

## بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتساب 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.

دریافت: ۱۴۰۰/۹/۱۰ پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۵

### چکیده

باتوجه به اهمیت سهم کلیدی شایستگی‌ها و عملکرد مدیران در موفقیت سازمان‌ها بهویژه در بخش دولتی، پژوهش حاضر به آسیب‌شناسی وضعیت موجود نظام انتساب در سازمان‌های دولتی کشور پرداخته و سعی دارد عواملی را که به برپایی یک نظام انتخاب و انتساب 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. مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش، ۱۸ نفر از مدیران دولتی و در بخش کمی نیز، ۳۰ نفر از کارکنان بخش دولتی بودند. یافته‌های پژوهش بیانگر این است که در بعد عوامل مؤثر بر انتساب مدیران، غلبه روابط بر ضوابط، اولویت‌دادن به وایستگی‌های 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 به عنوان 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 بهره وری، باعث شده است که سازمان‌ها همواره برای به کارگیری مؤثرترین رویه‌های مدیریت منابع انسانی جهت انتخاب مدیران شایسته تحت فشار قرار داشته باشند [۱؛ ۲]. در فرایند انتصاب مدیران برای سازمان‌ها باید نیازها و ملزمات منحصر به فرد هر سازمان به درستی سنجیده شود و مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود که آیا فرد انتخاب شده واجد ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای تصدی مدیریت موردنظر هست یا خیر [۳]. هدف اصلی در طراحی فرایند انتخاب، انتصاب و جایه‌جایی 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 به کارگیری فرایندهای انتخاب شایسته، می‌توان اطمینان حاصل کرد که صلاحیت‌ها و شایستگی‌های نامزد پست مدیریت با ملزمات شغلی وی مطابقت داشته و انتخاب وی به عنوان 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 اجراء‌های نانوشتۀ 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 انتظارهای 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 ناظری 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 ایالت‌های متحده باوجود 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 به عنوان یکی از مظاہر 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 شایسته‌سalarی 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، محدود کردن دوره مدیریت و ایجاد فضای رقابتی برای تصدی پست مدیریتی اشاره دارد. ماده ۵۵ به ایجاد بانک اطلاعاتی جامع در راستای یافتن واجد شرایط‌ترین 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 شیوه نامه در رابطه با نحوه ارتقای مسیر شغلی تأکید دارند [۱۵]. نگاهی به وضعیت کنونی گویای آن است که این قوانین یا به درستی اجرا ننمی‌شوند و یا ضمانت اجرایی لازم برای اجرای آنها در کشور وجود ندارد. از سوی دیگر، فقدان پژوهش‌های تجربی در ایران که به مسئله بھبود فرآیند انتصاب مدیران دولتی پرداخته باشند، خود گویای لزوم توجه بیشتر به این موضوع است. به علاوه، بررسی ادبیات پژوهش در داخل ایران بیانگر آن است که محدود مقالاتی که به این موضوع پرداخته‌اند، به‌طور عمده محدود به طراحی الگوی نظام شایسته‌سalarی، ویژگی‌ها و معیارهای شایسته‌سalarی و ناشایسته‌سalarی در ایران بوده‌اند [۱۶؛ ۷] و تاکنون پژوهشی در مورد موانع اجرایی کردن نظام شایسته‌سalarی در انتصاب مدیران در سازمان‌های دولتی انجام نشده است.



