



Designing a Comprehensive Model for Selecting Competent Professional Managers in the Banking Industry (An ISM-ANP Approach)

Masoud Dehghani¹, Serajeddin Mohebbi^{*2}, Mehdi Bagheri³

1. Department of Public Administration, Qe.C., Islamic Azad University, Qeshm, Iran
2. Department of Public Administration, Shi.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran
3. Department of Educational Governance and Human Resources, BA.C, Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran.

Article Info

ABSTRACT

Article type:

Research Article

How to cite this article:

Dehghani, M., Kargar Shahamat*, B., & Hashemi, H. (2026). Designing a Comprehensive Model for Selecting Competent Professional Managers in the Banking Industry (An ISM-ANP Approach). *Human Resources Quarterly*, 5(18), 211-236.

Publisher:

Rafsanjan Islamic Azad University

Abstractand purpose: In the banking industry, the complexity of the competitive environment and stringent regulatory requirements have increasingly highlighted the necessity of selecting competent leaders. Consequently, designing a model to identify and select competent managers through a hybrid approach can significantly enhance the quality of managerial decision-making in banks. This study aims to develop and present a comprehensive model for selecting competent professional managers within the banking industry.

Research method: This study adopted a mixed-methods (qualitative-quantitative) research design. In the qualitative phase, the dimensions and components of selecting competent professional managers were identified by reviewing the extant literature and conducting semi-structured interviews with 25 banking industry experts, utilizing thematic analysis. In the quantitative phase, Interpretive Structural Modeling (ISM) was employed to establish the structural hierarchy and leveling of these identified dimensions.

Findings: The structural hierarchy generated by the ISM model revealed a three-level framework: Level 3 (The Bedrock): The lowest level of the model is occupied by organizational governance and organizational discipline competencies. This dimension acts as the cornerstone of the entire model, indicating that the selection process for competent professional managers must fundamentally begin with this factor. Level 2 (Intermediate Level): This level comprises leadership and managerial competencies as well as professional, specialized, and banking competencies. These two dimensions share a reciprocal relationship and are directly influenced by the underlying governance and discipline competencies from Level 3. Level 1 (The Top Level): The highest level consists of individual competencies, communicative and social competencies, and strategic and innovation competencies. These driving dimensions are dynamically influenced by the two intermediate factors located at Level 2.

Conclusion: To successfully select competent professional managers in the banking industry, organizations must evaluate candidates across a multi-layered matrix. Specifically, consideration must be given to individual attributes, systematically supported by leadership/managerial capabilities, specialized banking expertise, socio-communicative skills, strategic innovation, and ultimately rooted in a strong framework of organizational governance and discipline.

Keywords: Professional Managers, Competent Managers, Banking Industry, Interpretive Structural Modeling (ISM)



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
62

NUMBER OF FIGURES
1

NUMBER OF TABLES
13

Corresponding author*:

Email : Serajaldinmohebi@iau.ac.ir

ORCID: 0000-0002-3604-3876

Introduction

The banking industry represents a highly complex, capital-intensive, and inherently high-risk sector where institutional success and systemic stability rely profoundly on the quality, ethical orientation, and technical proficiency of its leadership. In recent years, global and domestic banking environments have been severely challenged by escalating operational risks, the accumulation of non-performing loans, structural inefficiencies, and a volatile regulatory environment. These critical vulnerabilities have significantly eroded public trust, prompting financial policymakers and human resource scholars to focus heavily on the criteria guiding executive appointments. Despite the strategic importance of human capital management in banks, conventional selection processes continue to operate under outdated paradigms. In practice, managerial selection frequently lacks empirical, objective, or transparent methodologies. Appointments are routinely made based on narrow, uni-dimensional metrics such as tenure, general academic credentials, or basic seniority, while failing to systematically evaluate transformational capabilities, risk-resilience, or technological adaptability.

Furthermore, while the general human resource literature offers various generalized competency models, they typically fail to capture the highly specialized and highly regulated nature of financial institutions, particularly within developing economies. This creates an immediate operational risk, as general managers may lack the precise capabilities required to guide complex financial architectures through periods of macroeconomic uncertainty. Consequently, a pronounced theoretical and operational gap remains regarding how to identify, categorize, and prioritize the multi-layered competencies needed for banking executives. This research addresses this strategic gap by building a robust, context-specific selection model tailored for major financial organizations, with specific empirical consideration given to large state-owned networks such as Bank Melli Iran.

Research Methodology

This study implemented an exploratory mixed-methods (qualitative-quantitative) research design to ensure both conceptual depth and statistical rigor.

Qualitative Phase: The initial extraction of dimensions and components was conducted via a comprehensive review of the contemporary literature alongside semi-structured interviews with 25 highly experienced banking industry experts, senior financial executives, and specialized human resource management academics. The sampling was strictly purposive, targeting individuals with over 15 years of macro-level executive experience. Theoretical saturation was achieved by the 14th interview, though additional interviews were conducted to guarantee data adequacy. The qualitative dataset was processed via thematic analysis, yielding 257 initial codes, which were systematically distilled into 30 specific components and 6 core dimensions. Content validity was verified using Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI) metrics across 15 independent experts. All values substantially exceeded critical statistical thresholds, with CVR scores ranging from 0.89 to 0.95 (well above Lawshe's critical value of 0.49 for 15 experts) and CVI scores ranging from 0.81 to 0.92 (exceeding the 0.79 quality threshold). Inter-coder reliability was established through the Holsti index, yielding an exceptional agreement coefficient of 0.90, confirming high stability and reproducibility.

Quantitative Phase: To mathematically model the structural relationships and establish hierarchical levels among the identified dimensions, Interpretive Structural Modeling (ISM) was utilized. This

involved constructing a Structural Self-Interaction Matrix (SSIM) using expert consensus, transforming it into an Initial Reachability Matrix, and subsequently applying transitivity rules based on Euler's theorem to derive the Final Reachability Matrix. Following structural leveling, the Analytic Network Process (ANP) was applied to calculate the exact operational weights and priority rankings of the dimensions, successfully accounting for internal feedback loops and dependency networks. The reliability of the ANP calculations was confirmed as the inconsistency rates across all pairwise comparison matrices fell consistently below the mandatory 0.10 threshold.

Findings

he qualitative thematic analysis successfully grouped the 30 operational components into 6 primary dimensions:

1. Individual Competencies: Including professional integrity, honesty, accountability, emotional stability, self-control, and decision-making.
2. Leadership and Managerial Competencies: Covering employee inspiration, conflict resolution, performance monitoring, planning, and talent development.
3. Professional and Specialized Banking Competencies: Encompassing financial technology mastery, risk management, credit analysis, and financial regulations.
4. Communication and Social Competencies: Focusing on stakeholder relations, negotiation, teamwork, and key customer management.
5. Strategic and Innovation Competencies: Centered on strategic thinking, environmental competitive analysis, change management, and service innovation.
6. Organizational Governance and Organizational Discipline Competencies: Emphasizing corporate governance compliance, transparency, resource productivity, and regulatory control.

The structural hierarchy generated by the ISM framework organized these dimensions into three distinct levels:

- Level 3 (The Foundational Bedrock): Occupied exclusively by *Organizational Governance and Organizational Discipline Competencies*. This dimension serves as the absolute cornerstone of the entire framework. It exerts massive driving power over the rest of the system, indicating that any viable selection model must structurally begin here; without a strict baseline of compliance, transparency, and institutional ethics, subsequent high-level competencies cannot be effectively sustained.
- Level 2 (The Intermediate Level): Consists of *Leadership and Managerial Competencies* and *Professional and Specialized Banking Competencies*. These two dimensions share a robust, reciprocal relationship. They are directly driven by the governance foundations of Level 3 and serve to convert corporate policy into banking functionality.
- Level 1 (The Outcome/Top Level): Comprises *Individual Competencies*, *Communication and Social Competencies*, and *Strategic and Innovation Competencies*. These operate as the dependent variables of the model, representing the immediate, visible behavioral expressions and strategic outputs manifested by managers in their daily operations.

Simultaneously, the ANP network analysis calculated the relative priority weights, revealing an interesting structural-operational paradox. While governance was structurally foundational, the operational priority weights allocated by experts prioritized individual psychological and leadership attributes:

1. Individual Competencies: Ranked 1st (Weight: 0.30)
2. Leadership and Managerial Competencies: Ranked 2nd (Weight: 0.21)
3. Professional and Specialized Banking Competencies: Ranked 3rd (Weight: 0.17)
4. Communication and Social Competencies: Ranked 4th (Weight: 0.12)
5. Strategic and Innovation Competencies: Ranked 5th (Weight: 0.10)
6. Organizational Governance and Organizational Discipline Competencies: Ranked 6th (Weight: 0.07)

Conclusion

The synthesis of ISM and ANP results provides a profound insight into the mechanics of human capital optimization in regulated financial spaces. Structurally, *Organizational Governance and Organizational Discipline* forms the roots of the selection architecture. If a candidate lacks the structural alignment with compliance and risk control, their technical skills become an institutional liability. However, operationally, *Individual Competencies* (integrity, self-control, and psychological resilience) carry the highest predictive weight for executive success. This proves that a banking manager must be evaluated as a highly integrated entity. The sustainable performance of large public institutions like Bank Melli Iran depends heavily on shifting from subjective, tenure-driven appointments toward a merit-based system that uses multi-layered matrix evaluations. This model significantly reduces recruitment errors, minimizes selection bias, and protects the bank against operational and credit vulnerabilities.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Masoud Dehghani; Methodology: Serajeddin Mohebbi; Mehdi Bagheri; Formal Analysis: Serajeddin Mohebbi; Original Draft: Masoud Dehghani; Writing - Reviewing and Editing: All Authors; Supervision: Serajeddin Mohebbi.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors received no specific funding for this work. We appreciate the anonymous reviewers for their insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

OPEN ACCESS

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

POSITIVE AI STATEMENT

Artificial Intelligence Statement: Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improvement of readability in this manuscript. The AI was not used for generating ideas, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions were made by the human authors.

