

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش ۱۳۹۸/۱۲/۱۴

مدلی برای انتخاب مدیران شرکت های دولتی با تمرکز بر بُعد سیاسی؛ مورد مطالعه شرکت ملی نفت ایران

شاهرخ قاسمی^۱ - نسرين جزینی^{۲*} - غلامرضا معمارزاده طهران^۳ - سعید صیاد شیرکش^۴ - علیرضا حسنزاده^۵

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی برای انتخاب مدیران شرکت های دولتی از طریق مشخص کردن ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های سیاسی و غیرسیاسی اثرگذار بر آن بود. در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته اکتشافی با استفاده از رویکرد فراترکیب ودلفی استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۴۶ مقاله از ۷۶۱ مقاله مرتبط مربوط به بازه زمانی ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹ بود که با مرور نظام مند، انتخاب و با تحلیل محتوا کدگذاری شد. در مرحله کمی به منظور بومی سازی مدل، روش دلفی با ۱۸ نفر خبره به کار گرفته شد. در نهایت عوامل موثر بر انتخاب مدیران در قالب هفت بُعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۰۱ شاخص طبقه بندی شد. نتایج پژوهش نشان داد که علاوه بر عوامل غیرسیاسی، مداخله گره های سیاسی درون سازمانی (مهارت های سیاسی، شبکه های حمایتی درون سازمانی، ائتلاف های درون سازمانی، سیاست زدگی، سابقه فعالیت سیاسی، رفتارهای سیاسی، ادراک کارکنان از سیاست، اراده سیاسی و ملاحظات سیاسی) و مداخله گره های سیاسی برون سازمانی (اکولوژی سیاسی، فشارهای سیاسی گروه ها، قوم ها و احزاب، شبکه های حمایتی برون سازمانی، تغییرات ریاست جمهوری و نفوذ مقامات دستگاه های حکومتی) در انتخاب مدیران مؤثر است.

واژگان کلیدی: انتخاب مدیران، مداخله گره های سیاسی، فراترکیب، دلفی، شرکت ملی نفت ایران

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. ghassemi3@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: nasrin_jazani@yahoo.com

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. gmemar@gmail.com

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. saeed.sayad@gmail.com

۵. دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. hassanzadeh@modares.ac.ir

مقدمه

یافته‌های پژوهشی پژوهش‌های انجام شده در زمینه موفقیت در کارراه شغلی نشان می‌دهد که نه تنها بسیاری از عوامل معمول از جمله: مهارت‌های مربوط به شغل و سابقه عملکرد، بلکه شبکه‌سازی، سیاست و شایستگی‌های اثربخشی اجتماعی نیز در موفقیت شغلی مؤثرند. در واقع، بر اساس دیدگاه‌های سیاسی مطرح شده در مورد سازمان‌ها توسط فریس و همکاران (۲۰۰۸)، مینتزبرگ (۱۹۸۳)، ففر (۱۹۸۳ و ۱۹۸۱) که عملکرد، ارتقاء، پاداش و عوامل دیگری که به‌عنوان نمودهای موفقیت در کارراه شغلی شناخته می‌شوند، به‌شدت تحت تأثیر سیاست سازمانی قرار دارند (Blickle, Schneider, Liu, & Ferris, 2011). از سوی دیگر تحقیقات تجربی خوبی وجود دارد که نشان می‌دهد ارتباط تنگاتنگی بین مشاغل اداری و سیاسی و نیز تأثیرات منفی بر عملکرد سازمان‌های دولتی وجود دارد که باعث ایجاد فساد و ناکارآمدی می‌شود (Charron, Dahlström, & Lapuente, 2017).

در رشته مدیریت دولتی حوزه‌های تحت عنوان "اداره امور تطبیقی" وجود دارد که در این حوزه نظریه پردازان تئوری‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی تدوین کرده‌اند تا به کمک آن بتوانند رفتار نظام‌های مدیریت دولتی کشورها را تبیین کنند. هر چند کانون مقایسه یا تطبیق در گذر زمان شکل‌های متفاوتی (حکومت، نظام سیاسی، رژیم سیاسی، دیوان‌سالاری و...) به خود گرفته است. برای مثال فردریگز مدل جامعه منشوری را برای تبیین رفتار کشورهای جهان سوم و مدل سالاری را برای تبیین و توصیف رفتار نظام اداری این کشورها طراحی کرده است و برای تبیین رفتار نظام مدیریتی کشورهای جهان سوم نیز تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی ارائه شده است (فقیهی و دانایی فرد، ۱۳۸۵). برخلاف مدل منشوری فردریگز^۱ که مدعی است بوم‌شناسی مدیریت دولتی رفتار خاصی بر آن تحمیل می‌کند، در تئوری جابه‌جایی مدیران استدلال آن است که تصدی پست‌های مدیریتی، در ابتدای شکل‌گیری یک نظام سیاسی، بوم‌شناسی نظام مدیریتی کشور را شکل می‌دهد. به بیان دیگر، بر اساس تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی، مدیران انتصاب می‌شوند نه انتخاب. نحوه انتصاب مدیران نیز به ویژگی‌های نظام مدیریت دولتی این کشورها بستگی دارد (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۸۶). در برخی از این کشورها، مدیران از قبایل و عشیره‌های مدیران عالی انتخاب می‌شوند و در برخی دیگر، از هواداران حزبی یا دوستان و آشنایان. به بیان ساده، هیچ نوع نظام‌گزینش علمی دقیقی برای مدیران در بخش دولتی به کار نمی‌رود (مونتگومری، به نقل از دانایی فرد، ۱۳۹۳).

