تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۰۲

# تدوین مدل ساختاری جهت ارتقاء و انتصاب کارکنان به سطح مدیریتی پایه (مورد مطالعه: شرکت ملی نفت ایران)

صادق طاهری[۱] - علی دلاور[۲] - نورعلی فرخی[۳] - عباس عباس‌پور[۴] - احمد برجعلی[۵]

## چکیده

**ارتقاء و انتصاب مناسب‌ترین نیروی انسانی به صورت دقیق و هدفمند، یکی از عوامل اساسی است که منجر به موفقیت یک سازمان می‌گردد. تصمیم گیری در خصوص انتصاب و ارتقاء کارکنان با توجه به عامل شایستگی به عنوان موضوع روز در سازمان‌ها مطرح است. پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل جهت ارتقاء و انتصاب کارکنان به سطح مدیریتی پایه براساس مؤلفه‌های فردی و سازمانی انجام شد. جامعه پژوهش حاضر کلیه کارکنان شرکت ملی نفت ایران بودند که در کارراهه مدیریتی پایه قرار داشتند. تعداد افراد مورد بررسی ۱۵۲۱ نفر بودند. از بین متغیرهای مختلف حاصل از پیشینه پژوهش، متغیرهای تجربه مدیریتی، مرتبه شغلی، سابقه خدمت و شایستگی با متغیر وابسته(رتبه‌ی سمت) رابطه معنی داری داشتند. پس از بررسی متغیرها، دستورالعمل نمره‌دهی به متغیرها تهیه و تنظیم شد. داده‌های به دست آمده از متغیرهای نمره‌گذاری شده براساس دستورالعمل نمره‌گذاری با استفاده از نرم افزارهای SPSS 22 و LISREL تحلیل شدند. اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اثرات کلی متغیرهای تجربه تخصصی، مرتبه شغلی، سابقه خدمت و شایستگی بر متغیر وابسته(رتبه‌ی سمت) مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج بیانگر آن است که متغیرهای مستقل و میانجی(مرتبه شغلی) بر متغیر وابسته اثر معنادار داشتند. از دیگر نتایج به‌دست آمده، کسب شاخص‌های برازش مطلوب و مناسب مدل با داده‌های پژوهش است.**

**واژگان کلیدی: تجربه تخصصی، مرتبه شغلی، سابقه خدمت، شایستگی و رتبه‌ی سمت.**

۱. دانشجوی دکتری سنجش و اندازه‌گیری دانشگاه علامه طباطبائی.
۲. استاد دانشگاه علامه طباطبائی. نویسنده مسئول: (delavar@atu.ac.ir)
۳. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی.
۴. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی.
۵. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی.

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

## مقدمه

افزایش نیاز سازمان‌ها به کارکنان توانمند، مستعد و شایسته بیان این حقیقت است که شناسایی و بهره‌گیری از افراد شایسته، چالشی اساسی پیش روی سازمان‌ها است(کرمی،۱۳۸۶). پویایی سازمان وابسته به فرایند ارتقاء[۱] و انتصاب[۲] کارکنان است(فردریکسن و تاکاتس[۳]، ۲۰۰۹؛ شفیع آبادی، ۱۳۹۰). ارتقاء، بالا رفتن موقعیت شغلی است که اغلب با افزایش دستمزد همراه است(کاستیس[۴]، ۲۰۰۹؛پرگامیت و ویوم[۵]،۱۹۹۵) و انتصاب حرکت در مسیر شغلی‌کارکنان بعد از استخدام تا سن بازنشستگی است(ربیع نژاد،۱۳۹۰). فرایند ارتقاء و انتصاب مسیر چند لایه حرفه‌ای است که در آن ارزیابی دقیق توانایی‌های مختلف مدنظر است(یاشیرو[۶]،۲۰۱۳). بنابراین، در هنگام انتصاب افراد در شغل‌ها و مناصب بالاتر، سعی می شود با استفاده از رویه‌ها و فرایندهایی خاص از انتخاب افراد مناسب اطمینان یابند(سعادت، ۱۳۸۶). از آن‌جایی که انتصاب و ارتقاء با تشویق‌های قابل پیش‌بینی و توصیفات شغلی همراه است، چنین فرایندی در قالب یک رقابت صورت می گیرد(یاشیرو، ۲۰۱۳) و استفاده از روش‌های سنجش کارآمد(مروی[۷]، ۲۰۰۲؛ پالاکس[۸]، ۲۰۰۵؛ کوییپن[۹] و همکاران، ۲۰۰۸) به آن اعتبار می‌بخشد. با توجه به ماهیت سازمان فرایند ارتقاء و انتصاب نیز متفاوت است(مرو،۲۰۰۲). در هر فرایندی تصمیم‌گیری بهینه و نهایی وجود دارد(شانتیو[۱۰]، ۲۰۰۱) و تصمیم‌گیری در چارچوبِ یک فعالیت میان رشته‌ای، مورد ملاحظه قرار می-گیرد(عباس پور، ۱۳۸۲). تصمیم‌گیری در خصوص ارتقاء و انتصاب کارکنان شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسایل در فرایند کار هر سازمانی است. روشی علمی و کاربردی که دقت تصمیم‌گیری را افزایش دهد از نگرانی‌های مستمر سازمان‌ها محسوب می‌شود و موجب شناخت کارکنان از مسیر شغلی خود می‌گردد.

1. promotion
2. assignment
3. Fredriksen & Takats
2. Kosteas
3. Pergamit & Veum
6. Yashiro
7. Merwe
8. Pulakos
9. Koepen
10. Shanteau



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

در حال حاضر با عنایت به برنامه شماره ۹۴۱۱۱۲۱۳۲۰۰۸ شرکت ملی نفت ایران وضعیت ارتقاء و انتصاب کارکنان به سمت‌های مدیریتی در مسیر حرکت از ارشدیت محوری به سمت شایسته محوری است. از آن جایی که برای ارتقاء و انتصاب کارکنان نیاز به روش‌ها و مدل‌های دقیق و قابل قبول علمی است، وجود مدلی به این منظور مشکل به‌کار گیری افراد شایسته را به خوبی حل می‌نماید. مدل، اطلاعات و داده ها، یا اصول را به صورت کلامی و تصویری دسته بندی می‌کند تا عقیده، وضعیت یا پدیده معینی را معرفی یا توصیف نماید. به عبارت دیگر، الگو یا مدل ماهیت و عصاره دانش و تفکر است که به صورت واضح و مختصر بیان شده است(ادیب،۱۳۸۲). همچنین، وجود مدل درک بهتری از پدیده مدل‌بندی‌شده فراهم می‌آورد(بارت[1]،۲۰۰۳). با بررسی وضعیت موجود ارتقاء و انتصاب در شرکت ملی نفت ایران، و وجود تعارضات بین سازمان و کارکنان، نیاز به ارائه الگویی مناسب جهت فائق آمدن بر تعارضات و ایجاد فضایی مناسب در زمینه‌ی ارتقاء و انتصاب کارکنان به سمت‌های مدیریتی رخ می‌نمایاند.

