

## A Promotability Model for Managers of State Organizations Based on the Interpretive Structural Approach

**Reza Sepahvand**<sup>1</sup> Professor, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran, (Corresponding Author).

**Masooome Momeni Mofrad**<sup>2</sup> Ph. D. Student of Public Management, Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

**Saber Taghipour**<sup>3</sup> Ph. D. Student of Public Management, Human Resources Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

Received: 05/03/2021 | Accepted: 28/08/2021

### Abstract

**Purpose:** Eligibility for promotion is a strategic concept in the development of today's organizations, because it signifies and highlights the existence of valuable human capital, and at the same time, causes the organization's competitive advantage. Accordingly, the present study is conducted with the aim of designing a promotability model for managers, who are considered to be one of the most valuable and strategic group of human capital in state-owned organizations.

**Methodology:** As a mixed research, it was both qualitative and quantitative. In the qualitative part, the statistical population consisted of university professors in the fields of human resource management, organizational behavior management and strategic management, as well as expert managers of governmental organizations. Using the snowball sampling method and based on the principle of theoretical saturation, 16 subjects were selected. The required data in this section were collected by applying semi-structured interviews. Interpretive structural method was used for the modeling of managers' promotion criteria. In this section, the statistical population consisted of managers and experts of governmental organizations in Khoramabad, 24 of whom were selected as a sample through targeted sampling method. Data required for modeling were collected by pairwise comparison questionnaires.

**Findings:** The research findings include indicators and components of a model for managers' promotion. Thus, the model contains 14 indicators which fall into 4 levels.

**Originality:** In addition to reducing the theoretical gap in the field under study, this study has provided a significant contribution and context for other researches to follow and develop it. Also, due to the lack of any similar study in the field, the results of this study, in addition to reducing the existing disagreement regarding promotion indicators, can be an appropriate device to develop strategies focusing on managers in governmental organizations.

**Keywords:** Promotability of Managers, State-Owned Organizations, Interpretive Structural Approach, Promotion Systems, Khoramabad.

1. sepahvand.re@lu.ac.ir

2. momeni.ma@fc.lu.ac.ir

3. taghipour.s@fc.lu.ac.ir

## عنوان مقاله: طراحی مدل ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های

دولتی با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری

رضا سپهوند<sup>۱</sup>، معصومه مومنی مفرد<sup>۲</sup>، صابر تقی پور<sup>۳</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۸

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۱

### چکیده:

**هدف:** ارتقاپذیری مفهومی راهبردی در توسعه سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود، چرا که توان ارتقاپذیری می‌تواند نشانگر سرمایه‌های انسانی ارزشمند به عنوان مزایای رقابتی سازمان باشد. بر اساس این، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارتقاپذیری مدیران به عنوان یکی از ارزشمندترین و راهبردی‌ترین سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی انجام می‌پذیرد.

**طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش بر پایه پژوهش‌های آمیخته و به صورت کیفی و کمی صورت گرفته است. در بخش کیفی، جامعه آماری پژوهش را استادان دانشگاه در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، و مدیریت راهبردی و مدیران خبره سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر پایه اصل اشباع نظری، ۱۶ نفر به عنوان نمونه پژوهش تعیین شده‌اند. داده‌های مورد نیاز در این بخش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده است. برای مدلسازی معیارهای ارتقاپذیری مدیران از روش ساختاری تفسیری بهره برده می‌شود. در این بخش جامعه آماری را مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۳۴ نفر از این جامعه به عنوان نمونه تعیین شده‌اند. داده‌های مورد نیاز برای مدلسازی با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی جمع‌آوری گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش دربرگیرنده شاخص‌ها و مولفه‌های ارتقاپذیری مدیران و ارائه مدل ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های دولتی است. به این ترتیب، یافته‌های پژوهش مشتمل بر شناسایی ۱۴ شاخص ارتقاپذیری مدیران در چهار سطح و در قالب مدل نهایی تشریح شده است. **ارزش / اصالت پژوهش:** این پژوهش علاوه بر کاهش شکاف نظری در حوزه مورد بررسی، با ارائه بستری مناسب سهم بسزایی در توسعه فعالیت پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع داشته است. همچنین، با توجه به نبود پژوهشی مشابه در این خصوص، نتایج حاصل از انجام این پژوهش می‌تواند علاوه بر کاهش اختلاف نظرهای موجود در ارتباط با شاخص‌های ارتقاپذیری، راهگشای مناسبی برای تدوین راهبردهای معطوف به مدیران در سازمان‌های دولتی باشد.

**کلیدواژه‌ها:** ارتقاپذیری مدیران، سازمان‌های دولتی، رویکرد ساختاری

تفسیری، سیستم‌های ارتقا، خرم‌آباد.

sepahvand.re@lu.ac.ir

۱. استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. (نویسنده مسئول).

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

taghipour.s@fc.lu.ac.ir

فراگرفت علوم

دوره ۳۴ - پاییز ۱۴۰۰ - شماره ۳  
پیاپی ۱۱۷ - صص: ۱۸۸-۱۶۹  
DOI: 10.52547/jmdp.34.3.95

امروزه تلاش برای استفاده موثر و کارآمد از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های نیروی انسانی، هدف تمامی سازمان‌ها در سطوح مختلف با کاربری‌های گوناگون است (Davoodi et al., 2021). از سوی دیگر، نیروی انسانی موجود در سازمان همواره و در هر موقعیتی به دنبال آن است که از وضع فعلی به وضع مطلوب‌تری ارتقا پیدا کند تا بدین طریق با پی‌موندن مسیر شغلی مد نظر خود، انگیزه بیش‌تری را برای تلاش در راستای پیشبرد اهداف عالی سازمان به‌دست آورد (Razak et al., 2018). به این ترتیب، سیاستگذاران سازمانی بر این باورند که وجود سیستم‌های حامی ارتقای سرمایه‌های انسانی ابزاری محسوب می‌شود که به آن‌ها در جهت تحقق اهداف و راهبردهای سازمانی کمک می‌کند. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که مدیران سازمان‌ها به عنوان نیروی پیش‌برنده اهداف، به منظور پیشرفت شغلی خود تلاش فراوانی به خرج می‌دهند تا به موقعیت‌های مطلوب‌تری ارتقا یابند (Evangeline & Thavakumar, 2015). ارتقاپذیری از جمله موضوعات بسیار حساس و عاملی تحریک‌کننده در بهبود سطح انگیزش و مهارت مدیران است که باید به‌دقت بررسی و سرمایه‌گذاری مشخصی روی آن انجام گیرد، چرا که می‌تواند سازمان را به اهداف خود نزدیک کند یا مانعی برای آن شود (Evangeline & Thavakumar, 2015). بر اساس این، ارتقاپذیری مدیران<sup>۱</sup> مسیر حرکت فرد به بالا را در سلسله‌مراتب سازمانی نشان می‌دهد که معمولاً افزایش رتبه و مسئولیت وی را در پی دارد. بنابراین، ارتقاپذیری فرایندی است که فرد طبق آن در سازمان پیشرفت می‌کند و موقعیت خود را در سازمان تغییر می‌دهد. در حقیقت، ارتقاپذیری تنها به علت عملکرد خوب فرد نیست، بلکه اثبات این است که کارفرمایان فکر می‌کنند برای بهبود عملکرد و افزایش انگیزه، زمان آن فرارسیده که وظایف بیش‌تری را به مجموعه مسئولیت‌های فرد اضافه نمایند (Araki et al., 2016). به همین دلیل، مفهوم ارتقاپذیری مدیران از اهمیت و ضرورت والایی برخوردار است، چرا که ارتقا نه‌تنها در امر انتخاب نیروی انسانی باکیفیت بلکه در قرار دادن افراد در جای مناسب، رویکردی لازم و ضروری است. بدیهی است سازمان با سیستم ارتقاپذیری مناسب می‌تواند کارکنانش را در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها و ماموریت‌ها بهتر هدایت نماید. در واقع، اجرای برنامه ارتقا، حرکت در جهت سازماندهی موقعیتی

