

## تبیین نقش مؤلفه‌های فردی و سازمانی کارکنان به‌منظور تدوین مدل جهت ارتقاء و انتصاب به سمت مدیریتی میانی با تأکید بر شایستگی<sup>۱</sup> (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران)

صادق طاهری<sup>۲</sup>، نورعلی فرخی<sup>۳\*</sup>، احمد برجعلی<sup>۴</sup>، عباس عباسپور<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۴/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۵

### چکیده

ارتقاء و انتصاب مناسب‌ترین نیروی انسانی به‌صورت دقیق و هدفمند، یکی از عوامل اساسی است که منجر به موفقیت یک سازمان می‌گردد. نیروی انسانی شایسته می‌تواند با قدرت تعلق و تفکر خود بهترین استفاده را از منابع موجود ببرد. تصمیم‌گیری در خصوص انتصاب و ارتقاء کارکنان با توجه به مسئله شایستگی به‌عنوان موضوع روز در سازمان‌ها مطرح است. پژوهش حاضر باهدف تدوین مدل جهت ارتقاء و انتصاب کارکنان به سطح مدیریتی میانی بر اساس مؤلفه‌های فردی و سازمانی انجام شد. جامعه پژوهش حاضر کلیه کارکنان شرکت ملی نفت ایران بودند که در کار راه مدیریتی میانی قرار داشتند تعداد افراد موردبررسی ۱۳۱۲ بودند. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS 22 و Amos تحلیل شد. نتایج پژوهش حاضر حاکی از وجود اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اثرات کلی متغیرهای تجربه مدیریتی، مرتبه شغلی و شایستگی بر متغیر وابسته (سمت مدیریتی) بود، به‌گونه‌ای که متغیرهای تجربه مدیریتی، مرتبه شغلی و شایستگی بر سمت مدیریتی میانی اثر

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان "تدوین و اعتباربخشی مدل انتصاب و ارتقاء کارکنان شرکت ملی نفت ایران با رویکرد مبتنی بر سنجش شایستگی" است.

۲. دانشجوی دکتری سنجش و اندازه گیری، دانشگاه علامه طباطبائی

۳. \* دانشیار گروه سنجش و اندازه گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، farrokhinoorali@yahoo.com

۴. دانشیار گروه روان‌شناسی بالینی و عمومی، دانشگاه علامه طباطبائی

۵. دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی

معنادار نشان دادند. متغیر مرتبه شغلی اثر مستقیم با سمت مدیریتی داشت. از دیگر نتایج حاصل شده در این پژوهش کسب شاخص‌های برآزش مطلوب و مناسب داده‌های پژوهش با مدل تدوین شده است. صاحب‌نظران متغیرهای متفاوتی را اثرگذار بر ارتقاء و انتصاب معرفی کرده‌اند که می‌توان آن‌ها را متأثر از مؤلفه‌های فردی و سازمانی کارکنان دانست. به دلیل اثرگذاری متغیرهای تجربه مدیریتی، مرتبه شغلی و شایستگی بر سمت مدیریتی میانی، استفاده از یافته‌های پژوهش حاضر به سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی توصیه می‌شود.

**واژگان کلیدی:** تجربه، مرتبه شغلی، شایستگی، سمت مدیریتی

## مقدمه

ارتقاء و انتصاب<sup>۱</sup>، موضوعی است که از گذشته تاکنون در سازمان‌ها، شرکت‌ها و ادارات دولتی و خصوصی مورد توجه قرار گرفته است. ارتقاء<sup>۲</sup> بالا رفتن موقعیت شغلی است که اغلب با افزایش دستمزد همراه است (کاستیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ پرگامیت و ویوم<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). انتصاب به معنی به‌کارگیری است که برای حرکت در مسیر شغلی کارکنان بعد از استخدام تا زمان بازنشستگی است (ربیع نژاد، ۱۳۹۰). ارتقاء و انتصاب با توجه به شایستگی افراد، سازمان را همگام با پیشرفت‌های علم و فناوری به حرکت درآورده و در بهبود کیفیت و کمیت آن مؤثر است. عدم توجه به شایستگی نه تنها باعث عدم تحقق هدف‌های سازمان می‌شود بلکه مشکلات انگیزشی برای کارکنان ایجاد می‌کند (میرسپاسی، غلامزاده، رشیدی و صنعتی‌گر، ۱۳۸۹). افراد در سازمان‌ها به‌عنوان سرمایه تلقی می‌شوند و سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در منابع انسانی برگشت‌های ارزشمندی دارند (آرمسترانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). سازمان‌های امروزی برای فعالیت در محیط‌های رقابتی و ناپایدار برای پست‌های سازمانی، کارکنانی را برمی‌گزینند تا از طریق آن‌ها بتوانند بر چالش‌های موجود فائق آیند (عباسی و فانی، ۱۳۸۴). مجموعه شایستگی‌های یک فرد، قابلیت‌ها و توانایی‌های او را منعکس می‌سازد. شایستگی کاری

1. Promotion & Assinment
2. Promotion
3. Kosteas
4. Pergamit & Veum
5. Armstrong

انگیزه، مهارت، تصویر خود، نقش اجتماعی یا مجموعه‌ای از دانش‌هایی است که فرد در کار مورد استفاده قرار می‌دهد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). بر اساس رویکرد شایستگی، شغل‌ها به‌عنوان شایستگی‌ها تعریف می‌شوند؛ بنابراین شغل‌ها انعطاف‌پذیر می‌شوند و کارکنان برای انجام آن نیازمند شایستگی‌های خاص هستند (رضایی، ۱۳۸۹). شغل به فردی نیاز دارد که از شایستگی‌های معینی به‌منظور انجام کار در بالاترین سطح برخوردار باشد. عدم توجه به تفاوت‌های فردی منابع انسانی و نیز عدم به‌کارگیری صحیح افراد در موقعیت‌های شغلی، بهبود قابلیت‌های فردی را از افراد گرفته و در بلندمدت سازمان را با مشکل مهم منابع انسانی مواجه می‌نماید (رشیدی، مهدوی و تیموری نسب، ۱۳۸۸).

