

Pathology of appointing the system of professional managers in Iran's government organizations

Mostafa Agharazi¹

Received: 2022-06-25

Accepted: 2023-02-01

Abstract

Background and purpose: Considering the importance of recognizing organizational injuries that are very diverse and affect performance and goals at all levels of the organization and cause functional disorders, it is necessary to identify and pay attention to one of these injuries. which should be investigated and paid attention to, the examination and pathology of the appointment of professional managers in Iran's government organizations, in fact, this pathology is the path to the success and stability of government organizations and the compiler of the model of competence, recognizing organizational harms is the most sensitive and It is the most important action, the output of which is to improve the effectiveness of the organization. Considering the importance of the mentioned topic, this research focuses on this category and considering that the review and summarization of the findings of past studies has played a significant role in the recognition and design of competency models, and it has been done with a practical purpose.

Method:In terms of data, the present research is mixed and exploratory, and in terms of the method of research and study, it has been conducted in two forms: foundation data and cross-sectional survey. The number of samples in this study is 235 and to measure the variables of the foundation's data model, a multi-item questionnaire based on the findings of the qualitative section was used and it was approved by experts with the help of Delphi and brainstorming.

Findings: Based on the findings of this research, prioritization of indicators, components and dimensions of the pattern of appointment of professional managers of government organizations by interviewing academic experts and experts and with the benefit of Delphi technique, 40 items, 8 components and 2 dimensions were identified. and it was prioritized by the CVR test that "structural", "management", "strategy", "organizational culture" and "human resource management" components respectively have the greatest impact from the internal dimension and "social-cultural" components. "Economic" and "political-legal" respectively, are among the most important disadvantages of the appointment of professional managers in Iran's government organizations from the extra-organizational perspective.

Conclusion: Based on the findings of the research, it can be concluded that all ministries and government organizations of Iran need creative, flexible and responsible people, on the other hand, identifying, attracting and retaining employees with such characteristics is a complex process. And necessarily, human resource management must adapt itself to the norms of the day.

Keywords:government organization•appointment of managers•internal organizational factors External organizational factors, competence and Delphi

Citation (APA): Agharazi, Mostafa. (1402). Pathology of appointing the system of professional managers in Iran's government organizations, Quarterly of Supervision and Inspection, 17 (63), pp 65-110

DOI: [10.22034/SI.2023.100365](https://doi.org/10.22034/SI.2023.100365)

1.Faculty of Economics and Management of Azad University and University of Research Sciences of Tehran, Tehran, Iran. Email: maqarazi@yahoo.com



آسیب‌شناسی انتصاب نظام مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران

مصطفی آقارزی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۲

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به اهمیت شناخت آسیب‌های سازمانی که بسیار متنوع هستند و در همه سطوح سازمانی بر روی عملکرد و اهداف تأثیر می‌گذارند و اختلال عملکردی ایجاد می‌نمایند ضرورت دارد تا آنها شناسایی و مورد توجه قرار گیرند یکی از این آسیب‌ها که می‌بایست مورد بررسی و توجه قرار گیرد، بررسی و آسیب‌شناسی انتصاب نظام مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران است. در واقع این آسیب‌شناسی مسیر موفقیت و پایداری سازمان‌های دولتی و تدوین گر الگوی شایستگی است، شناخت آسیب‌های سازمانی حساس‌ترین و مهم‌ترین اقدامی است که خروجی آن ارتقای اثربخشی سازمان است. این پژوهش نظر به اهمیت موضوع یادشده بر این مقوله متمرکز شده و با توجه به اینکه بررسی و جمع‌بندی یافته‌های مطالعات گذشته نقش بسزایی در شناخت و طراحی الگوهای شایستگی داشته است و با هدف کاربردی صورت گرفته است.

روش: پژوهش حاضر از حیث داده‌ها آمیخته و اکتشافی و از حیث روش اجرای پژوهش و مطالعه به دو صورت داده‌بنیاد و پیمایشی مقطعی صورت گرفته است. تعداد نمونه‌های این مطالعه ۲۳۵ مورد است و برای سنجش متغیرهای الگوی داده بنیاد از یک پرسش‌نامه چندماده‌ای مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی استفاده شده و به کمک فن دلفی و طوفان مغزی مورد تایید خبرگان قرار گرفته است.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های این پژوهش، اولویت‌بندی شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی انتصاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی توسط مصاحبه با خبرگان و متخصصان دانشگاهی و با بهره‌مندی از فن دلفی ۴۰ گویه، ۸ مؤلفه و ۲ بعد شناسایی و توسط آزمون CVR اولویت‌بندی گردید که به ترتیب مؤلفه‌های "ساختاری"، "مدیریتی"، "استراتژی"، "فرهنگ سازمانی" و "مدیریت منابع انسانی" بیشترین تأثیر را از بعد درون‌سازمانی و مؤلفه‌های "اجتماعی- فرهنگی"، "اقتصادی" و "سیاسی- قانونی" به ترتیب از مهم‌ترین آسیب‌های انتصاب نظام مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران از بعد برون‌سازمانی به شمار می‌روند.

نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌های پژوهش، می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری نمود که تمامی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی ایران، نیازمند افراد خلاق، انعطاف‌پذیر و مسئول است. از طرفی شناسایی، جذب و نگهداشت کارکنانی با چنین ویژگی‌هایی فرایند پیچیده‌ای داشته و ضرورتاً مدیریت منابع انسانی باید خود را با هنجارهای روز منطبق نماید.

واژگان کلیدی: سازمان دولتی، انتصاب مدیران، عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، شایستگی و دلفی

استناد (APA): آقارزی، مصطفی. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی انتصاب نظام مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۷ (۶۳)، صص ۱۱۰-۶۵

DOI: [10.22034/SL.2023.100365](https://doi.org/10.22034/SL.2023.100365)

با توجه به اهمیت سازمان‌های دولتی در توسعه جامعه مطلوب است که سکانداران سازمان‌های دولتی ایران مدیران حرفه‌ای باشند، امروزه ادامه حیات سازمان‌ها، در گرو میزان توسعه‌یافتگی و حرفه‌ای‌گرایی مدیران است. به عبارتی، توسعه در سازمان‌ها، بدون توسعه‌یافتگی مدیران امکان‌پذیر نیست. با توجه به اختلال‌های عملکردی که منجر به تولید زیان مالی و سرمایه اجتماعی می‌شود ضرورت دارد تا از مدیران توانمند و حرفه‌ای برای توسعه و پیشرفت سازمان بهره برد. از این‌رو موضوع انتصاب مدیران حرفه‌ای و شناسایی آسیب‌های ناشی از عدم انتصاب مدیران حرفه‌ای در طول عمر سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است. در این رساله به شناسایی آسیب‌های الگوی نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته می‌شود با استفاده از عناصر و متغیرهای اصلی توین و از جمله عوامل مدیریتی شامل ویژگی‌های مربوط به شغل و شاغل، پست‌های مدیریتی در قالب شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های اجتماعی مدیران و همچنین اصول و مبانی حاکم بر سازمان مشتمل بر داشتن تفکر انبساطی (توسعه‌ای و باز)، شایستگی و برخورداری از دانش روزآمد و تعهد به ارزش‌های سازمان و در نهایت عوامل محیطی در قالب عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و فن‌شناختی، به‌منظور تحقق اهداف و مأموریت‌های سازمان‌های دولتی پرداخته شده است.

انتصاب مدیران حرفه‌ای می‌بایست بر اساس معیارها و شاخص‌هایی باشد و افرادی برای نصب در پست‌ها و مشاغل گماشته شوند که اهداف سازمان را محقق نمایند. واپس‌گرایی و عقب‌ماندگی سازمان‌ها منبعث از نگرش‌ها و رویکردهای سنتی قومی و قبیله‌ای، خویشاوندی، حزبی بوده و نزد سازمان‌های با محوریت شایسته‌سالاری مطرود است.

تبیین الگو جهت انتصاب مدیران میانی حرفه‌ای و شایسته، با توجه به موقعیت متلاطم محیطی و انتظارات رو به تزاید مردم از سازمان‌های دولتی، باعث دستیابی سازمان به اهداف و مأموریت‌های خود می‌شود و آنچه که بعضاً به‌عنوان یک مشکل در سازمان مطرح است، تراز نبودن میزان توسعه‌یافتگی مدیران با توجه به انتظارات مخاطبین و نیازمندی‌های محیطی است.

انتخاب رهبران و انتصاب مدیران که مغز و قلب هر سازمان محسوب می‌شوند مهم‌ترین دغدغه سازمان‌های پیشرو است هر یک از این ارگان‌های سازمانی منجر به سوء عملکرد و عدم دسترسی به اهداف سازمان می‌شود؛ در نتیجه گزینش‌گران باید با انتخاب بهترین‌ها با توجه به خصوصاتی که مد نظر دارند، سازمان را در دستیابی به اهداف و حتی فراتر از اهداف خود یاری رسانند.

۲. اهداف پژوهش

هدف شناخت آسیب‌های ناشی از نقص طراحی نظام انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران، استقرار سیستمی پویا درخصوص توسعه منابع انسانی و بهره‌وری نیروی عظیم انسانی و مادی در دستگاه‌ها می‌باشد. این مهم از طریق نهادینه کردن اصول حرفه‌ای، عدالت و شایسته‌سالاری در نظام‌ها و نگرش مرتبط با شایستگی به مدیران امکان‌پذیر است. در نظام شایسته‌سالار سعی بر این است که افراد شایسته از داخل خود مجموعه‌ها انتخاب شوند که در این صورت وفاداری افراد به سازمان و علاقه به رشد و بهبود عملکرد در کل بدنه سازمان افزایش می‌یابد. در چنین نظامی با استفاده از نیروهای کارآمد و اثربخش خارج از دستگاه‌های دولتی همچون بخش خصوصی و فارغ‌التحصیلان مستعد دانشگاه‌ها، تلاش می‌شود اثربخشی کل نظام اداری افزایش یابد. و تلاش بر این است که مدیران شایسته، توجه به شایستگی‌ها در انتخاب و ثبات در انتصابات را احساس نمایند، تا از این طریق کارایی و اثربخشی افزایش یابد.

۲-۱. هدف اصلی

شناسایی و احراز آسیب‌های نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی و ارائه الگوی نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی ایران

۲-۲. اهداف فرعی

۱. شناسایی ابعاد سازنده الگوی نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی
۲. شناسایی مؤلفه‌های سازنده الگوی نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی
۳. شناسایی شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های سازنده الگوی نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای

۳. سؤالات پژوهش

چالش اصلی در انتصاب مدیران عدم توجه به قانون اساسی است و نتیجه آن انتصاب مدیران سیاسی مصلحت‌اندیش در مشاغل حرفه‌ای و اجرایی حتی در پایین‌ترین رده‌های مدیریت (پایه و میانی) که فقط به مصالح فکر می‌کنند و به همین دلیل نظام اداری ما کارایی لازم را ندارد. اصولاً وزارتخانه‌های کشور را می‌توان به سه دسته؛ تنظیمی، فرهنگی و اقتصادی تقسیم‌بندی نمود. چالش اصلی در انتصاب مدیران عدم توجه به قانون اساسی است و نتیجه آن انتصاب مدیران سیاسی مصلحت‌اندیش در مشاغل حرفه‌ای و اجرایی حتی در پایین‌ترین رده‌های مدیریت (پایه و میانی) که فقط به مصالح فکر می‌کنند و به همین دلیل نظام اداری ما کارایی لازم را ندارد.

۱-۳. سؤال اصلی

مدل با دوام نظام انتصابات مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران که به اجرای دقیق مواد ۵۳ و ۵۴ قانون خدمات کشوری منجر می‌شود چیست و آسیب‌های وارد بر این مدل چیست و چگونه شناسایی می‌شود؟

۲-۳. سؤال فرعی

۱. الگوی سازنده نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی شامل چه ابعادی است؟
۲. الگوی سازنده نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی مرکب از چه مؤلفه‌هایی است؟
۳. هر یک از مؤلفه‌های سازنده الگوی نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی مرکب از چه شاخص‌هایی است؟

۴. پیشینه پژوهش

مردانی و عبداللهی (۱۳۹۷)، تحقیقی با عنوان "شناسایی وضعیت شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس" انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین معیارهای موجود انتصاب و ارتقای مدیران مدارس و معیارهای مطلوب (شایسته‌سالاری) تفاوت زیادی وجود دارد. همچنین هرگاه در سازمان‌ها، مدیرانی شایسته، بالیاقت و آگاه به اصول مدیریت و فنون مدیریت قرار گیرند، کیفیت فعالیت‌های سازمانی به‌طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت. قاسمی و همکاران (۱۳۹۶)، تحقیقی با عنوان "اعتباریابی ابزار تعیین شایستگی‌های محوری جهت انتصاب رؤسای فدراسیون‌های ورزشی کشور" انجام دادند. پایایی ۰/۹۱ برای ابزار شاخص‌های شایستگی یافته این پژوهش بود. تعداد ۴۸ سؤال رابطه معناداری با عامل‌ها داشتند. روابط عامل‌ها با مفهوم شایستگی رؤسای فدراسیون‌های ورزشی نشان داد که همه عامل‌ها توانستند پیشگوی خوبی برای نتایج این مفهوم باشند. در نتیجه اعتبار درونی و بیرونی ابزار تعیین "شایستگی‌های محوری برای انتصاب رؤسای فدراسیون‌های ورزشی کشور" تایید شد. علیقلی‌زاده و ناصحی (۱۳۹۴)، تحقیقی "با عنوان شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان‌های پیشرو" انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد برای اینکه سازمان‌ها به سطوح بالاتری دست یابند باید مدیرانی به مراتب تواناتر، با استعدادتر و برآورده‌تر از مدیران امروز داشته باشند. از آنجا که در عصر حاضر شایسته‌سالاری و بهره‌مندی از مدیران برآورده جایگاه ویژه‌ای را در جوامع سازمانی به خود اختصاص داده است؛ از این‌رو ناگفته نپیداست که سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از

پیش نیازمندند. ایمن طلب و نصیری (۱۳۹۳)، تحقیقی با عنوان "انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی و خصوصی" انجام دادند. نتایج نشان داد برای افزایش کارایی و بهره‌وری هر مجموعه‌ای اعم از دولتی یا خصوصی انتصاب مدیر شایسته امری ضروری است و برای حرکت به سمت تحول و پویایی، بهره‌مندی از نیروهای کارآمد یکی از اصول اساسی موفقیت سازمان‌هاست. ماتیاس و نیلسون (۲۰۱۶)، به بررسی محدودیت‌های شایسته‌سالاری پرداختند که در نتیجه به نگاه جنیستی، شایسته‌سالاری را محدود می‌کند رسیدند. نیکلاس چارون و همکاران (۲۰۱۵)، در سازمان‌های عمومی اروپا به سنجش شایسته‌سالاری پرداختند و پی بردند که شایسته‌سالاری به بسترهای فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی نیاز داشته و در خلاء رشد نمی‌کند. مارکز (۲۰۱۰)، با تحقیقی که در ۳۰ کشور دنیا انجام داد به تأثیر پیشینه اجتماعی و جنسیت بر توانایی (شایستگی) در سطح اجتماعی و اقتصادی و انتظارات حرفه‌ای نوجوانان ۱۵ ساله پرداخت و دریافت که تأثیر پیشینه اجتماعی و اقتصادی بر انتظارات حرفه‌ای، در اغلب جوامع توسعه‌یافته اقتصادی، نقش قوی‌تری داشته است. جمع‌بندی پیشینه‌های مذکور مؤید این است که فاکتورهایی همچون؛ لیاقت، آگاهی به اصول و فنون مدیریت، شایسته‌محوری، توانمندی و استعداد ذاتی، کارآمدی، تمرکز بر شایستگی افراد بدون لحاظ جنسیت آنها، وجود بسترهای اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی تأثیر بسزایی در انتصاب بهینه مدیران دارد و دقیقاً در این پژوهش اهتمام بر این است که با شناسایی این عوامل در کنار عوامل درون و برون‌سازمانی، خلاءها و آسیب‌های موجود نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای را احصا نموده و مسیر انتصابات صحیح را با متد نوینی که از ضریب محاسباتی مؤلفه‌ها و گویه‌ها و کدگذاری آنها و از میانگین و انحراف آنها به دست آمده است را تبیین و اشتراکات متغیرهای انتصابات مدیران حرفه‌ای را تحلیل نمود.