دیگر است تا با کمک آن ظرفیت بلااستفاده در نیروی کار فعال شود تا به صورتی اثربخش از آن بهره‌برداری گردد. به عبارتی دیگر، رویکرد ارتقاپذیری نقش مهمی در زندگی کاری و شخصی فرد دارد، زیرا ارتقا در پی اعتماد و شناخت مهارت‌ها و توانایی‌های فرد صورت می‌گیرد که همین امر به افزایش انگیزه کارکنان و کسب عمیق‌ترین مسئولیت‌ها منجر می‌شود (Hossain et al., 2012).

با وجود اهمیت مفهوم ارتقاپذیری، به‌ویژه در سطح مدیریتی، در سال‌های اخیر معیارها و شاخص‌های مناسبی برای ارتقای مدیران مورد استفاده قرار نگرفته است. در این راستا، مفاهیم کلیدی همچون تلاش، انگیزه و مهارت جای خود را به مفاهیمی همچون رفتارهای سیاسی و پارتی‌بازی داده‌اند که ثمره این فرایند، ضعف عملکردی مدیران و در نهایت کاهش بهره‌وری سازمانی بوده است (Dessler, 2013). به همین دلیل، ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌ها به دغدغه اصلی سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان کلان تبدیل شده است. زیرا به دلیل اختلاف‌نظرهای موجود میان خبرگان و پژوهشگران در ارتباط با مولفه‌ها و شاخص‌های اصلی ارتقاپذیری، دیدگاه جامعی در خصوص معیارهای اصلی ارتقاپذیری، به‌ویژه در سطح مدیریتی شکل نگرفته است. بر اساس این، انجام پژوهش حاضر می‌تواند معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران را شناسایی نماید و دیدگاه جامعی در این خصوص شکل دهد تا علاوه بر رفع اختلاف‌نظرهای موجود، فرایند فعلی ارتقاپذیری مدیران را بهبود بخشد.

سهم این پژوهش در چند جنبه قابل بحث و بررسی است. ابتدا باید بیان داشت که تاکنون چنین پژوهشی در داخل کشور صورت نگرفته است. عمده پژوهش‌های انجام‌گرفته در این حوزه به بررسی کمی ارتقاپذیری پرداخته‌اند (Saharuddin & Sulaiman, 2016; Ali & Ahmad, 2017)، در حالی که پژوهش جامعی که بتواند معیارهای اصلی اثرگذار بر ارتقاپذیری را شناسایی و تحلیل نماید، انجام نگرفته است. علاوه بر این، بیش‌تر پژوهش‌های انجام‌گرفته در این حوزه کارکنان را به عنوان جامعه هدف در نظر گرفته‌اند (Ali & Ahmad, 2017)، در حالی که این پژوهش در تلاش است معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران را شناسایی نماید. همچنین، در ادبیات این حوزه هیچ‌گونه تحلیل در خصوص ارتباط میان معیارهای تعیین‌کننده ارتقاپذیری انجام نگرفته است (Saharuddin & Sulaiman, 2016; Gathungu et al., 2015). این پژوهش در تلاش است نحوه ارتباط میان این معیارهای اصلی را مشخص نماید و تعیین کند که کدام یک از این معیارها اثرگذاری بیش‌تری بر شکل‌گیری سایر معیارها دارد که این خود می‌تواند جهت فکری مناسبی برای مدیران و سیاستگذاران سازمان‌ها به منظور تدوین راهبردهای سازمانی فراهم آورد. علاوه بر این موارد، لازم به اشاره است که مطالعات پیشین عمدتاً در کسب‌وکارهای خصوصی و بازرگانی انجام

گرفته (Gathungu et al., 2015; Ali & Ahmad, 2017)، در حالی که تمرکز پژوهش حاضر معطوف به مدیران سازمان‌های دولتی است.

با توجه به این‌که مالکیت بیش‌تر سازمان‌های مهم و اصلی کشور در اختیار دولت جمهوری اسلامی ایران قرار دارد، مسئله ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های بخش دولتی از اهمیت بالاتری برخوردار است. سازمان‌های دولتی در کنار ارائه خدمات ارزنده و حیاتی برای رفع نیازهای شهروندان، نقشی تعیین‌کننده در کلیه مراحل زندگی افراد جامعه ایفا می‌کنند، و تصمیم‌های مدیران از اهمیت بیش‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردار است (Fathi et al., 2021). این پژوهش از آن جهت ضرورت دارد که استاندارد مشخصی در خصوص ارتقاپذیری مدیران و شاخص‌های تعیین‌کننده آن وجود ندارد. این پژوهش با شناسایی جامع معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های دولتی، می‌تواند اختلاف‌نظرهای موجود را در این خصوص کاهش دهد و معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران را شناسایی کند و با تعیین ارتباط میان این معیارها، علاوه بر این‌که گامی مهم در جهت انجام مطالعات آتی برمی‌دارد، به مدیران سازمان‌های دولتی و سیاستگذاران کلان سازمانی کمک‌های قابل توجهی در جهت بهبود عملکرد سازمانی و توسعه سطح عدالت سازمانی ارائه می‌نماید.

