

# بررسی فرآیند شناسایی، ارزشیابی، انتخاب و انتصاب مدیران میانی ناجا

دکتر شهامت حسینیان<sup>۱</sup>، سرهنگ دوم غلامحسین شریفی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۸۷/۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۱/۲۰

## چکیده:

برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت‌ها، کوششی سنجیده و نظام‌مند است که توسط یک سازمان برای حصول اطمینان از تداوم رهبری درست‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و علمی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌شود. این پژوهش با اهداف: ۱- بررسی فرآیند شناسایی، ارزشیابی، انتخاب و انتصاب مدیران میانی ناجا، ۲- ارائه اصول علمی جهت شناسایی افراد مستعد جهت تصدی پست‌های مدیریتی میانی در ناجا، ۳- استخراج صفات و ویژگی‌های اساسی برای احراز مشاغل مدیریتی میانی در قالب دانش، تخصص، هوش، استعداد، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی انجام شده است. این تحقیق از نوع کاربردی و به روش توصیفی انجام، در سال‌ها ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ و جامعه آماری این تحقیق ۶۰ نفر از روسای بازرسی و معاونین ارزشیابی و انتصابات معاونت‌ها، پلیس‌های تخصصی و فرماندهی انتظامی استان‌ها به صورت تمام‌شمار بوده است. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای حاوی ۱۹ سؤال بسته با پایایی و روایی مورد تأیید، جمع‌آوری سپس تجزیه و با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون‌های  $t$  دو و تجزیه و تحلیل گردید و نتایج ذیل به‌دست آمد: ۱- شناسایی و به‌دست آوردن موجودی نامزدهای مدیریتی (میانی) ناجا بر مبنای اصول علمی می‌باشد. ۲- ارزیابی نامزدهای مدیریتی جهت احراز مشاغل مدیریت میانی بر مبنای معیارهای تخصصی شایستگی می‌باشد. ۳- رتبه‌بندی نامزدهای ارزیابی شده بر مبنای نمرات اکتسابی مرحله قبل می‌باشد. ۴- انتخاب و انتصاب مدیران ناجا با کسب بالاترین رتبه صورت می‌گیرد.

## واژگان کلیدی:

مدیریت منابع انسانی پلیس (PHRM) / ارزشیابی کارکنان  
Personnel evaluation / انتخاب کارکنان / Personnel selection / انتصاب مدیران  
Managers / appointment / مدیران پلیس Police managers.

□ **استناد:** حسینیان، شهامت و شریفی، غلامحسین (زمستان ۱۳۸۷). «بررسی فرآیند شناسایی، ارزشیابی، انتخاب و انتصاب مدیران میانی ناجا». فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال سوم، شماره چهارم: ۴۷۴-۴۸۹.

۱. استادیار گروه مدیریت دانشگاه علوم انتظامی

۲. کارشناس ارشد فرماندهی و مدیریت انتظامی

## مقدمه

اهمیت و ضرورت مدیریت در سازمان‌های دولتی، نسبت به دیگر سازمان‌ها به مراتب افزون‌تر است چرا که فعالیت‌های مدیران در سازمان‌های دولتی، در مقایسه با سایر سازمان‌ها، از محدودیت‌ها و نارسایی‌های بیشتری برخوردار است. در عین حال مدیران دولتی با انتظارات بالای مدیران دستگاه‌ها، توقعات جامعه، نظارت اجتماعی مردم و مطبوعات مواجهند، این همه، حرکت آنان را تنها در مسیری محدود، دشوار و پیچیده امکان‌پذیر می‌سازد. به همین دلیل به کارگیری علم و هنر مدیریت در سازمان‌های دولتی اهمیت دو چندان یافته است (بابایی، ۱۳۷۷، ص ۱۰).

برنامه‌ریزی طرح جانشینی و پرورش مدیران مطمئن‌ترین منبع تأمین نیروی انسانی در سطح مدیران برای سازمان‌های بزرگ است و در این راستا استفاده از نیروهای شایسته داخلی یکی از راه‌کارها است.

سازمان ناجا به دلیل گستردگی سازمانی و نقش حساس آن در زمینه برقراری نظم و امنیت و تأمین آسایش فردی و عمومی برای نیل به اهداف مقدس خود و نیز برای انجام موفقیت آمیز مأموریت‌ها به دلیل تکیه بالا بر بهره‌گیری از توان نیروی انسانی نیاز مبرمی به اجرای برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت (شناسایی افراد مستعد، انتخاب فرد اصلاح، توسعه و پرورش افراد ذخیره مدیریت) در سطوح مدیریتی به‌خصوص در سطح مدیران میانی دارد.

تحقیق حاضر نیز در همین راستا به تبیین و بررسی فرآیند شناسایی، ارزشیابی انتخاب و انتصاب جامعه آماری خود (مدیران میانی ناجا) می‌پردازد، امید است مقبول صاحب نظران و دانش پژوهان عزیز واقع شود.

**بیان مسئله:** مدیریت در جهان پیچیده امروزی هنری عالمانه است که تغییرات فن‌گرایانه، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی قرن حاضر، چالش‌های عظیمی را فرا روی آن گشوده است. واقعیت موجود در انواع سازمان‌های خصوصی و دولتی نمایانگر آن است که اداره این نهادها هر روز دشوارتر و پیچیده‌تر می‌گردد. این واقعیت در سازمان‌های دولتی و به ویژه در کشورهای در حال توسعه که از برخی ضعف‌ها و نارسایی‌های ساختاری برخوردارند و در ابتدای راه دشوار توسعه قرار گرفته‌اند، به مراتب آشکارتر است (بابایی، ۱۳۷۷، ص ۱۱).

