

## ارائه چارچوب ادراکی برای نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران

مجید قبادی<sup>۱</sup>، رشید ذوالفقاری زعفرانی<sup>۲\*</sup>، مهدی کلانتری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۸/۱۰ صص ۱۸۸-۱۶۱ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۶

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه چارچوب ادراکی برای نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران در بانک ملی ایران بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده آمیخته (کیفی و کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل نخبگان و متخصصان مرتبط با امور بانکی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع ۱۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد. گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران بانک ملی ایران در کشور به تعداد ۳۷۶۶ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و انتخاب حجم نمونه در مدلسازی معادلات ساختاری ۳۸۴ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد. در این پژوهش به‌منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته (بخش کیفی) و پرسشنامه محقق ساخته (بخش کمی) استفاده شد. به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه نیز از روایی صوری، محتوا و سازه استفاده شد و به‌منظور محاسبه پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ (دانش (۰,۸۶۲)، مهارت (۰,۸۱۲)، عامل فردی و ادراکی (۰,۸۵۸) و عامل سازمانی (۰,۸۱۲)) و پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج بیانگر روا و پایا بودن پرسشنامه محقق ساخته بود. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا (کد گذاری) استفاده شد. در بخش کمی نیز از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی اکتشافی) و با استفاده از نرم‌افزارهای Lisrel-V8.8، Spss-V22 و Smart PLS-2 استفاده شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی عبارت‌اند از دانش، مهارت، عوامل فردی و ادراکی و عوامل سازمانی؛ با توجه به مؤلفه‌های پژوهش مدلی ارائه شد که برازش مطلوبی داشتند؛ اولویت بندی عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی نشان داد به ترتیب دانش مدیران (۰,۴۹۸)، عوامل فردی و ادراکی (شخصیتی) (۰,۳۳۲)؛ عوامل سازمانی (۰,۲۵۳) و مهارت مدیران بانک ملی (۰,۱۶۹) اولویت اول تا چهارم را به خود اختصاص دادند.

**واژه‌های کلیدی:** شایسته‌گزینی، دانش، مهارت، عوامل فردی، عوامل سازمانی

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۳- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

\*- نویسنده مسئول: [Rashid\\_zolfaghari@yahoo.com](mailto:Rashid_zolfaghari@yahoo.com)

## مقدمه

مدیریت سرمایه انسانی یکی از مهمترین وظایف عملیاتی مدیریت، شامل طرح‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل عملیات استخدامی، بهسازی، نگهداری، کاربرد منابع انسانی فنی و به طور کلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌باشد ( Gambardella, Panico & Valentini, 2016). نظریه‌های نوین در عرصه برنامه‌ریزی سرمایه انسانی نه تنها انسان را با همه ارزش‌ها، سازمان را با همه ابعاد و عملکرد و بالاخره محیط سازمان را با همه دگرگونی‌ها و تحولات مورد توجه قرار داده و لزوم قابلیت انعطاف‌پذیری ساختارهای درونی سازمان را برای پاسخگویی به تغییر و تحول ضروری می‌داند، بلکه به جای رفتار انفعالی در جهت کنترل تغییرات محیط، ایجاد تغییر و نوآوری را به صورت فعال و تأثیرگذار بر محیط توصیه می‌کند (Roberts-Mahoney, Means & Garrison, 2016). وجود ارتباطات و هم‌پوشی‌های قوی بین زیرسیستم‌های مختلف منابع انسانی به منظور تقویت متقابل هریک از این زیرسیستم‌ها، نظام‌مند و پویا شدن سیستم منابع انسانی، امری ضروری است که در نهایت منجر به یکپارچگی منابع انسانی و کارکردهای آن می‌شود (Arman & Khosravi, 2013). یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نایل شدن به این مهم، به کارگیری رویکرد شایستگی و مدل‌های دقیق آن در برنامه‌ریزی نیروی انسانی است (Sanghi, 2016). "رویکرد شایستگی" یکی از جدیدترین و مهم‌ترین رویکردهایی است که به عنوان تفکری مؤثر برای رویارویی با این تغییرات مطرح شده است. رویکرد شایستگی نقطه عطف مهمی است که روشن می‌سازد برای عملکرد موفقیت آمیز سازمان‌ها چه چیزهایی مورد نیاز است (Boyatzis, 2007).

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را، به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند (Vasheghani Farahani & Soltanpanah, 2016). در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهمترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود (Kelchen, 2015). در همه سازمان‌ها گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است، بر طبق یک دیدگاه، مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد (Javidmehr, Amiri jami & Akbari, 2015). چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت (ten Cate, 2017). از

اینرو مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به ویژه برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را براساس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند (Lapinsky, 2016). این امر به مراتب برای مدیران سازمانها که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی با فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف در ارتباط است بسیار حائز اهمیت می‌باشد (Musazadeh & Adli, 2009).

از طرفی، انتخاب و به کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل، یکی از مهمترین مسائل و تصمیمات است (Singh & Paul, 2016). در سال‌های اخیر موضوع مدیریت در سازمان‌ها یکی از موضوع‌های مطرح در اداره‌های دولتی به ویژه بانک ملی است. از طرفی، اهمیت نقش مدیریت در پیشبرد اهداف سازمان، همواره طرف توجه صاحب‌نظران بوده است. چراکه فقدان مدیریت استعداد‌های موجود، روحیه جدیت و اشتیاق را از بین می‌برد، در حالیکه مدیریت صحیح باعث می‌شود که توانایی‌های کارکنان و دیگر نیروهای انسانی که از نظام بانکی بهره کافی می‌برند، ارتقا یابد. از اینرو انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهمترین و حساس‌ترین مسایل در فرآیند کار هر سازمانی خواهد بود. بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند. این معیارها در هر جامعه و سازمانی با توجه به جهان‌بینی و ارزش‌های حاکم و چگونگی نگرش نسبت به انسان متفاوت می‌باشد (Bordbari & Shakeri, 2011).

شایسته‌گزینی و استعدادیابی در میان نیروهای کارآمد و خلاق در امر مدیریت نیازمند بازنگری است و افرادی که برای مدیریت کلان انتخاب می‌شوند باید چندین فاکتور را یدک بکشند (Herzog, Ehlert & Fritz, 2017). بنابراین تنها متعهد بودن و این نکته که پیش از این لباس مدیریت برتن کرده اند، نمیتواند ملاک عمل باشد و باید در گزینش فعلی دوباره مورد ارزیابی قرارگیرد (Sule, 2015).

برای توسعه منابع انسانی در امر مدیریت باید دیدگاه‌ها و خلاقیت و استعداد افراد، از طریق درست مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد و سابقه و گذشته فرد در حل مسائل و نبوغ آنها در تصمیم‌گیری‌ها در موقعیت‌های حساس مد نظر گرفته شود (McGuire, 2014). سوابق کاری افراد در حوزه‌های مختلف خدمات رسان و اطلاع آنها از قانون و مقررات جاری در امر مدیریت یکی دیگر از فاکتورهای گزینش در مدیریت خرد و کلان است که نمی‌توان به سادگی از آن گذشت و فرد لایق باید به آن اشراف داشته باشد (De Vos, De Hauw & Willemse, 2015). تلفیق علم و تجربه و آمیختگی آن با نوآوری و خلاقیت می‌تواند عامل

