

## Develop A Model of Organizational Behavior In The Banking System With Emphasis on Competency And Value Creation Models

Foroogh Rudgar Nezhad\*<sup>1</sup>, Reza Emadani<sup>2</sup>, Davood Kia Keyjoori<sup>3</sup>, Mohammad Javad Taghi Pouryan<sup>4</sup>

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۳/۱۳

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۵

Accepted Date: 2022/06/03

Received Date: 2021/10/07

### Abstract

The most important feature of today's work environment is measuring the extent of competition in the labor market. Therefore, organizations today are aware that the costs of managing their human resources must be accompanied by managing the effectiveness of human resources. That is if they can manage their manpower in such a way that they can use their power to serve the goals of the organization, then the rate of accidents, absences, error rates, and waste will be reduced and manpower will be provided with a proper spirit Will provide quality services and as a result, the productivity and profitability of organizations will increase. Therefore, organizational productivity is directly related to organizational behavior, and therefore, with analysis, a step around the dimensions of related issues and affecting the improvement of organizational behavior training, which at the same time has been neglected and often neglected by organizations. Values will be removed to improve employee performance and increase the productivity of organizations. In the definition of organizational behavior, in simple terms, it should be said that in fact, organizational behavior examines how people interact within an organization. The simple definition of organizational behavior does not have the interpretation that it seems a simple matter and we can look at it with simplification. The fact is, since organizational behavior is supposed to examine human interaction, it happens to be very complex and sometimes impossible to analyze some behaviors. Because people exhibit different behaviors in different places and different cultures, and accordingly, the organizational work

1. Assistant Professor of Public Administration, Bandar Anzali Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran.

\* Correspondence Author:

Email: f\_rudgar@yahoo.com

2. PhD student in Public Administration, Chalous Branch Islamic Azad University, Chalous, Iran.

3. Associate Professor of Public Administration, Islamic Azad University Chalous Branch, Chalous, Iran.

4. Assistant Professor of Business Administration, Islamic Azad University, Chalos branch, Chalos, Iran.

environment in which a person is placed affects his organizational behavior. Therefore, managers should pay special attention to people's work environment. In another definition, organizational behavior is the study of human behavior in the field of organization, the confrontation of individual and organizational behavior, and finally the study of the organization itself, which includes factors that are studied in three general dimensions: individual, group, and organizational. Organizational behavior is generally rooted in a behavioral approach to management, which includes the belief that special attention to employee needs will lead to greater satisfaction and productivity. Contrary to the high emphasis on scientific management, the content of the behavioral approach emphasizes focus on It is on people. Scientific management did not ignore individuals at all and was somehow effective in shaping organizational behavior. In general, 5 factors are effective in the development of organizational behavior: the traditional approach to management, Hawthorne studies, the human relations movement, the contingency approach to management and leadership, and positive organizational behavior. Organizations today are very competitive in the global environment, and managers use various mechanisms to improve the productivity and success of their organizations in such an environment, including downsizing organizations and mechanization of affairs, while these methods can be effective. But the main issue that has been considered in recent years as an effective factor in improving the productivity of organizations, Having committed and capable employees to the organization to work beyond their official duties. Improving and modifying organizational behavior in government departments and institutions can be a function of numerous components, and undoubtedly one of these components goes back to the issue of organizational behavior training, because in an organization, both in the traditional definition and according to pyramidal relationships, training in Ross is located and others are defined in his neck, and in the modern definition, the focus is still on the issue of education, and this education is the organizational behavior that gives the organization a specific shape and purpose.

In the present era, the intensity of the dynamic capabilities of competitors in the banking industry has led to how to maintain and develop a superior competitive position in relation to strategic capabilities in this industry as a major challenge for bank managers and foresight as the latest In order to meet this challenge, the tool has rushed to the aid of managers of today's organizations. The banking industry plays a vital role in shaping the world economy, and the change in key environmental factors in the long-run has forced the industry to embrace a shift in competition. Therefore, by studying and predicting future changes and developments, banks can align their competitive position with these developments with foresight knowledge. Foresight knowledge should be planned as a learning

process in the strategic activities and decisions of managers in situations of uncertainty to empower them in turbulent situations and react in a timely manner to environmental threats. One of the factors that make it difficult to improve organizational behavior in the banking system should be sought in the field of rapid change in this field. In recent years, the presence and expansion of virtual and Internet banking, in general, has changed the service system in the field of banking and human resource management has undergone extensive changes. Accordingly, explaining possible banking scenarios in the coming years is one of the requirements of any training program to further empower organizational forces. Organizational behavior as one of the organizational values is actually rooted in the culture in which the organization is built. This behavior is intensified and slowed down according to the internal programs and standards of the organization and goes in a certain direction. Among these components, we can mention meritocracy within the organization. Competency models that have been examined many times in the organizational literature in recent years are in fact related to a situation that affects human resource management. A value that, like an umbrella, affects the process of employment, recruitment, training, growth, and reward in the organization and causes a justice-oriented atmosphere to rule the organization. Another pillar through which organizations such as banks strive to achieve their goals is value creation. Value creation in the bank is concerned with both the internal components of banking, such as attracting capital and financial resources, as well as the growth of organizational forces and customer satisfaction. What this research tries to answer is the development of an organizational behavior training model with an emphasis on competency and value creation models in the banking system.

**Keywords:** Human Resources Attraction, Competency Models, Organizational Behavior, Banking System, Thematic Analysis

## تدوین مدل رفتار سازمانی در نظام بانکداری با تأکید بر مدل‌های شایستگی و ارزش آفرینی

فروغ رودگر نژاد\*<sup>۱</sup>، رضا عمادانی<sup>۲</sup>، داود کیاکجوری<sup>۳</sup>، محمد جواد تقی پوریان<sup>۴</sup>

### چکیده

رفتار سازمانی در نظام بانکداری در سال‌های اخیر تبدیل به یکی از مهم‌ترین حوزه‌های کاری شده است. تأثیری که رفتار سازمانی در دستیابی به اهداف سازمانی دارد و تأثیراتی که این مؤلفه از فرهنگ و شرایط درونی هر سازمانی می‌پذیرد باعث شده است تا این مسئله تبدیل به یکی از مهم‌ترین رؤس مدیریت منابع انسانی شود. هدف این پژوهش تدوین مدل رفتار سازمانی در نظام بانکداری با تأکید بر شایستگی و ارزش آفرینی است. ابزار اصلی گردآوری داده در این پژوهش مصاحبه عمیق با خبرگان می‌باشد. یافته‌های حاصل از مصاحبه از طریق تکنیک تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. یافته‌های ما نشان می‌دهند که شایسته‌سالاری و ارزش آفرینی در مسئله رفتار سازمانی با چالش‌هایی مواجه است که عمدتاً ریشه در فرهنگ سازمانی دارند. همچنین اصلاح نظام رفتار سازمانی به منظور ارزش آفرینی نیازمند اتخاذ راهبردهایی است که بیشتر بر بهسازی آموزش رفتار سازمانی متمرکز است و در صورت اتخاذ این راهبردها می‌توان انتظار پیامدهایی در سطح فردی و سازمانی بود.

**کلیدواژه‌ها:** جذب منابع انسانی، مدل‌های شایستگی، رفتار سازمانی، نظام بانکداری، تحلیل تم

۱. استادیار رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرانزلی، بندر انزلی، ایران

Email: f\_rudgar@yahoo.com

\* نویسنده مسئول

۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، چالوس، ایران.

۳. دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، چالوس، ایران.

۴. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، چالوس، ایران.

