

140301191106487

مدل شایسته‌سالاری مدیران در سازمانهای دولتی ایران مبتنی بر حرفه‌ای گرایی

علی عباسوندیان لشکری^۱، محمدرضا سعدی^{۲*}، المیرا مشایخی نظام آبادی^۳

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

۲- استادیار، دانشگاه علامه طباطبائی تهران، گروه اقتصاد، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). saadi1001@yahoo.com

۳- استادیار، گروه مدیریت صنعتی، مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ ارسال ۱۴۰۳/۰۱/۱۹	مدیران ستادی در سازمان‌های دولتی ایران نقش محوری و راهبردی در سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان و نظارت بر عملکرد نظام بانکداری ایفا می‌کنند. بنابراین، انتخاب شایسته این دسته از مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هدف پژوهش حاضر، بررسی و ارائه مدلی از عوامل، معیارها و شاخص‌های شکل دهنده شایسته‌سالاری مدیران ستادی در سازمان‌های دولتی ایران مبتنی بر حرفه‌ای گرایی می باشد؛ برای تدوین چارچوب پژوهش، ابتدا از طریق مرور اسناد و مدارک، مطالعات کتابخانه‌ای و با بهره‌گیری از فیش برداری، ابعاد مفهوم شایسته‌سالاری با رویکرد حرفه‌ای‌گرایی استخراج گردید. سپس طی سه مرحله اجرای روش دلفی و بهره‌گیری از نظرات ۲۹ نفر از خبرگان در بانک سپه، مهم‌ترین ابعاد شایسته‌سالاری با رویکرد حرفه‌ای‌گرایی شناسایی شد. در مرحله بعد پس از تعیین حجم نمونه براساس جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۳۲۹ نفر از مدیران و کارکنان ستادی بانک سپه (ادارات ستادی، مدیریت شعب مناطق و شعب ممتاز مستقل) انتخاب و ابعاد و عوامل شناسایی شده در قالب پرسش‌نامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت. داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل و مدل شایسته‌سالاری مدیران سازمان‌های دولتی با رویکرد حرفه‌ای‌گرایی در بانک سپه شامل ۹ متغیر در دو بخش ابعاد شایسته‌سالاری (شامل شایستگی فردی، شایستگی اجرایی، شایستگی رهبری و شایستگی محیطی) و نیز عوامل حرفه‌گرایی مؤثر بر آن (شامل عوامل سازمانی، عوامل فراسازمانی، مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای، عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی و توسعه مدیران حرفه‌ای) طراحی شد. در انتهای مطالعه نیز با تکیه بر نتایج و یافته‌های حاصل، پیشنهادهایی ارائه شده است.
(مقاله پژوهشی)	کلمات کلیدی: شایسته‌سالاری، رویکرد حرفه‌ای گرایی، بانک سپه

مقدمه

براساس نظر متخصصان، وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. اداره سازمان‌ها و بنگاه‌ها در عصر امروز، بر پایه قانون مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی، به گونه‌ای که در داخل، پاسخگوی نیازهای مادی و معنوی جامعه و در سطح منطقه‌ای و جهانی، توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند، تنها از عهده کسانی بر می آید که در زمره نخبگان، نواندیشان و به بیان دیگر، شایستگان باشد (Traicoff et al 2019). استقرار نظام شایستگی به عنوان یکی از سیاست‌های

کلان و راهبردی کشور در سند چشم انداز بیست ساله و قانون برنامه چهارم مورد تأکید قرار گرفته است. از سوی دیگر حرکت دولتها در راستای توسعه شایستگی های مدیران از آن جا آغاز می شود که نقش جدید حاکمیت به عنوان بزرگترین کارآفرین و هدایت کننده برنامه های توسعه کشور شناخته شده و دولت هایی موفق هستند که بهترین افراد را با بهترین قابلیت ها و شایستگی ها ضمن جذب و پرورش، از خدمات آن ها در بهترین پست های سازمانی استفاده نمایند. در این راستا سازمان اداری و استخدامی کشور در بهمن ماه سال ۱۳۹۶ طی دستورالعملی به نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه‌ای و ارائه مدل شایستگی مدیران حرفه‌ای پرداخته که شامل شایستگی های مدیران پایه، عملیاتی و ارشد می باشد (Farhadinejad et al 2021).

محور توسعه در جهان امروز، انسان است و عصاره و چکیده انسان ها در مدیریت تجلی می کند. این مدیر و مدیریت است که با تخصص و مهارت و دانش می تواند تحول آفرین باشد. علم مدیریت، موضوعی کاملاً کاربردی است و نقش اساسی را در توسعه و اداره امور جوامع و کشورها دارد، به گونه ای که در سایه مدیریت مبتنی بر دانش، تخصص و تعهد، می توان جهش اساسی در توسعه جوامع ایجاد کرد و برعکس، مدیران فاقد صلاحیت (هرچند خیرخواه)، معمولاً ضربات مهلکی را به بنگاه یا سازمان متبوع وارد می آورند. اینجاست که مفهوم حرفه‌ای گرایی در سازمانها نمود پیدا می کند (Gonzalez Garcia et al 2020). متأسفانه در زمانی که صدور مجوز یک داروخانه، منوط به متقاضی واجد صلاحیت، یعنی دکتر داروساز است، برای مهمترین پست های مدیریتی، هیچ گونه صلاحیتی در نظر گرفته نمی شود و شاید بتوان گفت امروزه تنها سمتی که نیاز به هیچ شرایط و تخصصی نداشته و هرکس را می توان در مراتب مختلف آن گمارد، جایگاه مدیریت است. اگر سریعاً این موضوع سامان داده نشود، لطامات زیادی متوجه کشور می شود و از طرف دیگر، از افراد واجد صلاحیت، تحصیل کرده و دارای مهارت و تجارب مفید نیز در جایگاه مناسب استفاده نخواهد شد.

راه حل این مسأله، همانا ضرورت نگرش حرفه‌ای و تخصصی به مقوله مدیریت و ایجاد نهادی مناسب برای سیاست گذاری، هدایت و نظارت، و نیز ارتقاء مستمر و بهنگام دانش و توانمندی مدیران کشور است که به واسطه حرفه‌ای شدن و حرفه‌ای سازی مدیران کشور، می توان سایر سطوح سازمانی و کلیه کارکنان سازمان را توانمند و حرفه‌ای نمود (Khoobroo & Ebrahimi 2019). چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از این رو مقتضی است که سازمان ها بکوشند شایسته ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به ویژه برای خدمت در دستگاه های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را بر اساس برنامه ها و خط مشی های صحیح انجام دهند. این امر به مراتب برای مدیران سازمان ها که با مجموعه ای از نیروهای انسانی با فرهنگ ها و ارزش های مختلف در ارتباط است بسیار حائز اهمیت می باشد (Warshawsky & Cramer 2022). از این رو انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهمترین و حساس ترین مسائل در فرایندهای کاری هر سازمانی خواهد بود. بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست های سازمانی را به عهده بگیرند (Fattahpour Marandi 2016). مدل های جامع شایستگی، می تواند در بخش های مختلف کشور از جمله بخش دولتی و خصوصی، منجر به اثربخشی مدیران و در نهایت موفقیت سازمان ها شود. وجود چنین مدل جامعی نیز می تواند در سیستم بانکی بخش دولتی کشور، اثربخشی هرچه بیشتر مدیران را به همراه داشته باشد (Batmani et al 2018). مروری بر پست های مدیریتی - حاکمیتی نشان می دهد، شیوه تصدی پست های حاکمیتی عموماً به دو شکل منتخبین و منتصبین است. بخش منتخبین مربوط به نمایندگان مجلس، اعضای شورای نگهبان و رئیس جمهور (با ماهیت سیاسی) می شود که مردم نقش اساسی در تعیین آن ها ایفا می نمایند، اما منتصبین به دو بخش مدیران سیاسی (مطابق با ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری شامل معاون اول رئیس جمهور، وزرا، استانداران، سفرا و معاونین وزراست) و مدیران حرفه‌ای (شامل مدیران کل، معاونین مدیران، رؤسای ادارات و ...) تقسیم می شوند. از آن جا که بخش منتصبین اغلب دارای وظایفی با ماهیت حرفه‌ای می باشند و در بدنه اصلی هر سه قوه قضاییه، مجریه و مقننه

قرار می گیرند، کارآمدی و اثربخشی مجموعه حاکمیت را تعیین می نمایند. بررسی قانون مدیریت خدمات کشوری نشان می دهد با وجودی که در فصل هشتم قانون مذکور، ضوابطی تحت عنوان استقرار نظام شایستگی معرفی شده است، اما با دسته بندی پست های سازمانی به دو بخش سیاسی و حرفه‌ای، با این منطق که گردش قدرت یکی از مظاهر استقرار دموکراسی مدرن است، هیچ محدودیتی برای انتصاب مدیران سیاسی قائل نشده است (Rahnavard et al 2013). از سوی دیگر برای مدیران حرفه‌ای نیز بنا به مفاد دستورالعمل اجرایی شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۰۴/۰۱ مصوب شورای عالی اداری کل کشور، تنها شرایط عمومی انتخاب و انتصاب مدیران عمدتاً با تأکید بر تجربه کاری مشخص شده است و شایستگی های عمومی مدیریتی به طور کلی و گذرا و بدون اینکه چگونگی ارزیابی و احراز این شایستگی ها مشخص شود، از آن ها تنها نام برده شده است و تدوین شرایط تخصصی انتخاب و انتصاب مدیران نیز به دستگاه اجرایی واگذار شده است که تضمین تحقق تدوین شرایط تخصصی نیز به طور شفاف بیان نشده است (Haraghy & Darvishi 2019). در واقع توسعه شایستگی مدیران بدون رویکرد حرفه‌ای تحقق نخواهد یافت و شاید حلقه مفقوده بسیاری از کشورهای در حال توسعه، عدم توجه کافی به این مهم است (ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۲، مدیریت منابع انسانی و ضرورت حرفه‌ای شدن).

شاهراه بررسی و آسیب شناسی موضوع یادشده را می بایست در عوامل و معیارهایی که می توانند فرآیندها و کارکردهای نظام بانکی کشور را دستخوش تغییر و تحول نمایند، جستجو نمود؛ این عوامل و معیارها می توانند منشأ بیرونی از جنس قوانین و مقررات ابلاغی از سوی نهادهای بالادستی همچون بانک مرکزی، وزارت اقتصاد و ... داشته باشند یا در یک سطح پایین تر، در کالبد استراتژی های سازمانی و منابع انسانی، ساختارها و فرآیندهای داخلی، فرهنگ سازمانی و فناوری سازمانی نمود پیدا کند، نحوه عملیاتی نمودن آن ها می تواند به نگاه حرفه‌ای سازمان ها کمک نماید؛ اما از آن جایی که شایستگی ها با توجه به زمینه کاربرد آن از سازمانی به سازمان دیگر و در سطوح مختلف مدیریت متفاوت است و با توجه به بررسی های انجام شده توسط پژوهشگر تاکنون پژوهشی در زمینه شایستگی مدیران بانک سپه مبتنی بر رویکرد حرفه گرای صورت نگرفته است، در این پژوهش به بررسی شایستگی این گروه از مدیران پرداخته شده است. با توجه به نقش بسیار مهم مدیران بانک ها در ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و دستیابی به اهداف سازمانی، در این پژوهش سعی می شود مدل شایستگی های مدیران بانک سپه تبیین و ارائه شود. آگاهی یافتن از این شایستگی ها می تواند زمینه لازم برای بازنگری عمیق در ملاک ها و معیارهای گزینش و انتخاب این دسته از مدیران و تدوین برنامه توسعه آنان را با اتکا به یافته های علمی فراهم سازد. بر این اساس سؤال اصلی پژوهش بدین صورت مطرح می شود:

مدل شایسته‌سالاری مدیران در سازمان های دولتی ایران با رویکرد حرفه‌ای گرای چگونه است؟

در واقع ضرورت اصلی مطالعه حاضر این است که با نگرشی نظام مند، بتوان نسبت به بازیگران فعال و شکل دهنده عملکرد حرفه‌ای مدیران سازمان های دولتی کشور شناخت و آگاهی بیشتری کسب نمود و روابط حاکم بر آن ها را در نیل به دستاوردهای حرفه‌ای گرای در حوزه سازمان و مدیریت مورد توجه قرار داد. این درحالی است که شایستگی مدیران به عنوان یک سرمایه اجتماعی حلقه واسط و اهرم اصلی تأثیرگذار و تأثیرپذیر کلیه تعاملات و روابط بین متغیرهای پیش فرض تحقیق می باشد که هدف، اندیشیدن به استفاده از حداکثر توان و قابلیت های آن ها در سازمان ها و اجتماع است. تحقق این آرزو، تنها از طریق آسیب شناسی زمینه ای، سازمانی و کارکردی شایستگی مدیران سازمان از منظر حرفه‌ای و عملکرد ایده آل آنها میسر می شود تا بتوان از این طریق دستاوردهای ارزشمندی را در این زمینه کسب کرد.