ارتقاء جایگاه دستگاه خدمت رسان باشد و همچنین در امر ایجاد رضایتمندی شهروندان نیز نقش بسزایی را داشته باشد (Wilton, 2016). تخصص‌گرایی و تجربه‌محوری دو مقوله مهم در استفاده از افراد شایسته می‌باشد و با کارآیی و استفاده از طیف مدیران توانمند در بانک‌ها ما شاهد حرکتی اقتصادی خواهیم بود (Murugaia & Kubendran, 2016). با پرورش شایسته‌گزینی در امر مدیریت از خرد به کلان یک سیر صعودی در تربیت و آموزش مدیران آتی به وجود خواهد آمد که نتیجه آن مسئولیت‌پذیری و افزایش کارایی و بهره‌وری خواهد بود (Salleh & Sulaiman, 2016). انتخاب افراد منتخب برای پست‌های کلیدی و حساس از بدنه سازمان‌ها و نهادها که ویژگی‌های لازم و توان مدیریتی را نیز داشته باشند در گرو افراد و گروه‌گزینش‌گری است که شایسته‌گزینی و انتخاب اصلح‌ترین فرد در امر مدیریت کلان را در دستور کار خود قرار داده باشد (Ross, Wisecarver, Thomson, Peluso & Key-Roberts, 2017). در نظر گرفتن فاکتورهایی چون توانمندی، تخصص، مدبری، خلاقیت، اقتدار، تجربه، هوش و استعداد، مسئولیت‌پذیری و... در کنار این دیدگاه که فرد منتخب به لایه‌های میانی و خرد هم رسوخ کند و باعث رشد و تقویت افکار مدیریتی در بدنه سازمان شود برای افراد گزینش‌گر ضروری است (Survila & Valickas, 2015). لذا به منظور ارتقاء مدیران باید یک سامانه شناسایی جهت کشف استعدادها و پرورش مدیران ذاتی در بدنه سازمان داشته باشیم تا با ایجاد انگیزه در سطوح مختلف مدیریت به رقابت پرداخته و با ایجاد خدمات بهتر به افراد با انگیزه‌ها اجازه رشد داده و دست‌انتخاب‌کنندگان را برای گزینش اصلح‌ترین فرد در هدایت کارمندان بانک و امور بانکداری اثربخش باز بگذاریم (Zarrin-Panah, 2014).

در راستای این پژوهش (Alvani, Ardalan & Mohammadi Fateh, 2016) بیان داشتند شایستگی‌های فردی و سپس شایستگی‌های سازمانی بیشترین میزان تاثیر را در انتخاب شایسته‌مدیران ناجا دارد؛ (Ghorban Nejad & Isakhani, 2016). در پژوهشی بیان داشتند شایستگی‌های تقوادماری، رفتاری - اخلاقی، امانتداری، عدالت‌ورزی و انصاف و تصمیم‌گیری، به عنوان شایستگی‌های اصلی انتخاب شایسته‌مدیران می‌باشد. Imani & Ghodrati (2016) نیز از عوامل مؤثر در شایسته‌گزینی مدیران به مفهوم مهارت‌های مدیران در حوزه مدیریت منابع انسانی و مفهوم توانمندی‌ها و ویژگی‌های فردی مدیران و همچنین مفهوم دانش و آگاهی مدیران اشاره داشتند. درنهایت Javidmehr, Amiri Jami & Akbari (2015) دریافتند که شایستگی‌های عمومی مورد نیاز برای انتخاب مدیران عبارتند از ۱. فضائل اخلاقی شامل ایمان و تقوا، تعهد و مسئولیت‌پذیری، عدالت‌محوری، اعتماد آفرینی و

وحدت آفرینی ۲. ویژگی‌های شخصیتی شامل قاطعیت، خلاقیت و نوآوری، بینش راهبردی، برانگیختگی، آراستگی، هوش فرهنگی و تحصیلات.

هم‌چنین پژوهش‌هایی در راستای پژوهش حاضر در خارج از کشور صورت گرفته است. برای مثال Rantz (2016) به ویژگی‌های شخصیتی و دانش و معلومات حرفه‌ای مدیران را در انتخاب شایسته آن‌ها اثرگذار می‌داند. (Panagiotis, Zoe, Evdokia, Paraskevi (2015). در پژوهشی خود به شایستگی‌های به اشتراک گذاشتن دانش، شایستگی‌های اجتماعی و شخصی اشاره می‌کند. (Jeou-Shyan, Liu, Lin & Tsai (2011). نیز در پژوهش خود شایستگی‌های مورد نیاز برای انتخاب مدیران را در دو بعد اصلی شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های فنی و تخصصی شناسایی کرد که در مجموع شامل ۱۰۷ زیر شاخه است. سه مورد از مهم‌ترین این شایستگی‌ها عبارتند از: شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های مدیریت بحران و شایستگی حل مسئله. درنهایت (Kuching, (2006). پژوهشی را تحت عنوان شایستگی‌های مدیریتی از دیدگاه مدیران عالی رتبه مؤسسات آموزش عالی مکزیک انجام داد که نتایج حاصل از پژوهش شایستگی‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران عالی رتبه مؤسسات آموزش عالی را شامل موارد ذیل می‌داند: شناخت روندها و نیروهای اجتماعی داخل و خارج از دانشگاه؛ نیاز به درک شرایط ملی؛ ابتکار و پیش قدمی؛ مهارت و ویژگی‌های شخصی؛ شایستگی‌های اجرایی؛ شایستگی‌های مسئولیت اجتماعی؛ شایستگی‌های رسمی و سازمانی.

در کشور ما در طول سال‌های اخیر مطالعات و تحقیقات متعددی در این راستا به عمل آمده و اقدامات موثری آغاز گردیده است که از جمله مهم آن‌ها، تدوین برنامه هفتگانه تحول اداری در کشور توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و تصویب آن در هیأت وزیران می‌باشد. در ارتباط با برنامه سوم آن، تحت عنوان "اصلاح نظام‌های مدیریتی" مطالعات مختلفی بعمل آمده که از جمله آن‌ها مطالعه در زمینه استقرار نظام انتخاب، انتصاب و تغییر کارمندان با جهت‌گیری شایسته‌سالاری و ثبات در مدیریت‌ها می‌باشد که نتایج حاصله به مصوبه شورای عالی اداری تحت عنوان "ضوابط انتخاب و انتصاب و تغییر کارمندان و مدیران" انجامید (Yari, 2013).

با عنایت به اینکه بانک ملی ایران امروز با سرمایه‌ای در حدود ۱۰۰ هزار میلیارد ریال و تعداد ۳۲۷۱ شعبه در داخل، ۱۳ شعبه فعال و ۴ سابسیدری در خارج از کشور و ۱۸۰ باجه مشغول به کار و همچنین در حدود ۴۰ هزار کارمند بزرگترین بانک جهان اسلام می‌باشد و همواره با داشتن پشتوانه عظیم ملی و مردمی همه توان و ظرفیت خود را در جهت پیشرفت و توسعه کشور، امور عام‌المنفعه و خدمت به ملت و نظام مقدس جمهوری اسلامی

ایران بکار گرفته است (Jamshidi, 2013). طی سال‌های اخیر تغییر و تحولات زیادی در عرصه سیستم بانکی کشور رخ داده است. رقابت میان بانک‌ها روز به روز تنگ‌تر می‌شود و بانک‌های دولتی و تعداد زیادی بانک خصوصی و موسسات اعتباری هر یک تلاش می‌کنند تا سهم بیشتری از بازار را بدست آورند. پس به دنبال اتخاذ روش‌ها و شیوه‌های بهتر برای ارائه خدمات متنوع‌تر هستند تا مشتریان بیشتری را جذب نموده و سود آوری خود را افزایش دهند؛ اما اکثر آنها از عنصری که می‌تواند به عنوان مزیت برتر در میان رقبا، موجب موفقیت آنها شود غافل مانده‌اند. نیروی انسانی و رضایت شغلی همان حلقه گمشده ای است که برای تحقق اهداف و پیشرفت بانک لازم و ضروری است. در واقع کارکنان یکدل و با انگیزه هستند که موجب کامیابی بانک و یا سرازیر شدن بانک به سوی شکست می‌شوند. پس توجه شایسته و مناسب به کارکنان برای پرورش نیروی توانمند، علاقمند به کار، پویا و خلاق می‌تواند موفقیت هر بانک را رقم بزند. اکنون با توجه به اینکه وضعیت موجود در بانک ملی ایران در خصوص انتصاب و ارتقای پست سازمانی کارکنان شفاف نبوده و به صورت سنتی عمل می‌شود و همچنین با توجه به وضعیت جذب نیروی انسانی و شایسته، ضرورت استفاده از یک مدل برای نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران بانک و بالابردن آنها الزامی است؛ لذا در این پژوهش به عنوان یکی از پروژه‌های مطالعاتی در راستای تحقق اهداف مورد نظر در زمینه شایسته‌سالاری و اثربخشی مدیریت‌ها، ضمن بررسی مبانی علمی و نظری، به ارائه چارچوب ادراکی برای نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی ایران خواهد پرداخت. با این اوصاف در راستای هدف ارتقای کیفیت‌گزینش مدیران بانک ملی، پژوهش حاضر بدنبال پاسخ به این سؤال است که چه چارچوب ادراکی برای نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی ایران می‌توان ارائه کرد؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش: با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر "ارائه چارچوب ادراکی برای نهادینه کردن شایسته‌گزینی مدیران در بانک ملی ایران" بود؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود.