## مبانی نظری پژوهش

### ارتقاپذیری مدیران

ارتقا هنگامی رخ می‌دهد که فرد به درجه بالاتری در سلسله‌مراتب سازمانی به منظور بر عهده گرفتن مسئولیت بیش‌تر سوق داده می‌شود (Dessler, 2013). ارتقا دادن باعث افزایش مسئولیت‌ها و تکالیف فرد در سازمان می‌شود. در واقع، ارتقا افزایش حقوق و بهبود وضعیت را در پی دارد، مهارت‌های بیش‌تری را می‌طلبد، و در نهایت باعث می‌شود سازمان بتواند از مهارت‌ها و توانمندی‌های سرمایه‌های انسانی خود به‌طور موثرتری استفاده کند (Furnham & Petrides, 2006). ارتقاپذیری فرآیندی است که از طریق آن سهم بیش‌تری از وظایف به کارکنان تخصیص داده می‌شود. ارتقاپذیری نه‌تنها برای مدیران مفید است، بلکه برای کارفرما و صاحبان کسب‌وکار نیز از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است، چرا که این امر باعث بهبود روحیه فرد ارتقا یافته می‌گردد و بهره‌وری فرد و نهایتاً رشد و پیشرفت کلی سازمان را باعث می‌شود (Naveed et al., 2011). ارتقا دادن ضرورتی برای حفظ کارکنان در سازمان است، به‌گونه‌ای که این رویکرد نباید صرفاً ابزاری برای پاداش دادن به فرد در نظر گرفته شود، بلکه باید وسیله‌ای برای جابه‌جایی افراد در سمت‌هایی که قابلیت و شایستگی

آن را دارند بکار گرفته شود (Ansah, 2017). در تعریفی دیگر، ارتقاپذیری حرکت فرد به سمت جایگاه‌های بالاتر و برتر عنوان می‌شود. در حقیقت آن را فرصتی می‌پندارند که سازمان به کارکنان خود اعطا می‌کند و معمولاً کسانی که به استانداردهای مدنظر سازمان دست یابند، ارتقا داده می‌شوند (Aminuddin & Yaacob, 2011). ارتقا شایع‌ترین شکل تحرک داخلی نیروی انسانی در سازمان قلمداد می‌شود. بنابراین، ارتقا می‌تواند تاثیر چشمگیری بر سایر جنبه‌های شغلی همچون مسئولیت‌ها و وابستگی شغلی داشته باشد. همچنین، این پدیده یکی از موضوعات حساس در زندگی شغلی کارکنان تلقی می‌گردد، چرا که ارتقا نوعی بازخورد را به فرد نشان می‌دهد و او را از نحوه عملکردش آگاه می‌سازد (Hossain et al., 2012).

### برنامه‌ها و الگوهای ارتقاپذیری

طرح ارتقاپذیری غیررقابتی: این برنامه بر مبنای مجموعه استانداردهایی که کارکنان به آن دست می‌یابند، اشاره دارد. در چنین ارتقایی، کارکنان جدا از متغیرهایی همچون فداکاری و عملکرد، به محض رسیدن به نقطه عطف خاصی در مسیر شغلی، ارتقا داده می‌شوند. به عبارتی دیگر، ارتقا به این شکل برای همه کارکنان وجود دارد و انگیزه‌ای برای تعصب و بی‌عدالتی وجود ندارد. برای مثال، ارتقا بر اساس مقیاس زمانی نوعی ارتقای غیررقابتی است که در آن فرد متناسب با تعداد سال‌های حضور و کار در سازمان ارتقا می‌یابد (Arthur et al., 2005).

طرح ارتقاپذیری رقابتی: در این برنامه فرد باید ارزش و شایستگی خود را برای ارتقا اثبات کند. در این روش عملکرد، دانش، تخصص، مهارت و توانایی فرد در نظر گرفته می‌شود. ارتقا بر مبنای شایستگی نمونه بارزی از این نوع روش است که در آن فرد با توجه به مهارت، عملکرد، سختکوشی و صلاحیت ارتقا می‌یابد (Ansah, 2017).

### انواع سیستم‌های ارتقا

سیستم‌های خروجی محور: این گونه سیستم‌ها معمولاً در دانشگاه‌ها یا سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات حرفه‌ای یافت می‌شود. در این سیستم کسانی که در بازه زمانی خاص معیارهای عملکردی مطلوب را کسب نمایند، ارتقا می‌گیرند، در غیر این صورت از سازمان اخراج می‌شوند. از سیستم خروجی محور گاهی برای تنزل مقام نیز استفاده می‌شود و فرد به دلیل عملکرد نامطلوب از سمت بالاتر به پایین‌تر تنزل می‌یابد (Noor et al., 2015).

سیستم‌های مبتنی بر شایستگی: هنگامی که فرد در سازمان دارای دانش، تخصص و مهارت کافی باشد، ارتقا می‌یابد. در سیستم‌های مبتنی بر شایستگی، تصویری از یک انسان رشدیافته را نشان می‌دهد که برای انجام و گرفتن مسئولیت‌ها آمادگی لازم را دارا باشد (Phelan & Lin, 2001).

سیستم‌های مبتنی بر ارشدیت: ارتقاپذیری در این سیستم مبتنی بر بیش‌ترین تجربه در کار، بیش‌ترین تجربه در سازمان یا بیش‌ترین تجربه در صنعت انجام می‌گیرد. در سیستم مبتنی بر ارشدیت، مسیر شغلی و برنامه‌ریزی جانشینی شفاف و روشن است (khan & Mishra, 2013).

سیستم‌های ارتقای تصادفی: این سیستم ممکن است وجود خود را در دنیای واقعی پیدا نکند. به عبارتی دیگر، زمانی که جای خالی در سازمان وجود دارد، ارتقای کارکنان بر مبنای عملکرد یا صلاحیت نیست، بلکه بر مبنای شانس یا تصادف است. در واقع، معیار و ملاک مشخصی برای ارتقا وجود ندارد و کارکنان فقط برحسب تصادف سطوح بالاتر را اشغال می‌کنند (Razak et al., 2018).

