فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، شماره چهل ودوم، بهار ۱۴۰۲- صفحات ۴۷۲-۴۴۳

اعتبارسنجی مدل انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران

نوع مقاله: پژوهشی

احد نجدقاسم بناب[۱]
جعفر بیک زاد[۲]
محمدعلی مجلل چوبقلو[۳]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱/۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۶

چکیده

این پژوهش با هدف اعتبارسنجی مدل انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی- پیمایشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کُنشگران کلیدی در انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران (اعضای کمیته‌های انتخاب و انتصاب مدیران شعب بانک ملی ایران) به تعداد ۹۶۱ نفر بودند که حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۲۷۵ نفر برآورد و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته بود. متغیرهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای PLS_3 و SPSS با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که در سطح اطمینان ۹۹٪ بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و کلیه شاخص‌ها دارای قدرت تبیین‌کنندگی خوبی هستند. به طور کلی، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدل ارائه شده برای انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران از اعتبار علمی و کاربردی بالایی برخوردار است و می‌تواند به عنوان یک چارچوب معتبر و کارآمد در فرآیندهای انتخاب و انتصاب مدیران مورد استفاده قرار گیرد. این مدل با تأیید روابط مثبت و معنادار میان مؤلفه‌ها و شاخص‌های مختلف، امکان سنجش دقیق و جامع شایستگی‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز مدیران را فراهم می‌آورد و بدین ترتیب می‌تواند به بهبود کیفیت مدیریت شعب و ارتقای اثربخشی تصمیمات در بانک کمک کند.

واژه‌های کلیدی: انتخاب مدیران، مدیران شعب، بانک ملی ایران.
طبقه بندی JEL: C44,D81,G21,J44,M12

---

۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران
najd_bmi@yahoo.com
۲ دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول)
beikzad_jafar@yahoo.com
۳ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران articlem3@gmail.com

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مقدمه

در جهان پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به منابع انسانی توانمند، خلاق و شایسته نیاز دارند تا بتوانند در محیط متحول و پویای کنونی به بقا و بالندگی خود ادامه دهند (پرگل و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۲۶۳). بدین ترتیب، عملکرد مدیران نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست سازمان ایفا می‌کند. مدیرانی که از بینش راهبردی، مهارت‌های تخصصی و تعهد حرفه‌ای برخوردارند، می‌توانند سازمان را در مسیر تعالی و پیشرفت هدایت کنند، در حالی‌که فقدان این ویژگی‌ها منجر به ناکارآمدی و افول سازمان می‌شود (اسکویی، حسن ،۱۳۷۸).

بهره‌گیری از مدیران شایسته و کاردان، منجر به توسعه هر چه بیشتر منابع انسانی سازمان به منزله مهم‌ترین سرمایه سازمان می‌گردد و در دنیای رقابتی کنونی به سازمان‌ها در دستیابی به شایستگی‌های محوری ویژه یاری می‌رساند (دهقان‌پور فراشاه و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۲۳). بر این اساس، فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران یکی از ارکان کلیدی در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. این فرآیند صرفاً به گزینش فردی برای تصدی یک سمت مدیریتی محدود نمی‌شود، بلکه تأثیر مستقیمی بر کیفیت تصمیم‌سازی، انگیزش کارکنان، رضایت ذی‌نفعان و کارآمدی کلی سازمان دارد. زمانی که انتخاب مدیران بر مبنای معیارهای علمی، شاخص‌های شایستگی و ارزیابی‌های عینی صورت گیرد، زمینه مناسبی برای رشد سازمانی، ارتقای نوآوری و افزایش بهره‌وری فراهم خواهد شد. در مقابل، نادیده‌گرفتن این اصول می‌تواند منجر به کاهش کارایی، نارضایتی منابع انسانی و آسیب به اعتبار و اعتماد عمومی نسبت به سازمان گردد (جعفرپور و همکاران، ۱۴۰۲: ۹).

بر این اساس، انتخاب و انتصاب مدیران براساس توانمندی، استعداد و شایستگی، عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها است و باید از طریق فرایندهای جامع و نظام‌مند صورت گیرد (خُمیده و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۹۴۸). در شرایطی که تغییرات سریع فناوری، فشارهای اجتماعی و بحران‌های اقتصادی روزبه‌روز گسترده‌تر می‌شوند، انتخاب مدیران به یکی از تصمیمات راهبردی و حساس در سازمان‌ها تبدیل شده است. همان طور که اندیشمندی چون پیتر دراکر مدیریت را قلب تپنده سازمان می‌داند، روشن است که نقش مدیران در هدایت و پویایی نهادها حیاتی است. با این حال، در واقعیت اجرایی، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، فرآیند انتصاب مدیران اغلب با چالش‌هایی چون نبود شفافیت، ضعف در معیارهای شایستگی‌محور و تأثیر عوامل غیرحرفه‌ای روبه‌روست، که می‌تواند اثربخشی و کارآمدی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (اسماعیلی، م. و امیری، م. ،۱۳۹۹). در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، نبود نظام‌های ارزیابی دقیق و چندبعدی، استفاده صرف از مدارک تحصیلی به‌عنوان معیار انتخاب، و سلطه فرهنگ رابطه‌محور بر اصول شایسته‌سالاری، باعث شده است که عدالت، کارآمدی و اثربخشی در این فرآیند به حاشیه رانده شود. در چنین فضایی، افراد نه به‌سبب

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

توانمندی‌های مدیریتی و تخصصی، بلکه به دلیل برخورداری از نفوذ اجتماعی یا حمایت‌های خاص به سمت‌های کلیدی منصوب می‌شوند، که این امر می‌تواند آسیب‌های جدی به بدنه سازمان وارد سازد (علیجانی، م. و فتحی، ح. ۱۳۹۷).

به طور کلی، انتخاب مدیران شایسته و کارآمد برای سازمان‌ها به ویژه در بانک‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این میان، بانک‌ها به عنوان نهادهای اقتصادی کلیدی در هر کشور، نقشی حیاتی در پیشبرد اهداف اقتصادی و اجتماعی ایفا می‌کنند. بانک ملی ایران، به عنوان یکی از بزرگترین و معتبرترین بانک‌های کشور، نیازمند مدیریتی توانمند است که بتواند در برابر چالش‌ها و تحولات سریع و پیچیده محیطی واکنش مناسبی نشان دهد. انتخاب مدیران شعب این بانک، به عنوان خط مقدم ارتباط با مشتریان و اجرای سیاست‌های کلان بانک، تأثیر مستقیمی بر عملکرد کلی بانک دارد. در نتیجه، طراحی یک مدل انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران که مبتنی بر معیارهای علمی و شایستگی‌های مشخص باشد، امری ضروری است. در حال حاضر، فرآیند انتخاب مدیران در بسیاری از بانک‌ها از جمله بانک ملی ایران، با مشکلاتی مواجه است که ممکن است بر کارایی و عملکرد شعب تأثیر منفی بگذارد. در بسیاری از موارد، این فرآیند بر اساس تجربه‌های گذشته یا سلیقه‌های مدیریتی انجام می‌شود و فاقد یک ساختار علمی و استاندارد است. این کاستی‌ها می‌تواند منجر به انتخاب مدیرانی شود که فاقد توانمندی‌های لازم برای مواجهه با چالش‌های پیچیده بانکی و مدیریتی هستند. انتخاب نادرست مدیران ممکن است علاوه بر کاهش بهره‌وری، به کاهش رضایت مشتریان و حتی تضعیف اعتبار بانک منجر شود. به همین دلیل، تدوین یک مدل علمی برای انتخاب مدیران شعب می‌تواند این مشکلات را برطرف کرده و به فرآیند انتصاب شفافیت و کارآیی بیشتری بدهد.

در این راستا، پژوهش حاضر در پی آن است که با تبیین مدل انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران، گامی مؤثر در جهت بهبود فرآیندهای مدیریتی و ارتقاء کارایی شعب بردارد. این مدل می‌تواند به عنوان یک ابزار کاربردی برای واحد منابع انسانی بانک ملی ایران در راستای انتخاب مدیران شایسته و کارآمد به کار آید و در نهایت به بهبود عملکرد بانک و افزایش رضایت مشتریان کمک کند. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این پرسش اساسی شکل گرفته است که: آیا مدل طراحی شده انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران برازش خوبی با داده‌ها دارد؟

مبانی نظری

انتخاب و انتصاب مدیران

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

انتخاب و انتصاب کارکنان یکی از مهم‌ترین کارکردهای سیستم مدیریت منابع انسانی است. امروزه تنها تعداد کمی از کارفرمایان، فرایند استخدامی خود را مثبت و موفقیت‌آمیز ارزیابی می‌کنند؛ از همین رو بازنگری اساسی در انتخاب و گزینش نیروی انسانی اجتناب‌ناپذیر است (اخوان خرازیان و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۶). انتخاب و گزینش، ابزار مؤثری برای سازمان‌ها جهت کشف مدیران و کارکنان بالقوه برای پست‌های مختلف است (مشتاق و همکاران[۱]، ۲۰۲۱: ۱۱۵۵). فرایند انتخاب و انتصاب مدیران از مهم‌ترین و اثرگذارترین ارکان مدیریتی در هر سازمان به شمار می‌آید که کیفیت اجرای آن، نقش حیاتی در تحقق موفقیت‌های سازمانی دارد. مدیران به عنوان رهبران اصلی سازمان، وظیفه اتخاذ تصمیم‌های راهبردی، هدایت نیروهای انسانی و ایجاد انگیزه در میان کارکنان را بر عهده دارند. نحوه عملکرد آنان مستقیماً بر میزان تحقق اهداف و اثربخشی کلی سازمان تأثیرگذار است (اسماعیلی، م. و امیری، م. ۱۳۹۹).

