



Designing a Model for the Selection of Competent Professional Managers Aligned with Professionalism Policies in the Banking Industry

Masoud Dehghani¹, Serajaddin Mohebi *², Mehdi Bagheri³

1. Ph.D. Student in Public Administration, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran
2. Associate Professor, Department of Management, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran
3. Associate Professor, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Qualitative Research

How to cite this article:

Dehghani, M., Mohebi*, S., & Bagheri, M. (2025). Designing a Model for the Selection of Competent Professional Managers Aligned with Professionalism Policies in the Banking Industry. *Transformational Human Resources Quarterly*, 3(12), 72-98.

Background and purpose: Organizations that employ professional and skilled personnel, particularly in management roles, possess a significant competitive advantage. This has resulted in heightened efforts to recruit qualified human resources in recent years. The objective of this research is to design a model for selecting competent professional managers in alignment with the organizational professionalism standards within the country's banking industry.

Research method: This research utilized the qualitative content analysis method to gather field data through semi-structured interviews with 12 experts from academia and the banking sector. The data analysis was facilitated using Atlas TI 8 software.

Findings: The findings revealed eight general categories, which encompass the semantic framework of organizational-oriented professional activism, the regulation of management requirements for professional roles, the functional aspects of interactive competencies, strategic and forward-looking competencies, the framework of individual-team-organizational competence-enhancing behaviors, the strategic ecosystem of human resources management actions, the promotion of positive employee behavior, and the enhancement of the image and organizational capital within the banking sector.

Conclusion: Attracting and employing skilled professional managers in the banking industry necessitates essential organizational measures. This includes fostering a culture of organizational professionalism, which will enable a clearer understanding of the strategies needed to effectively recruit and retain qualified and competent managers.

Keywords: *competency, professional competencies, organizational professionalism, banking industry*



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
67

NUMBER OF FIGURES
3

NUMBER OF TABLES
4

* Corresponding author:

Email: Mohebi.abcd@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1049-613X

Introduction

One of the semantic conflicts within organizational structures is the concept of professionalism. According to Mintzberg (1980), one cannot assert that an organization has adopted a professional approach if it lacks qualified and competent personnel. In alignment with Alvesson (2004), a professional organization is characterized by the presence of skilled individuals and experts who possess significant work autonomy, as well as both formal and informal authority within the organization's operational core (Falkheimer et al., 2022). Professional organizations are increasingly focused on meeting internal and external pressures related to efficiency and accountability (Choi et al., 2024). As a result, those organizations that prioritize professionalism in their operational and strategic frameworks often seek to attract and retain more specialized and professional talent (Matiba, 2024). This focus has become increasingly crucial, particularly with the growing acknowledgment of training and effective human resource development as they relate to financial and organizational performance. Enhanced organizational performance, driven by professional expertise, contributes significantly to the overall business value.

Professional development and competencies remain key topics within the realm of human resources across all organizational structures globally (Ivanisevic et al., 2022). To effectively support the future global workforce, organizations must identify, assess, and evaluate professional competencies, track progress and achievements, and establish requirements, delivering high-quality services to their human resources (Foresman et al., 2020). However, there remains uncertainty regarding which professional competencies should be prioritized at the operational level (Vauhkonen et al., 2024). Current developments such as globalization, electronic human resource management, and human resource shared service centers are anticipated to enhance the quality of human resource management and its strategic importance while reducing operational and organizational costs. A pertinent question is how human resource performance will evolve (Hostler & McIntyre, 2024). Research by experts such as Ulrich et al. (2007) and Bondaruk et al. (2014) suggests that to sustain human resource performance, organizations oriented toward professionalism must attract and employ qualified specialists, as well as enhance organizational outcomes by assigning variable roles and responsibilities in response to external changes (Boehmer & Shinenberg, 2023). Tan (2019) notes that employers often emphasize a broad range of skills when recruiting managers and professional leaders. However, this approach has faced criticism due to a lack of clarity regarding how these skills are acquired by managers and leaders, as well as a misalignment of organizational expectations concerning skill requirements (Kiwi et al., 2023).

The gap between the professional competencies of applicants and employer expectations is evident across numerous job sectors globally (Lee et al., 2024), particularly within the banking industry. The banking sector consistently presents challenges and is often the subject of scrutiny by critics and activists alike. This industry faces numerous criticisms, particularly regarding managerial responsibilities and executive functions. Although senior decision-makers in the country's banking sector are cognizant of the issues surrounding appointments and interventions, as well as criticisms regarding the inadequate implementation of a meritocratic system, the hiring of unqualified and unprofessional personnel within the recruitment and employment system remains a significant concern.

Research Method

This research is considered descriptive in its applied developmental purpose and nature. The primary tool of analysis is a content categorization system, wherein each unit of analysis is coded into one or more categories. These categories are developed to encompass as much meaning as possible, ensuring they are comprehensive. The goal of this categorization system is to operationalize concepts linked to specific research questions, enabling both inductive and analogical categorization techniques.

This study employs an inductive qualitative content analysis approach, focusing on academic and banking professionals. The academic community has been selected based on expertise in merit management, organizational orientation, and recruitment systems, drawing on their experiences related to their research activities, such as publications and doctoral supervision. For the banking industry experts, individuals with a minimum of ten years of human resources management experience, particularly in employee competency management and professional occupational structures, were chosen. Additionally, experts were required to possess at least a post-baccalaureate degree. Data collection involved semi-structured interviews, with a total of 12 conducted. The analysis utilized a coding technique across four levels: extracted textual concepts, sub-categories, main categories, and general categories. Despite advancements, issues still persist in the banking industry, especially regarding the recruitment and employment of unqualified personnel.

Finding

To initiate the coding process, it is essential to thoroughly and accurately review the collected qualitative data to enhance the researcher's comprehension of the categorization framework, ultimately leading to the development of the paradigm model. During the pre-categorization phase, a total of 625 codes were generated under the heading "Concepts Extracted from the Text" through the analysis of the interview transcripts. This endeavor aims to deepen the researcher's understanding of the qualitative data and to refine the strategic approach for categorization within the pattern design process. Following this phase, the researcher commenced the categorization process by identifying codes that share similar meanings and concepts, collectively contributing to the overarching significance of the research paradigm. From the initial 625 concepts extracted, 491 common codes were recognized and subsequently organized into 110 subcategories, representing the first level of categorization in the qualitative content analysis process.

In the subsequent step, the researcher aimed to establish the main categories that will form the foundational and central orientations of the pattern design. The previously identified subcategories were consolidated into 36 main categories. This structuring of categories is instrumental in constructing the core foundations of the paradigm model. The main categories provide the researcher with conceptual tools to transition the philosophical foundations and theoretical perspectives of the research from abstraction to a more tangible level, thereby facilitating the objectification of the theoretical framework. In the final coding phase, 8 general categories were derived from the overall set of main categories.

Conclusion

The concept of professionalism within the banking sector embodies a thorough understanding of the foundational principles and philosophy that shaped the industry, as well as its role within the broader economic framework. Banks acknowledge their significance as key players in society and their influence on achieving national objectives, and they leverage their resources to support these goals. When this mindset permeates banks and influences the decision-makers and policy formulators in the industry, it becomes a fundamental aspect of their operations. If such an approach is strategically planned, it can align future structures and actions with the philosophical tenets of professionalism. Banks become integral to all decision-making and operational frameworks, encompassing areas such as strategy development, recruitment, human resources, marketing, finance, trade, investments, international partnerships, securities, global financial markets, job creation, social development, and the innovation of banking services. Thus, all activities are informed by a professional ethos. The emphasis on professionalism within banks largely depends on the management philosophies of their founders and organizational leaders. A strong alignment in these values indicates that individuals, particularly those in managerial and significant banking roles, possess professional traits and advanced competencies.

To further promote professionalism in the banking industry, it is recommended that the banking system enhance its political independence when attracting and employing skilled managers. This will enable banks to adopt policies that are more aligned with the essential tenets of professionalism and management competencies. Additionally, the central bank, as the principal decision-making authority, should reinforce the professional approach within the banking executive framework and communicate this as a core cultural value to both private and public banks, facilitating their progression in this direction.

پڑھشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



طراحی الگوی انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته مبتنی بر سیاست حرفه‌ای‌گرایی سازمانی در صنعت بانکداری کشور

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

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

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

پژوهش کیفی

نحوه استناد به

مقاله:

دهقانی، م.، محبی^{*}،

س.، و باقری، م.

(۱۴۰۳)، طراحی الگوی

انتخاب مدیران حرفه‌ای

شایسته مبتنی بر سیاست

حرفه‌ای‌گرایی سازمانی

در صنعت بانکداری

کشور. فصلنامه منابع

انسانی تحول آفرین، ۳

(۱۲)، ۷۲-۹۸.

زمینه و هدف: برخورداری سازمان‌ها از نیروهای حرفه‌ای و شایسته به‌ویژه در سمت‌های مدیریتی یک مزیتی به‌شدت منحصربه‌فرد بوده که موجب گشته طی سال‌های اخیر تلاش‌های سازمانی در زمینه بکارگیری منابع انسانی حرفه‌ای‌گرا و شایسته‌محور افزایش یابد. هدف این پژوهش، طراحی الگوی انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته مبتنی بر سیاست حرفه‌ای‌گرایی سازمانی در صنعت بانکداری کشور می‌باشد.

روش تحقیق: این پژوهش مبتنی بر روش تحلیل محتوای کیفی به گردآوری داده‌های میدانی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و بانکداری پرداخت. ابزار تجزیه و تحلیل کدها نرم افزار اطلس تی آی ۸ بود.

یافته‌ها: یافته‌ها ۸ مقوله کلی را شناسایی کرد که شامل نظام معنایی در کنش‌گری حرفه‌ای‌محوری سازمانی، تنظیم‌گری الزامات مدیریتی مشاغل حرفه‌ای، کارکردگرایی شایستگی‌های تعامل‌ساز، شایستگی‌های راهبردی و آینده‌محور، طرح‌واره رفتارهای شایستگی‌ساز فردی-تیمی-سازمانی، زیست‌بوم راهبردی اقدامات حرفه‌ای‌گرایانه مدیریت منابع انسانی، جهت‌گیری‌های مثبت رفتاری کارکنان، و تقویت تصویر و سرمایه‌های سازمانی بانکداری می‌باشند.

نتیجه‌گیری: جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای شایسته در صنعت بانکداری مستلزم اقدامات بنیادین در سطح سازمانی همچون نهادینه‌سازی تفکر حرفه‌ای‌گرایی سازمانی می‌باشد تا بتوان شناخت دقیق‌تر و اقدامات منطبق‌تری را با موضوع جذب مدیران حرفه‌ای و شایسته‌محور صورت داد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی، شایستگی‌های حرفه‌ای، حرفه‌ای‌گرایی سازمانی، صنعت بانکداری

مقدمه

یکی از کشمکش‌های معنایی در اشکال سازمانی موضوع حرفه‌ای‌گرایی است. به زعم مینتزبرگ^۱ (۱۹۸۰)، نمی‌توان ادعا داشت سازمان رویکرد حرفه‌ای‌گرایی را در پیش گرفته، اما تهی از نیروهای حرفه‌ای و شایسته باشد، یا به تعبیر آلوسون^۲ (۲۰۰۴)، سازمان حرفه‌ای، سازمانی است که از نیروها و متخصصان حرفه‌ای با استقلال کاری بالا برخوردار بوده و دارای قدرت رسمی و غیررسمی در هسته عملیاتی سازمانی هستند (فالخیمر^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). فشارهای درونی و بیرونی در ارتباط با افزایش کارایی و مسئولیت‌پذیری از جمله موضوعاتی است که سازمان‌های حرفه‌ای در صدد تحقق بخشی به آن در سطح متعالی‌تری می‌باشند (چوی^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). این فشارها باعث شده است سازمان‌هایی که سیاست حرفه‌ای‌گرایی را به‌عنوان رویکرد عملیاتی و استراتژیک سازمانی‌شان برگزیده‌اند جهت تسلط حرفه‌ای بر فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها به‌سوی جذب و بکارگیری نیروهای متخصص و حرفه‌ای حرکت کنند (ماتیب^۵، ۲۰۲۴). این امر به‌ویژه از زمان به‌رسمیت‌شناختن آموزش و توسعه مؤثر منابع انسانی در راستای عملکرد مالی و سازمانی، نقش حیاتی‌تری یافته است. به‌گونه‌ای که عملکرد سازمانی تحت عملکرد نیروهای حرفه‌ای موجب افزایش فزاینده‌ی ارزش کسب و کار گردیده و همانگونه که استوارت و اوورتون^۶ (۲۰۱۵)، و نوئه^۷ و همکاران (۲۰۱۴) اظهار داشتند این انتظار می‌رود که سازمان‌ها در قرن بیست و یکم نسبت به اتخاذ سیاست حرفه‌ای‌گرایی و بکارگیری نیروهای حرفه‌ای و شایسته ترغیب و تکامل بهتری را به دست آورده باشند (گاروان^۸ و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین، ارتقای سطح هویت حرفه‌ای سازمانی با محوریت آموزش و جذب نیروهای حرفه‌ای و شایسته می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی مؤثر در افزایش سطح کارایی و بهبود عملکرد سازمانی در نظر گرفته شود (ژیا^۹ و همکاران، ۲۰۲۳).

آموزش حرفه‌ای و شایستگی‌ها همواره جزء مهم‌ترین موضوعات در حوزه‌ی منابع انسانی در تمامی ساختارهای سازمانی در جهان بوده است (ایوانیسویچ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۲). دگرگونی‌های اجتماعی در ارتباط با ساختارهای جدید کاری، موجب گرایش سازمان‌ها به هدایت سازمانی مبتنی بر حرفه‌ای‌گرایی با رویکرد شایستگی در سراسر دنیا گردیده است. بر اساس ارگونومی سازمانی، یک سازمان حرفه‌ای به جذب و توسعه مهارت‌هایی می‌پردازد که در راستای حل موقعیت‌های غیرمعمول و روزمره بکار برده می‌شود (پیووار سولج و باک گرابوفسکا^{۱۱}، ۲۰۲۴). در حقیقت، سازمان‌ها برای کمک به نیروی کار جهانی در آینده می‌بایست به شناسایی، اندازه‌گیری، ارزیابی پیشرفت، دستاوردها، تحقق اهداف و تعیین الزامات در ارتباط با شایستگی‌های حرفه‌ای بپردازند و آن را در قالب ارائه خدمات باکیفیت بالا به منابع انسانی عرضه دارند.