ادبیات موضوع نیز تاکید ویژه‌ای بر اهمیت ارتقای شغلی بر افزایش عملکرد سازمان و رضایت شغلی کارکنان دارد. **علی و احمد (۲۰۱۷)**، با انجام پژوهشی در بانک‌های تجاری مختلف در پاکستان نشان می‌دهند که افزایش دستمزد و ارتقا دادن به‌موقع کارکنان اثر معناداری بر رضایت شغلی آن‌ها ایفا می‌کند، به این معنا که کارکنان هر دو عامل ارتقا و افزایش دستمزد را در رضایت شغلی مهم می‌دانند. نتایج پژوهش **سحرالدین و سلیمان (۲۰۱۶)** حاکی از آن است که ارتقا دادن کارکنان اثر مثبت و معناداری بر روحیه، بهره‌وری، و رضایت شغلی آن‌ها دارد. **گاتونگو و همکاران (۲۰۱۵)**، اذعان می‌کنند که ارتقاپذیری اثر مهم و معناداری بر افزایش میزان تعهد کارکنان به سازمان دارد. **باقر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)**، نشان می‌دهند که برای ارتقاپذیری مدیران می‌توان از مصاحبه، رزومه کاری، ارزیابی عملکرد، و آزمون‌های شخصیت استفاده کرد. همچنین **کاپلان و فریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)**، نشان می‌دهند که عوامل سازمانی، محیطی، و شغلی در ارتقای کارکنان نقش عمده‌ای دارند. **فلان و لین (۲۰۰۱)** نیز بیان می‌کنند که اثربخشی سیستم‌های ارتقا همچون سیستم‌های خروجی‌محور، شایستگی، و ارشدیت به طیف وسیعی از عوامل از جمله ماهیت محیط کار، طراحی ساختار سازمانی، معیارهای عملکرد، و تعداد دفعات نظارت و ارزیابی بستگی دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش‌های آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی

1. Baugher et al.
2. Kaplan & Ferris

استقرایی انجام شده است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. هرچند پژوهش‌های محدودی در خصوص ارتقاپذیری با رویکرد کمی انجام گرفته است (Saharuddin & Sulaiman, 2016; Gathungu et al., 2015)، اما نیاز به پژوهش جامعی که بتواند معیارهای اصلی تعیین‌کننده ارتقاپذیری را شناسایی نماید، بیش از پیش احساس می‌گردد. در راستای شناسایی جامع معیارهای مذکور، نیاز به بهره‌برداری از روش کیفی است که بتواند از طریق فرایند مصاحبه و نظرخواهی از خبرگان، معیارهای مورد اشاره را شناسایی نماید. در نهایت، برای برقراری ارتباط و سطح‌بندی معیارهای شناسایی‌شده از روش کمی ساختاری تفسیری بهره برده شد.

در بخش کیفی، جامعه آماری پژوهش را استادان دانشگاه در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، و مدیریت راهبردی که در حوزه مورد بررسی دارای تالیفات متعدد بوده و همچنین، هدایت پایان‌نامه‌هایی را در این حوزه بر عهده گرفته‌اند، و مدیران خبره سازمان‌های دولتی که با موضوع پژوهش آشنایی داشته‌اند، تشکیل داده که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر پایه اصل اشباع نظری، ۱۶ نفر به عنوان نمونه پژوهش تعیین شده‌اند. مصاحبه با خبرگان در دفاتر کاری آن‌ها در دانشگاه‌ها و مراکز و سازمان‌های دولتی انجام گرفت، و متوسط زمان هر مصاحبه ۶۰ دقیقه بود. در نهایت، مصاحبه با خبره ۱۴م و ۱۵م به شناسایی کد جدیدی منجر نشد که در نهایت برای اطمینان از این امر، مصاحبه با نفر ۱۶م نیز انجام گرفت. داده‌های مورد نیاز در این بخش با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از شاخص روایی محتوا با نظرخواهی از ۱۰ نفر از خبرگان آگاه به موضوع به میزان ۰/۷۰۴ و کاپای کوهن با مقدار ۰/۶۹۹ مورد تایید قرار گرفته، جمع‌آوری شده است. در نهایت، کدگذاری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti 8 انجام گرفت.

در بخش کمی، جامعه آماری را مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی شهر خرم‌آباد تشکیل داده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۲۴ نفر از این جامعه به عنوان نمونه تعیین شده‌اند. داده‌های مورد نیاز برای مدل‌سازی با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی جمع‌آوری گردید که در نهایت، برای مدل‌سازی معیارهای ارتقاپذیری مدیران از روش ساختاری تفسیری بهره برده شد. آماده‌سازی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Matlab انجام شد و در نهایت با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری مدل نهایی پژوهش ارائه گردید. رویکرد ساختاری تفسیری بررسی پیچیدگی سیستم را امکان‌پذیر و آن را به گونه‌ای ساختاردهی می‌کند که به راحتی قابل فهم باشد (Huang et al., 2005). این روش تفسیری است، زیرا گروهی از خبرگان تصمیم می‌گیرند



که آیا و چگونه عناصر به هم مرتبط هستند، و مدلی ساختاری است، از جهت این که قادر است روابط میان شاخص‌هایی که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند را تعیین نماید و به روش مدلسازی، روابط خاص و ساختار کلی را به صورت یک مدل توضیح دهد. بنابراین، این تکنیک ابزاری برای ایجاد نظم در پیچیدگی روابط بین متغیرهاست و گزینه مناسبی برای مقابله با موضوعات پیچیده، به‌ویژه در زمان بهره‌گیری از تفکر سیستماتیک و منطقی است (قنبری و صفایی‌شکیم، ۱۳۹۶).

### یافته‌ها

تعیین متغیرهای مورد استفاده در مدل ISM<sup>۱</sup>: در این پژوهش ابعاد و مولفه‌های ارتقاپذیری مدیران با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته شناسایی شد. برای تحلیل این داده‌ها از نرم‌افزار Atlas.ti 8 و روش کدگذاری زنده استفاده گردید. بدین ترتیب که از میان متون مصاحبه عبارت‌ها، اشاره‌ها، و جمله‌واره‌هایی که بیان‌کننده ابعاد و مولفه‌های ارتقاپذیری مدیران بودند، جمع‌بندی شدند و در نهایت عواملی که در **جدول (۱)** مشاهده می‌شود، به عنوان متغیرهای ورودی شناسایی شدند.

جدول ۱: عوامل شناسایی شده ارتقاپذیری مدیران

عامل شناسایی شده	ردیف	عامل شناسایی شده	ردیف
تحقق اهداف سازمانی	۸	شایستگی	۱
بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها	۹	افزایش انگیزه	۲
عزت نفس بالا	۱۰	ارشدیت	۳
بهبود عملکرد فردی و سازمانی	۱۱	افزایش اعتماد به نفس	۴
کاهش غیبت و تاخیر	۱۲	تلاش مضاعف	۵
رضایت شغلی	۱۳	پتانسیل	۶
نشاط روحی	۱۴	پایبندی به اصول و قوانین سازمان	۷

به‌دست آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها<sup>۲</sup>: در این مرحله پس از شناسایی متغیرها نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها می‌رسد. این ماتریس، ماتریسی به ابعاد متغیرهاست که متغیرها در سطر و ستون آن به ترتیب ذکر می‌شوند. سپس روابط میان متغیرها در

1. Interpretive Structural Modelling
2. Structural Self-Interaction Matrix

یک مقایسه زوجی به وسیله نمادهایی تعیین می‌شود. در واقع، برای تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از خبرگان شرکت‌کننده در فرایند ISM خواسته می‌شود تا بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل نمایند (جدول ۲).