همچنین، بررسی‌های انجام شده در خارج از ایران هم بیانگر آن است که عمدۀ پژوهش‌های انجام شده در زمینه فرایند انتصاب مدیران محدود به سازمان‌های غیردولتی به خصوص در حوزه صنعت بوده است [۳؛ ۱۷: ۸-۹] و توجه بسیار کمی به مستلزم انتصاب مدیران در سازمان‌های دولتی شده است [۴]. با توجه به اهمیت موضوع و شکاف پژوهش‌های احصا شده، 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 به عنوان یکی از عوامل حیاتی مهم برای بهبود بهره‌وری و عملکرد توجه شده است، زیرا مدیران کلید کارایی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شوند. به همین دلیل است که انتخاب مدیران نالائق موجب تحمیل هزینه‌های فراوان به سازمان‌ها می‌شود و عواقب جبران‌ناپذیری از قبیل ازبین‌رفتن 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 موردنظر 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 انتخاب شده 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 خدمات رسانی 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 منحصر به فرد هر سازمان دولتی – با توجه به شرایط خاص آن – مطابقت ندارند [۲۴]. عوامل مختلفی وجود دارند که در فرآیند انتصاب مدیران اختلال ایجاد می‌کنند. از جمله این عوامل، تبعیض و قومیت‌گرایی است. تبعیض در فرآیند 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 متراffد با انتصاب‌ها در نهادهای دولتی است. پارتی‌بازی منجر به اتلاف سرمایه انسانی ماهر و فساد سیستماتیک می‌شود [۲۵]. به قول داهلوستروم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) «پارتی‌بازی تنها مخصوص یک یا چند جامعه مشخص نیست و به رغم 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 محدودی 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 ابقاء شرایط کنونی، به رغم 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 حجم شدن مقاله و ترسیم وضعیت کلی مطالعه های پیشین داخلی و خارجی حول انتصاب مدیران، خلاصه ای از پژوهش های منتخب در جدول ۱ ارائه شده است:

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

نوسنده و سال	عنوان پژوهش	خلاصه یافته ها
تورچی و همکاران (۱۴۰۰) [۲۸]	طراحی مدل انتصاب های 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، به کارگیری استعداد، جذب و استخدام نیروی مستعد و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد برای سیاست گذاری ها و تصمیم های مدیران ارائه شده است.
صبوری ثقت و شخصی نیائی (۱۴۰۰) [۲۹]	مدلی داده محور برای انتصاب مدیران با بهره کری از اطلاعات ارزشیابی عملکرد در گذر زمان: نمونه موردی دانشگاه یزد	ویژگی های احتمال شده: ۱- مهارت و توانایی؛ ۲- کسب نتایج مطلوب؛ ۳- استفاده بهینه از منابع؛ ۴- بیبود مستمر؛ ۵- تکریم مراجعه کنندگان؛ ۶- مستوی پذیری و وجود انکار؛ ۷- نظم و انصباط؛ ۸- تسلط به قوانین؛ ۹- تسلط به اصول سازمانی؛ ۱۰- تسلط به مفاهیم؛ ۱۱- توانایی مدیریت بحران؛ ۱۲- همکاری و همدلی؛ ۱۳- ارتباطها و شبکه سازی و ۱۴- صبر و شکیباتی
رضوی (۱۳۹۹) [۳۰]	طراحی الگوی شایستگی های مدیران میانی شهرداری در ۳ بعد اجرایی، فنی و فردی	تدوین الگوی شایستگی مدیران میانی شهرداری در ۳ بعد اجرایی، فنی و فردی
حراقی و درویشی (۱۳۹۸) [۱۴]	مدلی برای انتخاب مدیران حرفه ای سازمان های دولتی	شناسایی تفکر راهبردی، تیمسازی و مدیریت فناوری اطلاعات به عنوان بالاترین اولویت ها در شایستگی های مدیران حرفه ای
رهنورد و همکاران (۱۳۹۷) [۳۱]	شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته سالاری در سطح مدیران حرفه ای سازمان های دولتی شهرستان اهواز	شناسایی پارتی بازی، نبود برابری فرصت و سطحی نگری به عنوان عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته سالاری
شاهنشی و دادخواه (۱۳۹۶) [۳۲]	موانع تحقق شایسته سالاری در سازمان ها ترکیبی از سازمان های دولتی شهر شیراز	موانع تحقق شایسته سالاری در سازمان ها ترکیبی از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی است.



نویسنده و سال	عنوان پژوهش	خلاصه یافته‌ها
سهرابی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) [۳۳]	بررسی چالش رفتار منساني در انتساب 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 به عنوان موانع شایسته‌سالاری
قایپور و همکاران (۱۳۸۷) [۱۳]	تأثیر پیامدهای اثر من سانی بر انتخاب و انتساب 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.
شریعتی و عربیون (۱۳۸۶) [۳۵]	شیوه انتخاب و انتساب 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 به عنوان 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 آذربایجانی (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 انتساب 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 توامندسازی در پژوهش تأیید شد و نقش میانجی مسئولیت اجتماعی و مدیریت دانش تأیید نشد.
نیشومورا و همکاران (۲۰۲۱) [۳۸]	نقاط ضعف در انگلیزش و ایجاد یک سیستم شایسته‌سالار: تصویری از مدیریت عمومی (دولتی) پرتغال	ضعف در مدیریت منابع انسانی، از جمله در مورد انگلیزه و شناخت کارکنان دولت، مشکلات در ایجاد یک سیستم شایسته‌سالار استخدام و ارزیابی عملکرد کارکنان دولت تقاضاهای ارزیابی آماری معنادار بین بخش دولتی و سایر بخش‌ها، بجز متغیر انگلیزه یافت شد.