۵. مبانی نظری پژوهش

رفع آسیب‌های سازمانی و ارتقای بهره‌وری سازمان از نظر بهبود توانایی انجام یک کار و به حداقل رساندن هزینه‌های مربوطه، یک مفهوم کلیدی در زمینه‌های مختلف مانند اقتصاد است (فارمر و لو، ۱۹۹۹). اصل پیتر هم ارتقای افراد در یک سلسله‌مراتب سازمانی تا رسیدن به سطح بی‌کفایتی همین موضوع را تبیین می‌نماید. هنگامی که این امر اتفاق بیفتد پیشرفت حرفه‌ای متوقف شده و کارمند در نقشی که می‌تواند به‌طور موثر به انجام برساند ثابت باقی می‌ماند. این بی‌کفایتی در داخل سازمان اثرات مخربی بر جای می‌گذارد و در نهایت بر بهره‌وری و به تبع آن بر درآمد اثر می‌گذارد (فتا و همکاران، ۲۰۱۲).

1. Farmer and Lo
2. Fetta et al

با این حال امکان بروز اشتباه در انتخاب و گزینش افراد و مدیران دور از انتظار نیست. عنصر بالندگی افراد در فرآیند استخدام و گزینش نبایستی از نظرها دور بماند فرآیند گزینش، استخدام و ارتقا نباید ساده انگاشته شود؛ زیرا ممکن است افراد در طول عمر کاری خود مناصبی را اشغال نمایند که مهارت‌های مورد نیاز آن مناصب را نداشته باشند و باید به این اصل پیر که بیان می‌دارد: "مدیران تمایل دارند تا سطح ناشایستگی‌هایشان پیشرفت نمایند به‌ویژه اگر مدیری در یک شغل موفق و کامیاب گردد، این کامیابی ممکن است وسیله ارتقای وی به جایگاه بالاتری که مهارت‌های مورد نیاز آن جایگاه را ندارد." توجه داشته باشند.

یک سازمان، تا زمانی در حد کمال مطلوب به سر می‌برد که خصوصیات شاغلین آن با وظایف مشاغل کاملاً مطابقت داشته باشد. همه انسان‌ها همواره مشتاق رشد و سیر مراحل ترقی در سازمان با توجه به بالندگی خود هستند و در جهت ترمیم و بهبود موقعیت‌های اجتماعی خود می‌کوشند. صرف‌نظر از ماهیت معنوی مناصب، کسب درآمد بیشتر، عامل مشترکی است که مد نظر انسان‌ها در سیر مراحل رشد است و در فرهنگ اکثر کشورها نیز وجود دارد.

انجام کارها به‌وسیله و از طریق دیگران نظریه اثبات‌شده مدیریت است؛ بنابراین مدیران ارشد سازمان برای انجام بهینه امور نیازی به افرادی با توانایی‌های بالاتر در سطوح مختلف به‌ویژه مناصب سازمانی خواهند داشت. افراد هم پس از فرآیند جذب، به امید کسب مقام و ترفیع و ارتقا در سازمان‌ها کار خود را شروع می‌کنند. لذا انگیزه فراجویی به‌صورت متقابل در طرفین (فرد و سازمان) شکل می‌گیرد.

انتصاب؛ عبارت است از به‌کارگماردن داوطلب در شغلی که بر مبنای اطلاعات به‌دست آمده، متناسب با آن شغل تشخیص داده شده است (میرسپاسی؛ ۱۳۷۹، ص، ۲۵۶)
به عبارتی، انتصاب شایسته و مطلوب، زمانی انجام می‌پذیرد که در شغل مورد نظر، افرادی به‌کار گمارده شوند که متناسب با آن شغل باشد. به تعبیر دیگر، ویژگی‌های شاغل، متناسب با ویژگی‌های شغل باشد (فلیپو، ۱۹۷۵، ص، ۱۹۵). از طرفی، باید اذعان نمود که مدیران توانمند و برازنده، سرمایه‌های مهم و اصلی یک کشور و محور توسعه کشور محسوب می‌گردند (تسلیمی، نادری خورشیدی، ۱۳۸۲).

سازمانی که تحت تملک دولت و در اختیار دولت باشد و ارائه خدمت به شهروندان هدف آن سازمان باشد را سازمان دولتی گویند. در دنیا، سازمان‌های دولتی با عنوان بخش عمومی شناخته می‌شوند و در برابر بخش خصوصی قرار می‌گیرند.

اساساً در جامعه‌شناسی نظریه‌های مدیریت و سازمان به صراحت بیان شده که به‌منظور تحلیل واحدهای سازمانی بهترین روشی که وجود دارد تحلیل ساختاری و کارکردی (فرم‌شناسانه

فیزیولوژیکی) به‌طور هم‌زمان است؛ آنچنان که در ادبیات جامعه‌شناختی دانشمندانی همچون رادکلیف براون، ملینوفسکی، پارسونز و غیره پیشنهاد و بعدها توسط پایه‌گذاران و دانشمندان مدیریت و سازمان در تحلیل‌ها و گونه‌شناسی‌های سازمانی به‌وفور به‌کار گرفته شد.

تحلیل‌های کارکردی و ساختاری در نوع‌شناسی‌ها، طبقه‌بندی‌های مفهومی و تجربی و تشکیل انواع ایده‌آل، از ماکس وبر گرفته که هم‌زمان با تحلیل ساختاری و کارکردی نوع ایده‌آلی از سازمان (بوروکراسی) را ارائه داد تا میتزبرگ که با تحلیل ساختار سازمانی انواع آرمانی مشخصی از سازمان‌ها را به ادبیات مدیریت و سازمان معرفی نمود سابقه داشته و دارد.

همچنین از مایلز و اسنو (۱۹۷۸) که با تحلیل کارکردی خود، چهار نوع استراتژی را به‌عنوان انواعی ایده‌آل پیشنهاد دادند گرفته تا بگین که در سال ۱۹۹۳ گونه‌شناسی ساختاری میتزبرگ را با نوع‌شناسی کارکردی خود از انواع سیستم‌های منابع انسانی درآمیخت و چهار الگو از ساختار سازمانی بر مبنای نحوه به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را به ادبیات این بخش از مدیریت معرفی نمود.

در بیان اهمیت ایجاد یک طبقه‌بندی یا نوع‌شناسی از سازمان‌های عمومی و دولتی بر اساس ویژگی‌های ساختاری و فرآیندی مترتب بر آنها همین بس که بسیاری از مدیران این‌گونه سازمان‌ها (اعم از مدیران اجرایی، مدیران منابع انسانی، و حتی مدیران ارشد) به‌دلیل نشناختن ماهیت ساختاری و مأموریت‌ها و کارکردهای حاکم بر این‌گونه سازمان‌ها، همواره در تصمیمات و انتخاب‌های مرتبط با اقدام‌های مدیریتی دچار تردید، تقلید و در بسیاری موارد اشتباهات معنادار می‌شوند. بسیاری از اولویت‌های موجود را نمی‌شناسند و در موارد بسیاری در دستکاری‌های مترتب بر ساختار و فرآیند انتخاب‌ها و تصمیمات نامرتب و نامناسب با مأموریت، کارکرد و وظایف را اتخاذ می‌نمایند. وجود یک گونه‌شناسی و طبقه‌بندی معطوف به ساختار و فرآیند در سازمان‌های دولتی و بخش عمومی می‌تواند این مدیران را در شناختی مقرون به‌صحت‌تر از سازمان خود یاری رساند و آنها را در انتخاب و استفاده از فعالیت‌ها و اقدامات مدیریتی مناسب‌تر و رعایت اولویت‌های مهم‌تر یاری رسانده و از تقلیدهای نهادی، هنجاری و چشم و هم‌چشمی‌های نامربوط و بی‌تناسب در عرصه ساختاری و کارکردی سازمان ممانعت به‌عمل آورد.

به‌منظور انجام یک طبقه‌بندی تجربی بهینه از سازمان‌های دولتی و عمومی ایرانی، نیاز به یک‌سری سازه‌ها (عوامل) مشخص و معینی برای طبقه‌بندی داریم. بدین‌منظور نتایج مطالعات گذشته، همچون گونه‌شناسی‌های برگرفته از مطالعات ساختاری میتزبرگ (۱۹۸۳)، نوع‌شناسی انواع سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بگین (۱۹۹۳) و عوامل نهادی تعیین‌کننده نوع و ترکیب سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد.

جدول (۱): طبقه‌بندی تجربی که شامل ویژگی‌های طبقه‌بندی سازمانی می‌شوند.

متدلوژی	یافته‌ها	نویسنده
گونه‌شناسی قیاسی	چهار طبقه (سنخ) از سازمان‌های عام المنفعه - کسب و کار خدمات - منافع متقابل سازمان‌های عام المنفعه	Blau&Scott (۱۹۶۲)
طبقه‌بندی برخاسته از مطالعه تجربی	چهار طبقه (خوشه) ایجاد شده است و بخش‌های عمومی و خصوصی بین طبقات ترکیب شده‌اند.	Hass&Hall&Jhonsen (۱۹۶۶)
گونه‌شناسی ساختار سازمانی	بیشتر سازمان‌های عمومی به‌طور غیرمنتظره‌ای در سنجه‌های ساختار داخلی پایین هستند؛ اما در تمرکز قدرت بالا هستند.	Mintzberg (۱۹۹۲)
مرور تاریخی ویژگی‌ها و نحوه طبقه‌بندی سازمان‌ها و آرایه یک طبقه‌بندی جدید از سازمان‌ها	فیلیپ ریچ در سال ۱۹۹۲ یک پژوهش گسترده به تیپولوژی تیپولوژی‌ها (طبقه‌بندی گونه‌شناسی‌ها) اقدام نموده است.	Philip Rich (۱۹۹۲)
ارائه چهار معیار (طبقه) برای سازمان‌ها	ارائه چهار معیار (ریخت شناسانه و مورفیولوژیکال) تن کرد شناسانه (فیزیولوژیکال) بر اساس فرآیند و کارکرد سازمانی، (تبادلات سازمانی و محیطی) و رفتاری و جغرافیایی (تبادلات سازمانی و محیطی) برای نوع‌شناسی و طبقه‌بندی سازمان‌ها	MCKevely (۱۹۸۲)
توسعه طبقه‌بندی MCKevely (۱۹۸۲)	ویژگی‌های را که بیشتر رخ مانه فنوتیپیکال (Phenotypical) هستند مثلاً مواردی از خصائص سازمانی که قابل مشاهده هستند یا نتایج تبادلات محیطی و پارامترهای قبلی برای طبقه‌بندی تجربی سازمان‌ها.	Lewis&Alexandre (۱۹۸۶)
طبقه‌بندی بهتر سازمان‌ها	کنز و کان دو دسته ویژگی یا خصیصه (ویژگی‌های ژنوتیپیکال) (ژن مانه) که به فعالیت اصلی سازمان‌ها و همچنین ویژگی‌های دست دوم که به ساختار تبادلات محیطی سازمان مربوط می‌شود ارائه کردند.	Katz&Kahn (۱۹۶۶)

۱. لفظ رخ مانه معادل فارسی فنوتیپ بر اساس آخرین اصطلاحات فرهنگستان زبان فارسی معادل سازی شده است به معنای خصوصیات قابل مشاهده یک صفت یا پدیده (در اینجا سازمان) در نظر گرفته شده است.

عمومی‌ترین و مرسوم‌ترین تعریف که شناسایی‌کننده مرز بین سازمان‌های عمومی و غیرعمومی است بر اساس مالکیت و یا نحوه تأمین مالی است. برخی نویسندگان (آلچیان و دمستز) به‌عنوان مثال مالکیت را به‌مثابه یک تفاوت بسیار حیاتی میان سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی می‌پندارند.

جدول (۲): نیروها و عوامل نهادی موثر بر انواع سازمان‌های دولتی، عمومی و غیر انتفاعی برگرفته از (فوتلر ۱۹۸۱)

انواع سازمان‌های دولتی (حکومتی)	نیروهای غالب	پیچیدگی‌های محوری
غیر انتفاعی‌ها	مأموریت - ارزش‌ها - رقابت - دولت - موسس - سیستم سیاسی - مشتریان (ارباب رجوع) - نیازهای اجتماعی - ذی‌نفعان - مقررات (تنظیمات) - انتظارات عمومی	پیچیدگی اجتماعی
انتفاعی‌ها	بازار - رقابت - مشتریان - سهام‌داران - ظرفیت سازمانی - جهانی‌سازی - نوآوری محصولات - سیاست دولت - تکنولوژی	پیچیدگی بازار
عمومی‌ها	سیستم‌های سیاسی - انتخاب - گروه‌های ذی‌نفع - خدمات مشتری - قانون‌گذاری - انتظارات عمومی	پیچیدگی سیاسی
ترکیبی (مركب)	تکنولوژی - مأموریت - ارزش‌ها - رقابت - دولت - موسس - مقررات (تنظیمات دولتی) - سیستم سیاسی - مشتریان (ارباب رجوع) - نیازهای اجتماعی - ذی‌نفعان - مقررات (تنظیمات) - انتظارات عمومی.	عمومی

در سازمان‌های دولتی حقوق مالکیت نمی‌تواند میان افراد انتقال یابد و بنابراین ریسک (حداقل ریسک سرمایه) به‌طور بالایی منتشر و پراکنده می‌شود. بخش خصوصی مدیریت به‌عنوان یک ورودی بهره‌ور به حساب می‌آید و به‌طور موثری در بازار ارزشمند است.

نحوه تأمین منابع مالی معین‌کننده مالکیت سازمان‌های دولتی و غیردولتی است. نوع تأمین مالی ماهیت دولتی، غیردولتی و ترکیبی بودن شرکت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات را معین می‌کند و بعضاً این سازمان‌ها یا مقررات‌پذیرند و یا مقررات‌گذار و از سویی یا خدماتی هستند و یا غیرخدمات‌رسان.

به‌طور کلی می‌توان سازمان‌های دولتی را به لحاظ تأمین مالی دولتی - غیردولتی / مقررات‌گذاری / مادر - تابعه / انحصاری - غیر انحصاری / دولتی - عمومی - غیر انتفاعی طبقه‌بندی نمود.