1 Mintzberg

2 Alvesson

3 Falkheimer

4 Choi

5 Matiba

6 Stuart & Overton

7 Noe

8 Garavan

9 Xia

10 Ivanišević

11 Piwowar-Sulej & Bąk-Grabowska

(فورسمن^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). اما اینکه چه شایستگی‌های حرفه‌ای را بایستی در سطح عملیاتی مورد توجه قرار داد کماکان جز ناپایداری‌های این حوزه قلمداد می‌گردد (وائوهکونن^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

بنابراین، یک جنبه بسیار مهم در سیستم‌های منابع انسانی، تعیین الزامات شایستگی‌های حرفه‌ای علی‌الخصوص در نظام جذب و استخدام می‌باشد (وهاب^۳ و همکاران، ۲۰۲۴). چراکه، یکی از نگرانی‌ها در این باره تعیین پارامترهای ترجیحی و یا معیارهای مورد علاقه طراحان به‌ویژه در جذب نیروهای ارشد سازمان‌هاست (مدیران و رهبران) که ممکن است مغرضانه تلقی گردند (تیمن^۴ و همکاران، ۲۰۲۲). در توسعه و پیشبرد سریع اهداف سازمانی، مدیران حرفه‌ای شایسته نقش حیاتی را در تشکیلات و سیستم‌های عملیاتی حرفه‌ای همراه با اقدامات و تصمیمات باکیفیت بالا و مقرون‌به‌صرفه ایفاء می‌کنند. بدین ترتیب، برآورده‌سازی یک نظام تعیینی بهبودیافته جنبه‌ی ضروری در ارزیابی و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران نزد سازمان‌های حرفه‌ای‌گرا خواهد بود (ژو^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). تعیین شایستگی حرفه‌ای مدیران برای پیشبرد اهداف و کیفیت تحقق آن بسیار مهم است. بنابراین، یک پیامد مهم یادگیری اولیه برای مدیران دستیابی به شایستگی‌های حرفه‌ای لازم به منظور حراست از تحقق‌پذیری اهداف سازمانی باکیفیت بالا به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و تخصصی است (هویگ لارسن^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). شایستگی در یک موقعیت زمینه‌ای خاص به لحاظ شناختی قابل یادگیری است و به منظور رویارویی موفقیت‌آمیز با موقعیت‌های ویژه مورد نیاز است (گوش^۷ و همکاران، ۲۰۲۴). این توصیف خصیصه‌ی زمینه‌ای شایستگی را برجسته می‌سازد و بر این مطلب تأکید دارد که مدیران حرفه‌ای تجربه و یادگیری زمینه‌ای را در حوزه‌ها و زمینه‌های خاص توسعه می‌دهند و این همان التقاط معنایی و کارکردی میان حرفه‌ای‌بودن و شایستگی محوری است (فان بئوردن^۸ و همکاران، ۲۰۲۴). به عبارت دیگر مطابق با توصیف نیمی^۹ و همکاران (۲۰۱۶)، شایستگی حرفه‌ای ناظر بر دو وجه شایستگی رفتار حرفه‌ای و دانش حرفه‌ای است که به‌عنوان مبنا و فرآیند دستیابی به شایستگی حرفه‌ای حتی به‌صورت مادام‌العمر مطرح می‌گردد (تانگ و همکاران، ۲۰۲۱).

انتظار می‌رود تحولات کنونی مانند جهانی‌سازی، مدیریت منابع انسانی الکترونیک، و مراکز خدمات تسهیمی منابع انسانی منجر به کیفیت بهتر مدیریت منابع انسانی و نقش فزاینده‌تر استراتژیکی آن و کاهش هزینه‌های عملیاتی و سازمانی آن گردد. پرسش در اینجا است که عملکرد منابع انسانی در چه جهتی توسعه خواهد یافت؟ (هاستلر و مک‌اینتایر^{۱۰}، ۲۰۲۴). در این باره محققان منابع انسانی مانند اولریچ^{۱۱} و همکاران (۲۰۰۷)، و بونداروک^{۱۲} و همکاران (۲۰۱۴)، معتقدند که برای حفظ عملکرد

1 Forsman

2 Vauhkonen

3 Wahab

4 Thiemann

5 Xu

6 Høegh-Larsen

7 Ghosh

8 van Beurden

9 Niemi

10 Hustler & McIntyre

11 Ulrich

12 Bondarouk

منابع انسانی، سازمان‌های حرفه‌ای‌گرا می‌بایست متخصصان و نیروهای حرفه‌ای و شایسته‌ای را جذب و بکار گرفته و با ارائه نقش‌ها و مسئولیت‌های متغیر به آنان متناسب با تحولات بیرونی، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (بوئمرگ^۱، ۲۰۲۳). تان^۲ (۲۰۱۹)، اظهار می‌دارند که کارفرمایان به هنگام استخدام مدیران و رهبران حرفه‌ای بر طیف و سیعی از مهارت‌ها تأکید دارند. با این وجود، بارها این رویکرد به دلیل عدم تمرکزگرایی بالا بر چگونگی کسب این مهارت‌ها از سوی مدیران و رهبران و هم از سوی سازمان‌ها بدین جهت که دقیقاً چه مهارت‌هایی مورد نیاز است، مورد انتقاد قرار گرفته است (کیوی^۳ و همکاران، ۲۰۲۳)، و این مطلب ناظر بر چالشی بودن مفهوم شایستگی‌های حرفه‌ای در فرآیندهای جذب و یک عدم تعادل در محیط بازار کار هم از سوی متقاضیان و هم از سوی سازمان‌ها دارد (پارسونس^۴ و همکاران، ۲۰۲۰).

شکافی که میان شایستگی‌های حرفه‌ای نزد متقاضیان و انتظارات کارفرمایان وجود دارد، در بسیاری از مشاغل و حوزه‌های گوناگون در سراسر جهان (لی^۵ و همکاران، ۲۰۲۴) علی‌الخصوص در صنعت بانکداری مشهود است. صنعت بانکداری همواره یکی از پرچالش‌ترین و پرمناقشه‌ترین حوزه‌های کاری در کشور بوده است و یکی از صنایعی است که دائماً منتقدان دست‌به‌قلم را به‌سوی خود جذب می‌کند و نه تنها منتقدان، بلکه خود فعالان بانکداری نیز بر وجود زمینه‌های بحث‌برانگیز به‌ویژه در مسئولیت‌های مدیریتی و امور اجرایی انتقادات زیادی دارند. با اینکه تصمیم‌گیران ارشد در صنعت بانکداری کشور نسبت به مشکلات انتصابات و مداخلاتی که در این زمینه صورت می‌گیرند واقف هستند و بر عدم اجرایی شدن نظام شایسته‌سالاری حقیقی در صنعت بانکداری انتقادات زیادی دارند، اما همچنان در بر همان پاشنه می‌چرخد و معضل بکارگیری نیروهای غیرشایسته و غیرحرفه‌ای در نظام جذب و استخدام صنعت بانکداری وجود دارد. علی‌رغم اینکه صنعت بانکداری تحولات بسیار مطلوبی را در خدمات بانکداری و حرکت به‌سوی بانکداری دیجیتال تجربه نموده است، اما هنوز درخصوص سمت‌های مدیریتی و مسئولیت‌های حساس شغلی در نظام بانکداری اتفاق محسوسی رخ نداده است.

اگرچه صنعت بانکداری در کشور متأثر از تغییرات و مداخلات سیاسی می‌باشد، اما این پژوهش از منظر آسیب‌شناسی مدیریتی و موضوعات ساختار سازمانی به مسأله می‌نگرد و هیچگونه تأکیدی بر مسائل حقوقی و یا سیاسی در این حوزه ندارد. طبیعتاً آن‌چیزی که در ارتباط با اشغال پست‌ها و مسئولیت‌های مدیریتی در نظام بانکداری کشور مورد توجه قرار نگرفته است و باعث شده که نتوان چارچوب‌های شایسته‌سالاری را به‌طور ملموس‌تری به اجرا گذاشت، بی‌توجهی نسبت به موضوع حرفه‌ای‌گرایی در طراحی‌های ساختارهای شایسته‌محور می‌باشد. هرچند مطالعات داخلی متعددی در زمینه صلاحیت‌ها/شایستگی‌های حرفه‌ای انجام شده است، اما خلاء نظری در این پژوهش‌ها، ایدئولوژی حرفه‌ای‌گرایی سازمانی است. اندیشه‌ای که می‌بایست پیش از تعیین شایستگی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، در سطح مدیریت و کلان سازمان نهادینه شود. درواقع، نبود چنین تفکری موجب گشته است که سطح تحقق‌پذیری نظام‌های شایسته‌محور نیز در صنعت بانکداری پایین باشد و با وجود جذب نیروهای متخصص اما شاهد این موضوع می‌باشیم که نارضایتی شغلی در میان کارکنان

1 Boehmer & Schinnenburg

2 Tan

3 Keevy

4 Parsons

5 Lee

چه مدیران و چه کارشناسان افزایش یافته، بی‌میلی به انجام امور فراقشی در وظایف گسترش یافته، تعهدات اخلاقی به مدیریت صحیح مصرف منابع بانکی پایمال گشته، هرازچندگاهی شاهد فسادهای مالی و تخلفات سازمانی در صنعت بانکداری هستیم و غیره که وجود و حجم متنوع و گسترده انحرافات رفتاری نشانگر فاصله‌داشتن و رنج‌بردن صنعت بانکداری از یک رویکرد بنیادین در نظام‌های شایسته‌محور برپایه‌ی اندیشه‌ی سیاست‌های حرفه‌ای‌گرایی سازمانی است. مطابق با آنچه که مطرح گردید، سؤال اصلی که این پژوهش به دنبال پاسخگویی به آن می‌باشد عبارت است از اینکه: الگوی انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته مبتنی بر سیاست حرفه‌ای‌گرایی سازمانی در صنعت بانکداری کشور چگونه است؟

مبانی نظری

شایستگی

ویلکاکسون^۱ و همکاران (۲۰۱۰)، بیان داشتند که به‌طور کلی شایستگی‌ها با الزامات آموزش حرفه‌ای در سازمان‌های حرفه‌ای مرتبط است. دی لانگ^۲ و همکاران (۲۰۰۶)، شایستگی‌ها را به‌عنوان کیفیت‌های قابل انتقال متناسب با بستری که نیروها در آن مشغول بکار هستند، تعریف می‌شود. مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی وجود دارد که موضوع خاصی نیستند، اما برای بهبود ساختار استخدامی مطلوب هستند و به مهارت‌های غیرفنی یا حرفه‌ای اشاره دارد. برخی از نویسندگان، مانند کرافورد^۳ و همکاران (۲۰۱۱)، آن‌ها را «مهارت‌های عمومی»^۴ نامیدند. سازمان حسابداران حرفه‌ای خیره^۵ (CPA) کانادا این مهارت‌های عمومی را «شایستگی‌های توانمندساز»^۶ می‌نامند (الباراد و بلاسی^۷، ۲۰۲۳).

شایستگی حرفه‌ای

شایستگی حرفه‌ای به زعم بسیاری از محققان همچون هاتلویک^۸ (۲۰۱۷)، محمد و همکاران (۲۰۱۷)، نیمی^۹ و همکاران (۲۰۱۶)، پانتیچ و وبلز^{۱۰} (۲۰۱۰)، اشترویون و دومیست^{۱۱} (۲۰۱۰)، محصول یادگیری است و شایستگی حرفه‌ای به عنوان مجموعه‌ای از دانش و آگاهی، مهارت‌ها و توانایی‌ها، و باورهای مدیران و نیز ارزش‌های اخلاقی ضروری جهت آموزش و هدایت کارکنان، تعاملات و همکاری‌های درون و بیرون سازمان و همچنین تعهدات اخلاقی به منظور ارتقای یادگیری کارکنان و رشد آنان به عنوان افراد حرفه‌ای مفهوم‌پردازی شده است (تانگ^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۳). شوارتز^{۱۳} (۲۰۱۰)،

1 Willcoxson

2 De Lange

3 Crawford

4 Generic Skills

5 Chartered Professional Accountants

6 Enabling Competencies

7 Elbarrad & Belassi

8 Hatlevik

9 Niemi

10 Pantić & Wubbels

11 Struyven & De Meyst

12 Tang

13 Schwartz

شایستگی حرفه‌ای را شامل شش جزء دانش پروتکل‌ها، شناخت واقعیت‌های غیرمعمول در محیط کار، کاربست پروتکل‌ها در سناریوهای کاری، انگیزش شغلی، مشارکت و احترام به ارزش‌های فنی، و کار تیمی می‌داند (دوناسچیمیتو و وارملینگ^۱، ۲۰۲۱). اسپنسر و اسپنسر^۲ (۱۹۹۳)، شایستگی حرفه‌ای را به پنج ویژگی پایه‌ای از قبیل انگیزش، خصوصیات، خودانگاره، دانش، و مهارت‌ها تقسیم کرده‌اند (کو و لو^۳، ۲۰۲۲). الیستروم و کاک^۴ (۲۰۰۸)، شایستگی حرفه‌ای را به عنوان ظرفیت یک فرد به منظور مدیریت موفقیت‌آمیز موقعیت‌های خاص و یا تکمیل یک وظیفه و یا کار خاص تعریف کرده‌اند. این تعریف بیانگر فرآیند پویای یادگیری در ساختار معنای شایستگی حرفه‌ای کارکنان می‌باشد (سودرسود کالستد^۵ و همکاران، ۲۰۲۰).

اندروز و هیگسون^۶ (۲۰۰۸)، و بویاتزیس (۲۰۰۸)، بیان می‌دارند که شایستگی‌های موردنیاز برای فعالیت‌های حرفه‌ای، ویژگی‌های متمایز مرتبط یا منتسب با گروهی از متخصصان/حرفه‌ای‌ها می‌باشند. ارتباط شایستگی‌ها با گروهی از متخصصان/حرفه‌ای‌ها به منحصربه‌فرد بودن آن‌ها بستگی دارد. شایستگی‌ها در صورتی منحصربه‌فرد هستند که هر پست و سمتی از آن ویژگی‌ها برخوردار نباشد و هر فردی نمی‌تواند به راحتی آن‌ها را به دست بیاورد. شایستگی‌ها به شایستگی‌های مقدمه‌ای^۷ و شایستگی‌های افزوده^۸ که منجر به عملکرد برتر می‌شوند، دسته‌بندی می‌گردند. زمان می‌توان انتظار عملکرد برتر را داشت که شایستگی‌های گروهی از متخصصان/حرفه‌ای‌ها بتواند خواسته‌های خاص فعالیت‌های شغلی و سمتی آن‌ها را برآورده سازد (آت^۹، ۲۰۲۳). دانش حرفه‌ای به‌دست آمده در طول آموزش و صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های هوش شناختی اساسی (به عنوان مثال حافظه) شایستگی‌های آستانه‌ای در نظر گرفته می‌شوند زیرا حداقل سطح لازم برای انجام فعالیت‌های حرفه‌ای را نشان می‌دهند. بنابراین، به زعم رینسبوری^{۱۰} و همکاران (۲۰۰۲)، این قبیل شایستگی‌ها مشروعیت لازم برای انجام یک شغل حرفه‌ای را فراهم می‌کنند. متخصصان/حرفه‌ای‌ها معمولاً دانش حرفه‌ای خود را از طریق مدرک دانشگاهی، ادامه تحصیلات حرفه‌ای و تجربه حرفه‌ای ثابت می‌کنند (وبر^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۸؛ گورتزکی^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۹).

