

مقاله پژوهشی

تبیین تجربه سیاست‌گذاران و متخصصان مدیریت در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های موجود ارتقاء مدیران آموزش عالی در قانون مدیریت خدمات کشوری

حسین پاشایی قراگزیبل^۱، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی^{۲*}

چکیده

هدف: مطالعه حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های موجود ارتقاء مدیران عالی در قانون مدیریت خدمات کشوری انجام شد.

طراحی/ روش‌شناسی/ رویکرد: مطالعه کیفی حاضر با رویکرد پدیدارشناسی در آبان ماه ۱۳۹۷ بر روی ۲۹ تن از متخصصین و سیاست‌گذاران عرصه مدیریت به روش نمونه‌گیری هدفمند و تا اشباع داده‌ها، با رعایت محرمانه بودن اطلاعات و امکان ترک مطالعه در هر زمان که مایل بودند، ادامه یافت. روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق باز و نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. تمام مصاحبه‌ها ضبط و سپس، کلمه به کلمه دست‌نویس شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش: با تحلیل و ادغام مؤلفه‌های اصلی، ۸ مؤلفه اصلی شناسایی و با تحلیل مؤلفه‌های اصلی، ۴۶ مؤلفه فرعی استخراج گردید. چستی ارتقاء، چرایی ارتقاء، عوامل مؤثر بر ارتقاء، ویژگی قانون، راهکارهای ارتقاء درست، آسیب‌شناسی قانون در خصوص ارتقاء، پیامدهای ارتقاء درست و پیامدهای ارتقاء نادرست به‌عنوان مضمون‌های اصلی انتخاب شدند.

محدودیت‌ها و پیامدها: به دلیل تعدد متغیرهای پژوهش و پیچیدگی‌های خاص پژوهش، برای پژوهش‌های آینده باید سایر مؤلفه‌های متغیرها به‌طور دقیق بررسی شوند تا دیگر روابط متغیرها هر چه شفاف‌تر و جامع‌تر شناخته شود.

پیامدهای عملی: مدیران سازمان می‌توانند در کارکنان خود انگیزه‌ای به وجود آورند تا میزان دانش و تخصص افراد برای دستیابی به هدف افزایش یابد.

ابتکار یا ارزش مقاله: در این پژوهش از تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های موجود ارتقاء مدیران عالی در قانون مدیریت خدمات کشوری، فرسودگی شغلی، تدوین آیین‌نامه‌های قبل از اجراء کارآمدی، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و به‌روز کردن از طرق مختلف از مهم‌ترین مؤلفه‌های هستند که بایستی در ارتقاء مدیران عالی در قانون مدیریت خدمات کشوری به آن‌ها توجه کرد.

نوع مقاله: مقاله علمی.

مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی
گرایش نیروی انسانی، دانشگاه آزاد
اسلامی، واحد قائمشهر، قائمشهر،
ایران.

hossein.pashae@yahoo.com
۲. استادیار، عضو هیات علمی دانشگاه
آزاد اسلامی، واحد بناب، بناب، ایران
(*نویسنده مسئول).

farhadirani90@yahoo.com

کلمات کلیدی: تجربه، سیاست‌گذاران و متخصصان مدیریت، ارتقاء، قانون مدیریت خدمات کشوری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۰۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۱۰ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Explaining the experience of policymakers and management professionals in identifying the existing dimensions and components of upgrading top executives in the State Services Management Act

Hossein Pashaei Qaragzail¹, Farhad Nejad Haji Ali Irani^{2*}

Authors

1. PhD student in Management and Human Resources, Islamic Azad University, Bonab Branch, Bonab, Iran.

hossein.pashae@yahoo.com

2. Assistant Professor, Faculty Member of Islamic Azad University, and Ahad Bonab, Bonab, Iran (*Corresponding Author).

farhadirani90@yahoo.com

Abstract

Purpose: The aim of this study is to identify the dimensions and components of the promotion of senior managers in the Civil Service Management Law.

Design / methodology / approach: The present qualitative study continued with the phenomenological approach in November 2018 on 29 experts and policymakers in the field of management by targeted sampling method and up to data saturation, with respect to confidentiality of information and the possibility of leaving the study at any time. Data collection was performed through in-depth and semi-structured in-depth interviews. All interviews were recorded and then, word by word, handwritten and analyzed.

Findings: By analyzing and integrating the main components, 8 main ones were identified and by analyzing them, 46 sub-components were extracted. What is upgrading, why upgrade, factors affecting upgrade, feature of the law, right upgrade strategies, pathology of the upgrade law, the consequences of the right upgrade, the consequences of the wrong upgrade, were chosen as the main themes.

Limitations and Consequences: Due to the multiplicity of research variables and the specific complexities of the research, other components of the variables should be carefully considered for future research so that the other relationships of the variables are more transparent and comprehensive.

Practical implications: Organizational managers can motivate their employees to increase their knowledge and expertise to achieve the goal.

Originality or value of the article: In this study, analyzing the answers of the interviewees to identify the dimensions and components of the promotion of senior managers in the Civil Service Management Law, job burnout, compiling pre-implementation regulations, efficiency, creating databases and updating in various ways are the most important components that should be promoted. Top managers in the Civil Service Management Law should pay attention to them.

Article Type: Scientific Article

Key words: Experience, Policy Makers, and Management Specialists, Upgrades, and Service Management Services.



انتصاب شغلی نیروی کار وظیفه‌ای مهم از وظایف مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی بوده که نقش عمده‌ای در موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمانی دارد زیرا موفقیت هر سازمانی بستگی به کارکنان آن داشته و رقابت‌پذیری و بقای سازمان وابستگی بالایی به داشتن افراد مناسب در شغل‌های مناسب و در زمان مناسب دارد (Ahi & Beh Jani, 2012).

همه سازمان‌ها به نیروی انسانی به‌عنوان یک عامل کلیدی توجه می‌نمایند. مدیران سازمان تلاش می‌کنند که در کارکنان خود چنان انگیزه‌ای به وجود آورند تا ضمن ایجاد احساس سربلندی و خشنودی در ایشان سازمان نیز بتواند از نهایت توان، مهارت، دانش و تخصص افراد برای دستیابی به هدف‌های خود بهره‌مند گردد. در طول دهه‌های گذشته مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی یکی از پیشروترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی بوده است (Barroj, 1996). انتصاب عبارت است به کار گماردن داوطلب در شغلی که بر مبنای اطلاعات به‌دست آمده، متناسب با آن شغل است (Mir Sepasi, 2000). به‌عبارت دیگر، انتصاب شایسته و مطلوب زمانی انجام می‌پذیرد که در شغل مورد نظر، افرادی به کار گمارده شوند که متناسب با آن شغل باشد به تعبیر دیگر ویژگی‌های شاغل، متناسب با ویژگی‌های شغل باشد (Flippo, 1975). ارتقاء یکی از اعمال دولتی می‌باشد که در پر کردن انتصابات نقش بسزا و مؤثری دارد، به این صورت که ارتقاء اگر در یک مسیر شغلی درستی قرار بگیرد و بر اساس شایستگی باشد سبب پر کردن پست‌های خالی می‌شود.