از دیگر ضرورت های انجام مطالعه پیش رو می توان به مواردی همچون الف) دگرگونی در مفاهیم مدیریت و رهبری (تغییرات شدید محیطی و ظهور پدیده های نوین، داشتن قابلیت ها و شایستگی های جدیدی را برای مدیران الزامی نموده است که تأمین آن ها نیازمند به کارگیری ابزارهای متناسب جدید است)، ب) تحول در سرمایه های انسانی و ضرورت تغییر در ابزارهای رهبری،

ج) نسبت مدیران حرفه‌ای دارای گواهینامه شایستگی عمومی مدیران به کل مدیران حرفه‌ای دستگاه‌های اجرایی به تفکیک سطوح مدیریتی (عملیاتی، پایه، میانی و ارشد) براساس گزارش سازمان استخدامی کشور در سال ۱۴۰۱ که ۹۰۵ درصد می باشد و نیز نوسانات مدیریتی طی سال های آتی (صرف نظر از موارد برنامه ریزی شده، با توجه به گذشت ۴۰ سال از دوران انقلاب، طی ۵ سال آینده، بیش از ۴۵ درصد از مدیران شاغل در سمت های مدیریتی عالی به سن بازنشستگی می رسند که باید برای جانشینی ایشان و نیز انتخاب و انتصاب بهترین گزینه ها مدلی متناسب تدوین شده باشد)، د) یکپارچه و منسجم نبودن شاخص های حرفه‌ای و تخصصی مدیران مطابق با معیارهای بین المللی، اشاره کرد.

مدیران شایسته و اصلح با اتخاذ تدابیر مناسب و با مهارت های خاص خود می توانند بهبود و پیشرفت در فعالیت های بانکی ایجاد کنند. این مدیران هستند که با شایستگی های خاص خود می توانند کارکنان را آموزش داده و آن ها را جهت ارائه خدمات بهتر به مشتری یاری رسانند. اگر مدیران شایسته و تربیت یافته در راس سازمان ها قرار گیرند، فعالیت های سازمانی به طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت. تاکید دولت نیز مبنی بر تشکیل بانک اطلاعاتی از شایستگی های مدیران، اهمیت این موضوع را بیش از پیش نمایان می سازد. شمس زارع و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی، به بررسی اثربخشی مدل شایستگی های عمومی مدیران حرفه‌ای مندرج در «دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه‌ای» ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور پرداختند. به این منظور، با طراحی و اجرای کانون ارزیابی برای ۱۶۱۶ نفر از کارکنان دولتی واجد شرایط در سه سازمان دولتی و تحلیل نمرات هشت شایستگی براساس نمرات کانون ارزیابی، نمرات شایستگی ها و نمرات عملکرد شغلی بر مبنای ارزیابی مدیران مستقیم، داده های موردنیاز جمع آوری شد. نتایج بررسی روایی سازه داخلی، روایی سازه خارجی، روایی ملاکی شایستگی ها و همچنین برازش مدل شایستگی، تحلیل شد. نتایج حاکی از آن است که مدل شایستگی فعلی، دارای اعتبار و اثربخشی کافی نیست. شایستگی های «مسئولیت پذیری» و «تعهد و تعلق سازمانی» کمترین میزان روایی سازه و روایی ملاکی را داشتند. شایستگی «نظارت و کنترل» بیشترین میزان روایی سازه خارجی و شایستگی «تفکر تحلیلی و حل مسئله» بیشترین میزان روایی ملاکی را داشت.

بهرامی و همکاران در سال ۲۰۲۲ در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی در شرایط تحریم با الگوی نظام مند نظریه داده بنیاد، از میان خبرگان و مدیران با سابقه فعال در بانک مرکزی به شناسایی شاخص ها و همچنین برنامه ریزی برای فراهم کردن بستر مناسب به منظور توسعه شایستگی مدیران در شرایط تحریم پرداختند. نتایج تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، منتج به شناسایی الگوی شایستگی های مدیران بانک مرکزی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد گردید، یافته های این پژوهش حاکی از آن است که مدیران بانک مرکزی برای پیاده سازی شایستگی های مدیران ضمن توجه به تمامی مقوله ها و زیرمقوله های شناسایی شده در این پژوهش، با استفاده از مدل رایج شده و اطلاعات و داده های شایستگی های مدیران در شرایط تحریم، برای برنامه ریزی تمامی فرایندهای این حوزه تلاش کنند، به گونه ای که در شرایط تحریم دسترسی شایستگی های مدیران بانک مرکزی ممکن باشد.

در مطالعه دیگری توسط بارونکا و اوهر (۲۰۲۲)، که با هدف ارزیابی شایستگی های مدیریت بر اساس میزان تناسب آن ها با شخصیت مدیران انجام شده است، همبستگی مثبت بین شایستگی های انگیزشی و سبک سازش و مشارکت تأیید شد. همچنین نتایج نشان داد که شایستگی های عملکردی با سبک رقابتی و مشارکتی، و شایستگی های اجتماعی با سبک مشارکتی، انطباقی و سازشکاری همبستگی دارند. رضایی یزدلی و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهش خود نشان دادند برای سنجش شایستگی مدیران بانک های دولتی باید ۱۱۱ شاخص شایستگی ضریب دار در قالب پنج بُعد، شامل فردی - شخصیتی؛ فردی - ذهنی (شناختی)؛ بین فردی (اجتماعی)؛ سازمانی؛ و مدیریتی، به همراه شانزده مولفه، شامل پایبندی به ارزش ها و اخلاقیات؛ اعتبار شخصیتی؛ عمل گرایی؛ توان تفکر و تحلیل؛ یادگیرندگی؛ فراشایستگی؛ ارتباطات موثر؛ قابلیت مذاکره؛ قابلیت کار جمعی؛ دانش و مهارت عمومی؛ دانش

تخصصی؛ بازاریابی و مشتری مداری؛ هدایت‌گری راهبردی؛ اداره کردن واحد کاری؛ مدیریت افراد؛ و مهارت‌های بنیادی مدیریت است، مد نظر قرار گیرد. اسدی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی، به طراحی مدل حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداختند. بر اساس نتایج ارائه شده، ظرفیت‌های فردی و عوامل سازمانی - کارکردی (جذب و به‌کارگیری حرفه‌گرا، آموزش و بهسازی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) به‌عنوان شرایط علی؛ عوامل عام و نهادی سازمانی ازجمله عوامل راهبردی، ساختار، فرهنگ و منابع و زیرساخت‌ها به‌عنوان بستر حاکم؛ عوامل فرا سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر؛ بازآفرینی نقش منابع انسانی و حکمرانی و مشروعیت بخشی به منابع انسانی به‌عنوان کنش‌ها و تعاملات مدل و درنهایت خلق وزارتخانه شایسته محور و سلامت محور در سطح سازمانی و نیروی انسانی بالنده در سطح فردی پیامدهای شناسایی شده بر مبنای نتایج تحقیق هستند.

جعفری نیا و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی، به طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در صنعت خدمات (بانکداری) با رویکرد کیفی و مرور سیستماتیک پرداختند. در مرحله اول جهت مرور پیشینه طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی به تحلیل نتایج و یافته‌های محققین قبلی در قالب روش مرور سیستماتیک پرداخته شده است. در این روش با توجه به پیشینه پژوهش درباب توسعه سرمایه انسانی، پیش‌آیندها و پس‌آیندهای مدل‌های قبلی به طور کامل برای طراحی مولفه‌های مدل استخراج شد. و در نهایت برای تایید مدل با مدیران و خبرگان صنعت بانکداری مصاحبه شد و با روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفت. پس از تحلیل داده‌های پژوهش، دو بُعد توسعه سرمایه انسانی شامل بعد عمومی با مؤلفه‌های فردی، بین فردی و ارتباطی و بعد حرفه‌ای با مؤلفه‌های شایستگی سازمانی، مهارت‌های تخصصی و اخلاق حرفه‌ای شناسایی شدند.

لازم به ذکر است که محقق، به دلیل گستردگی بالای قلمروی مطالعاتی (سازمان‌های دولتی ایران)، و دغدغه مسئولین و دست‌اندرکاران بانک سپه - به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای مالی و اقتصادی کشور در زیرمجموعه حوزه نظام بانکی کشور به ویژه بانک‌های دولتی و نزدیک به ۱۰۰ سال (یک قرن) تجربه با حدود ۳۲۰۰ شعبه که توانسته با جذب سرمایه‌های سرگردان جامعه و سوق دادن آن‌ها به سمت فعالیت‌های مولد اقتصادی در جهت تحقق اهداف اقتصادی کلان کشور، مشارکتی موثر و مطلوب داشته باشد- به منظور انجام این پژوهش، انتخاب نموده است.

روش شناسی پژوهش

نتایج این پژوهش از طریق روش آمیخته، در دو مرحله مستقل کیفی و کمی اجرا شده است. با در نظر گرفتن مدل نیاز تحقیق (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016, 108)، پژوهش حاضر در مرحله کیفی، فلسفه پژوهشی تفسیرگرا را در پیش گرفته است؛ چرا که واقعیت‌های مورد مشاهده به تفسیر پژوهشگر و ذهنیت وی بستگی دارد. طبق این اصل، یک واقعیت برای همه افراد یکسان نیست و از این رو، افراد از واقعیتی واحد تجربه‌ای واحد را به دست نمی‌آورند (Lincoln & Guba, 1988). به لحاظ هدف، باتوجه به اینکه به طراحی مدل شایسته‌سالاری مدیران مبتنی بر حرفه‌ای‌گرایی در سازمانهای دولتی ایران می‌پردازد، در حیطه پژوهش‌های کاربردی و با توجه به تمرکز بر سؤالات پژوهش، از فلسفه پراگماتیسم پیروی می‌کند. رویکرد مورد استفاده، رویکرد استقرایی و استراتژی آن پیمایش است. همچنین از نظر گردآوری داده‌ها در بخش کیفی پژوهش از روش گلوله برفی برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد و اطلاعات از طریق تکنیک دلفی و بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای و آرشیوی به دست آمد. در بخش کمی نیز، برای انتخاب نمونه‌ها با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. برای انتخاب افراد نمونه هر طبقه، به صورت تصادفی عمل شده است، به طوری که هر واحد نمونه‌گیری (مدیران) در یک طبقه (مدیریت شعب منطقه - ادارات مرکزی) قرار گرفت. سپس برای هر طبقه (مدیریت شعب منطقه - ادارات مرکزی) نمونه تصادفی ساده (مدیران) به نسبت حجم طبقه در جامعه انتخاب گردید، و به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. ساندرز و همکاران، استفاده از روش‌های پژوهش‌های کیفی را برای دستیابی به اطلاعات دست اول توصیه می‌کنند. لذا در این پژوهش به منظور شناسایی اجزای مدل شایسته‌سالاری مدیران مبتنی بر حرفه‌ای‌گرایی با توجه به

وظایف، مأموریت‌ها و اهداف و عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر کارکرد سازمان‌های دولتی ایران و به طور ویژه بانک سپه استان تهران روش پژوهش کیفی به کار گرفته شد. در تکمیل فرایند پژوهش و به منظور تأیید نتایج حاصل از آن، از رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. لذا این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی متوالی است. دلیل انتخاب روش پژوهش آمیخته برای پژوهش حاضر عبارت است از:

به دست آوردن شواهد بیشتری برای طراحی مدل شایسته‌سالاری مدیران مبتنی بر حرفه‌ای گرایی در بانک سپه استان تهران؛ در اختیار نداشتن مدل شایسته‌سالاری مدیران مبتنی بر حرفه‌ای گرایی در بانک سپه استان تهران؛ لزوم استفاده از دیدگاه‌های خبرگان.

لذا پژوهش حاضر در سه مرحله انجام شده است:

مرحله اول تحلیل محتوای موضوع پژوهش؛ مرحله دوم اجرای دلفی در سه دور و مرحله سوم اجرای آزمون. در مرحله اول تحقیق، اغلب کتاب‌ها، مقاله‌ها و منابع موجود در کتابخانه‌های چاپی و الکترونیک در حوزه پژوهش بررسی و تحلیل شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، فیش‌ها و یادداشت‌هایی بودند که برای ثبت مقوله‌ها، بعدها و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری و حرفه‌ای گرایی از آن‌ها استفاده شده است.