جامعه‌آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش، نخبگان و متخصصان مرتبط با امور بانکی (اعضای هیئت مدیره، مدیران امور، روسای ادارت کل و روسای ادارات امور شعب) بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند که در فرایند مصاحبه شرکت کردند. در این پژوهش با توجه به اشباع نظری ۱۰ نفر به عنوان حجم

نمونه به روش نمونه‌گیری هدفمند ۱ انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان عبارت است از این که ۳ نفر از مصاحبه شونده‌ها از مدیران ارشد بانک‌ها، ۳ نفر از رؤسای بانک ملی و ۴ نفر از معاونین بانک ملی بودند. ۲ نفر دارای تحصیلات دکتری، ۵ نفر کارشناسی ارشد و ۳ نفر دارای تحصیلات کارشناسی بودند. ۲ نفر زن و ۸ نفر مرد بودند. ۱ نفر بین ۳۹ سال، ۴ نفر بین ۴۰ تا ۴۵ سال، ۳ نفر بین ۴۶ تا ۵۰ سال و ۲ نفر نیز بالای ۵۰ سال سن داشتند. براساس سابقه کاری نیز، ۳ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال و نیز ۴ نفر بالای ۲۰ سابقه کاری داشتند.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی نیز شامل کلیه مدیران بانک ملی ایران در کشور می‌باشد که بر اساس اطلاعات گرفته شده از واحد معاونت منابع انسانی بانک ملی، تعداد آنها ۳۷۶۶ نفر بود. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. برای این منظور ابتدا فهرست طبقات بر اساس سمت رئیس و معاون مشخص شد، سپس به نسبت هر طبقه و متناسب با حجم نمونه مدیران بانک ملی در نمونه‌گیری شرکت کردند و پرسشنامه در میان افراد توزیع شد.

در مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:  $5q \leq n \leq 15q$ ؛ که در آن  $q$  تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌ها (سؤالات) پرسشنامه و  $n$  حجم نمونه است (Hooman, 2016). در این پژوهش حجم نمونه برای هر سؤال ۶ آزمودنی و به‌طور کلی با توجه به تعداد گویه‌های پرسشنامه که ۶۴ گویه بود، ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد که برای جلوگیری از احتمال ریزش نمونه ۴۰۰ پرسشنامه میان مدیران بانک ملی ایران توزیع شد که از این میان ۳۹ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و عملیات آماری روی ۳۶۱ پرسشنامه انجام شد.

ابزار گردآوری داده‌ها و پایایی و روایی پرسشنامه علوم انسانی  
در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد.

کیفی: در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، برای بررسی مقدماتی هفت سؤال مصاحبه استفاده شد. ضمن این که سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش

سؤال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه شونده‌گان کنترل کرده است. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت کنندگان داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام ۱۰ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای شناسایی عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران در بانک ملی پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود.

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان امور بانکی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار ۱، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات زیر ۷۶٫۹ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود.

کمی: در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر گرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از مدیران بانک ملی، تکمیل شد. گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت است:

الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت-شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل پنج سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن، تحصیلات، رشته تحصیلی، سابقه کار و معاونت اشتغال به کار مطرح شده‌اند.

ب) پرسشنامه محقق ساخته عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران گویه‌های تخصصی: این بخش شامل ۶۴ گویه بسته و ۱ سوال باز می‌باشد. در طراحی این بخش سعی شده است که تا حد ممکن، گویه‌های پرسشنامه‌ها برای پاسخگویان قابل درک باشد. این گویه‌ها از نوع بسته و از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. لازم به ذکر است،



در زمان توزیع پرسشنامه پژوهش‌گر در محل حضور داشته و به‌صورت شفاهی جهت روشن شدن مطلب و گویه‌های پرسشنامه به رفع ابهام برای آزمودنی‌ها مبادرت ورزیده است. به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری<sup>۱</sup>، محتوایی<sup>۲</sup> و سازه<sup>۳</sup> استفاده شد. در روایی ظاهری پرسشنامه‌ها قبل از توزیع توسط پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی و سازمانی (مسئولین بانک ملی) مورد بررسی قرار گرفت. در روایی محتوایی در قالب یک روش دلفی و با کمک فرم‌های CVR و CVI و به کمک ده نفر از خبرگان شامل اعضای مصاحبه‌شونده، خبرگان دانشگاهی، چند نفر از آزمودنی‌ها و .. محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. فرم CVI نشان داد که همه سؤال‌های عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی از نقطه نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن از وضعیت مناسبی برخوردارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤال‌ها بالاتر از ۰,۷۹ بود)؛ هم‌چنین با توجه به اینکه مقدار CVR برای همه سؤال‌ها بالای ۰,۶۲ به دست آمد هیچ سؤالی نیاز به حذف شدن نداشت. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار Smart-Pls 2 استفاده شد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰,۵۸ بود (آماره تی) یعنی تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود؛ مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰,۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان)؛ میانگین واریانس استخراج شده ۴ (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰,۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود؛ لذا می‌توان گفت که روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شوند. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (این آزمون روایی واگرا (تشخیصی) را در سطح متغیرهای پنهان با استفاده از ماژولی که در نرم‌افزار Smart-Pls 2 تعریف شده می‌سنجد) و آزمون بار عرضی<sup>۵</sup> (این آزمون روایی واگرا را در سطح متغیرهای مشاهده‌پذیر توسط ماژولی که در نرم‌افزار Smart-Pls 2 تعریف شده می‌سنجد) استفاده شد. در آزمون فورنل و لارکر یافته‌ها نشان داد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان مدل بود؛ هم‌چنین نتایج آزمون بار

- 
- 1 -Faced Validity
  - 2 -Content Validity
  - 3 - Construct Validity
  - 4 -Average Variance Extracted
  - 5 -Cross Loadings

عرضی نشان داد، بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش بیشتر از بارهای عاملی مشاهده پذیرهای دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در مدل بود و از طرف دیگر بار عاملی هر متغیر مشاهده پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش حداقل ۰,۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود (در فصل چهار به‌طور کامل قابل مشاهده است). بنابراین نتایج این دو آزمون بیانگر روایی واگرا بود.

همچنین در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۱ محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه سازه‌های پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. ضرایب پایایی و روایی ذکر شده در جدول ۱ زیر قابل مشاهده است.

جدول ۱- اطلاعات پرسشنامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار

بعد	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱	۲	۳	۴
۱. مهارت‌ها	۰,۸۱۲	۰,۸۳۵	۰,۵۵	۰,۴۵۶	۰,۳۲۰	۰,۷۴۱	---	---	---
۲. دانش	۰,۸۶۲	۰,۸۸۳	۰,۵۲	۰,۱۶۹	۰,۰۱۲	۰,۴۲۱	۰,۷۲۱	---	---
۳. عوامل فردی و ادراکی	۰,۸۵۸	۰,۸۸۲	۰,۵۶	۰,۴۵۶	۰,۲۴۸	۰,۶۸۲	۰,۳۸۱	۰,۷۴۸	---
۴. شایستگی‌های مورد نیاز در سطح سازمان	۰,۸۱۲	۰,۸۱۸	۰,۵۸	۰,۴۳۵	۰,۲۶۹	۰,۶۶۱	۰,۴۰۲	۰,۴۶۷	۰,۷۶۱

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت: پایایی ابعاد مورد تائید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین  $AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تائید

است، زیرا  $CR > 0.7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0.5$  و همین‌طور روایی و اگر نیز مورد تأیید است زیرا  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$ .

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

**کیفی:** برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز<sup>۳</sup> و کدگذاری محوری<sup>۴</sup> انجام شده است.