صنعت نفت به‌عنوان یک سازمان بین‌المللی از اهمیت اقتصادی- اجتماعی بسزایی برخوردار است (موسی هفتادر و کندرانی، ۱۳۹۰) که نبض اصلی اقتصاد و صنعت در ایران به‌شمار می‌رود. دولت بسیاری از فعالیت‌های صنعتی و تجاری را از طریق شرکت‌های دولتی انجام می‌دهد (اسکینی، ۱۳۹۲). شرکت ملی نفت ایران با بهره‌گیری از دانش، تخصص و تجربه طیف گسترده‌ای از متخصصان در بخش‌های مختلف اجرای پروژه‌های متعددی با موضوعات بسیار متنوع در ارتباط با صنعت نفت کشور را بر عهده دارد (تولایی، ۱۳۸۷). فقدان کارکنان ماهر و خبره، یکی از خطراتی است که شرکت‌های ملی نفت را در آینده تهدید می‌کند. یکی از راهبردهای شرکت‌های ملی نفت در جهان تلاش در جهت تهیه گنجینه جدیدی از افراد شایسته برای فراهم نمودن نیروی کارشان در آینده هستند. در بین کشورهای تولیدکننده بزرگ نفتی - ایران، عراق، عربستان سعودی، آنگولا، روسیه، برزیل و چین - کشورهای ایران، روسیه، برزیل و چین دارای گنجینه عظیمی از فارغ‌التحصیلان آموزش‌دیده هستند. بر اساس پژوهش و مصاحبه‌های انجام‌گرفته در مورد شرکت‌های ملی نفت مخاطرات بزرگ صنعتی برای این شرکت‌ها به ترتیب اهمیت، فقدان کارکنان شایسته، رقابت برای مواد و خدمات، بی‌ثباتی سیاسی، تغییر آب‌وهوا و چالش‌های جدید جغرافیایی بودند (مارسل، ۲۰۰۸). کاربرد اثربخش رویکرد شایستگی، تفکری مؤثر به‌منظور رویارویی

با این مخاطرات است. دلیل عمده‌ی آن در واقع استفاده از مزایای بالقوه این اقدام در عملکرد سازمانی است (رابتام و جاب<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). این رویکرد به‌عنوان یک رویکرد ورودی<sup>۲</sup> برای مدیریت شایستگی شناخته‌شده است (هود<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲)؛ زیرا با استفاده از این رویکرد، ورودی‌های موردنیاز برای تعیین عملکرد شایسته تعریف می‌شود و آنچه مدیران را شایسته می‌سازد، تعیین می‌شود و نیز برنامه‌هایی طراحی و مدون می‌شود تا مدیران بتوانند این شایستگی‌ها را یاد بگیرند (رضایی، ۱۳۸۹).

از مفهوم شایستگی و نتایج حاصل از آن به‌منظور آگاه ساختن و بهبود فرآیند استخدام و گزینش، توسعه‌ی کارکنان، مدیریت عملکرد و پاداش استفاده می‌شود. مفهوم شایستگی اساساً در مورد عملکرد به‌کارگیری. منسفیلد<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) شایستگی را به‌عنوان یک ویژگی اساسی فرد تعریف می‌کند که منجر به عملکرد مؤثر یا ممتاز او می‌شود. همچنین شایستگی به‌عنوان رفتارها و مهارت‌هایی تعریف می‌شود که سازمان از کارکنان خود انتظار دارد در کار خود به آن‌ها عمل کنند. در این تعریف شایستگی‌ها ارائه‌دهنده‌ی زبان عملکرد هستند که علاوه بر نتایج مورد انتظار از تلاش‌های فردی، روش انجام فعالیت‌ها را نیز بیان می‌کند (لوسیاه، ۱۹۹۹). شایستگی یک ویژگی فردی قابل اندازه‌گیری یا قابل‌شمارش است که می‌تواند به‌منظور ایجاد تمایز معنی‌دار بین عملکرد بالا، متوسط و پایین کارکنان مورد استفاده قرار گیرد؛ بنابراین، شایستگی را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری تعریف نمود که دارنده یک پست سازمانی به‌منظور اجرای وظایف و عملکردها برای دستیابی به نتایج مدنظر و خروجی مطلوب باید حائز آن باشد (بارترام و کاسیمیر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷؛ وودراف<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷). اسپنسر و اسپنسر<sup>۸</sup> (۱۹۹۳) پنج صفت شایستگی شامل انگیزه، ویژگی‌ها، ایده‌های

- 
1. Robotham, Jubb
  2. Input
  3. Hood
  4. Mansfield
  5. Lucia
  6. Bartram, T. & Casimir
  7. Woodruffe
  8. Spencer & Spencer

فردی، دانش و مهارت را شناسایی کردند. شایستگی‌های دانش و مهارت تمایل به آشکار شدن دارند و نسبتاً ویژگی‌های سطحی هستند. در حالی که ایده‌ها، ویژگی‌ها و انگیزه‌های فردی، پنهان، عمیق و شخصیت محور هستند.

از آنجایی که انتصاب و ارتقاء کارکنان با تشویق‌های قابل پیش‌بینی و توصیفات شغلی همراه است (زونکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶)، برای حرکت به سمت بالای سازمان در اثربخشی و کار آیی سازمان اثرگذار است. این فرایند به‌عنوان یک مسیر چندلایه حرفه‌ای در نظر گرفته می‌شود که در آن ارزیابی دقیق متغیرهای مختلف مدنظر است (یاشیرو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳)؛ بنابراین، در هنگام انتصاب افراد در شغل‌ها و مناصب بالاتر، سعی می‌شود با استفاده از رویه‌ها و فرایندهایی خاص از انتخاب افراد مناسب اطمینان یابند (سعادت، ۱۳۸۶). غالباً فرایند انتخاب، ارتقاء و انتصاب در قالب یک مدل صورت می‌گیرد (یاشیرو، ۲۰۱۳).

مرادی و زنجانی (۱۳۹۲) با طراحی مدل مبتنی بر مهارت در انتخاب مدیران با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره، به موضوع انتخاب مدیر پرداختند. هدف ایشان از طراحی مدل، شناسایی و استخراج مجموعه معیارهای مهم و تأثیرگذار در فرایند انتخاب بوده است. در این پژوهش با الگو گرفتن از مطالعات انجام‌شده و شباهت محتوایی هفت معیار اصلی - ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های مدیریتی، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و فردی - دسته‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد که ویژگی‌های فردی به‌تنهایی معیار مهمی در فرایند انتخاب به حساب نمی‌آید، بلکه در کنار سایر معیارها اهمیت می‌یابد. صفر زادگان گیلان، ثابت و شاه‌حسینی (۲۰۱۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ارزشیابی شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها و شناسایی ویژگی‌های شخصی و رفتارهای کلیدی افراد، شانس انتخاب تیمی که توان بالقوه موفقیت دارد، افزایش می‌دهد. حسینیان، علی‌اکبری و شاهرضا (۱۳۹۰) فرآیند انتصاب مدیران آماد و پشتیبانی ناچاراً موردبررسی قرار دادند. محققان پیشنهاد کردند که به‌منظور بهینه‌سازی

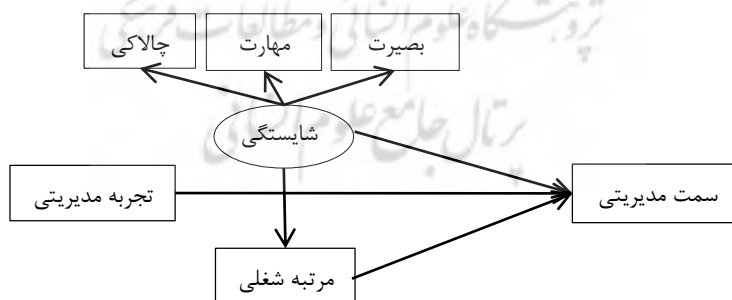
1. Self-concepts
2. Zunker
3. Yashiro

انتصاب مدیران، بانک اطلاعات جامع مدیریتی و کارشناسان مستعد تشکیل شود و از اطلاعات جامع و به‌روز در تکنیک‌های فراخوانی افراد مستعد استفاده شود در این پژوهش از معیارهای دیگر که مربوط به مشخصات فردی افراد مانند تجربه و سطح تحصیلات استفاده نشده و صرفاً از مؤلفه‌های شایستگی‌های عمومی و تخصصی در مدل پیشنهادی جهت انتصاب مدیران استفاده شده است.

