تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۲/۱۳ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۳/۲۱

ارائه مدل ارتقای مدیران مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری ایران در وزارت نفت

محمد دیراوی[۱]- غلامرضا معمارزاده طهران*[۲]- ناصر حمیدی[۳]- سعید صیاد شیرکش[۴]

چکیده

هدف مقاله ارائه مدل ارتقای مدیران میانی از طریق مشخص کردن عوامل اثرگذار بر آن بود. تحقیق با مرور پیشینه تحقیق ۷۹ مقاله از ۱۸۹ مقاله علمی مرتبط با موضوع (۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸) و عوامل مؤثر در ارتقای مدیران بر اساس سیاست‌های کلیِ نظام اداری ایران انجام پذیرفت. در مرحله بعد، برای تکمیل اطلاعات از ۱۰ نفر از خبرگان وزارت نفت و دانشگاه به روش دلفی- فازی استفاده شد. درنهایت، مدل در قالب چهار بُعد، ۸ مؤلفه، ۴۲ شاخص و ۷۷ سنجه طبقه‌بندی شد. نتایج نشان داد مؤلفه توانایی فیزیکی و شاخص‌های توان حرکتی و جسمی، سن، جنسیت، مدرک تحصیلی، مدیریت زمان، تجربه، عیب‌پوشانی و تحول‌گرا بودن در ارتقای مدیران میانی اثرگذار تشخیص داده نشد. همچنین مؤلفه‌های مهارت‌های انسانی و ادراکی، ویژگی شخصیتی، توان ذهنی و دانش درون‌سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

واژگان کلیدی: ارتقای مدیران، سیاست‌های کلی نظام اداری ایران، وزارت نفت.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی- منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. diravimohammad@yahoo.com
۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم وتحقیقات تهران، ایران، نویسنده مسئول: gmemar@gmail.com
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. Nhamidi1344@gmail.com
۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران. saeed.sayad@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

مقدمه

وقتی تاریخِ پیشرفت و توسعه کشورهای مختلف را موردتوجه قرار می‌دهیم، موضوعی که در آن بیش از همه خودنمایی می‌کند، نقش مدیریت افراد شایسته در پیشرفت امور است (Bell, ۲۰۰۰). در جهان امروز، نیروی انسانی به کلیدی‌ترین عامل توسعه برای سازمان‌ها تبدیل‌شده است. از انقلاب صنعتی به این‌سو، اکثر قریب به‌اتفاق اندیشه‌سازان مدیریت، در کنار سرمایه و عوامل فیزیکی، بر نیروی کار، نحوه به‌کارگیری و شناسایی توانایی‌های آنان در جهت ایجاد بهره‌وری و افزایش عملکرد سازمانی توجه داشته‌اند. بنابراین، استفاده صحیح و درست از افراد و طی مسیر شغلی مناسب حائز اهمیت است. ارتقاء، از مکانیزم‌های بسیار مهم مدیریت منابع انسانی است که بر تمامی جوانب سازمانی تأثیر دارد. این مکانیزم با شناسایی توانایی‌های موجود در سازمان، بهینه‌سازی نیروی انسانی را ممکن می‌سازند. برای دستیابی به یک سازمانِ کارا و اثربخش، عملکرد کارکنان به‌ویژه مدیران باید در راستای تحقق اهداف و مقاصد سازمان باشد (Allen, 1997). در ادبیات اقتصاددانانِ سازمانی می‌توان درباره ارتقاء، مباحث مفیدی یافت. بر اساس نظر ایشان، دو هدفِ اصلی در ارتقاء مطرح است: اول، انتخاب افراد تواناتر برای انتصاب به سمت‌هایی با مسئولیت بیشتر و دوم، برانگیختن کارکنان یک سطح برای تلاش بیشتر جهت ارتقاء به سطح شغلیِ بالاتر (Lazear & Rosen, 1981). ارتقاء مرحل‌های است که ممکن است برای همه کارمندان یک سازمان، اتفاق بیفتد، لیکن این اتفاق با کسب شایستگی‌های لازم رخ می‌دهد. هر سازمان یا ادارهای دارای سلسله مراتب مشخصی در ساختار اداری خود است که میزان رشد و شایستگی کارکنان بر اساس آن تعریف و مشخص می‌شود (میر سپاسی و غلام زاده، ۱۳۸۸). ارتقاء، تنها یک پاداش در برابر عملکرد مثبت مدیران نیست، بلکه روشی است تا به مدیران که از عملکرد و شایستگی برخوردار هستند، فرصت قبول مسئولیت‌های جدید داده شود. این مسئله در بلندمدت مزایایی برای سازمان ازجمله بهبود عملکرد سازمان به دنبال دارد. ازآنجایی‌که ارتقاء مدیران با تغییرات شغلی و مزایای مترتب بر آن همراه است (Zunker, 2006)، برای حرکت به سمت بالای سازمان، در اثربخشی و کار آیی سازمان اثرگذار است. این فرایند به‌عنوان یک مسیر چندلایه‌ی حرف‌های در نظر گرفته می‌شود که در آن، تأثیر متغیرهای مختلف موردنظر است (Yshiro, 2013). لذا ارتقاء مدیران با توجه به شایستگی افراد است (Karkoulian, 2015). شناساییِ این شایستگی‌ها در سازمان‌های دولتی و توجه به بوم‌شناسی آن، که در این پژوهش توجه به سیاست‌های کلی نظام اداری ایران است، سبب می‌گردد که سازمان ضمن بهینه‌سازی نیروی انسانی، عملکرد خود را بهبود بخشد. بنابراین، برای اینکه ارتقای مدیران را کارآمد یا غیر کارآمد تشخیص دهیم، نیازمند این هستیم که از طریق عوامل شایستگیِ اثرگذار بر ارتقاء و توجه به سیاست‌های کلی نظامِ اداری، نسبت به ارائه مدل مناسب اقدام نماییم.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