جدول (۳): نوع‌شناسی شرکت‌ها، مؤسسات، نهادها و سازمان‌های دولتی ایران

عنوان سازمان	تعریف ماهوی	مثال
وزارتخانه	سازمانی که مشخصاً به منظور تحقق اهداف دولت و به موجب قانون ایجاد می‌شود و توسط فردی که در رأس آن قرار دارد و وزیر نام دارد اداره می‌شود.	وزارتخانه‌های نیرو، کار، بهداشت و درمان دادگستری و...
موسسه دولتی	سازمانی حقوقی با ساختار کاملاً مستقل که مشخصاً به موجب قانون ایجاد شده و ایفاگر بخشی از وظایف و اموری است که بر عهده قوا سه‌گانه (مقننه، مجریه، قضائیه) است.	دیوان محاسبات، بنیاد شهید و ایثارگران و...
موسسه یا نهاد عمومی غیر دولتی	واحد سازمانی حقوقی مستقل که بر اساس مصوبه مجلس شورای اسلامی به وجود آمده و ایجاد شده و بیش از نیمی از بودجه سالانه آن از محل منابع غیر دولتی تأمین می‌شود و وظایف خدماتی و عمومی را عهده‌دار است.	شهرداری‌ها، هلال احمر، کمیته ملی المپیک، سازمان تأمین اجتماعی، کمیته امداد، نظام مهندسی، نظام پزشکی، دانشگاه آزاد و...
شرکت شبه‌دولتی	شرکت‌هایی هستند که یا خود دولتی بوده یا زیرمجموعه تابعی از شرکت‌های دولتی (مادر تخصصی) بوده‌اند، لیکن بنا بر دلایلی همچون کاهش تصدی‌گری دولت و اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی، به صورت صوری خصوصی‌سازی شده‌اند؛ ولی هنوز به بخش خصوصی واگذار نشده‌اند.	شرکت‌های توزیع نیروی برق، شرکت‌های توزیع گاز، شرکت‌های زیر مجموعه شستا
شرکت‌های دولتی	واحد سازمانی مستقلی است که به موجب قانون تاسیس شده و بیش از ۵۰ درصد سهام آن متعلق به دولت است.	شرکت ملی گاز ایران، شرکت برق منطقه ای، شرکت شهرک‌های صنعتی، شرکت بیمه ایران و...
شرکت‌های مادر تخصصی	بنگاه اقتصادی است که وظیفه مدیریت و هدایت فعالیت‌های تصدی‌گری و اعمال عملیات بالا دستی را بر عهده دارد و در پی سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی (ابلاغی از سوی مقام رهبری) ایجاد شده.	شرکت مادر تخصصی تولید، انتقال و توزیع برق (توانیر)، شرکت شستا و...

به دلیل فراوانی، تنوع، پراکندگی و تأثیرگذاری ساختارهای دولتی و حکومتی در ایران که منتج و منجر به تأثیر عمیق تعیین‌کننده‌های نهادی و ذی‌نفعان تأثیرگذار بر ساختارهای شرکت‌های دولتی و عمومی گشته، عملاً مرزبندی میان بخش‌های عمومی و غیرعمومی از یک سوی و تفکیکی میان شرکت‌های دولتی و غیر دولتی کار دشواری است.

در بخش عمومی توزیع قابلیت و توانایی مدیریتی میان سازمان‌ها مطابقت اندکی با ارزش آن

به‌عنوان یک ورودی بهره‌ور دارد. در واقع، محققان سازمانی اغلب سازمان‌های عمومی را به‌عنوان سازمان‌هایی که تحت مالکیت دولت قرار دارند می‌شناسند؛ خواه آنها تحت بوروکراسی دولتی (مثل مدرسه) یا به شکل کارخانجات تولیدی باشند. مالکیت به‌تنهایی نمی‌تواند ابعاد میان‌بخش خصوصی و دولتی را متمایز کند. در واقع مالکیت سنج‌های نیست که بتواند مرزبندی صحیحی میان بخش دولتی و خصوصی از یک سوی و میان سازمان‌های دولتی از سوی دیگر ایجاد نماید. در واقع همان‌گونه که می‌توان آن را نقطه مقابل بازارهای اقتصادی و سایر فرآیندهای کنترلی غیردولتی قلمداد نمود. از یک‌سو تنظیم مقررات و قراردادهای دولتی می‌تواند به‌طور سنگینی کنترل‌های دولتی را برای برخی شرکت‌های بخش خصوصی به ارمغان آورد و از سوی دیگر، سازمان‌های دولتی که از طریق فروش در بازار یا شارژ استفاده‌کنندگان، تأمین مالی می‌گردند به‌طور پیوسته از اختیارات بیشتری نسبت به کنترل‌های دولتی برخوردار هستند. (یعنی از استقلال بیشتری برخوردارند) شرکت‌های دولتی معمولاً با هدف آشکار و صریح فراهم‌آوردن استقلال و اختیار مدیریتی افزایش یافته ایجاد و تأسیس می‌شوند و در کشوری مثل ایران که بخش خصوصی نسبتاً ضعیفی دارد نمود و جلوه بیشتری پیدا می‌کند.

اهمیت ایجاد نوع‌شناسی (گونه‌شناسی) از سازمان‌های عمومی و دولتی بر اساس ویژگی‌های ساختاری فرآیندی مترتب بر آنها بسیار حیاتی است؛ زیرا بسیاری از مدیران این سنخ سازمان‌ها متأسفانه به‌دلیل نشناختن ماهیت ساختاری و مأموریت‌ها و کارکردهای حاکم بر این‌گونه سازمان‌ها، همواره در گزینش و به‌کارگیری اقدام‌های مدیریتی (در دستکاری ساختار و فرآیند سازمان‌های خویش) مرتکب تقلیدها، عدم رعایت اولویت‌ها و در موارد بسیاری اشتباهات می‌شوند. به‌کارگیری این گونه‌شناسی و طبقه‌بندی می‌تواند این مدیران را در انتخاب‌ها و تصمیمات‌شان یاری رسانده و موجبات کارایی، اثربخشی و بهره‌وری بالاتر را در این‌گونه سازمان‌ها فراهم نماید. مدیران توسعه‌یافته اصلی‌ترین سرمایه ارزشمند هر سازمانی محسوب می‌شوند. سازمان‌ها و جوامعی که به رشد و توسعه دست یافته‌اند از این سرمایه ارزشمند برخوردار بوده‌اند. در واقع سازمان توسعه‌یافته و و با دانش و مهارت محصول چنین مدیرانی است. همچنین سازمان‌ها و جوامع و دانش مدیریتی توسعه‌یافته زمینه‌های تربیت و رشد مدیران توسعه‌یافته را فراهم می‌کند.

در واقع در پی بهره‌گیری حداکثری از چنین مدیرانی در نظام مدیریتی سازمان‌ها و جوامع گامی است از نظام برانزده‌سالاری و شایسته‌گماری بالفعل کشورها.

بررسی قانون مدیریت خدمات کشوری نشان می‌دهد با وجودی که در فصل هشتم قانون

مذکور، ضوابطی تحت عنوان استقرار نظام شایستگی معرفی شده است؛ اما با دسته‌بندی پست‌های سازمانی به دو بخش سیاسی و حرفه‌ای، با این منطق که گردش قدرت یکی از مظاهر استقرار دموکراسی مدرن است، هیچ محدودیتی برای انتصاب مدیران سیاسی قائل نشده است (قلی‌پور، پورعزت و اسماعیلی ۱۳۸۹).

از سوی دیگر برای مدیران حرفه‌ای نیز بنا به مفاد دستورالعمل اجرایی ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱ مصوب شورای عالی اداری کل کشور، تنها شرایط عمومی مدیریتی به‌طور کلی و گذرا و بدون اینکه چگونگی ارزیابی و احراز این شایستگی‌ها مشخص شود، تنها از آنها نام برده شده است و تدوین شرایط تخصصی انتخاب و انتصاب مدیران نیز به دستگاه اجرایی واگذار شده است که تضمین تحقق تدوین شرایط تخصصی نیز به‌طور شفاف بیان نشده است. به‌دلیل پیچیدگی‌های مشاغل مدیریتی، انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش پست‌های مدیریتی حرفه‌ای در سازمان‌ها نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و خصوصیات ویژه است. لذا تشخیص و گزینش برگزیدگان برای پست‌های مدیریتی حرفه‌ای، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، معیارها، و شاخص‌هایی است که به انتخاب افراد واجد شرایط و شایسته برای تصدی پست‌های کلیدی سازمانی منجر شود.

۱-۵. ویژگی‌های نظام شایسته‌سالاری مطلوب

این نظام باید ظرفیت و توانایی انجام فرآیند شناسایی، سنجش، ارزیابی و... مربوط به مدیران بالفعل و بالقوه را در ایران برای بالغ بر ۸۰/۰۰۰ پست داشته باشد. براساس بخشنامه‌ای که در سال ۱۳۷۵ با امضای معاون اول رئیس جمهور وقت به دستگاه‌های دولتی و نهادها ابلاغ شد، بانک اطلاعات مدیران کشور ایجاد گردید. این بانک سهم به‌سزایی در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، شفافیت پاسخ‌گویی دارد؛ همچنین نقش کلیدی در نظام شایسته‌سالاری، انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران در سه سطح مدیران عالی، میانی و پایه بر عهده دارد.

با توجه به شأن و جایگاه کارگزاران حکومت اسلامی، این نظام استعداد‌های جامع چندگانه مدیریتی را بررسی می‌نماید. در چنین نظامی دو دسته شاخص عمومی و خصوصی در انتخاب و انتصاب مدیران باید لحاظ گردد. شاخص‌ها و معیارهای عمومی فارغ از ملاحظات اختصاصی پست‌ها و بر اساس الزامات عمومی مدیریت تدوین می‌گردند که مشتمل بر ویژگی‌ها و صلاحیت‌های فردی، وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی است. شاخص‌ها و معیارهای اختصاصی مبتنی بر تجزیه و تحلیل وظایف و نقش‌های مورد انتظار هر پست تدوین می‌گردد.

پیاده‌سازی این نظام با توجه به موضوع مصاحبه، شیوه پیاده‌سازی و استخراج نتایج

استانداردسازی آزمون‌ها نیازمند صرف هزینه، انرژی و زمان زیادی است؛ لذا این نظام باید از این جمیع جهات، بهینه باشد. از آنجا که در آزمون‌ها می‌توان از نتایج منابع داخلی و خارجی بهره برد، راه بهینه‌کردن این موارد بهره‌مندی از متدهای خودکارسازی در آزمون‌هاست.

این نظام باید به‌گونه‌ای ضابطه‌مند کوشش کند تا مصون از اثرات منفی داوری‌ها، علایق و سلیق فردی و ذهنی مصاحبه‌گرها باشد بدین‌منظور امروزه بهره‌مندی از پک‌های نرم‌افزاری، شبیه‌سازی راهکار مطلوبی است.

این نظام به‌مثابه یک سازمان یادگیرنده همواره روش‌های خویش را بهبود و توسعه می‌بخشد. در جامعه ایران با توجه به حاکمیت نظام ایرانی-اسلامی، روح حاکم بر این نظام باید با رعایت آداب و سلوک اسلامی در شأن کارگزار اسلامی، توجه به فرهنگ بومی، توجه به آموزه‌های دینی باشد.

پاک‌دستی مدیران در مدیریت از دیدگاه اسلام، اصلی مهم و حیاتی است. مدیری که خود آلوده به فساد باشد نمی‌تواند بر زیرمجموعه خود نظارت و کنترل لازم داشته باشد. یکی از ویژگی‌های مدیر اسلامی، به‌جا آوردن معاهدات و پیمان‌ها است. امام علی (ع) می‌فرماید اصل دینداری ادای امانت و پایبندی به عهد و پیمان‌ها است. مهابت و صلابت در کارها یکی از صفات مهم مدیران است تا بتوانند از حق دفاع و علیه خلاف و ناحقی مبارزه کنند. افراد آگاه، باسابقه، امین و درستکار اما فاقد شهامت، هرگز نمی‌توانند مدیر و فرمانده خوبی باشند. خودکامگی و برتری‌جویی از آسیب‌های جدی در نظام مدیریتی است به‌طوری که به تضعیف کارآمدی و دورشدن از اهداف نظام منجر می‌شود. قدرت در هر سازمانی هنگامی ارزش دارد که وسیله اجرای دستور الهی و برپایی حق، عدالت و خدمت‌رسانی به مردم باشد (مؤمنی مهمویی و شش‌پری ۱۴۰۱).

۶. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر اهداف کاربردی است؛ زیرا هدف تحقیق کاربردی حل مسئله و سرانجام دستیابی به اطلاعات جهت اتخاذ تصمیم و رفع نیازها و مشکلات فوری است. به عبارت دیگر هدف این پژوهش‌ها، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است و به سمت کاربرد عملی حرکت می‌کند:

- از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی (ابتدا کیفی و سپس کمی به‌دست آمده است).

- از نظر روش اجرای پژوهش و نوع مطالعه به دو صورت زیر است:

۱. داده‌بنیاد (یک روش کیفی است که در نهایت باید به اشباع نظری رسیده است).

۲. پیمایشی مقطعی (بر روی گروه نمونه خاص و در مقطع خاص زمانی اجرا شده است).

پژوهش‌های آمیخته پژوهش‌هایی هستند که با استفاده از ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کمی و کیفی به انجام می‌رسند و بر این اساس ویژگی‌های اصلی روش‌های تحقیق آمیخته متأثر از چگونگی استفاده از دو میزان اهمیتی که به هر یک از دو دسته اختصاص دسته روش‌های کمی و کیفی است که به دو عامل بستگی دارد. در صورتی که پژوهش‌گر بخواهد برای بررسی وضعیت یک مسئله به تدوین یک ابزار اندازه‌گیری پرداخته و به مشاهده متغیرهای کمی بپردازد، لازم است در مرحله اول، داده‌های کیفی را گردآوری نموده تا زمینه لازم برای ساخت ابزار اندازه‌گیری فراهم شود؛ سپس در مرحله بعد با استفاده از ابزار یادشده، داده‌های کمی را گردآوری نماید. برای این منظور ابتدا باید به گردآوری داده‌های کیفی پرداخت. انجام این مرحله منجر به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از نظام شایستگی شده که با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی الگویی درباره نظام شایستگی حرفه‌ای فراهم گردید. پس از آن، با ساخت یک پرسش‌نامه که حاصل مرحله کیفی است می‌توان اقدام به آزمون الگو نمود.

۱-۶. جامعه آماری

بخش کیفی: بر این اساس جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل اعضای هیئت علمی و خبرگان است که حداقل ۱۰ سال در حوزه پژوهش و مدیریت حضور فعال دارند. نمونه‌برداری به صورت نظری و به تعداد ۱۵ نفر بود که با روش مصاحبه خبرگان و پرسش‌نامه هدفمند انجام شد. بدین شکل که با توجه به شناخت محقق و لحاظ اهداف پژوهش، در ابتدا از خبرگان منتخبی که شایستگی پاسخ به سؤال‌های مطرح‌شده را داشتند مصاحبه به‌عمل آمد، سپس آنها خبرگان دیگری را معرفی کردند و نمونه‌گیری ادامه یافت.

بخش کمی: جامعه آماری از فاز دوم تحقیق، مدیران و سرپرستان شاغل در معاونت توسعه مدیریت و منابع ستاد وزارتخانه‌های دولت جهت مطالعه انتخاب شدند، (توضیح اینکه؛ طبیعتاً افراد شاغل در هر یک از وزارتخانه‌های منتخب بسیار زیاد بوده و با توجه به هدف پژوهش‌گر اساساً ضرورتی هم به اخذ نظرات تمامی آنها نبوده و در هر یک از وزارتخانه‌های منتخب تعدادی از افراد مختلف به‌عنوان جامعه مخاطب هدف‌گذاری شده و به‌عنوان جامعه اولیه انتخاب و با توجه به توفیق در انجام مصاحبه و جمع‌آوری و گردآوری پرسش‌نامه‌ها تعداد نمونه قابل اتکا برای محاسبات به‌دست آمد)

جدول (۴): جامعه آماری و حجم نمونه فاز دوم تحقیق

تعداد نمونه	تعداد جامعه	وزارتخانه منتخب	طبقه
۱۸	۶۵	کشور	حاکمیتی
۱۷	۵۵	دادگستری	
۲۳	۵۳	فرهنگ و ارشاد	فرهنگی آموزشی
۲۲	۶۰	علوم تحقیقات و فناوری	
۳۴	۵۷	بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	خدمات اجتماعی
۳۶	۸۰	تعاون، کار و رفاه اجتماعی	
۲۱	۴۰	اقتصاد و دارایی	اقتصادی، تولیدی و زیربنایی
۱۶	۶۸	صنعت، معدن، تجارت	
۲۰	۶۳	نفت	
۲۸	۶۶	راه و شهرسازی	
۲۳۵	۶۰۷	جمع	

۲-۶. ابزار سنجش

داده‌های پژوهش حاضر به دو صورت زیر به دست آمده است:

الف) ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی

در این پژوهش در بخش کیفی از ابزار مصاحبه اکتشافی و نیمه ساختار یافته استفاده شد.