ربیع نژاد (۱۳۹۰) با طراحی مدل انتصابات با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره به موضوع انتصابات در سازمان‌ها پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ۱۲ معیار اصلی با وزنی متفاوت در فرایند انتصاب وجود دارند که عبارت‌اند از: آزمون ادواری، طرح‌های پژوهشی، مدرک تحصیلی، سابقه، سابقه خارج از استان و داخل استان، سابقه اجرایی و مدیریتی، سابقه کارشناسی، سابقه مسئولیت اجرایی شعب، میزان همکاری، رعایت مقررات و انضباط اداری، خلاقیت و نوآوری و میزان بهره‌وری. عاصمی‌پور (۱۳۹۰) سیستم‌های انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اجرایی کشور باهدف بهبود مدیریت دولتی را طراحی و تبیین نموده است. با توجه به مبانی نظری ارائه شده سه دسته معیار به‌عنوان نیازهای مدیران برای احراز مشاغل مدیریتی بیان شدند. مهارت‌ها: مهارت فنی، انسانی، ادراکی، طراحی و حل مسئله، تشخیص و تجزیه و تحلیل، مهارت کار با رایانه. ویژگی‌های رفتاری: ارزش‌ها، شخصیت، ادراک، طرز نگرش و انگیزش. توانایی‌ها: تحصیلات، تجربه، توان ذهنی، توان فیزیکی. شجاعی و دری (۱۳۸۷) در پژوهشی تحت عنوان طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش) به بررسی موضوع انتخاب و تعیین جانشین که یکی از وظایف عمده مدیریتی است پرداخته‌اند. ایشان بیان نموده‌اند که مجموعه ارزش‌ها و اصول بنیادین حاکم بر مدل نظام جانشینی عبارت‌اند از: شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، انعطاف‌پذیری، توجه و جهت‌گیری نسبت به آینده، یادگیری و بهبود، جلب مشارکت و توسعه کارکنان، دانش محوری و توجه به سرمایه فکری در سازمان یادگیرنده. دری نوکورانی و حسینیان (۱۳۸۵) با کاربرد الگوی ریاضی در تصمیم‌سازی نظام جانشینی مدیریت ناجا به موضوع انتخاب و انتصاب را در سازمان مدیریت نیروی انتظامی مورد بررسی قرار داده‌اند. یافته‌ها نشان داد که خروجی به‌دست آمده از حل

مدل نشانگر این است که برخی از کاندیدها علی‌رغم نامزد شماره یک بودن برای یک شغل، برای سایر مشاغل نیز قابل انتصاب بوده و هیچ هزینه‌ای را به سیستم ناجا تحمیل نمی‌کنند. کسا کالا، داگ دویرن، اراسلان و یوکسل<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) به مسئله‌ی گزینش و ارتقا منابع انسانی پرداختند. هدف پژوهش آن‌ها حمایت از فرایند گزینش و ارتقا نیروی انسانی به سمت مدیریت عمومی با توجه به مدیریت استعداد بود؛ که در آن مدلی دوگانه مبتنی بر روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه<sup>۲</sup> ارائه شده است. در این پژوهش عینیت گزینش کارکنان مورد تأکید قرار گرفته است. با این حال، تعیین مناسب بودن معیارها به‌اندازه‌ی خود روش حائز اهمیت است. در گزینش نیروی انسانی بر مبنای عوامل که کار را تعریف نمی‌کنند، انتخاب نادرست اجتناب‌ناپذیر است. به همین علت، تعیین درست عوامل برای گزینش نیروی انسانی بسیار مهم است.

مدل مفهومی این مطالعه (شکل ۱) متناسب با نیاز شرکت ملی نفت ایران است که مناسب‌ترین عوامل را در نظر گرفته است. مدل مفهومی متناسب با نیاز، سازمان را به ابزاری قدرتمند مجهز می‌سازد تا بر خطای ناشی از قضاوت‌های ذهنی و عقلانیت محدود به دلیل محدودیت شناختی ذهن انسان و محدودیت زمانی برای اتخاذ یک تصمیم، تا حد قابل قبولی غلبه نمایند؛ بنابراین خطر فقدان کارکنان شایسته سازمان‌ها را به سمت رویکرد به‌کارگیری روش‌های اثربخش جهت گزینش، ارتقاء و انتصاب کارکنان بر اساس مدلی متناسب با پست سازمانی سوق می‌دهد.



شکل ۱. مدل ارتقاء و انتصاب کارکنان

1. Ksakala, Da deviren, Eraslan, & Yksel
2. Multi Attribute Decision Making

## روش

این پژوهش مراحل زیر را دارا است:

مرحله اول: بررسی نظریه‌ها و پژوهش‌های داخلی و خارجی

مرحله دوم: شناسایی متغیرهای تحقیق

مرحله سوم: نمره گذاری متغیرها

مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت ملی نفت ایران بود که در کار راه مدیریت میانی قرار داشتند. طبق آمار ارائه شده تعداد کل جامعه آماری ۱۳۱۲ نفر بودند. در این پژوهش کل افراد این جامعه مورد بررسی قرار گرفتند.

## یافته‌های پژوهش

مطابق با مدل و جدول ۱، با توجه به برآورد وزن‌های استاندارد شده، متغیر مرتبه شغلی دارای بیشترین اثر مستقیم بر متغیر وابسته (به میزان ۰/۴۷) است. پس از آن متغیر پنهان شایستگی بیشترین تأثیر مستقیم را بر متغیر وابسته (به میزان ۰/۲۴) دارد. اثر مستقیم متغیر تجربه مدیریتی بر سمت مدیریتی به میزان ۰/۱۷ برآورد شده است. همچنین، اثر غیرمستقیم تجربه مدیریتی بر سمت مدیریتی (از طریق مرتبه شغلی) به میزان ۰/۱۹۶ و اثر غیرمستقیم شایستگی بر سمت مدیریتی ۰/۰۲۴ برآورد شده است؛ بنابراین شایستگی بیشتر از طریق مستقیم بر سمت مدیریتی اثر می‌گذارد. در حالی که تجربه مدیریتی به شکل مستقیم و غیرمستقیم از طریق مرتبه شغلی بر سمت مدیریتی تأثیر دارد. در مجموع، مرتبه شغلی اثر کلی به میزان ۰/۴۷۳ بر سمت مدیریت دارد. پس از آن تجربه مدیریتی با اثری حدود ۰/۳۷ و در نهایت شایستگی با اثری برابر با ۰/۲۶ در رتبه بعدی قرار می‌گیرد.



