

## بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران

محسن فرهادی نژاد<sup>۱\*</sup>، فاطمه لیلی دوست<sup>۲</sup>، محسن حسانی<sup>۳</sup>

۱- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۵

دریافت: ۱۴۰۰/۹/۱۰

### چکیده

باتوجه به اهمیت سهم کلیدی شایستگی‌ها و عملکرد مدیران در موفقیت سازمان‌ها به‌ویژه در بخش دولتی، پژوهش حاضر به آسیب‌شناسی وضعیت موجود نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی کشور پرداخته و سعی دارد عواملی را که به برپایی یک نظام انتخاب و انتصاب اثربخش منجر می‌شود، معرفی کند. این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) انجام شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از نرم‌افزار Max QDA11 و در بخش کمی از نرم‌افزار SPSS23 استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی پژوهش، ۱۸ نفر از مدیران دولتی و در بخش کمی نیز، ۳۰۳ نفر از کارکنان بخش دولتی بودند. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که در بعد عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران، غلبه روابط بر ضوابط، اولویت‌دادن به وابستگی‌های حزبی، توجه به همگرایی فرد موردنظر با



مدیر و اعمال فشارهای سیاسی برای انتصاب و در بعد عوامل مؤثر بر رسیدن به گزینه‌های مدیریت نیز وابستگی‌های حزبی و جناحی، اعمال نفوذ از بیرون سازمان، دستور مقام‌های مافوق و برخورداری از سوابق سیاسی و اجرایی، بالاترین اهمیت را دارا می‌باشند. همچنین مشخص شد که تعهد به شرایط احراز پست‌ها در انتصاب‌ها، الزام به طی دوره‌های آموزشی قبل از انتصاب و الزام به طی کردن سلسله مراتب سازمانی به‌عنوان عوامل مهم‌تر از میان ۱۳ عامل دیگر در ایجاد یک نظام انتصاب مبتنی بر شایستگی نقش دارند.

واژه‌های کلیدی: نظام انتخاب و انتصاب، انتصاب مدیران، شایسته‌سالاری، سازمان‌های دولتی.

## ۱- مقدمه

فرایند انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان‌های گوناگون اعم از دولتی و خصوصی همواره یک چالش محسوب می‌شود. مسائل مختلفی چون تغییرات فناوری، فشارهای اجتماعی، ناکارآمدی و عدم بهره‌وری، باعث شده است که سازمان‌ها همواره برای به‌کارگیری مؤثرترین رویه‌های مدیریت منابع انسانی جهت انتخاب مدیران شایسته تحت فشار قرار داشته باشند [۱]؛ [۲]. در فرآیند انتصاب مدیران برای سازمان‌ها باید نیازها و ملزومات منحصربه‌فرد هر سازمان به‌درستی سنجیده شود و مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود که آیا فرد انتخاب‌شده واجد ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای تصدی مدیریت موردنظر هست یا خیر [۳]. هدف اصلی در طراحی فرآیند انتخاب، انتصاب و جابجایی مدیران، استقرار یک سیستم پویا با هدف توسعه منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی است. این هدف مهم از راه رویکرد مبتنی بر صلاحیت و توجه به شایسته‌سالاری امکان پذیر است [۴؛ ۵]. در سال‌های اخیر مفهوم شایستگی تبدیل به موضوعی بسیار مهم در بین پژوهشگران شده است و پژوهش‌های بسیاری به بحث در مورد شایستگی‌های مدیران و نحوه انتخاب مدیران شایسته پرداخته‌اند [۶-۸]. با به‌کارگیری فرایندهای انتخاب شایسته، می‌توان اطمینان حاصل کرد که صلاحیت‌ها و شایستگی‌های نامزد پست مدیریت با ملزومات شغلی وی مطابقت داشته و انتخاب وی به‌عنوان مدیر سازمان، تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی نخواهد داشت [۹].



برخلاف بیشتر کشورهای توسعه یافته، فرآیند انتصاب مدیران در کشورهای در حال توسعه به طور عمده، محدود به انتصاب‌های سیاسی است و انتخاب مدیران فقط به وسیله مسئولانی بالاترین قدرت تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد. این در حالی است که در فرآیند این انتصاب‌های به طور عمده سیاسی، توجهی به سطح مهارت فنی و تخصص نامزدهای تصدی پست‌های مدیریتی نمی‌شود و اغلب تنها اطلاعاتی که زمان تصدی پست مدیریتی از فرد در دسترس قرار دارد، سطح تحصیلات دانشگاهی بوده و در بیشتر موارد هیچ سیستم ارزیابی رسمی برای انتصاب مدیران وجود ندارد [۴]. در چنین کشورهایی، تبعیض در فرآیند انتصاب مدیران همواره یک چالش دائمی بوده و توجه بسیار کمی به شایستگی‌ها و صلاحیت‌های نامزدهای پست‌های مدیریتی می‌شود. متأسفانه در کشورهای در حال توسعه، تصمیم‌گیرندگان تلاش می‌کنند هنجارهای اجتماعی و قومی را رعایت کرده و الزام‌ها و اجبارهای نانوشته جامعه محلی را برآورده سازند و تحت فشار چنین الزاماتی نه فرد سزاوار و شایسته، بلکه فردی برای پست مدیریتی انتخاب می‌شود که بتواند به اصطلاح همه را راضی نگه دارد و انتظارات جامعه محلی را برآورده سازد [۱۰]. متأسفانه محیط سازمان‌های دولتی در این کشورها بسیار سیاسی بوده و در مقابل تغییر در فرآیند انتصاب مدیران مقاومت می‌شود. از سوی دیگر، ضعف‌های ساختاری و نبود نهادهای نظارتی باعث شده است مدیرانی که به جای شایستگی‌های فردی و سازمانی با تبعیض و بر مبنای رابطه انتخاب شده‌اند، از لحاظ قانونی دچار مشکل نشده و بازخواست نشوند و همین موضوع تغییر فرآیند انتصاب مدیران در کشورهای در حال توسعه را بسیار مشکل کرده است [۱۱].

مقایسه ایران در رابطه با فرآیند انتصاب مبتنی بر شایسته‌سالاری با سایر کشورها نشان می‌دهد که ایران در وضعیت مناسبی قرار ندارد. به عنوان مقایسه می‌توان به کشور فرانسه اشاره کرد که در آن مدیران در رده‌های بالا بعد از گذراندن دوره‌های تخصصی و کارآموزی‌های سختگیرانه برای پست‌های مدیریتی انتخاب می‌شوند یا در کشورهایی مثل ژاپن و کره جنوبی که سابقه کاری و شایستگی‌های فردی بسیار دقیق در انتصاب مدیران در اولویت قرار دارد و فرآیند انتصاب کاملاً بدون تبعیض و بعد از گذراندن دوره‌های اجباری آموزشی و کارآموزی صورت می‌گیرد. در نظام استخدامی فدرال ایالات متحده با وجود تأکید بر نظام شایسته‌سالاری



و تأسیس سازمان‌های استخدامی و کمیسیون‌های استخدام، فرآیند انتصاب مدیران بیشتر بر مبنای توصیه‌های افراد با نفوذ صورت می‌گیرد [۱۲].

شرایط کشور ایران در حوزه انتصاب مدیران دولتی، گویای ضعف‌های متعددی است. برای نمونه در فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری ضوابطی با عنوان استقرار نظام شایستگی بیان شده است. در این فصل هیچ محدودیتی برای مدیران سیاسی لحاظ نشده و توجیه آن هم این است که گردش قدرت به‌عنوان یکی از مظاهر بارز دموکراسی محسوب می‌شود [۱۳]. دستورالعمل شماره ۵۷۹۰۹۵ سال ۱۳۹۵ مصوب شورای عالی اداری کشور نیز در رابطه با فرآیند انتصاب مدیران تنها به ذکر شرایط عمومی اکتفا کرده و نحوه ارزیابی شایستگی‌های عمومی نامزدهای پست‌های مدیریتی بیان نشده و حتی تدوین شرایط انتصاب به عهده سازمان‌های اجرایی گذاشته شده است که راه را برای انتصاب‌ها براساس رابطه‌مداری و پارتی‌بازی و ... بیشتر همواره می‌سازد [۱۴].

به منظور استقرار نظام شایسته‌سالاری در نظام اداری ایران، در قانون مدیریت خدمات کشوری پیش‌بینی‌هایی انجام شده است. ماده ۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ به برگزاری آزمون‌های دوره‌ای، انتصاب حداقل تعداد ممکن مدیران خارج از سلسله مراتب مدیریتی، محدودکردن دوره مدیریت و ایجاد فضای رقابتی برای تصدی پست مدیریتی اشاره دارد. ماده ۵۵ به ایجاد بانک اطلاعاتی جامع در راستای یافتن واجدشرایط‌ترین و شایسته‌ترین فرد برای تصدی پست مدیریتی اشاره دارد و مواد ۵۶ و ۵۷ نیز بر برگزاری دوره‌های آموزشی در راستای ارتقای مسیر شغلی کارکنان و تدوین شیوه‌نامه در رابطه با نحوه ارتقای مسیر شغلی تأکید دارند [۱۵]. نگاهی به وضعیت کنونی گویای آن است که این قوانین یا به‌درستی اجرا نمی‌شوند و یا ضمانت اجرایی لازم برای اجرای آنها در کشور وجود ندارد.