به‌طور کلی انتصاب و ارتقاء بخش بنیادین در مدیریت دولتی محسوب می‌شود که رویکردهای مختلف در مدیریت دولتی سبب مدل متفاوت در ارتقاء و انتصاب می‌شود که سه رویکرد مختلف در مدیریت دولتی وجود دارد: ۱- نگرش مدیریتی در مدیریت دولتی ۲- نگرش سیاسی در مدیریت دولتی ۳- نگرش حقوقی در مدیریت دولتی (Vahed, 2016).

قانون مدیریت خدمات کشوری شامل ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده مختلف می‌شود که هدف اصلی از تنظیم و اجرای آن سالم‌سازی نظام اداری کشور است. یکی از مواد مهم این قانون ماده ۵۴ آن می‌باشد که مربوط به انتصاب و ارتقاء شغلی است. در قانون جدید هر کارمند با توجه به شرایط تحصیلی و تجربه خود و احراز شایستگی و عملکرد خود در پست و مأموریت‌های قبلی ارتقای شغلی پیدا می‌کنند. از طرف دیگر در قانون جدید تأکید شده است که ۸۵ درصد مدیران باید از درون سازمان بر اساس طی کردن مسیر ارتقای لازم انتصاب شوند. در این قانون دوره خدمت در پست‌های مدیریتی به ۴ سال محدود شده است که با نظر مسئولان رده بالاتر تمدید می‌شود (Kheibar, 2016).

امروزه ادامه حیات سازمان‌ها در گرو میزان توسعه‌یافتگی مدیران می‌باشد. به‌عبارت دیگر مدیریت توسعه در سازمان‌ها، بدون توسعه‌یافتگی مدیران امکان‌پذیر نیست، مدیران توانمند و شایسته بزرگ‌ترین سرمایه‌های یک سازمان و محور توسعه و پیشرفت آن به شمار می‌رود. بر این اساس مسأله‌ی انتصاب مدیران در طول عمر سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است. زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد (Sham et al., 2018). سازمان‌ها

پدیده‌های اجتماعی هستند که به‌طور آگاهانه، هماهنگ شده و دارای مرز نسبتاً مشخص با محیط می‌باشند و برای تحقق هدف یا اهدافی به صورت مستمر فعالیت می‌کنند (Arman & Joshaghani, ۲۰۱۵).

در دهه‌های اخیر شاهد تحقیقات گسترده و بحث و گفت‌وگوی مستمر میان اندیشمندان مدیریت دولتی درباره بهترین شیوه و راهبرد برای تجدید حیات و نوآفرینی فرایندهای مدیریتی در سازمان‌های دولتی بوده‌ایم. انتخاب چارچوب‌های جدید مدیریتی به‌تناسب فرهنگ و قانون اساسی کشورها (به‌گونه‌ای که تسهیل‌کننده سیاست‌ها و اقدامات توسعه‌ای باشد) برای همه کشورها و به‌ویژه کشورهای درحال توسعه نه فقط یک هدف، بلکه یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است (Ogunyomi, 2016). تحلیل مؤلفه‌ها و نقش و کارکرد دولت در سند چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران بیانگر این واقعیت است که دولت با ساختاری قاعده‌مند و منعطف و با بهره‌گیری از نیروی انسانی متعهد و توانمند، باید نقش تأمین‌کننده کالای عمومی، شریک در عرضه کالای ممتاز، ضابطه‌گذار، ثبات‌بخش، عدالت‌گستر و ناظر هدایتگر را در عرصه تحولات کشور ایفا نماید. سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری و تجارب نوین بشری، استقرار دولت شایسته را در چارچوب مدیریت‌گرایی و حداقل‌سازی نقش تصدی‌گری، به‌عنوان یکی از راهبردهای اصلی تحول در بخش دولتی کشور، هدف گرفته است (Eskandari et al., 2015). این نظام مهم در صورتی که طی اجرای اقدامات خود مورد بازنگری و بازسازی قرار نگیرد، به مرور دچار آسیب شده و برنامه‌های تحول برای بهبود شرایط را سخت‌تر و طولانی‌تر می‌نماید. در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی صورت گرفته تا در بخش دولتی به اصطلاح کوچک‌سازی شود و وظایف تصدی‌گری دولت به بخش خصوصی واگذار شود، از جمله این اقدامات می‌توان به قانون مدیریت خدمات کشوری اشاره کرد که در آن به نحوی اصول مدیریت‌گرایانه اعمال شده است (Dominguez, 2011). در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ تحولاتی در بخش‌های امور دولتی کشورهای پیشرفته به وقوع پیوست. شکل دقیق سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک اداره امور دولتی که در طول سال‌های قرن بیستم حالت مسلط را داشت، به مدیریت دولتی با قابلیت انعطاف و مبتنی بر بازار تبدیل شد. این تغییر و تبدیل نه یک تجدید نظر ساده یا یک تغییر جزئی در شیوه مدیریت، بلکه تغییری همه‌جانبه در نقش مدیریت جامعه و رابطه بین دولت و شهروندان و به‌تبع آن مبانی قانونی بود. بررسی نظام اداری کشور ایران نیز بیانگر اشکالاتی بوده که از جمله آن می‌توان به عدم تفکیک حوزه‌های حاکمیتی از تصدی‌گری، فقدان روحیه نوآوری، عدم تعیین مناسب نقش سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت دولت، فقدان یک نظام ارزیابی عملکرد جامع و مستمر و نتیجه‌گرا، بی‌عدالتی در نظام پرداخت شاغلان و بازنشستگان، عدم استفاده جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات، عدم توجه به حقوق مردم در مواجهه با نهادهای دولتی، ابهام در نظام ارتقای مدیریت، فراگیر نبودن قوانین و عدم تناسب نظام پاداش با عملکرد اشاره کرد (Mir Mohammadi and Hassanpour, 2012). چنین وضعیتی مسئولان کشور را بر آن داشت تا تدوین قانونی جامع برای حل مشکلات نظام اداری را در دستور کار خود قرار دهند. قانونی که بتواند به‌صورت یکپارچه تمام عوامل مؤثر را شناسایی کرده و بر آن اساس راه‌حل‌های مناسبی را با در نظر گرفتن مفاهیم فرهنگی و دینی و ملاحظات ملی و با بهره‌گیری از نظریه‌های نوین مدیریتی و تجارب مفید سایر کشورها ارائه کند. به همین دلیل در ایران نیز با یک تأخیر زمانی، نهادها و سازمان‌هایی برای بهبود و تقویت نظام اداری ایجاد و برنامه‌ها و قوانین لازم‌تدوین و به اجرا گذارده شدند. در اسناد و قوانین بالادستی