انتخاب و انتصاب به معنای قرار دادن افراد در جایگاه و مسئولیت مناسب با آگاهی، توانایی، تجارب و قابلیت‌های آنان است (زارعی و همکاران، ۱۴۰۱: ۳). براساس تعریف دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای شورای عالی اداری (۱۳۹۵) مدیران حرفه‌ای را می‌توان شامل تمامی عناوین سمت‌های مدیریتی دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، به استثنای سمت‌های مدیریت سیاسی و همترازان آنان دانست که به چهار گروه زیر تقسیم شده‌اند:

۱. مدیران عملیاتی: شامل مدیران آن دسته از واحدهای عملیاتی یا اجرایی دستگاه‌های اجرایی نظیر مدارس، بیمارستان‌ها، ورزشگاه‌ها، موزه‌ها، مراکز فنی و حرفه‌ای و مراکز نگهداری معلولین هستند که تولید، تأمین و ارائه خدمات اصلی و نهایی دستگاه را بر عهده دارند (حراقی و درویشی، ۱۳۹۸: ۵۴).

۲. مدیران پایه: به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌شود که وظیفه اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی را در واحدهای ستادی بر عهده دارند، مانند رؤسای ادارات، رؤسای گروه‌ها و سمت‌های مدیریتی و همسطح آن‌ها (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۲۴).

۳. مدیران میانی: به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌شود که وظیفه هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی (مقامات) و مدیران ارشد را در واحدهای ستادی بر عهده دارند. مانند مدیران کل و معاونین آنان، معاونین سازمان‌ها، مؤسسات دولتی و مراکز مستقل و سمت‌های مدیریتی همسطح آن‌ها. این گروه از مدیران بر فرایندهای کاری تمرکز دارند و با ایفای نقش کارآفرینی، اطلاعاتی و ارتباطی با محیط درونی و بیرونی سازمان، منشأ تغییرات و اصلاحات را در فرایندهای کاری سازمان فراهم می‌آورند (چکانی آذران و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۸۰).

---

۱. Mushtaque et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۴. مدیران ارشد: آن دسته از مدیرانی می‌باشند که وظیفه سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالیه بر عملکرد دستگاه را در واحدهای ستادی بر عهده دارند (اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۰۶).

به طور کلی، انتخاب و انتصاب مدیران نه تنها یک فرایند اداری یا تشریفاتی نیست، بلکه یکی از راهبردی‌ترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود که مستقیماً بر بهره‌وری، کارآمدی و مشروعیت سازمان تأثیر می‌گذارد. طراحی یک نظام شایسته‌سالارانه برای انتصاب مدیران، مستلزم تدوین شاخص‌های علمی، استقرار مکانیزم‌های ارزیابی دقیق و به‌کارگیری ابزارهای حرفه‌ای برای شناسایی توانمندی‌های واقعی افراد است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها می‌توانند با اتکای به سرمایه انسانی کارآمد، در برابر چالش‌های پیچیده محیطی مقاومت کرده و مسیر توسعه پایدار را با اطمینان بیشتری طی کنند. (کاستیو آریاس[۱]، ۲۰۲۱: ۹۹).

پیشینه پژوهش

جعفرپور و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به آسیب‌شناسی شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که آسیب‌های ساختاری در فرایند انتصاب مدیران از یک‌سو میزان تأثیرپذیری سازمان از آسیب‌های محیطی را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر وقوع آسیب‌های رفتاری را در این حوزه تسهیل و تسریع می‌کند.

ساکی (۱۴۰۲) در پژوهشی به طراحی مدل عوامل مؤثر بر انتخاب، پرورش و ارتقاء مدیران ورزشی ایران پرداخت. بر اساس داده‌های به دست آمده از مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و مقوله‌بندی آن‌ها، ۲۶۴ مفهوم کلیدی در قالب ۵۷ مقوله فرعی و ۲۵ مقوله اصلی که شامل شرایط علّی پاسخگویی به تحولات ورزشی، رشد و توسعه حرفه‌ای، الگوی تصمیم‌گیری، شایستگی‌های شخصی، عوامل سازمانی و مدیریتی دسته‌بندی می‌شوند. شرایط زمینه‌ای شامل عوامل قانونی- سیاست گذاری، سازمانی- اقتصادی، تکنولوژی-خلاقیت، دانشی- شخصی و عوامل مداخله‌گر شناسایی شده شامل قوانین و مقررات بالادستی، عوامل خارجی عوامل مدیریتی است. راهبردها شامل عوامل درون فردی، شایستگی دانشی، بهسازی و آموزش، شایسته‌پروری، پویایی سیستمی- مدیریتی، راهبرد استراتژیک سازمانی و پیامدها شامل بهره‌وری سازمانی، بهبود نگرش سازمانی، بهبود تعاملات سازمانی، پاسخگویی محیطی، ایجاد سازمان دانش‌محور، بهبود نظام‌ها و فرآیندها، بهبود فرهنگ سازمانی است. بنابراین، یافته‌ها نشان داد که انتخاب، پرورش و ارتقاء مدیران ورزشی اهمیت بسیار

---

۱. Castillo Arias

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

زیادی در توسعه ورزش دارد. از این‌رو، باید با دقت و با توجه به تجربه، شایستگی، دانش، گزینش و قدرت تصمیم‌گیری انجام گیرد. این امر رشد صنعت ورزش و بهبود کلی فضای ورزش در جامعه را تضمین می‌کنند.

اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی به شناسایی مؤلفه‌های انتصاب مدیران کتابخانه‌ها پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های اثرگذار جهت انتصاب مدیران کتابخانه‌ها شامل مؤلفه‌های شغلی/فردی مانند دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی، اعتبار عمومی و حرفه‌ای، عوامل سازمانی/ داخلی و بُعد محتوایی و عوامل محیطی/ خارجی و محیط تخصصی است.

فانگ و همکاران[۱] (۲۰۲۳) پژوهشی با عنوان مدلی برای انتخاب و انتصاب مدیران در مشاغل تولیدی سنتی متعلق به خانواده: رویکردهای دو فازی مجموعه نوتروسوفیک فازی مثلثی و تک ارزشی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که در مشاغل تولیدی سنتی خانوادگی، شایستگی‌ها و ویژگی‌های پیچیده مورد نیاز یک مدیر موفق که منجر به کسب بی‌اثر مدیران شایسته می‌شود، می‌تواند به عنوان یکی از دلایل اصلی مخمصه انتصاب مدیران ناکارآمد در نظر گرفته شود. مسائل انتخاب و انتصاب مدیران شایسته باید با پایداری شرکت و رقابت‌پذیری صنایع مرتبط باشد.

آکی و همکاران[۲] (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیر آموزشی در مؤسسات آموزشی پرداختند. نتایج نشان داد که ضوابط انتخاب در چارچوب صلاحیت‌های اداری برای مدیر شدن در جایی که جزو شرایط اولیه تحصیلات تکمیلی، فارغ التحصیل، لیسانس به عنوان معلم نباشد به عنوان وظیفه تلقی می‌شود. در چارچوب مفهومی مشابهی مشخص شده است که نقش‌هایی که مدیران آموزش و پرورش در مؤسسات آموزشی ایفا می‌کنند، نمی‌تواند فراتر از مدیریت آموزشی باشد و این کیفیت مدیریت به منصه ظهور رسیده است.

