به سوابق آکادمیک، شناخت ارزش‌ها و حفظ اطلاعات سازمان متبوع و به روزرسانی دانشی کارشناس مالی، اشاره دارد. این بعد به سه مقوله دانش عمومی و ضروری کارشناس، تعهد و راز داری سازمانی و توانایی یادگیری مداوم اشاره دارد.

بعد دانش پایه‌ای و عمومی شغل شامل مؤلفه‌های فرعی داشتن تحصیلات عالی آکادمیک مرتبط، تسلط به نرم افزارهای عمومی کامپیوتر (AOL)، حفظ ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی، رعایت خط قرمزهای سازمانی، دفاع از سازمان، تعهد سازمانی، دفاع از منافع سازمان و برند آن، حفاظت از اسناد و اطلاعات بانک، مربی‌گری، آموزش کارکنان، تعهد به یادگیری و توسعه دانش سازمانی و دانش حرفه‌ای، توانایی مستند کردن آموخته‌ها، خود-یادگیری، شرکت در دوره‌های آموزشی است.

این یافته‌ها با بخشی از نتایج بدست آمده در مطالعات برایتز و ویلدسمن (۲۰۱۴)، کوچران و همکاران (۲۰۰۹)، گروه آموزشی بانک ست (۲۰۰۵)، پیری و همکاران (۱۳۹۹)، محمدی و همکاران (۱۳۹۹) هم‌خوانی داشته و تأیید کننده نتایج بدست آمده در این پژوهش می باشد.

### ب) شایستگی های تخصصی

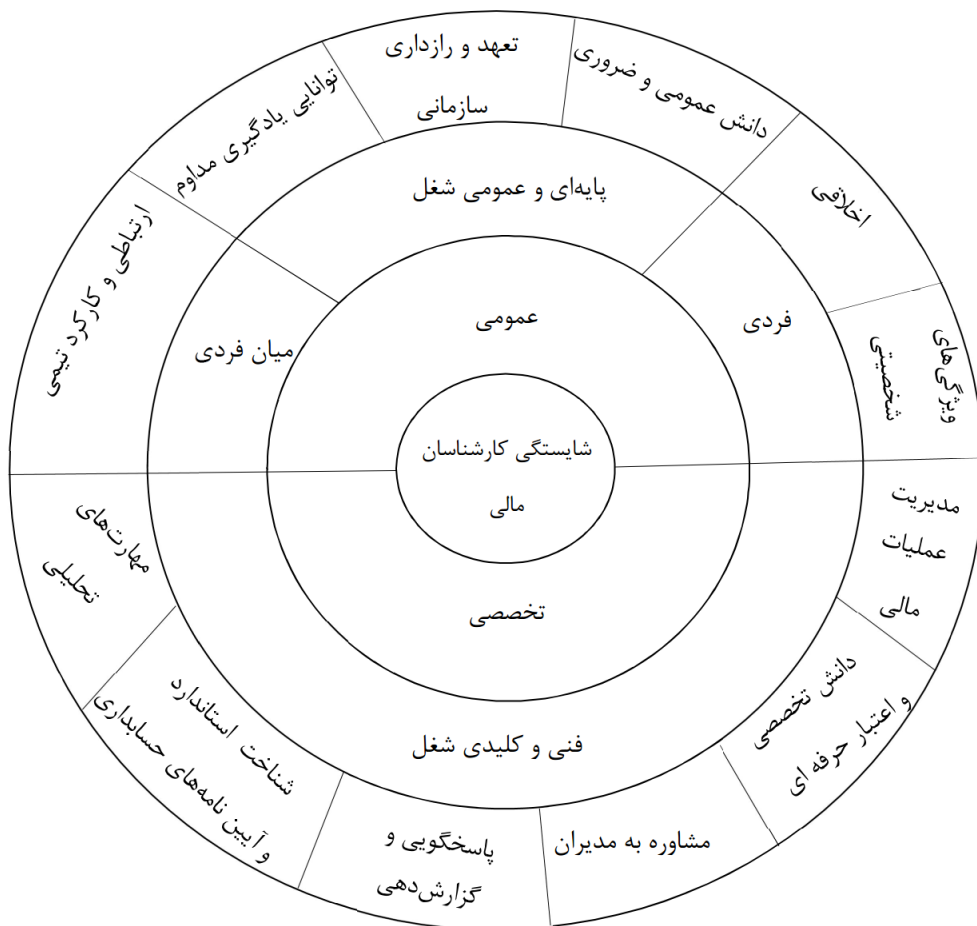
#### بعد فنی و کلیدی شغل

این بعد مشتمل بر خصیصه بنیادی فنی و بسیارحائز اهمیت یک کارشناس مالی است که با عملکرد عالی یا مؤثر وی در رابطه است. این بعد شامل شش مقوله مدیریت عملیات مالی، دانش تخصصی و

اعتبار حرفه ای، مشاوره به مدیران، پاسخگویی و گزارش دهی، شناخت استاندارد و آیین‌نامه‌های حسابداری و مهارت‌های تحلیلی است.