در مرحله دوم و پس از تبیین کامل مسئله و اهداف تحقیق اقدام به تشکیل پانل دلفی و شناسایی افراد مرتبط گردید. سپس فرم دعوت‌نامه برای تمامی افراد ارسال و در نهایت پانل دلفی متشکل از ۲۹ نفر از اعضای هیئت علمی و خبرگان بانک سپه تهران تشکیل گردید. در ابتدا از افراد خواسته شد که مهمترین ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری با رویکرد حرفه‌ای گرایی را در بانک سپه استان تهران ذکر نمایند. بر این اساس پرسشنامه‌ای مشتمل از ابعاد شایسته‌سالاری با رویکرد حرفه‌ای گرایی در بانک سپه استان تهران که بر اساس ادبیات موضوع، تحقیق‌های پیشین و اسناد بالادستی استخراج شده‌اند، تهیه گردید. این پرسشنامه در اولین مرحله اجرا برای اعضای پانل ارسال و از آن‌ها خواسته شد در خصوص میزان اهمیت هر یک از این عوامل نظرات خود را اعلان نمایند. به علاوه در این مرحله، اعضای پانل نسبت به ادغام و تعدیل متغیرها اقدام نمودند. سپس میزان توافق میان اعضای شناسایی شد و بر اساس نتایج حاصله، دور دوم برنامه‌ریزی گردید. در مرحله دوم این پرسشنامه مجدداً تهیه و بر اساس نتایج حاصله در دور قبلی و با افزودن معیارهای جدید مجدداً اصلاح و توزیع گردید. در مرحله سوم، از هر یک از اعضای پانل خواسته شد تا ضرورت و میزان مرتبط بودن هر یک از گویه‌های شناسایی شده را در مدل مفهومی شایسته‌سالاری با رویکرد حرفه‌ای گرایی مشخص نمایند. در نتیجه سه دور انجام دلفی، مدل، نهایی گردید و پرسشنامه اصلی تحقیق تدوین شد. در دورهای اول و دوم نظر صاحب‌نظران در خصوص مدل و متغیرهای تحقیق طی روش دلفی به بررسی گذاشته شد و در دور سوم، نظر اعضا درباره معیارها و شاخص‌هایی که در دورهای اول و دوم، مهم تشخیص داده شده بودند، مجدداً دریافت شد. انجام روش دلفی پس از انجام دور سوم و دستیابی به اتفاق نظر مطلوب پایان یافت.

در این پژوهش، برای تعیین میزان توافق نظر گروه سنجش، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب همبستگی کندال (W) مقیاسی برای تعیین درجه همبستگی میان چند ویژگی مربوط به شماری از افراد است. چنین مقیاسی به ویژه در بررسی‌های مربوط به «روایی میان‌داوران» سودمند بوده و بین صفر و یک متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد، یعنی توافق کامل وجود ندارد و اگر ۱ باشد به معنای توافق کامل است (Bamberger & Masholel 2004). پس از اجماع نظر پانل نخبگان در زمینه معیارها و شاخص‌های تأثیرگذار بر طراحی مدل شایسته‌سالاری با رویکرد حرفه‌ای گرایی از روش حداقل مربعات جزئی برای آزمون مدل اولیه تحقیق استفاده شد. برای تعیین روایی مدل اندازه‌گیری از روایی صوری و محتوایی، روایی همگرا و روایی افتراقی استفاده شد و پایایی آن نیز بر اساس تحلیل مؤلفه‌های اصلی، آلفای کرونباخ و دیلون - گلدشتاین محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم افزارهای SPSS 22 و Smart PLS نسخه سوم در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام

گرفت. برای آزمون سؤالات از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و کمترین مربعات جزئی (PLS) که بر واریانس بین سازه ها تمرکز کرده است، استفاده شد. در مرحله سوم تحقیق، به منظور اعتباربخشی مدل حاصل از بخش کیفی، پرسشنامه ای مشتمل بر ۱۰۳ گویه اصلی طراحی شد و در اختیار اعضای نمونه پژوهش قرار گرفت. لذا ۳۲۹ پرسشنامه بین اعضای هیأت مدیره، مدیران امور، مسئولین ادارات ستادی، مسئولین مدیریت شعب مناطق و شعب ممتاز مستقل توزیع شده و مبنای تجزیه و تحلیل داده ها، بررسی استنباطی داده ها و اعتبارسنجی مدل قرار گرفت.

یافته ها

در پاسخ به پرسش های تحقیق ابتدا پرسش های فرعی، سپس به پرسش اصلی با روش آماری تحلیل عاملی تأییدی پاسخ داده شده است.

سؤال ۱. ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های شایسته سالاری مدیران سازمان های دولتی ایران با رویکرد حرفه ای گرای کدامند؟ به منظور ارائه مدل مفهومی لازم بود که با نگاه به ادبیات تحقیق و همچنین بررسی تجربه سازمانی افراد خبره حوزه منابع انسانی صنعت مورد مطالعه، نسبت به تعریف متغیرها و برقراری ارتباط آن ها اقدام شود. به همین منظور، با کنکاش در ابعاد معرفی شده در ادبیات تحقیق و هر یک از مدل های شایستگی و حرفه ای گرای و توجه به تعاریف ابعاد معرفی شده توسط محققان، ۴ حوزه شایستگی شناسایی و ابعاد شایستگی تحت آن حوزه ها معرفی شدند. این حوزه های شناسایی شده عبارتند از: "حوزه رهبری"، "حوزه اجرایی (مدیریتی)"، "حوزه فردی" و "حوزه محیطی"، که شاخص های آن ها از ادبیات و پیشینه مدل های مورد مطالعه حاصل شدند. همچنین بر اساس پیشینه جمع آوری شده در خصوص حرفه ای گرای، دسته بندی مؤلفه های حرفه ای گرای در قالب سه مؤلفه "حرفه ای گرای فردی"، "حرفه ای گرای سازمانی" و "حرفه ای گرای فراسازمانی"، حاصل ادبیات تحقیق شناسایی شد.

پس از مطالعه ادبیات پژوهش های مرتبط با موضوعات شایسته سالاری و حرفه ای گرای در مدیریت دولتی و تلفیق دو موضوع یادشده و اثبات نظری لزوم نگرش و عملکرد حرفه ای در حوزه های مدیریتی و به ویژه استقرار نظام شایسته سالاری در سازمان های دولتی (بانک سپه)، به منظور تکمیل چارچوب نشأت گرفته از ادبیات (ایده اولیه محقق) و طراحی و تدوین مدل مفهومی پژوهش (ایده ثانویه محقق)، از روش دلفی (مصاحبه به شیوه ساختارمند) برای اخذ نقطه نظرات خبرگان دانشگاهی و متخصصین حوزه منابع انسانی در نظام بانکداری (به ویژه بانک های دولتی) اقدام گردید؛ طیف پرسشنامه های مرتبط با پانل دلفی در دو حوزه معیارها و شاخص ها پرسیده شد: اول این که، ابعاد و مؤلفه های شکل دهنده الگوی شایسته سالاری مبتنی بر حرفه ای گرای در سازمان های دولتی (بانک سپه) کدامند و دوم این که، میزان اهمیت و تأثیر معیارها و شاخص های حرفه ای گرای بر شکل گیری الگوی شایسته سالاری مدیران سازمان های دولتی (بانک سپه) چقدر است؛

در بررسی از طریق آمار استنباطی در این پژوهش فقط دور سوم دلفی در نظر گرفته شده است و استنباط ها بر اساس نتایج و دستاوردهای حاصل از این دور انجام شده است. دلیل اول، جامعیت پرسشنامه دور سوم است و از سوی دیگر، معمولاً استخراج الگوی نهایی، بر مبنای نتایج آخرین دور دلفی انجام می گیرد. بر این پایه تحلیل ها و استنباط های این بخش تماماً از خروجی دور سوم دلفی صورت گرفت.

جداول ۱ و ۳، نتایج مرتبط با پرسشنامه دور سوم دلفی که شامل موارد توصیف آماری نظر پاسخ دهندگان و آزمون t تک نمونه ای برای معیارها و شاخص های شکل گیری شایستگی با رویکرد حرفه ای گرای است را نشان می دهند.

جدول ۱. تحلیل توصیفی نظر پاسخ دهندگان و نتایج آزمون تی برای معناداری معیارهای های شکل دهنده شایستگی با رویکرد حرفه ای گرایی در دور سوم دلفی

بعد/عامل	تعداد پاسخ ها	میانگین	انحراف معیار	ارزش آزمون = ۵			
				ضریب			سطح اطمینان ۹۵٪
				مقدار تی	درجه آزادی	معناداری	حد پایین حد بالا
۱	۲۳	۳/۸۷	۰/۷۴	۴/۵۲	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۸۷ ۰/۴۲
۲	۲۳	۴/۴۷	۰/۶۴	۸/۸۸	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۴۷ ۱/۱۱
۳	۲۳	۳/۹۳	۰/۸۰	۴/۵۳	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۹۳ ۰/۴۹
۴	۲۳	۳/۹۳	۰/۸۰	۴/۵۳	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۹۳ ۰/۴۹
۵	۲۳	۴/۱۲	۰/۹۹	۴/۴۰	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۷ ۰/۶۲
۶	۲۳	۴/۲۷	۰/۸۰	۶/۱۴	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۲۷ ۰/۸۰
۷	۲۳	۳/۸۲	۰/۶۷	-۸/۴۲	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۸۰ ۰/۴۲
۸	۲۳	۴/۲۰	۰/۶۸	۶/۷۸	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۲۰ ۰/۸۳
۹	۲۳	۴/۴۰	۰/۸۳	۶/۵۰	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۴۰ ۰/۹۴
۱۰	۲۳	۳/۹۳	۰/۸۲	۴/۵۳	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۹۳ ۰/۴۹
۱۱	۲۳	۴/۱۳	۰/۷۳	۵/۲۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۳ ۰/۶۲
۱۲	۲۳	۴/۲۰	۰/۶۵	۵/۹۲	۲۸	۰/۰۰۱	۱/۲۰ ۰/۶۴
۱۳	۲۳	۳/۲۷	۰/۴۳	۲/۲۶	۲۸	۰/۰۴۱	۰/۲۷ ۰/۰۱
۱۴	۲۳	۳/۸۲	۰/۶۷	-۸/۴۲	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۸۰ ۰/۴۲
۱۵	۲۳	۴/۲۹	۰/۸۰	۶/۱۴	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۲۷ ۰/۸۲
۱۶	۲۳	۴/۰۶	۰/۸۸	۴/۶۸	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۰۷ ۰/۶۲
۱۷	۲۳	۴/۳۳	۰/۶۲	۸/۳۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۳۳ -۰/۷۴
۱۸	۲۳	۴/۱۳	۰/۷۳	۵/۲۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۳ ۰/۶۲
۱۹	۲۳	۴/۱۲	۰/۹۹	۴/۴۰	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۷ ۰/۶۲
۲۰	۲۳	۳/۲۷	۰/۴۳	۲/۲۶	۲۸	۰/۰۴۱	۰/۲۷ ۰/۰۱
۲۱	۲۳	۳/۸۷	۰/۹۲	۳/۴۷	۲۸	۰/۰۰۳	۰/۸۷ ۰/۳۶
۲۲	۲۳	۴/۰۱	۰/۶۵	۵/۹۲	۲۸	۰/۰۰۰	۱ ۰/۶۲
۲۳	۲۳	۴/۲۹	۰/۸۰	۶/۱۴	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۲۷ ۰/۸۲
۲۴	۲۳	۳/۹۳	۰/۷۴	۴/۵۲	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۸۷ ۰/۴۶

۰/۴۹	۰/۹۳	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۶۸	۰/۸۰	۳/۹۷	۲۳	۲۵
۰/۸۲	۱/۲۷	۰/۰۰۰	۲۸	۶/۱۴	۰/۸۰	۴/۲۹	۲۳	۲۶
۰/۵۸	۱	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۱۲	۰/۷۶	۴	۲۳	۲۷
۰/۶۴	۱/۱۳	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۲۶	۰/۸۱	۴/۱۱	۲۳	۲۸
-۰/۷۴	۱/۳۳	۰/۰۰۰	۲۸	۸/۳۷	۰/۶۲	۴/۳۳	۲۳	۲۹

جدول ۲. نتایج ضریب توافق کندال

دور سوم دلفی

۲۳	تعداد
۰/۶۴۳	ضریب توافق کندال
۲۶/۷۳۲	کای اسکوتر
۰/۱۶۷	معناداری

برای این دور ضریب هماهنگی کندال ۰/۶۴۳ و کای اسکوتر برابر با ۲۶/۷۳۲ و درجه آزادی ۲۸ و معنی داری ۰/۱۶۷ به دست آمد. بنابراین با توجه به بالا بودن ضریب هماهنگی کندال و معنی دار نبودن تفاوت میانگین رتبه‌ها، اتفاق نظر میان اعضای پانل وجود دارد. در نتیجه شاخص‌های به دست آمده، متغیرها، ابعاد و مدل از نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت و می توان مراحل انجام روش دلفی را متوقف نمود.