در تکمیل مباحث پیشینه، باید به این نکته کلیدی اشاره کرد که بسیاری از مطالعات پیشین، علی‌رغم پرداختن به ویژگی‌ها و شایستگی‌های مدیران در سازمان‌ها، کمتر به طراحی مدل‌هایی بومی و معتبر برای انتخاب مدیران در نهادهای مالی بزرگ با پیچیدگی‌های عملیاتی خاص پرداخته‌اند. این خلأ به‌ویژه در حوزه بانکداری دولتی ایران محسوس است؛ جایی که ساختارهای گسترده، تعاملات بین‌سازمانی، الزامات مقرراتی و نیاز به پاسخگویی عمومی، فرآیند انتخاب مدیران را از چارچوب‌های متعارف فراتر می‌برد. در همین راستا، ضرورت دارد که مدل‌های انتخاب و انتصاب مدیران در بانک‌هایی مانند بانک ملی ایران، نه‌تنها از پشتوانه علمی برخوردار باشند، بلکه از طریق اعتبارسنجی دقیق،

---

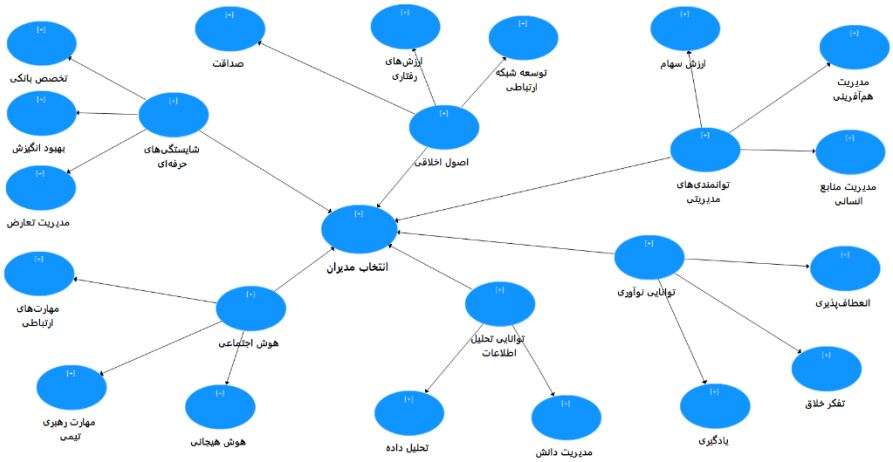
۱. Fang et al

۲. Akay et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

کارایی و اثربخشی آن‌ها در عمل نیز تأیید شود. اعتبارسنجی چنین مدلی می‌تواند تضمین کند که شاخص‌ها و معیارهای شایسته‌گزینی در عمل نیز منطبق بر واقعیات محیط بانکی، فرهنگ سازمانی، و الزامات اجرایی بانک ملی ایران هستند. از این رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر اعتبارسنجی مدل طراحی‌شده، گامی اساسی در جهت استقرار نظامی علمی، شفاف و پاسخ‌گو در انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران برمی‌دارد که می‌تواند الگویی اثربخش برای سایر نهادهای بانکی و مالی کشور نیز فراهم سازد.

با توجه به آنچه ذکر شد و در راستای هدف و سؤال اصلی پژوهش، نمای کلی مدل مفهومی به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

منبع: محقق‌ساخته

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کُنشگران کلیدی در انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران (اعضای کمیته‌های انتخاب و انتصاب مدیران شعب بانک ملی ایران) به تعداد ۹۶۱ نفر می‌باشد. حجم نمونهٔ آماری براساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با توجه به فرمول کوکران، تعداد ۲۷۵ نفر برآورد شد. جامعه و نمونه آماری در جدول ۱ آورده شده است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

جدول ۱. توزیع جامعه و نمونه بخش کمی پژوهش

ردیف	ادارات امور شعب	تعداد شعب	تعداد حوزه	تعداد اعضای کمیته حوزه	تعداد اعضای کمیته اداره امور شعب	جامعه	نمونه
۱	ادارات مرکزی	۶۷	۱	۳	۵	۸	۲
۲	اداره امور شعب درجه ۱ الف استان آذربایجان شرقی	۱۳۳	۱۲	۳۶	۵	۴۱	۱۲
۳	اداره امور شعب درجه ۱ الف استان اصفهان	۱۸۶	۱۵	۴۵	۵	۵۰	۱۴
۴	اداره امور شعب درجه ۱ الف استان خراسان رضوی	۱۷۸	۱۴	۴۲	۵	۴۷	۱۳
۵	اداره امور شعب درجه ۱ الف استان خوزستان	۱۵۴	۱۲	۳۶	۵	۴۱	۱۲
۶	اداره امور شعب درجه ۱ الف استان فارس	۱۹۱	۱۶	۴۸	۵	۵۳	۱۵
۷	اداره امور شعب درجه ۱ الف استان مازندران	۱۴۲	۱۰	۳۰	۵	۳۵	۱۰
۸	اداره امور شعب درجه ۱ الف استان یزد	۷۴	۶	۱۸	۵	۲۳	۷
۹	اداره امور شعب درجه ۱ الف جنوب تهران	۹۳	۵	۱۵	۵	۲۰	۶
۱۰	اداره امور شعب درجه ۱ الف شرق تهران	۹۰	۵	۱۵	۵	۲۰	۶
۱۱	اداره امور شعب درجه ۱ الف شمال تهران	۹۳	۴	۱۲	۵	۱۷	۵
۱۲	اداره امور شعب درجه ۱ الف غرب تهران	۱۲۱	۶	۱۲	۵	۱۷	۵
۱۳	اداره امور شعب درجه ۱ الف مرکزی تهران	۱۰۱	۴	۱۲	۵	۱۷	۵
۱۴	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان آذربایجان غربی	۸۶	۷	۲۱	۵	۲۶	۷
۱۵	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان البرز	۷۵	۶	۱۸	۵	۲۳	۷
۱۶	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان بوشهر	۵۷	۶	۱۸	۵	۲۳	۷

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

ردی ف	ادارات امور شعب	تعداد شعب	تعداد حوزه	تعداد اعضای کمیته حوزه	تعداد اعضای کمیته اداره امور شعب	جامعه	نمونه
۱۷	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان سیستان و بلوچستان	۸۲	۹	۲۷	۵	۳۲	۹
۱۸	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان قم	۴۴	۳	۹	۵	۱۴	۴
۱۹	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان کردستان	۴۶	۶	۱۸	۵	۲۳	۷
۲۰	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان کرمان	۱۱۵	۱۰	۳۰	۵	۳۵	۱۰
۲۱	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان کرمانشاه	۷۹	۹	۲۷	۵	۳۲	۹
۲۲	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان گلستان	۵۲	۵	۱۵	۵	۲۰	۶
۲۳	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان گیلان	۱۱۷	۱۱	۳۳	۵	۳۸	۱۰
۲۴	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان لرستان	۶۷	۷	۲۱	۵	۲۶	۷
۲۵	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان مرکزی	۷۰	۷	۲۱	۵	۲۶	۷
۲۶	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان هرمزگان	۷۵	۹	۲۷	۵	۳۲	۹
۲۷	اداره امور شعب درجه ۱ ب استان همدان	۵۶	۵	۱۵	۵	۲۰	۶
۲۸	اداره امور شعب درجه ۲ الف استان اردبیل	۵۱	۵	۱۵	۵	۲۰	۶
۲۹	اداره امور شعب درجه ۲ الف استان خراسان جنوبی	۴۰	۵	۱۵	۵	۲۰	۶
۳۰	اداره امور شعب درجه ۲ الف استان زنجان	۴۵	۵	۱۵	۵	۲۰	۶
۳۱	اداره امور شعب درجه ۲ الف استان سمنان	۴۳	۴	۱۲	۵	۱۷	۵
۳۲	اداره امور شعب درجه ۲ الف استان قزوین	۴۶	۵	۱۵	۵	۲۰	۶
۳۳	اداره امور شعب درجه ۲ ب استان ایلام	۴۶	۴	۱۲	۵	۱۷	۵

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

ردی ف	ادارات امور شعب	تعداد شعب	تعداد حوزه	تعداد اعضای کمیته حوزه	تعداد اعضای کمیته اداره امور شعب	جامعه	نمونه
۳۴	اداره امور شعب درجه ۲ ب استان خراسان شمالی	۳۱	۳	۹	۵	۱۴	۴
۳۵	اداره امور شعب عراق	۲	۱	۳	۵	۸	۲
۳۶	اداره امورشعب درجه ۲ الف استان چهارمحال بختیاری	۳۸	۴	۱۲	۵	۱۷	۵
۳۷	اداره امورشعب درجه ۲ ب استان کهکیلویه و بویراحمد	۲۸	۴	۱۲	۵	۱۷	۵
۳۸	بانک کارگشائی	۳	۱	۳	۵	۸	۲
۳۹	شعب مستقل تهران	۱۱	۱	۳	۵	۸	۲
۴۰	صندوق قرض الحسنه پس انداز ملی ایران	۲	۱	۳	۵	۸	۲
۴۱	مدیریت امورشعب آسیا و خاورمیانه	۵	۱	۳	۵	۸	۲
جمع کل		۳۰۳۵	۲۵۴	۷۵۶	۲۰۵	۹۶۱	۲۷۵