جدول ۱. برآوردهای استاندارد اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل یا میانجی

بر متغیر وابسته سمت مدیریت

متغیر وابسته	R <sup>2</sup>	متغیر مستقل یا میانجی	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
سمت مدیریتی	۰/۳۸۷	تجربه مدیریتی	۰/۱۷۱	۰/۱۹۶	۰/۳۶۷
		شایستگی	۰/۲۳۶	۰/۰۲۴	۰/۲۶۰
		مرتب‌ه شغلی	۰/۴۷۳	-	۰/۴۷۳

جدول ۱ همچنین نشان می‌دهد که حدود ۳۹ درصد تغییرات متغیر سمت مدیریت

را می‌توان از طریق مدل برازش یافته فوق توجیه نمود.

جدول ۲. وزن‌های رگرسیونی غیراستاندارد و سطوح معنی‌داری

متغیر وابسته	متغیر مستقل یا میانجی	وزن رگرسیونی	خطای برآورد	معنی‌داری
تجربه مدیریتی		۰/۱۵۴	۰/۰۲۲	۰/۰۰۱
سمت مدیریتی	شایستگی	۰/۲۴۵	۰/۰۲۶	۰/۰۰۱
مرتب‌ه شغلی		۰/۶۴۷	۰/۰۳۳	۰/۰۰۱

بر اساس نتایج جدول ۲ همه ضرایب مسیر متغیرهای برون‌زا بر متغیرهای درون‌زا معنی‌دار

است.

در ارتباط با مدل، همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود متغیر پنهان شایستگی دارای

بیشترین اثر بر شاخص بصیرت است (۰/۸۸) به‌طوری‌که ۷۸ درصد تغییرات شاخص بصیرت

توسط متغیر شایستگی تبیین می‌شود. همچنین ۵۱ درصد تغییرات شاخص مهارت و ۳۹

درصد تغییرات شاخص چالاکی توسط متغیر پنهان شایستگی تبیین می‌شود.

جدول ۳. برآورد وزن‌های رگرسیونی مدل اندازه‌گیری متغیر پنهان شایستگی

متغیر پنهان	شاخص اندازه‌گیری	اثر استاندارد	اثر غیراستاندارد	R <sup>2</sup>
	چالاکی	۰/۶۲	۱	۰/۳۹
شایستگی	مهارت	۰/۷۲	۱/۳۶۹	۰/۵۱
	بصیرت	۰/۸۸۵	۱/۵۹۱	۰/۷۸

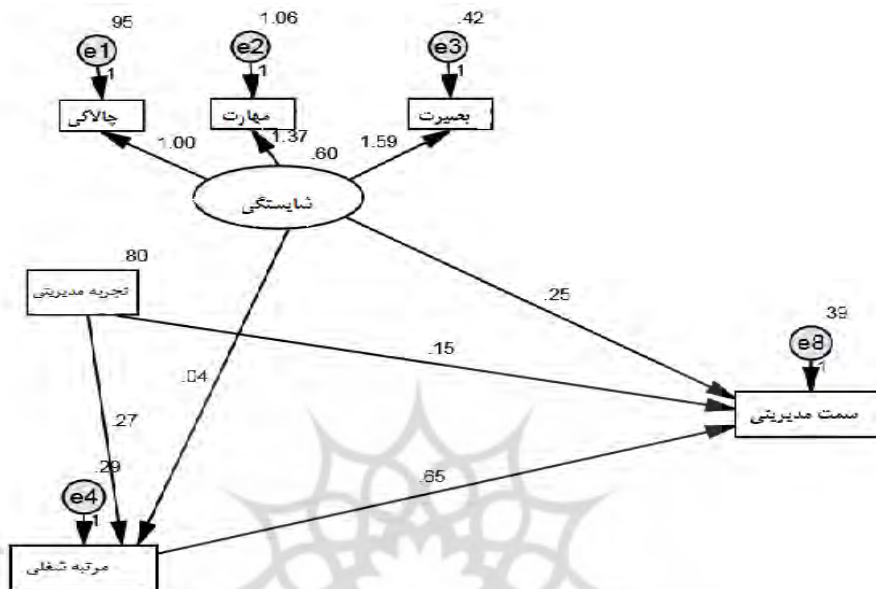
در مجموع چنین استنباط می‌شود که شاخص‌های اندازه‌گیری متغیر پنهان شایستگی

به‌خصوص شاخص بصیرت خوب عمل نموده هرچند شاخص چالاکی زیاد مناسب نیست.

برای ارزیابی برازندگی الگوی معادلات ساختاری از چند شاخص استفاده می‌شود. یک شاخص مورد استفاده، شاخص مجذور کای ( $\chi^2$ ) است که یک شاخص برازندگی مطلق مدل به حساب می‌آید و هر چه از صفر بزرگ‌تر باشد برازندگی مدل کمتر است. وقتی حجم نمونه برابر ۷۵ تا ۲۰۰ باشد مقدار مجذور کای یک اندازه معقول برازندگی است؛ اما برای مدل‌های با N بزرگ‌تر، مجذور کای تقریباً همیشه از نظر آماری معنادار است (هومن، ۱۳۹۰). این مسئله باعث می‌شود که آماره مجذور کای تقریباً همیشه مدل را رد کند (هوپر، کافلان و مولن، ۲۰۰۸). یکی از شاخص‌های مورد نظر در الگوی معادلات ساختاری، شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> (GFI) است که مقادیر آن بین صفر و یک متغیر است و هر چه به یک نزدیک‌تر باشد برازش بیشتری دارد. همچنین شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده<sup>۲</sup> (AGFI) یک سنج کلی برازندگی است و تعداد درجات آزادی را به حساب می‌آورد. وقتی این شاخص برابر ۰/۸۵ یا بیشتر باشد برازش الگو قابل قبول است و مقادیر نزدیک به ۰/۹۵ یک برازش خوب را نشان می‌دهد (ارشدی، ۱۳۶۹). شاخص برازش تطبیق<sup>۳</sup> (CFI) شاخصی است که برازش یک مدل را با مدل پایه که قائل به وجود کوواریانس میان متغیرها نیست، مقایسه می‌کند (بنتلر، ۲۰۰۷). هر چه این شاخص به ۱ نزدیک‌تر باشد، برازش مدل بهتر است. البته این مقدار باید حداقل ۰/۹۰ باشد تا مدل مورد نظر پذیرفته شود (هیو<sup>۴</sup> و بنتلر، ۱۹۹۹). شاخص ریشه خطای تقریب میانگین مجذورات<sup>۵</sup> (RAMSEA) یکی دیگر از شاخص‌های برازندگی است که ریشه دوم میانگین مجذورات باقی‌مانده است و به‌عنوان تابعی از مقدار کوواریانس تفسیر می‌شود (هومن، ۱۳۹۰). براون و کودک<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) مقادیر RAMSEA بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ برای برازش مناسب می‌دانند. ریشه میانگین مربع باقی‌مانده (RMR) با دامنه ۰ تا ۱، با ارزش ۰/۰۸ یا کمتر

1. Hooper, Coughlan & Mullen
2. Goodness of Fit
3. Adjusted Goodness of Fit Index
4. Comparative Fit Index
5. Bentler
6. Hu
7. Root Mean Square Error of Approximation
8. Browne & Cudeck

نشان‌دهنده یک مدل قابل قبول است. شاخص برازش نسبی (RFI) بزرگ‌تر از ۰/۹۰ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است (هوپر، کافلان و مولن، ۲۰۰۸؛ جرمی و پارک، ۲۰۰۹).



