فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

الگوی مطلوب در انتصاب مدیران فرهنگی شهر شیراز بر مبنای شایسته‌سالاری

عطاالله امیدواری[۱]، رضا شجاع‌حیدری[۲]، محمدعلی شجاع‌حیدری[۳]، سامان محمدی تهرودی[٤]

چکیده:

فرایند انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان‌های گوناگون اعم از دولتی و خصوصی همواره یک چالش محسوب می‌شود. مسائل مختلفی چون تغییرات فناوری، فشارهای اجتماعی، ناکارآمدی و عدم بهره وری، باعث شده است که سازمانها همواره برای به‌کارگیری مؤثرترین رویه‌های مدیریت منابع انسانی جهت انتخاب مدیران شایسته تحت فشار قرار داشته باشند. هدف اصلی پژوهش حاضر الگوی مطلوب در انتصاب مدیران فرهنگی شهر شیراز بر مبنای شایسته‌سالاری بود. این پژوهش از نظر هدف و ماهیت پژوهش ترکیبی یا آمیخته، از حیث محیط کتابخانه‌ای، از نظر هدف توسعه‌ای و کاربردی، از نظر زمان گردآوری داده مقطعی، از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی- پیمایشی و از نوع همبستگی و علی می‌باشد. جامعهٔ و نمونه آماری در بخش کیفی، تمامی خبرگان سازمانی شهر شیراز که از تجربه انتخاب و انتصاب مدیران برخوردار بوده می‌باشند که تعداد ۱۸ نفر با روش هدفمند انتخاب شدند. جامعهٔ و نمونه آماری در بخش کمی پژوهش، تمامی کارکنان فرهنگی شهر شیراز در سال ۱۴۰۲ می‌باشند. که با روش نمونه‌گیری در دسترس ۳۰۰ نفر از کارکنان انتخاب شدند. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در این پژوهش از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی هم‌زمان استفاده شد که درروش میدانی از ابزار پرسشنامه استفاده شد. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش دلفی فازی و نرم‌افزار MAXQDA و برای تحلیل داده‌های کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL استفاده شد. فرآیند دلفی فازی طی دو مرحله صورت پذیرفت که در پایان این مرحله؛ توافق آراء حاصل شد و شایسته‌سالاری شامل ابعاد وظایف مدیریتی، نقش‌های مدیریتی و مهارت‌های مدیریتی و همچنین انتصاب مدیران شامل ابعاد وضعیت موجود نظام انتصاب و وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش مورد تائید خبرگان پژوهش قرار گرفتند. مقایسه میانگین عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری نشان داد که بالاترین میانگین متعلق به عامل نقش‌های اطلاعاتی و پایین‌ترین میانگین متعلق به وظایف رهبری است. همچنین مقایسه میانگین عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران نشان داد که بالاترین میانگین متعلق به عامل چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر و پایین‌ترین میانگین متعلق به الزام‌های رفتاری و نگرشی است. با توجه به نتایج از بین عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران، وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب-های اثربخش مانند اقدام‌های عملیاتی و الزام‌های رفتاری و نگرشی از منظر پاسخ‌دهندگان نسبت به وضعیت موجود نظام انتصاب از اهمیت بالاتری برخوردار است. همچنین از بین عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری، مهارت‌های از منظر پاسخ‌دهندگان نسبت به دیگر عوامل از اهمیت بالاتری برخوردار است. همچنین نتایج ضریب مسیر نشان داد، بین شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

واژگان کلیدی: انتصاب، شایستگی، شایسته‌سالاری، مدیران فرهنگی.

[۱] دانشجوی دکتری تخصصی رشته مدیریت برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد واحد بین‌المللی کیش، نویسنده مسئول. Imanomidvari1980@gmail.com

[۲] دانشجوی دکتری تخصصی رشته مدیریت برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد واحد بین‌المللی کیش، نویسنده مسئول. Rezashoja6611@gmail.com

[۳] دانشجوی دکتری روابط بین‌الملل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان، mohammadalish_419@gmail.com

[٤] کارشناس ارشد، اقتصاد کشاورزی، گرایش سیاست و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران s.mohammadiwisdom@gmail.com

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

۱- بیان مسئله پژوهش

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را، به‌عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند (رضوی‌سعیدی، ۱۳۹۹: ۹۵). در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به‌منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود (رهنورد، ۱۳۹۷: ۱۹). فرایند انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان‌های گوناگون اعم از دولتی و خصوصی همواره یک چالش محسوب می‌شود. مسائل مختلفی چون تغییرات فناوری، فشارهای اجتماعی، ناکارآمدی و عدم بهره‌وری، باعث شده است که سازمان‌ها همواره برای به‌کارگیری مؤثرترین رویه‌های مدیریت منابع انسانی جهت انتخاب مدیران شایسته تحت‌فشار قرار داشته باشند (آکیول و گولر[1]، ۲۰۱۷: ۲۰۳). در فرآیند انتصاب مدیران برای سازمان‌ها باید نیازها و ملزومات منحصربه‌فرد هر سازمان به‌درستی سنجیده شود و موردبررسی قرار گیرد تا مشخص شود که آیا فرد انتخاب‌شده واجد ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای تصدی مدیریت موردنظر هست یا خیر (عزمی[2]، ۲۰۱۹: ۸) هدف اصلی در طراحی فرآیند انتخاب، انتصاب و جابه‌جایی مدیران، استقرار یک سیستم پویا باهدف توسعهٔ منابع انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی است. این هدف مهم از راه رویکرد مبتنی بر صلاحیت و توجه به شایسته‌سالاری امکان‌پذیر است (کورتازار و همکاران[3]، ۲۰۱۶: ص۱۹: استرینکا و ورونچوک[4]، ۲۰۱۵: ۱۹۵۰). در سال‌های اخیر مفهوم شایستگی تبدیل به موضوعی بسیار مهم در بین پژوهشگران شده است و پژوهش‌های بسیاری به بحث در مورد شایستگی‌های مدیران و نحوه انتخاب مدیران شایسته پرداخته‌اند (چائو و همکاران[5]، ۲۰۱۷: ۱۲؛ ابراهیمی و ورمزیار[6]، ۲۰۱۶: ۵۰۹). با به‌کارگیری فرایندهای انتخاب شایسته، می‌توان اطمینان حاصل کرد که صلاحیت‌ها و شایستگی‌های نامزد پست مدیریت با ملزومات شغلی وی مطابقت داشته و انتخاب وی به‌عنوان مدیر سازمان، تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی نخواهد داشت (هائو[7]، ۲۰۱۶: ۲۰۱).

برخلاف بیشتر کشورهای توسعه‌یافته، فرآیند انتصاب مدیران در کشورهای درحال‌توسعه به‌طور عمده، محدود به انتصاب‌های سیاسی است و انتخاب مدیران فقط به‌وسیله مسئولانی با بالاترین قدرت تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد. این در حالی است که در فرآیند این انتصاب‌های به‌طور عمده سیاسی، توجهی به سطح مهارت فنی و تخصص نامزدهای تصدی پست‌های مدیریتی نمی‌شود و اغلب تنها اطلاعاتی که زمان تصدی پست مدیریتی از فرد در دسترس قرار دارد، سطح تحصیلات دانشگاهی بوده و در بیشتر موارد هیچ سیستم ارزیابی رسمی برای انتصاب مدیران وجود ندارد (باناسیو و همکاران[8]، ۲۰۲۰: ۱۳۹). در چنین کشورهایی، تبعیض در فرآیند انتصاب مدیران همواره یک چالش دائمی بوده و توجه بسیار کمی به شایستگی‌ها و صلاحیت‌های نامزدهای پست‌های مدیریتی می‌شود (هودو و

[1] Akyol E. M., Guler M. E.
[2] Azmy
[3] Cortázar et al
[4] Starineca O., Voronchuk I.
[5] Chao et al
[6] Ebrahimi M., Varmazyar M.
[7] Hao
[8] Bonaccio et al

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

همکاران[1]، ۲۰۲۰: ٦٧١). متأسفانه در کشورهای درحال‌توسعه، تصمیم‌گیرندگان تلاش می‌کنند هنجارهای اجتماعی و قومی را رعایت کرده و الزام‌ها و اجبارهای نانوشته جامعه محلی را برآورده سازند و تحت‌فشار چنین الزاماتی نه فرد سزاوار و شایسته، بلکه فردی برای پست مدیریتی انتخاب می‌شود که بتواند به‌اصطلاح همه را راضی نگه دارد و انتظارهای جامعهٔ محلی را برآورده سازد (کار[2] و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۰۲). متأسفانه محیط سازمان‌های دولتی در این کشورها بسیار سیاسی بوده و در مقابل تغییر در فرآیند انتصاب مدیران مقاومت می‌شود. از سوی دیگر، ضعف‌های ساختاری و نبود نهادهای نظارتی باعث شده است مدیرانی که به‌جای شایستگی‌های فردی و سازمانی با تبعیض و بر مبنای رابطه انتخاب‌شده‌اند، ازلحاظ قانونی دچار مشکل نشده و بازخواست نشوند و همین موضوع تغییر فرآیند انتصاب مدیران در کشورهای درحال‌توسعه را بسیار مشکل کرده است (فتاح‌پور، ۱۳۹۸: ۱۰).

