

A Model for Selecting the Managers of Public Enterprises Considering Paragraphs 3 and 4 of the General Policies of the Administrative System



*Shahrokh Ghasemi¹, Gholamreza Memarzadeh Tehran², Nasrin Jazani³,
Saied Sayad⁴, Alireza Hassanzadeh⁵

1. PhD of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University Qazvin Branch, Qazvin, Iran
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economy, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
4. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University Central Tehran Branch, Tehran, Iran
5. Associate Professor, Department of Information Technology Management, Faculty of Management and Economy, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran



Citation: Ghasemi, Sh., Memarzadeh Tehran, Gh., Jazani, N., Sayad, S., & Hassanzadeh, A. (2022). [A Model for Selecting the Managers of Public Enterprises Considering Paragraphs 3 and 4 of the General Policies of the Administrative System]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 10 (1), 186-210. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2021.273835.2208>

<https://doi.org/10.30507/JMSP.2021.273835.2208>

20.1001.1.23452544.1400.9.0.8.8



Funding: See Page 61
Received: 04/01/2021
Accepted: 10/04/2021
Available Online: 21/03/2022

Article Type: Research paper

Key words:

Selecting Managers, Political Interventions, public enterprises, Interpretive structural modeling, general policies of the administrative system.

ABSTRACT

One of the main aspects of reforming the administrative system and improving the management is to select qualified managers based on practical and unambiguous criteria which is emphasized in paragraphs 3 and 4 of the general policies of the administrative system by the supreme leader. Accordingly, it is imperative to consider the effective criteria of qualification, whether they are political or nonpolitical. In fact, research findings suggest that the political criteria result in the negligence of the qualified managers. So, this study aims to analyze the role, effect, and influence of the political criteria in selecting the managers through the case study of the national oil company of Iran in order to ease the process of applying the general policies of the administrative system. The study attempts to suggest a model to show the relationship among the criteria based on the literature. The research approach is quantitative, of a practical type through a descriptive-survey method. After prioritizing the criteria and suggesting the interpretive structural model by 12 experts in the field, the findings showed the general policies of development in the oil industry in general, and the socio-cultural and economic factors in particular, are the most effective criteria and intra- and extra-organizational interventions. Using MicMac analysis, we measured the effectiveness of the political factors, based on which the political factors were grouped as the relational variables. Finally, the limitations and suggestions for further study were provided.

JEL Classification: M10, C52, D72.

* Corresponding Author:

Shahrokh Ghasemi, PhD

Address: Islamic Azad University Qazvin Branch, Qazvin

Tel: +98 (912) 5337944

E-mail: ghassemi3@yahoo.com

الگوی انتخاب مدیران شرکتهای دولتی ناظر بر بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری

* شاهرخ قاسمی^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^۲، نسربین جزنی^۳، سعید صیاد^۴، علیرضا حسن‌زاده^۵

۱. دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران
۵. دانشیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران



20.1001.1.23452544.1400.9.0.8.8

چکیده

یکی از ابعاد مهم اصلاح نظام اداری و بهبود مدیریت، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته مبتنی بر اصول عملی و وجود معیارهای عینی و شفاف است که این مهم در بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری نیز مورد تأکید قرار گرفته است. بر این اساس، ضروری است عوامل و شاخص‌های اثرگذار بر تحقق یا عدم تحقق شایسته‌سالاری، از جمله عوامل سیاسی و غیرسیاسی، مورد توجه جدی قرار گیرد و شفاف شود؛ ولی در عمل نتایج بسیاری از پژوهش‌ها نشان می‌دهد تأثیر عوامل سیاسی در انتخاب افراد، به نادیده انگاشته شدن تمایل دارد. از این رو مسئله پژوهش بررسی نقش، اثرگذاری و اثرپذیری عوامل سیاسی در انتخاب مدیران حوزه مورد مطالعه (شرکت ملی نفت ایران) در راستای تسهیل عملیاتی کردن سیاست‌های کلی نظام اداری است. بنابراین هدف اصلی پژوهش ارائه مدل از طریق تعیین روابط بین مؤلفه‌هاست که بدین منظور در بررسی پیشینه، اجزای مدل شناسایی شد. رویکرد پژوهش، کمی و نوع آن از نظر هدف مطالعه، کاربردی و روش پژوهش توصیفی - پیمایشی است. نتایج پژوهش، پس از اولویت‌بندی مؤلفه‌ها با مدل‌سازی ساختاری تفسیری توسط دوازده نفر از خبرگان، نشان داد سیاست‌های کلی برنامه توسعه کشور در صنعت نفت، عوامل فرهنگی - اجتماعی و عوامل اقتصادی، به‌عنوان زمینه‌سازترین مؤلفه‌ها و مداخله‌گرهای سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، در دسته اثرپذیرترین مؤلفه‌ها قرار دارد. با استفاده از تحلیل میک‌مک، نوع، میزان نفوذ و وابستگی مؤلفه‌ها، به‌ویژه مؤلفه‌های سیاسی، نیز مشخص شد که بر این اساس، عوامل سیاسی در دسته متغیرهای پیوندی قرار گرفت. در انتها نیز به نوآوری، محدودیت‌ها و پیشنهادهای پژوهش پرداخته شد.

طبقه‌بندی JEL: D72, C52, M10.

تاریخ دریافت: ۱۵ دی ۱۳۹۹

تاریخ پذیرش: ۲۱ فروردین ۱۴۰۰

تاریخ انتشار: ۱ فروردین ۱۴۰۱

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

کلیدواژه‌ها:

انتخاب مدیران،
مداخله‌گرهای سیاسی،
شرکتهای دولتی،
مدل‌سازی ساختاری
تفسیری، سیاست‌های
کلی نظام اداری.

* نویسنده مسئول:

دکتر شاهرخ قاسمی

نشانی: قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

تلفن: +۹۸ (۹۱۲) ۵۳۳۷۹۴۴

پست الکترونیک: ghassemi3@yahoo.com

۱. مقدمه

یکی از چالش‌های مهم شرکت‌های دولتی در حوزه منابع انسانی، تأمین و انتخاب مدیران شایسته است که از جمله شواهد آن می‌توان به نامناسب بودن شرایط استخدام در دو دهه اخیر، وجود محدودیت‌ها در اجرای برنامه‌های پرورش مدیر، بالا بودن میانگین سن مدیران فعلی (۵۳ سال) و بازنشستگی پیش از موعد برخی مدیران در حوزه مورد مطالعه اشاره کرد. این شرایط در برخی اوقات، زمینه‌ساز انتصابات سیاسی و مغایر با اصول و مبانی بندهای سوم^۱ و چهارم^۲ سیاست‌های کلی نظام اداری شده است. در این خصوص، به‌نظر می‌رسد افراد به‌دلایلی همچون روزآمد نبودن معیارهای انتخاب، وجود تنگ‌نظری‌ها و بسنده کردن به افراد در حلقه‌های نزدیک مدیریت، نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای، کم‌توجهی تصمیم‌گیران مرتبط با انتخاب مدیران به موضوع اخلاق، خصوصاً فاصله گرفتن از اخلاق اسلامی و یا برخورداری ذی‌نفعان از مهارت‌های سیاسی و اعمال نفوذ، در سمت‌های مدیریتی منصوب می‌شوند.

در ایران و دیگر کشورها، پژوهش‌های بسیاری درباره اثر بخشی نظام اداری، خصوصاً اثر بخشی انتخاب مدیران و کارکنان، انجام شده و ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده، ولی عوامل و معیارهای سیاسی اثرگذار در انتخاب مدیران مورد توجه لازم قرار نگرفته و می‌توان گفت که عامل سیاسی بُعد غایب و مهم در این امر است (قاسمی، جزنی، معمارزاده‌طهران، سیادشیرکش و حسن‌زاده، ۱۳۹۹). در کشور ایران نیز، این رویه مشهود است و در بسیاری از پژوهش‌ها، متخصصان حوزه منابع انسانی به نادیده انگاشتن بُعد سیاسی تمایل دارند. همچنین در بیشتر این پژوهش‌ها، بر ابعاد مدیریتی، ویژگی‌های کارکنان، تأثیر عامل مذهب و ارتباط آن با عملکرد مدیریتی تمرکز می‌شود. از این رو مسئله اصلی پژوهش این است که در راستای بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری که بر بهبود و روزآمدی معیارهای مرتبط با شایسته‌سالاری در نصب و ارتقای مدیران تأکید می‌کند، مدل انتخاب مدیران، با در نظر گرفتن روابط و اثرگذاری مؤلفه‌های سیاسی در شرکت‌های دولتی (مورد مطالعه شرکت ملی نفت ایران)، چگونه است و مؤلفه‌های سیاسی در این مدل چه نقشی دارند و در چه سطحی از مدل، سایر مؤلفه‌های مرتبط با انتخاب مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین هدف اصلی پژوهش، ارائه مدل بومی انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی در راستای تسهیل عملیاتی‌سازی سیاست‌های کلی نظام اداری در شرکت ملی نفت ایران از طریق مشخص کردن روابط بین مؤلفه‌ها در مدل پیشنهادی است و هدف فرعی پژوهش هم تعیین حوزه‌های اثرگذاری و اثرپذیری مؤلفه‌های سیاسی و سایر مؤلفه‌های

۱. بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای.

۲. دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران.

مرتبط با موضوع انتخاب مدیران در جامعه مورد بررسی و برعکس است.

بی‌تردید در صورت نداشتن مدل بومی اثربخش و نبود مرزبندی بین مشاغل سیاسی و حرفه‌ای در شرایط کنونی، افراد سیاسی مناصب حرفه‌ای را تصاحب می‌کنند و از این طریق زبان‌های جبران‌ناپذیری مانند مثلث شدن شایسته‌سالاری، دچار روزمرگی شدن و ناتوانی در برنامه‌ریزی راهبردی (سالارکبا، ۱۳۹۷، ص. ۳۶) را بر پیکره شرکت ملی نفت ایران و در مقیاس بزرگ‌تر به کشور وارد می‌کنند. بنابراین ضروری است با انجام پژوهش‌های علمی در زمینه آثار متغیرهای سیاسی بر عملکرد افراد و سازمان، مرزبندی تأثیر این‌گونه متغیرها در انتخاب مدیران بررسی گردد و به‌منظور کاهش مشکلات یادشده و تسهیل عملیاتی‌سازی بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری، مدلی متناسب با بوم‌شناسی و نظام سیاسی کشور برای انتخاب مدیران جامعه هدف تدوین شود؛ به‌نحوی که تقدم و تأخر، اولویت‌بندی و تأثیر و تأثر مؤلفه‌ها بر یکدیگر تعیین گردد.

روش این پژوهش توصیفی - پیمایشی است. به‌منظور بررسی نوع روابط، سطح‌بندی و نحوه اثرگذاری و اثرپذیری مؤلفه‌های کیفی شناسایی‌شده در پیشینه پژوهش، با تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری به تحلیل داده‌های حاصل از توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه در سطح جامعه هدف (با نمونه‌گیری هدفمند از جامعه خبرگان) پرداخته شد.