همچون سند چشم‌انداز توسعه، سیاست‌های کلی نظام، برنامه‌های تحول، قوانین برنامه، قانون سیاست‌های اجرایی اصل (۴۴) قانون اساسی و به‌طور خاص قانون مدیریت خدمات کشوری که دارای نقش کلیدی در بوروکراسی و نظام اداری کشور است، نقش و مشارکت جامعه مدنی و سازمان‌های غیردولتی در مدیریت جامعه و تغییر نقش دولت از یک متولی امور به یک ناظر، حامی، هادی و سیاست‌گذار مورد توجه قرار گرفت. در این بین قانون مدیریت خدمات کشوری به‌عنوان جامع‌ترین و با اهمیت‌ترین سند قانونی مربوط به نظام اداری به تصویب رسید. قانونی که پس از ۴۰ سال حاکمیت قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ برنامه‌های تحول در بوروکراسی کشور را هدف قرار داد. قانون مدیریت خدمات کشوری شامل ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده مختلف می‌شود که هدف اصلی از تنظیم و اجرای آن سالم‌سازی نظام اداری کشور بود که فصل هشتم و به‌ویژه ماده ۵۴ آن در زمینه انتصاب و ارتقای شغلی تأثیری معنادار بر مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی از خود به‌جای گذاشته است (Tehrani et al., 2014).

در اغلب کشورهای پیشرفته دنیا، دولت‌ها جهت مقابله با تهدیدات پیش رو و جلب رضایت هر چه بیشتر شهروندان، تغییرات اساسی در ساختار و بازآفرینی دولت دست زده‌اند (Al.Omari, 2006). سمت‌ها و پست‌های دولتی به دلیل تعیین‌کنندگی در اهداف و اجرای سیاست‌ها از حساسیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد، ویژگی‌های آن پست و همین‌طور شخصی که آن پست را پر می‌کند، از دیرباز مورد نظر دانشمندان مدیریت بوده است (Kurniati, 2010). در واقع یکی از مهم‌ترین نظام‌های هر سازمان یا شرکت، نظام مدیریت آن است که تأثیر زیادی روی عملکرد سازمان دارد (Sanchez & Soriano, 2011). امروزه نقش مدیران شایسته و توانمند در اداره کلیه نهادها و سازمان‌ها و ادارات بر کسی پوشیده نیست. قوانین و مقررات و ضوابط اجرایی هر سازمان هر اندازه با دقت و کامل تنظیم شده باشد، زمانی می‌تواند بازدهی مطلوب داشته باشد که به دست مدیران و مجریان شایسته و کارآمد به مرحله اجرا درآید (Alaghband, 2015). مدیران در عرصه فرا-صنعتی و توسعه تجارت جهانی با تغییرات ناآشنا و غافلگیرکننده‌ای روبرو شده‌اند و در عصری که آهنگ شتاب‌دهنده تغییر و حضور شرکت‌های فراملیتی با شعار جهانی فکر کن و منطقه‌ای عمل کن اعضاء را با چالش‌ها مواجه و نظریه‌های مدیریتی را خلق و قوانین و محیط رقابتی سنتی را درهم‌ریخته است (Yan jiang & Liu, 2015). بررسی‌های تجربی و آماری در سازمان‌های مختلف دولتی کشور نشان داده است که در ۱۰ ساله اخیر رویکردهای انتصاب شغلی مدیران چندان موفقیت‌آمیز نبوده و افراد در مشاغل جدید خود از یک‌سو از سطح رضایت پایین‌تری برخوردار و از سوی دیگر سطح بهره‌وری پایین‌تری را ارائه نمودند. رویکردها و روش‌های ارتقاء و انتصاب شغلی به میزان تقریباً زیادی در این سازمان‌ها ناکارآمد جلوه می‌کنند. از سوی دیگر این سازمان‌ها فاقد رویکردهای سامانمند در زمینه شناسایی واجدین ارتقاء یا انتصاب شغلی می‌باشد که این خود یکی از بزرگ‌ترین معضلات آن است (Alaghband, 2015). ارتقای شغلی نیروی کار یک وظیفه مهم در هر سازمانی بوده که نقش عمده‌ای در موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمانی دارد، زیرا موفقیت هر سازمان بستگی به مدیران آن داشته و رقابت‌پذیری و بقای سازمان وابستگی بالایی به داشتن افراد مناسب در شغل‌های مناسب مدیریتی و در زمان مناسب دارد (Ahi & Beh Jani, 2012). فرایند ارتقاء و انتصاب مسیر چندلایه حرفه‌ای است که در آن ارزیابی دقیق توانایی‌های مختلف مدنظر است. تصمیم‌گیری در خصوص ارتقاء و انتصاب مدیران

شايسته از مهم‌ترين و حساس‌ترين مسائل در فرايند کار هر سازمانی است که در صورت عدم انتخاب صحيح، سازمان‌ها را با آسیب‌های جدی مواجه می‌سازد (Yashiru, 2010) آسیب‌های سازمانی به‌ویژه در بخش انتصاب و ارتقای مدیران، با ساختار بسیار بد است که اگر به‌موقع درمان نشود، سازمان را در یک دوره زمانی به‌سوی نابودی می‌کشاند (Robbins, 2012). آسیب‌شناسی سازمانی اغلب به‌عنوان حساس‌ترین جزء استقرار یک طرح بهبود سازمان تلقی می‌گردد. از این‌رو، یکی از مهم‌ترین اقداماتی که شرکت‌ها و سازمان‌های موفق برای ارتقای اثربخشی خود انجام می‌دهند، آسیب‌شناسی صحيح و به‌موقع است (Enache, 2010).