مدیران مسئولیت برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت را بر عهده دارند (سعیدی و نظری،۱۳۸۷) و در قبال زیردستان و سایر منابع انسانی، مسئولیت دارند (علاقه‌بند، ۱۳۸۸). سازمان رسمی معمولاً از سه سطح مدیریت تشکیل می‌شود (سلجوقی،۱۳۸۵). مدیران عالی که معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهند و مسئول اداره کل سازمان هستند (رضاییان،۱۳۸۴). از این مدیران، انتظار می‌رود نسبت به مسایل با دیدی ژرف و عمیق برخورد کرده و فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک را فعال نموده تا نسبت به تغییرات بی‌شمار محیطی عکس‌العمل مناسب نشان داده شود (سعیدی و نظری،۱۳۸۷). مدیران میانی، یک رده پایین‌تر از مدیران عالی هستند، به‌طور مستقیم به مدیران عالی گزارش می‌دهند و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت پایه سازمان را تشکیل می‌دهند. کار مدیران میانی، مدیریت سرپرستان است. آن‌ها راهبردها و خط مشی‌های ارایه‌شده را به هدف‌های ویژه و برنامه‌ها تبدیل می‌کنند و برای اجرا در اختیار مدیران پایه قرار می‌دهند (موسوی سریزدی،۱۳۸۶). مدیران پایه در پایین‌ترین سطح سازمان قرار می‌گیرند و کارکنانی را سرپرستی می‌نمایند که هیچ نوع کار مدیریتی انجام نمی‌دهند (پارساییان و اعرابی،۱۳۸۳). نظر به این‌که نیاز به وجود مدلی علمی در فرایند ارتقاء و انتصاب کارکنان با رویکرد شایسته محوری به

1. Barret



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

منظور گزینش و به‌کارگماری صحیح مدیران و سرپرستان در مشاغل و سمت‌های مدیریتی از دغدغه‌های شرکت ملی نفت ایران به شمار می‌آید، این سئوالات مطرح می-گردند که: متغیرهای مؤثر در ارتقاء و انتصاب کارکنان به سمت مدیریتی پایه چه هستند؟ رابطه بین متغیرهای مؤثر بر ارتقاء و انتصاب کارکنان به سمت مدیریتی پایه چگونه است؟ آیا می‌توان متغیرهای دخیل در ارتقاء و انتصاب را با مدلی برازش داد که بر اساس آن بتوان کارکنان را به سمت مدیریتی پایه انتصاب نمود؟

ماده ۲۳ از فصل ۲ قانون استخدام کشوری اذعان می دارد که انتصابات و ترفیعات مستخدمین رسمی باید بر اساس لیاقت و شایستگی، کاردانی، استعداد، رشد فکری و تجارب آنان در مشاغل قبلی صورت گیرد(باباخانی، ۱۳۸۲). کارکنان شایسته می‌توانند مشکلات کاری را حل و فصل نمایند و سرمنشأ تغییر باشند( السون[1] ، ۲۰۰۴). برای ارتقاء و انتصاب کارکنان، تشخیص و برگزیدن شایسته ترین افراد نیاز به معیارهایی است تا افراد شایسته، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده گیرند(تصدیقی، ۱۳۸۴؛ رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱). استفاده از مفهوم تناسب و به‌کارگیری بهتر دانش، توانایی و مهار ت‌های نیروی انسانی، دارای اهمیت زیادی است. یکی از اقسام تناسب فرد با محیط پیرامون خود، تناسب شغل ـ شاغل[2] است. عدم تناسب بین فرد و شغل او می‌تواند هزینه‌های بسیاری را برای سازمان در پی داشته باشد. تناسب شغل ـ شاغل سازگاری بین فرد و شغل است. به‌عبارت دیگر دانش، مهارت و توانایی‌های فرد، همان دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی باشدکه شغل فرد در سازمان به آن نیاز دارد. تئوری تناسب بین شغل و شاغل فرض می کند که الزامات شغلی مانند تنوع مهارت[3]، هویت وظیفه[4] ، استقلال وظیفه[5] ، دانش شغلی[6]، مهارت شغلی[7]، توانایی شغلی[8] و متغیرهای دیگری وجود دارند که پتا نسیل و قابلیت این را دارندکه با سطح تحصیلات، سابقه‌ی کار، دانش، مهارت و توانایی های فردی متناسب شوند، و در نتیجه با ایجاد سازگاری بین شاغل و شغل، رفتارها و نگرش‌های

1. Olson
2. Job-employed Fit
3. skill variety
4. task identity
5. task autonomy
6. job knowledge
7. job skill
8. Job ability



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

فردی را تحت‌تاثیر قراردهد (چانگ‌و کلیندر[1]،۲۰۰۱، نقل در خنیفر، امامی و پورابراهیم، ۱۳۸۹). بنابراین، در بُعد تناسب افراد با نقش‌ها فرایندهای انتخاب، استخدام، انتصاب و ارتقاء، یادگیری و توسعه، جانشین پروری و هدایت شغلی مطرح می‌شوند(رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

بسیاری از شرکت‌های ملی نفت[2] راهبردهای حرفه‌ای[3] را با توجه به بازارهای بین-المللی نفت و گاز منطبق می‌سازند (مایرز جفی[4]و سولیگو[5]، ۲۰۰۷). صنعت نفت مدل شغلی ویژه‌ای دارد که ترکیبی از تکنولوژی، روابط‌سیاسی، کارکنان باتجربه، حفاظت محیطی و اقتصاد است(تالوسکی[6]و دلیما[7]، ۲۰۰۹). متغیرهای انسانی و سازمانی از جمله عواملی هستند که بر خلق ارزش شرکت‌های ملی نفت اثر می‌گذارند(تردو[8]،۲۰۱۱). ادراک، شخصیت، خلاقیت، استعداد و هوش مهم‌ترین مؤلفه‌هایی هستند که ارتقاء آن‌ها منجر به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در صنعت نفت می‌گردد (رشیدی، مهدوی و تیموری نسب، ۱۳۸۸). تجربه یکی از متغیرهای تأثیرگذار و قابل توجه در کشورهای مختلف از جمله ایران(ماده ۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری)، فرانسه(بهرام‌زاده، ۱۳۸۵، نقل از قربانی،۱۳۹۰)، ژاپن (رشیدی، ۱۳۸۶) انگلیس و امریکا(سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲) است و مدت زمانی که فرد، مرتبط با کارراهه شغلی‌اش تجربه کسب می‌کند تجربه تخصصی او محسوب می‌شود.

ارشدیت[9] متغیری است که پایه و اساس نظام حاکم بر نیروی انسانی اغلب شرکت‌های نفتی از جمله ژاپن را تشکیل می‌دهد. این نظام تشابه قابل توجهی با نظام شرکت ملی نفت ایران دارد. در نظام ارشدیت، کارکنان براساس سه عامل تحصیلات، جنسیت و سابقه خدمت طبقه بندی می‌شوند. مدت زمان اشتغال فرد از لحظه استخدام در سازمان تا آخرین زمان خدمت سابقه خدمت محسوب می‌گردد. هرسال پس از ارزیابی‌های عملکرد و شایستگی، ترفیع و ارتقاء صورت می‌گیرد و سابقه خدمت عامل مهمی در این روند است. بنابراین، سابقه خدمت کارمند، فاصله عمیقی بین حقوق و مزایای او با سال‌های اول خدمت حاصل می‌شود.

1. Chang & Kleinder
2. National Oil Companies
3. business strategies
4. Myers Jaffe
5. Soligo
6. Taleveski
7. De Lima
8. Tordo
9. seniority



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

در نظام ارشدیت بر اساس توانایی‌های بالا، نظام رتبه‌بندی شغلی شکل می‌گیرد. به طور کلی ۵ گرید یا مرتبه شغلی وجود دارد: گرید ۵(مدیران اجرایی)، براساس معیارهایی چون عملکرد موفق در خارج از کشور، اعمال چارچوب تجاری در عمل و دارا بودن تخصص‌های لازم در بالاترین سطح تعلق می‌گیرد. گرید ۵ (مدیران اجرایی)، براساس معیارهایی چون عملکرد موفق در خارج از کشور، اعمال چارچوب تجاری در عمل و دارا بودن تخصص‌های لازم در بالاترین سطح تعلق می‌گیرد. گرید۴ (مدیران پروژه‌ها یا دپارتمان‌ها)، براساس معیارهایی چون دارا بودن تخصص لازم در بالاترین سطح و مسئول بودن در برابر نتایج مربوط به کارکردهای مهم تعلق می‌گیرد. گرید۳(مدیران میانی)، براساس معیارهایی چون هدایت افراد کلیدی و مدیریت بخش‌ها تعلق می‌گیرد. گرید۲ (مهندسین ارشد و کارشناسان ارشد)، به کارکنانی که به طور خودکار به ایفای وظایف خود در فعالیت پروژه می‌پردازند و نیز کارشناسان برجسته تعلق می‌گیرد. بالاخره، گرید۱(مهندسین و کارشناسان)، معمولاً بر اساس سابقه کار و ارشدیت تعلق می‌گیرد (رشیدی، ۱۳۸۶). در شرکت ملی نفت ایران با استناد به شیوه-نامه تشکیلات و روش‌ها، رتبه های شغلی به صورت گریدهای A ، B، C، D و OD هستند.