۲. پیشینه تحقیق و چارچوب نظری

پیشرفت و عقب‌ماندگی جوامع به نظام اداری آنان بستگی دارد. دولت‌ها به‌منظور تدوین و اجرای سیاست‌ها و مدیریت بر جامعه و جهت نیل به اهداف توسعه به نظام اداری اثربخش نیاز دارند (محمدی، الوانی، معمارزاده‌پهران و حمیدی، ۱۳۹۷). یکی از انتقادهای وارد بر نظام مدیریتی ایران این است که فقط افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریتی شوند. برای پاسخ به این انتقاد، نظریه جابه‌جایی مدیران دولتی تدوین شده است. این نظریه علت دست‌به‌دست شدن پست‌ها را در کشورها، از جمله ایران، تبیین می‌کند. در نظریه جابه‌جایی، مدیران دولتی سال‌های سال فقط پست‌های مدیریتی خود را دست‌به‌دست می‌کنند (دانایی‌فرد، ۱۳۹۳، ص. ۲۲۴). نظریه چرخش نخبگان، به‌عکس نظریه جابه‌جایی مدیران، یکی از ارکان نظام مردم‌سالاری جهان مدرن است؛ یعنی در نظریه چرخش نخبگان، همه کسانی که توانایی مدیریت امور دولتی را در خود می‌بینند، می‌توانند برای تصدی پست‌های عالی کشوری در قالب رقابت‌های حزبی اقدام کنند و در صورت کسب آرای اکثریت مردم، پست‌ها را به‌دست گیرند. برای اداره امور دولتی در سطح کشورها، در حال حاضر ظاهراً نظریه چرخش نخبگان (قدرت) بهترین گزینه تحقق مردم‌سالاری است؛ یعنی همه افراد متخصص و لایق از شانس تصدی پست مدیریت دولتی برخوردارند و پست‌های مدیریتی در حال چرخش است و از آن

همگان. ولی در نظام انتخاب مدیران مبتنی بر نظریه جابه‌جایی مدیران، مدیران در نظام خدمات عمومی انتصاب می‌شوند، نه انتخاب و این انتصاب از قبایل و عشیره‌های مدیران عالی و آشنایان و هواداران خودی‌اند و هیچ نوع گزینش علمی دقیقی در آن وجود ندارد. چنین روندی باعث می‌شود افراد برای ورود به پُست‌های مدیریتی، اگر حتی هوادار آن‌ها نباشند، دست به نظاهر و ریاکاری بزنند. از طرف دیگر افرادی که توان علمی و مدیریتی دارند ولی در فعالیتهای سیاسی درگیر نمی‌شوند، یا تدریس می‌کنند یا به انزوا کشیده می‌شوند؛ زیرا می‌دانند از توان آن‌ها برای توسعه کشور استفاده نمی‌شود (همان، ص. ۲۲۵).

نتایج پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد در نظام اداری کشور و دستگاه‌های اجرایی، مقوله سیاست‌زدگی در سطح مدیریت رواج دارد (سالارکيا، ۱۳۹۷، ص. ۳۷). از سوی دیگر تغییرات مدام سیاست‌ها از دولتی به دولت دیگر همراه با تغییر کابینه، اثرات مناسبی بر رشد اقتصادی ندارد و توسعه کشور را دچار مشکل می‌کند. بنابراین به سیاست‌گذاران پیشنهاد شده است در اجرای سیاست‌های خود به تغییرات مدیریتی توجه کنند و تا حد امکان اثرگذاری آن‌ها بر تغییرات رویه را کاهش دهند (جهان‌تیغ، هاتفی مجومرد و جلالی، ۱۳۹۸، ص. ۱۱۱). برخی مطالعات مهم مفهوم سیاست‌زدگی را در فرایندهای جذب و گزینش کارکنان دخیل می‌بینند و بیان می‌کنند که از طریق سیاسی‌کاری، افراد در سازمان انتصاب می‌یابند (Fuenzalida & Ricucci, 2019, p. 4). علاوه بر این، در برخی پژوهش‌های تجربی نشان داده شده که ارتباط تنگاتنگ بین مشاغل اداری و سیاسی تأثیرات منفی بر عملکرد سازمان‌های دولتی دارد و باعث ایجاد فساد و ناکارآمدی می‌شود (Charron, Dahlström, Fazekas & Lapuente, 2017, p. 101).

بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی (جدول ۱) که با اقتباس از پژوهش‌های اخیر (قاسمی و دیگران، ۱۳۹۹) انجام شد، بیانگر این است که یکی از ابعاد مهم در انتخاب مدیران، بُعد سیاسی است؛ اما بررسی دقیق‌تر پیشینه نشان از فقدان توجه لازم به مقوله بسیار مهم بُعد سیاسی در گزینش مدیران دارد؛ به گونه‌ای که این مطالعات اغلب بر عوامل شخصیتی، مدیریتی، فرهنگی و دینی تمرکز کرده‌اند و بحث «عوامل سیاسی و اثرات آن» در حوزه مدیریت منابع انسانی در بسیاری از آن‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. به عبارت دیگر، به نظر می‌رسد بسیاری از محققان تمایل دارند مسائل سیاسی را نادیده بگیرند. بنابراین در پیشینه و چارچوب نظری این پژوهش، موضوع انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی از بُعد متغیرهای سیاسی اثرگذار مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت مدل تحلیلی (ر.ک: پیوست) به منظور بررسی نوع روابط و سطح‌بندی مؤلفه‌ها استخراج شد.

جدول ۱. خلاصه پیشینه نظری پژوهش

نویسنده و سال	نتیج
قاسمی و دیگران، ۱۳۹۹	در این پژوهش، به‌منظور ارائه مدل انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی با تمرکز بر بُعد سیاسی (مورد مطالعه شرکت ملی نفت ایران)، با راهبرد کیفی و کمی و از طریق روش فراترکیب و دلفی، ۷ بُعد شامل ۱. سازگار انتخاب مدیران، ۲. ویژگی‌های شغلی مدیران شرکت، ۳. بُعد سیاسی، ۴. اولویت‌های استراتژیک، ۵. شیوه‌ها، اقدامات و استراتژی‌های منابع انسانی شرکت، ۶. ساختار سازمان، ۷. فضای کسب‌وکار، و ۲۰ مؤلفه و ۱۰۱ شاخص تدوین شد.
طاهری، فرخی، برجلی و عباس‌پور، ۱۳۹۶	ارائه مدل برای ارتقا و انتصاب کارکنان به سطح مدیر میانی براساس مؤلفه‌های فردی و سازمانی، بررسی وجود اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اثرات کلی متغیرهای تجربه مدیریتی، مرتبه شغلی و شایستگی بر متغیر وابسته (بسمت مدیریتی).
اسدی‌فر، خانفالهی و رضاییان، ۱۳۹۱	تدوین شایستگی‌های مدیران دولتی ایران شامل خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخ‌گویی، اسلامی بودن، مردمی بودن و بی‌توجهی به منافع شخصی.
عاصمی‌پور، ۱۳۷۲	طراحی سیستم‌های انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اجرایی کشور با هدف بهبود مدیریت: هدف از انجام این تحقیق آزمون مدل استاندارد طراحی شده درمورد مدیران بخش اجرایی کشور با استفاده از معیارهای مناسب اندازه‌گیری و مقایسه کیفیت کلی مدیران با استانداردهای مورد نیاز بوده است.
مرکز ارزیابی و توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران، ۱۳۸۷	بررسی مدل‌های شایستگی مدیریتی شرکت‌ها، سازمان‌ها و کشورهای منتخب شامل استخراج سیزده شایستگی رفتاری عمومی مدیریتی پس از مطالعه تطبیقی و بررسی ۶۷ مدل شایستگی در سطح سازمان‌ها و کشورهای منتخب.
آذر و لطیفی، ۱۳۸۷	درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت: ارزش‌ها، انگیزه و مسائل اخلاقی جزء مهم‌ترین معیارها و مهارت‌های کلیدی برای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی تلقی می‌شود.
موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸	معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه: شایستگی‌های علمی و اخلاقی، تعهد، تخصص و مهارت و به‌خصوص صفات پسندیده اسلامی.
دانی‌فرد و الوانی، ۱۳۸۶	نظریه جابه‌جایی مدیران دولتی برای تبیین رفتار نظام مدیریتی دولتی در کشورهای جهان سوم پیشنهاد شده است.
فونزالیدا و ریکوچی ^۳ (2019)	اثر سیاست بر عملکرد و نقش میانجی اقدامات مدیریت منابع انسانی: ارائه مدل علی برای تحلیل اثر عوامل سیاسی بر عملکرد.
بکر ^۴ (2017)	بررسی عوامل سیاسی و غیرسیاسی مؤثر بر عملکرد پروژه‌های عمرانی دولت در شرایط بی‌ثباتی سیاسی و اقتصادی کشور عراق: ۶۳ عامل اثرگذار بر عملکرد در ۷ گروه دسته‌بندی شد. مهم‌ترین عوامل عبارت‌اند از: هزینه‌های تأمین امنیت، هزینه‌های ناشی از فساد اداری، تعطیلات غیررسمی، هزینه بهره‌وری پایین بنابه دلایل امنیتی، بوروکراسی، دسترس‌پذیری منابع در زمان اجرای پروژه، تأخیر در پرداخت به پیمانکاران و پرداخت بابت تقاضاهای انجام تغییرات پروژه.
سونکر کوف ^۵ (2016)	مدل‌های شایستگی در بخش عمومی: تئوری شایستگی، مدل شایستگی، مفهوم شایستگی مدیریتی «کل‌نگری» و ارزیابی کل‌نگری در بخش عمومی بررسی شده است.
رضیمی، نور و دود ^۶ (2014)	ابعاد مدیریت منابع انسانی از دیدگاه مدیریت اسلامی: به برخی از ابعاد مؤثر بر حوزه منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مدیریت دانش، رهبری و رابط کار از منظر مدیریت اسلامی پرداخته است.
بیک و هانژم ^۷ (2010)	مدیریت مبتنی بر شایستگی در بخش عمومی با رویکرد یکپارچگی و براساس تناسب سه‌بُعدی مدیریت: یکپارچگی در ختم‌های منابع انسانی را از منظر تناسب افقی بین فعالیت‌های منابع انسانی، تناسب عمودی بین استراتژی‌های سازمان و فعالیت‌های منابع انسانی در سازمان مورد توجه قرار می‌دهد.