شکل ۲. مدل برازش یافته

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل با داده‌ها

مقدار برآورد شده	برچسب شاخص	شاخص برازش
$P = ۰/۰۰۰$	$\chi^2$	کای اسکوئر
۰/۰۷۴	RMSEA	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب
۰/۹۸۶	GFI	نیکوئی برازش
۰/۹۵۸	AGFI	نیکوئی برازش اصلاح شده
۰/۰۴۲	RMR	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
۰/۹۴۲	RFI	شاخص برازش نسبی
۰/۹۷۶	CFI	شاخص برازش تطبیقی

بررسی شاخص‌های برازش نشان می‌دهد مدل موردنظر با داده‌ها برازش نسبتاً مطلوبی دارد. هرچند شاخص کای اسکوئر حاکی از عدم برازش مدل با داده‌ها است، اما این شاخص

به شدت تحت تأثیر حجم نمونه است. با این حجم نمونه بالا یعنی ۱۳۱۲ آزمودنی، در اکثر موارد این شاخص مقدار بالایی را به دست می‌دهد. شاخص ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA) به میزان ۰/۰۷۴ برآورد شده که رضایت‌بخش است.

با توجه به نتایج به دست آمده از برازش مدل با داده‌ها، می‌توان گفت که ارتباط مرتبه شغلی و متغیر ملاک به طوری است که ۳۹ درصد واریانس سمت مدیریتی میانی را تبیین می‌کند و از میان دیگر متغیرها نیز شایستگی، تجربه و سنوات خدمت به صورت مستقیم و غیرمستقیم سمت مدیریتی میانی را تبیین می‌کند. در پیشینه پژوهش الگوهای مختلفی ارائه شده‌اند که برخی بر معیارهای عمومی و کیفیت نیروی انسانی تأکید دارند (صفری، ویرجیلیو، امین زاده و مالکی، ۲۰۱۴؛ بالزنتیس و بالزنتیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ دانشور و ارمان ارکان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ ژانگ و لیو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ کلمنیس و آسکونیس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ دگدویرن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ دورسان و کارساک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ گونگور، شرهادلیوگلو، گورکان و کسن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ چین و چن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸؛ گلک و کاهیا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ دگدویرن و یوکسل<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷). در حالی که برخی دیگر از الگوها بر مهارت‌های تخصصی شغلی نیروی انسانی تأکید دارند (کساکالا، دگدویرن، ارسلان و یوکسل<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳؛ گیبنی و شانگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷؛ سول و سارکیس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶؛ جرب، راجکویک و راجکویک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۵؛ جسیپ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۴). بدین ترتیب در یک سو، «الگوهای

1. Virgilio
2. Balez entis & Balez entis
3. Daneshvar & Erman Erkan
4. Zhang & Liu
5. Kelemenis & Askounis
6. Dagdeviren
7. Dursun & Karsak
8. Gungor, Serhadl oglu, Gurkan & Kesen
9. Chien & Chen
10. Golec & Kahya
11. Yuksel
12. ksakala, Da deviren, Eraslan & Yüksel
13. Gibney & Shang
14. Seol & Sarkis
15. Jereb, Rajkovic & Rajkovic
16. Jessop

عمومی برای تمام مشاغل» مطرح شده‌اند که به بیان معیارهای مورد نیاز برای طیف گسترده‌ای از مشاغل پرداخته‌اند. از سوی دیگر، «الگوهای اختصاصی برای مشاغل خاص» که بر مشاغل اساسی ولی جدا تمرکز دارند بیان شده‌اند که نیازهای مشاغل را در قالب معیار مطرح نموده‌اند. بنابراین برای مشاغل خاص، معیارهایی که قابل تعمیم به دیگر مشاغل نیست، مطرح شده‌اند. آنچه می‌توان به وضوح بیان کرد این است که سازمان‌ها الگوهای خویش را، بر اساس کار راه شغلی معماری می‌کنند. بنابراین، به‌طور کلی می‌توان گفت که مدل آزمون شده در این پژوهش به صورت نسبی قادر به پیش‌بینی و تبیین سمت مدیریتی میانی است.

نتایج تحلیل نشان می‌دهد که متغیر تجربه در سطح ۰/۰۵ به صورت مثبت، مستقیم و غیرمستقیم با سمت مدیریتی میانی در سطوح مدیریتی میانی اثر معناداری دارد. نتایج حاصله در مدل نشان‌دهنده اثر معنادار متغیر تجربه در سطح  $P < 0/05$  با سمت مدیریتی میانی بوده است. البته این متغیر در مدل به صورت غیرمستقیم و از طریق متغیر مرتبه شغلی بر سمت مدیریتی میانی اثرگذار است. میر سپاسی (۱۳۸۸) اذعان می‌دارد که از جمله چالش‌های عمده منابع انسانی در صنعت نفت مشهود بودن فاصله میان نخبگان دانشگاهی با مدیران باتجربه است که به نظر می‌رسد تأثیر نامطلوبی بر روحیه کارکنان داشته باشد. از طرفی، صنعت نفت و گاز مدل شغلی ویژه‌ای دارد که ترکیبی از فناوری، روابط سیاسی، کارکنان باتجربه، حفاظت محیطی و اقتصاد است (تالوسکی و دلیما، ۲۰۰۹). استعدادها بر اثر تجربه توسعه پیدا می‌کنند (گرین‌هاوس، کالانان و کاپلان، ۱۹۹۵)، موفقیت شغلی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم به تجربه کاری فرد مربوط است (سپاسی، عبادوہات، مه‌ادفخرالدین و سواندی، ۲۰۱۳) و تجربه در جنبه‌های مرتبط با شغل متغیری اساسی برای حرکت به سمت سطوح بالای کار راه شغلی به حساب می‌آید (تنفی و خولیدا، ۲۰۰۸). در ماده ۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری تجربه شاغل نسبت به شغل، یکی از معیارهای انتصاب به سمت‌های مدیریتی

- 
1. Talevski & De Lima
  2. Greenhaus, Callanan & Kaplan
  3. Supa`ad, Abd Wahat, Mohd Fakhruddin & Suandi
  4. Tan Fee & Khulida

بیان شده است. در کشور فرانسه نیز تجربه یکی از متغیرهای اساسی و مهم جهت گزینش و ارتقاء و انتصاب کارکنان قلمداد می‌شود (قربانی، ۱۳۹۰).