جدول ۳. تحلیل توصیفی نظر پاسخ دهندگان و نتایج آزمون تی برای معناداری شاخص های شکل دهنده شایستگی با رویکرد حرفه ای گرای در

دور سوم دلفی

ارزش آزمون= ۵						انحراف معیار	میانگین	تعداد پاسخ ها	بعد/عامل
سطح اطمینان ۹۵٪		ضریب							
حد بالا	حد پایین	اختلاف میانگین	معناداری	درجه آزادی	مقدار تی				
۱/۱۷	۰/۴۲	۰/۸۰	۰/۰۰۰	۲۸	-۸/۴۲	۰/۶۷	۳/۸۲	۲۹	۱
۱/۶۶	۰/۶۲	۱/۱۷	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۴۰	۰/۹۹	۴/۱۲	۲۹	۲
۱/۸۶	۰/۹۴	۱/۴۰	۰/۰۰۰	۲۸	۶/۵۰	۰/۸۳	۴/۴۰	۲۹	۳
۱/۶۰	۰/۶۷	۱/۱۳	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۲۱	۰/۸۳	۴/۱۳	۲۹	۴
۱/۳۴	۰/۴۰	۰/۸۷	۰/۰۰۲	۲۸	۴/۰۳	۰/۸۳	۳/۸۷	۲۹	۵
۱/۵۷	۰/۸۳	۱/۲۰	۰/۰۰۰	۲۸	۶/۷۸	۰/۶۸	۴/۲۰	۲۹	۶

۷	۲۹	۳/۸۰	۰/۷۷	۴	۲۸	۰/۰۰۱	۰/۸۰	۰/۳۶	۱/۲۰
۸	۲۹	۴/۱۱	۰/۸۱	۵/۲۶	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۳	۰/۶۴	۱/۶۳
۹	۲۹	۳/۸۷	۰/۹۲	۳/۴۷	۲۸	۰/۰۰۳	۰/۸۷	۰/۳۶	۱/۲۷
۱۰	۲۹	۴/۰۷	۰/۷۷	۴/۶۸	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۰۷	۰/۵۸	۱/۵۳
۱۱	۲۹	۴/۴۹	۰/۷۴	۷/۹۰	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۵۳	۱/۱۲	۱/۹۴
۱۲	۲۹	۴/۴۳	۰/۶۲	۱۳/۹۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۳۳	۰/۹۹	۲/۲۱
۱۳	۲۹	۴/۲۰	۰/۷۷	۶/۴۶	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۲۰	۰/۷۷	۱/۶۹
۱۴	۲۹	۴/۲۷	۰/۸۰	۶/۱۴	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۲۷	۰/۸۰	۱/۷۲
۱۵	۲۹	۴/۴۷	۰/۶۴	۸/۸۸	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۴۷	۱/۱۱	۱/۸۲
۱۶	۲۹	۴/۳۳	۰/۸۲	۶/۳۳	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۳۳	۰/۸۷	۱/۷۹
۱۷	۲۹	۴/۲۲	۰/۷۹	۷/۱۴	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۳۳	۰/۹۳	۱/۷۳
۱۸	۲۹	۳/۹۳	۰/۸۲	۴/۵۳	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۹۳	۰/۴۹	۱/۳۸
۱۹	۲۹	۴/۳۳	۰/۶۲	۸/۳۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۳۳	۰/۷۴	۰/۶۱
۲۰	۲۹	۴/۰۶	۰/۸۸	۴/۶۸	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۰۷	۰/۶۲	۱/۵۳
۲۱	۲۹	۴/۲۰	۰/۶۵	۵/۹۲	۲۸	۰/۰۰۱	۱/۲۰	۰/۶۴	۱/۶۳
۲۲	۲۹	۴/۱۳	۰/۷۳	۵/۲۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۳	۰/۶۲	۱/۵۳
۲۳	۲۹	۴/۲۲	۰/۷۹	۷/۱۴	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۳۳	۰/۹۳	۱/۷۳
۲۴	۲۹	۳/۹۳	۰/۷۴	۴/۵۲	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۸۷	۰/۴۶	۱/۲۳
۲۵	۲۹	۳/۹۷	۰/۸۰	۴/۶۸	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۹۳	۰/۴۹	۱/۵۳
۲۸	۲۹	۴/۱۳	۰/۷۳	۵/۲۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۳	۰/۶۲	۱/۵۳
۲۶	۲۹	۴/۱۲	۰/۹۹	۴/۴۰	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۷	۰/۶۲	۱/۶۶
۲۷	۲۹	۳/۸۷	۰/۹۲	۳/۵۷	۲۸	۰/۰۰۳	۰/۸۷	۰/۳۶	۰/۱/۵۳
۲۸	۲۹	۴/۰۱	۰/۸۰	۵/۱۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۰۷	۰/۶۲	۱/۵۳
۲۹	۲۹	۴/۲۰	۰/۶۵	۵/۹۲	۲۸	۰/۰۰۱	۱/۲۰	۰/۶۴	۱/۶۳
۳۰	۲۹	۳/۲۷	۰/۴۳	۲/۲۶	۲۸	۰/۰۴۱	۰/۲۷	۰/۰۱	۰/۵۳
۳۱	۲۹	۳/۲۷	۰/۴۳	۲/۲۶	۲۸	۰/۰۴۱	۰/۲۷	۰/۰۱	۰/۵۳

۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۶۸	۰/۸۸	۴/۰۶	۲۹	۳۲
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۱۷	۰/۸۰	۴/۰۳	۲۹	۳۳
۱/۷۱	۰/۸۲	۱/۲۷	۰/۰۰۰	۲۸	۶/۱۴	۰/۸۰	۴/۲۹	۲۹	۳۴
۱/۴۲	۰/۵۸	۱	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۱۲	۰/۷۶	۴	۲۹	۳۵
۱/۶۳	۰/۶۴	۱/۱۳	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۲۶	۰/۸۱	۴/۱۱	۲۹	۳۶
۰/۵۳	۰/۰۱	۰/۲۷	۰/۰۴۱	۲۸	۲/۲۶	۰/۴۳	۳/۲۷	۲۹	۳۷
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۱۷	۰/۸۰	۴/۰۳	۲۹	۳۸
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۶۸	۰/۸۸	۴/۰۶	۲۹	۴۲
۰/۵۳	۰/۰۱	۰/۲۷	۰/۰۴۱	۲۸	۲/۲۶	۰/۴۳	۳/۲۷	۲۹	۳۹
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۱۳	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۲۷	۰/۷۳	۴/۱۳	۲۹	۴۰
۱/۱۷	۰/۴۲	۰/۸۰	۰/۰۰۰	۲۸	-۸/۴۲	۰/۶۷	۳/۸۲	۲۹	۴۶
۱/۸۶	۰/۹۴	۱/۴۰	۰/۰۰۰	۲۸	۶/۵۰	۰/۸۳	۴/۴۰	۲۹	۴۱
۱/۳۸	۰/۴۹	۰/۹۳	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۵۳	۰/۸۲	۳/۹۳	۲۹	۴۲
۱/۳۸	۰/۴۹	۰/۹۳	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۵۳	۰/۸۲	۳/۹۳	۲۹	۴۳
۱/۶۶	۰/۶۲	۱/۱۷	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۴۰	۰/۹۹	۴/۱۲	۲۹	۴۴
۰/۵۳	۰/۰۱	۰/۲۷	۰/۰۴۱	۲۸	۲/۲۶	۰/۴۳	۳/۲۷	۲۹	۴۵
۱/۲۷	۰/۳۶	۰/۸۷	۰/۰۰۳	۲۸	۳/۴۷	۰/۹۲	۳/۸۷	۲۹	۴۶
۱/۳۶	۰/۶۲	۱	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۹۲	۰/۶۵	۴/۰۱	۲۹	۴۷
۱/۷۱	۰/۸۲	۱/۲۷	۰/۰۰۰	۲۸	۶/۱۴	۰/۸۰	۴/۲۹	۲۹	۴۸
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۱۷	۰/۸۰	۴/۰۳	۲۹	۴۹
۱/۴۲	۰/۵۸	۱	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۱۲	۰/۷۶	۴	۲۹	۵۰
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۱۳	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۹۱	۰/۷۴	۴/۱۳	۲۹	۵۱
۱/۷۹	۰/۸۸	۱/۳۳	۰/۰۰۰	۲۸	۶/۳۳	۰/۸۰	۴/۳۳	۲۹	۵۲
۱/۵۱	۰/۶۲	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۱۷	۰/۷۷	۴/۰۷	۲۹	۵۳
۱/۶۶	۰/۶۲	۱/۱۷	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۴۰	۰/۹۹	۴/۱۲	۲۹	۵۴
۱/۷۹	۰/۸۷	۱/۳۳	۰/۰۰۰	۲۸	۶/۳۳	۰/۸۲	۴/۳۳	۲۹	۵۵

۱/۵۳	۰/۳۶	۰/۸۷	۰/۰۰۳	۲۸	۳/۵۷	۰/۹۲	۳/۸۷	۲۹	۵۶
۱/۷۳	۰/۹۳	۱/۳۳	۰/۰۰۰	۲۸	۷/۱۴	۰/۷۹	۴/۲۲	۲۹	۵۷
۱/۳۸	۰/۴۹	۰/۹۳	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۵۳	۰/۸۲	۳/۹۳	۲۹	۵۸
۱/۳۶	۰/۶۲	۱	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۹۲	۰/۶۵	۴/۰۱	۲۹	۵۹
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۱۷	۰/۸۰	۴/۰۳	۲۹	۶۰
۰/۵۳	۰/۰۱	۰/۲۷	۰/۰۴۱	۲۸	۲/۲۶	۰/۴۳	۳/۲۷	۲۹	۶۱
۱/۶۶	۰/۶۲	۱/۱۷	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۴۰	۰/۹۹	۴/۱۲	۲۹	۶۲
۱/۸۲	۱/۱۱	۱/۴۷	۰/۰۰۰	۲۸	۸/۸۸	۰/۶۴	۴/۴۷	۲۹	۶۳
۱/۷۹	۰/۸۷	۱/۳۳	۰/۰۰۰	۲۸	۶/۳۳	۰/۸۲	۴/۳۳	۲۹	۶۴
۱/۷۳	۰/۹۳	۱/۳۳	۰/۰۰۰	۲۸	۷/۱۴	۰/۷۹	۴/۲۲	۲۹	۶۵
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۱۷	۰/۸۰	۴/۰۳	۲۹	۶۶
۱/۱۷	۰/۴۲	۰/۸۰	۰/۰۰۰	۲۸	-۸/۴۲	۰/۶۷	۳/۸۲	۲۹	۶۷
۱/۶۶	۰/۶۲	۱/۱۷	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۴۰	۰/۹۹	۴/۱۲	۲۹	۶۸
۱/۸۶	۰/۹۴	۱/۴۰	۰/۰۰۰	۲۸	۶/۵۰	۰/۸۳	۴/۴۰	۲۹	۶۹
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۶۸	۰/۸۸	۴/۰۶	۲۹	۷۰
۱/۶۳	۰/۶۴	۱/۲۰	۰/۰۰۱	۲۸	۵/۹۲	۰/۶۵	۴/۲۰	۲۹	۷۱
۱/۲۸	۰/۴۲	۰/۸۷	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۵۲	۰/۷۴	۳/۸۷	۲۹	۷۲
۱/۸۲	۱/۱۱	۱/۴۷	۰/۰۰۰	۲۸	۸/۸۸	۰/۶۴	۴/۴۷	۲۹	۷۳
۱/۳۳	۰/۴۹	۰/۹۳	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۵۳	۰/۸۰	۳/۹۳	۲۹	۷۴
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۱۷	۰/۸۰	۴/۰۱	۲۹	۷۵
۱/۵۳	۰/۶۲	۱/۱۳	۰/۰۰۰	۲۸	۵/۲۷	۰/۷۳	۴/۱۳	۲۹	۷۶
۱/۵۳	۰/۵۸	۱/۰۷	۰/۰۰۰	۲۸	۴/۶۸	۰/۷۷	۴/۰۷	۲۹	۷۷
۱/۹۴	۱/۱۲	۱/۵۳	۰/۰۰۰	۲۸	۷/۹۰	۰/۷۴	۴/۴۹	۲۹	۷۸
۱/۲۰	۰/۳۶	۰/۸۰	۰/۰۰۱	۲۸	۴	۰/۷۷	۳/۸۰	۲۹	۷۹
۰۱/۵۳	۰/۳۶	۰/۸۷	۰/۰۰۳	۲۸	۳/۵۷	۰/۹۲	۳/۸۷	۲۹	۸۰
۰/۵۳	۰/۰۱	۰/۲۷	۰/۰۴۱	۲۸	۲/۲۶	۰/۴۳	۳/۲۷	۲۹	۸۱