منبع: نتایج تحقیق

ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر، پرسنامه محقق ساخته با احتساب روایی و پایایی آن است. برای محاسبه روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری استفاده شد که مورد تأئید اساتید و کارشناسان قرار گرفت. به منظور تحلیل پایایی ابزار پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲. نتایج آزمون ضریب آلفای کرونباخ

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha> 0.7)
داشتن شایستگی‌های حرفه‌ای	تخصص و مهارت‌های بانکی	۰/۸۷۵
	بهبود انگیزش و اعتماد به نفس	۰/۸۹۳
	مدیریت تعارض و تنوع تیمی	۰/۷۶۸

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha> 0.7)
	آماره کلی داشتن شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۹۲۶
داشتن هوش اجتماعی	مهارت‌های ارتباطی	۰/۸۴۳
	هوش هیجانی	۰/۸۴۴
	مهارت‌های رهبری تیمی	۰/۷۵۴
	آماره کلی داشتن هوش اجتماعی	۰/۹۲۹
توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی	صداقت و تعهد	۰/۷۷۱
	تقویت ارزش‌های رفتاری و اخلاقی	۰/۸۴۰
	ایجاد و توسعه شبکه‌های ارتباطی مؤثر	۰/۷۳۲
	آماره کلی توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی	۰/۷۵۹
توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک	مدیریت منابع انسانی	۰/۸۴۳
	محافظت از ارزش سهام	۰/۸۷۶
	مدیریت هم‌آفرینی ارزش	۰/۸۷۸
	آماره کلی توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک	۰/۹۵۱
توانایی نوآوری و قابلیت تطبیق با تغییرات	تفکر خلاق و نوآورانه	۰/۷۶۷
	انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری	۰/۸۵۶
	یادگیری و توسعه فردی	۰/۸۷۳
	آماره کلی توانایی نوآوری و قابلیت تطبیق با تغییرات	۰/۸۸۴
توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات	تحلیل داده و اطلاعات	۰/۷۴۰
	مدیریت دانش و اطلاعات	۰/۸۲۷
	آماره کلی توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات	۰/۷۱۳

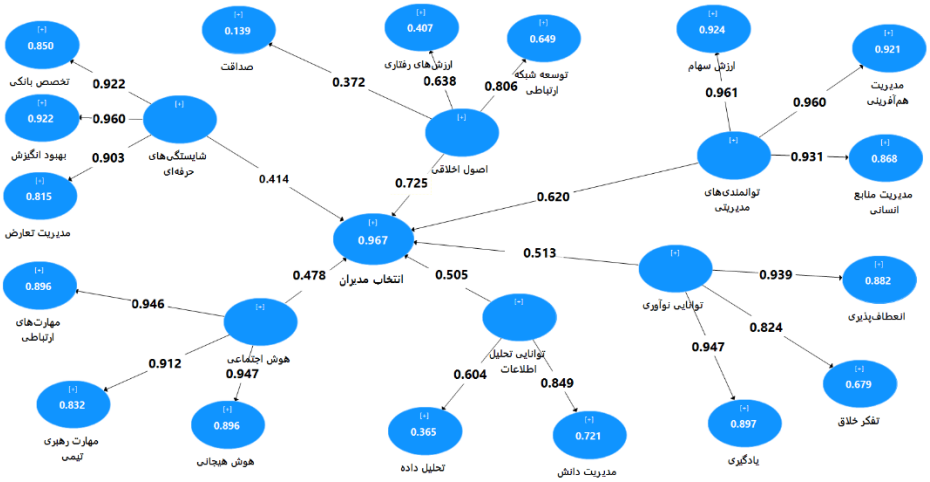
منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

تحلیل داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر نرم‌افزار PLS_3 انجام شد که نتایج آن در بخش یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

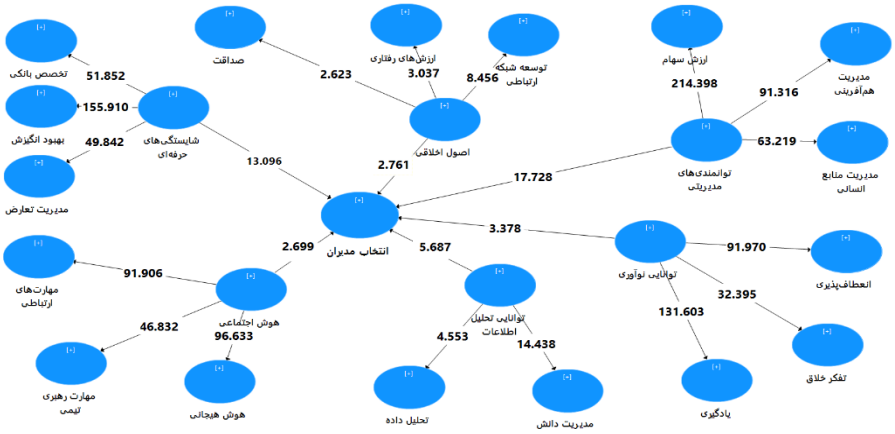
یافته‌های پژوهش

به منظور اطمینان یافتن از وجود و یا عدم وجود رابطه علّی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS_3) استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار، بعد از آزمون مدل پژوهش در شکل‌های ۳ و ۴ نشان داده شده است. در ادامه نتایج بررسی دو بخش آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری به تفضیل ارائه شده است.



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]



شکل ۴. مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب

آزمون‌های پایایی مدل اندازه‌گیری پژوهش

برای سنجش پایایی مدل حداقل ۴ آزمون باید به حد مجاز و نتایج مورد قبول صاحب‌نظران برسند. نتایج آزمون‌های پایایی در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون‌های پایایی متغیرهای پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب همبستگی اسپیرمن (Rho>0.7)	ضریب پایایی اشتراکی (COMUNALITY>0.5)
شایستگی‌های حرفه‌ای	تخصص و مهارت‌های بانکی	۰/۸۷۵	۰/۹۱۵	۰/۸۷۷	۰/۷۲۸
	بهبود انگیزش و اعتماد به نفس	۰/۸۹۳	۰/۹۲۶	۰/۸۹۳	۰/۷۵۷

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب همبستگی اسپیرمن (Rho>0.7)	ضریب پایایی اشتراکی (COMUNALITY>0.5)
	مدیریت تعارض و تنوع تیمی	۰/۷۶۸	۰/۸۱۶	۰/۸۸۹	۰/۶۱۷
	آماره کلی شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۹۲۶	۰/۹۴۳	۰/۹۴۹	۰/۶۰۶
هوش اجتماعی	مهارت‌های ارتباطی	۰/۸۴۳	۰/۸۸۹	۰/۸۴۴	۰/۶۱۵
	هوش هیجانی	۰/۸۴۴	۰/۸۹۰	۰/۸۴۶	۰/۶۱۶
	مهارت‌های رهبری تیمی	۰/۷۵۴	۰/۸۳۶	۰/۷۸۷	۰/۵۱۴
	آماره کلی هوش اجتماعی	۰/۹۲۹	۰/۹۳۹	۰/۹۳۴	۰/۵۱۰
توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی	صداقت و تعهد	۰/۷۷۱	۰/۸۴۲	۰/۷۹۱	۰/۵۱۸
	تقویت ارزش‌های رفتاری و اخلاقی	۰/۸۴۰	۰/۸۸۷	۰/۸۴۳	۰/۶۱۲
	ایجاد و توسعه شبکه‌های ارتباطی مؤثر	۰/۷۳۲	۰/۸۴۱	۰/۷۸۴	۰/۵۴۸

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب همبستگی اسپیرمن (Rho>0.7)	ضریب پایایی اشتراکی (COMUNALITY>0.5)
	آماره کلی توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی	۰/۷۵۹	۰/۷۹۱	۰/۷۷۵	۰/۵۱۹
توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک	مدیریت منابع انسانی	۰/۸۴۳	۰/۸۹۵	۰/۸۴۵	۰/۶۸۰
	محافظت از ارزش سهام	۰/۸۷۶	۰/۹۱۰	۰/۸۷۷	۰/۶۶۸
	مدیریت هم‌آفرینی ارزش	۰/۸۷۸	۰/۹۱۱	۰/۸۷۹	۰/۶۷۳
	آماره کلی توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک	۰/۹۵۱	۰/۹۵۶	۰/۹۵۲	۰/۶۱۰
توانایی نوآوری و قابلیت تطبیق با تغییرات	تفکر خلاق و نوآورانه	۰/۷۶۷	۰/۸۶۷	۰/۷۱۰	۰/۵۱۶
	انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری	۰/۸۵۶	۰/۸۹۷	۰/۸۵۸	۰/۶۳۵
	یادگیری و توسعه فردی	۰/۸۷۳	۰/۹۰۸	۰/۸۷۴	۰/۶۶۳
	آماره کلی توانایی نوآوری و	۰/۸۸۴	۰/۹۰۵	۰/۹۳۱	۰/۵۵۶

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0.7)	ضریب همبستگی اسپیرمن (Rho>0.7)	ضریب پایایی اشتراکی (COMUNALITY>0.5)
	قابلیت تطبیق با تغییرات				
توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات	تحلیل داده و اطلاعات	۰/۷۴۰	۰/۸۴۰	۰/۷۹۵	۰/۵۷۸
	مدیریت دانش و اطلاعات	۰/۸۲۷	۰/۸۸۵	۰/۸۲۸	۰/۶۵۸
	آماره کلی توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات	۰/۷۱۳	۰/۷۹۷	۰/۷۴۱	۰/۵۴۳

منبع: نتایج تحقیق

مطابق با یافته‌های جدول ۳ این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، بر این اساس می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

آزمون‌های روایی مدل اندازه‌گیری پژوهش

در این بخش روایی سازه از دو بُعد روایی همگرا و روایی واگرا باید مورد آزمون قرار گیرد.