**مقدمه**

تغییرات گسترده‌ای که امروز در عرصه کسب‌وکارها رخ داده است باعث شده است تا مدیران سازمان‌ها ارزش‌های جدیدی را برای سنجش عملکرد و دستیابی با اهداف خود در نظر بگیرند (Rahman Seresht et al., 2019). در دنیای رقابتی امروز دیگر مفهوم کار تا سر حد ممکن از معنای فیزیکی خود تهی شده و مسائلی نظیر بهره‌وری و کارایی به دایره لغات مدیریتی اضافه شده است (Ghobadi et al., 2019). بر همین منوال بهره‌وری سازمانی از اصلی‌ترین مسائل و مؤلفه‌هایی هاست که در سال‌های اخیر مورد توجه محققین و مدیران بوده است. (Mirahmadi et al., 2021) دستیابی به چنین اهدافی در واقع بدون در نظر گرفتن نقش کارمندان در سازمان امری محال و غیر ممکن است. آنچه سازمان را شکل می‌دهد در واقع نیازمند تغییر اساسی در رفتار سازمانی در میان کارمندان است (Yarmohammadzadeh et al., 2020). رفتار سازمانی در واقع مفهومی است که در ادبیات سازمانی اشاره بر برونداد واقعیت‌های پنهان سازمان دارد. (Rohollahi et al., 2020) رفتار سازمانی مقوله‌ای چندبعدی و پیچیده است که دارای ابعاد مختلفی است. در تعریفی که از رفتار سازمانی ارائه شده است آن را مقوله‌ای سه‌بعدی دانسته‌اند که جنبه فردی، گروهی و سازمانی دارد. (Stiri et al., 2020) بر طبق این نگاه رفتار سازمانی در واقع بسان تکه‌ای از یک پازل بزرگ است که در صورت تکرار و تسری کلیت مجموعه را شکل می‌دهد و به سازمان معنا می‌بخشد. (Rohollahi et al., 2020) بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که رفتار سازمانی تحت تأثیر ۵ جریان فکری است که شامل رویکرد سنتی به مسئله مدیریت، پژوهش‌های هائورن، جنبش روابط انسانی، رویکرد اقتضایی به مدیریت و رهبری و رفتار سازمانی مثبت است. (Masoudi et al., 2021) اکنون اگر بپذیریم که مسئله رفتار سازمانی عنصری معنابخش به سازمان است آنگاه این مسئله پیش می‌آید که رفتار سازمانی قرار است منجر به چه هدف و دست‌آوردی شود. (Hosseini-Sano et al., 2020) یکی از اصلی‌ترین این اهداف مسئله ارزش‌آفرینی است. (Masoudi et al., 2021) ماهیت اقتصادی بانک‌ها می‌طلبد که این سازمان‌ها دست به اقدامات و برنامه‌هایی بزنند که به واسطه آن‌ها بتوانند ارزش‌آفرینی نموده و ارزش افزوده‌ای خلق کنند. (Masoudi et al., 2021) در کنار این‌ها نقش بین‌المللی بانک‌ها و همچنین نقشی که در بازار اقتصادی کشور ما ایفا می‌کنند باعث می‌شود که مسئله رفتار سازمانی و ارزش‌آفرینی از اهمیتی دوچندان بهره‌مند باشند. (Ghobadi et al., 2019) در نتیجه وظیفه‌ای که امروز بانک‌ها در دنیای رقابتی و اقتصادی بر عهده دارند استفاده از ظرفیت‌های درونی سازمانی نظیر پتانسیل‌های کارمندان

به‌منظور ارزش‌آفرینی است که به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابد (Masoudi et al., 2021). اکنون می‌دانیم که رفتار سازمانی نقش بسزایی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارد اما با این همه مدیریت رفتار سازمانی با دشواری‌های خاصی روبروست (Graham et al., 2019). دشواری مدیریت رفتار سازمانی در این است که این عنصر به واسطه پیچیدگی‌های میان فردی و تفاوت‌های بنیادین افراد با یکدیگر و تعارضات درون هر مجموعه و نهایتاً شکلی که نفرات و گروه‌ها در مواجهه با مفهوم کار در یک سازمان پیدا می‌کنند متفاوت است. این رفتار با توجه به برنامه‌ها و استانداردهای درونی سازمان تشدید و کند می‌شود و به سمت و سویی خاص پیش می‌رود (Hughes et al., 2020). رفتار سازمان علی‌رغم آنکه خود مولد فرهنگ سازمانی و همچنین ارزش‌آفرینی در سازمان است اما خود محصول و معلول طیف دیگری از مؤلفه‌ها نیز می‌باشد. از جمله این مؤلفه‌ها می‌توان به میزان عدالت محوری و شایسته‌سالاری در سازمان اشاره کرد (Lee et al., 2019). به بیانی دیگر در سازمان‌های امروزی و مشخصاً بانک‌ها که با مسئله پول و سرمایه‌گذاری در ارتباطند، مؤلفه شایسته‌سالاری از درجه اهمیت بسیار بالایی برخوردار است که باعث می‌شود رفتار سازمانی اصلاح شود و یا به بیراهه برود (Oswald et al., 2020). در نتیجه می‌توان گفت که رفتار سازمانی از یکسو خود محصول مؤلفه‌هایی نظیر شایسته‌سالاری است و از سوی دیگر مولد ارزش‌آفرینی در بانک (Hughes et al., 2020). این پژوهش می‌کوشد تا به آن پاسخ دهد تدوین مدل آموزش رفتار سازمانی با تأکید بر مدل‌های شایستگی و ارزش‌آفرینی در نظام بانکداری است.

### مبانی نظری

رفتار سازمانی را می‌توان دانش بررسی، ارزیابی، اصلاح و بهبود رفتار کارمندان در یک سازمان تعریف کرد که می‌کوشد ضمن ارتقای مهارت‌های و توانایی‌های فردی عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشد (Hughes et al., 2020). رفتار سازمانی در واقع برونداد روابطی است که میان افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف یک سازمان وجود دارد و در قالب کنش‌ها و واکنش‌ها خودش را نشان می‌دهد. بر این اساس رفتار سازمانی نقش بسزایی در شکل‌دهی به موجودیت سازمان دارد و اصلاح آن می‌تواند سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری برساند (Faeni et al., 2020). در نتیجه رفتار سازمانی نیازمند آموزش است و از طریق آموزش می‌توان رفتار سازمانی را در بانک‌ها بهبود بخشید (Rubenstein et al., 2020).

بهبودی رفتار سازمانی هفت ویژگی دارد که عبارت‌اند از:

۱. ارزش‌های انسانی: آموزش می‌تواند منجر به اصلاح تعریف فرد از خود و سازمان شود
۲. سیستم مداری: تقویت آموزش رفتار سازمانی منجر به تقویت روحیه همکاری و کار گروهی می‌شود
۳. یادگیری تجربی: تجربیات عملی و تئوری در سازمان دارای اهمیت دوجندانی می‌شود و همین مسئله سبب می‌شود تا از فراموشی سازمانی جلوگیری شود.
۴. حل مسئله: تکنیک‌های حل مسئله و نوآوری در سازمان به واسطه آموزش رفتار سازمانی تقویت می‌شود.
۵. گرایش اقتضایی: آموزش رفتار سازمانی کمک می‌کند تا تناسبی میان داشته و خواسته‌ها در سازمان به وجود بیاید.
۶. عامل تغییر: آموزش رفتار سازمانی به این احساس را به وجود می‌آورد که تغییر در سازمان نیاز است.

۷. سطوح مداخلات: آموزش رفتار سازمانی ضمن تبیین مرزها و جایگاه‌ها از مداخلات بی‌مورد جلوگیری می‌کند. (Stewart et al., 2019)

با این همه بهبود رفتار سازمانی و آموزش آن از این روی امری دشوار و خطیر است که مسئله رفتار سازمان مربوط به انسان است و اساساً انسان‌ها و کارمندان دارای ذات متغیر هستند. (Karem et al., 2019). بجز موارد یاد شده دشواری‌هایی نظیر مقاومت در برابر تغییر و شکل‌گیری شخصیت کاری و حرفه‌ای و ترس از تغییر همه و همه تغییر و بهبود رفتار سازمانی را با دشواری‌هایی اساسی مواجه می‌سازد. (Karamov and Tulung, 2020)

بررسی‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که یکی از اصلی‌ترین دشواری‌های موجود در خصوص بهبود رفتار سازمانی و آموزش رفتار سازمانی در بانک‌ها مسئله شایسته‌سالاری است (Hughes et al., 2020). شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی و سازمانی که با جذب و استخدام شروع می‌شود و با آموزش و بررسی و ارزیابی عملکرد به پایان می‌رسد چرخه‌ای است که در صورت عدم شایسته‌سالاری معیوب و مشکل‌دار خواهد بود و میل به تغییر و دگرگونی را در افراد از بین می‌برد. شایسته‌سالاری به بانک‌ها این کمک را می‌کند که ضمن استخدام نیروهای حرفه‌ای و آموزش دیده که شایسته حضور در موقعیت شغلی خود هستند در صورت امکان و عملکرد درست پیشرفت کنند (Faeni et al., 2020). ترقی در سازمان در واقع از جمله انگیزه‌های کارمندان است و نبود یک ساختار شایسته‌سالار که به همه گروه‌ها و افراد ارزش یکسان ببخشد و عملکرد را میزانی برای ترقی بداند در

واقعی خط بطلانی است بر هر گونه بهسازی و پیشرفت درون سازمانی. شایسته سالاری دارای دو بعد فنی و رفتاری است. شایستگی فنی بیشتر ناظر بر ابعاد فنی و تکنیکی انجام کارهاست در حالی که شایستگی رفتاری بیشتر ناظر بر کنش ها و واکنش هایی است که ناظر بر درک فرد از مفاهیم است (Yukongdi and Shreshta, 2020). موضوع شایستگی فنی<sup>۱</sup> اساساً مجموعه کیفیت ها و توانایی هایی است که یک فرد باید داشته باشد و در مجموع سازمان باید به این شایستگی ها دست یابد و آن را از خود بروز دهد (Esubalew and Raghurama, 2020). اما شایستگی رفتاری<sup>۲</sup> بیشتر ناظر بر ابعاد رفتاری و رابطه ای میان کارمند با سایر کارمندان است. در واقع شایستگی رفتاری بیشتر مربوط به آن دسته از مشخصه هایی است که در رابطه میان کارمند و مدیر و کارمند با سایر کارمندان تعریف می شود (Supriyanto et al., 2020)

در نتیجه بهبود و اصلاح رفتار سازمانی در وهله نخست نیازمند بهبود مدیریت منابع انسانی و همچنین به کارگیری رویه های شایسته سالار است (Yukongdi and Shreshta, 2020). رویه های شایسته سالار در مدیریت منابع انسانی در واقع می کوشد تا با برقراری تعادلی میان شایستگی فنی و ارتباطی به ارتقای رفتار سازمانی بپردازد (Supriyanto et al., 2020). در نتیجه میان ارزش آفرینی، رویه های شایسته سالار و همچنین بهسازی رفتار سازمانی ارتباطی علی برقرار است (Yukongdi and Shreshta, 2020). تقویت بنیه های شایسته سالاری در سازمان انگیزه برای بهبود رفتار سازمانی را تقویت می کند (Esubalew and Raghurama, 2020) و بهبود رفتار سازمانی منجر به ارزش آفرینی می شود (Ghobadi et al., 2019).