Abbreviations

PM= Professional Managers CM= Competent Managers ISM= Interpretive Structural Modeling ANP= Analytic Network Process

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Serajeddin Mohebbi received his PhD in Organizational Behavior Management from Shahid Beheshti University, Tehran, Iran, in 2014. His research interests include organizational behavior, change management, organizational development, leadership, human resource management, and performance management. He is currently a Professor in the Department of Management at the Islamic Azad University, Shiraz Branch, Shiraz, Iran. Corresponding Author: Email: Serajaldinmohebi@iaau.ac.ir





طراحی مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری با رویکرد (ISM-ANP)

مسعود دهقانی^۱، سراج الدین محبی^{۲*}، مهدی باقری^۳

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

۳. گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران.

اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

نحوه استناد به مقاله:

دهقانی، م.، محبی *،

س.ا. و باقری، م.

(۱۴۰۵). طراحی مدل

انتخاب مدیران حرفه‌ای

شایسته در صنعت

بانکداری با رویکرد

(ISM-ANP).

فصلنامه منابع انسانی

تحول آفرین، ۵ (۱۷)،

۲۳۶-۲۱۱.

ناشر:

دانشگاه آزاد اسلامی

رفسنجان

زمینه و هدف در صنعت بانکداری، پیچیدگی محیط رقابتی و الزامات نظارتی، ضرورت انتخاب مدیران شایسته را بیش از پیش برجسته کرده است. از این رو طراحی یک مدل برای شناسایی و انتخاب مدیران شایسته با بهره‌گیری از رویکرد هیبریدی می‌تواند به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در بانک‌ها کمک کند. هدف این پژوهش، ارائه مدلی جهت انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری می‌باشد.

روش تحقیق: روش پژوهش حاضر آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. با استفاده از مرور ادبیات موضوع و مصاحبه به ۲۵ نفر از خبرگان صنعت بانکداری با روش تحلیل تم به شناسایی ابعاد و مولفه‌های انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته پرداخته شد. برای سطح بندی این ابعاد نیز از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از سطح‌بندی و طراحی مدل انتخاب مدیران نشان داد که در پایین‌ترین سطح مدل (سطح سه)، بُعد شایستگی‌های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی، قرار گرفته است که همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کند و برای انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری می‌بایست از این عامل شروع کرد. در سطح دوم، ابعاد شایستگی‌های رهبری و مدیریتی و شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی و بانکی قرار دارد که دارای ارتباط متقابل و از عامل شایستگی‌های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی سطح سوم تاثیر می‌پذیرد. در نهایت ابعاد شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی و شایستگی‌های راهبردی و نوآوری در سطح اول قرار گرفته که دو عامل قبلی در سطح دوم بر این ابعاد در سطح اول تاثیرگذار می‌باشد.

نتیجه‌گیری: برای انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته باید از بعد شایستگی‌های فردی و نیز ابعاد شایستگی‌های رهبری و مدیریتی، شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی و بانکی؛ شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی؛ شایستگی‌های راهبردی و نوآوری و شایستگی‌های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی را مد نظر قرار داد.

واژه‌های کلیدی: مدیران حرفه‌ای، مدیران شایسته، صنعت بانکداری

مقدمه

صنعت بانکداری به دلیل ماهیت پرریسک، سرمایه‌بر و مبتنی بر اعتماد، بیش از بسیاری از صنایع دیگر به شایستگی‌های حرفه‌ای، اخلاقی و مدیریتی مدیران وابسته است. بروز بحران‌های مالی، افزایش مطالبات غیرجاری، ضعف در مدیریت ریسک، ناکارآمدی عملیاتی و کاهش اعتماد عمومی در بسیاری از بانک‌ها، توجه پژوهشگران و سیاست‌گذاران را به نقش تعیین‌کننده مدیران معطوف کرده است (خان^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). پرسش اساسی این است که مدیران بانکی چگونه و بر اساس چه معیارهایی انتخاب می‌شوند؟ بررسی رویه‌های رایج در صنعت بانکداری نشان می‌دهد که فرآیند انتخاب مدیران در بسیاری از موارد، فاقد یک چارچوب علمی، شفاف و مبتنی بر شایستگی‌های چندبعدی است. اغلب، معیارهای انتخاب محدود به سابقه خدمت، تحصیلات دانشگاهی یا تجربیات اجرایی کلی بوده و ابعاد مهمی همچون شایستگی‌های رفتاری، رهبری تحول، تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، اخلاق حرفه‌ای، هوش مالی، توانمندی‌های دیجیتال و انطباق با الزامات نظارتی کمتر به صورت نظام‌مند مورد توجه قرار می‌گیرند (لان و طاهری^۲، ۲۰۲۵). از سوی دیگر، اگرچه در ادبیات مدیریت منابع انسانی، مدل‌های متعددی در حوزه مدیریت شایستگی و انتخاب مدیران ارائه شده است، اما بخش عمده این مدل‌ها ماهیت عمومی داشته و به طور خاص برای صنعت بانکداری طراحی نشده‌اند. همچنین بسیاری از پژوهش‌ها، به شرایط نهادی، فرهنگی و مقرراتی خاص نظام بانکی (به ویژه در کشورهای در حال توسعه) توجه کافی نداشته‌اند. این موضوع موجب شده است که فاصله معناداری میان دانش نظری موجود و نیازهای عملی صنعت بانکداری شکل گیرد.

با وجود نقش راهبردی مدیران در موفقیت و پایداری بانک‌ها، فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران در صنعت بانکداری با ابهامات ساختاری، مفهومی و اجرایی متعددی مواجه است که موجب کاهش اثربخشی تصمیم‌های مدیریتی و بروز پیامدهای منفی در عملکرد بانک‌ها می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۴). یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، نبود تعریف روشن، جامع و مورد اجماع از مفهوم «مدیر حرفه‌ای شایسته» در صنعت بانکداری است. در بسیاری از موارد، شایستگی مدیریتی صرفاً به عواملی نظیر سابقه خدمت، تحصیلات دانشگاهی یا تجربه اجرایی محدود می‌شود، در حالی که ماهیت پیچیده بانکداری نوین، مستلزم ترکیبی از شایستگی‌های چندبعدی شامل شایستگی‌های فنی، رفتاری، اخلاقی و آینده‌نگر است (ایوانو و عبدالله^۳، ۲۰۲۶). نبود چنین تعریف جامعی، موجب ابهام در معیارهای انتخاب و ناهمگونی در فرآیند انتصاب مدیران می‌شود. در فرآیندهای موجود، مشخص نیست که مدیران بانکی دقیقاً بر اساس کدام معیارهای قابل اندازه‌گیری و با چه وزن و اهمیتی انتخاب می‌شوند. اغلب شاخص‌ها به صورت کیفی و ذهنی تعریف شده‌اند و فاقد ابزارهای استاندارد سنجش هستند. این امر سبب می‌شود فرآیند انتخاب مدیران بیش از آنکه مبتنی بر شواهد و داده باشد، به قضاوت‌های فردی و سلیقه‌ای متکی شود (یالماز و رحمان^۴، ۲۰۲۶).

1 Khan

2 Lane & Taheri

3 Abdullah & Ivanov

4 Yilmaz & Rahman

بانک‌ها با محیطی مواجه‌اند که در آن ریسک‌های مالی، نظارتی و اعتباری نقش محوری دارند. با این حال، در بسیاری از فرآیندهای انتخاب مدیران، مشخص نیست که تا چه حد شایستگی‌های مدیران با الزامات مدیریت ریسک، انطباق با مقررات و حاکمیت شرکتی هم‌راستا است؛ یا چه سازوکاری برای ارزیابی توان تصمیم‌گیری در شرایط بحران‌های مالی وجود دارد. این عدم شفافیت، احتمال انتصاب مدیرانی را افزایش می‌دهد که از نظر مدیریتی مناسب هستند اما با ماهیت خاص بانکداری تطابق کامل ندارند.

یکی از ابهامات جدی در صنعت بانکداری، به‌ویژه در بانک‌های بزرگ و دولتی، نسبت شایسته‌سالاری با ملاحظات غیرحرفه‌ای در فرآیند انتخاب مدیران است. در بسیاری از موارد، مرز روشنی میان شایستگی حرفه‌ای، الزامات سازمانی و ملاحظات سیاسی یا فردی وجود ندارد. این وضعیت باعث تضعیف اعتماد کارکنان، کاهش انگیزش مدیران شایسته و ایجاد بی‌ثباتی مدیریتی می‌شود (خاتری^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). در بسیاری از بانک‌ها، فرآیند انتخاب مدیران از شفافیت لازم برخوردار نیست؛ مشخص نیست چه نهادی مسئول نهایی انتخاب است و بر چه مستنداتی تصمیم‌ها استوارند. این ابهام، امکان ارزیابی اثربخشی انتخاب‌ها و یادگیری سازمانی از انتصابات ناموفق را محدود می‌سازد (لی و محمود^۲، ۲۰۲۵). افزون بر آن، تحولات فناوری و دیجیتال‌سازی بانک‌ها شایستگی‌های جدیدی را برای مدیران بانکی ضروری کرده است. با این حال، فرآیندهای فعلی انتخاب مدیران غالباً مبتنی بر الگوهای سنتی هستند و مشخص نیست چگونه توانایی‌های دیجیتال، تفکر داده‌محور و رهبری تحول در ارزیابی‌ها لحاظ می‌شوند (ایوانو و عبدالله^۳، ۲۰۲۶).

