

Examining the Factors Affecting the Selection and Appointment of Managers

Saeid Emamgholizadeh ¹, Leila Mehrabai ^{2*}, Mohamad Hamid Ijazi ³

1. Associate Professor, Department of Management, North University, Amol, Iran.
2. Master's Degree, North University, Amol, Iran.
3. PhD in Human Resources Management and CEO of Nauk Kish Asia Company.

OPEN ACCESS

Article type: Research Article

***Correspondence:** Saeid Emamgholizadeh
gholizadehsaeid@gmail.com

Received: July 5, 2024

Accepted: October 20, 2024

Published: Autumn 2024

Citation: Emamgholizadeh, S., Mehrabai, L., Hamid Ijazi, M. (2024). Examining the Factors Affecting the Selection and Appointment of Managers. *Modern Studies in Management & Organization*, 1(3), 23-36.

Publisher's Note: JMSMO stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



Copyright: Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Abstract: The success of organizations is largely due to the competence and competence of their managers. No organization can be found that has experienced sustainable success and has not had a wise, efficient, and competent manager. Since the success or failure of an organization largely depends on its management, it is necessary to reflect on management and how managers are appointed. This research aims to identify the factors affecting the selection and appointment of managers. The research method is descriptive-survey. The data required for this research was collected through a researcher-made questionnaire and a complete sample of 90 senior, middle, and junior managers of the Public Administration Training Center and the Higher Institute of Management and Planning Education and Research, and the data was analyzed in the form of Kolmogorov-Smirnov tests, binomial test, and Friedman test. In the present article, the factors affecting the selection and appointment of managers have been examined, and these effective factors have been ranked, which are respectively: process factors, objective factors, and contextual factors in terms of their effectiveness. Also, the claim of normality of observations for all three variables was accepted at a confidence level of 95%. Finally, the importance of these factors in the selection and appointment of managers is not the same, and considering the significance of the difference in the rankings, it can be stated that the average ranking of each factor is as follows: process factor 2.27, contextual factor 1.93, and objective factor 2.13.

Keywords: Selection, Appointment, Process Factors, Contextual Factors, Objective Factors.

DOI: [10.22034/jmsmo.2024.220447](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2024.220447)

Extended Abstract

Introduction

Societies change over time, and this movement distinguishes their position in economic, cultural, political, etc., dimensions. The emergence of social organizations and their increasing expansion is one of the prominent features of human civilization. Considering various

spatial and temporal factors and the specific needs of each society, the evolution and development of these organizations are increasing every day. Every social organization is designed to achieve goals and, given its structure, requires some kind of management. Acquiring transformational managers is a major concern for organizations. To understand these conditions, it is enough to note that companies such as Intel and Compaq are forced to pay between 20 and 50 million dollars annually to managers who are qualified to run their organizations. Of course, these conditions are not limited to industrial organizations, but assuming senior military and political positions also requires acquiring management skills (Ghaffarian, 1990).

Today, a large part of the inefficiency of organizations and the failure to achieve organizational goals is due to the improper selection of managers, and therefore, a model that can identify and select capable people in management can help the organization achieve its goals. The process of selecting managers can be considered a type of management succession planning, which refers to a systematic process in which the best and most qualified people in the organization are identified and, when necessary (vacancies in management positions, transfers and promotions of personnel), they are placed in key and sensitive positions (Dori Fukourani, 1994). Management succession planning is related to the decision-making process of how to fill the management gaps of the organization, in which the existing personnel are evaluated and future capable candidates are identified. In this research, we seek to know which of the general conditions, general and specialized competencies, have the greatest impact on the selection and appointment of managers?

Theoretical framework

In today's turbulent business world, organizations are struggling and competing to identify, attract, and retain the most competent managers as a competitive advantage. In today's complex and changing society, training and development programs for managers at various levels of management, which are carried out for efficiency and effectiveness of their activities, are considered the most important and valuable goal and mission of the organization (Musaizadeh & Adli, 2009). The success of organizations is largely due to the competence of their managers. No organization can be found that has experienced sustainable success and has not had a wise, efficient, and competent manager. Since the success or failure of an organization largely depends on its management, it is essential to reflect on management and how to appoint managers (Naderi Khorshidi et al., 2009).