نویسنده و سال	عنوان پژوهش	خلاصه یافته‌ها
کنراد و همکاران [۳۹] (۲۰۲۱)	هم تنوع و هم شایسته‌سالاری: مدیریت پارادوکس تنوع-شایسته‌سالاری با دوسوتوانی سازمانی	پارادوکس تنوع-شایسته‌سالاری در تعامل به عنوان یک سیستم اعتبارسنجی هویت-تهدید آشکار می‌شود، به طوری که رویدادهایی که به نفع گروه‌های به حاشیه رانده شده است، گروه‌های مزیت‌دار را تهدید می‌کند و بر عکس.
لوپس و موتا ویرا [۴۰] (۲۰۲۱)	انتصادها برای پست‌های سفارشی و گروه‌های ذینفع: موارد استفاده، انگیزه‌ها و چالش‌های ارائه‌شده 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 اسرولا (۲۰۲۰) [۲۷]	قومپرستی و پارتبازی در لهستان و لیتوانی با در نظر گرفتن خرداءقلیم سازمانی	قومیت‌گرایی در لهستان در سازمان‌های دولتی و خصوصی تفاوتی نداشت درحالی که در لیتوانی قومیت‌گرایی در سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های خصوصی بود.
آنsoon (۲۰۲۰) [۱۷]	انتخاب مدیران، عدم انتخاب مدیران و پایان‌دادن به دوره تصدی مدیران	ارائه راههای شناسایی مدیران خوب و اجتناب از انتخاب مدیران بد و راهنمایی‌هایی درباره زمان پایان‌دادن به دوره مدیریت
سیبورت و همکاران (۲۰۲۰) [۲۴]	فرمالیزاسیون و بورو روکراتیک‌زدگی به عنوان موانع استخدام کارکنان: پیامدها برای بخش دولتی	رسمی‌سازی منجر به آن می‌شود که فرد انگیزه کمتری برای درخواست شغل داشته باشد.
هوشو و همکاران [۱۰] (۲۰۲۰)	مقابله با پارتبازی در فرایند استخدام و انتخاب	پیوندهای اجتماعی بین مدیران و افراد مقاضی پست‌های مدیریتی بر استراتژی‌های مقابله با پارتبازی تأثیر منفی می‌گذارد.
کریمی و همکاران [۱۶] (۲۰۱۹)	استخدام شایسته‌محور و موفقیت در 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 همکاران (۲۰۱۷) [۲۵]	پارتبازی و حکمرانی خوب: ترتیب‌های سازمانی در فرایندهای انتصاب عمومی (محلي)	در موارد مورد مطالعه، حکمرانی خوب در فرایندهای انتصادها عمومی که در آن نظارت مستقل وجود دارد و زمانی که این فرایند شامل اعضای شورای محلی و یا ذی‌نفعان خارجی می‌شود، انتصاد به عنوان ابزاری برای حکمرانی خوب تلقی می‌شد تا حمایت.

نوسینده و سال	عنوان پژوهش	خلاصه یافته‌ها
کورتازار و همکاران (۲۰۱۶) [۴]	انتخاب مدیران دولتی بر مبنای شایستگی: عملکرد بهتر بخش دولتی؟	توجه نکردن 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 پردازد و همچنین مطالعه‌ای که راهکارهای بروونرفت 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 پردازد، پژوهشگران را به اجرای این پژوهش ترغیب کرد.

