تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۱/۲۷ تاریخ پذیرش۱۳۹۸/۱۲/۱۴

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

شاهرخ قاسمی[۱] - نسرین جزنی[*۲] - غلامرضا معمارزاده طهران[۳] - سعید صیاد شیرکش[۴] - علیرضا حسن‌زاده [۵]

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی برای انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی از طریق مشخص کردن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیاسی و غیرسیاسی اثرگذار بر آن بود. در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته اکتشافی با استفاده از رویکرد فراترکیب ودلفی استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۴۶ مقاله از ۷۶۱ مقاله مرتبط مربوط به بازه زمانی۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹ بود که با مرور نظام‌مند، انتخاب و با تحلیل محتوا کدگذاری شد. در مرحله کمی به‌منظور بومی‌سازی مدل، روش دلفی با ۱۸ نفرخبره به کار گرفته شد. در نهایت عوامل موثر بر انتخاب مدیران در قالب هفت بُعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۰۱ شاخص طبقه‌بندی شد. نتایج پژوهش نشان داد که علاوه بر عوامل غیرسیاسی، مداخله‌گرهای سیاسی درون‌سازمانی(مهارت‌های سیاسی، شبکه‌های حمایتی درون‌سازمانی، ائتلاف‌های درون‌سازمانی، سیاست زدگی، سابقه فعالیت سیاسی، رفتارهای سیاسی، ادراک کارکنان از سیاست، اراده سیاسی و ملاحظات سیاسی) و مداخله‌گرهای سیاسی برون‌سازمانی (اکولوژی سیاسی، فشارهای سیاسی گروه‌ها، قوم‌ها و احزاب، شبکه‌های حمایتی برون‌سازمانی، تغییرات ریاست جمهوری و نفوذ مقامات دستگاه‌های حکومتی) در انتخاب مدیران مؤثر است.

واژگان کلیدی: انتخاب مدیران، مداخله‌گرهای سیاسی، فراترکیب، دلفی، شرکت ملی نفت ایران

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. ghassemi3@yahoo.com
۲. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (nasrin_jazani@yahoo.com)
۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. gmemar@gmail.com
۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. saeed.sayad@gmail.com
۵. دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. hassanzadeh@modares.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مقدمه

یافته‌های پژوهشـــی پژوهش های انجام شده در زمینه موفقیت در کارراهه شغلی نشان می‌دهد کــه نه‌تنها بســیاری از عوامل معمــول ازجمله: مهارت‌های مربوط به شــغل و ســابقه عملکرد، بلکه شبکه‌ســازی، سیاست و شایســتگی‌های اثربخشی اجتماعی نیز در موفقیت شــغلی مؤثرند. درواقع، بر اســاس دیدگاه‌های سیاســی مطرح شــده در مورد سازمان‌ها توســط فریس و همکاران (۲۰۰۸)، مینتزبــرگ (۱۹۸۳)، ففر(۱۹۸۳و ۱۹۸۱) کــه عملکرد، ارتقاء، پاداش و عوامــل دیگری که به‌عنوان نمودهای موفقیت در کارراهه شــغلی شــناخته می‌شوند، به‌شــدت تحت تأثیر سیاست سازمانی قرار دارند (Blickle, Schneider, Liu, & Ferris, 2011). از سوی دیگر تحقیقات تجربی خوبی وجود دارد که نشــان می‌دهد ارتباط تنگاتنگی بین مشــاغل اداری و سیاسی و نیز تأثیرات منفی بر عملکرد ســازمان‌های دولتی وجود داردکه باعث ایجاد فساد و ناکارآمدی می‌شود(Charron, Dahlström, Fazekas, & Lapuente, 2017).