ب) ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی

در این بخش پژوهش، برای سنجش متغیرهای الگوی داده‌بنیاد از یک پرسش‌نامه چندماده‌ای پژوهش‌گر ساخته مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی استفاده شده است. این پرسش‌نامه به کمک فن دلفی و طوفان مغزی مورد تایید خبرگان قرار گرفته است. پرسش‌نامه مزبور دارای ۲ بعد، ۸ مؤلفه، ۴۰ گویه می‌باشد که در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول (۵): ابعاد و مؤلفه‌های به‌دست آمده و سؤالات پرسش‌نامه

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
درون‌سازمانی	عامل ساختاری	۳۸-۳۶-۳۳-۳۲-۳۰-۲۹-۲۲-۱۶-۲-۱
	عامل مدیریتی	۳۱-۲۴-۱۱-۵-۳
	عامل استراتژی	۲۷-۲۳-۲۱-۱۹-۱۵-۱۲
	فرهنگ سازمانی	۳۵-۲۰-۱۸-۱۴-۱۰
	مدیریت منابع انسانی	۴۰-۳۴
برون‌سازمانی	عامل اجتماعی	۲۶-۱۳
	عامل اقتصادی	۲۸-۳۹-۳۷-۱۷-۶
	سیاسی- قانونی	۲۵-۹-۸-۷-۴

۳-۶. روایی و پایایی پرسش‌نامه

اعتبار ابزار مذکور (پرسش‌نامه) از طریق آلفای کرونباخ و روایی آن از طریق روایی محتوایی و تاییدی انجام شده است. در مرحله کمی این پژوهش، برای بررسی پرسش‌نامه الگوی انتصاب نظام مدیران حرفه‌ای روایی محتوایی تاییدی (CVR) استفاده شده است. نتایج آزمون CVR، آلفای کرونباخ در جدول زیر ارائه شده است.

سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی‌کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند به علت اینکه بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند. سیف (۱۳۸۹) بیان می‌دارد که متناسب با تعداد متخصصین می‌بایست حداقل CVR در نظر گرفته شود. حداقل مقدار CVR برابر با ۰/۴۹ است که در این پژوهش پس از جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها روایی محتوایی هر یک از شاخص‌ها به‌دست آمد که ۴۰ شاخص از روایی قابل قبول و آلفای بالاتر از ۰/۴۹ برخوردار شدند. در پایان این مرحله، ۴۰ گویه به‌عنوان شاخص‌های الگوی مزبور مورد تایید و مبنای پرسش‌نامه الگوی انتصاب نظام مدیران مبتنی بر نظام شایستگی قرار گرفت که در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول (۶): روایی و اعتبار ابعاد و مؤلفه‌های الگوی نظام شایستگی

ضرب نسبی روایی محتوا	ضرب نسبی کرونباخ	مؤلفه‌ها	ضرب نسبی کرونباخ	ضرب نسبی روایی محتوا	ابعاد
۰/۹۵	۰/۷۶۵	عامل ساختاری	۰/۷۵۹	۰/۹۲	درون سازمانی
۰/۹۴	۰/۷۱۳	عامل مدیریتی			
۰/۹۲	۰/۷۲۹	عامل استراتژی			
۰/۹۱	۰/۷۴۹	فرهنگ سازمانی			
۰/۹۰	۰/۷۸۶	مدیریت منابع انسانی			
۰/۹۰	۰/۷۳۹	عامل اجتماعی	۰/۷۴۹	۰/۹۳	برون سازمانی
۰/۸۹	۰/۷۶۷	عامل اقتصادی			
۰/۹۵	۰/۷۷۶	سیاسی - قانونی			

۷. یافته‌های پژوهش

۷-۱. تحلیل توصیفی

در این بخش به ارائه آمارهای توصیفی می‌پردازیم. شناخت ویژگی‌های نمونه از این حیث مفید که به مدد آن مشخصات کلی جامعه مورد تحقیق به همراه ویژگی‌های عمومی آن برای سایر محققان مشخص می‌شود. ضمن اینکه این شناخت باعث تعمیم نتایج به جوامع دیگر و یا بهره‌مندی از این سؤالات در پژوهش‌های آتی برای جوامع دیگر است.

توصیف تحلیلی جنسیت پاسخ‌گویان: از میان ۲۳۵ پاسخ‌گویی که به پرسش‌نامه‌های این تحقیق پاسخ گفته‌اند، ۱۷۰ نفر مرد معادل ۷۲/۳ درصد و ۶۰ نفر زن معادل ۲۷/۷ درصد هستند. بنابراین بیشترین پاسخ‌دهندگان این تحقیق مرد هستند.

• توصیف سن پاسخ‌گویان: از میان ۲۳۵ پاسخ‌گویی که به پرسش‌نامه‌های این تحقیق پاسخ گفته‌اند، که ۱۵/۳ درصد زیر ۳۰ سال، ۵۰/۲ درصد ۳۱-۴۰ سال، ۳۱/۹ درصد ۴۱-۵۰ سال، ۲/۶ درصد سن بالاتر از ۵۱ سال داشتند.

• توصیف تحصیلات پاسخ‌گویان: از میان ۲۳۵ پاسخ‌گویی که به پرسش‌نامه‌های این تحقیق پاسخ گفته‌اند، که ۱/۷ درصد تحصیلات فوق دیپلم، ۱۴/۵ درصد تحصیلات لیسانس و ۶۳ درصد تحصیلات فوق لیسانس و ۲۰/۹ درصد تحصیلات دکتری داشتند.

• توصیف سابقه کار: از میان ۲۳۵ پاسخ‌گویی که به پرسش‌نامه‌های این تحقیق پاسخ گفته‌اند،

که ۱۱/۱ درصد پاسخ‌گویان زیر ۵ سال، ۱۴/۵ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۱۹/۶ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۹/۵ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۵/۴ درصد سابقه کار بالاتر از ۲۰ سال داشتند.

۲-۷. وضعیت توصیفی عامل‌های پژوهش

همان‌طور که در جدول (۷) در متغیر آسیب نظام شایستگی بیشترین میانگین ۳/۹۸۰ به مؤلفه عوامل مدیریت و کمترین میانگین ۲/۵۶ به مؤلفه مدیریت سرمایه انسانی تعلق دارد. همچنین در خصوص آسیب نظام شایستگی بیشترین میانگین عامل برون‌سازمانی با ۳/۱۱۲ و میانگین عامل درون‌سازمانی برابر ۳/۰۹۶ می‌باشد.

جدول (۷): آمار توصیفی مؤلفه‌های نظام شایستگی

متغیر	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
نظام شایستگی	عامل ساختاری	۳/۵۶۲	۱/۰۹۰
	عامل مدیریتی	۳/۹۸۰	۱/۲۴۷
	عامل استراتژی	۲/۸۲۸	۰/۹۸۲
	فرهنگ سازمانی	۲/۹۳۱	۰/۸۵۵
	مدیریت منابع انسانی	۲/۱۷۹	۰/۷۵۵
	عامل اجتماعی	۳/۲۱۱	۰/۸۸۸
	عامل اقتصادی	۳/۲۲۹	۰/۸۹۶
	سیاسی- قانونی	۲/۸۹۶	۰/۶۶۲
	عامل درون‌سازمانی	۳/۰۹۶	۰/۸۸۰
	عامل برون‌سازمانی	۳/۱۱۲	۰/۹۶۴

۳-۷. تحلیل داده‌ها

داده‌های پژوهش ازمسیر فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام دار برخاسته از داده‌های استراوس و کوربین (۱۹۹۸) تحلیل شدند. در این مرحله از پژوهش، مفاهیم و نکات کلیدی به‌دست آمده در خصوص آسیب‌های نظام شایستگی از دو فرایند مطالعه ادبیات نظری و پیشینه پژوهش و مصاحبه فهرست شدند.

در ابتدا با مطالعه ادبیات نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور مفاهیم و نکات کلیدی به‌دست آمده در حوزه شایسته‌سالاری در داخل و خارج از کشور مورد

بررسی قرار گرفته و فهرست شد. عبارات، مفاهیم و گویه‌های مستخرج شده از پژوهش‌ها، با انجام تحلیل‌های دقیق، یکسان‌سازی (انتخاب واژگان صحیح‌تر، حذف مفاهیم مشترک) شد و در این بخش ۴۰ گویه به‌دست آمد. این ۴۰ گویه در قالب چک‌لیستی برای انجام مصاحبه تنظیم شد. با انجام مصاحبه با خبرگان برخی از گویه‌های به‌دست‌آمده حذف و اصلاح گردید که در ادامه شرح داده شده است.

با توجه به اینکه واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم بودند، داده‌ها به‌دقت مورد بررسی قرار گرفت و عبارات و مفاهیم مناسب مشخص گردید. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق عنوان‌گذاری توسط محقق، به‌طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان (کدهای زنده) و با توجه به کاربرد موارد مشترک ایجاد شد. نسخه‌های پیاده‌شده مصاحبه‌ها به‌طور منظم برای یافتن گویه‌های اصلی مورد بررسی قرار گرفته و در مجموع ۴۰ گویه از مصاحبه‌ها حاصل گردید.

با توجه به راهنمای ارائه‌شده توسط استراوس و کوربین (۱۹۹۸) تلاش شد تا با تفکیک متن مصاحبه، کدهای باز استخراج و سپس مقوله‌ها در دسته‌های بزرگ مفهومی که از عناصر دارای پیام در داخل پاراگراف‌ها به‌دست آمده طبقه‌بندی شود. در مرحله دوم که کدگذاری محوری است، مقوله‌ها در قالب ۸ خوشه بزرگ‌تر دسته‌بندی شدند. در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی روابط بین مقوله‌ها آشکار و الگوی پارادایمی نظریه برخاسته از داده‌ها شکل گرفت. لازم به‌ذکر است که کدهای باز بسیار زیادی به‌دست آمد؛ ولی بعد از هر فاز طبقه‌بندی و بررسی داده‌ها، مفاهیم مشابه در هم ادغام و مفاهیم تکراری نیز حذف گردید. نتایج مرحله کدگذاری محوری به‌شرح زیر می‌باشد:

از بین گویه‌های به‌دست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۱۰ گویه، شاخص عوامل ساختاری ۵ گویه، شاخص عوامل مدیریتی ۶ گویه، شاخص عوامل استراتژی ۵ گویه، شاخص فرهنگ سازمانی ۲ گویه، شاخص مدیریت منابع انسانی ۳ گویه، شاخص عوامل اجتماعی ۴ گویه، شاخص عوامل اقتصادی ۵ گویه، شاخص سیاسی - قانونی را تشکیل دادند.

پس از تولید مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها، در کدگذاری محوری مقوله‌ها به‌صورت منظم پرورده و به زیرمقوله‌ها متصل شد؛ اما تا وقتی مقوله‌های اصلی به یکدیگر نپیوسته و طرح نظری بزرگ‌تری شکل ندهند، یافته‌های پژوهش شکل نظریه به خود نمی‌گیرد. علاوه بر این یکی از مهم‌ترین گام‌ها، تعیین مقوله مرکزی است. این مقوله دارای قدرت تحلیل بوده و موجب نزدیک‌تر شدن مقوله‌ها می‌شود. این مقوله از درون مقوله‌های موجود پدیدار شده و سایر مقوله‌ها

را پوشش می‌دهد. از بین مقوله‌های آشکارشده، در تحقیق حاضر شرایط مذکور را داشت. در تطابق با ملاک‌های ارائه‌شده توسط اشتراوس و کوربین "نظام شایستگی" مقوله‌ای است که همه مقوله‌ها با آن ارتباط دارند. همچنین این مقوله مکرراً در داده‌ها پدیدار شده است. "نظام شایستگی" می‌تواند گوناگونی و نکته اصلی موجود در داده‌ها را تبیین کند.

در نهایت حاصل دو فرایند بررسی پیشینه پژوهش و مصاحبه با خبرگان، شناسایی ۴۰ گویه (نکته کلیدی) بود که طی فرایند کدگذاری باز و محوری ۴۰ گویه شناسایی شده، در قالب ۸ مقوله اصلی (شاخص) دسته‌بندی شد. در نهایت ۸ مقوله اصلی در قالب ابعاد ۲گانه جای گرفته و به‌عنوان الگوی آسیب‌شناسی نظام شایستگی ارائه گردید. خروجی فرایند کدگذاری باز و محوری در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول (۸): ابعاد، شاخص‌های به‌دست آمده طی کدگذاری باز و محوری

مؤلفه‌ها	ابعاد
عامل ساختاری	عوامل درون سازمانی
عامل مدیریتی	
عامل استراتژی	
فرهنگ سازمانی	
مدیریت منابع انسانی	
عامل اجتماعی	عوامل برون سازمانی
عامل اقتصادی	
سیاسی- قانونی	

۷-۴. نتایج تحلیل دلفی

در پژوهش حاضر پس از طی روش کدگذاری و مقوله‌بندی و همچنین تدوین الگوی نظریه داده‌بنیاد یا به عبارت دیگر، تدوین الگوی مفهومی تحقیق، پرسش‌نامه‌ای بر حسب الگوی به‌دست آمده طراحی شده و به‌منظور نهایی‌سازی الگوی مفهومی تحقیق و تعیین ابعاد و شاخص‌ها و مفاهیم شایسته‌سالاری کارکنان و مدیران با استفاده از روش دلفی مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. شرکت‌کنندگان در روش دلفی شامل ۱۵ نفر از متخصصان و خبرگان بودند. پرسش‌نامه دلفی به‌صورت حضوری و اینترنتی به آنان ارائه شد. در دوره اول فهرست گویه‌ها، شاخص‌ها، و ابعاد نظام شایسته‌سالاری در اختیار اعضای گروه قرار گرفت تا در مورد فهرست و احتمالاً پیشنهاد

حذف و یا اصلاح اظهار نظر نمایند. در مرحله اول چند مفهوم حذف و برخی موارد اصلاح پیشنهاد شد.

پژوهش‌گر در این مرحله اصلاحات لازم را طبق نظر اعضای گروه اعمال کرده و دوباره به اعضا عودت داده شد. در این مرحله از آنها خواسته شد ضمن اظهار نظر پیرامون تغییرات و اصلاحات، در یک طیف ۵ گزینه‌ای وزن هر یک از ابعاد، شاخص‌ها و مفاهیم را مشخص نمایند. یافته‌های مرحله دوم دلفی حاکی از اتفاق نظر مناسب خبرگان بود؛ زیرا در این مرحله بیش از ۹۰ درصد اعضای گروه با کلیات فهرست تهیه‌شده موافق بودند. همچنین پاسخ‌های ارائه‌شده در خصوص وزن هر یک از ابعاد، شاخص‌ها و گوئیه آنالیز شد و نتیجه این بود که در نهایت ۴۰ گوئیه، ۸ شاخص و ۲ بعد در پایان فن دلفی برای الگوی آسیب‌شناسی نظام شایستگی به‌دست آمد.

