



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## **Human Resource Competency Model in Digital Banking**

Ali Lashkari Poor<sup>1</sup>, Hasan Amiri<sup>2</sup>, Koroush Parsa Moein<sup>3</sup>, Farzaneh Bikzadeh Abbasi<sup>4</sup>

### **Abstract**

**Background & Purpose:** Human capital is one of the most important requirements for success in the new world of organizations and equipping it with tools for success in the new world is one of the concerns of managers in the banking industry. Accordingly, in this study, the competency model of human resources in digital banking is presented.

**Methodology:** This study is an applied research that has been done qualitatively using content analysis strategy. Semi-structured interviews used to collect data. Interviews were conducted with 20 banking experts in the form of snowballs to the stage of theoretical saturation. Data analysis was performed in three stages of extracting basic, organizing and inclusive concepts.

**Findings:** The results of data analysis showed that the human resource competency model in digital banking includes two dimensions: general dimensions (executive skills and communication skills), professional dimension (perceptual skills, specialized knowledge, strategic knowledge).

**Conclusion:** The model of human resource competence in digital banking resulting from the present study can be the basis for managers' actions in order to identify and select human capital and strategies for human capital development, training and employment of employees.

**Keywords:** *Human Resource, Competency Model, Digital Banking.*

**Citation:** Lashgari, Ali; Amiri, Hasan; Parsa Moein , Koroush; Bikzadeh Abbasi, Farzaneh.(2022). Human Resource Competency Model in Digital Banking. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(17), 27-46.

---

1. PhD Student in Public Administration, Islamic Azad University, South Tehran, Iran. **E-mail:** [A.lashgaripour@gmail.com](mailto:A.lashgaripour@gmail.com)

2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, South Tehran, Iran. **E-mail:** [Hassanamiri1349@yahoo.com](mailto:Hassanamiri1349@yahoo.com)

3. Assistant Professor, Department of Education, Islamic Azad University, Roudehen, Iran. **E-mail:** [Dr.parsa@riau.ac.ir](mailto:Dr.parsa@riau.ac.ir)

4. Assistant Professor, Department of Business Management, Islamic Azad University, South Tehran, Iran. **E-mail:** [Farzanehbikzadeh@yahoo.com](mailto:Farzanehbikzadeh@yahoo.com)

## الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتال

علی لشکری پور<sup>۱</sup>، حسن امیری<sup>۲</sup>، کوروش پارسا معین<sup>۳</sup>، فرزانه بیک‌زاده عباسی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** سرمایه انسانی از مهم‌ترین الزامات موفقیت در دنیای جدید سازمان‌ها است و تجهیز آن به ابزارهای موفقیت در دنیای نوین از دغدغه‌های مدیران صنعت بانکداری است. بر این اساس، در این پژوهش به ارائه الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتال پرداخته می‌شود.

**روش‌شناسی:** این مطالعه، یک پژوهش کاربردی است که به صورت کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۲۰ نفر از خبرگان حوزه بانکی به صورت گلوله‌برفی تا مرحله اشباع نظری انجام و تحلیل داده‌ها در سه مرحله استخراج مفاهیم پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتال شامل دو بعد عمومی (مهارت‌های اجرایی و مهارت‌های ارتباطی)، بعد حرفه‌ای (مهارت‌های ادراکی، دانش تخصصی، دانش راهبردی) است.

**نتیجه‌گیری:** الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتال حاصل از پژوهش حاضر می‌تواند مبنای اقدامات مدیران در راستای شناسایی و انتخاب سرمایه انسانی و راهکارهای توسعه سرمایه انسانی، آموزش و به کارگیری کارکنان قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، الگوی شایستگی، بانکداری دیجیتال.

**استناد:** لشکری پور، علی؛ امیری، حسن؛ پارسا معین، کوروش؛ عباسی بیک، فرزانه. (۱۴۰۱). الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتال. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۵(۱۷)، ۲۷-۴۶.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران جنوب، ایران. **رایانامه:**

[A.lashgaripour@gmail.com](mailto:A.lashgaripour@gmail.com)

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران جنوب، ایران. **رایانامه:**

[Hassanamiri1349@yahoo.com](mailto:Hassanamiri1349@yahoo.com)

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. **رایانامه:** [Dr.parsa@riau.ac.ir](mailto:Dr.parsa@riau.ac.ir)

۴. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران جنوب، ایران. **رایانامه:**

[Farzanehbigzadeh@yahoo.com](mailto:Farzanehbigzadeh@yahoo.com)

## مقدمه

در جهان متلاطم امروز، نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها را تضمین نماید. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارآمد باید مدیرانی ذی صلاح و شایسته تربیت نمود. تربیت و پرورش مدیران نیازمند چارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامعه عمل بپوشاند. نتایج پژوهش‌ها نشان از کمبود نیروهای ذی صلاح مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران توانمندتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی دارد (شجاعی و دری، ۱۳۸۷). حقیقت این است که شناسایی و تربیت و پرورش مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین‌پروری<sup>۱</sup> برای برآورد و تأمین نیازمندی‌های آینده خود در زمینه‌های مدیریتی هستند (عیدی و دیانتی، ۱۳۸۷).

در هزاره سوم مزیت رقابتی سازمان‌ها در میزان هوش، دانایی، دانش خردمندان و شایستگی نیروی انسانی آنها نهفته است. در اقتصاد دانش بنیان عصر کنونی نیز دارایی‌های فکری، به خصوص سرمایه‌های انسانی جز مهم‌ترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود و موفقیت نهفته سازمان‌ها در توانایی‌های فکری آنها ریشه دارد. هر جامعه‌ای که علاقه‌مند باشد سهم موثری در هزاره سوم و چالش‌های جهانی ایفا کند، باید راه را برای افراد علاقه‌مند به بسط دانایی و رشد ظرفیت هوشی خود بگشاید و اساساً احترام و علاقه به تعالی انسانی را در برنامه‌ریزی‌های کلان خود قرار دهد (ساداتی، ۱۳۸۹). در این محیط که اهداف و استراتژی‌های مدیران همسو با اهداف و استراتژی‌های سازمان در حال تغییر هستند، نیازمندی‌های جدید متخصصان و مدیران کاملاً مشهود است. در رویارویی با چالش‌های محیط جدید در حال تغییر، شایستگی‌های مدیران باید در ابعاد محلی و جهانی شناسایی و توسعه داده شوند. الریچ و همکاران (۱۹۹۸) ادعا می‌کنند که راه حرفه‌گرایی مدیران از طریق تعریف و کسب شایستگی‌ها است (فتحی، ۱۳۹۱).

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش و اطلاعات جلوه‌گر خواهد شد. در تحقق این هدف، مدیریت

<sup>۱</sup>. Succession Planning

شایستگی یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریت دانش است. از آنجایی که مدیریت شایستگی، تعیین‌کننده دانش کلیدی مورد نیاز فرد و سازمان برای تحقق اهداف است، سهم عمده‌ای در سطوح فردی و سازمانی خواهد داشت. رویکرد شایستگی در مدیریت مدیران در قلب مفاهیم کلیدی مدیران مانند انتخاب و ارزیابی عملکرد، مدیریت، آموزش، توسعه و مدیریت پاداش نهفته است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۲).