الف) روایی همگرا:

۱. AVE>0.5

جدول ۴. نتایج آزمون میانگین واریانس استخراجی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	AVE
شایستگی‌های حرفه‌ای	تخصص و مهارت‌های بانکی	۰/۷۲۸

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	AVE
	بهبود انگیزش و اعتماد به نفس	۰/۷۵۷
	مدیریت تعارض و تنوع تیمی	۰/۶۱۷
	آماره کلی شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۶۰۶
هوش اجتماعی	مهارت‌های ارتباطی	۰/۶۱۵
	هوش هیجانی	۰/۶۱۶
	مهارت‌های رهبری تیمی	۰/۵۱۴
	آماره کلی هوش اجتماعی	۰/۵۱۰
توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی	صداقت و تعهد	۰/۵۱۸
	تقویت ارزش‌های رفتاری و اخلاقی	۰/۶۱۲
	ایجاد و توسعه شبکه‌های ارتباطی مؤثر	۰/۵۴۸
	آماره کلی توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی	۰/۵۱۹
توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک	مدیریت منابع انسانی	۰/۶۸۰
	محافظت از ارزش سهام	۰/۶۶۸
	مدیریت هم‌آفرینی ارزش	۰/۶۷۳
	آماره کلی توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک	۰/۶۱۰
توانایی نوآوری و قابلیت تطبیق با تغییرات	تفکر خلاق و نوآورانه	۰/۵۱۶
	انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری	۰/۶۳۵
	یادگیری و توسعه فردی	۰/۶۶۳
	آماره کلی توانایی نوآوری و قابلیت تطبیق با تغییرات	۰/۵۵۶
توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات	تحلیل داده و اطلاعات	۰/۵۷۸
	مدیریت دانش و اطلاعات	۰/۶۵۸
	آماره کلی توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات	۰/۵۴۳

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مطابق با جدول ۴ کلیه ضرایب میانگین واریانس استخراجی متغیرها از عدد ۰/۵ بالاتر است بنابراین شرط اول روایی همگرا وجود دارد.

CR>AVE .۲

جدول ۵. آزمون مقایسه ضریب پایایی ترکیبی و ضریب میانگین واریانس استخراجی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	AVE	CR
شایستگی‌های حرفه‌ای	تخصص و مهارت‌های بانکی	۰/۷۲۸	۰/۹۱۵
	بهبود انگیزش و اعتماد به نفس	۰/۷۵۷	۰/۹۲۶
	مدیریت تعارض و تنوع تیمی	۰/۶۱۷	۰/۸۱۶
	آماره کلی شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۶۰۶	۰/۹۴۳
هوش اجتماعی	مهارت‌های ارتباطی	۰/۶۱۵	۰/۸۸۹
	هوش هیجانی	۰/۶۱۶	۰/۸۹۰
	مهارت‌های رهبری تیمی	۰/۵۱۴	۰/۸۳۶
	آماره کلی هوش اجتماعی	۰/۵۱۰	۰/۹۳۹
توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی	صداقت و تعهد	۰/۵۱۸	۰/۸۴۲
	تقویت ارزش‌های رفتاری و اخلاقی	۰/۶۱۲	۰/۸۸۷
	ایجاد و توسعه شبکه‌های ارتباطی مؤثر	۰/۵۴۸	۰/۸۴۱
	آماره کلی توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی	۰/۵۱۹	۰/۷۹۱
توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک	مدیریت منابع انسانی	۰/۶۸۰	۰/۸۹۵
	محافظت از ارزش سهام	۰/۶۶۸	۰/۹۱۰
	مدیریت هم‌آفرینی ارزش	۰/۶۷۳	۰/۹۱۱
	آماره کلی توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک	۰/۶۱۰	۰/۹۵۶
توانایی نوآوری و قابلیت تطبیق با تغییرات	تفکر خلاق و نوآورانه	۰/۵۱۶	۰/۸۶۷
	انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری	۰/۶۳۵	۰/۸۹۷

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مقوله اصلی	مقوله فرعی	AVE	CR
	یادگیری و توسعه فردی	۰/۶۶۳	۰/۹۰۸
	آماره کلی توانایی نوآوری و قابلیت تطبیق با تغییرات	۰/۵۵۶	۰/۹۰۵
توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات	تحلیل داده و اطلاعات	۰/۵۷۸	۰/۸۴۰
	مدیریت دانش و اطلاعات	۰/۶۵۸	۰/۸۸۵
	آماره کلی توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات	۰/۵۴۳	۰/۷۹۷

منبع: نتایج تحقیق

با توجه به جدول ۵، مشاهده می‌شود که برای تمامی متغیر مکنون پژوهش CR>AVE است و شرط دوم روایی همگرا نیز دارا است و می‌توان ادعا نمود که الگوی پژوهش روایی همگرا دارد.

ب) روایی واگرا:

در این بخش دو آزمون فورنل و لارکر و روش چند خصیصه و چند روش HTMT روایی واگرای شاخص‌ها را می‌سنجند.

۱. آزمون فورنل و لاکر

جدول ۶. نتایج آزمون فورنل و لارکر

	C[۱]	F[۲]	E[۳]	D[۴]	A[۵]	B[۶]
C	۰/۷۲۰					
F	۰/۶۵۹	۰/۷۳۶				
E	۰/۶۵۳	۰/۶۸۵	۰/۷۴۵			
D	۰/۵۷۰	۰/۵۹۳	۰/۶۷۵	۰/۷۸۱		
A	۰/۴۰۵	۰/۴۳۳	۰/۶۳۹	۰/۶۳۱	۰/۷۷۸	

۱. توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی
۲. توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات
۳. توانایی نوآوری و قابلیت تطبیق با تغییرات
۴. توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک
۵. شایستگی‌های حرفه‌ای
۶. هوش اجتماعی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

B	۰/۳۵۱	۰/۴۱۸	۰/۵۳۴	۰/۵۱۳	۰/۶۳۸	۰/۷۱۴

منبع: نتایج تحقیق

با توجه به جدول ۶، مشاهده می شود که جذر AVE تمامی متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است. بنابراین روایی واگرای متغیرها نیز تأیید می‌شود.

۳. HTMT

جدول ۷. نتایج آزمون HTMT

	C	**F**	**E**	**D**	**A**	**B**
C						
F	۰/۵۲۵					
E	۰/۵۸۰	۰/۴۸۸				
D	۰/۵۶۱	۰/۴۵۹	۰/۴۲۹			
A	۰/۴۴۳	۰/۴۵۴	۰/۳۰۹	۰/۷۳۰		
B	۰/۴۰۰	۰/۴۵۲	۰/۳۲۷	۰/۵۲۴	۰/۵۲۶	

منبع: نتایج تحقیق

با توجه به جدول ۷، مشاهده می‌شود که علاوه بر پایایی، الگو از اعتبار یا روایی سازه که شامل همگرا و واگرا می‌باشد برخوردار است.

آزمون‌های مدل ساختاری

این آزمون‌ها پس از ارزیابی اعتبار و تعمیم‌پذیری نتایج الگو در بخش اندازه‌گیری و همچنین اطمینان از کیفیت مناسب الگو در پیش‌بینی نتایج روی رابطه علّی متغیرهای مکنون انجام می‌پذیرد.

الف) آزمون معناداری و شدت و جهت روابط بین شاخص‌ها

در این آزمون محقق بر اساس الگویی که در طرح تحقیق خود براساس نتایج بخش کیفی استخراج کرده در بوته سنجش حداقل مربعات جزیی قرار دهد. در جدول ۸ نتایج آزمون معناداری قابل مشاهده است.