**کمی:** در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی برای متغیرهای جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار برای هر یک از متغیرها ارائه شد که این فرآیند توسط نرم‌افزار SPSS انجام شده است. در بخش استنباطی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون‌هایی نظیر مدلسازی معادلات ساختاری<sup>۵</sup> (تحلیل عاملی تأییدی) و تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم افزار های SPSS-v22، Smart-Plsv2 و Lisrel-v8.8 نیز بهره گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد. با توجه به این‌که پژوهش از نوع آمیخته می‌باشد، تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو بخش است: تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و تجزیه و تحلیل داده‌های کمی؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت.

نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آنها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات<sup>۶</sup> استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم افزار اکسل برای حذف آدم‌های

1 - Maximum Shared Squared Variance (MSV)

2 - Average Shared Squared Variance (ASV)

3 - Open Coding

4 - AxialCoding

5- Structural Equation Modeling (SEM)

6 - Boxplot

بی تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سوال‌های پژوهش کمتر از ۰,۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

### بخش کیفی

شایان ذکر است که با ده خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با هفت سؤال مصاحبه شد. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار تحلیل محتوا شد. در نهایت ۶۴ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد. در شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد، شاخص KMO بزرگتر از ۰,۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی - داری ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همان‌طور که گفته شد در شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۶۴ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول اشتراکات برای همه شاخص‌ها بالای ۰,۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ سوالی نبود. لازم به ذکر است که از میان ۶۴ شاخص شناسایی شده در مرحله اول تحلیل عاملی اکتشافی ۹ مؤلفه شایستگی‌های مربوط به سازمان، شایستگی‌های مربوط به شغل، عوامل میان فردی، عوامل درون فردی، دانش سازمانی، دانش تخصصی، دانش عمومی، مهارت اجتماعی، مهارت ارتباطی شناسایی شد و سپس در مرحله دوم بر روی این ۹ مؤلفه مجدداً تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. در جدول زیر نیز می‌توان تبیین واریانس کل<sup>۱</sup> را مشاهده کرد.

### جدول ۲- تبیین واریانس مؤلفه‌های شایسته‌گزینی مدیران

<sup>1</sup> Total Variance Explained

مجموع مربع بارهای چرخش			مجموع مربع بارهای استخراج			مقادیر ویژه اولیه			عوامل
یافته			شده						
درصد تجمعی	واریانس	کل	درصد تجمعی	واریانس	کل	درصد تجمعی	واریانس	کل	
۳۸,۲۱۸	۳۸,۲۱۸	۲,۸۷۲	۴۵,۶۰۵	۴۵,۶۰۵	۴,۵۶۱	۴۵,۶۰۵	۴۵,۶۰۵	۴,۵۶۱	۱
۴۲,۹۵۴	۳۲,۷۳۶	۲,۳۵۳۵	۵۸,۹۹۵	۱۳,۳۹۰	۱,۳۳۹	۵۸,۹۹۵	۱۳,۳۹۰	۱,۳۳۹	۲
۵۴,۳۱۰	۲۹,۳۹۷	۲,۲۰۱۹	۶۴,۳۲۸	۱۱,۲۱۱	۱,۱۰۹	۶۹,۰۶۰	۱۰,۰۶۵	۱,۰۰۷	۳
۶۹,۰۶۰	۲۶,۱۰۶	۲,۱۷۳۵	۶۹,۰۶۰	۱۰,۰۶۵	۱,۰۰۷	۷۳,۹۹۵	۴,۹۳۵	-۰,۴۹۴	۴
						۷۸,۷۴۵	۴,۷۵۰	-۰,۴۷۵	۵
						۸۳,۳۸۵	۴,۶۴۰	-۰,۴۶۴	۶
						۸۷,۹۰۰	۴,۵۱۵	-۰,۴۵۲	۷
						۹۲,۱۲۵	۴,۲۲۵	-۰,۴۲۳	۸
						۱۰۰,۰۰۰	۳,۷۸۰	-۰,۳۷۸	۹

با توجه به جدول فوق، ۴ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۷۴ درصد، واریانس شاخص‌های شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی را تبیین می‌کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نامگذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰,۴ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. نمودار سنگریزه<sup>۱</sup> نیز موید نتایج فوق بود و همان چهار عامل شناسایی شد. مؤلفه‌های

اکتشاف شده را در جدول زیر، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مولفه‌ها نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۳- نامگذاری مؤلفه‌ها و عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی



تم	عامل (سازه)	بعد	شاخص‌های شناسایی شده	
عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی ایران	مهارت‌ها	مهارت ارتباطی	۱. ایجاد مهارت‌های انسانی موفق	
			۲. توانایی برقراری تعاملات برون سازمانی مناسب	
			۳. مهارت گوش دادن به همکاران و کارکنان	
			۴. مهارت شفاف سخن گفتن با مشتریان، همکاران و کارکنان	
			۵. مهارت در ارتباطات نوشتاری (نامه نگاری)	
			۶. مهارت ارتباطی مناسب با سایرین از طریق تلفن	
			۷. مهارت در ارائه شفاهی نیازها و خواسته‌ها و همچنین گزارش‌های سازمانی به مقام مافوق	
			۸. مهارت برقراری ارتباطات مناسب از طریق محیط مجازی نظیر شبکه‌های اجتماعی، ایمیل و ...	
			۹. مهارت برقراری ارتباطات غیرکلامی صحیح (زبان بدن)	
			۱۰. قدرت نفوذ داشتن در میان کارکنان و همکاران	
	مهارت اجتماعی	مهارت اجتماعی	مهارت اجتماعی	۱۱. داشتن حس مسیولیت پذیری در شغل
				۱۲. داشتن حس نوع دوستی در محیط کار
				۱۳. داشتن روحیه انتقادپذیری
				۱۴. درک خصوصیات فردی و انگیزش دیگران
				۱۵. خود را جای دیگران گذاشتن
				۱۶. قدردانی از دستاوردهای همکاران
				۱۷. دادن اعتماد به نفس به دیگران
				۱۸. دعوت همکاران به شرکت در بحث‌های کاری
				۱۹. داشتن حس همدردی با دیگران
				۲۰. توان مذاکره‌ای مؤثر و جلب مشتری‌های بالقوه
				۲۱. انعطاف پذیری در برخورد با همکاران و مشتریان بانک

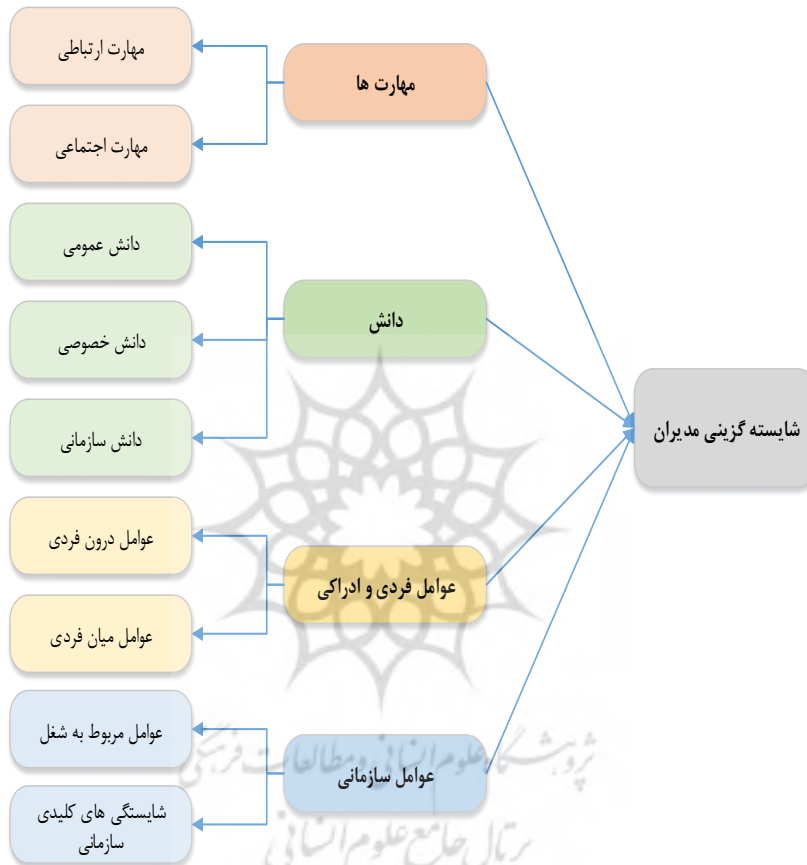
۲۲	درک و مهارت برخورد با احساسات دیگران	دانش عمومی	دانش
۲۳	توانایی حل مسئله‌های سازمانی و شغلی		
۲۴	قضاوت نکردن دیگران		
۲۵	توانایی مشتری مداری		
۲۶	داشتن تحصیلات دانشگاهی		
۲۷	آشنایی با زبان انگلیسی		
۲۸	تسلط بر کامپیوتر		
۲۹	آشنایی با تکنولوژی روز از قبیل شبکه‌های اجتماعی		
۳۰	شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با حرفه		
۳۱	داشتن سابقه کار در حرفه بانکداری		
۳۲	اطلاع از قوانین و مقررات سازمانی		
۳۳	داشتن سابقه مدیریت		
۳۴	شناسایی دانش مورد نیاز توسط مدیران و کسب آن حتی از منابع خارج از سازمان	دانش سازمانی	
۳۵	ذخیره سازی دانش کسب شده توسط مدیران به منظور استفاده در زمان مناسب		
۳۶	به اشتراک گذاشتن دانش کسب شده توسط مدیران برای سایر همکاران و کارکنان		
۳۷	بکارگیری دانش کسب شده هنگام رویارویی با مسایل و چالش‌های سازمانی		
۳۸	داشتن ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی مناسب		
۳۹	برخورداری از بینش و نگرش مناسب شغلی	عوامل درون فردی	عوامل فردی و ادراکی (شخصیتی)
۴۰	آشنایی با توانمندی‌های شخصی		
۴۱	داشتن اعتبار در سازمان		
۴۲	داشتن روحیه خلاقیت و نوآوری		
۴۳	توانایی تفکر خلاق		
۴۴	توانایی تحمل فشار		