این روزها حوزه منابع انسانی صنعت نفت به دلایل مختلفی با کمبود مدیران شایسته مواجه است که از جمله می‌توان به نامناسب بودن شرایط استخدام در دو دهه اخیر، وجود محدودیت‌های زیاد در اجرای برنامه‌های پرورش مدیر، بالا بودن میانگین سن مدیران فعلی (۵۳ سال) و بازنشستگی پیش از موعد برخی مدیران اشاره کرد. از سویی دیگر و بر اساس شواهد موجود، برخی انتصابات

1. The Ecological approach to Public Administration was first popularised by Fred W. Riggs

که در سطوح مختلف مدیریتی انجام می‌گیرد، با معیارهای شایسته‌سالاری فاصله زیادی دارد ولی با این حال این افراد به دلیل برخورداری از مهارت‌های سیاسی یا اعمال نفوذ، در سمت‌های مدیریتی منصوب می‌شوند. همچنین، حاکمیت گروه‌اندیشی و ممانعت گروه‌های سیاسی از استقرار نظام شایسته‌سالاری به دلیل تهدید شدن منافع دست یافتنی که تاکنون داشته‌اند، ناکارآمدی برخی از مدیران و استفاده از مدیران غیرمتخصص و یا غیر مرتبط در سطوح میانی و عالی، تمرکز در تصمیم‌گیری‌های مربوط به انتخاب و انتصاب مدیران و اینکه افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریتی شوند و لزوماً همه افراد متخصص و لایق از شانس تصدی پست مدیریت برخوردار نیستند، صنعت نفت را با مشکل مهم کیفیت نامناسب منابع انسانی، در حوزه مشاغل مدیریتی، مواجه نموده است. بر این اساس و با توجه به شواهد ارائه‌شده در زمینه وضعیت انتخاب مدیران در جامعه مورد مطالعه، این سؤال مطرح است: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار سیاسی و غیرسیاسی انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

در بررسی پیشینه پژوهش داخلی و خارجی، جدول (۱) بیانگر آن است که یکی از ابعاد مهم انتخاب مدیران تدوین مدل شایستگی و شیوه انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان شایسته در مناصب مختلف است؛ اما بررسی دقیق‌تر پیشینه نشان از فقدان توجه لازم به مقوله بسیار مهم بُعد سیاسی در گزینش مدیران است به‌گونه‌های که عمده تمرکز مطالعات در زمینه عوامل شخصیتی، مدیریتی، فرهنگی و دینی بوده است و بحث "عوامل سیاسی و اثرات آن" در حوزه مدیریت منابع انسانی در بسیاری از تحقیقات مورد توجه قرار نگرفته است. به‌عبارت‌دیگر به نظر می‌رسد بسیاری از محققان تمایل دارند مسائل سیاسی را مدنظر قرار ندهند؛ بنابراین به‌منظور کاهش مشکلات یادشده و پاسخ به سؤال تحقیق، ضروری است مدلی همه‌جانبه، مبتنی بر شایستگی، متناسب با بوم‌شناسی و نظام سیاسی کشور با در نظر گرفتن شرایط ملی و بین‌المللی، برای انتخاب مدیران جامعه هدف تدوین شود. بر این اساس و با توجه به وجود سابقه نظام ارشدیت و شایسته‌سالاری در صنعت نفت، پیروی از مدل‌های شایستگی محور برای موفقیت صنعت، امری ضروری است. بنابراین در این تحقیق موضوع انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی از بُعد متغیرهای سیاسی اثرگذار، مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت مدل پیشنهادی برای کنترل و بهبود شرایط ارائه شده است. همانطور که جدول (۱) نشان می‌دهد، پژوهش‌های بسیاری در ایران و دیگر کشورها در رابطه با نحوه انتخاب مدیران و کارکنان انجام شده و بر اساس آن بسیاری از سازمان‌ها مدل خود را طراحی کرده‌اند ولی در این مدل‌ها به عوامل سیاسی اثرگذار در انتخاب مدیران توجه لازم صورت نگرفته است. در کشور ایران نیز هم این رویه مشهود است و در بسیاری از تحقیقات بُعد سیاسی تمایل به نادیده انگاشته شدن دارد و تمرکز اغلب پژوهش‌ها بر ابعاد مدیریتی، ویژگی‌های کارکنان، تأثیر عامل مذهب و ارتباط آنها با عملکرد مدیریتی بوده است. این در حالی است که با وجود تأکید اغلب تحقیقات بر عدم جامعیت و زمین‌های بودن عوامل اثرگذار بر انتخاب و انتصاب مدیران، عوامل سیاسی مؤثر بر انتخاب مدیران مورد توجه

جدول ۱ - خلاصه پیشینه نظری پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)