### روش تحقیق

روش شناسی هر پژوهشی ملهم از اهداف و سؤالات اصلی مطرح شده در آن تحقیق است. هدف از این پژوهش طراحی و ارائه مدلی در خصوص رفتار سازمانی است که تعیین موقعیتی نامعین است. در واقع از آنجایی که هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی است که مسبوق به سابقه نمی باشد، پژوهش حاضر در رده تحقیقات توسعه ای قرار می گیرد. این پژوهش همچنین به لحاظ روش جمع آوری اطلاعات در رده تحقیقات کیفی قرار می گیرد. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات مصاحبه عمیق با خبرگان است. نمونه پژوهش بر اساس نمونه گیری در دسترس از میان خبرگان و اساتید حوزه سازمان و بانکداری انتخاب شده اند. بر اساس حد اشباع تعداد ۱۶ مصاحبه صورت گرفته است و داده های حاصل از مصاحبه با استفاده از تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. روایی و پایایی این پژوهش نیز

---

1. Technical Competency  
2. Behavioral Competency



با روش‌های مختلفی حاصل شده است. از جمله بازگرداندن متن کدگذاری شده هر مصاحبه به مصاحبه شونده و اخذ تاییدیه، مقایسه یافته‌ها با سایر پژوهش‌های مشابه، ارائه متن مصاحبه به صورت دقیق و عینی در مقاله و همچنین واگذاری فرآیند کدگذاری به سه پژوهشگر دیگر که سابقه انجام پژوهش‌های کیفی را داشته‌اند. بازخوردهای حاصله نشان می‌دهد که این پژوهش دارای روایی و پایایی بالایی می‌باشد. چنانچه گفته شد، در این پژوهش از روش تحلیل تم به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. در طول مصاحبه‌ها، ۵ سؤال اصلی از پژوهشگران پرسیده شده است که به صورت زیر می‌باشد:

۱. به نظر شما اصلی‌ترین مؤلفه‌های رفتار سازمانی در نظام بانکداری کشور ما شامل کدام مؤلفه‌ها می‌باشد؟
۲. به نظر شما اصلی‌ترین چالش‌های شایسته‌سالاری در نظام بانکداری کشور ما شامل کدام موارد است؟
۳. به نظر شما برای تبدیل بانک‌های ما به بانک‌هایی ارزش‌آفرین چه مؤلفه‌هایی باید تغییر کنند؟
۴. به نظر شما نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری و ارزش‌آفرینی در رفتار سازمانی ما در نظام بانکداری نیازمند چه راهبردهایی است؟
۵. اصلی‌ترین پیامدهای ارزش‌آفرینی و شایسته‌سالاری در رفتار سازمانی شامل چه مواردی است؟

شیوه کدگذاری داده‌ها به این صورت بود که ابتدا متن مصاحبه‌ها کلمه به کلمه نوشته شده، هر جمله و یا عبارت که مشتمل بر معنایی خاص بود کدگذاری شود و سپس کلیه کدهای استحصال شده بر اساس شباهت معنایی به مفاهیم و سپس به مقوله‌ها دسته‌بندی شده‌اند.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، در ارتباط با سؤال اصلی‌ترین مؤلفه‌های که در حال حاضر در رفتار سازمانی نقش‌آفرینی می‌کنند، عوامل گسترده‌ای شناسایی شد. بنابراین در ادامه پاسخگویی به سؤال اول پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، مقولات شناسایی شده دسته‌بندی خواهند شد.

جدول ۱- یافته‌های حاصل از پرسش اول

مقولات	مفاهیم	بخشی از مصاحبه
فرهنگ سازمانی	رویه‌ها و فرآیندها	به نظر من مهم‌ترین اصلی که در آموزش رفتار سازمانی باید در نظر گرفت مسئله توضیح فرایندها و رویه‌های درونی سازمان است.
	برنامه‌های روزانه	برنامه‌های روزانه و غیر استراتژی سازمانی همیشه بخش مهمی از فعالیت‌های ما را در بانک شکل می‌دهد و بخش مهمی از رفتار سازمانی در این حوزه رخ می‌دهد.
	ارتباطات درون سازمان	تقویت ارتباطات درون سازمانی از مهم‌ترین وجوه رفتار سازمانی است. چه ارتباط کارمندان با هم چه ارتباط با مدیران و چه ارتباط با مشتری.
	جایگاه مشتریان	جلب مشتری و مشتری مداری اصلی‌ترین اصلی است که در نظام بانکداری باید به کارمندان آموزش داد.
	اهداف سازمانی	همسویی رفتارهای روزمره کارمندان با اهداف سازمانی از مهم‌ترین رؤس آموزش رفتار سازمانی به کارمندان بانک است.
ارزش‌های سازمانی	چشم‌اندازها	اگر مسئله آموزش رفتار سازمانی را یک امر استراتژیک بدانیم آنگاه مسئله مهم همسویی این رفتارها با چشم‌اندازهای سازمان است.
	نظام پاداش و تنبیه	برای آموزش بهینه رفتار سازمانی به کارمندان در بانک باید فکری به حال نظام پاداش و تنبیه کرد.
	خطوط قرمز سازمان	خطوط قرمز سازمان باید به صورت دقیقی مشخص شده باشد. باید مشخص باشد که چه کاری از نظر ما اشتباه و چه کاری درست است.
	رقبای استراتژیک	شناسایی رقبای استراتژیک سازمان در محیطی رقابتی بانک‌ها باعث می‌شود که انتظاراتمان از کارمندان مشخص شود و همین نقش تعیین کننده‌ای در چیدمان رفتار سازمانی دارد.
	سودآوری	مهم‌ترین اصلی که سازمانی نظیر بانک به آن چشم دارد ارتقای سودآوری است، پس جمله رفتارهای کارکنان باید همسو با این هدف باشد.
برنامه‌های سازمانی	آموزش سازمانی	یکی از مشکلاتی که ما در حوزه رفتار سازمانی داریم، فقدان آموزش این مسئله به کارمندان است، برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت و مهم‌تر از آن تبدیل فعالیت‌های کاری به عرصه‌ای برای آموزش راهبردی قدرتمند است.
	توانمندسازی	توانمندسازی نیروهای کاری ما می‌تواند منجر به بروز رفتارهای حرفه‌ای‌تری شود. این توانمندسازی می‌تواند در حیطه فناوری اطلاعات و بانکداری نوین باشد.
	جانشین پروری	در بحث رفتار سازمانی باید به اهمیت جانشین پروری توجه ویژه شود. جانشین پروری به‌ویژه در حوزه مدیران باعث می‌شود هیچ‌گاه نیروی انسانی ما تضعیف نشود.

با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در سه مقوله اصلی ویژگی‌های فردی و سازمانی و عمومی قابل تقسیم است. دومین سؤال این پژوهش به صورت رو به رو است:

به نظر شما اصلی‌ترین چالش‌های شایسته‌سالاری در نظام بانکداری کشور ما شامل کدام موارد است؟ در ادامه پاسخ‌های مصاحبه شونده‌گان به همراه مفاهیم و مقوله‌های مرتبط ارائه شده است.