در رشــته مدیریــت دولتی حوزهای تحت عنــوان "اداره امور تطبیقی" وجــود دارد که در این حــوزه نظریه‌پردازان تئوری‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی تدوین کرده‌اند تا به کمک آن بتوانند رفتار نظام‌های مدیریت دولتی کشــورها را تبیین کنند. هرچند کانون مقایسه یا تطبیق درگذر زمان شــکل‌های متفاوتی(حکومت، نظام سیاســی، رژیم سیاسی، دیوان‌ســالاری و...) به خود گرفته است. برای مثال فردریگز مدل جامعهِ منشــوری را برای تبیین رفتار کشــورهای جهان سوم و مدل سالاری را برای تبیین و توصیف رفتار نظام اداری این کشــورها طراحی کرده اســت و برای تبیین رفتار نظام مدیریتی کشــورهای جهان سوم نیز تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی ارائه‌شده است (فقیهی و دانایی فرد، ۱۳۸۵). برخلاف مدل منشوری فردریگز[1] که مدعی است بوم‌شناسی مدیریت دولتی رفتار خاصی برآن تحمیل می‌کند، در تئوری جابه‌جایی مدیران اســتدلال آن است که تصدی پست‌های مدیریتی، در ابتدای شــکل‌گیری یک نظام سیاسی، بوم‌شناســی نظام مدیریتی کشور را شکل می‌دهد. به بیان دیگر، بر اســاس تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی، مدیران انتصاب می‌شــوند نه انتخاب. نحوه انتصاب مدیران نیز به ویژگی‌های نظام مدیریت دولتی این کشورها بستگی دارد(دانایی فرد و الوانی، ۱۳۸۶). در برخی از این کشــورها، مدیران از قبایل و عشــیره‌های مدیران عالی انتخاب می‌شــوند و در برخی دیگر، از هواداران حزبی یا دوستان و آشنایان. به بیان ساده، هیچ نوع نظام گزینش علمی دقیقی برای مدیران در بخش دولتی به کار نمی‌رود (مونته گومری، به نقل از دانائی فرد، ۱۳۹۳).

این روزها حوزه منابع انســانی صنعت نفت به دلایل مختلفی با کمبود مدیران شایســته مواجه اســت که ازجمله می‌توان به نامناســب بودن شرایط استخدام در دو دهه اخیر، وجود محدودیت‌های زیاد در اجرای برنامه‌های پرورش مدیر، بالا بودن میانگین سن مدیران فعلی (۵۳ سال) و بازنشستگی پیش از موعد برخی مدیران اشــاره کرد. از ســویی دیگر و بر اساس شــواهد موجود، برخی انتصاباتی

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

که در سـطوح مختلف مدیریتی انجام می‌گیرد، با معیارهای شایسته‌سـالاری فاصله زیادی دارد ولی بااین‌حال این افراد به دلیل برخورداری از مهارت‌های سیاسـی یا اعمال‌نفوذ، در سـمت‌های مدیریتی منصوب می‌شـوند. همچنین، حاکمیت گروه‌اندیشـی و ممانعت گروه‌های سیاسـی از اسـتقرار نظام شایسته‌سـالاری به دلیل تهدید شـدن منافع دست یافتنی که تاکنون داشـته‌اند، ناکارآمدی برخی از مدیـران و اسـتفاده از مدیران غیرمتخصص و یا غیر مرتبط در سـطوح میانـی و عالی، تمرکز در تصمیم‌گیری‌هـای مربـوط به انتخـاب و انتصاب مدیـران و اینکه افراد خاصـی می‌توانند وارد حلقه مدیریتی شـوند و لزوماً همه افراد متخصص و لایق از شانس تصدی پست مدیریت برخوردار نیستند، صنعت نفت را با مشـکل مهم کیفیت نامناسـب منابع انسـانی، در حوزه مشـاغل مدیریتی، مواجه نموده اسـت. بر این اسـاس و با توجه به شواهد ارائه‌شده در زمینه وضعیت انتخاب مدیران در جامعه موردمطالعه، این سؤال مطرح است: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار سیاسی و غیرسیاسی انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۱ - خلاصه پیشینه‌نظری پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدی قرار نگرفته است. از این‌رو مسئله اصلی پژوهش این است که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیاسی و غیرسیاسی اثرگذار در انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی است. البته، از آنجا که تاکنون یک رویکرد جامع به انتخاب مدیران با در نظر داشتن مؤلفه‌های سیاسی اثرگذار در محیط بومی مورد توجه قرار نگرفته است، می‌تواند به تولیددانش این حوزه کمک نماید. ازاین‌رو چنین مدلی می‌بایست با شرایط بومی ایجاد شود که مستلزم به‌کارگیری توأمان روش‌شناسی استقرایی و قیاسی است. بدین منظور روش آمیخته اکتشافی مدنظر قرار گرفت که به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی، ابتدا پیشینه تحقیق شامل مقالات و کتب مرتبط ابعاد سیاسی و غیرسیاسی مؤثر در انتخاب مدیران از طریق جستجوی اینترنتی و مطالعه کتابخانه‌ای، گردآوری و سپس با روش فراترکیب تجزیه‌وتحلیل و کدگذاری (باز، محوری و انتخابی) شد. در ادامه با برگزاری جلسه حضوری به‌منظور تکمیل پرسشنامه دلفی توسط خبرگان؛ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مورد تأیید قرار گرفت. در بخش کمی نیز روش تحلیل دلفی و ابزار گردآوری، پرسشنامه مورداستفاده قرار گرفت.