دورنمای یاد شده یاد آور وظیفه خطیر مدیران است، وظیفه ای که جز بر عهده مدیران شایسته و توانمند نتوان نهاد. سازمان ناجا به دلیل گستردگی اندازه سازمانی و نقش حساس آن در زمینه برقراری نظم، امنیت و تأمین آسایش فردی و عمومی برای نیل به اهداف مقدس خود و نیز برای انجام موفقیت‌آمیز مأموریت‌ها به دلیل تکیه بالا بر بهره‌گیری از توان نیروی انسانی نیاز مبرمی به اجرای برنامه‌ریزی نیروی انسانی دارد و در سطوح عالی و میانی این نیاز چشمگیر و ملموس می‌باشد.

بررسی وضعیت انتصاب و انتخاب در ناجا نشان می‌دهد علیرغم زحمات قابل تقدیر مسئولین امر، این سازمان نیازمند برنامه‌ریزی علمی در این زمینه است. با توجه به موارد فوق سؤال اصلی این پژوهشگر این است: آیا فرآیند شناسایی، ارزشیابی و انتخاب و انتصاب مدیران میانی در ناجا منجر به انتخاب شایسته‌ترین فرد می‌شود؟ و سؤالات فرعی دیگری از قبیل:

- ۱- آیا فرآیند شناسایی و به‌دست آوردن موجودی نامزدهای مدیریتی (مدیران میانی) ناجا بر مبنای اصول علمی می‌باشد؟
- ۲- آیا ارزیابی نامزدهای مدیریتی جهت احراز مشاغل مدیریت میانی بر مبنای معیارهای تخصصی شایستگی می‌باشد؟
- ۳- آیا رتبه‌بندی نامزدهای ارزیابی شده بر مبنای معدل نمرات اکتسابی مرحله قبل می‌باشد؟
- ۴- آیا انتخاب و انتصاب مدیران میانی ناجا بر مبنای کسب بالاترین نمره و رتبه صورت می‌گیرد؟

این پژوهش در پی یافتن پاسخی مناسب و منطقی برای سؤالات فوق‌الذکر می‌باشد. **اهمیت و ضرورت تحقیق:** شکست یا موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی به کیفیت مدیریت و عملکرد مدیران آن بستگی دارد به طوری که گاه سازمانی دچار بحران شود نخست مدیریت آن مورد انتقاد و مؤاخذه قرار می‌گیرد این موضوع در سطح کلان فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و امنیتی نیز مطرح است. در دنیای کنونی دستیابی به مدیران لایق و اثر بخش از اهمیتی استراتژیک برخوردار است.

- با توجه به مطالب فوق اهمیت و ضرورت تحقیق را می‌توان در مطالب زیر خلاصه کرد:
- کمک به برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی جانشینی مدیران در ناجا؛
  - فتح باب جهت ایجاد نظام شایسته سالاری؛
  - تقویت و ترویج فرهنگ قانون‌مندی و ضابطه‌گرایی و جلوگیری از اعمال روش‌های شخصی و سلیقه‌ای در امر انتصابات؛
  - تصمیم‌سازی مناسب جهت تسهیل در تصمیم‌گیری مدیران.

اگر چه پژوهش‌های متعددی در خارج و داخل کشور در زمینه انتخاب و انتصاب مدیران انجام شده ولی به دلیل پیچیدگی این موضوع و عوامل متعدد اثر گذار در آن، نتایج این پژوهش‌ها را نمی‌توان با اطمینان به جامعه مورد بررسی در این پژوهش تعمیم داد و لازم است پژوهش جداگانه‌ای انجام شود.

#### اهداف تحقیق:

**هدف کلی:** هدف کلی این تحقیق بررسی وضعیت شناسایی، ارزشیابی، انتخاب و انتصاب مدیران

میانی در ناجا می‌باشد.

### اهداف خاص:

- ۱- شناسایی اصول علمی جهت ارزشیابی افراد مستعد جهت تصدی پست‌های مدیریتی میانی در ناجا؛
- ۲- شناسایی صفات و ویژگی‌های اساسی برای احراز مشاغل مدیریتی میانی در قالب دانش، تخصص، هوش، استعداد، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی؛
- ۳- پیشنهادها و ارائه راه کارهایی در جهت تقویت و توسعه مدیریت.

### فرضیات تحقیق:

- ۱- شناسایی و به‌دست آوردن موجودی نامزدهای مدیریتی (میانی) ناجا بر مبنای اصول علمی می‌باشد.
- ۲- ارزیابی نامزدهای مدیریتی جهت احراز مشاغل مدیریت میانی بر مبنای معیارهای تخصصی شایستگی می‌باشد.
- ۳- رتبه‌بندی نامزدهای ارزیابی شده بر مبنای نمرات اکتسابی مرحله قبل می‌باشد.
- ۴- انتخاب و انتصاب مدیران ناجا با کسب بالاترین رتبه صورت می‌گیرد.

**مبانی نظری تحقیق:** در دین اسلام، قرآن کریم، مهم‌ترین و معتبرترین منبع اداره و رهبری امور است که روشنگر خط مشی‌های تصمیم‌گیری است، از جمله خداوند متعال در قرآن کریم در سوره نساء تأییدی می‌نماید که: **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدَّوْا الْأَمَانَاتِ الِیْ أَهْلِهَا**: همانا خداوند دستور می‌دهد که امانت‌ها را به اهلش بسپارید (سوره نساء، آیه ۵۷).