نویسنده و سال	نتایج
طاهری و همکاران (۱۳۹۶)	ارائه مدل برای ارتقاء و انتصاب کارکنان به سطح مدیر میانی بر اساس مؤلفه‌های فردی و سازمانی بررسی وجود اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اثرات کلی متغیرهای تجربه مدیریت، مرتبه شغلی و شایستگی بر متغیر وابسته (سمت مدیریتی)
اسدی‌فر، خائف‌الهی و رضاییان (۱۳۹۱)	تدوین شایستگی‌ها مدیران دولتی ایران شامل: خدمت‌گزار، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخگویی، اسلامی بودن، مردمی بودن و عدم توجه به منافع شخصی منجر شد.
(عاصمی پور) ۱۳۹۰	طراحی سیستم‌های انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اجرایی کشور باهدف بهبود مدیریت: هدف از انجام این تحقیق آزمون مدل استاندارد طراحی شده در مورد مدیران بخش اجرایی کشور با استفاده از معیارهای مناسب اندازه‌گیری و مقایسه کیفیت کلی مدیران با استانداردهای موردنیاز بوده است.
مرکز ارزیابی و توسعه مدیران شایستگی رفتاری عمومی مدیریتی پس از مطالعه تطبیقی و بررسی ۶۷ مدل شایستگی در سطح سازمان‌ها و کشورهای منتخب. (۱۳۸۷)	بررسی مدل‌های شایستگی مدیریتی شرکت‌ها، سازمان‌ها و کشورهای منتخب شامل: استخراج ۱۳ شرکت ملی نفت ایران (۱۳۸۷)
آذر، عادل، لطیفی، میثم (۱۳۸۷)	درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت- ارزش‌ها، انگیزه و مسائل اخلاقی جزء مهم‌ترین معیارها و مهارت‌های کلیدی برای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی بخش دولتی تلقی می‌شود.
موسی زاده و عدلی (۱۳۸۷)	معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه- شایستگی‌های علمی، اخلاقی، تعهد، تخصص و مهارت و بخصوص صفات پسندیده اسلامی
دانایی‌فرد و الوانی (۱۳۸۶)	تئوری جایجایی مدیران دولتی برای تبیین رفتار نظام مدیریتی دولتی در کشورهای جهان سوم پیشنهاد شده است.
Fuenzalida & Riccucci (2019)	اثر سیاست بر عملکرد و نقش میانجی اقدامات مدیریت منابع انسانی -ارائه مدل علی برای تحلیل اثر عوامل سیاسی بر روی عملکرد
Bekr(2017)	بررسی عوامل سیاسی و غیرسیاسی مؤثر بر عملکرد پروژه‌های عمرانی دولت در شرایط عدم ثبات سیاسی و اقتصادی کشور عراق ۶۳ عامل اثرگذار بر عملکرد در ۷ گروه دسته‌بندی شد. مهم‌ترین عبارت‌اند از: هزینه‌های تأمین امنیت، هزینه‌های ناشی از فساد اداری، تعطیلات غیررسمی، هزینه بهره‌وری پایین بنا به دلایل امنیتی، بروکراسی اداری، دسترس‌پذیری منابع در زمان اجرای پروژه، تأخیر در پرداخت به پیمانکاران و پرداخت بابت تقاضاهای انجام تغییرات پروژه.
Skorková (2016)	مدل‌های شایستگی در بخش عمومی - تئوری شایستگی، مدل شایستگی، مفهوم شایستگی مدیریتی «کل‌نگری» و ارزیابی کل‌نگری در بخش عمومی موردبررسی قرار گرفته است.
Razimi, Noor, & Daud (2014)	ابعاد مدیریت منابع انسانی از دیدگاه مدیریت اسلامی - به برخی از ابعاد مؤثر بر حوزه منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مدیریت دانش، رهبری و رابط کار از منظر مدیریت اسلامی پرداخته است.
Beeck & Hondeghem, (2010)	مدیریت مبتنی بر شایستگی در بخش عمومی با رویکرد یکپارچگی و بر اساس تناسب سه‌بعدی مدیریت یکپارچگی در خط‌مشی‌های منابع انسانی را از منظر تناسب افقی بین فعالیت‌های منابع انسانی، تناسب عمودی بین استراتژی‌های سازمان و فعالیت‌های منابع انسانی در سازمان موردتوجه قرار می‌دهد

جدی قرار نگرفته است. از این رو مسئله اصلی پژوهش این است که ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های سیاسی و غیرسیاسی اثرگذار در انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

روش شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است. البته، از آنجا که تاکنون یک رویکرد جامع به انتخاب مدیران با در نظر داشتن مؤلفه های سیاسی اثرگذار در محیط بومی مورد توجه قرار نگرفته است، می تواند به تولیددانش این حوزه کمک نماید. از این رو چنین مدلی می بایست با شرایط بومی ایجاد شود که مستلزم به کارگیری توأمان روش شناسی استقرایی و قیاسی است. بدین منظور روش آمیخته اکتشافی مدنظر قرار گرفت که به منظور تجزیه و تحلیل داده های کیفی، ابتدا پیشینه تحقیق شامل مقالات و کتب مرتبط ابعاد سیاسی و غیرسیاسی مؤثر در انتخاب مدیران از طریق جستجوی اینترنتی و مطالعه کتابخانه ای، گردآوری و سپس با روش فراترکیب تجزیه و تحلیل و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) شد. در ادامه با برگزاری جلسه حضوری به منظور تکمیل پرسشنامه دلفی توسط خبرگان؛ ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مدل مورد تأیید قرار گرفت. در بخش کمی نیز روش تحلیل دلفی و ابزار گردآوری، پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت.

جامعه آماری مرحله کیفی، مقالات علمی مرتبط با موضوع بین سال های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹ میلادی بود که از طریق نمونه گیری هدفمند و با رویکرد گزینش تدریجی همراه با صحنه گذاری خبرگان دانشگاهی، انتخاب شد. در مرحله کمی به منظور بومی سازی مدل ۱۸ نفر از بین خبرگان صنعت با مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر، تسلط بر مبانی و مفاهیم انتخاب و توسعه مدیران، دارای حداقل پنج سال تجربه در رده های مدیریت میانی و عالی صنعت نفت و همچنین، خبرگان دانشگاهی شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه با تحصیلات دکتری مدیریت دولتی یا منابع انسانی و حداقل پنج سال تجربه مرتبط با موضوع تحقیق، با نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار کدگذاری و تحلیل داده های حاصل از روش فراترکیب، نرم افزار MAXQDA بود. به منظور تعیین روایی مدل، ابزار ارزیابی حیاتی گلین^۱ (CASP)، مشورت با خبرگان و روش دلفی (ارزیابی توافق خبرگان-CVI و CVR) استفاده شد. همچنین، برای تعیین پایایی، روش توافق بین دو کدگذار (ضریب کاپا) مورد استفاده قرار گرفت. ابزار مورد استفاده در بخش کمی، مقیاس محقق ساخته بر اساس مضامین بخش کیفی است.

در این پژوهش ابتدا روش کیفی فراترکیب طبق الگوی ارائه شده توسط سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) و سپس روش کمی دلفی استفاده شد. این روش شامل فرآیند هفت مرحله ای: (۱) طرح سؤال پژوهش (۲) مروری نظام مند بر ادبیات موضوع (۳) جست و جو و انتخاب مقاله های مناسب (۴) استخراج اطلاعات مقاله (۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی (۶) کنترل کیفیت (۷) ارائه یافته ها است. در بخش کمی تحقیق، با استفاده از تحلیل داده های کمی به ارزیابی و اصلاح مدل پیشنهادی پرداخته شد تا الگویی منطبق بر نیازها و اقتضات بومی ارائه شود. اعتبار پرسشنامه پس از طراحی مدل اولیه

بر اساس پیشینه و داده‌های استخراج‌شده از روش فراترکیب، با کسب نظر مشورتی خبرگان، اجرای دو مرحله دلفی و اعمال پیشنهادهای لازم، مورد خبرگان قرار گرفت. در ادامه، مراحل کار در روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو شرح داده شده است.