در حوزه منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین و چالش برانگیزترین قوانینی که در کشور به اجرا در آمده و بسیاری از امور جاری کشور را نیز تحت تأثیر خود قرار داده است، قانون مدیریت خدمات کشوری است. این قانون در ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده که در فصول مختلف آن با رویکردی جامع، به موضوع نقش، راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت، ساختار سازمانی دستگاه‌ها، چارچوب مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های دولتی، الگوی جدید حقوق و مزایای کارکنان، نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد، انتصاب و ارتقای شغلی، تأمین اجتماعی و بازنشستگی توجه شده است (Aminnejad et al., 2015).

بررسی‌های تجربی و آماری در سازمان‌های مختلف دولتی کشور نشان می‌دهد که در ۱۰ ساله اخیر رویکردهای انتصاب شغلی مدیران چندان موفقیت‌آمیز نبوده و افراد در مشاغل جدید خود از یک سو از سطح رضایت پایین‌تری برخوردار و از سوی دیگر بهره‌وری پایین‌تری را ارائه نمودند. رویکردها و روش‌های ارتقاء و انتصاب شغلی به میزان تقریباً زیادی در این سازمان‌ها، ناکارآمد جلوه می‌کنند. از سوی دیگر این سازمان‌ها فایده رویکردهای سیستماتیک در زمینه شناسایی واجدین ارتقاء یا انتصاب شغلی می‌باشد که این خود یکی از بزرگ‌ترین معضلات است (Alaghband, 2015).

لذا با توجه به اهمیت انتصاب و ارتقاء شغلی و به‌کارگیری مکانیسم و روش‌های علمی و قانون‌مند از طریق اعمال نظام‌های آموزشی مستمر و اثربخش و ارائه پاداش‌های مؤثر و ایجاد انگیزه و سایر تمهیدات مربوط به نگهداری نیروی انسانی بر میزان بازدهی و ثمربخشی آن بیفزاید. بنابراین هدف و رسالت چنین سیستمی ایجاد بسترهای مناسب برای استقرار نظامی است که کلیه عملیات مربوط به انتصاب و ارتقاء شغلی بر اساس شایستگی و عملکرد استوار گردد (Ahmadi, 2016).

لذا با توجه به اهمیت انتصاب و ارتقاء شغلی مدیران و ضعف قانون خدمات کشور در فصل ۸ در خصوص تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که بتوان به‌طور شفاف در فرايند انتصاب و ارتقاء بر آن استناد کرد. این دغدغه را در محقق به وجود آورده که چه آسیب‌ها و چالش‌هایی در قانون خدمات کشوری در بعد انتصاب و ارتقاء شغلی وجود دارد و اینکه فرآیند آسیب‌شناسی در صورتی کامل خواهد بود که همه‌جانبه باشد (Bessel and Kim, 2008). آنچه در مفهوم آسیب‌شناسی سازمانی وجود دارد این است که ابتدا کلیه عناصر سازمانی مؤثر و همچنین رابطه میان آنها باید شناسایی شود (Jasinvij, 2010). مطالعات آسیب‌شناسی سازمانی در گام نخست با روش‌های مختلف نوع بیماری سازمان را تشخیص داده و در گام بعدی برای مداوای بیماری، راهکارها و نسخه‌های

درمانی مرتبط می‌پیچد و ضمن ایجاد تعادل در سامانه و افزایش بهره‌وری سازمانی عواقب مثبتی را برای جامعه و سازمان به بار می‌آورد (Pouras and Berg, 2008).

قانون خدمات کشوری که با هدف یکپارچگی نظام‌های اداری در کلیه دستگاه‌های اجرایی و ایجاد تناسب در نظام‌های پرداخت در کشور پا به عرصه اجرا نهاد، لکن به جهت کاستی‌ها و ابهام‌هایی که در اجرا با آن مواجه گردید به مرور انسجام و یکپارچگی خود را از دست داده است (Shahlaati, 2017). قانونی که قرار بود به وسعت نظام اداری کشور باشد و کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسه‌ها یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و کلیه دستگاه‌هایی که شمول قانون بر آن‌ها مستلزم است را در شمول خود داشته باشد به قانونی ناکارآمد تبدیل شده است (Maliki et al., 2016).

طهرانی و همکاران (۲۰۱۴) اعتقاد دارند که قانون مدیریت خدمات کشوری در ساختار قوانین کشور از جایگاهی که بتواند نقش و اندازه دولت و شیوه اداره حکومت را تعیین کند برخوردار نیست و صرفاً بایستی به مباحث مربوط به نظام اداری از جمله انتصاب و ارتقاء بپردازد. نتایج حاصل از پژوهش مرتضوی و همکاران (۲۰۱۲) نشانگر آن است که بیشترین مشکلاتی که بر سر اجرای قانون خدمات کشوری است ناشی از عدم سازماندهی و هماهنگی بخش‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، عدم آموزش و آگاهی‌بخشی عمومی و فرهنگ‌سازی برای اجرای قانون مذکور، عدم هماهنگی قانون با دانش و آگاهی‌های مسئولان، عدم رعایت شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و نیز ارزیابی شکلی و غیرشفاف بودن است. عدم توجه به تحولات نظری در حوزه خدمات عمومی، جزئی و تفصیلی بودن بیش از حد قانون و محدود کردن آزادی عمل جریان و وجود تشریفات متعدد می‌باشد. از سوی دیگر اثربخشی و کارایی مدیران نیز مستلزم داشتن مهارت‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای است. نقصان هر یک از مهارت‌ها احتمال موفقیت سازمان را به‌عنوان یک کل کاهش می‌دهد. بنابراین هر یک از مهارت‌ها جهت انجام وظایف مدیریت اهمیت دارند (Anderson, 1998). به‌عبارت‌دیگر صلاحیت و کیفیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی یکی از مهم‌ترین عوامل استمرار موفقیت در سازمان است و مدیران برای داشتن کارایی لازم نیازمند مهارت‌های اساسی هستند (Jasbi, 1997). از این رو انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرآیند کار هر سازمانی خواهد بود بنابراین برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند (Marsei, 2007).

تحقیقات افشاری (۲۰۱۲) و پاتریچادی^۱ (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که یکی از عوامل مهم در توسعه و موفقیت سازمان‌ها شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای مدیران آن می‌باشد. از این رو این پژوهش در صدد آن است که ضمن شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های موجود در قانون خدمات کشوری ابعاد و مؤلفه‌های موجود ارتقاء مدیران عالی در قانون مدیریت خدمات کشوری را شناسایی و تعیین نماید.