(منبع: قاسمی و دیگران، ۱۳۹۹)

3. Fuenzalida & Ricucci
4. Bekr
5. Skorková
6. Razimi, Noor & Daud
7. Beec & Hondeghem

همان‌طور که **جدول ۱** نشان می‌دهد، در ایران و دیگر کشورها، پژوهش‌های بسیاری درباره نحوه انتخاب مدیران و کارکنان انجام شده که بر اساس آن‌ها، بسیاری از سازمان‌ها مدل خود را بر مبنای عوامل و معیارهای غیرسیاسی طراحی کرده و به عوامل سیاسی اثرگذار در انتخاب مدیران کم‌توجهی نموده و جایگاه و نوع اثرگذاری عوامل سیاسی را مشخص نکرده‌اند. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و مدرن، بر این نکته تأکید می‌شود که قدرت و سیاست فارغ از اینکه در اختیار چه کسانی باشد، بر کنترل حکومت و حاکمان سیاسی تأثیر می‌گذارد (**قریشی و معصومی، ۱۳۹۹**). در کشور ایران نیز، این رویه مشهود است؛ به‌گونه‌ای که در بسیاری از پژوهش‌ها، بعد سیاسی تمایل به نادیده انگاشته شدن دارد و تمرکز اغلب پژوهش‌ها بر ابعاد مدیریتی، ویژگی‌های کارکنان، تأثیر عامل مذهب و ارتباط آنها با عملکرد مدیریتی بوده است. این درحالی است که با وجود تأکید اغلب پژوهش‌ها بر عدم جامعیت و زمینه‌ای بودن عوامل اثرگذار بر انتخاب و انتصاب مدیران، عوامل سیاسی مؤثر بر انتخاب مدیران مورد توجه جدی قرار نگرفته است. بنابراین در پژوهش حاضر، به‌منظور پاسخ به خلأ موجود، یک سؤال اصلی و سه سؤال فرعی به شرح ذیل مطرح شده است.

سؤال اصلی:

مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران با در نظر گرفتن مؤلفه‌های سیاسی چگونه است و چه روابطی بین مؤلفه‌های آن برقرار است؟

سؤال‌های فرعی:

۱. سطح‌بندی مؤلفه‌های مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟

۲. نوع و روابط مؤلفه‌های مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران به‌لحاظ اثرگذاری و اثرپذیری چگونه است؟

۳. شدت نفوذ و وابستگی مؤلفه‌های مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟

۳. روش تحقیق

فرایند انجام پژوهش شامل دو مرحله است. مرحله اول شناسایی و استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل از طریق مطالعه و مرور پژوهش‌های گذشته است که به این منظور، از مؤلفه‌های پژوهش قاسمی و دیگران (۱۳۹۹) استفاده شد. در پژوهش مذکور، مدل تحلیلی در ۷ بُعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۰۱ شاخص، با روش فراترکیب دسته‌بندی و با روش دلفی بومی‌سازی شده است. پیوست مقاله ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های شناسایی شده برای مدل پیشنهادی

را نشان می‌دهد. مرحله دوم شامل سطح‌بندی و تعیین ارتباط بین مؤلفه‌های استخراج‌شده از مرحله اول برای دستیابی به مدل ساختاری تفسیری است. رویکرد پژوهش، کمی و نوع آن از نظر هدف مطالعه، کاربردی و روش پژوهش توصیفی - پیمایشی است. به‌منظور بررسی روابط و سطح‌بندی مؤلفه‌ها، پرسش‌نامه‌ای زوجی در قالب مرسوم پرسش‌نامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۸ (سטר و ستون) مورد استفاده قرار گرفت.

دلیل استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در این پژوهش، توانایی در اولویت‌بندی و تعیین نحوه ارتباط و تعامل میان عوامل مؤثر بر یک موضوع یا شناخت و ساختاردهی مفاهیم نرم و انتزاعی در حوزه پژوهش عملیاتی است (پژوهش عملیاتی نرم) و از آنجا که مؤلفه‌های سیاسی نیز از مفاهیم نرم و تفسیرشدنی است، این روش بر روش‌هایی مانند ای‌اچ‌پی^۹، ای‌ان‌پی^{۱۰} و دیمتل^{۱۱} ترجیح داده شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش هفت‌مرحله‌ای مدل‌سازی ساختاری تفسیری^{۱۲} و طی هفت گام (گام اول: شناسایی متغیرهای مربوط به مسئله؛ گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری؛ گام سوم: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه؛ گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی؛ گام پنجم: سطح‌بندی؛ گام ششم: ترسیم شبکه تعاملات؛ گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی؛ نمودار میک‌مک^{۱۳}) به شرحی که در قسمت یافته‌ها آمده، صورت گرفته است. برای سطح‌بندی و تعیین روابط مؤلفه‌ها نیز نرم‌افزار متلب^{۱۴} به کار رفته است.

جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان حوزه منابع انسانی آشنا با شرکت ملی نفت ایران است. نمونه آماری هم شامل دوازده نفر با شرایط دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر، تسلط بر میانی و مفاهیم انتخاب و توسعه مدیران (دانش حوزه مورد مطالعه)، دارای حداقل بیست سال سابقه در صنعت و حداقل پنج سال تجربه در رده‌های مدیریت میانی و عالی صنعت نفت و اعضای هیئت علمی دانشگاه با تحصیلات دکتری مدیریت دولتی یا منابع انسانی و حداقل ده سال تجربه مرتبط با حوزه مورد مطالعه است که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

8. Interpretive Structural Modeling (ISM)

9. AHP

10. ANP

11. DEMATL

۱۲. جهت اطلاع بیشتر به کتاب تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله) (آذر، خسروانی و جلالی، ۱۳۹۵، صص. ۲۵۹-۲۶۲) مراجعه شود.

13. Matrice D'impacts Croises-Multiplication Appliqué a un Classemen (MICMAC)

14. MATLAB

۴. یافته‌های تحقیق

به‌منظور پاسخ‌گویی به سؤال اصلی پژوهش (مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران با در نظر گرفتن مؤلفه‌های سیاسی چگونه است و چه روابطی بین مؤلفه‌های آن برقرار است؟) و همچنین سؤال‌های فرعی پژوهش که به‌دنبال چگونگی سطح‌بندی مؤلفه‌های مدل، نوع مؤلفه‌ها به‌لحاظ زمینه‌ساز بودن یا وابسته بودن (اثرگذاری و اثرپذیری) و شدت نفوذ و وابستگی مؤلفه‌ها، به‌ویژه مؤلفه‌های بُعد سیاسی، هستند، رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد استفاده قرار گرفت.

برای بررسی روابط و سطح‌بندی مؤلفه‌ها، پرسش‌نامه‌ای زوجی که مؤلفه‌های آن از تحقیقات پیشین استخراج شد (ر.ک: پیوست) در قالب پرسش‌نامه مرسوم مدل‌سازی ساختاری تفسیری (سטר و ستون) تنظیم گردید و با ترکیب این دو بُعد، پرسش‌نامه به یک ماتریس ۲۰ در ۲۰ تبدیل شد و از پاسخ‌دهندگان (خبرگان) خواسته شد تا با مقایسه دوجه‌دوی مؤلفه‌ها، رابطه آن‌ها (نبود رابطه، وجود رابطه یک‌طرفه و وجود رابطه متقابل) را مشخص کنند. در نهایت روابط مدل مبتنی بر مبانی مدل ساختاری تفسیری و با استفاده از رویکرد اجماع خبرگان مشخص شد. در ادامه مراحل هفت‌گانه تحلیل داده‌ها و اطلاعات با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ارائه شده است.

۴-۱. گام اول: شناسایی متغیرهای مربوط به مسئله

به‌منظور شناسایی متغیرهای مربوط به مسئله، از مؤلفه‌های شناسایی‌شده در پژوهش قاسمی و دیگران (۱۳۹۹) استفاده شد. در پژوهش مذکور، مدل تحلیلی در ۷ بُعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۰ شاخص (ر.ک: پیوست) دسته‌بندی و بومی‌سازی شده است.

۴-۲. گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

در این مرحله، مؤلفه‌های مدل که به‌عنوان متغیرها در نظر گرفته شد، با اظهار نظر دوازده نفر از خبرگان به‌صورت دوجه‌دو مورد مقایسه قرار گرفت، روابط اثرگذاری متغیرها تعیین شد و اجماع نظر حاصل گردید. به‌دلیل محدودیت تعداد صفحات مقاله، از آوردن ماتریس خودتعاملی^{۱۵} ساختاری پرهیز شد.

۴-۳. گام سوم: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه

در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری براساس قواعد تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دسترسی اولیه به یک ماتریس دودویی تبدیل شد و ماتریس دسترسی اولیه به‌دست آمد. از طریق تبدیل نمادهای A و O به صفر و X و V به یک، ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دودویی تبدیل شد که به‌اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود. ماتریس دسترسی اولیه برای مؤلفه‌های شناسایی‌شده در جدول ۲ نشان داده شده است.

15. Structural Self-Interaction Matrix

جدول ۲. ماتریس دسترسی اولیه مؤلفه‌های مدل انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی

عوامل سطر - i	عوامل ستون - j
عوامل اقتصادی	قوانین، مقررات و استراتژی‌های انتخاب
عوامل فرهنگی اجتماعی	معیارهای انتخاب مدیران
تکنولوژی سازمان	فرایند انتخاب
رسمیت سازمانی	سطح شغل مدیر / سطح مدیریتی
تمرکز سازمانی	نوع شغل مدیر / حرفه مدیریتی
پیچیدگی سازمانی	مداخله‌گرهای سیاسی درون سازمانی
عملکرد شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران	مداخله‌گرهای سیاسی برون سازمانی
جبران خدمات، نگهداشت نیروی انسانی	سیاست‌های کلی برنامه توسعه کشور در صنعت نفت
توسعه مدیریت	جهت‌گیری استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران
تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی
جانشین‌پروری	تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری
توسعه مدیریت	توسعه مدیریت
جبران خدمات، نگهداشت نیروی انسانی	جبران خدمات، نگهداشت نیروی انسانی
عملکرد شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران	عملکرد شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران
پیچیدگی سازمانی	پیچیدگی سازمانی
تمرکز سازمانی	تمرکز سازمانی
رسمیت سازمانی	رسمیت سازمانی
تکنولوژی سازمان	تکنولوژی سازمان
عوامل فرهنگی اجتماعی	عوامل فرهنگی اجتماعی
عوامل اقتصادی	عوامل اقتصادی

۴-۴. گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد و سازگاری درونی آن برقرار شد، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز مشخص گردید. ماتریس دسترسی نهایی پس از سازگاری براساس روش ضرب ماتریس ها و محاسبه بولین، در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس دسترسی نهایی مؤلفه های مدل انتخاب مدیران شرکت های دولتی

عوامل ستون - j		عوامل سطر - i	
میزان نفوذ	عوامل اقتصادی	عوامل فرهنگی - اجتماعی	تکنولوژی سازمان
رسمیت سازمانی	تمرکز سازمانی	پیچیدگی سازمانی	عملکرد شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران
جبران خدمات، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی	توسعه مدیریت	تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین پروری	تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی
سیاست های کلی برنامه توسعه کشور در صنعت نفت	مداخله گر های سیاسی بیرون سازمانی	مداخله گر های سیاسی بیرون سازمانی	نوع شغل مدیر / حرفه مدیریتی
قوانین، مقررات و استراتژی های انتخاب	معیار های انتخاب مدیران	فرایند انتخاب	سطح شغل مدیر / سطح مدیریتی
۱۲	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۲۰	۱	۱	۱
۱۳	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۱	۰	۰	۰
۱۶	۰	۰	۱
۱۶	۰	۰	۱
۱۶	۰	۰	۱
۱۷	۰	۱	۱
۲۰	۱	۱	۱
۲۰	۱	۱	۱
۳	۳	۴	۷
۷	۷	۷	۲۰
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
۸	۳	۲۰	۲۰
۳	۲۰	۲۰	۲۰
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
۹	۲۰	۲۰	۲۰
میزان وابستگی	عوامل اقتصادی	عوامل فرهنگی - اجتماعی	تکنولوژی سازمان

۵-۴. گام پنجم: سطح‌بندی مؤلفه‌ها

برای پاسخ به سؤال دوم فرعی پژوهش (سطح‌بندی مؤلفه‌های مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟) مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دسترسی اولیه براساس قاعدهٔ وارفیلد^{۱۶} (1974, pp. 81-87) استخراج و مؤلفه‌ها طی شش مرحله با نرم‌افزار متلب سطح‌بندی شد (جدول ۴).