با وجود گسترش پژوهش‌ها در حوزه شایستگی‌های مدیریتی و مدل‌های انتخاب مدیران، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که چند خلأ اساسی همچنان وجود دارد. نخست آنکه بخش عمده مطالعات انجام‌شده به ارائه مدل‌های کلی شایستگی مدیریتی پرداخته‌اند و به‌طور خاص متناسب با ویژگی‌ها، ریسک‌ها و الزامات نظارتی صنعت بانکداری طراحی نشده‌اند. دوم آنکه بسیاری از پژوهش‌ها به شناسایی ابعاد شایستگی بسنده کرده و کمتر به طراحی یک مدل عملیاتی و قابل‌کاربرد برای فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران بانکی پرداخته‌اند. سوم آنکه در اغلب مطالعات، تأثیر شرایط نهادی، مقرراتی و ساختار مدیریتی بانک‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه مورد توجه کافی قرار نگرفته است. همچنین با وجود تحولات سریع فناوری‌های مالی و دیجیتالی شدن خدمات بانکی، شایستگی‌های نوینی همچون رهبری تحول دیجیتال، تصمیم‌گیری داده‌محور و مدیریت ریسک‌های پیچیده در مدل‌های موجود به‌طور جامع لحاظ نشده‌اند. از این‌رو، می‌توان گفت که هنوز یک مدل جامع، بومی و مبتنی بر شواهد برای انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری، به‌ویژه در بانک‌های بزرگ دولتی مانند بانک ملی ایران، ارائه نشده است. این خلأ پژوهشی ضرورت انجام پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد. بنابراین سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که؛ انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری (بانک ملی ایران) چگونه باید طراحی و اجرا شود؟

1 Khatri

2 Li & Mahmoud

3 Abdullah & Ivanov

مبانی نظری

شایستگی و حرفه‌گرایی سازمانی در بانکداری

شایستگی حرفه‌ای مدیران به مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌های اخلاقی و توانمندی‌های رفتاری اطلاق می‌شود که مدیر را قادر می‌سازد وظایف مدیریتی خود را به صورت اثربخش، مسئولانه و هم‌راستا با الزامات حرفه‌ای صنعت بانکداری انجام دهد. این شایستگی‌ها ماهیتی چندبعدی، پویا و زمینه‌مند دارند و در تعامل با محیط نهادی، مقرراتی و رقابتی بانک‌ها شکل می‌گیرند و توسعه می‌یابند (وانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). کارکنان زمانی که نیازهای روان‌شناختی اساسی آن‌ها همچون خودمختاری، ارتباط، شایستگی و معناداری برآورده شود، شکوفا می‌شوند و با انگیزه بیشتری کار می‌کنند (بیکو دمنه و همکاران، ۱۴۰۲).

ابعاد شایستگی حرفه‌ای به حوزه‌های کلان و مفهومی اشاره دارد که شایستگی‌های مدیریتی را در صنعت بانکداری سامان‌دهی می‌کنند. این ابعاد می‌توانند شامل شایستگی‌های تخصصی بانکی، شایستگی‌های رفتاری و رهبری، شایستگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای، شایستگی‌های شناختی و تحلیلی و شایستگی‌های دیجیتال و آینده‌نگر باشند که هر یک نقش متمایزی در عملکرد مدیران بانکی ایفا می‌کنند (یالماز و رحمان^۲، ۲۰۲۶). حرفه‌ای‌گرایی سازمانی در بانکداری به مجموعه سیاست‌ها، ارزش‌ها، هنجارها و سازوکارهای نهادی اطلاق می‌شود که سازمان بانکی از طریق آن‌ها رفتار حرفه‌ای، شایسته‌سالاری، پاسخگویی، اخلاق‌مداری و یادگیری مستمر را در سطوح مدیریتی نهادینه می‌کند. این مفهوم بستر اصلی شکل‌گیری و تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران محسوب می‌شود (فرناندز - آرویز^۳، ۲۰۲۵).

فرآیند انتخاب مدیران در صنعت بانکداری

فرآیند انتخاب مدیران در صنعت بانکداری به مجموعه‌ای از مراحل، معیارها و تصمیم‌های رسمی و غیررسمی اطلاق می‌شود که منجر به شناسایی، ارزیابی و انتصاب مدیران در سطوح مختلف مدیریتی بانک‌ها می‌گردد. این فرآیند زمانی اثربخش تلقی می‌شود که مبتنی بر معیارهای شفاف، شایستگی‌محور و هم‌راستا با الزامات حرفه‌ای بانکداری باشد (پاتل و زهانگ^۴، ۲۰۲۵).

1 Wang

2 Yilmaz & Rahman

3 Fernández-Aráoz

4 Patel & Zhang

پیشینه پژوهش

براونر^۱ و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهشی با عنوان «توسعه چارچوب شایستگی برای متخصصان هوش مصنوعی با استفاده از مدل‌سازی موضوعی احتمالی» به شناسایی شایستگی‌های موردنیاز متخصصان هوش مصنوعی بر اساس الگوی پنج‌گانه شایستگی‌ها (انگیزه، استعداد، خودآنگاره، دانش و مهارت) پرداختند. نتایج نشان داد شایستگی‌هایی مانند علم داده، توسعه نرم‌افزار، توسعه و مدیریت محصول، ارائه خدمات به مشتری و توانایی پژوهش در حوزه هوش مصنوعی از مهم‌ترین شایستگی‌ها هستند. کزابو^۲ و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های مدیریتی و اقدامات گزارشگری یکپارچه: ادراکاتی از اوگاندا» نشان دادند که بین شایستگی‌های مدیریتی به‌ویژه دانش و تجربه با اقدامات گزارشگری یکپارچه رابطه معناداری وجود دارد و تجربه مدیریتی مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده این اقدامات محسوب می‌شود.

هاروتا و گوتو^۳ (۲۰۲۳)، در پژوهشی درباره «عوامل مرتبط با شایستگی‌های حرفه‌ای متخصصان سلامت در ژاپن» دریافتند که شایستگی‌های حرفه‌ای با عواملی همچون تجربه مدیریتی، آموزش‌های حرفه‌ای پیش و پس از تصدی، سن و دوره تخصصی دکتری ارتباط معناداری دارد. کزابو و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی مشابه درباره ارتباط شایستگی‌های مدیریتی و گزارشگری یکپارچه در اوگاندا، نشان دادند که دانش و تجربه مدیریتی با کیفیت گزارشگری یکپارچه رابطه معناداری دارند و تجربه مدیریتی نقش تعیین‌کننده‌تری دارد. مونکمن^۴ و همکاران (۲۰۲۳)، در مطالعه‌ای با عنوان «به‌روزرسانی شایستگی‌های حرفه‌ای در انفورماتیک سلامت» سه حوزه اصلی شایستگی را شناسایی کردند: شایستگی‌های نوآوری (فناوری اطلاعات و علوم سلامت)، شایستگی‌های ارزیابی (تحلیل داده و تصمیم‌گیری) و شایستگی‌های پژوهشی (پیاده‌سازی، مدیریت پروژه و رفتار سازمانی). تانگ^۵ و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی درباره مسیر شغلی متخصصان آموزشی نشان دادند که شایستگی‌های حرفه‌ای از جمله پرورش رشد نیروها، دانش آموزشی، هدایت کارکنان و توانایی کار در سازمان، تأثیر معناداری بر سیالیت و مسیر شغلی افراد دارند.

اماقلی‌زاده و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی درباره عوامل مؤثر بر انتخاب و انتصاب مدیران، نشان دادند که مهم‌ترین عوامل مؤثر به ترتیب شامل عوامل فرایندی، عوامل عینی و عوامل زمینه‌ای هستند. سلیمان‌زاده و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی درباره چالش‌ها و موانع انتخاب مدیران مدارس دولتی استان آذربایجان غربی، پنج دسته مانع شامل موانع درون‌سازمانی، ساختاری، ابزاری، فردی و محیطی را شناسایی و رتبه‌بندی کردند. سلیمانی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی درباره شایستگی بنیادی مدیران منابع انسانی در استارت‌آپ‌های حمل‌ونقل، شش عامل مؤثر شامل فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز و راهبرد سازمان،

1 Brouner

2 Kezabo

3 Harota & Goto

4 Mokman

5 Tang

قوانین حاکم، فناوری اطلاعات، آموزش و مدیریت دانش و ارتباطات سازمانی را شناسایی کردند که در این میان قوانین و راهبرد سازمان بیشترین اثرگذاری را داشتند.

شیری و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی درباره رفتارهای سیاسی در انتصاب مدیران در سازمان بیمه سلامت، مدلی شامل عوامل علی، زمینه‌ای و پیامدهای رفتارهای سیاسی ارائه کردند و نتایج نشان داد این مدل از برازش مناسبی برخوردار است. عظیمی و همکاران (۱۴۰۳)، در پژوهشی درباره تباهی اقتصاد ناشی از ناکارآمدی انتصاب مدیران، سه عامل اصلی شامل دست‌خوشی‌های سیاسی، عدم تخصص افراد مسئول و لابی‌گری سیاسی را به عنوان عوامل مؤثر شناسایی کردند. مهرعلی‌زاده و چنانی (۱۴۰۳)، در پژوهشی درباره پیامدهای شیوه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، نشان دادند که عملکرد مدیران در بیشتر مؤلفه‌ها مطلوب است، اما در ایجاد ارتباط مؤثر میان مدرسه و جامعه ضعف وجود دارد و مشکلات انتخاب مدیران در سه حوزه معیارها، اجرا و مهارت‌ها مشاهده شد. جعفرپور و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی درباره آسیب‌شناسی انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی، مهم‌ترین آسیب‌ها را شامل سیاسی‌بودن انتخاب‌ها، دخالت افراد غیرمرتبط، اجرای سلیقه‌ای مقررات، نبود الگوی علمی و عدم تناسب تخصص مدیران با مسئولیت‌ها دانستند.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر نوع تحقیق اکتشافی است. زیرا هدف در رساله حاضر پاسخگویی به سوالات تحقیق است همچنین جهت طراحی مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری مورد استفاده قرار گرفته است. رویکرد پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) است. در فاز کیفی با استفاده از روش تحلیل تم (مضمون) به شناسایی و غربالگری ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده از ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش پرداخته شده است.

در فاز کمی برای سطح بندی و طراحی مدل از روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است همچنین ابعاد و مولفه‌های پژوهش با استفاده از روش ANP وزندهی و اولویت بندی شده است. جامعه آماری در حوزه قلمرو مکانی، شعب بانک ملی ایران واقع در شهر بندرعباس مورد مطالعه پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته است. چون از تکنیکهای تصمیمگیری چند شاخصه نظیر ISM-ANP استفاده شده است در نتیجه تعداد خبرگان بین ۵ نفر تا ۳۰ نفر میتواند در نظر گرفته شود (امیری، ۱۳۹۱).