محمدی سلیمانی، دلاور، درتاج، صالح صدق پور و سنجری (۱۳۹۳) در پژوهشی باهدف ارائه مدلی برای بخش صنعت سازمان‌های صنعت، معدن و تجارت با استفاده از ای‌اچ‌پی‌فازی به این نتیجه رسیدند که کار آیی حرفه‌ای مهم‌ترین مهارت‌های حرفه‌ای و فردی مدیران است و بعدازآن به ترتیب دانش فنی و استفاده از فناوری‌های جدید از مهم‌ترین مهارت‌های حرفه‌ای و فردی یک مدیر در بخش صنعت است. تحقیقی که توسط عاصمی‌پور (۱۳۹۰) باهدف بررسی سیستم‌های انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اجرایی کشور به‌منظور بهبود مدیریت دولتی انجام شده است، نشان می‌دهد که تجربه به‌عنوان مؤلفه‌ای در عامل توانایی معیار موردنیاز کارکنان برای احراز مشاغل مدیریتی است. آذر و لطفی (۱۳۸۷) در بررسی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت، الزامات ساختاری و فرایندی و شناسایی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی را هدف قرار دادند. این پژوهش نشان داد که در بین معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران، تجربه و توانایی‌های ذهنی از درجه اهمیت بیشتری برخوردارند. تحقیق دیگری توسط عطا‌فر و آذربایجانی (۱۳۸۰) با در نظر گرفتن دودسته معیار همگانی و اختصاصی با رویکرد شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران صورت گرفته است. در این تحقیق آمده است تجربه کاری، یکی از متغیرهایی است که باید جهت شایسته‌گزینی مورد توجه بیشتری قرار دهند تا نتیجه فرایند جذب، گزینش نیروهای شایسته باشد. همچنین ژانگ و لیو (۲۰۱۱) و کلمنیس و آسکونیس (۲۰۱۰) تجربه تخصصی را معیاری اثربخش در گزینش کارکنان متخصص جهت یک جایگاه سازمانی خاص می‌دانند. بنابراین، با توجه به پژوهش‌های گذشته و مطالعه حاضر تجربه به‌عنوان متغیری اثرگذار در فرایندها و مدل‌های انتخاب، ارتقاء و انتصاب کارکنان موردپذیرش قرار گرفته است. برآورده نمودن معیارهای تناسب شغل و شاغل در تصمیم‌گیری نهایی جهت انتصاب کارکنان به پست‌های سازمانی تخصصی مانند سطوح مختلف مدیریتی به بهسازی و بهره‌وری بلندمدت سازمان منجر خواهد شد. افراد باتجربه توانمندی بیشتری در شناخت مسائل مختلف و پیدا کردن راه‌حل‌های مناسب برای حل مسائل دارند. در نتیجه وجود ایشان در

سازمان ارزشمند است؛ بنابراین، یکی از عوامل مؤثر در موفقیت کارکنان در سازمان، تجربه تخصصی و سابقه کاری است. همچنین، مدیر باتجربه، بسیاری از نابسامانی‌های سازمان را سامان می‌دهد و مدیر بی‌تجربه و بدون سابقه، تشکیلات سازمان‌یافته را متلاشی و پراکنده خواهد نمود.

متغیر مرتبه شغلی در سطح ۰/۰۵ در کار راهه مدیریتی میانی به‌صورت مثبت و مستقیم بر سمت مدیریتی اثر دارد. یکی دیگر از مسائل حائز اهمیت در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه‌های ترفیع شغلی و سازمانی است. مطالعات نشان می‌دهد ترفیعاتی که بر مبنای ملاحظات غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایج نادرستی می‌انجامد؛ بنابراین اندازه‌گیری صحیح توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان در هر مرحله شغلی و بررسی راه‌های پیشرفت آنان مهم است (نایلی، ۱۳۷۳). جایگاه سازمانی یکی از مؤلفه‌هایی است که پاداش به‌عنوان مزایای فوق‌العاده کارکنان بر اساس آن پرداخت می‌شود (سعادت، ۱۳۸۶). چارچوب شایستگی یونیسف<sup>۱</sup> پروفایل‌های شغلی را برای هر حیطة کارکردی در سطوح مختلف بر اساس جایگاه سازمانی بیان نموده است. با توجه به دشواری در پیش‌بینی رفتار انسان بهره‌مندی از متغیرهای مطمئن در گزینش و به‌کارگماری نیروی انسانی ضرورت پیدا می‌کند (کالایوانی، وینوت و الانگوان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). با کمک داشتن طرحی جهت ارتقاء کارکنان بهره‌مندی از افرادی که نزدیک به پست سازمانی موردنیاز هستند افزایش می‌یابد. در نتیجه رشد و بالندگی سازمانی حاصل می‌شود (پارمار و مکوانا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). کنترل فرایند درجه‌بندی چالشی برای سنجش مؤثر است (والورد، اندرسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). فلان و لین (۲۰۰۱) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که نقش تعدیل‌کننده جایگاه سازمانی بر ارتقاء و عملکرد اثر دارد. با این‌وجود اذعان نمودند که درک محیط، توانایی فرد و سایر ویژگی‌های سازمانی به بهبود نظام ارتقاء کمک می‌کند.

- 
1. UNICEF
  2. Kalaivani, Vinoth & Elangovan
  3. Parmar & Makwana
  4. Walvoord & Anderson

متغیر شایستگی در سطح ۰/۰۵ به صورت مثبت، مستقیم و غیرمستقیم بر سمت مدیریتی در کار راه‌های مدیریتی میانی اثر دارد. بسیاری از تعاریف شایستگی آن را عملیاتی تعریف کرده‌اند و شایستگی را به عنوان گروهی از رفتارهای مرتبط یا KSAO مورد نیاز می‌دانند (دانش، مهارت، توانایی و دیگر ویژگی). در همه حالات این ویژگی‌های فردی و رفتارهای فردی است که به عملکرد موفق کاری منجر می‌شود. از جمله عوامل تأثیرگذار بر شرکت‌های ملی نفت، کیفیت مدیریت و متخصصین است. در این شرکت‌ها شایستگی<sup>۱</sup> از اولویت‌های به کارگیری و جایابی<sup>۲</sup> است (استیونس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). عریضی، خشوعی و نوری (۱۳۹۱) جهت تعیین شایستگی‌های مدیریتی کانون ارزیابی و تحلیل شغل را مورد بررسی قرار داده‌اند. پژوهشگران اذعان داشتند که با توجه به نقش کانون ارزیابی در سنجش شایستگی، انتخاب و ارتقاء، گزینش و پرورش افراد، به مسئولان ارشد سازمان‌های کشور پیشنهاد می‌شود تا به منظور ارزیابی شایستگی‌های نیروهای خود و فراهم نمودن زمینه شایسته‌سالاری، اقدامات لازم را به منظور طراحی، استقرار و به کارگیری کانون ارزیابی مدیران و حتی کارکنان به عمل آورده و حمایت‌های مادی و معنوی مورد نیاز را برای تأمین و عرضه این روش ارزیابی فراهم آورند. صفرزادگان گیلان، ثابت و شاه‌حسینی (۲۰۱۱) به مسئله‌ی گزینش نیروی انسانی در شرکت‌های ساختمانی پرداختند. در این پژوهش آمده است که به عنوان قسمتی از تدابیر و شیوه‌ی مدیریت منابع انسانی، شرکت‌های ساختمانی نیاز دارند ملزومات شایستگی برای کارمندان پروژه و گروه لازم برای مدیریت پروژه را تعریف کنند. به طور سنتی، کاندیداهای بالقوه مورد مصاحبه قرار می‌گیرند و شایسته‌ترین فرد گزینش می‌شود. روشی قابل اجرا که بتواند با در نظر گرفتن شایستگی نامزدهای مختلف و عدم قطعیت ذاتی ارزیابی انسان، شایسته‌ترین فرد را با درجه اطمینان بالا مشخص کند می‌تواند سودمند باشد. حسینیان، علی‌اکبری و شاه‌رضا (۱۳۹۰) فرآیند انتصاب مدیران آماد و پشتیبانی ناجا را مورد بررسی قرار داده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که شناسایی