- V: عامل سطر (i) می‌تواند بر عامل ستون (j) اثرگذار باشد.
- A: عامل ستون (j) می‌تواند بر عامل سطر (i) اثرگذار باشد.
- X: هر دو سطر (i) و ستون (j) بر یکدیگر اثر می‌گذارند.
- O: بین عنصر سطر و عنصر ستون (i,j) ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۲: ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
شایستگی	V	X	O	V	V	O	A	V	V	V	O	V	O	O
افزایش انگیزه	A	A	X	O	O	V	O	V	V	V	V	V	O	V
ارشدیت	O	O	O	X	O	V	V	V	A	O	V	V	V	V
افزایش اعتماد به نفس	X	A	V	O	O	O	O	V	O	O	V	O	V	O
تلاش مضاعف	O	O	O	O	O	V	V	V	V	V	V	O	V	V
پتانسیل	O	O	O	O	O	V	O	O	O	O	O	O	O	O
پایبندی به اصول و قوانین سازمان	V	V	X	V	V	O	V	X	V	V	V	V	O	X
تحقق اهداف سازمانی	A	A	A	X	O	X	O	X	O	X	O	X	O	X
بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
عزت نفس بالا	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
بهبود عملکرد فردی و سازمانی	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
کاهش غیبت و تاخیر	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
رضایت شغلی	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
نشاط روحی	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

به‌دست آوردن ماتریس دستیابی<sup>۱</sup>: ماتریس دستیابی (نگاه کنید به جدول ۳) با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر عمل می‌کند:

اگر نماد خانه (i,j) معادل V باشد، آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه ۰ است.

اگر نماد خانه (i,j) معادل A باشد، آنگاه ارزش آن خانه معادل ۰ و ارزش خانه قرینه ۱ است.

#### 1. Reachability Matrix

اگر نماد خانه  $(i,j)$  معادل X باشد، آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.  
اگر نماد خانه  $(i,j)$  معادل O باشد، آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۰ خواهد بود.

جدول ۳: ماتریس دستیابی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
شایستگی	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰
افزایش انگیزه	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱
ارشدیت	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
افزایش اعتماد به نفس	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
تلاش مضاعف	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱
پتانسیل	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
پابندی به اصول و قوانین سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
تحقق اهداف سازمانی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰
عزت نفس بالا	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰
بهبود عملکرد فردی و سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
کاهش غیبت و تاخیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
رضایت شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰
نشاط روحی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱

سازگار کردن ماتریس دستیابی: پس از آن که ماتریس دستیابی اولیه به دست آمد، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A به عامل B منجر شود و عامل B هم به عامل C منجر شود، در نتیجه عامل A باید به عامل C منجر شود، و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد، باید ماتریس اصلاح شود و روابطی که از قلم افتاده جایگزین گردد. از این رو، به منظور سازگار کردن ماتریس می‌توان به جمع‌آوری مجدد نظرات خبرگان و تکرار این فرایند تا به دست آوردن سازگاری یا بکارگیری قوانین ریاضی پرداخت؛ به این صورت که ماتریس دستیابی اولیه را به توان  $(K+1)$  رساند و  $K \geq 1$  است. لازم به اشاره است که عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قاعده بولن  $1=1 \times 1$  و  $1=1+1$  انجام می‌گیرد. در این پژوهش، برای سازگار کردن ماتریس از روش دوم استفاده می‌شود که نتایج آن در جدول (۴) قابل مشاهده است.

#### 1. Boolean

جدول ۴: ماتریس دستیابی سازگاری شده

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴
شایستگی	۱	۱	۱*	۱	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*
افزایش انگیزه	۱*	۱	۰	۱*	۱	۰	۰	۰	۱	۱*	۱	۱	۱*	۱
ارشدیت	۱	۱	۱	۱*	۱*	۱	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱
افزایش اعتماد به نفس	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱*	۱*
تلاش مضاعف	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱
پتانسیل	۱*	۱*	۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۱*
پایبندی به اصول و قوانین سازمان	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱*	۱	۱
تحقق اهداف سازمانی	۱	۰	۰	۰	۱*	۱	۰	۰	۰	۱*	۰	۰	۰	۰
بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۰	۱*
عزت نفس بالا	۰	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱*	۱*
بهبود عملکرد فردی و سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱*	۱	۱	۰	۰
کاهش غیبت و تاخیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱*	۰
رضایت شغلی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱*
نشاط روحی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۱

در این جدول، اعدادی که علامت \* گرفته‌اند، نشان می‌دهد که در ماتریس دستیابی اولیه ۰ بوده و پس از سازگاری عدد ۱ گرفته‌اند.

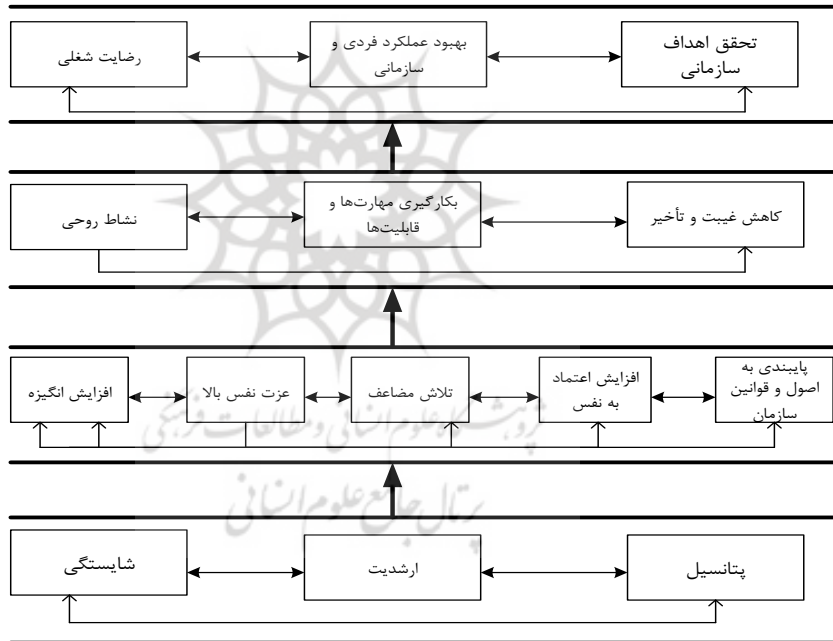
تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها: برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می‌شود که می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق آن می‌توان به این متغیر رسید. در این مرحله، پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد. سپس به منظور اولویت‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح‌بندی شده از جدول حذف می‌شود و جدول بعدی با بقیه متغیرهای باقیمانده شکل می‌گیرد و این عمل را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد. **جدول (۵)**، سطح‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۵: تعیین سطوح متغیرها