اکثر شرکت‌های نفتی بزرگ جهان (حدود ۳۳۰۰ شرکت) هم برای طبقه بندی مشاغل خود از نظام حقوق و دستمزد هی[1](نظام موجود صنعت نفت) استفاده می-کنند(صدرالسادات، ۱۳۸۸). براین اساس، سمت‌های مدیریتی هرکدام دارای امتیازاتی هستند که در صورت نزدیکی یا تطابق امتیاز کارمند با آن سمت به تصمیم‌گیرندگان این اجازه داده می‌شود با لحاظ نمودن سایر مؤلفه‌های شغلی در صورت نیاز وی را به سمت مزبور ارتقاء دهند.

با روی کار آمدن رویکرد شایستگی، یادگیرنده مشغول فعالیت‌های یادگیری‌ای می-شد که در دنیای واقعی و محیط کار یا زندگی با آن‌ها مواجه می‌گشت. در صورتی که در گذشته آنچه افراد در دوره‌های آموزشی یاد می‌گرفتند به ندرت با مشکلاتی که آن‌ها در محیط کار با آن دست به گریبان بودند، قرابت داشت(مک‌ناراما۲، ۱۹۹۹). بر این اساس، بسیاری از سازمان‌ها به طراحی مجدد استراتژی‌های خود براساس سیستم‌های مبتنی بر شایستگی پرداختند و دلیل عمده‌ی آن در واقع استفاده از مزایای بالقوه این

1. Hay
2. McNamara



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

اقدام در عملکرد سازمانی بود(رابتام و جاب[1]، ۱۹۹۵). این رویکرد توسط بویاتزیس[2](۱۹۸۲) مطرح شده است. مدل بویاتزیس ویژگی‌هایی را ارزیابی می‌کند که به عملکرد اثربخش مرتبط باشد و می‌توان آن را مطابق با مدل کلاسیک روان‌شناسی رفتار ارزیابی کرد. این رویکرد همچنین به عنوان یک رویکرد ورودی[3] برای مدیریت شایستگی شناخته شده است(تات[4]، ۱۹۹۵؛ هافمن[5]،۱۹۹۹)، با استفاده از این رویکرد، ورودی‌های موردنیاز برای تعیین عملکرد شایسته تعریف می‌شود و آنچه که افراد را شایسته می‌سازد، تعیین می‌گردد و نیز برنامه‌هایی طراحی و مدون می‌شود تا ایشان بتوانند این شایستگی‌ها را یاد بگیرند(تگلیاوینی[6] و همکاران،۲۰۰۳). شایستگی مجموعه دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، خصوصیات شخصیتی و علایق مرتبط با شغل است که به دارنده آنها این امکان را می‌دهد که در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع، شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است (کرمی،۱۳۸۶) و در مسیر شغلی مدیریتی موفقیت عمدتاً تابعی از سخت‌کوشی و حمایت سازمانی است (آسومنگ[7]، ۲۰۱۴).

موفقیت سازمان‌ها به منابع انسانی و به‌کارگیری، کیفیت، شایستگی، قابلیت و توانایی افراد هر سازمان و در نتیجه به انتصاب درست این افراد، بستگی دارد. روش‌ها و فرایندهای انتصابِ نظام‌مند نشان دهنده توجه به تناسب استعداد، تمایل، علاقه و شخصیت با شغل است که رضایت کارکنان را در پی دارد. سازمان‌های بزرگ، به خصوص سازمان‌ها و شرکت‌های اقماری همواره با این مسأله مواجه بوده‌اند که چه فرد یا افرادی را برای انتصاب در پست‌های کلیدی خود انتخاب نمایند. پس در زمانی که نظریه‌پردازان و محققین ادعا می‌کنند منابع انسانی مهمترین منبع استراتژیک سازمان‌ها به‌شمار می‌آیند و ایجادکننده برتری‌های رقابتی هستند، داشتن یک مدل علمی جهت انتصاب و ارتقاء کارکنان می‌تواند به مدیریت در تصمیم‌گیری کمک کرده و از فشارهای جانبی کاسته و باعث افزایش انگیزه در کارکنان و پویایی در سازمان شود. سازمان‌های مختلف بر اساس اهداف خود الگوی ویژه‌ای جهت تعیین میزان مهارت‌ها و

1. Robtham & Jubb
2. Boyatzis
3. Input
4. Tate
5. Hoffmann
6. Tagliavini
7. Asumeng



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

شایستگی‌های کارکنان دارند. با توجه به ماهیت سازمان فرایند انتخاب و ارتقاء نیز متفاوت است(مروی[1] ،۲۰۰۲). استفاده از مدلی توسعه یافته و متناسب با نیاز سازمان، که دربرگیرنده متغیرهای مورد نیاز سمت باشد، سازمان را به ابزاری قدرتمند مجهز می سازد تا بر خطای ناشی از قضاوت های ذهنی و عقلانیت محدود به دلیل محدودیت شناختی ذهن انسان و محدودیت زمانی برای اتخاذ یک تصمیم، تا حد قابل قبولی غلبه نمایند. براساس پژوهش‌های انجام گرفته مدل نظری و مفهومی تحقیق طراحی گردید. در این مدل نقش متغیرهای تجربه تخصصی، مرتبه شغلی، سابقه خدمت و شایستگی و تأثیر مستقیم و غیرمستقیم آن‌ها بر رتبه‌ی سمت مورد بررسی گرفت.

هدف پژوهش حاضر، تدوین مدل ساختاری جهت ارتقاء و انتصاب کارکنان به سطح مدیریتی پایه براساس ویژگی‌های فردی و سازمانی بوده است. در پی رسیدن به هدف اصلی، تحقیق حاضر اهدافی را به عنوان اهداف فرعی هدایت‌کننده به هدف اساسی دنبال نمود، بررسی اثر متغیرهای تجربه تخصصی، مرتبه شغلی، سابقه خدمت و شایستگی بر رتبه‌ی سمت و این که آیا داده‌های حاصل از ویژگی‌های فردی و سازمانی کارکنان با مدل ارائه شده برازش دارد؟ از جمله این هدف‌ها بودند.

## روش

تحقیق حاضر به روش پیمایشی انجام گرفته است و شیوه مطالعه از نوع توصیفی ـ تحلیلی و همبستگی است. از طرفی چون هدف اصلی پژوهش تدوین مدلی جهت انتصاب و ارتقاء کارکنان بوده است، تحقیق از نوع توسعه‌ای به شمار می‌رود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت ملی نفت ایران بود که در کارراهه مدیریتی پایه قرار داشتند. طبق آمار ارائه شده تعداد کل جامعه آماری ۱۵۲۱ نفر بودند. در این پژوهش کل افراد این جامعه مورد بررسی قرار گرفتند. به عبارتی تعداد افراد نمونه برابر با تعداد افراد جامعه بود. از بین متغیرهای مختلف حاصل از پیشینه پژوهش، متغیرهای تجربه تخصصی، مرتبه شغلی، سابقه خدمت و شایستگی با متغیر وابسته رابطه معناداری داشتند. پس از بررسی متغیرها، اطلاعات شغلی و جمعیت شناختی کارکنان از معاونت برنامه ریزی و توسعه مدیران و داده‌های مربوط به نمرات شایستگی از طریق مرکز ارزیابی و توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران گردآوری شدند.