جدول ۲- یافته‌های حاصل از پرسش دوم

مقولات	مفاهیم	بخشی از مصاحبه
فشارهای برون‌سازمانی	سیاست زدگی	یکی از اصلی‌ترین مشکلات ما مسئله سیاست زدگی در سازمان‌هاست، یعنی این‌قدر فضای سازمان‌های ما سیاست زده است که حتی در نظام انتصابات یک سازمان نظیر بانک نیز تأثیر می‌گذارد.
	سفارش‌های برون‌سازمانی	در سازمانی نظیر بانک سفارشات برون‌سازمانی بسیار زیادند، بسیاری از افراد با همین سفارش‌ها وارد کار می‌شوند و این کار را برای شایسته‌سالاری خیلی سخت می‌کند.
	پارتی‌بازی	پارتی‌بازی یک واقعیت غیر قابل انکار در خصوص استخدام و جذب نیروی کار در سازمان‌های ماست.
	فضای سیاسی سازمان‌ها	فضای سازمان‌های ما سیاسی است. این سیاسی بودن فضای کار باعث می‌شود زمانی که یک فرد به ریاست مثلاً حوزه می‌رسد اعمال نظرهای شخصی در سطوح پایینی را داشته باشد.
	فعل و انفعالات میان سازمانی	فعل و انفعالات میان سازمان‌ها و بانک‌ها گاهی باعث می‌شود که شاهد دخالت‌ها و مداخله‌های مقامات غیر بانکی در امور بانک‌ها باشیم. این مسئله باعث می‌شود که شایسته‌سالاری به ارزش دست چندم تبدیل شود.
	سازمان‌های بالادستی	سازمان‌های بالادستی و حتی نفرات قدرتمندی نظیر نماینده مجلس به خوبی می‌توانند بر فرایند جذب و استخدام اعمال نظر کنند.
نارسایی‌های درون‌سازمانی	ضعف در نظام پایش	یکی از مشکلات اصلی ما در سازمان‌ها و به‌ویژه بانک‌ها ضعف در نظام پایش و سنجش عملکرد است.
	نارسایی در سنجش عملکرد	ما در سنجش عملکرد افراد ناتوانیم و عموماً عملکرد یک بانک به‌صورت کلی سنجیده می‌شود و تفاوت فعالیت افراد در این شیوه مشخص نمی‌شود.
	ضعف‌های قانونی	ضعف‌های قانونی در خود بانک‌ها گاهی باعث می‌شوند که نفرات جذب شده ارزش کاری بالایی نداشته باشند.
	نظام استخدام و جذب	به‌صورت کلی سیستم جذب و استخدام در کشور ما به گونه‌ای نیست که بتواند نخبه‌ها را گردآوری کند و معمولاً نظام جذب و استخدام باعث می‌شود که شاهد ناشایستگی بعضی افراد باشیم
نارسایی‌های فراسازمانی	فرهنگ کاری در ایران	البته یادمان باشد که به‌صورت کلی فرهنگ سازمانی و کاری در ایران یکسان است و معمولاً همه سازمان‌ها تقریباً همین هستند و مؤلفه‌هایی نظیر پارتی‌بازی و رانت خاری تقریباً همه جا جاری و ساری است.
	تسلط قومیت‌گرایی	یک مسئله دیگر این است که قومیت‌گرایی در کشور ما بسیار مورد تأکید است. یعنی افراد و قومیت‌های مختلف به شدت تلاش می‌کنند تا خویشاوندان و نزدیکان خودشان را سر کار بیاورند.
	نظام اشتغال	نظام اشتغال در کشور ما به گونه‌ای است که فرض بفرمایید یک فرد از یک شهرستان یا جبهه سیاسی به سمت مدیریت می‌رسد، این فرصت مغتنمی برای اوست تا کلیه آشنایان و نزدیکان خود را سر کار بیاورد.
	نبود رقابت‌پذیری سازمان‌ها	سازمان‌های دولتی ما متأسفانه سازمان‌ها رقابتی نیستند. این رقابتی نبودن باعث می‌شود که اینکه چه فردی بر سر کار باشد خیلی مهم نباشد و در نتیجه شایسته‌سالاری در درجه اهمیت بالایی نمی‌ایستد.
	تمرکز دولتی	تمرکز دولتی‌ها بر مشاغل هم مسئله مهمی است. با تغییر دولت‌ها کلیه نیروهای سازمانی تغییر می‌کنند و همه نفرات عوض می‌شوند.
	رانت و فساد	تا زمانی که در کشور ما رانت و فساد وجود داشته باشد وضعیت نظام کاری ما به همین شکل است و نمی‌توان تغییری در آن ایجاد کرد.

در ادامه مفاهیم و مقولات شناسایی شده در خصوص سؤال سوم پژوهش یعنی مؤلفه‌های ارزش آفرینی در نظام بانکداری کشور با تأکید بر رفتار سازمانی مورد نظر پژوهش طرح می‌شود.

جدول ۳- یافته‌های حاصل از پرسش سوم

مقولات	مفاهیم	بخشی از مصاحبه
دگرگونی نقش‌ها	راهبری استراتژیک	یکی از نقش‌هایی که باید در حوزه سازمان‌های ما تغییر کند به نظر من تغییر نقش مدیران است. یک مدیر کارآفرین بیش از رق و فتق کننده امور است.
	راهبردهای مالی	مدیران ارزش آفرین راهبران مالی هستند و جهت‌دهی بانک‌ها برای سرمایه‌گذاری را تعیین می‌کنند.
	راهبردهای کسب‌وکار	در حال حاضر بانک‌های ما برای ارزش آفرینی نیازمند مدیرانی هستند که راهبردهای کسب‌وکار را مشخص کنند.
	متوازن‌سازی امکانات	متوازن‌سازی امکانات در سطوح مختلف بانکی از جمله ضروریاتی است که یک بانک ارزش آفرین به آن نیاز دارد.
مدیریت راهبردی	چشم اندازسازی مشارکتی	چشم اندازسازی به صورت مشارکتی در بانک‌ها می‌تواند تا حد زیادی منجر به ارزش آفرینی شود. این چشم اندازسازی مشارکتی به معنای همسویی هر چه بیشتر برنامه‌ها و راهبردهاست.
	پایش مستمر استراتژی‌ها	پایش مستمر استراتژی‌های سرمایه‌گذاری در بانک‌ها می‌تواند تا حد زیادی به ارزش آفرینی بانک‌های ما کمک کند.
سنجش عملکرد	مبحث مشتری	در حال حاضر نظام سنجش عملکرد در بانک‌های ما صحیح و کارآمد نیست و یکی از راه‌های کارایی آن تأکید بر رضایت مشتریان است.
	فرآیندهای درونی	فرآیندهای درونی بانک‌ها گاهی با کندی بسیار پیش می‌رود. مشکل سیستمی است و نمی‌توان نیروی انسانی را در این زمینه متهم کرد.
	رشد و یادگیری	برای ارزش آفرینی در نظام بانک‌ها ما نیازمند ارتقای رشد و یادگیری کارمندان خود هستیم. باید کارمندان ما هر روز چیز بیشتری نسبت به روز قبل خود یاد بگیرند.
توانمندسازی	نوآوری و خلاقیت	نوآوری و خلاقیت در نظام بانکداری ما اساساً مسئله‌ای بسیار مهم است که باعث ارزش آفرینی می‌شود.
	ارتقای سطح کیفی مدیران	به نظر من فرآیند انتصاب مدیران باید دقیق‌تر و با حساسیت بیشتری اجرا شود.

اکنون بر مبنای آنچه که گفته شد و با تلفیق یافته‌های بخش اسنادی و بخش مربوط به مصاحبه با خبرگان مدل مفهومی زیر استخراج می‌شود. چهارمین سؤال این پژوهش در خصوص راهبردهای شایسته‌سالاری و ارزش آفرینی در نظام بانکداری است که به صورت زیر می‌باشد:

## جدول ۴- یافته‌های حاصل از پرسش چهارم

مقولات	مفاهیم	بخشی از مصاحبه
سیستمی سازی سازمان.	اتوماسیون	مشکل از جایی شروع می‌شود که شاهد دخالت نفرات هستیم. هر چه میزان دخالت افراد کمتر شود و سیستم به سمت اتوماتیک شدن بیشتر پیش برود خود به خود شایسته‌سالاری سازمانی بیشتر می‌شود.
	تأکید بر اجرای درست قوانین	در صورتی که قوانین به صورت درستی اجرا شود شایسته‌سالاری در سازمان نهادینه می‌شود.
	تربیت نیروی انسانی چه نیروی انسانی ما شایسته‌تر و سالم‌تر باشد اجرای قوانین درست‌تر می‌شود.	یادمان نرود که نهایتاً این نیروی انسانی و منابع انسانی هستند که هر قانونی را اجرا می‌کنند در نتیجه هر چه نیروی انسانی ما شایسته‌تر و سالم‌تر باشد اجرای قوانین درست‌تر می‌شود.
	ارتقای پایش و نظارت	پایش و نظارت باید به گونه‌ای باشد که امکان بروز فساد و بی عدالتی به حداقل خود برسد.
آموزش رفتار سازمانی	ارتقای پایش و نظارت	تدوین سیستم به گونه‌ای که امکان بروز رانت به حداقل برسد به نظر من اصلی‌ترین راهبردی است که می‌توان به کار بست.
	جلوگیری از رانت	مهم‌ترین برنامه ما برای ارزش‌آفرینی و شایسته‌سالاری باید آموزش کارمندان باشد. آموزش منجر به ارتقای سطح کارمندان می‌شود.
	آموزش‌های ضمن خدمت	منظور ما از آموزش صرفاً آموزش‌های ضمن خدمت نیست بلکه آموزش می‌تواند تبدیل عرصه فعالیت‌های روزمره به یادگیری باشد.
مدیریت بهینه منابع انسانی	مدیریت بر اساس پژوهش‌های متخصصین باشد.	مدیریت بر اساس پژوهش تأثیر بسزایی در اصلاح روندها دارد. معیار تصمیم‌گیری‌های ما باید پژوهش‌های متخصصین باشد.
	اصلاح نظام جذب و استخدام	ارزش‌آفرینی توسط کارکنان ارزشی رخ می‌دهد و این نیازمند اصلاح نظام جذب و استخدام است.
	اصلاح نظام پاداش و تنبیه	پاداش و تنبیه در سازمان‌های ما در حال حاضر از الگوهای مناسبی پیروی نمی‌کند. ما باید پاداش و تنبیه را بر اساس عملکرد افراد تبیین کنیم.
	اصلاح نظام ترفیع درجه	نظام ترفیع در سازمان‌های ما باید اصلاح شود. در حال حاضر فضای سیاست زده بانک‌های ما جا برای سیاسی بازی را خیلی باز کرده درحالی که نظام ترفیع باید بر اساس عملکرد افراد باشد.
	برنامه‌ریزی بر اساس نیاز	برنامه‌ریزی‌های ما برای کسب و کارهای بانکی باید بر اساس نیازهای سازمان باشد.
	بودجه‌ریزی بر اساس برنامه	بودجه‌ریزی نیز بر اساس برنامه‌ها. عدالت مطلقاً به معنای پخش مساوی بودجه برای بخش‌های مختلف سازمان نیست بلکه به معنی توزیع بر اساس برنامه و هدف است
	گسترش استقلال سازمانی	یکی از چالش‌های بزرگ شایسته‌سالاری به نظر من گسترش استقلال سازمانی است. اگر بانک‌های ما مستقل عمل کنند فشارهای بیرونی به حداقل می‌رسد.
	جلوگیری از دخالت‌های فرادست	دخالت‌های فرادست راه را بر شایسته‌سالاری می‌بندد و با تحمیل نیروهای ناشایسته به وضع موجود دامن می‌زند.
	شفافیت و پاسخ‌گویی	اگر مدیران ما شفافیت و پاسخ‌گویی بیشتری داشته باشند مطمئن باشید ارزش‌آفرینی به‌عنوان یک فرایند خود به خودی رخ می‌دهد.
	گسترش بانکی پذیری	بانکی پذیری و سرمایه‌گذاری در بانک‌های ما باید افزایش یابد و این نیازمند امنیت سرمایه‌گذاری است.
ارتقای رقابت‌پذیری	رقابت‌پذیری که افزایش یابد بانک‌ها مجبورند برای حفظ مزیت‌های رقابتی خود بهترین‌ها را بر سر کار بیاورند و این مقدمه‌ای بر شایسته‌سالاری است.	
تأکید بر مزیت‌های رقابتی و انحصار	اینجا به نقطه‌ای می‌رسیم که من نامش را می‌گذارم حفظ مزیت‌های رقابتی و انحصاری، یعنی هر بانک در یک حوزه باید انحصاری باشد تا بهترین عملکرد خود را داشته باشد.	

پنجمین سؤال این پژوهش در خصوص پیامدهای اتخاذ راهبردها است که نتایج حاصل از آن به صورت زیر می باشد:

جدول ۵- یافته‌های حاصل از پرسش پنجم

مقولات	مفاهیم	بخشی از مصاحبه
تبدیلهای سازمانی	چابکی سازمانی	گسترش شایسته‌سالاری در بانک‌های ما سرعت اجرای فرایندها را به شکل قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌دهد.
	ارتقای نوآوری	در حال حاضر توان نوآوری ما بسیار کم است و تبدیل ارزش آفرینی به عنوان یکی هدف در سازمان‌های ما باعث ارتقای نوآوری می‌شود.
	گسترش مزیت رقابتی سازمانی	گسترش مزیت‌های رقابتی در سازمان‌های ما باعث می‌شود که شاهد گسترش مزیت‌های رقابتی در بانک‌های ما شود.
	جلوگیری از خواب گهواره‌ای	یکی از اصلی‌ترین مشکلات سازمان‌های ما در حال حاضر شکل‌گیری خواب گهواره‌ای است که بخشی از آن به خاطر ارزش آفرین نبودن سازمان‌های ماست.
تبدیلهای فردی	رضایت شغلی	رعایت شایسته‌سالاری رضایت شغلی در میان کارمندان را افزایش می‌دهد.
	کاهش میل به ترک کار	کاهش میل ترک کار در میان کارمندان از اثرات اصلی گسترش شایسته‌سالاری در سازمان‌هاست.
	تعلق کاری بیشتر به سازمانی	بانک‌ها و سازمان‌های امروز ما بیش از هر زمان دیگری نیازمند احساس تعلق کارمندان هستند و یکی از راه‌های گسترش احساس تعلق در میان کارمندان گسترش عدالت و شایسته‌سالاری است.
	جلوگیری از بیگانگی شغلی	بیگانگی شغلی عارضه‌ای است که بسیاری از سازمان‌های ما با آن درگیرند. از جمله بانک‌ها و به نظر بیگانگی مسئله‌ای است که در ربط مستقیم با ارزش آفرین نبودن بانک‌ها و نبودن شایسته‌سالاری در نظام ترقی رخ می‌دهد.

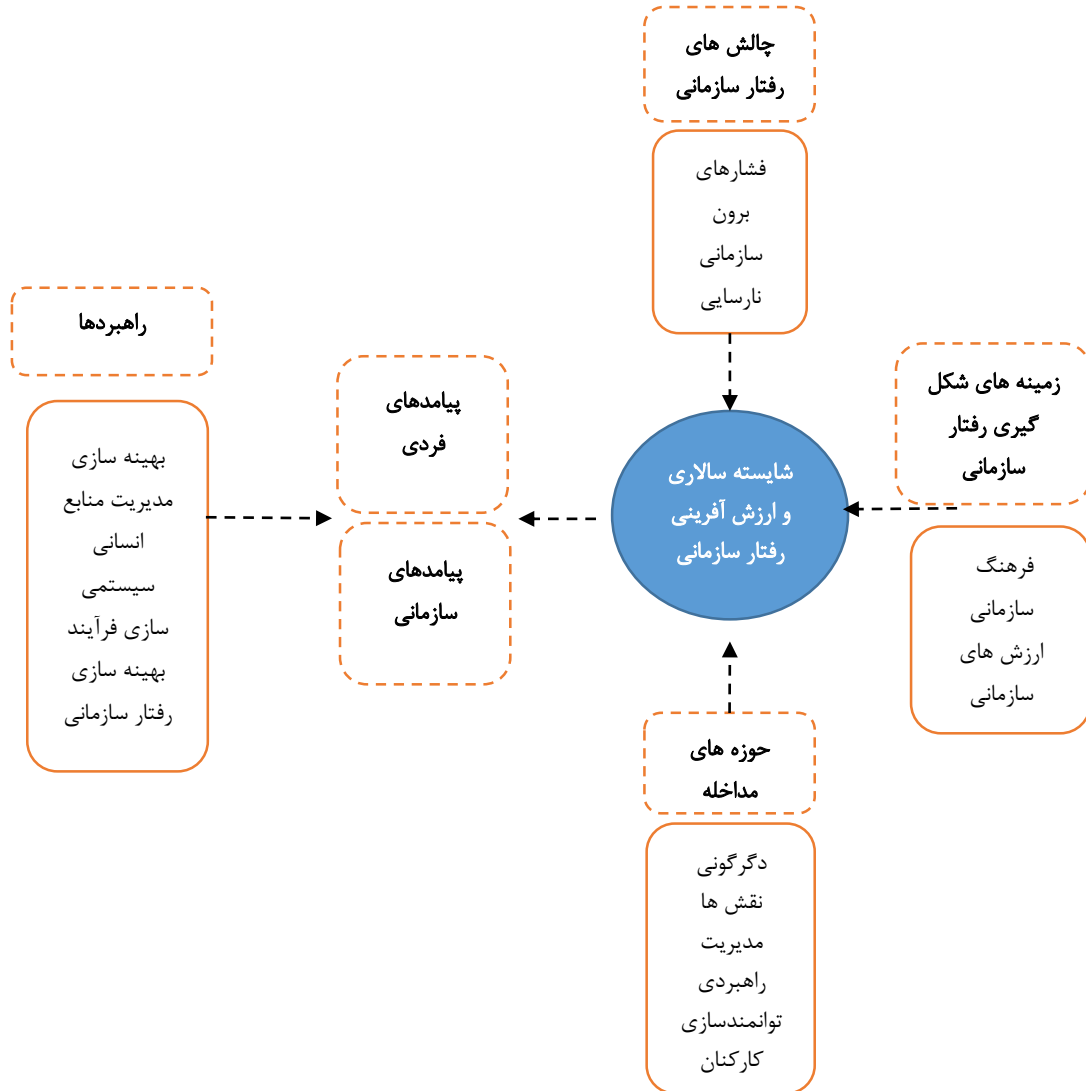
چنانچه در این پژوهش دیدیم فرهنگ سازمانی، ارزش‌های سازمانی و برنامه‌های سازمانی نقش بسزایی در شکل‌دهی به رفتارهای سازمانی دارد و بهینه‌سازی و اصلاح این رفتارها در گروهی تغییر در ارزش‌ها و برنامه‌های سازمانی و همچنین فرهنگ سازمانی است. رویه‌ها و فرآیندهای درونی سازمان نقش تعیین کننده‌ای در شکل‌دهی به عادات رفتاری کارمندان یک سازمان دارند. اتوماسیون و سطح بالاتری منابع فیزیکی باعث می‌شوند که چابکی سازمانی افزایش یابد درحالی‌که هر چه یک سازمان به واسطه منابع فیزیکی و غیر فیزیکی ضعیف‌تر خود نتواند پاسخ‌گوی نیازهای سازمان خود باشد شاهد سنگینی و فربهی سازمانی خواهیم بود که رضایت مشتریان را کاهش می‌دهد. برنامه‌های روزانه در کنار ارتباطات درون سازمانی نقش مؤثری در تعیین سطح عملکرد سازمانی دارد. معین سازی جایگاه مشتریان در اهداف سازمانی و اهمیت رضایت مشتری اصلی‌ترین مؤلفه شکل‌دهنده به فرهنگ سازمانی است. در واقع آنچه در این پژوهش به آن دست یافتیم نشان می‌دهد که رفتار سازمانی تابعی