۷-۵. تحلیل نتایج بارش مغزی و کدگذاری انتخابی

پس از اجرای فن دلفی، با حضور ۱۶ نفر از متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت و تشکیل جلسه ۴ ساعته طوفان مغزی آخرین نتایج به‌دست آمده (ابعاد، شاخص‌ها و گوئیه‌ها) از مجموع فرایندهای کیفی شامل مطالعه پیشینه، مصاحبه با خبرگان و فن دلفی، به محک آزمایش و اعتباریابی نهایی گذاشته شد و کدگذاری انتخابی صورت گرفت. و ضمن حذف، اصلاح و افزودن به گوئیه‌های به‌دست آمده، عناوین شاخص‌ها، و ابعاد و همچنین ترتیب و اولویت قرار گرفتن آنها در الگوی مفهومی تعیین شد.

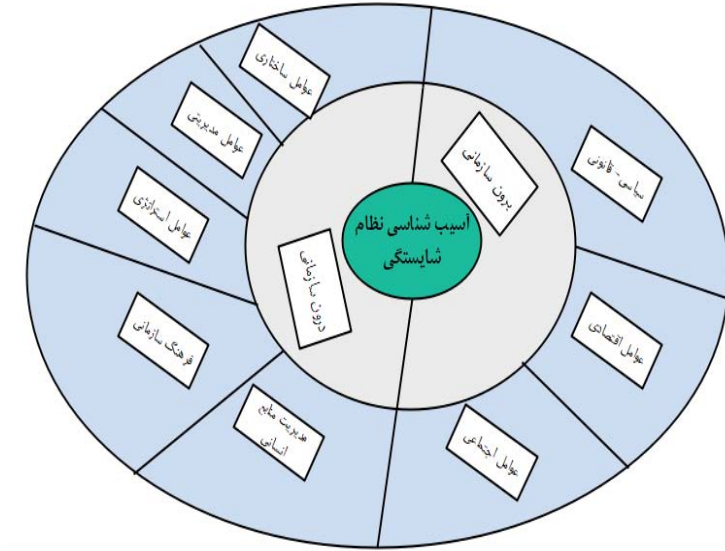
ابتدا عناوین ابعاد نظام شایستگی مورد بررسی، تحلیل و تفسیر قرار گرفت و ضمن تایید کلیه ۲ بعد تعریف شده، نامگذاری برخی از آنها تغییر یافت و بر اساس تحلیل‌های اعضای جلسه بارش مغزی ترتیب و اولویت‌بندی آنها تغییر یافت. بدین ترتیب ابعاد الگوی نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای بدین شرح نهایی شد:

۱. بعد عوامل ساختاری؛ بعد عوامل مدیریتی؛ بعد عوامل استراتژی؛ بعد فرهنگ سازمانی؛ بعد مدیریت منابع انسانی

۲. شاخص‌های عوامل اجتماعی، عوامل اقتصادی و سیاسی - قانونی

۳. در مرحله پایانی جلسه بارش مغزی گوئیه‌های (مفاهیم و نکات کلیدی) به‌دست آمده به نقد و تحلیل گذاشته شد. در این گام ضمن ویرایش و اصلاح گوئیه‌ها مفاهیم با لحاظ وضوح، شفافیت و در نظر گرفتن سه سطح دانش، مهارت و نگرش مرتب گردید.

۴. در پایان الگوی آسیب‌شناسی نظام شایستگی طی کدگذاری انتخابی با ۲ بعد، ۸ شاخص و ۴۰ گوئیه مورد تایید قرار گرفت و الگوی مزبور ترسیم شد.



شکل (۱): چارچوب الگوی آسیب‌شناسی نظام شایستگی

در پایان مرحله کیفی و با عنایت به موارد یادشده، شاخص‌ها و ابعاد الگوی به‌دست آمده در مرحله دلفی با اخذ نظرات خبرگان وزن‌دهی و تحلیل محتوایی آنها با آزمون CVR انجام و نتایج آن به شرح زیر ارائه گردید.

جدول (۹): نتایج تحلیل محتوایی به روش CVR ابعاد و شاخص‌های الگوی آسیب‌شناسی نظام شایستگی

ابعاد	ضریب نسبی روایی محتوا	مؤلفه‌ها	ضریب نسبی روایی محتوا
درون سازمانی	۰/۹۵	عامل ساختاری	۰/۹۲
	۰/۹۱	عامل مدیریتی	
	۰/۹۰	عامل استراتژی	
	۰/۹۱	فرهنگ سازمانی	
	۰/۸۷	مدیریت منابع انسانی	
برون سازمانی	۰/۸۷	عامل اجتماعی	۰/۹۰
	۰/۹۴	عامل اقتصادی	
	۰/۹۲	سیاسی- قانونی	

۶-۷. آزمون سؤال مدل انتصاب مدیران حرفه‌ای شایسته

برای شناسایی شاخص‌های موثر بر مدل انتصاب مدیران حرفه‌ای شایسته، بعد از استخراج شاخص‌های مورد نظر از مبانی نظری و مصاحبه‌های صورت گرفته، به کمک تکنیک دلفی به صورت یک رویکرد تحقیقی جهت به دست آوردن اجماع با استفاده از پرسش‌نامه‌ها به غربال عوامل اهمیت و در نهایت رتبه‌بندی آن به کمک روش تحلیل عاملی، استفاده گردیده است. در این روش ابتدا مقادیر اشتراکات مربوط به هر متغیر با سایر متغیرهای مربوطه محاسبه می‌شود که نشان‌دهنده میزان واریانس مشترک یک متغیر با سایر متغیرهای به کار گرفته شده در تحلیل است. هر قدر میزان آن در هر شاخص بالاتر باشد، نشان‌دهنده ارتباط بیشتر آن شاخص با سایر شاخص‌های به کار گرفته شده در موضوع است. در این مرحله و در راستای شناسایی شاخص‌هایی که بیشترین ارتباط با موضوع را داشته باشد، شاخص‌هایی که مقادیر عددی آنها کمتر از ۰/۴ باشد را از فرآیند محاسبات حذف نموده تا مقدار KMO، افزایش یافته و قدرت تبیین‌کنندگی مدل بیشتر گردد. با توجه به جدول اشتراکات هیچ کدام از متغیرها از روند تحلیل عاملی خارج نمی‌گردد و در نهایت برای ۴۰ متغیر که دارای ارتباط با سایر متغیرها است، تحلیل عاملی صورت گرفته است.

جدول (۱۰): اشتراکات متغیرهای انتصاب مدیران حرفه‌ای شایسته

Initial	Extraction	شاخص	Initial	Extraction	شاخص	Initial	Extraction	شاخص	Initial	Extraction	شاخص
۰/۶۳۶	۱	Q31	۰/۶۸۳	۱	Q21	۰/۶۵۰	۱	Q11	۰/۶۵۲	۱	Q1
۰/۵۸۴	۱	Q32	۰/۵۴۱	۱	Q22	۰/۶۹۰	۱	Q12	۰/۶۹۸	۱	Q2
۰/۶۴۲	۱	Q33	۰/۶۸۷	۱	Q23	۰/۷۵۵	۱	Q13	۰/۷۴۸	۱	Q3
۰/۶۷۷	۱	Q34	۰/۶۷۰	۱	Q24	۰/۶۹۵	۱	Q14	۰/۶۹۶	۱	Q4
۰/۶۳۱	۱	Q35	۰/۶۶۸	۱	Q25	۰/۷۱۵	۱	Q15	۰/۷۱۶	۱	Q5
۰/۶۱۶	۱	Q36	۰/۶۷۵	۱	Q26	۰/۱۶۶۸	۱	Q16	۰/۸۲۷	۱	Q6
۰/۷۶۰	۱	Q37	۰/۶۱۱	۱	Q27	۰/۷۶۴	۱	Q17	۰/۸۱۵	۱	Q7
۰/۷۰۶	۱	Q38	۰/۵۱۳	۱	Q28	۰/۷۸۸	۱	Q18	۰/۸۱۶	۱	Q8
۰/۶۸۵	۱	Q39	۰/۵۶۷	۱	Q29	۰/۶۹۵	۱	Q19	۰/۷۶۱	۱	Q9
۰/۷۶۲	۱	Q40	۰/۶۰۶	۱	Q30	۰/۶۰۲	۱	Q20	۰/۶۳۳	۱	Q10

مرحله سوم، در جدول ۱۱ مقدار کایزر مییراولکین (kmo) و آزمون بارتلت محاسبه می‌گردد که باتوجه به مقدار $kmo = ۰/۸۵۲$ ، در واقع بالاتر از $۰/۶$ می‌باشد، بنابراین باتوجه به اینکه شاخص Kmo بالاتر از $۰/۶$ است، ملاک کیفیت اندازه‌گیری برآورد شده است. همچنین مقدار آماره بارتلت نیز در حد قابل پذیرش قرار دارد. لازم به توضیح است برای رسیدن مقدار kmo، به حالت نرمال؛ نیازی به کاهش تعداد شاخص‌های پایداری زیست‌محیطی نمی‌باشد.

جدول (۱۱): KMO و بارتلت در شناسایی عوامل درونی شاخص‌های مدیران حرفه‌ای شایسته

مقدار KMO		۰/۸۵۲
آزمون بارتلت	مقدار کای دو	۲۰۷۵/۰۲۸
	درجه آزادی	۱۷۱
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰

در مرحله چهارم، بعد از کنترل مناسبت آزمون‌های آماری مربوطه که کاربرد داده‌های خام را در تحلیل عاملی آزمایش و سنجش می‌نمایند به محاسبه ماتریس محاسبات مقدماتی که طی آن واریانس تبیین شده هر عامل مشخص می‌گردد پرداخته می‌شود. با بررسی این موارد در جدول ۹ مشخص می‌شود که از بین ۴۰ عامل نهایی ۸ عامل به‌عنوان شاخص‌های مدیران حرفه‌ای شایسته شناخته می‌شوند. به دلیل اینکه مقادیر ویژه هر یک از عوامل فوق بالاتر از یک بوده است. این مقدار در عامل اول $۵/۴۲۰$ ، در عامل دوم $۳/۳۱۸$ ، در عامل سوم $۳/۱۰۷$ ، در عامل چهارم $۲/۸۸۹$ ، در عامل پنجم $۲/۶۸۶$ ، در عامل ششم $۲/۶۳۳$ ، در عامل هفتم $۲/۰۸۳$ و در عامل هشتم $۱/۹۳۲$ ،... می‌باشد. در واقع در ۸ عامل، شرط اول برقرار است. بررسی شرط دوم نشان می‌دهد که واریانس تجمعی تبیین شده توسط عوامل مربوطه قویاً به موضوع مدیران حرفه‌ای شایسته مربوط بوده است و حدود $۶۰/۱۶۷$ درصد می‌باشد که بر اساس ماهیت مطالعات انسانی دقت بالایی را نشان می‌دهد. عامل اول $۱۳/۵۴۹$ درصد واریانس و عامل دوم $۸/۲۹۵$ درصد و در عامل سوم $۷/۷۶۷$ درصد واریانس و در نهایت عامل هشتم $۴/۸۲۹$ درصد واریانس را تبیین می‌نماید، که باتوجه به بزرگ‌ترین مقدار، نشان می‌دهد مهم‌ترین شاخص مدیران حرفه‌ای شایسته در این ۸ عامل نهفته است.

جدول (۱۲): مجموع واریانس تبیین شده شاخص‌های مدیران حرفه‌ای شایسته

عوامل	مقادیر خاص آغازین			مجموع مجذور بارهای استخراجی			مجموع مجذور بارهای چرخش یافته نهایی		
	کل	درصد واریانس	درصد واریانس جمعی	کل	درصد واریانس	درصد واریانس جمعی	کل	درصد واریانس	درصد واریانس جمعی
۱	۱۱/۴۰۸	۲۸/۵۲۰	۲۸/۵۲۰	۱۱/۴۰۸	۲۸/۵۲۰	۲۸/۵۲۰	۵/۴۲۰	۱۳/۵۴۹	۱۳/۵۴۹
۲	۲/۹۸۸	۷/۴۶۹	۳۵/۹۸۹	۲/۹۸۸	۷/۴۶۹	۳۵/۹۸۹	۳/۳۱۸	۸/۲۹۵	۲۱/۸۴۴
۳	۲/۷۴۶	۶/۸۶۵	۴۲/۸۵۴	۲/۷۴۶	۶/۸۶۵	۴۲/۸۵۴	۳/۱۰۷	۷/۷۶۷	۲۹/۶۱۱
۴	۲/۳۴۸	۵/۸۷۱	۴۸/۷۲۵	۲/۳۴۸	۵/۸۷۱	۴۸/۷۲۵	۲/۸۸۹	۷/۲۲۱	۳۶/۸۳۲
۵	۱/۹۶۷	۴/۹۱۶	۵۳/۳۷۷	۱/۹۶۷	۴/۹۱۶	۵۳/۳۷۷	۲/۶۸۶	۶/۷۱۵	۴۳/۵۴۷
۶	۱/۸۹۴	۴/۷۳۶	۶۲/۳۳۷	۱/۸۹۴	۴/۷۳۶	۶۲/۳۳۷	۲/۶۳۳	۶/۵۸۴	۵۰/۱۳۱
۷	۱/۵۸۴	۳/۹۶۰	۶۶/۱۱۱	۱/۵۸۴	۳/۹۶۰	۶۶/۱۱۱	۲/۰۸۳	۵/۲۰۷	۵۵/۳۳۸
۸	۱/۵۱۰	۳/۷۷۵	۶۹/۶۳۱	۱/۵۱۰	۳/۷۷۵	۶۹/۶۳۱	۱/۹۳۲	۴/۸۲۹	۶۰/۱۶۷

پس از چرخش، تعداد ۸ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های آسیب‌های نظام شایستگی از بین ۴۰ شاخص شناسایی شده‌اند، که میزان اثرات کلی این مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن برابر با ۶۰/۵۵۹ درصد بوده است. با توجه به ادبیات نظری مورد مطالعه، هر یک از مؤلفه‌های استخراج‌شده از شاخص‌ها و میزان اثر (درصد واریانس) آنها به شرح جدول (۱۳) نامگذاری گردید:

جدول (۱۳): بارهای عاملی شاخص‌های آسیب‌شناسی وضعیت نظام شایستگی

عامل								شاخص
۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
							۰/۷۹۹	Q1
							۰/۶۵۰	Q2
						۰/۷۸۹		Q3
۰/۷۷۶								Q4
						۰/۶۵۰		Q5
	۰/۸۱۱							Q6
۰/۸۱۲								Q7
۰/۸۰۰								Q8
۰/۸۱۲								Q9
				۰/۷۴۹				Q10
						۰/۷۰۳		Q11
					۰/۵۷۹			Q12
		۰/۸۱۵						Q13
				۰/۵۲۵				Q14
					۰/۵۲۹			Q15
							۰/۶۳۶	Q16
	۰/۶۰۴							Q17
				۰/۵۸۵				Q18
					۰/۸۰۸			Q19
				۰/۴۵۱				Q20



ادامه جدول (۱۳): بارهای عاملی شاخص‌های آسیب‌شناسی وضعیت نظام شایستگی

عامل								شاخص
۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
					۰/۵۴۸			Q21
							۰/۵۵۱	Q22
					۰/۴۳۰			Q23
						۰/۴۳۱		Q24
۰/۸۳۱								Q25
		۰/۵۵۶						Q26
					۰/۵۵۲			Q27
	۰/۳۲۷							Q28
							۰/۷۴۳	Q29
							۰/۵۹۰	Q30
						۰/۴۳۸		Q31
							۰/۵۹۸	Q32
							۰/۶۰۶	Q33
			۰/۱۸۵۷					Q34
				۰/۶۲۸				Q35
							۰/۵۷۲	Q36
	۰/۷۹۶							Q37
							۰/۶۲۰	Q38
	۰/۴۵۱							Q39
			۰/۱۸۶۳					Q40

۷-۷. آزمون نرمال بودن داده‌ها

برای امتیازات مجموع مؤلفه‌های متغیرها که از نوع فاصله‌ای هستند مطابق جدول (۱۴)، Sig (سطح معنی‌داری) برای ابعاد نظام شایستگی مدیران بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، بنابراین فرض H_0 (مبنی بر غیرنرمال بودن) رد و فرض مقابل H_1 (مبنی بر نرمال بودن) مورد تایید می‌باشد. لذا در ادامه استنباط، فرض نرمال بودن داده‌ها مورد توجه واقع شده است.