جامعه و نمونه آماری پژوهش حاضر از ۲۵ نفر از خبرگان و مدیران ارشد بانکها و مؤسسات مالی و اعتباری که حداقل دارای پانزده سال سابقه اجرایی در بخش بانکداری در سطح کلان کشور را دارند، همچنین اساتید دانشگاهی مسلط به مفاهیم انتخاب و انتصاب مدیران در حوزه منابع انسانی تشکیل می‌دهند. که از نظرات ایشان در پاسخگویی به پرسشنامه‌های مقایسات زوجی ISM-ANP و بررسی روایی و پایایی پرسشنامه‌ها استفاده شده است. ویژگی خبرگان در قالب جدول (۱)، ویژگی خبرگان ذکر شده است.

جدول ۱. مشخصات خبرگان شرکت کننده در پژوهش

متغیر	طبقه بندی	فراوانی
سطح سازمان	اساتید دانشگاهی مسلط به مفاهیم مدل های انتصاب مدیران بانک ها	۵
	کارشناسان ارشد صنعت بانکداری با مدارک کارشناسی ارشد به بالا	۵
	مدیران میانی و ارشد مسلط به مفاهیم مدل های انتصاب مدیران بانک ها با تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا	۵
	مدیران ارشد صنعت بانکداری با تحصیلات ارشد و دکترا	۱۰
سابقه خدمت	بالای ۱۰ سال	۵
	بالای ۱۵ سال	۱۵
	بالای ۲۰ سال	۵
	جمع کل	۲۵
مدرک تحصیلی	کارشناسی ارشد	۱۹
	دکتری	۶
	مجموع	۲۵

روایی پژوهش به روش صوری (یعنی نظرسنجی از خبرگان تحقیق) استفاده شد. پایایی در روش ISM-ANP از ضریب نرخ ناسازگاری برای تمامی پرسشنامه ها کمتر از مقدار ۰/۱ می باشد در نتیجه پرسشنامه مقایسات زوجی دارای پایایی است. به منظور بررسی روایی محتوایی ابزارهای پژوهش، از نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. بدین منظور پرسشنامه اولیه در اختیار ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه و خبرگان صنعت بانکداری قرار گرفت و از آنان خواسته شد میزان ضرورت، تناسب، وضوح و سادگی هر یک از ابعاد را ارزیابی نمایند.

جدول ۳. نتایج روایی محتوایی ابعاد پژوهش

ابعاد	شاخص CVR	شاخص CVI
۱ شایستگی های فردی	۰/۹۲	۰/۸۶
۲ شایستگی های رهبری و مدیریتی	۰/۹۰	۰/۸۴
۳ شایستگی های حرفه ای و تخصصی بانکی	۰/۹۴	۰/۸۹
۴ شایستگی های ارتباطی و اجتماعی	۰/۸۹	۰/۸۱
۵ شایستگی های راهبردی و نوآوری	۰/۹۱	۰/۸۷
۶ شایستگی های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی	۰/۹۵	۰/۹۲

با توجه به اینکه تمامی مقادیر CVR بزرگتر از مقدار بحرانی لاوشه (۰/۴۹ برای ۱۵ خبره) و همچنین کلیه مقادیر CVI بیش از ۰/۷۹ به دست آمد، روایی محتوایی ابزار پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان حوزه بانکداری، مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد بانکی انجام شد. پس از هر مصاحبه، کدهای جدید استخراج و با مصاحبه‌های پیشین مقایسه گردید. از مصاحبه چهاردهم به بعد کد جدیدی استخراج نگردید و اشباع نظری حاصل شد. به منظور اطمینان از کفایت داده‌ها، دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام شد که در آن‌ها نیز کد جدیدی شناسایی نشد. در نهایت ۲۵۷ کد اولیه، ۳۰ مؤلفه و ۶ بعد اصلی استخراج گردید.

به منظور بررسی پایایی تحلیل کیفی، ۳۰ درصد از مصاحبه‌ها به صورت مستقل توسط دو پژوهشگر کدگذاری شد. سپس میزان توافق میان دو کدگذار بر اساس شاخص هولستی محاسبه گردید.

جدول ۴. نتایج پایایی کدگذاری

شاخص	مقدار
تعداد کل کدهای استخراج شده توسط کدگذار اول	۹۲
تعداد کل کدهای استخراج شده توسط کدگذار دوم	۸۸
تعداد کدهای مشترک	۸۱
ضریب توافق هولستی	۹۰

ضریب توافق هولستی از رابطه زیر محاسبه شد:

$$PA = (2M)/(N1+N2)$$

که در آن M تعداد کدهای مشترک و N1 و N2 تعداد کدهای استخراج شده توسط دو کدگذار است. مقدار ۰/۹۰ نشان‌دهنده پایایی مطلوب فرایند کدگذاری است.

بررسی مطالعات نشان می‌دهد که اغلب پژوهش‌های انجام شده در حوزه انتخاب و انتصاب مدیران بر شناسایی ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیریتی تمرکز داشته‌اند. با وجود ارزشمند بودن این مطالعات، سه خلأ اساسی همچنان مشاهده می‌شود. نخست، بخش عمده پژوهش‌ها در سطح عمومی مدیریت انجام شده و کمتر به اقتضائات خاص صنعت بانکداری پرداخته‌اند. دوم، اکثر مطالعات صرفاً به شناسایی عوامل مؤثر بسنده کرده و روابط ساختاری میان ابعاد شایستگی را تبیین نکرده‌اند. سوم، در اغلب مدل‌های موجود، میزان اهمیت و اولویت هر یک از ابعاد به صورت نظام‌مند تعیین نشده است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف رفع این خلأها طراحی گردید.

در گام نخست، از تحلیل تم برای استخراج ابعاد و مؤلفه‌های انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری استفاده شد. سپس به منظور تعیین روابط علی و سطح‌بندی ابعاد، مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به کار گرفته شد. در نهایت، برای تعیین وزن و اولویت ابعاد شناسایی شده از فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) استفاده گردید. بنابراین، ترکیب سه روش تحلیل تم، ISM و ANP این امکان را فراهم ساخت که علاوه بر شناسایی ابعاد شایستگی، ساختار روابط میان آن‌ها و میزان

اهمیت هر بعد نیز مشخص شود و در نهایت یک مدل جامع و کاربردی برای انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری ارائه گردد.

یافته‌های پژوهش

در گام اول، ابعاد و مولفه‌های انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته طبق جدول (۵) و (۶) شناسایی و استخراج شد.

جدول ۵. شناسایی و استخراج مولفه‌های انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته

ردیف	مولفه‌ها	ردیف	مولفه‌ها
۱	صداقت و درستکاری حرفه‌ای	۱	مهارت‌های ارتباطی مؤثر
۲	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	۲	مذاکره و متقاعدسازی
۳	خودکنترلی و مدیریت هیجانات	۳	مدیریت روابط با مشتریان کلیدی
۴	اعتماد به نفس و قاطعیت در تصمیم‌گیری	۴	کار تیمی و همکاری سازمانی
۵	تعهد سازمانی و اخلاق کاری	۵	شبکه‌سازی حرفه‌ای
۶	توانایی هدایت و الهام‌بخشی به کارکنان	۶	تفکر استراتژیک
۷	توانایی تصمیم‌گیری راهبردی	۷	آینده‌نگری و تحلیل محیط رقابتی
۸	مدیریت تعارض و حل مسئله	۸	مدیریت تغییر
۹	توانمندسازی و توسعه کارکنان	۹	نوآوری در خدمات بانکی
۱۰	مدیریت عملکرد و ارزیابی کارکنان	۱۰	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده
۱۱	دانش تخصصی بانکداری و خدمات مالی	۱۱	پایبندی به اصول حاکمیت شرکتی
۱۲	آشنایی با مقررات و قوانین بانکی	۱۲	شفافیت و پاسخگویی سازمانی
۱۳	مدیریت ریسک بانکی	۱۳	مدیریت منابع و بهره‌وری
۱۴	تحلیل مالی و اعتباری	۱۴	رعایت استانداردهای نظارتی و کنترلی
۱۵	تسلط بر ابزارها و فناوری‌های بانکی	۱۵	مدیریت ریسک‌های سازمانی و عملیاتی

جدول ۶. شناسایی ابعاد انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته صنعت بانکداری

ردیف	ابعاد
۱	شایستگی‌های فردی
۲	شایستگی‌های رهبری و مدیریتی
۳	شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی و بانکی
۴	شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی
۵	شایستگی‌های راهبردی و نوآوری
۶	شایستگی‌های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی

در این پژوهش بر اساس جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام شده در مراحل ۱ تا ۳ بر اساس کد گذاری باز و تحلیل محتوای کیفی روی تم‌ها و گزاره‌ها، در کل ۶ بعد اصلی ۳۰ مولفه طبق نظر خبرگان تعیین شد.

طراحی مدل ساختاری تفسیری در انتخاب مدیران حرفه ای شایسته بانکی با ISM

گام اول: شناسایی متغیرهای مرتبط با مسأله،

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری^۱ (SSIM) - این ماتریس یک ماتریس به ابعاد متغیرهاست که در سطر و ستون اول آن متغیرهای مسأله به ترتیب ذکر می شوند. آنگاه روابط دو به دوی متغیرها توسط نمادهایی مشخص می شود. ماتریس خود تعاملی ساختاری بر اساس بحث و نظرات گروه متخصصان تشکیل می شود.

جدول ۷. روابط مفهومی در تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

نماد	مفهوم نماد
V	i منجر به j می شود. (سطر منجر به ستون)
A	j منجر به i می شود. (ستون منجر به سطر)
X	رابطه دو طرفه i و j وجود دارد
O	رابطه معتبری وجود ندارد

جهت تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری، نخست پرسشنامه ای طراحی شد که کلیت آن همانند جدول (۸) می باشد. به این صورت که ۶ عامل انتخاب مدیران حرفه ای شایسته صنعت بانکداری انتخاب شده در سطر و ستون جدول آورده شد و از خبره خواسته شد که با استفاده از نمادها، نوع ارتباطات دو به دوی عامل ها را مشخص کند. سپس برای خانه هایی که در پرسشنامه اختلاف نظر وجود داشت با آن ها مصاحبه شد.