اگرچه دانش حرفه‌ای مطابق با نظر اندرسون گوگ^{۱۳} و همکاران (۲۰۰۱)، به عنوان یک نیاز اساسی در بحث ورود به شایستگی‌های حرفه‌ای مطرح می‌باشد، اما مجموعه‌ای از شایستگی‌های افزوده برای متخصصان/حرفه‌ای‌ها در ترکیب‌سازی-های شغلی و سازمانی اهمیت فزاینده‌ای دارد. به عنوان مثال فرض بر این است که شایستگی‌های پیشرفته شناختی، هوش هیجانی و اجتماعی مرتبط با فعالیت‌های حرفه‌ای، میانگین عملکردی یک فرد را نسبت به هم‌رده‌های شغلی خود در

1 Do Nascimento & Warmling

2 Spencer & Spencer

3 Ko & Lu

4 Eilström & Kock

5 Södersved Källestedt

6 Andrews & Higson

7 threshold competencies

8 additional competencies

9 Ott

10 Rainsbury

11 Weber

12 Goretzki

13 Anderson-Gough

درازمدت متمایز می‌سازد. این شایستگی‌ها مختص یک موقعیت خاص نیستند، اما می‌توانند برای انجام فعالیت‌های حرفه‌ای متنوع و مفید باشند. اگرچه برای هر فعالیت حرفه‌ای ممکن است به یک اندازه سودمند نباشند (آت، ۲۰۲۳).

حرفه‌ای‌گرایی سازمانی

کارسائوندر و ویلسون^۱ (۱۹۹۳)، بیان می‌دارند که مباحث مربوط به حرفه‌ای‌ها و حرفه‌ای‌گرایی پس از انقلاب صنعتی با تعیین مرزهای حرفه‌ای‌گرایی و توصیف محیط‌های حرفه‌ای ظهور و گسترش یافت. حرفه‌ای‌گرایی یک مفهوم مورد مناقشه در نظر گرفته می‌شود. به گفته فاکس^۲ (۱۹۹۲)، «حرفه‌ای‌گرایی یعنی چیزهای متفاوت برای افراد مختلف که می‌تواند معنای متفاوتی را نزد آنان داشته باشد». این تعبیر توسط فریدسون^۳ (۱۹۹۴)، مورد پذیرش واقع شده است و استدلال می‌کند که مفهوم حرفه‌ای‌گرایی «مبتنی بر فرضیات اظهار نشده و استفاده‌های ناسازگار و ناقص، کماکان مبهم است». چنگ و وونگ^۴ (۲۰۱۵)، عنوان می‌کنند که تعریف حرفه‌ای‌گرایی، ذهنی است و به نوع سازمان، اهداف، چشم‌انداز و خط‌مشی‌های آن و تیم مدیریتی بستگی دارد. علی‌رغم، ماهیت بحث‌برانگیز حرفه‌ای‌گرایی، در ادبیات علمی اتفاق نظر وجود دارد که حرفه‌ای‌بودن پیش‌نیازی جهت تضمین موفقیت سازمانی است (آرمیستد و کیلی^۵، ۲۰۰۳؛ چن و همکاران، ۲۰۰۵)، حفظ رقابت‌پذیری (ماک^۶ و همکاران، ۲۰۱۱)، و تعیین اسلوب اخلاقی (کیزر و سویتون^۷، ۱۹۸۸؛ گیل‌مور و گریگور^۸، ۲۰۰۱؛ گو و رایان^۹، ۲۰۱۱)، و تدوین اصول انضباطی (فورنیه^{۱۰}، ۱۹۹۹)، محسوب می‌گردد (لیاسیدو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۴).

به تعبیر دیر^{۱۲} (۱۹۸۶)، گیمنو و پارادا^{۱۳} (۲۰۱۳)، و والد کرچ^{۱۴} و همکاران (۲۰۱۷)، حرفه‌ای‌گرایی سازمانی به عنوان یک نیاز سازمانی رویکردی است به‌منظور غلبه بر نقاط ضعف و درعین‌حال بهینه‌سازی نقاط قوت، توجه قابل‌ملاحظه‌ای از سوی مدیران و رهبران سازمانی را به خود جلب نموده است. حرفه‌ای‌گرایی به عنوان یکی از چالش‌های کلیدی پیش‌روی سازمان‌ها در عصر کنونی تلقی می‌گردد و اثرات آن بر عملکرد سازمانی توسط محققان مورد بررسی قرار گرفته است. سونگینی و گنان^{۱۵} (۲۰۱۵)، استدلال کرده‌اند که حرفه‌ای‌گرایی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با یک محیط پیچیده بهتر کنار بیایند، سودآوری خود را افزایش دهند و به مزیت رقابتی دست پیدا کنند (دیگوئز سوتو^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۶؛ فانگ^{۱۷} و همکاران، ۲۰۱۲). رویکرد حرفه‌ای‌گرایی سازمانی اثر مثبتی را بر عملکرد مالی و غیرمالی سازمان‌ها در پی خواهد داشت. علی‌رغم این

1 Carr-Saunders & Wilson

2 Fox

3 Freidson

4 Cheng & Wong

5 Armistead & Kiely

6 Mak

7 Keiser & Swinton

8 Gilmore & Gregoire

9 Gu & Ryan

10 Fournier

11 Liasidou

12 Dyer

13 Gimeno & Parada

14 Waldkirch

15 Songini & Gnan

16 Diéguez-Soto

17 Fang

واقعیت که بسیاری از محققان حرفه‌ای‌گرایی سازمانی را به عنوان یک مفهوم گسترده‌تر توصیف کرده‌اند که مستلزم ساختارهای حکمرانی سازمانی مانند هیئت مدیره و شوراها، مکانیسم‌های رسمی کنترل مالی و منابع انسانی و برنامه‌ریزی رسمی است، اما با یک جهت‌گیری محدودیت‌ساز به بکارگیری مدیران حرفه‌ای تقلیل یافته است. در صورتی که، حرفه‌ای‌گرایی سازمانی بیش گسترده‌تری را نشر می‌دهد (پولات^۱، ۲۰۲۱). حرفه‌ای‌گرایی سازمانی یک فرآیند تحول‌آفرین و دربرگیرنده‌ی تغییرات سازمانی چندوجهی می‌باشد. دکر^۲ و همکاران (۲۰۱۳)، مطرح کردند که حرفه‌ای‌گرایی سازمانی ساختاری چندبعدی دارد که از سیستم‌های کنترل مالی، مشارکت در سیستم حکمرانی، نظام‌های کنترل منابع انسانی، تمرکززدایی از اختیارات و فعالیت‌های سطح بالا تشکیل شده است (پولات و بنلیگیرای^۳، ۲۰۲۲). در جدول ۱، مؤلفه‌های گوناگون حرفه‌ای‌گرایی از منظر مختلف آورده شده است.

جدول ۱. مؤلفه‌های گوناگون حرفه‌ای‌گرایی، منبع: لیاپیدو و همکاران (۲۰۲۴)

نویسنده	مؤلفه‌های حرفه‌ای‌گرایی
باربر ^۴ (۱۹۶۳)	درجه بالایی از دانش تعمیم‌یافته و سیستماتیک، جهت‌گیری اولیه به سوی منافع جمعی بجای منفعت شخصی، درجه بالایی از خودکنترلی از طریق کدهای اخلاقی، سیستم‌های پاداش به عنوان نمادهایی از موفقیت کاری
لیندوپ ^۵ (۱۹۸۲)	مدعی انحصارگرایی یک مزیت یا تخصیصی متمایز، انجام کاری ویژه برای جامعه، ارائه برخی از مهارت‌ها و شایستگی‌های مفید اجتماعی، تمرین و تلاش بر اساس استانداردهای پذیرفته‌شده عمومی، برخورداری از امتیازات ویژه و مسئولیت‌پذیری در ارائه خدمات به عموم، بکارگیری قضاوت‌های فردی، حمایت از کارکنان مبتنی بر تضمین حداقل استانداردهای معین شایستگی، قدردانی شایسته از کارکنان به واسطه‌ی سیستم‌های حقوق و موقعیت شغلی
سِلدون ^۶ (۱۹۸۹)	تحصیلات طولانی‌مدت (تکمیلی)، اصول اخلاقی، سازمان‌دهی، مدیریت پیچیدگی، خدمات بشردوستانه، ساختار دانش، مدیریت مجوزهای کسب و کار، پرستیژ کاری بالا، صلاحیت آزمون‌شده، قابلیت خوداشتغالی کارکنان، درآمد بالا
هایوود فرامر و استوارت ^۷ (۱۹۹۰)	پایگاه دانش، استقلال شغلی (یعنی استقلال وظیفه، تعادل نظارتی، و قوانین و مقررات)، اثرگذاری اجتماعی، تعالی‌گرایی
کوگلان ^۸ (۲۰۰۱)	عدالت، یکپارچگی، شایستگی و سودمندی، جهت‌گیری متمایز نگرشی
پیزام و شانی ^۹ (۲۰۰۹)	کار تیمی فشرده و انسجام میان کارکنان، فعالیت‌های ترکیبی، تکرارناپذیری فعالیتی، سخت‌کوشی
هوسی ^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۰)	فعالیت‌های نوع‌دوستانه، اصول اخلاقی، مدیریت دانش، مهارت‌های تخصصی، حرفه‌ای‌گرایی
لی ^{۱۱} (۲۰۱۴)	پیگیری دانش، خودمدیریتی، مشتری‌مداری، محیط‌محوری
چنگ و وونگ (۲۰۱۵)	اشتیاق کاری، پذیرای تغییر، نگرش تیم‌محور، مهارت‌محوری، شایستگی‌محوری، مهارت‌های بین‌فردی، خودکنترلی عاطفی، اخلاق حرفه‌ای، رهبری کمال‌گرا

1 Polat

2 Dekker

3 Benligiray

4 Barber

5 Lindop

6 Seldon

7 Haywood-Farmer & Stuart

8 Coughlan

9 Pizam & Shani

10 Hussey

11 Lee

حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی

کارس^۱ (۱۹۹۹)، معتقد است که حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی برای تضمین موفقیت و پایداری یک کسب و کار بسیار مهم است (کامارودین و کاسیم^۲، ۲۰۲۰). رویکرد حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در سازمان به‌عنوان مکانیسمی برای تقویت ماندگاری کارکنان به ویژه در سازمان‌های خدماتی به شمار می‌رود (کاکبرن و ووتن^۳، ۲۰۱۹). حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی به زعم ایوتس^۴ (۲۰۱۳)، به‌عنوان یک ارزش شغلی در نظر گرفته شده که توسط هر کارمند حفظ می‌گردد و یک روش مهم جهت ترویج اصول متعالی سازمانی محسوب می‌گردد. به تعبیر رایت^۵ و همکاران (۲۰۱۶)، حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی به معنای درک اهداف سازمان توسط نیروها و پیروی از قوانین و رویه‌های سازمان در انجام وظایف می‌باشد. همچنین تأکید فزاینده بر حفظ منافع سازمان بیش از هر چیز توسط کارکنان به واسطه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای آنان و نیز اهمیت فزاینده به سازمان می‌باشد (مکوت^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی به تعبیر رابرتس^۷ (۲۰۰۵)، به معنای «توانایی کارکنان به‌منظور برآورده‌سازی انتظارات هنجاری به‌واسطه‌ی انجام وظایف شغلی و ارائه مؤثر خدمات معین به مشتریان و همکاران» تعریف شده است. بنابراین، داشتن کارکنانی که با ویژگی‌ها و شایستگی‌های مرتبط با انجام وظایف شغلی و ارائه خدمات موفق و مؤثر مرتبط هستند، برای سازمان‌ها یک مزیت مطلوب محسوب می‌گردد (دورینگ و ویلمس^۸، ۲۰۲۳).

پیشینه پژوهش

مطابق با بررسی‌های صورت گرفته در زمینه مفهوم صلاحیت‌ها/شایستگی‌های حرفه‌ای دریافت شد که جهت‌گیری عموم مطالعات مانند احمدی‌فر و عبدالملکی (۱۴۰۲): صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان؛ پرنیان و همکاران (۱۴۰۲): صلاحیت حرفه‌ای مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز؛ تقی‌پور و همکاران (۱۴۰۱): شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی مدارس؛ بازوبندی (۱۴۰۱): صلاحیت‌های حرفه‌ای و شخصیتی معلمان؛ تیمورزاده و همکاران (۱۴۰۰): شایستگی حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران؛ چکانی آذران و همکاران (۱۴۰۰): شایستگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فنی و حرفه‌ای کشور؛ فتحی و همکاران (۱۳۹۹): شایستگی‌های حرفه‌ای مدرسان دانشگاه جامع علمی کاربردی؛ و امانی و همکاران (۱۳۹۹): صلاحیت حرفه‌ای مدیران آموزشی دانشگاه جامع - علمی کاربردی، در زمینه بسترهای دانشگاهی و آموزش و پرورش می‌باشد و حوزه‌ی بانکداری کمتر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است.

1 Carse

2 Kamarudin & Kassim

3 Cockburn-Wootten

4 Evetts

5 Wright

6 Mekoth

7 Roberts

8 Döring & Willems

همچنین، با بررسی یافته‌های این مطالعات که در جدول (۲) آورده شده است، مقوله‌ی شایستگی‌های حرفه‌ای را صرفاً از منظر مهارت‌آموزی و استعدادپروری شایسته‌گرا موردبررسی قرار داده‌اند و در هیچ یک از پژوهش‌ها مقوله‌ی حرفه‌ای‌گرایی سازمانی به‌عنوان محور معنایی تحقیق و شناسایی مقولات شایستگی‌محور بر حسب این تفکر مورد مطالعه قرار نگرفته است.