این یافته‌ها با بخشی از نتایج بدست آمده در مطالعات نور آیشاه و همکاران (۲۰۲۰)، حسینی و همکاران (۲۰۱۹)، گرینهام (۲۰۱۷)، برایتز و ویلدمن (۲۰۱۴)، گروه آموزشی بانک ست (۲۰۰۵)، محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، پیری و همکاران (۱۳۹۹)، رستمی و همکاران (۱۳۹۸)، عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴)، رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱) و لبادی (۱۳۸۶) هم‌خوانی داشته و تأیید کننده نتایج بدست آمده در این پژوهش می باشد.

بنابراین چنانچه روشن است نتایج تحقیق حاضر تا حدودی یافته‌های تحقیقات انجام شده پیرامون شایستگی را مورد تأیید قرار داده است. از لحاظ کاربردی پیشنهاد می‌گردد شایستگی‌های مورد شناسایی در این پژوهش در کانون‌های ارزیابی و گزینش کارشناسان مالی جهت احراز و ارتقا در پست-های کارشناسی مورد استفاده قرار گیرد، ضمن اینکه از شایستگی‌های شناسایی شده در بعد عمومی می‌توان در تهیه الگوهای شایستگی مشاغل کارشناسی دیگر در بانک بهره جست. از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به جامعه و نمونه پژوهش اشاره کرد که منحصراً مربوط به کارشناسان مالی است و به کارگیری بعد تخصصی آن در سطوح دیگر کارشناسی همچون کارشناسان IT و سیستم‌ها، حقوقی، بازاریابی و ... نیاز به بررسی مجدد یافته‌ها متناسب با وظایف تخصصی کارشناسی مربوطه دارد. محدودیت دیگر این پژوهش شرایط حاکم بر بانک‌ها به سبب شیوع ویروس کرونا و شرایط اقتضایی حاکم بر بانک‌ها و محدودیت در پذیرش افراد از خارج از بانک می باشد. در شکل ۲ نمودار گرافیکی حاصل از پژوهش حاضر ارائه شده است.



شکل ۲- شایستگی‌های شناسایی شده کارشناسان مالی از دیدگاه متخصصان و کارشناسان مالی

## منابع

- 1- Mohammadi Pirasteh SM, Jalilian H, Mirzaei H. The Relationship between Intellectual Capital and Productivity in the Banking Industry (Case Study: Lorestan Banks)", Money and Economy Quarterly.2011;7:234- 203.
- 2- Saadat E .Human Resource Management. 21st edition, Tehran:Samat.2016.
- 3- Draganidis F,Mentzas G.Competency based management review of system and approaches , Information Management & Computer Security.2006; 14(1:64-51.
- 4- Spencer LM,Spencer SM.Competence at work: Models for superior performance ,John Wiley & Sons,INC,NEW York,pp:17-9.1993.

- 5- Seyed Javadin SR. Fundamentals of Human Resource Management. 27th edition, Tehran: University of Tehran Press. (2017).
- 6- Bank Day strategy document on the horizon of 1400. Office of Strategic Planning Management. General Directorate of Planning and Development. (2019).
- 7- Mardani M, Toulaei R. Guide to compiling a roadmap and strategic plan of banks to achieve Islamic banking", Quarterly Journal of Islamic Economics and Banking. 2016; 16:92- 77.
- 8- Lashgari Z, Haghshenas Kashani F, Askari Ziarati M. The relationship between hiring managers and financial staff from former employees of auditing firms with audit reports. financial accounting and auditing research. 2011.
- 9- Namazi M, Rajab Dori H. Testing the applied model of sustainable development of accounting professional ethics using confirmatory factor analysis. Financial Accounting and Auditing Research. 2019; 11(43):25- 1.
- 10- Ahmadi M. Designing a Competency Model for Inspectors of the General Inspection Organization. [Thesis]. Allameh Tabatabai University. Faculty of Psychology and Educational Sciences. 2016.
- 11- Askari A, Hajifar S. Designing a competency model for general managers with the regression approach of the best subdivisions. Quarterly Journal of Job and Organizational Counseling. 2020; 11(41):23- 9.
- 12- Niroumand P, Bamdad Sufi Bonyad J, Aarabi SM, Amiri M. The conceptual framework of competency of CEOs of technology-based companies: dimensions, components and indicators. Job and Organizational Counseling Quarterly. 2012; 4(12): 161-145.
- 13- Parhizgar k. Comparative ethical analysis of educational competition in academia: Massification and elitism in higher education, Competitiveness Review : An International Business Journal. 2010; 20(1):84-72.
- 14- Revised J. Competencies for entry – level Registered Nurse practice . College of Nurses of Ontario. 2014.
- 15- Rahimnia F, Hoshyar V. Analysis of dimensions and components of managers' competency model in the banking system. Journal of Tomorrow Management (2012); 11(31):138- 117.
- 16- Jamshidi Kohsari H, Zarei Matin H, Babaei Zakileki, M, Jandaghi Gh. Designing a model for the development of leadership competencies in municipal service organizations. Strategic Management Studies. (2016) 26: 100- 73.
- 17- Ekrami M, Rajabzadeh S. Development of Components of Managers' Competency Assessment Scale. Management and Development Process. 2011(77):69- 49.
- 18- Mahmoudi SM, Zarei Matin H, Boheiraei S. Identifying and explaining the competencies of university managers, Management in Islamic University 2012; 1(1):143-114.
- 19- Mohd Ali NA, Shafii Z, Shahimi S, Competency Model For Shari'ah Auditors In Islamic Banks. Islamic Accounting and Business Research. 2020; 11(2): 399-377.
- 20- Hosseini SA, Rafiee M, Huoshyar V, Bagherzadeh Bazvand S, Designing A Competency Model For Managers Of Resalat Qard Al-Hasan Bank ( With Social Banking Approach) . Journal of Economic and social Research. 2019; 18(2 ):157-150.