ازسوی دیگر، فقدان پژوهش‌های تجربی در ایران که به مسئله بهبود فرآیند انتصاب مدیران دولتی پرداخته باشند، خود گویای لزوم توجه بیشتر به این موضوع است. به‌علاوه، بررسی ادبیات پژوهش در داخل ایران بیانگر آن است که معدود مقالاتی که به این موضوع پرداخته‌اند، به‌طور عمده محدود به طراحی الگوی نظام شایسته‌سالاری، ویژگی‌ها و معیارهای شایسته‌سالاری و ناشایسته‌سالاری در ایران بوده‌اند [۷؛ ۱۶] و تاکنون پژوهشی در مورد موانع اجرایی‌کردن نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران در سازمان‌های دولتی انجام نشده است.



همچنین، بررسی‌های انجام‌شده در خارج از ایران هم بیانگر آن است که عمده پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه فرایند انتصاب مدیران محدود به سازمان‌های غیردولتی به‌خصوص در حوزه صنعت بوده است [۳؛ ۸-۹؛ ۱۷-۱۹] و توجه بسیار کمی به مسئله انتصاب مدیران در سازمان‌های دولتی شده است [۴]. با توجه به اهمیت موضوع و شکاف پژوهش‌های احصاشده، هدف از انجام این پژوهش شناسایی وضعیت موجود حاکم بر فرایند انتصاب مدیران در سازمان‌های دولتی و ترسیم وضعیت مطلوب انتصاب‌ها در این بخش است.

## ۲- مبانی نظری

در مدیریت منابع انسانی به مدیران همواره به‌عنوان یکی از عوامل حیاتی مهم برای بهبود بهره‌وری و عملکرد توجه شده است، زیرا مدیران کلید کارایی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شوند. به‌همین دلیل است که انتخاب مدیران نالایق موجب تحمیل هزینه‌های فراوان به سازمان‌ها می‌شود و عواقب جبران‌ناپذیری از قبیل از بین رفتن انگیزه کارمندان و نارضایتی عمومی را به همراه خواهد داشت [۱۴]. از سوی دیگر با توجه به اینکه کیفیت کار مدیران سازمان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مداوم سازمان است، استفاده از یک راه نظام‌مند برای انتخاب مدیران، تشخیص و برگزیدن مناسب‌ترین افراد برای پست مورد نظر امری ضروری است [۲۰]. بیشتر سازمان‌های دولتی به دلیل رعایت نکردن نظام شایسته‌سالاری و لیاقت، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان، عملکرد رضایت‌بخشی نداشته‌اند [۲۱]. در حال حاضر سازمان‌های دولتی در ایران با ضعف‌های مدیریتی و فقدان مدیران شایسته در پست‌های کلیدی مواجه هستند. از این لحاظ می‌توان گفت که نوعی شکاف شایستگی در ایران وجود دارد، به این معنا که بین شایستگی‌های مدیر انتخاب‌شده و شایستگی‌های لازم برای پست مدیریتی که در اختیار وی گذاشته شده، تفاوت بسیاری وجود دارد [۱۶]. این شکاف شایستگی در پست‌های مدیریتی (که نیاز به مهارت‌های فنی دارند) بیشتر حس می‌شود. چرا که نبود مهارت‌های فنی برای مدیرانی که در پست‌های تخصصی قرار دارند، آسیب‌های جبران‌ناپذیری به اقتصاد و صنعت وارد می‌کند [۲۲]. همچنین در بخش خدمات نیز با وجود آنکه نبود مهارت فنی لازم در مقایسه با پست‌های تخصصی‌تر کمتر اهمیت دارد، اما حتی نبود مهارت‌های مدیریتی عمومی



نیز باعث ضعف در تصمیم‌گیری و خدمات‌رسانی نادرست شده و همین امر نارضایتی عمومی را افزایش می‌دهد [۱۶]. علاوه بر این ارزیابی رفتار کارکنان، موضوع بسیار مهمی است که باید در طول فرایند استخدام به آن توجه شود [۲۳].

فرآیند انتصاب مدیران در سازمان‌های دولتی به دلیل نبود انعطاف‌پذیری، محدودیت‌های رویه‌ای، محیط سیاسی و بوروکراتیک و رسمی‌سازی<sup>۱</sup> بیش از حد، بسیار پیچیده است. قوانین و مقررات برای انتصاب مدیران، تعاریف محدودی دارند و بسیار پیچیده هستند. در بیشتر موارد نیز با ساختار منحصربه‌فرد هر سازمان دولتی - با توجه به شرایط خاص آن - مطابقت ندارند [۲۴]. عوامل مختلفی وجود دارند که در فرایند انتصاب مدیران اختلال ایجاد می‌کنند. از جمله این عوامل، تبعیض و قومیت‌گرایی است. تبعیض در فرایند انتخاب در مفهوم کلی آن به عنوان استخدام، ارزیابی و ترفیعی تعریف می‌شود که بر مبنای ارتباطها باشد و نه شایستگی. تبعیض به طور کلی غیراخلاقی بوده و چنانچه هر دلیلی، اعم از فرهنگی، قومی، اجتماعی، نژادی و سیاسی داشته باشد، در هر صورت پیامدهای منفی آن غیرقابل اجتناب خواهد بود [۱۰].

یکی دیگر از موانع پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری، پارتی‌بازی است که گاهی در کشورهای در حال توسعه مترادف با انتصاب‌ها در نهادهای دولتی است. پارتی‌بازی منجر به اتلاف سرمایه انسانی ماهر و فساد سیستماتیک می‌شود [۲۵]. به قول داهلوس‌ستروم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) «پارتی‌بازی تنها مخصوص یک یا چند جامعه مشخص نیست و به‌رغم اینکه آن را از ویژگی‌های کشورهای در حال توسعه می‌دانند، کشورهای توسعه‌یافته نیز از این معضل مصون نیستند.» در نظام اداری ایران، تعداد نیروی انسانی از لحاظ کمی، بیش از حد لازم و از لحاظ کیفی پایین‌تر از آن است [۲۶]. وقتی انتصاب‌ها از بین حلقه معدودی از افراد انجام شود، همگی این افراد به نوعی شریک جرم یکدیگر محسوب شده و سعی می‌کنند تغییری در شرایط حاکم ایجاد نکنند و به ابقای شرایط کنونی، به‌رغم ناکارآمدی بارز آن، متعهد می‌مانند و همین موضوع هرگونه تغییر در جهت مثبتی را بسیار مشکل می‌کند [۲۷].

1. Formalization  
2. Dahlström

### ۳- پیشینه پژوهش

به منظور اجتناب از حجیم شدن مقاله و ترسیم وضعیت کلی مطالعه‌های پیشین داخلی و خارجی حول انتصاب مدیران، خلاصه‌ای از پژوهش‌های منتخب در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی در حوزه انتخاب و انتصاب مدیران

| نویسنده و سال                      | عنوان پژوهش  | خلاصه یافته‌ها   |
|------------------------------------|--|--|
| تورچی و همکاران (۱۴۰۰) [۲۸]        | طراحی مدل انتصاب‌های مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران              | الگوی انتصاب مدیران با در نظر گرفتن مدیریت استعداد در پنج بعد توسعه استعداد، حفظ و نگهداری استعداد، به‌کارگیری استعداد، جذب و استخدام نیروی مستعد و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد برای سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌های مدیران ارائه شده است.  |
| صبوری تفت و شخصی نیائی (۱۴۰۰) [۲۹] | مدلی داده‌محور برای انتصاب مدیران با بهره‌گیری از اطلاعات ارزشیابی عملکرد در گذر زمان: نمونه موردی دانشگاه یزد | ویژگی‌های احصاء شده: ۱- مهارت و توانایی؛ ۲- کسب نتایج مطلوب؛ ۳- استفاده بهینه از منابع؛ ۴- بهبود مستمر؛ ۵- تکریم مراجع‌کنندگان؛ ۶- مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری؛ ۷- نظم و انضباط؛ ۸- تسلط به قوانین؛ ۹- تسلط به اصول سازمانی؛ ۱۰- تسلط به مفاهیم؛ ۱۱- توانایی مدیریت بحران؛ ۱۲- همکاری و هم‌دلی؛ ۱۳- ارتباط‌ها و شبکه‌سازی و ۱۴- صبر و شکیبایی |
| رضوی (۱۳۹۹) [۳۰]                   | طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی در شهرداری تهران  | تدوین الگوی شایستگی مدیران میانی شهرداری در ۳ بعد اجرایی، فنی و فردی   |
| حراقی و درویشی (۱۳۹۸) [۱۴]         | مدلی برای انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی   | شناسایی تفکر راهبردی، تیم‌سازی و مدیریت فناوری اطلاعات به‌عنوان بااهمیت‌ترین اولویت‌ها در شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای   |
| رهنورد و همکاران (۱۳۹۷) [۳۱]       | شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز          | شناسایی پارتی‌بازی، نبود برابری فرصت و سطحی‌نگری به‌عنوان عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری   |
| شاهنوشی و دادخواه (۱۳۹۶) [۳۲]      | موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز   | موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌ها ترکیبی از عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است.   |