جدول ۲. مروری بر یافته‌های تحقیقات داخلی و خارجی پژوهش

محققان	عنوان	یافته‌ها
احمدی‌فر و عبدالملکی (۱۴۰۲)	ارزیابی کیفیت صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان چندپایه مطالعه موردی (معلمان چندپایه استان کردستان)	نتایج پژوهش نشان داد که کیفیت صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان چندپایه استان کردستان در تمام مؤلفه‌ها بجز استفاده از فناوری اطلاعات در تدریس، از سطح مطلوبی برخوردار است، بالاترین کیفیت، مربوط به توجه به فعالیت‌های عملی درون‌کلاسی با میانگین ۵۸/۳ و کمترین کیفیت مربوط به استفاده از فناوری اطلاعات در تدریس با مقدار ۱/۰۱ بوده است.
پرینان و همکاران (۱۴۰۲)	بررسی عوامل مؤثر بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز	نتایج پژوهش نشان داد که شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیران هم برای توسعه و هم برای ارزیابی، عامل اساسی به شمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک وجود داشته باشد و این ضوابط باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که بتوان آن‌ها را در دانشگاه سنجید.
تقی‌پور و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی مدارس متوسطه	یافته‌ها نشان از ۵ شایستگی از قبیل شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های مهارتی، شایستگی‌های شناختی و شایستگی‌های عاطفی در ارتباط با شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی مدارس متوسطه دارد. یافته‌های بخش کمی پژوهش نیز نشان داد که براساس شاخص‌های برازش به‌دست آمده، الگوی روابط بین مؤلفه‌ها و عوامل مربوط به آن‌ها، برازش مناسب داشتند.
مؤمنی مهموئی و شش‌پری (۱۴۰۱)	واکاوی صلاحیت‌های مدیران سازمان‌ها منطبق با رویکرد اسلامی به روش سنتزپژوهی	یافته‌ها ناظر بر استخراج یک چارچوب مفهومی در حوزه صلاحیت‌های مدیران حول چهار محور فردی و شخصیتی، ارزشی-اعتقادی، اخلاق حرفه‌ای و مدیریتی است. بیشترین مؤلفه استخراج شده در بعد صلاحیت اخلاق حرفه‌ای است به طوری که این مقوله اصلی ۲۱ مقوله فرعی دارد که این امر بیانگر نقش بسیار مؤثر در ابعاد صلاحیت مدیران سازمان‌ها است.
سینا و همکاران (۱۴۰۰)	معیار انتخاب مدیر در دستگاه‌های دولتی	یافته‌ها بیانگر آن بوده است که معیارهای انتخاب در دستگاه‌های دولتی شامل ابعادی همچون ارتقای سطح آزادی و مسئولیت‌پذیری، ارتقای سطح نظارت و تسلط، تخصیص اعتبار و بودجه، توانایی حل مشکلات و آینده‌نگری و توسعه‌ی نیروی کاربردی و خبره می‌باشد.
کزآبو ^۱ و همکاران (۲۰۲۴)	شایستگی‌های مدیریتی و اقدامات گزارشگری یکپارچه: با محوریت ادراکاتی از اوگاندا	یافته‌ها ناظر بر ارتباط معنادار میان شایستگی‌های مدیریتی دانش و تجربه با اقدامات گزارشگری یکپارچه بوده است. با این وجود، تجربه مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌ی اقدامات گزارشگری یکپارچه است. این تجربه در توانایی مدیران به‌منظور رساندن پیام به کارکنان مشهود می‌باشد. از جمله اینکه چرا کارکنان نسبت به آنچه که سازمان در حال انجام‌دادن و ارائه به بازار است می‌بایست در راستای بهترکردن آن تلاش کرده و به این اقدامات افتخار کنند.
هاروتا و گوتو ^۲ (۲۰۲۳)	عوامل مرتبط با شایستگی‌های بین-حرفه‌ای میان متخصصان حوزه‌ی سلامت در ژاپن	محققان بر این موضوع تأکید داشتند که توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای متخصصان ارتباط معناداری با تجربه‌ی مدیریتی، آموزش‌های حرفه‌ای پیش از تصدی، آموزش‌های حرفه‌ای پس از تصدی، سن، و دوره‌ی تخصصی مقطع دکتری دارد. درواقع، اهمیت این عوامل به ویژه تجربه‌ی مدیریتی، آموزش-های حرفه‌ای پیش از تصدی، و آموزش‌های حرفه‌ای پس از تصدی می‌تواند سطح شایستگی‌های بین حرفه‌ای متخصصان را برای تصدی‌گری پست‌های مدیریتی بهبود بخشد.

1 Kezaabu

2 Haruta & Goto

مونکمن ^۱ و همکاران (۲۰۲۳)	به‌روزرسانی شایستگی‌های حرفه‌ای در انفورماتیک‌های سلامت: بررسی حوزه و مشورت با متخصصان	یافته‌ها ناظر بر سه حوزه‌ی کلی شایستگی‌های نوآوری (کامپیوتر و فناوری: فناوری اطلاعات، مدیریت فناوری، عوامل انسانی؛ علم سلامت: سیستم‌های سلامت، سلامت واحد فرد به جمعیت، روان‌شناسی و بیولوژیکی)، شایستگی‌های ارزیابی (تحلیل داده‌ها، قابلیت تصمیم‌گیری، شبیه‌سازی و مدل‌سازی)، و شایستگی‌های پژوهشی (پیاده‌سازی، مدیریت پروژه، مدیریت و رفتار سازمانی)، بوده است.
براونر ^۲ و همکاران (۲۰۲۳)	توسعه چارچوب شایستگی برای متخصصان هوش مصنوعی با استفاده از مدل‌سازی موضوعی احتمالی	یافته‌ها ناظر بر شناسایی شایستگی‌هایی برای متخصصان هوش مصنوعی مبتنی بر رویکرد شایستگی-های پنج‌گانه (انگیزه‌ها، استعدادها، خودآنگاره، دانش، مهارت‌ها)، بودند که عبارتند از: قابلیت علم داده، قابلیت توسعه نرم‌افزاری، توسعه و مدیریت محصول، ارائه خدمات به مشتریان، و توانایی تحقیق و پژوهش در زمینه هوش مصنوعی.
تانگ ^۳ و همکاران (۲۰۲۳)	کارراهه شغلی اولیه متخصصان آموزشی در چالش‌های روزانه تدریس: درک رابطه میان شایستگی حرفه‌ای شغلی و سیالیت شغلی	یافته‌ها ناظر بر اثر تعیین‌کنندگی شایستگی‌های حرفه‌ای شغلی (شایستگی به‌منظور پرورش رشد تمامی نیروها، فهم موضوع، دانش تربیتی و آموزشی، شایستگی در هدایت نیروها، شایستگی کار در سازمان: درک اهداف سازمان و مدیریت روابط نیروها با سرپرستان)، بر ابعاد سیالیت شغلی بوده است. در این میان نقش شایستگی به‌منظور پرورش رشد تمامی نیروها و شایستگی کار در سازمان در پیش‌بینی رفتارهای آتی قابل توجه بوده است.

روش تحقیق

این پژوهش به‌لحاظ هدف کاربردی - توسعه‌ای و براساس ماهیت تحقیقی توصیفی به‌شمار می‌رود. این پژوهش بر پارادایم تفسیرگرایی متکی است. درواقع، مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی محقق در کشف و ساخت سازه‌هایی است که ناظر بر واقعیت‌های اجتماعی سیال از یک واقعیت مشخص می‌باشد که در خلال تعاملات انسانی و اجتماعی ساخته می‌شوند. براساس این پارادایم محقق در پی توصیف عمیق و انتزاعی از نظام‌های معنایی یک پدیده می‌باشد که آگاهانه‌تر و خلاقانه‌تر است و در جهان اجتماعی به‌طوربسترمند وجود دارد و می‌بایست کشف و تفسیر شوند (محمدپور، ۱۴۰۱). در این پژوهش از روش تحلیل محتوای کیفی به‌منظور طراحی الگوی پارادایمی تحقیق بهره گرفته شد. ابزار اصلی و محوری تحلیل محتوا، نظام مقوله‌ای آن است. هر واحدی در تحلیل باید کدبندی شود. یعنی در قالب یک یا چند مقوله قرار گیرد. مقوله به تعریف کمابیش عملیاتی شده عناصر متن اطلاق می‌شود. هر تعریفی از مقوله باید روشن، کامل و مناسب باشد. مقوله‌های استخراجی از متن باید معانی آن را تا حد امکان اشباع نماید. بدین معنا که، آن‌ها باید مانع‌الجمع و کامل باشند. هدف نظام مقوله‌بندی، عملیاتی کردن مفاهیم مربوط به سؤال‌های خاص تحقیق است. بعلاوه، این امر را امکان‌پذیر می‌سازد که هم بتوان از طرح استقرایی مقوله‌بندی و هم قیاسی مقوله‌بندی بکاربرده شود.

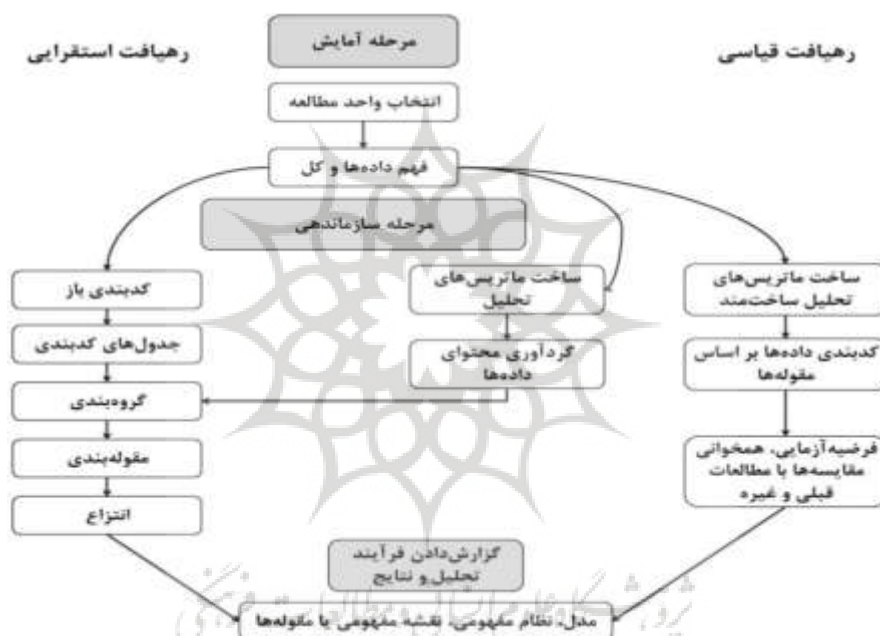
تحلیل محتوای قیاسی و استقرایی در شکل ۱، نمایش داده شده است. رویکرد تحلیل محتوای کیفی در این پژوهش، استقرایی می‌باشد. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و بانکداری می‌گردند. در ارتباط با جامعه خبرگان دانشگاهی و

1 Monkman

2 Brauner

3 Tang

بهره‌برداری از دانش متخصصین این حوزه، براساس تجارب آنان اعم از فعالیت‌های پژوهشی همچون کتاب، مقاله داخلی، مقاله خارجی، و هدایت رساله دکتری در زمینه مدیریت شایستگی، شایسته‌سالاری، حرفه‌ای‌گرایی سازمانی، نظام جذب و استخدام، به صورت هدفمند به انتخاب جامعه خبرگان دانشگاهی پرداخته شد. در خصوص خبرگان سازمانی که محدود به صنعت بانکداری می‌گردد، مبتنی بر تجربه شغلی حداقل ۱۰ ساله در حوزه مدیریت منابع انسانی و مواجهاتی که طی این سال‌ها با زمینه مدیریت شایستگی کارکنان و ساختار حرفه‌ای‌گرایی شغلی و سازمانی داشته‌اند، به نمونه‌گیری پرداخته شد. همچنین حداقل سطح مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس برای خبرگان سازمانی لحاظ گردید. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته استفاده شد که در مجموع ۱۲ مصاحبه با خبرگان انجام گرفت. جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک کدگذاری در چهار سطح مفاهیم مستخرج متنی، مقولات فرعی، مقولات اصلی و مقولات کلی بهره گرفته شد.



شکل ۱. تحلیل محتوای قیاسی و استقرایی؛ محمدپور (۱۴۰۱)

در جدول ۳، مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان آورده شده است.

به منظور روایی تحقیق از روش روایی محتوا با استفاده از دو معیار ضریب روایی محتوا لاوشه (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد. درواقع، ۱۱۰ مقوله‌ی فرعی حاصل از یافته‌های تحقیق از منظر ۸ خبره در طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای از «کاملاً مرتبط است» تا «اصلاً مرتبط نیست» مورد ارزیابی قرار گرفتند.

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

رابطه (۱): N = تعداد کل خبره؛ n_e = تعداد خبرگانی که گزینه‌های «کاملاً مرتبط است» و «مرتبط است» را انتخاب کرده‌اند.