۴- روش یزوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت، یک پژوهش توصیفی- پیمایشی از نوع کاربردی تلقی می شود که در قالب یک داده نخسته و به منظور رأفتگران خبر شهادت از اینجا شاهادت

**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  
وزارتی نزدیک شوند؟

**پرسش سوم:** چه اقدام‌ها و الزام‌هایی می‌تواند به استقرار یک نظام انتصاب مبتنی بر

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

در مرحله کيفي پژوهش، با مطالعه ادبیات پژوهش و همچنین انجام مصاحبه نيمه ساختار يافته با ۱۸ نفر از خبرگان سازمانی که از تجربه انتخاب و انتصاب مدیران برخوردار بوده و با روش هدفمند انتخاب شدنده، مهمترین شيووهای مدیریت را، 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 قربات مفهومی و با توجه به سوال‌های پژوهش سازماندهی شد. روش کار به این صورت بود که تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس برای تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، 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 ارائه شده، 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 استخراج شده 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، رتبه بندی 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. با توجه به آنلاین بودن

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

جدول ۲. سیمای مشارکت‌کننده‌گان 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. به رغم 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، غلبة آشکار تجارب نامطلوب مشارکت‌کننده‌گان از نظام انتخاب و انتصاب بود که برای پژوهشگران نیز قابل پیش‌بینی نبود (جدول ۳).



### جدول ۳. نتایج تحلیل مضمون مصاحبه‌های اکتشافی

مفهوم محوری	مفهوم‌های اصلی	طبقه‌ها	مفاهیم
کیفیت نظام انتصاب‌ها در سازمان‌های دولتی	وضعیت موجود نظام انتصاب	شایط حاکم بر فرایند انتصاب	فقدان شایسته‌سالاری، توجه‌نکردن به مهارت‌های فنی، اولویت‌دادن به روحیه‌های اجرایی بهجای رویکرد علمی، غلبه احساسات بر منطق در انتصاب‌ها، توجه‌نکردن به طی کردن سلسله مراتب سازمانی، توجه‌نکردن به نیروهای درون‌سازمانی، اعمال فشارهای سیاسی برای انتصاب افراد، توجه‌نکردن 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 واستگی‌های 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)
وضعیت مطلوب بهمنظور استقرار نظام	وضعیت مطلوب	چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر	روابط شخصی مدیر، معرفی از سوی دولستان مورد اعتماد مدیر، برخورداری از سوابق سیاسی، رویکردهای قومی و طایفه‌ای، شناس و اتفاق، روابط کاری قبل از انتصاب، روابط غیررسمی، توصیه مشاوران مدیر، دستور مقام بالاتر، اعمال نفوذ برآور سازمانی، توجه به واستگی‌های حزبی، انتخاب به‌وسیله کمیته انتصاب‌ها
اثربخش	استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	اقدام‌های عملیاتی	ایجاد شورای انتصاب‌ها، الزام بر طی کردن سلسله مراتب سازمانی، الزام بر طی دوره‌های آموزشی قبیل و زمان انتصاب، ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران، استقرار نظام یکپارچه ارزیابی عملکرد، تدوین شایط احراز و تعهد به آن، فراخوان عمومی درون نظام اداری
انتصاب‌های اثربخش	انتصاب	الزام‌های رفتاری و نگرشی	در نظرگرفتن منافع ملی و سازمانی در انتصاب‌ها، مدیریت فشارهای سیاسی، توجه به نیروهای درون‌سازمان، کاستن از ملاحظه‌های غیرفنی

همان طور که ملاحظه می‌شود به منظور پاسخ به سه پرسش اول پژوهش که ناظر بر ترسیم وضعیت موجود و مطلوب نظام انتساب‌ها است، مصاحبه‌های اکتشافی انجام شد و پس از تحلیل محتوا 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 انتساب‌ها، دسته‌بندی شد. برخی نمونه‌های اعلام شده در مصاحبه‌ها که ما را به مفاهیم و مقوله‌های فوق رسانده است، در اینجا ارائه می‌شوند؛ برای مثال در خصوص وضعیت موجود نظام انتساب‌ها به زعم یکی از مدیران « فقط رابطه است که در انتساب مدیران نقش اینا می‌کند. اول چیزی که حرف می‌زنند، 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 بر اساس این مشورت اقدام می‌کند و خدا کند که آن مشاوران افراد مناسبی باشند ». در مورد دیگری شاهد مفهوم غلبه احساسات بر منطق: « الان 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 انتساب 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 بدله، افراد خوبی معرفی می‌کند اما تماس نمایندگان، تماس فرماندار و بخشدار باعث می‌شود که افراد شایسته به کار گرفته نشوند ».