بعد از قرآن کریم، از منابع معتبر اسلامی برای درک شیوه اداره امور سازمان‌ها، از عهدنامه‌ای که حضرت علی(ع) برای مالک اشتر نخعی فرماندار مصر نوشته است، می‌توان نام برد. در این عهدنامه که آن را منشور حکومت اسلامی می‌خوانند، آن حضرت برای مدیران توصیه‌های ارزشمندی دارد که در سایه اقدام به آنها جامعه به سعادت می‌رسد. در این عهدنامه، توجه به انتخاب کارگزاران صالح برای انجام امور، ارزشیابی کارکنان و برقراری سیستم حقوق و دستمزد مناسب، برقراری روابط انسانی، تقویت روح تحقیق، تشویق کارکنان به صداقت و پاکی و تلفیق هدف‌های فردی و سازمانی توجه شده است.

**نظریه نووک:** طبق نظریه نووک طی یک فرآیند ۷ مرحله‌ای به شرح: ۱- نمودار شغلی یا تجزیه تحلیل شغل؛ ۲- شایستگی‌های مدیریتی؛ ۳- ارزشیابی و شیوه‌های آن؛ ۴- سیستم اجرایی؛ ۵- فرآیند و تحلیل؛ ۶- بازخور و اجرا؛ ۷- کنترل و ارزیابی، می‌توان برنامه‌ریزی مناسبی برای

جانشینی مدیران اعمال نمود.

**نظریه دیوید کهن و کارن جکسون:** طبق نظریه دیوید کهن و کارن جکسون طی یک فرآیند ۶ مرحله‌ای به شرح: ۱- تعریف ارزش‌های سازمانی؛ ۲- فراهم کردن زمینه‌های ارزیابی منصفانه و واقعی؛ ۳- ایجاد منبع افراد با استعداد؛ ۴- مشارکت ارزیابان در پرورش و ارتقاء منبع افراد با استعداد؛ ۵- انتخاب از بین افراد موجود در منبع ذخیره مدیریت؛ ۶- انتخاب افراد و مدیران لایق، می‌توان برنامه‌ریزی مناسبی برای جانشینی مدیران اعمال نمود.

**نظریه ویلیام بایهام:** طبق نظریه ویلیام بایهام طی یک فرآیند ۷ مرحله‌ای به شرح: ۱- تعیین حد و مرز کمبود قریب‌الوقوع رهبری سازمان؛ ۲- شناسایی معیارهای شایستگی جهت مشاغل مختلف بر اساس نیاز فعالیت‌های آینده، سازمان ارزش‌ها و استراتژی‌ها؛ ۳- شناسایی افراد پتانسیل جهت قرار دادن در منبع ذخیره مدیریت؛ ۴- ارزیابی نقاط قوت و خالهای مهارتی افراد پر پتانسیل و تعیین اعضای منبع ذخیره مدیریت از بین آنها؛ ۵- ایجاد برنامه پرورش برای افراد پر پتانسیل؛ ۶- انتخاب و قرار دادن در مشاغل کلیدی؛ ۷- نظارت مستمر بر سیستم و حمایت از مدیران ارشد در اجرای مراحل مختلف برنامه جانشین.

**نظریه جیمز واکر:** طبق نظریه جیمز واکر طی یک مرحله ۹ مرحله‌ای به شرح: ۱- بررسی اطلاعات مربوط به جنبه‌های فردی مدیریتی شامل پیشرفت، تجارب، تحصیلات مربوط به علائق و ترجیحات فرد نسبت به مراحل شغلی آینده؛ ۲- ارزیابی عملکرد فردی نسبت به اهداف یا استانداردهای کاری تعیین شده؛ ۳- تعیین نیازمندی‌های مدیریت امور کارکنان از طریق پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کسب‌وکار سازمان؛ ۴- تعریف نیازمندی‌های کیفی پست‌های مدیریتی آتی؛ ۵- بررسی و بحث در مورد اطلاعات به‌دست آمده در مراحل قبلی توسط مدیران سازمان در کلیه سطوح؛ ۶- تعیین اقدامات در زمینه آموزشی یا پرورشی مورد نیاز هر نامزد جهت جانشینی؛ ۷- تهیه طرح‌های لازم برای ایجاد تجارب وسیع شغلی و ارزشیابی نامزدهای با استعداد زیر نظر مدیران؛ ۸- تهیه خلاصه وضعیت نامزدها و میزان آمادگی آنان جهت تصدی وظایف مختلف در نظر گرفته شده برابر برنامه‌ریزی جانشینی؛ ۹- تهیه طرح‌های موقتی برای از میان بردن هرگونه مازاد و یا کمبود احتمالی در کادر مدیریتی از طریق خاتمه دادن به کار برخی، تعیین تکالیف ویژه رفع شکاف‌ها، کارمندیابی و امثال اینها.

باتوجه به اینکه همه صاحب‌نظران فوق در نظریه‌شان شاخص‌هایی از قبیل شناسایی و انتخاب مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل و شرایط احراز شغل، تعیین معیارهای شایستگی، ارزیابی نامزدها، رتبه‌بندی، انتخاب و انتصاب و در نهایت انتخاب شایسته‌ترین فرد و صدور حکم برای وی را مد نظر قرار داده‌اند، لذا این شاخص‌ها به عنوان شاخص‌های تنظیم مدل عملی تحقیق مدنظر قرار گرفته است.

## مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر از نظر نوع (هدف) کاربردی و از نظر روش و ماهیت، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد این پژوهش بین سال‌ها ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ انجام گردید. جامعه آماری این تحقیق روسای بازرسی و معاونین ارزشیابی و انتصابات معاونت‌ها، پلیس‌های تخصصی و فرماندهی انتظامی استان‌ها بوده و با توجه به محدودیت جامعه آماری، برای انتخاب نمونه آماری از روش تمام شماری استفاده شده است. در این تحقیق پس از اطمینان از روایی و پایایی از روش میدانی با استفاده از پرسشنامه ۱۹ سؤالی محقق ساخته مورد استفاده قرار گرفته است.

### تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق:

**ارزشیابی:** در این تحقیق منظور از ارزشیابی، این است که معاونین بازرسی و ارزشیابی و انتصابات در یگان‌های ناجا برای انتخاب مدیران میانی ناجا از تمامی ابزارها و روش‌ها استفاده کنند.  
**برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت:** در این تحقیق منظور از برنامه‌ریزی جانشینی فرآیندی که طی آن عملیات شناسایی، انتخاب و انتصاب در ناجا برای جایگزینی مدیران میانی به صورت علمی صورت می‌گیرد.

**شایستگی‌های مدیریتی:** در این تحقیق منظور از شایستگی‌های مدیریتی، دانایی‌ها، توانایی‌ها، و مهارت‌های عمومی و تخصصی مدیران میانی ناجا می‌باشد.

**انتخاب:** در این تحقیق منظور از انتخاب، مقایسه مدیران عملیاتی ناجا از لحاظ عملکرد، توان بالقوه و ویژگی‌های فردی با نیازهای سازمان و معیارهای شایستگی جهت تعیین مدیران میانی برای تصدی سطوح مدیریتی است.

**انتصاب:** در این تحقیق منظور از انتصاب واگذاری مشاغل میانی سازمان ناجا به شایسته فرد در بین افراد با استعداد می‌باشد.

**مدیران میانی:** در این تحقیق منظور از مدیران میانی، جایگاه‌های ۱۶ (سرهنگی) و ۱۷ (سرتیپ دومی) می‌باشند.

## یافته‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه بخش تحلیل جمعیت‌شناسی، تحلیل توصیفی داده‌ها و تحلیل استنباطی داده‌ها انجام گرفته است. در بخش تحلیل جمعیت‌شناسی به توصیف فراوانی و درصد پاسخگویان برحسب متغیرهای سن، جنس، تحصیلات، عضویت، سنوات و... پرداخته شده و در بخش تحلیل توصیفی داده‌ها، به توصیف میزان و درصد پاسخگویان به سؤال‌های پرسشنامه

پرداخته شده و در بخش سوم، به وسیله برخی از تکنیک‌های آماری مانند: مک نمار،  $\chi^2$ ،  $U$  من ویتنی، کروسال والیس، فرضیه‌های تحقیق و داده‌ها مورد بررسی و تحلیل آماری قرار گرفته است.

جدول شماره ۱. تحلیل توصیفی داده‌ها مربوط به فرضیات تحقیق

فرضیات	تعداد سؤالات مربوط به هر فرضیه	شماره سؤالات	میزان و درصد پاسخگویان				
			خیلی کم	کم	تا حدودی	زیاد	خیلی زیاد
فرضیه اول	۴ سؤال	۱	---	۳ نفر (۵٪)	۲۶ نفر (۴۳/۳٪)	۲۳ نفر (۳۸/۳٪)	۸ نفر (۱۳/۳٪)
		۲	۱ نفر (۱/۷٪)	۵ نفر (۸/۳٪)	۹ نفر (۱۵٪)	۳۳ نفر (۵۵٪)	۱۲ نفر (۲۰٪)
		۳	---	۴ نفر (۶/۷٪)	۱۹ نفر (۳۱/۷٪)	۲۷ نفر (۴۵٪)	۱۰ نفر (۱۶/۷٪)
		۴	---	۲ نفر (۳/۳٪)	۱۶ نفر (۲۶/۷٪)	۳۳ نفر (۵۵٪)	۹ نفر (۱۵٪)
		۵	---	۷ نفر (۱۱/۷٪)	۲۰ نفر (۳۳/۳٪)	۲۶ نفر (۴۳/۳٪)	۷ نفر (۱۱/۷٪)
فرضیه دوم	۱۲ سؤال	۶	---	۱۴ نفر (۲۳/۳٪)	۲۶ نفر (۴۳/۳٪)	۱۸ نفر (۳۰٪)	۲ نفر (۳/۳٪)
		۷	۲ نفر (۳/۳٪)	۹ نفر (۱۵٪)	۳۲ نفر (۵۳/۳٪)	۱۳ نفر (۲۱/۷٪)	۴ نفر (۶/۷٪)
		۸	۳ نفر (۵٪)	۴ نفر (۶/۷٪)	۲۷ نفر (۴۵٪)	۲۱ نفر (۳۵٪)	۵ نفر (۸/۳٪)
		۹	---	۴ نفر (۶/۷٪)	۲۱ نفر (۳۵٪)	۳۰ نفر (۵۰٪)	۵ نفر (۸/۳٪)
		۱۰	۲ نفر (۳/۳٪)	۹ نفر (۱۵٪)	۲۴ نفر (۴۰٪)	۲۳ نفر (۳۸/۳٪)	۲ نفر (۳/۳٪)
		۱۱	۱ نفر (۱/۷٪)	۴ نفر (۶/۷٪)	۲۸ نفر (۴۶/۷٪)	۲۷ نفر (۴۵٪)	---
		۱۲	۱ نفر (۱/۷٪)	۲ نفر (۳/۳٪)	۲۳ نفر (۳۸/۳٪)	۲۴ نفر (۴۰٪)	۱۰ نفر (۱۶/۷٪)
		۱۳	۱ نفر (۱/۷٪)	۲ نفر (۳/۳٪)	۸ نفر (۱۳/۳٪)	۲۸ نفر (۴۶/۷٪)	۲۱ نفر (۳۵٪)
		۱۴	---	۵ نفر (۸/۳٪)	۱۴ نفر (۲۳/۳٪)	۲۴ نفر (۴۰٪)	۱۷ نفر (۲۸/۳٪)
		۱۵	---	۳ نفر (۵٪)	۱۱ نفر (۱۸/۳٪)	۲۴ نفر (۴۰٪)	۲۲ نفر (۳۶/۷٪)
		۱۶	---	۶ نفر (۱۰٪)	۲۰ نفر (۳۳/۳٪)	۲۳ نفر (۳۸/۳٪)	۱۱ نفر (۱۸/۳٪)
		۱۷	۸ نفر (۱۳/۳٪)	۶ نفر (۱۰٪)	۲۳ نفر (۳۸/۳٪)	۱۶ نفر (۲۶/۷٪)	۷ نفر (۱۱/۷٪)
		۱۸	۴ نفر (۶/۷٪)	۸ نفر (۱۳/۳٪)	۳۰ نفر (۵۰٪)	۱۵ نفر (۲۵٪)	۳ نفر (۵٪)
		فرضیه سوم	۲ سؤال	۱۹	۳ نفر (۵٪)	۷ نفر (۱۱/۷٪)	۲۷ نفر (۴۵٪)
فرضیه چهارم	۱ سؤال	---	---	---	---	---	