جدول ۳. مشخصات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	تخصص	سمت شغلی
۱	زن	۴۳	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیأت علمی
۲	مرد	۴۷	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیأت علمی
۳	مرد	۴۲	دکتری	مدیریت اجرایی	معاون امور شعب (بانک گردشگری)
۴	مرد	۳۷	دکتری	مدیریت بازرگانی - منابع انسانی	عضو هیأت علمی
۵	مرد	۴۰	دکتری	مدیریت کسب و کار	معاون توسعه سرمایه انسانی (بانک پاسارگاد)
۶	مرد	۴۱	دکتری	مدیریت منابع انسانی	عضو هیأت علمی
۷	زن	۳۵	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	عضو هیأت علمی
۸	مرد	۴۶	دکتری	مدیریت دولتی	معاون منابع انسانی (بانک ملی)
۹	مرد	۵۱	دکتری	مدیریت بازرگانی	معاون پشتیبانی (بانک ملی)
۱۰	مرد	۴۴	دکتری	مدیریت بازرگانی	معاون سرمایه‌های انسانی (بانک تجارت)
۱۱	زن	۳۸	دکتری	مدیریت دولتی	عضو هیأت علمی
۱۲	مرد	۵۲	دکتری	مدیریت استراتژیک	معاون برنامه‌ریزی و تحول (بانک ملت)

آماره‌ی لاوشه برای مضامین پایه در تمامی مضامین ضریبی در سطح ۰/۷۵ و به بالا را به دست آورده‌اند و نشانگر این مطلب است که مضامین به‌دست‌آمده از روایی بالایی برخوردار است و به تفسیری همه‌ی مضامین بالای ۷۵ درصد به بازنمایی پارادایم تحقیق می‌پردازند. در شاخص CVI، امتیازات موافق برای هر مقوله که در طیف «کاملاً مرتبط است» و «مرتبط است» را جمع کرده و بر تعداد کل خبرگان تقسیم می‌گردد. نتایج شاخص CVI نشان می‌دهد که از منظر خبرگان مضامین مدنظر از توافق بالایی میان خبرگان برای حضور در الگوی پارادایمی پژوهش برخوردار است و همه‌ی مضامین بالاتر از سطح متوسط (=۳) قرار دارند و تأییدی بر اجماع ارزیابی خبرگان می‌باشد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چهار مصاحبه انتخاب و هر یک در فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. میزان پایایی بازآزمون ۹۵/۴۲ درصد محاسبه شده است که بیانگر قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر است. در پایایی دو کدگذار (محقق + کدگذار) نیز به‌صورت مستقل به کدگذاری پرداختند. به این منظور از یک دانشجوی دکتری مدیریت آشنا با فرآیند کدگذاری، درخواست شد تا در کدگذاری پژوهش مشارکت کند و در نهایت نتیجه از حیث پایایی بین دو کدگذار هم قابل قبول به میزان ۸۳/۷۵ درصد تعیین شد. جدول (۴) نشان‌دهنده‌ی محاسبه پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون است.

$$PAO = \frac{2M}{n1 + n2} \times 100$$

رابطه (۲): M (کدهای مورد توافق)، n1 (کدهای محقق)، n2 (کدگذار + کدهای مرحله دوم)

جدول ۴. پایایی بین دو کدگذار و بازآزمون

پایایی بازآزمون (محقق)				پایایی بین دو کدگذار					
تعداد کدهای عدم توافق	تعداد کدهای مورد توافق	مجموع کدها		کد مصاحبه- شونده	تعداد کدهای عدم توافق	تعداد کدهای مورد توافق	مجموع کدها		کد مصاحبه- شونده
		مرحله دوم	مرحله اول				کد گذار	محقق	
۱	۵۷	۵۸	۶۰	مصاحبه- شونده ۲	۶	۵۲	۵۸	۶۲	مصاحبه- شونده ۱
۱	۴۹	۵۰	۵۳	مصاحبه- شونده ۴	۵	۳۹	۴۴	۵۰	مصاحبه- شونده ۳
۲	۴۸	۵۰	۵۱	مصاحبه- شونده ۶	۵	۴۶	۵۱	۵۷	مصاحبه- شونده ۷
۲	۴۴	۴۶	۴۷	مصاحبه- شونده ۱۰	۸	۴۱	۴۹	۵۴	مصاحبه- شونده ۸
۶	۱۹۸	۲۰۴	۲۱۱	مجموع	۲۴	۱۷۸	۲۰۲	۲۲۳	مجموع

درصد پایایی بین دو کدگذار:

$$\frac{178 \times 2}{223 + 202} \times 100 = 83.75$$

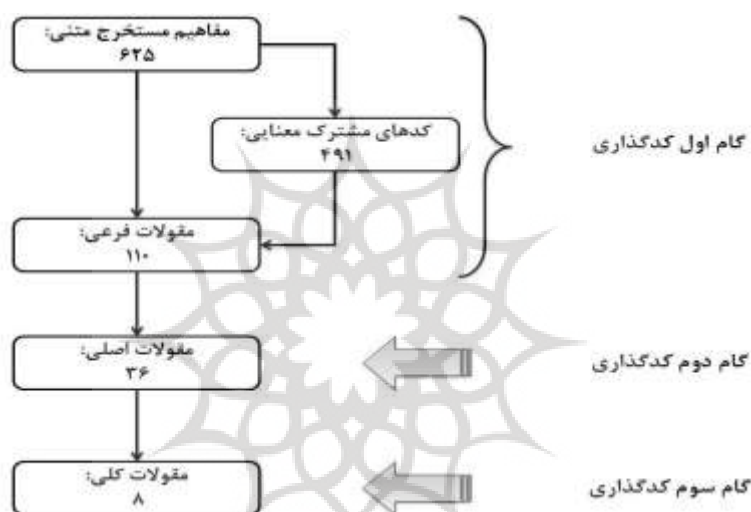
درصد پایایی بازآزمون:

$$\frac{198 \times 2}{211 + 204} \times 100 = 95.42$$

یافته ها

برای ورود به فرآیند کدگذاری یا اصطلاحاً مقوله‌بندی می‌بایست داده‌های کیفی گردآوری شده به‌طور دقیق و جامع موردخوانش قرار گیرند تا درک محقق نسبت به چارچوب مقوله‌بندی تا رسیدن به الگوی پارادایمی را بهبود یابد. به همین منظور، در مرحله پیش از مقوله‌بندی ابتدا ۶۲۵ کد تحت‌عنوان «مفاهیم مستخرج متنی» از خوانش متن مصاحبه‌ها به‌دست‌آمد. درحقیقت، هدف از انجام اینکار افزایش شناخت محقق به داده‌های کیفی و تنظیم‌گری استراتژی مناسب جهت مقوله‌سازی در فرآیند طراحی الگو می‌باشد. بعد از این مرحله، محقق فرآیند مقوله‌بندی خود را آغاز و شناسایی کدهایی پرداخت که از نظر معنی و مفهوم نزدیک به هم بوده و در کنار یکدیگر یک معنای خاصی از پارادایم تحقیق را تشکیل می‌دهند. از مجموع ۶۲۵ مفهوم مستخرج متنی، ۴۹۱ کد مشترک شناسایی شد که این کدها در ۱۱۰ مقوله‌ی فرعی به‌عنوان سطح اول مقوله‌بندی در فرآیند تحلیل محتوای کیفی دسته‌بندی شدند.

در گام بعدی و با هدف ساخت مقولات اصلی که جهت‌گیری‌های محوری و مبنایی طراحی الگو را شکل می‌دهند، مقولات فرعی مرحله قبل در ۳۶ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. با ساخت این مقولات، محقق پایه‌های اصلی الگوی پارادایمی خود را ایجاد می‌کند. مقولات اصلی، مفاهیمی هستند که به محقق کمک می‌نمایند تا بنیان‌های فلسفی و دیدگاه‌های نظری پژوهش را از انتزاع به سطح ملموس‌تری برسانند و تاحدودی به‌عینیت‌بخشی چارچوب نظری پردازد. در سطح پایانی کدگذاری، از مجموع مقولات اصلی، ۸ مقوله کلی استخراج گردید. مقولات کلی ناظر بر جهت‌گیری‌های کلان الگوی پارادایمی هستند که راهبردمحور بوده و برای تحقق‌بخشی مقولات کلی می‌بایست به‌سراغ تاکتیک‌های اجرایی رفت که این تاکتیک‌ها نیز در خلال فرآیند کدگذاری و تحقق در هر مرتبه مشخص شده‌اند. در جدول ۴، ساختار نهایی فرآیند مقوله‌بندی آورده شده است.



شکل ۲. خروجی فرآیند کدگذاری

جدول ۴. ساختار نهایی فرآیند مقوله‌بندی

مقولات کلی	مقولات اصلی	مقولات فرعی
نظام معنایی در کنش‌گری حرفه‌ای محوری سازمانی	تقویت بنیان‌های فکری حرفه‌ای‌گرایی	چندجانبه‌نگری عملیاتی به حرفه‌گرایی سازمانی، رشد وضعیتی تفکر حرفه‌ای‌گرایی، طراحی سازوکار حرفه‌ای‌گرایی مفروض‌محور
	رسمیت‌بخشی به جریان‌های عملیاتی انتخاب و بکارگیری	سیال‌سازی فرآیندی از طریق بازنگری و شناسایی موانع، رسمی‌سازی درونی فرآیند حرفه‌ای‌گرایی، تسهیل‌سازی امور اجرایی
	استقلال سیاسی - اجرایی در رویکرد حرفه‌ای‌گرایی	حکمرانی کلان سازمانی حرفه‌ای محوری، استقلال‌یابی در تصمیمات حرفه‌ای محور، جایگاه‌یابی حقوقی در نظام بانکداری کشور
	فرهنگ‌سازی ارزش‌های حرفه‌ای‌گرایی	رشد چارچوب حرفه‌ای‌گرایی به‌عنوان فرهنگی ارزش‌محور، فرهنگ فسادستیز از طریق حرفه‌ای‌گرایی
تنظیم‌گری الزامات مدیریتی مشاغل حرفه‌ای	مزیت‌مندسازی سمت‌های حرفه‌ای	رویکرد مزیت‌محوری به سمت‌های مدیریتی، ایجاد اتحادیه‌های حرفه‌ای در مشاغل مدیریتی

	چارچوب مندی میان انتظارات - شایستگی‌های حرفه‌ای	تناسب‌سازی‌های حرفه‌ای شغلی، شفاف‌سازی نظام انتظارات حرفه‌ای‌گرایی
	سیستم مدیریت راندمانی حرفه‌ای‌گرا	نظام ارزیابی عملکرد حرفه‌ای‌گرا، طراحی سازوکار عملیاتی حرفه‌ای‌گرا
	مدیریت اقدامات استراتژیک حرفه‌ای‌گرایی	جهت‌گیری‌های استراتژیک حرفه‌ای/شایستگی‌محور، حرفه‌ای‌محوری در گرایش‌های شایستگی‌بانکداری، اقدامات تقویت‌ساز برند حرفه‌ای‌گرایی
کارکردگرایی شایستگی‌های تعامل‌ساز	قدرت رهبری شایستگی‌های کارکنان	استعداد مشاوره‌گری، هدایت‌گری در شناسایی و رشد استعدادها و مهارت‌ها، توانایی انگیزه‌بخشی
	مدیریت کنترلی بر اجرای هماهنگ و مؤثر رویه‌های بانکی	توانایی هماهنگ‌سازی امور بانکی، توانایی کیفیت‌بخشی به اجرای فرآیندها، دقت‌گرایی در امور، هدف‌محوری، مدیریت زمان و امور بانکی، توانایی مدیریت هزینه‌های بانکی
	توسعه تعاملات یادگیری‌بخش	قابلیت مدیریت تعاملات و وظایف، توسعه یادگیری مشارکتی و خلاقانه
شایستگی‌های راهبردی و آینده‌محور	توانایی تصمیم‌گیری راهبردی و حل مسأله	مهارت تصمیم‌گیری موقعیتی و افق‌محور، مهارت حل مسائل
	شایستگی‌های دانش دیجیتال و بانکی	مهارت دانش‌های فناورانه و دیجیتالی، ظرفیت دانش گسترده چندوجهی، به‌روزرسانی دانش و آگاهی‌های بانکی، شایستگی‌های دانش مالی
	ارزیاب‌گر موقعیت و ریسک	تحلیل‌گر وضعیت صنعت، قدرت تشخیص‌گری مسائل و خطرات
	تقویت قابلیت‌های حرفه‌ای هوش‌محور	نقش‌آفرینی حرفه‌ای‌محور شغلی، توسعه شایستگی‌های مبتنی بر هوش
طرح‌واره رفتارهای شایستگی‌ساز فردی - تیمی - سازمانی	درک تنوع خواسته‌ها و چالش‌های کارکنان	رفتار و ارتباط اثربخش با کارکنان، ادارک‌پذیری از تنوع‌گرایی نیروها، درک مسئولانه نسبت به مشکلات و خواسته‌های کارکنان
	توانمندسازی جمع‌گرایانه	رهبری کارکنان در انجام صحیح وظایف، تاب‌آورسازی کارکنان، توسعه مدل‌های رفتاری گروه‌محور، کنترل جهت‌گیری‌های رفتاری منفی، تقویت زیست‌همدلانه، توسعه مشارکت‌پذیری تعامل‌بخش
	التزام‌گرایی دستوری و هنجاری	اهتمام به اجرای سیاست‌های کلان بانکداری، هنجارمحوری در انجام اصول سازمانی
	معرفت‌شناسی درونی	خودانگاره شایسته‌محور، خودتطبیقی بیرونی و موقعیتی، عدم‌گرایش به خودبینی، قدرت منطق تبیینی
	اخلاق‌گرایی خیرخواهانه و جهادی	روحیه خیراندیشی رشد‌گرا، اخلاق‌گرایی شغلی، حفظ روحیه تعاون و جهادی
	عدالت‌محوری در مواجهات سازمانی	رفتار عدالت‌محور با کارکنان، رفتار عدالت‌محور با مشتریان، عزم راسخ در تحلیل‌ها و قضاوت‌ها
	برنامه‌های آموزشی حرفه‌ای‌محور	طراحی سیستم آموزشی حرفه‌ای‌محور، ایجاد طرح‌های کارآموزی حرفه‌ای‌محور
زیست‌بوم راهبردی اقدامات حرفه‌ای‌گرایانه HR	توسعه مهارت‌های چندمنظوره حرفه‌ای‌محور	ارتقای سطح مهارت‌های حرفه‌ای مدیران، ایجاد قابلیت‌های حرفه‌ای چندکارکردی
	محیط‌گرایی تحولات شایستگی‌های حرفه‌ای	رصد و شناسایی تغییرات شایستگی‌های حرفه‌ای، طراحی برنامه نظارتی بر شایستگی‌های حرفه‌ای

	مرجع‌سازی راهبردی نظام ارزیابی حرفه‌ای محور	ارزیابی شکاف حرفه‌ای در سیستم منابع انسانی، ایجاد مرجع یادگیری از طریق ارزیابی دائمی شایستگی‌های حرفه‌ای، مرجع‌سازی راهبردی ارزیابی‌های دائمی شایستگی‌های حرفه‌ای
	معیارگزینی انعطاف‌پذیر همسو با مسیر شغلی	طراحی کارراه مسیر شغلی حرفه‌ای، تعیین معیارهای دقیق مسئولیت حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری در معیارهای غیردقیق مسئولیت حرفه‌ای
	مانع‌زدایی و استقلال‌گرایی در اقدامات حرفه‌ای گرایانه	بررسی جزئیات عوامل تسهیل/محدودکننده درون‌بانکی، استقلال در تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌های حرفه‌ای گرایانه
جهت‌گیری‌های مثبت رفتاری کارکنان	پیامدهای مثبت رفتاری و نگرشی در کارکنان	رضایت شغلی کارکنان و مدیران حرفه‌ای، وفاداری و تعهد، انگیزه‌بخشی و تلاش کاری، کاهش استرس و فرسودگی کارکنان، افزایش شادابی و سرزندگی کارکنان، اعتماد متقابل
	بهبود کیفیت عملکرد وظایف	بهبود عملکرد کارکنان، تمرکزگرایی بر کیفیت وظایف شغلی
	مشارکت‌جویی جمعی	همکاری میان کارکنان، توسعه مشارکت و پویایی سازمانی، تصمیم‌گیری‌های جمعی
	ارتقای استانداردهای رفتارهای حرفه‌ای محور	تقویت رفتارهای حرفه‌ای گرایانه کارکنان، ارتقای استانداردهای شغلی
تقویت تصویر و سرمایه‌های سازمانی بانکداری	ارتقای عملکرد عملیاتی رقابت‌محور	بهبود عملکرد رقابتی بانکداری، ارتقای کارایی و بهره‌وری عملیاتی، مشتری‌گرایی
	بهبود شبکه ارتباطی درونی و بیرونی	بهبود سطح ارتباطات درون‌سازمانی، توسعه شبکه ارتباطی بین‌نهادی
	حکمرانی بانکداری اسلامی پاسخگو محور	مسئولیت‌پذیری اجتماعی بانک، تحقق بانکداری اسلامی کارآمد، توسعه اقتصادی - اجتماعی جامعه، تحقق حکمرانی حرفه‌گرای بانکداری
	مدیریت برند اعتمادساز	تقویت برند بانکداری، اطمینان‌سازی تصمیمات تجاری،
	کنترل تخلفات و اصلاحات عملیاتی	مدیریت هزینه و زیان‌های عملیاتی، مدیریت ریسک و سود، کاهش فسادها و تخلفات بانکی، اعمال تعدیل‌ها و کنترل‌های عملیاتی

در شکل (۳) الگوی پارادایمی تحقیق برحسب پنج محور موردسؤال در مصاحبه‌ها یعنی اقدامات سازمانی، شایستگی‌های حرفه‌ای شغلی، شایستگی‌های حرفه‌ای فراتقشی، اقدامات منابع انسانی و پیامدها همراه با جایگذاری مقولات کلی و اصلی ارائه شده است.