^۱ Patrighadi

این تحقیق به شیوه کیفی و با بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی توصیفی به تبیین تجربه سیاست‌گذاران و متخصصان مدیریت پرداخته است. متخصصین شرکت‌کننده در این پژوهش از هر دو جنس بودند. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند از متخصصین و سیاست‌گذاران عرصه مدیریت انتخاب و با انجام هفده مصاحبه، اطلاعات به اشباع رسید و لذا مصاحبه‌های بیشتر نیاز نشد.

در این تحقیق از روش مصاحبه عمیق جهت جمع‌آوری داده‌ها بهره گرفته شده است. مصاحبه‌ها توسط محقق به شیوه فرد به فرد و به صورت حضوری، در مدت ۵۰ تا ۷۰ دقیقه و در یک جلسه انجام شد. سؤالات در طی یک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مطرح شدند و افراد شرکت‌کننده به آنها پاسخ دادند. سؤال اصلی مطرح شده در این بخش شامل این بود که دیدگاه یا تجارب شما از ابعاد و مؤلفه‌های موجود ارتقاء مدیران عالی در قانون مدیریت خدمات کشوری شامل چه مواردی است؟ عبارات و نظرات مصاحبه‌شونده توسط دستگاه ضبط صوت، ضبط شد و پس از اتمام جلسه مصاحبه، لفظ به لفظ متن مصاحبه پیاده شد. به منظور رعایت اصول تحقیق، عبارات و جملات افراد شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها با حفظ معنی به صورت ادبیات نگارشی نوشته شد. در این پژوهش به منظور رعایت نکات اخلاقی قبل از شروع مصاحبه، فرد شرکت‌کننده از هدف انجام طرح و مصاحبه آگاه شد و با رضایت کتبی از حضور در پژوهش، مصاحبه انجام و ضبط گردید. به این ترتیب موارد زیر به عنوان نکات اخلاقی که در این بررسی به آنها توجه شد، به اطلاع افراد شرکت‌کننده رسید. الف) اطلاعات به دست آمده در مصاحبه بدون ذکر نام شرکت‌کنندگان استفاده شده است. ب) به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که گفته‌های ایشان محرمانه خواهد بود و در هیچ جا به نفع یا بر علیه ایشان مورد استفاده قرار نخواهد گرفت. ج) مصاحبه‌کننده از گفته‌های افراد شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها به طور دقیق و بدون هرگونه دخل و تصرف در صحبت‌های افراد استفاده کرده است. د) سخنان اهانت‌آمیز به اشخاص حقیقی و حقوقی در صورت وجود، از سخنان شرکت‌کنندگان حذف شد و فرد شرکت‌کننده در جریان حذف این بخش از سخنانش قرار گرفت.

به منظور حفظ صحت و استحکام داده‌ها در این پژوهش، سؤالات تحقیق در جهت کاهش یا حذف احتمال ارائه اطلاعات نادرست از سوی متخصصین تعلیم و تربیت و آموزش بهداشت به شیوه‌های مختلف از شرکت‌کنندگان پرسیده شد. به این ترتیب ثبات پاسخ‌ها مشخص گردید. از آن جا که روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق روش مصاحبه عمیق بود، سعی شد که مصاحبه‌ها با دقت و بدون سوگیری انجام شود تا به میزان کافی مطالب در مورد سؤالات پرسیده شود، به صورتی که اگر محقق دیگری در همان وضع یا وضع مشابه فرایند را تکرار کند به همان پاسخ‌ها یا پاسخ‌های مشابه دست یابد. همچنین برای اطمینان از قابل اعتماد بودن تحلیل داده پژوهشگر با مراجعه به هر یک از متخصصین، نظر آنان را در مورد این که آیا توصیف جامع و نهایی یافته‌ها منعکس کننده تجربه آنها است یا نه، جویا شد (Member check). در صورت حذف یا اضافه کردن مطالبی توسط متخصصین، این مسأله در متن نهایی داده‌ها لحاظ گردیده است. به عبارتی می‌توان گفت شیوه اصلی حفظ روایی و پایایی داده‌ها در این پژوهش، ثبت مصاحبه‌ها و تأیید توصیف‌های نهایی توسط متخصصین بود.

شایان ذکر است از آن جا که در این پژوهش بر اصل محرمانه ماندن اسامی افراد تأکید شده است، لذا افراد شرکت کننده به ترتیب انجام مصاحبه‌ها، با حروف الفبا مشخص شده‌اند. همچنین در این مقاله بر اساس ادبیات ارجحیت شخص^۲ سعی شده است از به کارگیری کلمات دارای بار منفی نظیر معلول، ناتوان و یا بیمار اجتناب شود. مؤلفین از کلمات دارای بار مثبت استفاده کرده‌اند، اما در نقل قول‌های افراد شرکت کننده در مصاحبه‌ها، به منظور حفظ امانت‌داری کلماتی که خود آن افراد شرکت کننده به کار گرفته‌اند، نوشته شده است. به منظور تفسیر و تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده در این تحقیق، از روش Colaizzi بهره گرفته شده است. مراحل کار به ترتیب زیر بود:

الف) شرح دادن پدیده مورد نظر؛

ب) گردآوری توصیف‌های شرکت کنندگان در مورد پدیده؛

ج) مطالعه تمام توصیف‌هایی که شرکت کنندگان در مورد پدیده مورد نظر بیان کرده‌اند؛

د) مراجعه به نوشته‌های اصلی و استخراج جملات مهم؛

ه) مشخص شدن معنی هر کدام از جملات مهم؛

و) سازماندهی معانی فرموله شده در خوشه‌های مضمون؛

ز) یک توصیف جامع و کامل؛

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

با مطالعه مکرر متون پیاده شده، جملات دارای اهمیت ویژه انتخاب شد. با شیوه تجزیه و تحلیل Colaizzi نسبت به تجزیه و تحلیل داده‌ها اقدام گردید. این تعداد جمله در طی مطالعات بعدی به ۱۱۹۰ جمله تقلیل یافت. در نهایت با بررسی این جملات و معانی آن‌ها ۴۶ جمله کلیدی گزینش شد و ۸ مولفه اصلی پژوهش انتخاب گردید.