1. Merwe



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

دستورالعمل نمره‌گذاری به متغیرها به صورت زیر تهیه و تنظیم شد و نمره افراد در هر یک از متغیرها به صورت عددی بین ۱ تا ۹ ثبت گردید.

شایستگی نمره حاصل از اجرای آزمون‌ها، مصاحبه‌ها، ایفای نقش‌های مدیریتی، مباحثه‌های گروهی، تمرین‌های کازیه‌ای ،تمرین های تجربی و بازی‌های مدیریتی در مرکز ارزیابی جهت سنجش سه مؤلفه شایستگی چالاکی، مهارت و بصیرت بود. جهت به دست آوردن نمره تجربه تخصصی، سوابق کاری مرتبط با کارراهه برای هر فرد مشخص و طول آن در ضریب اهمیت (بر اساس جدول دسته بندی و وزن گذاری رده های فنیِ زیر مجموعه هریک از کارراهه های مدیریتی) ضرب شده و با هم جمع گردید. چنان‌چه فرد دارای سابقه مدیریت منطبق با کارراهه مقصد نیز بود، یک پنجم طول مدت این سابقه نیز به عنوان تجربه‌ای تخصصی، به جمع کل سوابق تخصصی اضافه شد و در نهایت عددی بر حسب سال برای هر فرد مشخص گردید. جهت نمره‌گذاری سابقه خدمت اطلاعات سابقه کار افراد استخراج و پس از تبدیل به نمره z استاندارد، امتیاز هر فرد در طیف نه گانه محاسبه شد. مرتبه شغلی افراد بر اساس جدول ۱ در طیف ۱ تا ۹ امتیاز دهی شده و مورد استفاده قرار گرفته است. امتیاز رتبه سمت کارکنان بر اساس نظام ارزشیابی مشاغل با رویکرد هی به دست آمد.

**جدول ۱. نحوه امتیازدهی به مرتبه شغلی**

| | مرتبه شغلی | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ۱۳ و کمتر | ۱۴ | ۱۵ | ۱۶ | ۱۷ | ۲۱ | ۲۲ | ۲۳ | ۲۴ |
| امتیاز | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ |

## یافته‌ها

پس از تهیهٔ ماتریس همبستگی، با استفاده از برنامه‌ی لیزرل و از طریق روش تحلیل مسیر، محاسبات لازم صورت گرفت و برای مدل پیشنهادی، روش‌های مختلف برازش اجرا شد. سرمد و همکاران(۱۳۸۵) معتقدند که با استفاده از لیزرل می توان مدل را تحلیل کرد و برازش آن را با جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده، آزمود. در جایی که هدف پژوهش، بررسی نظام علّی حاکم بر روابط مستقیم وغیرمستقیم متغیرها است، استفاده از تحلیل مسیر ضروری است. قبل از اجرای تحلیل مسیر، باید پیش فرض های آن رعایت شود. از جمله پیش فرض های مورد استفاده در این روش، خطی بودن رابطهٔ



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

میان متغیرها و همچنین وجود مقیاس فاصله‌ای و نرمال بودن توزیع متغیر مورد بررسی است(هومن، ۱۳۹۰). آزمون نرمال بودن توزیع متغیرها از طریق آزمون کالموگروف - اسمیرنوف[1] مورد بررسی قرارگرفت و در صورت عدم توزیع نرمال تبدیل‌های لازم به عمل آمد. خطی بودن رابطه نیز از طریق آزمون و همچنین بررسی نحوهٔ پراکندگی نقاط در راستای محور متغیرها بررسی گردید.

**جدول۲. جدول مربوط به شاخص‌های توصیفی (مرکزی و پراکندگی) متغیرهای اعمال شده در پژوهش**

| متغیر / شاخص آماری | سابقه خدمت | مرتبه شغلی | شایستگی | رتبه ی سمت | تجربه تخصصی |
|---|---|---|---|---|---|
| تعداد | ۱۵۲۱ | ۱۵۲۱ | ۱۵۲۱ | ۱۵۲۱ | ۱۵۲۱ |
| میانگین | ۱/۸۷ | ۳/۵۶ | ۴/۹۸ | ۳/۸۰ | ۴/۸۴ |
| میانه | ۱/۴۷ | ۴ | ۵/۰۱ | ۴ | ۱ |
| نما | ۰ | ۴ | ۵/۳۵ | ۴ | ۱ |
| انحراف استاندارد | ۲/۱۳ | ۰/۹۴ | ۱/۱۶ | ۰/۹۹۱ | ۲/۷۹ |
| واریانس | ۴/۵۱ | ۰/۸۸ | ۱/۳۴ | ۰/۹۸۲ | ۷/۷۸ |
| کمترین مقدار | ۰ | ۱ | ۱/۴۸ | ۱ | ۰ |
| بیشترین مقدار | ۸/۱۳ | ۶ | ۸/۰۳ | ۸ | ۱۴/۱۱ |
| دامنه تغییرات | ۸/۱۳ | ۵ | ۶/۵۵ | ۷ | ۱۴/۱۱ |

قبل از تعیین و ارائه‌ی مدل علّی، لازم است تا ماتریس همبستگی میان متغیرهای وارد شده در پژوهش محاسبه شود. جدول شمارهٔ ۳ نشان دهندهٔ ماتریس همبستگی میان کلیهٔ متغیرها با متغیر وابسته است.

1. Kolmogorov – Smirnov Test



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

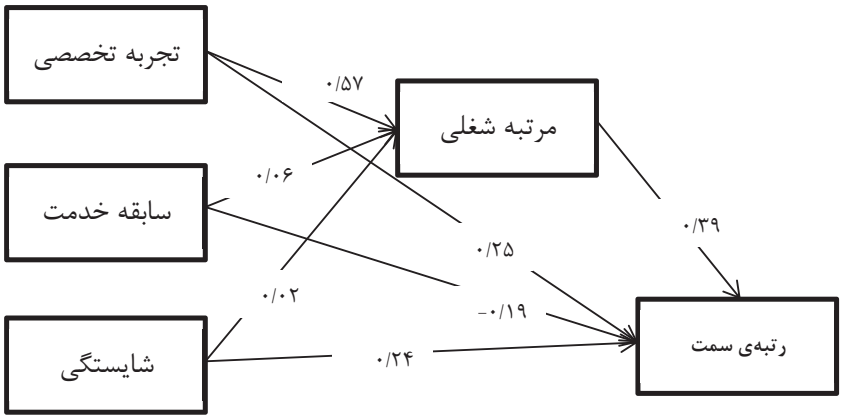
**جدول۳. ضرایب همبستگی متغیرها**

| متغیر | تجربه تخصصی | سابقه خدمت | مرتبه شغلی | شایستگی | سمت |
|---|---|---|---|---|---|
| تجربه تخصصی | - | | | | |
| سابقه خدمت | ٭-۰/۰۸۳ | - | | | |
| مرتبه شغلی | ٭۰/۲۴۸ | ٭۰/۲۵۳ | - | | |
| شایستگی | ٭۰/۱۸۴ | ٭۰/۱۸۴ | ۰/۰۴۲ | - | |
| رتبه ی سمت | ٭۰/ ۱۵۴ | ٭۰/۰۵۸ | ٭۰/۴۶۵ | ٭۰/۲۲۶ | - |

٭ضرایب همبستگی معنی دار در سطح ۰/۰۵

آن‌چنان که در جدول فوق مشاهده می شود؛ اغلب ضرایب همبستگی، حتی ضرایب ناچیز، در سطح آلفای ۰/۰۵ معنی دار است. لازم به ذکر است که این امر می تواند ناشی از بالا بودن حجم نمونه (۱۵۲۱نفر) باشد. بر اساس جدول ضرایب همبستگی، به ترتیب مرتبه شغلی، شایستگی، تجربه تخصصی و سابقه خدمت بیشترین ارتباط را با متغیر وابسته دارند، و کمترین ضریب متعلق به سابقه خدمت است.