فرضیه اول: شناسایی و به دست آوردن موجودی نامزدهای مدیریتی (مدیران میانی) ناجا بر مبنای اصول علمی می‌باشد.

جدول شماره ۲. نتایج حاصل از آزمون  $t$  یک طرفه جهت بررسی فرضیه اول

شرح	تعداد	درجه آزادی	$t$	میانگین	تفاوت میانگین	انحراف معیار	سطح معنادار
فرضیه اول	۶۰	۵۹	۹/۴۹۰	۳/۷۴۱	۰/۷۴۱	۰/۶۰۵	...

با توجه به اینکه مقدار  $t$  محاسبه شده (۹/۴۹۰) از  $t$  جدول (۱/۹۶) بزرگتر است و سطح معناداری کوچکتر از ۵٪ است و همچنین میانگین بزرگتر از ۳ می‌باشد آماره آزمون در ناحیه  $H_1$

قرار می‌گیرد و فرض  $H_0$  رد می‌شود و ادعای محقق مبنی بر اینکه شناسایی و به‌دست آوردن موجودی نامزدهای مدیریتی (مدیران میانی) ناجا بر مبنی اصول علمی است، تأیید می‌شود.

**فرضیه دوم:** ارزیابی نامزدهای مدیریتی جهت احراز مشاغل مدیریت میانی بر مبنای معیارهای تخصصی شایستگی می‌باشد.

#### جدول شماره ۳. نتایج حاصل از آزمون t یک طرفه جهت بررسی فرضیه دوم

شرح	تعداد	درجه آزادی	t	میانگین	تفاوت میانگین	انحراف معیار	سطح معنادار
فرضیه اول	۶۰	۵۹	۸/۲۲۳	۳/۵۶۱	۰/۵۶۱	۰/۵۲۸	...

با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده (۸/۲۲۳) از t جدول (۱/۹۶) بزرگتر است و سطح معناداری ک.چکتر از ۵٪ است و همچنین میانگین بزرگتر از ۳ می‌باشد آماره آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار می‌گیرد و فرض  $H_0$  رد می‌شود و ادعای محقق مبنی بر اینکه ارزیابی نامزدهای مدیریتی جهت احراز مشاغل مدیریت میانی بر مبنای معیارهای تخصصی شایستگی می‌باشد تأیید می‌شود.

**فرضیه سوم:** رتبه‌بندی نامزدهای ارزیابی شده بر مبنای نمرات اکتسابی مرحله قبل می‌باشد

#### جدول شماره ۴. نتایج حاصل از آزمون t یک طرفه جهت بررسی فرضیه سوم

شرح	تعداد	درجه آزادی	t	میانگین	تفاوت میانگین	انحراف معیار	سطح معنادار
فرضیه اول	۶۰	۵۹	۱۲/۲۰	۳/۱۸۳	۰/۱۸۳	۰/۸۲۸	...

با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده (۱۲/۲۰) از t جدول (۱/۹۶) بزرگتر است و سطح معناداری ک.چکتر از ۵٪ است و همچنین میانگین بزرگتر از ۳ می‌باشد آماره آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار می‌گیرد و فرض  $H_0$  رد می‌شود و ادعای محقق مبنی بر اینکه رتبه‌بندی نامزدهای ارزیابی شده بر مبنای نمرات اکتسابی مرحله قبل می‌باشد تأیید می‌شود.