زمینه کلی، مضامین اصلی و زیرمضمون‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. زمینه کلی، مولفه‌های اصلی، مولفه‌های فرعی، فراوانی، درصد و رتبه ابعاد و مولفه آسیب‌های قانون مدیریت خدمات کشوری در خصوص ارتقاء شغلی مدیران عالی

رتبه	درصد	فراوانی	مضمون فرعی	مضمونهای اصلی	ردیف
۱۲	۰.۰۰۴	۵	پیشرفت شغلی	چیستی ارتقاء	۱
۱۳	۰.۰۰۳	۴	وظایف و مسئولیت‌های جدید		۲
۱۲	۰.۰۰۴	۵	استفاده از ظرفیت‌ها	چرایی ارتقاء	۳
۷	۰.۰۰۱	۱۲	حفظ و نگهداری نیروی شایسته در سیستم		۴
۷	۰.۰۰۱	۱۶	شایستگی و توانمندی کارکنان		۵
۴	۰.۰۰۴	۵۸	نظام ارتقاء عادلانه		۶

² . People first language

۲	۰.۰۶	۷۴	کارآمدی (ارتقاء براساس عملکرد)	عوامل موثر بر ارتقاء	۷
۷	۰.۰۱	۲۰	مسئولیت‌پذیری اجتماعی		۸
۶	۰.۰۲	۳۴	شرایط تجربی، تخصصی و تحصیلی		۹
۷	۰.۰۱	۱۸	مهارتهای میان فردی		۱۰
۷	۰.۰۱	۲۲	مهارتهای تصمیم‌گیری		۱۱
۱۳	۰.۰۰۳	۴	فراگیر بودن	ویژگی قانون	۱۲
۱۳	۰.۰۰۳	۴	همگانی بودن		۱۳
۱۰	۰.۰۰۶	۸	عدالت‌محوری		۱۴
۷	۰.۰۱	۱۲	طراحی شغل و تعیین شایستگی‌ها	راهکارهای ارتقاء درست	۱۵
۷	۰.۰۱	۱۲	تعیین عملکردهای قابل سنجش و اندازه‌گیری (تعیین شاخص ارزیابی)		۱۶
۴	۰.۰۴	۵۶	رصد و پایش مستمر عملکرد کارکنان (ارزیابی عملکرد)		۱۷
۵	۰.۰۳	۴۴	ارائه بازخورد		۱۸
۱	۰.۰۸	۱۰۰	تدوین آیین‌نامه‌های قابل اجرا		۱۹
۳	۰.۰۵	۶۸	ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و به‌روز کردن اطلاعات		۲۰
۴	۰.۰۴	۴۹	عملکرد موقعیتی و زمینه‌ای		۲۱
۵	۰.۰۳	۴۲	عدم تعامل و هماهنگی اجزا		۲۲
۴	۰.۰۴	۴۸	عدم وجود نگرش سیستمی		۲۳
۸	۰.۰۰۸	۱۰	عدم ارائه بازخورد و ضعف گزارش‌دهی		۲۴
۸	۰.۰۰۸	۱۰	عدم انعطاف‌پذیری	۲۵	
۴	۰.۰۴	۵۹	عدم توانایی سیستم در مدیریت افراد	۲۶	
۷	۰.۰۱	۱۲	عدم موقعیت‌محوری	۲۷	
۴	۰.۰۴	۴۸	عدم ارتباطات انسانی مناسب	۲۸	
۷	۰.۰۱	۱۳	ارتقاء آسانسوری و رابطه‌ای	آسیب‌شناسی قانون در خصوص ارتقاء	۲۹
۵	۰.۰۳	۳۶	برخورد سلیقه‌ای با قانون (مقاومت در اجرای قانون)		۳۰
۴	۰.۰۴	۵۰	ضعف سیستم‌های اطلاعاتی	۳۱	
۷	۰.۰۱	۱۷	خدمات‌رسانی با کیفیت	پیامدهای ارتقاء درست	۳۲
۱۱	۰.۰۰۵	۶	افزایش سرمایه اجتماعی		۳۳
۱۱	۰.۰۰۵	۶	ماندگاری نیروی انسانی		۳۴
۶	۰.۰۲	۲۴	رضایت ارباب رجوع		۳۵
۱۰	۰.۰۰۶	۸	کاهش هزینه‌ها		۳۶
۹	۰.۰۰۷	۹	تسهیل فضای کسب و کار		۳۷
۸	۰.۰۰۸	۱۰	ایجاد انگیزه		۳۸

۷	۰.۰۱	۲۰	ایجاد خلاقیت	پیامدهای ارتقاء نادرست	۳۹
۴	۰.۰۴	۵۵	ارتقاء سازمان		۴۰
۷	۰.۰۱	۱۸	عدم تحول ساختاری		۴۱
۷	۰.۰۱	۲۰	عدم تغییر و تحول سازمان		۴۲
۱۰	۰.۰۰۶	۸	فرسودگی شغلی		۴۳
۷	۰.۰۱	۱۴	عدم نگهداشت نیروی انسانی		۴۴
۸	۰.۰۰۸	۱۰	عدم تعهدپذیری کارکنان		۴۵
۷	۰.۰۱	۱۲	عدم مشارکت کارکنان		۴۶

بنابراین از میان ۴۶ محور به دست آمده از تحلیل پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های موجود ارتقاء مدیران عالی در قانون مدیریت خدمات کشوری، فرسودگی شغلی، تدوین آیین‌نامه‌های قبل از اجرا، کارآمدی، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و به‌روز کردن از طرق مختلف از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی هستند که بایستی در ارتقاء مدیران عالی در قانون مدیریت خدمات کشوری به آن‌ها توجه کرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای بررسی و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های موجود ارتقاء مدیران عالی در قانون مدیریت خدمات کشوری در این مرحله از تجارب زیست شده مدیران و متخصصان صاحب تجربه در این عرصه اطلاعات لازم جمع‌آوری شد. لذا ابتدا با بهره‌گیری از روش تحلیل پدیدارشناسی و سپس با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی چارچوب نظری مؤلفه‌های موجود در ارتقاء مدیران عالی تهیه و تدوین شد.