انتخاب مدیران بر مبنای شایستگی، بی‌گمان یکی از دغدغه‌های اصلی تصمیم گیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های مختلف در بخش دولتی و ارائه خدمات عمومی در سطح جامعه می‌باشد. موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت مدیران آن‌هاست؛ و هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد و از وجود مدیری خردمند، کارآمد و شایسته برخوردار نبوده باشد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۹۹). ازآنجاکه موفقیت یا شکست یک سازمان تا حد زیادی وابسته به مدیریت آن است، ضروری است که در باب مدیریت و چگونگی انتصاب مدیران تأمل و اندیشه شود. بنابراین، شناخت ویژگی‌های مدیران فرهنگی در راستای انتصاب آنان را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین گام در اثربخش بودن سازمان‌های متولی فرهنگی دانست (گیوکی، ۱۳۹۸: ۲۰٦). انتخاب مدیران شایسته در سطوح واحدهای متمرکز و استانی و راهبری مرکزی سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات تأثیرگذار در حوزه فرهنگی از اهمیت بالایی برخوردار بوده و لازم است الگوی مطلوب و شاخص‌های شایستگی مدیریتی موردنیاز برای مدیریت در سازمان‌های متولی فرهنگی به‌صورت خاص مشخص و تدوین گردد (خلیلی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۹۲).

تورجی و همکاران (۱٤۰۱)، در پژوهشی به طراحی مدل انتصاب‌های مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران پرداختند. نتایج نشان داد الگوی انتصاب مدیران با در نظر گرفتن مدیریت استعداد در پنج بعد توسعه استعداد، حفظ و نگهداری استعداد، به‌کارگیری استعداد، جذب و استخدام نیروی مستعد و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد برای سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌های مدیران ارائه‌شده است. صبوری تفت و شخصی نیائی (۱٤۰۰)، در پژوهشی به ارائه مدلی داده محور برای انتصاب مدیران با بهره‌گیری از اطلاعات ارزشیابی عملکرد درگذر زمان: نمونه موردی دانشگاه یزد پرداختند. با توجه به نتایج ویژگی‌های احصاء شده شامل؛ مهارت و توانایی؛ کسب نتایج مطلوب؛ استفاده بهینه از منابع؛ بهبود مستمر؛ تکریم مراجعه‌کنندگان؛ مسئولیت‌پذیری و وجدان کاری؛ نظم و انضباط؛ تسلط به قوانین؛ تسلط به اصول سازمانی؛ تسلط به مفاهیم؛ توانایی مدیریت بحران؛ همکاری و همدلی؛ ارتباط‌ها و شبکه‌سازی و صبر و شکیبایی می‌باشند. رضوی (۱۳۹۹)، در پژوهشی به طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران میانی در شهرداری تهران پرداخت. نتایج به ارائه و تدوین الگوی شایستگی مدیران میانی شهرداری در ۳ بعد اجرایی، فنی و فردی منجر شد. حراقی و درویشی (۱۳۹۸)، در پژوهشی به ارائه مدلی برای انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی پرداختند. شناسایی تفکر راهبردی، تیپ‌سازی و مدیریت فناوری اطلاعات

[1] Hotho et al
[2] Kar

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

به‌عنوان بااهمیت‌ترین اولویت‌ها در شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای شناسایی شدند. مصطفی‌پور[1] و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی رابطه شایسته‌سالاری و سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی: با تبیین نقش میانجی مدل مکنزی پرداختند. با توجه به نتایج نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی، رفتار سیاسی، سرمایه اجتماعی، اخلاق سازمانی، عملکرد شغلی و توانمندسازی در پژوهش تائید شد و نقش میانجی مسئولیت اجتماعی و مدیریت دانش تائید نشد. نیشومورا[2] و همکاران (۲۰۲۱)، نقاط ضعف در انگیزش و ایجاد یک سیستم شایسته‌سالار: تصویری از مدیریت عمومی(دولتی) پرتغال را موردبررسی قراردادند. ضعف در مدیریت منابع انسانی، ازجمله در مورد انگیزه و شناخت کارکنان دولت، مشکلات در ایجاد یک سیستم شایسته‌سالار استخدام و ارزیابی عملکرد کارکنان دولت تفاوت‌های ارزیابی آماری معنادار بین بخش دولتی و سایر بخش‌ها، به‌جز متغیر انگیزه یافت شد. کنراد[3] و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی به بررسی هم تنوع و هم شایسته‌سالاری :مدیریت پارادوکس تنوع -شایسته‌سالاری با دوسوتوانی سازمانی پرداختند. با توجه به نتایج ارادوکس تنوع- شایسته‌سالاری در تعامل به‌عنوان یک سیستم اعتبارسنجی هویت- تهدید آشکار می‌شود، به طوریکه رویدادهایی که به نفع گروه‌های به حاشیه رانده‌شده است، گروه‌های مزیت دار را تهدید می‌کند و برعکس. لوپس و موتا ویرا[4] (۲۰۲۱)، در پژوهشی انتصاب‌ها برای پست‌های سفارشی و گروه‌های ذینفع: موارد استفاده، انگیزه‌ها و چالش‌های ارائه‌شده در پژوهش‌ها را موردبررسی قراردادند. با توجه به نتایج کنترل سیاسی انگیزه اصلی است که در ادبیات گذشته به آن پرداخته‌شده است و وفاداری به حاکم، مهم‌ترین معیار انتخاب است که نشان‌دهنده چالش مهمی برای آشتی دادن نفوذ سیاسی و شایسته‌سالاری در فرایند انتصاب محسوب می‌شود. وینهارت و اسروکا[5] (۲۰۲۰)، در پژوهشی قوم‌پرستی و پارتی‌بازی در لهستان و لیتوانی با در نظر گرفتن خرده اقلیم سازمانی را موردبررسی قراردادند. با توجه به نتایج قومیت‌گرایی در لهستان در سازمان‌های دولتی و خصوصی تفاوتی نداشت درحالی‌که در لیتوانی قومیت‌گرایی در سازمان‌های دولتی بیشتر از سازمان‌های خصوصی بود.

مقایسه ایران در رابطه با فرآیند انتصاب مبتنی بر شایسته‌سالاری با سایر کشورها نشان می‌دهد که ایران در وضعیت مناسبی قرار ندارد. به‌عنوان مقایسه می‌توان به کشور فرانسه اشاره کرد که در آن مدیران در رده‌های بالا بعد از گذراندن دوره‌های تخصصی و کارآموزی‌های سختگیرانِ برای پست‌های مدیریتی انتخاب می‌شوند یا در کشورهایی مثل ژاپن و کره جنوبی که سابقه کاری و شایستگی‌های فردی بسیار دقیق در انتصاب مدیران در اولویت قرار دارد و فرآیند انتصاب کاملاً بدون تبعیض و بعد از گذراندن دوره‌های اجباری آموزشی و کارآموزی صورت می‌گیرد. در نظام استخدامی فدرال ایالات‌متحده باوجود تأکید بر نظام شایسته‌سالاری و تأسیس سازمان‌های استخدامی و کمیسیون‌های استخدام، فرآیند انتصاب مدیران بیشتر بر مبنای توصیه‌های افراد بانفوذ صورت می‌گیرد (آنسون[6]، ۲۰۲۰: ۹). شرایط کشور ایران در حوزه انتصاب مدیران دولتی، گویای ضعف‌های متعددی است. برای نمونه در فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری ضوابطی با عنوان استقرار نظام شایستگی بیان‌شده است. در این فصل هیچ محدودیتی برای مدیران سیاسی لحاظ نشده و توجیه آن‌هم این است که گردش قدرت به‌عنوان یکی از مظاهر بارز دموکراسی محسوب

[1] Mostafapour
[2] Nishimura
[3] Konrad
[4] Lopes A. V., Vieira D. M
[5] Vveinhardt J., Sroka W.
[6] Anson

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

می‌شود (تورجی و همکاران، ۱٤۰۰: ۲۱). دستورالعمل شماره ۵۷۹۰۹۵ سال ۱۳۹۵ مصوب شورای عالی اداری کشور نیز در رابطه با فرایند انتصاب مدیران تنها به ذکر شرایط عمومی اکتفا کرده و نحوه ارزیابی شایستگی‌های عمومی نامزدهای پست‌های مدیریتی بیان‌نشده و حتی تدوین شرایط انتصاب به عهده سازمان‌های اجرایی گذاشته‌شده است که راه را برای انتصاب‌ها بر اساس رابطه مداری و پارتی‌بازی و ... بیشتر همواره می‌سازد (صبوری‌تفت و شخصی‌نیائی، ۱٤۰۰: ۹۲).

