

عنوان مقاله: بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران

شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با میزان

کارایی شعب

مرضیه خیرمند - حسین لطفی - اکبر اعتباریان

دریافت: ۱۳۹۱/۳/۷

پذیرش: ۱۳۹۱/۷/۲۵

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۶ روز نزد پدیدآوران بوده است

چکیده:

هدف از این پژوهش تعیین ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی (شامل مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی) و کارایی (بر اساس شاخص‌های مربوط) شعبه‌های بانک کشاورزی استان اصفهان و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی از شاخه میدانی بود. جامعه آماری را مدیران گروه و قسمت از ۳۶ شعبه اصلی و مرکزی، شامل ۱۲۵ مدیر گروه و ۱۰۴ مدیر قسمت تشکیل می‌داد که از آن میان ۹۹ نفر به شیوه‌ی تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته با ۴۰ سؤال بسته پاسخ بود که ضریب پایایی آن از طریق شاخص آلفای کرونباخ^۱ ۰/۹۷ به دست آمد. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون ضریب همبستگی، تحلیل رگرسیون و تحلیل واریانس یکطرفه در آمار استنباطی و میانگین، انحراف معیار و فراوانی در آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که رابطه معناداری ($P \leq 0/05$) بین مهارت‌های مدیریتی ($r=0/769$)، مهارت‌های فنی ($r=0/470$)، مهارت‌های انسانی ($r=0/736$)، مهارت‌های ادراکی ($r=0/441$) و مهارت‌های سیاسی ($r=0/743$) وجود داشت. تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که ۵۵٪ کارایی شعب با مهارت‌های سیاسی قابل تبیین بود که این مقدار با تأثیرگذاری مهارت‌های انسانی به ۶۵٪ ارتقا می‌یافت. نتایج همچنین نشان داد که در زمینه‌ی مهارت‌های مدیریتی با توجه به سطوح تحصیلات و سوابق خدمت، تفاوتی میان نظرات افراد نمونه وجود نداشت ولی با توجه به محل خدمت، تفاوت‌هایی مشاهده شد: مدیران شعب درجه اول، مهارت‌های ادراکی بیشتر و مدیران شعب درجه چهار، مهارت‌های سیاسی بیشتر داشتند.

کلیدواژه‌ها: مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های فنی، مهارت‌های

انسانی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های سیاسی، کارایی

1. Alfa-Cronbach

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی (مسئول مکاتبات)
marziyekheirmand@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت

دولتی
۳. استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان
etebarian@khuirf.ac

بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان با میزان کارایی شعبه‌ها

مقدمه

امروزه با پیشرفت علم و فناوری، جوامع به سوی پیچیده و تخصصی شدن پیش می‌روند و بانک‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند. پیامد این روند پیچیده و تخصصی شدن، ایجاد دنیایی پر رقابت است که در آن مدیریت متعهد، با انگیزه، ماهر و خادم، نقش مهم و راهبردی در موفقیت سازمان دارد. بانک‌ها به لحاظ اهمیت هدف و حساسیت نقش آن‌ها در رشد سایر نهادها و توسعه اقتصاد ملی نیاز بیشتری به همگامی با مسائل جهانی و تحولات محیطی دارند. از مهمترین عواملی که توان تقابل بانک‌ها را در برابر پدیده‌های جدید ارتقا می‌بخشد، مدیریت بانک‌هاست. بنابراین شایسته است که در بازار رقابت تنگاتنگ کنونی، بانک‌ها از یک سو در کنار عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی و از سوی دیگر بر اساس سیاست کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، تأسیس بانک‌های خارجی در ایران و همچنین با توجه به خصوصی شدن تعداد زیادی از بانک‌های دولتی و اختلاف ناچیز سود بانکی در بخش جذب منابع و مصارف، هرچه سریع‌تر برای بقا و افزایش کارایی خود، چاره‌اندیشی کنند. تحقق این امر به دست مدیران لایق صورت می‌گیرد. بانکداری امروز، مدیریت توانمند، مشتری مداری مؤثر، سرویس‌دهی و ارائه خدمات مورد نظر مشتری با فناوری نو را می‌طلبد. بر این اساس جهت تقویت بنیه علمی و ساختار مدیریتی بانک، ابتدا باید مهارت‌های مورد نیاز شناسایی شود و به دنبال آن به ارتقای مهارت‌های مدیران پرداخت. مهمترین نکته در علم مدیریت این است که مدیران اغلب نیازمند شناخت مهارت‌های مدیریتی هستند تا زمینه مناسب برای کارآمد شدن آن‌ها فراهم آید. مشهورترین نظریه‌ها در مورد کارآمدی مدیریت به این ختم می‌شود که مدیر کارآمد باید در چهار مهارت خبره باشد: ۱- مهارت‌های فنی^۱ ۲- مهارت‌های انسانی^۲ ۳- مهارت‌های ادراکی^۳ ۴- مهارت‌های سیاسی^۴ (دعائی، ۱۳۸۴، صص ۱۰-۱۱).

1. Technical Skills
2. Human Skills
3. Conceptual Skills
4. Political Skills

کارایی^۱، یکی از مباحث مهم و اساسی درباره بازده نتایج و فعالیت شعب می‌باشد. کران^۲ (۲۰۰۱، ص ۱۸۵) بیان می‌کند که وجود مدیران کارآمد از جمله عواملی است که می‌تواند تأثیر انکارناپذیری بر فرآیند کارایی شعب بانک داشته باشد. به مفهوم دیگر کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران، مستلزم استفاده از مهارت‌های مدیریتی است. مسئله اصلی این است که مدیریت شعب بانک هر ساله برنامه‌هایی از جمله: پرداخت پاداش متناسب با میزان کارایی شعب، گزینش افراد متخصص برای تصدی پست‌های مدیریتی در شعب، تفویض اختیار به مدیران شعب و برنامه‌های آموزشی جهت افزایش کارایی شعب به مورد اجرا گذاشته است ولی با بررسی‌هایی که بر روی میزان کارایی شعب بانک کشاورزی در سطح استان اصفهان انجام شده است، میزان کارایی شعب با وجود اقدامات انجام شده در وضعیت مطلوبی نیست. لذا این سؤال مطرح می‌شود که چرا علیرغم اقدامات متعددی که در جهت ارتقا میزان کارایی شعب در سطح استان به اجرا گذاشته شده است، همچنان درصد بالایی از شعب استان از سطح کارایی قابل قبولی برخوردار نیستند؟ بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران، عوامل بسیار زیادی بر کارایی شعب بانک کشاورزی مؤثر است. این عوامل را می‌توان تحت عنوان عوامل برون سازمانی (اقتصادی، جمعیت شناختی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، قانونی، محیطی، فناوری، سایر رقبا و...) و عوامل درون سازمانی (نوآوری، خلاقیت، مهارت‌های مدیریت، ساختمان شعبه، فضای درونی شعبه، کارکنان مستعد و با انگیزه و...) نام برد. ولی از آنجا که تجزیه و تحلیل تمام عوامل مؤثر بر کارایی شعب، به زمان و امکانات کافی نیاز دارد، پژوهشگر بر آن است تا حدود کار خود را به بررسی مهارت‌های مدیریتی مؤثر بر کارایی شعب بانک کشاورزی معطوف کند. بانک کشاورزی به عنوان بانکی کاملاً تخصصی و مؤثر در توسعه و تحول زیرساخت‌های اقتصاد ملی، برای حفظ موقعیت خود در عرصه‌هایی نظیر ارائه خدمات و اعطای تسهیلات بازاریابی، حفظ مشتریان موجود، جذب مشتریان جدید و بقا در بستر رقابت سنگین ناشی از حدوث و ظهور بانک‌های خصوصی، مؤسسات مالی و اعتباری و در نهایت سایر فعالیت‌های جهانی بانکداری، نیازمند پرورش، تجهیز و تقویت مهارت‌های مدیران جهت افزایش کارایی و عملکرد شعب می‌باشد. لذا مدیران نیاز دارند که شناخت درستی از پویایی محیط‌های پر تلاطم داشته باشند و از دانش و مهارت‌های مدیریتی لازم برای پاسخ‌دهی به نیازهای روز برخوردار باشند. به مفهوم دیگر کارایی و اثربخشی عملکرد مدیران مستلزم استفاده از مهارت‌های مدیریتی است که در این پژوهش ارتباط میان مهارت‌های مدیریتی و کارایی شعب

1. Efficiency
2. Charan

بانک کشاورزی استان اصفهان تعیین می‌شود. هدف اصلی این پژوهش، تعیین وجود رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان، با میزان کارایی شعب است که در این جهت، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:

الف) فرضیه‌های اصلی:

- ۱- بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان و میزان کارایی شعب، رابطه‌ای وجود دارد.
- ۲- بین مهارت‌های فنی مدیران و میزان کارایی شعب بانک کشاورزی استان اصفهان، رابطه‌ای وجود دارد.
- ۳- بین مهارت‌های انسانی مدیران و میزان کارایی شعب بانک کشاورزی استان اصفهان، رابطه‌ای وجود دارد.
- ۴- بین مهارت‌های ادراکی مدیران و میزان کارایی شعب بانک کشاورزی استان اصفهان، رابطه‌ای وجود دارد.
- ۵- بین مهارت‌های سیاسی مدیران و میزان کارایی شعب بانک کشاورزی استان اصفهان، رابطه‌ای وجود دارد.