جدول ۴. تعیین سطوح مؤلفه‌های مدل انتخاب مدیران براساس خروجی نرم‌افزار متلب

سطح	مؤلفه‌ها
۱	معیارهای انتخاب مدیران، فرایند انتخاب، سطح شغل مدیر / سطح مدیریتی، نوع شغل مدیر / حرفهٔ مدیریتی، مداخله‌گرهای سیاسی درون‌سازمانی، مداخله‌گرهای سیاسی برون‌سازمانی، تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی، تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، توسعهٔ مدیریت، جبران خدمات، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، عملکرد شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران
۲	قوانین، مقررات و استراتژی‌های انتخاب
۳	جهت‌گیری استراتژیک حوزهٔ منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران
۴	پیچیدگی سازمانی، تمرکز سازمانی، رسمیت سازمانی
۵	تکنولوژی سازمان
۶	سیاست‌های کلی برنامهٔ توسعهٔ کشور در صنعت نفت، عوامل فرهنگی - اجتماعی، عوامل اقتصادی

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

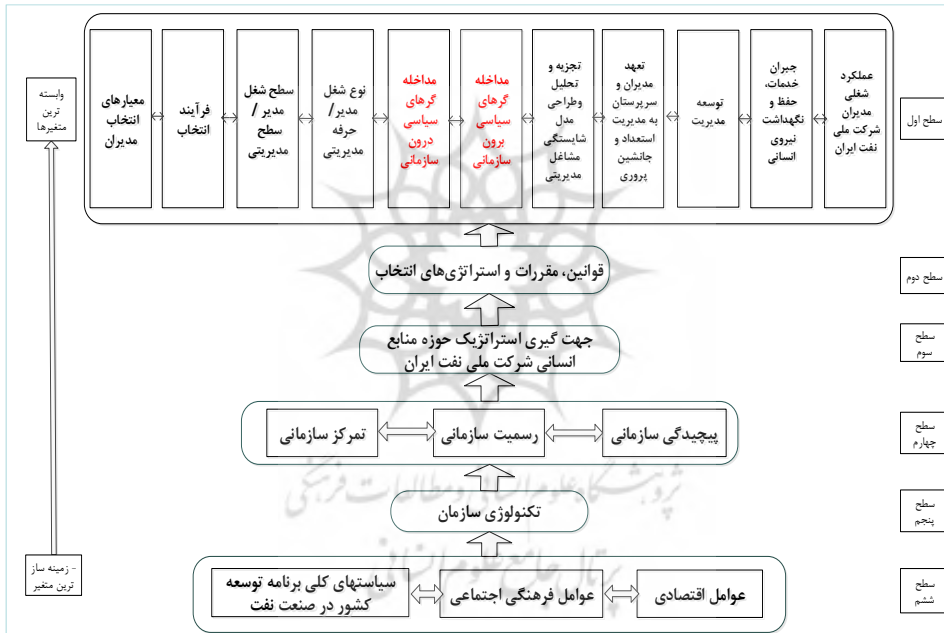
۶-۴. گام ششم: ترسیم شبکهٔ تعاملات (مدل نهایی)

برای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش (مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران با در نظر گرفتن مؤلفه‌های سیاسی چگونه است و چه روابطی بین مؤلفه‌های آن برقرار است؟)، پس از اینکه مؤلفه‌ها سطح‌بندی شد و محل قرار گرفتن آن‌ها در مدل مشخص گردید، مدل نهایی (دیاگرام نهایی) شامل مؤلفه‌های استخراج‌شده از پیوست و روابط بین آن‌ها براساس ماتریس دسترسی نهایی (جدول ۴)، در شش سطح ترسیم شد. در این مدل، بیست مؤلفهٔ مؤثر بر انتخاب مدیران بر مبنای میزان اثرگذاری و اثرپذیری‌شان اولویت‌بندی شد؛ به نحوی که مؤلفه‌های سطح ششم (سیاست‌های کلی برنامهٔ توسعهٔ کشور در صنعت نفت، عوامل فرهنگی - اجتماعی، عوامل اقتصادی) در پایین‌ترین سطح مدل و به‌عنوان زمینه‌سازترین مؤلفه‌ها جای گرفت و سپس در سطوح میانی، مؤلفه‌های سطح پنجم (تکنولوژی سازمان)، سطح چهارم (رسمیت سازمانی، تمرکز سازمانی، پیچیدگی سازمانی)، سطح سوم

16. Warfield

جهت گیری استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران) و سطح دوم (قوانین، مقررات و استراتژی های انتخاب) با قدرت اثرگذاری و اثرپذیری متوسط قرار گرفت. در نهایت مؤلفه های سطح اول مدل (معیارهای انتخاب مدیران، فرایند انتخاب، سطح شغل مدیر، نوع شغل مدیر، مداخله گره های سیاسی درون سازمانی، مداخله گره های سیاسی برون سازمانی، تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی، تعهد مدیران و سرپرستان، توسعه مدیریت، چیران خدمات، نگهداشت نیروی انسانی) عملکرد شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران

مربوط به مؤلفه های انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران با در نظر گرفتن مؤلفه های سیاسی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. ترسیم شبکه تعاملات مؤلفه ها (مدل نهایی انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران)

۷-۴. گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی مؤلفه ها (نمودار میک مک)

در گام آخر، برای تعیین معیارهای کلیدی، قدرت نفوذ و وابستگی معیارها در ماتریس دسترسی نهایی، از تحلیل تعیین اثرگذاری و اثرپذیری متقابل^{۱۷} استفاده شد. در این تحلیل،

17. Matrice D'impacts Croises-Multiplication Appliqué a un Classemen (MICMAC)

قدرت نفوذ شامل تعداد عناصری است که عنصر *i* ام بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد و میزان وابستگی شامل تعداد عناصری که بر عنصر *i* ام تأثیر می‌گذارد. هدف از این تحلیل دسته‌بندی مؤلفه‌های مدل براساس شدت اثرگذاری و شدت اثرپذیری آن‌هاست. بر این اساس، عوامل به چهار دسته تقسیم می‌شود که در ادامه هر دسته توضیح داده شده است (Kannan, Haq, Sasikumar & Arunachalam, 2008, p. 177). دسته اول عوامل خودمختار^{۱۸} است؛ یعنی عواملی که شدت اثرگذاری یا نفوذ و اثرپذیری یا وابستگی ضعیفی دارد. دسته دوم عوامل وابسته^{۱۹} است؛ یعنی عواملی که شدت اثرگذاری یا نفوذ ضعیف و شدت اثرپذیری یا وابستگی قوی دارد. دسته سوم عوامل پیوندی^{۲۰} است؛ یعنی مؤلفه‌هایی که شدت اثرگذاری و شدت اثرپذیری قوی دارد. دسته چهارم را عوامل محرک^{۲۱} تشکیل می‌دهد؛ یعنی مؤلفه‌هایی که دارای شدت اثرگذاری قوی و شدت اثرپذیری ضعیفی است. متغیرهایی که قدرت نفوذ زیادی دارد، در اصطلاح متغیرهای کلیدی نامیده می‌شود که در یکی از دو گروه پیوندی و نفوذ قرار می‌گیرد (آذر و دیگران، ۱۳۹۵، ص. ۲۵۹).

در گام هفتم، به‌منظور پاسخ به سؤال‌های فرعی دوم و سوم، با استفاده از نتایج ماتریس دسترسی نهایی، میزان قدرت نفوذ و وابستگی و نوع هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه و مشخص شده است. در ادامه توضیح چگونگی استخراج آن‌ها آمده است.

جهت پاسخ به سؤال دوم فرعی پژوهش (نوع و روابط مؤلفه‌های مدل به‌لحاظ اثرگذاری و اثرپذیری چگونه است؟) ابتدا با استفاده از نتایج ماتریس دسترسی نهایی، یک نمودار با دو محور افقی (میزان وابستگی) و عمودی (قدرت نفوذ) ترسیم شد و با توجه به بیست مؤلفه شناسایی شده در گام اول، به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی و مستقل یا محرک دسته‌بندی شد. متغیرهایی که قدرت نفوذ زیادی دارد (متغیرهای کلیدی)، در یکی از دو گروه پیوندی و مستقل یا محرک قرار گرفت. این گام از طریق جمع کردن ورودی‌های دارای «عدد ۱» در هر سطر (قدرت نفوذ) و ستون (میزان وابستگی) برای هر بُعد به‌صورت جداگانه و نوشتن آن‌ها روی محور عمودی و افقی صورت پذیرفت. در ادامه به شرح دسته‌بندی مؤلفه‌های پژوهش براساس نمودار تحلیل میک‌مک پرداخته شده است.

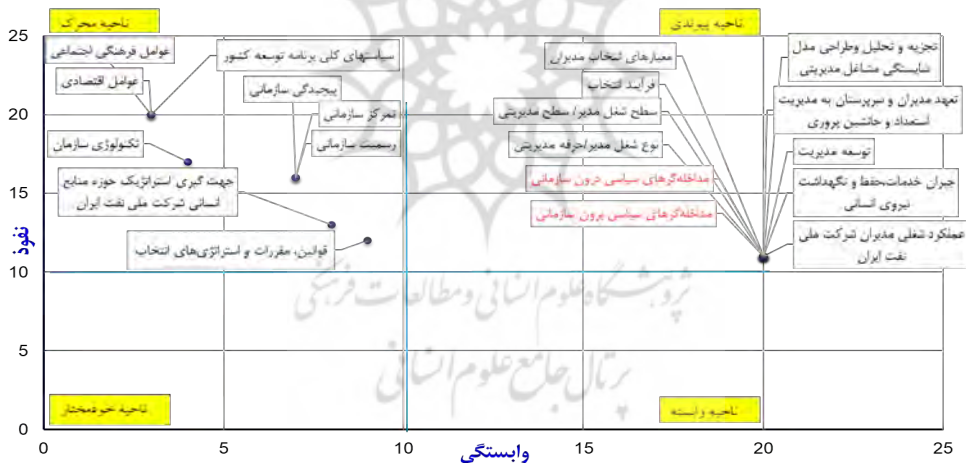
با توجه به روابط درونی حاکم بر مؤلفه‌ها، عوامل خودمختار و وابسته یافت نشد، ولی از میان مؤلفه‌های مورد بررسی، یازده مؤلفه به‌عنوان عوامل پیوندی و نه مؤلفه به‌عنوان عوامل مستقل یا محرک شناسایی شد. جدول ۵ و شکل ۲ این عوامل را نشان می‌دهد.