جدول ۸. نتایج آزمون معناداری و شدت و جهت روابط بین شاخص‌ها

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

ردیف	مسیر	ضریب مسیر(β)	ضریب معناداری (T-Value)	ضریب معناداری (P-Value)	نتیجه آزمون
۱	شایستگی‌های حرفه‌ای ← انتخاب مدیران	۰/۴۱۴	۱۳/۰۹۶	۰/۰۰۰	تأیید
۲	هوش اجتماعی ← انتخاب مدیران	۰/۴۷۸	۲/۶۹۹	۰/۰۰۰	تأیید
۳	توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی ← انتخاب مدیران	۰/۷۲۵	۲/۷۶۱	۰/۰۰۰	تأیید
۴	توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک ← انتخاب مدیران	۰/۶۲۰	۱۷/۷۲۸	۰/۰۰۰	تأیید
۵	توانایی نوآوری و قابلیت تطبیق با تغییرات← انتخاب مدیران	۰/۵۱۳	۳/۳۷۸	۰/۰۰۰	تأیید
۶	توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات← انتخاب مدیران	۰/۵۰۵	۵/۶۸۷	۰/۰۰۰	تأیید

منبع: نتایج تحقیق

مطابق با جدول ۸ ضرایب مسیر مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم بزرگتر از مقدار ۰/۵ و ضرایب معناداری T-Value>۱/۹۶ و P- Value<۰/۰۵ می‌باشد که نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۹٪ بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و کلیه شاخص‌ها دارای قدرت تبیین‌کنندگی خوبی هستند.

ب) معیار GOF: برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱ ، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}}$$

$\overline{Communalities}$ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.که در جدول ۹ مشخص شده است.

جدول ۹. نتایج برازش مدل کلی

COMUNALITY	R^2	GOF	SRMR
۰/۵۵۷	۰/۷۴۴	۰/۶۴۳	۰/۰۰۴

منبع: نتایج تحقیق

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

با توجه به مقادیر GOF و SRMR طبق جدول ۹ می‌توان نتیجه گرفت که مدل کلی پژوهش از برازش بسیار مناسبی برخوردار است. لذا کیفیت پیش‌بینی مدل پژوهش به ۹۷٪ کوواریانس‌محورها می‌رسد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف اعتبارسنجی مدل انتخاب مدیران شعب بانک ملی ایران انجام گرفت. تحلیل آماری و تجریه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در دو سطح توصیفی و استنباطی و با نرم‌افزارهای آماری SPSS و PLS3 صورت گرفت؛ و خروجی‌های دقیق براساس شکل‌ها و جداول مرتبط، تحلیل و مستندسازی گشت. نتایج آزمون مدل پژوهش نشان داد که شایستگی‌های حرفه‌ای و مقوله‌های آن در مدل پژوهش از قدرت تبیین‌کنندگی خوبی برخوردار هستند. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۱)، استفانیکا و همکاران (۲۰۲۵) و آکی و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت مدیران کارآمد در نظام بانکی، افرادی برخوردار از قابلیت‌های ترکیبی هستند که تسلط بر دانش و مهارت‌های فنی در حوزه بانکداری، از ویژگی‌های بنیادی آن‌ها به شمار می‌رود. اشراف این مدیران بر مفاهیم کلیدی نظیر امور مالی، قوانین و مقررات بانکی، مدیریت ریسک و آگاهی حقوقی، زمینه‌ساز درک عمیق از ساختار و فرآیندهای بانکی شده و پایه‌ای مستحکم برای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه و واقع‌گرایانه فراهم می‌آورد. همچنین، برخورداری از تجربه‌های عملی در سطوح مختلف بانکداری، به ویژه در مدیریت شعب و تعامل با مشتریان بزرگ، نقش مهمی در ارتقای ظرفیت آن‌ها برای مدیریت مؤثر در شرایط پیچیده و چندوجهی ایفا می‌کند. این مدیران با اتکا بر توانمندی‌های تحلیلی و قدرت حل مسئله، در موقعیت‌های بحرانی یا غیرقابل‌پیش‌بینی، قادرند راه‌حل‌هایی خلاقانه، مبتنی بر پایداری و منطق ارائه دهند و از تبدیل چالش‌ها به بحران جلوگیری کنند. چنین قابلیت‌هایی نه‌تنها منجر به ارتقاء عملکرد عملیاتی و بهره‌وری در سطح شعب می‌شود، بلکه باعث بهبود کیفیت خدمات بانکی، کاهش خطاهای اجرایی، افزایش رضایت مشتریان و تقویت اعتماد عمومی نسبت به نظام بانکی می‌گردد. در مجموع، این مدیران با رفتار حرفه‌ای و تصمیم‌گیری مسئولانه، به الگویی از رهبری اثربخش بدل می‌شوند که می‌توانند نقش مهمی در تثبیت جایگاه رقابتی بانک در عرصه داخلی و بین‌المللی ایفا کنند.

نتایج آزمون مدل پژوهش نشان داد که هوش اجتماعی و مقوله‌های آن در مدل پژوهش از قدرت تبیین‌کنندگی خوبی برخوردار هستند. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش جعفرپور و همکاران (۱۴۰۲)، ساکی (۱۴۰۲)، خلیلی و همکاران (۱۴۰۰)، فانگ و همکاران (۲۰۲۳) و آکی و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت که در نظام بانکداری، یکی از مؤلفه‌های حیاتی برای موفقیت مدیران شعب، برخورداری از توانمندی‌های نرم همچون

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مهارت‌های ارتباطی، هوش هیجانی و اجتماعی است. این قابلیت‌ها به مدیران امکان می‌دهد که روابط انسانی مؤثری با کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان برقرار کرده و در فضای پویای سازمانی، نقش رهبری اثربخشی ایفا کنند. توانایی درک احساسات خود و دیگران، کنترل واکنش‌های هیجانی در موقعیت‌های پراسترس و ایجاد ارتباط همدلانه با اعضای تیم، منجر به تقویت انسجام درونی، کاهش تعارضات محیط کار و ارتقاء احساس تعلق و امنیت روانی در بین کارکنان می‌شود. مدیرانی که در این ابعاد مهارتی برجسته هستند، قادرند با اعتمادسازی و ایجاد فضای تعامل مثبت، انگیزه‌های فردی و جمعی را به سمت اهداف سازمانی جهت‌دهی کرده و فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری، مسئولیت‌پذیری و رضایتمندی را تقویت کنند. این مدیران همچنین با تکیه بر توانمندی در هدایت تیم، تفویض مؤثر وظایف و بهره‌گیری از قابلیت‌های منابع انسانی، بستر مناسبی برای شکل‌گیری هم‌افزایی تیمی، ارتقاء بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات فراهم می‌سازند. ترکیب این شایستگی‌ها در حوزه‌های هوش هیجانی، هوش اجتماعی و رهبری سازمانی، نقشی تعیین‌کننده در ارتقاء عملکرد شعب، رضایت مشتریان و دستیابی به مزیت رقابتی برای بانک ایفا می‌کند. چنین مدیرانی را می‌توان بازیگران کلیدی در تحقق تحول سازمانی و پیشران‌های توسعه سرمایه انسانی در صنعت بانکداری دانست.

نتایج آزمون مدل پژوهش نشان داد که توجه به اصول اخلاقی و ارزش‌های شخصیتی و مقوله‌های آن در مدل پژوهش از قدرت تبیین‌کنندگی خوبی برخوردار هستند. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش ساکی (۱۴۰۲)، اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۱) و خلیلی و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت وفاداری به اصول اخلاق حرفه‌ای، صداقت، تعهد به وظایف، مسئولیت‌پذیری و پشتکار، سنگ‌بنای شایستگی مدیران موفق در نظام بانکی است. این ویژگی‌ها نه تنها خصیصه‌های فردی مدیر را شکل می‌دهند، بلکه اعتبار حرفه‌ای او و مشروعیت سازمان را نیز تضمین می‌کنند. در فضایی که مدیران با تکیه بر ارزش‌های اخلاقی و انسانی عمل می‌کنند، سازمان به سمت شفافیت، عدالت، پاسخگویی و اعتماد متقابل حرکت می‌کند. پایبندی عملی به این اصول، به ویژه هنگام تصمیم‌گیری‌های حساس، احتمال بروز خطاهای ناشی از بی‌انضباطی یا سوءاستفاده را کاهش داده و مانع شکل‌گیری رفتارهای فسادزا می‌شود. صداقت و امانت‌داری در تصمیم‌ها، تعهد به اهداف سازمان و پذیرش مسئولیت نتایج، سرمایه اخلاقی و اجتماعی بانک را تقویت می‌کند. چنین مدیرانی با پشتکار در تحقق اهداف، تحمل فشارهای محیطی و پیگیری مداوم بهبود عملکرد، الگوی رفتاری کارکنان می‌شوند و روحیه رقابتی سالم را در سازمان پرورش می‌دهند. در نتیجه، کارکنان امنیت روانی و انگیزه بیشتری می‌یابند، مشتریان با اعتماد بالاتر به بانک مراجعه می‌کنند و کیفیت خدمات ارتقا می‌یابد. به طور کلی، ارزش‌های اخلاقی و شخصیتی نه‌تنها

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

معیارهای اصلی در گزینش و ارزیابی مدیران هستند، بلکه نقش محوری در دستیابی پایدار سازمان‌های بانکی به موفقیت و اعتبار عمومی ایفا می‌کنند.