مدیریت شایستگی به طور تنگاتنگی با کوشش‌های سازمان برای ایجاد نظام توانمندسازی کارکنان به منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی پیوند خورده است. به علاوه مدیریت شایستگی به طور مستقیم با فعالیت‌های سازمان برای تقویت دانش درونی و به کارگیری مستمر مدیریت دانش ارتباط دارد. سرمایه انسانی از جمله مهم‌ترین دارایی هر سازمانی است. استفاده اثربخش از سرمایه انسانی زمینه موفقیت سازمان و تحقق اهداف آن را فراهم می‌سازد. شایستگی عبارت است از ویژگی‌های شناختی (مانند دانش و مهارت)، احساسی (مانند نگرش‌ها و ارزش‌ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می‌سازد. شایستگی بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش‌ها، ارزش‌ها، محتوای دانش یا مهارت‌های رفتار شناختی است که می‌تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد کند. زمینه‌های شایستگی، بیانگر فعالیت‌هایی است که فرد در آنها شایستگی دارد، درحالی که شایستگی‌های مبتنی بر فرد، مجموعه صفاتی است که به فرد این توانایی را می‌دهد که در زمینه خاصی شایستگی داشته باشد.

اغلب سازمان‌ها ماهیت خیریه ندارند. در بلندمدت باید از نظر مالی بقا و موفقیت داشته باشند تا مشاغل برای کارکنان فراهم کنند و فراتر از امنیت شغل پایه، اغلب کارکنان فقط مایلند بخشی از یک موفقیت باشند. به همین دلیل مدیران و متولیان مدیران باید دارای شایستگی‌هایی باشند که بتوانند توازن بین کارکنان و سازمان را در شرایط تغییر و تهدیدات داخلی و خارجی برقرار کنند (هانا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

از سوی دیگر کارکنان، شایسته‌سالاری در سازمان‌ها را به دلیل حضور شایستگان و برقراری و پذیرش شایستگی، به مثابه یک ارزش استمرار می‌دهند. فرد شایسته به خودی خود نمی‌تواند برای سازمان نقشی موثر ایفا کند و اثربخش باشد، مگر این که سازمان شرایط لازم را برایش فراهم کند. شایستگی کارکنان و ادغام سیاست‌های مدیران و راهبردهای کسب و کار، نقشی محوری در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند (برینکمن<sup>۲</sup>،

<sup>۱</sup>. Hanna

<sup>۲</sup>. Brinckmann

(۲۰۰۷)

امروزه بانکداری دیجیتال به عنوان یک ضرورت انکار ناپذیر در عرصه بانکداری شناخته می‌شود و پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می‌باشد و تمامی بانک‌ها در هر سطح و اندازه‌ای ناگزیر از پیروی و پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال هستند. پیشرفت‌های فوق‌العاده و شگرف دنیای فناوری اطلاعات باعث شده است که شاهد تغییرات بسیار سریع و گسترده در تمامی عرصه‌ها و کسب و کارها باشیم. صنعت بانکداری در طی سالین اخیر به شدت تحت تاثیر رشد و توسعه فن آوری اطلاعات بوده است و ورود و به کارگیری فناوری اطلاعات در صنعت بانکداری منشاء تغییرات گسترده و زیادی شده است. بانکداری دیجیتال نیز یکی از این زمینه‌ها است که پیدایش، گسترش و نفوذ آن در صنعت بانکداری از همین رهگذر است. اگر بانکداری دیجیتال به عنوان یک تغییر اجباری در سازمان تصور شود به مانند تمامی پروژه‌های تغییر که در سازمان‌ها پیاده‌سازی می‌شود نیازمند بسترسازی و الزاماتی است که طبیعتاً نقش و جایگاه نیروی انسانی در این زمینه نسبت به سایر عوامل بسیار حیاتی است. به هر حال، راهبری تغییر و اجرای تغییر در سازمان توسط نیروی انسانی همان سازمان میسر است و همراهی و توانمندی نیروی انسانی در پیاده‌سازی موفق تغییر نقش بی‌بدیلی دارد. لذا در زمینه بانکداری دیجیتال به عنوان یک تغییر اجتناب ناپذیر، وجود توانمندی و شایستگی‌های لازم در نیروی انسانی سازمان به ویژه مدیران سازمان بسیار حیاتی و ضروری است. به طور قطع نیروی انسانی و مدیران بانک ایران زمین باید از یک سطح قابل قبولی، از مهارت‌ها و توانمندی‌ها و شایستگی‌های لازم و ضروری برخوردار باشند تا بتوانند خود را با بانکداری دیجیتال همراه نمایند و در جهت تحقق درست آن اقدام کنند و واضح است در صورت عدم همراهی و توانمندی نیروی انسانی، بانکداری دیجیتال علی‌رغم تمامی اهمیتی که دارد و همچنین برخورداری از پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌ها، امکان تحقق و پیاده‌سازی نخواهد داشت. لذا سوال اصلی این تحقیق می‌تواند به این شکل مطرح شود که مهمترین شایستگی‌های نیروی انسانی بانک ایران زمین در راستای پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال شامل چه ابعاد و مولفه‌های است؟.

## پیشینه پژوهش

### مفهوم شایستگی

شایستگی، به حالت و کیفیت شایسته گفته می‌شود. سزاواری، لیاقت و استحقاق داشتن از دیگر معانی این واژه است (معین، ۱۳۷۸، ۱۰۵). شایسته‌سالاری در مفهوم مرسوم، نظامی است که در آن پاداش‌ها و منابع کمیاب، به افراد دارای صلاحیت تخصیص

می‌یابد (حسین‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). قابلیت داشتن به معنای قابل بودن، لایق بودن، استعداد ذاتی داشتن، برازندگی و شایستگی داشتن معنا شده است (شیخ، ۱۳۸۹: ۶). برای اولین بار دیوید مک کلند<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۳ مفهوم و معنای شایستگی را به کار برد (راثول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۸۱). بعد از مک کلند، مک بر<sup>۳</sup>، بنیان‌گذار شرکت خدمات خارجی ایالات متحده مشاوره را برای توسعه روش‌های جدید که بتواند عملکرد انسانی را پیش‌بینی کند، درخواست کرد (راثول و لیندهولم<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹: ۹۰-۱۰۵). گام‌های بعدی فعالیت‌های مک کلند برای مفهوم شایستگی، یافتن روش مناسب برای اعمال کسب‌وکار اصلی بود. (سانگهی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۱۹). محبوبیت و رواج رویکرد شایستگی در اوایل دهه ۱۹۹۰ به اوج خود رسید و هم اکنون نیز ادامه دارد و تأثیرات زیادی را بر بسیاری از سازمان‌ها داشته است (قزائی پور، ۱۳۸۲: ۵۹). در سال‌های اخیر، تعاریف متعددی از شایستگی ارائه شده است که در جدول ذیل آورده شده است.