1. Merit
2. Placement
3. Stevens



نامزدهای احراز مشاغل مدیریتی بر اساس فهرست شایستگی‌های عمومی؛ ارزیابی نامزدها مبتنی بر فهرست شایستگی‌های تخصصی؛ و انتخاب شایسته‌ترین فرد مطابق فهرست نمرات اکتسابی با مشاغل مدیریتی به‌منظور موفقیت بیشتر و رفتار مطلوب سازمانی فرایند علمی انتصاب مدیران میانی بیان شده است. محققان پیشنهاد کرده‌اند که به‌منظور بهینه‌سازی انتصاب مدیران، بانک اطلاعات جامع مدیریتی و کارشناسان مستعد تشکیل شود و از اطلاعات جامع و به‌روز در تکنیک‌های فراخوانی افراد مستعد استفاده شود. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این پژوهش از مؤلفه‌های شایستگی‌های عمومی و تخصصی در مدل پیشنهادی جهت انتصاب مدیران استفاده شده است. خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌های مدیران؛ شناسایی عوامل سازنده‌ی شایستگی‌های مدیران» به شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران دانشگاه پیام نور استان تهران و همچنین تعیین تعداد سؤال‌های هر یک از عوامل، ترتیب اولویت عوامل و شاخص‌های مذکور و درنهایت ارائه مدل مطلوب شایستگی مدیران پرداختند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است. اثربخشی مدیران نیز، اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد و به دلیل اهمیت این عوامل در موفقیت مدیران، جستجوی پیگیر و تلاشی مستمر به‌منظور یافتن و تربیت کسانی که دارای این نوع از شایستگی، توانایی و مهارت باشند که آن‌ها را به مدیران مؤثر و رهبرانی مفید تبدیل کند، در جریان است. امروزه، شایستگی به یک اصطلاح چندمنظوره‌ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه‌های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد.

## منابع

- آذر، عادل؛ لطیفی، میثم. (۱۳۸۷). «درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت». *اندیشه مدیریت*، ۲(۲)، ۳۷-۶۹.
- آرمسترانگ، میشل. (۲۰۰۶). *مدیریت منابع انسانی جلد ۱* (ترجمه حسین پهلوانیان، سید مهدی میر محسنی زواراه و جمشید کمایی). (۱۳۸۸). یزد: انتشارات نیکو روش.
- اسکینی، ربیعا. (۱۳۹۲). *حقوق تجارت*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- تولایی، روح‌الله. (۱۳۸۷). «ارائه مدل بومی مستندسازی تجربیات خبرگان در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران». *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۲(۵)، ۵۱-۷۸.
- حسینیان، شهامت؛ علی‌اکبری، محمد؛ و شاهرضا، محمدحسن. (۱۳۹۰). «بررسی فرایند انتصاب مدیران میانی آماد و پشتیبانی ناجا». *فصلنامه توسعه*، ۶(۲۲)، ۱۸۷-۱۶۱.
- خورشیدی، عباس؛ و اکرامی، محمود. (۱۳۹۰). «شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران». *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۶(۴)، ۵۸۰-۵۹۲.
- دری نوکورانی، بهروز؛ و حسینیان، شهامت. (۱۳۸۵). «کاربرد الگوی ریاضی در تصمیم سازی نظام جانشینی مدیریت ناجا». *فصلنامه دانش انتظامی*، ۷(۲۸)، ۳۴-۵۲.
- ربیع نژاد، داریوش. (۱۳۹۰). طراحی مدل انتصابات با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره. *پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی*، سنندج: دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، دانشکده علوم انسانی.
- رشیدی، محمد مهدی؛ مهدوی، ناصر؛ تیموری نسب، آزاده. (۱۳۸۸). «بررسی کاربرد مدیریت تفاوت‌های فردی در جذب، به کارگیری و ارتقاء منابع انسانی صنعت نفت». *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۲(۷)، ۱۹-۴۲.
- رضایی، آزاده. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر چارچوب شایستگی‌های مدیر فناوری اطلاعات (مطالعه موردی: شرکت ملی صنایع پتروشیمی). *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات سمت.  
شجاعی، سید عمادالدین؛ دری، بهروز. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی، تجربه پالایش و پخش. تهران: چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.  
عاصمی پور، محمدجواد. (۱۳۹۰). طراحی و تبیین سیستم‌های انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اجرایی کشور باهدف بهبود مدیریت دولتی (خلاصه‌ای از رساله دکتری). دانش مدیریت، شماره ۲۱، ۱۰-۲۴.

عباسی، طیبه؛ فانی، علی اصغر. (۱۳۸۴). «مهارت‌های شناختی و مدیریت مسیر شغلی: بررسی رابطه بین مهارت خودآگاهی، شناخت روابط بین فردی، شناخت محیطی و مدیریت مسیر شغلی مدیران در وزارت آموزش و پرورش». فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۳(۹)، ۱۰۱-۱۲۰.

عریضی، حمیدرضا؛ خشوعی، مهدیه سادات؛ و نوری، ابوالقاسم. (۱۳۹۱). «کاربرد کانون ارزیابی و تحلیل شغل در تعیین شایستگی های مدیریتی». روانشناسی معاصر، ۷(۱)، ۸۵-۹۸.

عطارفر، علی؛ آذربایجانی، کریم. (۱۳۸۰). «بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی». دانش مدیریت، ۱۴(۵۴)، ۱۵-۳۸.

قربانی، محمود. (۱۳۹۰). «ضرورت نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها و راهکارهای اجرایی». محمد دانشگر (ویراستار)، مجموعه مقالات همایش ملی شایسته‌سالاری جلد ۱. مقاله منتشرشده در اولین همایش ملی شایسته‌سالاری، سالن فجر ستاد ناجا (صص. ۲۵۹-۲۸۵). تهران: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، بازرسی کل، دفتر تحقیقات کاربردی.

مرادی، محمود؛ زنجانی، بهناز. (۱۳۹۲). «مدل مبتنی بر مهارت در انتخاب مدیران با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵(۲)، ۱-۳۰.