If the selection of managers is done correctly and appropriately, it will have organizational and social benefits. Therefore, it is appropriate for organizations to try to find the most qualified, competent, committed, and best individuals among job applicants in society, especially for service in government agencies and public services, and to carry out the desired operations based on correct programs and policies (Musaizadeh & Adli, 2009).

In meritocratic societies, attitudes of nepotism, tribalism, partisanship, etc., are rejected, and it is believed that if these traditional attitudes are followed, the organization will lag and will be left out of the circle of progress. Therefore, the appointment of managers should be subject to criteria and characteristics, and individuals with the necessary qualifications should be proposed and selected to occupy managerial positions. Ignoring this issue, as the main axis of organizational development, will cause the organization to fail and lag in achieving its goals and mission (Naderi Khorshidi et al., 2009).

Methodology

This research is in the category of applied research in terms of its purpose and is of a descriptive survey type in terms of data collection method. The statistical population in this research includes managers of two organizations: the Center for Public Administration Training and the Higher Institute of Management and Planning Education and Research in Tehran. These managers include senior, middle, and junior managers. The number of people in the mentioned population is 90. In this research, the entire statistical population has been examined; that is, the whole number method and the available sampling method have been used. The main tool for collecting information is a questionnaire. A binomial test was used to examine each of the hypotheses. Friedman's rank test was used to examine the degree of influence of each of the factors and to rank the effective factors. In this research, Cronbach's alpha method of SPSS software was used to determine the reliability of the questionnaire.

Discussion and Results

Given that in today's changing and evolving world, the management of any organization is considered the most important and determining factor, so that, according to many experts, the reason for the success and failure of organizations is the difference in their management, the researchers of the present study decided to design a model for selecting managers by reviewing the literature on the subject. The results of this model are in line with the process of selecting and appointing managers, because, according to some stakeholders, the first step for an organization to achieve its goals is to select managers suitable for organizational missions.

Conclusion

According to the studies conducted in this study, the following results were obtained:

- a) Identifying criteria for selecting and appointing managers: Considering the executive directive dated 03/23/1390 that was communicated to the executive bodies, and also reviewing the literature on the subject, three effective factors in selecting and appointing managers were identified. These criteria, in order of importance, are: process factors, objective factors, and contextual factors. The importance of each of these criteria in selecting and appointing managers is not the same. Each of the above criteria also has subcomponents.
- b) Providing a model and pattern for selecting and appointing managers: A model was designed to identify talented personnel for managing the organization, which can be used to appoint future successful managers in the organization.

Contribution of authors

All authors have participated in this research in equal proportion.

Ethical approval

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

Conflict of interest

No conflicts of interest are declared by the authors.

مطالعات نوین در مدیریت و سازمان

سال اول، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۳ - صفحه ۳۶-۲۳

Homepage: <https://www.jmsmo.ir>

بررسی عوامل مؤثر در انتخاب و انتصاب مدیران

سعید امامقلی زاده^۱، لیلا مهربانی^{۲*}، محمد حمید ایجازی^۳

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه شمال، آمل، ایران.

۲. کارشناسی ارشد دانشگاه شمال، آمل، ایران.

۳. دکتری مدیریت منابع انسانی و مدیر عامل شرکت ناوک کیش اسیا.

