

آینده نگاری مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه: بانک صادرات ایران)

زهرامینا فام^۱

میرزا حسن حسینی^{۲*}

سید رسول حسینی^۳

حمیده رشادت جو^۴

چکیده

تغییرات در جهان امروز، حاصل تغییرات در دانش و فناوری است. همسویی آموزش های فنی و حرفه ای با تغییرات روز افزون موضوعی غیر قابل اجتناب است. بر این اساس شناسایی مهارت هایی که می تواند در آینده ی صنایع؛ موجب دستیابی به مزیت رقابتی گردد امری ضروری است. بر این اساس هدف از انجام این تحقیق آینده نگاری مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران است. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی است و با روش کیفی از نوع «تحلیل محتوا» است. روش گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته است. مصاحبه با مشارکت کنندگان تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه یافت که این مهم با انجام ۱۷ مصاحبه حاصل گردید. مشارکت کنندگان با روش گلوله برفی و هدفمند انتخاب شده اند. تجزیه و تحلیل داده ها به واسطه سه مرحله کد گذاری با نرم افزار MAXQDA بوده است. بر اساس نتایج تحقیق؛ مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران در سه سطح مشتمل بر «مهارت های فناور محور» «بلاکچین، هوش مصنوعی، کاربری الکترونیکی، متاورس، فین تک»، «مهارت های نرم» «شبکه سازی ملی-بین المللی، انعطاف پذیری و پویایی، مهارت حل مساله، مهارت پاسخگویی، نوآوری، توسعه خلاقیت»، «مهارت های فردی» «ریسک پذیری، فرصت شناسی، تحمل شکست، اعتماد به نفس، تحمل ابهام، استقلال طلبی» می باشد.

واژگان کلیدی: مهارت آموزی، مهارت قادر ساز، صنعت بانکداری، آینده نگاری

^۱ دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشکده مدیریت و اقتصاد واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

^۲ استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول). Ri.hosseini@yahoo.com.

^۳ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، پردیس شهیدچمران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

نوع مقاله: مقاله علمی پژوهشی؛ نوع مقاله: کیفی دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۹؛ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۲۴

مقدمه

در سال های اخیر به دلیل پتانسیل های موجود در توسعه آموزش های فنی و حرفه ای در راستای پرداختن به چالش های بهره وری و برابری، و ترسیم چشم انداز شغلی بهتر، به منظور حصول توسعه پایدار؛ اهداف جدیدی مد نظر ملل مختلف قرار گرفته است که می تواند نقش مهمی در توسعه مهارت های ضروری بازار کار ایفا نماید. آموزش فنی و حرفه ای ابزاری ضروری برای ایجاد اشتغال مولد و دستیابی به توسعه اقتصادی و اجتماعی است که می تواند موجب افزایش بهره وری و کاهش فقر و بیکاری در جوامع مختلف شود (حسینی نیا و بختیاری، ۱۴۰۲). از طرفی آینده نگاری در صنایع، یک جهت گیری شناختی و عقلی به آینده ی کسب و کارها است و نوعی استدلال عملی و کنترل آینده، که به جوامع و سازمانها در جهت رسیدن به اهداف بلند مدت در جهت رشد و توسعه ی اقتصادی کمک های مؤثری می کند. (بختیاری و همکاران، ۱۳۹۷) تحولات روز افزون جهانی و محیط پیرامون در حال تغییر سازمانها، اقتصاد و صنایع در سراسر جهان را تحت تاثیر قرار می دهد. این تغییر شامل موج هایی از اختلال در عملکرد، فناوری، پایداری و پویایی سازمانها است (استینگر، ۲۰۱۹). ایجاد استراتژی های جدید، راه حل مشکلات پیچیده ای است که نیاز به ایجاد تغییر در تعداد زیادی از گزینه های بسیار وابسته به هم در مدل های کسب و کار را ایجاد می کند. (وستگرن و وبکر، ۲۰۱۹) امروزه هر سازمانی برای ارضای نیاز مشتریان خود، باید ابتدا رضایت مشتریان داخلی یعنی کارکنان خود را فراهم نماید. از مهمترین عوامل تحقق رضایت کارکنان، اطمینان آنها از به سازی و ارزش افزایی مستمر خود در سازمان است که در قالب توانمندسازی نیروی انسانی نمود یافته و زمینه بهره وری سازمانی را فراهم نموده است (ووثوقی نیری و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از نتایج مهارت افزایی کارکنان، توسعه ی کارآفرینی سازمانی است (الیا و همکاران، ۲۰۱۹). سازمانها به تدریج متوجه شدند اهمیت توانمندسازی کارکنان و ارائه فرصت های مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم گیری و استقلال بسیار مهم و ارزشمند