مرحله اول - تنظیم سؤال پژوهش: نخستین سؤال برای شروع فراترکیب چه چیزی (What)

است. از این رو سوال اصلی پژوهش این است که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیاسی و غیرسیاسی اثرگذار در انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

مرحله دوم - بررسی نظام‌مند متون: در این مرحله مطالعات صورت گرفته در راستای

موضوع پژوهش، تمامی مقالات مجلات علمی معتبر داخلی و خارجی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی از سال ۲۰۰۷ تا سال ۲۰۱۹ در پایگاه‌های اطلاعاتی امرالد^۲، الزویر^۳، ویلی^۴، تیلور و فرانسس^۵، جی استور^۶، اشپرنگر^۷، پایگاه مجلات تخصصی نور و سیویلیکا به‌عنوان جامعه آماری شناخته شده است. جهت تکمیل فرایند جستجو و تحت پوشش قرار دادن عمده مقالات، از موتور جستجوی گوگل، گوگل اسکولار، ساینس دایرکت و زد لایبری استفاده شده است. با توجه به پیشینه پژوهش، عبارات و کلیدواژه‌های متعددی برای استخراج مقالات انتخاب شدند که فهرست آن در جدول (۲) آمده است.

برای جستجوی کامل مقالات مرتبط، استفاده شد و مقالات بر اساس معیارهای: زبان مقاله (فارسی و انگلیسی)، زمان ارائه مقاله (از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹)، موضوع مطالعه (مدل انتخاب مدیران

جدول ۲ - کلید واژه های مورد استفاده در استخراج مقالات (تنظیم از پژوهشگران)

کلید واژه های فارسی	کلید واژه های لاتین
معیارهای انتخاب مدیران،	.Political Factors Affecting HR
عوامل سیاسی مؤثر در انتخاب مدیران،	.political aspects
شایستگی های سیاسی مؤثر در انتخاب مدیران،	.political factors on the selection of managers
مدل شایستگی مدیران	.succession planning
	.political influences on manager appointment
	political factors influencing appointment
	organizational political system

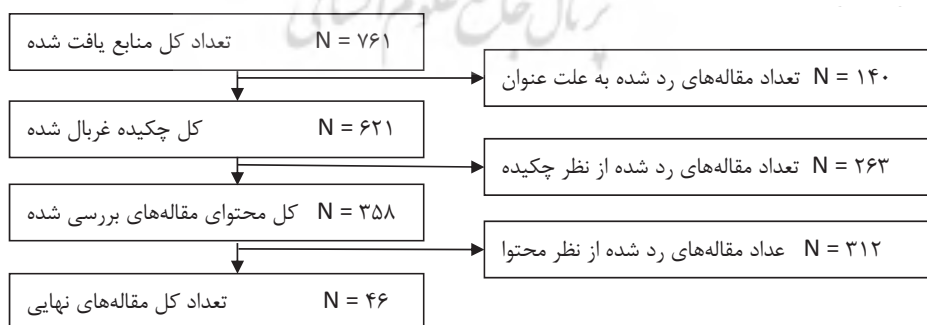
1. Critical Appraisals Skills Programme
2. Emerald
3. Elsevier
4. Wiley
5. Taylor & Francis
6. jstor
7. Z-Library

با در نظر گرفتن بُعد سیاسی در شرکت های دولتی، نوع مطالعه (مقالات چاپ شده در مجلات و اجلاس های معتبر)، وضعیت اطلاعات (اطلاعات نویسنده، مجله کامل و روش پژوهش مشخص باشد)، انتخاب و پالایش شدند.

مرحله سوم - جستجو و بررسی مقاله های مرتبط: در بررسی های اولیه بر اساس کلیدواژه ها، تعداد ۷۶۱ منبع یافت شد که پس از بررسی عناوین آنها، مشخص شد ۱۴۰ عنوان مرتبط با موضوع و سؤالات پژوهش نیستند و ۶۲۱ مقاله جهت بررسی چکیده انتخاب گردید. پس از بررسی چکیده و محتوای مقالات، تعداد ۳۵۸ مقاله انتخاب شد. با توجه به تأکید بر غنای پژوهش، تعداد ۳۱۲ مقاله به دلیل نقص اطلاعاتی و نامناسب بودن روش پژوهش از نظر کیفی مردود شد و در نهایت، ۴۶ مقاله برای بررسی کامل و تحلیل محتوا برگزیده شد. نتایج جستجو و فرآیند بازبینی در شکل (۱) ارائه شده است.

مرحله چهارم - استخراج اطلاعات مقالات: در این مرحله محتوای مقالات چندین بار به دقت مطالعه و شاخص های اساسی استخراج و موقعیت و صفحات کدها در نرم افزار تحلیل مضمون (MAXQDA) ثبت شد.

مرحله پنجم - تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی: هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته ها است. این متدولوژی جهت شفاف سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت های موجود دانش و ظهور مدل های عملیاتی و تئوری های پذیرفته شده است (Finfgeld, 2003). در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوع یا تم هایی را جستجو می کند که در میان مطالعه های موجود در فراترکیب پدیدار شده اند. این مورد به عنوان "بررسی موضوعی" شناخته می شود به محض این که موضوع ها شناسایی و مشخص شدند، شخص بررسی کننده یک طبقه بندی شکل می دهد و طبقه بندی های مشابه و مرتبط را در موضوعی قرار می دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می کند. تم ها اساس و پای های را برای ایجاد "توضیحات و مدل ها، تئوری ها و یا فرضیه های کاری" ارائه می دهند (Sandelowski & Barroso, 2006). در این پژوهش به منظور تبیین کلی فرآیند انتخاب مدیران از روش سه مرحله ای کدگذاری باز، محوری و گزینشی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده شد که ابتدا کدهای باز در قالب "شاخص ها"، سپس کدهای محوری با عنوان



شکل ۱- نتایج جستجو و فرآیند بازبینی برای انتخاب مقالات مورد نظر (تنظیم از پژوهشگران)

"مؤلفه‌ها" و در آخر کدهای انتخابی بانام "ابعاد" در جدول (۵) ارائه شده است.