۸۲	۲۹	۴/۰۳	۰/۸۰	۵/۱۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۰۷	۰/۶۲	۱/۵۳
۸۳	۲۹	۴/۱۲	۰/۹۹	۴/۴۰	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۷	۰/۶۲	۱/۶۶
۸۴	۲۹	۳/۲۷	۰/۴۳	۲/۲۶	۲۸	۰/۰۴۱	۰/۲۷	۰/۰۱	۰/۵۳
۸۵	۲۹	۳/۸۷	۰/۹۲	۳/۴۷	۲۸	۰/۰۰۳	۰/۸۷	۰/۳۶	۱/۲۷
۸۶	۲۹	۴/۰۱	۰/۶۵	۵/۹۲	۲۸	۰/۰۰۰	۱	۰/۶۲	۱/۳۶
۸۷	۲۹	۴/۳۳	۰/۶۲	۸/۳۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۳۳	-۰/۷۴	۰/۶۱
۸۸	۲۹	۴/۱۳	۰/۷۳	۵/۲۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۳	۰/۶۲	۱/۵۳
۸۹	۲۹	۳/۹۷	۰/۸۰	۴/۶۸	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۹۳	۰/۴۹	۱/۵۳
۹۰	۲۹	۴/۱۱	۰/۸۱	۵/۲۶	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۳	۰/۶۴	۱/۶۳
۹۱	۲۹	۴/۱۳	۰/۸۳	۵/۲۱	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۳	۰/۶۷	۱/۶۰
۹۲	۲۹	۳/۸۰	۰/۶۸	۴/۵۴	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۸۷	۱/۰۳	۱/۳۶
۹۳	۲۹	۳/۸۷	۰/۸۳	۴/۰۳	۲۸	۰/۰۰۲	۰/۸۷	۰/۴۰	۱/۳۴
۹۴	۲۹	۳/۸۲	۰/۶۷	-۸/۴۲	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۸۰	۰/۴۲	۱/۱۷
۹۵	۲۹	۴/۲۹	۰/۸۰	۶/۱۴	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۲۷	۰/۸۲	۱/۷۱
۹۶	۲۹	۴/۰۶	۰/۸۸	۴/۶۸	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۰۷	۰/۶۲	۱/۵۳
۹۷	۲۹	۴/۲۹	۰/۸۰	۶/۱۴	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۲۷	۰/۸۲	۱/۷۱
۹۸	۲۹	۴/۰۳	۰/۸۰	۵/۱۷	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۰۷	۰/۶۲	۱/۵۳
۹۹	۲۹	۴/۰۶	۰/۸۸	۴/۶۸	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۰۷	۰/۶۲	۱/۵۳
۱۰۰	۲۹	۴/۲۰	۰/۶۵	۵/۹۲	۲۸	۰/۰۰۱	۱/۲۰	۰/۶۴	۱/۶۳
۱۰۱	۲۹	۳/۸۷	۰/۷۴	۴/۵۲	۲۸	۰/۰۰۰	۰/۸۷	۰/۴۲	۱/۲۸
۱۰۲	۲۹	۴/۱۲	۰/۹۹	۴/۴۰	۲۸	۰/۰۰۰	۱/۱۷	۰/۶۲	۱/۶۶
۱۰۳	۲۹	۳/۲۷	۰/۴۳	۲/۲۶	۲۸	۰/۰۴۱	۰/۲۷	۰/۰۱	۰/۵۳

منبع: محقق ساخته براساس نتایج آزمون داده‌ها

با توجه به نتایج جدول ۴ برای این دور ضریب هم‌هنگی کندال ۰/۶۴۹ و کای اسکوتر برابر با ۱۳۰/۵۹ و درجه آزادی ۲۸ و معنی داری ۰/۱۷۵ به دست آمد. بنابراین با توجه به بالا بودن ضریب هم‌هنگی کندال و معنی دار نبودن تفاوت میانگین رتبه‌ها، اتفاق نظر میان اعضای پانل وجود دارد. در نتیجه شاخص‌های به دست آمده، متغیرها، ابعاد و مدل از نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت.

درنتیجه می توان مراحل انجام روش دلفی را متوقف نمود و به اجماع نقطه نظرات پاسخ‌دهندگان بر روی شاخص های شکل گیری شایستگی با رویکرد حرفه‌ای گرایی مدیران ستادی بانک سپه اتکا کرد.

جدول ۴. نتایج ضریب توافق کندال دور سوم دلفی

تعداد	۲۹
ضریب توافق کندال	۰/۶۴۹
کای اسکوتر	۱۳۰/۵۹
معناداری	۰/۱۷۵

همان طور که مشاهده شد، به منظور غربالگری معیارها و شاخص های شکل گیری شایسته‌سالاری مدیران ستادی بانک سپه با رویکرد حرفه‌ای گرایی در سه دور، روش دلفی بین اعضای پانل دلفی اجرا گردید که مقدار ضریب هماهنگی کندال برای معیارها در دورهای اول تا سوم، به ترتیب ۰/۲۲۷، ۰/۴۲۱ و ۰/۶۴۳ و برای شاخص های زیرمجموعه در دورهای اول تا سوم به ترتیب ۰/۲۰۹، ۰/۴۵۱ و ۰/۶۴۹ محاسبه گردید که نشان از بهبود فرآیند مدل اجرایی روش دلفی در پژوهش دارد و در نهایت پس از سه دور غربالگری معیارها و شاخص ها و جرح و تعدیل واژگان و مفاهیم مرتبط با ابزار طراحی شده پژوهش، تعداد ۲۹ معیار و ۱۰۳ شاخص برای سنجش و آزمون مدل شایسته‌سالاری مدیران ستادی بانک سپه با رویکرد حرفه‌ای گرایی به دست آمد.

سؤال ۲. نوع روابط در مدل شایسته‌سالاریمدیران ستادی بانک سپه با رویکرد حرفه‌ای گرایی چگونه می باشد؟

پس از انجام مراحل فوق الذکر جهت شناسایی و تبیین نوع روابط مهمترین ابعاد و عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری مدیران ستادی بانک سپه با رویکرد حرفه‌ای گرایی، نتایج اعتبارسنجی گردید که بر اساس نتایج حاصل از اعتبارسنجی از طریق مدل سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر، ۴ بُعد اصلی شناسایی شده برای شایسته‌سالاری (شایستگی های فردی مدیران، شایستگی های اجرایی مدیران، شایستگی های رهبری مدیران و شایستگی های محیطی) و عوامل اثرگذار درون سازمانی و برون سازمانی (یعنی عوامل حرفه‌ای گرایی فراسازمانی و عوامل حرفه‌ای گرایی سازمانی) و ۳ عامل میانجی (عملکرد مدیران حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای و عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی) تأیید شد. همچنین با توجه به نتایج تحقیق، تأثیر عوامل حرفه‌ای گرایی فراسازمانی و عوامل حرفه‌ای گرایی سازمانی (عوامل مؤثر) بر ابعاد شایسته‌سالاری (شایستگی های فردی مدیران، شایستگی های اجرایی مدیران، شایستگی های رهبری مدیران و شایستگی های محیطی) تأیید شد. شایان ذکر است که تأثیر عوامل مؤثر بر ابعاد شایسته‌سالاری از طریق عوامل میانجی، قوی تر از تأثیر این عوامل به طور مستقیم است. بنابراین، نقش میانجی متغیرهای (عملکرد مدیران حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای و عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی) در تأثیر عوامل حرفه‌ای گرایی درون سازمانی و فراسازمانی بر ابعاد شایسته‌سالاری تأیید می شود.

جدول (۵) تحلیل مسیر و معناداری روابط تحقیق برای پاسخ به سؤالهای تحقیق را نشان می دهد که حکایت از تأیید همه روابط موجود در مدل می باشد.

جدول ۵. نتایج بررسی های آماری

مسیر علی	نتیجه	
عوامل حرفه‌ای گرایی سازمانی	---	شایستگی های فردی
عوامل حرفه‌ای گرایی سازمانی	---	شایستگی های اجرایی
تأثیر مثبت و معنادار		تأثیر مثبت و معنادار
تأثیر مثبت و معنادار		تأثیر مثبت و معنادار

عوامل حرفه‌ای گرای سازمانی	<---	شایستگی های رهبری	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای سازمانی	<---	شایستگی های محیطی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فراسازمانی	<---	شایستگی های فردی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فراسازمانی	<---	شایستگی های اجرایی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فراسازمانی	<---	شایستگی های رهبری	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فراسازمانی	<---	شایستگی های محیطی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فردی	<---	شایستگی های فردی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فردی	<---	شایستگی های اجرایی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فردی	<---	شایستگی های رهبری	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فردی	<---	شایستگی های محیطی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	<---	شایستگی های فردی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	<---	شایستگی های اجرایی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	<---	شایستگی های رهبری	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	<---	شایستگی های محیطی	تأثیر مثبت و معنادار
مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	<---	شایستگی های فردی	تأثیر مثبت و معنادار
مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	<---	شایستگی های اجرایی	تأثیر مثبت و معنادار
مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	<---	شایستگی های رهبری	تأثیر مثبت و معنادار
مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	<---	شایستگی های محیطی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای سازمانی	<---	مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای سازمانی	<---	عوامل حرفه‌ای گرای فردی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای سازمانی	<---	عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فراسازمانی	<---	مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فراسازمانی	<---	عوامل حرفه‌ای گرای فردی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل حرفه‌ای گرای فراسازمانی	<---	عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	تأثیر مثبت و معنادار
مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	<---	عوامل حرفه‌ای گرای فردی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	<---	عوامل حرفه‌ای گرای فردی	تأثیر مثبت و معنادار

۴۳

مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	عوامل حرفه‌ای گرای فردی	شایستگی های رهبری	تأثیر مثبت و معنادار
مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	عوامل حرفه‌ای گرای فردی	شایستگی های محیطی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	عوامل حرفه‌ای گرای فردی	شایستگی های فردی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	عوامل حرفه‌ای گرای فردی	شایستگی های اجرایی	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	عوامل حرفه‌ای گرای فردی	شایستگی های رهبری	تأثیر مثبت و معنادار
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	عوامل حرفه‌ای گرای فردی	شایستگی های محیطی	تأثیر مثبت و معنادار

سؤال ۳. الگوی ارائه شده به چه میزان از اعتبار قابل قبولی برخوردار است؟

به منظور ارزیابی مدل اندازه گیری، ابتدا مدل اندازه گیری اعتبارسنجی شد. به این منظور، از سه روش میانگین واریانس استخراجی ۱ (حداقل ۰/۵) پایایی ترکیبی ۲ (حداقل ۰/۷) و آلفای کرونباخ ۳ (حداقل ۰/۷) استفاده گردید که در اغلب موارد مرزهای مدنظر در هر روش در ارقام وجود دارد. طبق جدول ۶ مقدار هر دو ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مرتبط با پایایی پژوهش بالاتر از حد استاندارد (بزرگتر از ۰/۷) (Nunnally & Bernstein, 1994) و ضریب AVE مرتبط با روایی همگرایی پژوهش بالاتر از حد استاندارد (بزرگتر از ۰/۵) (Fornell & Larcker, 1981) به دست آمده است، حکایت از پایایی و روایی قابل قبول ابزارهای پیمایش پژوهش دارد.

جدول ۶. سنجش پایایی و روایی ابزار پژوهش

متغیرهای پنهان		پایایی		روایی	
ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی ^۴	حد قابل قبول	همگرایی ^۵ (AVE)	حد قابل قبول	
۰/۷۶۲	۰/۸۵۹	> ۰/۷	۰/۵۶۶	> ۰/۵	شایستگی های حوزه فردی
۰/۸۷۳	۰/۸۶۷		۰/۶۲۴		شایستگی های حوزه اجرایی
۰/۷۰۹	۰/۹۵۳		۰/۷۱۱		شایستگی های حوزه رهبری
۰/۷۸۱	۰/۹۱۶		۰/۷۳۳		شایستگی های حوزه محیطی
۰/۸۳۵	۰/۹۲۲		۰/۶۹۴		مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای
۰/۷۴۱	۰/۹۱۹		۰/۶۱۳		عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی
۰/۷۳۷	۰/۸۳۶		۰/۷۰۷		عوامل حرفه‌ای گرای فردی
۰/۸۱۲	۰/۹۴۱		۰/۶۴۰		عوامل حرفه‌ای گرای سازمانی
۰/۷۵۴	۰/۹۴۵		۰/۵۳۹		عوامل حرفه‌ای گرای فراسازمانی

1 . Average Variance Extracted

2 . Composite Reliability

3 . Cronbach's alpha

4 . Composite Reliability

5 . Average Variance Extracted

در ادامه به منظور بررسی روایی مدل تحقیق، از معیار معرفی شده توسط فورنل و لارکر استفاده شد. این معیار میزان رابطه یک سازه با شاخص های آن در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه های تحقیق را نشان می دهد. به طوری که روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، تعامل بیشتری با شاخص های خود دارد تا با سازه های دیگر. معیار فورنل و لارکر بدین صورت به دست می آید که جذر AVE یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه های دیگر باشد. این معیار در جدول ۷ ارائه می شود.