جامعه آماری مرحله کیفی، مقالات علمی مرتبط با موضوع بین سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹ میلادی بود که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و با رویکرد گزینش تدریجی همراه با صحه‌گذاری خبرگان دانشگاهی، انتخاب شد. در مرحله کمّی به‌منظور بومی‌سازی مدل ۱۸ نفر از بین خبرگان صنعت با مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر، تسلط بر مبانی و مفاهیم انتخاب و توسعه مدیران، دارای حداقل پنج سال تجربه در رده‌های مدیریت میانی و عالی صنعت نفت و همچنین، خبرگان دانشگاهی شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه با تحصیلات دکتری مدیریت دولتی یا منابع انسانی و حداقل پنج سال تجربه مرتبط با موضوع تحقیق، با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار کدگذاری و تحلیل داده‌های حاصل از روش فراترکیب، نرم‌افزار MAXQDA بود. به‌منظور تعیین روایی مدل، ابزار ارزیابی حیاتی گلین[1] (CASP)، مشورت با خبرگان و روش دلفی (ارزیابی توافق خبرگان-CVI و CVR) استفاده شد. همچنین، برای تعیین پایایی، روش توافق بین دو کدگذار (ضریب کاپا) مورد استفاده قرار گرفت. ابزار مورداستفاده در بخش کمی، مقیاس محقق ساخته بر اساس مضامین بخش کیفی است.

در این پژوهش ابتدا روش کیفی فراترکیب طبق الگوی ارائه شده توسط سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) و سپس روش کمّی دلفی استفاده شد. این روش شامل فرآیند هفت مرحله‌ای: ۱) طرح سؤال پژوهش ۲) مروری نظام‌مند بر ادبیات موضوع ۳) جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب ۴) استخراج اطلاعات مقاله ۵) تجزیه‌وتحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی ۶) کنترل کیفیت ۷) ارائه یافته‌ها است. در بخش کمّی تحقیق، با استفاده از تحلیل داده‌های کمّی به ارزیابی و اصلاح مدل پیشنهادی پرداخته شد تا الگویی منطبق بر نیازها و اقتضائات بومی ارائه شود. اعتبار پرسشنامه پس از طراحی مدل اولیه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

مرحله اول- تنظیم سؤال پژوهش: نخستین سؤال برای شروع فراترکیب چه چیزی (What) اســت. ازاین‌رو سوال اصلی پژوهش این اســت که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیاسی و غیرسیاسی اثرگذار در انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

مرحلــه دوم- بررســی نظام‌مند متــون: در این مرحله مطالعات صورت گرفته در راســتای موضــوع پژوهش، تمامی مقالات مجلات علمی معتبر داخلی و خارجی با هدف تعیین اســناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی از ســال ۲۰۰۷ تا ســال ۲۰۱۹ در پایگاه‌های اطلاعاتی امرالد[2]، الزویر[3]، ویلی[4]، تیلور و فرانســیس[5]، جی استور[6]، اشــپرینگر[7]، پایگاه مجلات تخصصی نور و سیویلیکا به‌عنوان جامعه آماری شــناخته شــده اســت. جهت تکمیل فرایند جستجو و تحت پوشــش قرار دادن عمده مقالات، از موتور جستجوی گوگل، گوگل اسکولار، ساینس دایرکت و زد لایبرری استفاده شده است. با توجه به پیشینه پژوهش، عبارات و کلیدواژه‌های متعددی برای استخراج مقالات انتخاب شدند که فهرست آن درجدول(۲) آمده است.