ب) فرضیه فرعی:

بین نظرات کارکنان در خصوص مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب از لحاظ خصوصیات جمعیت شناختی، تفاوت وجود دارد.

پیشینه پژوهش

در این زمینه بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش نبوده و اکثر پژوهش‌ها فقط جنبه‌هایی از موضوع را مورد بررسی قرار داده‌اند. بدیعی (۱۳۸۶) در بررسی رابطه خلاقیت با مهارت‌های شغلی مدیران ابتدایی و راهنمایی شهرستان فلاورجان به این نتیجه رسید که بین خلاقیت با مهارت‌های سه‌گانه مدیران، رابطه مستقیم وجود داشته است. ضمناً بین خلاقیت آنان بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی مانند جنسیت و سابقه مدیریت، تفاوتی مشاهده نشد ولی بین خلاقیت مدیران بر اساس مدرک تحصیلی و رشته تحصیلی، تفاوت معناداری مشاهده شد به طوری که مدیران دارای مدرک کارشناسی و بالاتر، دارای خلاقیت بیشتری نسبت به مدیران دارای مدرک دیپلم و کاردانی هستند. بین مهارت‌های شغلی مدیران بر اساس متغیرهای

جمعیت شناختی مانند جنسیت و مدرک تحصیلی، سابقه مدیریت و رشته تحصیلی، تفاوتی مشاهده نشد. باند^۱ (۲۰۰۷) پژوهشی در رابطه با آموزش مدیر، سبک مدیریت و کارایی در سازمان انجام و نتایج کار او نشان داد که رفتار مدیر بر اثر آموزش، تغییر کرده ولی مدیران، این تغییرات مثبت را به ترکیبی از آموزش‌های مدیریت، اثر مدیریت تحول‌گرا و تغییر در هنجارهای فرهنگی که محیط کاری را بهبود داده بود، نسبت دادند. کارملی^۲ (۲۰۰۸) در پژوهشی که به بررسی مهارت‌های مدیریت روی عملکرد سازمان‌های شهری انجام داد، به این نتیجه رسید که مهارت‌های مدیریت بر عملکرد سازمان، تأثیرگذار است و در کوتاه مدت به راحتی می‌توان تغییراتی در مهارت‌های مدیریتی ایجاد کرد که موجب ایجاد تغییرات معناداری در میزان عملکرد سازمان می‌شود.

مبانی نظری پژوهش

مهارت عبارت است از توانایی تبدیل دانش به کنش، به طوری که به عملکردی مطلوب، منجر شود. مهارت‌های مدیریتی به مهارت‌هایی گفته می‌شود که به وسیله آن، شخص در وجود خود امکان به حرکت درآوردن اجزای یک مجموعه را برای حرکت متناسب همه اجزاء، به سوی اهداف تعیین شده فراهم می‌آورد (علاقه‌بند، ۱۳۸۶، ص ۲۵). به عبارت دیگر صلاحیت و کیفیت کار مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی، یکی از عوامل مهم استمرار موفقیت در سازمان است. مدیران برای داشتن کارایی لازم، نیازمند مهارت‌های اساسی هستند (جاسبی، ۱۳۷۹، ص ۲۱۴). فهرست مهارت‌ها و توانایی‌هایی که مدیران باید از آن‌ها برخوردار باشند با اهمیت یکسان دائماً در حال تکامل و تحول است. مدیرانی می‌توانند در دنیای فناوری پیشرفته دوام بیاورند که به دنبال کسب معلومات باشند و به طور مداوم مهارت‌های جدید را فراگیرند (رایبیز، ۱۳۷۹، ص ۶۶). رویکرد مهارتی به مدیریت با طبقه‌بندی مهارت‌های سه‌گانه کاتز^۳ آغاز شد که او سه مهارت را برای مدیریت لازم می‌داند: مهارت‌های فنی، انسانی و مهارت‌های ادراکی. علاوه بر مهارت‌های سه‌گانه‌ای که کاتز از آن‌ها یاد کرده است، مدیر باید از مهارت چهارمی به نام مهارت طراحی برخوردار باشد (Koonts & Wehrich, 1998). رایبیز^۴ هم بر پایه پژوهش‌های انجام شده اظهار می‌کند که مدیران موفق دارای چهار مهارت هستند. این مهارت‌ها شامل مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی است (۲۰۰۰، ۴۱).

1. Bond
2. Carmeli
3. Katz
4. Robbins

مهارت‌های فنی، به توانایی به کار بردن فنون، وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف خاصی که از راه تجربه و آموزش به دست آمده باشد، اطلاق می‌شود. چنین دانش‌هایی ممکن است شامل کار کردن با تجهیزات، نگهداری از ابزار، حسابداری، کار با رایانه، بهره‌گیری از فنون، بازاریابی و تبلیغات باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۶، ص ۳۹).

مهارت‌های انسانی یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم، همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آن‌ها. به عبارت دیگر مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در فرد پرورش یابد (شریعتمداری، ۱۳۸۴، ص ۴۹). برخی از اجزای مهارت‌های انسانی شامل روحیه کار گروهی، انگیزش و اعتمادسازی است.

مهارت‌های ادراکی، به توانایی ذهنی برای درک، تجزیه و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (نظام یا سیستم) و به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد، گفته می‌شود. آگاهی از این روابط و شناخت اجزا و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که مسایل و مشکلات را تشخیص داده و به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجب اثربخشی سازمان و رضایت کارکنان آن می‌شود. اکتساب مهارت‌های ادراکی مستلزم آموزش نظریه‌های علوم رفتاری به ویژه نظریه‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آن‌هاست (علاقه‌بند، ۱۳۸۶، ص ۱۶-۱۷). برخی از اجزای مهارت‌های ادراکی شامل تفکر نظام‌مند، ادراک و تصمیم‌گیری است.

مهارت‌های سیاسی، مجموعه اقداماتی است که مدیران به منظور توسعه سودمندی و جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان در مؤسسه آن‌ها را به کار می‌گیرند (دعائی، ۱۳۸۴، ص ۲۳۷). منظور از مهارت‌های سیاسی، راهبردهای سیاسی است که مدیران بانک‌ها به کار می‌گیرند. به عنوان مثال توانایی برقراری ارتباط مؤثر با مقامات محلی، توانایی ارتقا جایگاه بانک در جامعه، توانایی رفتار مناسب با مشتری، توانایی جلب حمایت مقامات محلی و... که همه این اقدامات و راهبردها، به مهارت‌های سیاسی مدیر بستگی دارد، می‌تواند منجر به سودمندی و جلوگیری از هرگونه ضرر و زیان مؤسسه شود و مزیت رقابتی برای بانک ایجاد می‌کند. همچنین در طبقه‌بندی مهارت‌های

مدیران توسط پژوهشگران از جمله رایبنز، مهارت‌ها در چهار دسته تحت عناوین مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های سیاسی طبقه‌بندی شده‌اند. بیکل و همکارانش^۱ (۲۰۰۸) در پژوهشی که به مطالعه تعامل بین عوامل سازگاری، وظیفه‌شناسی و مهارت‌های سیاسی در پیش‌بینی عملکرد شغلی پرداختند، به این نتیجه رسیدند که بین مهارت‌های سیاسی و سازگاری با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر مدیرانی که از قدرت سازگاری و مهارت‌های سیاسی برخوردارند از عملکرد شغلی بالاتری برخوردارند. راهبردهای سیاسی یک فرد عبارتند از روش‌هایی که آن فرد برای کسب و حفظ قدرت در درون سازمان به کار می‌گیرد. اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن این راهبردها به نحوه انتخاب و استفاده از آنها توسط فرد بستگی دارد از جمله لطف کردن، ایجاد تأثیر مطلوب، حضور در مجاری اطلاعاتی (سرتو^۲، ۱۳۸۵، ص ۲۴۹).

کارایی سازمان عبارتست از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آن را بر حسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد (دفت^۳، ۱۳۸۵، ص ۱۰۳). عوامل مؤثر بر کارایی و توانمندی سازمان‌ها به دو دسته طبقه‌بندی می‌شوند: الف) عوامل برون سازمانی یا محیط عمومی شامل آن بخش‌هایی می‌شود که احتمالاً بر فعالیت‌های روزانه شرکت اثر مستقیمی نداشته باشند ولی بتوانند از راه‌های عمومی بر فعالیت‌های روزانه یا نظام اقتصادی اثر بگذارند که آن هم به نوبه خود، بر سازمان اثر خواهند گذاشت. معمولاً محیط خارجی شامل بخش‌های دولتی، اجتماعی، فرهنگی، شرایط اقتصادی، فناوری، منابع مالی، عوامل سیاسی و تشکیلاتی است.