جدول ۷. نتایج شاخص فورنل- لارکر برای آزمون روایی تشخیصی مدل اندازه گیری

عوامل فردی	عوامل سازمانی	عوامل فراسازمانی	مدیریت منابع انسانی	عوامل کارکردی حرفه‌ای	مدیریت منابع انسانی	شایستگی های فردی	شایستگی های اجرایی	شایستگی های رهبری	شایستگی های محیطی
عوامل فردی	۰/۹۱۴								
عوامل سازمانی	۰/۴۰۸	۰/۷۳۴							
عوامل فراسازمانی	۰/۳۲۳	۰/۵۴۱	۰/۸۳۳						
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	۰/۴۰۵	۰/۴۳۱	۰/۳۴۴	۰/۸۵۶					
مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	۰/۴۳۳	۰/۶۲۱	۰/۴۵۹	۰/۴۱۶	۰/۷۵۲				
شایستگی های فردی	۰/۴۵۲	۰/۶۵۶	۰/۴۵۸	۰/۴۵۳	۰/۶۰۷	۰/۸۰۰			
شایستگی های اجرایی	۰/۴۹۶	۰/۵۱۶	۰/۳۲۹	۰/۴۱۹	۰/۵۴۹	۰/۵۶۴	۰/۸۶۸		
شایستگی های رهبری	۰/۵۰۰	۰/۶۹۴	۰/۴۱۹	۰/۳۶۲	۰/۶۳۲	۰/۶۷۷	۰/۵۴۴	۰/۸۶۳	
شایستگی های محیطی	۰/۴۱۶	۰/۶۶۹	۰/۴۸۴	۰/۴۱۱	۰/۵۴۷	۰/۶۰۹	۰/۵۳۴	۰/۶۱۸	۰/۹۰۱

همچنین به منظور ارزیابی مدل ساختاری، شاخص های برازش Q^2 , R^2 , $d-g$, $d-uls$, NFI , $SRMR$ و χ^2 بررسی شد. در بررسی مدل اندازه گیری و آزمون سؤال های تحقیق از خطای نوع دوم و R^2 استفاده شده است. به علاوه در راستای کیفیت مدل های ساختاری از همبستگی استون - گیسر ۱ استفاده می شود که در جدول ۸ تا ۱۰ گزارش شده است.

جدول ۸. نتایج معیار Q^2 برای سازه های درون‌زا

سازه های پژوهش	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
عوامل حرفه‌ای گرایی فردی	۷۶۸۰۰۰	۷۶۸۰۰۰	-
عوامل حرفه‌ای گرایی سازمانی	۲۵۶۰۰۰	۲۵۶۰۰۰	-
عوامل حرفه‌ای گرایی فراسازمانی	۴۳۲۰۰۰	۴۳۲۰۰۰	-
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	۵۶۶/۰۰۰	۴۰۱/۴۳۰	۰/۲۹۱
مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	۸۴۹/۰۰۰	۴۴۹/۸۴۷	۰/۴۷۰
شایستگی های فردی	۸۳۲/۰۰۰	۵۴۴/۱۰۸	۰/۳۴۶
شایستگی های اجرایی	۵۷۶/۰۰۰	۴۱۶/۲۷۷	۰/۲۷۷
شایستگی های رهبری	۶۴۸/۰۰۰	۴۷۶/۱۱۳	۰/۳۶۱
شایستگی های محیطی	۸۴۹/۰۰۰	۵۱۶/۷۰۷	۰/۳۹۱

با توجه به مقادیر به دست آمده مشاهده می‌شود که سازه‌ها در وضعیت متوسط به بالا هستند، بنابراین برازش مدل تأیید می‌شود.

جدول ۹. ضریب تعیین سازه درون‌زای مدل پژوهش

سازه های وابسته	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل یافته ^۱ (R Square Adjusted)
عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی	۰/۴۰۳	۰/۴۰۳
شایستگی های محیطی	۰/۷۹۴	۰/۷۹۳
مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای	۰/۶۰۳	۰/۶۰۳
عوامل فردی حرفه‌ای گرای	۰/۶۱۵	۰/۶۱۴
شایستگی های فردی	۰/۴۹۳	۰/۴۹۲
شایستگی های اجرایی	۰/۷۷۲	۰/۷۷۱
شایستگی های رهبری	۰/۷۹۸	۰/۷۹۷

مقادیر به دست آمده از این تحقیق که در جدول ۹ گزارش شده است نشان می‌دهد، کلیه ضرایب تعیین مربوط به سازه‌ها در حد قابل قبول قرار دارند که نشانگر برازش خوب مدل ساختاری پژوهش از حیث آماره ضریب تعیین است.

جدول ۱۰. شاخص‌های تعیین برازش مدل ساختاری

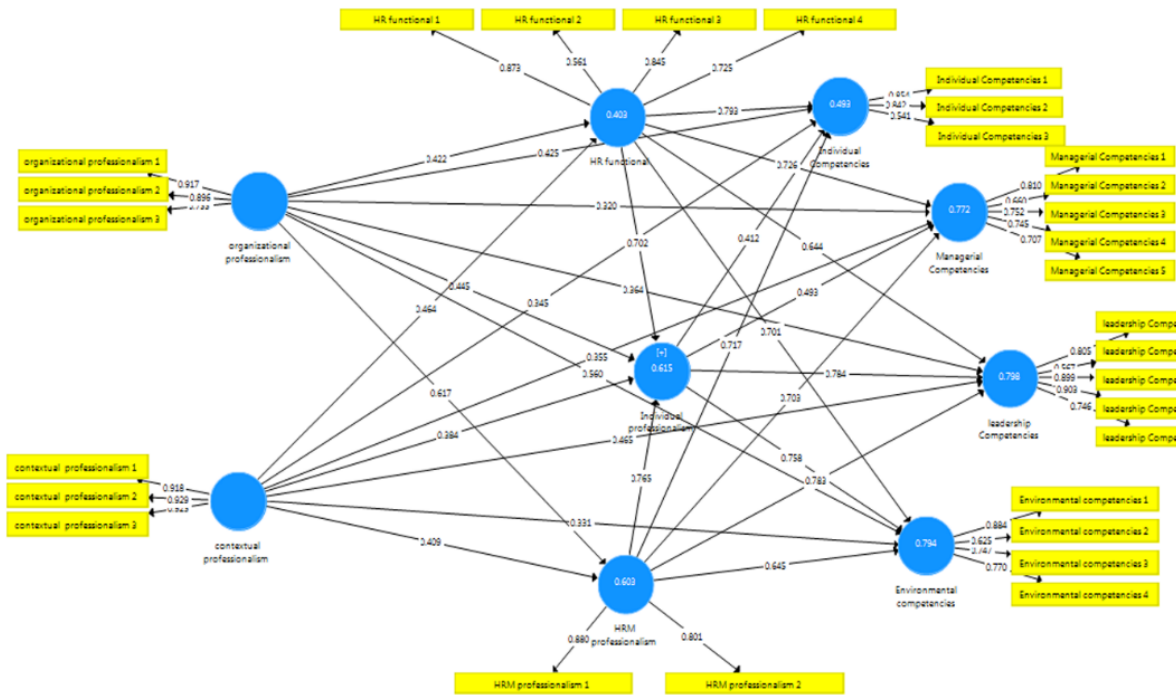
شاخص	دامنه قابل قبول	ارزش مشاهده شده	نتایج
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۳	مناسب
d-uls	کمتر از ۰/۹۵	۰/۷۴۱	مناسب
d-g	کمتر از ۰/۹۵	۰/۶۳۵	مناسب
chi-square	کمتر از ۳	۲/۳۱۳	مناسب
NFI	بیشتر از ۰/۰۹	۰/۹۳۷	مناسب

باتوجه به جدول شماره ۱۰، همه شاخص‌های مورد استفاده در تحقیق نشان می‌دهند که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

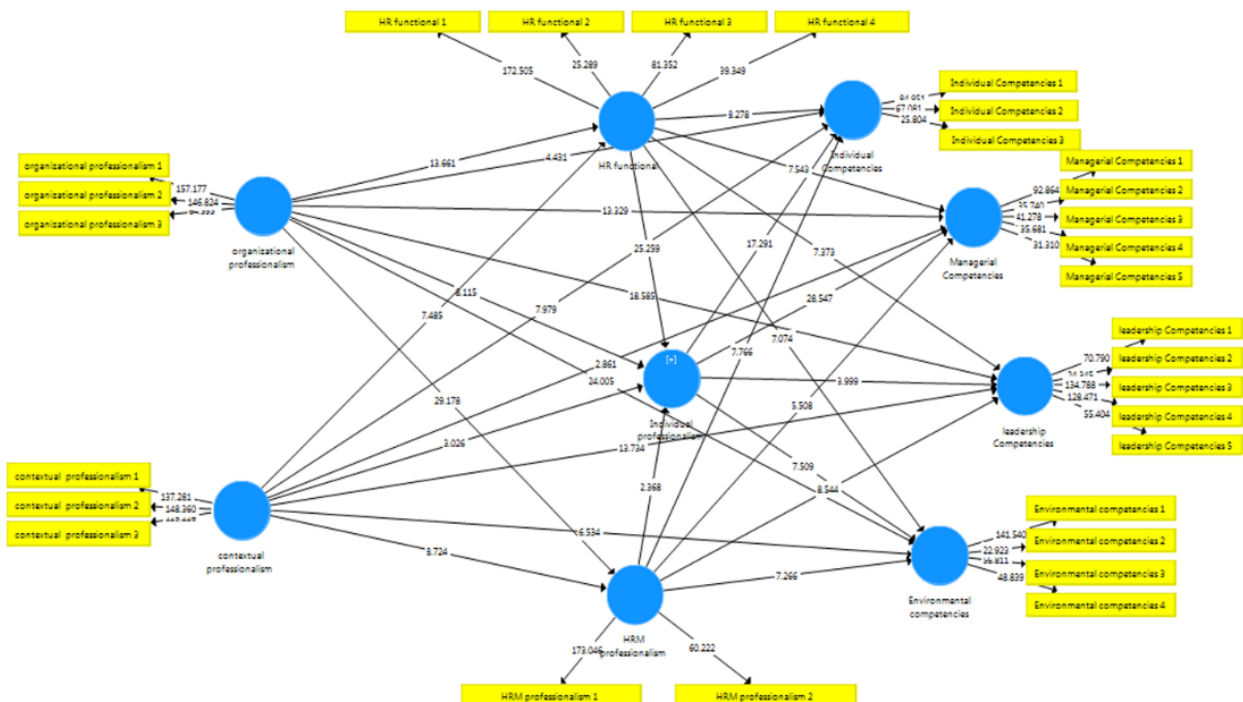
سؤال اصلی: مدل شایسته‌سالاری مدیران در سازمان های دولتی ایران مبتنی بر حرفه‌ای گرای چیست؟

در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق می‌توان گفت با توجه به محاسبات به عمل آمده، مدل تحلیل عاملی تأییدی پس از اصلاحات در حالت تخمین ضرایب استاندارد و در حالت معناداری به شرح شکل های ۱ و ۲ است.

^۱ . R Square Adjusted



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

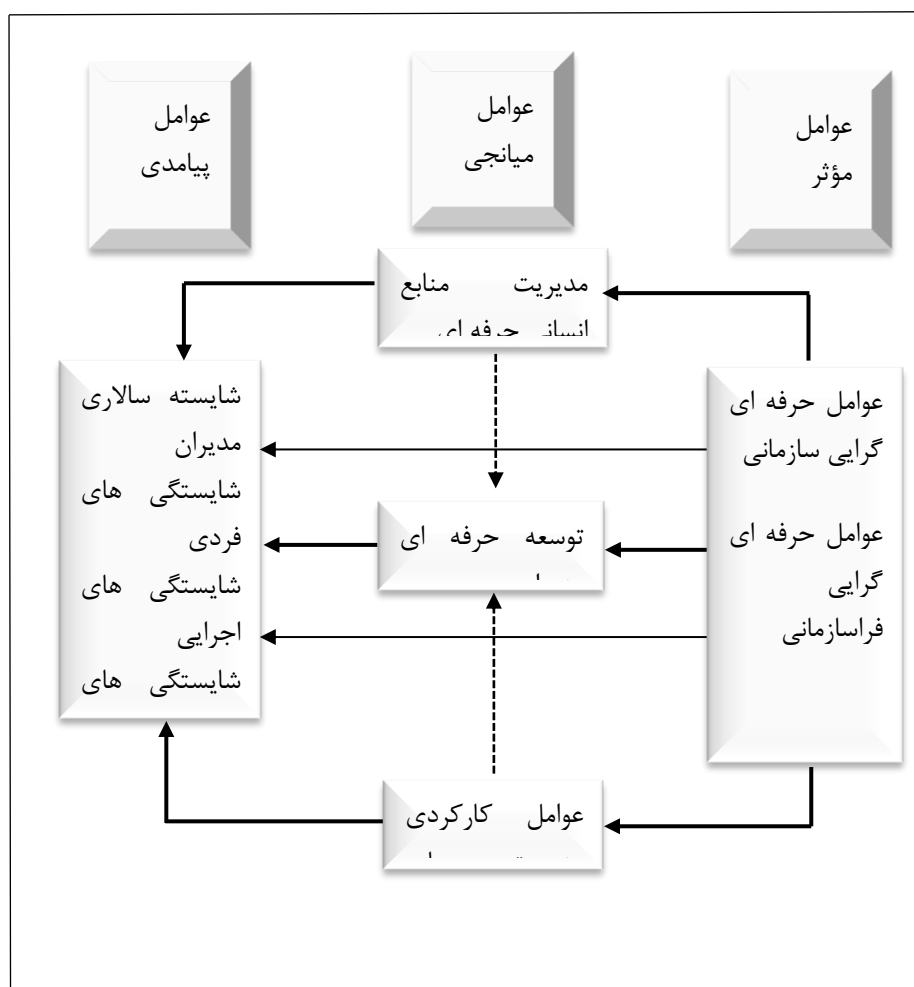
نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این قسمت تلاش شده است بر اساس پاسخ به سؤال‌های مطرح شده در این پژوهش، بحث و نتیجه‌گیری را تکمیل کنیم. شایان ذکر است که برخی از سؤال‌های مطرح شده، در بخش تحلیل یافته‌های پژوهش پاسخ داده شده‌اند و از تکرار آن در این قسمت خودداری شده است.

