

تاریخ پذیرش ۱۴/۱۲/۹۸

تاریخ دریافت ۲۷/۱۱/۹۸

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

شاهرخ قاسمی<sup>۱</sup> - نسرین جزئی<sup>۲\*</sup> - غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۳</sup> - سعید صیاد شیرکش<sup>۴</sup> - علیرضا حسن‌زاده<sup>۵</sup>

### 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 و دلفی استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۴۶ مقاله از ۷۶۱ مقاله مرتبط به بازه زمانی ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۹ بود که با مرور نظاممند، انتخاب و با تحلیل محتوا کدگذاری شد. در مرحله کمی به منظور 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.

**وازگان 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

## مقدمه

یافته‌های پژوهشی پژوهش‌های انجام شده در زمینه موفقیت در کارراهه شغلی نشان می‌دهد که نه تنها بسیاری از عوامل معمول از جمله: مهارت‌های مربوط به شغل و سابقه عملکرد، بلکه شبکه‌سازی، سیاست و شایستگی‌های اثربخشی اجتماعی نیز در موفقیت شغلی مؤثرند. درواقع، بر اساس دیدگاه‌های سیاسی مطرح شده در مورد سازمان‌ها توسط فریس و همکاران (۲۰۰۸)، مینتربرگ (۱۹۸۳)، ففر (۱۹۸۱ و ۱۹۸۳) که عملکرد، ارتقاء، پاداش و عوامل دیگری که به عنوان نمودهای موفقیت در کارراهه شغلی شناخته می‌شوند، به شدت تحت تأثیر سیاست سازمانی قرار دارند (Bickle, Schneider, Liu, & Ferris, 2011). از سوی دیگر تحقیقات تجربی خوبی وجود دارد که نشان می‌دهد ارتباط تنگاتنگی بین مشاغل اداری و سیاسی و نیز تأثیرات منفی بر عملکرد سازمان‌های دولتی وجود دارد که باعث ایجاد فساد و ناکارآمدی می‌شود (Charron, Dahlström, Fazekas, & Lapuente, 2017).

در رشته مدیریت دولتی حوزه‌های تحت عنوان "اداره امور تطبیقی" وجود دارد که در این حوزه نظریه‌پردازان تئوری‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی تدوین کرده‌اند تا به کمک آن بتواند رفتار نظام‌های مدیریت دولتی کشورها را تبیین کنند. هرچند کانون مقایسه یا تطبیق در گذر زمان شکل‌های متفاوتی (حکومت، نظام سیاسی، رژیم سیاسی، دیوان‌سالاری و...) به خود گرفته است. برای مثال فردیگر مدل جامعه‌منشوری را برای تبیین رفتار کشورهای جهان سوم و مدل سالاری را برای تبیین و توصیف رفتار نظام اداری این کشورها طراحی کرده است و برای تبیین رفتار نظام مدیریتی کشورهای جهان سوم نیز تئوری جابه‌جاوی مدیران دولتی ارائه شده است (فیلهی و دانایی فرد، ۱۳۸۵). برخلاف مدل منشوری فردیگر<sup>۱</sup> که مدعی است بوم‌شناسی مدیریت دولتی رفتار خاصی برآن تحمیل می‌کند، در تئوری جابه‌جاوی مدیران استدلال آن است که تصدی پست‌های مدیریتی، در ابتدای شکل‌گیری یک نظام سیاسی، بوم‌شناسی نظام مدیریتی کشور را شکل می‌دهد. به بیان دیگر، بر اساس تئوری جابه‌جاوی مدیران دولتی، مدیران انتساب می‌شوند نه انتخاب. نحوه انتساب مدیران نیز به ویژگی‌های نظام مدیریت دولتی این کشورها بستگی دارد (دانایی فرد و الونی، ۱۳۸۶). در برخی از این کشورها، مدیران از قبایل و عشیره‌های مدیران عالی انتخاب می‌شوند و در برخی دیگر، از هواداران حزبی یا دوستان و آشنايان. به بیان ساده، هیچ نوع نظام گزینش علمی دقیقی برای مدیران در بخش دولتی به کار نمی‌رود (مونته گومری، به نقل از دانایی فرد، ۱۳۹۳).