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

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

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

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

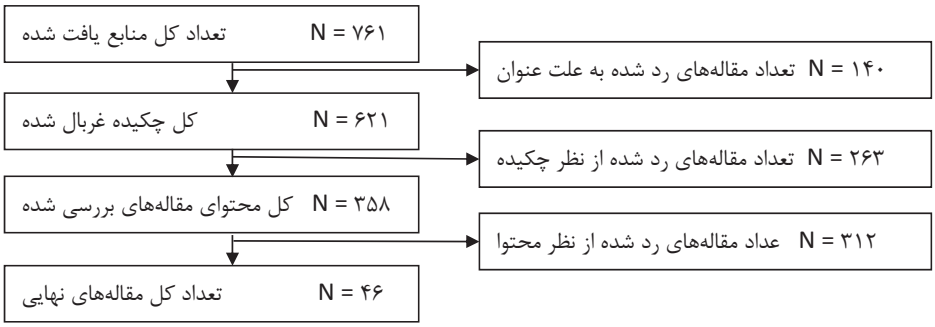
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

با در نظر گرفتن بُعد سیاسی در شرکت‌های دولتی)، نوع مطالعه (مقالات چاپ‌شده در مجلات و اجلاس‌های معتبر)، وضعیت اطلاعات (اطلاعات نویسنده، مجله کامل و روش پژوهش مشخص باشد)، انتخاب و پالایش شدند.

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

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

مرحله پنجم- تجزیه‌وتحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. این متدولوژی جهت شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌های پذیرفته‌شده است (Finfgeld, 2003). در طول تجزیه‌وتحلیل، پژوهشگر موضوع یا تِم‌هایی را جست‌وجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. این مورد به‌عنوان "بررسی موضوعی" شناخته می‌شود به‌محض این‌که موضوع‌ها شناسایی و مشخص شدند، شخص بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مرتبط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. تِم‌ها اساس و پای‌های را برای ایجاد "توضیحات و مدل‌ها،تئوری‌ها و یا فرضیه‌های کاری" ارائه می‌دهند (Sandelowski & Barroso, 2006). در این پژوهش به‌منظور تبیین کلی فرآیند انتخاب مدیران از روش سه مرحلهٔای کدگذاری باز، محوری و گزینشی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده شد که ابتدا کدهای باز در قالب "شاخص‌ها"، سپس کدهای محوری با عنوان



شکل۱- نتایج جستجو و فرآیند بازبینی برای انتخاب مقالات موردنظر (تنظیم از پژوهشگران)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

"مؤلفه‌ها" و درآخرکدهای انتخابی بانام" ابعاد" در جدول (۵) ارائه‌شده است.

مرحله ششـم- پایایی و اعتبار مدل (کنترل کیفیت): در پژوهش کیفی منظور از اعتبار، مفاهیمی شـامل دفاع، باورپذیری، تصدیق پذیری و حتی بازتاب پذیری نتایج تحقیق اسـت. یکی از شـاخص‌های پایایی تحقیق کیفی، ارزیابی دو یا چند سـند از حیث ارجاع به شـاخصی خاص اسـت. در این پژوهش برای محاسـبه پایایی فراترکیب، مقاله‌ای به‌صورت هم‌زمان توسط پژوهشگر و یک خبره دیگر بدون اطلاع از نتایج کدگذاری پژوهشگر، کدگذاری شد که مقدار توافقات مشاهده‌شده برابر ۰/۶۵۲، مقدار توافقات شانسی برابر با ۰/۰۰۸ و ضریب شاخص کاپای آن برابر با ۰/۶۴۹ می‌باشد. این مقدار با توجه جدول اعتباری ضریب کاپا، بالاتر از ۰/۶۱ است و به معنای معتبر بودن و پایایی پژوهش می‌باشد. به نحوه محاسبه ضریب کاپا در جدول(۳)پرداخته شده است.