جدول ۸. ماتریس خود تعاملی ساختاری

عوامل	2	3	4	5	6
شایستگی های فردی	V	V	X	A	A
شایستگی های رهبری و مدیریتی		X	A	A	O
شایستگی های حرفه ای و تخصصی و بانکی			A	A	O
شایستگی های ارتباطی و اجتماعی				V	O
شایستگی های راهبردی و نوآوری					O
شایستگی های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی					

گام سوم: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه^۲ - از طریق تبدیل نمادهای (A, V, X, O)، به اعداد صفر و یک برای هر متغیر، ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می شود. قوانین همچنین جدول (۹) ماتریس دسترسی اولیه پژوهش حاضر را نشان می دهد.

1 Structural Self - Interaction Matrix (SSIM)

2 Reaching Matrix

جدول ۹. ماتریس دسترسی اولیه

عوامل	1	2	3	4	5	6
شایستگی های فردی	0	1	1	1	0	0
شایستگی های رهبری و مدیریتی	0	0	1	0	0	0
شایستگی های حرفه ای و تخصصی و بانکی	0	1	0	0	0	0
شایستگی های ارتباطی و اجتماعی	1	1	1	0	1	0
شایستگی های راهبردی و نوآوری	1	1	1	1	0	0
شایستگی های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی	1	0	0	1	0	0

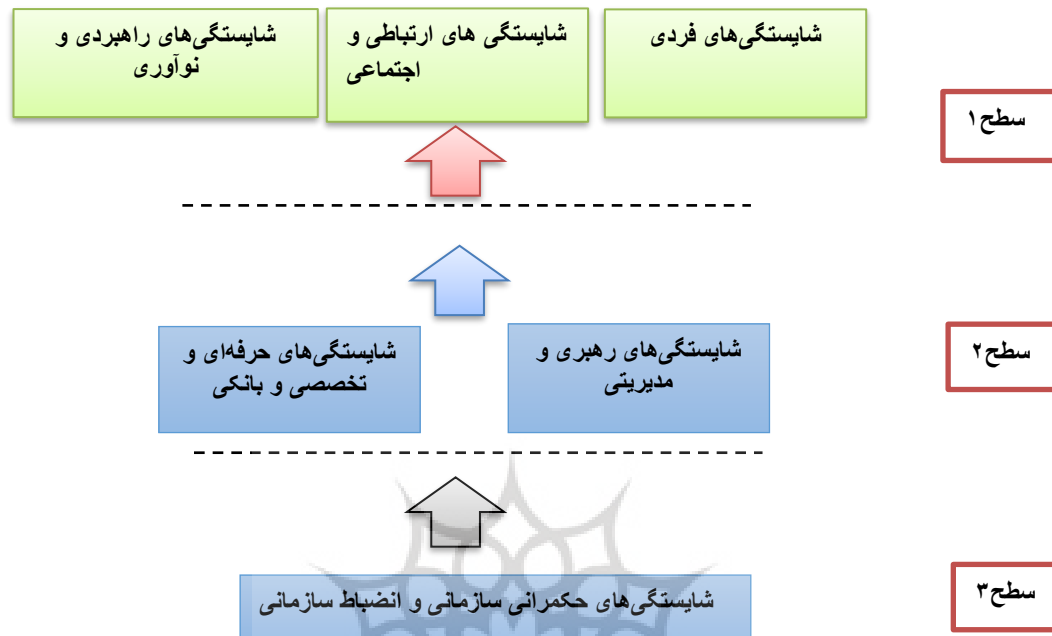
گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی - پس از آن که ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد نمودن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست می آید. روش به دست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اویلر است که در آن ماتریس مجاروت را به ماتریس واحد (I)، اضافه می کنیم و سپس در صورت تغییر نکردن درایه های ماتریس به توان n می رسانیم (آذر، رجب زاده قطری و اخوان، ۱۳۹۶). نتیجه را می توان در جدول (۱۰) مشاهده نمود. در این جدول اعدادی که علامت * گرفته اند، نشان می دهند که در ماتریس دسترسی اولیه صفر بوده و پس از سازگاری عدد ۱ گرفته اند.

جدول ۱۰. ماتریس دسترسی نهایی

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نفوذ
شایستگی های فردی	۱*	۱	۱	۱	۱*	۰	۵
شایستگی های رهبری و مدیریتی	۰	۱*	۱	۱	۰	۰	۲
شایستگی های حرفه ای و تخصصی و بانکی	۰	۱	۱*	۱	۰	۰	۲
شایستگی های ارتباطی و اجتماعی	۱	۱	۱	۱*	۱*	۰	۵
شایستگی های راهبردی و نوآوری	۱	۱	۱	۱	۱*	۰	۵
شایستگی های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی	۱	۱*	۱*	۱	۱*	۱*	۶
وابستگی	۴	۶	۶	۴	۴	۱	

گام پنجم: بخش بندی سطح - در این گام، ماتریس دسترسی به سطوح مختلف دسته بندی می شود. با استفاده از ماتریس های دسترسی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر بُعد به دست می آید.

گام ششم: ترسیم مدل - با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس دسترسی نهایی ترسیم می گردد. در تحقیق حاضر ابعاد در سه سطح قرار گرفته اند. شکل (۱)، مدل ISM انتخاب مدیران حرفه ای شایسته در صنعت بانکداری را نشان می دهد.



شکل ۱. مدل ISM انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری

در پایین‌ترین سطح مدل (سطح سه)، بُعد شایستگی‌های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی، قرار گرفته است که همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌کند و برای رسیدن به انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری می‌بایست از این عامل شروع شود. این بُعد تأثیر شگرفی در انتخاب و انتصاب مدیران شایسته دارد. در سطح دوم ابعاد شایستگی‌های رهبری و مدیریتی و شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی و بانکی قرار دارد که دارای ارتباط متقابل و از عامل شایستگی‌های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی سطح سوم تأثیر می‌پذیرد و در نهایت ابعاد، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی و شایستگی‌های راهبردی و نوآوری در سطح اول قرار گرفته که دو عامل قبلی در سطح دوم بر این ابعاد در سطح اول تأثیرگذار می‌باشد.

در تجزیه و تحلیل میک مک عامل‌ها (ابعاد انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری)، بر حسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. عامل‌های پیوندی، مستقل، وابسته و خودمختار تقسیم می‌شوند (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۲). جدول (۱۱)، درجه قدرت نفوذ و وابستگی عوامل مدل پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱۱. درجه قدرت نفوذ و وابستگی عوامل

متغیر	شایستگی های فردی (۱)	شایستگی های رهبری و مدیریتی (۲)	شایستگی های حرفه ای و تخصصی و بانکی (۳)	شایستگی های ارتباطی و اجتماعی (۴)	شایستگی های راهبردی و نوآوری (۵)	شایستگی های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی (۶)
قدرت نفوذ	۵	۲	۲	۵	۵	۶
قدرت وابستگی	۴	۶	۶	۴	۴	۱

سنجش اهمیت ابعاد انتخاب مدیران حرفه ای شایسته با ANP

پس از سطح بندی مدل پژوهش و شناخت روابط میان آن ها با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی و نظرسنجی از خبرگان با طیف یک تا ۹ ساعتی به وزندهی ابعاد منتخب انتخاب مدیران حرفه ای شایسته پرداخته شد. جدول (۱۲) نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی را نشان می دهد.

جدول ۱۲. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ANP

بُعد	نرخ ناسازگاری
شایستگی های فردی	۰/۰۵
شایستگی های رهبری و مدیریتی	۰/۰۷
شایستگی های حرفه ای و تخصصی بانکی	۰/۰۶
شایستگی های ارتباطی و اجتماعی	۰/۰۸
شایستگی های راهبردی و نوآوری	۰/۰۵
شایستگی های حکمرانی سازمانی	۰/۰۴
شایستگی های فردی	۰/۰۵

از آنجا که تمامی نرخ های ناسازگاری کمتر از ۰/۱۰ هستند، قضاوت های خبرگان از سازگاری مطلوب برخوردار بوده و نتایج حاصل از تحلیل شبکه ای ANP قابل اتکا است. جدول (۱۳) نیز رتبه بندی ابعاد شناسایی شده را نشان می دهد.

جدول ۱۳. رتبه بندی ابعاد شناسایی شده بر اساس مقدار توان

رتبه	مقدار توان	ابعاد
۱	۰/۳	شایستگی های فردی
۲	۰/۲۱	شایستگی های رهبری و مدیریتی
۳	۰/۱۷	شایستگی های حرفه ای و تخصصی بانکی
۴	۰/۱۲	شایستگی های ارتباطی و اجتماعی
۵	۰/۱	شایستگی های راهبردی و نوآوری
۶	۰/۰۷	شایستگی های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی

نتایج نشان می‌دهد بعد شایستگی‌های فردی با (۰/۳) رتبه‌ی اول و ابعاد، شایستگی‌های رهبری و مدیریتی با (۰/۲۱)، شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی و بانکی با (۰/۱۷)؛ شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی با (۰/۱۲)؛ شایستگی‌های راهبردی و نوآوری با (۰/۱) و شایستگی‌های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی با (۰/۰۷)، به ترتیب: رتبه‌های دوم تا ششم را کسب نمودند.