^۱. Steininger

^۲. Westgren & Wuebker

^۳. Elia

است، (آمیت و همکاران، ۲۰۱۸) امروز سازمان هایی موفق هستند و می توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات دهند که توانایی مقابله و انطباق با تغییرات ایجاد شده را داشته باشند. (اوجا^۲ و همکاران، ۲۰۱۸) یادگیری و آموزش در سازمان، بواسطه توانمند سازی حاصل شده و موجب حل مسائل سازمان و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می شود و آنان را قادر می سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود در آورند. (قهرمانی گلوژان و مصطفوی، ۱۳۹۴). در واقع، هدف کلی از اقدامات توانمند سازی و مهارت افزایی برای ساختن یک کارمند توانمند و واجد شرایط برای انجام وظایف است تا بتواند به سازمان جهت حصول اهدافش کمک کند (نولان و گراوان، ۲۰۱۶) مزیت رقابتی سازمان وابسته به دو عنصر مهم است؛ یکی داشتن کارکنان توانمند و دیگری استفاده از نظرات کارکنان که حاصل تجربه چندین ساله همین کارکنان است. (صادقیان، ۱۳۹۷) در این راستا مهارت آموزی می تواند زمینه ای برای افزایش تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگو در سازمان فراهم سازد. بعلاوه مهارت آموزی می تواند به بهره وری منجر گردیده و تولید بیشتر، خدمات مناسب تر، جذب مشتریان بیشتر و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار را به همراه آورد (بلانچارد، ۱۳۹۰). مهارت آموزی کارکنان، کارآفرینی سازمانی و رفتار کارآفرینانه را در سازمان ارتقا می دهد و شامل گرایش ها و فعالیت هایی است که توانایی سازمان را در مواجهه با خطرات افزایش می دهد و شکار فرصت ها و نوآوریها را تسهیل می نماید (آندرو و همکاران، ۲۰۱۴). برای بروز کارآفرینی وجود جو خلاقیت که افراد را تشویق به ارائه ایده و کارآفرینی کند و به آنها آموزش های لازم را بدهد؛ ضروری است (یوکثمارانی، ۲۰۱۳). باوجود اهمیت مهارت آموزی کارکنان این مقوله، به خوبی درک نشده است و آثار آن بر کارآفرینی سازمانی، به صورت یک راز باقی مانده است (هورن سبای و همکاران، ۲۰۰۲). اما آنچه در غالب تحقیقات مهم شناخته شده است بحث مهارت آموزی و آموزش کارآفرینانه جهت خلق خدمات نوین

^۱. Amit Shukl

^۲. Ojha

^۳. Nolan and Garavan

^۴. Andreu

^۵. Yukthamarani

^۶. Hornsby

است که آینده و پایداری صنعت بانکداری را تضمین کرده و موجب بهبود مستمر در سازمان می گردد. درسیستم های بانکی نیز این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است، بلکه مؤید آن است که سیستم بانک ها می بایست اصل متفاوت بودن کارکنان از یکدیگر را بپذیرند و باید بر روی این تفاوت ها سرمایه گذاری کنند و آن ها را به کارهائی بگمارند که متناسب با توانمندی هایشان باشد. از طرفی، با ورود تکنولوژی های جدیدی چون اینترنت و دسترسی سریع و آسان مشتریان به بازارها و خریدهای اینترنتی، انتظارات ایشان از سازمان افزایش پیدا کرده و به تبع آن، انتظارات سازمان ها نیز از کارکنانشان فزونی گرفته (الهیاری، ۲۰۱۷). از طرفی جهانی شدن و افزایش رقابت در بازار، موسسات بانکی را به سمت نوآوری در فعالیت خود سوق داده تا از مزیت رقابتی پایدار برخوردار شوند (هانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). در این مسیر چالش هایی نیز وجود دارد از جمله ی این چالش ها عدم تمایل مدیران به توانمند ساختن کارکنان است که از سه منظر قابل بررسی است (زانگ و زو^۳، ۲۰۱۴) و (هاکا و چافرا^۴، ۲۰۱۵).

۱) نگرش مدیران در مورد زیردستان: مدیرانی که از توانمند ساختن دیگران خودداری می کنند اغلب بر این باورند که زیردستان آن ها برای انجام دادن کار موردنظر به اندازه کافی تبحر ندارند
 ۲) فقدان امنیت شخصی: برخی از مدیران می ترسند که چنانچه دیگران را توانمند سازند، پاداش های مرتبط با انجام دادن موفقیت آمیز کار را از دست بدهند. آنان به تسهیم مهارت، از ترس از دست دادن قدرت یا مقام خویش بی میل هستند .

۳) نیاز به کنترل: مدیرانی که کارکنان خود را توانمند نمی سازند اغلب نیاز شدیدی به آن دارند که آنچه را در جریان است، در دست بگیرند و آن را هدایت کنند. اعتقاد آنان بر این است که فقدان یک دستور کار و اهداف روشن از جانب کارفرما و سست بودن کنترل منجر به آشفتگی، ناکامی و شکست کارکنان خواهد شد.

^۱. Allahyari

^۲. Hong

^۳. Zhang and Zhou

^۴. Hakan, Chafra

بر این اساس مهارت افزایی و توانمندسازی کارکنان در بانک صادرات، به عنوان سازمانی کارآمد در دنیای اقتصاد به جهت ایجاد مزیت رقابتی و بالا بردن بهره‌وری کارکنان و...، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است بنابراین آینده نگاری مهارت های قادر ساز ضروری است و در برنامه‌ریزی‌های آتی دارای کاربردهای عملی مناسبی خواهد بود؛ بانک صادرات، خدمات نوین بانکی را گامی مهم در اجرای بانکداری الکترونیک و جذب سپرده‌های بالقوه می‌داند و تأکید دارد همه کارکنان باید در خصوص آموزش و معرفی این خدمات به مشتریان تلاش نمایند.