| نویسنده و سال                     | عنوان پژوهش   | خلاصه یافته‌ها  |
|-----------------------------------|---|---|
| سهرابی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) [۳۳] | بررسی چالش رفتار منسانی در انتصاب مدیران  | خودشیفتگی مدیران، عامل بروز اثر من سانی در مدیران است.  |
| عبدصبور (۱۳۹۲) [۳۴]               | ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان                                     | شناسایی مجموعه‌ای از عوامل به‌عنوان موانع شایسته‌سالاری   |
| قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۷) [۱۳]     | تأثیر پیامدهای اثر من سانی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی                                      | خودشیفتگی مدیران، عامل بروز اثر من سانی در مدیران است. همچنین ارتباط مثبتی میان اثر من سانی با بروز گروه‌اندیشی در گروه‌های تصمیم‌گیری سازمانی مشاهده می‌شود. پیامد دیگر اثر من سانی کاهش تضاد کارکردی است.   |
| شریعی و عربیون (۱۳۸۶) [۳۵]        | شیوه انتخاب و انتصاب مدیران واحدهای پژوهشی با تأکید بر جهاد سازندگی                             | مؤثرترین فرد در انتخاب مدیر پژوهشی، مدیر بالاتر است. به صلاحیت علمی و مدیریتی، مؤمن و پایبند بودن به ارزش‌ها و رابطه خوب و نزدیک با مدیران بالا به‌عنوان معیارهای انتخاب مدیر اشاره کرده‌اند. بیش از نیمی از آنها شیوه یا روشی که تاکنون مدیر انتخاب شده را درست نمی‌دانند. اگرچه پژوهشگران به صفت تخصص بالا و پایبندی ضعیف به ارزش‌ها بیش‌تر از پایبندی زیاد به ارزش‌ها و تخصص پایین برای مدیر واحد پژوهشی اعتقاد دارند ولی سایر کارکنان عکس این نظر را دارند. |
| عطافر و آذریابیجانی (۱۳۸۰) [۳۶]   | بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی                                    | در نظر گرفتن روابط فردی، خانوادگی، قومیت، نژاد، زبان مشترک، باندبازی و رابطه‌بازی و منزلت اجتماعی در انتصاب و انتخاب  |
| مصطفی‌پور و همکاران (۲۰۲۱) [۳۷]   | بررسی رابطه شایسته‌سالاری و سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی: با تبیین نقش میانجی مدل مکنزی | نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی، رفتار سیاسی، سرمایه اجتماعی، اخلاق سازمانی، عملکرد شغلی و توانمندسازی در پژوهش تأیید شد و نقش میانجی مسئولیت اجتماعی و مدیریت دانش تأیید نشد.   |
| نیشومورا و همکاران (۲۰۲۱) [۳۸]    | نقاط ضعف در انگیزش و ایجاد یک سیستم شایسته‌سالار: تصویری از مدیریت عمومی (دولتی) پرتغال         | ضعف در مدیریت منابع انسانی، از جمله در مورد انگیزه و شناخت کارکنان دولت، مشکلات در ایجاد یک سیستم شایسته‌سالار استخدام و ارزیابی عملکرد کارکنان دولت تفاوت‌های ارزیابی آماری معنادار بین بخش دولتی و سایر بخش‌ها، بجز متغیر انگیزه یافت شد.   |





| نویسنده و سال                       | عنوان پژوهش  | خلاصه یافته‌ها  |
|-------------------------------------|--|---|
| کنراد و همکاران<br>(۲۰۲۱) [۳۹]      | هم تنوع و هم شایسته‌سالاری:<br>مدیریت پارادوکس تنوع -<br>شایسته‌سالاری با دوسوتوانی<br>سازمانی                     | پارادوکس تنوع - شایسته‌سالاری در تعامل به‌عنوان یک سیستم اعتبارسنجی هویت-تهدید آشکار می‌شود، به‌طوری‌که رویدادهایی که به نفع گروه‌های به حاشیه رانده شده است، گروه‌های مزیت‌دار را تهدید می‌کند و برعکس.                            |
| لوپس و موتا ویرا<br>(۲۰۲۱) [۴۰]     | انتصاب‌ها برای پست‌های سفارشی و<br>گروه‌های ذینفع: موارد استفاده،<br>انگیزه‌ها و چالش‌های ارائه شده<br>در پژوهش‌ها | کنترل سیاسی انگیزه اصلی است که در ادبیات گذشته به آن پرداخته شده است و وفاداری به حاکم، مهم‌ترین معیار انتخاب است که نشان‌دهنده چالش مهمی برای آشتی دادن نفوذ سیاسی و شایسته‌سالاری در فرایند انتصاب محسوب می‌شود.                  |
| وینهارت و<br>اسروکا (۲۰۲۰)<br>[۲۷]  | قوم‌پرستی و پارتی‌بازی در لهستان و<br>لیتوانی با در نظر گرفتن خرده‌اقلیم<br>سازمانی                                | قومیت‌گرایی در لهستان در سازمان‌های دولتی و خصوصی تفاوتی نداشت درحالی‌که در لیتوانی قومیت‌گرایی در سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های خصوصی بود.  |
| آنسون (۲۰۲۰)<br>[۱۷]                | انتخاب مدیران، عدم انتخاب مدیران<br>و پایان دادن به دوره تصدی مدیران   | ارائه راه‌های شناسایی مدیران خوب و اجتناب از انتخاب مدیران بد و راهنمایی‌هایی درباره زمان پایان دادن به دوره مدیریت   |
| سیورت و<br>همکاران (۲۰۲۰)<br>[۲۴]   | فرمالیزاسیون و بوروکراتیک‌زدگی<br>به‌عنوان موانع استخدام کارکنان:<br>پیامدها برای بخش دولتی                        | رسمی‌سازی منجر به آن می‌شود که فرد انگیزه کمتری برای درخواست شغل داشته باشد.  |
| هوئو و همکاران<br>(۲۰۲۰) [۱۰]       | مقابله با پارتی‌بازی در فرایند استخدام<br>و انتخاب   | پیوندهای اجتماعی بین مدیران و افراد متقاضی پست‌های مدیریتی بر استراتژی‌های مقابله با پارتی‌بازی تأثیر منفی می‌گذارد.  |
| کریمی و همکاران<br>(۲۰۱۹) [۱۶]      | استخدام شایسته‌محور و موفقیت در<br>مدیریت  | احصا ۲۲ مؤلفه استخدام بر مبنای ۵ بعد شایستگی شامل صلاحیت، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت و صداقت. شایستگی دارای بیشترین بار عاملی و عدالت کمترین دارای کمترین بار عاملی است.   |
| سانچینو و<br>همکاران (۲۰۱۷)<br>[۲۵] | پارتی‌بازی و حکمرانی خوب:<br>ترتیب‌های سازمانی در فرایندهای<br>انتصاب عمومی (محلی)                                 | در موارد مورد مطالعه، حکمرانی خوب در فرایندهای انتصاب‌های عمومی که در آن نظارت مستقل وجود دارد و زمانی که این فرایند شامل اعضای شورای محلی و/یا ذی‌نفعان خارجی می‌شود، انتصاب به‌عنوان ابزاری برای حکمرانی خوب تلقی می‌شد تا حمایت. |



| نویسنده و سال                 | عنوان پژوهش  | خلاصه یافته‌ها   |
|-------------------------------|--|--|
| کورتازار و همکاران (۲۰۱۶) [۴] | انتخاب مدیران دولتی بر مبنای شایستگی: عملکرد بهتر بخش دولتی؟ | توجه‌نکردن به مهارت فنی، ممانعت و فشار گروه‌های سیاسی، همسویی مدیران با سیاست‌های دولت |

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، در داخل کشور، مطالعه‌ای که به‌طور خاص و به روش کیفی و مبتنی بر تجربه‌های عینی مدیران دولتی، به بررسی وضعیت موجود انتصاب‌ها در بخش دولتی بپردازد و همچنین مطالعه‌ای که راهکارهای برون‌رفت از این آسیب‌ها را براساس تجارب زیسته مدیران احصاء کرده باشد، مشاهده نمی‌شود. بنابراین ضرورت انجام پژوهشی آمیخته که بتواند دانش متراکم بازیگران عرصه مدیریت دولتی را جمع‌آوری و با تعداد بیشتری از ذی‌نفعان به رتبه‌بندی این عوامل بپردازد، پژوهشگران را به اجرای این پژوهش ترغیب کرد.

#### ۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی از نوع کاربردی تلقی می‌شود که در قالب رویکرد آمیخته و به منظور یافتن پاسخ پرسش‌های زیر انجام شده است:

**پرسش اول:** وضعیت موجود فرایند انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟

**پرسش دوم:** مدیران عالی در عمل چگونه به گزینه‌های موردنظر جهت تصدی پست‌های مدیریتی می‌رسند؟

**پرسش سوم:** چه اقدام‌ها و الزام‌هایی می‌تواند به استقرار یک نظام انتصاب مبتنی بر شایستگی در بخش دولتی کمک کند؟

**پرسش چهارم:** میزان اهمیت هر یک عوامل در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب چگونه است؟

در مرحله کیفی پژوهش، با مطالعه ادبیات پژوهش و همچنین انجام مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با ۱۸ نفر از خبرگان سازمانی که از تجربه انتخاب و انتصاب مدیران برخوردار بوده و با روش هدفمند انتخاب شدند، مهم‌ترین شیوه‌های رسیدن به گزینه‌های مدیریت، مهم‌ترین



عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران و همچنین راهکارهای استقرار نظام انتصاب‌ها مبتنی بر شایستگی احصاء شد. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، شرط برخورداری از حداقل ۲۰ سال تجربه کار در بخش دولتی و حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی در نظر گرفته شده است. فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. برای تفسیر مصاحبه‌ها و کدگذاری داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد و با استفاده از روش تحلیل مضمون، مضامین مندرج در مصاحبه‌ها استخراج و براساس قرابت مفهومی و باتوجه به سؤال‌های پژوهش سازمان‌دهی شد. روش کار به این صورت بود که تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس برای تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده، مراحل زیر دنبال شد: (۱) پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها؛ (۲) ویرایش و بازبینی دوباره متن مصاحبه‌ها؛ (۳) خواندن کل متن مصاحبه برای رسیدن به درک کلی از محتوای پنهان و آشکار آن؛ (۴) تعیین واحدهای معنایی و کدهای اولیه؛ (۵) طبقه‌بندی کدهای اولیه در کدهای جامع‌تر (تعیین مقوله‌های کلی)؛ (۶) بازبینی نهایی مقوله‌های کلی، کدهای اصلی و کدهای فرعی به دست‌آمده از مراحل قبلی؛ (۷) تحلیل نهایی داده‌ها. برای تعیین روایی و پایایی داده‌های این مرحله نیز از چهار معیار قابلیت اعتماد‌پذیری، اعتبار‌پذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. برخی از کدگذاری‌های اولیه به رؤیت مصاحبه‌شوندگان رسید. نتایج کدگذاری انتخابی با چند تن از صاحب‌نظران در میان گذاشته شد و همچنین نتایج کار در اختیار چند تن از اعضای هیئت علمی مدیریت قرار گرفت. براساس بازخوردهای ارائه‌شده، اصلاحات لازم اعمال و نتایج تقویت شد و در کنار این موارد، درگیری طولانی‌مدت پژوهشگران با موضوع و شناخت مناسب از متن و فضای مطالعه به اعتبار و استحکام یافته‌ها کمک کرد.

در مرحله کمی پژوهش، براساس مؤلفه‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته آنلاین طراحی و با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس برای بیش از ۱۰۰۰ نفر از کارکنان دولتی ارسال شد که ۳۰۳ نفر به پرسشنامه مذکور پاسخ دادند. درنهایت هم داده‌ها با نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد. هدف از انجام بخش کمی، رتبه‌بندی عوامل اثرگذار بر انتصاب و روش‌های رسیدن به گزینه‌های موردنظر از منظر مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی بود تا تصویر جامع‌تری از موضوع ارائه شود. باتوجه به آنلاین بودن



پرسشنامه و اینکه پرسشنامه به صورت هر می به وسیله پاسخ دهندگان منتشر می‌شد، تنوع پاسخ‌دهندگان از نظر وابستگی سازمانی بسیار مناسب به نظر می‌رسید که از این منظر می‌تواند به شکل مطلوب‌تری فضای حاکم بر نظام انتصاب‌ها را منعکس کند. بیشترین فراوانی مربوط به جنسیت مرد، افراد متأهل، تحصیلات کارشناسی ارشد، در گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال و حدود نیمی از پاسخ‌دهندگان با سابقه کار بالای ۲۱ سال و نزدیک به ۸۰ درصد آنها بالای ۱۰ سال سابقه کاری داشتند که بیانگر مناسب بودن ترکیب مشارکت‌کنندگان است (جدول ۲).

جدول ۲. سیمای مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

| میانگین سابقه خدمت | تحصیلات |               | جنسیت |     | تعداد | بالاترین پست در طول خدمت |
|--------------------|---------|---------------|-------|-----|-------|--------------------------|
|                    | دکتری   | کارشناسی ارشد | زن    | مرد |       |                          |
| ۲۷                 | ۱       | ۱             |       | ۲   | ۲     | معاون یا مشاور وزیر      |
| ۲۴                 | ۱       | ۶             |       | ۷   | ۷     | مدیر کل                  |
| ۲۱                 |         | ۶             | ۱     | ۵   | ۶     | معاون مدیر کل            |
| ۱۸                 |         | ۳             |       | ۳   | ۳     | رئیس اداره               |
| ۲۲/۵               | ۲       | ۱۶            | ۱     | ۱۷  | ۱۸    | جمع                      |

## ۵- یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی در ادامه ارائه می‌شود. نتایج تحلیل مضمون مصاحبه‌ها در قالب مقوله‌های محوری، اصلی، طبقه‌ها و مفاهیم در جدول ۳ ارائه شده است. به‌رغم حساسیت پژوهشگران نسبت به اهمیت حفظ بی‌طرفی و نداشتن سوگیری در مرحله گردآوری و تحلیل داده‌ها، نکته حیرت‌آوری که به تدریج و در خلال تحلیل مصاحبه‌ها نمایان می‌شد، غلبه آشکار تجارب نامطلوب مشارکت‌کنندگان از نظام انتخاب و انتصاب بود که برای پژوهشگران نیز قابل پیش‌بینی نبود (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج تحلیل مضمون مصاحبه‌های اکتشافی

| مفاهیم   | طبقه‌ها                           | مقوله‌های اصلی                                      | مقوله محوری                              |
|--|-----------------------------------|---|--|
| فقدان شایسته‌سالاری، توجه نکردن به مهارت‌های فنی، اولویت‌دادن به روحیه‌های اجرایی به‌جای رویکرد علمی، غلبه احساسات بر منطق در انتصاب‌ها، توجه نکردن به طی کردن سلسله مراتب سازمانی، توجه نکردن به نیروهای درون‌سازمانی، اعمال فشارهای سیاسی برای انتصاب افراد، توجه نکردن به نتایج ارزیابی عملکرد، غلبه روابط بر ضوابط در انتصاب‌ها، انتصاب‌های مبتنی بر شناخت شخصی، توجه به همگرایی با مدیر به‌جای تخصص، اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها، اولویت‌دادن به وابستگی‌های حزبی به‌جای تخصص، اهمیت‌دادن به حرف‌شنوی به‌جای تفکر انتقادی، تأثیرپذیری از فضای مجازی در انتخاب مدیران، حفظ آبرو (ترس از افشاگری از سوی هواداران نامزدهای پست موردنظر)، فساد در انتخاب مدیران (پست فروشی) | شرایط حاکم بر فرایند انتصاب       | وضعیت موجود نظام انتصاب                             | کیفیت نظام انتصاب‌ها در سازمان‌های دولتی |
| روابط شخصی مدیر، معرفی از سوی دوستان مورد اعتماد مدیر، برخورداری از سوابق سیاسی، رویکردهای قومی و طایفه‌ای، شانس و اتفاق، روابط کاری قبل از انتصاب، روابط غیررسمی، توصیه مشاوران مدیر، دستور مقام بالاتر، اعمال نفوذ برون‌سازمانی، توجه به وابستگی‌های حزبی، انتخاب به‌وسیله کمیته انتصاب‌ها   | چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر |   |  |
| ایجاد شورای انتصاب‌ها، الزام بر طی کردن سلسله مراتب سازمانی، الزام بر طی دوره‌های آموزشی قبل و زمان انتصاب، ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران، استقرار نظام یکپارچه ارزیابی عملکرد، تدوین شرایط احراز و تعهد به آن، فراخوان عمومی درون نظام اداری   | اقدام‌های عملیاتی                 | وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش |  |
| در نظرگرفتن منافع ملی و سازمانی در انتصاب‌ها، مدیریت فشارهای سیاسی، توجه به نیروهای درون‌سازمان، کاستن از ملاحظه‌های غیرفنی  | الزام‌های رفتاری و نگرشی          |   |  |