ب) محیط کاری شامل بخش‌هایی می‌شود که سازمان به صورت مستقیم با آن‌ها رابطه متقابل دارد و آن‌ها بر توانایی‌های سازمان در راه رسیدن به هدف‌هایش اثر مستقیم می‌گذارند. عوامل درون سازمانی یا مدیریتی نظیر نوآوری، خلاقیت، انگیزش، رهبری، مدیریت کارآمد و... است. عوامل درون سازمانی به مدیریت سازمان‌ها در برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل، ایجاد انگیزش، خلاقیت و نوآوری در کارکنان مربوط می‌شود. از مهم‌ترین وظایف مدیران، ایجاد انگیزش، خلاقیت و نوآوری در درون سازمان است. زیرا حیات اقتصادی هر سازمان به نوآوری و نوآوری به انگیزش و مشارکت کارکنان آن وابسته است. مدیران باید تلاشی پی‌گیر و جدی، در شناخت افراد و مبانی رفتاری آن‌ها داشته باشند زیرا رفتار افراد در خلأ صورت نمی‌گیرد و همواره

1. Bickle et al
2. Serto
3. Daft

دارای دلایل، محرک‌ها و انگیزه‌هایی است که اغلب همین دلایل به رفتار اشخاص جهت، مسیر و هدف می‌دهند. (دفت، ۱۳۸۳، ص ۱۴۲-۱۴۴).

کارایی، یکی از مباحث اساسی و مهم درباره بازده و نتایج فعالیت شعب بانک محسوب می‌شود. فرایند کمی کردن کارایی یا همان ارزیابی عملکرد از طریق مجموع امتیازات کسب شده شعب، از شاخص‌های سنجش کارایی (شامل چهار شاخص اصلی تجهیز منابع، وصول مطالبات، تسهیلات پرداختی و سودآوری) به دست می‌آید و ضرایب اهمیت آن‌ها بر اساس درجه شعبه و تعداد افراد شاغل، تعیین می‌شود. این الگو با استفاده از تعریفی که الوانی در کتاب مدیریت عمومی خود از کارایی کرده، طراحی شده است. کارایی، درست انجام دادن کارها را گویند به گونه‌ای که هدف‌های تعیین شده با حداکثر بازدهی به دست آید. (الوانی، ۱۳۷۰، ص ۱۵). ارزیابی عملکرد، تعیین کفایت و لیاقت مدیران و کارکنان از لحاظ انجام وظایف محول شده و قبول مسئولیت‌ها در سازمان است که این ارزیابی باید به طور عینی و نظام‌مند انجام پذیرد. ارزیابی عملکرد یک فعالیت اساسی و مستمر مدیریت است. سازمان‌ها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابت امروز، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. ارزیابی عملکرد فرد و سازمان به مدیران کمک می‌کند تا میزان تحقق اهداف راهبردی سازمان را کنترل کنند. مدیران، برای آگاهی یافتن نسبت به میزان تحقق اهداف سازمان لازم است با تمام کارکنان در ارتباط باشند چون عملکرد هر سازمان، تابع منابع انسانی آن سازمان و تعامل آن‌ها با منابع، امکانات و فناوری سازمان است. از سوی دیگر عملکرد منابع انسانی، تابع انگیزش و توانایی آن‌هاست. توانایی منابع انسانی نیز خود، تابع نگرش آن‌ها، شرایط و موقعیتی است که در آن کار می‌کنند.

روش پژوهش

با توجه به اینکه هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب بر کارایی شعب بانک کشاورزی است، می‌توان گفت این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از نظر نوع، توصیفی-همبستگی و از نظر روش، میدانی-پیمایشی است. با توجه به اینکه در این پژوهش واحد تحلیل در مرحله نخست، فرد است و سپس با ترکیب اطلاعات به دست آمده از کارکنان، واحد تحلیل نهایی شعبه خواهد بود، ترکیب اطلاعات برای هر شعبه به صورت مجزا انجام شده، نظرات مسئولان گروه و مسئولان قسمت‌ها با یکدیگر، ادغام شد که در نهایت ۳۶ نمره برای مهارت‌های مدیریتی شعب و ۳۶ نمره برای کارایی شعب ۳۶ گانه اصلی و مرکزی بانک کشاورزی استان اصفهان به دست آمد. سپس این دو دسته نمرات از طریق محاسبه ضریب

همبستگی، مورد بررسی قرار گرفت.

جامعه آماری

بانک کشاورزی استان اصفهان دارای ۱۳۹ شعبه است که در سه گروه شعب اصلی و مرکزی، شعب شهری و شعب روستایی تقسیم‌بندی می‌شوند. پژوهشگر به دنبال بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی بر کارایی شعب است که مهارت‌های مدیریتی مد نظر در این پژوهش، شامل مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی هستند. نظر به اینکه در شعب روستایی و شهری متغیرهایی نظیر تعداد پرسنل، ترکیب فعالیت‌های شعبه، نمودار سازمانی شعبه، میزان ارتباط‌های مدیر شعبه با مسئولان منطقه با شعب اصلی و مرکزی تفاوت دارد، جامعه آماری پژوهش حاضر را تمامی مسئولان گروه و مسئولان قسمت ۳۶ شعبه اصلی و مرکزی بانک کشاورزی استان اصفهان تشکیل می‌دهد، که شامل ۱۲۵ نفر مسئول گروه و ۱۰۴ نفر مسئول قسمت است.

برآورد حجم نمونه

در تعیین حجم نمونه عوامل مختلفی همچون اهداف پژوهش، روش، امکانات مالی و زمانی پژوهشگر، حجم جامعه آماری، میزان تأثیرپذیری متغیر وابسته از متغیر مستقل و غیره دخیل است. در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن عوامل مختلف و با استفاده از پیش برآورد واریانس در جامعه آماری و همچنین با در نظر گرفتن احتمالی مطلوب و ضریب اطمینان ۹۵٪ حجم نمونه ۹۹ برآورد شده است:

$$n = \frac{N \times t^2 pq}{(N-1)d^2 + t^2 pq}$$
$$n = \frac{229 \times (1/96)^2 \times 0/87 \times 0/13}{228 \times (0/05)^2 + (1/96)^2 \times 0/87 \times 0/13} = 99$$

n : تعداد نمونه

N: حجم جامعه

t: سطح معناداری ۵٪

P: نسبت تعداد افرادی از نمونه که دارای صفت مورد نظر هستند.

Q: نسبت تعداد افرادی از نمونه که دارای صفت مورد نظر نیستند.

d: درصد خطای قابل پذیرش برای فاصله اطمینان

روش نمونه‌گیری

در این پژوهش افراد نمونه به صورت تصادفی - طبقه‌بندی از هر شعبه بر اساس تعداد و ترکیب جامعه آماری انتخاب شده‌اند.

جدول (۱) - توزیع نمونه به تفکیک پست سازمانی

نمونه	تعداد	درصد
مسئول گروه	۵۴	۵۴/۵
مسئول قسمت	۴۵	۴۵/۵
جمع	۹۹	۱۰۰٪

منبع: یافته‌های پژوهش

ابزار اندازه‌گیری و شیوه جمع‌آوری اطلاعات

ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق ساخته است و شیوه جمع‌آوری اطلاعات پیمایشی است. در روش پیمایشی این پژوهش علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای، از پرسشنامه بسته پاسخ محقق ساخته که دارای مقیاس ۵ درجه ای لیکرت است، استفاده شده و هدف از استفاده از این پرسشنامه آن بوده که روش موصوف از نظر سهولت اجرا و تحلیل نتایج، بر بسیاری از مقیاس‌های درجه‌بندی ارجحیت دارد. پرسشنامه شامل دو قسمت است. قسمت اول شامل اطلاعات فردی پاسخ‌دهندگان (نوع شعبه محل خدمت، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و نوع شغل) و قسمت دوم شامل ۴۰ سؤال بسته پاسخ، جهت سنجش مهارت‌های مدیریتی است. برای محاسبه کارایی نیز پژوهشگر با استفاده از شاخص‌های اساسی سنجش عملکرد شعب که عبارتند از تجهیز منابع، وصول مطالبات، تسهیلات پرداختی، سودآوری و خدمات بانکی، اطلاعاتی را از خلاصه دفتر کل شعبه، پرسشنامه‌های آماری و ترازنامه پایان سال هر شعبه استخراج و اقدام به محاسبه میانگین امتیازات هر شعبه کرده است. طبق دستورالعمل ارزیابی عملکرد شعب، که توسط ادارات مرکزی بانک کشاورزی تدوین شده است، امتیاز استاندارد برای تشخیص کارآمد یا ناکارآمد بودن شعب، عدد ۸۵ به بالا از ۱۰۰ امتیاز اعلام شده است. بنابراین آن دسته از شعب که مجموع امتیازات کسب شده آن‌ها از پنج شاخص فوق‌الذکر، ۸۵ و بیشتر باشد کارآمد و در صورتی که کمتر از استاندارد تعیین

1. Likert Scale

شده باشد، ناکارآمد تلقی می‌شوند.