در این بخش، پژوهشگر به دلیل اینکه در طی بررسی قادر به شناسایی مؤلفه‌های معماری سازمان بر اساس چهارچوب مفهومی و مطالعات استنادی نبود از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با سیاست‌گذاران و متخصصان مدیریت به منظور شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر مؤلفه‌های موجود ارتقاء مدیران عالی استفاده شد و پس از انجام مصاحبه با ۲۹ نفر به اشباع رسیدند. این پاسخ‌ها چندین بار به صورت فعال و تعاملی خوانده شده‌اند و سپس به صورت باز کدگذاری شدند. پس از کدگذاری باز، داده‌های حاصل از آن بر اساس محوره‌های مشترکی که میان آن‌ها بروز یافته است در کنار هم قرار می‌گیرند و فراوانی آن‌ها محاسبه می‌شود. سپس کدهای محوری بر اساس همانندی و ناهمانندی‌هایی که با یکدیگر داشتند در تم‌هایی گنجانده شدند. کدهای محوری تحت پوشش آن در نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس وارد شدند تا بتوان با استفاده از آمار توصیفی، فراوانی و درصد هر یک را در پژوهش آشکار کرد. در نهایت با کنار هم قرار دادن این داده‌ها با استفاده از روش سنتز پژوهی و با بهره‌گیری از شیوه تحلیلی-استنتاجی، تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده انجام شد و مدل مفهومی مورد نظر طراحی و تدوین گردید. به طوری که ۸ مضمون اصلی و ۴۶ مضمون فرعی به طریق زیر به دست آمد که پیشرفت شغلی، وظایف و مسئولیت‌های جدید، استفاده از ظرفیت‌ها، حفظ و نگهداری نیروی شایسته در سیستم، شایستگی و توانمندی کارکنان، نظام ارتقاء عادلانه، کارآمدی (ارتقاء بر اساس عملکرد)، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، شرایط تجربی، تخصصی و تحصیلی، مهارت‌های میان فردی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، فراگیر بودن، همگانی بودن، عدالت محوری، طراحی شغل و تعیین شایستگی‌ها، تعیین عملکردهای قابل‌سنجش و اندازه‌گیری (تعیین شاخص

ارزیابی)، رصد و پایش مستمر عملکرد کارکنان (ارزیابی عملکرد)، ارائه بازخورد، تدوین آیین‌نامه‌های قابل‌اجرا، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و به‌روز کردن اطلاعات، عملکرد موقعیتی و زمینه‌ای، عدم تعامل و هماهنگی اجزا، عدم وجود نگرش سیستمی، عدم ارائه بازخورد و ضعف گزارش‌دهی، عدم انعطاف‌پذیری، عدم توانایی سیستم در مدیریت افراد، عدم موقعیت محوری، عدم ارتباطات انسانی مناسب، ارتقاء آسانسوری و رابطه‌ای، برخورد سلیقه‌ای با قانون (مقاومت در اجرای قانون)، ضعف سیستم‌های اطلاعاتی، خدمات‌رسانی با کیفیت، پیامدهای ارتقاء درست، افزایش سرمایه اجتماعی، ماندگاری نیروی انسانی، رضایت ارباب رجوع، کاهش هزینه‌ها، تسهیل فضای کسب و کار، ایجاد انگیزه، ایجاد خلاقیت، ارتقاء سازمان، عدم تحول ساختاری، پیامدهای ارتقاء نادرست، عدم تغییر و تحول سازمان، فرسودگی شغلی، عدم نگهداشت نیروی انسانی، عدم تعهدپذیری کارکنان و عدم مشارکت کارکنان به عنوان مضمون‌های فرعی انتخاب شدند.

در دو دهه اخیر، دولت‌ها به علت مشکلات اقتصادی و اداری متعدد با چالش‌های بزرگی در اداره امور خود مواجه شده‌اند. طی این دوره‌ها تشکیلات حجیم دولت‌ها از کارایی لازم برخوردار نبود و از هدف اصلی خود یعنی خدمت‌رسانی به مردم و جامعه دور مانده‌اند (Murari, 2013). رشد بیش از اندازه ابعاد دولت در سال‌های اخیر مخارج مربوط به اداره نظام مدیریت دولتی را سنگین نموده و فشار زیادی بر بودجه کشور وارد کرده است؛ همچنین نارضایتی مردم از شیوه ارائه خدمات دولتی و مشکلات اقتصادی موجب ایجاد مشکلات اساسی در اداره امور عمومی گردیده است. دولت‌ها برای حل مشکلات مدیریت دولتی سنتی به روش‌های مختلفی تحت عنوان مدیریت دولتی نوین همچون تغییرات وسیع در قانون و مقررات متوسل شده و ارگان‌ها و مؤسسات بین‌المللی چون سازمان همکاری و توسعه اقتصادی و بانک جهانی نیز در این زمینه راهکارهایی ارائه کردند. یکی از این تغییرات ارائه قانون مدیریت خدمات کشوری است که شامل ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده مختلف می‌باشد و هدف اصلی از تنظیم و اجرای آن سالم‌سازی نظام اداری کشور بود که فصل هشتم و به‌ویژه ماده ۵۴ آن در زمینه ارتقای شغلی تأثیری معناداری بر مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی از خود به‌جای گذاشته است. از یک طرف مدیران منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌های دولتی، به قانون مدیریت خدمات کشوری نگاه تهدیدی داشته و اغلب از اجرای آن گریزان هستند. در این شرایط قانون مذکور به‌جای آنکه فرصتی برای اصلاح نظام اداری و تسهیل در روند اثربخش بودن مدیریت منابع انسانی و اقدامات آن‌ها باشد، عملاً تبدیل به تهدیدی برای مدیران منابع انسانی گردیده است و برخی کارشناسان و صاحب‌نظران بر این اعتقادند که اشکالات شکلی و محتوایی قانون و در عین حال عدم تناسب مبانی نظری آن با شرایط حاکم بر نظام اداری کشور از جمله دلایل عدم توفیق دولت در اجرای قانون مذکور بوده است. از طرف دیگر سازمان‌ها بدون داشتن نظام‌های دقیق طراحی شده و هماهنگ با یکدیگر، نمی‌توانند به فعالیت‌های خود دوام بخشند و به اهداف بلندمدت از پیش طراحی شده دست یابند. با توجه به این مسائل ضرورت دارد که این قانون از جنبه‌های مختلف مورد بازبینی و آسیب‌شناسی قرار گیرد تا به‌درستی اجرا گردد و زمینه‌های هرچه بیشتر شایسته‌سالاری را فراهم آورد و به الگویی مناسب و کارآمد در راستای ارتقاء شغلی مدیران دست‌یابیم.