-
18. autonomous
 19. dependant
 20. linkage
 21. driver

جدول ۵. نوع روابط مؤلفه‌های مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران

نوع روابط مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها
خودمختار	مؤلفه‌ای در ناحیه خودمختار قرار نگرفت.
وابسته	مؤلفه‌ای در ناحیه وابسته قرار نگرفت.
پیوندی	معیارهای انتخاب مدیران، فرایند انتخاب، سطح شغل مدیر/ سطح مدیریتی، نوع شغل مدیر/ حرفه مدیریتی، مداخله‌گرهای سیاسی درون سازمانی، مداخله‌گرهای سیاسی برون سازمانی، تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی، تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، توسعه مدیریت، جبران خدمات، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی و عملکرد شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران
مستقل یا محرک	قوانین، مقررات و استراتژی‌های انتخاب، جهت‌گیری استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، پیچیدگی سازمانی، تمرکز سازمانی، رسمیت سازمانی، تکنولوژی سازمان، سیاست‌های کلی برنامه توسعه کشور

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان



فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

شکل ۲. دسته‌بندی نوع مؤلفه‌های مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران (نمودار میک‌مک) به لحاظ نوع و نحوه اثرگذاری و اثرپذیری

در راستای پاسخ به سؤال فرعی سوم پژوهش (شدت نفوذ و وابستگی مؤلفه‌های مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران چگونه است؟) مؤلفه‌هایی که براساس تحلیل میک‌مک، بیشترین نفوذ و وابستگی را در مدل انتخاب مدیران داشتند، در جدول ۶ ارائه شده‌اند.

جدول ۶. ماتریس میزان وابستگی و نفوذ مؤلفه‌های مدل انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران

میزان نفوذ	میزان وابستگی	مؤلفه‌ها
۲۰	۳	سیاست‌های کلی برنامه توسعه کشور در صنعت نفت، عوامل فرهنگی-اجتماعی، عوامل اقتصادی
۱۷	۴	تکنولوژی سازمان
۱۶	۷	پیچیدگی سازمانی، تمرکز سازمانی، رسمیت سازمانی
۱۳	۸	جهت‌گیری استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران
۱۲	۹	قوانین، مقررات و استراتژی‌های انتخاب
۱۱	۲۰	معیارهای انتخاب مدیران، فرایند انتخاب، سطح شغل مدیر/ سطح مدیریتی، نوع شغل مدیر/ حرفه مدیریتی، مداخله‌گرهای سیاسی درون سازمانی، مداخله‌گرهای سیاسی برون سازمانی، تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی، تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، توسعه مدیریت، جبران خدمات، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، عملکرد شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و حکان

همان‌گونه که در جدول ۶ مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های سیاسی (مداخله‌گرهای سیاسی درون سازمانی و برون سازمانی) هم‌موقعیت با سایر مؤلفه‌های عملیاتی منابع انسانی حوزه انتخاب مدیران، در ناحیه پیوندی قرار گرفته است. علاوه بر این، از شدت وابستگی بیشتری (۲۰ واحد) نسبت به میزان نفوذ (۱۱ واحد) برخوردار است. بنابراین به نظر می‌رسد به همان میزان که سایر مؤلفه‌های ناحیه پیوندی در فرایندها و عملیات منابع انسانی اهمیت دارد، توجه به مؤلفه‌های سیاسی نیز حائز اهمیت است. در واقع با توجه به قدرت نفوذ و وابستگی مؤلفه‌های سیاسی، هرگونه عملی بر روی این متغیرها به تغییر یا اثرگذاری در سایر متغیرها منجر می‌شود.

۵. نتیجه‌گیری

بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری بر «بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای» و «دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران» تأکید می‌کند. در این پژوهش، به توجه به این بندها و پاسخ به سؤال اصلی پژوهش یعنی «مدل انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی (مورد مطالعه) با در نظر گرفتن مؤلفه‌های سیاسی چگونه است و چه روابطی بین مؤلفه‌های آن برقرار است؟»، ابتدا ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیاسی و غیرسیاسی مرتبط با بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام از طریق مطالعه و

مرور پیشینه تحقیق و چارچوب نظری پژوهش شناسایی و استخراج شد؛ سپس با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، سطح‌بندی، نوع و میزان وابستگی و نفوذ مؤلفه‌های استخراج‌شده از مرحله اول انجام شد. مدل نهایی در شکل‌های ۱ و ۲ ارائه شده است.

در مدل نهایی، بیست مؤلفه مؤثر بر انتخاب مدیران براساس میزان اثرگذاری و اثرپذیری‌شان سطح‌بندی شد؛ به‌نحوی که مؤلفه‌های سطح ششم (سیاست‌های کلی برنامه توسعه کشور در صنعت نفت، عوامل فرهنگی - اجتماعی و عوامل اقتصادی) در پایین‌ترین سطح مدل و به‌عنوان زمینه‌سازترین مؤلفه‌ها قرار گرفت و سپس در سطوح میانی، مؤلفه‌هایی سطح پنجم (تکنولوژی سازمان)، سطح چهارم (رسمیت سازمانی، تمرکز سازمانی، پیچیدگی سازمانی)، سطح سوم (جهت‌گیری استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران) و سطح دوم (قوانین، مقررات و استراتژی‌های انتخاب) با قدرت اثرگذاری و اثرپذیری متوسط جای گرفت. در نهایت مؤلفه‌های سطح اول مدل (معیارهای انتخاب مدیران، فرایند انتخاب، سطح شغل، نوع شغل، مداخله‌گرهای سیاسی درون سازمانی، مداخله‌گرهای سیاسی برون سازمانی، تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی، تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، توسعه مدیریت، جبران خدمات و عملکرد شغلی مدیران شرکت ملی نفت ایران) به‌عنوان اثرپذیرترین عوامل شناسایی شد. از نقاط قوت الگوی پیشنهادی نسبت به الگوهای موجود، در نظر گرفتن بُعد سیاسی و مشخص بودن مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار سیاسی در انتخاب مدیران است که براساس پیشینه پژوهش، در هیچ‌یک از پژوهش‌های قبلی به‌صورت آشکار مورد توجه قرار نگرفته بود.

در تجزیه و تحلیل میک‌مک (جدول ۵ و شکل ۲)، مؤلفه‌های «قوانین، مقررات و استراتژی‌های انتخاب»، «جهت‌گیری استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران»، «پیچیدگی سازمانی، تمرکز سازمانی، رسمیت سازمانی»، «تکنولوژی سازمان»، «سیاست‌های کلی برنامه توسعه کشور در صنعت نفت»، «عوامل فرهنگی - اجتماعی و عوامل اقتصادی» در دسته متغیرهای مستقل (محرک) و سایر مؤلفه‌ها از جمله مؤلفه‌های سیاسی در دسته متغیرهای پیوندی (رابط) قرار گرفته است. مفهوم گروه‌بندی حاصل از تجزیه و تحلیل میک‌مک آن است که عوامل جای‌گرفته در گروه مستقل دارای اثرگذاری و قدرت هدایتگری زیاد و هم‌زمان وابستگی کم به مؤلفه‌های گروه‌های دیگر است. در طرف دیگر نمودار، متغیرهای پیوندی است که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارد. در واقع هرگونه عملی بر روی این متغیرها به تغییر در سایر متغیرها می‌انجامد. در تحلیل میک‌مک، متغیرهای دارای قدرت نفوذ زیاد در اصطلاح متغیرهای کلیدی نامیده می‌شود که در یکی از دو گروه پیوندی و مستقل قرار می‌گیرد. از آنجا که مؤلفه‌های سیاسی با قدرت نفوذ ۱۱ و وابستگی ۲۰ در گروه پیوندی و نزدیک به گروه وابسته قرار گرفته، نکته جالب توجه پژوهش از دیدگاه محققان این است که علی‌رغم تصور عامه که متغیرهای سیاسی^{۲۲} را در انتخاب و انتصاب مدیران از عوامل با میزان

۲۲. تصور عامه از متغیرهای سیاسی به‌طور عموم شامل شاخص‌های سیاسی منفی مؤثر در انتخاب مدیران (مانند سیاسی‌کاری، توصیه‌ها، سفارش‌ها و فشارهای سیاسی گروه‌ها، قوم‌ها و احزاب) است.

نفوذ زیاد تلقی می‌کنند، این نوع متغیرها در انتخاب مدیران جامعه هدف درجه نفوذ بسیار زیادی ندارد؛ بلکه با توجه میزان نفوذ متوسط آن‌ها، می‌توان با انجام برنامه‌های کنترلی و کاهش اثر متغیرهای مداخله‌گر منفی (شاخص‌های سیاسی منفی)، ضریب نفوذ این متغیرها را در حد گروه متغیرهای وابسته کاهش داد.