در مدل نظری تحقیق(شکل۱) متغیرهای تجربه تخصصی، سابقه خدمت و شایستگی به عنوان متغیرهای مستقل برونزا، متغیر مرتبه شغلی به عنوان متغیر میانجی و متغیر رتبه‌ی سمت به‌عنوان متغیر وابسته درونزا تعریف شدند.




**شکل۱. مدل نظری ارتقاء و انتصاب کارکنان به سمت مدیریتی پایه**



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

**جدول۴. مقادیر اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرهای مدل بر متغیرملاک**

| متغیر پیش بین | نوع اثر | β استاندارد |
|---|---|---|
| تجربه تخصصی | مستقیم | ۰/۲۵ |
| | غیر مستقیم | ۰/۲۳ |
| | کل | ۰/۵ |
| سابقه خدمت | مستقیم | -۰/۱۹ |
| | غیر مستقیم | ۰/۰۲۴ |
| | کل | -۰/۱۸ |
| شایستگی | مستقیم | ۰/۲۴ |
| | غیر مستقیم | ۰/۰۰۸ |
| | کل | ۰/۲۷ |
| مرتبه شغلی | مستقیم | ۰/۳۹ |

بر اساس مدل، ۳۸ درصد تغییرات متغیر ملاک (رتبه‌ی سمت) توسط مجموعه متغیرهای برونزای تجربه تخصصی، سابقه خدمت، شایستگی و متغیر میانجی مرتبه شغلی تبیین می شود. همان طور که در معادله ساختاری زیر ملاحظه می‌گردد بقیه تغییرات مربوط به واریانس خطاست.

سمت=۰/۲۵×(تجربه)+۰/۳۹×(مرتبه‌شغلی)-۰/۱۹×(سابقه خدمت) +۰/۴×(شایستگی)

، ۰/۶۲= واریانس خطا = $R^2$ ۰/۳۸

اثرهمه متغیرهای پیش بینی کننده ملاک درسطح ۰۵/ معنی داراست. بالاترین اثر متعلق به متغیر مرتبه شغلی با ارزش۳۹ /۰ و کمترین اثر متعلق به متغیر سابقه خدمت (با ارزش ۱۹/-۰)می باشد. متغیر شایستگی اثری برابر با ۰/۲۴ دارد و اثر متغیر تجربه تخصصی ۰/۲۵ است.

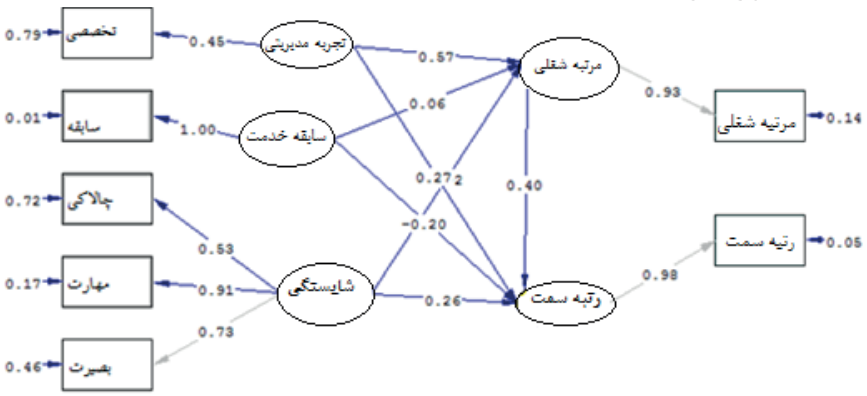


[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

همچنین ۳۵ درصد تغییرات متغیر مرتبه شغلی توسط ترکیب خطی سه متغیر پیش بین تجربه تخصصی، سابقه خدمت و شایستگی تبیین می شود. در این میان تنها اثر متغیر تجربه تخصصی معنی دار است.

مرتبه شغلی = ۵۲ /۰×(تجربه)+۰/۰۵۲×(سابقه خدمت) + ۰/۰۱۹×(شایستگی)

، ۰/۶۵= واریانس خطا = $R^2$ ۰/۳۵




$\chi^2$ =۵۸/۷۸ , df=۵ , p-value= ۰/۰۰۰ , RMSEA=۰/۰۸۴

**شکل۲. مدل اندازه گیری متغیرهای مشاهده پذیر**

**جدول۵. شاخص های برازش مدل**

| نام شاخص | میزان کفایت برازش |
|---|---|
| تابع حداقل برازش کای اسکور $\chi^2$ | ۵۸/۷۸ با ۵ درجه آزادی (P= ۰/۰۰۰) |
| پارامتر غیر مرکزی(NCP) | ۵۳/۷۸ با فاصله اطمینان (۳۲/۷۲ الی ۸۲/۲۹) |
| ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA) | ۰/۰۸۴ |
| ریشه میانگین توان دوم باقیمانده استاندارد شده(sRMR) | ۰/۰۴۰ |
| شاخص برازندگی تطبیقی(GFI) | ۰/۹۹ |
| شاخص نرم نشده برازندگی(NNFI) | ۱/۰۰ |
| شاخص نرم شده برازندگی (NFI) | ۱/۰۰ |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

با توجه به شاخص‌های برازندگی، که همهٔ آنها به نوعی نشان دهندهٔ برازش مطلوب مدل با داد ه‌های پژوهشی است، می توان نتیجه گرفت که مدل ارایه شده تأیید می گردد.

## بحث و نتیجه‌گیری

در طلیعه قرن جدید که سازمان‌ها با محیط رقابت جهانی مواجه هستند، همواره نیاز به تغییرات ریشه‌ای و خلاقیت‌های کاری احساس می‌شود. نیروی رقابتی جهانی، سازمان-های امروزی را مجبور کرده است که بعد از ده‌ها سال ادامه روش‌ها و رویه‌های کاری ثابت خود، روش‌های کاری جدید را در پیش گیرند، به گونه‌ای که سازمان‌ها از نوعی ثبات نسبی برخوردارند(گجسل۴۶ و همکاران،۲۰۰۳؛ به نقل از ضیائی و همکاران،۱۳۸۸). این سازمان‌ها برای این‌که از قافله رقابت عقب نیافتند توجه خود را معطوف به کارکنان کرده‌اند، زیرا توجه به کارکنان با ایجاد تغییر سروکار دارد. همچنین، در اقتصاد دانش بنیان عصر کنونی دارایی‌های فکری، به‌خصوص سرمایه‌های انسانی جزء مهم‌ترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود و موفقیت نهفته سازمان‌ها ریشه در توانایی‌های فکری آن‌ها دارد. هر جامعه‌ای که علاقه‌مند باشد سهم مؤثری در چالش‌های جهانی ایفا کند، باید توجه به نیروی انسانی را در برنامه ریزی‌های کلان خود قرار دهد. در تحقق این هدف توجه به رویکرد شایستگی در منابع انسانی سهم بسزایی به خود اختصاص داده است. از آنجایی که انتخاب، انتصاب و ارتقاء کارکنان بر اساس شایستگی، عامل تعیین‌کننده تحقق اهداف است، می‌تواند سهم عمده ای در سطوح فردی و سازمانی ایفا کند.