۱- محور اقدامات سازمانی: در این محور تمرکز بر شناسایی آن دسته از مقولات و محورهایی در ارتباط با شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران می‌باشد که متأثر از اقدامات کلان سازمانی در سطح سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری است.

- **مقوله کلی «نظام معنایی در کنش‌گری حرفه‌ای محوری سازمانی»:** این مقوله بر نهادینه‌سازی تفکر حرفه‌ای-گرایی در ساختار تصمیم‌گیری و تدوین اهداف و جهت‌گیری‌های کلان استراتژیک سازمان دلالت دارد. جایی که چشم‌اندازها و راهبردهای اصلی بانکداری برای عرصه‌های مختلف فعالیت موردبحث و مذاقه قرار می‌گیرند و کلیت نظام بانکداری برای عملیاتی‌سازی شکل می‌گیرد.

• **مقوله کلی «تنظیم‌گری الزامات مدیریتی مشاغل حرفه‌ای»:** این مقوله بر ساختارمندسازی سمت‌های حساس بانک در سطح کلان خط‌مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری بانکداری دلالت دارد. بدین معنا که، نظام تصمیم‌گیرنده بانکداری خود برای آن دسته از موقعیت‌ها و مسئولیت‌های مدیریتی که به‌طورجد نیازمند افرادی شایسته و حرفه‌ای هستند تعیین تکلیف قانونی و حقوقی نماید و جزئیات انتصاباتی آن سمت‌ها را دقیق بیان کند. این امر جلوی بسیاری از انحرافات و سردرگمی‌ها را در انتخاب و بکارگیری خواهد گرفت.

۲- محور شایستگی‌های حرفه‌ای شغلی: تمرکز این محور بر شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای است که هر مدیر حرفه‌ای و شایسته به‌منظور اشغال آن سمت می‌بایست از آن شایستگی‌ها برخوردار باشد.

• **مقوله کلی «کارکردگرایی شایستگی‌های تعامل‌ساز»:** این مقوله بر قابلیت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی و رهبرانه مدیران دلالت دارد. هدف متعالی این مقوله، کمک کردن به سایر همکاران و کارکنان برای رشد و توسعه در همان مسیری است که مدیر حرفه‌ای و شایسته خود آن را طی کرده و به یک جایگاه شاخص دست یافته است. به عبارتی، ازجمله صلاحیت‌های ضروری برای مدیران حرفه‌ای و شایسته به‌طورقطع توانایی ارتقای ظرفیت‌های کارکنان همراه با خود توسعه‌ای فردی می‌باشد. یعنی مدیر باید بتواند دیگران را با خود بالا برد و تقویت کند. این کمک همزمانی ناظر بر ماهیت کارکردگرایانه و تعامل‌گرایانه شایستگی‌های ذیل این مقوله می‌باشد.

• **مقوله کلی «شایستگی‌های راهبردی و آینده‌محور»:** این مقوله بر قابلیت‌ها و توانمندی‌های خاص افق‌گرایی و بینش‌گرایی مدیر حرفه‌ای و شایسته اشاره دارد. برخورداری از این شایستگی‌ها موجب می‌گردد که مدیر بتواند به-واسطه‌ی درک جامع و فزاینده‌ای که نسبت به پدیده‌های درحال‌وقوع کسب می‌کند، فضایی را پیش‌روی کارکنان و حتی سطوح تصمیم‌گیری و اجرایی ترسیم نماید که ممکن است از دید بسیاری از فعالان و متخصصان پنهان مانده باشد.

۳- محور شایستگی‌های حرفه‌ای فرانشی: نکته‌ای که درخصوص شایستگی‌های حرفه‌ای در بسیاری از مطالعات نیز مغفول مانده و بدان توجهی نشده است، محدودسازی شایستگی‌ها به حوزه‌های وظایف شغلی است. درصورتی که، شایستگی‌های حرفه‌ای جدای از مباحث شغلی و کاری، وجه دیگری تحت‌عنوان فرانشی دارد که به شخصیت، جامعه‌پذیری، پیشینه اجتماعی - فرهنگی، ساختار اداری و باوری فرد، طبقه اجتماعی و غیره مرتبط می‌باشد. به‌همین خاطر، هدف طرح چنین محوری شناسایی این شایستگی‌ها خارج از نقش شغلی بوده است که بتوان دید کامل‌تری را نسبت به مفهوم مورد مطالعه توسعه داد.

• **مقوله کلی «طرح‌واره رفتارهای شایستگی‌ساز فردی - تیمی - سازمانی»:** طرح‌واره‌ی رفتاری بر الگوسازی‌هایی دلالت می‌کند که ریشه در ساختارهای خود توسعه‌ای و خود شکوفایی استعدادهای مدیر حرفه‌ای و شایسته دارد. یعنی فرد مدیر بر اساس چارچوب رشدیافته‌ی شخصی که درطول حیات اجتماعی خود تجربه نموده است، یک طرح‌واره‌ی رفتاری و یا عادات‌واره‌ی رفتاری خاصی را برای خود شکل می‌دهد که بازنمایی‌کننده‌ی خصایص و صفات فردی‌اش

می‌باشد. بر مبنای همین طرح‌واره‌ی رفتاری، مدیر حرفه‌ای می‌بایست به وسعت بخشی این طرح‌واره در نظام اجتماعی و تعاملات اجتماعی خود در سازمان پردازد. آنگاه می‌تواند سطحی از توسعه و پیشرفت را در ارتباط با کارکنان و سازمان تحقق بخشید.

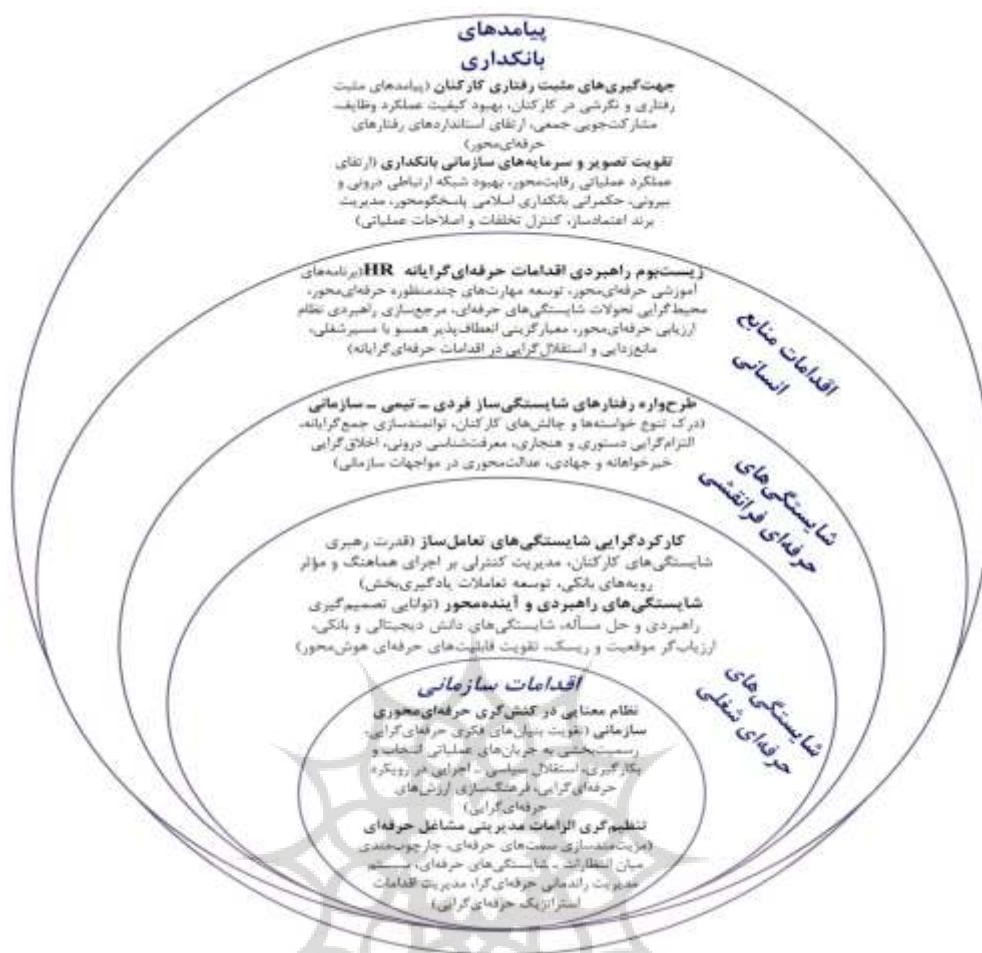
۴- محور اقدامات منابع انسانی: تمرکز این محور بر اقدامات واحدهای منابع انسانی در ارتباط با ساختارمند ساختن الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای در خصوص جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته در سازمان می‌باشد.

• **مقوله کلی «زیست‌بوم راهبردی اقدامات حرفه‌ای‌گرایانه HR»:** این مقوله بر تعیین، تدوین و اجرای کنش‌های راهبرد گرایانه‌ی منابع انسانی در ارتباط با شایستگی‌های حرفه‌ای در راستای تسهیل در فرآیند جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته در نظام بانکداری کشور است. شناسایی این اقدامات نه تنها فضای حضور مدیران حرفه‌ای و شایسته را هموار می‌سازد بلکه موجب می‌گردد که سطح توانمندی و قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی در کلیت نظام بانکداری کشور نیز به‌طور مأموری تقویت شود و همچنین باعث می‌گردد که واحدهای منابع انسانی در ارتباط با کنش‌گری‌های لازم برای مدیریت امور جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته دارای یک نقش محوری و یک رکن اساسی شوند و جزء لاینفک نظام تصمیم‌گیری در ارتباط با این موضوع محسوب شوند، و هم باعث می‌شود بتوانند خود به‌طور درونی به ظرفیت‌سازی‌های لازم متناسب با نیازمندی‌ها و انتظاراتی که از مدیران حرفه‌ای و شایسته می‌رود، پردازند. این امر حتی ظرفیت حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی را در راستای رویکرد کلان حرفه‌ای‌گرایی نظام بانکداری نیز تقویت می‌کند.

۵- محور پیامدهای بانکداری: تمرکز این محور بر شناسایی پیامدهای جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته در نظام بانکداری می‌باشد.

• **مقوله کلی «جهت‌گیری‌های مثبت رفتاری کارکنان»:** این مقوله بر پیامدهای مثبت رفتاری از سوی منابع انسانی در سازمان دلالت دارد و می‌توان شاهد گرایش به بروز رفتارهای مطلوب سازمانی و کمک‌های داوطلبانه در راستای تحقق اهداف سازمانی از سوی کارکنان بود. طبیعتاً این مقوله می‌تواند به‌عنوان یک ظرفیت سازمانی پشتیبان و بسیار مهم برای مقوله‌ی «تقویت تصویر و سرمایه‌های سازمانی بانکداری» ایفای نقش نماید.

• **مقوله کلی «تقویت تصویر و سرمایه‌های سازمانی بانکداری»:** این مقوله بر تقویت تصویر برند و سرمایه‌های سازمانی در محیط صنعت و محیط اجتماعی دلالت دارد. جایی که بانک‌ها به ایجاد منابع جدید و ارتقای بهره‌وری‌های لازم از فعالیت‌های خود اقدام می‌کنند.



شکل ۳. الگوی پارادایمی انتخاب مدیران حرفه‌ای شایسته مبتنی بر سیاست حرفه‌ای‌گرایی سازمانی در صنعت بانکداری کشور

نتیجه‌گیری

رویکرد حرفه‌ای‌گرایی در بانکداری منعکس‌کننده درک عمیق از مبانی اصیل و فلسفه‌ی شکل‌گیری صنعت بانکداری حتی در کلیت یک نظام اقتصادی است. به عبارتی، بانک‌ها جایگاه خود را به‌عنوان یک کنشگر مهم و اثرگذار بر جامعه و پیشبرد اهداف کلان کشور می‌شناسند و در جهت تحقق‌پذیری آن اهداف تمامی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود را بکار می‌گیرند. هنگامی‌که، چنین تفکر و اندیشه‌ای در بانک‌ها و کسانی‌که تصمیم‌گیرنده‌ی اصلی و سیاست‌گذاران تعیین‌کننده در این صنعت هستند، نشأت پیدا کند و تبدیل به اساسی‌ترین جزء فعالیت و خط‌مشی‌گذاری گردد، باعث می‌شود که تمامی ساختار و اقدامات آتی را برحسب بنیان‌های فلسفی حرفه‌ای‌گرایی سامان‌دهی نمایند. بدین معنا که، بانک‌ها در همه ساختارهای تصمیم‌گیری و عملیاتی از تدوین استراتژی‌ها گرفته تا ساختارهای جذب و استخدام و هر عملی که در منابع انسانی، بازاریابی، مالی، تجارت، سرمایه‌گذاری‌ها، مشارکت‌های بین‌المللی، بورس، اوراق بهادار، بازارهای مالی جهانی، اشتغال‌زایی، توسعه اجتماعی، طراحی خدمات نوین بانکداری و غیره، همگی اقدامات بر محوریت تفکر حرفه‌ای‌گرایی تنظیم‌گری می‌-

شوند. بنابراین، اینکه بانک‌ها تا چه حد اندیشه حرفه‌ای‌گرایی را مهم تلقی کنند به جهت‌گیری‌های خاص مدیریتی بنیان‌گذاران و رهبران سازمانی‌شان برمی‌گردد. هرچقدر که این تطابق رویکردی نزدیک‌تر باشد و انطباق‌پذیری معنایی بالاتری وجود داشته باشد، آنگاه می‌توان عنوان داشت کسانی که به بانک‌ها جذب می‌شوند به‌ویژه تحت‌عنوان مدیر و یا مسئولیت‌های مهم بانکداری افرادی خواهند با ویژگی‌های حرفه‌ای و سطح متعالی‌تری از شایستگی‌ها و توانمندی‌ها.