محمدی سلیمانی، محمدرضا؛ دلاور، علی؛ درتاج، فریبرز؛ صالح صدق پور، صالح؛ و سنجری، شهرزاد. (۱۳۹۳). «ارائه مدلی برای مدیران بخش صنعت سازمان‌های

- صنعت، معدن و تجارت با استفاده از ای اچ پی فازی». اندازه‌گیری تربیتی، ۱۳(۱۸)، ۴۱-۱۹.
- موسی هفتادار، سید مجتبی؛ کندرانی، علیرضا. (۱۳۹۰). «بررسی علل انصراف از اشتغال پذیرفته‌شدگان نهایی آزمون استخدامی شرکت ملی نفت ایران». مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۶)، ۷۲-۵۳.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۸). «برخی از چالش‌های حوزه مدیریت منابع انسانی صنعت نفت کشور». مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۲(۷)، ۱۸-۷.
- میرسپاسی، ناصر؛ غلامزاده، داریوش؛ رشیدی، محمدمهدی؛ صنعتی گر، هدا. (۱۳۸۹). «آسیب‌شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان (مطالعه موردی در شرکت ملی نفت ایران)». مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۱۱)، ۴۰-۷.
- نایلی، محمد علی. (۱۳۷۳). انگیزش در سازمان‌ها، اهواز: دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
- هومن، حیدر علی (۱۳۹۰). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، تهران: انتشارات سمت.
- Balez entis, Alvydas; & Balez entis, Tomas; & Brauers, Willem K.M. (2012). "Personnel selection based on computing with words and fuzzy MULTIMOORA". *Expert Systems with Applications*, 39, 7961° 7967.
- Bartram, T. & Casimir, G. (2007). "The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees". *Management Research News*, 30 (1), 34° 46.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). "Alternative ways of assessing model fit". In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equations models*, pp. 136° 162. Newbury Park, CA: Sage.
- Chien, Chen-Fu; & Chen, Li-Fei. (2008). "Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry", *Expert Systems with Applications*, 34, 280° 290.
- Dagdeviren, Metin (2010). "A hybrid multi-criteria decision-making model for personnel selection in manufacturing systems", *Journal of Intelligent Manufacturing*. 21,451° 460.
- Dagdeviren, Metin; & Yuksel, hsan. (2007). "Personnel Selection using Analytic Network Process". *Istanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 6, 99-118.

- Daneshvar Rouyendegh, Babak; & Erman Erkan, Turan (2012). "An Application of the Fuzzy ELECTRE Method for Academic Staff Selection". *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 3 (1) 1° 9.
- Dursun, Mehtap; & Karsak E. Ertugrul. (2010). "A fuzzy MCDM approach for personnel selection", *Expert Systems with Applications*. 37,4324° 4330.
- Gibney, Ray; & Shang, Jennifer (2007). "Decision making in academia: A case of the dean selection process". *Mathematical and Computer Modelling*, 46, 1030-1040.
- Golec, Adem; & Kahya, Esra. (2007). "A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection", *Computers & Industrial Engineering*, 52, 143° 161.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., & Kaplan, E. (1995). "The role of goal setting in career success management". *International Journal of Career Management*, 7(5), 3-12.
- Gungor, Zulal; Serhadl oglu, Gurkan; & Kesen, Saadettin Erhan. (2009). "A fuzzy AHP approach to personnel selection problem". *Applied Soft Computing*, 9, 641° 646.
- Hood, C., Lodge (2002). "Civil service policy – making competencies in the German and British". DTL: The Smith Institute.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M.R. (2008). "Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit". *Journal of Business Research Methods*, 6, 53° 60
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Jereb, Eva; Rajkovic, Uros; & Rajkovic, Vladislav. (2005). "A Hierarchical Multi-Attribute System Approach to Personnel Selection", *Internayional Journal Of Selection and Assessment*, 13(3), 198-205.
- Jeremy, Albright; Park, Hun Myoung. (2009). *Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS*. Working Paper. The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University.
- Jessop, Alan. (2004). "Minimally biased weight determination in personnel selection", *European Journal of Operational Research*, 153, 433-444.
- Kalaivani,J; Vinoth,R; & Elangovan,S.R. (2014). "Survival time to trace the threshold grade level in an organization". *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(5), 22-25.
- Kelemenis, Alecos; & Askounis, Dimitrios. (2010). "A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection", *Expert Systems with Applications*, 37, 4999° 5008.

- Kosteas, V.D. (2009). "Job level changes and wage growth". *International Journal of Manpower*, 30 (3), 269-284.
- ksakala, Erdem; Da deviren, Metin; Eraslan, Ergun; & Yaksel, hsan. (2013). "Personel Selection Based on Talent Management". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 68 ° 72.
- Lucia,A.D., & Lepsinger,R. (1999). "*The Art and Science of Competence Models*". San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mansfield, R. S. (1996). "Building competency models:Approches for HR professionals".*Human Resource Management*, 16,7-18.
- Marcel, Valeri. (2008). *Key Issues for Rising National Oil Companies*. KPMG INTERNATIONAL.
- Parmar, Dharamvirsinh and Makwana, Prashant. (2012). "*Approaches and Techniques in Manpower Planning*". International Conference on Management, Humanity and Economics, August 11-12, Phuket (Thailand).
- Phelan, Steven E and Lin,Zhiang. (2001). "Promotion Systems and Organizational Performance: A Contingency Model". *Computational & Mathematical Organization Theory*, 7, 207-232.
- Robotham D, Jubb R. (1995). "Competencies: Measuring the immeasurable". *Management development*. 9(5),25-8.
- Safari, Hossein; Virgilio, Cruz-Machado; Amin Zadeh, Sarraf; & Maleki,Meysam. (2014). "Multidimensional personnel selection through combination of TOPSIS and Hungary assignment algorithm". *Management and Production Engineering Review*, 5, 42° 50.
- Safarzadegan Gilan, Siamak; & Sabet, Mohamad Hasan; & Shahhosseini, Vahid (2012). 'Computing with words for hierarchical competency based selection of personnel in construction companies". *Applied Soft Computing*, 12, 860° 871.
- Seol, Inshik; & Sarkis, Joseph. (2006). "A Model for Internal Auditor Selection: The Case of a TradingCompany in Hong Kong". *International Journal of Auditing*, 10, 243° 253.
- Stevens, Paul. (2008). "A Methodology for Assessing The Performance of National Oil Companies". Washangton DC: The World bank. <http://www.worldbank.org/ogmc>.
- Supa`ad, Mesnan; Abd Wahat, Nor Wahiza; Mohd Fakhrudin, Fathiyah;& Suandi, Turiman. (2013). "Contributing to the Subjective Career Success among Islamic Educators in Primary Schools". *International Journal of Education & Literacy Studies*, 1(1),55-60.
- Talevski, Djan; De Lima, Lacet. (2009). *Strategic and Financial Analysis In The Oil Industry: Petrobras Shareholders Value Potential and Fair Value of Stock*. Thesis in Finance and International Business. Aarhus School of Business.

- Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2008). The relationship between career strategies and career success. *IJMS*, 15(1), 85-101.
- Woodruff, R.B. (1997). "Customer value: the next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 2, 139-53.
- Yashiro, Atsushi. (2013). " Selection and Promotion of managers in Japanese Companies: Present and Future Perspectives". *Japan Labor Review*, 10 (1), Winter.
- Zhang, S. F., & Liu, S. Y. (2011). A GRA-based intuitionistic fuzzy multi-criteria group decision making method for personnel selection. *Expert Systems with Applications*, 38(9), 11401-11405.
- Zunker, V. (2006). *Career counselling: A holistic approach* (7th ed). Pacific Grove, CA: Thomson Brooks/Cole.