از وضعیتی است که بر سازمان حکم فرماست و بر مبنای فرهنگ و ارزش‌های سازمانی رفتار سازمانی دچار تغییر می‌شود. حرکت به سمت رویه‌های استراتژیک و چشم‌اندازهای بلندمدت‌تر باعث می‌شود که رفتار سازمانی کارمندان دچار استحاله شده و شاهد سطح بالاتری از عملکرد فردی و سازمانی باشیم. در اینجا اگر بپذیریم که رفتار سازمانی عنصری تعیین کننده است که در دستیابی به اهداف سازمانی نقش کلیدی ایفا می‌کند آنگاه سؤال این است که برای دستیابی به رفتار سازمانی ایده آل چه چالش‌هایی در بانک‌های ما وجود دارد. در این زمینه یافته‌های ما نشان می‌دهند که سه دسته چالش اصلی یعنی چالش‌های فراسازمانی، برون‌سازمانی و درون‌سازمانی در این بین وجود دارد که رفتار سازمانی را تحت الشعاع قرار می‌دهند و از شکل‌دهی به شایسته‌سالاری و ارزش‌آفرینی به‌عنوان دو رکن اساسی در رفتار سازمانی جلوگیری به عمل می‌آورند. مقصود از مشکلات فراسازمانی آن دسته از نارسایی‌هایی است که منحصر به نظام بانکداری ایران نیست و در سراسر شئون اداری و سازمانی کشور ما برقرار است. از جمله این مؤلفه‌ها می‌توان به اولویت روابط بر ضوابط، پارتی‌بازی، قومیت‌گرایی، سیاست زدگی اشاره کرد که بخشی از فرهنگ سازمان‌های اداری و دولتی کشور ماست. شایسته‌سالاری نیازمند انتخاب کارکنانی است که سطح بالاتری از مهارت‌های فردی را به نمایش می‌گذارند در حالی که واقعیت امروز سازمان‌های ما این است که حضور در یک سازمان دولتی فرصتی مغتنم برای ثروت اندوزی و فعالیت سیاسی است. در خصوص فشار برون‌سازمانی باید گفت که مواردی نظیر سیاست زدگی، سفارش‌های برون‌سازمانی، پارتی‌بازی، فضای سیاسی سازمان‌ها، فعل و انفعالات میان سازمانی و سازمان‌های بالادستی باعث می‌شوند که بانک‌های ما در مسیر ارزش‌آفرینی و شایسته‌سالاری با مشکلات جدی مواجه باشند. در حالی که درون بانک‌ها چالش‌هایی نظیر ضعف در نظام پایش، نارسایی در سنجش عملکرد، ضعف‌های قانونی و نظام استخدام و جذب باعث شکل‌گیری این وضعیت می‌شوند. در حالی که چنانچه گفته شد در سطح فراسازمانی مواردی نظیر فرهنگ کاری غالب، تسلط قومیت‌گرایی، نظام اشتغال، نبود رقابت‌پذیری سازمان‌ها، تمرکز دولتی و رانت و فساد اصلی‌ترین موانع پیشروی شکل‌گیری شایسته‌سالاری و ارزش‌آفرینی در نظام بانکداری کشور ماست. اکنون پرسشی که مطرح می‌شود این است که برای تغییر در وضعیت موجود چه مؤلفه‌هایی نیازمند تغییر است. یافته‌های ما نشان می‌دهند که سه دسته اصلی تغییرات برای تغییر در وضع موجود لازم است در گام نخست باید شاهد دگرگونی نقش‌ها علی‌الخصوص در حوزه مدیریت بانکی باشیم. دگرگونی نقش‌ها به معنای تغییر نقش مدیران از رق و فتق کنندگان امور به راهبران استراتژیک می‌باشد. در این پارادایم جدید مدیران راهبردهای مالی هستند که راهبردهای کسب‌وکار را ارائه می‌کنند و به متوازن‌سازی امکانات در میان سازمان مبادرت می‌ورزند. دومین راهبرد در این

زمینه استفاده از الگوریتم‌های استراتژیک مدیریت است. حرکت از مدیریت بخشنامه به سمت مدیریت راهبردی در نظام بانکداری. در حوزه مدیریت راهبردی بانک‌های ما باید به چشم اندازسازی مشارکتی روی آورده و با پایش مستمر استراتژی‌ها اقدام به سنجش فاصله وضع موجود تا مطلوب را بنمایند. آخرین گام سنجش مستمر عملکرد است که شامل مبحث مشتری، فرآیندهای درونی، رشد و یادگیری، نوآوری و خلاقیت و ارتقای سطح کیفی مدیران است که هر کدام به نوبه خود چنانچه توضیح داده شده باعث افزایش ارزش آفرینی بانک‌ها می‌شود. اکنون با شناسایی حوزه‌های اصلی اثرگذار و مداخله‌گری باید دانست که از طریق چه راهبردهایی می‌توان به اصلاح وضعیت موجود پرداخت. سیستمی سازی سازمان، آموزش رفتار سازمانی و مدیریت بهینه منابع انسانی اصلی‌ترین راهبردهایی است که می‌تواند باعث اصلاح وضعیت موجود شود. چنانچه دیدم سیستمی سازی سازمان‌ها و جلوگیری از دخالت‌های فردی نیازمند اتوماسیون، تأکید بر اجرای درست قوانین، تربیت نیروی انسانی سالم، ارتقای پایش و نظارت و جلوگیری از رانت است درحالی‌که آموزش رفتار سازمانی آموزش‌های ضمن خدمت، تبدیل فعالیت‌های روزانه به عرصه‌ای برای آموزش و مدیریت بر اساس پژوهش باعث می‌شوند که شاهد توانمندی بیشتر کارکنان باشیم. نهایتاً آخرین راهبردی که می‌توان به کار بست اصلاح نظام جذب و استخدام، اصلاح نظام پاداش و تنبیه، اصلاح نظام ترفیع درجه، برنامه‌ریزی بر اساس نیاز، بودجه‌ریزی بر اساس برنامه، گسترش استقلال سازمانی، جلوگیری از دخالت‌های فرادست، شفافیت و پاسخ‌گویی، گسترش بانکی پذیری، ارتقای رقابت‌پذیری و تأکید بر مزیت‌های رقابتی و انحصار است. این مؤلفه‌ها که در قالب بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی قابل توضیح است باعث می‌شوند که منابع سازمانی اعم از فیزیکی و غیر فیزیکی به حداکثر عملکرد خود برسند و رفتار سازمانی بهینه شود. آخرین پرسشی که در این پژوهش به آن پاسخ دادیم این است که در صورت کاربست راهبردهای موجود چه پیامدهایی را می‌توان در بانک‌ها انتظار داشت که یافته‌های ما نشان می‌دهد در بعد فردی رضایت شغلی، کاهش میل به ترک کار، تعلق کاری بیشتر به سازمانی و جلوگیری از بیگانگی شغلی و در بعد سازمانی مسائلی نظیر چابکی سازمانی، ارتقای نوآوری، گسترش مزیت رقابتی سازمانی و جلوگیری از خواب گهواره‌ای رخ می‌دهد.