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
شایستگی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹، ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۱۳	چهارم
افزایش انگیزه	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۱۰	۱،۲،۴،۵،۸،۹،۱ ۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۴،۵،۱۰	سوم
ارشدیت	۱،۳،۶،۱۰	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۸،۹، ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۳،۶،۱۰	چهارم
افزایش اعتماد به نفس	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۱۰	۲،۴،۵،۷،۸،۹،۱۰ ۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۴،۵،۷،۱۰	سوم
تلاش مضاعف	۱،۲،۳،۴،۵ ۶،۷،۸،۱۰،	۱،۲،۴،۵،۷،۸،۹، ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۲،۴،۵،۷،۸،۱۰	سوم
پتانسیل	۱،۳،۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸، ۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۳،۶	چهارم
پایبندی به اصول و قوانین سازمان	۴،۵،۶،۷،۹،۱۴	۴،۵،۷،۸،۹،۱۰، ۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۴،۵،۷،۹،۱۴	سوم
تحقق اهداف سازمانی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸ ۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۴،	۱،۵،۸،۹،۱۱،۱۳	۱،۵،۸،۹،۱۱،۱۳	یکم
بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها	۱،۲،۳،۴،۵،۶ ۷،۸،۹،۱۰،۱۴	۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴	۷،۸،۹،۱۰،۱۴	دوم
عزت نفس بالا	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷ ۹،۱۰،۱۱،۱۴،	۲،۳،۴،۵،۸،۹،۱۰ ۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،	۲،۳،۴،۵،۹،۱۰،۱۱،۱۴	سوم
بهبود عملکرد فردی و سازمانی	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸،۹ ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۸،۱۰،۱۱،۱۳	۸،۱۰،۱۱،۱۳	یکم
کاهش غیبت و تاخیر	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹ ۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،	۱۱،۱۲،۱۳	۱۲،۱۳	دوم
رضایت شغلی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸ ۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۸،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۸،۱۱،۱۲،۱۳	یکم
نشاط روحی	۱،۲،۳،۴،۵،۶ ۷،۹،۱۰،۱۴	۷،۸،۹،۱۰، ۱۱،۱۲،۱۳،۱۴	۷،۹،۱۰،۱۴	دوم

همان‌گونه که در **جدول (۵)** نمایان است شایستگی، ارشدیت، و پتانسیل به عنوان سطح چهارم، اثرگذارترین معیارهای ارتقاپذیری مدیران محسوب می‌شوند. همچنین، در سطح یکم تحقق اهداف

سازمانی، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، و رضایت شغلی اثرپذیرترین معیارهای ارتقاپذیری هستند. ترسیم مدل: پس از تعیین روابط و مشخص شدن سطح متغیرها می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور، ابتدا متغیرها برحسب سطح آن‌ها از بالا به پایین مرتب می‌شوند. در پژوهش حاضر، عوامل موثر بر اجرای موفقیت‌آمیز ارتقاپذیری مدیران در چهار سطح دسته‌بندی شدند که در سطح یکم بهبود عملکرد فردی و سازمانی، رضایت شغلی، و تحقق اهداف سازمانی؛ در سطح دوم کاهش غیبت و تاخیر، نشاط روحی، و بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها؛ در سطح سوم عزت نفس بالا، پایبندی به اصول و قوانین سازمان، تلاش مضاعف، افزایش اعتماد به نفس، و افزایش انگیزه؛ و در سطح چهارم شایستگی، ارشدیت، و پتانسیل قرار گرفته‌اند. شکل (۱)، مدل تدوین شده پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

تجزیه و تحلیل MICMAC: در این مرحله متغیرها برحسب قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که قدرت نفوذ و وابستگی

ضعیفی دارند، یا به عبارتی ارتباطات اندک و وضعیفی با سیستم برقرار می‌کنند. متغیرهای وابسته دومین دسته را تشکیل می‌دهند که دارای قدرت نفوذ اندک، ولی از قدرت وابستگی بالایی برخوردار هستند. سومین دسته متغیرهای متصل نامیده می‌شوند که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند. این‌گونه متغیرها غیرایستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تاثیر قرار دهد. دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل می‌شوند که قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. **جدول (۶)**، میزان قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۶: میزان قدرت نفوذ و وابستگی

متصل		مستقل	
			۱۴
		۱	۳ ۶ ۱۳
	۵		۱۲
۱۰	۴	۲	۱۱
		۷	۱۰
			۹
	۱۴		۸
۹			۷
۸			۶
۱۳			۵
۱۱			۴
۱۲			۳
			۲
	وابسته		۱
۱۴	۱۳	۱۲	۱۱
۱۰	۹	۸	۷
		۶	۵
		۴	۳
		۲	۱

قدرت نفوذ

میزان وابستگی

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ارتقاپذیری مدیران در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. نتایج پژوهش با توجه به هدف، مشتمل بر دو بخش است. در بخش اول از طریق مطالعه اکتشافی

و نظر خبرگان معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران شناسایی شد. بر اساس این، شایستگی، افزایش انگیزه، ارشدیت، عزت نفس بالا، پتانسیل، تلاش مضاعف، افزایش اعتماد به نفس، پایبندی به اصول و قوانین، نشاط روحی، بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها، کاهش غیبت و تاخیر، رضایت شغلی، تحقق اهداف سازمانی، و بهبود عملکرد فردی و سازمانی معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران را تشکیل می‌دهند. یافته‌های پژوهش در بخش دوم بیانگر طراحی مدل ساختاری تفسیری پژوهش است. بدین شکل که شایستگی، ارشدیت، و پتانسیل مولفه‌ها و شاخص‌های کلیدی مدل را تشکیل می‌دهند. در حقیقت، این شاخص‌ها پایه و ارکانی هستند که مدل بر مبنای آن طراحی می‌گردد.

از طرفی، نتایج بیان می‌کند که افزایش انگیزه، عزت نفس بالا، تلاش مضاعف، افزایش اعتماد به نفس، و پایبندی به اصول و قوانین سازمان سطح دوم مدل را در بر می‌گیرند. از طرفی نشاط روحی، بکارگیری مهارت‌ها و قابلیت‌ها، و کاهش غیبت و تاخیر سطح سوم مدل را نشان می‌دهند. در خصوص سطح دوم و سوم مدل لازم به اشاره است که این سطوح در زمره عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر تلقی می‌شوند. به این معنا که سطح سوم از سطح ماقبل (سطح چهارم) تاثیرپذیر است و خود باعث تاثیرگذاری بر سطح دوم پژوهش می‌گردد. در نهایت رضایت شغلی، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، و تحقق اهداف سازمانی سطح اول مدل را به خود اختصاص می‌دهند که به آن‌ها پیامدهای مدل نیز گفته می‌شود و در واقع تاثیرپذیرترین سطح مدل هستند.