به‌منظـور روایـی و ارزیابی کیفیت مقالات اصلـی پژوهش از ابـزار ارزیابـی حیاتـی گلین[1] استفاده شد. ابزار حیاتـی گلین با پرسش‌های ده‌گانه؛ دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات را مشخص و از ۱۰ تـا ۵۰ نمره‌گذاری می‌کند(Glynn & Cleyle, 2006). بنابراین، می‌توان امتیازات هر مطالعه را

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

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

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

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

1. Critical Appraisals Skills Programme

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

ابعاد	مؤلفه‌ها	تعداد شاخص‌های شناسایی‌شده
سازوکار انتخاب مدیران	قوانین، مقررات و سیاست‌ها/ استراتژی‌های انتخاب مدیران	۶
	معیارهای انتخاب مدیران	۱۰
	فرآیند انتخاب	۴
ویژگی‌های شغلی مدیران شرکت	سطح شغل مدیر/ سطح مدیریتی	۳
	نوع شغل مدیر/حرفه مدیریتی	۱
بُعد سیاسی	مداخله‌گرهای سیاسی درون‌سازمانی	۷
	مداخله‌گرهای سیاسی برون‌سازمانی	۵
اولویت‌های استراتژیک	سیاست‌های کلی برنامه توسعه کشور در صنعت نفت	۵
	جهت‌گیری استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت	۸
شیوه‌ها، اقدامات و استراتژی‌های منابع انسانی شرکت	تجزیه‌وتحلیل و طراحی مدل شایستگی مشاغل مدیریتی	۲
	تعهد مدیران و سرپرستان به مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	۳
	توسعه مدیریت	۱۳
	جبران خدمات، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی	۵
	عملکرد شغلی مدیران شرکت	۴
ساختار سازمان	پیچیدگی سازمانی	۲
	تمرکز سازمانی	۴
	رسمیت سازمانی	۴
فضای کسب‌وکار	تکنولوژی سازمان	۲
	عوامل فرهنگی اجتماعی	۸
	عوامل اقتصادی	۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

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

یافته‌ها

درمرحله هفتم فراترکیب، یافته‌های پژوهش ارائه می شود. در این مرحله از فراترکیب ۴۶ مقاله انتخـاب و به‌دقت مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت و اطلاعات موردنیاز برای پاسـخ به سـؤال پژوهش شناسـایی شـد. نتایج تماتیک در قالب ترکیب یافته‌ها پس از اعمال‌نظر ۱۸ خبره صنعت و دانشگاه و با انجام دو دور دلفی در هفت بُعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۰۱ شـاخص، دسـته‌بندی و بومی‌سازی شد. جدول شـماره (۵) ابعاد، مولفه ها و تعداد شاخص های شناسایی شده برای مدل پیشنهادی انتخاب مدیران را نشـان می‌دهد. با توجه به محدودیت درج جزئیات، در جدول (۶) برای نمونه شـاخص های مربوط به دو بعد شامل بُعد سیاسی و اولویت های استراتژیک آورده شده است.

درحیـن کدگذاری‌هـای باز، محـوری و انتخابـی مقـالات در فراترکیب، محقق اندیشـه‌ها و تفسـیرهای به دسـت آمدهاز داده‌های کیفی را با تمرکز بر متغیرهای سیاسـی اثرگذار در انتخاب مدیران ازجمله "مهارت‌های سیاسـی، عوامل سیاسی درون‌سـازمانی و عوامل سیاسی برون‌سازمانی" در قالب یادداشـت‌های تحلیلی[1] به ثبت رسـانده است. این شاخص‌ها ازنظر پژوهشگر به‌عنوان رفتار سیاسی مهم و اثرگذار کارکنان سازمان‌های دولتی در موضوع انتخاب مدیران تلقی می‌شود. در ادامه به خلاصه یادداشت‌های تحلیلی در قالب سایر یافته‌های کیفی تحقیق اشاره می‌شود:

الف) مهارت‌های سیاسـی مؤثر در انتخاب مدیران. درسـطح فردی، کارکنان دارای شایستگی‌ها و رفتارهایی هسـتند که در انتخاب آن ها به‌عنوان مدیر تأثیرگذار اسـت. سیاسی‌کاری، نفوذ و اثرگذاری، مذاکره و متقاعدسـازی، مهارت شبکه‌سـازی و نگهداشت شـبکه‌ها، صداقت آشکار یا یکی بودن گفتار و عمل از جمله این عوامل هستند. در این میان به نظر می‌رسد در سازمان‌های ایرانی جنبه منفی سیاست در اداره که همان سیاسی‌کاری است، کاربرد بیشتری دارد. رابطه معنادار بین مهارت شبکه‌سازی و کسب امتیاز/رتبه عملکرد و هم‌چنین تأثیر مثبت مهارت شبکه‌سـازی در ارتقاء و پیشـرفت شـغلی (موفقیت کارراهـه) وحقـوق و مزایا ازجمله رفتارهایی اسـت که در جامعه موردمطالعه قابل‌مشـاهده می‌باشـد.

1. Analytic Memos

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

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

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

بحث و نتیجه‌گیری

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

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

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مدیریتی، فرهنگی و دینی است که نتایج برخی از ابعاد غیرسیاسی پژوهش ازجمله: سازوکار انتخاب مدیران، شـیوه‌ها، اقدامات و اسـتراتژی‌های منابع انسانی شرکت، ساختار سازمان و فضای کسب‌وکار همخوانی دارد ولی در این پژوهش به عوامل سیاسی (اعم از عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی و شاخص‌های سیاسی مثبت و منفی) توجه شده و همچنین مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی نیز برای محیط بومی، مشخص‌شـده اسـت که در تحقیقات پیشینه موردتوجه قرار نگرفته اسـت. در واقع مهم‌ترین نـوآوری پژوهش اضافه کردن بُعد سیاسـی به سـایر ابعاد رایج در موضوع انتخـاب مدیران و تعیین شـاخص‌های سیاسـی مثبت و منفی اثر گذار در انتخاب مدیران است چراکه در معدود پژوهش‌های انجام شـده در این زمینه، به عوامل سیاسـی به‌صورت کلی پرداخته‌شـده است، به‌گون‌های که بیان شاخص‌ها و مؤلفه‌های سیاسی اثرگذار، مورد غفلت واقع‌شده است. در واقع این تحقیق توانسته است درباره مولفه ها و شاخص های اثر گذار بر انتخاب مدیران، دید روشن تری ایجاد کند. به نحوی که به علاوه بر شناسایی بُعد سیاسی (مولفه ها و شاخص‌های سیاسی اثر گذار بر انتخاب مدیران)، شاخص‌ها و مولفه‌های سـایر ابعاد غیر سیاسـی را نیز مشخص و صحه گذاری می‌کند. از دیگر دانش‌افزایی های این پژوهش می توان به ورود ادبیات علمی عوامل سیاسی به حرفه منابع انسانی اشاره کرد. از دیدگاه محقق با توجه به کم‌اهمیت جلوه دادن یا نادیده انگاشتن موضوعات غیر فنی(خصوصاً عوامل سیاسی) اثرگذار بر انتخاب مدیران توسـط متخصصان حرفه منابع انسـانی و توجه بیش از به حوزه‌های فنی منابع انسـانی، ورود ادبیات علمی عوامل سیاسـی اثرگذار بر انتخاب مدیران به حرفه منابع انسـانی، می‌تواند جهت‌گیری جدید، واقع‌بینانه و کامل‌تری در حوزه مدیریت منابع انسانی کشور ایجاد کند.