نظر به آنچه گفته شد مدل مفهومی این پژوهش به صورت زیر می باشد:



## یافته‌ها

در این پژوهش هدف تدوین مدل رفتار سازمانی در نظام بانکداری با تأکید بر مدل‌های شایستگی و ارزش آفرینی بود. چنانچه نشان داده شد امروزه بانک‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند بهره‌برداری از مدل‌های شایستگی و ارزش آفرینی هستند. بانک‌ها با توجه به ماهیت مالی خود در صورت عدم بهره‌وری مالی و عدم تولید ارزش به مرور با شکست مواجه می‌شوند و یا از چرخه رقابت خارج می‌شوند و یا به تدریج ورشکست می‌شوند. رسیدن به چنین موقعیتی نیازمند این است که سازمان بتواند از همه ظرفیت‌های درونی خود به نحو احسن استفاده کند. چنین بهره‌برداری نیازمند این واقعیت است که فرایند مدیریت منابع انسانی در سطح سازمان دچار تغییراتی شود و فرایند مدیریت انسانی از استخدام و جذب تا آموزش و ارتقای مهارت‌های کارمندان و کلیه مراحل فرایند نظیر نظام پاداش و جریمه و همچنین ترقی و جانشین‌پروری نیازمند استفاده بیشتر از مدل‌های شایستگی است.

مدل‌های شایستگی به سازمان‌ها این کمک را می‌کنند تا بتوانند از حداکثر توان خود برای رقابت در فضای تجاری بهره‌برداری کنند. چنین مسئله‌ای در واقع تلاشی است در جهت ارتقای وضعیت سازمان و نزدیک شدن به وضعیت مطلوب در مقایسه با وضعیت موجود. با این حال تصور اینکه دستیابی به مدل‌های شایستگی به همین سادگی است و سازمان‌ها در راستای رسیدن به این هدف مشکلی ندارند تا حدودی ساده‌انگاری مسئله‌ای پیچیده است. مدل‌های شایستگی یکی از معضلات آفرین‌ترین مسائل در حوزه مدیریت سازمان است. در واقع مسئله اصلی تعارضات ناشی از شایستگی است که باعث می‌شود بخش‌های مختلف سازمان و همچنین نفرات در درون سازمان شود.

در این بین اصلاح رفتار سازمانی نیازمند شناسایی حوزه‌هایی است که رفتار سازمانی بر مبنای آن شکل می‌گیرد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، ارزش‌های سازمانی و همچنین برنامه‌های سازمانی از اصلی‌ترین حوزه‌هایی هستند که بر این مسئله اثرگذار هستند و هر کدام از آن‌ها به نوبه خود باعث بروز مشکلاتی در مسیر رفتار سازمانی هستند. فرهنگ سازمانی در واقع روحی است که در سازمان جاری است و باعث می‌شود که رفتارهای سازمانی شکل بگیرد. فرهنگ در واقع مجموعه‌ای از ارزش‌ها، استانداردها و نرم‌های رفتاری است که در قالب کدهای رفتاری بروز می‌کند و بدل به رویه جاری و وضع موجود سازمان می‌شود. پیشرو بودن و نوآور بودن این فرهنگ در واقع حرکتی رو به جلو برای دستیابی به مدل‌های شایستگی است در حالی که وجود فضای چشم و هم‌چشی و عدم مشارکت و همکاری در سازمان طبعاً نتیجه‌ای جز شکل‌گیری سدی محکم در برابر شایسته‌سالاری نخواهد داشت. در این بین همچنین چالش‌هایی در مسیر رفتار سازمانی وجود دارد

که لزوماً مربوط به درون سازمان نیست. از جمله این نارسایی‌ها می‌توان به فشارهای برون‌سازمانی، نارسایی‌های درون‌سازمانی و نارسایی‌های فراسازمانی اشاره کرد. مسئله تأثیر فشارهای برون سازمان در شایسته‌سالاری نکته‌ای است.

اکنون سازمان‌ها برای اصلاح رفتارهای سازمانی به منظور ارتقای ارزش‌آفرینی و حرکت به سوی شایسته‌سالاری نیازمند شناسایی حوزه‌های مداخله هستند. اصلی‌ترین حوزه‌های مداخله‌ای که می‌توان از آن‌ها یاد کرد دگرگونی نقش‌ها، مدیریت راهبردی، توانمندسازی کارکنان و سنجش عملکرد افراد است. چنین دگرگونی در واقع نیازمند درک درستی از وضع موجود است. دگرگونی نقش‌ها به معنای بازسازی مهندسی سازمان است که به موجب آن سازمان می‌تواند به خوبی خود را با نیازهای جدیدش وفق دهد. راهبردهای مدیریت راهبردی بیش از هر چه ارتقای انعطاف سازمان است که به آن کمک می‌کند تا با مسائل پیش‌بینی نشده جدید خود را تطبیق دهد. طبعاً اصلاح وضع موجود و فائل آمدن بر حوزه‌های مداخله‌گرمنفی داخلی و خارجی نیازمند کاربست طیف گسترده‌ای از راهبردهاست که شامل بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی، سیستمی سازی فرآیند و بهینه‌سازی رفتار سازمانی است که کاربست آن‌ها خود دارای پیامدهای مثبت در سطح فردی و سازمانی است. این پیامدها چنانچه در سایر تحقیقات دیده می‌شود طیف گسترده‌ای از عوامل را شامل می‌شود که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به بهبود عملکرد فردی و همچنین افزایش بهره‌وری سازمانی اشاره کرد. علی‌رغم اینکه در پژوهش ما اشاره مستقیمی به بهره‌وری سازمانی و بهبود عملکرد فردی نشده است اما مفاهیمی نظیر رضایت شغلی و عدم میل به ترک کار و همچنین جلوگیری از شکل‌گیری پدیده بیگانگی شغلی همه و همه نظارت بر همین امر دارند.

همچنین یافته‌های ما در خصوص افزایش چابکی سازمانی و ارتقای نوآوری نیز در راستای یافته‌های استیوارت و همکاران (۲۰۱۹) است. این پژوهشگران در تحقیق خود به خوبی اشاره می‌کنند که برای ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها ضروری است که مدیران سازمان سیاست‌هایی را در پیش بگیرند که به مدد آن‌ها سازمان بتواند به ارزش‌های شایسته‌سالار دستیابی پیدا کنند. این سیاست‌ها چنانچه در این پژوهش نیز مورد بررسی قرار گرفت شامل مواردی نظیر بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی، سیستمی سازی فرآیند و بهینه‌سازی رفتار سازمانی است که در سایر پژوهش‌ها نیز مورد بحث و گفت‌وگو قرار گرفته است. چنانچه قبادی و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهند مسئله بهینه‌سازی مدیریت منابع انسانی امری است که باعث می‌شود تا سازمان‌ها با اصلاح رویه‌های جذب نیروی انسانی و تصحیح رویه‌های پاداش و تنبیه می‌توانند فاصله موجود را نسبت به مطلوب کم کنند.

در این بین دستیابی به این اهداف نیازمند تغییراتی است که در سطوح مختلف سازمانی باید رخ دهد. دگرگونی نقش‌ها که در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفت در واقع همان دگردیسی که مدیر باید از یک کنترل‌گر به یک انگیزه دهنده داشته باشد. مسئله‌ای که توسط هیوز و همکاران (۲۰۲۰) نیز به خوبی تحت عنوان لزوم مدیریت راهبردی در بانک‌ها یاد می‌شود. چنین دگرگونی در تداوم خود به مرور رابطه مدیر و کارمند را از یک رابطه کنترلی به یک رابطه تعاملی تغییر می‌دهد و منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

آنچه در این پژوهش نشان دادیم ارتباط میان سه مؤلفه رفتار سازمانی، شایسته‌سالاری و ارزش‌آفرینی است. برای درک این رابطه از روش‌شناسی کیفی و مصاحبه عمیق با خبرگان استفاده شد و یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رفتار سازمانی تا حد زیادی فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها و برنامه‌های سازمانی است و از همین قرار می‌تواند منجر به ارزش‌آفرینی شود. به عبارت دیگر شایسته‌سالاری شکل‌دهنده به رفتار سازمانی است و ارزش‌آفرینی محصول رفتار سازمانی و این چرخه بدون هر کدام از اجزا ناقص است و نمی‌تواند امکان تحقق بیابد. چنانچه از خلال مصاحبه‌ها بر می‌آید می‌بینیم که یک سازمان ارزش‌آفرین نیازمند دگرگونی نقش‌های سنتی و تعریفی جدید از مفهوم مدیریت و کارمندی است و این دگرگونی ربط مستقیم با فرهنگ سازمانی دارد. هر اندازه که الگوهای مدیریتی حاکم شفاف‌تر و پاسخ‌گو تر باشد و معنای مدیریت به سمت حکمروایی شایسته حرکت کرده باشد، پتانسیل پذیرش دگرگونی نقش‌ها بیشتر می‌شود و آن سازمان فرصت بیشتری برای ارزش‌آفرینی دارد. در بررسی چالش‌های شایسته‌سالاری دیدیم که مؤلفه‌های درون، برون و فراسازمانی نقش بسزایی در مسئله شایسته‌سالاری سازمانی در بانک‌ها دارند. چالش‌های درون‌سازمانی نظیر فردگرایی و فرآیندهای درونی بانک‌ها که باعث می‌شوند تا مدیران بر اساس دلخواه خود اقدام به استخدام و ترفیع نفرات کنند باعث می‌شود که احساس سرخوردگی و بیگانگی نسبت به شغل در کارکنان دانشی و نوآور پدید بیاید. این احساس زمانی تشدید می‌شود که می‌بینیم نظام پاداش و تنبیه و به صورت کلی‌تر مدیریت منابع انسانی در بانک‌ها بر مبنای شایسته‌سالاری نیست و چرخه معیوب حاکم با استخدام و جذب نادرست شروع می‌شود و با توانمندسازی اشتباه و نظام پاداش و ترفیع اشتباه تداوم می‌یابد. در کنار این‌ها فضای سیاست زده سازمان‌های ما باعث می‌شود که شاهد ایجاد فشارهایی از بیرون سازمان برای پذیرش و ترفیع فرد و یا افراد خاصی باشیم که در حالت عادی امکان ترقی و رشد ندارند. چنین بستر سیاست زده‌ای فضای کار را همواره عرصه‌ای برای کنش‌های