با توجه به اهمیت موضوع و شکاف پژوهش‌های احصا شده، هدف از انجام این پژوهش شناسایی وضعیت موجود حاکم بر فرایند انتصاب مدیران فرهنگی شهر شیراز بر مبنای شایسته‌سالاری در این بخش است. بنابراین در نظر است با استفاده از تجربیات عملی و نظری سازمان‌های موفق، مولفه ها و عناصر موثر در الگوی انتصاب مدیران فرهنگی، بررسی و تحلیل گردد. به عبارتی سؤالات پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشند:

- مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر انتصاب مدیران فرهنگی شهر شیراز کدام‌اند؟
- مهم‌ترین مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران فرهنگی شهر شیراز کدام‌اند؟
- چه الگوی مطلوبی را می‌توان برای انتصاب مدیران فرهنگی شهر شیراز بر مبنای شایسته‌سالاری ارائه نمود؟
- میزان اهمیت هریک از مؤلفه‌های اثرگذار بر انتصاب مدیران و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران فرهنگی شهر شیراز چگونه است؟

همچنین اهداف پژوهش به شرح زیر می‌باشند:

- شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر انتصاب مدیران فرهنگی شهر شیراز.
- شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران فرهنگی شهر شیراز.
- ارائه الگوی مطلوب برای انتصاب مدیران فرهنگی شهر شیراز بر مبنای شایسته‌سالاری.
- تعیین اهمیت هریک از مؤلفه‌های اثرگذار بر انتصاب مدیران و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران فرهنگی شهر شیراز.

۲- چارچوب نظری پژوهش

در مدیریت منابع انسانی به مدیران همواره به‌عنوان یکی از عوامل حیاتی مهم برای بهبود بهره‌وری و عملکرد توجه شده است، زیرا مدیران کلید کارایی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شوند. به همین دلیل است که انتخاب مدیران نالایق موجب تحمیل هزینه‌های فراوان به سازمان‌ها می‌شود و عواقب جبران‌ناپذیری از قبیل از بین رفتن انگیزه کارمندان و نارضایتی عمومی را به همراه خواهد داشت (حراقی و درویشی، ۱۳۹۸). از سوی دیگر با توجه به اینکه کیفیت کار مدیران سازمان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مداوم سازمان است، استفاده از یک‌راه نظام‌مند برای انتخاب مدیران، تشخیص و برگزیدن مناسب‌ترین افراد برای پست موردنظر امری ضروری است (کریمی و همکاران، ۲۰۱۹).

فرآیند انتصاب مدیران در سازمان‌های دولتی به دلیل نبود انعطاف‌پذیری، محدودیت‌های رویه‌ای، محیط سیاسی و بوروکراتیک و رقمی‌سازی[1] بیش‌ازحد، بسیار پیچیده است. قوانین و مقررات برای انتصاب مدیران، تعاریف محدودی

[1] Formalization

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

دارند و بسیار پیچیده هستند. در بیشتر موارد نیز با ساختار منحصربه‌فرد هر سازمان دولتی – با توجه به شرایط خاص آن مطابقت ندارند (سیورت و همکاران[1]، ۲۰۲۲).

عوامل مختلفی وجود دارند که در فرایند انتصاب مدیران اختلال ایجاد می‌کنند. ازجمله این عوامل، تبعیض و قومیت‌گرایی است. تبعیض در فرایند انتخاب در مفهوم کلی آن به‌عنوان استخدام، ارزیابی و ترفیعی تعریف می‌شود که بر مبنای ارتباط‌ها باشد و نه شایستگی. تبعیض به‌طورکلی غیراخلاقی بوده و چنانچه هر دلیلی، اعم از فرهنگی، قومی، اجتماعی، نژادی و سیاسی داشته باشد، درهرصورت پیامدهای منفی آن غیرقابل‌اجتناب خواهد بود (هوتو[2] و همکاران، ۲۰۲۰). یکی دیگر از موانع پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری، پارتی‌بازی است که گاهی در کشورهای در حال توسعه مترادف با انتصاب‌ها در نهادهای دولتی است. پارتی‌بازی منجر به اتلاف سرمایه انسانی ماهر و فساد سیستماتیک می‌شود (سانسیو[3] و همکاران، ۲۰۱۸). به قول داهلوستروم[4] و همکاران (۲۰۱۲)، پارتی‌بازی تنها مخصوص یک یا چند جامعهٔ مشخص نیست و به‌رغم اینکه آن را از ویژگی‌های کشورهای در حال توسعه می‌دانند، کشورهای توسعه‌یافته نیز از این معضل مصون نیستند. در نظام اداری ایران، تعداد نیروی انسانی ازلحاظ کمی، بیش‌ازحد لازم و ازلحاظ کیفی پایین‌تر از آن است (خلیلی و همکاران، ۱۳۹۸). وقتی انتصاب‌ها از بین حلقه معدودی از افراد انجام شود، همگی این افراد به‌نوعی شریک جرم یکدیگر محسوب شده و سعی می‌کنند تغییری در شرایط حاکم ایجاد نکنند و به ابقای شرایط کنونی، به‌رغم ناکارآمدی بارز آن، متعهد می‌مانند و همین موضوع هرگونه تغییر در جهت مثبتی را بسیار مشکل می‌کند (وینهاردت و سروکا[5]، ۲۰۲۰).

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش از نوع توصیفی، اکتشافی وازدید هدف، کاربردی است. همچنین به لحاظ روش پژوهش از حیث محیط کتابخانه‌ای، ، به لحاظ زمان گردآوری داده مقطعی می‌باشد. در این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت پژوهش از روش پژوهش ترکیبی یا آمیخته[6] از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمّی استفاده خواهد شد. جامعهٔ و نمونه آماری در بخش کیفی، تمامی خبرگان سازمانی شهر شیراز که از تجربه انتخاب و انتصاب مدیران برخوردار بوده می‌باشند که تعداد ۱۸ نفر با روش هدفمند انتخاب شدند. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، شرط برخورداری از حداقل ۲۰ سال تجربه کار در بخش دولتی و حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی در نظر گرفته‌شده است. جامعهٔ و نمونه آماری در بخش کمی پژوهش، تمامی کارکنان فرهنگی شهر شیراز در سال ۱۴۰۲ می‌باشند. که با روش نمونه‌گیری در دسترس ۳۰۰ نفر از کارکنان انتخاب شدند. روش گردآوری اطلاعات به‌صورت کتابخانه‌ای و میدانی بود. در بخش کتابخانه‌ای، اطلاعات از طریق مطالعه کتب، نشریات، منابع اینترنتی و پایگاه‌های اطلاعاتی جمع‌آوری و پس از انتخاب منابع نسبت به تهیه، فیش‌برداری و ترجمه متون موردنظر اقدام شده است. حاصل این بخش مشخص کردن مؤلفه‌های اثرگذار بر انتصاب مدیران و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران فرهنگی شهر شیراز بر اساس مبانی

[1] Sievert et al
[2] Hotho
[3] Sancino
[4] Dahlström
[5] Vveinhardt J., Sroka W
6 Mixed