داشتن تعهد سازمانی	۴۵		
روحیه جسارت در انجام وظایف شغلی	۴۶		
داشتن صداقت در کار	۴۷		
داشتن نگرش مثبت	۴۸		
توانایی برقراری ارتباطات و مذاکره موفق	۴۹	عوامل میان فردی	
داشتن روحیه کار تیمی	۵۰		
داشتن حس همکاری	۵۱		
توانایی شناخت شخصیت و متغیرهای روانشناختی	۵۲		
توانایی و مهارت فکری در زمینه تحلیل ارتباطات	۵۳		
شناخت متغیرهای اثرگذار بر عملکرد نیروی انسانی	۵۴	شایستگی‌های مربوط به شغل	شایستگی‌های مورد نیاز در سطح سازمان
توان سنجش متغیرهای اثرگذار بر عملکرد نیروی انسانی	۵۵		
آشنایی با سامانه اطلاعات مدیریت	۵۶		
تحلیل مفهومی سامانه ساز و کار اداری در حوزه بانک	۵۷		
درک نیاز کارکنان	۵۸	شایستگی‌های کلیدی مربوط به سازمان	
رشد و توسعه همکاران و کارکنان	۵۹		
خود بالندگی	۶۰		
آگاهی از اهداف سازمان	۶۱		
جانشین پروری	۶۲		
مربی‌گری	۶۳		
خلق محیط کاری کارا و اثربخش	۶۴		

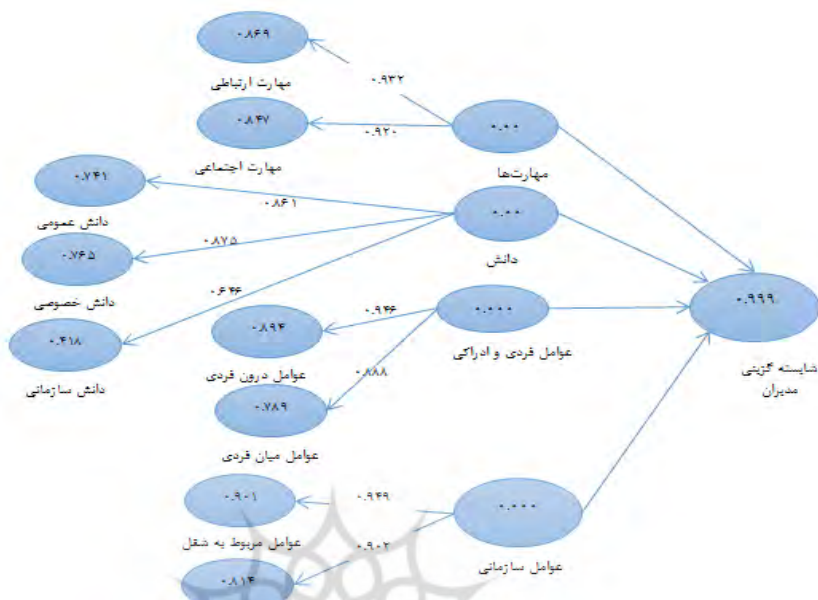
همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی پس از چرخش، ۴ عامل و ۹ بعد شناسایی شد. در ضمن بر اساس مطالعه‌ای که در زمینه ادبیات

این حوزه صورت گرفت عوامل اول تا چهارم در جدول فوق نامگذاری شد. با توجه به متغیرهای شناسایی شده الگویی از شایسته‌گزینی مدیران بانک به شکل ۴-۱ ارائه می‌شود:

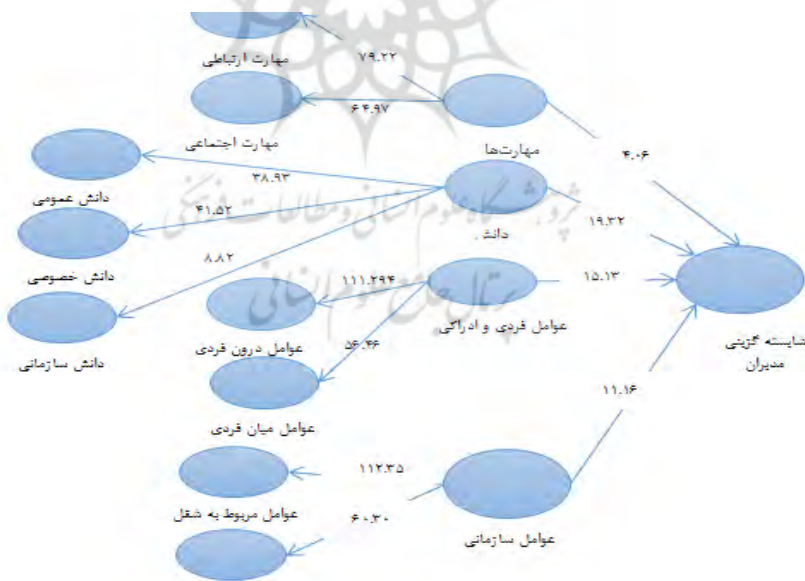


شکل ۱- عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران بانک (مدل ادراکی)

نرمال بودن داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها بود. در ادامه به آزمون مدل پژوهش پرداخته می‌شود. در شکل‌های زیر مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب آورده شده است.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شایستگی‌های کلیدی سازمانی

شکل ۳- مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری ضرایب

در جدول زیر نیز نتایج حاصل از آزمون مدل را می‌توان مشاهده کرد.

**جدول ۴- نتایج آزمون مدل پژوهش**

پذیرش / رد فرضیه‌ها	t-value	ضرایب استاندارد شده	بررسی فرضیه‌ها	
پذیرش	۴,۰۶	۰,۱۶	مهارت مدیران بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی تأثیر دارد.	۱
پذیرش	۱۹,۳۲	۰,۴۹	دانش مدیران بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی تأثیر دارد.	۲
پذیرش	۱۵,۱۳	۰,۳۳	عوامل فردی و ادراکی (شخصیتی) مدیران بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی تأثیر دارد.	۳
پذیرش	۱۱,۱۶	۰,۲۵	عوامل سازمانی مدیران بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی تأثیر دارد.	۴

براساس جدول بالا می‌توان نوع و میزان اثر هریک از متغیرهای شناسایی شده را مشاهده کرد که بر این اساس کلیه فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند. به عبارت دیگر عوامل شناسایی شده در شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی تأثیر دارند. همچنین با توجه به ضرایب مسیر در شکل‌های ۲ و ۳ می‌توانیم به اولویت بندی عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی بپردازیم. مدل پژوهش نشان می‌دهد که دانش مدیران با ضریب (۰,۴۹۸) اولویت اول را به خود اختصاص داده است، بدین معنی که مهم‌ترین عامل تأثیر گذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک ملی دانش مدیران بانک می‌باشد؛ عامل دوم تأثیر گذار، عوامل فردی و ادراکی (شخصیتی) با ضریب (۰,۳۳۲)؛ عامل سوم تأثیر گذار، عوامل سازمانی با ضریب (۰,۲۵۳)؛ و آخرین عامل هم مهارت مدیران بانک ملی با ضریب تأثیر (۰,۱۶۹) می‌باشد.