این روزها حوزه منابع انسانی صنعت نفت به دلایل مختلفی با کمبود مدیران شایسته مواجه است که از جمله می‌توان به نامناسب بودن شرایط استخدام در دو دهه اخیر، وجود محدودیت‌های زیاد در اجرای برنامه‌های پرورش مدیر، بالا بودن میانگین سن مدیران فعلی (۵۳ سال) و بازنیستگی پیش از موعد برخی مدیران اشاره کرد. از سویی دیگر و بر اساس شواهد موجود، برخی انتصاباتی

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

که در سطوح مختلف مدیریتی انجام می‌گیرد، با معیارهای شایسته‌سالاری فاصله زیادی دارد و لی بالاین حال این افراد به دلیل برخورداری از مهارت‌های سیاسی یا اعمال‌نفوذ، در سمت‌های مدیریتی منصوب می‌شوند. همچنین، حاکمیت گروه‌اندیشی و ممانعت گروه‌های سیاسی از استقرار نظام شایسته‌سالاری به دلیل تهدید شدن منافع دست یافتنی که تاکنون داشته‌اند، ناکارآمدی برخی از مدیران و استفاده از مدیران غیرمتخصص و یا غیر مرتبط در سطوح میانی و عالی، تمرکز در تصمیم‌گیری‌های مربوط به انتخاب و انتصاب مدیران و اینکه افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریتی شوند و لزوماً همه افراد متخصص و لایق از شانس تصدی پست مدیریت برخوردار نیستند، صنعت نفت را با مشکل مهم کیفیت نامناسب منابع انسانی، در حوزه مشاغل مدیریتی، مواجه نموده است. بر این اساس و با توجه به شواهد ارائه شده 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 بررسی پیشینه 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 است؛ اما بررسی دقیق‌تر پیشینه نشان از فقدان توجه لازم به مقوله بسیار مهم بعد سیاسی در گزینش مدیران است به‌گونه‌های که عمدۀ تمرکز مطالعات در زمینه عوامل شخصیتی، مدیریتی، فرهنگی و دینی بوده است و بحث "عوامل سیاسی و اثرات آن" در حوزه مدیریت منابع انسانی در بسیاری از تحقیقات مورد توجه قرار نگرفته است. به عبارت دیگر به نظر می‌رسد بسیاری از محققان تمايل دارند مسائل سیاسی را مدنظر قرار ندهند؛ بنابراین بهمنظور کاهش مشکلات یادشده و پاسخ به سؤال تحقیق، ضروری است مدلی همه‌جانبه، مبتنی بر شایستگی، مناسب با یوم‌شناسی و نظام سیاسی کشور با در نظر گرفتن شرایط 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 شایستگی محور برای موقیت صنعت، امری ضروری است. بنابراین در این تحقیق موضوع انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی از بعد متغیرهای سیاسی اثرگذار، موردنبررسی قرار گرفته و در نهایت مدل پیشنهادی برای کنترل و بهبود شرایط ارائه شده است. همانطور که جدول (۱) نشان می‌دهد، پژوهش‌های بسیاری در ایران و دیگر کشورها در رابطه با نحوه انتخاب مدیران و کارکنان انجام شده و بر اساس آن بسیاری از سازمان‌ها مدل خود را طراحی کرده‌اند ولی در این مدل‌ها به عوامل سیاسی اثرگذار در انتخاب مدیران توجه لازم صورت نگرفته است. در کشور ایران نیز هم این رویه مشهود است و در بسیاری از تحقیقات بعد سیاسی تمايل به نادیده انگاشته شدن دارد و تمرکز اغلب پژوهش‌ها بر ابعاد مدیریتی، ویژگی‌های کارکنان، تأثیر عامل مذهب و ارتباط آنها با عملکرد مدیریتی بوده است. این در حالی است که با وجود تأکید اغلب تحقیقات بر عدم جامعیت و زمینهای بودن عوامل اثرگذار بر انتخاب و انتصاب مدیران، عوامل سیاسی مؤثر بر انتخاب مدیران مورد توجه