مرحله ششم- پایایی و اعتبار مدل (کنترل کیفیت): در پژوهش کیفی منظور از اعتبار، مفاهیمی شامل دفاع، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و حتی بازتاب‌پذیری نتایج تحقیق است. یکی از شاخص‌های پایایی تحقیق کیفی، ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است. در این پژوهش برای محاسبه پایایی فراترکیب، مقاله‌ای به صورت هم‌زمان توسط پژوهشگر و یک خبره دیگر بدون اطلاع از نتایج کدگذاری پژوهشگر، کدگذاری شد که مقدار توافقات مشاهده شده برابر ۰/۶۵۲، مقدار توافقات شانسی برابر با ۰/۰۰۸ و ضریب شاخص کاپای آن برابر با ۰/۶۴۹ می‌باشد. این مقدار با توجه جدول اعتباری ضریب کاپا، بالاتر از ۰/۶۱ است و به معنای معتبر بودن و پایایی پژوهش می‌باشد. به نحوه محاسبه ضریب کاپا در جدول (۳) پرداخته شده است.

به‌منظور روایی و ارزیابی کیفیت مقالات اصلی پژوهش از ابزار ارزیابی حیاتی گلین^۱ استفاده شد. ابزار حیاتی گلین با پرسش‌های ده‌گانه؛ دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات را مشخص و از ۱۰ تا ۵۰ نمره‌گذاری می‌کند (Glynn & Cleyle, 2006). بنابراین، می‌توان امتیازات هر مطالعه را

جدول ۳ - نحوه محاسبه ضریب کاپا (تنظیم از پژوهشگران)

نظر پژوهشگر				نظر خبره دیگر
بله	خیر	بله	خیر	
A=۱۵	B=۱	۱۶		بله
C=۷	D=۰	۷		خیر
۲۲	۱	N=۲۳		مجموع

جدول ۴ - محاسبه مقادیر IVC و تغییرات حاصل دو راند دلفی (تنظیم از پژوهشگران)

تعداد ابعاد=۷	تعداد مؤلفه‌ها=۲۶	دور اول دلفی
CVI = ۹۲/۰ (تناسب مؤلفه‌ها با بُعد)	تعداد شاخص‌ها=۱۱۹	
CVI = ۸۳/۰ (تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها)	تعداد ابعاد=۷	دور دوم دلفی
CVI = ۹۶/۰ (تناسب مؤلفه‌ها با بُعد)	تعداد مؤلفه‌ها=۲۰	
CVI = ۹۴/۰ (تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها)	تعداد شاخص‌ها=۱۰۱	

جدول ۵- ابعاد و مولفه های شناسایی شده در مدل انتخاب مدیران (منبع: یافته های پژوهش)

ابعاد	مؤلفه ها	تعداد شاخص های شناسایی شده
	قوانین، مقررات و سیاست ها/ استراتژی های انتخاب مدیران	۶
سازوکار انتخاب مدیران	معیارهای انتخاب مدیران	۱۰
	فرآیند انتخاب	۴
ویژگی های شغلی مدیران شرکت	سطح شغل مدیر/ سطح مدیریتی	۳
	نوع شغل مدیر/حرفه مدیریتی	۱
بُعد سیاسی	مداخله گرهای سیاسی درون سازمانی	۷
	مداخله گرهای سیاسی برون سازمانی	۵
اولویت های استراتژیک	سیاست های کلی برنامه توسعه کشور در صنعت نفت	۵
	جهت گیری استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت	۸
	تجزیه و تحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی	۲
شیوه ها، اقدامات و استراتژی های منابع انسانی شرکت	تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین پروری	۳
	توسعه مدیریت	۱۳
ساختار سازمان	جبران خدمات، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی	۵
	عملکرد شغلی مدیران شرکت	۴
	پیچیدگی سازمانی	۲
	تمرکز سازمانی	۴
	رسمیت سازمانی	۴
فضای کسب و کار	تکنولوژی سازمان	۲
	عوامل فرهنگی اجتماعی	۸
	عوامل اقتصادی	۵

محاسبه و به‌آسانی مقاله‌های باارزش بالاتر را انتخاب کرد. عناوین پرسش‌های ده‌گانه عبارت‌اند از: (۱) اهداف پژوهش (۲) روش نمونه‌گیری (۳) طرح پژوهش (۴) روش نمونه‌گیری (۵) جمع‌آوری داده‌ها (۶) انعکاس‌پذیری؛ که شامل رابطه بین محقق و مشارکت‌کنندگان می‌باشد. (۷) ملاحظات اخلاقی (۸) دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها (۹) بیان واضح و روشن یافته‌ها و (۱۰) ارزش پژوهش.

برای بررسی روایی تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها و مؤلفه‌ها با ابعاد علاوه بر مشورت با خبرگان از ضریب نسبی روایی محتوای CVI و CVR نیز استفاده شده است که با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از دور اول و دور دوم دلفی (جدول شماره ۴)، روایی محتوایی مدل با در نظر گرفتن تعداد ۱۸ خبره، بالاتر از ۰/۴۵ بوده و بنابراین، مورد تأیید است.

یافته‌ها

در مرحله هفتم فراترکیب، یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود. در این مرحله از فراترکیب ۴۶ مقاله انتخاب و به‌دقت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و اطلاعات موردنیاز برای پاسخ به سؤال پژوهش شناسایی شد. نتایج تماتیک در قالب ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر ۱۸ خبره صنعت و دانشگاه و با انجام دو دور دلفی در هفت بُعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۰۱ شاخص، دسته‌بندی و بومی‌سازی شد. جدول شماره (۵) ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های شناسایی شده برای مدل پیشنهادی انتخاب مدیران را نشان می‌دهد. با توجه به محدودیت درج جزئیات، در جدول (۶) برای نمونه شاخص‌های مربوط به دو بعد شامل بُعد سیاسی و اولویت‌های استراتژیک آورده شده است.