در ایران سازمان‌های دولتی تحت تأثیر عوامل مختلفی می‌باشند و توجه به آن، بسیاری از مشکلات سازمان‌های دولتی را حل خواهد نمود (قهرمانی، ۱۳۸۴). نحوه ارتقاء و انتخاب افرادِ برخوردار از توانمندی لازم برای تصدی سمت‌های بالای سازمان بسیار بااهمیت است. پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد در کشورمان به ارتقای مدیران، در عمل، زیاد توجه نشده است (رمضانی، ۱۳۷۸). این در حالی است که از اواخر دهه سال ۱۳۶۰، در قوانین استخدامی، قوانین توسعه کشور و قانون مدیریت خدمات کشوری، بر انتصاب، انتخاب و ارتقای مدیران با توجه به شایستگی و ارزیابی عملکرد تأکید شده است. لیکن اغلب، طی مسیر شغلی یکسان برای همه کارکنان از قبل طراحی‌شده است بدون اینکه به شایستگی، عملکرد و لزوم هم‌راستایی عملکرد کارکنان و مدیران با عملکرد سازمانی توجه شود. در بخش دولتی برای سمت‌های سیاسی و کلیدی، ارتقاء دلایل و ضوابط خاص خود را دارد و معمولاً ارتقاء در سازمان تنها در سطوح میانی و غیر عالی سازمان‌ها مصداق می‌یابد (عباس زاده، ۱۳۹۰). می‌توان گفت در بخش دولتی موضوعِ ارتقاء برای مشاغلِ عالی و کلیدی نبوده و برای مدیران میانی موضوعیت پیدا می‌کند. بنابراین، در این پژوهش هرجا صحبت از مدیران شود، منظور مدیران میانی است.

با توجه به حضور ۱۵ ساله‌ی محقق در حوزه منابع انسانی وزارت نفت، این روزها وزارت نفت به علل مختلفی از کمبود مدیران شایسته رنج می‌برد که ازجمله دلایل آن می‌توان به نامناسب بودن شرایط انتصابات و ترفیعات اشاره کرد که با معیارهای شایسته‌سالاری در وزارت نفت فاصله زیادی دارد، به‌نحوی‌که در برخی موارد بین کار راهه افراد و شایستگی‌های عمومی و تخصصی موردنیاز، شکاف زیادی به چشم می‌خورد. تمرکز در تصمیم‌گیری‌های مربوط به انتخاب و ارتقای مدیران و اینکه فقط افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریتی شوند و لزوماً مطابق کار راهه شغلیِ افراد متخصص و لایق، شایسته تصدی سمت مدیریتی نیستند و اعمال‌نفوذ سلیقه‌های سیاسی، وزارت نفت را با مشکل مهم کیفیت نامناسب منابع انسانی، خصوصاً در حوزه مشاغل مدیریتی، مواجه نموده است (طاهری، دلاور، فرخی، عباسی‌پور و بُرجعلی،۱۳۹۵). بر این اساس، در این تحقیق با توجه به شواهد و قرائن ارائه‌شده در رابطه با وضعیت ارتقای مدیران در جامعه موردمطالعه، این سؤال مطرح است که: ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های اثرگذار در مدل ارتقای مدیران موردمطالعه در وزارت نفت کدامند؟

بررسی پیشینه پژوهشی داخلی و خارجی بیانگر آن است که یکی از ابعاد مهم اصلاح نظام اداری و بهبود مدیریت، تدوین مدل شایستگی و شیوه انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان شایسته در مناصب مختلف است؛ اما بررسی دقیق‌ترِ پیشینه حاکی از فقدان توجه لازم به مقوله بسیار مهم ارتقاء مدیران با توجه به شایستگی‌هاست. بنابراین، به‌منظور پاسخ به سؤال تحقیق، با توجه به وجود پیشینه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

نظام ارشـــدیت و شایسته‌ســـالاری در صنعت نفت، پیروی از مدل‌های شایســـتگی‌محور برای موفقیت وزارت در ارتقای مدیران، امری ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس لازم است مدلی همه‌جانبه متأثر از شایســـتگی‌های اثرگذار، متناســـب با بوم‌شناسی و نظام سیاسی کشور ضمن در نظر گرفتن شرایط ملی و بین‌المللی، برای ارتقای مدیران تدوین شود. دربند ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری ایران، دانش گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقاء مدیران مورد تأکید واقع‌شده است. همچنین در خصوص اجرای این بند، مطابق مفاد تصویب‌نامه ۱۱۸۵۱ مورخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری و بخشـــنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴ معاون محترم رئیس‌جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور، شایستگی‌های نظارت و کنترل، مهارت‌های ارتباطی و پاسخگویی، خلاقیت و صبر و بردباری برای مدیران میانی موردتوجه قرارگرفته اســـت که علاوه بر ســـایر شایســـتگی‌های استخراجی، این شایستگی‌ها قابل اهمیت است. بنابراین، در این تحقیق موضوع ارتقای مدیران میانی دستگاه‌های اجرایی با توجه به سیاست‌های کلی نظام اداری ایران، موردبررسی قرارگرفته و درنهایت، مدل پیشـــنهادی برای کنترل و بهبود شـــرایط فعلی ارائه می‌گردد. ازاین‌رو مسئله اصلی پژوهش این اســـت که ابعاد، مؤلفه‌ها و شـــاخص‌ها و ســـنجه‌های اثرگذار در مدل ارتقای مدیـــران در وزارت نفت کدامند؟ بدین‌منظور، در ادامه، ابتدا به خلاصه مقایسه برخی از مطالعات انجام‌شده در زمینه انتخاب مدیران و نقد و بررسی پیشینه درجدول(۱) اشاره‌شده است.

همان‌طور که در پیشـــینه تحقیق اشاره شد، پژوهش‌های بســـیاری در ایران و دیگر کشورها در رابطه با شایستگی و شیوه انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان شایسته در مناصب مختلف انجام‌شده، لیکن شایســـتگی‌های اثرگذار در ارتقای مدیران چندان مشخص نیست. در بسیاری از تحقیقات صرفاً به موضوع شایستگی‌های انتخاب یا انتصاب توجه شده است. بر این اساس با توجه به پیشینه موجود و سیاســـت‌های کلی نظام اداری ایران، ابعاد، مؤلفه‌ها، شـــاخص‌ها و سنجه‌های مؤثر در ارتقاء به‌عنوان مکانیزم غایب در حوزه منابع انسانی انتخاب گردید.