## جدول ۱ - خلاصه پیشینه نظری پژوهش (تنظیم از پژوهشگران)

نویسنده و سال	نتایج
راهه مدل برای ارتقاء و انتساب کارکنان به سطح مدیر میانی بر اساس مؤلفه‌های فردی و طاهری و همکاران (۱۳۹۶) سازمانی بررسی وجود اثرات مستقیم و غیرمستقیم و اثرات کلی متغیرهای تجربه مدیریتی، مرتبه شغلی و شایستگی بر متغیر وابسته (سمت مدیریتی)	
اسدی‌فر، خائف‌الهی و رضاییان تدوین شایستگی‌ها مدیران دولتی ایران شامل: خدمت گزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های شخصی، پاسخگویی، اسلامی بودن، مردمی بودن و عدم توجه به منافع شخصی منجر شد. (۱۳۹۱)	
طراحی سیستم‌های انتخاب و انتساب مدیران در بخش اجرایی کشور باهدف بهبود مدیریت: هدف از انجام این تحقیق آزمون مدل استاندارد طراحی شده در مورد مدیران بخش اجرایی کشور با استفاده از معیارهای مناسب اندازه‌گیری و مقایسه کیفیت کلی مدیران با استانداردهای موردنیاز بوده است. (عاصمی پور) ۱۳۹۰	
بررسی مدل‌های شایستگی مدیریتی شرکت‌ها، سازمان‌ها و کشورهای منتخب شامل: استخراج ۱۳ شرکت ملی نفت ایران (۱۳۸۷) شایستگی رفتاری عمومی مدیریتی پس از مطالعه تطبیقی و بررسی ۶۷ مدل شایستگی در سطح سازمان‌ها و کشورهای منتخب.	
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 انتساب مدیران منابع انسانی بخش دولتی تلقی می‌شود. (میثم) ۱۳۸۷	آذر، عادل، طیفی،
معیارهای انتخاب و انتساب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج البلاغه- شایستگی‌های علمی، اخلاقی، تعهد، تخصص و مهارت و بخصوص صفات پسندیده اسلامی (موسی زاده و عدلی) ۱۳۸۷	
دانایی‌فرد و الانی (۱۳۸۶) پیشنهاد شده است.	
اثر سیاست بر عملکرد و نقش میانجی اقدامات مدیریت منابع انسانی- راهه مدل علی برای تحلیل اثر عوامل سیاسی بر روی عملکرد Fuenzalida & Riccucci (2019)	
بررسی عوامل سیاسی و غیرسیاسی مؤثر بر عملکرد پژوهه‌های 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 نباشد لایحه امنیتی، بروکراسی اداری، دسترسی‌پذیری منابع در زمان اجرای پروژه، تأخیر در پرداخت به پیمانکاران و پرداخت بابت تقاضاهای انجام تغییرات پروژه. Bekr(2017)	
مدلهای شایستگی در بخش عمومی - تئوری شایستگی، مدل شایستگی، مفهوم شایستگی مدیریتی «کل‌نگری» و ارزیابی کل‌نگری در بخش عمومی موربدبررسی قرار گرفته است. Skorková (2016)	
بعاد 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. Razimi, Noor, & Daud (2014)	
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 موردنویجه قرار می‌دهد Beeck & Hondeghem, (2010)	

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. از این‌رو چنین مدلی می‌باشد است با شرایط بومی ایجاد شود که مستلزم به کارگیری توأمان روش‌شناسی استقرایی و قیاسی است. بدین منظور روش آمیخته اکتشافی مدنظر قرار گرفت که بهمنظور تجزیه و تحلیل 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 تجزیه و تحلیل 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 گرینش تدریجی همراه با صحه‌گذاری خبرگان دانشگاهی، انتخاب شد. در مرحله کمی 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<sup>۱</sup> (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 کمی دلفی استفاده شد. این روش شامل فرآیند هفت مرحله‌ای: ۱) طرح سؤال پژوهش (۲) مروری نظاممند بر ادبیات موضوع (۳) جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب (۴) استخراج اطلاعات مقاله (۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی (۶) کنترل کیفیت (۷) ارائه یافته‌ها است. در بخش کمی تحقیق، با استفاده از تحلیل داده‌های کمی 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