1. Ernststein, Allen C. Vanhankins, Francis, P. (۲۰۰۵). Fundamentals, Principles and Curriculum Issues; Translation, (Ghodsi Ahqar, Tehran; Islamic Azad University; Date of publication of the work in the original language of 2004).
2. Eskandari, M., & Bagheri, H. (۲۰۱۵). Using management information systems in user decision making. *Two Quarterly Journal of Cultural Protection of the Islamic Revolution*, ۱(۴), ۲۹-۱
3. Ahi, p., & Beh Jani, H. (۲۰۱۲). The role of career path planning in organizational success. *NAJA Human Resources Quarterly*, ۲۸, ۱۰۹-۷۹
4. Poladorg, A. M. (۲۰۰۹). Identification and prioritization of good governance indicators using hierarchical analysis technique (AHP), dissertation to receive a master's degree in public administration, Human Resources, Shahed University, Faculty of Humanities
5. John Best, W. (۲۰۱۱). "Research Methods in Educational and Behavioral Sciences", translated by Hassan Pasha Sharifi, Narges Taleghani, Roshd. Print .۱۱
6. Jalali, M., R. (۲۰۱۳). "Localization of Competencies", *Management Engineering Monthly*, 6 (51), ۴۶-۴۴
7. Jalilian, Hamidreza, M. M., & Kakai Mawaii, B. (۲۰۱۰). "Transformational Leadership and Employee Creativity", *Quarterly Journal of Police Human Development*, 7 (32), ۷۲-۵۹
8. Jamshidi, M., & Yazdanpour, Y. (۲۰۰۴). "Competence in Organizations", *Tadbir*, No. ۱۴۷
9. Chitsaz, E., Zolfagharzadeh, M. M., & Ghiasi Nodoshan, S. (۲۰۱۲). »Developing a Model of Axial Competencies of Cultural and Social Managers of Universities in Islamic Iran", *Management in Islamic University* ۲, First Year, Second Issue, pp. ۴۸-۲۷
10. Hafeznia, M. R. (۲۰۰۳). "Introduction to Research Methods in the Humanities", Tehran, Samat Publications, ۱th Edition
11. Hassani, D. (۲۰۱۰). "In Search of Merit", Bank, pp. ۱۳۰-۱۲۵
12. Hossein Ali, F., Malek, M. R. & Toloo, S. (۲۰۱۰). Analysis of AHP and ANP multi-criteria decision making methods in the optimal location of a pedestrian bridge in the environment.
13. Khaki, A. M., & Shafiei, M. (۲۰۱۲). Application of Prioritization of Network Analysis Process in Ideal Planning for Resource Allocation in Transportation", *Research Journal of Transportation*, Ninth Year, No. ۲, pp. ۱۹۰-۱۷۵
14. Khaki, Gh. (۲۰۱۱). "Research Methods with a Thesis Approach Approach", Tehran: Bazetab Publications.
15. Khalili Shoorini, S. (۲۰۱۰). "Humanities Research Methods", first edition, seventh edition, book publisher.
16. Khorshidi, A., & Ekrami, M. (۲۰۱۱), Identifying the constructive factors of managers' competence. *Journal of Law Enforcement Studies*, Year ۶, Issue ۴
17. Robbins, K., & Webster, F. (۱۹۹۹), translated by Davoodi; ۲۰۰۶; The age of technological culture, from the information society to the virtual society; Tehran; Development Publications.
18. Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (۲۰۱۲). "Research Methods in Behavioral Sciences", first edition, twenty-fourth edition, advertisement.
19. Shafizadeh, H., Soleimani, N., Shuriabi, M. (۲۰۱۴). Investigating the current situation of professional qualifications of primary school teachers in Garmsar

- city, *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management*, Year ۸, No. ۱, pp. ۸۳-۸۹
20. Tehrani, M. Maliki, M.R. & Ghafrani, F. (۲۰۱۴). National Service Management Law. *Quarterly Journal of Parliament and Strategy*, ۷۹: ۲۲۲-۱۸۵
 21. Tehrani, M., Maliki, M. R., & Ghofrani, F. (۲۰۱۴), *National Service Management Law* (Proposed Principles, Foundations and Strategies), ۲۱(۷۹), ۲۲۲-۱۸۵
 22. Austrian Development Agency (2011). Evaluation of the Austrian Development Cooperation (ADC) Gender Policy between 2004–2011. Federal Ministry for European and International Affairs and the Evaluation Unit of the Austrian Development Agency.
 23. Beheshtifar, M., Nekoie moghadam, M., 2011, studying the competency- related models in succession planning, *European journal of economics, finance and administrative sciences*, No34, pp 113-121
 24. chughtai amir ali buckley finian, 2010." assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning goal behavior the mediating role of learning goal orientation personnel review". vol 39 no 2 pp 242-258.
 25. Chyung, S. Y., & et al. (2006). Building a competency-based curriculum Architecture Educates 21ST century Business practitioners. *Journal of Education for to Bussiness*. vol. 106. No. 1.
 26. Dharankar, M. Barve, M. Barve, V. & Barve, N. (2004). Preparing Tomor row's Teachers to Use Technology. In C. Crawford et al. (Eds.), *Proceedings of Society for Information Technology and Teacher Education International Conference 2004* (pp. 3281-3285). Chesapeake, VA: AACE.
 27. Dranganidis, f. and mentzas. G. (2006) competency-based management: a review of systems and approaches", *information management a computer security*, vol. 14no. I.
 28. Etzioni, A. (2013). *A comparative analysis of complex organization*. New York: The free press.
 29. Hunt. Gary William. (1981) *Comparison of Two Models of Teacher Education: Changes in Attitude Philsopohy and Content Knowledge*, Dissertation for the Degree of Doctor of Education. United States International University.
 30. Huntly, Helen (2008) *Teachers' Work: Beginning Teachers' Conceptions of Competence*, Thesis, and Central Queensland University
 31. HYNDMAN, NOEL AND LAPSLEYNew, IRVINE *Public Management: The Story Continues* *Financial Accountability & Management*, 32(4), November 2016, 0267- 4424.
 32. Johnston, J. (2015). *Public administration: Organizational aspects*. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, 19, 521-525.
 33. Kanter, R.M.; (2010). "When gaints learn to dance, mastering the challenges of strategy management and careers in the 1990s," *Routledge*, London & New Yourk.
 34. Selvi, K (2010). *Teacher's competencies*. *International journal of philosophy of culture and axiology*, vol 1, pp 167-175
 35. Thompson, J. (2012). *Organization in action. The science bases of administrative theory*. New York: McGraw- Hill Book Company.
 36. Vaillant, Denise (2007). *Do intitial & continuing professional development sufficiently prepare teachers to understand & cope with the compelexities of today and tomorrows education?* *Journal of Education chanyee*. Vol. 8, No. Z. pp 175-179

37. Wu, M. j & Lin, Sc (2011). Teacher's professional growth: study on professional (pedagogical) competency development of teachers in junior colleges, Univercities of American Academy of Business.
38. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2017). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Academy of Management Journal, 53, 107– 128.
39. Zohar, A. (2004). Elements of teachers' pedagogical knowledge reading instruction of higher order thinking. Journal of science teacher education. 15 (4). 293-312.