**فرضیه چهارم:** انتخاب و انتصاب مدیران میانی ناجا با کسب بالاترین رتبه صورت می‌گیرد.

#### جدول شماره ۵. نتایج حاصل از آزمون t یک طرفه جهت بررسی فرضیه چهارم

شرح	تعداد	درجه آزادی	t	میانگین	تفاوت میانگین	انحراف معیار	سطح معنادار
فرضیه اول	۶۰	۵۹	۲/۴۹	۳/۱۶۶۷	۰/۱۶۶۷	۰/۸۲۶	...

با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده (۲/۴۹) از t جدول (۱/۹۶) بزرگتر است و سطح معناداری ک.چکتر از ۵٪ است و همچنین میانگین بزرگتر از ۳ می‌باشد آماره آزمون در ناحیه  $H_1$  قرار می‌گیرد و فرض  $H_0$  رد می‌شود و ادعای محقق مبنی بر اینکه انتخاب و انتصاب مدیران میانی ناجا با کسب



بالاترین رتبه صورت می‌گیرد تأیید می‌شود.

## بحث و نتیجه گیری

### فرضیه اول:

#### ۱- نتیجه تحلیل استنباطی

با توجه به تجزیه و تحلیل سؤالات فرضیه اول از طریق آزمون t یک طرفه و بزرگتر بودن t محاسباتی نسبت به t جدول فرضیه اول تأیید می‌شود.

#### ۲- نتیجه تحلیل توصیفی

- بررسی سؤال اول مربوط به فرضیه اول در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۳۱ نفر (۵۱/۷٪) از خبرگان معتقدند که شناسایی کاندیدها توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با مراجعه به شرح شغل صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال دوم مربوط به فرضیه اول در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۴۵ نفر (۷۵٪) از خبرگان معتقدند که شناسایی کاندیدها توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با مراجعه به شرایط احراز شغل صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال سوم مربوط به فرضیه اول در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۳۷ نفر (۶۱/۷٪) از خبرگان معتقدند که شناسایی کاندیدها توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیارهای شایستگی عمومی (تجربه، تحصیلات، توانایی ذهنی و جسمی و ...) صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال چهارم مربوط به فرضیه اول در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۴۲ نفر (۷۰٪) از خبرگان معتقدند که شناسایی کاندیدها توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به موجودی مدیریتی (دارندگان مشاغل مدیریت عملیاتی) صورت می‌گیرد.

با توجه به بررسی چهار سؤال مربوط به فرضیه اول ملاحظه می‌شود که به طور میانگین ۶۴/۵۶ از خبرگان معتقدند که شناسایی و به دست آوردن موجودی نامزدهای مدیریت میانی ناجا بر مبنای اصول علمی صورت می‌گیرد.

### فرضیه دوم:

#### ۱- نتیجه تحلیل استنباطی

با توجه به تجزیه و تحلیل سؤالات فرضیه دوم از طریق آزمون t یک طرفه و بزرگتر بودن t محاسباتی نسبت به t جدول فرضیه دوم تأیید می‌شود.

## ۲- نتیجه تحلیل توصیفی

- بررسی سؤال پنجم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۳۳ نفر (۵۵٪) از خبرگان معتقدند که در ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد از روش بازخورد ۳۶۰ استفاده می‌شود.

- بررسی سؤال ششم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۲۰ نفر (۳۳٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص خلاقیت صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال هفتم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۱۷ نفر (۲۸٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص نوآوری صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال هشتم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۲۶ نفر (۴۳٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص میزان قدرت تجزیه و تحلیل (مهارت ادراکی) صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال نهم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۳۵ نفر (۵۸٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص مهارت انسانی (توانایی در کار کردن، درک نمودن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه) صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال دهم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۲۵ نفر (۴۱٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص به روز بودن در دانش و مهارت‌های تخصصی (مهارت فنی) صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال یازدهم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۲۷ نفر (۴۵٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص سرعت در تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال دوازدهم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۳۴ نفر (۵۶٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها

برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص مهارت ارتباط گفتاری صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال سیزدهم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۴۹ نفر (۸۱/۷٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص تقوا صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال چهاردهم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۴۱ نفر (۶۸/۳٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص عزت نفس صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال پانزدهم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۴۶ نفر (۷۶/۷٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص تعهد صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال شانزدهم مربوط به فرضیه دوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۳۴ نفر (۵۶/۷٪) از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیران میانی توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد با توجه به معیار و شاخص سعه صدر صورت می‌گیرد.

با توجه به بررسی دوازده سؤال مربوط به فرضیه دوم ملاحظه می‌شود که به‌طور میانگین ۵۶٫۶٪ از خبرگان معتقدند که ارزیابی نامزدهای مدیریتی جهت احراز مشاغل مدیریت میانی بر مبنای معیارهای تخصصی شایستگی صورت می‌گیرد.

### فرضیه سوم

#### ۱- نتیجه تحلیل استنباطی

با توجه به تجزیه و تحلیل سؤال‌ات فرضیه سوم از طریق آزمون  $t$  یک‌طرفه و بزرگتر بودن  $t$  محاسباتی نسبت به  $t$  جدول فرضیه سول تأیید می‌شود.

#### ۲- نتیجه تحلیل توصیفی

- بررسی سؤال هفدهم مربوط به فرضیه سوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۲۳ نفر (۳۸/۳٪) از خبرگان معتقدند که نمره حاصل از ارزیابی نامزدهای مدیران میانی ناچا توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی با توجه به رتبه‌بندی نامزدهای مذکور صورت می‌گیرد.