چکیده: موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت مدیران آنها است. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد و از وجود مدیری خردمند، کارآمد و شایسته برخوردار نبوده باشد. از آنجا که موفقیت یا شکست یک سازمان تا حد زیادی وابسته به مدیریت آن است، ضروری است که در باب مدیریت و چگونگی انتصاب مدیران تأمل و اندیشه شود. هدف این پژوهش، شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب و انتصاب مدیران می‌باشد. روش انجام پژوهش توصیفی-پیمایشی است. داده‌های مورد نیاز برای این تحقیق از طریق ابزار پرسشنامه محقق ساخته و به روش تمام شمار از ۹۰ نفر از مدیران ارشد، میانی و پایه مرکز آموزش مدیریت دولتی و مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی جمع‌آوری و داده‌ها در قالب آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و آزمون دو جمله‌ای، آزمون فریدمن تجزیه و تحلیل شده است. در مقاله حاضر، عوامل مؤثر در انتخاب و انتصاب مدیران بررسی و این عوامل مؤثر رتبه‌بندی شده است که به لحاظ تأثیرگذاری به ترتیب عبارتند از: عوامل فرایندی، عوامل عینی و عوامل زمینه‌ای. همچنین ادعای نرمال بودن مشاهدات در مورد هر سه متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته شد. در نهایت، اهمیت این عوامل در انتخاب و انتصاب مدیران یکسان نیست و با توجه به معنی‌داری تفاوت رتبه‌ها می‌توان بیان داشت که میانگین رتبه هر یک از عوامل به این شرح است: عامل فرایندی ۲/۲۷، عامل زمینه‌ای ۱/۹۳، عامل عینی ۲/۱۳.

واژگان کلیدی: انتخاب، انتصاب، عوامل فرایندی، عوامل زمینه‌ای، عوامل عینی.

DOI: [10.22034/jmsmo.2024.220447](https://doi.org/10.22034/jmsmo.2024.220447)

دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

*نویسنده مسئول: سعید امامقلی‌زاده

gholizadehsaeid@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۹

تاریخ انتشار: پاییز ۱۴۰۳

استناد: امامقلی‌زاده، سعید. مهربانی، لیلا. ایجازی، محمد حمید. (۱۴۰۳). بررسی عوامل مؤثر در انتخاب و انتصاب مدیران. فصلنامه مطالعات نوین در مدیریت و سازمان، ۳۶-۲۳، (۳)، ۱-۳۶.

یادداشت ناشر: JMSMO درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



کپی‌رایت: نویسندگان حق نشر و حقوق کامل انتشار را برای خود محفوظ می‌دارند.

منتشر شده توسط مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور. این مقاله، یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت مجوز

[Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) منتشر شده است.

مقدمه

جوامع در طول زمان تغییر می‌کنند و این حرکت، جایگاه آنها را در ابعاد اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و... از یکدیگر متمایز می‌سازد. ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است. با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این

سازمان‌ها افزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش، نیازمند نوعی مدیریت است. دستیابی به مدیران تحول‌آفرین، دغدغه بزرگ سازمان‌ها به شمار می‌آید. برای درک این شرایط کافی است توجه شود که شرکت‌هایی همچون اینتل^۱ و کومپاک^۲ ناگزیرند سالانه بین ۲۰ تا ۵۰ میلیون دلار به مدیرانی که شایستگی اداره سازمان‌های آنها را دارند بپردازند. البته این شرایط صرفاً به سازمان‌های صنعتی محدود نمی‌شود، بلکه تصدی مشاغل ارشد نظامی و سیاسی نیز مستلزم کسب مهارت‌های مدیریتی است (Ghaffarian, 1990). امروزه بخش اعظمی از ناکارآمدی سازمان‌ها و عدم تحقق اهداف سازمانی در گروه انتخاب ناشایسته مدیران است و لذا الگویی که بتواند افراد توانا در امر مدیریت را شناسایی و انتخاب کند، می‌تواند سازمان را برای نیل به اهدافش یاری رساند. فرایند انتخاب مدیران را می‌توان نوعی برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت به حساب آورد که به فرایند منظمی اطلاق می‌شود که در آن بهترین و شایسته‌ترین افراد سازمان شناسایی و به هنگام ضرورت (خلاء پست‌های مدیریت، جابه‌جایی و ارتقای نیروها) در سمت‌های کلیدی و حساس قرار می‌گیرند (Dori Fukourani, 1994). در واقع، برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت، به فرایند تصمیم‌گیری چگونگی پر کردن خلأهای مدیریت سازمان مربوط می‌شود که در این فرایند نیروهای موجود مورد ارزشیابی قرار گرفته، کاندیداهای توانمند آتی شناسایی می‌شوند. موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها در دنیای امروز، به عوامل متعددی بستگی دارد که از جمله می‌توان به عواملی مانند سرمایه، مواد اولیه، نیروی کار، ماشین‌آلات، مدیریت، اطلاعات و همچنین استفاده صحیح و بهینه از امکانات اشاره کرد.