**جدول ۵- اولویت بندی عوامل تأثیر گذار بر شایسته‌گزینی مدیران بانک**

رتبه	ضریب مسیر	عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران
۱	۰,۴۹۸	عوامل فردی و ادراکی
۲	۰,۳۳۲	دانش مدیران
۳	۰,۲۵۳	عوامل سازمانی
۴	۰,۱۶۹	مهارت مدیران

در انتهای این بخش به بررسی برازش مدل می‌پردازیم. برازش مناسب مدل زمانی محقق می‌شود که ضریب مسیر معنادار بوده، واریانس تبیین شده قابل قبول باشد و همسانی درونی بالای ۰,۰۵ برای هر یک از سازه‌ها برقرار باشد. مقادیر قابل قبول بارهای عاملی نیز نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشند (داوودی و رضازاده، ۱۳۹۲). در جدول زیر، ضرایب پایایی، میانگین واریانس استخراج شده، ضرایب تعیین و ضرایب تعیین متغیرهای پژوهش آورده شده است:

جدول ۶- ضرایب پایایی، AVE،  $R^2$  و ضریب تعیین متغیرهای پژوهش

سازه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	$R^2$
دانش	۰,۸۵۷	۰,۸۸۷	۰,۷۲۵	
عوامل درون فردی	۰,۷۶۷	۰,۸۹۶	۰,۷۴۳	۰,۸۹۴
مهارت اجتماعی	۰,۷۴۵	۰,۷۶۶	۰,۵۲۳	۰,۸۴۷
مهارت ارتباطی	۰,۷۶۶	۰,۸۵۹	۰,۶۷۱	۰,۸۶۹
عوامل فردی و ادراکی	۰,۸۱۴	۰,۹۲۴	۰,۸۵۸	
عوامل سازمانی	۰,۷۸۲	۰,۷۸۳	۰,۵۴۷	
مهارت	۰,۸۷۹	۰,۷۳۱	۰,۵۸۱	
عوامل میان فردی	۰,۷۵۲	۰,۸۳۳	۰,۶۳۰	۰,۷۸۹
دانش عمومی	۰,۷۸۶	۰,۸۵۹	۰,۶۷۳	۰,۷۴۱
دانش سازمانی	۰,۷۷۷	۰,۷۳۴	۰,۶۱۵	۰,۴۱۸
عوامل کلیدی سازمانی	۰,۸۱۴	۰,۹۲۴	۰,۸۵۹	۰,۸۱۴
عوامل مربوط به شغل	۰,۸۰۳	۰,۸۸۳	۰,۶۹۱	۰,۹۰۱
دانش تخصصی	۰,۸۴۱	۰,۹۳۲	۰,۷۰۲	۰,۷۶۵
شایسته‌گزینی	۰,۹۱۱	۰,۸۷۵	۰,۶۱۸	۰,۹۹۹

علاوه بر این، شاخص GOF نیز شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش بینی متغیرهای درون زا می‌باشد. سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند.

جدول ۷- جدول اشتراکات

ابعاد	اشتراکات	$R^2$
دانش	۰,۷۲۵	
عوامل درون فردی	۰,۷۴۳	۰,۸۹۴
مهارت اجتماعی	۰,۵۲۳	۰,۸۴۷

۰,۸۶۹	۰,۶۷۱	مهارت ارتباطی
	۰,۸۵۸	عوامل فردی و ادراکی
	۰,۵۴۷	عوامل سازمانی
	۰,۵۸۱	مهارت
۰,۷۸۹	۰,۶۳۰	عوامل میان فردی
۰,۷۴۱	۰,۶۷۳	دانش عمومی
۰,۴۱۸	۰,۶۱۵	دانش سازمانی
۰,۸۱۴	۰,۸۵۹	عوامل کلیدی سازمانی
۰,۹۰۱	۰,۶۹۱	عوامل مربوط به شغل
۰,۷۶۵	۰,۷۰۲	دانش تخصصی
۰,۹۹۹	۰,۶۱۸	شایسته‌گزینی
۰,۸۰۳	۰,۶۷۴	میانگین

$$0,735 \text{ Gof} = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} =$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF بزرگتر از ۰,۳۶ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد، هم‌چنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی سازه‌ها بالای ۰,۰۵ می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در طول دو دهه اخیر ساختارهای دولتی به شدت در معرض دگرگونی و تحول قرار گرفته است، تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی در تمام عرصه‌ها، دانش محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند رشد و توسعه کشورها، استراتژی‌های نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایسته سالاری معطوف ساخته است. در واقع حرکت دولت‌ها در جهت استقرار نظام شایسته سالاری از آن جا آغاز می‌شود که نقش جدید حاکمیت به عنوان بزرگ‌ترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است. سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند، پرورش دهند و از خدمات آنها در بهترین پستهای سازمانی استفاده نمایند.

امروزه، شایسته‌سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد، یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. به عبارت دیگر شایسته‌سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، در درون سازمان‌هاست؛ به شکلی که مدیران نباید در هیچ شرایطی خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن بدانند. شایسته‌سالاری یک اصطلاح میان‌رشته‌ای میان علم حقوق و مدیریت منابع‌انسانی است که از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی از یک مقوله صرفاً نظری و دانشگاهی به این دو حوزه وارد شده است. منابع‌انسانی توانمند و با انگیزه، ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها بوده و در صورت به‌کارگیری با ترکیب مناسب، ارزشیابی، تثبیت یا جابه‌جایی آنها بر مبنای نظام شایستگی، می‌تواند کمبودهای احتمالی دیگر منابع را تا حدودی جبران نماید. فقدان شایسته‌سالاری در هر سازمان موجب حذف یا فرار شایستگان، ائتلاف استعدادها بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی می‌شود. نظام شایستگی با حذف افراد ناکارآمد و در راستای رضایت مشتریان و افزایش کیفیت ارائه خدمات و حمایت از کارکنان توانا و دارای صلاحیت معنا پیدا می‌کند. لذا حفظ و نگهداری این منبع مهم یکی از ضرورت‌های هر سازمانی تلقی می‌شود.

با عنایت به اینکه بانک ملی ایران امروز با سرمایه‌ای در حدود ۱۰۰ هزار میلیارد ریال و تعداد ۳۲۷۱ شعبه در داخل، ۱۳ شعبه فعال و ۴ سابسیدری در خارج از کشور و ۱۸۰ باجه مشغول به کار و همچنین در حدود ۴۰ هزار کارمند بزرگترین بانک جهان اسلام می‌باشد و همواره با داشتن پشتوانه عظیم ملی و مردمی همه توان و ظرفیت خود را در جهت پیشرفت و توسعه کشور، امور عام المنفعه و خدمت به ملت و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران بکار گرفته است. طی سال‌های اخیر تغییر و تحولات زیادی در عرصه سیستم بانکی کشور رخ داده است. رقابت میان بانک‌ها روز به روز تنگ‌تر می‌شود و بانک‌های دولتی و تعداد زیادی بانک خصوصی و موسسات اعتباری هر یک تلاش می‌کنند تا سهم بیشتری از بازار را بدست آورند. پس به دنبال اتخاذ روش‌ها و شیوه‌های بهتر برای ارائه خدمات متنوع‌تر هستند تا مشتریان بیشتری را جذب نموده و سود آوری خود را افزایش دهند؛ اما اکثر آنها از عنصری که می‌تواند به عنوان مزیت برتر در میان رقبای، موجب موفقیت آنها شود غافل مانده‌اند. نیروی انسانی و رضایت شغلی همان حلقه گمشده‌ای است که برای تحقق اهداف و پیشرفت بانک لازم و ضروری است. در واقع کارکنان یکدل و با انگیزه هستند که موجب کامیابی بانک و یا سرازیر شدن بانک به سوی شکست می‌شوند. پس توجه شایسته و مناسب به کارکنان برای پرورش نیروی توانمند، علاقمند به کار، پویا و خلاق می‌تواند موفقیت هر بانک را رقم بزند