روش‌شناسی

پژوهشـــگر با جســـتجو در ادبیات و پیشـــینه تحقیق، موفق به یافتن الگوی جامعی نگردید که علاوه‌بر اینکه شایســـتگی‌های مؤثر در ارتقای مدیران را در برگیرد، به سیاســـت‌های کلی نظام اداری نیز توجه کرده باشـــد. ازاین‌رو چنین مدلی می‌باید با شـــرایط بومی و با توجه به سیاســـت‌های کلی نظام اداری کشـــور ایجاد شود. ازآنجایی‌که هدف اصلی تحقیق حاضر ارائه مدل ارتقای مدیران مبتنی بر سیاســـت‌های کلی نظام اداری ایران بود، ازنظر هدف، یک تحقیق کاربردی اســـت زیرا درنهایت، به توسعه دانش کاربردی درزمینه ارتقای مدیران در دستگاه‌های اجرایی ایران منجر خواهد شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

جدول ۱ - خلاصه مقایسه مطالعات پیشینه (تنظیم از پژوهشگران)

نویسندگان و سال انتشار	یافته‌ها
استین واستدن(۲۰۱۸)	الگوی اخلاقی، ویژگی‌های فردی، خودآگاهی و خودتوسعه‌دهی و تعادل کار و زندگی
تیام (۲۰۱۷)	مهارت‌های شغلی و صفات شخصیتی و فرهنگ در مدیریت بخش عمومی شرکت‌های بین‌المللی
پابلو فرناندو کارتارینا اودلیوس (۲۰۱۷)	نتیجه گرا، مهارت‌های تیمی و مردمی، توانایی تغییر، ارتباطات، برنامه‌ریزی و ارزش و نگرش‌ها، مدیریت دانش و مهارت‌های فنی و سازمان‌دهی و کنترل.
پائولین (۲۰۱۶)	خودآگاهی، اعتمادبه‌نفس، خلاقیت، شایستگی‌های اجتماعی و عاطفی.
اسکورکووا (۲۰۱۶)	شایستگی‌های اجتماعی، توانایی دانش و مهارت‌های کاربردی.
هاوی، الخدری و هاشم (۲۰۱۵)	دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و نگرش‌ها، مدل شایستگی را تعیین می‌کند و متغیرهای موردمطالعه رهبری تیمی، حل مشکل و تصمیم‌گیری، تمرکز بر ارباب‌رجوع و تفکر استراتژیکی است.
اودون ایو (۲۰۱۵)	ویژگی‌های شخصیتی، رهبری، توانایی‌ها چندجانبه.
ماکسول (۲۰۱۴)	مهارت‌های کنترل، رهبری، فنی، درون فردی، مهارت‌های بین فردی.
خراسانی،فتحی و زاهدی(۲۰۱۴)	خود مدیریتی، اعتمادبه‌نفس، مدیریت استرس، مدیریت زمان، انعطاف‌پذیری و خلاقیت، ارتباطات شفاهی، کارِ گروهی، ارتباطات نوشتاری، تفکر استراتژی، استعداد، مشتریَ مدار و دانش.
مقدس و رحمان (۲۰۱۴)	برنامه‌ریزی و کنترل، توانایی قضاوت، شناخت سازمان، زمان، کار تیمی، ارتباطات، نفوذپذیری، اعتمادبه‌نفس و خودآگاهی، تصویر سازمان.
لاتگان و لووا (۲۰۱۴)	ارتباطات، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، تفکر استراتژیک، زمان، کارتیمی، خود مدیریتی.
میسان (۲۰۱۳)	مهارت‌ها، دانش، ارزش‌ها، ویژگی‌های استعداد و رفتار.
ایمان، سبحان و آسیه (۲۰۱۳)	شایستگی خود مدیریتی، مدیریت دیگران و مدیریت وظایف و فعالیت‌ها.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

نویسندگان و سال انتشار	یافته‌ها
پرنیلا و گلوچی (۲۰۱۳)	مدیریت تغییر، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، مهارت‌های بین فردی، نتیجه گرا، رهبری.
چانگ (۲۰۱۳)	مدیریت کار، مدیریت کارکنان، تحلیل و تصمیم‌گیری، ارتباطات، حساسیت و خلاقیت، سازگاری، مدیریت استرس، درستی.
گلین و ساریس (۲۰۱۳)	سازگاری، ابتکار عمل، مثبت‌گرا، نتیجه گرا، خدمات‌محور، توسعه دیگران، مدیریت تضاد، کارتیمی، قدرت.
ثریایی و صیفی (۲۰۱۳)	مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی.
بوچور (۲۰۱۳)	تفکر استراتژیکی، نفوذپذیری، رهبری تیم، یادگیری، انگیزش.
گورچوس و پیلینی (۲۰۱۲)	نفوذپذیری، نتیجه گرا، ابتکار عمل، خدمت‌محور.
قلی‌پور، محمدی، جندقی و فردمنش (۲۰۱۲)	دانش، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش ویژگی‌های فردی، اعتبار حرف‌های و عمومی.
سودنیکا،کرتوکیو و ساسکین (۲۰۱۱)	شخصیتی، ارتباطات و توسعه کارکنان. در "مدیریت میانی"، ارتباطات، نفوذپذیری و مهارت‌های سازمانی و در "مدیریت پایه"، زمان، کارتیمی، حل مسائل و رهبری.
یوواراج (۲۰۱۱)	دانش، مهارت، نگرش و انگیزش.
فانگ (۲۰۱۰)	شخصیتی، مدیریتی، برنامه‌ریزی، توانایی و مهارت‌های درون فردی.
مولر و ترنر (۲۰۱۰)	شایستگی ذهنی، مدیریتی و احساسی.
کلمنیس و اسکونیس (۲۰۱۰)	تفکر استراتژیک، توانایی رهبری، تجزیه‌وتحلیل مسائل، انعطاف‌پذیری رفتاری، اطلاعات / مهارت‌های فنی تخصصی، مقطع تحصیلی و دوره‌های آموزشی گذرانده شده.
دیزجی، شبستری و امینی (۱۳۹۶)	تعهد و دانش.
محسن عارف‌نژاد (۱۳۹۶)	عدالت، قانونمندی، گشاده‌رویی، مثبت‌اندیشی، مشورت کردن، مغرور نبودن، مهارت و تخصص، مهربانی، نظم، وجدان کاری، وقت‌شناسی.
پریسا قربان‌نژاد و احمد عیسی خانی (۱۳۹۵)	تقوا مداری، رفتاری، اخلاقی، امانت‌داری، عدالت ورزی و انصاف، تصمیم‌گیری.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