#### جدول ۱. تعاریف مفهوم شایستگی

شایستگی‌ها به عنوان یک دسته دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌ها مرتبط به هم تعریف می‌شود که تأثیر زیادی بر شغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد در کار همبستگی دارد، می‌توان با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد.	سانچز <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)
برخی از سازمان‌ها شایستگی‌ها را به عنوان جنبه‌هایی از کلیت شخص در نظر می‌گیرند که عبارتند از: استعداد (کلامی، عددی، فضایی)، مهارت‌ها و توانایی‌ها (تفکر، رهبری)، دانش (عمومی، حرفه خاص، شغل خاص، سطح خاص، سازمان خاص)	سینگلا و همکاران (۲۰۱۱)
شایستگی‌ها را به دو دسته شایستگی‌های سخت و شایستگی‌های نرم طبقه‌بندی کردند. شایستگی‌های سخت عمدتاً مبتنی بر دانش و مهارت بوده و شغل محور هستند. اما شایستگی‌های نرم مبتنی بر الگوهای رفتاری و نگرش محور هستند.	روبوتام و ژوب <sup>۷</sup> (۲۰۱۳)
شایستگی به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و رفتاری باشد که عملکرد بهتر در هر جنبه از یک فرد را توصیف می‌کند	صالح (۲۰۱۳)
شایستگی‌های مدیریتی شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌ها است تا مدیر بتواند وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهد.	لارا و سالاس والینا (۲۰۱۷)
شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی هستند که می‌تواند کارکنان با کارایی بالا را از دیگران که عملکرد پایین‌تری دارند، متمایز سازد	میسرا و شارما (۲۰۱۷)
شایستگی، ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری	مولر و همکاران

1. David McClelland

2. Rothwell

3. McBer

4. Rothwell and Lindholm

5. Sanghi

6. Sanchez

7. Robotham, D. and Jubb, R

است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت به موفقیت سازمانی خواهد منجر شد (۲۰۱۷)
شایستگی ترکیبی از مهارت، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای اجرای اثربخش یک نقش است. هوانگ و کو (۲۰۱۸)
شایستگی به عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغل در نظر گرفته می‌شود که فرد را قادر می‌سازد تا عملکرد موفقیت‌آمیز به نمایش بگذارد (۲۰۱۹)

عرفانی و دیانتی (۱۳۸۸) شایستگی را در سه سطح از یکدیگر متمایز کردند: ۱- سطح فردی ۲- سطح سازمانی ۳- سطح راهبردی (عرفانی و دیانتی، ۱۳۸۸: ۱۶-۲۰).

امروزه، شایستگی‌ها عمدتاً به ویژگی‌های مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. شایستگی‌ها، به رفتارهای هدفمند دلالت دارد که می‌تواند ناشی از عناصر زیر باشد (بابایی و شیخ، ۱۳۹۰: ۵۱): ۱- دانش و آگاهی‌ها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل ۲- قابلیت‌ها یا مهارت‌ها: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی ۳- نگرش‌ها و ارزش‌ها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد ۴- ویژگی‌ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط افراد ۵- انگیزش: امیال درونی و اشتیاق برای اقدام ۶- نقش‌های اجتماعی: برداشت دیگران از افراد. در یک جمع‌بندی توسط بویاتزیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، ابعاد شایستگی (از جمله شایستگی‌های مدیریتی) در ۶ گروه به شرح زیر جا گرفته است: ۱- دانش و معلومات حرفه‌ای ۲- مهارت‌ها ۳- ویژگی‌های شخصیتی ۴- نگرش و بینش ۵- اعتبار حرفه‌ای ۶- اعتبار عمومی. چهار طبقه اول قابلیت‌ها را می‌توان ابعاد فردی شایستگی‌های مدیریتی و ۲ مؤلفه اخیر را ابعاد اجتماعی این شایستگی‌ها دانست (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۶: ۵۷-۵۸). همچنین شایستگی‌ها را می‌توان به سطوح مختلف تقسیم کرد: ۱- شایستگی‌های پایه ۲- شایستگی‌های متمایزکننده ۳- شایستگی‌های کلیدی (محوری) (قرایی‌پور، ۱۳۸۲: ۵۹-۶۰).

شایستگی به آن دسته از ارزش‌ها، دانش، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها اطلاق می‌شود که وجود آن در یک فرد به رفتارهایی منجر می‌شود که موجبات عملکرد برتر شغلی او را فراهم می‌آورد. قابلیت‌ها غالباً به صورت رفتار، قابل مشاهده هستند. رویکردهای بسیاری برای شناسایی شایستگی‌ها و توسعه مدل برای یک سازمان وجود دارد. اسپنسر نیز در خصوص شایستگی‌های مورد نیاز، دو تقسیم‌بندی به شرح ذیل ارائه نموده است: ۱- شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد. ۲- شایستگی‌های برتر که بر اساس آن‌ها نتایج به‌دست‌آمده بالاتر از میانگین و نشان‌دهنده عملکرد بالاتر است (اسپنسر، ۲۰۰۶: ۱۹).

<sup>۱</sup>. Boyatzis

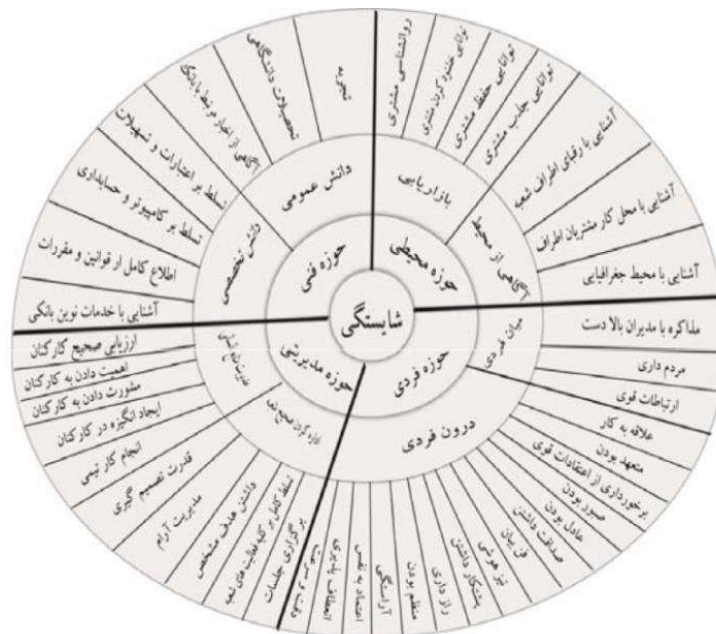
یوکل نیز در سال ۲۰۰۶ با توجه به تحقیقات گسترده، راهبردهای تعیین شایستگی را به پنج طبقه دسته‌بندی نمود: ۱- راهبرد ویژگی‌های بنیادی فردی: کدام ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، مفاهیم ذهنی، مهارت‌ها و ارزش‌ها موجب بروز رفتارها و عملکردهای برتر رهبران موفق جهان می‌شود. ۲- راهبرد رفتاری: ویژگی‌های بنیادی فردی برای رسیدن به عملکرد برتر مدیریت لازم است ولی کافی نیست. ۳- راهبرد اقتضایی (فرایند محور): بر اهمیت عوامل مؤثر بر موقعیت تأثیر دارد. ۴- راهبرد تأثیرات قدرت: در این رویکرد، تأثیر قدرت و اختیار در مدیریت مؤثر مورد بررسی قرار می‌گیرد. ۵- راهبرد ترکیبی: در سال‌های اخیر محققان به این نتیجه رسیده‌اند که ترکیب ۴ رویکرد فوق برای تعیین شایستگی‌های مدیریتی و رهبری می‌تواند مفید باشد (یوکل، ۲۰۰۶: ۴۱۷-۳۸۶).