لذا سوال اصلی تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

✓ مهارت های قادر ساز با توجه به آینده ی صنعت بانکداری در ایران کدام است؟

۲- مروری بر مبانی نظری و پیشینه ی پژوهش

مهارت افزایی کارکنان به منظور توانمندسازی آنان یک مکانیسم انگیزشی جامع مرتبط با عملکرد کارکنان است که در موفقیت و بهبود عملکرد آتی سازمان نقش بسزایی دارد.^۱ (اسکات و همکاران، ۲۰۱۸) توانمندسازی کارکنان به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد سازمان است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر نتوانی و درماندگی خود چیره شوند و در افراد شورو شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان برای انجام دادن وظایف شغلی، را مهیا نماید (بلانچارد^۲ و همکاران، ۲۰۰۳). در واقع، منظور از توانمندسازی، در این پژوهش؛ مجموعه اقداماتی است که توسط مدیران و برنامه‌ریزان بانک صادرات به منظور فراهم نمودن امکان مشارکت، افزایش انگیزه، خودکارآمدی و همچنین افزایش انگیزه درونی کارکنان بانک در راستای ارتقای کارآفرینی سازمانی و خلق خدمات نوین در بانک صادرات صورت می‌گیرد (دیسموند، ۲۰۲۳). در ادامه، به برخی تحقیقات مرتبط با توانمند سازی کارآفرینانه ی کارکنان پرداخته شده است:

^۱. Scott

^۲. Blanchard

^۳. Desmond

کاید و همکاران (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان «تأثیر آموزش و فرهنگ کارآفرینی بر قصد کارآفرینی» مطرح کرد؛ هدف از این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش کارآفرینی بر کارآفرینی و قصد کارآفرینی بود. هدف این پژوهش بررسی رابطه بین آموزش کارآفرینی با قصد کارآفرینی بوده است. نتایج این پژوهش نشان داد که آموزش کارآفرینی مانند نتایج مطالعات قبلی به عنوان یک عامل مثبت بر قصد کارآفرینی و روحیه کارآفرینی و کارآفرینی عمل کرده است. کلایتون (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «مقاومت در برابر نوآوری و بانکداری سیار در روستاهای کلمبیا» مطرح کرد؛ این تحقیق مقاومت در برابر نوآوری در برابر ابتکار بانکداری سیار و پول دیجیتال را در جوامع روستایی بررسی می کند. علی رغم مطالعات انجام شده در مورد تأثیر برنامه های بانکی همراه بر افزایش دامنه مالی، هنوز تحقیق در مورد اینکه چرا مقاومت در برابر نوآوری در جوامع سنتی و روستایی ادامه دارد، وجود ندارد. در این تحقیق چهار فاکتور مؤثر بر مقاومت در برابر نوآوری مفهوم سازی شده است. عوامل شامل تغییر شکل زندگی روستایی، غیر مادی سازی پول نقد، سیاست های محلی و منطقه ای و روابط جنسیتی بوده است. این مورد به عنوان نمونه ای از موقعیت تاریخی دانش و ماهیت بین ذهنی روابط انسانی و اجتماعی است که بر پذیرش فناوری تأثیر می گذارد. دیسموند (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان «توانمندسازی کارآفرینانه: شما فقط به خوبی کارمندان خود هستید» مطرح کرد؛ همانطور که کارمندان به طور فزاینده ای به عنوان یک منبع مهم شناخته می شوند ایده ها و الهامات، در تحقیقات رهبری معاصر گسترش می یابد که بر این اساس وظیفه اصلی رهبران این است که کارکنان را قادر به تحقق مهارت ها و استعداد های خود کنند تا به چشم اندازه ها و اهداف سازمان دست یابند. ناصر^۱ و همکاران (۲۰۲۰) نیز در تحقیقی با عنوان «چگونه و چه زمان فعالیت اطلاعاتی منجر به عملکرد سازمانی در بخش بانکی پاکستان می شود؟ نقش نوآوری باز، سبک شناختی خلاق و جو برای نوآوری» مطرح کرد؛ این مطالعه با استفاده از مفروضات تئوری مبتنی بر منابع، چگونگی و چرایی تأثیر منابع جدید، نادر و غیرقابل تکرار در قالب انگیزه پیش فعالی اطلاعات بر عملکرد شرکت عملیاتی را بررسی کرد. در این تحقیق نوآوری باز را به عنوان واسطه ای بین انگیزه پیشگیری از اطلاعات و عملکرد

^۱. Naseer

شرکت عملیاتی در نظر گرفت. کریشنا و همکاران (۲۰۱۸) در تحقیقی تاثیر تیم سازی و فعالیت گروهی را بر توانمند سازی کارکنان با در نظر گرفتن متغیر میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی مورد مطالعه قرار دادند. یافته ها نشان می دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی به طور قابل توجهی روابط ساخت تیم و توانمندسازی کارکنان را تقویت می کند و بر صلاحیت کارکنان تاثیر گذار است (کریشنا و همکاران، ۲۰۱۸). در پژوهشی دیگر که (اسکات و همکاران، ۲۰۱۸) انجام دادند، نقش رهبری اخلاقی مدیران را بر مهارت افزایشی و توانمند سازی کارکنان و جلوگیری از خستگی روانی کارکنان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج تحقیق نشان داده است رهبری اخلاقی تاثیر مثبت بر توانمند سازی کارکنان و گرایش بیشتر کارکنان به کسب دانش و مهارت داشته است و این عامل بر خستگی روانی کارکنان نتیجه عکس داشته است یعنی کارکنانی که مدیران با رفتار اخلاقی مناسب داشته اند کمتر به خستگی روانی دچار شده اند (اسکات و همکاران، ۲۰۱۸). در تحقیقی مشابه (آمیت و همکاران، ۲۰۱۸) به نقش رهبری انعطاف پذیر در توانمند سازی کارکنان پرداخته اند. در این مقاله به بررسی تأثیر برخی از عوامل موثر در توانمندسازی کارکنان اشاره شده است. تصمیم گیری مشارکتی، استقلال کارکنان در انجام کار و جهت گیری انعطاف پذیر در انجام کارها از جمله عواملی معرفی شده است که می تواند در توانمند سازی کارکنان موثر باشد (آمیت شوکلا، ۲۰۱۸). هانگ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان «نوآوری خدمات در صنعت بانکداری مالزی نسبت به مزیت رقابتی پایدار از طریق اقدامات زیست محیطی و اجتماعی» مطرح کرد؛ جهانی شدن و افزایش رقابت در بازار، موسسات بانکی را به سمت نوآوری در فعالیت خود سوق داده تا از مزیت رقابتی پایدار برخوردار شوند. در این مسیر افزایش مهارت و توانمندی کارکنان حائز اهمیت است (هانگ و همکاران، ۲۰۱۶). نهایتاً، نیز در سال (۲۰۱۵) به بررسی اثر کارآفرینی سازمانی در کسب استراتژی های رقابت عمومی و کسب مزیت رقابتی در شرکت های کوچک و متوسط پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می دهد که کارآفرینی سازمانی، ارکان مهم در موفقیت