نویسندگان و سال انتشار	یافته‌ها
طاهری، دلاور، فرخی، عباسی‌پور و بُرجعلی (۱۳۹۵)	تجربه، مرتبه شغلی، سابقه خدمت و شایستگی.
حسن زارعی متین، محمدحسین رحمتی، سید محمدمهدی موسوی و احمد ودادی (۱۳۹۳)	تخصص، شخصیت، تعهد، هوش مدیریتی، هوش معنوی و هوش عاطفی.
افخمی اردکانی، ورمزیار و میقانی‌نژاد (۱۳۹۳)	دانش، مهارت ویژگی‌های شخصیتی و معیارهای آن‌ها.
موسی‌خانی، معمارزاده، امیری و حسن‌زاده (۱۳۹۲)	توانایی‌های جسمی، عاطفی، شهودی و فکری.
ارسطو توحیدی (۱۳۹۱)	ایمان و عقیده به مکتب و نظام، صفات و خصوصیات رهبری، دانش مدیریت عمومی و تفکر و دانش مدیریت راهبردی.
رؤیا اسدی‌فرد، احمدعلی خائف‌الهی و علی‌رضاییان (۱۳۹۱)	خدمت‌گزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخگویی، اسلامی بودن، مردمی بودن و عدم توجه به نفع شخصی.
مهدی نصر اصفهانی و علی نصر اصفهانی (۱۳۸۹)	تقوا، حسن سابقه، دانایی و توانایی، صلاحیت اخلاقی، داشتن ظرفیت روحی و کاری، ضابطه گرایی به‌جای رابطه گرایی، پرهیزگاری و صداقت، بزرگ‌منشی و بزرگواری در برابر مخالفان و دوراندیشی و آینده‌نگری.
شمس السادات زاهدی، ابراهیم شیخ (۱۳۸۹)	دانش و آگاهی، مهارت‌ها، ویژگی‌های فردی، ارزش‌ها.
میرسپاسی و غلام‌زاده (۱۳۸۸)	مهارت سیاسی، ارتباطات انسانی، هوش عاطفی، مدیریت عملکرد، داشتن روحیه خدمت‌رسانی، شناخت حکومت و کارگزاری، شناخت خود و سایرین، دانش شغلی، اثرگذاری و نفوذ، پرورش زیردستان، برنامه‌ریزی، مدیریت اطلاعات، سازمان‌دهی و کنترل، مدیریت واحدهای سازمانی، مدیریت فرایند، رعایت اخلاقیات و توجه به کیفیت خدمات.
محمدشاه علیزاده کلخوران، محمد وحید ضیائی و سید مهدی الوانی (۱۳۸۷)	مهارت‌های مفهومی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی.
مؤمنی و جهانبازی (۱۳۸۶)	دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش اعتبار حرف‌های و اعتبار عمومی.
رضاییان و لطیفی (۱۳۸۴)	خصوصیات و ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های فردی، نحوه ارزیابی مقامات مافوق و میزان پذیرش همکاری کارکنان.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

در پژوهش انجام‌شده، تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی بوده و برای تنظیم مبانی نظری از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای، جستجوی اینترنت و پایگاه‌های مقالات برای استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های مؤثر بر ارتقای مدیران با بررسی پیشینه موجود اقدام شد. سپس با استفاده از روش مطالعات میدانی برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص و سنجه‌ها، پرسشنام‌های بر اساس طیف لیکرت از "۱= بی‌اهمیت تا ۵= بسیار مهم" تدوین گردید و به روش دلفی فازی از طریق خبرگان در دو دور، ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های اساسی تعیین شد. تمام مراحل پژوهش در این مطالعه شامل سه‌گام، به شرح زیر است:

گام اول: شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های اولیه شایستگی‌های مؤثر در ارتقای مدیران: در اولین گام در این پژوهش، با توجه به مطالعه پیشینه و ادبیات نظری پژوهش، ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌ها تعیین گردید. سپس شایستگی مؤثر در ارتقای مدیران در سیاست‌های کلی نظام اداری استخراج شد.

گام دوم: تشکیل گروه کانونی: در این گام، یک گروه کانونی متشکل از خبرگان که دارای عضویت در کمیته‌ها یا مراجع انتخاب مدیران، عضویت هیئت‌علمی دانشگاه، مدرس درزمینه دروس مرتبط با موضع انتخاب و توسعه مدیران، مشاور درزمینه انتخاب مدیران، تصدی مشاغل مدیریتی در وزارت نفت، پژوهشگر یا مجری پروژه‌های مطالعاتی در حوزه‌های مرتبط با انتخاب مدیران، مؤلف یا مترجم کتاب‌ها یا مقالات در حوزه انتخاب مدیران می‌باشند، تشکیل می‌شود.

گام سوم: استفاده از تکنیک دلفی فازی: در این گام، گروه کانونی تشکیل‌شده در گام دوم، ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های ارتقای مدیران میانی در گام اول را با استفاده از روش‌شناسی دلفی- فازی در دو دور بسط و توسعه داده و یا پالایش می‌کنند. بدین منظور پرسشنام‌های بر اساس طیف لیکرت از "۱= بی‌اهمیت تا ۵= بسیار مهم" تدوین و بین اعضای گروه کانونی توزیع می‌شود. پس از جمع‌آوری و تحلیل پرسشنامه به روش دلفی فازی ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های اساسی تعیین می‌گردند.

در ابتدا مقالات علمی مرتبط با موضوع بین سال‌های ۰۱۰ تا ۲۰۱۸ میلادی با نمونه‌گیری هدفمند و با صحه‌گذاری اساتید راهنما و مشاور انتخاب شد. همچنین جهت بومی‌سازی مدل، ۱۰ نفر از خبرگان وزارت نفت و دانشگاه انتخاب شدند.به‌منظور تعیین روایی، پرسش‌های مطرح‌شده در پرسشنامه با هشت تن از اساتید و خبرگان در میان گذاشته شد و پس از تأیید ایشان به اجرا درآمد. همچنین برای تعیین پایایی آن، از روش ضریب آلفای کرون‌باخ برای سازگاری درونی استفاده شد که در هر دور دلفی این ضریب برای پرسشنامه‌ها محاسبه (دور اول

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

۰,۹۸ و دور دوم ۰,۹۸۱) و از پایا بودن آن‌ها اطمینان حاصل گردید.