در این پژوهش نتایج حاصل از مرور ادبیات و پیشـینه تحقیق نشـان داد درجه اثرگذاری و اهمیت عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران برای سطوح (پایه، میانی و عالی) و حرفه‌های مختلف مدیریتی متفاوت است. بر این اسـاس اهمیت مؤلفه‌های بُعد سیاسی نیز در جامعه موردمطالعه می‌تواند متفاوت باشد. ازآنجایی‌که در تحقیق حاضر امکان بررسی تأثیر مستقیم عواملی همچون سطح شغل، نوع شغل فعلی، جنسیت، میزان درآمد، سـطح تحصیلات و سایر متغیرهای کنترل مدیران و یا کاندیداهای مشاغل مدیریتی بر روی پدیده انتخاب مدیران وجود نداشـت؛ پیشـنهاد می‌گردد تأثیر این عوامل در پژوهش‌های آتی مورد بررسـی قرار گرفتـه و وزن مؤلفه‌ها و یا شـاخص‌های مدل به‌منظور تعیین اهمیت آنهـا از طریق روش‌های کمی برای استفاده در کاربردهای مدیریت منابع انسانی در اختیار تصمیم سازان و تصمیم‌گیران ذی‌ربط قرار گیرد.

بر اساس نتایج پژوهش، ازجمله شاخص‌های منفی اثرگذار بر انتخاب مدیران می‌توان به "انجام ملاحظات سیاسی در انتخاب مدیران"، " حمایت/ نفوذ مقامات دستگاه‌های حکومتی (دولت، مجلس، قوه قضائیه و...)" و " توصیه‌ها، سـفارش‌ها و فشارهای سیاسی گروه‌ها، قوم‌ها و احزاب" اشاره کرد که در راستای انجام برنامه‌های کنترلی و به‌منظور کاهش انتصابات سیاسی در مشاغل حرفه‌ای، پیشنهاد می‌شـود ضمن پیاده سازی استراتژی شفافیت، با اسـتفاده از ابزارهای اطلاع‌رسانی مانند سایت‌های رسـمی شـرکت که عموم کارکنان بـه آنها مراجعه دارنـد، آخرین وضعیت انتصابات سرپرسـتی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

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

منابع

آذر، عادل و لطیفی، میثم (۱۳۸۷). درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت. *فصلنامه اندیشه مدیریت*، ۲(۲)، صص۶۹-۳۷.

اسدی فر، رویا، خائف الهی، احمدعلی و رضاییان، علی (۱۳۹۱). مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (بر اساس صحیفه امام (ره)) رویکرد استراتژی تئوری داده بنیاد. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۳(۸)، صص۹۲-۷۵.

انصاری، محمدمهدی و برزگر، ابراهیم(۱۳۹۳). الگوی پرورش و گزینش نخبگان سیاسی در جمهوری اسلامی ایران. *پژوهشنامه انقلاب اسلامی (علمی-پژوهشی)*، ۴(۱۳)،صص۱۴۹-۱۱۹.

دانایی‌فرد، حسن(۱۳۹۳). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران (چاپ هشتم). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها(سمت).

دانایی‌فرد، حسن و الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶). استراتژی استدلال استعارهای در نظریه‌پردازی: شکل‌گیری تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۱(۳)*، صص۱۳۵-۱۰۷.

طاهری،صادق،فرخی،نورعلی،برجعلی،احمدوعباسپور،عباس(۱۳۹۶). تبیین نقش مؤلفه‌های فردی و سازمانی کارکنان به‌منظور تدوین مدل جهت ارتقاء و انتصاب به سمت مدیریتی میانی با تأکید بر شایستگی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران). *فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی*، ۷(۲۷)، صص۴۳-۲۱.

عاصمی‌پور، محمدجواد(۱۳۷۲). طراحی و تبیین سیستم‌های انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اجرایی کشور باهدف بهبود مدیریت دولتی. *فصلنامه دانش مدیریت، ۲۱(۱۲)*، صص ۲۲-۱۰.

فانی، علی‌اصغر، شیخی نژاد، فاطمه و رسته مقدم، آرش(۱۳۹۲). ماهیت، ابعاد و روش‌های آموزش و توسعه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مهارت سیاسی در سازمان. *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، ۲۴(۶)، صص ۵۲-۲۹.

فقیهی، ابوالحسن و دانایی‌فرد، حسن(۱۳۸۵). *بوروکراسی و توسعه در ایران- نگاهی تاریخی تطبیقی (اول)*. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.