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

نظری و عملی و همچنین پیشینه پژوهش می‌باشد. در مرحلهٔ کیفی پژوهش، بامطالعه ادبیات پژوهش و همچنین انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان سازمانی که از تجربه انتخاب و انتصاب مدیران برخوردار بوده و با روش هدفمند انتخاب شدند، مهم‌ترین شیوه‌های رسیدن به گزینه‌های مدیریت، مهمترین عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران و همچنین راهکارهای استقرار نظام انتصاب‌ها مبتنی بر شایستگی احصاء شد. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، شرط برخورداری از حداقل ۲۰ سال تجربه کار در بخش دولتی و حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی در نظر گرفته‌شده است. فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. برای تفسیر مصاحبه‌ها و کدگذاری داده‌ها از روش دلفی فازی استفاده خواهد شد. در فرآیند دلفی فازی، ابتدا مخلفه‌ها و شاخص‌های اولیه که از طریق مبانی نظری موجود استخراج‌شده و در قالب یک کاربرگ (پرسشنامه نیمه‌باز) در اختیار خبران قرار می‌گیرد و موافقت خود را با شاخص‌ها و متغیرهای اولیه و پیشنهادی به‌صورت فازی ذوزنقه‌ای در بازه صفرتا ده اعلام می‌دارند و چنانچه پیشنهادی در خصوص سایر متغیرهای مؤثر داشتند ارائه می‌دهند. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت‌کنندگان داده‌ها را مورد تحلیل قرارداد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. مرحله کمّی پژوهش بر اساس مؤلفه‌های استخراج‌شده از مرحله کیفی، پرسشنامه محقق ساخته آنلاین طراحی و با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس در اختیار نمونه آماری بخش کمی قرار خواهد گرفت. هدف از انجام بخش کمی، رتبه‌بندی عوامل اثرگذار بر انتصاب و شایسته‌سالاری مدیران خواهد بود تا تصویر جامع‌تری از موضوع ارائه شود. پرسشنامه پژوهش در دو بخش شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران تنظیم شد که پس از استخراج اولیه مؤلفه‌های مربوط به این دو متغیر توسط خبرگان، نظر نهایی آن‌ها در جدول (۱)، آورده شد. روایی پرسشنامه، قبل از توزیع مورد ارزیابی صاحب‌نظران قرار گرفت و شاخص روایی محتوایی برای آن‌ها محاسبه گردید. روایی همگرا نیز مورد تائید بود، زیرا CR>0.7؛ CR>AVE؛ AVE>0.5 و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تائید بود زیرا MSV[1] < AVE و ASV[2] < AVE. در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی[3] محاسبه شد. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش دلفی فازی استفاده شد. در این پژوهش پس از استخراج شاخص‌ها و متغیرهای مؤثر در مدل از مبانی نظری موجود، متغیرهای تأثیرگذار اولیه شناسایی شد و در قالب کاربرگ (پرسشنامه نیمه‌باز) برای اظهارنظر نهایی به خبرگان ارائه گردید. همچنین پس از انتخاب خبرگان و تهیه و ارسال کاربرگ برای آنان، نظرات دریافت و تحلیل گردید، سپس پاسخ‌ها طبقه‌بندی شد و عدم توافق‌ها اعلام گردید. این فرآیند تکرار شد تا درنهایت اجماع صورت گرفت. درنهایت نحوه کمی سازی و اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش تهیه و در نمونه آماری تحقیق، توزیع و جمع‌آوری شد و درنهایت با توجه به تجزیه‌وتحلیل اطلاعات، اصلاحات و تعدیلات لازم در مدل صورت گرفته و گزارش نهایی تحقیق ارائه شد. نرم‌افزارهای مورداستفاده در این بخش اکسل و MaxQDA می‌باشند. در بخش کمّی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. روابط علی‌موجود در مدل پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Lisrel موردبررسی

1 Maximum Shared Squared Variance (MSV)
2 Average Shared Squared Variance (ASV)
3 Composite Reliability (CR)

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

قرار گرفت.

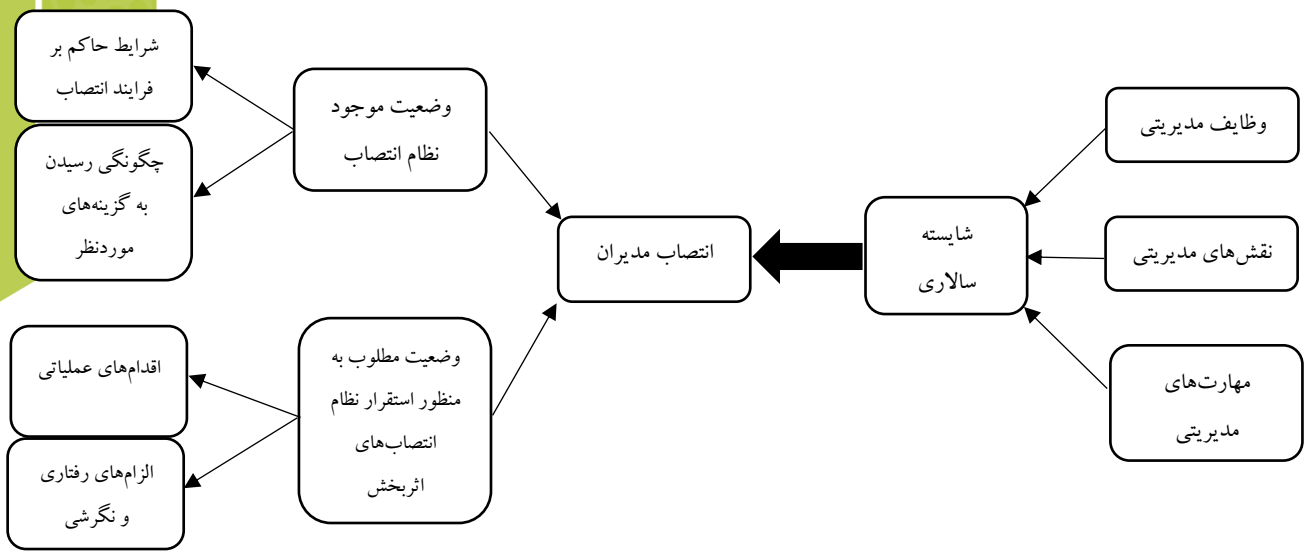
در فرآیند دلفی فازی، ابتدا متغیرها و شاخص‌های اولیه که از طریق مبانی نظری موجود استخراج‌شده، در قالب یک کاربرگ (پرسشنامه نیمه‌باز) در اختیار خبران قرار می‌گیرد و موافقت خود را با شاخص‌ها و متغیرهای اولیه و پیشنهادی به‌صورت فازی ذوزنقه‌ای در بازه صفرتا ده اعلام می‌دارند و چنانچه پیشنهادی در خصوص سایر متغیرهای مؤثر داشتند، ارائه می‌دهند. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت‌کنندگان، داده‌ها را مورد تحلیل قرارداد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. شاخصه‌های اولیه پژوهش که از طریق بررسی ادبیات پژوهش استخراج‌شده است به‌قرار زیر می‌باشند.

جدول (۱)، شاخصه‌های اولیه شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران

سازه	ابعاد	مولفه‌ها	تعداد گویه
شایسته‌سالاری	وظایف مدیریتی	وظایف برنامه‌ریزی	۳
		وظایف رهبری	۲
		وظایف سازماندهی	۳
		وظایف کنترل و نظارت	۳
	نقش‌های مدیریتی	نقش‌های ارتباطی	۲
		نقش‌های اطلاعاتی	۲
		نقش‌های تصمیم‌گیری	۳
		نقش‌های ادراکی	۲
	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های انسانی	٤
		مهارت‌های فنی	٤
انتصاب مدیران	وضعیت موجود نظام انتصاب	شرایط حاکم بر فرایند انتصاب	۵
		چگونگی رسیدن به گزینه-های موردنظر	۵
	وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	اقدام‌های عملیاتی	۵
		الزام‌های رفتاری و نگرشی	۵

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰



شکل (۱)، نمودار مفهومی اولیه پژوهش برگرفته از مبانی نظری و پیشینه پژوهش

٤- یافته‌های پژوهش

در فرآیند دلفی فازی ابتدا متغیرهای کیفی به‌صورت اعداد فازی ذوزنقه‌ای شکل زیر تعریف می‌شوند.



شکل (۲)، نمودار اعداد فازی ذوزنقه‌ای

به عبارت ریاضی‌تر، می‌توان توابع عضویت عدد فازی ذوزنقه‌ای شکل (M_1, M_2, M_3, M_4) را به‌صورت زیر تعریف نمود:

$$\mu_{\tilde{M}}(x) = \begin{cases} \dfrac{x - M_1}{M_2 - M_1} & s.t\ (M_1 \le x < M_2) \\ 1 & s.t\ (M_2 \le x < M_3) \\ \dfrac{x - M_4}{M_3 - M_4} & M_3 \le x < M_4 \\ 0 & \text{سایر قاط} \end{cases}$$

M_i ها رئوس ذوزنقه می‌باشند که مقادیر آن‌ها روی محور x ها تعیین می‌گردد. به‌عنوان‌مثال، در شکل بالا شکل

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

فازی متغیرهای زبانی به‌صورت زیر می‌باشد:

در شکل فوق متغیر زبانی مخالف برابر است با (۰،۰،۲،٤)، نه موافق و نه مخالف برابر است با (۳،٤،٦،۷) و موافق برابر است با (٦،۸،۱۰،۱۰).