همچنان‌که در خلاصه پیشینه پژوهش در **جدول ۱** مشاهده شد، عمده تمرکز پژوهش‌ها بر عوامل شخصیتی، مدیریتی، فرهنگی و دینی است که نتایج برخی از ابعاد غیرسیاسی این پژوهش، از جمله سازکار انتخاب مدیران (متشکل از مؤلفه‌های قوانین، مقررات و سیاست‌ها/ استراتژی‌های انتخاب مدیران، معیارهای انتخاب مدیران و فرایند انتخاب)، شیوه‌ها، اقدامات و استراتژی‌های منابع انسانی شرکت (متشکل از مؤلفه‌های تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی، تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، توسعه مدیریت، جبران خدمات، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی، عملکرد شغلی مدیران شرکت)، ساختار سازمان (متشکل از مؤلفه‌های پیچیدگی سازمانی، تمرکز سازمانی و رسمیت سازمانی) و فضای کسب‌وکار (متشکل از مؤلفه‌های تکنولوژی سازمان، عوامل فرهنگی - اجتماعی و عوامل اقتصادی)، با پژوهش‌های **طاهری و دیگران (۱۳۹۶)**، **اسدی‌فر و دیگران (۱۳۹۱)**، **آذر و لطیفی (۱۳۸۷)**، **موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸)** و **سوکرکوف (۲۰۱۶)** همسویی دارد. در پژوهش حاضر، به روابط و سطح‌بندی نوع مؤلفه‌های سیاسی (اعم از عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، شاخص‌های مثبت و شاخص‌های منفی) توجه شده؛ ولی در مطالعات ذکرشده در پیشینه تحقیق از این مؤلفه غفلت شده و فقط در پژوهش **فونزالیدا و ریکوچی (۲۰۱۹)** صرفاً به ارائه مدلی علی برای تحلیل اثر عوامل سیاسی بر عملکرد پرداخته و به اثرگذاری عوامل سیاسی و سطح‌بندی و اولویت‌بندی آن‌ها اشاره‌ای نشده است. به‌زعم ایشان، مطالعات نشان می‌دهد انتصاب‌یافتگان سیاسی بیشتر تحت حمایت و وفاداری حزبی قرار می‌گیرند؛ در نتیجه به سطوح پایین‌تر عملکرد سازمانی منجر می‌شود. به عبارت دیگر، در سازمان‌هایی که به‌وسیله حرفه‌ای‌ها، به‌عنوان مخالف با منتصبان سیاسی، مدیریت می‌شوند، کارایی و اثربخشی بیشتری مشاهده می‌گردد.

نوآوری این پژوهش در نظر گرفتن مؤلفه‌های بُعد سیاسی و تعیین جایگاه آن‌ها در مدل انتخاب مدیران (**جدول ۴** و **شکل ۱**) و همچنین تعیین نوع روابط این مؤلفه‌ها با سایر مؤلفه‌های غیرسیاسی مرتبط با انتخاب مدیران است (**جدول ۵** و **شکل ۲**)؛ در حالی که در معدود پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، به عوامل سیاسی به‌صورت کلی پرداخته و بررسی شاخص‌ها و نحوه اثرگذاری مؤلفه‌های سیاسی نادیده انگاشته شده است. از دیگر دانش‌افزایی‌های این پژوهش ورود ادبیات علمی عوامل سیاسی به متغیرهای قابل بررسی در بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری است. ورود ادبیات علمی متغیرهای سیاسی در حوزه انتخاب و انتصاب مدیران می‌تواند جهت‌گیری جدید، واقع‌بینانه و کامل‌تری در خصوص عینیت‌بخشی به بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های ابلاغی نظام اداری ایجاد کند.

هر پژوهشی در کنار بدیع بودن و داشتن نقاط قوت، دارای محدودیت‌ها و مشکلاتی نیز هست. به دلیل محدود بودن دامنه پژوهش و گستردگی مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد سیاسی، امکان بررسی اثر این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بر ویژگی‌های شغلی در شرکت ملی نفت ایران، از جمله سطح و نوع مشاغل مدیریتی، سن، جنس، تحصیلات و سایر متغیرهای کنترل، فراهم نشد. علاوه بر این، اگرچه پژوهش در یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دولتی در حوزه انرژی انجام شده، در زمینه تعمیم نتایج آن به سایر شرکت‌های دولتی باید احتیاط شود، مگر اینکه در این حوزه مطالعات مفصل‌تری انجام شود.

۶. پیشنهادها

روابط میان مؤلفه‌های مدل ارائه‌شده نشان‌دهنده اثرگذار بودن (وابستگی و نفوذ) عوامل سیاسی در انتخاب مدیران است؛ بنابراین در ادامه پیشنهادهایی برای عینیت‌بخشی و تسهیل عملیاتی‌سازی بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های نظام اداری در حوزه مورد مطالعه ارائه شده است:

۱. با تجزیه و تحلیل سطوح مختلف مشاغل مدیریتی، نیاز داشتن یا نداشتن شایستگی‌های سیاسی شناسایی شود و استحقاق‌های سیاسی کارکنان در مراکز ارزیابی مدیران به‌منظور شناسایی افراد مستعد و توانمند به‌لحاظ شایستگی‌های سیاسی مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. همچنین آموزش‌های مرتبط با مهارت‌های سیاسی برای آن دسته از مشاغلی که براساس تجزیه و تحلیل شغل به شایستگی سیاسی نیاز دارند، در دستور کار مدیریت منابع انسانی شرکت قرار گیرد. در عین حال، در تأیید این موضوع، مقام معظم رهبری در راستای بهبود معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران و پرهیز از نگرش‌های غیرحرفه‌ای، بحث سیاسی بودن مدیران و کارگزاران دولتی را از بحث سیاست‌زدگی تفکیک کرده و مورد تأکید قرار داده‌اند (سالارکیا، ۱۳۹۷، ص. ۴۲).

۲. از آنجایی که یافته‌های پژوهش نشان داد شاخص‌های اخلاق حرفه‌ای به‌لحاظ میزان نفوذ و اثرگذاری با شاخص‌های سیاسی اثرگذار بر انتخاب مدیران هم‌سطح است، پیشنهاد می‌شود کدهای اخلاقی مرتبط با انتخاب و انتصاب مدیران به‌منظور پرهیز از سیاسی‌کاری تدوین شود و مدیران ارشد به ابعاد عمومی و اختصاصی اخلاق حرفه‌ای در حین کار پایبند باشند و خود به‌عنوان الگوی سایرین، در رعایت عملی اصول اخلاقی پیش‌قدم باشند.

۳. در جغرافیای سیاسی زیست‌بوم سازمان، به‌منظور کاهش توصیه‌ها، سفارش‌ها و اشاره‌های سیاسی گروه‌ها، قوم‌ها و احزاب و همچنین کاهش حمایت/نفوذ غیرواقعی بینانه مقامات سازمان‌ها و دستگاه‌های محلی و حکومتی، فرهنگ مطالبه‌گری صحیح در سازمان‌های دولتی ترویج داده شود.

برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد تأثیر مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد سیاسی بر مواردی که در ادامه بیان شده، مورد بررسی قرار گیرد و وزن مؤلفه‌ها یا شاخص‌های مدل به‌منظور تعیین اهمیت آن‌ها از طریق روش‌های کمی برای استفاده در کاربردهای مدیریت منابع انسانی در اختیار تصمیم‌سازها و تصمیم‌گیران ذی‌ربط نظام اداری کشور قرار گیرد.

۱. تأثیر ماهیت سیاسی سازمان‌ها یا شرکت‌ها به‌لحاظ نوع فعالیت (طیف فنی و غیرفنی بودن و یا سیاسی، نیمه‌سیاسی و غیرسیاسی بودن) بر پدیده انتخاب مدیران؛

۲. تأثیر سطح و نوع شغل (حرفه) فعلی افراد بر پدیده انتخاب مدیران؛

۳. تأثیر سبک مدیریتی افراد بر پدیده انتخاب مدیران؛

۴. تأثیر متغیرهای کنترل از جمله جنسیت، میزان درآمد و سطح تحصیلات مدیران و یا کاندیداهای مشاغل مدیریتی بر پدیده انتخاب مدیران؛

۵. بااینکه پژوهش حاضر در شرکت ملی نفت ایران، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دولتی، انجام شده است، سایر محققان می‌توانند در پژوهش‌های آتی علاوه‌بر شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت (از جمله شرکت ملی گاز ایران، پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی و پتروشیمی)، اثر مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیاسی را در سایر شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و یا دستگاه‌های اجرایی مورد بررسی قرار دهند.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

پیوست: مدل تحلیلی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل انتخاب مدیران برگرفته از ادبیات پژوهش
(منبع: فاسمی و دیگران، ۱۳۹۹)

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
		رعایت مقررات، آیین‌نامه، روش‌های اجرایی و بخشنامه‌های انتخاب و انتصاب مدیران
		استفاده از روش‌های علمی ارزیابی و انتخاب مدیران
	قوانین، مقررات و سیاست‌ها/ استراتژی‌های انتخاب مدیران	ارتقای سلامت اداری و اقتصادی از طریق تدوین راهبرد مبارزه با فساد و تصویب مقررات و آیین‌نامه‌های مربوط
		توجه به بومی‌گرایی در انتخاب مدیران
		سیاست جوان‌گرایی، معرفی نسلی نو و سپردن امور به جوانان شایسته و صاحب صلاحیت
		شفاف بودن سیاست مقامات صنعت در خصوص تأمین و انتخاب مدیران داخل/ خارج از صنعت نفت
		شایستگی‌های رفتاری عمومی مانند رهبری، درک محیط کلان کسب‌وکار، عدالت‌محوری، خلاقیت و...
		شایستگی‌های رفتاری اختصاصی مانند کار تیمی، تفکر استراتژیک، حل تعارضات و...
		شایستگی‌های فنی مانند شایستگی‌های وظیفه‌ای/ تخصصی، آموزش‌های فنی مرتبط طی شده حین خدمت، میزان ارتباط تحصیلات فرد با کار راه‌د شغلی، تجربه مفید و مؤثر و مهارت‌های کامپیوتر و زبان انگلیسی
سازکار انتخاب مدیران		سبک رهبری/ مدیریت کاندیداها
		شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای
	معیارهای انتخاب مدیران	ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی مانند انعطاف‌پذیری، باز بودن یا گشودگی، استقلال، قابل اعتماد بودن، خودکنترلی، هوش هیجانی، خودکارآمدی، تطابق / سازگاری شناختی، منابع شخصی کارکنان (خودبستگی، شخصیت پیش‌قدم و خصیصه وظیفه‌شناسی)
		عملکرد گذشته - پیش‌بین
		تعهد سازمانی مدیران و سرپرستان
		پایبندی و تعلق سازمانی مدیران و سرپرستان
		معیارها و صلاحیت‌های عمومی افراد براساس مقررات و رویه‌های جاری (اخذ تأیید مراجع ذی‌صلاح درون و برون سازمانی)
		شناسایی کاندیدا
	فرایند انتخاب	مراحل مقدماتی انتخاب
		ارزیابی کاندیدا
		تصمیم‌گیری برای انتخاب
		مشاغل سطح مدیریت عالی
ویژگی‌های شغلی مدیران شرکت	سطح شغل / سطح مدیریتی	مشاغل سطح مدیریت میانی
		مشاغل سطح مدیریت پایه/ عملیاتی
	نوع شغل/حرفه مدیریتی	حوزه‌ها/ حرفه‌های شغلی مدیران