^۱. Krishna

^۲. Scott

^۳. Amit Shukla

^۴. Hong

شرکتهای برتر می باشد و شرکتهای موفق عامل موفقیت خود را استفاده از کارآفرینی سازمانی در بلند مدت دانسته اند. این عامل درگرو داشتن منابع انسانی توانمند و با مهارت است (نیهای کایا^۱، ۲۰۱۵). کوراتکو و همکارانش نیز (۲۰۱۴) پژوهشی تحت عنوان "شنا سایی تاثیر محیط داخل شرکت بر کارآفرینی سازمانی" انجام داده اند و شاخص های عوامل محیط داخلی سازمان را شامل پنج دسته (حمایت مدیران مالی، اعتبار کاری، پاداش و تقویت کننده ها، در دسترس بودن زمان و مرزهای سازمانی) تقسیم بندی نموده اند و این شاخص را به عنوان ابزاری جهت ارز یابی مدیران در رابطه با محیط نوآرانه و کارآفرینانه معرفی نموده اند (کوراتکو^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). داجانی و مارلو (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان «توانمندسازی و کارآفرینی: یک چارچوب نظری»؛ تحلیل های توانمندسازی و کارآفرینی را با توجه به نقش نهادها جهت توانمندی و مهارت افزایی در راستای کارآفرینی توصیف کردند (دجانی و مارلو، ۲۰۱۳).

روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر روش؛ کیفی و اکتشافی و به لحاظ هدف، کاربردی است. روش گردآوری داده ها مصاحبه ی نیمه ساختار یافته می باشد که به صورت هدفمند و گلوله برفی مشارکت کنندگان انتخاب شده و مصاحبه تار سیدن به اشباع نظری ادامه یافت. این مهم در مصاحبه هفدهم حاصل شد. جامعه آماری تحقیق معاونان و مدیران ستادی بانک صادرات در استان تهران بوده اند. رویکرد این تحقیق "تحلیل محتوا" به مثابه استراتژی تحقیق می باشد که با روش تجزیه و تحلیل محتوایی و کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است. مراحل کدگذاری مورد استفاده در این تحقیق شامل کدگذاری باز بر مبنای مقولات استخراج شده از مصاحبه ها با توجه به مطالعه مقدماتی مبانی نظری تحقیق می باشد. کدگذاری باز؛ بخشی از تحلیل که مشخصاً به نامگذاری و دسته بندی پدیده از طریق بررسی دقیق داده ها مربوط می شود". به عبارت بهتر در این نوع کدگذاری مفاهیم درون مصاحبه ها و اسناد و مدارک بر

^۱. Nihat KAYA

^۲. Kuratko

^۳. Dajani , Marlow

اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه بندی می شوند. نتیجه این مرحله، تقطیر و خلاصه کردن انبوه اطلاعات کسب شده از مصاحبه ها و اسناد به درون مفاهیم و دسته بندی هایی است که در این سوالات مشابه هستند. در روش کدگذاری نظری، دو گرایش برای تحلیل داده ها وجود دارد. برخی از پژوهشگران به تحلیل جز به جز می پردازند. یعنی متون و داده ها را خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می دهند. برخی نیز به دلیل وقت گیر بودن این روش تنها نکات و مضامین کلیدی را کدگذاری می کنند (دانایی فرد، ۱۳۹۸). در تحقیق حاضر به تحلیل جز به جز پرداخته شده است. بخش دوم کدگذاری محوری است. هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. اساس ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله ها قرار دارد. بخش سوم کدگذاری (کدهای انتخابی یا گزینشی) هستند. کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته بندی ها، تأیید اعتبار این روابط، و تکمیل دسته بندی هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. انجام این سه مرحله از کدبندی مستلزم دقت فراوان است چرا که این مقولات در مدل زمینه ای نهایی حول مقوله گزینشی یا تم اصلی نظریه قرار می گیرند و شرایط، تعاملات و پیامدها را به تصویر می کشند. روش تحلیل داده ها در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوا به واسطه سه مرحله کدگذاری با نرم افزار MAXQDA بوده است. جهت روایی پژوهش کیفی از «مثلث سازی منابع داده ها، بازبینی توسط همکاران و بررسی توسط مشارکت کنندگان» استفاده شده است. برای بررسی پایایی تحقیق، از روش «پایایی بازآزمون و روش پایایی توافق بین دو کدگذار» استفاده شده است.

یافته‌ها

بر اساس نتایج کد گذاری با نرم افزار Maxqda جداول تحلیل محتوی ارائه و نمودار حاصل از کدگذاری نشان داده می شود.