همان‌طور که ملاحظه می‌شود به منظور پاسخ به سه پرسش اول پژوهش که ناظر بر ترسیم وضعیت موجود و مطلوب نظام انتصاب‌ها است، مصاحبه‌های اکتشافی انجام شد و پس از تحلیل محتوای کیفی داده‌ها، عوامل مؤثر در هر بخش شناسایی و در قالب مجموعه عواملی که وضع موجود را تبیین می‌کنند، مجموعه عواملی که باعث هدایت مدیران به سمت گزینه‌های مورد نظر می‌شوند و مجموعه اقدام‌های لازم برای بهبود نظام انتصاب‌ها، دسته‌بندی شد. برخی نمونه‌های اعلام‌شده در مصاحبه‌ها که ما را به مفاهیم و مقوله‌های فوق رسانده است، در اینجا ارائه می‌شود؛ برای مثال در خصوص وضعیت موجود نظام انتصاب‌ها به زعم یکی از مدیران «فقط رابطه است که در انتصاب مدیران نقش ایفا می‌کند. اول چیزی که حرف می‌زند، همین رابطه است. فرد خودش رابطه دارد و یا با رابطه معرفی می‌شود» یا در مورد دیگری شاهد مفهوم غلبه احساسات بر منطق: «متأسفانه در سیستم اداری ما بحث ارتقا بیشتر رابطه‌ای است تا ضابطه‌ای. مدیر مشورت می‌کند و براساس این مشورت اقدام می‌کند و خدا کند که آن مشاوران افراد مناسبی باشند». در مورد دیگری شاهد مفهوم غلبه احساسات بر منطق: «لان متأسفانه احساسی تصمیم‌گیری می‌شود. مدیر جدید دو مشاور می‌گیرد... همان افرادی که مدیر قبلی تسویه حسابشان کرده بود و مدیر جدید آنها را می‌آورد، اینها هم بیشتر احساسی عمل می‌کنند و تسویه حساب می‌کنند». همچنین در خصوص غلبه رویکردهای قومی: «بارها دیده‌ام که یک کارشناس بدون هیچ سابقه مدیریتی بک باره به عنوان مدیر کل منصوب شده است و این به مجموعه خیلی آسیب می‌رساند. مثل آقای... که کارشناس بود و همشهری رئیس جدید سازمان و به یک باره شد مدیر کل». همچنین در مورد فشارهای بالادستی برای انتصاب مدیران یکی از مشارکت‌کنندگان از تجربه خود می‌گوید: «زمانی که بنده رئیس اداره در شهرستان بودم، در بحث معرفی نیروهای خودم، یعنی مثلاً معاونان خودم یکی از مشکلاتی که داشتم این بود که مدیر کل دستور داد که آقای فلانی و فلانی را منصوب کنید» و شاهدی دیگر در همین حوزه: «چه بسا اگر خود مدیر کل بخواهد نظر بدهد، افراد خوبی معرفی کند اما تماس نمایندگان، تماس فرماندار و بخشدار باعث می‌شود که افراد شایسته به کار گرفته نشوند».



## ۵-۱- رتبه‌بندی اهمیت عوامل در وضعیت موجود نظام انتصاب

جدول ۴. میانگین و انحراف استاندارد عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران در وضع موجود

| رتبه | میزان اهمیت عوامل در وضعیت موجود نظام انتصاب‌ها                             | میانگین | انحراف استاندارد |
|------|---|---------|------------------|
| ۱    | غلبه روابط بر ضوابط در انتصاب‌ها  | ۴/۳۴    | ۰/۹۹۰            |
| ۲    | اولویت‌دادن به وابستگی‌های حزبی به‌جای تخصص                                 | ۴/۲۹    | ۰/۹۱۱            |
| ۳    | توجه به همگرایی فرد موردنظر با مدیر به‌جای تخصص                             | ۴/۲۳    | ۰/۹۶۳            |
| ۴    | اعمال فشارهای سیاسی برای انتصاب افراد                                       | ۴/۲۱    | ۰/۹۵۱            |
| ۵    | فقدان نگرش مبتنی بر شایسته‌سالاری   | ۴/۱۱    | ۱/۰۶۴            |
| ۶    | اهمیت‌دادن به اطاعت محض به‌جای تفکر انتقادی در انتصاب افراد                 | ۴/۰۵    | ۱/۰۱۲            |
| ۷    | اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها (آمدن و رفتن مدیر با همه زیرمجموعه خود)   | ۳/۹۹    | ۱/۰۳۴            |
| ۸    | توجه‌نکردن به مهارت‌های فنی   | ۳/۹۷    | ۱/۰۷۲            |
| ۹    | توجه‌نکردن به نتایج ارزیابی عملکرد فرد موردنظر                              | ۳/۹۲    | ۱/۰۴۱            |
| ۱۰   | توجه‌نکردن به طی کردن سلسله مراتب سازمانی                                   | ۳/۸۶    | ۱/۱۰۸            |
| ۱۱   | نسبت‌های خانوادگی با فرد موردنظر  | ۳/۸۴    | ۱/۰۴۵            |
| ۱۲   | توجه‌نکردن به نیروهای درون سازمانی  | ۳/۷۹    | ۱/۰۳۱            |
| ۱۳   | اولویت‌دادن به روحیه‌های اجرایی فرد موردنظر به‌جای رویکرد علمی              | ۳/۷۷    | ۰/۹۷۲            |
| ۱۴   | غلبه احساسات بر منطق در انتصاب‌ها   | ۳/۷۶    | ۱/۰۵۰            |
| ۱۵   | ملاحظه‌های شخصی و حفظ آبرو (ترس از افشاگری در صورت انتصاب‌نشدن فرد موردنظر) | ۳/۵۸    | ۱/۰۸۳            |
| ۱۶   | فساد در انتخاب مدیران (خرید و فروش پست‌ها)                                  | ۳/۵۳    | ۱/۲۱۷            |
| ۱۷   | انتصاب‌های مبتنی بر شناخت شخصی مدیر از فرد موردنظر                          | ۳/۵۰    | ۱/۲۵۰            |
| ۱۸   | تأثیرپذیری از فضای مجازی  | ۳/۱۸    | ۱/۰۷۹            |
| ۱۹   | توجه به عملکرد برجسته قبلی  | ۲/۶۸    | ۱/۰۷۶            |
| ۲۰   | تخصص و برجستگی فنی  | ۲/۵۸    | ۱/۱۰۱            |



در جدول ۴ میانگین و انحراف استاندارد عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران ارائه شده است. دامنه میانگین از ۱ تا ۵ است. مقایسه میانگین عوامل نشان می‌دهد که بالاترین میانگین (۴/۳۴) متعلق به غلبه روابط بر ضوابط در نمره‌دهی و پایین‌ترین میانگین (۲/۵۸) متعلق به تخصص و برجستگی فنی است.

## ۵-۲- رتبه‌بندی شیوه‌ها و عوامل مؤثر در رسیدن به گزینه‌های مدیریت از سوی مدیران عالی

جدول ۵. میانگین و انحراف استاندارد عوامل مؤثر بر رسیدن به گزینه‌های مدیریت

| رتبه | رسیدن به گزینه‌های مدیریت                              | میانگین | انحراف استاندارد |
|------|--|---------|------------------|
| ۱    | وابستگی‌های حزبی و جناحی                               | ۴/۲۰    | ۰/۹۴۳            |
| ۲    | اعمال نفوذ از بیرون سازمان                             | ۴/۱۵    | ۰/۸۹۸            |
| ۳    | دستور مقام‌های بالاتر                                  | ۴/۱۴    | ۰/۸۵۷            |
| ۴    | برخورداری از سوابق سیاسی و اجرایی (نماینده مجلس و ...) | ۴/۱۰    | ۰/۹۴۹            |
| ۵    | معرفی از سوی دوستان مورد اعتماد مدیر                   | ۴/۰۹    | ۰/۷۹۲            |
| ۶    | شناخت و روابط شخصی مدیر با فرد مورد نظر                | ۴/۰۶    | ۰/۹۲۳            |
| ۷    | روابط کاری قبل از انتصاب با مدیر                       | ۳/۹۷    | ۰/۸۶۷            |
| ۸    | رویکردهای قومی و طایفه‌ای                              | ۳/۸۷    | ۱/۰۱۸            |
| ۹    | توصیه مشاوران مدیر                                     | ۳/۶۹    | ۰/۹۹۹            |
| ۱۰   | معرفی به وسیله کمیته انتصاب‌ها                         | ۳/۱۶    | ۱/۱۳۹            |
| ۱۱   | معروفیت فرد در جامعه                                   | ۳/۱۲    | ۱/۰۲۵            |
| ۱۲   | جستجو در بانک اطلاعاتی مدیران                          | ۲/۴۳    | ۱/۰۵۰            |
| ۱۳   | شانس و اتفاق   | ۲/۳۲    | ۱/۰۹۶            |

در جدول ۵ میانگین و انحراف استاندارد عوامل مؤثر در رسیدن به گزینه‌های مدیریت ارائه شده است. مقایسه میانگین عوامل نشان می‌دهد که بالاترین میانگین (۴/۲۰) متعلق به





عامل وابستگی‌های حزبی و جناحی و پایین‌ترین میانگین (۲/۳۲) متعلق به عامل شانس و اتفاق است. می‌توان اینگونه تبیین کرد که از منظر خبرگان، وابستگی‌های حزبی و جناحی در تعیین و رسیدن به گزینه‌های مدیریت نقش پررنگ تری دارد و این عامل، تعیین‌کننده قوی برای انتصاب‌ها است. همچنین شانس و اتفاق باتوجه‌به اینکه وابستگی‌های حزبی و جناحی تعیین‌کننده می‌باشد، نقش کم‌رنگ تری در انتصاب مدیران دارد.