نتایج تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که با توجه به مقادیر شاخص‌های برازندگی (جدول۵)، که همه آن‌ها به نوعی نشان دهنده برازش مطلوب و قابل قبول مدل با داده-های پژوهشی است، امکان ایجاد مدل علّی معتبر میسر است. در نتیجه، با بررسی کلیه شاخص‌های برازش می‌توان گفت که ارتباط مرتبه شغلی و متغیر ملاک به طوری است که ۳۹ درصد واریانس رتبه ی سمت را تبیین می‌کند. از میان دیگر متغیرها نیز شایستگی، تجربه تخصصی، و سابقه خدمت به صورت مستقیم و غیرمستقیم رتبه‌ی سمت را تبیین می‌کنند. بنابراین، به طور کلی می‌توان گفت که مدل آزمون شده در این پژوهش به صورت نسبی قادر به پیش‌بینی و تبیین رتبه ی سمت است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

در پاسخ به این سئوال که آیا تجربه تخصصی بر رتبه ی سمت کارکنان اثر دارد؟ نتایج تحلیل نشان می‌دهد که متغیر تجربه تخصصی در سطح ۰/۰۵ به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر رتبه ی سمت اثر دارد. نتایج حاصله در مدل نشان‌دهنده اثر معنادار متغیر تجربه تخصصی در سطح P<۰/۰۵ با رتبه‌ی سمت بوده است. صنعت نفت و گاز مدل شغلی ویژه‌ای دارد که ترکیبی از تکنولوژی، روابط سیاسی، کارکنان باتجربه، حفاظت محیطی و اقتصاد است(تالوسکی و دلیما[1]، ۲۰۰۹). میر سپاسی (۱۳۸۸) اذعان می‌دارد که از جمله چالش‌های عمده منابع انسانی در صنعت نفت مشهود بودن فاصله میان نخبگان دانشگاهی با مدیران با تجربه است که به نظر می‌رسد تأثیر نامطلوبی بر روحیه کارکنان دارد. گرین‌هاوس، کالانان و کاپلان[2](۱۹۹۵) معتقدند که استعدادها بر اثر تجربه توسعه پیدا می‌کنند.

موفقیت شغلی به طور مستقیم و غیر مستقیم به تجربه کاری فرد مربوط است(ساپاد، عبادوهات، مهادفخرالدین و سواندی[3]،۲۰۱۳) و تجربه در جنبه‌های مرتبط با شغل متغیری اساسی برای حرکت به سمت سطوح بالای کارراهه شغلی به حساب می‌آید(تنفی و خولیدا[4]، ۲۰۰۸). در ماده۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری تجربه شاغل نسبت به شغل، یکی از معیارهای انتصاب به سمت‌های مدیریتی بیان شده است. در کشور فرانسه نیز تجربه یکی از متغیرهای اساسی و مهم جهت گزینش و ارتقاء و انتصاب کارکنان قلمداد می‌شود(بهرام‌زاده، ۱۳۸۵، نقل از قربانی،۱۳۹۰). در انگلیس، کارمند یک فرد ماهر و خبره در موضوع و مسأله مربوط به خود است، به همین علت قبل از انتخاب شدن به این سمت برای مدت طولانی در سازمان اداری می‌ماند و با گذشت زمان تجربه و معلومات کسب می‌کند و به یک فرد ماهر و خبره تبدیل می‌شود( سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲).

تحقیقی که توسط عاصمی‌پور(۱۳۹۰) با هدف بررسی سیستم‌های انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اجرایی کشور به منظور بهبود مدیریت دولتی انجام شده است، نشان می‌دهد که تجربه به عنوان مؤلفه‌ای در عامل توانایی معیار مورد نیاز کارکنان برای احراز مشاغل مدیریتی است. آذر و لطیفی(۱۳۸۷) در بررسی معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت، الزامات ساختاری و فرایندی و شناسایی معیارهای انتخاب مدیران منابع

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



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

انسانی بخش دولتی را هدف قرار دادند. پژوهش آن‌ها نشان داد که در بین معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران، تجربه و توانایی‌های ذهنی از درجه اهمیت بیشتری برخوردارند. تحقیق دیگری توسط عطافر و آذربایجانی(۱۳۸۰) با در نظر گرفتن دو دسته معیار همگانی و اختصاصی با رویکرد شایسته سالاری در انتخاب مدیران صورت گرفته‌است. در این تحقیق آمده است تجربه کاری، یکی از متغیرهایی است که باید جهت شایسته گزینی مورد توجه بیشتری قرار دهند تا نتیجه فرایند جذب، گزینش نیروهای شایسته باشد. همچنین ژانگ و لیو[1](۲۰۱۱)، و کلمنیس و آسکونیس[2](۲۰۱۰) تجربه تخصصی را معیاری اثر بخش در گزینش پرسنل متخصص جهت یک جایگاه سازمانی خاص می دانند.

افراد با تجربه توانمندی بیشتری در شناخت مسائل مختلف، و پیدا کردن راه‌حل‌های مناسب برای حل مسایل دارند. در نتیجه وجود ایشان در سازمان ارزشمند است. بنابراین، یکی از عوامل مؤثر در موفقیت کارکنان در سازمان، تجربه تخصصی و سابقه کاری می‌باشد. همچنین، مدیر باتجربه، بسیاری از نابسامانی‌های سازمان را سامان می‌دهد و مدیر بی‌تجربه و بدون سابقه، تشکیلات سازمان یافته را متلاشی و پراکنده خواهد نمود. بنابراین، با توجه به پژوهش‌های گذشته و مطالعه حاضر تجربه به عنوان متغیری اثرگذار در فرایندها و مدل‌های انتخاب، ارتقاء و انتصاب کارکنان مورد پذیرش قرار گرفته است. برآورده نمودن معیارهای تناسب شغل و شاغل در تصمیم‌گیری نهایی جهت انتصاب کارکنان به پست‌های سازمانی تخصصی مانند سطوح مختلف مدیریتی به بهسازی و بهره‌وری بلندمدت سازمان منجر خواهد شد.

در پاسخ به این سئوال که آیا مرتبه شغلی بر رتبه ی سمت کارکنان اثر دارد؟ نتایج تحلیل نشان می‌دهد که متغیر مرتبه شغلی در سطح ۰/۰۵ در کارراهه‌ی مدیریتی پایه به صورت مستقیم بر رتبه‌ی سمت اثر معناداری دارد. یکی دیگر از مسائل حائر اهمیت در ترغیب و تشویق کارکنان به ارائه کار بهتر و ایجاد انگیزه در آنان، شیوه های ترفیع شغلی و سازمانی است. مطالعات نشان می دهد ترفیعاتی که بر مبنای ملاحظاتی غیر از توانایی و لیاقت است، اغلب به نتایج نادرستی می انجامد. بنابراین اندازه‌گیری صحیح توانمندی‌ها و شایستگی های کارکنان در هر مرحله شغلی و بررسی راه‌های پیشرفت آنان مهم است(نایلی،۱۳۷۳). با توجه به دشواری در پیش‌بینی رفتار انسان بهره‌مندی از

1. Zhang & Liu
2. Kelemenis & Askounis



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

متغیرهای مطمئن در گزینش و به‌کارگماری نیروی انسانی ضرورت پیدا می‌کند (کالایوانی، وینوت و الانگوان[1]، ۲۰۱۴). با کمک داشتن طرحی جهت ارتقاء کارکنان، بهره‌مندی از افرادی که نزدیک به پست سازمانی مورد نیاز هستند افزایش می‌یابد. در نتیجه رشد و بالندگی سازمانی حاصل می‌شود (پارمار و مکوانا[2]، ۲۰۱۲). کنترل فرایند درجه بندی چالشی برای سنجش مؤثر است (والورد، اندرسون[3]، ۱۹۹۸). فلان و لین[4] (۲۰۰۱) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که نقش تعدیل کننده جایگاه سازمانی بر ارتقاء و عملکرد اثر دارد. با این وجود اذعان نمودند که درک محیط، توانایی فرد و سایر ویژگی‌های سازمانی به بهبود نظام ارتقاء کمک می کند.