### پیشینه تجربی

بر اساس ادبیات کنونی، افراد در عصر دیجیتال باید دارای شایستگی‌های کلیدی و ویژه‌ای باشند که بتواند این نقش را به نحوی اثربخش ایفا کند؛ چراکه، رواج زمینه‌های دیجیتالی در کسب و کار سازمان‌ها و انتقال فناوری به مهارت‌های رهبری در بازارهای نوظهور، به کارگیری چارچوب پیشرفته‌تری از شایستگی‌های رهبری را ضروری می‌سازد تا امر هدایت و رهبری در فضاهای دیجیتال را تسهیل کند؛ به ویژه که تدوین چنین چارچوبی برای انتخاب یا استخدام، تعیین انتظارات، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مدیران در عصر دیجیتال امری ضروری به نظر می‌رسد (سالتمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴، به نقل از امامی میبدی، ۱۳۹۸: ۱۴۱).

رحیم‌نیا و هوشیار در پژوهشی به دنبال ارائه الگوی جامع شایستگی مدیران در سیستم بانکی بودند. الگوی ارائه شده شامل سه سطح می‌باشد. سطح اول متشکل از چهار حوزه کلی حوزه فنی، حوزه محیطی، حوزه مدیریتی و حوزه فردی، سطح دوم شامل هشت بعد دانش عمومی، دانش تخصصی، بازاریابی، آگاهی از محیط، اداره کردن صحیح شعبه، مدیریت منابع انسانی، درون فردی و میان فردی و در نهایت، سطح سوم از چهل و دو مولفه تخصصی و عملیاتی شایستگی مدیران در سیستم بانکی تشکیل شده است (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱).





شکل ۱. الگوی شایستگی مدیران بانکی (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱)

کین و همکاران (۲۰۱۹) براساس یافته‌های پژوهشی خود که طی پنج سال و با همکاری سازمان دیلویت و دانشکده ام‌آی‌تی اسلون انجام شد، مهمترین شایستگی‌های مدیران در عصر دیجیتال را بر اساس نظرسنجی جهانی خود با مدیران اجرایی ۲۸ صنعت در ۱۲۰ کشور شامل برخورداری از دیدگاه تحولی؛ چشم‌اندازسازی روبه جلو؛ درک فناوری دیجیتال؛ تغییرمحوری؛ رهبری قاطع و عملگرا؛ و همکاری و تیم‌سازی می‌دانند. همچنین بر اساس مطالعات بونجیورنو، ریزو و وئا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) شایستگی‌هایی که تعیین‌کننده موفقیت رهبران دیجیتال است، عبارتند از: برقراری تعادل مناسب میان کنترل و نوآوری با تأکید بر ارتقا نوآوری؛ ارزش‌افزایی و کنارگذاشتن عیب‌یابی؛ نمایش فرصت‌ها و چالش‌ها به روشی جذاب در جهت ایجاد انرژی مثبت و بدین ترتیب کاهش مقاومت افراد و عدم تمرکز بر محدودیت‌ها؛ تأکید بر افزایش همگرایی بین کسب و کار اصلی و اجزای دیجیتال؛ و الهام بخشی. مفرت و سوآمیناثن<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای پیرامون رهبری و ضرورت آن در تحول دیجیتال، شایستگی‌های مدیران در عصر دیجیتال را شامل موارد زیر بیان می‌دارند؛ برخورداری از استدلال‌های قوی ضمن ترکیب آن با چشم‌انداز کارآفرینی در راستای اطلاع‌رسانی و متقاعدکردن افراد به منظور تحول دیجیتال در سازمان؛ الهام‌بخشی و ایجاد

1. Bongiorno, Rizzo and Vaia  
2. Meffert and Swaminatha

انگیزه تمام افراد؛ تنظیم‌کننده اهداف بلندپروازانه و چالشی؛ برقراری ارتباطات متقاعدکننده در راستای اهداف تحول دیجیتال. تامبس، برنتی و بروک<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) با در نظر گرفتن این نکته که مدیران دیجیتال با کنار هم قراردادن منابع انسانی و منابع فناوری می‌توانند یک تحول موفق دیجیتال را رقم بزنند، در توسعه شایستگی‌های رهبران دیجیتال بر موارد حائز اهمیت تأکید می‌کنند که عبارتند از: ریسک‌پذیری و پذیرش شکست؛ تنظیم اهداف روشن و صریح؛ فراهم کردن بازخورد دوسویه؛ برانگیختن انگیزش درونی افراد؛ شفاف‌سازی تغییر و پیامدهای آن؛ مدیریت اثربخش تعاملات؛ عمل کردن به عنوان یک مشاور. برادوج، الساوی، پاولو و ونکاترامن<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در زمینه شایستگی‌های مدیران در عصر دیجیتال خاطر نشان می‌سازند که مدیریت دیجیتال باید مستلزم به کارگیری ترکیبی از مهارت‌های سخت و نرم باشد. در این رابطه، مهارت‌های سخت توانایی بیان روان و منسجم یک دیدگاه راهبردی، به کارگیری ابزارهایی برای بر طرف کردن مشکلات با شناسایی علل اساسی در سراسر توابع و اتخاذ تصمیم‌های فکری را که برای حل آنها ضروری است شامل می‌شود. مهارت‌های نرم نیز عبارتند از توانایی برقراری ارتباط و همکاری با گروه گسترده‌ای از افراد، برخورداری از صبر و شکیبایی برای هدایت ساختارهای پیچیده به خصوص در کسب و کارهای بزرگ، توانایی به‌چالش کشیدن وضعیت موجود، برخورداری از ویژگی کاریزمایی که الهام‌بخش افراد باشد و سازمان را تحریک کند تا تغییرات را پیش ببرد.

آلکوئیست<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) شایستگی‌های مورد توجه در پرورش مدیران در عصر دیجیتال را شامل موارد زیر می‌داند؛ برخورداری از سواد دیجیتال، به معنای قابلیت انطباق سریع با فناوری‌های جدید و درحال ظهور در سه بعد فنی، شناختی و عاطفی اجتماعی؛ آگاهی از ابزارهای دیجیتال و پلتفرم‌های فناوری درحال ظهور؛ توانایی تجزیه و تحلیل محتوای دیجیتال و مرتب‌سازی آنها بر اساس دقت و کیفیت در ارائه اطلاعات؛ خودآگاهی؛ مدیریت زمان در راستای تحقق چابکی؛ توانایی داشتن و تمایل به ایجاد یک پروفایل دیجیتال و حفظ حریم شخصی در دنیای دیجیتال؛ انعطاف‌پذیری؛ تعهد نسبت به اهداف راهبردی و حرفه‌ای؛ توانایی ایجاد شبکه یادگیری جهت تسهیم دانش؛ قابلیت انطباق فناوری‌های دیجیتال با مهارت‌های رهبری جهت تحقق اهداف تحولی سازمان؛ قابل اعتماد بودن و صداقت داشتن.