اعتبار پرسشنامه: یکی از روش‌های محاسبه اعتبار پرسشنامه استفاده از ضریب آلفای کرونباخ است که در پژوهش حاضر از این روش استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷ به دست آمد.

$$r_a = \frac{j}{j-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S^2} \right)$$
$$= \frac{40}{39} \left(1 - \frac{60/23}{111/29} \right) = 0/97$$

r_a = ضریب اعتبار

J = تعداد سازه‌ها و بخش‌های آزمون

$\sum si^2$ = مجموع واریانس بخش‌ها یا سازه‌های آزمون

S^2 = واریانس کل آزمون

روایی پرسش‌نامه

مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری بتواند واقعا خصیصه مورد نظر را اندازه‌گیری کند و نه خصیصه دیگری را (میرسپاسی، ۱۳۸۴، ص ۱۹۸). روایی محتوای یک ابزار اندازه‌گیری، به سؤال‌های تشکیل‌دهنده آن بستگی دارد. اگر سؤال‌های ابزار، معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای باشد که پژوهشگر قصد اندازه‌گیری آن را داشته باشد، آزمون دارای روایی محتوا است. برای اطمینان یافتن از اینکه پرسشنامه پژوهشگر، مقیاس مناسبی برای اندازه‌گیری متغیر مورد نظر است، او ممکن است با تعدادی از متخصصان مشورت کند. اگر در میان متخصصان توافق وجود داشته باشد، پژوهشگر اطمینان می‌یابد که پرسشنامه دارای اعتبار (روایی) صوری است. در این پژوهش به منظور آگاهی از اشکالات سئوالات و چگونگی برداشت پاسخ‌دهندگان از سئوالات و رفع نواقص، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۴۱ سؤال که ۴۰ سؤال بسته در مقیاس شش گزینه‌ای شامل پنج گزینه طیف لیکرت و گزینه‌ای تحت عنوان سؤال مبهم است و یک سؤال باز تحت عنوان نظرخواهی در خصوص بیان سئوالات دیگر از پاسخ‌دهندگان، طراحی و بین تعدادی از کارکنان شعب و کارشناسان بانک توزیع شد. پس از بررسی پاسخ‌ها، تعدادی به سه سؤال پاسخ مبهم داده و هیچکدام از پاسخ‌دهندگان به سؤال باز (نظرخواهی) پاسخی ارائه ندادند و پس از انجام اصلاحات لازم پرسش‌نامه اصلاح شده بین چند تن از کارشناسان مدیریت توزیع و پس از اصلاحات نهایی مورد تأیید و توافق جمعی کارشناسان قرار گرفت. بنابراین ابزار جمع‌آوری

اطلاعات از روایی صوری و محتوایی برخوردار است.

روش‌های تجزیه و تحلیل آماری

از بین ۹۹ پرسش‌نامه توزیع شده ۹۰ نفر به سؤالات پاسخ دادند و داده‌های گردآوری شده در این پژوهش توسط نرم‌افزار آماری اسپ‌اس‌اس (SPSS) پردازش و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از شیوه‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، میانگین و انحراف معیار به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته و در سطح استنباطی نیز متناسب با سطح سنجش داده‌ها، آزمون‌های ضریب همبستگی، ضریب تعیین، تحلیل رگرسیون چند متغیره و آزمون تحلیل واریانس یکطرفه، مورد استفاده قرار گرفته است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف) مشخصه‌های فردی نمونه آماری

توزیع فراوانی و درصد کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی نشان می‌دهد که افراد دارای مدرک دیپلم، بیشترین فراوانی با $68/9\%$ ، دارندگان مدرک کاردانی، کمترین فراوانی با $12/2\%$ را دارا هستند. همچنین توزیع فراوانی و درصد کارکنان بر حسب شعبه محل خدمت نشان می‌دهد که $30/1\%$ کارکنان در شعب درجه ممتاز و یک، $62/7\%$ کارکنان در شعب درجه ۲ و ۳ و $7/2\%$ کارکنان در شعب درجه ۴ بوده‌اند. از لحاظ سابقه خدمت، توزیع فراوانی و درصد کارکنان نشان‌دهنده این است که افرادی که بین ۱۱ تا ۲۱ سال سابقه خدمت دارند، بیشترین فراوانی را با $55/6\%$ و افراد بین ۱ تا ۱۱ سال خدمت، کمترین فراوانی را با 20% دارا هستند و در نهایت توزیع فراوانی و درصد کارکنان بر حسب نوع شغل نشان می‌دهد که $54/8\%$ از افراد دارای شغل مسئول گروه و $45/2\%$ از افراد دارای شغل مسئول قسمت هستند.

ب) توصیف مهارت‌های مدیریتی مدیران

توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤالاتی که مربوط به مهارت‌های فنی مدیران نشان داد که دامنه میانگین نمرات بین $3/12$ تا $3/71$ در نوسان بوده است. بیشترین میانگین نمره پاسخ، مربوط به توانایی برنامه‌ریزی جهت انجام به موقع وظایف، با میانگین $3/71$ و کمترین میانگین مربوط به توانایی برنامه‌ریزی جهت کسب رضایت مشتریان و استفاده از نظرات آن‌ها، با میانگین $3/12$ بوده است. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سؤالاتی که مربوط به مهارت‌های انسانی نشان داد که دامنه

میانگین نمرات بین ۳/۰۵ تا ۳/۵۸ در نوسان بوده است. بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به توانایی جلب و حفظ اعتماد مشتریان، با میانگین ۳/۵۸ و کمترین میانگین مربوط به توانایی استفاده منصفانه از مقررات مربوط به ترفیعات، با میانگین ۳/۰۵ بوده است. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سئوال‌های مربوط به مهارت‌های ادراکی نشان داد که دامنه میانگین نمرات بین ۳/۲۳ تا ۳/۷۵ در نوسان بوده است. بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به توانایی درک سیاست‌ها و راهبردهای بانک، با میانگین ۳/۷۵ و کمترین میانگین مربوط به توانایی شناسایی نیازها و خواسته‌های کارکنان، با میانگین ۳/۲۳ بوده است. توزیع فراوانی و درصد پاسخ سئوال‌های مربوط به مهارت‌های سیاسی نشان داد که دامنه میانگین نمرات بین ۳/۱۵ تا ۳/۸۱ در نوسان بوده است. بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به توانایی بروز رفتارهای متناسب با شأن و موقعیت پست سازمانی خود، با میانگین ۳/۸۱ و کمترین میانگین مربوط به توانایی رفتار به گونه‌ای که هر کارمند در شعبه احساس برتری و اهمیت کند، با میانگین ۳/۱۵ بوده است.

ج) تجزیه و تحلیل شاخص‌های سنجش کارایی

در بانک کشاورزی برای ارزیابی عملکرد یعنی فرایند کمی کردن کارایی جهت مشخص شدن جایگاه هر شعبه در بین شعب بانک، از پنج شاخص اصلی که عبارتند از تجهیز منابع، وصول مطالبات، تسهیلات پرداختی، سودآوری و خدمات بانکی استفاده شد که هر یک از شاخص‌های مذکور نیز دارای زیر گروه‌های فرعی متفاوتی هستند. در ابتدای هر سال توسط هیئت مدیره بانک بر اساس اطلاعات بدست آمده از سال گذشته و بر اساس سیاست‌ها و برنامه‌ها، ترازنامه سال جاری بانک پیش‌بینی می‌شود و تعهدات منظور شده در این ترازنامه، بر اساس شاخص‌هایی بین استان‌ها توزیع می‌شود. مدیریت استان‌ها بر اساس درجه شعبه، تعداد افراد شاغل در شعبه، بررسی روند گذشته شعبه، بررسی و شناسایی ظرفیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل موجود در منطقه، تعهدات را بین شعب استان، تقسیم و سهمیه هر شعبه را تعیین می‌کند. در پایان سال بر اساس اطلاعات استخراج شده از صورت‌های مالی، درصد تحقق برنامه کاری ابلاغ شده مشخص و برای محاسبه امتیاز شعبه در مورد هر یک از شاخص‌های ارزیابی عملکرد، از یک معادله خطی استفاده می‌شود. مجموع امتیازات به دست آمده در پنج شاخص فوق‌الذکر توسط شعب، بیانگر عملکرد و کارایی شعبه در سال مورد مطالعه است. طبق دستورالعمل ارزیابی عملکرد شعب که توسط اداره کل نظارت و امور شعب و اداره کل سازمان بهره‌وری تدوین شده، امتیاز استاندارد برای تشخیص کارآمد بودن یا ناکارآمد بودن ۸۵ از ۱۰۰ اعلام شده است. بنابراین آن دسته از شعب که مجموع

امتیازات کسب شده آن‌ها در ۱۳ زیرگروه از پنج شاخص یاد شده ۸۵ و بیشتر باشد، شعب کارآمد و در صورتی که کمتر از استاندارد تعیین شده باشد، ناکارآمد تلقی می‌شوند. بر همین اساس از مجموع ۳۶ شعبه اصلی و مرکزی استان اصفهان ۲۵ شعبه کارا و ۱۱ شعبه ناکارا هستند.