نتایج آزمون مدل پژوهش نشان داد که توانمندی‌های مدیریتی و استراتژیک و مقوله‌های آن در مدل پژوهش از قدرت تبیین‌کنندگی خوبی برخوردار هستند. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۱)، فانگ و همکاران (۲۰۲۳) و آکی و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت که مدیریت مؤثر شعب بانکی تنها به اداره امور جاری محدود نمی‌شود؛ بلکه مستلزم تسلط بر مجموعه‌ای از توانمندی‌های راهبردی در سه عرصه اصلی است: برنامه‌ریزی کلان، مدیریت سرمایه انسانی و هدایت مالی. مدیر شعبه باید بتواند آینده شعبه را در پرتو اهداف بانک ترسیم کند و برای رسیدن به آن، نقشه‌ای واقع‌بینانه و انعطاف‌پذیر طراحی و اجرا نماید. این امر نخست به توانایی تحلیل محیط بیرونی و نیز ارزیابی دقیق توانمندی‌ها و محدودیت‌های درون‌شعبه وابسته است. خروجی چنین تحلیلی، راهبردهایی عملیاتی است که رشد پایدار و هم‌راستایی با چشم‌انداز کلان بانک را تضمین می‌کند.

همچنین، نتایج آزمون مدل پژوهش نشان داد که توانایی نوآوری و قابلیت تطبیق با تغییرات و مقوله‌های آن در مدل پژوهش از قدرت تبیین‌کنندگی خوبی برخوردار هستند. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش ساکی (۱۴۰۲) و فانگ و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت در فضای پرتلاطم کنونی که دگرگونی‌های اقتصادی، فناورانه و اجتماعی با شتابی کم‌سابقه رخ می‌دهد، نوآوری و انعطاف‌پذیری به دو سنگ‌بنای مدیریت اثربخش بدل شده‌اند. مدیر شعبه‌ای که ذهنی خلاق دارد، می‌تواند ضمن حل مسائل پیچیده و پیش‌بینی نشده، با بازطراحی فرآیندهای ناکارآمد و عرضه خدمات متناسب با نیازهای متغیر مشتریان، بانک را از چارچوب‌های سنتی فراتر ببرد و تجربه‌ای متمایز برای مخاطبان رقم بزند. چنین نگرشی مستلزم جسارت در آزمون و خطا، استقبال از ایده‌های نو و بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهوری چون بانکداری دیجیتال، هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده است؛ ابزارهایی که مزیت رقابتی بانک را در برابر رقبای قدرتمند تثبیت می‌کنند. در کنار این رویکرد نوآورانه، انعطاف‌پذیری ذهنی و رفتاری مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در عبور موفق از چالش‌هایی مانند تغییر مقررات، نوسانات اقتصادی یا بحران‌های کلان دارد. مدیر منعطف با اصلاح سریع راهبردها و همراه‌سازی کارکنان، توان انطباق شعبه را با شرایط جدید افزایش می‌دهد. هم‌افزایی نوآوری، انعطاف‌پذیری و یادگیری مستمر، بستری ایجاد می‌کند که در آن مدیر شعبه با دیدگاهی آینده‌نگر، سازمان را به سوی رشد پایدار، تحول دیجیتال و حفظ جایگاه برتر در بازار رقابتی هدایت می‌کند. بدین ترتیب، مدیر از سطح یک مجری صرف فراتر رفته و به رهبری تحول‌آفرین در نظام بانکی تبدیل می‌شود.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

همچنین، نتایج آزمون مدل پژوهش نشان داد که توانایی تحلیل و استفاده از اطلاعات و مقوله‌های آن در مدل پژوهش از قدرت تبیین‌کنندگی خوبی برخوردار هستند. نتایج این پژوهش با بخشی از یافته‌های پژوهش اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۱)، خلیلی و همکاران (۱۴۰۰)، و آکی و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد. براساس نتایج این پژوهش‌ها می‌توان گفت در عصر انفجار داده و شتاب تحولات فناوری اطلاعات، مدیران کارآمد ناگزیرند تصمیم‌های خود را بر مبنای تحلیل عمیق داده‌ها اتخاذ کنند؛ عصری که دیگر جایی برای تصمیم‌گیری‌های مبهم و شهودی باقی نمی‌گذارد. رهبران شعب بانکی باید بتوانند از دل انبوه داده‌های پیچیده، الگوهای پنهان و بینش‌های راهبردی استخراج کرده و آن‌ها را به پشتوانه تصمیم‌سازی آگاهانه تبدیل کنند. چنین تحلیلی امکان رصد دقیق رفتار مشتریان، پایش روندهای بازار، تشخیص نیازهای آتی و حتی کشف گلوگاه‌های خاموش در فرآیندهای داخلی را فراهم می‌آورد. بکارگیری ابزارهای پیشرفته‌ای مانند داده‌کاوی و یادگیری ماشین، چشم‌اندازی پیشگویانه از نیازهای مشتری و مخاطرات بالقوه پیشِ‌روی بانک ترسیم می‌کند؛ چشم‌اندازی که از برنامه‌ریزی‌های روزمره تا خلق راهبردهای کلان را هوشمندانه هدایت می‌کند. در کنار آن، مدیریت دانش؛ یعنی گردآوری، سازماندهی و به اشتراک‌گذاری سرمایه دانشی سازمان، نه تنها فرآیند تصمیم‌گیری را چابک‌تر و دقیق‌تر می‌سازد، بلکه هم‌افزایی میان کارکنان و سایر ذی‌نفعان را تقویت می‌کند. این رویکرد داده‌محور با شناسایی دقیق نقاط ضعف و بهینه‌سازی مستمر فرآیندها، هزینه‌ها را مهار کرده و منابع را در مسیر اثربخشی بهینه هدایت می‌نماید. در نهایت، مدیرانی که رویکرد تحلیلی را با مهارت در مدیریت دانش پیوند می‌زنند، شعبه را به الگویی از کارآمدی، رضایت مشتری و اعتبار حرفه‌ای تبدیل خواهند کرد؛ الگویی که نه‌تنها عملکرد داخلی بانک را ارتقا می‌دهد، بلکه اعتماد عمومی و جایگاه رقابتی آن را در بازار مالی به‌طور محسوسی تقویت می‌کند.

پیشنهادها

- پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توانمندسازی روان‌شناختی مدیران شعب، در قالب یک چارچوب جامع و مستمر طراحی و پیاده‌سازی گردد تا ظرفیت‌های ذهنی، عاطفی و رفتاری آنان در مواجهه با چالش‌های بانکی ارتقاء یابد. این برنامه‌ها باید با محوریت آموزش مهارت‌هایی همچون تاب‌آوری در شرایط استرس‌زا و بحران‌های سازمانی، تقویت خودآگاهی به منظور شناسایی دقیق نقاط قوت و قابل بهبود در سطوح فردی و سیستمی و ایجاد و تقویت اعتماد در روابط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تدوین شوند.

- پیشنهاد می‌شود برای انتخاب، انتصاب و ارتقای مدیران شایسته، ارزیابی صلاحیت‌های ارتباطی به صورت دقیق، عینی و نظام‌مند صورت گیرد. در این مسیر، ضروری است شاخص‌های کاربردی و

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مشخصی برای سنجش توانمندی‌های ارتباطی مدیران با کارکنان، مشتریان، نهادهای نظارتی و سایر ذی‌نفعان تدوین و در نظام ارزیابی عملکرد و شایستگی آنان لحاظ شود. این شاخص‌ها می‌توانند شامل مهارت‌هایی مانند وضوح و شفافیت در انتقال پیام، قابلیت همدلی و درک احساسات دیگران، مدیریت مؤثر تعارضات در تعاملات، توانایی اقناع و تأثیرگذاری، پاسخگویی حرفه‌ای و همچنین حساسیت نسبت به تفاوت‌های فرهنگی و تنوع ذی‌نفعان باشند.