با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف‌شده در قسمت قبل پرسشنامه موردنظر طراحی گردیدند. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها دو پیشنهاد جدید نیز دریافت شده است. جدول زیر نتایج شمارش نظرات خبرگان در مورد هر یک از مؤلفه‌ها را در پرسشنامه‌ی نخست نشان می‌دهد:

جدول (۲)، نتایج شمارش آراء خبرگان در مرحله اول توزیع پرسشنامه

سازه	ابعاد	مولفه‌ها	نظر خبرگان
شایسته‌سالاری	وظایف مدیریتی	وظایف برنامه‌ریزی	۲-۷-۲۰
		وظایف رهبری	٤-۸-۱۵
		وظایف سازمان‌دهی	۱-٦-۲۲
		وظایف کنترل و نظارت	۱-۱-۲۲
	نقش‌های مدیریتی	نقش‌های ارتباطی	۱۱-۵-۱٤
		نقش‌های اطلاعاتی	۲-۷-۱۰
		نقش‌های تصمیم‌گیری	۱-۱-۲۷
		نقش‌های ادراکی	۱-۱-۲۸
	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های انسانی	۳-۹-۱۳
		مهارت‌های فنی	٤-۲-۲۰
انتصاب مدیران	وضعیت موجود نظام انتصاب	شرایط حاکم بر فرایند انتصاب	۳-۸-۱۲
		چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر	۱-۵-۲۳
	وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	اقدام‌های عملیاتی	۷-۲-۱۵
		الزام‌های رفتاری و نگرشی	۱-٤-۲٤

بر اساس نتایجی که از پرسشنامه‌های جمع‌آوری‌شده از ۳۰ خبره که در اجرای تحقیق همکاری داشته‌اند، به دست آمد، میانگین هریک از شاخص‌ها با توجه به رابطه‌ی زیر محاسبه می‌گردد:

$$A^i = \left(a_1^i, a_2^i, a_3^i, a_4^i, a_5^i\right) \qquad i = 1,2, \dots, n$$

$$A_m = (a_{m1}, a_{m2}, a_{m3}, a_{m4}, a_{m5}) = \left(\frac{1}{n}\sum a_1^i, \frac{1}{n}\sum a_2^i, \frac{1}{n}\sum a_3^i, \frac{1}{n}\sum a_4^i, \frac{1}{n}\sum a_5^i\right)$$

در رابطه‌ی بالا، A^i بیانگر دیدگاه خبره‌ی i ام و A_m بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. میانگین هریک از شاخص‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول (۳)، میانگین آراء خبرگان در مرحله اول توزیع پرسشنامه

سازه	ابعاد	مولفه‌ها	میانگین آراء

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

شایسته‌سالاری	وظایف مدیریتی	وظایف برنامه‌ریزی	[٦,١,٧,٤,٨,٧,٩,٦]
		وظایف رهبری	[٤,٣,٥,٧,٦,٤,٧,٧]
		وظایف سازمان‌دهی	[٥,٨,٧,٢,٨,١,٩,٣]
		وظایف کنترل و نظارت	[٥,٩و٨,٧و٩,١و٩,٦]
	نقش‌های مدیریتی	نقش‌های ارتباطی	[٤,٨,٥,٦,٧,٢,٨,٩]
		نقش‌های اطلاعاتی	[٥,٣,٦,٤,٧,٢,٨,٧]
		نقش‌های تصمیم‌گیری	[٥,٩,٧,١,٨,٤,٩,٣]
		نقش‌های ادراکی	[٣,٧,٤,٧,٥,٤,٦,٣]
	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های انسانی	[٠,٨,١,٤,٢,٧,٤,٦]
		مهارت‌های فنی	[٦,١,٧,٤,٨,٧,٩,٧]
انتصاب مدیران	وضعیت موجود نظام انتصاب	شرایط حاکم بر فرایند انتصاب	[٤,٣,٥,٧,٦,٤,٧,٩]
		چگونگی رسیدن به گزینه-های موردنظر	[٥,٨,٧,٢,٨,١,٩,٧]
	وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	اقدام‌های عملیاتی	[٥,١,٦,٣,٧,٧,٩,٣]
		الزام‌های رفتاری و نگرشی	[٥,٢,٦,٤,٧,٨,٩,٤]

میانگین نظرات خبرگان برای بعد وظایف مدیریتی شایسته‌سالاری این‌گونه می‌باشد که بیشترین تأثیرگذاری ازنظر خبرگان برابر با ۹,٦ و کمترین برابر است با ٦,١ درصورتی‌که اکثر نظرات در بازه‌ی ۸,۷ تا ۹,١ می‌باشند. با توجه به نظرات و نمودار اعداد فازی ذوزنقه‌ای که ازنظر گذشت می‌توان بیان نمود که نظرات در قسمت تأثیرگذاری زیاد قرار می‌گیرند. تفسیر اعداد برای سایر شاخص‌ها نیز به همین صورت می‌باشد.

تا این مرحله از پژوهش، پرسشنامه‌ی اولیه توزیع شد و نظرات خبرگان اندازه‌گیری شد و میانگین کل نظرات نیز محاسبه گردید. در قدم بعدی از فرآیند دلفی، بایستی بازخورد نظرات را برای خبرگان ارسال نماییم، به این صورت که تفاوت نظرات هریک از خبرگان را نسبت به میانگین نظرات برای هر فرد ارسال نماییم. با توجه به فازی بودن اعداد بایستی طبق رابطه‌ی زیر تفاوت از میانگین را برای هریک از نخبگان محاسبه نماییم:

$$(a_{m1}-a_1^{(i)}, a_{m2}-a_2^{(i)}, a_{m3}-a_3^{(i)}, a_{m4}-a_4^{(i)}, a_{m5}-a_5^{(i)})$$

اینک می‌توان بر اساس نتایج حاصل از رابطه‌ی بالا، پرسشنامه‌ی دیگری تنظیم کرد که در آن اختلاف محاسبه‌شده مربوط به هر فرد خبره ثبت‌شده است. در این صورت بر اساس ارزیابی مجدد هر خبره ازنظر قبلی خود، می‌توان نتایج جدیدی را به دست آورد. نتایج حاصل از این پرسشنامه جدید در جدول زیر ارائه‌شده است.

جدول (٤)، نتایج شمارش آراء پرسشنامه‌ی مرحله‌ی دوم

سازه	ابعاد	مولفه‌ها	نظر خبرگان
	وظایف مدیریتی	وظایف برنامه‌ریزی	۲۷-۰-۰
		وظایف رهبری	۲۸-۰-۰
		وظایف سازمان‌دهی	۲۵-۲-۱
		وظایف کنترل و نظارت	۲۸-۰-۰
	نقش‌های مدیریتی	نقش‌های ارتباطی	۲٤-۳-۰

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

شایسته‌سالاری		نقش‌های اطلاعاتی	۰-۰-۲۹
		نقش‌های تصمیم‌گیری	۰-۰-۲۶
		نقش‌های ادراکی	۰-۲۴-۱
	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های انسانی	۰-۲-۲۶
		مهارت‌های فنی	۰-۲۱-۶
انتصاب مدیران	وضعیت موجود نظام انتصاب	شرایط حاکم بر فرایند انتصاب	۰-۱-۲۸
		چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر	۰-۰-۲۸
	وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	اقدام‌های عملیاتی	۰-۳-۲۶
		الزام‌های رفتاری و نگرشی	۰-۱-۲۹

نتایج میانگین نظرات خبرگان در جدول زیر ارائه‌شده است:

جدول (۵)، میانگین آراء خبرگان در مرحله‌ی دوم

سازه	ابعاد	مولفه‌ها	میانگین آراء
شایسته‌سالاری	وظایف مدیریتی	وظایف برنامه‌ریزی	[۶,۲,۷,۵,۸,۶,۹,۷]
		وظایف رهبری	[۵,۹,۶,۸,۷,۹,۹,۳]
		وظایف سازماندهی	[۶,۷,۷,۸,۸,۴,۹,۵]
		وظایف کنترل و نظارت	[۵,۷,۷,۹,۹,۱,۹,۷]
	نقش‌های مدیریتی	نقش‌های ارتباطی	[۵,۴,۶,۶,۷,۸,۹,۴]
		نقش‌های اطلاعاتی	[۶,۵,۷,۵,۸,۷,۹,۴]
		نقش‌های تصمیم‌گیری	[۶,۳,۷,۲,۸,۵,۹,۳]
		نقش‌های ادراکی	[۴,۴,۵,۲,۶,۷,۷]
	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های انسانی	[۶,۵,۷,۸,۸,۴,۹,۷]
		مهارت‌های فنی	[۴,۵,۵,۳,۶,۶,۷,۶]
انتصاب مدیران	وضعیت موجود نظام انتصاب	شرایط حاکم بر فرایند انتصاب	[۶,۸,۷,۸,۸,۷,۹,۶]
		چگونگی رسیدن به گزینه-های موردنظر	[۵,۸,۶,۵,۸,۱,۹,۵]
	وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	اقدام‌های عملیاتی	[۴,۳,۵,۵,۸,۴,۹,۱]
		الزام‌های رفتاری و نگرشی	[۶,۴,۷,۵,۸,۷,۹,۷]

تا این مرحله از تحقیق دومرتبه پرسشنامه‌ها بین خبرگان توزیع شد و نظرات آن‌ها جمع‌آوری شد و دراین‌بین خبرگان پرسشنامه‌ی دوم را با علم به نظرات اکثریت پر نمودند. حال جهت بررسی اینکه آیا نظرات به اجماع رسیده است یا خیر؟ یا به‌عبارت‌دیگر به‌منظور ارزیابی نظرات به این صورت که نظرات در تعیین شاخص‌های شناسایی‌شده به اجماع رسیده‌اند یا خیر؛ از طریق رابطه‌ی زیر تفاوت میانگین‌ها را محاسبه می‌نماییم:

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

$$S(A_{m2},A_{m1})=\frac{1}{4}\left[a_{m21}+a_{m22}+a_{m23}+a_{m24}\right]-\left[a_{m11}+a_{m12}+a_{m13}+a_{m14}\right]$$

حال چنانچه این اختلاف میانگین از حد آستانه‌ی ۰/۲ کمتر شود، فرآیند متوقف می‌شود و درنتیجه خبرگان به اجماع رسیده‌اند. نتایج تفاوت میانگین‌ها در جدول زیر ارائه‌شده است.