جدول (۲)- توزیع فراوانی و درصد شعب بانک بر حسب کارایی

درصد	فراوانی	شعب اصلی و مرکزی
۶۹/۵	۲۵	کارآمد بودن
۳۰/۵	۱۱	ناکارآمد بودن
۱۰۰	۳۶	کل شعب

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که امتیاز ۶۹/۵٪ شعب اصلی استان بالاتر از ۸۵ است. به عبارت دیگر ۶۹/۵٪ از شعب اصلی استان کارا هستند.

(د) آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان و میزان کارایی شعب، رابطه‌ای وجود دارد.

جدول (۳)- ضریب همبستگی بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و میزان کارایی شعب

کارایی				ضریب همبستگی
n	p	r ²	r	
۳۶	۰/۰۰۱	٪۵۹	۰/۷۶۹	مهارت‌های مدیریتی

منبع: یافته‌های پژوهش

$$H_0: \rho = 0 \quad H_1: \rho \neq 0 \quad df = 0 \quad 34$$

$$F = \begin{cases} ۰/۳۲۴ & ۰/۰۵ \\ ۰/۷۶۹ & ۰/۰۰۱ \\ ۰/۴۱۸ & ۰/۰۰۱ \end{cases}$$

جدول F = محاسبه شده

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که T مشاهده شده بزرگتر از مقدار بحرانی جدول است. بنابراین فرض H_0 می‌شود و ضریب همبستگی بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب و میزان کارایی شعب در سطح $P \leq 0.05$ معنادار بوده. بنابراین بین مهارت‌های مدیریتی مدیران با کارایی شعب بانک، رابطه‌ای وجود دارد.

فرضیه دوم: بین مهارت‌های فنی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان و میزان کارایی شعب، رابطه‌ای وجود دارد.

جدول (۴) - ضریب همبستگی بین مهارت‌های فنی مدیران و میزان کارایی شعب

کارایی				ضریب همبستگی
n	p	r ²	r	
۳۶	۰/۰۰۱	٪۲۲	۰/۴۴۱	مهارت‌های فنی

منبع: یافته‌های پژوهش

$$H_0: \rho = 0 \neq \rho_1 : H_1$$

$$T = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0.441 \sqrt{36-2}}{\sqrt{1-0.22}} = 3.24$$

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که T مشاهده شده بزرگتر از مقدار بحرانی جدول است. بنابراین فرض H_0 رد می‌شود و ضریب همبستگی بین مهارت‌های فنی مدیران شعب بانک و میزان کارایی شعب در سطح $P \leq 0.05$ معنادار بوده و بنابراین بین مهارت‌های فنی مدیران با کارایی شعب بانک کشاورزی، رابطه‌ای وجود دارد.

فرضیه سوم: بین مهارت‌های انسانی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان و میزان کارایی شعب، رابطه‌ای وجود دارد.

جدول (۵) - ضریب همبستگی بین مهارت‌های انسانی مدیران و میزان کارایی شعب

کارایی				ضریب همبستگی
n	p	r ²	r	
۳۶	۰/۰۰۱	٪۵۴	۰/۷۳۶	مهارت‌های انسانی

منبع: یافته‌های پژوهش

$$H_0: \rho = 0 \neq \rho_1 : H_1$$

$$r = \text{جدول } ۷۳۶ / ۲ = \text{محاسبه شده} \begin{cases} ۰/۳۲۴ & ۰/۰۵ \\ ۰/۴۱۸ & ۰/۰۱ \end{cases}$$

نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که r مشاهده شده بزرگتر از مقدار بحرانی جدول است. بنابراین ضریب همبستگی بین مهارت‌های انسانی مدیران شعب بانک و میزان کارایی شعب در سطح $P \leq ۰/۰۵$ معنادار بوده و بنابراین بین مهارت‌های انسانی مدیران با کارایی شعب بانک کشاورزی، رابطه‌ای وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین مهارت‌های ادراکی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان و میزان کارایی شعب، رابطه‌ای وجود دارد.

جدول (۶) - ضریب همبستگی بین مهارت‌های ادراکی مدیران و میزان کارایی شعب

کارایی				ضریب همبستگی
n	p	r^2	r	
۳۶	۰/۰۰۱	٪۲۰	۰/۴۴۱	مهارت‌های ادراکی

منبع: یافته‌های پژوهش

$$H_0: \rho = 0 \neq \rho_1 : H_1$$

$$r = \text{جدول } ۴۴۱ / ۲ = \text{محاسبه شده} \begin{cases} ۰/۳۲۴ & ۰/۰۵ \\ ۰/۴۱۸ & ۰/۰۱ \end{cases}$$

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که r محاسبه شده بزرگتر از مقدار بحرانی است، لذا فرض H_0 رد می‌شود و ضریب همبستگی بین مهارت‌های ادراکی مدیران شعب و میزان کارایی شعب در سطح $P \leq ۰/۰۵$ معنادار است. بنابراین بین مهارت‌های ادراکی مدیران با کارایی شعب بانک کشاورزی، رابطه‌ای وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین مهارت‌های سیاسی مدیران شعب بانک کشاورزی استان اصفهان و میزان

کارایی شعب، رابطه‌ای وجود دارد.

جدول (۷) - ضریب همبستگی بین مهارت‌های سیاسی مدیران و میزان کارایی شعب

کارایی				ضریب همبستگی
n	p	r ²	r	
۳۶	۰/۰۰۱	%۵۵	۰/۷۴۳	مهارت‌های سیاسی

منبع: یافته‌های پژوهش

$$H_0: H=0 \rho : df=0 \neq \rho \quad 34$$

$$\left\{ \begin{array}{l} ۰/۳۲۴ \quad ۰/۰۵ \\ = \text{جدول } r = ۰/۷۴۳ \text{ محاسبه شده} \\ ۰/۴۱۸ \quad ۰/۰۱ \end{array} \right.$$

نتایج جدول (۷) نشان می‌دهد که r محاسبه شده بزرگتر از مقدار بحرانی است، لذا فرض H_0 رد می‌شود و ضریب همبستگی بین مهارت‌های سیاسی مدیران شعب و میزان کارایی شعب در سطح $P \leq ۰/۰۵$ معنادار است. بنابراین بین مهارت‌های سیاسی مدیران با کارایی شعب بانک کشاورزی، رابطه‌ای وجود دارد.

برای بررسی نوع ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب بانک و تأثیر آن‌ها بر کارایی شعب، از رگرسیون چندگانه استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول زیر ارائه می‌شود:

جدول (۸) - رگرسیون چندگانه ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی با کارایی

ملاک	پیش بین	R	R ²	f	sig	B	Beta	t	Sig
کارایی	مهارت سیاسی	۰/۷۴۳	۰/۵۵۳	۴۱/۹۸۹	۰/۰۰۰	۷/۷۴۲	۰/۷۴۳	۶/۴۸۰	۰/۰۰۰
	مهارت سیاسی					۴/۷۰۶	۰/۴۵۲	۳/۲۳۹	۰/۰۰۳
	مهارت انسانی	۰/۸۰۸	۰/۶۵۳	۳۰/۹۹۷	/۰۰۰	۵/۲۱۵	۰/۴۳۰	۳/۰۸۳	۰/۰۰۴

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های جدول (۸) از بین انواع مهارت‌های فنی، ادراکی، انسانی و سیاسی؛ ارتباط بین مهارت سیاسی با کارایی معنادار است. بر اساس ضریب تعیین، حدود %۵۵ واریانس کارایی

شعب توسط مهارت سیاسی مدیران قابل تبیین است که با ورود مهارت انسانی، میزان واریانس تبیین شده به ۶۵٪ افزایش می‌یابد. f مشاهده شده در سطح $P \leq 0.05$ از مقدار بحرانی جدول بزرگتر و نتیجه می‌گیریم که مقدار آن معنادار بوده و نتیجه معادله رگرسیون قابل تعمیم به کل جامعه است. بر اساس ضریب می‌توان نتیجه‌گیری کرد که با یک واحد افزایش در مهارت سیاسی مدیران، کارایی شعب ۴۵۲/۰٪ واحد افزایش می‌یابد. همچنین با یک واحد افزایش در مهارت انسانی، میزان کارایی شعب ۴۳۰/۰٪ واحد افزایش می‌یابد. به طور خلاصه تحلیل رگرسیون چندگانه، منجر به ارائه مدلی خطی می‌شود که اجزای تشکیل دهنده آن را فقط متغیرهای معنادار تشکیل می‌دهند. این روش یکی از راه‌های حذف متغیرهای مخدوش کننده در تحلیل‌های پژوهش است. حاصل خط رگرسیون بر اساس نتایج فوق به قرار زیر است:

$$\text{مهارت انسانی } 0.430 + \text{مهارت سیاسی } 0.452 = \text{کارایی}$$

فرضیه فرعی: نظرات کارکنان در خصوص مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب از لحاظ خصوصیات جمعیت شناختی