یافته‌ها

در راستای موضوع پژوهش، تمامی مقالات مجلات علمی معتبر داخلی و خارجی باهدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ در پایگاه‌های اطلاعاتی امرالد، الزویر، ویلی، تیلور و فرانسیس، جی‌استور، اشپرینگر، پایگاه مجلات تخصصی نور و سیویلیکا به‌عنوان جامعه آماری شناخته‌شده است. جهت تکمیل فرایند جستجو و تحت پوشش قرار دادن عمده مقالات، از موتور جستجوی گوگل، گوگل اسکولار، سایِنس دایرکت و زِد لایبرری استفاده‌شده است. با توجه به پیشینه پژوهش، عبارات و کلیدواژه‌های معیارهای شایستگی مدیران، معیارهای ارتقاء و عوامل مؤثر در ارتقای مدیران، جهت جستجوی کامل مقالات مرتبط، مورداستفاده قرار گرفت و معیارهای انتخاب مقالات شامل: زبان مقاله (فارسی و انگلیسی)، زمان ارائه مقاله (از سال ۲۰۱۰ الی ۲۰۱۸)، موضوع مطالعه (مدل ارتقای مدیران مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری ایران)، نوع مطالعه (مقالات چاپ‌شده در مجلات و اجلاس‌های معتبر)، وضعیت اطلاعات (اطلاعات نویسنده، مجله کامل و روش پژوهش مشخص باشد)، تعیین‌شده است. با بررسی‌های اولیه بر اساس کلیدواژه‌ها، تعداد ۱۸۹ منبع یافت شد و جهت بررسی چکیده انتخاب گردید. پس از بررسی چکیده و محتوای مقالات، ۱۱۰ مقاله به دلیل اطلاعات نامناسب و عدم غنای پژوهش حذف گردید و نهایتاً ۷۹ مقاله به دست آمد. سپس، محتوای مقالات به‌دقت مطالعه و ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌ها با توجه به میزان فراوانی تکرار استخراج شد. در مرحله بعد، با بررسی بندهای ۲۶ گانه سیاست‌های کلی نظام اداری ایران، ابلاغی مقام معظم رهبری و دستورالعمل‌های اجرایی آن، معیارهای مؤثر در ارتقای مدیران، شناسایی و سپس با معیارهای استخراجی ترکیب گردید.

درنهایت، به‌منظور تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های اساسی با طراحی پرسشنامه و استفاده از روش دلفی و تخصیص عدد فازی مثلثی از دیدگاه خبرگان استفاده گردید. برای تعیین آن‌ها، اساساً، مقدار آستانه با استنباط ذهنیِ تصمیم‌گیرنده معین می‌شود. هیچ راه ساده یا قانون کلی برای تعیین مقدار آستانه وجود ندارد. گرین[1] (۱۹۸۲) معتقد است که حداقل ۰/۷ درصد خبرگان در فرایند دلفی باید دارای اتفاق‌نظر باشند. در این پژوهش نیز، عدد ۰/۷ به‌عنوان مقدار آستانه در نظر گرفته شد (سعدآبادی، طالقانی و گلچین، ۱۳۹۲). بدین ترتیب، اگر مقدار دی‌فازی شده‌ی عدد فازی مثلثی با توجه به نظر

1. Green

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

خبـــرگان، برابر و یا بزرگ‌تر از مقدار آســـتانه بود، مؤلفه‌ها، شـــاخص‌ها و ســـنجه‌ها قبول‌شـــده و در غیـــر ایـــن صورت، موردپذیـــرش قرار نمی‌گیـــرد. این فرایند تـــا زمانی ادامـــه می‌یابد که میانگیـــن، به‌اندازه کافی باثبات شـــود. درصورتی‌که اختلاف میانگیـــنِ دو مرحله دلفی کمتر از ۰/۲ شـــود، میانگین اعداد به‌دســـت‌آمده به‌انـــدازه کافی باثبات و فرایند دلفی متوقف می‌شـــود (Cheng &Lin, 2002).

فرایند کار دور اول با توزیع پرسشـــنامه آغاز شـــد. جهت انجام محاسبات از نرم‌افزار اکسل استفاده‌شده اســـت. این محاسبات شامل فازی زدایی نظرات هرکدام از خبرگان، میانگین‌گیری فازی، فازی زدایی میانگین و بررسی اختلاف‌نظر هر یک از خبرگان و تعیین قبول یا عدم قبول هر یک از ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌ها به کمک مقدار آستانه (مقدار ۰/۷) است.

در دور اول، سنجه‌های "درک فرایندهای تصمیم‌گیری منطقه و جهان"، "مدرک تحصیلی"، "کارآمدی"، "توانایی پیش‌بینی و ارائه گزینه‌های مختلف"و"مســـاوات در توزیع منابع و درآمد" و شـــاخص‌های "جنســـیت"، "تحول‌گرا بودن" و "توانایی حرکتی" حـــذف گردید. همچنین در این دور به گروه کانونی خبرگان این اختیار داده شـــد که بتوانند بُعد، مؤلفه، شـــاخص و سنجه موردنظرشان را که در پرسشنامه ذکر نشده، به آن اضافه کنند. سنجه "سلامت روانی" به‌عنوان یکی از سنجه‌های شاخصِ "یکپارچگی شخصیت و رفتار"، به‌عنوان سنجه جدید در مرحله بعد مورداستفاده قرار گرفت. همچنین به دلیل مبهم بودن، عنوان "بُعد ارزش" ازنظر خبرگان، عنوان آن به" ارزش‌های فرهنگی" اصلاح یافت.

بعد از اعمال تغییرات لازم، پرسشنامه دور دوم همراه با میانگین نظرات خبرگان در مرحله قبلی توزیع گردید. در این مرحله پس از جمع‌آوری پرسشـــنامه‌ها، نظرات با استفاده از نرم‌افزار، همانند مرحله اول تحلیل گردید. شاخص‌های "تجربه"و "عیب‌پوشیانی"، مؤلفه "توان فیزیکی" و سنجه " مستندسازی اطلاعات و استفاده از آن‌ها" حذف و موردقبول واقع نشد و نظرات جدیدی از ســـوی خبرگان ارائه نگردید. بعد از اجرای دو دور دلفی، اختلاف میانگین فازی زدایی در دو مرحله کمتر از ۰/۲ بوده، بنابراین فرایند دلفی متوقف و با توجه به اینکه مقدار فازی زدایی تمام ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های باقیمانده بیشتر از مقدار آستانه (۰/۷) بود، لذا همه آن‌ها در ارتقای مدیران میانی مهم و تأثیرگذار هستند. بر اساس این نتایج ما به هدف پژوهش یعنی تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها، شـــاخص‌ها و ســـنجه‌ها در ارتقای مدیران میانی رســـیده‌ایم. بدین ترتیب جدول (۲) مدل را نشان می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

جدول ۲ - مدل ارتقای مدیران میانی حاصل از دلفی فازی (یافته‌های پژوهش)