1. Tumbas, Berente and Brocke

2. Bharadwaj, El Sawy, Pavlou and Venkatraman

3. Ahlquist

امروزه رهبران با عملکرد بالا، به مهارت‌ها و تخصص‌های متفاوتی نسبت به نسل‌های گذشته نیاز دارند و توسعه کارکنان بر مبنای الزامات عصر دیجیتال، یک چالش مهم برای شرکت‌های سراسر جهان است. بنابراین، با چنین نگرشی، لازم است متولیان سازمان‌ها و متخصصین حوزه بهسازی و بالندگی رهبری، با شناسایی شایستگی‌های لازم و متناسب، ضمن تدارک یک پروفایل برای تعریف کارکنان متناسب با عصر دیجیتال و ایجاد درک مشترکی از آن، به شکاف مهارتی موجود و چالش دانستن اینکه چه مهارت‌هایی برای آینده نیاز است، خاتمه دهند و با تدارک دوره‌های آموزش و بهسازی، با به اشتراک گذاشتن اصول بنیادین و تدارک فرصت‌های متعدد برای به‌کارگیری آنها، توانایی‌های این نسل جدید از کارکنان را توسعه بخشند. این در حالی است که بررسی‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد، تعداد مطالعاتی که به موضوع شایستگی‌های مدیران و کارشناسان در دوره دیجیتال پرداخته‌اند، بسیار محدود است و هر یک به تنهایی به جنبه‌هایی از آن اشاره می‌کنند. در واقع، شکاف پژوهشی حاکی از آن است که برخی مطالعات به ساختاری اشاره کرده‌اند که به جای شایستگی‌های کارکنان در عصر دیجیتال، فعالیت‌های مدیران فناوری اطلاعات را جایگزین کرده و یا آن را با وظایف مدیران اجرایی ادغام کرده‌اند؛ به علاوه، در مطالعاتی که مبنای پژوهش حاضر بوده‌اند، صرفاً به برخی شایستگی‌های کلی پرداخته شده و شناسایی و طبقه‌بندی جامعی از مجموعه شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان در عصر دیجیتال ارائه نشده و ارائه تصویری نظام‌مند از آن کمتر مورد توجه محققین قرار گرفته است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی کیفی است که در آن از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. در این روش با تحلیل دقیق مصاحبه‌نخبگان و خبرگان دانشگاهی و مدیران صنعت بانکداری، گزاره‌ها و مضامین مربوط به الگوی مطلوب شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتالی احصاء و تحلیل شدند. اعضای نمونه شامل بیست نفر از خبرگان بانکداری دیجیتال در بانک ایران زمین بودند که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و اصل اشباع نظری انتخاب شدند. روش اصلی جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته بود.

در پژوهش حاضر برای تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکز<sup>۱</sup> استفاده شد. کینگ

<sup>۱</sup>. King and horrocks

و هاروکز در سال ۲۰۱۰ با بررسی و دسته‌بندی فعالیت‌های دیگر اندیشمندان تحلیل مضمون، فرایندی سه مرحله‌ای ارائه نمودند. این چارچوب مشتمل بر سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) و یکپارچه‌سازی از مسیر مضامین فراگیر است. در کدگذاری توصیفی هدف، شناسایی قسمت‌هایی از داده‌های گردآوری شده است که برای بررسی سؤال تحقیق مناسب هستند. در کدگذاری توصیفی به بررسی مواردی که در بحث‌های شرکت‌کننده مهم است و نه «تفسیر» مفهوم آن‌ها تأکید می‌گردد. در کدگذاری توصیفی، برای آشنایی با فضای کلی متن باید متنی که قصد تحلیل آن وجود دارد بدون تلاش برای کدگذاری آن به دقت خوانده شود. گام بعدی، تعیین کردن هر چیزی در متن است که امکان دارد به ما برای فهم دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات مشارکت‌کننده در ذیل عنوان تحقیق کمک نماید. همچنین باید یک توضیح کوتاه در مورد آنچه در قسمت‌های مشخص شده مهم است، در کنار آن نوشته شود و گام آخر این مرحله بهره‌گیری از توضیحات اولیه برای تعریف کدهای توصیفی است.

در کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) تلاش می‌گردد تا فراتر از «توصیف» گزاره‌های متن عمل نموده و بر تفسیر معانی آن‌ها تمرکز شود و این تلاش اغلب با ادغام کدهای توصیفی‌ای که به نظر می‌رسد یک معنای واحد را در خود دارند، انجام می‌گردد؛ اگرچه امکان دارد در جریان برگشت به متن برای قرار گرفتن در فضای مبحث، کد تفسیری‌ای بیان شود که به گونه مستقیم به هیچ کد توصیفی معینی مرتبط نباشد. در نهایت در گام یکپارچه‌سازی مفاهیم و تعریف مضامین فراگیر تعدادی مضامین گسترده شناسایی می‌شوند که مفهوم‌های اصلی تحقیق را بازگو می‌نمایند و این مضامین باید بر اصل مضامین تفسیری بیان شوند ولی در قسمت تجرید<sup>۱</sup> بالاتری از آن‌ها قرار داشته باشد.

جهت بررسی پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌ها تعداد سه مصاحبه گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کدگذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۲. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	۱۵	۱۱	۳	۰/۷۸
۲	۱۲	۹	۶	۰/۶۹

۰/۷۳	۷	۱۰	۱۷	۳
۰/۶۸	۱۶	۳۰	۳۶	کل

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد تعداد کل کُدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۳۶، تعداد کل موافقت‌ها بین کُدها در این دو زمان برابر ۳۰ و تعداد کل عدم تناسب‌ها در این دو زمان برابر ۱۶ است و پایایی باز آزمون مصاحبه‌های صورت گرفته در این تحقیق با بهره‌گیری از فرمول ذکرشده، برابر ۶۸ درصد است. بر این اساس این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کاوله<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶) قابلیت اطمینان کدگذاری‌ها خوب و تأیید است. برای تأیید روایی پژوهش از معیارهای چهارگانه قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان‌پذیری استفاده شد. در بعد اعتبار تلاش شد از افراد مطلع و متخصص مصاحبه شود و داده‌های مناسب گردآوری گردد. بر اساس بعد قابلیت انتقال می‌توان گفت که نتایج پژوهش می‌تواند در سایر بانک‌های فعال در عرصه دیجیتال استفاده شود. در بعد قابلیت تأیید نیز داده‌های پژوهش به دفعات به مصاحبه‌شوندگان بازخورد گردید تا نتایج بازتاب ذهنیات جامعه آماری باشد. همبستگی بالای کدگذاری مجدد در مباحث قبلی نیز مبین اطمینان‌پذیری پژوهش خواهد بود.

### یافته‌های پژوهش

در فرایند تحلیل مضمون از رویکرد کینگ و هاروکز استفاده شد. در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه، در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان‌دهنده و با اجرای مرحله کدگذاری یکپارچه‌ساز، مضامین فراگیر ارائه گردیدند. در جدول زیر نمونه تحلیل مصاحبه، کدگذاری اولیه و استخراج مفاهیم پایه برای سه مصاحبه ارائه شده است؛

جدول ۳. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری باز (منبع محقق)

فرآوانی	کد اولیه	مفهوم
۹	دانش راهبردی، دانش ادراکی، جهت‌گیری دانش آینده	دانش استراتژیک
۹	فناوری، تسط بر فناوری، شناخت فناوری، کاربرد فناوری	آگاهی‌های فناورانه
۸	یادگیری، یادگیری مستمر، التزام بر یادگیری	تعهد برای یادگیری مستمر
۱۰	حرفه‌ای‌گرایی، آگاهی، دانش‌های متمایزکننده	دانش و معلومات حرفه‌ای
۹	شناخت مالی، آگاهی‌های مالی	دانش مدیریت مالی
۷	بسترسازی آی‌تی، شناخت فناوری آی‌تی، آی‌سی تی	شناخت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی

مدیریت بازار، بازاریابی، ...	دانش مدیریت بازار و بازاریابی	۱۰
دانش عملی، دانش اجرایی، ...	دانش فنی و عملیاتی	۷

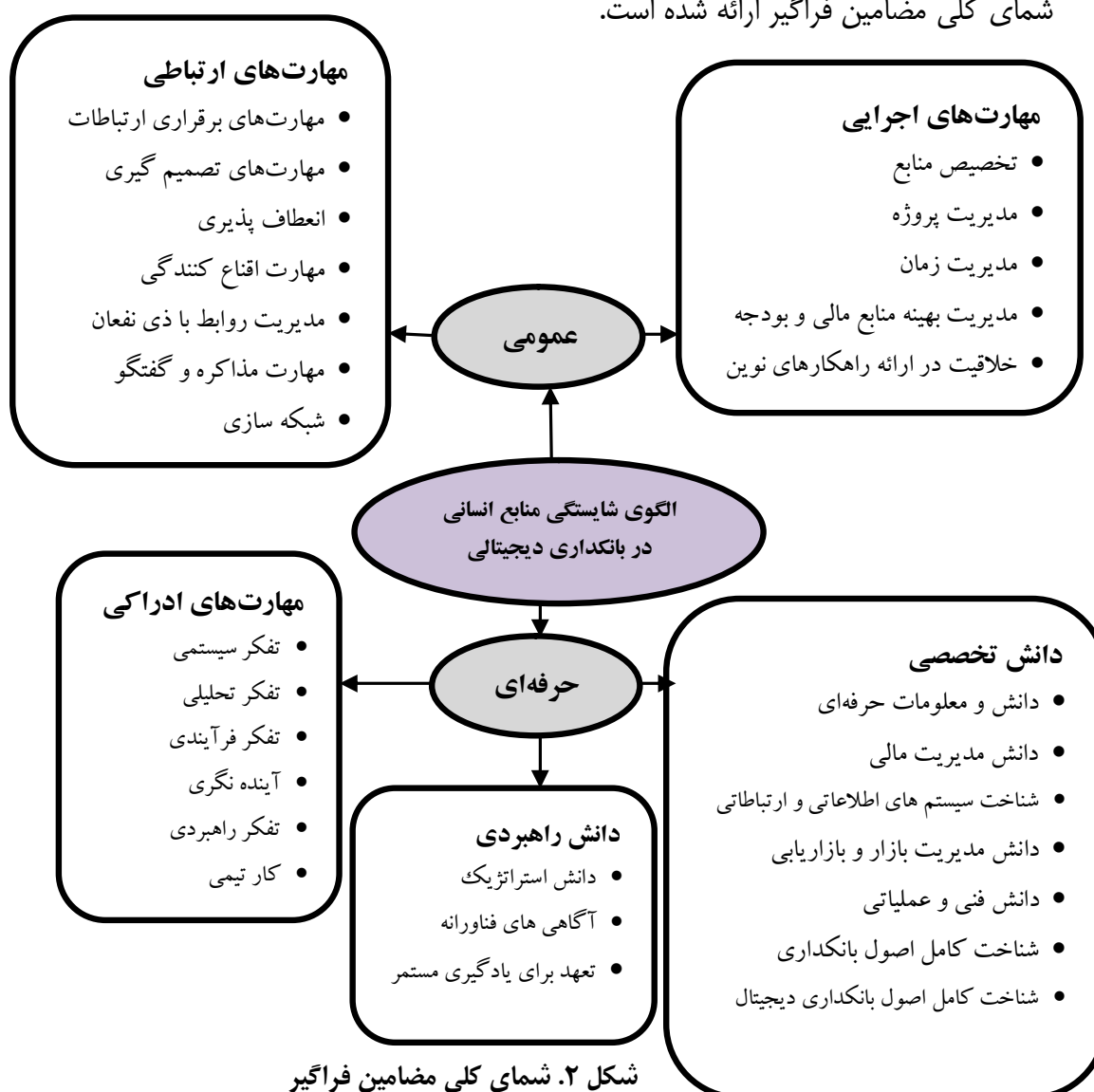
پس از اجرای فرآیند کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری انجام می‌شود. منظور از کدگذاری تفسیری در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختار بندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش تلاش شد تا یک قدم ورای توصیف کار شود. مجموع کدهای استخراج شده ۲۸ کد است که در ۵ دسته کد اصلی ارائه شده است. مضامین اصلی (سازمان دهنده) پژوهش شامل موارد زیر است؛ دانش راهبردی، دانش تخصصی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های اجرایی.

#### جدول ۴. مضامین سازمان دهنده

مفاهیم	مقوله فرعی
دانش استراتژیک	دانش راهبردی
آگاهی‌های فناورانه	
تعهد برای یادگیری مستمر	
دانش و معلومات حرفه‌ای	دانش تخصصی
دانش مدیریت مالی	
شناخت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی	
دانش مدیریت بازار و بازاریابی	
دانش فنی و عملیاتی	
شناخت کامل اصول بانکداری	مهارت‌های ارتباطی
شناخت کامل اصول بانکداری دیجیتال	
مهارت‌های برقراری ارتباطات	
مهارت‌های تصمیم‌گیری	
انعطاف پذیری	
مهارت اقناع‌کنندگی	
مدیریت روابط با ذی‌نفعان	
مهارت مذاکره و گفتگو	مهارت‌های ادراکی
شبکه سازی	
تفکر سیستمی	
تفکر تحلیلی	
تفکر فرآیندی	
آینده نگری	
تفکر راهبردی	کار تیمی
کار تیمی	

تخصیص منابع	مهارت‌های اجرایی
مدیریت پروژه	
مدیریت زمان	
مدیریت بهینه منابع مالی و بودجه	
خلاقیت در ارائه راهکارهای نوین	

در گام بعد مضامین سازمان دهنده را با «مضامین فراگیر» که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان دهنده دارند مرتبط ساخته و قالب مضامین استخراج می‌شود. مضامین فراگیر ارائه شده در قالب دو بعد عمومی (مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های اجرایی) و حرفه‌ای (دانش راهبردی، دانش تخصصی و مهارت‌های ادراکی) استخراج شدند. در شکل زیر شمای کلی مضامین فراگیر ارائه شده است.



شکل ۲. شمای کلی مضامین فراگیر

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه یکی از مؤثرترین سرمایه‌گذاری‌ها در حوزه سازمانی در بخش مدیریت منابع انسانی است. هیچ سازمانی بدون متخصصان مناسب و شایسته نمی‌تواند به اهداف خود برسد. منابع انسانی خوب باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (میرکمالی و سعادت‌تبار، ۱۳۹۴). مأموریت مصرح صنعت بانکداری ایجاب می‌نماید تا نه تنها برای مقابله مؤثر و قطعی با تهدیدهای محیطی فعلی، بلکه برای عدم غافلگیری در آینده، همه ملزومات و بایسته‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز برای حصول به بالاترین سطح قدرت اقتصادی پیش‌بینی شود. سرمایه انسانی و مدیریت مؤثر بر آن از مهم‌ترین الزامات نرم‌افزاری هر گونه راهبرد تحول‌زا در این صنعت است. امروزه توسعه سرمایه انسانی یکی از روش‌های ظرفیت‌سازی راهبردی منابع انسانی در داخل سازمان‌ها است. بانکداری دیجیتال یکی از موضوعات کنونی و آتی مهم در صنعت بانکداری است و پرورش انسان‌های متناسب با الزامات این موضوع، یکی از دغدغه‌های مهم مدیران صنعت بانکداری است. این پژوهش با هدف تدوین الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتالی انجام شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی شایستگی منابع انسانی در بانکداری دیجیتال شامل دو بعد عمومی (مهارت‌های اجرایی و مهارت‌های ارتباطی)، بعد حرفه‌ای (مهارت‌های ادراکی، دانش تخصصی، دانش راهبردی) است.