- 21- Grenham G. Professional Diploma in Banking 2016/2017, (Leading to Chartered Banker), The Institute of Banking . [WWW.iob.ie/postgard](http://WWW.iob.ie/postgard)
- 22- Skorkova Z. Competency models in public Sector, Procedia Social and Behavioral Sciences .2016; 234-226.
- 23- Brits D W , Veldsman T H . A Global Central Banker Competency Model . SA Journal of Human Resource Management 2014; ,14-1 .
- 24- Cochran G. Developing a Competency Model for a 21th century Extension Organization , Ohio State University , a **doctor** of dissertation . 2009.
- 25- Yang B, Wu B, P. and Yang M. On establishing the core competency identifying model , A value –activity and process oriented approach . Industrial management Data System & ABI/INFORM Global . 2008.
- 26- BANKSETA. Banking Sector Competency Framework as developed and prepared under the auspices of the BANKSETA and used for an Audit of Skill in the Sector .2005.
- 27- Mohammadi A, Zolfaghari Zafarani R, Navid Adham M , Turani H. Identifying the factors affecting the qualification of school principals at the level of leadership and management. Journal of School Management. 2020; 8( 2):245- 218.
- 28- Piri R, Abbaspour A, Rahimian Hamid, Maleki H , Eskandari Hossein. Designing and validating the competency model of educational administrators based on the teachings of the Holy Quran. Journal of School Management. 2020; 8(1) :27- 1.
- 29- Ebrahimi S, Khanifar H, Fayyazi M , Gholami B. Higher Education Managers: Identifying the required competencies and capabilities and providing a model for measuring and evaluating competencies. Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources. 2020; 7(24):87- 53.
- 30- Avali E, Arshadi N, Moosapour N , Yadegarzadeh Gh. Identification of prioritization of duties and tasks of high school chemistry teachers by Dacum method. Quarterly Journal of Education. 2020(135) :54- 34.
- 31- Rostami A, Wadi'i M, Bagherpour Valashani M. Developing a competency model for internal audit managers. Financial Accounting Quarterly. 2019; 11 ( 41) :102- 70.
- 32- Sefidgaran B, Gholipour A, Faghihi A , Shah Hosseini M. Explaining the Developmental Dimensions of Human Resource Managers Based on Competence: Application of Theme Analysis. Iranian Journal of Management Sciences. 2016 ; 13( 50) :32- 1.
- 33- Karami M, Momeni Mahmavi H, Abedian Aval A , Rouzeh T. Designing a competency model for automotive industry instructors. Quarterly Journal of Human Resources Education and Development. 2017; 4( 15):24- 1.
- 34- Asheghi H, Ghahremani Mohamma. Development of professional development plan for managers and employees of branches in the field of banking and monetary (case of Cooperative Development Bank)", Quarterly Journal of Human Resources Education and Development, 2016; 20-1.
- 35- Abdollahi M, Fathi Vajargah K, Taghipour Zahir A, Rahimian H. Competencies of Managers of Education and Human Resources Development", Quarterly Journal of New Approach in Educational Management. 2015 ; 6( 4) :53- 23.
- 36- Lebadi Z. Study of the competencies of higher education managers with regard to international indicators and the development of an appropriate perceptual

framework[ thesis] . University of Science and Research, Faculty of Literature, Humanities and Social Sciences.2007.

- 37- Delavar A. Theoretical and practical foundations of research. third edition. Tehran: Roshd;2004.