- بررسی سؤال هیجدهم مربوط به فرضیه سوم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۱۸ نفر (۳۰٪) از خبرگان معتقدند که مکانیزم فعلی به مقدار زیاد برای محاسبه نمره و رتبه‌بندی نامزدهای مدیران میانی ناجا توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی مناسب است.

با توجه به بررسی دو سؤال مربوط به فرضیه سوم ملاحظه می‌شود که به‌طور میانگین  $34/2$  از خبرگان معتقدند که رتبه‌بندی نامزدهای ارزیابی شده بر مبنای نمرات اکتسابی مرحله قبل صورت می‌گیرد.

### فرضیه چهارم:

#### ۱- نتیجه تحلیل استنباطی

با توجه به تجزیه و تحلیل سؤالات فرضیه چهارم از طریق آزمون  $t$  یک‌طرفه و بزرگتر بودن  $t$  محاسباتی نسبت به  $t$  جدول فرضیه چهارم تأیید می‌شود.

#### ۲- نتیجه تحلیل توصیفی

بررسی سؤال نوزدهم مربوط به فرضیه چهارم در پرسشنامه نشان می‌دهد که تعداد ۲۳ نفر (۳۸/۳٪) از خبرگان معتقدند که در انتصاب فرد مناسب نامزدهای مدیران میانی ناجا توسط کارشناسان بازرسی یگان‌ها برای انتخاب مشاغل مدیریت میانی به مقدار زیاد بر مبنای رتبه اکتسابی نامزدها تصمیم‌گیری می‌شود.

با توجه به بررسی یک سؤال مربوط به فرضیه چهارم ملاحظه می‌شود که به‌طور میانگین  $38/3$  از خبرگان معتقدند که انتخاب و انتصاب مدیران ناجا با کسب بالاترین رتبه صورت می‌گیرد.

**پیشنهادها:** پیشنهادهای این تحقیق در سه قسمت مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ ابتدا با توجه به نتایج حاصله به ارائه پیشنهاد در راستای نقطه نظرات آزمودنی‌ها می‌پردازیم و سپس در قسمت بعدی، با تکیه بر تجارب و دیدگاه‌های محقق، پیشنهادهایی ارائه و در نهایت در قسمت سوم به ارائه سایر پیشنهادها مقتضی پرداخته خواهد شد.

**پیشنهادهای مربوط به نتایج نظرات آزمودنی‌ها:** پیشنهادهای مطرح شده در این بخش برپایه نقطه نظرات به‌دست آمده از آزمودنی‌ها و در تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌باشد.

**پیشنهاد برای فرضیه اول:** نظر به اینکه سؤال‌های ۱ و ۲ از لحاظ محتوایی و فرآیندی مرتبط با هم می‌باشند و امر شناسایی نامزدهای مدیریتی بر اساس شرح شغل مربوط به ساختار و سازمان قبلی ناجا انجام می‌گرفت لذا پیشنهاد می‌گردد:

۱- معاونت طرح و برنامه ناجا نسبت به بازنگری شرح شغل، متناسب با ماموریت‌ها و وظایف سازمان جدید اقدام نماید.

۲- شرایط احراز شغل با توجه به شرح وظایفها سازمان جدید تدوین و در فرآیند شناسایی ملاک عمل قرار گیرد.

۳- در تعیین معیارهای تخصصی شایستگی، شرایط احراز شغل بیشتر مورد توجه قرار گیرد. **پیشنهاد برای فرضیه دوم:** نظر به اینکه سؤالهای شماره ۳ تا ۱۶ از لحاظ فرآیند اجرایی مرتبط با هم و از نظر محتوایی با هم تفاوت دارند و هر کدام از معیارها و ملاکهای مندرج در آنها برای شناسایی، ارزشیابی نامزدهای مدیریتی جایگاه خاص خودش را دارا می‌باشد و در تحقیق حاضر خبرگان بازرسی‌های معاونت‌ها و فرماندهان انتظامی استان‌ها نظر به مدنظر قرار گرفتن شاخص‌های فوق را نموده‌اند لذا پیشنهاد می‌گردد:

۱- در تعیین ملاک‌ها و معیارهای شایستگی علاوه بر معیارهای تخصصی مربوط به هر شغل، ملاک‌های عمومی متناسب با اهمیت و ارزش شغل و ارزش‌های دینی و مذهبی کشور تعیین و مورد توجه قرار گیرد.

۲- معیارها و شاخص‌های تخصصی سنجش شایستگی در هر شغل در اختیار نامزدهای مدیریتی قرار گیرد تا افراد شایسته متناسب با آن توانمندی‌های خود را ارتقاء دهند.

۳- در تعیین و بازرگری معیارهای تخصصی شایستگی از نظرات و پیشنهادهای معاونت‌ها و پلیس‌های تخصصی در محدوده مشاغل مربوط به خود بهره‌برداری گردد. **پیشنهاد مربوط به فرضیه سوم:**

۱- نتیجه ارزیابی نامزدهای تصدی مشاغل مدیریتی با توجه به نمرات اکتسابی (کارنامه عملکرد) در اختیار آنان قرار گیرد.

۲- بانک اطلاعات جامع و کامل نرم افزاری و هوشمند برای نگهداری نتایج ارزیابی نامزدهای مدیریتی تهیه تا در رتبه‌بندی و انتخاب و انتصاب بر مبنای نمرات اکتسابی مورد استفاده قرار گیرد.