نتیجه‌گیری

رویکرد حرفه‌ای‌گرایی در بانکداری بیانگر درک عمیق از فلسفه و نقش بنیادین بانک‌ها در نظام اقتصادی و تحقق اهداف کلان کشور است. در این رویکرد، بانک‌ها به عنوان کنشگرانی اثرگذار، تمامی ساختارها و فعالیت‌های خود را از تدوین راهبردها تا مدیریت منابع انسانی، خدمات مالی و تعاملات اقتصادی بر مبنای اصول حرفه‌ای‌گرایی ساماندهی می‌کنند. میزان تحقق این رویکرد تا حد زیادی به جهت‌گیری مدیریتی رهبران و سیاست‌گذاران بانک‌ها وابسته است؛ به گونه‌ای که هرچه این نگرش در سطح مدیریت تقویت شود، زمینه جذب و به کارگیری مدیران و کارکنان حرفه‌ای با سطح بالاتری از شایستگی و توانمندی فراهم خواهد شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری مبتنی بر شش بعد اصلی شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های رهبری و مدیریتی، شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی بانکی، شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی، شایستگی‌های راهبردی و نوآوری و شایستگی‌های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی است.

اهمیت این ابعاد از آن جهت است که صنعت بانکداری در مقایسه با سایر سازمان‌ها دارای ویژگی‌های خاصی نظیر حساسیت بالا نسبت به منابع مالی، الزامات نظارتی شدید، پیچیدگی مقررات، مدیریت ریسک، پاسخگویی عمومی و تحول دیجیتال است. از این رو صرف برخورداری مدیران از توانایی‌های عمومی مدیریتی برای موفقیت در این صنعت کافی نیست و مدیران بانکی باید مجموعه‌ای از شایستگی‌های تخصصی، رفتاری و حکمرانی را به صورت همزمان دارا باشند. در میان ابعاد شناسایی شده، نتایج تحلیل ISM نشان داد که شایستگی‌های حکمرانی سازمانی و انضباط سازمانی در پایین‌ترین سطح مدل قرار دارند و به عنوان زیرساخت سایر شایستگی‌ها عمل می‌کنند. این یافته بیانگر آن است که بدون وجود شفافیت، پاسخگویی، رعایت اصول حاکمیت شرکتی و انضباط سازمانی، حتی برخورداری از مهارت‌های تخصصی و مدیریتی نیز نمی‌تواند به انتخاب مدیران شایسته منجر شود. این نتیجه با رویکردهای نوین حکمرانی سازمانی در نظام بانکی جهان همسو است که سلامت سازمانی و پاسخگویی را پیش‌نیاز اثربخشی مدیریتی می‌دانند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌های رهبری و مدیریتی و شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی بانکی در سطح میانی مدل قرار گرفته‌اند. این موضوع نشان می‌دهد که مدیران بانکی علاوه بر دانش تخصصی بانکداری، قوانین و مقررات مالی و مدیریت ریسک، باید توانایی هدایت کارکنان، تصمیم‌گیری راهبردی و مدیریت تعارض را نیز دارا باشند. به عبارت دیگر، شایستگی حرفه‌ای در بانکداری حاصل تلفیق توانمندی‌های تخصصی و مدیریتی است. از سوی دیگر، قرار گرفتن

شایستگی‌های فردی، ارتباطی و اجتماعی و همچنین شایستگی‌های راهبردی و نوآوری در بالاترین سطح مدل نشان می‌دهد که این ابعاد بیشترین نمود را در عملکرد روزمره مدیران دارند و نتیجه تأثیرگذاری ابعاد زیربنایی محسوب می‌شوند. در واقع مدیری که از بستر مناسب حکمرانی سازمانی و دانش تخصصی برخوردار باشد، قادر خواهد بود ویژگی‌هایی نظیر تفکر استراتژیک، آینده‌نگری، نوآوری، ارتباطات اثربخش و رفتار حرفه‌ای را در عملکرد خود متجلی سازد. یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های پژوهش حاضر در مقایسه با مدل‌های پیشین شایستگی مدیران، توجه همزمان به سه حوزه «شایستگی‌های بانکی»، «حکمرانی سازمانی» و «نوآوری راهبردی» است. اغلب مدل‌های پیشین عمدتاً بر مهارت‌های مدیریتی عمومی یا ویژگی‌های فردی مدیران تمرکز داشته‌اند، در حالی که مدل ارائه شده در این پژوهش با در نظر گرفتن اقتضائات صنعت بانکداری، مجموعه‌ای یکپارچه از شایستگی‌های فردی، تخصصی، راهبردی و حکمرانی را ارائه می‌دهد.

نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های برائونر و همکاران (۲۰۲۵) از حیث تأکید بر نقش محوری دانش تخصصی و مهارت‌های حرفه‌ای در شکل‌گیری شایستگی‌های مدیریتی همسو است. با این تفاوت که پژوهش حاضر دامنه گسترده‌تری از شایستگی‌ها شامل ابعاد فردی، رهبری، ارتباطی، راهبردی و حکمرانی سازمانی را در فرآیند انتخاب مدیران بانکی مدنظر قرار داده و رویکردی چندبعدی ارائه کرده است. یافته‌های کزابو و همکاران (۲۰۲۴؛ ۲۰۲۳) که بر اهمیت دانش و تجربه مدیریتی در اثربخشی عملکرد مدیران و ارتقای اقدامات سازمانی تأکید دارند، با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. با این حال، در حالی که مطالعات کزابو بر پیامدهای شایستگی‌های مدیریتی تمرکز دارند، پژوهش حاضر با ارائه یک مدل ساختاری، فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران شایسته را تبیین می‌کند. نتایج پژوهش هاروتا و گوتو (۲۰۲۳) نیز با تأکید بر نقش تجربه مدیریتی و آموزش‌های حرفه‌ای در توسعه شایستگی‌ها، با بُعد شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی بانکی و شایستگی‌های رهبری در پژوهش حاضر همسو است. تفاوت اصلی در این است که پژوهش حاضر علاوه بر عوامل فردی و آموزشی، ابعاد ساختاری و سازمانی شایستگی‌ها را نیز در مدل خود لحاظ کرده است. یافته‌های اماقلی‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) و سلیمان‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) بر اهمیت عوامل فرایندی، ساختاری و زمینه‌ای و نیز وجود موانع چندگانه در انتصاب مدیران تأکید دارند که این نتایج از نظر مفهومی با بُعد شایستگی‌های حکمرانی و انضباط سازمانی در پژوهش حاضر همخوانی دارد. با این تفاوت که پژوهش حاضر به جای تمرکز بر موانع، بر شناسایی شایستگی‌های مطلوب و مدل‌سازی روابط میان آن‌ها تمرکز کرده است. همچنین یافته‌های سلیمانی و همکاران (۱۴۰۳) از نظر استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری و تأکید بر عوامل راهبردی، قانونی و سازمانی با پژوهش حاضر همسو است، اما تفاوت در حوزه کاربرد (استارت‌آپ‌های حمل‌ونقل در برابر صنعت بانکداری) و جامعیت ابعاد شایستگی‌ها، مزیت مدل ارائه شده در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

پیشنهادهای مدیریتی و اجرایی در قالب یک نقشه راه عملیاتی عبارتند از: به جای تکیه بر مصاحبه‌های سنتی، از کانون ارزیابی استفاده شود که در آن کاندیداها در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده بانکی قرار می‌گیرند؛ سناریوهای حل مسئله؛ برای ارزیابی «مدیریت ریسک بانکی» و «تصمیم‌گیری مبتنی بر داده»، از کاندیدا خواسته شود یک پرونده اعتباری پیچیده را در زمان محدود تحلیل و برای آن استراتژی ریسک طراحی کند. برای سنجش «مدیریت تعارض» و «توانمندسازی کارکنان»، کاندیدا باید با یک کارمند ناراضی یا یک مشتری کلیدی معترض در یک محیط شبیه‌سازی شده مواجه شود. برای سنجش

ابعاد درونی «شایستگی‌های فردی»: استفاده از آزمون‌های استاندارد شخصیت‌شناسی برای سنجش «خودکنترلی و مدیریت هیجانات». استفاده از آزمون‌های هوش هیجانی برای اطمینان از اینکه مدیر در شرایط بحرانی (مانند نوسانات بازار یا فشارهای نظارتی) دچار قضاوت‌های غلط ناشی از اضطراب نمی‌شود. انتخاب مدیر نباید پایان کار باشد. برای اطمینان از شایستگی: دوره انتصاب آزمایشی: مدیر جدید را به مدت ۶ ماه تحت مربی‌گری یک مدیر ارشد بازنشسته یا باتجربه قرار دهید. به مدیر منتخب پروژه‌ای در حوزه «نوآوری در خدمات بانکی» یا «بهبود بهره‌وری» بسپارید تا توانایی‌های عملیاتی او در عمل سنجیده شود. با توجه به مؤلفه «تصمیم‌گیری مبتنی بر داده»، از کاندیدا خواسته شود گزارشی از عملکرد واحدهایی که قبلاً مدیریت کرده (مثل کاهش مطالبات معوق، افزایش سهم بازار، یا شاخص‌های سلامت مالی) ارائه دهد. مدیر شایسته باید بتواند موفقیت خود را با اعداد اثبات کند، نه صرفاً با ادعا.

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم‌سازی: مسعود دهقانی؛ روش‌شناسی: سراج‌الدین محبی، مهدی باقری؛ تحلیل رسمی سراج‌الدین محبی؛ نگارش پیش‌نویس اصلی: مسعود دهقانی؛ نگارش - بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت سراج‌الدین محبی.

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ بودجه خاصی برای این کار دریافت نکرده‌اند. از داوران ناشناس به خاطر نظرات بخردانه‌شان سپاسگزاریم.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منافی را اعلام نکردند.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) منتشر شده است که استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر در هر رسانه یا قالبی را مجاز می‌داند، به شرطی که شما به نویسنده(گان) اصلی و منبع، اعتبار مناسب بدهید، یک پیوند به مجوز Commons Creative ارائه دهید و در صورت ایجاد تغییرات، آن را مشخص کنید.

یادداشت ناشر

ناشر در مورد ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه‌های منتشر شده و وابستگی‌های نهادی بی‌طرف می‌ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

برای ویرایش زبان و بهبود خوانایی در این نسخه خطی ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل‌های زبانی بزرگ، صرفاً استفاده شده‌اند. هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج یا نوشتن محتوای علمی استفاده نشده است. تمام مشارکت‌های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی گرفته شده است.