همان‌گونه که بیان گردید، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پتانسیل، ارشدیت، و شایستگی تاثیرگذارترین معیارهای ارتقاپذیری مدیران محسوب می‌شوند که در نهایت بر برخی ویژگی‌هایی که در بلندمدت باعث افزایش پیشرفت افراد می‌شود اثر می‌گذارد. هرچه افراد بر اساس ارشدیت، توانمندی و پتانسیل، و شایستگی در سطح بالاتری باشند، قدرت اعتماد به نفس و عزت نفس بیشتری خواهند داشت. این خود باعث بهبود سطح روحیه و انگیزه مدیران می‌گردد که برآیند آن‌ها به افزایش سطح تلاش و کوشش مدیران در حوزه کاری خود منجر می‌شود. این قبیل افراد با چنین خصوصیتی برای توسعه و ارتقا تلاش خواهند نمود تا در کنار افزایش سطح تلاش و کوشش خود، به قوانین و مقررات سازمانی احترام گذارند تا در نهایت خود را متعهد به سازمان نشان دهند و جایگاه تثبیت‌شده‌ای برای خود ایجاد نمایند. برآیند این عوامل به بهبود سطح روحیه مدیران منجر می‌شود، چرا که این ادراک در آنان شکل می‌گیرد که می‌توانند پیشرفت کنند. بنابراین، تمام قابلیت‌ها و توانمندی‌هایشان را بکار می‌گیرند تا بهترین عملکرد را از خود به نمایش بگذارند. در نهایت، بهبود سطح روحیه کاری و بکارگیری توانمندی‌هایشان باعث می‌شود که کم‌تر



در کار خود غیبت کنند و با تعهد و مسئولیت‌پذیری بیش‌تری وظایف خود را انجام دهند. در نهایت، براینکه این معیارها در سطح اول اثرپذیرترین معیارها را ایجاد خواهد نمود. رضایت شغلی یکی از پیامدهای شکل‌گیری چنین فضایی در عملکرد افراد است که در نهایت عملکرد فردی مطلوب‌تری را از سوی مدیران به همراه خواهد داشت. توسعه سطح عملکرد فردی مدیران منافع مستقیمی را نصیب سازمان خواهد کرد. بر اساس این، اهداف سازمانی محقق می‌شود و سازمان در مسیر تعیین‌شده به اهداف کلی و جزئی خود دست می‌یابد.

این پژوهش از برخی جهات با پژوهش‌های پیشین مطابقت دارد. نتایج نشان می‌دهد که رضایت شغلی یکی از پیامدهای اصلی توسعه سطح ارشدیت، پتانسیل، و شایستگی در مدیران است که این خود بهبود عملکرد را موجب می‌شود. در این خصوص باید بیان داشت که با پژوهش‌های پیشین **علی و احمد (۲۰۱۷)** و **سحرالدین و سلیمان (۲۰۱۶)** ارتقاپذیری توانست سطح رضایت شغلی مدیران را افزایش دهد. بر اساس این و با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان بیان داشت که در همه این مطالعات رضایت شغلی نتیجه مستقیم معیارهای ارتقاپذیری محسوب می‌گردد. با توجه به این که در پژوهش حاضر افزایش انگیزه به عنوان یکی از معیارهای اصلی ارتقاپذیری مدیران شناسایی می‌شود، می‌توان گفت که پژوهش حاضر با این دو پژوهش از این جهت همخوانی دارد، چرا که انگیزه را به عنوان یکی از مهم‌ترین معیارهای تعیین‌کننده ارتقاپذیری مطرح می‌کند. همچنین، یافته‌های **گاتونگو و همکاران (۲۰۱۵)** نشان می‌دهد که تعهد و مسئولیت‌پذیری یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر ارتقاپذیری محسوب می‌گردد. این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه عوامل اصلی ارتقاپذیری شامل شایستگی، ارشدیت، و پتانسیل می‌تواند باعث شود افراد با انگیزه و تعهد بیش‌تری کار کنند و تلاش کنند روزهای کم‌تری از کار غیبت نمایند. این پژوهش بیان می‌کند که عملکرد فردی و سازمانی یکی از مهم‌ترین معیارهای تعیین‌کننده ارتقاپذیری مدیران است. این عامل از اثرپذیرترین معیارها لحاظ گردیده، به‌نحوی که به عنوان یک خروجی برای ارتقاپذیری در نظر گرفته می‌شود.

این پژوهش علاوه بر کاهش شکاف نظری در حوزه مورد بررسی، با ارائه بستری مناسب سهم بسزایی در توسعه فعالیت پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع مورد بررسی داشته است. همچنین، با توجه به نبود مطالعه‌ای مشابه در این خصوص، نتایج حاصل از انجام این پژوهش می‌تواند علاوه بر کاهش اختلاف‌نظرهای موجود در ارتباط با شاخص‌های ارتقاپذیری، راهگشای مناسبی برای تدوین راهبردهای معطوف به مدیران در سازمان‌های دولتی باشد.

نتایج پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که به منظور داشتن مدیرانی با انگیزه و با نشاط روحی بالا باید به ارتقاپذیری آن‌ها توجه ویژه‌ای شود و در اجرای موفقیت‌آمیز آن مبادرت

ورزند. در این خصوص می‌توانند معیارهای ارتقاپذیری را بر اساس شاخص‌هایی لحاظ نمایند که بتوانند انگیزه افراد را برای ارتقا افزایش دهد و در نهایت با توسعه تعهد سازمانی، سطح مطلوبی از عملکرد را به همراه آورد. پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که در راستای واگذاری وظایف و مسئولیت‌ها به مدیران، شایستگی‌های آن‌ها را مد نظر قرار دهند، چرا که قابلیت و شایستگی بالای مدیران انجام وظایف خطیر را تسهیل می‌کند و می‌تواند سازمان را در مسیر تعالی و رشد یاری رساند. همچنین، انطباق قابلیت‌ها و توانمندی‌ها با خصوصیات و مهارت‌های مدیران باید بسیار مورد توجه قرار گیرد، زیرا به بهبود سطح رضایت شغلی و در نهایت بهبود عملکرد فردی منجر می‌شود. اجرای برنامه‌های ارتقاپذیری، ضمن افزایش اعتماد به نفس کارکنان، تلاش آن‌ها را در انجام امور بیش‌تر می‌کند و آن‌ها بهتر می‌توانند مهارت‌ها و قابلیت‌های خود را در فعالیت‌های روزمره بکار گیرند. بدون شک در دنیای رقابتی امروز کسب اهداف و تحقق آن آرزوی هر سازمانی است. بدین ترتیب، بر مبنای یافته‌ها پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که با افزایش پتانسیل کارکنان در کنار توجه به میزان تجربه و تخصص آن‌ها، رسالت و مأموریت سازمان را در محیط متلاطم بهتر محقق سازند. در این خصوص می‌توان با برنامه‌ریزی‌های مدون و عملیاتی، دوره‌های آموزشی مناسبی را برای ارتقای پتانسیل و قابلیت‌های مدیران برگزار نمود. همچنین، با ارتقای سطح گردش شغلی می‌توان سطح تجربه مدیران را در موقعیت‌های مختلف ارتقا داد.