**پیشنهاد مربوط به فرضیه چهارم:** رؤسای بازرسی و ارزشیابی و انتصابات در انتصاب مدیران میانی مراحل ارزشیابی و رتبه‌های اکتسابی نامزدها را بر اساس معیارهای شایستگی‌های مذکور در تحقیق، بیشتر از پیش با توجه به سازمان جدید مورد توجه قرار دهند.

### **پیشنهادها از نظر تجارب و دیدگاه‌های محقق:**

۱- به منظور ارتقاء شایستگی‌های نامزدهای مدیریتی دوره‌های آموزشی مرتبط با تخصص آنان برگزار گردد.

۲- به منظور پیشبرد اهداف سازمانی و تخصصی بودن ماموریت‌های ناجا مدیران میانی از بین مدیران عملیاتی همان یگان انتخاب شود.

- ۳- انتصاب مدیران میانی ناجا بر اساس نتایج فرآیند شناسایی و ارزشیابی صورت گرفته و از هرگونه اعمال سلیقه و نظر شخصی پرهیز گردد.
- سایر پیشنهادات:** پیشنهادهای ذیل در راستای انجام این تحقیق احصاء گردیده و در واقع نیازمند یک کار پژوهشی می باشد به طوری که انجام پژوهش های کاربردی با موضوعات ذیل می تواند ضمن تأثیر مثبت در فرآیند شناسایی، ارزشیابی، انتخاب و انتصاب مدیران کارگشای برخی سیاست های انتصاب مدیران باشد:
- ۱- پیشنهاد می شود این تحقیق با روش میدانی (مراجعه مستقیم به اسناد، مدارک و سوابق بازرسی یگان ها) نیز انجام تا نسبت به کنترل متغیرها اقدام گردد.
  - ۲- تحقیقی مشابه در نیروهای مسلح، ادارات و سازمان های دولتی انجام شود.
  - ۳- در این تحقیق مولفه های محدودی از معیارهای تخصصی و عمومی شایستگی مدیران مورد آزمون قرار گرفت، در صورت امکان تحقیقی جامع تر صورت گیرد.

### کتابنامه

- اسکندری، محسن (۱۳۸۲)، ارزشیابی عملکرد فردی، فصلنامه علمی کاربردی بینا، سال سوم، شماره پنج. ال دولان، سی شولر (۱۳۷۶). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۴). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- انواری، رستمی، خداداد حسینی، سید حمید و آذر عادل (۱۳۸۱). طراحی نظام ارزشیابی عملکرد دستگاه های اجرایی تهران، تهران: دانشکده مدیریت.
- بابایی، محمد علی (۱۳۷۷). مدیران سایه ارزیابی سنجش استعداد های شایستگی مدیریتی. تهران: نشر مهارت.
- حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۴). روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سمت.
- حسینیان، شهابت (۱۳۸۲). کاربرد الگوی ریاضی در تصمیم سازی نظام جانشینی مدیریت ناجا، پایان نامه دکترا.
- دعایی، حبیب ا... (۱۳۷۶). بهسازی منابع انسانی، مشهد: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی.
- دولان، شیمون ال و رندال اس شولر (۱۳۷۷). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد طوسی و محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- دهقانان، حامد (۱۳۸۵). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورتها و راهکارها)، تهران: مجله مجلس و پژوهش، شماره ۵۳.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۶). تئوری سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار.

رایبیز، استیفن (۱۳۷۷). **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه قاسم کبیری، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

رایبیز، استیفن (۱۳۸۴). **مبانی مدیریت**، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد علی حمید رفیعی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رایبیز، استیفن (۱۳۸۵). **مدیریت رفتار سازمانی**، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رضاییان، علی (۱۳۷۷). **اصول مدیریت**، تهران: سمت.

زرگر، محمود (۱۳۸۰). **راهنمای جامع SPSS**، تهران: بهینه.

سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴). **مدیریت منابع انسانی**، تهران: سمت.

سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۱). **مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان**، تهران: نشر نگاه دانش.

عاصمی‌پور، محمد جواد (۱۳۷۱). **طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران با جهت‌گیری**

#### بهبود مدیریت دولتی

عباس زادگان، سید محمد (۱۳۸۴). **کاربرد پایایی و روایی در پژوهش**، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. علوی، سید امین الله، **ارزشیابی عملکرد افراد** (مجموعه شانزدهم - ص ۴۹). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

غفاریان، وفا (۱۳۷۹). **شایستگی‌های مدیریتی**، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

کاظمی، بابک (۱۳۷۶). **مدیریت امور کارکنان**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

کوکلان، هوشنگ (۱۳۷۳). **مبانی رفتار سازمانی**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

کوئتر، هرولد و سیریل اودانل (۱۳۷۷). **اصول مدیریت**، ترجمه محمد علی طوسی، علی اکبر فرهنگی، سید

امین... علوی و اکبر مهدویان، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۷). **مدیریت منابع انسانی و روابط کار**، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۱). **مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار**، تهران: میر.

میچل، ترنس (۱۳۷۶). **مدیریت در سازمان‌ها**، ترجمه محمد حسین نظری نژاد، مشهد: موسسه چاپ و

انتشارات آستان قدس رضوی.

مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). **مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: ترمه.

میری، ویدا (۱۳۷۶). **ارزیابی عملکرد کارکنان**، **مجله تدبیر**، شماره ۸۰.

ویلیام جی، راث ول (۱۳۸۳). **برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر**، ترجمه احمد رضا حراف، تهران: شرکت ملی

صنایع پتروشیمی.