## ۱-۱- رتبه‌بندی اهمیت عوامل در وضعیت موجود نظام انتساب

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

رتبه	میزان اهمیت عوامل در وضعیت موجود نظام انتسابها	میانگین	انحراف استاندارد
۱	غلبه روابط بر ضوابط در انتسابها	۴/۳۴	۰/۹۹۰
۲	اولویت دادن به وایستگی های حزبی به جای تخصص	۴/۲۹	۰/۹۱۱
۳	توجه به همگرایی فرد موردنظر با مدیر به جای تخصص	۴/۲۳	۰/۹۶۳
۴	اعمال فشارهای سیاسی برای انتساب افراد	۴/۲۱	۰/۹۵۱
۵	فقدان نگرش مبتنی بر شایسته سالاری	۴/۱۱	۱/۰۶۴
۶	اهمیت دادن به اطاعت محض به جای تفکر انتقادی در انتساب افراد	۴/۰۵	۱/۰۱۲
۷	اعمال مدیریت اتوبوسی در انتسابها (آمدن و رفتن مدیر با همه زیر مجموعه خود)	۳/۹۹	۱/۰۳۴
۸	توجه نکردن به مهارت های فنی	۳/۹۷	۱/۰۷۲
۹	توجه نکردن به نتایج ارزیابی عملکرد فرد موردنظر	۳/۹۲	۱/۰۴۱
۱۰	توجه نکردن به طی کردن سلسله مراتب سازمانی	۳/۸۶	۱/۱۰۸
۱۱	نسبت های خانوادگی با فرد موردنظر	۳/۸۴	۱/۰۴۵
۱۲	توجه نکردن به نیروهای درون سازمانی	۳/۷۹	۱/۰۳۱
۱۳	اولویت دادن به روحیه های اجرایی فرد موردنظر به جای رویکرد علمی	۳/۷۷	۰/۹۷۲
۱۴	غلبه احساسات بر منطق در انتسابها	۳/۷۶	۱/۰۵۰
۱۵	ملاحظه های شخصی و حفظ آبرو (ترس از افساگری در صورت انتساب نشدن فرد موردنظر)	۳/۵۸	۱/۰۸۳
۱۶	فساد در انتخاب مدیران (خرید و فروش پست ها)	۳/۵۳	۱/۲۱۷
۱۷	انتساب های مبتنی بر شناخت شخصی مدیر از فرد موردنظر	۳/۵۰	۱/۲۵۰
۱۸	تأثیر پذیری از فضای مجازی	۳/۱۸	۱/۰۷۹
۱۹	توجه به عملکرد پرجسته قبلی	۲/۶۸	۱/۰۷۶
۲۰	تخصص و پرجستگی 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.

## ۲-۵- 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

ردیف	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 دولت 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	۳/۷۷	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 قویی برای انتصاب‌ها است. همچنین شانس و اتفاق با توجه به اینکه وابستگی‌های حزبی و جناحی تعیین‌کننده می‌باشد، نقش کم‌رنگ‌تری 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 انتساب	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	درنظرگرفتن 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 غیرفني 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 برونو سازمانی	۳/۷۶	۱/۲۰۰
۱۱	ایجاد نظام تأیید صلاحیت مدیران دولتی (مشابه نظام مهندسی)	۳/۷۳	۱/۲۶۸
۱۲	بومی‌سازی قواعد انتساب مدیران با توجه به شرایط خاص هر سازمان	۳/۶۹	۱/۱۵۵
۱۳	فرآخوان 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.