بر اساس پیشینه و داده‌های استخراج شده از روش فراترکیب، با کسب نظر مشورتی خبرگان، اجرای دو مرحله دلفی و اعمال پیشنهادهای 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) است. از این‌رو سوال اصلی پژوهش این است که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیاسی و غیرسیاسی اثربخش در انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران کدامند؟

**مرحله دوم - بررسی نظاممند متون:** در این مرحله مطالعات صورت گرفته در راستای موضوع پژوهش، تمامی مقالات مجلات علمی معتبر داخلی و خارجی با هدف تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی از سال ۲۰۰۷ تا سال ۲۰۱۹ در پایگاه‌های اطلاعاتی امرالد<sup>۱</sup>، الزویر<sup>۲</sup>، ویلی<sup>۳</sup>، تیلور و فرانسیس<sup>۴</sup>، جی استور<sup>۵</sup>، اشپرینگر<sup>۶</sup>، پایگاه مجلات تخصصی نور و سیویلیکا به عنوان جامعه آماری شناخته شده است. جهت تکمیل فرایند جستجو و تحت پوشش قرار دادن عمدۀ مقالات، از موتور جستجوی گوگل، گوگل اسکولار، ساینس دایرکت و زد لاپرری استفاده شده است. با توجه به پیشینه پژوهش، عبارات و کلیدواژه‌های متعددی برای استخراج مقالات انتخاب شدند که فهرست آن در جدول (۲) آمده است.

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

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

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

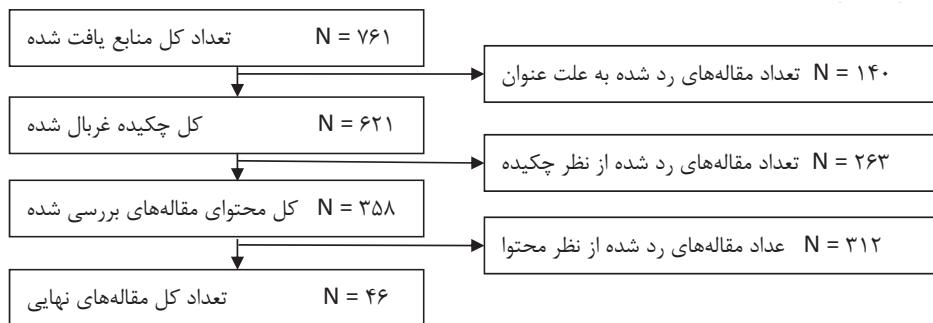
1. Critical Appraisals Skills Programme
2. Emerald
3. Elsevier
4. Wiley
5. Taylor & Francis
6. jstor
7. Z-Library

با در نظر گرفتن بعد سیاسی در شرکت‌های دولتی)، نوع مطالعه (مقالات چاپ شده 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 مرتبه:** 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 سوالات 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 از نظر کیفی مردود شد و درنهایت، ۴۶ مقاله برای بررسی کامل و تحلیل محتوا برگزیده شد. نتایج جستجو و فرآیند بازبینی در شکل (۱) ارائه شده 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- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی:** هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. این متداول‌تری جهت شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌های پذیرفته شده است (Finfgeld, 2003). در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوع یا تم‌هایی را جست‌وجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. این مورد به عنوان "بررسی موضوعی" شناخته می‌شود بهم‌حضر این‌که موضوع‌ها شناسایی و مشخص شدن، شخص بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مرتبط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پای‌های را برای ایجاد "توضیحات و مدل‌ها، تئوری‌ها و یا فرضیه‌های کاری" ارائه می‌دهند (Sandelowski & Barroso, 2006). در این پژوهش به منظور تبیین کلی فرآیند انتخاب مدیران از روش سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و گزینشی اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) استفاده شد که ابتدا کدهای باز در قالب "شاخص‌ها"، سپس کدهای محوری با عنوان



شکل ۱- نتایج جستجو و فرآیند بازبینی برای انتخاب مقالات مورد نظر (تنظیم از پژوهشگران)

"مؤلفه‌ها" و در آخر کدهای انتخابی بنام "بعد" در جدول (۵) ارائه شده است.