مهمترین نتایج کسب شده در این پژوهش را پس از مرور دقیق ادبیات داخلی و خارجی پژوهش و همچنین انجام مشاهده، مصاحبه و اجرای پرسشنامه می‌توان در موارد زیر دسته

بندی کرد:

دانش: مهمترین دغدغه مدیریت، ارتقاء سطح بهره‌وری نیروی انسانی و به تبع آن واحدها و بخش‌های مختلف بانک می‌باشد که منحصراً از طریق استقرار نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی محقق خواهد شد. لازم به ذکر است که تاکنون اقدامات مؤثر و متعددی در این راستا صورت پذیرفته ولی تا رسیدن به اهداف عالی بانک مسیری طولانی را در پیش رو داریم. البته این اهداف در سایه مساعی و تلاش‌های منابع انسانی دلسوز و شایسته تحقق خواهند یافت. لذا اگر افراد شایسته، خلاق و متعهد زمام امور را در دست گیرند، آینده خود و سازمانشان را تضمین و آن را در برابر تهدیدات مختلف درون و برون سازمانی مصون و ایمن خواهند نمود. لکن بروز و به فعل رسیدن استعدادهای بالقوه کارکنان در گرو ارتقاء سطح دانش و ظرفیت‌های انسانی و اخلاقی مدیران سازمان و حمایت‌های ایشان از ایده‌های نو و خلاقانه می‌باشد. از این رو تربیت و پرورش نخبگان در سازمان‌های یادگیرنده محور و اساس تعالی سازمانی واقع و تنها ضامن بقا و دوام آنها در دنیای رقابتی کنونی می‌باشد، لذا باتوجه به اینکه این مهم در سال‌های اخیر به گونه‌ای جدی‌تر مورد توجه و امعان نظر مدیریت بانک نیز قرار گرفته، امید آن داریم که همچون گذشته روند رو به رشدی را در پیش‌رو داشته باشیم.

مهارت: شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران بانک‌ها عامل اساسی بشمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه‌ای انتخاب شوند که در بانک قابل سنجش باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مولفه‌ها و محورهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مولفه‌ها صورت گیرد و برای جلوگیری از به هدر رفتن نیرو و سرمایه، اولویت‌های مربوط رعایت گردد. پس آنچه در حال حاضر مهم تلقی می‌شود، آن است که برای ترسیم وضعیت بهینه یا مطلوب نظام آموزش عالی نیاز است شایستگی‌ها، مهارت‌ها و نقش‌های مورد نیاز مرور شود. الگو و معماری شایستگی ساختاری برای شرح شغل ارائه داده و مقیاسی برای ارزیابی عملکرد عرضه می‌دارد و موجب شده سازمانها به هنگام ارزیابی افراد و توانایی‌های مورد نیاز آتی، به یک زبان سخن گویند. از سوی دیگر، سازمان‌ها با مقایسه شایستگی افراد شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل، به سهولت توانسته‌اند سطح مهارت شایستگی‌های افراد را تعیین کنند. در دهه گذشته الگو و چارچوب‌های متعددی در زمینه اندازه‌گیری شایستگی مطرح شده، که آنها از نظر نوع اطلاعاتی که گرد آوری می‌کنند غالباً با هم متفاوت بوده، در برخی از الگوها بر توانایی‌های ژنتیک و ویژگی‌های کیفی اشخاص تأکید دارند، در حالی که گروه دیگری از الگوها بر روی مهارت‌های فنی ویژه شغل متمرکزند در برخی از الگوها هم



تلاش شده تا با در نظر گرفتن سه عامل نقش‌های شغلی، رفتارهای شغلی و ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی رویکردی جامع ارائه شود.

**عامل فردی و ادراکی:** خیلی از صاحب‌نظران قابلیت و "شایستگی سازمانی" را معادل هم در نظر گرفته‌اند. این کمک می‌کند که بتوانیم در یک عملیات خلاقانه، قابلیت‌های سازمانی را معادل شایستگی‌های یک آدم بزرگ در نظر بگیریم و برای پاسخ دادن به دغدغه خود، از ادبیات شایستگی‌ها فردی برای فهمیدن بهتر قابلیت‌های سازمانی استفاده کنیم. یکی از محققان شایستگی‌های فردی را شامل سه میم در نظر می‌گیرد: "منش"، "معارف" و "رفتارها". منش انعکاسی از ویژگی‌های درونی چون خصایص، نگرش‌ها، الگوهای هیجانی (رنج و لذت) و تمایلات بنیادین فرد است. معارف فرد، مواردی چون آموخته‌های انتزاعی، علمی و تجربی را در برمی‌گیرد. در نهایت، رفتار معادل رفتارهای فرد در انجام دقیق، سریع و کیفی یک کار تعریف می‌شود. این سه میم، سه لایه شایستگی‌های فردی را می‌سازند که درونی‌ترین آنها منش و بیرونی‌ترین آن‌ها مهارت است.

**عامل سازمانی:** شایستگی‌های سازمان را مانند شایستگی‌های افراد در همین سه لایه تحلیل می‌کنیم: همان‌طور که بنیان شایستگی‌های افراد را منش یا ویژگی‌های بنیادین فرد دانستند، بنیان شایستگی‌های سازمان که در واقع باعث شکل‌گیری نتایج بلندمدت می‌شود را "اخلاق" در نظر گرفت. اخلاق درونی‌ترین لایه در تبلور قابلیت‌های سازمانی است. داشتن اخلاق اجتماعی برای یک سازمان لازم است. اصولی مانند دروغ نگفتن به محیط، همدلی با مشتری، روراست بودن با تأمین‌کننده، قانون‌مندی و پایبندی به تعهدات در برابر ذینفعان، بنیان شایستگی یک سازمان هستند. این اخلاق سازمانی بنیان شکل‌گیری فرهنگ نیز هست. فرهنگ این امکان را فراهم می‌کند که به‌صورت عمده و توده‌ای، کدهای رفتاری یکسان در کارکنان سازمان ایجاد شود و هویت اخلاقی سازمان، به عنوان یک کل واحد، شکل بگیرد. این رفتارهای یکسان به خودی خود باعث می‌شود که جامعه به سازمان اعتماد پیدا کند و برند ساخته شود. در نتیجه، از این دیدگاه، بنیان اصلی قابلیت‌های یک سازمان "اخلاق سازمان" در قبال جامعه است که از طریق فرهنگ و برند، در درون و بیرون سازمان نمودار می‌شود. جنبه اخلاقی نهفته در پس شایستگی‌های سازمانی است که باعث می‌شود در بلندمدت برند ایجاد شود و سازمان از اعتماد جامعه به خود سودهای هنگفت کسب کند. مجدداً همان‌طور که لایه دوم شایستگی‌های فردی را معارف دانسته شده، می‌توان لایه دوم قابلیت‌های سازمان را نیز "عقلانیت سازمانی" در نظر گرفت. عقلانیت به منزله تبدیل کدهای اخلاقی به استراتژی، ساختار، برنامه و روش است. به‌عنوان مثال، حمایت از ذینفعان باید تبدیل به ساختار، روش و

برنامه سازمان شود. این عقلانیت خود بر پایه دانش سازمانی شکل می‌گیرد. منظور از دانش، مجموعه معناداری از اطلاعات مفید در کسب و کار است که طی زمان در درون سازمان ایجاد و به حافظه سازمانی تبدیل شده است. بیرونی‌ترین لایه در تشکیل و بروز قابلیت‌های سازمانی را نیز متناظر با سومین لایه از شایستگی‌های فردی، یعنی مهارت، با عنوان " رفتار ماهرانه سازمان " تعریف می‌شود. این لایه بیرونی قابلیت‌های سازمان را به مفهوم طبقه بالاتر، یعنی رفتار سازمان، پیوند می‌زند. استانداردهای پذیرفته شده و نظام‌ها، ابزارها، فناوری‌ها و سخت‌افزارها می‌توانند عقلانیت سازمان را در خود جاسازی کنند و رفتارهای ماهرانه، هماهنگ و تکرارپذیر را در سازمان شکل دهند؛ مثل یک نرم‌افزار یا آیین‌نامه که عقلانیت و دانش انجام بهینه یک کار را در سازمان نهادینه می‌کند یا یک پایگاه داده که اطلاعات سازمان را جمع‌آوری و قابل استفاده می‌سازد.