جدول (۱۴): بررسی وضعیت نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون K-S

مؤلفه	k-s	Sig	نتیجه
عوامل ساختاری	۰/۱۵۴	۰/۱۳۰	$P > ۰/۰۵$ و نرمال است.
عوامل مدیریتی	۰/۱۰۶	۰/۰۹۰	$P > ۰/۰۵$ و نرمال است.
عوامل استراتژی	۰/۰۷۸	۰/۳۶۹	$P > ۰/۰۵$ و نرمال است.
فرهنگ سازمانی	۰/۱۳۴	۰/۱۱۶	$P > ۰/۰۵$ و نرمال است.
مدیریت منابع انسانی	۰/۵۶۳	۰/۹۰۹	$P > ۰/۰۵$ و نرمال است.
عوامل اجتماعی	۱/۴۹۵	۰/۰۶۳	$P > ۰/۰۵$ و نرمال است.
عوامل اقتصادی	۱/۱۱۹	۰/۱۶۳	$P > ۰/۰۵$ و نرمال است.
سیاسی-قانونی	۰/۴۵۸	۰/۹۸۵	$P > ۰/۰۵$ و نرمال است.
عامل برون سازمانی	۰/۰۸۳	۰/۳۷۹	$P > ۰/۰۵$ و نرمال است.
عامل درون سازمانی	۰/۱۶۰	۰/۱۲۵	$P > ۰/۰۵$ و نرمال است.

به‌منظور تعمیم نتایج بخش کمی به جامعه‌ای که از آن استخراج شده است از آزمون تحلیل عامل تأییدی استفاده شده است که نتایج آن در ادامه آمده است.

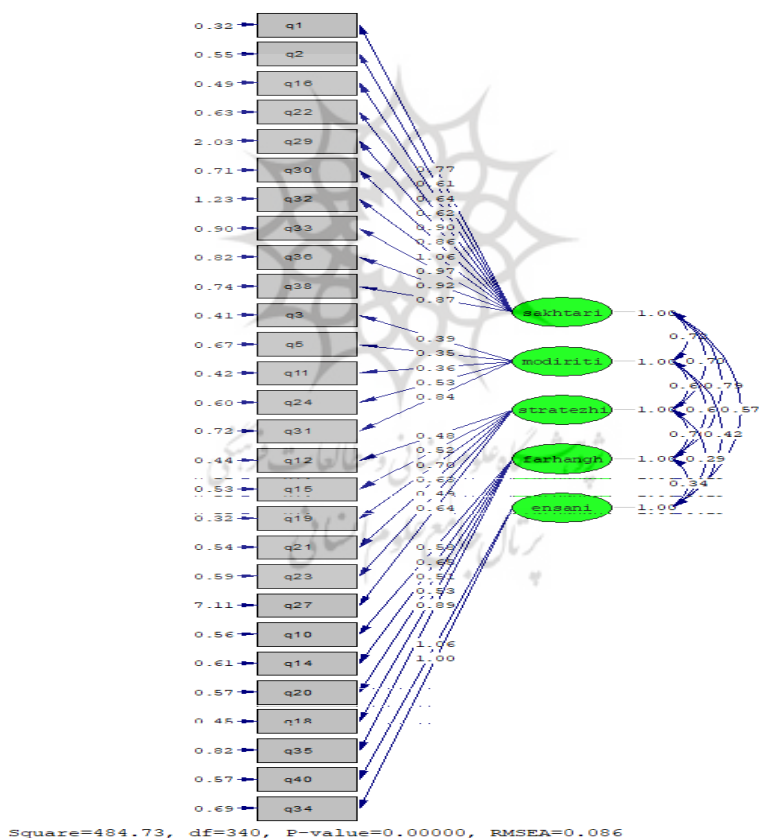
۷-۸. تحلیل عامل تأییدی

در پژوهش حاضر به‌منظور شناسایی و تأیید عوامل اندازه‌گیری، روایی پرسش‌نامه به‌طور جداگانه برای هر بعد با انجام تحلیل عامل تأییدی مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن ارئه می‌گردد. درواقع پژوهشگر در تحلیل عاملی تأییدی، به‌دنبال فراهم‌نمودن مدلی است که فرض آن استوار بر توصیف و یا تبیین داده‌های تجربی بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک است. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش‌تجربی درباره ساختار داده‌هاست. تمایز مهم روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی در این است که روش اکتشافی باصرفه‌ترین روش تبیین واریانس مشترک زیربنایی یک ماتریس همبستگی را مشخص می‌کند؛ در حالی‌که روش‌های تأییدی (آزمون

فرضیه) تعیین می‌کنند که داده‌ها با یک ساختار عاملی معین (که در فرضیه آمده) هماهنگ هستند یا خیر. در این پژوهش نیز از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده تا مشخص شود که شاخص‌های شناسایی شده در بخش کیفی از یک ساختار عاملی هماهنگ برخوردارند یا خیر. برای انجام تحلیل عاملی تاییدی از نظر ۲۳۵ نفر کمک گرفته شده است. و به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال بوده‌ایم که آیا ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده از یک ساختار عاملی هماهنگ در قالب الگوی پیشنهادی برخوردار هستند؟ در ادامه به تحلیل هر یک از ابعاد و شاخص‌های آنها پرداخته شده است.

۹-۷. بعد عوامل درون سازمانی

خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای بعد عوامل ساختاری در قالب دو نمودار تخمین مدل در حالت استاندارد و معناداری در زیر ارائه شده است.



نمودار (۱): مدل اندازه‌گیری بعد عوامل درون سازمانی در حالت تخمین استاندارد، مرتبه اول

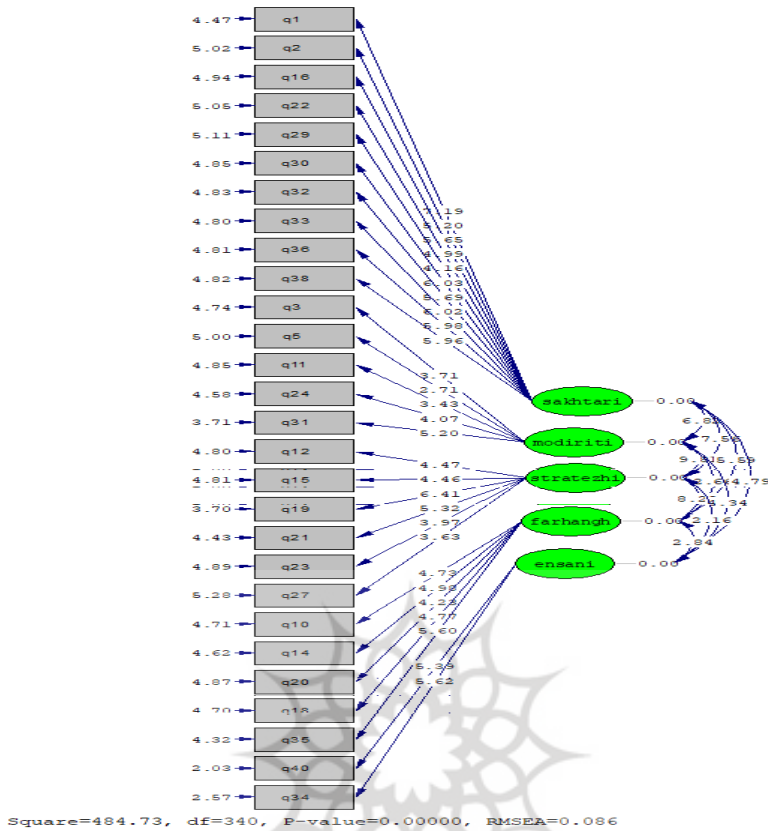
نتایج به‌دست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده‌شده به‌خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی شاخص‌های مشاهده‌شده بزرگ‌تر از $0/3$ است، بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده‌شده) با بعد جذب (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری بعد جذب دارند.

نتایج آزمون نیکویی برازش جدول (۱۵) حاصل از نرم‌افزار لیزرل نشان می‌دهد، پس از حذف خطاهای کوواریانس، مدل از برازش خوبی برخوردار است.

جدول (۱۵): نتایج حاصل از نرم‌افزار لیزرل، تحلیل عاملی مرتبه اول

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
مقدار کای اسکویر	-	۴۸۴/۷۳
درجه آزادی	-	۳۴۰
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۰۰
نسبت کای اسکو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۴
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۸۶
GFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۰
AGFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱

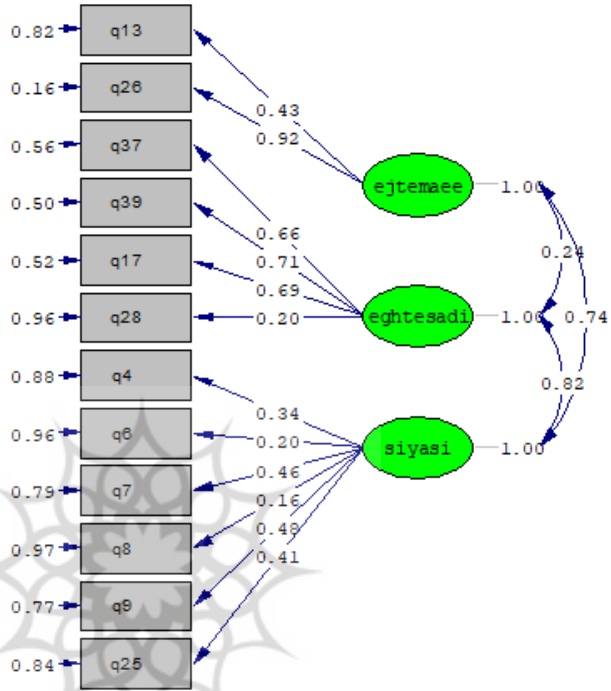
نسبت خی دو به درجه آزادی $1/4$ است. مقدار جذر میانگین ($RMSEA = 0/086$) که نشان از خوبی برازش می‌باشد. شاخص GFI و $AGFI$ اندازه‌هایی از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها هستند که به گونه‌های مشترک توسط مدل توجیه می‌شوند. هرچه این مقدار به یک نزدیک باشد، برازش داده‌ها مناسب‌تر خواهد بود. همچنین قابل توجه است که این شاخص به حجم نمونه بستگی ندارد.



نمودار (۲): معناداری بعد عوامل درون سازمانی

نمودار خروجی فوق معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه گیری بعد عوامل درون سازمانی با شاخص های عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل استراتژی، عوامل فرهنگ سازمانی و عامل مدیریت منابع انسانی را نشان می دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگ تر از ۲ یا کوچک تر از ۲- باشد. رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود که نتایج نشان می دهد کلیه روابط معنادار هستند.

خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای بعد عوامل برون‌سازمانی در قالب دو نمودار تخمین مدل در حالت استاندارد و معناداری در زیر ارائه شده است.



Chi-Square=70.40, df=51, P-value=0.03720, RMSEA=0.042

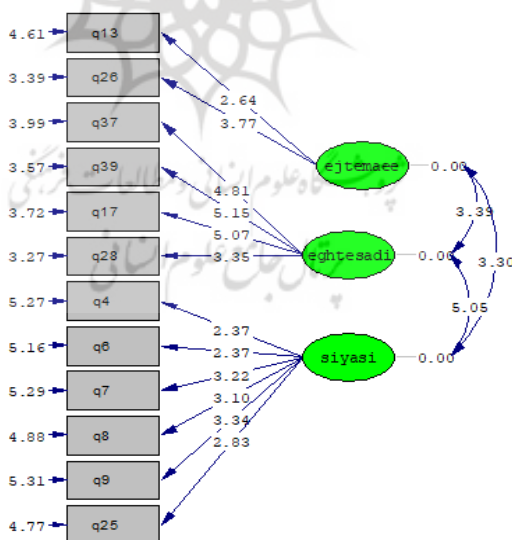
نمودار (۳): مدل اندازه‌گیری بعد عوامل برون‌سازمانی در حالت تخمین استاندارد، مرتبه اول

نتایج به‌دست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده شده به‌خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی شاخص‌های مشاهده‌شده بزرگ‌تر از ۰/۳ است، بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده‌شده) با بعد برون‌سازمانی (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری بعد برون‌سازمانی دارند. نتایج آزمون نیکویی برازش جدول (۱۶)، حاصل از نرم‌افزار لیزرل نشان می‌دهد، پس از حذف خطاهای کوواریانس، مدل از برازش خوبی برخوردار است.

جدول (۱۶): نتایج حاصل از نرم‌افزار لیزرل، تحلیل عاملی مرتبه اول

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
مقدار کای اسکویر	-	۷۰/۴۰
درجه آزادی	-	۵۱
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۰
نسبت کای اسکو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۳۸
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۲
GFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱
AGFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۲

نسبت خی دو به درجه آزادی ۱/۳۸ است. مقدار جذر میانگین (RMSEA = ۰/۰۴۲) که نشان از خوبی برازش می‌باشد. شاخص GFI و AGFI اندازه‌هایی از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها هستند که به گونه‌های مشترک توسط مدل توجیه می‌شوند. هرچه این مقدار به یک نزدیک باشد، برازش داده‌ها مناسب‌تر خواهد بود. همچنین قابل توجه است که این شاخص به حجم نمونه بستگی ندارد.



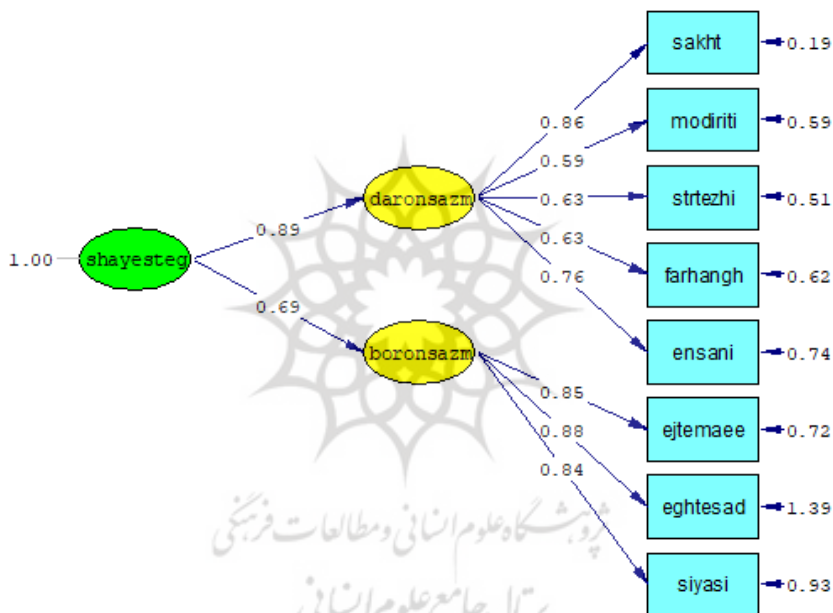
Chi-Square=70.40, df=51, P-value=0.03720, RMSEA=0.042

نمودار (۴): معناداری بعد عوامل برون‌سازمانی

نمودار خروجی فوق معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده مدل اندازه‌گیری بعد عوامل برون‌سازمانی با شاخص‌های عامل اجتماعی، عامل اقتصادی و عامل سیاسی- قانونی را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگ‌تر از ۲ یا کوچک‌تر از ۲- باشد. رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود که نتایج نشان می‌دهد کلیه روابط معنادار است.