همانگونه که مطرح شد، خلاء اصلی درخصوص مطالعات مربوط به شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران به یک گام قبل‌تر بازمی‌گردد و آن همسویی ذاتی نظام بانکداری با تفکر حرفه‌ای‌گرایی سازمانی است. در این تحقیق بر حسب این تفکر به طراحی الگویی پرداخته شد تا نقشه‌راهی پیش‌روی صنعت بانکداری کشور در ارتباط با انتخاب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای شایسته و خصوصياتی که می‌بایست دارا باشند، بگذارد و بدین‌وسیله به بهبود نظام تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در این باره کمک نماید. مطابق با یافته‌های تحقیق دو مقوله «نظام معنایی در کنش‌گری حرفه‌ای‌محوری سازمانی» و «تنظیم‌گری الزامات مدیریتی مشاغل حرفه‌ای» که در ذیل اقدامات سازمانی طرح گردید، ناظر بر دو جنبه تقویت معنای‌پذیری و بازتنظیمی ضرورت‌های حرفه‌ای‌گرایی در جهت‌گیری‌های نگرشی و اجرایی بانکداری کشور دارد. به عبارتی، این مقولات به‌عنوان اقدامات زیربنایی در ساختار جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته در بانکداری محسوب می‌شوند و تمامی کارهای بعدی منوط به تحقق جدی در این دو مقوله دارد. یعنی زمانی می‌توان به‌طور دقیق و متناسب با هر موقعیت شغلی، شایستگی‌های حرفه‌ای خاص آن شغل و سمت را شناسایی کرد و ترویج داد و یا حتی سطح انتظار برای‌اش تعیین کرد که ساختار تصمیم‌گیری و اجرایی بانکداری ماهیتی حرفه‌ای‌گرا پیدا کرده باشد. درغیراین‌صورت، هرآنچه که اتفاق بیفتد درنهایت به‌طورمقطعی اثرگذاری برجای خواهد گذاشت و آن تحول و تغییر محسوسی که می‌بایست مسئولیت‌های مدیریتی در نظام بانکداری شاهد آن باشد به‌ندرت و یا خیلی ضعیف شکل می‌گیرد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات کوی^۱ و همکاران (۲۰۲۴)، دونبسور^۲ و همکاران (۲۰۲۳)، ایندرايانی^۳ و همکاران (۲۰۲۴)، کو و لو^۴ (۲۰۲۲)، مک‌لین و آکدره^۵ (۲۰۱۵)، اوکسا^۶ و همکاران (۲۰۲۳) و سوروکین و بورووا^۷ (۲۰۲۴) دارای همسویی می‌باشد.

در ارتباط با بحث شایستگی‌های حرفه‌ای شغلی دو مقوله «کارکردگرایی شایستگی‌های تعامل‌ساز» و «شایستگی‌های راهبردی و آینده‌محور» تشکیل‌دهنده‌ی یک موقعیت شغلی مدیریتی با رفتارهای حرفه‌ای‌گرایانه است. یعنی این دو مقوله دقیقاً ناظر بر چارچوبی است که بانک‌ها باید در طراحی و تعیین جزییات رفتاری و مهارتی سمت‌های مدیریتی رعایت کنند تا بهتر بتوانند کسانی که قصد دارند در این سمت‌ها مشغول بکار شوند، پیش از ورود به خودارزیابی و خودتناسبی با سطح انتظارات و شایستگی‌ها پردازند. از طرف دیگر، هم بانک‌ها بهتر می‌توانند فرآیندها و رویه‌های مربوط به جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته را طراحی کنند و این آگاهی را به دست آوردند که به‌دنبال چه گزینه‌ها و کاندیدهایی برای موقعیت شغلی

1 Cui

2 Donbesuur

3 Indrayani

4 Ko & Lu

5 McLean & Akdere

6 Oksa

7 Sorokin & Burov

مدنظر باشند. بنابراین، ایجاد، ارائه، تبیین و نهادینه‌سازی این دو مقوله در فرآیند جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته در نظام بانکداری بسیار بحث مرکزی می‌باشد. چراکه سایر اقدامات بانکداری در ارتباط با رفتارهای حرفه‌ای‌گرایانه و شایسته‌محور حول این دو مقوله‌ی مرکزی می‌چرخد و اگر نسبت به چارچوب‌سازی‌ها و مفهوم‌پردازی‌های این دو مقوله بی-تفاوتی نشان داده شود، شاید نتوان بهره‌برداری لازم را از فرآیند جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته داشت. این یافته‌ها با نتایج مطالعات آگنی‌هوتری و میسرا^۱ (۲۰۲۴)، بائومگارتنر^۲ (۲۰۲۲)، فاهرنباخ^۳ (۲۰۲۲)، جنسن^۴ (۲۰۲۲)، کیپینا^۵ و همکاران (۲۰۲۴)، پرومنیل^۶ و همکاران (۲۰۲۴) و تانگ^۷ و همکاران (۲۰۲۳) دارای همسویی می‌باشد.

در بحث شایستگی‌های حرفه‌ای فرانقشی که مقوله «طرح‌واره رفتارهای شایستگی‌ساز فردی - تیمی - سازمانی» عنوان گردید بر شایستگی‌هایی تأکید شد که مدیر حرفه‌ای می‌بایست آنان را در سطح فردی و در ارتباط با تک‌تک کارکنان ایجاد کند. همچنین، این توانایی و قابلیت را در سطح تیم‌داری و توسعه اخلاق و روحیه تیم‌محوری نشان دهد. به‌ویژه زمانی که بانک‌ها در بازه‌های زمانی فشرده دست به انجام پروژه‌های پرفشار می‌زنند که در این پروژه‌ها نقش حرفه‌ای مدیران بسیار پررنگ می‌باشد و دقیقاً در اینجاست که میزان شایستگی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای‌گرایانه‌ی آنان ماهیت خود را به ظهور می‌رسانند. همچنین، مدیر حرفه‌ای باید بتواند از این ظرفیت‌ها و شایستگی‌ها در سطح راهبری سازمانی و تحقق اهداف سازمانی بهره‌برد. طریقه‌ی هدایت‌گری تمامی ظرفیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان در مسیر این تحقق‌پذیری دقیقاً شایستگی است که شاید بسیاری از مدعیان حرفه‌ای‌گرایی در وقت اجراء صلاحیت حرفه‌ای‌گرایانه‌ای را از خود در این باره بروز ندهند، چراکه این امر نیازمند سطح عمیقی از بینش و بصیرت است و مهارت و یا شایستگی نیست که با تحصیل و یا مطالعه به دست آمده باشد. امری است شدیداً فلسفی و برآمده از دانش و اطلاعات فرد است. به‌عبارتی، لازمه‌ی هدایت‌گری رسیدن به سطح حرفه‌ای‌گرایی است و حرفه‌ای‌شدن تازه آغاز ماجرا است. بنابراین، طرح‌واره رفتارهای شایستگی‌ساز مقوله‌ای بسیار فردمحور است و ترکیبی از تجربه، دانش، آگاهی، بصیرت، اخلاقیات و فلسفه‌گرایی است. شایستگی که سخت به دست می‌آید. این یافته‌ها با نتایج مطالعات علمداری^۸ و همکاران (۲۰۲۴)، بائومگارتنر^۹ (۲۰۲۲)، فالکنشتروم و هوگلاند^{۱۰} (۲۰۲۰)، کیپینا و همکاران (۲۰۲۴)، کو و لو^{۱۱} (۲۰۲۲) و پرستی^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۳) دارای همسویی می‌باشد.

طبیعتاً جهت تحقق امر جذب و بکارگیری مدیر حرفه‌ای و شایسته بانک‌ها نیازمند نظامی از استراتژی‌هاست که بداند و بتواند شکل عینی‌تری به موضوع بدهد. برای این منظور، مقوله «زیست‌بوم راهبردی اقدامات حرفه‌ای‌گرایانه HR» می‌تواند در مقام یک نظام‌نامه‌ی اجرایی و یا آیین‌نامه‌ی دستوری در نظر گرفته شود. بسته به جهت‌گیری بانک‌ها در قبال رویکرد حرفه‌ای‌گرایی

1 Agnihotri & Misra

2 Baumgartner

3 Fahrenbach

4 Jensen

5 Kipinä

6 Promnil

7 Tang

8 Alamdari

9 Falkenström & Höglund

10 Ko & Lu

11 Presti

می‌توانند حتی شکل و عنوان آن را تغییر دهند و متناسب‌سازی کنند. اما چیزی که مشهود است و می‌بایست بدان اهتمام داشت وجه عملیات‌بخش‌سازی این زیست‌بوم راهبردی است. اینکه اساساً این راهبردها طراحی نشوند و در پستوی مدیریتی بانک‌ها خاک بخورد. این زیست‌بوم باعث می‌شود که بانک‌ها وارد میدان شوند و خود را درگیر عرصه‌ی واقعی حرفه‌ای‌گرایی ببینند. اینگونه می‌توانند ضعف‌ها، قوت‌ها، محدودیت‌ها، خطاها و بازخوردها را دریافت و تعدیلات و اصلاحات لازم را انجام دهند. مشخصاً نقش واحدهای منابع انسانی در این زمینه از سایر بخش‌های سازمانی بیشتر به چشم می‌آید و آنان می‌بایست در خط‌مقدم حرفه‌ای‌گرایی و حرفه‌ای‌سازی سازمانی قرار داشته باشند و تمامی بخش‌ها را با خود هماهنگ سازند و این اقدامات جزء با ایفای نقش استراتژیک توسط مدیریت منابع انسانی بانک‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود. این یافته‌ها با نتایج مطالعات کوی و همکاران (۲۰۲۴)، فاهرنباخ و همکاران (۲۰۲۰)، منلی^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، میسرا و گوش^۲ (۲۰۲۲)، پارسونز^۳ و همکاران (۲۰۲۰)، پرومنیل و همکاران (۲۰۲۴)، شِت و پیرا^۴ (۲۰۲۱) و سوروکین و بورووا (۲۰۲۴) دارای همسویی می‌باشد.

کاملاً طبیعی است که وقتی سازمانی به انجام یک کار بنیادین و واقعاً طاقت‌فرسا که صبر زیادی را نیز می‌طلبد و منابع زیادی را درگیر می‌سازد، بپردازد، نتیجه‌ای که به‌دست می‌آید نیز خاص و متمایز باشد. اینکه صنعت بانکداری در کشور موفق شود رویکرد حرفه‌ای‌گرایی را در نظام اجرایی و تصمیم‌گیری بانکداری نهادینه نماید نه تنها منافع آن متوجه نیروها و بانک‌ها می‌شود بلکه فواید ارزشمندی را هم برای نظام اجتماعی و اقتصادی هم به همراه خواهد داشت. در ارتباط با پیامدهای جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته دو مقوله «جهت‌گیری‌های مثبت رفتاری کارکنان» و «تقویت تصویر و سرمایه‌های سازمانی بانکداری» طرح گردید که ناظر بر نتایجی است که انتظار می‌رود در صورت جذب و بکارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته از طریق رویکرد حرفه‌ای‌گرایی برای بانک‌ها به‌وقوع بپیوندد. این یافته‌ها با نتایج مطالعات هرمانسون^۵ و همکاران (۲۰۲۴)، مک‌کوماس^۶ (۲۰۱۹)، ایندرايانی و همکاران (۲۰۲۴)، سوروکین و بورووا (۲۰۲۴)، علمداری و همکاران (۲۰۲۴)، پرستی و همکاران (۲۰۲۳)، پرومنیل و همکاران (۲۰۲۴) و کوی و همکاران (۲۰۲۴) دارای همسویی می‌باشد.

در راستای تحقق رویکرد حرفه‌ای‌گرایی در صنعت بانکداری کشور، پیشنهاد می‌شود که نظام بانکداری استقلال سیاسی خود را در جذب و به‌کارگیری مدیران حرفه‌ای و شایسته تقویت کند. این امر به بانک‌ها کمک می‌کند تا سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های منطبق‌تری با پیش‌شرط‌ها و پیش‌نیازهای حرفه‌ای‌گرایی و شایستگی‌های مدیریتی اتخاذ کنند. همچنین، بانک مرکزی به‌عنوان نهاد تصمیم‌گیرنده اصلی باید جایگاه رویکرد حرفه‌ای‌گرایی را در بستر اجرایی بانکداری تقویت کند و آن را به‌عنوان فرهنگی متعالی در بانکداری حرفه‌ای به بانک‌های خصوصی و دولتی ابلاغ نماید تا گام‌های لازم را در این راستا بردارند. نکته مهم دیگر، بحث حکمرانی حرفه‌ای‌گرایانه در بانکداری است که نیازمند همکاری تمامی کنش‌گران در

1 Meneley

2 Misra & Ghosh

3 Parsons

4 Shet & Pereira

5 Hermansson

6 McComas

صنعت بانکداری است. بانک مرکزی می‌تواند در طراحی اصول و مبانی این حکمرانی نقش محوری ایفا کند، اما برای ایجاد حکمرانی فراگیر، همکاری با سایر بانک‌ها ضروری است. همچنین، صنعت بانکداری باید بینش خود را نسبت به مدیران حرفه‌ای و شایسته بهبود بخشد و به پرسش‌هایی درباره ویژگی‌ها و شایستگی‌های بنیادین مدیران پاسخ دهد. این کار می‌تواند با انجام پژوهش‌های عمیق، مصاحبه با خبرگان و استفاده از تجربیات بین‌المللی در حوزه‌های مرتبط انجام شود تا ساختار دقیقی برای جذب و به کارگیری مدیران حرفه‌ای طراحی گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Agnihotri, A., & Misra, R. K. (2024). Are top Business Schools in India assessing contemporary managerial competencies required by industry during MBA selection process. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101032. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101032>
- Ahmadifar, R., & Abdolmaleki, S. (2023). Evaluating the quality of professional qualifications of multi-level teachers: a case study (multi-level teachers in Kurdistan Province). *Teacher Professional Development*, 8(3), 65-78. [In Persian] [10.48310/TPD.2024.14755.1510](https://doi.org/10.48310/TPD.2024.14755.1510)
- Alamdari, M. P., Raiesdana, N., Nobahar, M., & Yavari, M. B. (2024). Comparison of the correlation between moral sensitivity and clinical competence in emergency and intensive care nurses: A cross-sectional-correlation study. *International Emergency Nursing*, 75, 101483. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2024.101483>
- Amani, F., Zamani-Moghaddam, A., Nasiri-Ghorghani, B., Sorani-Yancheshmeh, R., & Mosleh, M. (2019). Professional qualification model of educational managers (case study of Comprehensive Scientific-Applied University). *Ahvaz Jundishapur Education Development Journal*, 11(3), 543-553. [In Persian] <http://noo.rs/gr5iP>
- Baumgartner, M. (2022). Professional competence (s) of physical education teachers: terms, traditions, modelling and perspectives. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 52(4), 550-557. <https://doi.org/10.1007/s12662-022-00840-z>
- Bazobandi, M. H. (2022). Comparing professional and personality qualifications of teachers graduated from Farhangian University with other universities. *Career and Organizational Counseling*, 14(2), 113-130 [In Persian]. <https://doi.org/10.48308/jcoc.2022.103026>