در حین کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی مقالات در فراترکیب، محقق اندیشه‌ها و تفسیرهای به‌دست‌آمده از داده‌های کیفی را با تمرکز بر متغیرهای سیاسی اثرگذار در انتخاب مدیران از جمله "مهارت‌های سیاسی، عوامل سیاسی درون‌سازمانی و عوامل سیاسی برون‌سازمانی" در قالب یادداشت‌های تحلیلی^۱ به ثبت رسانده است. این شاخص‌ها از نظر پژوهشگر به‌عنوان رفتار سیاسی مهم و اثرگذار کارکنان سازمان‌های دولتی در موضوع انتخاب مدیران تلقی می‌شود. در ادامه به خلاصه یادداشت‌های تحلیلی در قالب سایر یافته‌های کیفی تحقیق اشاره می‌شود:

الف) مهارت‌های سیاسی مؤثر در انتخاب مدیران. در سطح فردی، کارکنان دارای شایستگی‌ها و رفتارهایی هستند که در انتخاب آن‌ها به‌عنوان مدیر تأثیرگذار است. سیاسی‌کاری، نفوذ و اثرگذاری، مذاکره و متقاعدسازی، مهارت شبکه‌سازی و نگهداشت شبکه‌ها، صداقت آشکار یا یکی بودن گفتار و عمل از جمله این عوامل هستند. در این میان به نظر می‌رسد در سازمان‌های ایرانی جنبه منفی سیاست در اداره که همان سیاسی‌کاری است، کاربرد بیشتری دارد. رابطه معنادار بین مهارت شبکه‌سازی و کسب امتیاز/رتبه عملکرد و همچنین تأثیر مثبت مهارت شبکه‌سازی در ارتقاء و پیشرفت شغلی (موفقیت کارراه) و حقوق و مزایا از جمله رفتارهایی است که در جامعه مورد مطالعه قابل مشاهده می‌باشد.

1. Analytic Memos

جدول ۶- شاخص‌های شناسایی شده برای دو بُعد سیاسی و اولویت های استراتژیک در مدل انتخاب مدیران (منبع: یافته های پژوهش)

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

همچنین نگهداشت شبکه‌ها نیز از جمله رفتارهایی است که افراد دارای مهارت با مصادیقی همچون برقراری ارتباطات منظم حضوری، تلفنی یا پیامکی درون و برون‌سازمانی، سعی در حفظ آن دارند.

ب) عوامل درون‌سازمانی اثرگذار بر انتخاب مدیران. دسته دیگری از عوامل تأثیرگذار در انتخاب مدیران در سطح و در درون سازمان قرار دارد؛ مانند میزان سیاسی بودن و داشتن سابقه سیاسی؛ ادراک سیاسی و اراده سیاسی. میزان سیاسی بودن و داشتن سابقه سیاسی کارکنان بر انتصاب آنان در مشاغل حساس و حتی غیرسیاسی به‌عنوان مدیر تأثیرگذار است. از دیگر سو مدیرانی که دارای ادراک سیاسی هستند، می‌توانند مؤثرتر عمل کنند.

ج) عوامل برون‌سازمانی اثرگذار بر انتخاب مدیران. آخرین دسته عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران در سطح جامعه و خارج از چارچوب سازمان قرار می‌گیرند. گاه برخی عوامل خارج از سازمان مانند تغییرات ریاست جمهوری و حمایت یا نفوذ نمایندگان مجلس به‌عنوان یک عامل بیرونی در انتخاب و یا پیشرفت مدیران مؤثر است.

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که تمرکز پژوهش بر عوامل سیاسی مؤثر بر انتخاب مدیران بود، ضمن استخراج ابعاد غیر سیاسی، بُعد سیاسی با دو مؤلفه به نام‌های "مداخله‌گرهای سیاسی درون‌سازمانی" و "مداخله‌گرهای سیاسی برون‌سازمانی" و ۱۲ شاخص به شرحی که در ادامه آمده است، شناسایی شد. در واقع روش فراترکیب این امکان را فراهم کرد که با ادغام و ترکیب کدهای موجود در ادبیات موضوع، بتوان به مدلی بومی در زمینه انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران دست‌یافت.

بر اساس یافته‌های تحقیق، شاخص‌های اثرگذار بر انتخاب مدیران در مؤلفه مداخله‌گرهای سیاسی درون‌سازمانی عبارتند از: مهارت‌های سیاسی کارکنان و مدیران، شبکه/ شبکه‌های حمایتی درون‌سازمانی (مانند ائتلاف‌های درون‌سازمانی)، میزان سیاست‌زدگی مدیران در انتخاب کاندیداهای سمت‌های مدیریتی، سابقه فعالیت سیاسی/ تشکیلاتی افراد، ادراک کارکنان از سیاست/ رفتارهای سیاسی در سازمان، اراده سیاسی افراد، انجام ملاحظات سیاسی در اعمال نتایج ارزیابی اعم از انتخاب/ عملکرد مدیران.

در مؤلفه مداخله‌گرهای سیاسی برون‌سازمانی شاخص‌های اثرگذار عبارتند از: اکولوژی/ بوم‌شناسی سیاسی (اثر مناسبات افراد محلی، جو و جغرافیای سیاسی زیست‌بوم سازمان)، توصیه‌ها، سفارش‌ها و فشارهای سیاسی گروه‌ها، قوم‌ها و احزاب، شبکه/ شبکه‌های حمایتی برون‌سازمانی (مانند کسب شهرت و محبوبیت برون‌سازمانی بر اساس عضویت در سازمان‌های مردم‌نهاد و شبکه‌های اجتماعی)، تغییرات ریاست جمهوری و وابستگی سیاسی به دولت، حمایت/ نفوذ مقامات دستگاه‌های حکومتی (دولت، مجلس، قوه قضائیه و...).