در این پژوهش الگویی برای شایسته‌سالاری مدیران ستادی با رویکرد حرفه‌ای‌گرایی پیشنهاد شده است که می‌تواند مبنای مناسبی برای محققین و مجریان سازمان‌ها جهت شناسایی شایستگی‌ها و تسهیل تعیین چگونگی توسعه حرفه‌ای مدیران به شمار رود. ابعاد اصلی مدل شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های اجرایی و شایستگی‌های محیطی و همچنین دسته‌بندی مؤلفه‌های حرفه‌ای‌گرایی در قالب سه مؤلفه "حرفه‌ای‌گرایی فردی"، "حرفه‌ای‌گرایی سازمانی" و "حرفه‌ای‌گرایی فراسازمانی" می‌باشد.

با توجه به پیشینه موجود در خصوص شایستگی‌های مدیریتی و حرفه‌ای‌گرایی و با بررسی مدل ارائه شده و مقایسه آن با پژوهش‌های پیشین، می‌توان اذعان کرد که مدل ارائه شده، همچون پژوهش بهرامی و همکاران (۲۰۲۲)، در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی (فراسازمانی) مورد توجه قرار گرفته است و از این حیث که در سطح سازمانی به عوامل سازمانی کارکردی و نهادی پرداخته شده با پژوهش جعفری نیا و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. شمس زارع و همکاران (۱۴۰۲)، نیز در تحلیل عوامل مؤثر بر حرفه‌ای‌گرایی، به عوامل فردی و سازمانی توجه داشته‌اند. طبق پژوهش اسدی و همکاران (۱۴۰۰) نیز عوامل راهبردی، ساختار، فرهنگ و منابع و زیرساخت‌ها به عنوان عوامل اثرگذار بر خلق وزارتخانه شایسته محور مورد شناسایی قرار گرفت که با شرایط سازمانی شناسایی شده در پژوهش حاضر همسو می‌باشد. نتیجه تحقیق جعفری نیا و همکاران (۱۴۰۱)، نیز نشان دهنده تأثیر دو بُعد توسعه سرمایه انسانی شامل بُعد عمومی با مؤلفه‌های فردی، بین فردی و ارتباطی و بُعد حرفه‌ای با مؤلفه‌های شایستگی سازمانی، مهارت‌های تخصصی و اخلاق حرفه‌ای بر شایسته‌سالاری مدیران دولتی می‌باشد که به نظر می‌رسد با عوامل حرفه‌ای‌گرایی فردی و سازمانی شناسایی شده در پژوهش حاضر قابل تطبیق است. بارونکا و اوهر (۲۰۲۲)، نیز نشان دادند که شایستگی‌های عملکردی با سبک رقابتی و مشارکتی، و شایستگی‌های اجتماعی با سبک مشارکتی، انطباقی و سازشکاری همبستگی دارند که با زیرمعیارهای شایستگی‌های اجرایی از جمله مدیریت راهبردی، مدیریت عملکرد و شایستگی‌های محیطی از جمله مزیت رقابتی و توافق یا سازگاری اجتماعی در پژوهش حاضر قابل تطبیق است. گرچه ضرورت توجه به شایستگی‌ها و توسعه حرفه‌ای مدیران بطور فزاینده‌ای در سازمان‌ها مورد پذیرش قرار گرفته است، لیکن شواهد اندکی از برقراری ارتباط بین این دو مقوله وجود دارد. در واقع یکی از مسائل اصلی فقدان تبیین شایستگی‌های مطلوب مدیران و در پی آن چگونگی دستیابی به آن شایستگی‌ها از طریق ابزارها و اقدامات حرفه‌ای‌گرایی است که در این پژوهش فراهم شده است. امروزه محققان در اکثر پژوهش‌های مدیریتی و رفتاری، تعالی عملکرد سازمان‌ها را مرهون منابع انسانی حرفه‌ای آن‌ها می‌دانند. به منظور داشتن چنین دارایی‌های ارزشمندی در سازمان‌ها نمی‌توان، محیط درون سازمانی را به عنوان یک جزیره‌ای خارج از اجتماع در نظر گرفت. با فرض حرفه‌ای بودن منابع انسانی، به دلیل تعامل با اجتماع و سایر محیط‌های خارج از سازمان، شایستگی آن‌ها دستخوش تغییرات و تعدیل می‌گردد. بنابراین توجه به نتایج حاصل از روابط و تعاملات بین عوامل حرفه‌ای‌گرایی فردی، عوامل حرفه‌ای‌گرایی سازمانی-نهادی و عوامل حرفه‌ای‌گرایی فراسازمانی و نقش آن‌ها در ایجاد مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای در سازمان‌ها و به تبع آن، داشتن مدیران شایسته و حرفه‌ای بسیار حائز اهمیت است.

در سال های اخیر اقداماتی در جهت اعتلای جایگاه مدیران در سازمان ها صورت گرفته است و بسیاری از صنایع از جمله صنعت بانکداری، تعیین مدل های شایستگی و حرکت در مسیر شایسته‌سالاری را در دستور کار خود قرار داده اند، اما اساسا این شایستگی ها بصورت عمومی تعریف شده و کمتر ویژگی های صنعت و نیز جنبه های تخصصی در هر حوزه کاری را پوشش می دهد. در واقع نقطه تمایز پژوهش حاضر را در نگاه جامع تر این مطالعه به مقوله شایسته‌سالاری با در نظر گرفتن معیارهای حرفه‌ای گرایی در کار با اخلاقیات کاری و نیز توجه ویژه به کارکردهای مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای به عنوان شاهره تأمین، نگهداری، پرورش، برانگیختن کارکنان و خروج مدیران حرفه‌ای در سازمان ها می توان عنوان نمود که کمتر پژوهشی با رویکرد حرفه‌ای گرایی به موضوع منابع انسانی، با تمرکز بر شایسته‌سالاری پرداخته است. از این رو تبیین شفاف و تصریح شایستگی های مدیران ستادی با رویکرد حرفه‌ای گرایی با لحاظ کردن مؤلفه ها و ویژگی های مورد نیاز بانک سپه می تواند دستیابی به یک چارچوب منسجم را ممکن و تحقق مطلوب این مهم را تسهیل نماید.



شکل ۳. مدل شایسته سالاری مدیران بانک سپه با رویکرد حرفه ای گرایی

در ادامه، پیشنهادهای مرتبط با روابط به دست آمده از مدل تحلیل مسیر در قالب تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق، به اختصار ارائه می‌شود:

با توجه به این که ابعاد و مؤلفه های مدل حاصله از این تحقیق به واسطه روش تحلیل مسیر و با کمک مدل سازی معادلات ساختاری و نظر خبرگان سازمانی مناسب تشخیص داده شد. پیشنهاد می گردد؛ بانک سپه از مدل مذکور به منظور بهبود شایستگی

های حرفه ای مدیران ستادی خود در سطح ملی و سازمانی و مهندسی تدریجی اعتماد اجتماعی در جهت افزایش و حفظ اعتماد شهروندان به عملکرد خود بهره‌برداری نماید.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مسیر که اثر مثبت و معناداری متغیر عوامل سازمانی را در ارتباط با شایستگی مدیران ستادی با روش مدل سازی معادلات ساختاری مطرح کرده است، در ارتباط با نتایج آسیب شناسانه این مسیر، به متولیان و دست اندرکاران بانک سپه پیشنهاد می گردد؛ اهداف و استراتژی های منابع انسانی خود را همسو با اهداف و استراتژی های سازمان و کسب و کار و به صورت شفاف تدوین و به سهولت عملیاتی نمایند؛ در طراحی/ بازطراحی ساختار سازمانی و تعریف مشاغل و شرایط احراز آن ها، حتی الامکان اهداف، استراتژی ها و نیازهای سازمان را لحاظ نمایند و ارتباط تعاملی وظایف، نقش ها، فرآیندها و فناوری های سازمانی را با نگاهی جامع و نظام مند در نظر گرفته و به واسطه شایستگی مدیران ستادی عملیاتی نمایند؛ کدهای اخلاقی و حرفه ای مدون را در قالب منشورهای اخلاقی تدوین شده در سازمان های خود به کار گرفته و الزام به رعایت آن ها توسط خود و مدیران شایسته را در سرلوحه فعالیت های خود قرار دهند؛

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مسیر که اثر مثبت و معناداری متغیر عوامل کارکردی مدیریت منابع انسانی را در ارتباط با شایستگی مدیران ستادی با روش مدل سازی معادلات ساختاری مطرح کرده است، در ارتباط با نتایج آسیب شناسانه این مسیر، به متولیان و دست اندرکاران بانک سپه پیشنهاد می گردد؛

به مقوله آموزش و توسعه افراد شایسته با نگاهی حرفه ای بنگرند که شاخص هایی همچون برنامه ریزی و اجرای دوره های توجیهی برای تازه واردین، نیازسنجی آموزشی برنامه ریزی شده دوره ای برای منابع انسانی حرفه ای، بر اساس دانش و اخلاق حرفه ای مورد نیاز مشاغل آن ها، و سنجش اثربخشی دوره های آموزشی مرتبط با منابع انسانی حرفه ای جهت ارزیابی تغییرات رفتاری و عملکردی آن ها را ساماندهی نمایند؛ مکانیزم های برنامه ریزی و استخدام افراد شایسته را با استقرار نظام شناسایی، جذب و پشتیبانی از افراد شایسته مرتبط با ورود و خروج منابع انسانی حرفه ای در سازمان در دستور کار قرار دهند؛ در ارتباط با معیار نگهداری و جبران خدمات افراد شایسته، در چارچوب قوانین و مقررات ابلاغی از سوی نهادهای بالادستی و مراجع ذی صلاح، به مقوله هایی همچون همراستایی نظام پرداخت حقوق و دستمزد با شایستگی های حرفه ای ها، جذاب و انگیزشی بودن مزایای کاری برای حرفه ای ها، تضمین امنیت شغلی آن ها، فراهم نمودن امکانات درمانی و رفاهی مناسب برای حرفه ای ها و وابستگی نشان و ایجاد محیط کاری سالم و ایمن برای فعالیت منابع انسانی حرفه ای ارج و بها دهند و در جهت بهبود وضعیت نگهداشت و جبران خدمات آن ها تمام تلاش خود را به خرج دهند؛ با این اقدامات که به ساماندهی مکانیزم ها و کارکردهای سستی مدیریت منابع انسانی با نگاهی حرفه ای پرداخته می شود، مصادیق منابع انسانی حرفه ای در بانک سپه تحقق می یابد و بالتبع آن، مدیرانی شایسته در این سازمان ها مشغول به فعالیت خواهند شد که عایدی ارزشمند دانش، مهارت، قابلیت های متمایز شغلی، اخلاق اداری و ... ناشی از خروج آن ها پس از بازنشستگی به اجتماع نیز باز خواهد گشت.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مسیر که اثر مثبت و معناداری متغیر ایجاد مدیریت منابع انسانی حرفه ای را در ارتباط با شایستگی مدیران ستادی با روش مدل سازی معادلات ساختاری مطرح کرده است، در ارتباط با نتایج آسیب شناسانه این مسیر، به متولیان و دست اندرکاران بانک سپه پیشنهاد می گردد؛

بانک سپه با ایجاد زبان مشترک در سازمان از طریق بحث، تلفیق و ایجاد انسجام در نظام ها و استراتژی منابع انسانی (مثل انتخاب، توسعه و آموزش و ارزیابی عملکرد) می تواند در تحقق شایسته سالاری و توسعه حرفه مدیران نقش پررنگی ایفاء نماید. یکی از تغییرات مهمی که در انتظارات از مدیران بانک سپه به وجود آمده است، حرکت از برداشتی صرفاً کارکردی به سمت برداشتی مبتنی بر انتظار بیش تر از آنان در تأثیرگذاری بر کسب و کار و فرآیندهای راهبردی است. بر این اساس با توجه به محیط رقابتی کنونی، ارزش افزوده فعالیت های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در ارتباط با کسب و کار بانک باید قابل محاسبه باشد. استفاده از مدل