مرحله ششم- پایابی و اعتبار مدل (کنترل کیفیت): در پژوهش کیفی منظور از اعتبار، مفاهیمی شامل دفاع، باورپذیری، تصدیق پذیری و حتی بازتاب پذیری نتایج تحقیق است. یکی از شاخص‌های پایابی تحقیق کیفی، ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است. در این پژوهش برای محاسبه پایابی فراترکیب، مقاله‌ای بهصورت همزمان توسط پژوهشگر و یک خبره دیگر بدون اطلاع از نتایج کدگذاری پژوهشگر، کدگذاری شد که مقدار توافقات مشاهده شده برابر  $0.652$ ، مقدار توافقات شانسی برابر با  $0.008$  و ضریب شاخص کاپای آن برابر با  $0.649$  می‌باشد. این مقدار با توجه جدول اعتباری ضریب کاپا، بالاتر از  $0.61$  است و به معنای معتبر بودن و پایابی پژوهش می‌باشد. به نحوه محاسبه ضریب کاپا در جدول<sup>(۳)</sup> پرداخته شده است.

بهمنظور روایی و ارزیابی کیفیت مقالات اصلی پژوهش از ابزار ارزیابی حیاتی گلین<sup>۱</sup> استفاده شد. ابزار حیاتی گلین با پرسش‌های ده گانه؛ دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات را مشخص و از  $10$  تا  $50$  نمره گذاری می‌کند(Glynn & Cleyle, 2006). بنابراین، می‌توان امتیازات هر مطالعه را

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

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

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

دور اول دلفی	تعداد ابعاد = ۷	CVI = $92/0$ (تناسب مؤلفه‌ها با بعد)	CVI = $83/0$ (تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها)
دور دوم دلفی	تعداد ابعاد = ۲۰	CVI = $96/0$ (تناسب مؤلفه‌ها با بعد)	CVI = $94/0$ (تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها)
دور اول دلفی	تعداد ابعاد = ۲۶	CVI = $92/0$ (تناسب مؤلفه‌ها با بعد)	CVI = $83/0$ (تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها)
دور دوم دلفی	تعداد ابعاد = ۱۰۱	CVI = $96/0$ (تناسب مؤلفه‌ها با بعد)	CVI = $94/0$ (تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها)
دور اول دلفی	تعداد ابعاد = ۱۱۹	CVI = $92/0$ (تناسب مؤلفه‌ها با بعد)	CVI = $83/0$ (تناسب شاخص‌ها با مؤلفه‌ها)

جدول ۵- ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل انتخاب مدیران (منبع: یافته‌های پژوهش)

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

محاسبه و بهآسانی مقاله‌های بالرتبه بالاتر را انتخاب کرد. عناوین پرسش‌های دهگانه عبارت‌اند از: (۱) اهداف پژوهش (۲) روش نمونه‌گیری (۳) طرح پژوهش (۴) روش نمونه‌گیری (۵) جمع‌آوری داده‌ها (۶) انعکاس‌پذیری؛ که شامل رابطه بین محقق و مشارکت‌کنندگان 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 نسبی روایی محتوای CVR و CVI نیز استفاده شده است که با توجه به نتایج به دست آمده از دور اول و دور دوم دلفی (جدول شماره ۴)، روایی محتوایی مدل با در نظر گرفتن تعداد ۱۸ خبره، بالاتر از ۴۵٪ بوده و بنابراین، مورد تأیید است.

### یافته‌ها

در مرحله هفتم فراترکیب، یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود. در این مرحله از فراترکیب ۴۶ مقاله انتخاب و به‌دقت مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت و اطلاعات موردنیاز برای پاسخ به سؤال پژوهش شناسایی شد. نتایج تماییک در قالب ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر ۱۸ خبره صنعت و دانشگاه و با انجام دو دور دلفی در هفت بُعد، ۲۰ مؤلفه و ۱۰۱ شاخص، دسته‌بندی و بومی‌سازی شد. جدول شماره (۵) ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد شاخص‌های شناسایی شده برای مدل پیشنهادی انتخاب مدیران را نشان می‌دهد. با توجه به محدودیت درج جزئیات، در جدول (۶) برای نمونه شاخص‌های مربوط به دو بعد شامل بُعد سیاسی و اولویت‌های استراتژیک آورده شده است.