جدول (٦)، تفاوت میانگین آراء مرحله‌ی اول دوم

سازه	ابعاد	مولفه‌ها	تفاوت میانگین
شایسته‌سالاری	وظایف مدیریتی	وظایف برنامه‌ریزی	۰,۰۷
		وظایف رهبری	۰,۰۸
		وظایف سازماندهی	۰,۰۲
		وظایف کنترل و نظارت	۰,۱۷
	نقش‌های مدیریتی	نقش‌های ارتباطی	۰,۱۷
		نقش‌های اطلاعاتی	۰,۰۲
		نقش‌های تصمیم‌گیری	۰,۰۷
		نقش‌های ادراکی	۰,۰۷
	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های انسانی	۰,۱
		مهارت‌های فنی	۰,۱۵
انتصاب مدیران	وضعیت موجود نظام انتصاب	شرایط حاکم بر فرایند انتصاب	۰,۰۲
		چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر	۰,۰۲
	وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	اقدام‌های عملیاتی	۰
		الزام‌های رفتاری و نگرشی	۰,۰۷

همان‌طور که ملاحظه می‌شود اختلاف میانگین‌ها در جدول کمتر از ۰/۲ می‌باشد. لذا فرآیند دلفی متوقف می‌شود و می‌توان گفت که در پایان این مرحله توافق آراء حاصل‌شده است. لذا میزان موافقت خبرگان با شاخص‌های شناسایی‌شده در جدول زیر ارائه‌شده است.

جدول (۷)، اهمیت هریک از مؤلفه‌های مدل

سازه	ابعاد	مولفه‌ها	تفاوت میانگین
شایسته‌سالاری	وظایف مدیریتی	وظایف برنامه‌ریزی	زیاد
		وظایف رهبری	زیاد
		وظایف سازماندهی	زیاد
		وظایف کنترل و نظارت	زیاد
	نقش‌های مدیریتی	نقش‌های ارتباطی	زیاد
		نقش‌های اطلاعاتی	زیاد
		نقش‌های تصمیم‌گیری	زیاد
		نقش‌های ادراکی	زیاد
	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های انسانی	زیاد

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

		مهارت‌های فنی	زیاد
انتصاب مدیران	وضعیت موجود نظام انتصاب	شرایط حاکم بر فرایند انتصاب	زیاد
		چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر	زیاد
	وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	اقدام‌های عملیاتی	زیاد
		الزام‌های رفتاری و نگرشی	زیاد

نتایج نرمال بودن متغیرها با کمک آزمون کلموگروف اسمیرنوف در جدول (۸)، ارائه‌شده است. درصورتی‌که سطح معنی‌داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر را رد کرده و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت توزیع داده‌ها نرمال نیست. درصورتی‌که سطح معنی‌داری آزمون بیشتر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر را می‌پذیریم و توزیع داده‌ها نرمال است. با توجه به نتایج و با توجه به اینکه سطح احتمال تمامی متغیرهای پژوهش بیشتر از مقدار استاندارد ۰/۰۵ درصد می‌باشد، بنابراین فرضیه صفر پژوهش رد شده و متغیرهای پژوهش نرمال می‌باشند.

(۸)، بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

متغیر	آماره K.S	سطح معنی‌داری (sig)	نتیجه
وظایف مدیریتی	۰/۸۷۵	۰/۰۸۹	نرمال
نقش‌های مدیریتی	۰/٤۹٦	۰/۱۲۵	نرمال
مهارت‌های مدیریتی	۰/۳٦۹	۰/۵۲٤	نرمال
وضعیت موجود نظام انتصاب	۰/۸۵۲	۰/٦۵۸	نرمال
وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	۰/٤۱۷	۰/۷٤۲	نرمال

در جدول (۹)، میانگین و انحراف استاندارد مولفه‌های اثرگذار بر شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران ارائه‌شده است. دامنه میانگین از ۱ تا ۵ است. مقایسه میانگین عوامل موثر بر شایسته‌سالاری نشان می‌دهد که بالاترین میانگین (۳/۸۳) متعلق به عامل نقش‌های اطلاعاتی و پایین‌ترین میانگین (۳/٦۱) متعلق به وظایف رهبری است. می‌توان این‌گونه تبیین کرد که از منظر خبرگان، نقش‌های اطلاعاتی در تعیین و رسیدن به گزینه‌های نقش‌های مدیریتی نقش پررنگ‌تری دارد و این عامل، تعیین‌کننده قوی برای شایسته‌سالاری است. مقایسه میانگین عوامل موثر بر انتصاب مدیران نشان می‌دهد که بالاترین میانگین (٤/۰٦) متعلق به عامل چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر و پایین‌ترین میانگین (۳/۸۳) متعلق به الزام‌های رفتاری و نگرشی است. می‌توان این‌گونه تبیین کرد که از منظر خبرگان، چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر در تعیین و رسیدن به گزینه‌های وضعیت موجود نظام انتصاب نقش پررنگ‌تری دارد و این عامل، تعیین‌کننده قوی برای انتصاب مدیران است.

جدول (۹)، میانگین و انحراف معیار مولفه‌های پژوهش

سازه	ابعاد	مولفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد
	وظایف مدیریتی	وظایف برنامه‌ریزی	3.6400	.65001
		وظایف رهبری	3.6150	.65492
		وظایف سازماندهی	3.7140	.66027

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

شایسته‌سالاری		وظایف کنترل و نظارت	3.7150	.64487
	نقش‌های مدیریتی	نقش‌های ارتباطی	3.7800	.70290
		نقش‌های اطلاعاتی	3.8300	.69535
		نقش‌های تصمیم‌گیری	3.8100	.77258
		نقش‌های ادراکی	3.7350	.73312
	مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های انسانی	3.9100	.73114
		مهارت‌های فنی	3.9650	.73926
انتصاب مدیران	وضعیت موجود نظام انتصاب	شرایط حاکم بر فرایند انتصاب	3.8850	.71718
		چگونگی رسیدن به گزینه-های موردنظر	4.0650	.70943
	وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	اقدام‌های عملیاتی	3.8650	.67755
		الزام‌های رفتاری و نگرشی	3.8300	.66582

در جدول (۱۰)، میانگین ابعاد اثرگذار بر شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران ارائه‌شده است. مقایسه میانگین عوامل نشان می‌دهد که از بین عوامل موثر بر شایسته‌سالاری، مهارت‌های از منظر پاسخ‌دهندگان نسبت به دیگر عوامل از اهمیت بالاتری برخوردار است. همچنین از بین عوامل موثر بر انتصاب مدیران، وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش مانند اقدام‌های عملیاتی و الزام‌های رفتاری و نگرشی از منظر پاسخ‌دهندگان نسبت به وضعیت موجود نظام انتصاب از اهمیت بالاتری برخوردار است.

جدول (۱۰)، میانگین عوامل موثر بر شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران

سازه	ابعاد	میانگین
شایسته‌سالاری	وظایف مدیریتی	3.6400
	نقش‌های مدیریتی	3.6150
	مهارت‌های مدیریتی	3.7140
انتصاب مدیران	وضعیت موجود نظام انتصاب	3.7150
	وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش	3.7800

نتایج ضرایب مسیر رابطه بین شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران، در جدول (۱۱) و نمودارهای (۱) و (۲) نمایش داده‌شده است.