شایسته‌سالاری مدیران سازمان با رویکرد حرفه‌ای گرایی در طراحی برنامه های جانشین پروری و توسعه کارراهه شغلی در سازمان و به طور کلی استفاده از مدل شایسته‌سالاری در سیستم های مختلف منابع انسانی سازمان از جمله برنامه ریزی منابع انسانی، سیستم جذب و استخدام، سیستم حقوق و دستمزد و پاداش، آموزش منابع انسانی را مورد توجه قرار دهند.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مسیر که اثر مثبت و معناداری متغیر عوامل فردی حرفه‌ای گرایی (عملکرد مدیران حرفه ای) را در ارتباط با شایستگی مدیران ستادی با روش مدل سازی معادلات ساختاری مطرح کرده است، در ارتباط با نتایج آسیب شناسانه این مسیر، به متولیان و دست اندرکاران بانک سپه پیشنهاد می گردد؛

با توجه به این که مدیران و رؤسای حوزه ستادی به عنوان برنامه ریزان اصلی بخش عمده و حساس سازمان وظیفه سیاست گذاری، خط مشی گذاری، برنامه ریزی کلان، هدایت و نظارت عالیه بر عملکرد بانک (مدیران ارشد)؛ هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی را در واحدهای ستادی (مدیران میانی)؛ اجرای سیاست ها، خط مشی ها و برنامه های سازمانی را در واحدهای ستادی (مدیران پایه) عهده دار می باشند و از افرادی هستند که باید از مهارت های ارتباطی قوی، ویژگی های برتر شخصیتی، دانش عمومی و تخصصی بالا، توانایی بازاریابی قوی، مطلع از محیط پیرامون و نیز مهارت های بالای مدیریتی برخوردار باشند، در نتیجه مدیران ارشد بانک می توانند مدل پژوهش حاضر را مبنایی برای گزینش مدیران ستادی به کار بندند و علاوه بر معیارهای "عملکرد"، "تجربه" و "تحصیلات"، که معیارهای فعلی گزینش مدیران ستادی می باشند، شایستگی های احصاء شده در مدل را نیز به عنوان ملاک قرار دهند.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مسیر که اثر مثبت و معناداری متغیر عوامل فراسازمانی را در ارتباط با شایستگی مدیران ستادی با روش مدل سازی معادلات ساختاری مطرح کرده است، در ارتباط با نتایج آسیب شناسانه این مسیر، در رابطه با مقوله فرهنگ و اجتماع، به متولیان نظام بانکداری پیشنهاد می گردد تا باور و اعتقاد قلبی خود را به استفاده از مدیران شایسته در بانک ها در عمل شکوفا نمایند و به پرورش، توسعه و نهادینه سازی موضوعاتی همچون وجدان کاری، انضباط اجتماعی، امانت داری، صرفه جویی و ... در فعالیت های کاری خود و مدیران شایسته نگاه ویژه و عملی داشته باشند. از حیث توجه به مقوله اقتصاد و عدالت اقتصادی به متولیان و دست اندرکاران بانک سپه پیشنهاد می گردد به منظور جلب رضایت مدیران شایسته، با وضع قوانین و مقررات متمایز و خاص شرایط حرفه ای ها به پرداختی های آن ها بر اساس شایستگی شان توجه ویژه نمایند؛ تمهیداتی در نظر بگیرند تا تورم و بی ثباتی اقتصادی در جامعه به این قشر آسیب نرساند و همواره از استاندارد و کیفیت زندگی متوسط رو به بالایی برخوردار باشند؛ با انجام این اقدامات، اطمینان لازم در رابطه با کسب درآمد مشروع و قانونی با کمترین احتمال فسادپذیری و رشوه خواری از سوی مدیران شایسته و حرفه ای حاصل می شود.

پیشنهاد می گردد پژوهش حاضر در سایر سازمانهای دولتی و غیر دولتی انجام و نتایج مقایسه گردد.

اثر شایسته سالاری مبتنی بر حرفه‌ای گرایی بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

References

- Aldamen, H., et al. (2021). Core competencies for the global workplace: A cross-cultural and skill-based simulation project in accounting. *Accounting Education*, 30(4), 385–412. <https://doi.org/10.1080/09639284.2021.1906719>
- Asadi, A., Mohammadi, N., Doroudi, H., & Farahmandian, A. (2021). Professionalism Human Resource Management Model in Government Organizations (Case Study: Ministry of Industry, Mines, and Trade). *Public Organizations Management*, 9(4), 12-26. doi: 10.30473/ipom.2021.58148.4346. (In Persian)

- Asheghi, hasan., Ghahremani, Mohammad., GHourchian, Nadergholi. (2017). Identifying and Explaining the Dimensions, Components and Indicators in Competency Development for Banking Industry Managers. (In Persian)
- Birknerova, Z., & Uher, I. (2021). Assessment of management competencies according to coherence with managers' personalities. *Sustainability*, 14(1), 170. (In Persian)
- Batmani M A, Babashahi J, Akhavan Alavi S H, Yazdani H R, Zareei Matin - H. Explaining Dimensions and Factors of Human Resource Management Professionalism in Public Organizations: A Meta-Synthesis. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2018; 10 (37) :3-34. (In Persian)
URL: <http://iieshrm.ir/article-1-606-fa.html>
- Bamberger, Peter and Meshoulam, Ilan, (2004), *Human resources (editing, execution, works)*, Translated by Parsaiyan, Ali, and Arabi, Seyyed Mohammad, Tehran, Cultural Research Office. (In Persian)
- Bahrami, D., Teimoornejad, K., Dehgan, M.(2022). Presenting a Model of Competencies of Central Bank Managers in the Conditions of Sanctions, *Islamic Life Style*. 6:130-140. (In Persian)
- Breit E, Rossestol K, Tone Alm A. (2018). From pure to hybrid professionalism is post - NPM activation reform: the institutional work of frontline managers. *Journal of Profession and Organization*; 5(1):28-44
Doi: 10.1093/jpo/jox013.
- Boshoff, W, Malan, J,(2019), Board member success: The development of a director competency framework, *Management Dynamics* Volume 28 No 3, 2019.
- Burns,E W, Smith,L, and Ulrich. (2012),” Competency Models With Impact: Research Findings From the Top Companies for Leaders”, *HR People & Strategy* - Volume 35 Issue 3,2012.
- Davoodi E, Vedadi A, rezaeiyan A, gholamzadeh D. Designing a Competency Model for Senior Managers of Gas Refineries in South Pars Gas Complex (S.P.G.C.). *JMDP* 2021; 33 (4) :71-96. (In Persian)
URL: <http://jmdp.ir/article-1-3990-fa.html>
- Dargahi H, Jafari Pouyan E, MSc. in Health Care Management A. The impact of professionalism on job ethics through job satisfaction as mediator variable: A literature review. 3 2019; 11 (45) :42-67. (In Persian)
URL: <http://labdiagnosis.ir/article-1-363-fa.html>
- Dierdorff , Erich. Rubin, Robert.Morgeson, Frederick. (2009). *The Milieu of Managerial Work: An Integrative Framework Linking Work Context to Role Requirements*.
- Elsawah, S., Bakhanova, E., Härmäläinen, R.P. et al. A Competency Framework for Participatory Modeling. *Group Decis Negot* 32, 569–601 (2023). <https://doi.org/10.1007/s10726-023-09818-0>
- Eslamian, M., Gholipour, R., & Hemmatian, H. (2019). Designing A Competency Model For The Appointment Of Senior Managers With In The Banking System With Regard To The Policies Of Resilient Economy. *Journal of Executive Management*, 10(19), 61-87. doi: 10.22080/jem.2018.14346.2704. (In Persian)
- Fattahpoor Marandi, Morteza, Kashef, Seyed Mohammad, Seyed Ameri, Mir Hasan, & Shaji, Reza. (2017). Competency Pattern of Managers in Sport and Youth General Offices with Grounded Theory Approach. 3 2017; 4 (15) :23-38. (In Persian)
URL: <http://ntsmj.issma.ir/article-1-863-fa.html>
- Farhadinejad, Mohsen; Khoruti, Maleeha. (1400). Research on how to appoint managers in higher education institutions; Explanation of myopia syndrome. The first national conference of Armani University in the second step of the revolution. (In Persian)

- Gonzalez García A, Pinto-Carral A, Sanz Villorejo J, Marques-Sanchez P. Nurse manager core competencies: a proposal in the Spanish Health System. *Int J Environ Res Publ Health* 2020;17(9):3173. <https://doi.org/10.3390/ijerph17093173>.
- Haraghi, M., & Darvishi, A. (2019). Presenting a Model for Selecting Professional Managers of Governmental Organizations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(4), 51-86. (In Persian)
- Jafariniya, S., Hassanpour, A., Kheirandish, M., & Sidai, S. R. (2022). Designing a model for human capital development in the service industry (banking) with a qualitative approach and systematic review. *Political Sociology of Iran*, 5(12), 2149-2171. doi: 10.30510/psi.2022.314296.2608. (In Persian)
- Jarvalt, J. & Veisson, M. (2016), *Developing Public Sector Leaders: An Analysis of The Competency Framework for The Stonian Senior Civil Service*, Estonia: Tartu University.
- Khoobroo, M. T. K., & Ebrahimi, R. (2019). Critical Success Factors in Planning Public Policies. *Strategic Studies of public policy*, 9(32), 2-23. (In Persian)
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1989). *Naturalistic inquiry*, Thousand Oaks, CA: Sage. P: 124.
- Mumford, Troy., Campion, Michael., Morgeson ,Frederick.(2007).The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels.
- Racko G, Obora E, Barret M.(2019). Developing collaborative professionalism: an investigation of status differentiation in academic organizations in knowledge transfer partnerships. *The International Journal of Human Resource Management*. 30(3):457–78, Doi: 10.1080/09585192.2017.1281830.
- Rahnavard, Farajollah, Agha Hosseinali Shirazi, Mahmood, & Gheisari, Farhad. (2013). Recognizing Factors Preventing The Establishment of Meritocracy System at The Level of Management of Government Organization in The City of Ahvaz. *Productivity Management (Beyond Management)*, 7(25), 15-32. (In Persian) SID. <https://sid.ir/paper/182019/en>
- Rezaei Yazdeli M, Vedadi A, Rabiee Mandajin M R, Jamshidi Avanaki M. A model of managerial competencies affecting the performance of social security hospitals in Tehran, Iran. *Payesh* 2023; 22 (2) :175-183. (In Persian)URL: <http://payeshjournal.ir/article-1-1937-fa.html>
- Roosbeh M H, Mousakhani M, Rahmani H. Key Competencies for Selection and Promotion of Professional Managers in the Assessment Centers: Based on Gamification Tools. *JMDP* 2023; 36 (1) :31-57. (In Persian)
- Salarzahi, H. (2020). Public Value Management: New Paradigm in public Administration Based on Public Values. *Public Management Researches*, 13(47), 189-218. doi: 10.22111/jmr.2020.33851.5036.(In Persian) Saunders, M., Lewis P., Thornhill A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed). Pearson Education.
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226–234. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.029.
- Shams Zare, M., Seyyednaghavi, M., Ghorbanizadeh, V., & Afkane, M. (2023). Investigating the Effectiveness of General Competencies Model of Professional Managers in Public-Sector. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(4), 55-81. doi: 10.22034/jipas.2023.415532.1647. (In Persian)
- Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S., ... Sandhu, H. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. *Vaccine*, 37(11), 1428–1435.

- Trivellasa, Panagiotis Reklitis, (2014), Leadership competencies profile and managerial effectiveness in Greece, *Procedia Economics and Finance* 9 (2014) 380 – 390.
- Van Den Berg, M. J., Stander, M. W., & Van Der Vaart, L. (2020). An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–13.
- Warszawsky N, Cramer E. Describing nurse manager role preparation and competency: findings from a national study. *J Nurs Adm* 2019;49(5):249-55. <https://doi.org/10.1097>.
- ziekonski, Krzysztof (2017). Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland.

The meritocracy model of managers in Iran's government organizations based on professionalism

Abstract

Staff managers play a key role in policy making, macro planning and monitoring the performance of the banking system. Therefore, the selection of this category of managers has special sensitivity. The aim of this study is to examine and present a model of the factors, criteria and indicators that shape the meritocracy of staff managers in Iran's government organizations based on professionalism; In order to compile the research framework, first, the dimensions of the concept of meritocracy with a professional approach in Sepeh Bank were extracted by reviewing documents and library studies by taking advantage of receipts. Then, during the three stages of implementing the Delphi method and using the opinions of 29 experts, the most important aspects of meritocracy with a professional approach were identified. In the next stage, after determining the sample size based on the Morgan table and simple random sampling method, 329 managers and employees of Sepeh Bank headquarters (headquarters offices, management of regional branches and independent privileged branches) were selected and the dimensions and factors identified in the form of a questionnaire. It was given to them. The data was analyzed with the structural equation modeling method and the meritocracy model of the managers of government organizations with a professionalism approach in Sepeh Bank, including 9 variables in two parts of the meritocracy dimensions (including individual competence, executive competence, leadership competence and environmental competence) as well as the factors of professionalism affecting It (including organizational factors, extra-organizational factors, professional human resources management, functional factors of human resources management and development of professional managers) was designed. At the end of the study, based on the results and findings, some suggestions have been presented.

Key words: Meritocracy, Professionalism approach, Sepah Bank