جدول (۹) - مقایسه میانگین نمره مهارت‌های مدیران شعب از نظر کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی

P	f	کارشناسی		کاردانی		دیپلم		مهارت‌ها
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۷۸۳	۰/۲۴۵	۰/۸۲۹	۳/۳۶	۳/۳۶	۳/۵۳	۰/۸۰۷	۳/۵۱	مهارت فنی
۰/۹۱۴	۰/۰۹۰	۰/۷۹۰	۳/۳۰	۳/۳۰	۳/۲۲	۰/۹۱۷	۳/۳۴	مهارت انسانی
۰/۹۵۱	۰/۰۵۱	۰/۸۰۷	۳/۴۴	۳/۴۴	۳/۵۰	۰/۸۱۱	۳/۴۲	مهارت ادراکی
۰/۷۷۵	۰/۲۵۶	۰/۸۷۶	۳/۴۹	۳/۴۹	۳/۵۸	۰/۸۸۲	۳/۳۹	مهارت سیاسی

منبع: یافته‌های پژوهش

یافته‌های جدول (۹) نشان می‌دهد که f مشاهده شده در خصوص مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی در سطح $P \leq 0.05$ معنادار نبوده، بین نظرات کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی آن‌ها در خصوص مهارت‌های مدیران شعب بانک کشاورزی، تفاوتی وجود ندارد.

جدول (۱۰) - مقایسه میانگین نمره مهارت‌های مدیران شعب از نظر کارکنان بر حسب سابقه خدمت

P	f	۲۱ سال به بالا		۱۱-۲۱		۱-۱۱		مهارت‌ها
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۵۰۹	۰/۶۸۱	۰/۸۰۳	۳/۴۲	۰/۷۷۵	۳/۴۴	۰/۸۶۷	۳/۶۸	مهارت فنی
۰/۷۳۷	۰/۳۰۶	۰/۷۰۱	۳/۲۳	۰/۸۴۶	۳/۳۱	۱/۰۸	۳/۴۵	مهارت انسانی
۰/۲۷۴	۰/۷۵۳	۰/۶۴۳	۳/۳۳	۰/۸۰۵	۳/۴۲	۰/۸۴۷	۳/۶۲	مهارت ادراکی
۰/۲۴۷	۱/۴۲	۸/۰۷۸	۳/۳۶	۰/۸۱۵	۳/۳۶	۰/۹۹۶	۳/۷۴	مهارت سیاسی

منبع: یافته‌های پژوهش

یافته‌های جدول (۱۰) نشان می‌دهد که f مشاهده شده در خصوص مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی در سطح $P \leq 0.05$ معنادار نبوده، بین نظرات کارکنان بر حسب سابقه خدمت آن‌ها در خصوص مهارت‌های مدیران شعب بانک کشاورزی، تفاوتی وجود ندارد.

جدول (۱۱) - مقایسه میانگین نمره مهارت‌های مدیران شعب از نظر کارکنان بر حسب نوع شعبه محل خدمت

P	f	درجه ۴ به بالا		درجه دو و سه		ممتاز و یک		مهارت‌ها
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۲۲۶	۱/۵۱	۱/۰۷	۳/۷۱	۰/۷۱۰	۳/۴۰	۰/۸۱۹	۳/۷۱	مهارت فنی
۰/۰۹۴	۲/۴۳	۱/۰۸	۳/۸۸	۰/۸۱۳	۳/۲۰	۰/۸۰۹	۳/۵۰	مهارت انسانی
۰/۰۱۹	۴/۱۹	۰/۸۴۵	۳/۸۶	۰/۷۰۲	۳/۲۹	۰/۷۶	۳/۷۵	مهارت ادراکی
۰/۰۰۵	۵/۶۳	۰/۴۳۶	۷/۲۰	۰/۷۹۳	۳/۲۶	۰/۸۵۲	۳/۷۲	مهارت سیاسی

منبع: یافته‌های پژوهش

یافته‌های جدول (۱۱) نشان می‌دهد که f مشاهده شده در خصوص مهارت‌های ادراکی و سیاسی در سطح $P \leq 0.05$ معنادار بوده و بین نظرات کارکنان بر حسب نوع شعبه محل خدمت آن‌ها، در خصوص مهارت‌های ادراکی و سیاسی مدیران شعب بانک کشاورزی، تفاوتی وجود دارد.

جدول (۱۲) - مقایسه زوجی اختلاف میانگین مهارت ادراکی مدیران از نظر کارکنان بر حسب نوع شعبه

نوع شعبه	اختلاف میانگین	سطح معنی داری
ممتاز و ۱ ← درجه ۲ و ۳	۰/۴۵۳	۰/۰۴۳

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های جدول (۱۲) بین نظرات کارکنان شعبه ممتاز و درجه ۱ با شعبه درجه ۲ و ۳ تفاوت وجود دارد.

جدول (۱۳) - مقایسه زوجی اختلاف میانگین مهارت سیاسی مدیران از نظر کارکنان بر حسب نوع شعبه

نوع شعبه	اختلاف میانگین	سطح معناداری
درجه ۲ و ۳ ← درجه ۴	-۰/۹۴۰	۰/۰۲۷

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های جدول (۱۳) بین نظرات کارکنان شعبه درجه ۲ و ۳ با درجه ۴ تفاوت وجود دارد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش در بین ۳۶ شعبه اصلی و مرکزی استان اصفهان انجام شد و ۵/۵۴٪ از آزمودنی‌ها را مسئولان گروه و ۵/۴۵٪ آن‌ها را مسئولان قسمت شعب مذکور تشکیل می‌دهند. همچنین از لحاظ سنوات خدمت ۲۰٪ آزمودنی‌ها بین ۱-۱۱ سال سابقه، ۶/۵۵٪ آزمودنی‌ها بین ۱۱-۲۱ سال سابقه و ۴/۲۴٪ آن‌ها ۲۱ سال به بالا سابقه خدمتی در بانک دارند. از لحاظ تحصیلات، ۶۲٪ آزمودنی‌ها دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۲/۱۲٪ آن‌ها دارای مدرک تحصیلی کاردانی و ۹/۱۸٪ آن‌ها دارای مدرک تحصیلی کارشناسی هستند. از لحاظ نوع شعبه محل خدمت آن‌ها، ۱/۳۰٪ آزمودنی‌ها در شعب ممتاز و درجه یک، ۷/۶۲٪ در شعب درجه دو و سه و ۲/۷٪ آن‌ها در شعب درجه چهار قرار دارند. فرضیات این پژوهش شامل یک فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی است که در ادامه به بحث و بررسی آن‌ها پرداخته می‌شود:

فرضیه اول: بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعبه‌های بانک کشاورزی استان اصفهان با کارایی شعبه‌ها، رابطه‌ای وجود دارد.

بر اساس یافته‌های جدول (۳) چون I مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ جدول بزرگتر است، بین مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب با کارایی شعب ارتباطی وجود دارد و با افزایش مهارت‌های مدیریتی می‌توان شاهد افزایش کارایی شعب باشیم. همچنین I، ضریب تعیین نشان می‌دهد که ۵۹٪ از کارایی شعب توسط مهارت‌های مدیریتی مدیر شعبه قابل تبیین است که بدین ترتیب، فرضیه اول تأیید می‌شود. اساسی‌ترین ارکان همه سازمان‌ها، رکن مدیریتی