به پژوهشگران توصیه می‌شود که عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری ارتقاپذیری مدیران را در سازمان‌های دولتی بسنجند یا اثرگذاری ارتقاپذیری مدیران را بر مفاهیم با نزدیک بودن معانی مناسب مورد تحلیل و ارزیابی قرار دهند. همچنین، پژوهشگران می‌توانند میزان برخورداری و بکارگیری ارتقاپذیری مدیران را در سازمان‌های دولتی مورد پژوهش قرار دهند.

پژوهش حاضر همانند سایر پژوهش‌ها دارای محدودیت‌هایی است. برای شناسایی معیارهای اصلی ارتقاپذیری نیاز به برقراری ارتباط با خبرگان آگاه به موضوع بود که دسترسی به این افراد با دشواری همراه بود. همچنین، با توجه به این که اقدام به شناسایی شاخص‌های ارتقاپذیری مدیران شد، خطای روش مشترک می‌تواند در آن مطرح باشد، چرا که ممکن است نقش یک یا چند عامل بخش عمده‌ای از واریانس کل متغیرها را تبیین نماید. علاوه بر این، برای افزایش اعتبار این پژوهش می‌بایست در خصوص ارتقاپذیری مدیران از کارکنان پایین‌دست و همچنین، مدیران بالادست اطلاعاتی در قالب پرسشنامه یا مصاحبه جمع‌آوری می‌شد که به دلیل محدودیت‌های دسترسی امکان‌پذیر نبود. بهره‌گیری از سایر ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات همچون مشاهده نیز می‌توانست اعتبار یافته‌ها را بهبود دهد که انجام این کار با توجه به محدودیت مکانی امکان‌پذیر نبوده است.

## الف) انگلیسی

- Ali, M. Z., & Ahmad, N. (2017). Impact of Pay Promotion and Recognition on Job Satisfaction (A Study on Banking Sector Employees Karachi). *GMJACS*, 7(2), 11-11.
- Aminuddin, A., & Yaacob, M. A. (2011). The Effects of Recruitment and Promotion Practices on Employees' Job Satisfaction in the Local Governments. *Voice of Academia (VOA)*, 6(1), 11-22. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/30865>
- Ansah, P. S. (2017). Employee Promotional System and Induced Performance among Senior Staff of University of Cape Coast. *Journal of Education and Practice*, 8(30), 124-136.
- Araki, S., Kawaguchi, D., & Onozuka, Y. (2016). University Prestige, Performance Evaluation, and Promotion: Estimating the Employer Learning Model Using Personnel Datasets. *Labour Economics*, 41(1), 135-148. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.05.024>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202. <https://doi.org/10.1002/job.290>
- Baughner, D., Varanelli, A., & Weisbord, E. (2008). What Factors Affect a Promotion System's Long-Term Use? *Journal of Management and Marketing Research*, 1(1), 1-13.
- Davoodi, E., Vedadi, A., Rezaeiyan, A., & Gholamzadeh, D. (2021). Designing a Competency Model for Senior Managers of Gas Refineries in South Pars Gas Complex (S.P.G.C.). *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 33(4), 71-96. <http://jmdp.ir/article-1-3990-en.html>
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*: Pearson.
- Evangelina, S., & Thavakumar, D. (2015). *The Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Employees' Job Performance—A Study on Insurance Companies in Batticaloa District*. 4th Annual International Research Conference.
- Fathi, R., Zeinabadi, H., Nave-Ebrahim, A., & Abdollahi, B. (2021). Developing and Validating a Model of Job Enrichment for Academic Staff: A Qualitative Study. *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 33(4), 177-205. <http://jmdp.ir/article-1-3982-en.html>
- Furnham, A., & Petrides, K. (2006). Deciding On Promotions and Redundancies: Promoting People by Ability, Experience, Gender

- and Motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/02683940610643189>
- Gathungu, E., Iravo, M. A., & Namusonge, G. (2015). Effect of Promotion Strategies on the Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Kenya. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 20(10), 36-45.
- Hossain, M., Abdullah, A. M., & Farhana, S. (2012). Performance Appraisal & Promotion Practices on Private Commercial Bank in Bangladesh: A Case Study from Pubali Bank Ltd. *Asian Business Review*, 1(1), 49-55.
- Huang, J.-J., Tzeng, G.-H., & Ong, C.-S. (2005). Multidimensional Data in Multidimensional Scaling Using the Analytic Network Process. *Pattern Recognition Letters*, 26(6), 755-767. <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2004.09.027>
- Kaplan, D. M., & Ferris, G. R. (2001). Fairness Perceptions of Employee Promotion Systems: A Two-Study Investigation of Antecedents and Mediators. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1204-1222. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02670.x>
- Khan, T., & Mishra, G. (2013). Promotion as Job Satisfaction, a Study on Colleges of Muscat, Sultanate of Oman. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 56-62.
- Naveed, A., Ahmad, U., & Bushra, F. (2011). Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study Of Glass Industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), 301-306.
- Noor, Z., Khan, A., & Naseem, I. (2015). Impact of Job Promotion and Job Advancement on Job Satisfaction in Universities of KPK Province of Pakistan. *Science International Journal (Lahore)*, 27(2), 1499-1505.
- Phelan, S. E., & Lin, Z. (2001). Promotion Systems and Organizational Performance: A Contingency Model. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 7(3), 207-232. <https://doi.org/10.1023/A:1011986519310>
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 3(1), 18-27.
- Saharuddin, S., & Sulaiman, R. (2016). The Effect of Promotion and Compensation toward Working Productivity through Job Satisfaction and Working Motivation of Employees in the Department of Water and Mineral Resources Energy North Aceh District. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(10), 33-40.

## ب) فارسی

قنبری، وحید، و صفایی شکیب، علی (۱۳۹۶). مسائل مربوط به مدیریت کیفیت ساختار با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری. نشریه مدیریت استاندارد و کیفیت، ۱(۳۳)، ۶-۱۵.  
[http://www.jstandardization.ir/article\\_49251.html](http://www.jstandardization.ir/article_49251.html)



شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

فارسیندرت  
پاییز

دوره ۳۴ - پاییز ۱۴۰۰ - شماره ۳ - پیاپی ۱۱۷