۷-۱۱. بعد الگوی آسیب‌شناسی نظام شایستگی

نتایج حاصل‌شده در بخش کمی نیز بیانگر یک عامل زیربنایی یعنی نظام شایستگی است که برازش مناسبی را از مدل ارائه داده‌اند. خروجی آزمون تحلیل عاملی تاییدی برای الگوی نظام شایستگی در قالب دو نمودار تخمین مدل در حالت استاندارد و معناداری در زیر ارائه شده است.



Chi-Square=37.60, df=18, P-value=0.00038, RMSEA=0.038

نمودار (۵): مدل اندازه‌گیری الگوی آسیب‌شناسی نظام شایستگی در حالت تخمین استاندارد، مرتبه اول

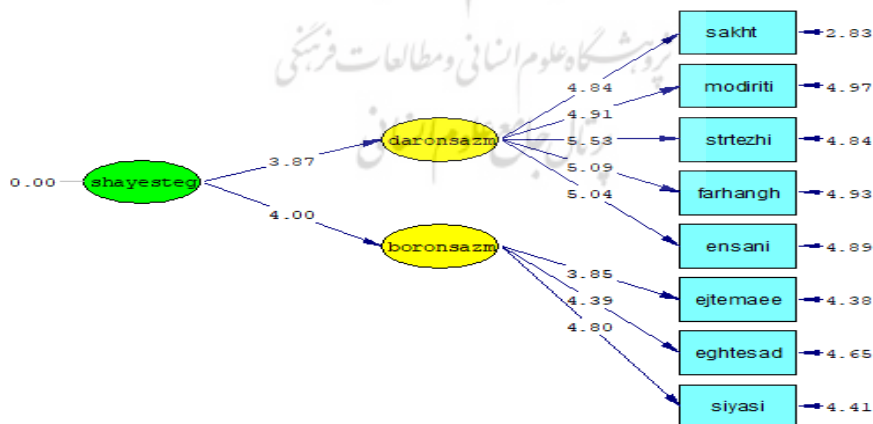
نمودار فوق نشان می‌دهد که آیا متغیرهای اصلی پژوهش به‌درستی توسط (شاخص‌ها) سنجیده می‌شوند؟ نتایج به‌دست آمده حاکی از آن است که متغیرهای مشاهده‌شده به خوبی می‌توانند متغیر پنهان را تبیین کنند. از آنجا که بار عاملی شاخص‌های مشاهده‌شده بزرگ‌تر از ۰,۳ است، بنابراین رابطه مطلوبی بین شاخص‌ها (متغیر مشاهده‌شده) با نظام شایستگی (متغیر پنهان) برقرار است و نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری الگوی نظام شایستگی دارند.

نتایج آزمون نیکویی برازش جدول (۱۷)، حاصل از نرم‌افزار لیزرل نشان می‌دهد، پس از حذف خطاهای کوواریانس، مدل از برازش خوبی برخوردار است.

جدول (۱۷): نتایج حاصل از نرم‌افزار لیزرل، تحلیل عاملی مرتبه اول

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
مقدار کای اسکویر	-	۳۷/۶۰
درجه آزادی	-	۱۸
سطح معنی داری	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۰۳۸
نسبت کای اسکو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۲/۰۸
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۳۸
GFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۲
AGFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۳

نسبت خی دو به درجه آزادی ۲/۰۸ است. مقدار جذر میانگین (RMSEA = ۰/۰۳۸) که نشان از خوبی برازش می‌باشد. شاخص GFI و AGFI اندازه‌هایی از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها هستند که به گونه‌های مشترک توسط مدل توجیه می‌شوند. هرچه این مقدار به یک نزدیک باشد، برازش داده‌ها مناسب‌تر خواهد بود. همچنین قابل توجه است که این شاخص به حجم نمونه بستگی ندارد.



Chi-Square=37.60, df=18, P-value=0.00038, RMSEA=0.038

نمودار (۶): معناداری الگوی آسیب‌شناسی نظام شایستگی

نمودار خروجی فوق معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده مدل اندازه‌گیری الگوی آسیب‌شناسی نظام شایستگی را در ۲ بعد و ۸ شاخص نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگ‌تر از ۲ یا کوچک‌تر از ۲- باشد. رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود که نتایج نشان می‌دهد کلیه روابط معنادار است.

۸. نتیجه گیری

این تحقیق با هدف آسیب‌شناسی انتصاب نظام مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران انجام پذیرفت. نتایج نشان داد که دو عامل درون‌سازمانی شامل ("عوامل ساختاری"، "عوامل مدیریتی"، "استراتژی"، "فرهنگ سازمانی" و "مدیریت منابع انسانی") و برون‌سازمانی شامل ("اجتماعی - فرهنگی"، "اقتصادی" و "سیاسی - قانونی") از مهم‌ترین آسیب‌های انتصاب نظام مدیران حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی ایران به‌شمار می‌رود. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات مردانی و عبداللهی (۱۳۹۷) که نتیجه گرفتند هرگاه در سازمان‌ها، مدیرانی شایسته، بالیاقت و دانا به اصول و مهارت‌های مدیریت در مصدر کار قرار گیرند، کیفیت فعالیت‌های سازمانی به‌طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت، قاسمی و همکاران (۱۳۹۶) که در تحقیق خود نتیجه گرفتند اعتبار درونی و بیرونی ابزار تعیین "شایستگی‌های محوری برای انتصاب رؤسای فدراسیون‌های ورزشی کشور" تایید شد، علیقلی‌زاده و ناصحی (۱۳۹۴) که نتیجه گرفتند روند رو به رشد رقابت و الزام دستیابی سازمان‌ها به مراتب بالاتری از کیفیت و بهره‌وری، وجود مدیران به مراتب تواناتر، با استعدادتر و شایسته‌تر از مدیران امروز را ایجاب می‌کند. بدین جهت آشکار است که سازمان‌ها بیش از پیش نیازمند مدیران شایسته هستند. ایمن طلب و نصیری (۱۳۹۳) که اظهار کردند برای افزایش کارایی و بهره‌وری در هر بخش از سازمان چه در سازمان‌های دولتی و چه خصوصی، انتصاب مدیر شایسته برای مدیریت امری ضروری است، هم‌سو می‌باشد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که در قانون اساسی و برنامه‌های چهارم و پنجم مقوله انتصاب مدیران حرفه‌ای و شایسته به وضوح مشاهده می‌شود؛ با این وجود متأسفانه شاهد قانون‌گریزی و استقرار نیافتن مدیران حرفه‌ای هستیم. به نظر می‌رسد کسی خود را ملزم به رعایت قوانین نمی‌داند و شکاف و فاصله عمیق و زیادی بین قانون و عمل مشاهده می‌شود. در واقع قانون و عمل یکی نیستند. البته گاهی اوقات قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها به مانعی در مسیر تحقق انتصاب مدیران حرفه‌ای و شایسته تبدیل می‌شوند و گاهی نیز عدم اطلاع مدیران از قوانین و به تبع آن، عدم اجرای این قوانین مانع محسوب می‌شود. قانون ضعیف یا ناقص موجود احتمالی نیز از موانع سیستم انتصاب مدیران حرفه‌ای است و به نادیده‌گرفتن شایستگی‌های کارکنان،

ترویج پارتی‌بازی، قومیت‌گرایی و جناح‌بازی منجر می‌شود و این یعنی تالی فساد اداری؛ بنابراین تعیین ضوابط قانونمند همراه با ضمانت اجرایی کافی برای صیانت از شایستگی مدیران و کارکنان و انتصاب مدیران حرفه‌ای یک نیاز ضروری است تا بدون دخالت سلاقی شخصی و اعمال نظر شخصی بیگانگان و صرفاً با معیارهای علمی و تخصصی و با رعایت اصل جامعیت، تمامی عوامل شایستگی و مجموعه شرایط لازم در افراد شناسایی و واجدین شرایط مد نظر انتخاب شوند. در سازمان‌های دولتی فقدان قانون وجود ندارد؛ بلکه در برخی موارد نقص قوانین دیده می‌شود. از سویی به نظر می‌رسد عدم اطلاع مدیران و به‌دنبال آن، ضعف دستگاه‌های نظارتی منجر به ترویج بیشتر قانون‌گریزی می‌شود. زیرساخت اصلی سیستم انتصاب مدیر حرفه‌ای، درست عمل کردن سیستم‌های نظارتی، نظارت با شرایط یکسان، عدم اغماض از خطاهای مدیران و توانایی برخورد قانون‌مند است. اگر به هر دلیل اعم از عدم اطلاع، عدم توجه یا بی‌اعتقادی به قانون، یک مدیر روش‌های ناصحیح خود را ادامه دهد و یا تصمیمات نادرست و غیرکارشناسی برای سازمان یا مجموعه تحت‌نظارت خود اتخاذ کند بداند که سیستم‌های نظارتی قوی بلافاصله و با قدرت، هرگونه خطای ریز و درشت را مورد رسیدگی قرار می‌دهند و مقام و جایگاه قانونی که به وی قدرت قانونی داده است ناجی وی نیست و قانون برای تمام افراد یکسان بوده و همگی ملزم به رعایت آن هستند، هیچ‌گاه به خود اجازه تخطی از قانون را نمی‌دهد. اساساً اطلاع‌رسانی به مدیران در خصوص وجود قوانین محکم و اجراشدنی می‌تواند منجر به این امر شود که افراد از پذیرش مسئولیت‌هایی که توانایی انجام آن را ندارند و یا از عهده آن بر نمی‌آیند اجتناب نمایند. ورود کم‌تجربه‌ها و کم‌تخصص‌ها در زمینه‌هایی که شرایط احراز را ندارند محصول ضعف در قانون یا اجرای قانون است.

در عصر حاضر، مناصب سازمانی قانونی مملو از اقتدار مدیریتی بوده و به فردی که این مناصب را احراز می‌کنند آنچنان قدرتی می‌دهد که اگر واجد شرایط احراز نباشند و آن را اشغال کنند جسارت و شجاعتی کاذب می‌دهد، از این‌رو برای استقرار یک سازمان شایسته و انتصاب مدیر حرفه‌ای باید زیرساخت‌های نظارتی اصلاح گردد.

در ایران سازمان‌ها و سازوکارهای نظارتی اعم از سازمان بازرسی کل کشور، دیوان عدالت اداری، دیوان عالی کشور و دیوان محاسبات، همگی دولتی و وابسته به قوای سه‌گانه بوده و تحت تأثیر مداخلات حزبی و رقابت‌های سیاسی غیرسازنده متأسفانه آن‌گونه که باید عمل نمی‌کنند.

یکی دیگر از دلایل مهم بروز مقاومت مدیران بالادستی برای استقرار نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای ترس از پیشی‌گرفتن افراد شایسته زبردست در محافل، جلسات کاری و سازمانی است؛ زیرا ظن این را دارند که با حضور افراد متخصص، اعتبار و شغل‌شان را از دست بدهند. با وجود

چنین واژه‌های، انتظاری برای رونق بیشتر امور و بهبود شرایط سازمان نمی‌توان داشت. در واقع چنین مدیران ضعیفی به جای رشد و ارتقای توانایی‌ها و روزآمد کردن مهارت‌های خود سعی در جلوگیری از رشد و شکوفایی قابلیت‌های زیردستان دارند تا برتری‌های سازمانی خود که ناشی از پست و مقامی است که اشغال کرده‌اند را ب هر قیمتی حفظ کنند. این مدیران طبیعتاً مخالف سازوکارهایی هستند که شایستگی زیردستان را به منصفه ظهور برساند و بدین ترتیب کارراهه پیشرفت برای سایرین را مسدود می‌کنند.

در پناه استقرار نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای، کارکنانی که شخصیت و ارزش مثبت و نقش مؤثری در پیشبرد امور سازمانی داشته باشند به سطوح مدیریتی می‌رسند. مدیران بخیل و تنگ‌نظر که ظرفیت پذیرش پست مدیریتی را ندارند، خلاقیت و استعداد‌های کارکنانی که مناسب برای تحقق اهداف سازمانی است را از بین می‌برند و در نتیجه عملکرد آنان سازمان و جامعه از وجود افراد مستعد بی‌بهره خواهد ماند. این نوع از مدیران، به‌رغم ادعاهای ظاهری، نسبت به سازمان تعهدی ندارند و رشد و شکوفایی سازمان در تفکر و اندیشه آنها جایگاهی ندارد؛ زیرا اهمیت منافع شخصی برای ایشان مهم‌تر از هر چیز دیگر است. به هر صورت در طی پیشرفت کارراهه شغلی، برخی کارکنان به مراتب مدیریتی دست می‌یابند؛ در این صورت با توجه به شناختی که از شخصیت و ارزش‌های آنها وجود دارد و شناختی که آنها از اهداف سازمان دارند، حضورشان مثمر ثمر بوده و باعث ارتقای سازمان می‌شود. بنابراین ساخت مدیران خوب و آینده‌ساز در گرو شخصیت و توانمندی‌های کارکنان از همان بدو ورود به سازمان می‌باشد. البته با گذشت زمان و تأثیر شرایط اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی متغیر روزانه ممکن است ثبات شخصیتی افراد دچار تغییر شده و ارزش‌ها و منافع شخصی بر منافع سازمانی نزد آنان ارجحیت یابد.

از این‌رو به طراحی یک الگوی شایستگی کارآمد نیاز است تا مشخص سازد به کدام‌یک از ارزش‌ها و ویژگی‌های اخلاقی در گزینش اولیه مدیران حرفه‌ای باید توجه شود. زیرا نتایج حاصل از گزینش‌های اولیه در مراحل بالاتر پس از استخدام، انتخاب مدیر و افراد نخبه و ارتقای شغلی تأثیرگذار است. و باید توجه شود در هنگام گزینش افراد، نباید موجبات سوءاستفاده افراد با تظاهر به دارا بودن صلاحیت‌های مد نظر پست مدیریتی فراهم شود.

نظام مدیریت متمرکز که ریشه در سوابق تاریخی، فرهنگی و سیاسی هر کشوری دارد با اهداف و مأموریت نظام مدیریت بر مبنای شایستگی و حرفه‌ای در تضاد است؛ زیرا نظام متمرکز یعنی برنامه‌ریزی و تصمیمات در مرکز اتخاذ و از بالا به پایین ابلاغ می‌شود و چنین سازوکاری موجب نفی خلاقیت و نوآوری شده و تفاوت‌های فردی و شخصیتی مدیران مورد توجه قرار

نمی‌گیرد و مشارکت مدیران در تعیین اهداف، برنامه‌ها و تصمیمات و نحوه اجرا که شیوه مدیریت در نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای است نادیده انگاشته می‌شود.

در سازمان‌های دولتی، عمدتاً کارراهه شغلی متناسب با استخدام‌های دائم و بلندمدت از سوی مدیریت منابع انسانی برای مدیران تعریف شده و ارتقای شغلی غالباً بر مبنای سابقه خدمت و مدرک تحصیلی است. در واقع سازمان‌هایی که در رفتارهای کاری، انعطاف‌پذیری کمی دارند و به افراد امکان بروز نظام ارزشی یا ویژگی‌های شخصیتی را نمی‌دهند، شبیه سازمان‌های سنتی رفتار می‌کنند. در این‌گونه سازمان‌ها خبری از شایسته‌سالاری نیست؛ زیرا امروزه انعطاف‌پذیری از شرایط استقرار نظام شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران حرفه‌ای در سازمان‌ها محسوب می‌شود.