اختصارات

PM = مدیران حرفه‌ای CM = مدیران شایسته ISM = مدل‌سازی ساختاری تفسیری ANP = فرایند تحلیل شبکه

نویسنده(گان) طرح‌های زیستی

سراج‌الدین محبی در سال ۱۳۹۳ موفق به اخذ درجه دکتری در رشته مدیریت رفتار سازمانی از دانشگاه شهید بهشتی تهران شد. حوزه‌های پژوهشی ایشان شامل رفتار سازمانی، مدیریت تحول، توسعه سازمانی، رهبری، مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد است. وی در حال حاضر استاد گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، شیراز، ایران است. نویسنده مسئول: ایمیل:

Serajaldinmohebi@iaui.ac.ir

References

- Abdullah, N., & Raza, M. S. (2026). Competency frameworks for effective leadership in banking institutions: Reassessing managerial fitness for financial stability. *Human Resource Management Review*, 46(2), 100982. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2026.100982>
- Agnihotri, A., & Misra, R. K. (2024). Are top Business Schools in India assessing contemporary managerial competencies required by industry during MBA selection process. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101032. DOI: 10.1016/j.ijme.2024.101032
- Alamdari, M. P., Raiesdana, N., Nobahar, M., & Yavari, M. B. (2024). Comparison of the correlation between moral sensitivity and clinical competence in emergency and intensive care nurses: A cross-sectional-correlation study. *International Emergency Nursing*, 75, 101483. DOI: 10.1016/j.ienj.2024.101483
- Alshammari, M. H., & Alboliteh, M. (2022). Structural equation modeling of the association between professional and cultural competencies of nurses in Saudi Arabia. *Nurse Education in Practice*, 63, 103382. DOI: 10.1016/j.nepr.2022.103382
- Amani, Fatemeh, Zamani Moghaddam, Afsaneh, Nasiri Ghorghani, Babak, Sourani Yancheshmeh, Reza, & Mosleh, Maryam. (1399). Olgou-ye salahiyat-e herfei-ye modiran-e amoozeshi (Motale'e-ye moredi Daneshgah-e Jame'-e Elmi-Karbordi). *Majaleh-ye Tose'e-ye Amoozesh Jondi Shapour Ahvaz*, 11(3), 543-553 [In Persian] <https://civilica.com/doc/1185240>
- Ashouri, Mariyeh, Seyed Ameri, Mirhasan, & Moharramzadeh, Mehrdad. (1399). Tadvin-e model-e salahiyat-haye herfei-ye modiran-e zan ba ta'kid bar modiriyat-e taghyir-e faranogara dar Vezerat-e Varzesh va Javanan. *Faslnameh-ye Motale'at-e Modiriyat-e Raftar-e Sazmani dar Varzesh*, 7(2), 25-38 [In Persian] <https://doi.org/10.30473/fmss.2020.52669.2128>

- Azimi, Hossein, Vahdati, Hojjat, Nazarpouri, Amirhoshang, & Hakkak, Mohammad. (1403). Mafhoomsazi-ye tabahi-ye eghtesad dar charkheh-ye nakaramadi-ye entesab-e modiran. Motale'at-e Eghtesad-e Siasi-ye Beynolmelal, 14(7), 213–230 [In Persian] <https://doi.org/10.22126/ipes.2024.10012.1635>
- Baumgartner, M. (2022). Professional competence (s) of physical education teachers: terms, traditions, modelling and perspectives. German Journal of Exercise and Sport Research, 52(4), 550-557. DOI: 10.1007/s12662-022-00840-z
- Bazobandi, Mohammadhasan. (1401). Moghayeseh-ye salahiyat-haye herfei va shakhsiati-ye moallem-e fareghol-tahsil az Daneshgah-e Farhangian ba saier daneshgahha. Moshavereh-ye Shoghli va Sazmani, 14(2), 113–130 [In Persian] [10.48308/jcoc.2022.103026](https://doi.org/10.48308/jcoc.2022.103026) / <https://doi.org/10.48308/jcoc.2022.103026>
- Boehmer, N., & Schinnenburg, H. (2023). Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. Employee Relations: The International Journal, 45(5), 1057-1082.
- Bondarouk, T., Marsman, E., & Rekers, M. (2014). HRM, technology and innovation: new HRM competences for old business challenges?. In Human resource management, social innovation and technology (Vol. 14, pp. 179-215). Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/S1877-636120140000014016
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. SAGE Publications.
- Brauner, S., Murawski, M., & Bick, M. (2025). The development of a competence framework for artificial intelligence professionals using probabilistic topic modelling. Journal of Enterprise Information Management, 38(1), 197-218. DOI: 10.1108/JEIM-09-2022-0341
- Brock, D. M. (2021). Research on professional organizations: A review of theoretical traditions, themes, methods and locations. Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie, 58(4), 569-586. DOI: 10.1111/cars.12364
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2022). Assessing job crafting competencies to predict tradeoffs between competing outcomes. Human Resource Management, 61(1), 91-116. DOI: 10.1002/hrm.22081
- Chekani Azaran, Sarvar, Arasteh, Hamidreza, & Mohammadkhani, Kamran. (1400). Era'e-ye model-e ertegha-ye shayestegi-ye herfei-ye modiran-e Daneshgah-e Fanni va Herfei-ye keshvar ba roykard-e grounded theory. Faslnameh-ye Tose'e-ye Amoozesh Jondi Shapour Ahvaz, 12, 278–290 [In Persian]
- Do Nascimento, C. F., & Warmling, C. M. (2021). Service-Learning in undergraduate dental education: Professional competence for clinical decision-making. European Journal of Dental Education, 25(1), 191-198. DOI: 10.1111/eje.12590
- Donbesuur, F., Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Adomako, S., & Tarba, S. Y. (2023). On the performance of platform-based international new ventures: The roles of non-market strategies and managerial competencies. Journal of International Management, 29(2), 101002. DOI: 10.1111/eje.12590
- Döring, M., & Willems, J. (2023). Processing stereotypes: professionalism confirmed or disconfirmed by sector affiliation?. International Public Management Journal, 26(2), 221-239. DOI: 10.1080/10967494.2021.1971125
- Dwivedi, R., Kumar, S., & Sharma, M. K. (2020). Interpretive structural modeling approach to analyze the factors affecting organizational competence. Journal of Organizational Effectiveness, 7(3), 245–259. DOI: 10.22098/rsmm.2022.10679.1105
- Elbarrad, S., & Belassi, W. (2023). Chartered professional accountant's competencies: the synergy between accounting education and employers' needs—evidence from Alberta. Higher Education, Skills and Work-Based Learning, 13(2), 423-442. DOI: 10.1108/HESWBL-09-2022-0183
- Emam Gholizadeh, Saeed, Mehrabani, Leila, & Ejazi, Mohammad Hamid. (1403). Barrasi-ye avamel-e moasser dar entekhab va entesab-e modiran. Motale'at-e Novin dar Modiriyat va Sazman, 3(1), 26–36 [In Persian] [doi: 10.22034/jmsmo.2024.220447](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2024.220447)

- Fathi, Mohammad, Alizadeh, Saeed, & Zamani Moghaddam, Afsaneh. (1399). Era'e-ye modeli be manzour-e ertegha-ye shayestegi-haye herfei-ye modarresan-e Daneshgah-e Jame'-e Elmi KARBORDI. Pazhuheshhaye Modiriyat-e Omoumi, 13(49), 243–268 [In Persian] <https://doi.org/10.22111/jmr.2020.32519.4902>
- Fernández-Aráoz, C. (2025). Selecting leaders for turbulent times: Competency-based approaches for financial institutions. Journal of Banking & Finance, 146, 107891. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2025.107891>
- Ghousi, Reyhaneh, Nourian, Mohammad, & Abbasi, Asadollah. (1399). Santez-pazhuhi-ye مهارت‌های modiran-e herfei dar nezam-e amoozesh-e karkanan-e dolat. Faslnameh-ye Pazhuheshhaye Modiriyat-e Omoumi, 13(49), 165–187 [In Persian] [DOI: 10.22111/jmr.2019.30238.4614](https://doi.org/10.22111/jmr.2019.30238.4614)
- Haraghi, Masoud, & Darvishi, Ali. (1398). Era'e-ye model-e entekhab-e modiran-e herfei-ye sazmanhaye dolati. Faslnameh-ye Motale'at-e Raftar-e Sazmani, 8(4), 51–86 [In Persian] [doi: 20.1001.1.23221518.1398.8.4.30](https://doi.org/10.23221518.1398.8.4.30)
- hmadi Far, Rashid, & Abdolmaleki, Shobo. (1402). Arzyabi-ye keyfiyat-e salahiyat-haye herfei-ye moallem-an-e chandpaye: Motale'e-ye moredi (Moallem-an-e chandpaye-ye Ostan-e Kordestan). Tose'e Herfei-ye Moallem, 8(3), 65–78. [Persian] [DOI: 10.48310/TPD.2024.14755.1510](https://doi.org/10.48310/TPD.2024.14755.1510)
- Jafarpour, Mahmoud, Hosseini Moghaddam, Sadegh, & Yarahmadi, Mohsen. (1402). Asib-shenasi-ye shiveh-haye entesab-e modiran-e bazargani dar sherkat-haye dolati-ye keshvar. Barrasiha-ye Bazargani, 21(119), 7–25 [In Persian] [doi: 10.22034/bs.2022.557094.2585](https://doi.org/10.22034/bs.2022.557094.2585)
- Mohammadi, A., & Tooraani, H. (2023). Competency Model for Selection and Appointment of Ministerial Administrators within the Educational Leadership and Management Subsystem. QJOE, 39(3), 87–110. URL: <http://qjoe.ir/article-1-2266-fa.html>
- Mohammadpour, A. (2022). Zed-ravesh: Zamineh-haye falsafi va amali dar raveshshenasi-ye keyfi. Nashr: Logos [In Persian]
- Moumeni Mahmooei, H., & Sheshpari, L. (2021). Vakavi-ye salahiyatha-ye modiran-e sazmanha motabegh ba roykard-e eslami be ravesh-e santez-pazhuhi. Faslnameh-ye Nezarat va Bazrasi, 16(61), 47–88. [In Persian] [tps://www.magiran.com/p2523262](https://www.magiran.com/p2523262)
- Mozaffari, N., Vaezi, R., & Kooshki Jahromi, A. (2024). Shenasaai-ye chalesh-haye entekhab va entesab-e modiran dar nezam-e edari-ye Iran (Moredpazhuhi: Sazman-e Edari-Estekhdami-ye Keshvar). Motale'at-e Manabe'-e Ensani, 51(14), 65–84 [In Persian] [10.22034/jhrs.2024.195963](https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.195963)
- Mehr Alizadeh Y, Chenani J. Investigating The Consequences of Selection and Appointment Methods of School Principals on Their Performance in Karkheh city.. MEO 2024; 13 (1), 8 [URL: http://journalieaa.ir/article-1-670-fa.html](http://journalieaa.ir/article-1-670-fa.html)
- Parnian, M., Yaghoubi Pour, A., & Ahmadi, Y. (2023). Barrasi-ye avamel-e moasser bar salahiyat-e herfei-ye modiran-e bimarestanha-ye amoozeshi-ye Daneshgah-e Oloum-e Pezeshki-ye Shiraz. Majaleh-ye Oloum-e Pezeshki-ye Sadra, 11(2), 181–190 [In Persian] <https://doi.org/10.30476/smsj.2023.93967.1320>
- Piowar-Sulej & Bąk-Grabowska, D. (2024). Developing future competencies of people employed in non-standard forms of employment: employers' and employees' perspective. Personnel Review, 53(3), 721–742. [DOI: 10.1108/PR-10-2023-0841](https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0841)
- Polat, G. (2021). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. Journal of Family Business Management, 11(4), 555–571. [DOI: 10.1108/JFBM-03-2020-0020](https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020)
- Presti, A. L., Ambrosino, G., Barattucci, M., & Pagliaro, S. (2023). Good guys with good apples. The moderating role of moral competence on the association between moral disengagement and organizational behaviours. European Review of Applied Psychology, 73(6), 100891. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2023.100891>