جدول (۱) مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران

موضوع	کد گزینشی	کد محوری	کد باز
مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران	مهارت های نرم	شبکه سازی(ملی و بین المللی)	وجودارتباطات سازمانی، بصورت بالا به پایین و ارتباطات افقی در سازمان ،خارج از سازمان و در محیط ملی و بین المللی یکی از مهارت هایی است که در آینده ی صنعت بانکداری حائز اهمیت است.
		انعطاف پذیری و پویایی	نقش کارکنان انعطاف پذیر و پویا در توسعه و رشد صنعت بانکداری مثرم ثمر است.
		مهارت حل مساله	نظام بانکداری به کارکنان توانمندی نیاز دارد که بر اساس ابعاد ساختاری و روانشناختی قادر باشند ازمهارت خود برای حل مساله کمک بگیرند. در این بین داشتن سبک حل مسئله، تحمل شکست و اشتباهات و نهایتاً قدرت تحلیل و تصمیم گیری جسورانه تسهیل امورسازمانی از طریق توسعه روحیه حل مسئله بصورت تیمی، ایجاد و توسعه ی واحدهای کاری تیمی و افزایش نرخ هم افزایی و بهره وری کارکنان و نیزافزایش نرخ وقوع کارآفرینی سازمانی حائز اهمیت است.
	مهارت پاسخگویی		کارکنان آینده بایستی بتوانند با بهره گیری از فرصتها و نوآوری ها، باعث خلق محصول و یا خدمات جدید دریک سازمان شوند و در تلاش اند با اقدامات نوآورانه پاسخگویی مناسبی برای ارباب رجوع و ذینفعان داشته باشند.
	نوآوری		توسعه ی خلاقیت و نوآوری از طریق کارکنان کارآفرین توانمند درسازمان. قادر می سازد ازمهارت خود برای حل مساله کمک بگیرند. در این بین و در فرآیند کشف درون زا رهبران کارآفرین نقش اصلی را بازی می کنند. توانمند سازی کارآفرینانه ،فرآیند کشف فرصت هایی را برای انطباق و نوآوری با استفاده از دانش فراهم می کند.

	توسعه خلاقیت(خلق محصولات و خدمات جدید)	جو سازمانی طوری باشد که از ایده های نو و جدید حمایت شود و در سایه این جو حمایتی،جو خلاقیت و نوآوری در سازمان به وجود آید تا کارآفرینی سازمانی و افزایش عملکرد در سازمان بهبود یابد
	کار تیمی و مشارکتی	ارتقای هم افزایی بین منابع انسانی، افزایش گفتگوهای مبتنی بر عملکرد بیان کارکنان و مدیران، ایجاد ارتباطات باز و شبکه ای، منعطف نمودن ساختار سازمانی از طریق ایجاد تیم های کاری متنوع مهارتی لازم برای کارکنان صنعت بانکداری است.
مهارت های فردی	ریسک پذیری	ریسک پذیری در پیاده کردن طرح های نوآورانه، اجازه مشارکت در تصمیم گیری های سازمانی، تفویض اختیار به کارکنان و دادن استقلال در عمل، اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان و نیز توسعه روابط باز در سازمان از جمله مهارت های مورد نیاز کارکنان است.
	فرصت شناسی	کسب مهارت برای تحلیل فرصت های بازار؛ آموزش مهارت فرصت شناسی و استفاده از این مهارت در تحلیل بازارهای ملی و فراملی یک سازمان مهارتی ضروری در صنعت بانکداری آینده است.
	تحمل شکست	تحمل شکست و اشتباهات و قدرت تحلیل و تصمیم گیری جسورانه وجود روحیه ی شکست ناپذیری در کنار فناوریهای بروز، کم حجم، سریع و ارزان سازمان، منجر به بروز کارآفرینی سازمانی در سازمان می شود.
	اعتماد به نفس	وجود نیروی انسانی متخصص و دارای اعتمادبنفس و حمایت مدیران ارشد می تواند در توانمندسازی کارآفرینانه ی کارکنان سازمان مفید فایده باشد. اهمیت دادن به ایده های خاص و دارای ارزش کارکنان و نیز افزایش اعتماد بنفس فردی و اجتماعی کارکنان در سازمان را به همراه دارد.
	تحمل ابهام	ارتباط تحمل ابهام با نرخ خلاقیت، نوآوری و توانمندی کارآفرینانه کارکنان حائز اهمیت است. تحمل ابهام از طریق آموزش های مهارتی میسر می باشد.
	استقلال طلبی	با تقویت قدرت استقلال طلبی افزایش نرخ وقوع کارآفرینی سازمانی (به لحاظ کمی و کیفی) ودر نتیجه سودآوری و ثبات پایدار سازمان با تقویت استقلال طلبی حاصل می شود.

مهارت های فناوری محور	بلاکچین	اعطای وام های بانکی در بسترهای نوین (مانند پلتفرم یا اکوسیستم و یا بصورت دیجیتالی و یا بر بستر بلاکچین) به مشتری نرخ بالای تطبیق مهارت های کارمند و توانمند کارآفرینانه، با فناوری های نوین از جمله فناوری بلاکچین مهم است.
	هوش مصنوعی	لزوم توجه به توانمندسازی کارآفرینانه کارکنان با ظهور کسب و کارهای اینترنتی و دیجیتالی جدید، اقتصاد دیجیتالی، نئوبانک ها، مگاترندهای جهانی با مهارت آموزی میسر می شود.
	کاربری الکترونیکی	نیاز به توسعه آموزش های مهارت محور بخاطر حرکت و تغییر مدل کسب و کار بانک های کنونی به مدل کسب و کارهای دیجیتالی لازم است.
	متاورس	یک کارمند با مهارت، توانمند کارآفرین، در نئوبانک، وام بانکی را در یک بستر الکترونیکی و یا در یک بستر دیجیتالی، از طریق موبایل، اپلیکیشن و یا PC و یا حتی منطق با فناوری متاورس به مشتری ارائه می دهد.
	فین تک	استفاده از مدل های متنوع مالی و درآمدی داخلی و خارجی جهت ایجاد جریان های درآمدی جدید در بانکها نیاز به مهارت و آموزش دارد.