- پیشنهاد می‌شود سازوکارهای موثری برای تقویت رفتارهای اخلاق‌مدارانه و افزایش تعهد سازمانی در میان مدیران شعب بانک طراحی و به‌کار گرفته شود. یکی از این سازوکارها تدوین «منشور اخلاق حرفه‌ای مدیران» است که در آن اصولی مانند صداقت در گفتار و رفتار، شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، پاسخگویی مسئولانه و پایبندی به اهداف و مأموریت‌های سازمان به‌طور شفاف و قابل سنجش مشخص شده باشد. اجرای این منشور باید با سازوکارهای نظارتی دقیق و نظام‌های تشویقی همراه باشد، به‌گونه‌ای که مدیرانی که بیشترین التزام را به ارزش‌ها و تعهدات اخلاقی از خود نشان می‌دهند، مورد تقدیر قرار گرفته و به عنوان نمونه‌های برجسته معرفی شوند.

- پیشنهاد می‌شود نظامی جامع و شایسته‌محور برای فرآیندهای جذب، حفظ، ارزیابی، ارتقا و جانشین‌پروری مدیران شعب بانک طراحی و به صورت عملیاتی پیاده‌سازی شود. این نظام باید مبتنی بر چارچوب شایستگی‌های مدیریتی بانک بوده و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را به شکلی هماهنگ، هدفمند و اثربخش هدایت نماید. در این چارچوب، باید معیارهای دقیق و مشخصی برای سنجش توانمندی‌های تخصصی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های رهبری و عملکرد کاری مدیران تعریف شود.

- پیشنهاد می‌شود محیط کاری شعب به‌گونه‌ای طراحی و مدیریت شود که خلاقیت، ایده‌پردازی و نوآوری به عنوان ارزش‌های بنیادی فرهنگ سازمانی نهادینه و تقویت شوند. برای رسیدن به این هدف، ایجاد فضایی امن و تشویقی که اجازه آزمون و خطا بدهد، پذیرش ریسک‌های منطقی در مسیر نوآوری و حمایت مستمر از طرح‌های نوظهور حتی در مراحل اولیه، ضروری است. به منظور تقویت این رویکرد، بانک می‌تواند رویدادهایی مانند «جایزه نوآوری شعب»، «هفته ایده‌پردازی» یا «مسابقات چالش نوآوری» را در سطوح منطقه‌ای و کشوری برگزار کند تا مدیران و کارکنان فرصتی برای ارائه و پیگیری ایده‌های خلاقانه خود داشته باشند.

- پیشنهاد می‌شود بانک به منظور بهبود مدیریت دانش و اطلاعات، ساختارهای سازمانی خود را به گونه‌ای طراحی و توسعه دهد که جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و استفاده بهینه از دانش و اطلاعات به صورت یکپارچه و نظام‌مند امکان‌پذیر باشد. این ساختارها باید به مدیران شعب و کارکنان اجازه دهند تا به راحتی به اطلاعات حیاتی دسترسی پیدا کنند و بتوانند از آن‌ها به طور مؤثر در

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

فرآیندهای تصمیم‌گیری بهره‌مند شوند. برای تحقق این هدف، ایجاد یک سامانه مدیریت دانش مرکزی ضروری است که تمامی داده‌ها، منابع آموزشی، سیاست‌ها و تجربیات مدیریتی به شکل مرتب و به‌روز در آن ثبت و قابل دسترس باشد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

منابع

۱. اخوان خرازیان، مریم؛ شهبازی، محمدمهدی و فاتحی، محمد. (۱۳۹۸). کشف الگوی بهینهٔ استخدام کارکنان دانشی با استفاده از رویکرد تلفیقی DEA و CART. فصلنامه مدیریت تولید و عملیات، ۱۰(۱)، ۶۵-۸۲.

۲. اسماعیلی، سمیرا؛ اسدی، سعید و نورمحمدی، حمزه علی. (۱۴۰۱). اولویت بندی عوامل موثر بر انتصاب مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی براساس فرایند تحلیل شبکه. فصلنامه تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، ۵۲(۲)، ۱۳-۳۲.

۳. اسماعیلی، م. و امیری، م. (۱۳۹۹). "بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی مدیران در سازمان‌های دولتی"، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۸(۲): ۴۵–۶۲.

۴. اصفهانی، کرم؛ سلیمانی، نادر؛ تورانی، حیدر و صباحی، پرویز. (۱۳۹۹). طراحی و اعتبارسنجی الگویی برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی به شیوه آمیخته. دوماهنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۵)، ۱۰۳-۱۳۲.

۵. پرگل، نسیم؛ عباسی سروک، لطف‌اله؛ شریعتمداری، مهدی و خورشیدی، عباس. (۱۴۰۱). ارائه الگوی انتخاب مدیران آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کشور. *ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۵(۷)، ۱۲۶۲-۱۲۷۸.

۶. جعفرپور، محمود؛ حسنی مقدم، صادق و یاراحمدی، محسن. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور. *فصلنامه بررسی‌های بازرگانی*، ۲۱(۱۱۹)، ۱-۲۶.

۷. چکانی آذران، سرور؛ آراسته، حمیدرضا و محمدخانی، کامران. (۱۴۰۰). ارائه مدل ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور با رویکرد گراندد تئوری. *فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور اهواز*، ۱۲(ویژه‌نامه)، ۲۷۸-۲۹۰.

۸. حراقی، مسعود و درویشی، علی. (۱۳۹۸). ارائه مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۴)، ۵۱-۸۶.

۹. خلیلی، ابراهیم؛ رحمانی ساعد، هادی و خزاعی، امیر. (۱۴۰۰). شایستگی‌های ارزشی مورد انتظار برای انتصاب مدیران امنیتی. فصلنامه *پژوهش‌های حفاظتی - امنیتی*، ۱۰(۳۸)، ۷-۳۶.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۱۰.خُمیده، خلیل؛ رنگریز، حسن؛ خواستار، حمزه و خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۱). بازطراحی مدل انتخاب و انتصاب مدیران سازمان تأمین اجتماعی مبتنی بر مدل‌های شایستگی با رویکرد داده بنیاد. *فصلنامه علوم روانشناختی*، ۲۱(۱۱۸)، ۱۹۴۳-۱۹۵۶.

۱۱.دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ پور عزت، علی اصغر و دهقان‌پور فراشاه، افسانه. (۱۴۰۲). طراحی مدل شایستگی مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور. فصلنامه *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۵(۱)، ۱۵۳-۱۲۱.

۱۲.رشیدی، علی؛ احمدی، سیروس و سلیمانی، مجید. (۱۴۰۲). تدوین الگوی مفهومی توسعه حرفه‌ای مدیران در سازمان‌های ورزشی ایران. فصلنامه *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*، ۲۲(۵۹)، ۱۳۸-۱۲۱.

۱۳.زارعی، محسن؛ سلطانی فلاح، امیرحسین؛ فلاحتکار، علی و باقری دادوکلایی، محمد. (۱۴۰۱). بررسی و تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس در اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش. فصلنامه رهبری آموزشی کاربردی، ۳(۲)، ۱-۱۰.

۱۴.ساکی، ناصر. (۱۴۰۲). طراحی مدل عوامل مؤثر بر انتخاب، پرورش و ارتقاء مدیران ورزشی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایلام.

۱۵.علیجانی، م. و فتحی، ح. (۱۳۹۷). "بررسی عوامل مؤثر در انتصاب مدیران ارشد دولتی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌ها"، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۶(۳): ۱۰۱—۱۲۰.

۱۶.کندرانی، علیرضا؛ یونسی، جلیل؛ زمانپور، عنایت‌الله؛ فرخی، نورعلی؛ سلیمی، مجید و مقدم‌زاده، علی. (۱۴۰۴). طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی‌های اختصاصی مدیران شرکت پایانه‌های نفتی ایران. فصلنامه پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۹(۳۳)، ۲۲۹-۲۵۸.

17. Akay, F. Turan, T. Benzer, M. (2022). Ülkemizdeki Eğitim Kurumlarında Eğitim Yöneticisi Seçme ve Atama Kriterlerinin İncelenmesi. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 8(16), 393–407. https://doi.org/10.52096/jsrbs.8.16.24
18. Castillo Arias, L. (2021). Competency-Based Management for Organizational Development at Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Industrial Data, 24(1), 97-120.
19. Fang, C. C. Huang, S.-W. Liou, J. J.-H. Tzeng, G.-H. (2023). A Model for Successor Selection and Training in the Family-Owned Traditional

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

Manufacturing Businesses: Bi-fuzzy Approaches of Triangular Fuzzy and Single-Valued Neutrosophic Set. *International Journal of Fuzzy Systems*. https://doi.org/10.1007/s40815-022-01441-6

20. Li, Y. Tian, G. G. Wang, X. (2023). Effects of appointing new independent directors who are professionally affiliated with their predecessors: Evidence from China. *Journal of Business Finance & Accounting*, 50(1), 267-307.
21. Mushtaque, T. Saeed, G. Habib, S. Alizai, D. M. A. Ali, A. Ashraf, S. (2021). Merit-based recruitment and its impact on employees' performance: Empirical evidence from a public company of Pakistan. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), 11-53-1165.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]