### ۵-۳- رتبه‌بندی الزام‌های ایجاد نظام انتصاب اثربخش

جدول ۶. میانگین و انحراف استاندارد الزام‌های ایجاد نظام انتصاب‌های اثربخش

| رتبه | الزام‌های ایجاد نظام انتصاب‌های اثربخش                                 | میانگین | انحراف استاندارد |
|------|--|---------|------------------|
| ۱    | تدوین شرایط احراز پست‌های مدیریتی و التزام به آن در انتصاب‌ها          | ۳/۹۳    | ۱/۱۹۷            |
| ۲    | الزام بر طی دوره‌های آموزشی قبل و زمان انتصاب                          | ۳/۹۲    | ۱/۲۲۵            |
| ۳    | الزام بر طی کردن سلسله مراتب سازمانی                                   | ۳/۹۰    | ۱/۱۹۹            |
| ۴    | استقرار نظام یکپارچه ارزیابی عملکرد و استفاده از نتایج آن در انتصاب‌ها | ۳/۸۷    | ۱/۲۳۴            |
| ۵    | در نظر گرفتن منافع ملی و سازمانی در انتصاب‌ها                          | ۳/۸۵    | ۱/۲۵۸            |
| ۶    | توجه به نیروهای درون سازمان در انتصاب‌ها                               | ۳/۸۵    | ۱/۱۱۰            |
| ۷    | کاستن از ملاحظه‌های غیرفنی در انتصاب‌ها                                | ۳/۸۳    | ۱/۱۱۰            |
| ۸    | ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران   | ۳/۸۰    | ۱/۲۷۸            |
| ۹    | ایجاد شورای انتصاب‌ها در هر سازمان                                     | ۳/۷۹    | ۱/۱۵۶            |
| ۱۰   | مدیریت فشارهای سیاسی برون‌سازمانی                                      | ۳/۷۶    | ۱/۲۰۰            |
| ۱۱   | ایجاد نظام تأیید صلاحیت مدیران دولتی (مشابه نظام مهندسی)               | ۳/۷۳    | ۱/۲۶۸            |
| ۱۲   | بومی‌سازی قواعد انتصاب مدیران باتوجه‌به شرایط خاص هر سازمان            | ۳/۶۹    | ۱/۱۵۵            |
| ۱۳   | فراخوان عمومی درون نظام اداری برای پست‌های مدیریتی                     | ۳/۵۴    | ۱/۳۲۴            |

در جدول ۶ میانگین و انحراف استاندارد عوامل مؤثر نظام انتصاب‌های اثربخش ارائه شده است. مقایسه میانگین عوامل نشان می‌دهد که بالاترین میانگین (۳/۹۳) متعلق به عامل تدوین



شرایط احراز پست‌های مدیریتی و تعهد به آن در انتصاب‌ها و پایین‌ترین میانگین (۳/۵۴) متعلق به عامل فراخوان عمومی درون نظام اداری برای پست‌های مدیریتی است.

## ۵-۴- رتبه‌بندی تفکیکی دو گروه از عوامل مؤثر در ایجاد نظام انتصاب

### اثربخش

جدول ۷. میانگین عوامل ایجاد نظام انتصاب اثربخش

| ردیف | الزام‌های ایجاد نظام انتصاب اثربخش | میانگین |
|------|------------------------------------|---------|
| ۱    | اقدام‌های عملیاتی                  | ۱/۹۹    |
| ۲    | الزام‌های رفتاری و نگرشی           | ۱/۰۱    |

مقایسه میانگین عوامل نشان می‌دهد که اقدام‌های عملیاتی (ایجاد شورای انتصاب‌ها، الزام بر طی کردن سلسله مراتب سازمانی، الزام بر طی دوره‌های آموزشی قبل و حین انتصاب، ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران، استقرار نظام یکپارچه ارزیابی عملکرد، تدوین شرایط احراز و تعهد به آن، فراخوان عمومی درون نظام اداری و بومی‌سازی قواعد انتصاب مدیران با توجه به شرایط خاص هر سازمان) در قیاس با الزام‌های رفتاری و نگرشی (در نظر گرفتن منافع ملی و سازمانی در انتصاب، مدیریت فشارهای سیاسی، توجه به نیروهای درون سازمان، کاستن از ملاحظات غیر فنی) از منظر پاسخ‌دهندگان از اهمیت بالاتری برخوردار است.

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی وضعیت موجود و چگونگی رسیدن به وضعیت مطلوب نظام انتصاب‌ها در سازمان‌های دولتی بوده است. در پاسخ به سؤال‌های اول و دوم که در جستجوی تبیین وضعیت موجود نظام انتصاب‌های بخش دولتی بوده است، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در قالب ۱۷ مفهوم که بیان‌کننده شرایط حاکم بر نظام انتصاب‌ها و ۱۲ مفهوم نیز توصیف‌کننده راه‌های رسیدن مدیران عالی به گزینه‌های مدیریتی بود، سازمان‌دهی شد. آنچه از مصاحبه‌های انجام‌شده در یک چشم‌انداز کلی می‌توان دریافت این است که متأسفانه اوضاع انتخاب مدیران در نظام اداری بسیار وخیم بوده و علایم و شواهد بسیار محدودی در



مصاحبه‌ها مبنی بر شایسته‌سالاری در این فرایند ملاحظه شد. در پاسخ به پرسش سوم در خصوص چگونگی حرکت به سمت یک نظام انتخاب و انتصاب شایسته‌سالار، ۱۳ مفهوم استخراج شد که با مد نظر قرارداد آنها می‌توان فرایند انتخاب و انتصاب مدیران را تا حد قابل توجهی بهبود بخشید. در پاسخ به سؤال چهارم که بخش کمی مطالعه را تشکیل می‌دهد، براساس تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه که از سوی ۳۰۳ نفر از کارکنان بخش دولتی تکمیل شد و نسبت به تعیین درجه اهمیت عوامل تشکیل‌دهنده وضع موجود و مطلوب اقدام شد، نتایج حاصل از رتبه‌بندی مربوط به عوامل مؤثر در انتصاب مدیران نشان داد که غلبه روابط بر ضوابط در انتصاب‌ها، اولویت‌دادن به وابستگی‌های حزبی به‌جای تخصص، توجه به همگرایی فرد موردنظر با مدیر به‌جای تخصص و اعمال فشارهای سیاسی برای انتصاب افراد، در صدر مشکلات نظام انتصاب کشور قرار گرفته‌اند و عامل عملکرد مطلوب قبلی، تخصص و برجستگی فنی در آخرین رتبه‌های فهرست قرار دارد. این یافته‌ها نشان‌دهنده عدم التزام مدیران عالی به شایسته‌گزینی و سیاست‌زدگی نظام انتصاب‌های کشور است. حضور تشکلهای سیاسی و نفوذ قدرت‌های سیاسی چه در داخل و چه در خارج سازمان، همواره یکی از مهم‌ترین معضلات انتصاب‌ها است که در سایه عدم توازن بین بوروکراسی و دموکراسی در میان مدیران اتفاق می‌افتد. نتایج این یافته با نتایج پژوهش سیورت و همکاران (۲۰۲۰) در زمینه فرمالی‌اسیون و بوروکراتیک‌زدگی به‌عنوان موانع استخدام کارکنان؛ مقاله هوئو و همکاران (۲۰۲۰) در زمینه مقابله با پارتی‌بازی در فرایند استخدام و انتخاب؛ مقاله سانچینو و همکاران (۲۰۱۷) در زمینه پارتی‌بازی و حکمرانی خوب و مقاله رهنورد و همکاران (۱۳۹۷) در شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری همراستا است [۱۰؛ ۲۴-۲۵؛ ۳۱]. در این خصوص، ایجاد سازمان نظام مدیریت دولتی (مشابه سازمان نظام مهندسی یا روانشناسی) که سال‌هاست مطرح شده است، شاید بتواند بخشی از چالش‌های فراروی رسیدن به گزینه‌های مناسب پست‌های مدیریتی را تعدیل کند.