آن است که در این خصوص می‌توان به نقش حیاتی مدیران بانک‌ها در روند رشد، توسعه، اعتلای مادی (سودآوری) و معنوی (جلب رضایت مشتریان) شعب اشاره کرد. به مفهوم دیگر کارایی و توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به مدیریت سازمان بستگی دارد و مدیریت متعهد، بانگیزه، ماهر و خادم، نقشی مهم و راهبردی در موفقیت سازمان به عهده دارند. در اغلب موارد از بین عوامل مختلف مؤثر در یک کمیت یا حادثه، ممکن است تأثیر فقط یک عامل به اندازه‌ای مؤثر باشد که تأثیر سایر عوامل را بتوان نادیده گرفت. جهت مشخص کردن ارتباط انواع مهارت‌ها با کارایی از رگرسیون چندگانه استفاده شده که یافته‌های جدول (۸) نشان داد که از بین انواع مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی، بین مهارت‌های سیاسی و کارایی، ارتباطی معنادار وجود دارد که بر این اساس ضریب تعیین (۵۵٪) از واریانس کارایی شعب به وسیله مهارت‌های سیاسی قابل تبیین می‌باشد که با ورود مهارت‌های انسانی این واریانس به ۶۵٪ افزایش می‌یابد. احمدی (۱۳۸۵) بیان می‌کند که اکثر پژوهش‌ها و دیدگاه‌های صاحب‌نظران علم مدیریت حاکی از آن است که همه مشاغل مدیریت، مستلزم کاربرد مهارت‌هاست که ارزش نسبی آن‌ها در سطوح مختلف مدیریت، فرق می‌کند. مدیران رده سرپرستی به مهارت‌های فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند که با این پژوهش همخوانی دارد. از طرف دیگر مارتل و کارول^۱ (۱۹۹۴)، به نقل از عطاقر، (۱۳۸۴) در پژوهش‌های خود عنوان می‌کنند که مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی که در یک مدیر یافت می‌شود، به نوع سازمان و فعالیتی که در آن انجام می‌شود، بستگی دارد. بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان گفت که به کارگیری مهارت سیاسی جهت دستیابی به کارایی، ریشه‌ی فرهنگی دارد. وجود ساخت فرهنگی آمریت - تابعیت در سطح فردی، گروهی و سازمانی، فشارهای خارجی از جمله تغییرات در قوانین دولتی، تغییرات سریع اقتصادی، فناورانه و همچنین قرار گرفتن بانک کشاورزی در یک پارادوکس (تأکید مدیران ارشد و مقامات دولتی مبنی بر تخصیص منابع به بخش کشاورزی بدون هیچ‌گونه الزامی و از طرف دیگر داشتن انتظارات تجاری از بانک) ایجاب می‌کند که مدیران شعب بانک برای داشتن کارایی و موفقیت، مجهز به مهارت‌های سیاسی به همراه مهارت‌های انسانی، جهت رویارویی با مشتریان داخلی و خارجی باشند. بنابراین می‌توان گفت، به دلیل اینکه بانک کشاورزی بانکی تخصصی و توسعه‌ای می‌باشد و مدیران آن متناسب با رسالت سازمان، در خصوص جذب منابع از سپرده‌گذاران، بازارهای مالی و تخصیص مناسب و بهینه منابع در جهت توسعه بخش کشاورزی تلاش می‌کنند و همچنین با توجه به حضور بانک‌های خصوصی و پیرو آن گسترش فعالیت‌های مؤسسه‌های مالی و اعتباری غیر دولتی، فضای حاکم بر فعالیت

1. Martel & Carol

نظام بانکی کشور در حال تحول به فضای رقابتی است. افزون بر این، اهتمام ویژه دولت به مسئله اشتغال و تلاش برای ایجاد رونق اقتصادی از یک سو و آگاهی جامعه از تحولات و پیشرفت‌های نظام بانکی در سطح جهان از سوی دیگر، انتظار عمومی از بانک‌های کشور را به طور چشمگیری افزایش داده است. لذا نیاز مدیران شعب بانک کشاورزی به مهارت‌های مدیریتی مناسب و خاص جهت مدیریت کارآمد، لازم و ضروری است.

فرضیه دوم: بین مهارت‌های فنی مدیران شعبه‌های بانک کشاورزی استان اصفهان با کارایی شعبه‌ها رابطه‌ای وجود دارد.

یافته‌های جدول (۴) نشان داد که چون I مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ بزرگتر است، بنابراین بین مهارت‌های فنی مدیران و کارایی شعب رابطه‌ای وجود دارد و با افزایش مهارت‌های فنی مدیران، کارایی شعب نیز افزایش می‌یابد. محاسبه ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد که ۲۲٪ کارایی شعب توسط مهارت‌های فنی مدیران شعب قابل تبیین است. این نتیجه با پژوهش انصاف (۱۳۸۵) و بدیعی (۱۳۸۶) همسو بوده است. این پژوهشگران در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که عامل مؤثر در افزایش اثربخشی مدیریت با ویژگی‌های حرفه‌ای مدیر در ارتباط است، ولی پژوهش محمدی (۱۳۸۰) میزان عملکرد مدیران در بعد حرفه‌ای را کمتر از ابعاد دیگر می‌داند که با این پژوهش همخوانی ندارد. در حال حاضر بانک‌ها در محیطی بسیار متغیر و رقابتی فعالیت می‌کنند. واکنش سریع و درست در مقابل شرایط متغیر بازار به میزان زیادی به توانایی و مهارت‌های فنی مدیر بستگی دارد که آشنایی با اصول بانکداری، مشتری مداری، تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی، مدیریت منابع و مصارف، از اقسام مهارت‌های فنی مدیر است که نقش بسزایی در کاهش ریسک عملیاتی و افزایش کارایی شعبه دارند.

فرضیه سوم: میان مهارت‌های انسانی مدیران شعبه‌های بانک کشاورزی استان اصفهان با کارایی شعبه‌ها، رابطه‌ای وجود دارد.

بر اساس جدول شماره (۵) چون I مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ بزرگتر است، بنابراین بین مهارت‌های انسانی مدیران شعب با کارایی شعب، ارتباطی وجود دارد. با افزایش مهارت‌های انسانی مدیران می‌توان شاهد افزایش کارایی شعبه‌ها باشیم. همچنین I نشان می‌دهد که ۵۴٪ از کارایی شعب توسط مهارت‌های انسانی مدیر شعبه قابل تبیین و ۴۶٪ دیگر به عوامل دیگری وابسته است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش انصاف (۱۳۸۵) و بدیعی (۱۳۸۶) همسویی دارد. این پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که نیاز مدیران به مهارت‌های انسانی و ایجاد

ارتباط با افراد و توانایی برخورد صحیح با کارکنان، انکارناپذیر است. رابینز^۱ (۲۰۰۰) بیان می‌کند که در دهه‌ی ۱۹۹۰ نتایج پژوهش‌ها نشان داد که مهارت‌های فنی جهت کارآمدی مدیران مورد نیاز است اما برای موفقیت در مدیریت، کافی نیست. در جهان پر رقابت کنونی، مدیران نمی‌توانند تنها با اتکا به مهارت‌های فنی موفق شوند بلکه آن‌ها مجبورند که مهارت‌های انسانی خوب و بالایی داشته باشند. امروزه فرهنگ سازمان‌های خدماتی و تولیدی نظیر بانک‌ها ایجاب می‌کند که مدیران در برخورد با فشارهای گوناگون، بردباری بیشتری نشان دهند و هیجان‌های خود را تعدیل کنند. چنین ویژگی‌هایی جز در سایه مهارت‌های انسانی مدیر، محقق نمی‌شود. زیرا موفقیت کسب و کار مؤسسات مالی و خدماتی به کارکنان آن بستگی دارد و به دلیل اینکه مشتریان، به واسطه کارکنان جذب و دفع میشوند، بنابراین سرمایه‌گذاری در مهارت‌های انسانی ضروری است.

فرضیه چهارم: بین مهارت‌های ادراکی مدیران شعبه‌های بانک کشاورزی استان اصفهان با کارایی شعبه‌ها، رابطه‌ای وجود دارد.

بر اساس یافته‌های جدول (۶) چون I مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵٪ بزرگتر است، نتیجه می‌گیریم که بین مهارت‌های ادراکی مدیران با کارایی شعب، ارتباط معناداری وجود دارد و نیز I نشان می‌دهد که حدود ۲۰٪ از کارایی شعب به مهارت‌های ادراکی مدیر شعبه و سطح مهارت‌های ادراکی مدیر در هر سازمانی به فرهنگ آن سازمان، بستگی دارد. هماهنگی بین واحدهای مختلف شعبه و این که واحدها به چه میزان به مسئولیت و نقش خود در مقابل تعهدات شعبه توجه دارند، وجود نگرش نظام‌مند مبنی بر ارتباط سازمان با محیط خارج، تحلیل موقعیت‌های پیچیده، تأکید بر هدف یا وسیله، ریسک‌پذیری از جمله شاخص‌ها و معیارهای فرهنگ سازمانی است که سطح مهارت‌های ادراکی و توانایی‌های ذهنی مدیر را مشخص می‌کنند. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان بیان کرد که در بانک‌ها به دلیل وجود ساختار رسمی و تمرکز شدید، مهارت‌های ادراکی مدیر کم رنگ می‌باشد.

فرضیه پنجم: بین مهارت‌های سیاسی مدیران شعبه‌های بانک کشاورزی استان اصفهان با کارایی شعبه‌ها، رابطه‌ای وجود دارد.