- Promnil, N., Srepirote, K., & Poopruksachat, T. (2024). Exploratory factor analysis of hotel employee competencies in Thailand: the evidence after the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2364850. DOI: [10.1080/23311975.2024.2364850](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2364850)
- Rahman, F., & Yilmaz, E. (2025). A quantitative framework for evaluating managerial competence in commercial banks. *International Review of Financial Analysis*, 91, 103126. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.103126>
- Rymkevich, O., & Alawadhi, M. (2024). Trust and leadership competence as resilience drivers in banking systems. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 220, 117–134. DOI: [10.34293/management.v11iS1-Mar.8030](https://doi.org/10.34293/management.v11iS1-Mar.8030)
- Saaty, T. L. (1996). Decision making with dependence and feedback: The analytic network process. Pittsburgh: RWS Publications. DOI: [10.1007/0-387-33987-6_1](https://doi.org/10.1007/0-387-33987-6_1)
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2013). Decision making with the analytic network process: Economic, political, social and technological applications with benefits, opportunities, costs and risks. Springer. DOI: [10.1007/0-387-33987-6](https://doi.org/10.1007/0-387-33987-6)
- Sharifi, N., Salehi Fadrđi, J., & Firouzabadi, A. (2024). Naghsh-e mianjigar-e estres-e shoghli bar rabeteh beyn-e zehngahi, tavanmandi-ye shenakhti va estres-e COVID-19 ba payamadhaye mortabet ba Yek motale'e-ye maghtaei dar mored-e modiran-e banki. *Pazhuheshaye Ravanshenasi-ye Balini va Moshavereh*, 27(14), 172–198 [In Persian]. doi: [10.22067/tpccp.2024.81697.1480](https://doi.org/10.22067/tpccp.2024.81697.1480)
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0–Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080. DOI: [10.1016/j.techfore.2021.121080](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121080)
- Sina, K., Mataji Nimouri, F., & Mahdipour, Z. (1400). Me'yar-e entekhab-e modir dar dastgahhaye dolati. *Nashriyeh-ye Elmi Roykardhaye Pazhuheshi-ye Novin-e Modiriyat va Hesabdari*, 5(16), 172–189 [In Persian] <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/796>
- Soleimani, Mahshid, Khademi, Seyed Musa, Shahnazari Darcheh, Ali, & Abdolmanafi, Saeed. (1403). Shenasa'ei va modelsazi-ye sakhtari-tafsiri-ye avamel-e moasser bar shayestegi-ye bonyadi-ye modiran-e manabe'-e ensani-ye مرتبط با startup-ha-ye haml-o-naql. *Modiriyat-e Farda*, 23(78), 23–42 [In Persian]
- Soleimanzadeh, Touraj, Keyhan, Javad, & Rostami Borachalu, Morteza. (1403). Shenasa'ei va rotbebandi-ye chaleshha va mavane'-e entekhab va entesab-e modiran-e madares-e dolati-ye Ostan-e Azarbayjan-e Gharbi. *Roykard-e Falsafeh dar Madares va Sazmanha*, 10(3), 63–77 [In Persian] [10.22034/esbam.2024.472524.1065](https://doi.org/10.22034/esbam.2024.472524.1065)
- Sorokin, A. E., & Burova, A. Y. (2024). Unerroric of assessment of professional competence for aviation personnel. *Aerospace Systems*, 7(2), 227–235. DOI: [10.1007/s42401-023-00249-y](https://doi.org/10.1007/s42401-023-00249-y)
- Taghipour, Azar, Ghasemizad, Alireza, & Motamed, Hamidreza. (1401). Shenasa'ei-ye shayestegi-haye herfei-ye modiran-e amoozeshi-ye madares-e motevaseteh. *Pazhuheshhaye Modiriyat-e Manabe'-e Ensani*, 14(3), 255–281. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.7.2](https://doi.org/10.22001.1.82548002.1401.14.3.7.2)
- Taheri, A., & Lane, R. (2026). Transformational leadership selection in high-risk financial institutions: Competency-based decision modeling. *Journal of Leadership Studies*, 20(1), 85–103. DOI: [10.35870/ijmsit.v4i2.3098](https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3098)
- Tang, S. Y. F., Lo, E. S. C., Yeh, F. Y., & Cheng, M. M. H. (2023). Early career teachers thriving in the everyday challenges of teaching: understanding the relationship between professional competence and teacher buoyancy. *Journal of Professional Capital and Community*, 8(1), 30–46. DOI: [10.1108/JPCCC-05-2022-0029](https://doi.org/10.1108/JPCCC-05-2022-0029)
- Thiemann, P., Schulz, J., Sunde, U., & Thöni, C. (2022). Selection into experiments: New evidence on the role of preferences, cognition, and recruitment protocols. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 98, 101871. DOI: [10.1016/j.socec.2022.101871](https://doi.org/10.1016/j.socec.2022.101871)

Tang, S. Y., Wong, A. K., Li, D. D., & Cheng, M. M. (2021). Re-conceptualising professional competence development of student teachers in initial teacher education. *Research Papers in Education*, 36(2), 152-175. DOI: [10.1080/02671522.2019.1633563](https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1633563)

Teymourzadeh, Amir, Zamani Moghaddam, Afsaneh, & Mirsepasi, Naser. (1400). Era'e-ye modeli baraye ertegha-ye shayestegi-ye herfei-ye a'za-ye hey'at-e elmi-ye Daneshgah-e Azad-e Eslami, Vahed-e Oloum va Tahghihat-e Tehran (Roykardi jahat-e ertegha-ye bahrevari). *Modiriyat-e Bahrevari (Farasouye Modiriyat)*, 15(3), 185–208. <https://sid.ir/paper/999264/fa> [Persian]

van Beurden, J., Borghouts, I., van den Groenendaal, S. M., & Freese, C. (2024). How Dutch higher HRM education prepares future HR professionals for the impact of technological developments. *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100916. DOI: [10.1016/j.ijme.2023.100916](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100916)

Vauhkonen, A., Saaranen, T., Cassar, M., Camilleri, M., Martín-Delgado, L., Haycock-Stuart, E., ... & Salminen, L. (2024). Professional competence, personal occupational well-being, and mental workload of nurse educators—A cross-sectional study in four European countries. *Nurse education today*, 133, 106069. DOI: [10.1016/j.nedt.2023.106069](https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.106069)

Wahab, S. N., Tan, A., & Roche, O. (2024). Identifying supply chain manager leadership skills and competencies gaps in Malaysia. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(5), 921-937. DOI: [10.1108/HESWBL-07-2023-0179](https://doi.org/10.1108/HESWBL-07-2023-0179)

Xia, Y., Guo, Q., Chen, Q., Zeng, L., Yi, Q., Liu, H., & Huang, H. (2023). Pathways from the clinical learning environment and ego identity to professional identity: A cross-sectional study. *Journal of Professional Nursing*, 45, 29-34. DOI: [10.1016/j.profnurs.2023.01.006](https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2023.01.006)

Xu, L., Nilsson, J., Zhang, J., & Engström, M. (2021). Psychometric evaluation of Nurse Professional Competence Scale—Short-form Chinese language version among nursing graduate students. *Nursing Open*, 8(6), 3232-3241. doi: [10.1002/nop2.1036](https://doi.org/10.1002/nop2.1036)

Yeo, K., & Chen, Y. L. (2024). Risk management competency and executive selection alignment in modern banking. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(7), 412. <https://doi.org/10.3390/jrfm17070412>

Zhang, L., & Patel, R. (2024). Competency-based talent selection and cultural alignment in emerging banking systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(9), 1743–1764. DOI: [10.35445/alishlah.v18i1.9066](https://doi.org/10.35445/alishlah.v18i1.9066)

Zheng, M. X., Schuh, S. C., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2021). Procedural justice enactment as an instrument of position protection: The three-way interaction between leaders' power position stability, followers' warmth, and followers' competence. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 785-799. DOI: [10.1002/job.2493](https://doi.org/10.1002/job.2493)