Boehmer, N., & Schinnenburg, H. (2023). Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1057-1082. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2022-0202>

Brauner, S., Murawski, M., & Bick, M. (2023). The development of a competence framework for artificial intelligence professionals using probabilistic topic modelling. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0341>

Choi, I., Kwon, S., Rojewski, J. W., Hill, J. R., Kim, E. S., Fisher, E., ... & McCauley, L. (2024). Conceptualization, development, and early dissemination of eMPACTTM: A competency-based career navigation system for translational research professionals. *Journal of Clinical and Translational Science*, 8(1), e2. [doi:10.1017/cts.2023.693](https://doi.org/10.1017/cts.2023.693)

Cui, Y., Huang, F., Zhao, Z., & Gao, F. (2024). Does fit matter? The impact of person-environment fit and internship quality on professional competence of TVET students: evidence from a large-scale competence assessment in China. *Education+ Training*, 66(1), 89-106. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2023-0026>

Do Nascimento, C. F., & Warmling, C. M. (2021). Service-Learning in undergraduate dental education: Professional competence for clinical decision-making. *European Journal of Dental Education*, 25(1), 191-198. <https://doi.org/10.1111/eje.12590>

Donbesuur, F., Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Adomako, S., & Tarba, S. Y. (2023). On the performance of platform-based international new ventures: The roles of non-market strategies and managerial competencies. *Journal of International Management*, 29(2), 101002. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.101002>

Döring, M., & Willems, J. (2023). Processing stereotypes: professionalism confirmed or disconfirmed by sector affiliation?. *International Public Management Journal*, 26(2), 221-239. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1971125>

Elbarrad, S., & Belassi, W. (2023). Chartered professional accountant's competencies: the synergy between accounting education and employers' needs—evidence from Alberta. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 13(2), 423-442. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-09-2022-0183>

Fahrenbach, F. (2022). A design science approach to developing and evaluating items for the assessment of transversal professional competences. *Education+ Training*, 64(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2020-0056>

Fahrenbach, F., Revoredo, K., & Santoro, F. M. (2020). Valuing prior learning: Designing an ICT artifact to assess professional competences through text mining. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 209-235. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0070>

Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., & Andersson, R. (2022). Rally-around-the-organizational-flag? Internal communication in a professional organization during the Covid-19 pandemic crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(5), 23-38. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2022-0007>

Falkenström, E., & Höglund, A. T. (2020). "There is total silence here" Ethical competence and inter-organizational learning in healthcare governance. *Journal of Health Organization and Management*, 34(1), 53-70. <https://doi.org/10.1108/JHOM-05-2019-0130>

Fathi, M., Alizadeh, S., & Zamani-Moghaddam, A. (2010). Presenting a model to improve the professional competencies of teachers at a comprehensive university of applied sciences. *Public Management Research*, 13(49), 243-268 [In Persian]. [10.22111/JMR.2020.32519.4902](https://doi.org/10.22111/JMR.2020.32519.4902)

Forsman, H., Jansson, I., Leksell, J., Lepp, M., Sundin Andersson, C., Engström, M., & Nilsson, J. (2020). Clusters of competence: Relationship between self-reported professional competence and achievement on a national examination among graduating nursing students. *Journal of Advanced Nursing*, 76(1), 199-208. DOI: [10.1111/jan.14222](https://doi.org/10.1111/jan.14222)

- Garavan, T. N., Heneghan, S., O'Brien, F., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., ... & Grant, K. (2020). L&D professionals in organisations: much ambition, unfilled promise. *European Journal of Training and Development*, 44(1), 1-86. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0166>
- Ghosh, K., McDonnell, A., & Irum, A. (2024). A conceptual framework of the perceived marketability of independent professionals. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 197-213. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12520>
- Haruta, J., & Goto, R. (2023). Factors associated with interprofessional competencies among healthcare professionals in Japan. *Journal of Interprofessional Care*, 37(3), 473-479. <https://doi.org/10.1080/13561820.2022.2099818>
- Hermansson, S. K., Norström, F., Hilli, Y., Rennemo Vaag, J., & Bölenius, K. (2024). Job satisfaction, professional competence, and self-efficacy: a multicenter cross-sectional study among registered nurses in Sweden and Norway. *BMC Health Services Research*, 24(1), 734. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11177-8>
- Høegh-Larsen, A. M., Gonzalez, M. T., Reiersen, I. Å., Husebø, S. I. E., & Ravik, M. (2022). Changes in nursing students' self-reported professional competence in simulation-based education and clinical placement: A longitudinal study. *Nurse Education Today*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105592>
- Hustler, D., & McIntyre, D. (Eds.). (2024). *Developing Competent Teachers: Approaches to professional competence in teacher education*. Taylor & Francis.
- Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance?. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22-40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Ivanišević, K., Kosić, R., Bošković, S., & Bukvić, M. (2022). Implementation of the nurse professional competence scale in the Republic of Croatia. *SAGE Open*, 12(3), 2158244022118544. <https://doi.org/10.1177/2158244022118544>
- Jensen, J. B. (2022). Artfulness as a dimension of professional practice in organizations and action research: Acknowledging sensory-aware and embodied attunement in professional organizations. *Action Research*, 20(1), 27-43. <https://doi.org/10.1177/14767503211033337>
- Kamarudin, A. A., & Kassim, S. (2020). An analysis of customer satisfaction on employee professionalism: a comparison between Islamic and conventional banks in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 12(9), 1854-1871. <https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2020-0063>
- Keevy, M., Tharapos, M., O'Connell, B. T., Verhoef, G., de Lange, P., & Beatson, N. J. (2023). Using an extended professional project to develop professional skills among rural South African accounting students. *Accounting Education*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/09639284.2023.2283441>
- Kezaabu, S., Nkundabanyanga, S. K., Bananuka, J., & Kabuye, F. (2024). Managerial competences and integrated reporting practices: perception-based evidence from Uganda. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 14(1), 157-186. <https://doi.org/10.1108/JAEE-07-2021-0219>
- Kipinä, P., Oikarinen, A., Mikkonen, K., Kääriäinen, M., Tuomikoski, A. M., Merilainen, M., & Jarva, E. (2024). Competence of healthcare professionals in stroke care pathways: a cross-sectional study. *Journal of Vascular Nursing*, 42(2), 115-122. <https://doi.org/10.1016/j.jvn.2024.02.004>
- Ko, W. H., & Lu, M. Y. (2022). Do professional courses prepare hospitality students for efficient surplus food management? A self-evaluation of professional competence in food waste prevention. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(6), 1315-1331. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0308>
- Lee, A. S., Fung, W. K., Chan, D. K., & Chung, K. K. H. (2024). The effectiveness of a positive psychological intervention for promoting preschool teachers' well-being and professional competence: EASP intervention program. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 16(4), 1626-1658. <https://doi.org/10.1111/aphw.12544>

- Liasidou, S., Afxentiou, G., Malkawi, E., & Antoniadis, G. (2024). Attesting to hotel employees' professionalism: views and perceptions of managers. *EuroMed Journal of Business*, 19(4), 720-735. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2022-0075>
- Matiba, F. M. (2024). Motivational factors and barriers to participation in professional development programmes: perspectives from Tanzania higher education faculties. *Current Psychology*, 43(1), 437-448. DOI:10.1007/s12144-023-04310-z
- McComas, H. W. (2019). Ethical leadership within law enforcement agencies: pedagogical and cultural challenges. *Journal of Criminological Research, Policy and Practice*, 5(2), 66-82. <https://doi.org/10.1108/JCRPP-12-2018-0044>
- McLean, G. N., & Akdere, M. (2015). Enriching HRD education through professional organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 17(2), 239-261. <https://doi.org/10.1177/1523422315572650>
- Mekoth, N., Thomson, A. R., & Unnithan, A. (2023). The mediating role of satisfaction on the relationship between professionalism and employee continuity in hospitality industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(4), 477-503. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2065656>
- Meneley, A. R., Firouzeh, P., Ferguson, A. F., Baird, M., & Gross, D. P. (2023). Evaluation of a reflection-based program for health professional continuing competence. *Discover Health Systems*, 2(1), 41. DOI:10.1007/s44250-023-00058-2
- Misra, S. S., & Ghosh, P. (2022). Managerial competencies for trade union officials in India: The key to union effectiveness. *IIMB Management Review*, 34(2), 130-142. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.06.002>
- Mohammadpour, Ahmad. (2022). Anti-method - philosophical and practical grounds in qualitative methodology. Published by Logos [In Persian].
- Momeni Mahmoudi, H., & Sheshpari, L. (2022). Analyzing the competencies of organizational managers in accordance with the Islamic approach using the synthesis research method. *Quarterly Journal of Supervision and Inspection*, 16(61), 47-88 [In Persian]. <https://civilica.com/doc/1767916/>
- Monkman, H., Mir, S., Borycki, E. M., Courtney, K. L., Bond, J., & Kushniruk, A. W. (2023). Updating Professional Competencies in Health Informatics: A Scoping Review and Consultation with Subject Matter Experts. *International Journal of Medical Informatics*, 170, 104969. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2022.104969>
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2023). Social media use in professional organizations: boosting and draining workforce. *Behaviour & Information Technology*, 42(11), 1740-1757. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2094833>
- Ott, C. (2023). The professional identity of accountants—an empirical analysis of job advertisements. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(3), 965-1001. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2021-5389>
- Parnian, M., Yaghoubpour, A., & Ahmadi, Y. (2023). Investigating the factors affecting the professional competence of managers of teaching hospitals of Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Journal of Medical Sciences*, 11(2), 181-190 [In Persian]. <https://www.magiran.com/p2595241>
- Parsons, S., Davidowitz, B., & Maughan, P. (2020). Developing professional competence in accounting graduates: An action research study. *South African journal of accounting research*, 34(2), 161-181. <https://doi.org/10.1080/10291954.2020.1727080>
- Piowar-Sulej & Bąk-Grabowska, D. (2024). Developing future competencies of people employed in non-standard forms of employment: employers' and employees' perspective. *Personnel Review*, 53(3), 721-742. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0841>
- Polat, G. (2021). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555-571. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- Presti, A. L., Ambrosino, G., Barattucci, M., & Pagliaro, S. (2023). Good guys with good apples. The moderating role of moral competence on the association between moral disengagement and organizational behaviours. *European Review of Applied Psychology*, 73(6), 100891. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2023.100891>

- Promnil, N., Srepirote, K., & Poopruksachai, T. (2024). Exploratory factor analysis of hotel employee competencies in Thailand: the evidence after the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2364850. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2364850>
- Shet, S. V., & Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0—Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121080>
- Sina, K., Metaji Nimuri, F., & Mehdipour, Z. (2021). Criteria for selecting managers in government agencies. *New research approaches to management and accounting*, 5(16), 172-189. [In Persian] <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/796>
- Södersved Källestedt, M. L., Asp, M., Letterstål, A., & Widarsson, M. (2020). Perceptions of managers regarding prerequisites for the development of professional competence of newly graduated nurses: A qualitative study. *Journal of clinical nursing*, 29(23-24), 4784-4794. <https://doi.org/10.1111/jocn.15522>
- Sorokin, A. E., & Burova, A. Y. (2024). Unerronic of assessment of professional competence for aviation personnel. *Aerospace Systems*, 7(2), 227-235. DOI:10.1007/s42401-023-00249-y
- Taghipour, A., Ghasemzad, A., & Motamed, H. (2022). Identifying the professional competences of educational managers of secondary schools. *Human Resources Management Research*, 14(3), 255-281 [In Persian]. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1401.14.3.7.2>
- Tang, S. Y. F., Lo, E. S. C., Yeh, F. Y., & Cheng, M. M. H. (2023). Early career teachers thriving in the everyday challenges of teaching: understanding the relationship between professional competence and teacher buoyancy. *Journal of Professional Capital and Community*, 8(1), 30-46. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2022-0029>
- Tang, S. Y., Wong, A. K., Li, D. D., & Cheng, M. M. (2021). Re-conceptualising professional competence development of student teachers in initial teacher education. *Research Papers in Education*, 36(2), 152-175. <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1633563>
- Teymorzadeh, A., Zamani-Moghaddam, A., & Mirsepassi, N. (2021). Presenting a model for improving the professional competence of faculty members of Islamic Azad University, Tehran Science and Research Branch (an approach to improving productivity). *Productivity Management*, 3(15), 185-208 [In Persian]. <https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.1884789.2702>
- Thiemann, P., Schulz, J., Sunde, U., & Thöni, C. (2022). Selection into experiments: New evidence on the role of preferences, cognition, and recruitment protocols. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 98, 101871. <https://doi.org/10.1016/j.socce.2022.101871>
- van Beurden, J., Borghouts, I., van den Groenendaal, S. M., & Freese, C. (2024). How Dutch higher HRM education prepares future HR professionals for the impact of technological developments. *The International Journal of Management Education*, 22(1), 100916. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100916>
- Vauhkonen, A., Saarinen, T., Cassar, M., Camilleri, M., Martín-Delgado, L., Haycock-Stuart, E., ... & Salminen, L. (2024). Professional competence, personal occupational well-being, and mental workload of nurse educators—A cross-sectional study in four European countries. *Nurse education today*, 133, 106069. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.106069>
- Wahab, S. N., Tan, A., & Roche, O. (2024). Identifying supply chain manager leadership skills and competencies gaps in Malaysia. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(5), 921-937. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-07-2023-0179>
- Xia, Y., Guo, Q., Chen, Q., Zeng, L., Yi, Q., Liu, H., & Huang, H. (2023). Pathways from the clinical learning environment and ego identity to professional identity: A cross-sectional study. *Journal of Professional Nursing*, 45, 29-34. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2023.01.006>
- Xu, L., Nilsson, J., Zhang, J., & Engström, M. (2021). Psychometric evaluation of Nurse Professional Competence Scale—Short-form Chinese language version among nursing graduate students. *Nursing Open*, 8(6), 3232-3241. <https://doi.org/10.1002/nop2.1036>