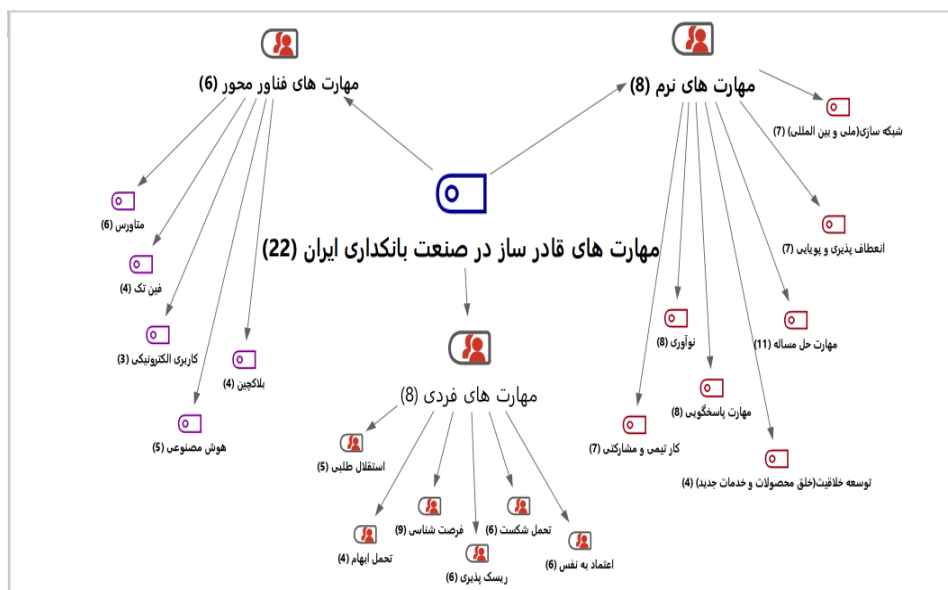
در ادامه نتایج کد گذاری در نرم افزار MAXQDA در جدول (۲) ارائه می شود:

جدول (۲) خروجی نرم افزار MAXQDA برای کدهای محوری و گزینش و تکرار کدها

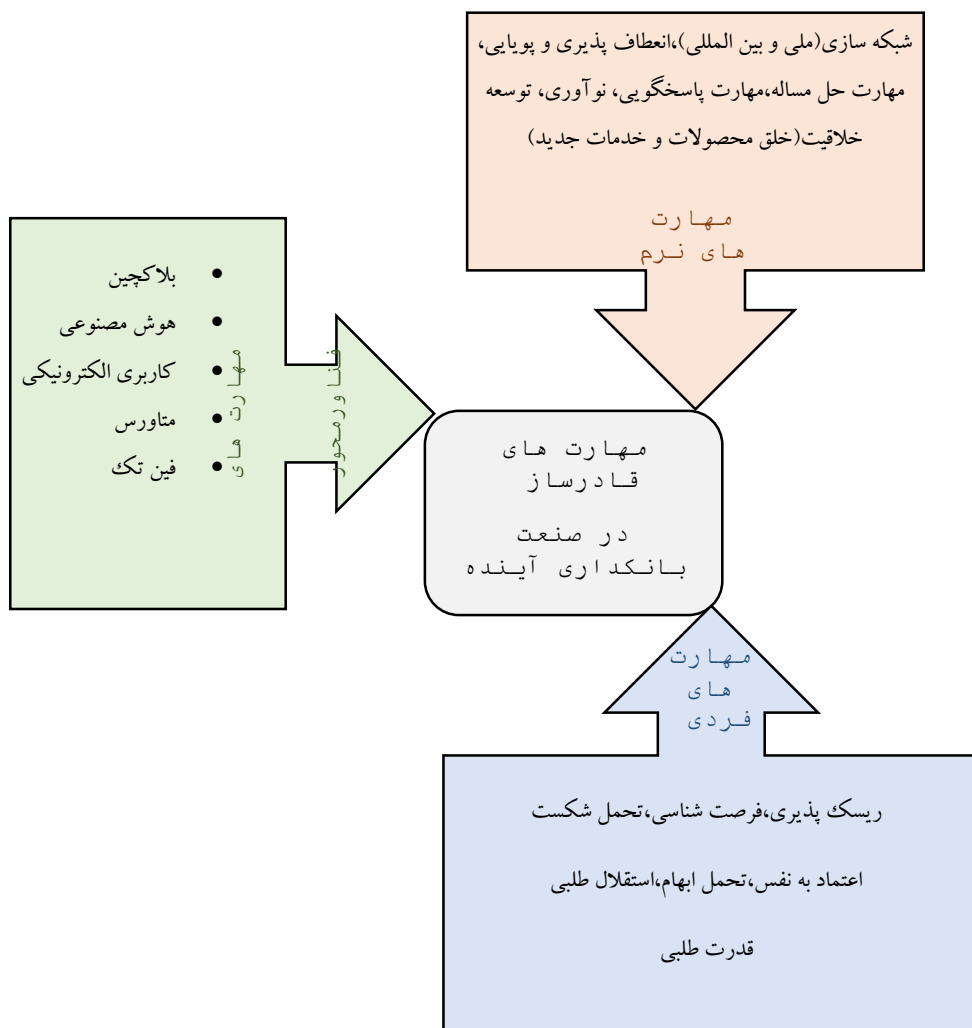
Col or	Parent code	Code	Cod. seg. (all documents)
●	مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران	مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران	22
●	مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران	مهارت های نرم	8
●	مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران	مهارت های فردی	8
●	مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران	مهارت های فناوری محور	6
●	مهارت های نرم	شبکه سازی (ملی و بین المللی)	7
●	مهارت های نرم	انعطاف پذیری و پویایی	7
●	مهارت های نرم	مهارت حل مساله	11
●	مهارت های نرم	مهارت پاسخگویی	8
●	مهارت های نرم	نوآوری	8