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	سنجه‌ها
دانش	دانش برون‌سازمانی و درون‌سازمانی	بین‌المللی، ملی، سازمانی و شغلی	درک اثرات فناوری‌های جدید، آشنایی با چشم‌انداز ۱۴۰۰ نظام و تأثیر آن در نظام اداری، آشنایی باسیاست‌های کلی نظام اداری، درک شرایط سیاسی کشور، شناخت سیاست‌های محیطی (موقعیت‌ها) سازمان، شناخت اهداف و وظایف سازمان، شناخت توانمندی‌های درون‌سازمان، آشنایی با قوانین و مقررات مرتبط با سازمان و به‌روزرسانی آن، آشنایی با قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری و به‌روزرسانی آن، داشتن اطلاعات و دانش فنی - تخصصی حوزه کاری
مهارت‌ها	مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی	برنامه‌ریزی و ساماندهی، توانایی کنترل و نظارت، تخصص کاری مرتبط، کارتیمی، ارتباطات کلامی و نوشتاری، مدیریت عمومی، روابط موثر، تحلیل و تصمیم‌گیری، نگرش سیستمی، تفکر استراتژیک، تفکر خلاق	تعریف شفاف اهداف و وظایف و تقسیم‌کار، طرح و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، تعریف و سازمان‌دهی منابع موردنیاز، شناسایی فرصت‌ها، نظم و انضباط در انجام امور، اطمینان از انجام وظایف و کسب نتیجه، ارزیابی عملکرد در چارچوب برنامه تعریف‌شده، آموزش‌های استاندارد، اطلاعات رایانه‌ای، سطح زبان خارجی، آشنایی با مفاهیم و نظریه‌های مدیریت، تشکیل جلسات گروهی، نقش حمایتی و تقویت روحیه کارکنان، ایجاد هماهنگی، یادگیری تیمی، مدیریت پویایی تیم، قابلیت نگارش شفاف و ساختارمند، توانایی ارائه نقاط کلیدی با به‌کارگیری کلمات و مثال (فن بیان)، قدرت فرماندهی و مدیریت کارکنان، ایجاد محیط انگیزشی، توانمندی کارکنان، ایجاد ارتباط مناسب با زیردستان، ایجاد ارتباط مناسب با مافوق، ارتباط مناسب با دیگر دستگاه‌های اجرایی، مدیریت تعارض، شناسایی عوامل اثرگذار در ایجاد مسئله، تحلیل مسائل و مشکلات، دوراندیشی، ابتکار عمل در ارائه راه‌حل، توانمندی حل مسئله، درک فرایند امور، توجه به پویایی اجزای فرایند، وظایف و فعالیت‌ها، تفکر راهبردی و بلندمدت، شناسایی نیازهای سازمان، ایجاد و خلق تغییر، بهبود روش‌های سنتی، تشویق دیگران به ارائه ایده‌های جدید، استفاده از فناوری جدید در انجام امور
ویژگی‌ها و خصوصیات فردی	توان ذهنی، توان عاطفی و ویژگی شخصیتی	توان یادگیری، هوشیاری، یکپارچگی شخصیت و ثبات رفتار، مدیریت خویشتن، عدالت و انصاف، ریسک‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری، قاطعیت در عمل، انتقادپذیری، تعهد، اشتیاق به مدیریت، الگوی اخلاق سازمانی	استناد به تجربیات و جلوگیری از تکرار اشتباه، افزایش دانش، مهارت و رویکردها، آگاهی، کنجکاوی، ثبات شخصیت و رفتار، سلامت روانی، شناخت خود، شناخت دیگران، تعادل کار وزندگی، رعایت عدالت و انصاف با همگان، پرهیز از اعمال سلیقه، روحیه رقابت‌پذیری، ایمان به توانایی و استعدادهای ذاتی، اطمینان از استقلال در بیان نظرات، افکار و ایده خود، مسئولیت در مقابل خود و دیگران، پاسخگویی، اصرار و روحیه متقاعد کردن در اتخاذ تصمیمات، استفاده از نظرات دیگران، انعطاف‌پذیری، روحیه انتقادپذیری، تعهد به سازمان، بلوغ مدیریتی، خدمت‌گزاری، وجدان کاری، عزت‌نفس، اخلاق‌مدار، مثبت‌اندیشی، سلامت اداری، قانون‌مداری
ارزش‌های فرهنگی	توکل به خدا، اعتقاد به نظارت الهی، تقوا، قابل‌اعتماد، طرد سخن‌چینی، نیک‌رفتاری، پرهیز از تملّق، توجه به ارباب‌رجوع، راست‌گویی، پاک‌دامنی، مهربانی، گذشت، فروتنی، حفظ بیت‌المال		

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در مقدمه بیان شد، هدف اصلی این پژوهش، ارائه یک مدل ارتقای مدیران مبتنی بر سیاست‌های کلی نظامِ اداری ایران ابلاغی مقام معظم رهبری است که با توجه به مطالعات پیشین و بندهای ۲۶ گانه سیاست‌های کلی نظامِ اداری ایران و دستورالعمل‌های اجرایی آن، متناسب با وضعیت واقعی و مقتضیات کشور در وزارت نفت از طریق مشخص کردن ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های اثرگذار بر مشاغل مدیریتی انجام شد. در این پژوهش به‌منظور تدوین مدل فعلی، در گام نخست پس از مرور مطالعات پیشین و نیز مدل‌های شایستگی موجود و تعیین مجموعه عوامل کلیدیِ سیاست‌های کلی نظام اداری ایران مؤثر بر ارتقای مدیران، با استفاده ازنظر خبرگان و توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه محقق ساخته با روش دلفی در سطح جامعه هدف (با نمونه‌گیری هدفمند از جامعه خبرگان) به ارزیابی و اصلاح مدل پیشنهادی پرداخته شد. در این پژوهش به‌منظور تدوین ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌ها، ۱۸۹ مقاله علمی مرتبط با موضوع، بین سال‌های (۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ میلادی) و با صحه‌گذاری اساتید راهنما و مشاور انتخاب شد. به‌منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های اساسی، ۷۹ مقاله از ۱۸۹ مقاله با مرور نظام‌مند انتخاب و به‌دقت بررسی گردید و با توجه به میزان فراوانی تکرار، مورد تجزیه‌وتحلیل محتوایی قرار گرفت. سپس، عوامل کلیدی مؤثر بر ارتقای مدیران سیاست‌های کلی نظام اداری ایران ابلاغی مقام معظم رهبری بررسی و در مدل پیشنهادی ترکیب گردید. اطلاعات موردنیاز سؤال یعنی "ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و سنجه‌های اثرگذار در مدل ارتقای مدیران میانی وزارت نفت کدام‌اند؟" شناسایی شد. یافته‌های حاصل، پس از اِعمال نظرات ۱۰ خبره وزارت نفت و دانشگاه با روش دلفی فازی طی دو دور در چهار بُعدِ دانش، مهارت‌ها، ویژگی و خصوصیات فردی و ارزش‌های فرهنگی، هشت مؤلفه، ۴۲ شاخص و ۷۷ سنجه به‌عنوان عوامل مهم از نگاه خبرگان به شرح جدول (۲) مشخص شدند.