در حین کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی مقالات در فراترکیب، محقق اندیشه‌ها و تفسیرهای به دست آمده‌های داده‌های کیفی را با تمرکز بر متغیرهای سیاسی اثرگذار در انتخاب مدیران از جمله "مهارت‌های سیاسی، عوامل سیاسی درون‌سازمانی و عوامل سیاسی برون‌سازمانی" در قالب یادداشت‌های تحلیلی<sup>1</sup> به ثبت رسانده است. این شاخص‌ها از نظر پژوهشگر به عنوان 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 سیاسی مؤثر در انتخاب مدیران. در سطح فردی، کارکنان دارای شایستگی‌ها و رفتارهایی هستند که در انتخاب آن‌ها به عنوان مدیر تأثیرگذار است. سیاسی‌کاری، نفوذ و اثرگذاری، مذاکره و متقاعده‌سازی، مهارت شبکه‌سازی و نگهداری شبکه‌ها، 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 شبکه‌سازی در ارتقاء و پیشرفت شغلی (موفقیت کارراهه) و حقوق و مزايا از جمله رفتارهایی است که در جامعه موردمطالعه قابل مشاهده می‌باشد.

1. Analytic Memos

جدول ۶- شاخص های شناسایی شده برای دو بعد سیاسی و اولویت های استراتژیک در مدل انتخاب مدیران (منبع: یافته های پژوهش)

شاخص ها	مؤلفه ها	ابعاد
مهارت های سیاسی مدیران و کارکنان		
شبکه / شبکه های حمایتی درون سازمانی؛ مانند ائتلاف های درون سازمانی		
میران سیاست زدگی مدیران در انتخاب کاندیداهای سمت های مدیریتی - رعایت بی طرفی سیاسی / دوری از سیاست زدگی در انتصابات مدیران	مدخله گرهای سیاسی	
سابقه فعالیت سیاسی / تشکیلاتی افراد	درون سازمانی	
ادران کارکنان از سیاست / رفتارهای سیاسی در سازمان: ارزیابی ذهنی افراد از سیاسی بودن موقعیت ها و رفتارهایی که مشاهده می کنند		
اراده سیاسی افراد		بعد سیاسی
انجام ملاحظات سیاسی در اعمال نتایج ارزیابی اعم از انتخاب / عملکرد مدیران		
اکولوژی / بوم شناسی سیاسی (اثر مناسبات افراد محلی، جو و جغرافیای سیاسی زیست بوم سازمان)		
توصیه ها، سفارش ها و فشارهای سیاسی گروه ها، قوم ها و احزاب	مدخله گرهای سیاسی برون سازمانی	
شبکه / شبکه های حمایتی برون سازمانی مانند کسب شهرت و محبوبیت برون سازمانی بر اساس عضویت در سازمان های مردم نهاد و شبکه های اجتماعی		
تغییرات ریاست جمهوری و وابستگی سیاسی به دولت		
حمایت / نفوذ مقامات دستگاه های حکومتی (دولت، مجلس، قوه قضائیه و.)		
تغییر نگاه به نفت و گاز و درآمدهای حاصل از منبع تأمین بودجه عمومی به منابع و سرمایه های زاینده اقتصادی X		
تکیه بر اولویت های اساسی اصل ۴۴- واگذاری صحیح شرکت های مشمول	سیاست های کلی برنامه توسعه کشور	
تأکید بر پیشتازی در عرصه علم و فناوری صنعت نفت و گاز	در صنعت نفت	
توسعه سرمایه گذاری در صنعت نفت و گاز		
دانش بنیان نمودن صنایع نفت و گاز		
بهبود و ارتقاء بهره وری منابع انسانی		
به کار گیری روش های علمی و روز آمد در حوزه مدیریت منابع انسانی	اولویت های استراتژیک	
تغییر فرهنگ آموزش به فرهنگ یادگیری و حرفة گرایی		
گسترش سطح مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم سازی و تصمیم گیری ها	جهت گیری استراتژیک حوزه	
نهاد بینه سازی اخلاقی حرف های و ارتقاء ظرفیت فرهنگ متعهدانه سازمان	منابع انسانی شرکت	
تقویت و تحکیم ارتباطات داخلی و بین المللی حوزه مدیریت منابع انسانی		
هم راستایی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان		
متصل بودن شایستگی های محوری انتخاب مدیر به اهداف بلندمدت سازمان		