مدیران و دست‌اندرکاران صنعت بانکداری باید ورود به حوزه بانکداری دیجیتال و رشد و ترقی در آن را همانند نوعی پروژه بنگرند. بر این اساس، مهارت‌های اجرایی یکی از الزامات ضرورت و شایستگی‌های منابع انسانی در بانکداری دیجیتال است. مدیران و سرمایه‌های انسانی در این شایستگی باید مهارت‌های تخصیص منابع، مدیریت پروژه، مدیریت زمان، مدیریت بهینه منابع مالی و بودجه و خلاقیت در ارائه راهکارهای نوین را در خود پرورش دهند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش مطالعات بونجیورنو، ریزو و وئا (۲۰۱۸)، آلکوئیست (۲۰۱۴) همراستا است.

مهارت‌های ارتباطی یکی دیگر از مولفه‌هایی است که در پژوهش حاضر به آن اشاره شده است. ارتباط بستر انجام همه فعالیت‌های سازمانی و کلید موفقیت آنها است. بدون برقراری ارتباط اثربخش امکان پیاده‌سازی این پروژه متصور نخواهد بود. بر این اساس، مدیران باید با ایجاد شبکه‌ای از دست‌اندرکاران و عوامل مرتبط زمینه ورود دانش تخصصی را به سازمان فراهم نموده و بر مقاومت ناشی از عدم آگاهی کارکنان از طریق کانال‌های ارتباطی اثربخش غالب گردند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش مطالعات کین



و همکاران (۲۰۱۹)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، برادوج، الساوی، پاولو و ونکاترامن (۲۰۱۳) و مفرت و سوآمیناثن (۲۰۱۸) همراستا است.

مهارت‌های ادراکی یکی دیگر از مولفه‌هایی است که در پژوهش حاضر به آن اشاره شده است. انجام هیچ فعالیتی بدون داشتن توانمندی ذهنی امکان‌پذیر نیست. پیشرفت در حوزه بانکداری دیجیتال باید همگام با سایر حوزه‌های سازمانی باشد. باید آینده را دید و برای آن خود را آماده نمود. باید فرآیندهای مورد نیاز را طراحی نمود و نگاه تحلیلی و ترکیبی را به موازات یکدیگر به کار گرفت. این نتیجه با یافته‌های پژوهش مطالعات بونجیورنو، ریزو و وئا (۲۰۱۸)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، برادوج، الساوی، پاولو و ونکاترامن (۲۰۱۳) و مفرت و سوآمیناثن (۲۰۱۸) همراستا است.

دانش راهبردی یکی دیگر از مولفه‌هایی است که در پژوهش حاضر به آن اشاره شده است. امروزه همه موضوعات در دو سطح راهبرد و اجرا یا ذهنیت و عینیت دیده می‌شود. سطح ذهنیت زمینه مناسبی را برای اجرا فراهم می‌نماید. از دیدگاه اندیشمندان ریشه بسیاری از شکست‌ها را باید در عدم مفهوم‌سازی شایسته جستجو نمود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش مطالعات بونجیورنو، ریزو و وئا (۲۰۱۸)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱) و مفرت و سوآمیناثن (۲۰۱۸) همراستا است.

دانش تخصصی یکی دیگر از مولفه‌هایی است که در پژوهش حاضر به آن اشاره شده است. بدون فهم عمیق ماهیت بانکداری دیجیتال و الزامات آن، بحث در مورد سایر مولفه‌ها بی‌معنی به نظر می‌رسد. دانش و معلومات حرفه‌ای، دانش مدیریت مالی، شناخت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی، دانش مدیریت بازار و بازاریابی، دانش فنی و عملیاتی، شناخت کامل اصول بانکداری و شناخت کامل اصول بانکداری دیجیتال از مهمترین اجزای دانش تخصصی محسوب می‌شوند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش مطالعات بونجیورنو، ریزو و وئا (۲۰۱۸)، رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، مفرت و سوآمیناثن (۲۰۱۸)، کین و همکاران (۲۰۱۹)، برادوج، الساوی، پاولو و ونکاترامن (۲۰۱۳) همراستا است. باتوجه به نتایج پژوهش در ادامه پیشنهادهایی در قالب بعد عمومی و بعد حرفه‌ای به شرح ذیل ارائه می‌شود؛

### بعد عمومی

- بانک‌ها می‌توانند به منظور ارائه خدمات با کیفیت مطلوب، ارتقا عملکرد در برابر سایر رقبا و تبلیغات مناسب با بهره‌گیری از رسانه‌های جدید و مد نظر مشتریان و در نهایت به وجود آوردن برند متناسب و انتخابی از طرف مشتریان تلاش کنند. این مهم می‌تواند زمینه ایجاد برند مطلوبی را برای بانک ایجاد کند.

- در کنار آموزش آکادمیک، روی آموزش مجازی در زمینه ارتباطات بین فردی و سازمانی سرمایه‌گذاری بیشتری شود تا کاربران بتوانند با اتکا به مهارت‌های یکدیگر پذیرای بانکداری دیجیتال شوند.
- استفاده و به کارگیری نظرات مشتریان از سوی پرسنل و نیروی انسانی با موضوع کیفیت خدمات، قیمت و در نهایت بهره‌گیری از خلاقیت مشتریان می‌تواند در بلندمدت به وفاداری مشتریان و فروش بیشتر و سود بالاتر منجر شود.
- ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی از راه آموزش‌های نفوذ و اقناع و بالابردن کیفیت خدمات ارائه شده کارکنان بانک، می‌تواند موجب پاسخگویی به موقع به مشتری شده و سازمان‌ها را با جذب بیشتر مشتریان می‌تواند از رقبای خویش پیشی بگیرند.
- تدوین برنامه عملیاتی آموزش مهارت‌های اجرایی نظیر مدیریت بهینه پروژه، تخصیص منابع و مدیریت زمان و ...

### بعد حرفه‌ای

- منابع انسانی در رابطه با استراتژی‌های سازمان به طور عام و در حوزه بانکداری دیجیتال به طور خاص آشنا شده و در فرایند تدوین استراتژی‌ها مشارکت داده شوند تا تعهد لازم جهت پیاده‌سازی استراتژی‌ها را دارا باشند.
- آشنایی با اصول مدیریت استراتژیک و برگزاری دوره‌های آموزشی در رابطه با یادگیری این اصول از جمله راه‌کارهایی است که مدیران ارشد و آموزش سازمان باید به آنها توجه کافی داشته باشند.
- دوره آموزشی مناسب با محتوی غنی و به روز در حوزه بانکداری دیجیتال برای کلیه کارکنان برگزار شود.
- شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی و آشنایی با تحولات جدید در عرصه بانکداری دیجیتال از جمله راه‌کارهای توسعه آگاهی فناورانه است.
- طراحی و پیاده‌سازی مکانیزم مناسب به منظور انتقال دانش روز (به عنوان مثال دستاوردهای حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی) به داخل سازمان در جهت ارتقا دانش سازمانی.
- تقویت روحیه یادگیری در درون سازمان و حرکت به سمت شکل‌گیری سازمان یادگیرنده
- ایجاد مکانیزم مدیریت دانش در سازمان به منظور حفظ و چرخش دانش سازمانی در داخل سازمان
- دوره‌های آموزشی منسجمی در زمینه بازاریابی، فناوری اطلاعات، اصول بانکداری، مهارت‌های فروش خدمات و ... برای کلیه کارکنان طراحی و پیاده شود.