نتایج نشان می‌دهد که ازنظر خبرگان، ضمن تأیید محکم ابعاد دانش، مهارت‌ها، خصوصیات ویژگی فردی و ارزش‌های فرهنگی، در بُعد ویژگی و خصوصیات فردی، مؤلفه توان فیزیکی با شاخص‌های توان حرکتی و جسمی، سن، جنسیت و مدرک تحصیلی، در بُعد مهارت‌ها، شاخص‌های مدیریت زمان و تجربه و در بُعد ارزش‌های فرهنگی شاخص‌های عیب‌پوشیانی و تحول‌گرا بودن در ارتقای مدیران میانی اثرگذار تشخیص داده نشد. همچنین در مؤلفه‌های شناسایی‌شده، مهارت‌های انسانی و ادراکی، ویژگی شخصیتی، توان ذهنی و دانش درون‌سازمانی و در شاخص‌ها، شاخص‌های تحلیل و تصمیم‌گیری، تفکر سیستمی، راست‌گویی و دانش شغلی از اهمیت بیشتری برخوردار است. آنچه در این پژوهش نمایان است، عدم مؤثر بودن مدرک تحصیلی، جنسیت، تجربه در ارتقای مدیران است که در اغلب تحقیقات پیشین این شاخص‌ها همواره به‌عنوان عوامل اساسی در انتخاب و ارتقای مدیران شناخته‌شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

مدل حاصل از این پژوهش، با توجه به داشـــتن مبانی شایســـتگی و شناســـایی معیارهای مؤثر در ارتقـــای مدیران، لزوم اصلاح نظام ارشـــدیت نســـبی حاکم بر ارتقای مدیـــران در وزارت نفت که با معیارهای تجربه، ســـن و جنســـیت شناخته می‌شود و تاکنون نارســـایی‌های زیادی را در حوزه منابع انســـانی به بار آورده اســـت، امری اجتناب‌ناپذیـــر می‌داند. همچنین ازجملـــه کاربردهای مهم و مؤثر پژوهش فعلی می‌توان به مواردی همچون ارزیابی مدیران موجود، تشخیص نیازهای آموزشی مدیران فعلی، ارتقای به‌کارگماری مدیران میانی در ســـازمان و درنهایت، بهبود عملکرد ســـازمان در راســـتای بهـــره‌ور نمودن و کارآمدی ســـازمانی عنوان کـــرد. عوامل مؤثر بر ارتقای مدیران در ســـطوح مختلف مدیریتی (پایه، میانی و عالی) با توجه به بوم‌شناســـی و فرهنگ مدیریتی کشـــور متفاوت بوده و درجه اثرگذاری و اهمیت آن‌ها نیز متفاوت به نظر می‌رسد که در این راستا پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌هایی برای سطوح مدیریتی پایه و عالی در وزارت نفت صورت پذیرد.

منابع

اســـدی‌فر، رویا، خائف‌الهی، احمدعلی و رضاییان، علی (۱۳۹۱). مدل شایســـتگی مدیران دولتی ایران بر اســـاس صحیفه امام (ره)، رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۳(۸)، ص ۷۵.

افخمی اردکانی، مهدی، ورمزیار، محسن و میقاتی نژاد، علیرضا (۱۳۹۳). تدوین مدل ارشدیت نسبی جهت تصدی مشـــاغل سرپرستی موردمطالعه پژوهشگاه صنعت نفت، *فصلنامه علمی – پژوهشی مدیریت منابع انسانی صنعت نفت*، سال ۶، شماره ۲۲، صص ۱۳۱-۱۰۹.

توحیدی، ارســـطو (۱۳۹۱). الگویی برای انتخاب مدیران سطوح راهبردی، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۱۱، صص ۱۷۵-۱۵۵.

رضائیان، علی و لطیفی، میثم(۱۳۸۴). رویکرد فرایند تحلیل سلســـه‌مراتبی برای وزن دهی معیارهای انتخاب مدیران منابع انســـانی بخش دولتی، *فصلنامه پیام مدیریت، شماره ۱۳ و ۱۴*، صص ۶۰-۳۱.

رمضانی، رضا (۱۳۷۸)، نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

زارعی متین، حســـن، رحمتی، محمدحســـین، موسوی، ســـیدمحمد، مهدی و ودادی، احمد(۱۳۹۳). طراحی مدل شایســـتگی مدیران در سازمان‌های فرهنگی کشور، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۲، شماره ۸، صص ۳۶-۲۰.

زاهدی، شمس‌الســـادات و شـــیخ، ابراهیم (۱۳۸۹). الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۱، صص ۱۳۹-۹۵.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۷). سیاست‌های کلی نظام اداری ایران، اقتباس از سایت http://www.leader.ir در ۱۲ شهریور ۱۳۹۷.

سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۷)، بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴، اقتباس از سایت https://shenasname.ir در ۱۲ شهریور ۱۳۹۷.

سعدآبادی، علی‌اصغر، طالقانی، غلامرضا و گلچین، آرمین(۱۳۹۲). شناسایی و بررسی موانع زمان، کار تیمی در سازمان‌های دانش‌محور ایران با رویکرد فازی، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، سال ۱، شماره ۳، ص ۸۸.

سلطان‌نژاد دیزجی، مجتبی، شبستری، مجید بی‌عوض و امینی، مهدی (۱۳۹۶). بررسی شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در انتخاب مدیران سازمان‌ها، *دومین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی با رویکرد بومی*، دانشگاه مازندران. ۱۸ اسفندماه ۱۳۹۵.

شاه علیزاده کلخوران، محمد، ضیایی، محمدوحید و الوانی، مهدی(۱۳۸۷). مدل انتخاب مدیران با متدلوژی AHP-DEMATEL، *فصلنامه مدیریت*، سال ۵، شماره ۱۲، صص ۳۲-۲۱.

شورای عالی اداری (۱۳۹۷)، تصویب‌نامه ۱۱۸۵۱ مورخ ۱۳۹۳/۹/۵، اقتباس از سایت https://shenasname.ir، در اسفند۱۳۹۷.

طاهری، صادق، دلاور، علی، فرخی، نورعلی، عباس‌پور، عباس و برجعلی، احمد (۱۳۹۵). تبیین نقش مؤلفه‌های فردی و سازمانیِ 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)، صص ۲۴-۴.

عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگیِ مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی، مدیریت مدرسه، شماره ۱، صص ۱۷۲-۱۵۲.

قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۵). طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی بر اساس الگوهای اسلامی: مطالعه تطبیقی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال ۵، شماره ۱، صص ۴۸-۳۸.