همچنین نگهداشت شبکه‌ها نیز از جمله رفتارهایی است که افراد دارای مهارت با مصادیقی همچون برقراری ارتباطات منظم حضوری، تلفنی یا پیامکی درون و برونو سازمانی، 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 به عنوان مدیر تأثیرگذار است. از دیگر سو میدیرانی که دارای ادراک سیاسی هستند، می‌توانند مؤثرتر عمل کنند.

(ج) عوامل برونو سازمانی اثرگذار بر انتخاب مدیران. آخرین دسته عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران در سطح جامعه و خارج از چارچوب سازمان قرارمی‌گیرند. گاه برخی عوامل خارج از سازمان مانند تغییرات ریاست جمهوری و حمایت یا نفوذ نمایندگان مجلس به عنوان یک عامل بیرونی در انتخاب و یا پیشرفت مدیران مؤثر است.

## بحث و نتیجه‌گیری

از آنجا که تمرکز پژوهش بر عوامل سیاسی موثر بر انتخاب مدیران بود، ضمن استخراج ابعاد غیر سیاسی، بعد سیاسی با دو مؤلفه به نام‌های "مداخله‌گرهای سیاسی درون‌سازمانی" و "مداخله‌گرهای سیاسی برونو سازمانی" 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 درزمنیه انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران دست یافت.

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 برونو سازمانی 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 برونو سازمانی (مانند کسب شهرت و محبوبیت برونو سازمانی 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، عمدۀ تمرکز تحقیقات پیشینه درزمنیه عوامل شخصیتی،

مدیریتی، فرهنگی و دینی است که نتایج برخی از ابعاد غیرسیاسی پژوهش از جمله: سازوکار انتخاب مدیران، شیوه‌ها، اقدامات و استراتژی‌های 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، مشخص شده است که در تحقیقات پیشینه موردنظر قرار نگرفته است. در واقع مهم‌ترین نوآوری پژوهش اضافه کردن بُعد سیاسی به سایر ابعاد رایج در موضوع انتخاب مدیران و تعیین شاخص‌های سیاسی مثبت و منفی اثر گذار در انتخاب مدیران است چراکه در محدود پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، به عوامل سیاسی به صورت کلی پرداخته شده است، به گونه‌ای که بیان شاخص‌ها و مؤلفه‌های سیاسی اثرگذار، مورد غفلت واقع شده است. در واقع این تحقیق توانسته است درباره مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثر گذار بر انتخاب مدیران، دید روشن تری ایجاد کند. به نحوی که به علاوه بر شناسایی بُعد سیاسی (مؤلفه‌ها و شاخص‌های سیاسی اثر گذار بر انتخاب مدیران)، شاخص‌ها و مؤلفه‌های سایر ابعاد غیر سیاسی را نیز مشخص و صحه گذاری می‌کند. از دیگر دانش‌افزایی‌های این پژوهش می‌توان 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) اثر گذار بر انتخاب مدیران توسط متخصصان حرفه منابع انسانی و توجه بیش از به حوزه‌های فنی منابع انسانی، ورود ادبیات علمی عوامل سیاسی اثر گذار بر انتخاب مدیران به حرفه منابع انسانی، می‌تواند جهت‌گیری جدید، واقع‌بینانه و کامل‌تری در حوزه مدیریت منابع انسانی کشور ایجاد کند.

در این پژوهش نتایج حاصل از مرور ادبیات و پیشینه تحقیق نشان داد درجه اثرگذاری و اهمیت عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران برای سطوح (پایه، میانی و عالی) و حرفه‌های مختلف مدیریتی متفاوت است. بر این اساس اهمیت مؤلفه‌های بُعد سیاسی نیز در جامعه موردمطالعه می‌تواند متفاوت باشد. از آنجایی که در تحقیق حاضر امکان بررسی تأثیر مستقیم عواملی همچون سطح شغل، نوع شغل فعلی، جنسیت، میزان درآمد، سطح تحصیلات و سایر متغیرهای کنترل مدیران و یا کاندیداهای مشاغل مدیریتی بر روی پدیده انتخاب مدیران وجود نداشت؛ پیشنهاد می‌گردد تأثیر این عوامل در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گرفته و وزن مؤلفه‌ها و یا شاخص‌های مدل بهمنظور تعیین اهمیت آنها از طریق روش‌های کمی برای استفاده در کاربردهای مدیریت منابع انسانی و تصمیم‌گیران ذی‌ربط قرار گیرد.