4	توسعه خلاقیت (خلق محصولات و خدمات جدید)	مهارت های نرم	●
7	کار تیمی و مشارکتی	مهارت های نرم	●
6	ریسک پذیری	مهارت های فردی	●
9	فرصت شناسی	مهارت های فردی	●
6	تحمل شکست	مهارت های فردی	●
6	اعتماد به نفس	مهارت های فردی	●
4	تحمل ابهام	مهارت های فردی	●
5	استقلال طلبی	مهارت های فردی	●
4	بلاکچین	مهارت های فناوری محور	●
5	هوش مصنوعی	مهارت های فناوری محور	●
3	کاربری الکترونیکی	مهارت های فناوری محور	●
6	متاورس	مهارت های فناوری محور	●
4	فین تک	مهارت های فناوری محور	●

در شکل (۱) مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران ارائه می شود:



شکل (۱) مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران خروجی نرم افزار MAXQDA



شکل (۲) مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران (مورد مطالعه: بانک صادرات)

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با روش کیفی و استراتژی تحلیل محتوا انجام شده است. با توجه به واکاوی صورت گرفته و نیاز سنجی انجام شده در بانک صادرات استان تهران، ضرورت انجام این پژوهش محرز گردید و نتایج تحقیق، کاربردی برای بانک صادرات ایران می باشد. لذا نظر به اینکه تحقیق جاری در سازمان مرکزی (برج سپهر) به منظور خلق محصول و خدمات جدید بانکی (ایجاد ارزش افزوده جدید برای بانک و مشتری)؛ براساس ارائه یک تحقیق بومی؛ صورت گرفته است نتایج آن می تواند برای مدیران ارشد بانک صادرات، سهامداران، ذینفعان اعم از سرمایه گذاران، دولت، مشتریان درون و برون شبکه بانکی و کلیه ارکان و واحدهای بانک صادرات کاربردی باشد. بر اساس نتایج تحقیق؛ مهارت های قادر ساز در صنعت بانکداری ایران در سه سطح مشتمل بر «مهارت های فناور محور» «بلاکچین، هوش مصنوعی، کاربری الکترونیکی، متاورس، فین تک»، «مهارت های نرم» «شبکه سازی ملی-بین المللی، انعطاف پذیری و پویایی، مهارت حل مساله، مهارت پاسخگویی، نوآوری، توسعه خلاقیت»، «مهارت های فردی» «ریسک پذیری، فرصت شناسی، تحمل شکست، اعتماد به نفس، تحمل ابهام، استقلال طلبی» «مشخص گردید.

در جهان پر تلاطم امروز، توجه به توسعه ی مهارت های کارآفرینانه و توسعه ی کارآفرینی سازمانی، موجب کسب مزیت رقابتی می گردد. بر این اساس در تحقیق حاضر به این مهم پرداخته شد و بر اساس نتایج تحقیق مشخص شد؛ توانمند سازی و مهارت آموزی کارکنان بواسطه ی آموزش کاربردی قابل حصول است.

امید است این تحقیق بتواند بینش های ارزشمندی برای ارکان کلیدی در نظام بانکی در راستای توسعه آموزش های کارآفرینانه و توانمند سازی کارکنان در راستای افزایش عملکرد و مانایی صنعت بانکداری ایجاد نماید.

بر اساس نتایج تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می شود:

- نهادینه سازی فرهنگ مهارت آموزی با تعامل بین سازمانی صورت پذیرد. بدین منظور سازمان فنی و حرفه ای کشور می توانند تفاهم نامه ها و قراردادهایی را برای مهارت افزایی کارکنان بانکی داشته باشد.

- فناوری نوین الکترونیکی و نحوه کاربرد آن در اختیار سیستم بانکی قرار بگیرد بخشی از این اتفاق منوط به ایجاد شبکه و روابط با کشورهای پیشرو است.

- یکی از موارد موثر بر توسعه مهارت افزایی و توانمند سازی کارکنان استفاده از مدیران تحول گرا است که با تغییر موافق باشند بازنگری در سیستم مدیریتی و انتصابات و انتخابات مدیران می تواند مثمر ثمر باشد.

پیشنهادهای برای تحقیقات آتی

- تغییر مدل کسب و کار در همه ی صنایع در حال وقوع است پیشنهاد می شود ارکان مدل کسب و کار در صنعت بانکداری مطابق با فناوری های جدید و متناسب با زیست بوم ایران مورد شناسایی قرار گیرد.

- در تحقیقی توسعه اقتصاد دیجیتالی بر پایه مساله محوری مد نظر قرار گیرد. یعنی مسائل مرتبط با فناوری های دیجیتال مورد شناسایی قرار گیرد و در یک پژوهش بصورت مساله محور پاسخی مناسب برای این مسایل با هدف کاربردی نمودن پژوهش ارائه شود.

- در پژوهشی نیاز سنجی و نیاز آفرینی به منظور توسعه ی صنعت بانکداری در گستره ملی و بین المللی مد نظر قرار گیرد.