همچنان که در جدول (۱) آمده است، عمده تمرکز تحقیقات پیشینه در زمینه عوامل شخصیتی،

مدیریتی، فرهنگی و دینی است که نتایج برخی از ابعاد غیرسیاسی پژوهش از جمله: سازوکار انتخاب مدیران، شیوه‌ها، اقدامات و استراتژی‌های منابع انسانی شرکت، ساختار سازمان و فضای کسب و کار همخوانی دارد ولی در این پژوهش به عوامل سیاسی (اعم از عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی و شاخص‌های سیاسی مثبت و منفی) توجه شده و همچنین مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی نیز برای محیط بومی، مشخص شده است که در تحقیقات پیشینه مورد توجه قرار نگرفته است. در واقع مهم‌ترین نوآوری پژوهش اضافه کردن بُعد سیاسی به سایر ابعاد رایج در موضوع انتخاب مدیران و تعیین شاخص‌های سیاسی مثبت و منفی اثر گذار در انتخاب مدیران است چراکه در معدود پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، به عوامل سیاسی به صورت کلی پرداخته شده است، به‌گونه‌ای که بیان شاخص‌ها و مؤلفه‌های سیاسی اثر گذار، مورد غفلت واقع شده است. در واقع این تحقیق توانسته است درباره مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثر گذار بر انتخاب مدیران، دید روشن تری ایجاد کند. به نحوی که به علاوه بر شناسایی بُعد سیاسی (مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیاسی اثر گذار بر انتخاب مدیران)، شاخص‌ها و مؤلفه‌های سایر ابعاد غیر سیاسی را نیز مشخص و صحت گذاری می‌کند. از دیگر دانش‌افزایی‌های این پژوهش می‌توان به ورود ادبیات علمی عوامل سیاسی به حرفه منابع انسانی اشاره کرد. از دیدگاه محقق با توجه به کم‌اهمیت جلوه دادن یا نادیده انگاشتن موضوعات غیر فنی (خصوصاً عوامل سیاسی) اثر گذار بر انتخاب مدیران توسط متخصصان حرفه منابع انسانی و توجه بیش از به حوزه‌های فنی منابع انسانی، ورود ادبیات علمی عوامل سیاسی اثر گذار بر انتخاب مدیران به حرفه منابع انسانی، می‌تواند جهت‌گیری جدید، واقع‌بینانه و کامل تری در حوزه مدیریت منابع انسانی کشور ایجاد کند. در این پژوهش نتایج حاصل از مرور ادبیات و پیشینه تحقیق نشان داد درجه اثر گذاری و اهمیت عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران برای سطوح (پایه، میانی و عالی) و حرفه‌های مختلف مدیریتی متفاوت است. بر این اساس اهمیت مؤلفه‌های بُعد سیاسی نیز در جامعه مورد مطالعه می‌تواند متفاوت باشد. از آنجایی که در تحقیق حاضر امکان بررسی تأثیر مستقیم عواملی همچون سطح شغل، نوع شغل فعلی، جنسیت، میزان درآمد، سطح تحصیلات و سایر متغیرهای کنترل مدیران و یا کاندیداهای مشاغل مدیریتی بر روی پدیده انتخاب مدیران وجود نداشت؛ پیشنهاد می‌گردد تأثیر این عوامل در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گرفته و وزن مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل به‌منظور تعیین اهمیت آنها از طریق روش‌های کمی برای استفاده در کاربردهای مدیریت منابع انسانی در اختیار تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران ذی‌ربط قرار گیرد. بر اساس نتایج پژوهش، از جمله شاخص‌های منفی اثر گذار بر انتخاب مدیران می‌توان به "انجام ملاحظات سیاسی در انتخاب مدیران"، "حمایت/ نفوذ مقامات دستگاه‌های حکومتی (دولت، مجلس، قوه قضائیه و...)" و "توصیه‌ها، سفارش‌ها و فشارهای سیاسی گروه‌ها، قوم‌ها و احزاب" اشاره کرد که در راستای انجام برنامه‌های کنترلی و به‌منظور کاهش انتصابات سیاسی در مشاغل حرفه‌ای، پیشنهاد می‌شود ضمن پیاده سازی استراتژی شفافیت، با استفاده از ابزارهای اطلاع‌رسانی مانند سایت‌های رسمی شرکت که عموم کارکنان به آنها مراجعه دارند، آخرین وضعیت انتصابات سرپرستی و

مدیریتی در سیستم جامع نیروی انسانی را به صورت برخط اعلام، و از این طریق حساسیت و نظارت عامه را برانگیخت.

در عین حال، از آنجایی که مدیران سازمان‌های دولتی با محیط‌های پیچیده و سیاسی روبرو هستند بنابراین برای غلبه بر فشارهای بیرونی، باید خود را به توان رهبری و مهارت‌های سیاسی مجهز کنند. از این رو وجه مثبت مهارت‌های سیاسی نه تنها مخرب تلقی نمی‌گردد بلکه در انتخاب مدیران و به منظور حفظ منافع سازمان، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. از شاخص‌های مثبت اثرگذار در بعد سیاسی که در انتخاب مدیران موثر بوده می‌توان به نفوذ و اثرگذاری، مذاکره و متقاعدسازی، صداقت آشکار یا یکی بودن گفتار و عمل اشاره کرد که از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران و رهبران موفق در سازمان‌های پیشرو به حساب می‌آید؛ لذا برای تقویت این مهارت‌ها در سازمان، پیشنهاد می‌شود با تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی عالی و میانی، نیازمندی یا عدم نیازمندی مشاغل به شایستگی‌های سیاسی شناسایی شده و آموزش‌های مرتبط با مهارت‌های سیاسی در دستور کار مدیریت منابع انسانی شرکت قرار گیرد.