در پاسخ به سؤال بعدی پژوهش که مربوط به رتبه‌بندی عوامل مؤثر در رسیدن به گزینه‌های مدیریت از سوی مدیران عالی بود، بالاترین رتبه‌ها به وابستگی‌های حزبی و جناحی، اعمال نفوذ از بیرون سازمان، دستور مقام‌های بالاتر و برخورداری از سوابق سیاسی و



اجرائی تعلق گرفت که کاملاً در راستای آسیب‌های عمومی نظام اداری در کشورهای در حال توسعه بوده است که همانا آلودگی فرایندهای منابع انسانی به سیاست و قدرت است. این نتایج نشان می‌دهد که متأسفانه مجاری رسیدن مدیران عالی به گزینه‌های موردنظر فاصله بسیاری با شایسته‌گزینی داشته و به‌طور عمده تحت‌تأثیر ملاحظه‌های حزبی و سیاسی قرار دارد. البته اگر احزاب سیاسی نهادینه شوند و انتخاب افراد بر مبنای شناخت فکری و برنامه‌های آنان از راه احزاب باشد، شناخت شخصی جایگاه خود را از دست می‌دهد. بنابراین بسیاری از هزینه‌ها که صرف شناخت شخصی افراد می‌شود، از میان برداشته خواهد شد [۴۱].

نتایج این یافته نیز با نتایج پژوهش‌های ذکرشده برای مبحث پیشین سازگاری دارد.

در پاسخ به سؤال بعدی پژوهش که مربوط به رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری نظام انتصاب‌های اثربخش بود، مشخص شد که تدوین شرایط احراز پست‌های مدیریتی و تعهد به آن در انتصاب‌ها، الزام افراد به طی کردن دوره‌های آموزشی قبل و زمان انتصاب، الزام به طی کردن سلسله مراتب سازمانی و استقرار نظام یکپارچه ارزیابی عملکرد و استفاده از نتایج آن در انتصاب‌ها بیشترین کارایی را در استقرار یک نظام شایسته‌سالار دارد که جای آن در نظام اداری ما بسیار خالی است. اگرچه به لحاظ شکلی و روی کاغذ این موارد پیش‌بینی شده است، اما التزام عملی در زمینه اجرایی کردن آنها به‌ویژه در سطوح بالای سازمان کمتر به چشم می‌خورد. براساس خوشه‌بندی عوامل ایجاد نظام انتصاب‌های شایسته‌محور به دو گروه اقدام‌های عملی و الزام‌های نگرشی و رفتاری، پاسخ‌دهندگان بیشتر به نقش اقدام‌های عملیاتی از جمله ایجاد شورای انتصاب‌ها، الزام بر طی کردن سلسله مراتب سازمانی، الزام بر طی دوره‌های آموزشی قبل و زمان انتصاب، ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران، استقرار نظام یکپارچه ارزیابی عملکرد، تدوین شرایط احراز و تعهد به آن و فراخوان عمومی درون نظام اداری بیش از الزام‌های نگرشی و رفتاری باور داشتند. این یافته‌ها با پژوهش‌های کریمی و همکاران (۲۰۱۹) در زمینه استخدام شایسته‌محور و موفقیت در مدیریت؛ کورتازار و همکاران (۲۰۱۶) در زمینه انتخاب مدیران دولتی بر مبنای شایستگی؛ رهنورد و همکاران (۱۳۹۷) در زمینه شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری؛ شاهنوشی و همکاران (۱۳۹۶) در زمینه موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی؛ عطاfer و آذربایجانی (۱۳۸۰) در زمینه



بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی همراستا می‌باشد [۴]؛ ۱۶؛ ۳۴؛ ۴۲]. یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعه فرهادی نژاد و خروتی (۱۴۰۰) درخصوص نحوه انتصاب مدیران زیرمجموعه رؤسای دانشگاه‌ها که به مفهوم‌سازی «سندروم نزدیک‌بینی» در رسیدن به گزینه‌های مدیریت منجر شد، همخوانی دارد. در پژوهش بالا که با روش کیفی انجام گرفت، مشخص شد که حتی در مؤسسه‌های آموزش عالی نیز انتخاب و انتصاب مدیران فاقد سازوکار مشخص و استاندارد بوده است و اغلب بر مبنای الگوهای غیررسمی انجام می‌شود [۴۳]. همچنین استعاره کبوتران حرم درخصوص جابه‌جایی مدیران دولتی [۴۴] که بیان می‌کند مجموعه نسبتاً ثابتی از مدیران در بخش دولتی در مناصب مختلف جابه‌جا می‌شوند، می‌تواند یافته‌های این پژوهش را توضیح دهد چرا که نتایج مطالعه حاضر نیز اذعان می‌دارد روش‌های رسیدن به گزینه‌های موردنظر و عوامل اثرگذار بر انتصاب مدیران دولتی، بر مبنای حاکمیت همین استعاره است. نظریه دیگری که می‌تواند یافته‌های این پژوهش را تبیین کند، اعتقاد به وجود نوعی دوگانگی در سازمان‌های دولتی در برخی حوزه‌ها از جمله سبک رهبری و ساختار سازمانی است که با مفهوم‌سازی ساختار دموکراتیک نمایشی و ساختار هیدرولیک واقعی ارائه شده است [۴۵]. براساس نتایج مطالعه حاضر، این دوگانگی در زمینه نظام انتخاب و انتصاب مدیران هم صدق می‌کند، به این صورت که درخصوص انتصاب مدیران در سطوح عملیاتی، اغلب قواعد و شاخص‌های اولیه‌ای مد نظر قرار می‌گیرد اما در مورد انتصاب مدیران رده‌های میانی و بالاتر به‌طور عمده بر فرایندهای غیررسمی تکیه می‌شود. به نظر می‌رسد که بخش قابل توجهی از فرصت‌ها و منابع اتلاف‌شده در حوزه وظایف و مأموریت‌های بخش دولتی، متأثر از عدم صلاحیت کافی مدیران سازمان‌های این بخش باشد که می‌توان با ساماندهی این فرایند از راه تعیین شاخص‌های شفاف و مشخص و التزام واقعی به عملیاتی کردن آن، به حداقل رساندن مداخله‌های غیرکارشناسی در انتخاب مدیران، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی مدیران، اجرای درست برنامه‌های جانشین‌پروری، بالندگی و توسعه مهارت‌های مدیران، استقرار نظام ارزیابی و عملکرد مدیران و تقویت باورهای ملی، مذهبی و حرفه‌ای سیاست‌گذاران در کنار فعالسازی سازمان‌های تخصصی مردم‌نهاد به‌ویژه سازمان نظام مدیریت دولتی بخشی از ناکامی‌های گذشته را جبران و از اشتباه‌های آتی اجتناب کرد.



باتوجه به بلوغ دانش در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، پیشنهاد می‌شود سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور براساس آخرین یافته‌های علمی، چارچوب کلی صلاحیت‌های مدیریتی را به تفکیک مدیران عملیاتی، میانی و عالی که وزن هر گروه از شایستگی‌ها را برای هر رده مشخص کند، تدوین و برگه ارزیابی استاندارد برای این اساس به تمام دستگاه‌های اجرایی ابلاغ نماید و همزمان تمامی سازمان‌های دولتی را مکلف سازد تا برای تمام پست‌های مدیریتی خود چک‌لیست و شرایط احراز اختصاصی را همراه با وزن هر عامل تدوین کرده و انتصاب مدیران با حضور شورای انتصاب هر دستگاه که حداقل یک نماینده از دستگاه‌های نظارتی ذیربط نیز در آن عضویت دارد، انجام شود.

بنا به ماهیت پژوهش، هر پژوهشی محدودیت‌ها و نارسایی‌هایی دارد که پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنا نبوده است. عمده‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارت است از حساسیت موضوع پژوهش که یافتن افرادی را که تمایل به مشارکت داشته باشند، دشوارتر از معمول ساخته و همچنین قراردادن در برهه‌ای از زمان که موضوع انتصاب‌ها پرننگ‌تر بوده و تا حدی بر قضاوت مشارکت‌کنندگان تأثیرگذار بوده است. به‌علاوه استفاده از پرسش‌نامه‌های آنالاین ممکن است قدرت تعمیم‌دهی نتایج را با چالش مواجه سازد.

## ۷- منابع

- [1] Akyol E. M., Guler M. E. "Role of competencies in employee selection function: a fuzzy analytical hierarchy process approach", *Ege Academic Review*, 17(2), (2017) : 201-214.
- [2] Shivanjali S. M., Tripti, S. "Competency mapping, a strategic perspective in employee retention", *International Journal of Recent Technology & Engineering*, 8(2), (2019): 3890-3898.
- [3] Azmy S. E. "Recruitment Strategy to Hire The Best People for Organization", *Journal of Management and Leadership*, 1(2), (2018):1-15.
- [4] Cortázar J. C., Fuenzalida J., Lafuente M. "Merit-based selection of public managers: Better public sector performance?", *An exploratory study. Inter-American Development Bank*, (2016).
- [5] Starineca O., Voronchuk I. "Competence-based human resources selection and training: Making decisions", In *Proceedings of 17th*



*International Conference on Business, Economics and Marketing Management, World Academy of Science, Engineering and Technology*, 17(10), (2015): 1948-1953.