منابع

۱. بختیاری، مرضیه، حسینی، سید رسول، درگاهی نژاد، امید. (۱۳۹۷). تحلیل وضعیت آینده نگاری کارآفرینی در ایران. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، (۱۰)، ۱۷۷-۱۸۵.
۲. بلانچارد، کنث. کارلوس، جان و راندولف، آلن. (۱۳۷۹). سه کلید توان افزائی (ترجمه فضل الله امینی). تهران: فرا.
۳. حسینی نیا غلامحسین، بختیاری مرضیه (۱۴۰۲) ارائه الگوی راهبردی جامع آموزش های فنی و حرفه ای یک پژوهش چند روشی، فصلنامه مهارت آموزی.
۴. صادقیان سمانه (۱۳۹۷) شناسایی مولفه های آوای نوع دوستانه کارکنان و بررسی تاثیر توانمندسازی کارکنان بر آن، رساله دکتری، استاد راهنما: فریبرز رحیم نیا، دانشگاه فردوسی مشهد.
۵. دانایی فرد حسن، الوانی سیدمهدی، آذر عادل (۱۳۹۸) روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات اشراقی، صفار
۶. قهرمانی گلوزان علی اکبر، مصطفوی اعظم السادات. ۱۳۹۴. بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه فراگیران در استانداری قزوین. نشریه مدیریت توسعه و تحول: زمستان ۱۳۹۴، دوره -، شماره ۲۳، از صفحه ۶۳ تا صفحه ۷۴.
۷. وثوقی نیری، عبدالله، و روح الهی، احمد علی، و محمدحسین، حمید. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر استرس شغلی بر سلامت عمومی و عملکرد شغلی کارکنان مراقبت پرواز. سلامت کار ایران، ۱۳(۱)،

۸. Abualoush, S., Obeidat, A., Aljawarneh, N., Al-Qudah, S., & Bataineh, K. (2022). The effect of knowledge sharing on the relationship between empowerment, service innovative behavior and entrepreneurship. International Journal of Data and Network Science, 6(2), 419-428.
۹. Allahyari, R (2017). Development of a competency model for managers of science and technology parks in Iran (Doctoral dissertation). Shahid Beheshti university, Tehran, Iran

۱۰. Andreu, T., David, U. & Marta, P., 2014. Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, Issue 88, pp. 360-369
۱۱. Amit Shukla, Shailendra Singh, Himanshu Rai, Abhijit Bhattacharya(2018) Employee Empowerment Leading to Flexible Role Orientation: A Disposition Based Contingency Framework, *IIMB Management Review*
۱۲. Blanchard ,K.H&Carlos,J.P&Randolph. (2003).Empowement take more on minute.
۱۳. Dajani Haya Al , Susan Marlow(2013) Empowerment and entrepreneurship: a theoretical framework, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*
۱۴. Divesh.Ojha,ElisabethStruckell, ChandanAcharya, Pankaj C.Pate(2018) Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation-dispersion perspective, *International Journal of Production Economics*, Volume 204, October 2018, Pages 70-82
۱۵. GianlucaElia,AlessandroMargherita(2019) Assessing the maturity of crowdventuring for corporate entrepreneurship, *Business Horizons*,Volume 61, Issue 2, March–April 2018, Pages 271-283
۱۶. Hong Tan Lay ,Chew Boon CheongHamid Syaiful Rizal(2016) Service Innovation in Malaysian Banking Industry towards Sustainable Competitive Advantage through Environmentally and Socially Practices, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*15 June 2016
۱۷. Hornsby,J.S.Naffziger,D.W.,Kuratko,D.F.and Montagno,R.v.(2002).Aninteractive model of the corporate entrepteneurship process.*Entrepreneurship Theory and practice*,17(2),29-37
۱۸. Lauri Johnson (2016-2017). Culturally Responsive Leadership for Community Empowerment. 16 November 2016. pp 183-199.

۱۹. Kuratko DF, Hornsby JS, Covin JG. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*. 2014 Feb 28; 57(1):37-47
۲۰. Klentien , Unchana & Kamnungwut,w. (2016). The Learning Organization in a Small Government Unit:Case Study of the Center for Academic Services, Srinakharinwirot University, Thailand. Volume 498 of the seriespp 1275-1284
۲۱. Krishna Gupta Potnuru, Chandan Kumar Sahoo, Rohini Sharma(2018) Team building, employee empowerment and employee competencies Moderating role of organizational learning culture. employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture", *European Journal of Training and Development*, <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086>
۲۲. Kayed, H., Al-Madadha, A., & Abualbasal, A. (2022). The Effect of Entrepreneurial Education and Culture on Entrepreneurial Intention. *Organizacija*, 55(1), 18-34.
۲۳. Nihat KAYA(2015)"Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises"11th International Strategic -Management Conference 2015
۲۴. Steininger D.M.(2019) Linking information systems and entrepreneurship: A review and agenda for IT-associated and digital entrepreneurship research, *Information Systems Journal*
۲۵. Scott B.DustaChristian J.ResickbJaclyn A.MargoliscMary B.MawritzbRebecca L.Greenbaum(2018) Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion, *The Leadership Quarterly*, Volume 29, Issue 5, October 2018, Pages 570-583

۲۶. Yukthamarani, P., Roselina, A. S. & Raja, S., 2013. The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 107 pp. 88-9
۲۷. Westgren, R., & Wuebker, R. (2019). An economic model of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(4), 507-۵۲۸. Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 107 pp. 88-9
۲۸. Zhang, Xiaomeng, Jing Zhou. 2014. Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, & employee creativity: Interaction effects & a mediating mechanism. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Volume 124, Issue 2, July 2014, Pages 150-164