بر اساس نتایج پژوهش، از جمله شاخص‌های منفی اثر گذار بر انتخاب مدیران می‌توان به "انجام ملاحظات سیاسی در انتخاب مدیران"، "حمایت/نفوذ مقامات دستگاه‌های حکومتی (دولت، مجلس، قوه قضائیه و...)" و "توصیه‌ها، سفارش‌ها و فشارهای سیاسی گروه‌ها، قوم‌ها و احزاب" اشاره کرد که در راستای انجام برنامه‌های کنترلی و بهمنظور کاهش انتصابات سیاسی در مشاغل حرفه‌ای، پیشنهاد می‌شود ضمن پیاده سازی استراتژی شفافیت، با استفاده از ابزارهای اطلاع‌رسانی مانند سایت‌های رسمی شرکت که عموم کارکنان به آنها مراجعه دارند، آخرين وضعیت انتصابات سرپرستی و

مدیریتی در سیستم جامع نیروی انسانی را به صورت برخط اعلام، و از این طریق حساسیت و نظارت عامله 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 مهارت‌های سیاسی نه تنها مخرب تلقی نمی‌گردد بلکه در انتخاب مدیران و به منظور حفظ منافع سازمان، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. از شاخص‌های مثبت اثرگذار در بعد سیاسی که در انتخاب مدیران موثر بوده می‌توان 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 می‌آید؛ لذا برای تقویت این مهارت‌ها 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)، صص ۶۹-۳۷.
- اسدی فر، رویا، خائف‌الهی، 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)، صص ۹۲-۷۵.
- انصاری، محمدمهردی و بزرگر، ابراهیم (۱۳۹۳). الگوی پرورش و گزینش نخبگان سیاسی در جمهوری اسلامی ایران. *پژوهشنامه انقلاب اسلامی (علمی-پژوهشی)*، ۱۳(۴)، صص ۱۴۹-۱۱۹.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۳). چالش‌های مدیریت دولتی در ایران (چاپ هشتم). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- دانایی‌فرد، حسن و الونی، سید مهدی (۱۳۸۶). استراتژی استدلال استعاره‌های در نظریه‌پردازی: شکل‌گیری تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۱(۳)، صص ۱۳۵-۱۰۷.
- طاهری، صادق، فرخی، نورعلی، برجعلی، احمدوعباسپور، عباس (۱۳۹۶). تبیین نقش مؤلفه‌های فردی و سازمانی کارکنان به منظور تدوین مدل جهت ارتقاء و انتصاب به سمت مدیریتی میانی با تأکید بر شایستگی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران). *فصلنامه اندیشه‌گیری تربیتی*، ۷(۲۷)، صص ۴۳-۲۱.
- 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

مهرات سیاسی در سازمان. *مطالعات مدیریت برآموزش 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، سعید، ناظمی، شمس الدین، لکریان، محمد و جعفریانی، حسن(۱۳۹۳). *کشف و بازنمایی الگوی بومی رفتار سیاسی مدیران؛ رویکرد داده بنیاد*. *اندیشه مدیریت راهبردی*, ۸(۱)، صص ۱۳۳-۹۹.

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

موسی زاده، زهره و عدلی، مریم(۱۳۸۸). *معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی در نهج‌البلاغه*. *اندیشه مدیریت راهبردی*, ۵(۱)، صص ۱۳۲-۱۰۳.

- 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, Switzerland, 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.
- Bickle, 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).
- Finfeld, 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*,

- 39(4), 544–569.
- Glynn, L.(2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, 24(3), 387-399.
- Hai, H. N., & Anh, D. 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., Ekambaran, 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*

- 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.