سیاسی می‌سازد و باعث می‌شود که سازمان‌های ما بیشتر از تمرکز بر فعالیت‌های درونی خود بر اهداف فراسازمانی متمرکز شوند و نتیجه آن فقدان ارزش‌آفرینی در سازمان است. از این حیث ضروری است که بانک‌های ما برای فائق آمدن بر این مشکلات تمرکزی بیشتری بر استقلال سازمانی و جانشین‌پروری و ایجاد فضایی شایسته‌سالار با موقعیت‌هایی برابر برای همه کارمندان حرکت کنند. در این پارادایم جدید، مدیران دیگر نه صرفاً رتق و فتق‌کننده امور که تسهیل‌گرانی هستند که با مشارکت‌جویی با سطوح مختلف کاری به جهت راهبردی سازمان می‌پردازند و سمت و سوی بازاریابی را معین می‌کنند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که دستیابی به الگوهای ارزش‌آفرین در مدیریت رفتار سازمانی در نظام بانکداری بیش از هر چیزی تحت تأثیر فرهنگ سازمانی و شرایط موجود درون‌سازمانی است. چنانچه در این پژوهش نشان داده شد پذیرش مسئله شایسته‌سالاری در سازمان با مقاومت‌هایی از جانب نیروهای مداوم‌گرا همراه خواهد بود که تغییر و دگرگونی نظام ارزشی سازمان را خطری برای منافع خود می‌دانند. چنین وضعیتی باعث می‌شود تا وظیفه مدیران در حرکت به سوی ارزش‌آفرینی و شایسته‌سالاری امری خطیر و با دشواری‌های فراوان باشد. چنانچه دیدیم در این بستر، شایسته‌سالاری مطلوبی است که برای رسیدن به آن از وضع موجود نیازمند گذر از پاره‌ای از دست‌اندازها هستیم که بخشی از آن‌ها فشارهای خارجی از طرف سازمان‌های موازی و بالادستی است و بخشی دیگر فشارها و مشکلات درون‌سازمانی. در چنین وضعیتی مسئله استقلال سازمانی که ناشی از اهداف و برنامه‌ها و استانداردها و ارزش‌های سازمانی است نقش بسزایی دارد که جهت‌گیری مدیران آن‌ها را مشخص می‌کنند. در پایان به سایر پژوهشگران توصیه می‌شود بر روی موضوعات زیر تحقیق نمایند:

۱. شناسایی چالش‌های اجرای مدل‌های شایستگی در نظام بانکداری ایران با تأکید بر نقش مداخله‌گر فرهنگ سازمانی
۲. شناسایی و تبیین راهبردهای عملی برای ارتقای سطح ارزش‌آفرینی در نظام بانکداری با در نظر گرفتن نقش سبک مدیریت مشارکتی
۳. واکاوی تفاوت‌های مفهومی در الگوهای ارزش‌آفرین در نظام بانکداری سنتی و بانکداری مجازی با توجه به نقش شایسته‌سالاری

### ملاحظات اخلاقی

در مطالعه حاضر فرم های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تأمین شد.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### References

- Esubalew, A. A., & Raghurama, A. (2020). The mediating effect of entrepreneurs' competency on the relationship between Bank finance and performance of micro, small, and medium enterprises (MSMEs). *European Research on Management and Business Economics*, 26(2): 87-95.
- Faeni, R. P., Faeni, D. P., Niazi, H. A., Hidayat, R. S., & Oktaviani, R. F. (2019). Influence of Leadership, Organizational Culture and Commitment to the Effectiveness of Independent Bank Employee Performance. *Journal of Law and Society*, (6):1-13.
- Ghobadi, M., Zolfaghari Zaafarani, R., & Kalantari, M. (2019). Presenting a Conceptual Framework for instituting a manager merit selection of Bank Melli Iran. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(37): 161-188.
- Graham, K. A., Resick, C. J., Margolis, J. A., Shao, P., Hargis, M. B., & Kiker, J. D. (2019). Egoistic norms, organizational identification, and the perceived ethicality of unethical pro-organizational behavior: A moral maturation perspective. *Human Relation*.
- Hosseini Sano, Seyed Amin, and Kadkhodayi, Negar. (2020). The effectiveness of information systems security, due to the effect of institutional theory dimensions on organizational behavior of employees. *Intelligent Business Management Studies*, 8 (32): 147-180. (In Persian).
- Hughes, P. G., Atkinson, S. S., Brown, M. F., Jenkins, M. R., & Ahmed, R. A. (2020). Evaluation of Technical Competency in Healthcare Simulation (E-TeCHS) tool: a modified Delphi study. *BMJ Simulation and Technology Enhanced Learning*, 6(1): 15-21.
- Karamoy, H., & Tulung, J. E. (2020). The effect of financial performance and corporate governance to stock price in non-bank financial industry. *Corporate Ownership & Control*, 17(2).

- Karem, M. A., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The impact of organizational justice dimensions on organizational commitment among bank employees. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(02): 502-513.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1): 109-126.
- Masoudi, Mohammad Hossein, Ismaili, Mehdi, Mansoorian Tabaei, Saeed, Bayati, and Ahmad Reza. (2021). Investigating the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Innovation of Sepah Bank Branches in Fars Province, *Contemporary Research in Management and Accounting*, 2 (7): 315-330. (In Persian).
- Mirahmadi, Fereshteh, Sirus, Tadbiri, Afsharnejad, Alireza, and Majidi, Maryam. (2021). Designing a human resource value creation model for customers in the banking industry. *Journal of Human Resource Management*, 12 (3): 75-103. (In Persian).
- Oswald, F. L., Behrend, T. S., Putka, D. J., & Sinar, E. (2020). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, (7): 505-33.
- Rahman Seresht, Hossein, and Sheikhi, Narges. (2019). Value co-creation in Iranian banking: An analysis of the elements and relationships of value creation. *Public Management Research*, 12 (46): 95-122. (In Persian).
- Rohollahi, Mehdi, Khanipour, Seyed Sajjad, Bagheri, Mahnaz, Mousavi and Davoodi, Seyed Mehdi. (2020). Investigating the role of personality traits and mental health on organizational citizenship behavior of employees of the General Directorate of Technical and Vocational Education of Mazandaran Province. *Kaaro Fan Scientific Quarterly*, 17 (3): 61-77. (In Persian).
- Rubenstein, A. L., Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2020). Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on-and off-the-job embeddedness. *Journal of Vocational Behavior*.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (6): 47-67.
- Stiri, Mehrdad, Hesami, Somayeh, Fayazi, Bibi Marjan, Reza and Ali, Farzad. (2020). Investigating the role of variables affecting the organizational citizenship behavior of employees in public organizations providing urban services. *Human Geography Research*, 52 (4): 1475-1492. (In Persian).
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Idris, I., Susminingsih, S., & Iswanto, B. (2020). Leadership styles as a predictor of the voluntary work behaviors of

bank employees. *IJEM International Journal of Economics and Management*, 14(1): 1-11.

Supriyanto, A., Ekowati, V., & Maghfuroh, U. (2020). Do organizational citizenship behavior and work satisfaction mediate the relationship between spiritual leadership and employee performance? *Management Science Letters*, 10(5): 1107-1114.

Yarmohammadzadeh Peyman, Enayati Bahar, Zouri and Milani Zahra. (2020). Analyzing the relationship between personal values and unethical behavior with commitment to organizational change of employees. *Ethics in science and technology*. 15 (2): 63-69. (In Persian).

Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020). The influence of affective commitment, job satisfaction and job stress on turnover intention: A study of Nepalese bank employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, (9): 88-98.