یافته‌های جدول (۷) نشان داد که چون I مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر است، بنابراین بین مهارت‌های سیاسی مدیران و کارایی شعب ارتباط وجود دارد و با محاسبه ضریب تعیین I می‌توان به این نتیجه رسید که حدود ۵۵٪ از کارایی

شعب به وسیله مهارت‌های سیاسی مدیر شعبه، قابل تبیین است. در پژوهشی که توسط فریس^۱ (۲۰۰۷) انجام گرفت، نتایج نشان داد که مدیرانی که دارای مهارت‌های سیاسی هستند، بیشتر به سوی رفتارهای معتدل و سازگار می‌روند و مهارت‌های انسانی همراه با مهارت‌های سیاسی مدیران، موجب افزایش کارایی می‌شود. همچنین بیکل^۲ در سال ۲۰۰۸ در پژوهشی دریافت که بین مهارت‌های سیاسی و سازگاری با عملکرد شغلی، رابطه معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر مدیرانی که از قدرت سازگاری و مهارت‌های سیاسی برخوردارند عملکرد شغلی بالاتری دارند که با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. نتایج بررسی‌ها و گزارش‌ها حاکی از آن است که مدیران شعبی که دارای مهارت‌های سیاسی بوده‌اند، بهتر توانسته‌اند انتظارات مدیران و مقامات درون و برون سازمانی را برآورده کنند و از لحاظ عملکرد شغلی در جایگاه بهتری قرار گیرند.

فرضیه فرعی: مقایسه نظرات کارکنان در خصوص مهارت‌های مدیریتی مدیران شعبه‌های بانک کشاورزی استان اصفهان از لحاظ خصوصیات جمعیت شناختی

نتایج جدول (۹) و (۱۰) گویای این مطلب است که بین نظرات کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی و سابقه‌ی خدمتی در خصوص مهارت‌های مدیران شعب، تفاوت معناداری وجود ندارد. چون انتصاب و گزینش مدیر شعبه از درون شعب و بر اساس موفقیت فرد در پست‌های قبلی انجام می‌گیرد و میزان مهارت‌های مدیریتی فرد انتخاب شده نسبتاً مطلوب است، لذا بین نظرات کارکنان بر حسب مدرک تحصیلی و سابقه خدمت تفاوتی وجود ندارد. از یافته‌های جدول (۱۱) می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که بین نظرات کارکنان در خصوص مهارت‌های ادراکی و سیاسی بر حسب نوع شعبه محل خدمت، تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر جدول (۱۲) مقایسه زوجی اختلاف میانگین مهارت‌های ادراکی مدیران از نظر کارکنان بین شعبه‌های درجه ممتاز و درجه یک با شعبه‌های درجه دو و سه تفاوت وجود دارد. به مفهوم دیگر هر چه شعبه از نظر درجه، ارتقا می‌یابد مهارت‌های ادراکی مدیر نیز افزایش پیدا می‌کند. نظر به اینکه اکثر مدیران شعب بانک از سطوح مدیریتی پایین به بالا ارتقا می‌یابند و به همراه ارتقا درجه شعبه، حجم فعالیت‌های شعبه، ارتباطات برون سازمانی، ترکیب افراد شاغل و... افزایش می‌یابد، به همراه آن مهارت‌های ادراکی مدیران نیز باید افزایش پیدا کند. در جدول (۱۳) مقایسه زوجی اختلاف میانگین مهارت سیاسی مدیران از نظر کارکنان بر حسب نوع شعبه محل خدمت نشان می‌دهد که بین نظرات کارکنان شعب درجه دو و سه با درجه چهار تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر مهارت سیاسی مدیران در

1. Ferris
2. Bickle

شعب درجه چهار بیشتر می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود که جهت تصدی پست مدیریت در شعب ویژه از لحاظ ویژگی‌های درون سازمانی و برون سازمانی شایسته است که توجه لازم به مهارت‌های مورد نیاز مدیر آن شعب در نظر گرفته شود. بررسی توزیع شعب بانک در استان نشان می‌دهد که شعب درجه چهار بانک از لحاظ جغرافیایی در شهرستان‌ها قرار گرفته‌اند و همانطور که بیان شد، بانک کشاورزی یک بانک تخصصی، توسعه‌ای می‌باشد که با توجه به رسالت خود که همان توسعه بخش کشاورزی است و از طرف دیگر بالا بودن ریسک در این بخش نسبت به بخش‌های دیگر اقتصادی، وجود نیروهای خارجی (اقتصادی، سیاسی، دولتی، قانونی و...) و دغدغه مدیران شعب در خصوص تأمین منابع مالی جهت بخش کشاورزی، می‌طلبد که جهت استفاده از فرصت‌ها، مدیران شعب جهت دستیابی به تعهدات شعبه و افزایش کارایی از مهارت سیاسی (شبکه‌سازی و ارتباط مطلوب با مقامات منطقه) برخوردار باشند.

پیشنهادهای کاربردی

بر اساس نتایج بدست آمده از جدول (۳) فرضیه اصلی پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که بین عملکرد شعب و مهارت‌های مدیریتی رابطه‌ای وجود دارد. لذا پیشنهاد می‌شود جهت بهبود وضعیت کارایی شعب، برنامه‌هایی آموزشی جهت ارتقا مهارت‌های مدیریتی مدیران شعب تدوین شود.

از نتایج جدول (۸) چنین استنباط می‌شود که تداوم بخشیدن به عملکرد مطلوب سازمان از طریق پر کردن سطوح مختلف مدیریتی به وسیله افراد توانمند به دست می‌آید. لذا پیشنهاد می‌شود که در تصدی پست‌های مدیریتی، گزینش افراد بر اساس ضوابط و ملاک‌هایی انجام گیرد زیرا عدم جذب مدیران با صلاحیت‌های حرفه‌ای مناسب، موجب کاهش عملکرد کارکنان و در نهایت کاهش کارایی شعب می‌شود.

بر اساس یافته‌های جدول (۱۲) و جدول (۱۳) پیشنهاد می‌شود که جهت تصدی پست مدیریت در شعب ویژه از لحاظ ویژگی‌های درون سازمانی و برون سازمانی، شایسته است که توجه لازم به مهارت‌های مورد نیاز مدیران شعبه، در نظر گرفته شود.

جهت افزایش دانش و مهارت‌های مدیران شعب و اطلاع مدیران از آخرین تحولات علمی و تغییرات فناوری در حوزه کاری، از طریق قرارداد با مراکز علمی و دانشگاهی، اشتراک مجلات مربوط، این اطلاعات در اختیار مدیران قرار گیرد.

الف) فارسی

- احمدی، مسعود (۱۳۸۵). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی الوانی، سید مهدی (۱۳۷۰). *مدیریت عمومی*. تهران، انتشارات نشر نی
- انصاف، زهرا (۱۳۸۵). *بررسی رابطه بین موفقیت مدیران و بهره‌گیری آن از راهبردهای پویایی گروهی در دبیرستان‌های دخترانه منطقه ۱۳ تهران*. مجله رشد مدیریت، دوره پنجم، شماره ۱
- بدیعی، فخری (۱۳۸۶). *رابطه خلاقیت با مهارت‌های شغلی مدیران ابتدایی و راهنمایی شهرستان فلاورجان در سال تحصیلی ۸۵-۸۶*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان
- جاسبی، عبدالله (۱۳۷۹). *اصول و مبانی مدیریت*. چاپ نهم. تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی دعائی، حبیب اله و مرتضوی، سعید (۱۳۸۴). *مهارت‌های مدیریتی*. مشهد، نشر بیان هدایت نور
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۳). *تئوری سازمان و طراحی ساختار*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۹). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری، تهران، نشر پژوهش‌های فرهنگی
- سرتو، ساموئل (۱۳۸۵). *مهارت‌های سرپرستی*. ترجمه محمد حسین جعفری نسب و دیگران، ناشر سارگل
- سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۶). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران، نشر نگاه دانش
- شریعتمداری، مهدی (۱۳۸۴). *اصول و مبانی مدیریت*. تهران، انتشارات کوهسار
- عطافر، علی (۱۳۸۴). *سازمان و مدیریت پژوهش و فناوری*. تهران، انتشارات مؤسسه علمی دانش پژوهان برین
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۶). *مدیریت عمومی*. تهران، نشر روان
- محمدی، پرویز (۱۳۸۰). *بررسی میزان عملکرد مدیران آموزشی شهر ارومیه از دیدگاه دبیران و معلمان دوره‌های مختلف در سال تحصیلی ۷۹-۸۰*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۴). *مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار*. انتشارات میر

ب) انگلیسی

- Bickle, Gerhard (2008). *Personality, political, skills, and job performance* <http://proquest.umi.com>.

- Bond, C. A. (2007). *Leadership- training- leadership- style and organizational effectiveness*. <http://www.rose-net.co.ir>.
- Carmeli, Abraham (2008). *The management skills and the performance of municipal organization*. www.Rose-net.co.ir.
- Charan, R. (2001). *The leadership pipe line: How to built the leadership powered company*.
- Ferris Abd, judge (2007). *Political skills an dinfluence effectiveness*. <http://proquest.umi.com>.
- Koonts , H. & Weihrich, H. (1998). *Essentials of management*, 5th ed. N.y me-grow hill co.
- Robbins Stephen p. (2000). *Organizational behavior*. New jersey: prentice hall.