سازمانی که کارراهه مناسب برای مسیر ارتقا و انتصاب مدیران حرفه‌ای نداشته باشد، افراد برای پیشرفت شغلی و اشغال مناصب مدیریتی به روش‌ها و ابزار غیراخلاقی و غیرقانونی متوسل می‌شوند و رابطه‌های شخصی و غیرسازنده، جایگزین ضوابط صحیح و اصولی می‌شود. در حالی که در سازمان‌هایی که کارراهه‌های اصولی و کارآمد برای ارتقای افقی و عمودی افراد وجود دارد، کارکنان برای رشد و پیشرفت باید توانایی‌های خود را به روش‌های قانونی و منطقی به منصفه ظهور رسانند و به‌جز این مسیر، راه دیگری برای ارتقای شغلی افراد وجود ندارد. توجه به فاکتورهایی مانند مهارت، توانایی و صلاحیت احراز شغل در تعالی افراد به جایگاه‌های بالاتر سازمانی مسیر انحراف از راه صحیح و ورود به بیراهه را خواهد بست. بدین ترتیب می‌توان انتظار داشت تا بسترهای فساد اداری و رابطه‌بازی تا حد چشمگیری برچیده شود. از سویی این اطمینان و امنیت روانی را به کارکنان می‌دهد که شرح وظایف شغلی خود را با شایستگی به انجام برسانند زیرا ملاک انتخاب آنان برای پست فعلی، شایستگی آنها خواهد بود؛ از این‌رو با آسودگی خاطر حتی در زمانی که تغییرات کادر مدیریتی به‌وجود آید، همکاری صادقانه، مثبت و سازنده خود را با سازمان حفظ می‌نمایند.

از سویی در سازمان‌ها سازوکارهای جذب و نگهداشت باید به‌گونه‌ای تعریف شود که فرد برای برخورداری از ثبات شغلی و بقا در سازمان، متناسب با شرایط شایستگی داشته باشد؛ یعنی احساس کند فقدان شایستگی مساوی است با تنزل وضعیت یا اخراج. در این‌صورت مدیران رده‌بالای سازمان برای رسیدن به اهداف و نتایج مد نظر سازمان، مجبورند افراد شایسته‌ای را به مدیریت امور بگمارند.

بعد از انقلاب اسلامی سال ۱۳۵۷ به شیوه‌ای اعجاب‌برانگیز، سیاست بر همه چیز تأثیر گذاشته است. به‌عبارتی کمتر موردی پیدا می‌شود که سیاست در آن دخالتی نداشته باشد. هرچند سیاست‌ورزی به معنای صحیح آن شایسته است؛ اما آنچه که اشکال دارد و فسادآور

محسوب می‌شود سیاسی‌کاری است. آنچه امروز در سازمان‌ها مشاهده می‌شود استفاده ابزاری از سیاست و سیاسی‌کاری است. نظام اداری از این مقوله جدا نیست و بسیاری از عزل و نصب‌ها مبتنی بر سیاسی‌کاری است؛ در حالی که در قانون پست‌های سیاسی تعریف شده و مشخص است. یعنی در بقیه مشاغل سیاسی‌کاری و نفوذ سیاست نادرست و غیرقانونی است. پیامد این موضوع بی‌ثباتی مدیریتی بوده و همین موضوع، عمر کاری مدیران را کوتاه کرده است. با ظهور احزاب مختلف تغییر و تحولات زیادی در حیطه مدیریتی انجام می‌پذیرد و گروه‌های مختلف ذی‌نفوذ همچون گروه‌های فشار برای انتصاب افراد مد نظر خود، شروع به رایزنی می‌کنند. در واقع در چنین شرایطی، مدیران به جای انتخاب مبتنی بر نظام‌گزینش علمی دقیق انتصاب می‌شوند و این قبیل مدیران و ام‌دار منافع حزب و هوادار گروه و جناح سیاسی خود هستند و به جای بهره‌گیری از توان بالقوه کارشناسی، در صدد تحقق منافع شخصی و حزبی خود هستند.

متأسفانه باید پذیرفت در اغلب مواقع، افراد ورود به احزاب و درگیر شدن در فعالیتهای سیاسی را مسیر تصدی پست‌های مدیریتی دانسته و در این مسیر به هرگونه اقدام ریاکارانه و تظاهر دست می‌یازند. در این رهگذر افرادی که توان علمی و مدیریتی بالایی دارند و خودشان را در فعالیتهای سیاسی درگیر نمی‌کنند منزوی شده و یا به تدریس روی می‌آورند؛ زیرا از دانش و مهارت و توانمندی آنها برای توسعه کشور استفاده نمی‌شود.

۹. پیشنهادهای کاربردی

- مدیرانی که مجموعه عوامل شایستگی و شرایط لازم را بدون توجه به سلیق شخصی یا اعمال نظر شخصی بیگانگان را دارا هستند فقط با استفاده از معیارهای علمی و تخصصی به کار گمارده شوند.
- اعمال نظارت صحیح و اصولی و قانونمند از سوی دستگاه‌های نظارتی و عدم چشم‌پوشی از خطاهای مدیران و توان برخورد قانونی با خطاها، زیرساخت‌های اصلی سیستم انتصاب مدیران حرفه‌ای را تحکیم خواهد نمود.
- برداشت اشتباه مدیران در به‌دست آوردن امنیت شغلی ناشی از حفظ اسرار و اختفای اطلاعات سازمان نزد خود؛ این رویکرد فقط منجر به پیشرفت و تعالی آنها می‌شود و کارراهه پیشرفت برای سایرین را مسدود می‌کند.
- پیاده‌سازی الگوی شایستگی برای گزینش صحیح مدیران اولیه هر سازمان و پرهیز از همانندسازی، قومیت‌گرایی و انحصارطلبی.

- ابتدای سازمان در نظام انتصاب مدیران حرفه‌ای بر مشارکت مدیران در تعیین اهداف، تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی و نحوه اجرای کار.
- اطمینان کارکنان از این موضوع که شایستگی، فاکتور مهمی برای احراز پست‌های مدیریتی است و تا زمانی که شرح شغلی خود را با شایستگی به انجام می‌رسانند، هیچ تهدیدی متوجه آنان نیست و امنیت زیادی دارند و حتی با تغییر کادر مدیریتی با خیالی آسوده به همکاری خود با سازمان ادامه می‌دهند.
- تسری و دخالت سیاست یا سیاسی‌کاری در اکثر رده‌های مدیریتی سازمان‌ها در حالی که قانون پست‌های سیاسی را مشخص کرده است. این موضوع سبب بی‌ثباتی مدیریتی شده و زمان خدمت و بهره‌مندی از مدیران حرفه‌ای را بسیار کوتاه می‌کند.
- توجه به تکنیک‌های منحصر به فردی که هر یک از مدیران دارند و به‌کارگیری آنها در مناصب صحیح سازمانی.
- توجه به دو عامل بسیار مهم درون و برون‌سازمانی مؤثر بر عملکرد مدیران و انتصاب صحیح افراد در پست‌های مدیریتی که به راحتی بتوانند نیازها و ضرورت‌های درون‌سازمانی را با زیر ساخت‌های موجود برون‌سازمانی تطبیق داده و در جهت تحقق اهداف سازمان تأثیرگذاری خود را به منصفه ظهور برسانند.
- توان بهره‌مندی مدیران در به‌کارگیری همه افراد مستعد و توانمند سازمان و هم‌اندیشی با آنان برای اتخاذ تصمیمات به‌موقع تا افراد بتوانند منافع خدمات‌گیرندگان از سازمان را محقق نمایند.
- تلاش مدیران برای اجرای حداکثری فرآیندهای منتهی به نتایج در حداقل زمان ممکن برنامه‌ریزی شده به منظور جلوگیری از اتلاف وقت در انجام خدمات سازمان.

۱۰. سپاسگزاری

در پایان مقاله بر خود لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در مراحل مختلف این پژوهش ما را یاری کردند، تقدیر و تشکر کنیم. امید است که این تحقیق در رشد و بالندگی پژوهشهای آینده مؤثر باشد.

- آشتیانی عراقی، مجیدرضا؛ سرور، رحیم؛ زیویار، پروانه و فلاح‌تبار، نصرالله. (۱۳۹۹). تحقق مدیریت یکپارچه شهری با تأکید بر نقش و قدرت بازیگران سطوح مختلف مدیریت شهری در شهر تهران. پژوهش و برنامه‌ریزی شهری. قابل‌بازیابی از:
<https://dori.net/dor/20.1001.1.22285229.1399.11.40.3.0>
- رسولی‌زاده منیر، احمد و ضیایی، سامان. (۱۳۹۸). بررسی عوامل مؤثر بر انتشار دی‌اکسید کربن در کشورهای منتخب OECD با استفاده از الگوی پانل دیتا. محیط زیست طبیعی (منابع طبیعی ایران). قابل‌بازیابی از: <https://doi.org/10.22059/jne.2019.273964.1621>
- اسدی، اسماعیل؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ بانسی، عباداله و صادقی، رضا. (۱۳۹۸). طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دولتی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۳(۱۰)، ۱۹۷-۲۲۶. قابل‌بازیابی از: <https://dori.net/dor/20.1001.1.74672588.1398.3.10.7.1>
- انصاری، سارا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی، بررسی عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در صنعت لاستیک، ۱۳۹۳، استاد راهنما دکتر فریده حق‌شناس.
- اسماعیلی، محمودرضا؛ ساعدی، عبدالله و شریعت‌نژاد، علی. (۱۳۹۸). تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش‌آفرینی منابع انسانی، بر اساس رویکرد IRP. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۳(۱) (پیاپی ۲۵)، ۳۲۱-۳۴۶. قابل‌بازیابی از:
magiran.com/p2037437
- بابایی زکلیکی، محمدعلی. (۱۳۸۵). چالش‌های زنان برای ارتقا به مشاغل مدیریتی در سازمان‌های دولتی. مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت، ۱۰(پیاپی ۴۶)، ۴۵-۸۱. قابل‌بازیابی از: <http://ensani.ir> article
- بهمن‌یار، فائزه. (۱۳۹۸)، شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی در اسلام، ششمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در مدیریت، اقتصاد و توسعه.
- خاتون‌غضنفری، سکینه؛ یوسفی سعیدآبادی، رضا و فلاح، وحید. (۱۳۹۹) مدل‌سازی مؤلفه‌های مؤثر نظام مدیریت منابع انسانی بر انتصاب مدیران در مراکز آموزش عالی مازندران از دیدگاه اعضای هیئت علمی. توسعه آموزش جندی‌شاپور

- درویشی صیاد، بختیاری، لطف‌علی و افراسیابی، علی. (۱۳۹۹) معیارهای انتصاب فرماندهان و مدیران انتظامی در آموزه‌های مکتب شهید سلیمانی. فصلنامه نظارت و بازرسی، س ۱۴، ش ۵۳، صص ۸۱-۱۰۰. قابل بازیابی از: magiran.com/p2245503
- دیانت، محمد؛ سیدجوادین، سیدرضا و شاه‌حسینی، محمدعلی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی مدیران پروژه در صنعت نفت. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۶)، ۳-۴۰. قابل بازیابی از: <http://iieshrm.ir/article-1-385-fa.html>
- ربانی، فاطمه؛ کاردان، مژگان؛ وقارسیدین، سیدابوالفضل و بهرامی، مهناز. (۱۳۹۸). بررسی ارتباط قاطعیت پرستاران و همکاری پرستاران و پزشکان با فرهنگ ایمنی. مدیریت پرستاری، دوره ۸، ج ۸، ش ۲، صص ۲۵-۳۴. قابل بازیابی از: <http://ijnv.ir/article-1-584-fa.html>
- زارعی، فریده؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ نجف‌بیگی، رضا. طراحی و تبیین مدل شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، س ۱۲، ش ۴۵، صص ۲۶۵-۲۹۰. قابل بازیابی از: <http://iieshrm.ir/article-1-986-fa.html>
- سیدی، سیدمحمدرضا؛ دانایی‌فرد، حسن؛ گنجعلی، اسداله و خائف‌الهی، احمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی (مطالعات راهبردی جهانی شدن)، ۹(۳۳)، صص ۵۴-۷۸. قابل بازیابی از: <http://css.ir/vabmdv>
- شیخ‌اسماعیلی، سامان؛ حسینی، کاوه و نرگسی، سیامک. (۱۳۹۴). شایسته‌سالاری ادراک‌شده مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان. فرایند مدیریت و توسعه. ۲۸ (۱): صص ۱۴۰-۱۱. قابل بازیابی از: <http://jmmp.ir/article-1-189-fa.html>
- علی‌زاده، مهدی و قادری، مهدی. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران حفاظت از شخصیت‌ها. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۸(۱)، صص ۲۲۵-۲۴۸. قابل بازیابی از: magiran.com/p2230582
- عینی، علی. (۱۳۹۹). تأثیر شایسته‌سالاری بر نوآوری سازمانی در پردیس دانشگاه‌های استان البرز. مدیریت و چشم‌انداز آموزش، دوره ۲، ش ۱، صص ۸۷-۱۰۱. قابل بازیابی از: <https://doi.org/10.22034/jmep.2020.234864.1017>

- اصلانی، ماندانا؛ عطایی، محمد؛ غلامزاده، داریوش و محتشمی، علی (۱۴۰۰). طراحی الگوی شایستگی مدیران ارشد (هیئت مدیره) شرکت‌های دولتی، فصلنامه نظارت و بازرسی، س ۱۵، ش ۵۸، ص ۴۲-۱۳. قابل بازیابی از: magiran.com/p2406027

- احمدی بالادهی، سیدمهدی. (۱۳۹۸)، تأثیر سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران بر راهبردهای جانشین‌پروری در فراجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، س ۱۳، ش ۵۰، ص ۸۴-۶۵. قابل بازیابی از: <https://www.doi.org/10.22054/jrlat.2019.30086.1358>

- Birkland Nielsen, M. and Einarsen, S. (2018) What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, vol. 42, 71-83

- Dodgson Mary Kate, Agoglia Christopher P. , Bennett G. Bradley , (2021) The influence of relationship partners on client managers' negotiation positions, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 92, 101240, ISSN 0361-3682

- Martin Valérie , Lanovaz Marc J. , (2021) Program evaluation of a community organization offering supported employment services for adults with autism, *Research in Autism Spectrum Disorders*, volume 82, 101741, ISSN 1750-9467.

- Minaya Veronica, Agasisti Tommaso , Bratti Massimiliano , (2022) When need meets merit: The effect of increasing merit requirements in need-based student aid, *European Economic Review*, Volume 146, 104164, ISSN 0014-2921

- Perrmann-Graham Jaclyn, Liu Jing , Cangioni Carole , E. Spataro Sandra , (2022) Fostering psychological safety: Using improvisation as a team building tool in management education, *The International Journal of Management Education*, Volume 20, Issue 2, ISSN 1472-8117

- Pizam Abraham , Ozturk Ahmet Bulent , Balderas-Cejudo Adela , Buhalis Dimitrios, Fuchs Galia , Hara Tadayuki , Meira Jessica, Revilla Mercedes Raquel García , Sethi Deepa , Shen Ye , State Olimpia , Hacikara Ahmet , Chaulagain Suja , (2022) Factors affecting hotel managers' intentions to adopt robotic technologies: A global study, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 102.

- Rosander, M. and Blomberg, M. (2019) Levels of workplace bullying and escalation — a new conceptual model on cut-off scores, frequency and self-labelled victimization, *European journal of work and organizational Psychology*, vol. 28 issue 6, p. 769-783.e

- Sangal Rohit B. , Bray Alexandra , Reid Eleanor , Ulrich Andrew, Liebhardt Beth, Arjun K. , Venkatesh King Marissa, (2021) Leadership communication, stress, and burnout among frontline emergency department staff amid the COVID-19 pandemic: A mixed methods approach, *Healthcare*, Volume 9, Issue 4, 2021, 100577, ISSN 2213-0764.