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
بُعد سیاسی	مداخله‌گرهای سیاسی	مهارت‌های سیاسی مدیران و کارکنان
	درون‌سازمانی	شبکه/ شبکه‌های حمایتی درون‌سازمانی: مانند ائتلاف‌های درون‌سازمانی
		میزان سیاست‌زدگی مدیران در انتخاب کاندیداهای سمت‌های مدیریتی، رعایت بی‌طرفی سیاسی / دوری از سیاست‌زدگی در انتصابات مدیران
		سابقه فعالیت سیاسی / تشکیلاتی افراد
		ادراک کارکنان از سیاست/ رفتارهای سیاسی در سازمان: ارزیابی ذهنی افراد از سیاسی بودن موقعیت‌ها و رفتارهایی که مشاهده می‌کنند.
		ارادة سیاسی افراد
		انجام ملاحظات سیاسی در اعمال نتایج ارزیابی اعم از انتخاب/ عملکرد مدیران
		اکولوژی/ بوم‌شناسی سیاسی (اثر مناسبات افراد محلی، جو و جغرافیای سیاسی زیست‌بوم سازمان)
مداخله‌گرهای سیاسی برون‌سازمانی		توصیه‌ها، سفارش‌ها و فشارهای سیاسی گروه‌ها، قوما و احزاب
		شبکه/ شبکه‌های حمایتی برون‌سازمانی مانند کسب شهرت و محبوبیت برون‌سازمانی براساس عضویت در سازمان‌های مردم‌نهاد و شبکه‌های اجتماعی
		تغییرات ریاست‌جمهوری و وابستگی سیاسی به دولت
		حمایت/ نفوذ مقامات دستگاه‌های حکومتی (دولت، مجلس، قوه قضاییه و...)
		تغییر نگاه به نفت و گاز و درآمدهای حاصل از منبع تأمین بودجه عمومی به منابع و سرمایه‌های زاینده اقتصادی
سیاست‌های کلی برنامه توسعه کشور در صنعت نفت		تکیه بر اولویت‌های اساسی اصل ۴۴ - واگذاری صحیح شرکت‌های مشمول
		تأکید بر پیشتازی در عرصه علم و فناوری صنعت نفت و گاز
		توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت نفت و گاز
		دانش‌بنیان کردن صنایع نفت و گاز
اولویت‌های استراتژیک		بهبود و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی
		به‌کارگیری روش‌های علمی و روزآمد در حوزه مدیریت منابع انسانی
		تغییر فرهنگ آموزش به فرهنگ یادگیری و حرفه‌گرایی
		گسترش سطح مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌ها
جهت‌گیری استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت		نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای و ارتقای ظرفیت فرهنگ متعهدانه سازمان
		تقویت و تحکیم ارتباطات داخلی و بین‌المللی حوزه مدیریت منابع انسانی
		هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان
		متصل بودن شایستگی‌های محوری انتخاب مدیر به اهداف بلندمدت سازمان

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها		
شيوه‌ها، اقدامات و استراتژی‌های منابع انسانی شرکت	تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی	استخراج شایستگی‌های غیرسیاسی مشاغل از طریق تجزیه و تحلیل شغل استخراج شایستگی‌های سیاسی از طریق تجزیه و تحلیل مشاغل		
	تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	احساس مالکیت مدیران ارشد به فرایند مدیریت استعداد - جانشینی حمایت رهبران ارشد از مدیریت استعداد التزام مدیران و سرپرستان در اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری مدیریت جانشین‌پروری		
	توسعه مدیریت	چرخش شغلی به‌منظور پرورش استعداد‌های مدیریتی برنامه‌ریزی و مدیریت کارراه	چرخش شغلی به‌منظور پرورش استعداد‌های مدیریتی برنامه‌ریزی و مدیریت کارراه	
		به‌کارگیری روش‌های یادگیری فعال مانند کارگاه، شبیه‌سازی، ایفای نقش استفاده از آموزش‌های کلاسیک به‌منظور افزایش دانش پایه مدیریتی استفاده از آموزش‌های حین کار (OJT) یادگیری از طریق پروژه‌های کاری	به‌کارگیری روش‌های یادگیری فعال مانند کارگاه، شبیه‌سازی، ایفای نقش استفاده از آموزش‌های کلاسیک به‌منظور افزایش دانش پایه مدیریتی استفاده از آموزش‌های حین کار (OJT) یادگیری از طریق پروژه‌های کاری	
		آماده‌سازی افراد مستعد از طریق دستیاری و انجام تکالیف برون‌سازمانی (بیرون از محل کار خود) استقرار نظام مربیگری و مرشدیت تفویض اختیار	آماده‌سازی افراد مستعد از طریق دستیاری و انجام تکالیف برون‌سازمانی (بیرون از محل کار خود) استقرار نظام مربیگری و مرشدیت تفویض اختیار	
		استقرار برنامه‌ریزی توسعه فردی توسعه شایستگی‌های سیاسی برای واجدین شرایط توسعه و تجلی مفاهیم، نمادها و شاخص‌های اخلاقی عمومی و حرفه‌ای	استقرار برنامه‌ریزی توسعه فردی توسعه شایستگی‌های سیاسی برای واجدین شرایط توسعه و تجلی مفاهیم، نمادها و شاخص‌های اخلاقی عمومی و حرفه‌ای	
	جبران خدمات، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی	حمایت سرپرست، وجود فرصت‌های شغلی و امکان رشد در مسیر پیشرفت شغلی، امکان آموزش و توسعه، محیط کار مناسب، ارزیابی صحیح عملکرد، تعادل کار و زندگی و... آگاه بودن کارکنان و مدیران از حقوق شهروندی اداری / مقررات اداری مربوط به خود الزام به ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان برنامه‌ریزی عملکرد و تعیین اهداف مورد انتظار	حمایت سرپرست، وجود فرصت‌های شغلی و امکان رشد در مسیر پیشرفت شغلی، امکان آموزش و توسعه، محیط کار مناسب، ارزیابی صحیح عملکرد، تعادل کار و زندگی و... آگاه بودن کارکنان و مدیران از حقوق شهروندی اداری / مقررات اداری مربوط به خود الزام به ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان برنامه‌ریزی عملکرد و تعیین اهداف مورد انتظار	
		عملکرد شغلی مدیران شرکت	ارزیابی رفتارمحور شامل ارزیابی شایستگی‌های رفتاری از قبیل رهبری، تصمیم‌گیری، حل مسئله، ارتباطات، مذاکره و متقاعدسازی، مدیریت تغییر، کار گروهی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و... ارزیابی نتیجه‌محور شامل ارزیابی خروجی عملکرد مدیران در فعالیت‌های جاری و پروژه‌های شامل درصد پیشرفت، میزان کار انجام‌شده، رضایت مشتری، کاهش هزینه، اثربخشی و تحقق هدف بازخورد مستمر و بازنگری برنامه‌ریزی عملکرد	ارزیابی رفتارمحور شامل ارزیابی شایستگی‌های رفتاری از قبیل رهبری، تصمیم‌گیری، حل مسئله، ارتباطات، مذاکره و متقاعدسازی، مدیریت تغییر، کار گروهی، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و... ارزیابی نتیجه‌محور شامل ارزیابی خروجی عملکرد مدیران در فعالیت‌های جاری و پروژه‌های شامل درصد پیشرفت، میزان کار انجام‌شده، رضایت مشتری، کاهش هزینه، اثربخشی و تحقق هدف بازخورد مستمر و بازنگری برنامه‌ریزی عملکرد

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	پیچیدگی سازمانی	توجه به پیچیدگی و تنوع فرایندها و تخصص‌های سازمان توجه به اندازه سازمان به لحاظ تعداد شاغلان تمام‌وقت
ساختار سازمان	تمرکز سازمانی	استقلال تصمیم‌گیری در شغل مشخص بودن میزان تمرکز یا عدم تمرکز وظایف و اختیارات جایگاه، اهمیت یا منزلت سمت سازمانی به لحاظ حوزه تصمیم و اثرگذاری استقلال قانونی، مقرراتی و اختیارات سازمانی
رسمیت سازمانی		رویکرد حاکم بر ساختار سازمان به لحاظ مکانیکی/ارگانیکی، سیاسی/حرفه‌ای و... وجود مقررات، آیین‌نامه و معیارهای رسمی در حوزه تأمین نیروی انسانی (از جمله انتخاب مدیران) وجود دستگاه‌ها و فرآیندهای مدیریتی، ثبات و پایداری سازمانی و...
تکنولوژی سازمان		وجود نظام/فرهنگ سلسله‌مراتبی و ارشدیت تکنولوژی بر بودن سازمان نرخ سرعت تغییر فناوری وجود فرهنگ انتظار عملکرد بالا از سوی جامعه به دلیل موفقیت شرکت در گذشته/برند بودن فرهنگ سازمانی
عوامل فرهنگی - اجتماعی		تنوع نیروی انسانی به لحاظ چندزبانی/چندفرهنگی میزان روابط یا وابستگی‌های خویشاوندی، قومی و نژادی نقود اجتماعی مانند انطباق، جامعه‌پذیری، فشار هم‌سالان، اطاعت، رهبری روندهای جدید اجتماعی مانند سبک ارتباطات دیجیتالی مردم و... ارزش‌های اجتماعی مانند عدالت، نوع‌دوستی و... بافت اجتماعی: معیار قرار دادن عواملی نظیر ترکیب قومی، شغل، تحصیل اولویت دادن به سیاست‌های اقتصاد مقاومتی مشارکت در بازارها و کسب‌وکارهای جدید
فضای کسب‌وکار		استفاده حداکثری از توان و ظرفیت‌های داخلی برای مقابله با تحریم رکود و فشار اقتصادی حمایت‌های مالی دولت در راستای مأموریت/افزایش عملکرد شرکت

References

- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). Personnel selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68–72.
- Ansari, M., & Barzegar, E. (2014). The model of educating and selecting the intellectuals of IRI. *Research Journal of Islamic Revolution*, 4(13), 119–149. (Persian)
- Asadifar, R., Khaef Elahi, A., & Rezaian, A. (2012). A qualification model of Iranian governmental managers based on Imam Khomeini's Sahifeh: a grounded theory approach. *Journal of Public Administration*, 3(8), 75–92. (Persian)
- Asemipour, M. (1993). Designing and explaining the selection systems of managers in the executive section of the country for improving governmental management: a summary of a PhD dissertation. *Management Knowledge*, 21(12), 10–22. (Persian)
- Asgari, N., et al. (2015). The model of qualifications of IRI's managers based on the 2025 prospective document. *Management in the Islamic University*, 4(9), 24–38. (Persian)
- Atarfar, A., & Azarbaijani, K. (2001). Analyzing the qualification-based system in selecting the governmental and private sector managers. *Management Knowledge*, 54(14), 15–38. (Persian)
- Azar, A., & Latifi, M. (2008). An introduction to the procedural requirements and the criteria of selecting governmental managers. *Strategic Management Thought*, 2(2), 37–69. (Persian)
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2016). *Research in soft mission: an approach towards structuring problems*. Tehran: Institute of Industrial Management. (Persian)
- Bashirieh, H., & Karampour, R. (2004). A study on the intellectuals of Iran in the Qajar era. *Letter of Research*, 18, 45–85. (Persian)
- Beeck, S., & Hondeghem, A. (2010). Competency management in the public sector—three dimensions of integration. In *International Research Society for Public Management*, Date: 2010/04/07-2010/04/09, Location: Berne, Switzerland, 1–36.
- Bekr, G. A. (2017). Factors affecting performance of construction projects in unstable political and economic situations. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(19), 5384–5395.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J., & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Personality, Political Skill, and Job Performance*. 72, 377–387.

- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship 1. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(12), 3026–3048.
- Bonyadi Naini, A., & Tashakori, M. (2012). A model for the qualification of managers and NAJA commanders from the perspective of Imam Khomeini and the supreme leader. *Supervision and Inspection, 6*(19), 7–30. (Persian)
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century Richard E. Boyatzis. *Journal of Management Development, 27*(1), 5–12.
- Charron, N., Dahlström, C., Fazekas, M., & Lapuente, V. (2017). Careers, connections, and corruption risks: Investigating the impact of bureaucratic meritocracy on public procurement processes. *The Journal of Politics, 79*(1), 89–104.
- Cho, Y. J., & Ringquist, E. J. (2011). Managerial trustworthiness and organizational outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory, 21*(1), 53–86.
- Clarke, J. (2012). *Savvy: Dealing with People, Power and Politics at Work*. Kogan Page Publishers.
- Coole, D. R. (2007). *Expansion and validation of the Political Skill Inventory (PSI): An examination of the link between charisma, political skill, and performance*. Doctoral dissertation. University of South Florida.
- Danayifard, H. (2013). Toward understanding the theory of political resource in governmental management section: the theoretical foundation, conceptual narrative, and institutional and national consequences. *Strategic Management Thought, 7*(13), 5–31. (Persian)
- Danayifard, H. (2014). *Governmental management challenges in Iran*. Tehran: SAMT. (Persian)
- Danayifard, H., & Alvani, S. M. (2007). The strategy of metaphoric argument in theorization: the theory of governmental managers' replacement. *Management Research in Iran, 11*(3), 107–135. (Persian)
- Darinokoorani, B., & Hoseinian, Sh. (2006). The use of mathematical model in decision-making process of replacing managers of NAJA. *Journal of Research Police Sciences, 28*(8), 34–52. (Persian)
- Ennis, M. R. (2008). *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)*. Office of Policy Development and Research, Employment and Training.
- Faghihi, A., & Danayifard, H. (2006). *Bureaucracy and development in Iran: a historical comparative study*. Tehran: Rasa Institute of Cultural Service. (Persian)

- Fani, A., Sheikhi Nezhad, F., & Rašte Moghadam, A. (2013). Nature, aspects, and educational and development methods of political skill in institutions. *Management Studies on Disciplinary Education*, 24(6), 29–52. (Persian)
- Fu, K.-J. (2012). *The interaction of politics and management in public leadership: Measuring public political skill and assessing its effects*. Doctoral dissertation. The Florida State University.
- Fuenzalida, J., & Riccucci, N. M. (2019). The effects of politicization on Performance: The mediating role of HRM practices. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 544–569.
- Getha-Taylor, H., Science, P., & Carolina, S. (2010). Competency management in the US federal government. *KU Leuven, Public Management Institute*, 1–9.
- Ghasemi, Sh., Jazani, N., Memarzadeh Tehran, Gh., Sayad Shirkes, S., & Hasanzadeh, A. (2020). A model for selecting the managers of governmental companies focusing on the political aspect: the case of national oil company of Iran. *Journal of Human Resources Management in Oil Industry*. 12(46), 19–36. (Persian)
- Ghoreishi, A., & Masoumi, M. (2020). Analyzing the status of power in the constitution and system o IRI. *Journal of Strategic and the Macro Policies*, 8(3), 560–575. (Persian)
- Glynn, L., & Cleyle, S. (2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, 24(3), 387–399.
- Hài, H. N., & Anh, Đ. V. P. (2016). Development of leadership competency framework for board of management members in private enterprises using a Delphi method. *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, 32(1), 79–94.
- Haji Karimi, A., & Hoseini, A. (2010). The impact of strategic factors on improving the managerial talents. *Journal of Strategic Management*, 2(1), 51–72. (Persian)
- Hoseinian, Sh., Akbari, M., & Shahreza, M. (2011). Analyzing the process of selecting middle-managers of the support department in NAJA. *Development of Logistics and Human Resource Management*, 22(6), 161–188. (Persian)
- Institute of measurement and development of national oil company managers. (2008). *Designing and explaining a general qualification-based model for the national oil company managers: a report*. (Persian)
- Jafari, S. (2008). Analyzing and selecting managerial talents in Tehran's electricity company. *Management and Development*, 1(1). (Persian)
- Jahanian, R. (2010). The required qualification of educational managers. *Educational Admin-*

- istration Research Quarterly*, 1(3), 121–142. (Persian)
- Jahantigh, F., Hatefi Majomard, M., & Jalali, O. (2019). Political changes of government and its impact on the instability of economic development in Iran. *Journal of the Strategic and the Macro Policies*, 7(special issue), 96–117. (Persian)
- Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key competences of public sector project managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 247–256.
- Jamshidi, M. H. M., Rasli, A., & Yusof, R. (2012). Essential competencies for the supervisors of oil and gas industrial companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 368–374.
- Järvalt, J. (2007). What does professionalisation of public service mean to Estonian top officials?. *Citeseer*. Working Paper. 1–19.
- Journal, E., & Issn, M. (2017). Selected factors influencing effective succession planning in deposit taking savings and credit cooperatives in Nyandarua county (A case study of tower savings and credit cooperative- Ol Kalou). *European Journal of Business and Management*, 9(17), 120–129.
- Kannan, G., Haq, A. N., Sasikumar, P., & Arunachalam, S. (2008). Analysis and selection of green suppliers using interpretative structural modelling and analytic hierarchy process. *International Journal of Management and Decision Making*, 9(2), 163–182.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2011). Politics perceptions as moderator of the political skill–job performance relationship: A two–study, cross-national, constructive replication. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 123–135.
- Khalvandi, F., & Abaspour, A. (2013). A model for the strategic management of talents: the case study of Pars oil and gas. *Journal of Human Resource Management in Oil Industry*, 6(21), 133–172. (Persian)
- Khoshoyi, M., Arizi, H., & Noori, A. (2014). Designing and employing the promotion criteria of managers. *Journal of Research in Human Resources Management*, 6(3), 27–47. (Persian)
- Kim, Y., & Practices, P. (2010). Improving performance in U. S. state governments. *Public Performance & Management Review ISSN*, 4(1), 104–129.
- Latham, G. P., & Dello Russo, S. (2008). The influence of organizational politics on performance appraisal. *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*, 388–410.

- Mcgurk, P. (2007). Developing 'middle leaders' in the public services? The limited success of leadership and management development for middle-managers. 9060 (September). Madrid.
- Mirkhalaf, M., & Shahin, A. (2005). *A suggested strategy for measuring the qualified individual for project management*. The Second Conference on International Project Management, Tehran, Ariana Research Group. Received from: https://www.civilica.com/Paper-IPMC02-IPMC02_080.html (Jan 6, 2021). (Persian)
- Mirsepasi, N. (2009). Some challenges in managing human resources of national oil industry. *Journal of Management and Human Resources in Oil Industry*, 7, 7–18. (Persian)
- Mohammadi, H., Alvani, M., Memarzadeh Tehran, Gh., & Hamidi, N. (2018). The measurement of effective elements on the legal aspect of administrative system of Iran. *Journal of Strategic and the Macro Policies*, 6(22), 1–20. (Persian)
- Moradi, M., & Zanjani, B. (2013). A skill-based model for selecting managers via multivariate approach of decision making. *Research in Human Resources Management*, 14(5), 1–30. (Persian)
- Mortazavi, S., Nazemi, Sh., Lagzian, M., & Jafariyani, H. (2014). A suggested model for local manners of political managers: a grounded theory approach. *Strategic Management Thought*, 8(1), 99–133. (Persian)
- Mousazadeh, Z., & Adli, M. (2009). The criteria of selecting and admitting managers through the qualification-based model in Nahjol Balaghch. *Strategic Management Thought*, 5(1), 103–132. (Persian)
- Nielsen, P. A. (2014). Performance management, managerial authority, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 431–458.
- Niroomand, P., Ranjbar, M., & Bamdad Soufi, J. (2011). The qualification of professional managers and sustainable development of the economic region of Pars energy: a suggested model. *Journal of Management and Human Resources in Oil Industry*, 16(2), 73–102. (Persian)
- Omisore, B. O., & Ph, D. (2013). Strategies to Improve the Competence of Public Service Officials in Nigeria. *Journal of Public Administration and Governanc*, 3(4), 15–30.
- Park, S., & Cho, Y. J. (2014). The influence of executive selection factors on the performance of public sector organizations in Korea. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 412–440.
- Paterson, B. L., Thorne, S. E., Canam, C., & Jillings, C. (2001). *Meta-study of qualitative*

- health research: A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis* (vol. 3). Sage.
- Rasdi, R. M., Ismail, M., Uli, J., & Noah, S. M. (2009). Towards Developing a Theoretical Framework for Measuring Public Sector Managers' Career Success. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 232–254.
- Razimi, M. S. B. A., Noor, M. M., & Daud, N. M. (2014). The concept of dimension in human resource management from Islamic management perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 20(9), 1175–1182.
- Salarkia, Gh. (2018). De-politicization and practicality of executive section. *Journal of Strategic Studies*, 21(82), 35–60. (Persian)
- Sheehan, C., de Cieri, H., Cooper, B. K., & Brooks, R. (2016). The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship. *Australian Journal of Management*, 41(1), 161–181.
- Shojayi, E., Dari, B., & Baghban, K. (2008). *Designing and explaining the replacement system*. The Fourth Conference on Human Resources Development, Tehran, The Organization of Development and Renovation of the Iranian Industries, Institute of Studies on Productivity and Human Resources, Received from: https://www.civilica.com/Paper-CHRD04-CHRD04_021.html (Feb 26, 2021). (Persian)
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226–234.
- Stevens, T. (2016). Political savvy. *Management and Leadership Skills for Medical Faculty: A Practical Handbook*. (pp. 171–181).
- Taheri, S., Farokhi, N., Borjali, A., & Abbaspour, A. (2017). The role of individual and organization factors of staff for designing a model for the promotion and selection of middle managers based on their qualification: the case study of national oil company of Iran. *Educational Measurement*, 7(27), 21–43. (Persian)
- Thebe, T. P., & Van der Walldt, G. (2014). A recruitment and selection process model: The case of the Department of Justice and Constitutional Development. *Administratio Publica*, 22(3), 6–29.
- Tobin, D. R., & Pettingell, M. S. (2008). *The AMA guide to management development*. AMA-COM Div American Mgmt Assn.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J., & Ferris, G. R. (2013). Social Influence and Interpersonal Power in Organizations: Roles of Performance and Political Skill in Two Studies. *Journal of Management*, 39(6), 1529–1553.

- Warfield, J. N. (1974). Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 1, 81–87.
- Wolff, H.-G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196.
- Zhang, S., & Liu, S. (2011). A GRA-based intuitionistic fuzzy multi-criteria group decision making method for personnel selection. *Expert Systems with Applications*, 38(9), 11401–11405.