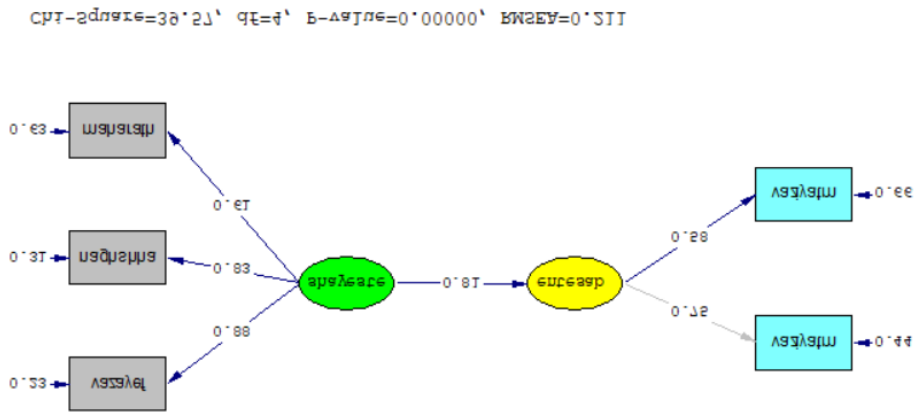
جدول (۱۱)، ارزیابی ضرایب مسیر رابطه بین شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران

مسیر	آماره t	ضرایب مسیر	نتیجه
شایسته‌سالاری ← انتصاب مدیران	۸/۹۰	۰/۸۱	تائید

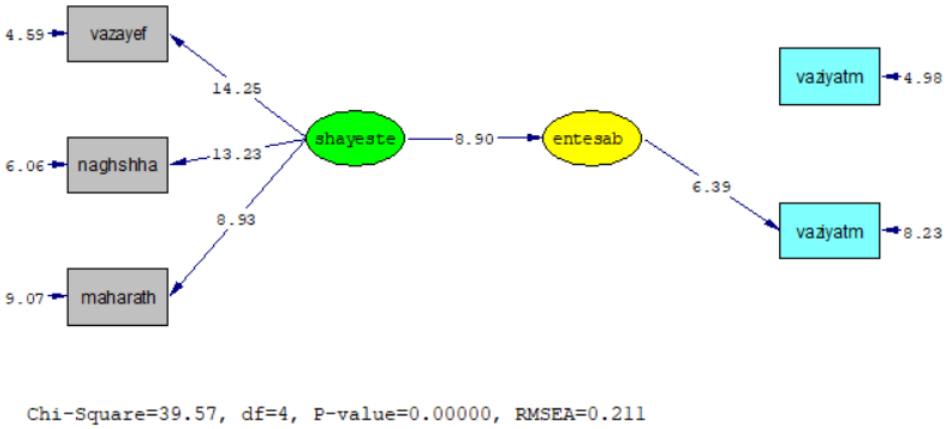
همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، بین شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد زیرا مقدار آماره t، ۸/۹۰ می‌باشد که این آماره بیشتر از مقدار استاندارد ۱/۹۶ می‌باشد. همچنین ضریب مسیر نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد که بین شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ضریب ۰/۸۱ نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد که با افزایش شایسته‌سالاری ، انتصاب مدیران افزایش می‌یابد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰



نمودار (۱)، مقادیر ضرایب مسیر رابطه بین شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران در حالت استاندارد



نمودار (۲)، مقادیر آماره t رابطه بین شایسته‌سالاری و انتصاب مدیران در حالت استاندارد

جدول (۱۲)، مقدار ضرایب R^2، Q^2 (سازه‌های درونزا)، Redundancy (متغیرهای درونزا) و GOF (نیکویی برازش) را نشان می‌دهد.

جدول(۱۲)، نتایج معیارهای R^2، Q^2، Redundancy و GOF

متغیر وابسته	R^2	Q^2	COMMUNALITY	Redundancy	GOF
انتصاب مدیران	۰/٦٨٩	۰/٥٩٦	۰/۳٥٨	۰/۲٤٦	۰/٥۳۹

با توجه به نتایج، مقدار ضریب R^2 برای متغیر وابسته پژوهش ۰/٦٨٩ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش قوی مدل ساختاری پژوهش می‌باشد. به عبارتی مقدار این ضریب نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد که متغیر وابسته توانسته است ٦٨/٩ درصد از تغییرات متغیر وابسته را پیش‌بینی کنند. ازآنجایی‌که مقدار Q^2 به‌دست‌آمده ۰/٥٩٦ می‌باشد، نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درونزای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تائید می‌سازد. نتایج نشان داد که مقدار معیار افزونگی برابر با ۰/٢٤٦ می‌باشد. درمکرد مقدار ملاک برای این شاخص، عددی بیان‌نشده و میانگین شاخص افزونگی یک معیار کلی کیفیت مدل ساختاری است که برای همه سازه‌های درونزا به کار می‌رود و تنها برای استفاده در فرمول محاسبه برازش مدل کلی و شاخص نیکویی برازش محاسبه

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

می‌شود. با توجه به اینکه مقدار به‌دست‌آمده شاخص نیکویی برازش ۰/۵۳۹ (بیشتر از ۰/۳۶) است، می‌توان گفت مدل از برازش قوی برخوردار می‌باشد.

۵- نتایج پژوهش

همان‌طور که گفته شد هدف اصلی پژوهش حاضر الگوی مطلوب در انتصاب مدیران فرهنگی شهر شیراز بر مبنای شایسته‌سالاری بود. ازجمله مسائل پیش روی سازمان‌ها در انتخاب مدیران و کارکنان، برگزیدن مدیران و کارکنان شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این پست بااهمیت است. امروزه با رشد و توسعه سازمان‌ها و گسترش محیط رقابتی، داشتن مهارت‌های مدیریتی در بین مدیران سازمان‌ها، به‌نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است.

فرآیند دلفی فازی طی دو مرحله صورت پذیرفت که در پایان این مرحله؛ توافق آراء حاصل شد و شایسته‌سالاری شامل ابعاد وظایف مدیریتی، نقش‌های مدیریتی و مهارت‌های مدیریتی و همچنین انتصاب مدیران شامل ابعاد وضعیت موجود نظام انتصاب و وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش مورد تائید خبرگان پژوهش قرار گرفتند.

مقایسه میانگین عوامل موثر بر شایسته‌سالاری نشان می‌دهد که بالاترین میانگین متعلق به عامل نقش‌های اطلاعاتی و پایین‌ترین میانگین متعلق به وظایف رهبری است. می‌توان این‌گونه تبیین کرد که از منظر خبرگان، نقش‌های اطلاعاتی در تعیین و رسیدن به گزینه‌های نقش‌های مدیریتی نقش پررنگ‌تری دارد و این عامل، تعیین‌کننده قوی برای شایسته-سالاری است. همچنین مقایسه میانگین عوامل نشان می‌دهد که از بین عوامل موثر بر شایسته‌سالاری، مهارت‌های از منظر پاسخ‌دهندگان نسبت به دیگر عوامل از اهمیت بالاتری برخوردار است. این نتیجه از ابعاد شایسته‌سالاری با پژوهش‌های بازیار و امیرتاش (۱۳۸۵) دارای نتایج همسانی بود، اما با پژوهش‌های رابطی (۱۳۸۰) دارای نتایج غیر همسانی بود.

مقایسه میانگین عوامل موثر بر انتصاب مدیران نشان می‌دهد که بالاترین میانگین متعلق به عامل چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر و پایین‌ترین میانگین متعلق به الزام‌های رفتاری و نگرشی است. می‌توان این‌گونه تبیین کرد که از منظر خبرگان، چگونگی رسیدن به گزینه‌های موردنظر در تعیین و رسیدن به گزینه‌های وضعیت موجود نظام انتصاب نقش پررنگ‌تری دارد و این عامل، تعیین‌کننده قویی برای انتصاب مدیران است. همچنین از بین عوامل موثر بر انتصاب مدیران، وضعیت مطلوب به‌منظور استقرار نظام انتصاب‌های اثربخش مانند اقدام‌های عملیاتی و الزام‌های رفتاری و نگرشی از منظر پاسخ‌دهندگان نسبت به وضعیت موجود نظام انتصاب از اهمیت بالاتری برخوردار است. این یافته‌ها نشان‌دهنده عدم التزام مدیران عالی به شایسته‌گزینی و سیاست‌زدگی نظام انتصاب‌های کشور است. حضور تشکل‌های سیاسی و نفوذ قدرت‌های سیاسی چه در داخل و چه در خارج سازمان، همواره یکی از مهمترین معضلات انتصاب‌ها است که در سایه عدم توازن بین بوروکراسی و دموکراسی در میان مدیران اتفاق می‌افتد. نتایج این یافته با نتایج پژوهش سیورت و همکاران (۲۰۲۰) درزمینه فرمالیزاسیون و بوروروکراتیک‌زدگی به عنوان موانع استخدام کارکنان؛ مقاله هوثو و همکاران (۲۰۲۰) در زمینه مقابله با پارتی‌بازی در فرایند استخدام و انتخاب؛ مقاله سانچینو و همکاران

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

(۲۰۱۷)، درزمینه پارتی‌بازی و حکمرانی خوب و مقاله رهنورد و همکاران (۱۳۹۷) درزمینه شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری همراستا است.