#### ۴-۵- 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 مدیریت 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 قراردادن 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 به جای تخصص، توجه به همگرایی فرد موردنظر با مدیر به جای 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 سبورت و همکاران (۲۰۲۰) در زمینه فرمالیزاسیون و بوروکراتیک‌زدگی به عنوان موانع استخدام کارکنان؛ مقاله هوشو 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 زمینه 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

اجرایی 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 به طور عمده تحت تأثیر 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 ذکر شده 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 کارائی 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 خوشبندی عوامل ایجاد نظام انتصاب‌های شایسته‌محور به دو گروه اقدام‌های عملی و الزام‌های نگرشی و رفتای، پاسخ‌دهنده‌گان 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) درزمینه استخدام شایسته‌محور و موفقیت در مدیریت؛ کورتازار و همکاران (۲۰۱۶) درزمینه انتخاب مدیران دولتی بر مبنای شایستگی؛ رهنورد و همکاران (۱۳۹۷) درزمینه شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری؛ شاهنوشی و همکاران (۱۳۹۶) درزمینه موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی؛ عطافر و آذربایجانی (۱۳۸۰) درزمینه



بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی همراستا می‌باشد [۴۶؛ 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 قادر سازوکار مشخص و استاندارد بوده است و اغلب بر مبنای الگوهای غیررسمی انجام می‌شود [۴۳]. همچنین استعاره کبوتران حرم درخصوص جایه‌جایی مدیران دولتی [۴۴] که بیان می‌کند مجموعه نسبتاً ثابتی از مدیران در بخش دولتی در مناصب مختلف جایه‌جا 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 به طور عمده بر فرایندهای غیررسمی تکیه می‌شود. به‌نظر 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 استانداردی برای 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 ذیربیط نیز در آن عضویت دارد، انجام شود.

بنا به ماهیت پژوهش، هر پژوهشی محدودیت‌ها و نارسایی‌هایی دارد که پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنა نبوده است. عمدترين 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 قراردادشتن در برخی از زمان که موضوع انتصاب‌ها پررنگ‌تر بوده و تا حدی بر قضاوت مشارکت‌کنندگان تأثیرگذار بوده است. به علاوه استفاده از پرسشنامه‌های آنلاین 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] فتاحپور 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] قلیپور آ.، پورعزت ع. ا.، نیکنژاد ف. ع. «تأثیر پیامدهای اثر من سانی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی»، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۰(۳)، ۷-۳۶: (۱۳۸۷).
- [۱۴] حراقی م.، 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.، سلاجمقه 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 Economy*, (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. «پارتی‌بازی و عملکرد شغلی، تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی ایلام)»، *فرهنگ ایلام*، ۲(۶۲ و ۶۳)، (۱۳۹۸)، ۲۱۱-۱۹۰.



- [27] Vveinhardt J., Sroka W. "Nepotism and favouritism in polish and Lithuanian organizations: The context of organisational microclimate", *Sustainability*, 12(4), (2020): 1425.
- [۲۸] تورجی ر، جباری اصل ص، ایزدبناه 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.
- [۲۹] صبوری تفت س، شخصی نیائی م. «مدلی داده محور برای انتصاب مدیران با بهره‌گیری از اطلاعات ارزشیابی عملکرد در گذر زمان: نمونه موردی دانشگاه یزد»، هجدهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، (۱۴۰۰).
- [۳۰] 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.
- [۳۱] رهنورد ف، آقا حسینعلی 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.
- [۳۲] شاهنوشی م، دادخواه م. «موقع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری فارس»، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۸(۳)، (۱۳۹۶): ۱۹۵-۱۹۰.
- [۳۳] سهرابی‌زاده س، احرام‌پوش م. ح، باستانی پ، شفقت ط، رحیمی ح. «بررسی چالش رفتار من سانی در انتصاب مدیران موردمطالعه: مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز»، طague بهداشت، ۱۳(۵)، (۱۳۹۳): ۸۳-۹۱.
- [۳۴] عبدالصبور ف. «ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان»، فصلنامه علمی- ترویجی مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۳)، (۱۳۹۲): ۲۱-۴۴.
- [۳۵] 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] عطافر ع، آذری‌یگانی 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] زیباقلام 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، خروتی 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] دانایی فرد ح، الونی س.م. «استراتژی استدلال استعاره‌ای در نظریه‌پردازی: شکل‌گیری تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی»، *مدرس علوم انسانی*، ۱۱(۳)، (۱۳۸۶): ۱۰۷-۱۳۵.

- [۴۵] قلی‌پور آ. «هیدرولکراسی یا بوروکراسی»، *دانش مدیریت*، ۱۹(۱)، (۱۳۸۵): ۱۲۳-۱۰۳.