منابع

- آذر، عادل و لطیفی، میثم (۱۳۸۷). درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت. *فصلنامه اندیشه مدیریت*، ۲(۲)، صص ۳۷-۶۹.
- اسدی فر، رویا، خائف الهی، احمدعلی و رضاییان، علی (۱۳۹۱). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره)) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۳(۸)، صص ۷۵-۹۲.
- انصاری، محمدمهدی و برزگر، ابراهیم (۱۳۹۳). الگوی پرورش و گزینش نخبگان سیاسی در جمهوری اسلامی ایران. *پژوهشنامه انقلاب اسلامی (علمی-پژوهشی)*، ۴(۱۳)، صص ۱۴۹-۱۱۹.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۳). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران (چاپ هشتم). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- دانایی فرد، حسن و الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶). استراتژی استدلال استعارهای در نظریه‌پردازی: شکل‌گیری تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۱(۳)، صص ۱۳۵-۱۰۷.
- طاهری، صادق، فرخی، نورعلی، برجعلی، احمد و عباسپور، عباس (۱۳۹۶). تبیین نقش مؤلفه‌های فردی و سازمانی کارکنان به منظور تدوین مدل جهت ارتقاء و انتصاب به سمت مدیریتی میانی با تأکید بر شایستگی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران). *فصلنامه اندازہ‌گیری تربیتی*، ۷(۲۷)، صص ۴۳-۲۱.
- عاصمی‌پور، محمدجواد (۱۳۷۲). طراحی و تبیین سیستم‌های انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اجرایی کشور باهدف بهبود مدیریت دولتی. *فصلنامه دانش مدیریت*، ۲۱(۱۲)، صص ۲۲-۱۰.
- فانی، علی اصغر، شیخی نژاد، فاطمه و رسته مقدم، آرش (۱۳۹۲). ماهیت، ابعاد و روش‌های آموزش و توسعه

- مهارت سیاسی در سازمان. *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، ۲۴(۶)، صص ۵۲-۲۹.
- فقیهی، ابوالحسن و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۵). *بوروکراسی و توسعه در ایران - نگاهی تاریخی تطبیقی (اول)*. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- مرتضوی، سعید، ناظمی، شمس الدین، لگزیان، محمد و جعفریانی، حسن (۱۳۹۳). کشف و بازنمایی الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران؛ رویکرد داده بنیاد. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۸(۱)، صص ۱۳۳-۹۹.
- مرکز ارزیابی و توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران (۱۳۸۷). گزارش طراحی و تدوین مدل شایستگی های عمومی مدیران شرکت ملی نفت ایران، مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران.
- موسی زاده، زهره و عدلی، مریم (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج البلاغه. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۱)، صص ۱۳۲-۱۰۳.
- Beeck, S. & Hondeghem, A. (2010). Competency Management in the Public Sector- Three Dimensions of Integration. In *International Research Society for Public Management*, Date: 2010/04/07-2010/04/09, Location: Berne, Switzerland, 1-36
- Bekr, G. A. (2017). Factors affecting Performance of construction Projects in Unstable political and Economic Situations. *ARNP Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(19), 5384-5395.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011). A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 3026-3048.
- Charron, N., Dahlström, C., Fazekas, M., & Lapuente, V. (2017). Careers, Connections, and Corruption Risks: Investigating the impact of bureaucratic meritocracy on public procurement processes. *The Journal of Politics*, 79(1), 89-104.
- Cho, Y. J. & Ringquist, E. J. (2011). Managerial trustworthiness and organizational outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 53-86.
- Coole, D. R. (2007). *Expansion and validation of the Political Skill Inventory (PSI): An examination of the link between charisma, political skill, and performance* (Doctoral dissertation, University of South Florida).
- Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art—so far. *Qualitative Health Research*, 13(7), 893-904.
- Fu, K. J. (2012). The interaction of politics and management in public leadership: Measuring public political skill and assessing its effects (Doctoral dissertation, The Florida State University).
- Fuenzalida, J. & Riccucci, N. M. (2019). The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices. *Review of Public Personnel Administration*,

- 39(4), 544-569.
- Glynn, L.(2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, 24(3), 387-399.
- Hái, H. N., & Anh, Đ. V. P. (2016).Development of Leadership Competency Framework for Board of Management Members in Private Enterprises Using a Delphi Method. *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, 32(1),79-94
- Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014).Key Competences of Public Sector Project Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 247-256.
- Jamshidi, M. H. M., Rasli, A., & Yusof, R. (2012).Essential competencies for the supervisors of oil and gas industrial companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 368-374.
- Järvalt, J. (2007). What does professionalisation of public service mean to Estonian top officials? Citeseer Working Paper, 1-19.
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2011). Politics perceptions as moderator of the political skill – job performance relationship : A two-study , cross-national , constructive replication. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 123-135.
- Kim, Y. (2010).Improving performance in US state governments: Risk-taking, innovativeness, and proactiveness practices. *Public Performance & Management Review*, 34(1), 104-129.
- Latham, G. P. & Dello Russo, S. (2008).The influence of organizational politics on performance appraisal. *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*, 388-410.
- Muchiri, R.W., Makokha, E., & Gichuhi, D.M. (2017). Selected Factors Influencing Effective Succession Planning in Deposit Taking Savings and Credit Cooperatives in Nyandarua County(A Case Study of Tower Savings and Credit Cooperative- Ol Kalou). *European Journal of Business and Management*, 9, 120-129.
- Nielsen,P. A.(2014). Performance management, managerial authority, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 431-458.
- Park, S. & Cho, Y. J. (2014). The influence of executive selection factors on the performance of public sector organizations in Korea. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 412-440.
- Rasdi, R. M., Ismail, M., Uli, J., & Noah, S. M. (2009). Towards Developing a Theoretical Framework for Measuring Public Sector Managers' Career Success. *Journal of*

European Industrial Training, 33(3), 232-254.

Razimi, M. S. B. A., Noor, M. M., & Daud, N. M. (2014). The concept of dimension in human resource management from Islamic management perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 20(9), 1175–1182.

Sandelowski, M. & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. springer publishing company.

Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. K., & Brooks, R. (2016). The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship. *Australian Journal of Management*, 41(1), 161–181.

Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.

Thebe, T. P. & Van der Waldt, G. (2014). A recruitment and selection process model: The case of the Department of Justice and Constitutional Development., *Administratio Publica*, 22(3), 6-29

Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J., & Ferris, G. R. (2013). Social Influence and Interpersonal Power in Organizations: Roles of Performance and Political Skill in Two Studies. *Journal of Management*, 39(6), 1529–1553.

Wolff, H.G. & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196.