٦- پیشنهادهای پژوهش

با توجه به نتایج پیشنهاد می شود که ارزیابی برنامه ها از جانب مدیران فرهنگی و اعضای هیات رئیسه دانشگاه در سطوح مختلف مد نظر قرار گیرد و در برنامه ریزی ها به چهار رکن اصلی، تولید و نشر دانش، تربیت نیروی انسانی، عرضه خدمات تخصصی و جهت آگاه نمودن سیاست گذاران و تصمیم گیرندگان نسبت به توسعه جامعه علمی پویا توجه ویژه ای گردد، چرا که نتیجه آن افزایش کیفیت عملکرد مدیران و کارکنان و به طبع آن افزایش شایستگی آنها به علت طرح ریزی برنامه های دقیق و کار آمد است.

با توجه به ضرورت و اهمیت آموزش و بهره گیری از علوم و فنون روز دنیا مسئولین باید برای یادگیری بهتر و بیشتر در زمینه‌های شغلی در مدیران، کارکنان و کارشناسان ایجاد انگیزه نمایند. از آنجایی که نیازهای آموزشی مدیران با گذشت زمان و شرایط، دچار تغییر و تنوع می شود، پیشنهاد می گردد انجام پروژه های نیاز سنجی همواره و در مقاطع مختلف زمانی استمرار یابد و به عنوان پیش نیاز برنامه ریزی و طراحی دوره های آموزشی مورد استفاده قرار گیرد و نیاز سنجی باید به صورت دوره‌ای و نه مقطعی و بر اساس اصول و شیوه های علمی و نوین انجام پذیرد. از مسئولین اجرایی و آموزشی- پژوهشی انتظار می رود زمینه های تحقیقاتی و امکانات لازم، خصوصا ارتباطات و تسهیلات مربوط به تبادل اطلاعات نوین و روز دنیا را جهت استفاده مدیران در اختیار آنها قرار دهند. همچنین در طراحی و تدوین برنامه های آموزشی ترتیب اولویت های ابراز شده و نیازها رعایت گردد که حصول به اهداف آموزشی در نظر گرفته و تدوین شده، آسان تر باشد.

بنا به ماهیت پژوهش، هر پژوهشی محدودیت‌ها و نارسایی‌هایی دارد که پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنا نبوده است. عمده‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارت است از حساسیت موضوع پژوهش که یافتن افرادی را که تمایل به مشارکت داشته باشند، دشوارتر از معمول ساخته و همچنین قرارداشتن در برهه‌ای از زمان که موضوع انتصابها پررنگ‌تر بوده و تا حدی بر قضاوت مشارکت‌کنندگان تأثیرگذار بوده است. به علاوه استفاده از پرسشنامه‌های آنلاین ممکن است قدرت تعمیم‌دهی نتایج را با چالش مواجه سازد.

۷- منابع

حراقی م.، و درویشی ع. «ارائه مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمانهای دولتی»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۸(٤)، (۱۳۹۸): ۸۵-۵۱.

خلیلی ک.، قاسم‌پور ح.، حمیلی س. «پارتی‌بازی و عملکرد شغلی، تبیین نقش میانجی اعتماد سازمانی (موردمطالعه: کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی ایلام)»، فرهنگ ایلام، ۲(٦۲و٦۳)، (۱۳۹۸): ۱۹۰-۲۱۱.

رضوی سعیدی س. ر. «طراحی الگوی شایستگیهای مدیران میانی در شهرداری تهران و اعتباربخشی آن با مدل معادلات ساختاری»، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۷(۲۵)، (۱۳۹۹): ۹۲-٦۸.

رهنورد ف. ا.، آقا حسینعلی شیرازی م.، قیصری ف. «شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمانهای دولتی شهرستان اهواز»، مدیریت بهرهوری، ۷(۲۵)، (۱۳۹۷): ۳۲-۱۵.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

زارعی ف.، دانش فرد ک.، نجف‌بیگی ر. «طراحی و تبیین مدل شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت»، فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲(۴۵)، (۱۳۹۹): ۲۹۰-۲۶۵.

صبوری تفت س.، شخصی نیائی م. «مدلی داده‌محور برای انتصاب مدیران با بهره‌گیری از اطلاعات ارزشیابی عملکرد در گذر زمان: نمونه موردی دانشگاه یزد»، هجدهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، (۱۴۰۰).

فتاح‌پور م.، «طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران ادارات کل ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران»، رساله دکتری گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه ارومیه، (۱۳۹۸).

گیوکی ا.، منظری توکلی ع.، سلاجقه س.، شیخی ا. «تبیین راهبرد سازمانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمت‌گزار»، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۳۷)، (۱۳۹۸): ۲۲۲-۲۰۱.

تورجی ر.، جباری اصل ص.، ایزدپناه ن. «طراحی مدل انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران»، مدیریت بهداشت و درمان، ۱۲(۴۰)، (۱۴۰۰): ۱۷-۳۰.

Akyol E. M., Guler M. E. "Role of competencies in employee selection function: a fuzzy analytical hierarchy process approach", Ege Academic Review, 17(2), (2017) : 201-214.

Anson M. "Manager selection, deselection, and termination", The Journal of Portfolio Management, 46(5), (2020): 6-16.

Azmy S. E. "Recruitment Strategy to Hire The Best People for Organization", Journal of Management and Leadership, 1(2), (2018):1- 15.

Bonaccio S., Connelly C. E., Gellatly I. R., Jetha A., Ginis K. A. M. "The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence", Journal of Business and Psychology, 35(2), (2020): 135-158.

Chao Y. P., Chou Y. C., Lai W. H. "AHP competency model in the service chain industry", Advances in Management and Applied Economics, 7(3), (2017):1.

Cortázar J. C., Fuenzalida J., Lafuente M. "Merit-based selection of public managers: Better public sector performance?", An exploratory study. Inter-American Development Bank, (2016).

Ebrahimi M., Varmazyar M. "Development of managers' competencies model in knowledge based organizations by AHP and TOPSIS", International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926, 3(2), (2016) : 506-518.

Hao H. (2016) Research on Key Post Competency Model Based on AHP, Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management.

Hotho J., Minbaeva D., Muratbekova-Touron, M., Rabbiosi L. "Coping with favoritism in recruitment and selection: a communal perspective", Journal of Business Ethics, 165(4), (2020) : 659-679.

Kar R. N., Varma S., Suder G. S. Managers in developing countries, In: Handbook of Research on Managing Managers, Edward Elger Publishing, (2015).

Karimi A., Teimouri H., Shahin A., Barzoki A. S. "Competency-based recruitment and managerial succession", Human Systems Management, 37(4) , (2019): 411-423.

Konrad A. M., Richard O. C., Yang Y. "Both diversity and meritocracy: managing the diversity-meritocracy paradox with organizational ambidexterity", Journal of Management Studies, 58(8), (2021): 2180- 2206.

Lopes A. V., Vieira D. M. "Appointments for commissioned posts and interest groups: Uses, motivations, and challenges presented in recent research", REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 26(2), (2020): 439-462.

Mostafapour M., Samiee R., Mostaghimi M., Cheraghali M. “Studying the relationship between meritocracy and administrative system health in government organizations: By

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]

شماره ۳۰،
دوره دهم،
سال دوم،
پاییز ۱۴۰۲
صص ۱-۲۰

explaining the mediating role of mackenzie model", Journal of Critical Reviews, 8(1), (2021): 415-428.

Nishimura A. Z., Moreira A., Sousa M. J., Au-Yong-Oliveira, M. "Weaknesses in motivation and in establishing a meritocratic system: A portrait of the Portuguese public administration", Administrative Sciences, 11(3), (2021) : 87.

Sancino A., Sicilia M., Grossi G. "Between patronage and good governance: Organizational arrangements in (local) public appointment processes", International Review of Administrative Sciences, 84(4), (2018):1-18.

Shivanjali S. M., Tripti, S. "Competency mapping, a strategic perspective in employee retention", International Journal of Recent Technology & Engineering, 8(2), (2019): 3890-3898.

Sievert M., Vogel D., Feeney M. K. " Formalization and administrative burden as obstacles to employee recruitment: Consequences for the public sector", Review of Public Personnel Administration, 42(1), (2022): 3-30.

Starineca O., Voronchuk I. "Competence-based human resources selection and training: Making decisions", In Proceedings of 17th International Conference on Business, Economics and Marketing Management, World Academy of Science, Engineering and Technology , 17(10), (2015): 1948-1953

Vveinhardt J., Sroka W. "Nepotism and favouritism in polish and Lithuanian organizations: The context of organisational microclimate", Sustainability, 12(4), (2020): 1425.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19]