- [6] Chao Y. P., Chou Y. C., Lai W. H. "AHP competency model in the service chain industry", *Advances in Management and Applied Economics*, 7(3), (2017):1.
- [7] Ebrahimi M., Varmazyar M. "Development of managers' competencies model in knowledge based organizations by AHP and TOPSIS", *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, 3(2), (2016) : 506-518.
- [8] Hao H. (2016) *Research on Key Post Competency Model Based on AHP*, Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management.
- [9] Bonaccio S., Connelly C. E., Gellatly I. R., Jetha A., Ginis K. A. M. "The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence", *Journal of Business and Psychology*, 35(2), (2020): 135-158.
- [10] Hotho J., Minbaeva D., Muratbekova-Touron, M., Rabbiosi L. "Coping with favoritism in recruitment and selection: a communal perspective", *Journal of Business Ethics*, 165(4), (2020) : 659-679.
- [11] Kar R. N., Varma S., Suder G. S. *Managers in developing countries*, In: Handbook of Research on Managing Managers, Edward Elger Publishing, (2015).
- [۱۲] فتاح پور م.، «طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران»، رساله دکتری گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه ارومیه، (۱۳۹۸).
- [۱۳] قلی پور آ.، پور عزت ع. ا.، نیک نژاد ف. ع. «تأثیر پیامدهای اثر من سانی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۳(۱۰)، (۱۳۸۷): ۷-۳۶.
- [۱۴] حراقی م.، و درویشی ع. «ارائه مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۸(۴)، (۱۳۹۸): ۵۱-۸۵.
- [۱۵] قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوب ۱۳۸۶، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- [16] Karimi A., Teimouri H., Shahin A., Barzoki A. S. "Competency-based recruitment and managerial succession", *Human Systems Management*, 37(4) , (2019): 411-423.



- [17] Anson M. "Manager selection, deselection, and termination", *The Journal of Portfolio Management*, 46(5), (2020): 6-16.
- [18] Horváthová P., Čopíková A., Mokrá K. "Methodology proposal of the creation of competency models and competency model for the position of a sales manager in an industrial organisation using the AHP method and Saaty's method of determining weights", *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), (2019) : 2594-2613.
- [19] Yu H. S., KuoYan W. "The application of a managerial competency model in Employee Promotion—Combination of AHP and VIKOR Methodology", *International Journal of Business and Management*, 15(7), (2020) :1-77.
- [۲۰] زارعی ف.، دانش فرد ک.، نجف‌بیگی ر. «طراحی و تبیین مدل شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت»، فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲(۴۵)، (۱۳۹۹): ۲۶۵-۲۹۰.
- [۲۱] گیوکی ا.، منظری توکلی ع.، سلاجقه س.، شیخی ا. «تبیین راهبرد سازمانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمتگزار»، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۳۷)، (۱۳۹۸): ۲۰۱-۲۲۲.
- [22] Kennedy K.; Hill V. "The new talent landscape recruiting difficulty and skills shortages", *A Research Report by the Society for Human Resource Management*, (2020).
- [23] Baroun A. E. "Meritocracy, personality traits and recruitment: some insights from the Qatari enterprising community", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Econom*, (2021).
- [24] Sievert M., Vogel D., Feeney M. K. " Formalization and administrative burden as obstacles to employee recruitment: Consequences for the public sector", *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), (2022): 3-30.
- [25] Sancino A., Sicilia M., Grossi G. "Between patronage and good governance: Organizational arrangements in (local) public appointment processes", *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), (2018):1-18.
- [۲۶] خلیلی ک.، قاسم‌پور ح.، حمیلی س. «پارتنری بازی و عملکرد شغلی، تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی ایلام)»، فرهنگ ایلام، ۲(۶۳ و ۶۲)، (۱۳۹۸): ۱۹۰-۲۱۱.





- [27] Vveinhardt J., Sroka W. "Nepotism and favouritism in polish and Lithuanian organizations: The context of organisational microclimate", *Sustainability*, 12(4), (2020): 1425.
- [28] تورجی ر.، جباری اصل ص.، ایزدپناه ن. «طراحی مدل انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران»، مدیریت بهداشت و درمان، ۱۲(۴۰)، (۱۴۰۰): ۳۰-۱۷.
- [29] صبوری تفت س.، شخصی نیائی م. «مدلی داده‌محور برای انتصاب مدیران با بهره‌گیری از اطلاعات ارزشیابی عملکرد در گذر زمان: نمونه موردی دانشگاه یزد»، هجدهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، (۱۴۰۰).
- [30] رضوی سعیدی س. ر. «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی در شهرداری تهران و اعتباربخشی آن با مدل معادلات ساختاری»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۷(۲۵)، (۱۳۹۹): ۶۸-۹۲.
- [31] رهنورد ف. ا.، آقا حسینی شیرازی م.، قیصری ف. «شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز»، مدیریت بهره‌وری، ۷(۲۵)، (۱۳۹۷): ۳۲-۱۵.
- [32] شاهنوشی م.، دادخواه م. «موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری فارس»، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۸(۳)، (۱۳۹۶): ۱۹۵-۲۱۸.
- [33] سهرابی‌زاده س.، احرام‌پوش م. ح.، باستانی پ.، شفقت ط.، رحیمی ح. «بررسی چالش رفتار من سانی در انتصاب مدیران مورد مطالعه: مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز»، طلوع بهداشت، ۱۳(۵)، (۱۳۹۳): ۸۳-۹۱.
- [34] عبدصبور ف. «ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان»، فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات منابع انسانی، ۳(۱۰)، (۱۳۹۲): ۲۱-۴۴.
- [35] شریعتی م. ت.، عربیون ا. «شیوه انتخاب و انتصاب مدیران واحدهای تحقیقاتی (با تأکید بر جهاد سازندگی)»، پژوهش و سازندگی، ۲۰(۳)، (۱۳۸۶): ۱۸۶-۱۹۷.



- [۳۶] عطاغر ع، آذربایجانی ک. «بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش خصوصی و دولتی»، *دانش مدیریت*، ۱۴(۵۴)، (۱۳۸۰): ۱۵-۳۸.
- [37] Mostafapour M., Samiee R., Mostaghimi M., Cheraghali M. "Studying the relationship between meritocracy and administrative system health in government organizations: By explaining the mediating role of mackenzie model", *Journal of Critical Reviews*, 8(1), (2021): 415-428.
- [38] Nishimura A. Z., Moreira A., Sousa M. J., Au-Yong-Oliveira, M. "Weaknesses in motivation and in establishing a meritocratic system: A portrait of the Portuguese public administration", *Administrative Sciences*, 11(3), (2021) : 87.
- [39] Konrad A. M., Richard O. C., Yang Y. "Both diversity and meritocracy: managing the diversity-meritocracy paradox with organizational ambidexterity", *Journal of Management Studies*, 58(8), (2021): 2180-2206.
- [40] Lopes A. V., Vieira D. M. "Appointments for commissioned posts and interest groups: Uses, motivations, and challenges presented in recent research", *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 26(2), (2020): 439-462.
- [۴۱] زیباکلام ص، مقتدایی م. «احزاب سیاسی و نقش آن در توسعه سیاسی ایران: مطالعه موردی انتخابات»، *فصلنامه علوم سیاسی*، ۲۹(۱۰)، (۱۳۹۳): ۸-۲۷.
- [۴۲] جوادین ر، جلیلیان ح. *مرجع کامل تئوری‌های مدیریت*، تهران: انتشارات نگاه دانش، (۱۳۹۷).
- [۴۳] فرهادی‌نژاد م، خروتنی م. «جستاری در چگونگی انتصاب مدیران در مؤسسات آموزش عالی؛ تبیین سندروم نزدیک‌بینی»، اولین همایش ملی دانشگاه آرمانی در گام دوم انقلاب، دانشگاه محقق اردبیلی، ۲۶ آبان، (۱۴۰۰).
- [۴۴] دانایی‌فرد ح، الوانی س.م. «استراتژی استدلال استعاره‌ای در نظریه‌پردازی: شکل‌گیری تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی»، *مدرس علوم انسانی*، ۱۱(۳)، (۱۳۸۶): ۱۰۷-۱۳۵.
- [۴۵] قلی‌پور آ. «هیدروکراسی یا بوروکراسی»، *دانش مدیریت*، ۱۹(۱)، (۱۳۸۵): ۱۲۳-۱۰۳.