همچنین نتایج تحلیل در پاسخ به این سئوال که آیا سابقه خدمت بر رتبه ی سمت کارکنان اثر دارد؟ نشان می‌دهد که متغیر سابقه خدمت در سطح ۰/۰۵ به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر رتبه‌ی سمت اثر معناداری دارد. در نظام اداری ترفیع براساس سابقه خدمت و معمولاً بدون تبعیض صورت می‌گیرد. البته به تدریج و در مراحل بالاتر و جهت احراز پست‌های مهم، شایستگی‌های فردی نظیر کارآیی، تیزهوشی و ابتکار عمل مدنظر و ملاک انتخاب می‌باشد(سازمان مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۲). بنابراین، متغیر سابقه خدمت به عنوان متغیری که تأثیرگذاری مستقیمی بر ارتقاء و انتصاب دارد قابل توجه است. بنابراین، تصمیم‌گیرندگان متغیر سابقه خدمت را در تصمیم نهایی خویش اعمال می نمایند.

از نتایج دیگر تحلیل این است که متغیر شایستگی در سطح ۰/۰۵ به صورت مثبت، مستقیم و غیر مستقیم بر رتبه‌ی سمت در کاراهه مدیریتی پایه اثر معناداری دارد. از آن‌جایی که کیفیت مدیریت و متخصصین از عوامل تأثیرگذار بر شرکت‌های ملی نفت، است. در این شرکت‌ها شایستگی[5] از اولویت‌های به‌کارگیری و جایابی[6] است( استیونس[7]، ۲۰۰۸). بسیاری از تعاریف شایستگی آن را عملیاتی تعریف کرده اند و شایستگی را به عنوان گروهی از رفتارهای مرتبط یا KSAO[8] مورد نیاز می دانند (دانش، مهارت، توانایی و دیگر ویژگی‌ها). در همه حالات این ویژگی‌های فردی و رفتارهای

1. Kalaivani, Vinoth & Elangovan
2. Parmar & Makwana
3. Walvoord & Anderson
4. Phelan& Lin
5. merit
6. placement
7. Stevens
8. Knowledge, Skill, Ability & Others(KSAO)



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

فردی است که به عملکرد موفق کاری منجر می‌شود. حسینیان، علی‌اکبری و شاهرضا (۱۳۹۰) فرآیند انتصاب مدیران آماد و پشتیبانی ناجا را مورد بررسی قرار دادند. یافته-های تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که شناسایی نامزدهای احراز مشاغل مدیریتی بر اساس فهرست شایستگی‌های عمومی؛ ارزیابی نامزدها مبتنی بر فهرست شایستگی‌های تخصصی؛ و انتخاب شایسته‌ترین فرد مطابق فهرست نمرات اکتسابی با مشاغل مدیریتی به منظور موفقیت بیشتر و رفتار مطلوب سازمانی فرایند علمی انتصاب مدیران میانی است. خورشیدی و اکرامی (۱۳۹۰) در پژوهش خود به شناسایی عوامل سازنده شایستگی های مدیران دانشگاه پیام نور استان تهران و ارائه مدل مطلوب شایستگی مدیران پرداختند. یافته‌های ایشان بیان می‌دارد که اثربخشی مدیران، اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد.

به دلیل اهمیت شایستگی در موفقیت مدیران، شایستگی به یک اصطلاح چند منظوره ای تبدیل شده است که با معانی مختلف در زمینه های علمی متنوع مورد استفاده قرار می‌گیرد. شایستگی‌ها به عنوان یک دسته از دانش، خصوصیات، نگرش ها و مهارت‌های مرتبط به هم تأثیر زیادی برشغل افراد می‌گذارد و با عملکرد افراد درشغل آنان همبستگی دارد، که می‌تواند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شود و از طریق آموزش وتوسعه بهبود یابد. شایستگی، فرد را قادر می‌سازد تا کار را به صورت ماهرانه (نظیر تصمیمات درست و انجام کارهای اثر بخش) درموقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد.

در پایان پیشنهادهایی ارائه می‌گردد که براساس آن‌ها پژوهشگران می‌توانند تحقیقاتی به عمل آورند:

- اختصاصی نمودن مدل در رشته‌های شغلی مختلف
- روزآمد نمودن مدل با حذف و اضافه نمودن متغیرها
- آزمون مدل در گروه‌های سنی و جنسیتی مختلف
- انجام پژوهش مشابه در صنایع، شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر و بررسی و شناسایی وجوه افتراق و اشتراک آن‌ها



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

## منابع:


۱. ادیب،یوسف(۱۳۸۲). «طراحی الگوی مطلوب مهارت های زندگی مقطع راهنمایی»، پایان نامه منتشر نشده دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده روانشناسی.

۲. آذر، عادل؛ لطیفی، میثم(۱۳۸۷)، «درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت»، اندیشه مدیریت،۱۳۸۷، ۲(۲)، ۳۷-۶۹.

۳. باباخانی، حسن(۱۳۸۲)، «قانون استخدام کشوری»، تهران، انتشارات مجد.

۴. پارساییان،علی؛ اعرابی، سید محمد(۱۳۸۳)، «مدیریت: مقدمه‌ای بر مدیریت در قرن بیست و یکم»، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۵. تصدیقی، محمدعلی(۱۳۸۵)، «موانع توسعه شایسته سالاری در سازمان های دولتی ایران و راهکارهای آن»، تهران، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان ها.

۶. حسینیان، شهامت؛ علی اکبری، محمد؛ شاهرضا، محمد حسن(۱۳۹۰)، «بررسی فرایند انتصاب مدیران میانی آماد و پشتیبانی ناجا»، فصلنامه توسعه،۱۳۹۰، ۶ (۲۲)، ۱۶۱-۱۸۷.

۷. خنیفر، حسین؛ امامی، مصطفی؛ پورابراهیم، سهراب(۱۳۸۹)، «بررسی و سنجش تناسب شغلی کارکنان و ارا یه‌ی راهکارهایی جهت بهبود آن (مطالعه‌ی موردی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران)»، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت،۱۳۸۹، ۳(۱۱)، ۴۱-۵۸.

۸. ۸.خورشیدی، عباس؛ و اکرامی، محمود.(۱۳۹۰). شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۶ (۴)، ۵۸۰-۵۹۲.

۹. ربیع نژاد، داریوش(۱۳۹۰)، «طراحی مدل انتصابات با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چندمعیاره»، پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، دانشکده علوم انسانی.

۱۰. رحیم‌نیا، فریبرز؛ هوشیار، وجیهه(۱۳۹۱) «واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی»، مدیریت فردا،۱۳۹۱، ۱۱(۳۱)، ۱۱۷- ۱۳۸.

۱۱. رشیدی،محمد مهدی(۱۳۸۶)، «ژاپن و کاربرد یافته های مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت»، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت،۱۱۳۸۶،(۱)، ۱-۵۶.

۱۲. رضاییان، علی(۱۳۸۴)، «اصول مدیریت»، تهران، انتشارات سمت.