قهرمانی، عرفان (۱۳۸۴) پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در سازمان، تهران: چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، سال ۱۳۸۴.

موسی‌خانی، مرتضی، معمارزاده، غلامرضا، امیری، مقصود و حسن‌زاده، رقیه (۱۳۹۲). طراحی مدل ویژگی‌های اثربخش مدیران در نظام اداری ایران با رویکرد طراحی سیستم خبره فازی، *فصلنامه علمی – پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۵، شماره ۱۸، صص ۵۸-۳۷.

مؤمنی، منصور و جهانبازی، افشین (۱۳۸۶). طراحی مدل تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی برای انتخاب مدیران. دانشور رفتار. سال ۴، شماره ۶، صص ۱۷-۱.

میرسپاسی، ناصر و غلامزاده، داریوش (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران (مطالعه موردی: مدیران میانی بخش صنعت)، *مجله پژوهش‌های مدیریت*،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

شماره ۸۳، صص ۱۶-۱.

نصــر اصفهانی، مهــدی و نصراصفهانی، علی (۱۳۸۹). شایسته‌ســالاری در مدیریت جامعه با تأکید بر اندیشه‌های سیاسی امام (ع)، معرفت سیاسی، سال ۲، شماره ۲، صص ۱۶۰-۱۴۱.

Allen, G.(1997). Antecedents and out Comes of promotion systems & quot; *Human Resources Management*, 36(2) , 251-259.

Arditi, D., Gluch, P. & Holmdahl, M.(2013). Managerial competencies of female and male managers in the Swedish construction industry. *Construction Management and Economics*, 31(9), 979-990.

Asumeng, M. (2014). managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1-21.

Bell , D. (2000). On Meritocracy and Equality. *The Public Interest*, 29, 29-68.

Brown, F. & Dodd, N.G. (1998). Organizational Culture gop analysis to determining human resource development needs, *Journal of leadership and organizational development*, l19(7), 1111-1117.

Bucur, I. (2013). Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management. *Social and Behavioral Sciences,* 78 (2013), 365 – 369.

Chang, D. Y. (1996). Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European journal of operational research*, 95(3), 649-655.

Chen, P. C. (2009). A fuzzy multiple criteria decision making model in employee recruitment. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 9(7), 113-117.

Cheng, C. & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision with linguistic criteria evaluation, *European Journal of Operational Research*, 142(1), 174-186

Chien, C. F. & Chen, L. F. (2008). Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

industry. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 280-290.

Chong, E.(2013) . Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research*, 66(3), 345-353.

Fang, C. H., Sue Ting, C., & Chen,G. (2010). Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach. *African Journal of Business Management* , 4(13), 2845-2855.

Fernando, P. & Cecília , C.(2017). Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. Manager studies,16(1),35-49

Gholipur, R., Mahmoodi, S. M., Jandaghi, G., & Fardmanesh, H.(2012). Presentation Model of Managerial Competency Approach in Management Development. Interdisciplinary journal of Contemporary Research in Business, 3(9), 506-520.

Green, P. J. (1982). The content of a college-level outdoor leadership course. Conference of the Northwest District Association for the American Alliance for Health, Physical Education, Recreation, and Dance, Spokane, WA.

Guillén, L.E. & Saris, W. (2013). Competencies, Personality Traits, and Organizational Rewards of Middle Managers: A Motive-Based Approach. *Human Performance*, 26(1), 66–92.

Haleema, T., Muqqadas, R., & Chaudhry, A.R. (2014). Exploring Managerial Competencies & Employee Well-being in Public & Private Organizations under Competency Management Approach: An Evidence from Pakistan. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 4(1), 1-26.

Haw, R., Alkhodary, D., & Hashem, T. (2015). Managerial Competencies and Organizations Performance. *International Journal of Management Sciences,*5(11),723-735.

Kelemenis, A. & Askounis, D. (2010). A new TOPSIS-based multicriteria approach to personnel selection. *Expert Systems with Applications*,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

37(7), 4999-5008.

Khorasani, A., Fathi, K., & Zahedi, H.(2014). Designing a Business Management Competency Model for Iranian Industrial and Manufacturing Organizations. *Scientific Academia of Social Sciences*,1(1),1-13.

Lawrence, P.R. & Lorsch, W.(1967). Organization and Enviornment: Managing Differentiation and Integration.*Graduate School of Business Administration*, Harvard University, Boston.

Lazear, E. & Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.

Louw, L., Louw, M. J., & Lategan, F. (2014). Towards assessing managerial competencies and leadership styles required for successful game ranch management, *South African Journal of Agricultural Extension,*42(2), 127-140.

Misun, J.(2013). Competency model as a tool of valuation of management capability. 9th EBES Conference – Rome, Online at http://mpra.ub.uni-muenchen.de/54275/MPRA Paper No. 54275, posted 12. March 2014 08:14 UTC.

Mullen, P. M (2003). Delphi: myths and reality, *Journal of Health Organization and Management*, 17(1), 37-52.

Muller, R. & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management* , 28(5) , 437–448.

Odun-Ayo, I. (2015). A Fuzzy Model for Performance Appraisal and promotion ranking system a case study of nigerian air force. International Conference on African Development Issues (CU-ICADI) 2015: Information and Communication Technology Track.

Paulienė, R. (2016). Managerial competencies and leadership in business organisations. *regional formation and development studies,*1 (21),98-108.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]

Shubhan, E. & Herini Siti, A. (2013). Competency Identification of Officials in Public Service. *Journal of Humanities and Social Science* ,17(4),46-50.

Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.

Sorayaei, A. & Seifi Divkolaii, M. (2013). To Design the fit Model for selection and promotion of managers by FAHP approach. A Case study (Islamic Azad University units, region. *International Research, Journal of Applied and Basic Sciences,* 6 (1): 76-83.

Steyn, Z. & Van Staden, L. (2018). Investigating selected self-management competencies of managers. *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences,*18(1),1-10. Retrieved from http://www.actacommercii.co.

Sudnickas, T., Kratavičiūtė, A., & šauskienė, A. (2011). Analysis of Applying Competency Models: Case of the Office of the Prime Minister of Lithuania. *Public policy and administravimas,4(10),522-533.*

Tim, A.M. (2017). Leadership competencies for global public service, *International Review of Administrative Sciences*,83(1), 3-22.

Yashiro, A. (2013). Selection and Promotion of managers in Japanese Companies: Present and Future Perspectives. *Japan Labor Review*, 10 (1), 25-43.

Yuvaraj, R. (2011). Competency Mapping, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 2(8), 1-7.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-08]