- ارزیابی مستمر میزان دانش و آگاهی کارکنان در رابطه با دانش تخصصی و نظارت بر به کارگیری دانش تخصصی در انجام وظایف محوله.
  - شبکه‌سازی و برقراری شبکه موثر با ذی‌نفعان داخلی و بیرونی سازمانی امروز به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. لذا کارکنان سازمان باید با اصول و روش‌های شبکه‌سازی آشنا شوند و برای تحقیق این منظور باید آموزش‌های لازم به کارکنان ارائه شود.
  - آشنایی با رویکرد سیستمی و داشتن نگرش سیستمی از جمله مواردی است که در سازمان‌ها باید حاکم گردد. ایجاد زمینه شکل‌گیری تفکر سیستمی در داخل سازمان باید به طور جدی مد نظر قرار گیرد.
  - مدیران سازمان باید در رابطه با شکل‌گیری و نهادینه شدن تفکر فرایندی اقدامات و برنامه‌ریزی‌های لازم را به عمل آورند.
- در این پژوهش به بررسی از نظرات خبرگان بانک ایران زمین استفاده شد، بر این اساس، نتایج این پژوهش دامنه تعمیم بالایی ندارد. به همین خاطر می‌توان این پژوهش را در سایر بانک‌ها انجام داد تا شباهت‌ها و تفاوت‌های بین بخش‌های مختلف صنعت کسب‌وکار مشخص شود.

## منابع

- امامی میبدی، احمدعلی؛ رحیمیان، حیدر؛ عباسپور، عباس و غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*. (۲)۳۶، ۱۳۷-۱۶۶.
- ابولعلایی، بهزاد؛ غفاری، عباس. (۱۳۸۶). *مدیران آینده؛ مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری*. تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- بابایی، محمدعلی؛ شیخ، ابراهیم. (۱۳۹۰). *دستنامه توسعه مدیران*. تهران، انتشارات سرآمد.
- حسین‌زاده، عیسی؛ رضانی، مجتبی؛ سنگی نور پور، عباسقلی؛ عمارت، حسین و فقهی فرهنگند؛ ناصر (۱۴۰۰). ارائه الگوی شایستگی با رویکرد جانشین پرور در صنعت بانکداری. *سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*، (۴)۵، ۳۵۱-۳۵۹.
- رحیم نیا، فریبرز؛ وجیهه هوشیار. (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مولفه‌های الگوی شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی)، *فصلنامه مدیریت فردا*، ۳۱، ۱۱۷-۱۳۸.
- رنجبر، منصور؛ خائف الهی، احمد؛ دانایی فرد، حسن و فانی، علی‌اصغر. (۱۳۹۲). ارزیابی الگوی شایستگی‌های مدیران بخش سلامت: رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری، *مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران*. ۲۳ (۱۰۹)، ۱۱۳-۱۰۴.
- ساداتی، ابراهیم. (۱۳۸۹). *بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیریتی مدیران دولتی بر اثربخشی مدیران حراست دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و مؤسسات پژوهشی تابعه*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

- شیخ، ابراهیم. (۱۳۸۹). *الگوی قابلیت‌های مدیران در بخش دولتی*. رساله دوره دکتری. دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی. ایران.
- شجاعی، سید عمادالدین و دری، بهروز. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین الگو تفضیلی نظام جانشینی و جایگزینی تجربه پالایش و پخش. چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
- فتحی، صغری. (۱۳۹۱). *نقش شایستگی‌های مدیریتی در عملکرد مدیران سازمان‌های ورزشی استان قم*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. تهران.
- عرفانی، مریم؛ دیانتی، محمد. (۱۳۸۸). نقش شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی. *ماهنامه تدبیر*، ۲۷۷، ۱۶-۲۰.
- عیدی، اکبر و دیانتی، محمد. (۱۳۸۷). مراکز ارزیابی روش نوین جانشین پروری. *مجله تدبیر*، شماره ۱۳۹.
- قرائی پور، رضا. (۱۳۸۲). *ارزیابی شایستگی مدیران شرکت سایکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه*. (کارشناسی راهبردی). دانشکده معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام)، ایران.
- معین، محمد (۱۳۷۸)، فرهنگ معین (۲). تهران: انتشارات: امیرکبیر.
- Ahlquist, J. (2014). Trending Now: Digital Leadership Education Using Social Media and the Social Change Model. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 57-60.
- Bongiorno, G.; Rizzo, D. and Vaia, G. (2018). *Cios and the Digital Transformation: A New Leadership Role*. Springer International Publishing AG.
- Boyatzis, Richard E. (2008). Competencies In The 21st Century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12.
- Brinckmann, J. (2007). *Competence of Top Management Teams and success of new technology-based firms*. Frankfurt deutscher universitäts-verlag, Gabler Pub.E-book first edition. 304
- Chen, X, and Jiang, P. (2019). *Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design*. In 3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018). Atlantis Press
- Hanna, A.; Ibrahim, M.; Lotfallah, W.; Iskandar, K. and Russell, J. (2016). Modeling Project Manager Competency An Integrated Mathematical Aroach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(8), 100-21.
- Meffert, J., & Swaminathan, A. (2018). Leadership and the urgency for digital transformation. *Leader to Leader*, 88, 44-49.
- Misra, Y. and Sharma, Vandna, (2017). An Exploratory Study on Business Strategy, Competency and Firm Performance, SUMEDHA. *Journal of Management*, 6(2), 22-34.
- Robotham, D. and Jubb, R. (1996). Competences: Measuring the Unmeasurable. *Management Development Review*, 9(5), 25-29.
- Rothwell, William J. (2010). *Effective Succession Planning. Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within* / William J. Rothwell. 4th ed. AMACOM, New York.
- Rothwell, William J. and Lindholm, John E. (1999). Competency Identification, Modelling and Assessment in The Usa. *International Journal of Training and Development*, 3 (2), 90-105.

- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations/* SeemaSanghi. 2nd ed. London: SAGE.
- Sanchez J. C. (2010). University Training for Entrepreneurship Competencies: Its Impact on Intention of Creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 239-254.
- Spencer, S. and Watkin, C. (2006). Potential-for what? What Every CEO Should Know - New Insights into Selecting the Right Leaders to Secure your Competitive Future. In Haygroup. Available online at [www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential\\_for\\_what\\_uk.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/pl/misc/potential_for_what_uk.pdf).
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.
- Tumbas, S.; Berente, N. and Brocke, J. V. (2018). Digital Innovation and Institutional Entrepreneurship: Chief Digital Officer Perspectives of Their Emerging Role. *Journal of Information Technology*, 33(3), 188-202.