[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

۱۳. رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه(۱۳۸۸)، «معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت»، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت،۱۳۸۸، ۲(۸)، ۷-۵۰.
۱۴. سازمان مدیریت و برنامه ریزی(۱۳۸۲)، «نگاهی اجمالی به موضوع انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران و تجارب‌کشورهای فرانسه، ژاپن، انگلیس ، آمریکا و کره جنوبی». www.mdhc.ir/Portal/File/ShowFile.aspx?ID=ee39897e-179f-40f0
۱۵. سرمد،زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه(۱۳۸۳)، «روش های تحقیق در علوم رفتاری»، تهران، انتشارات آگاه.
۱۶. سعادت، اسفندیار(۱۳۸۶)، «مدیریت منابع انسانی. چاپ سیزدهم»، تهران، انتشارات سمت.
۱۷. سعیدی، پرویز؛ نظری، محمدرضا(۱۳۸۷)، «اصول مدیریت و سرپرستی»، گرگان، پیام پویا.
۱۸. سلجوقی، سیدمحمد(۱۳۸۵)، «مبانی و اصول سرپرستی»، کرمان، خدمات فرهنگی کرمان.
۱۹. شفیع آبادی،عبدالله(۱۳۹۰)، «راهنمایی و مشاوره شغلی وحرفه ای و نظریه های انتخاب شغل». تهران، انتشارات رشد.
۲۰. صدرالسادات، سیدعلی(۱۳۸۸)، «قانون مدیریت خدمات کشوری، تحلیل ریسک‌ها و ذینفعان مربوطه در صنعت نفت». مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت،۱۳۸۸، ۲ (۷)، ۴۳-۶۰.
۲۱. عاصمی‌پور، محمدجواد.(۱۳۷۲). طراحی و تبیین سیستم‌های انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اجرایی کشور با هدف بهبود مدیریت دولتی( خلاصه‌ای از رساله دکتری). دانش مدیریت، شماره ۲۱، ۱۰-۲۴.
۲۲. علاقه‌بند، علی (۱۳۸۸)، «مدیریت عمومی»، تهران، نشر روان.
۲۳. عمیدی، علی (۱۳۸۵)، «روش های نمونه‌گیری»، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
۲۴. عطارفر، علی؛ آذربایجانی، کریم.(۱۳۸۰). بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی. دانش مدیریت، ۱۴(۵۴)، ۱۵-۳۸.
۲۵. قربانی، محمود (۱۳۹۰)، «ضرورت نظام شایسته سالاری در سازمان ها و راهکارهای اجرایی»، ویراستار: محمد دانشگر، مجموعه مقالات همایش ملی شایسته سالاری جلد۱. مقاله منتشر شده در اولین همایش ملی شایسته سالاری، سالن فجر ستاد



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

ناجا (صص.۲۵۹-۲۸۵)، تهران، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، بازرسی کل، دفتر تحقیقات کاربردی.

۲۶. کرمی، مرتضی(۱۳۸۶)، «آموزش مدیران با الگوی شایستگی»، تدبیر، ۱۳۸۶، شماره ۱۷۹، صص. ۲۷-۲۴.

۲۷. ۲۷.نایلی، محمد علی.(۱۳۷۳). انگیزش در سازمان‌ها، اهواز: دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.

۲۸. ۲۸. موسوی سریزدی، سیده‌جمیله(۱۳۸۶)، «اصول سرپرستی»، تهران، انتشارات ترمه.

۲۹. ۲۹. هومن، حیدرعلی(۱۳۹۰)، «مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل»، تهران، انتشارات سمت.

30. Asumeng, Maxwell.(2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. Journal of Management Research, 6(4), 1-20.
31. Barrett, P.T. (2003). Beyond Psychometrics: Measurement, non-quantitative structure,and applied numerics. *Journal of Managerial Psychology*, 3(18), 421-439.
32. Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. NewYork, NY, John Wiley & Sons Inc
33. Chien, Chen-Fu; & Chen, Li-Fei.(2008). Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry, Expert Systems with Applications, 34, 280–290.
34. Frederiksen, Anders; Takats, Elod. (2009). Promotion, Dismissals, and Employee Selection:Theory and Evidence. The Journal of Law, Economics & Organization, 27 (1), 159-179.
35. Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., & Kaplan, E. (1995). The role of goal setting in career success management. International Journal of Career Management, 7(5), 3-12.
36. Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. Journal of European Industrial Training. 23(6-7): 11.
37. Kalaivani,J; Vinoth,R; & Elangovan,S.R.(2014). Survival time to trace the threshold grade level in an organization. International Journal of Multidisciplinary Research and Development , 1(5), 22-25.
38. Kelemenis, Alecos; & Askounis, Dimitrios. (2010). A new TOPSIS-based multi-criteria approach to personnel selection, Expert Systems with Applications, 37, 4999–5008.
39. Koepen, Karoline; Hrtig,Johannes; Klieme , Eckhard and Leutner, Detlev.(2008). Current Issues in Competence Modeling and Assessment, Journal of Psychology, 216(2), 61-73.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

40. Kosteas, V.D. (2009), "Job level changes and wage growth." International Journal of Manpower, 30 (3), 269-284.
41. Lucia,A.D., & Lepsinger,R.(1999). The Art and Science of Competence Models. San Francisco, CA: Jossy-Bass/Pfeiffer.
42. McNamara,C.(1999),"Brief History of management development". www. Cchra-ccarhca/en.htm.
43. Merwe,R P Van Der.(2002).Psychometric Testing and Human Resource Management, SA Journal of Industrial Psychology,28(2),77-86.
44. Myers Jaffe, Amy; Soligo, Ronald.(2007). The International Oil Companies. James A. Baker III Institute for Public Policy of Rice University.
45. Olson Darrence.(2004). Assessment of Current Quality Management Practices. (doctoral dissertation). Indiana State University. The School of Technology.
46. Parmar, Dharamvirsinh and Makwana, Prashant.(2012). Approaches and Techniques in Manpower Planning. International Conference on Management, Humanity and Economics,August 11-12, Phuket (Thailand).
47. Pergamit, Micheal, R; Veum ,Jonathan, R.(1995).What is a Promotion?, U.S. Department of Labor, Burea of Labor Statistics.
48. Phelan, Steven E and Lin,Zhiang.(2001). Promotion Systems and Organizational Performance: A Contingency Model. Computational & Mathematical Organization Theory, 7, 207-232.
49. Pulakos, Elaine D.(2005). Selection Assessment Methods. USA: SHRM Foundation.
50. Robtham, D, Jubb, R.(1995). Competencies: Measuring the unmeasurable, www.artsci.lsu.com
51. Supa`ad, Mesnan; Abd Wahat, Nor Wahiza; Mohd Fakhruddin, Fathiyah;& Suandi, Turiman.(2013).Contributing to the Subjective Career Success among Islamic Educators in Primary Schools. International Journal of Education & Literacy Studies,1(1),55-60.
52. Shanteau, J. (2001), Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science (3rd ed). Craighead, W. E., & Nemeroff, C. B. (Eds). NY: Wiley.
53. Stevens, Paul.(2008). A Methodology for Assessing The Performance of National Oil Companies. Washangton DC: The World bank. http://www.world bank.org/ogmc.
54. Talevski, Djan; De Lima, Lacet.(2009). Strategic and Financial Analysis In The Oil Industry: Petrobras Shareholders Value Potential and Fair Value of Stock. Thesis in Finance and International Business. Aarhus School of Business.
55. Tate, W. (1995). Developing managerial competence: a critical guide to methods and
56. materials. UK, Gower.
57. Tagliavini, M. and Moro, J. and Ravarini, A. and Guimaraes, T. (2003). Shaping CIO's



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]

58. Talevski, Djan; De Lima, Lacet.(2009). Strategic and Financial Analysis In The Oil Industry: Petrobras Shareholders Value Potential and Fair Value of Stock. Thesis in Finance and International Business. Aarhus School of Business.
59. Tan Fee, Yean & Khulida, K.Yahya. (2008). The relationship between career strategies and career success. IJMS, Universiti Utara Malaysia, 15(1), 85-10.
60. Tordo, Silvana; Tracy, Brandons.; and Arfaa, Noora.(2011). National Oil Companies and Value Creation. Whashangton, D.C.: The World Bank.
61. Walvoord, Barbara E. and. Anderson, Virginia J.(1998). Effective Grading: A Tool for Learning and Assessment. San Francisco: Jossey-Bass.
62. Yashiro,Atsushi.(2013). Selection and Promotion of managers in Japanese Companies: Present and Future Perspectives, Japan Labor Review, 10 (1), Winter.
63. Zhang, Shi-fang; & Liu, San-yang. (2011). A GRA-based intuitionistic fuzzy multi-criteria group decision making method for personnel selection, Expert Systems with Applications. 38, 11401-11405.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24 ]