مرتضوی، ســعید،ناظمی، شمس الدین، لگزیان، محمد و جعفریانی، حسن(۱۳۹۳). کشف و بازنمایی الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران؛ رویکرد داده بنیاد. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۸(۱)، صص۱۳۳-۹۹.

مرکز ارزیابی و توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران (۱۳۸۷). گزارش طراحی و تدوین مدل شایستگی های عمومی مدیران شرکت ملی نفت ایران، مدیریت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران.

موســی زاده، زهره و عدلی، مریم(۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج‌البلاغه. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۱)، صص۱۳۲-۱۰۳.

Beeck, S. & Hondeghem, A. (2010). Competency Management in the Public Sector-Three Dimensions of Integration. In *International Research Society for Public Management, Date: 2010/04/07-2010/04/09, Location: Berne, Switserland*, 1-36

Bekr, G. A. (2017). Factors affecting Performance of construction Projects in Unstable political and Economic Situations. ARPN *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(19), 5384-5395.

Blickle, G., Schneider, P. B., Liu, Y., & Ferris, G. R. (2011).A predictive investigation of reputation as mediator of the political-skill/career-success relationship 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 3026–3048.

Charron, N., Dahlström, C., Fazekas, M., & Lapuente, V. (2017).Careers, Connections, and Corruption Risks: Investigating the impact of bureaucratic meritocracy on public procurement processes. *The Journal of Politics*, 79(1), 89–104.

Cho, Y. J. & Ringquist, E. J. (2011).Managerial trustworthiness and organizational outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 53–86.

Coole, D. R. (2007).*Expansion and validation of the Political Skill Inventory (PSI): An examination of the link between charisma, political skill, and performance* (Doctoral dissertation, University of South Florida).

Finfgeld, D. L. (2003).Metasynthesis: The state of the art—so far. *Qualitative Health Research*, 13(7), 893–904.

Fu, K. J. (2012).The interaction of politics and management in public leadership: Measuring public political skill and assessing its effects (Doctoral dissertation, The Florida State University).

Fuenzalida, J. & Riccucci, N. M. (2019). The Effects of Politicization on Performance: The Mediating Role of HRM Practices. *Review of Public Personnel Administration*,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

39(4), 544–569.

Glynn, L.(2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, *24*(3), 387-399.

Hải, H. N., & Anh, Đ. V. P. (2016).Development of Leadership Competency Framework for Board of Management Members in Private Enterprises Using a Delphi Method. *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, 32(1),79-94

Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014).Key Competences of Public Sector Project Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 247–256.

Jamshidi, M. H. M., Rasli, A., & Yusof, R. (2012).Essential competencies for the supervisors of oil and gas industrial companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 368–374.

Järvalt, J. (2007). What does professionalisation of public service mean to Estonian top officials? Citeseer Working Paper, 1-19.

Kapoutsis, I., Papalexandris, A., Nikolopoulos, A., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2011). Politics perceptions as moderator of the political skill – job performance relationship : A two-study , cross-national , constructive replication. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 123–135.

Kim, Y. (2010).Improving performance in US state governments: Risk-taking, innovativeness, and proactiveness practices. *Public Performance & Management Review*, 34(1), 104-129.

Latham, G. P. & Dello Russo, S. (2008).The influence of organizational politics on performance appraisal. *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*, 388–410.

Muchiri, R.W., Makokha, E., & Gichuhi, D.M. (2017). Selected Factors Influencing Effective Succession Planning in Deposit Taking Savings and Credit Cooperatives in Nyandarua County(A Case Study of Tower Savings and Credit Cooperative- Ol Kalou). European *Journal of Business and Management*, 9, 120-129.

Nielsen,P. A.(2014). Performance management, managerial authority, and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 431–458.

Park, S. & Cho, Y. J. (2014). The influence of executive selection factors on the performance of public sector organizations in Korea. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 412–440.

Rasdi, R. M., Ismail, M., Uli, J., & Noah, S. M. (2009). Towards Developing a Theoretical Framework for Measuring Public Sector Managers' Career Success. *Journal of*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

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

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

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

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

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

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

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

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

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]