مدل پیشنهادی در این پژوهش با مدل‌های ارائه شده توسط دیگر پژوهشگران مانند شیرازی و اژدری (۱۳۹۳)، دراگان‌دیس و همکاران (۲۰۰۶)، معصومی (۱۳۹۴)، ریچر (۱۹۹۵)، برامر (۱۹۹۳)، اسکرودر (۱۹۹۹)، مدل فریدنبرگ (۲۰۰۴) و استون (۲۰۰۱) هماهنگی داشته و دارای مشترکاتی است که اعتبار بخش‌های مختلف مدل پیشنهادی را تأیید می‌کند. درنهایت با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

#### پیشنهاد‌های مربوط به عامل دانش

- هنگام انتخاب و انتصاب مدیران به آشنایی با زبان انگلیسی، آشنایی با تکنولوژی روز از قبیل شبکه‌های اجتماعی و تسلط بر کامپیوتر دقت شود.

#### پیشنهاد‌های مربوط به عامل مهارت

- به شاخص‌هایی چون کظم غیظ و مهارت کنترل احساسات و عواطف هنگام انتخاب مدیران توجه شود.

#### پیشنهاد‌های مربوط به عامل فردی و ادراکی

- هنگام انتخاب مدیران به نحوه حضور در محل کار، نظم در انجام کار، حضور به موقع در جلسات و پوشش مناسب توجه شود.

#### پیشنهاد‌های مربوط به عامل سازمانی

- انتخاب مدیر باید به گونه‌ای باشد که وی با قوانین و آیین‌نامه‌های بانکی و جنبه‌های قانونی تصمیمات و اقدامات در عرصه‌های مختلف بانک آشنایی داشته باشد.

## References

- Alvani, S.M., Ardalan, O. & Mohammadi Fateh, A. (2016). Designing and developing a proper model of managers and commanders competencies in the military organization of the Islamic Republic of Iran using Imam Khamenei's views. *Human Resource Management Research*, 8(1): 1-30.
- Arman, Mani; Khosravi, Mahboobeh (2013). Validation of human forces training pattern with an eligibility approach. *Research-Science Quarterly of Management studies (improvement and evolution)*, 23<sup>rd</sup> year, Vol. 71, Autumn 29, pp. 49-73.
- Bordbar, gholamreza; Shakeri, Fatemeh (2011). An analysis of the quality of meritocracy among the managers of Yazd University's educational groups. *Production management and operation*, 2<sup>nd</sup> course, successive (3), Vol. 2, autumn and winter, 2011.
- Boyatzis, R E (2007), *The Competent Manager: a Model For Effective Performance*, Mcber and Co/ Wiley, pp102.
- Brommer, U. (1993): *Schlüsselqualifikationen*. Stuttgart.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2543-2568.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management and Computer Security*, vol. ۱۴, No.۱, pp.۵۱-۶۴.
- Frydenberg, E. (2004). Coping competencies: What to teach and when. *Theory into practice*, 43(1), 14-22.
- Gambardella, A., Panico, C., & Valentini, G. (2015). Strategic incentives to human capital. *Strategic Management Journal*, 36(1), 37-52.
- Ghorban Nejad, P & Isakhani, A. (2016). Designing a Model for the Academic Administrator's Competency Based on Islamic Patterns: A Comparative Study. *Management in Islamic University*. 5(11): 37-48.
- Herzog, M., Ehlert, A., & Fritz, A. (2017). A Competency Model of Place Value Understanding in South African Primary School Pupils. *African Journal of Research in Mathematics, Science and Technology Education*, 1-12.
- Hooman, Heidarali (2016). *Structural Equations Modeling using Lisrel software (with expressions)*. Tehran: Samt.
- Imani, A & Ghodrati, S. (2016). Conceptual model of HR managers within the framework of Islamic value system
- Jamshidi, Rasool (2013). A review of the historical era of the foundation of Iran's National Bank. Internal publication of Iran's national bank, Vol. 200, Aug, 2013.

- Javidmehr, Mahmud; Amiri Jami, Hoda; Akbari; Ahmed (2015). Meritocracy among managers by focusing on general eligibilities. The first international conference on the role of Islamic Revolution management in the ideology of the power of a world system (management, politics, economics, culture, security, and accountancy).
- Jeou-Shyan Horng H.H. Liu C-H. Lin L & Tsai C-Y (2011) Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 30 pp. 1044–1054.
- Kelchen, R. (2015). The landscape of competency-based education: Enrollments, demographics, and affordability. American Enterprise Institute.
- Kuching, P.K (2006). Markov Chains: Modeles, Algorithms and Applications. Proceeding of the Academy of Human Resources Development. North Carolina. [http:// www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk).
- Lapinsky, A. T. (2016). A performance based approach to managerial competence.
- Masumi, Alireza (2015). Training based on eligibility. MA thesis, Pardis, Alborz, Theran's University.
- McGuire, D. (2014). Human resource development. Sage.
- Murugaia, S., & Kubendran, V. (2016). Managerial Competency Mapping and Gap Analysis Among the Middle Level Managers of Banking Sector. *International Journal of Scientific Research*, 5(7).
- Musazadeh, Zohreh; Adli, Maryam (2009). Criteria for selecting and hiring managers, using a meritocracy approach from Nahj Al-Balaghah, 132 – management thoughts, third year, Vol. 1 – spring and summer, 2009, pp 103-132.
- Panagiotis Trivellas, Zoe Akrivouli, Evdokia Tsifora, Paraskevi Tsoutsas. (2015). the impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance* 19 (2015) 238 – 247.
- Rantz, R. (2016). Learning urban institutions of higher education in the new Millennium. *Leadership & organization development journal*. 456-460.
- Richter, Ch. (1995): Schlüsselqualifikationen. Alling.
- Roberts-Mahoney, H., Means, A. J., & Garrison, M. J. (2016). Netflxing human capital development: personalized learning technology and the corporatization of K-12 education. *Journal of Education Policy*, 31(4), 405-420.
- Ross, K. G., Wisecarver, M., Thornson, C. A., Peluso, D. A., & Key-Roberts, M. (2017). Development of a Competency Model for Civil-Military Teaming. In *Advances in Cross-Cultural Decision Making* (pp. 237-249). Springer International Publishing.
- Salleh, K. M., & Sulaiman, N. L. (2016). Malaysian human resource development practitioners competencies in manufacturing and non-

manufacturing sector: An application of the competency model. *Man In India*, 96(4), 1169-1179.

- Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations*. SAGE Publications India.
- Schröder, H. (1999): *Theorie und Praxis der Erziehung*, München.
- Shirazi, Ali; Ajdari, Golnaz (2014). A model for designing and evaluating knowledge workers' occupational eligibilities: case study of occupations. *Organizational resources studies*, course 4, Vol. 2.
- Singh, K., & Paul, K. (2016). Technical or Functional Competency at the Workplace: an Exploratory Study. *Indian Journal of Applied Research*, 6(2).
- Sule, B. A. (2015). *Effects of Competency Based Management Approaches on Employee Performance in UNHCR Kenya* (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Survila, A., & Valickas, A. (2015). Emergency Management: Guidelines for Emergency Manager's Competency Model Formation. *Public policy and administration*, 14(2), 265-278.
- Ten Cate, O. (2017). Competency-based medical education and its competency frameworks. In *Competence-based Vocational and Professional Education* (pp. 903-929). Springer International Publishing.
- Vasheghani Farahani, H. R., & Soltanpanah, H. (2016). Designing Fuzzy Expert System to select managers based upon competency Case Study: Middle Managers of Automobile manufacturing company (Iran Khodro). *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1 (s)), pp-1498.
- Wilton, N. (2016). *An introduction to human resource management*. Sage.
- Yari, Saeed (2013). *Designing an eligibility model for the managers of sports programs in Islamic Republic of Iran's TV stations*. Islamic Republic of Iran's TV College, 2013. MA.
- Zarrin-Panah, Shahab (2014). *Commitment and expertise; wings of managers' meritocracy*. <http://www.kamnanews.ir>.