در بین عواملی که موفقیت سازمان به آن وابسته است؛ عامل مدیریت، مهم‌تر و راهبردی‌تر است. مدیران اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمانی هستند؛ سرمایه‌ای که با هزینه‌های زیاد فراهم می‌شود. هدایت مؤسسات، نهادها و سازمان‌ها بیشتر بر پایه تصمیم‌گیری‌های افرادی که مدیر نامیده می‌شوند، استوار است. مدیران، برای دستیابی به اهدافی غالباً در تضاد و رقابت هستند. منابع جامعه را در اختیار دارند، مسئولیت و اختیار مدیران در سطح جامعه، گستره‌ای فراگیر دارد. آنها در تولید سالم یا ناسالم، کالاها، ارائه خدمات و محصولات مطلوب یا نامطلوب، نقش مؤثری دارند. پیروزی و کامیابی سازمان‌ها در تحقق اهداف خود به ویژه در عصر حاضر که فعالیت آنها تحت تأثیر رویدادهای شتابنده و متحول جهانی است در گرو فعالیت و کارآمدی مدیران و تصمیم‌گیران آن است.

مدیریت و رهبری سازمان‌های پیچیده بوروکراتیک دنیای امروز، و سوق دادن آنها به سوی اهداف پیش‌بینی شده و نیل به آن اهداف، تنها از عهده مدیرانی برمی‌آید که لایق و توانا بوده، شایستگی‌های لازم مدیریتی را داشته باشند. به این تعبیر، رهبری سازمانی «چیزی فراتر از شخصیت، اتفاق یا انتصاب است. بلکه عمیقاً با رفتار پیوند دارد». قابلیت‌های نظام ضرورتاً در جهت بهتر کار کردن سازمان و مناسبات انسانی آن جریان دارد، یا در واقع، مدیریت همراه با رهبری فرایند پویایی است که توسط آن یک نفر دیگران را آنچنان تحت نفوذ و تأثیر قرار می‌دهد که داوطلبانه در دستیابی به

¹ Intel

² Compaq

وظیفه‌های گروه مشارکت کنند (Khalili Shorini, 1995). مدیریت یک کشور نشان دهنده آن است که به چه میزان امکان تولید، حفظ و رشد مدیران توسعه یافته را دارد. شرایط و چگونگی عزل و نصب مدیران در این نظام یکی از زیربخش‌های مؤثر و مبین کفایت و اثربخشی نظام مدیریتی است. شرایط عمومی، شایستگی‌های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای طی بخشنامه شماره ۲۰۶/۶۶۴۳ مورخ ۱۳۹۰/۰۳/۲۳ به دستگاه‌ها ابلاغ شده است بر طبق این دستورالعمل اجرایی، معیارهای عمومی انتصاب مدیران حرفه‌ای شامل (مدرک تحصیلی، نوع استخدام، تجربه خدمت دولتی مرتبط، تجربه در پست مدیریتی پیش‌نیاز، دوره‌های آموزشی، ارزشیابی عملکرد) است که در سطوح سه‌گانه مدیریت حرفه‌ای ذکر گردیده است. همچنین، دستگاه‌های اجرایی موظفند شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیریت حرفه‌ای را به نحو مقتضی احراز نمایند. شایستگی عمومی مدیریت حرفه‌ای توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور و شایستگی تخصصی مدیریت حرفه‌ای متناسب با ماهیت، مأموریت و ویژگی‌های اختصاصی دستگاه در سطوح مختلف مدیران حرفه‌ای توسط دستگاه طراحی و به تصویب شورای تحول اداری با حضور نماینده معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور خواهد رسید (IRI Government, 2011). در این پژوهش به دنبال این هستیم که بدانیم کدام یک از شرایط عمومی، شایستگی‌های عمومی و تخصصی در انتخاب و انتصاب مدیران تأثیر بیشتری دارد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان محسوب می‌شود (Mousazadeh & Adli, 2009).

موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت مدیران آنها است. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد و از وجود مدیری خردمند، کارآمد و شایسته برخوردار نبوده باشد. از آنجا که موفقیت یا شکست یک سازمان تا حد زیادی وابسته به مدیریت آن است، ضروری است که در باب مدیریت و چگونگی انتصاب مدیران تأمل و اندیشه شود (Naderi Khorshidi et al., 2009).

چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از این رو، مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع، به ویژه برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر را براساس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند (Mousazadeh & Adli, 2009).

در جوامع شایسته‌سالار، نگرش‌های خویشاوندی، قبیله‌گرایی، حزب‌سالاری و غیره مطرود است و اعتقاد بر این است که در صورت توجه به این نگرش‌های سنتی، سازمان عقب خواهد ماند و از گردونه پیشرفت خارج خواهد شد. لذا،

انتصاب مدیران باید تابع معیارها و ویژگی‌هایی باشد و افراد دارای شایستگی‌های لازم، جهت تصدی پست‌های مدیریتی پیشنهاد و انتخاب شوند. نادیده گرفتن این مهم، به عنوان محور اصلی توسعه سازمان، باعث ناکامی و عقب‌ماندگی سازمان در تحقق اهداف و مأموریت خود می‌گردد (Naderi Khorshidi et al., 2009).

آزان آنوار در سال ۲۰۱۳، در پژوهش خود به بیان معیارهای مستقل انتخاب مدیران غیراجرایی پرداختند که این معیارها براساس سرمایه اجتماعی شرکت‌ها فهرست شده که عبارتند از: روابط اجتماعی با اعضای هیأت مدیره موجود، شهرت مدیران، پس‌زمینه‌های قومی (قومیت) (Hairul Azlan 2013). میکالی در سال ۲۰۱۲، عوامل مؤثر بر انتخاب تأمین‌کنندگان مطلوب در تدارکات مدیریت را به صورت جدول شماره ۱ بیان داشته‌اند.

جدول ۱. عوامل مؤثر بر انتخاب تأمین‌کنندگان مطلوب در تدارکات مدیریت (Ruth & Stanley, 2012)

معیارهای هزینه	سهولت ارتباط
قیمت	مشخصات تأمین‌کننده
هزینه‌های توزیع	موقعیت مالی
توانایی‌های فنی	واکنش به مشتریان
ارزشیابی کیفیت	سابقه عملکرد
مشخصات سازمانی (پروفایل سازمانی)	عامل ریسک
سطوح خدمات	موقعیت جغرافیایی
ارائه	ثبات سیاسی
رهبری زمان	

حداد، کرن و لاسلو در سال ۲۰۱۲، معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران را به صورت زیر طبقه‌بندی نموده‌اند:

- معیار در رابطه با بودجه و هزینه‌های واقعی پروژه اختصاص داده شده، از جمله هزینه‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار، CPI، مقادیر به دست آمده و جریان وجه نقد؛
 - معیارها در رابطه با منابع پروژه و مصرف آنها، مانند ساعات کار و سایر منابع انسانی؛
 - معیار در نظر گرفتن طول زمان پروژه، از قبیل زمان اتمام، زمان تمرین (آموزش) و SPI؛
 - معیار در رابطه با ریسک پروژه مانند امتیاز خطر ابتلا، پیچیدگی و ریسک بالقوه (Hadad et al., 2013).
- در تحقیقات دیگری که توسط فریمن و بُرکیل در سال ۲۰۱۱ انجام شد، سه معیار عملکرد گذشته و حال، شایستگی‌ها و مدیریت حضور و غیاب را به عنوان معیارهای انتخاب مدیر بیان کرده‌اند (Freeman & Burkill, 2011). مطالعه‌ای توسط تورفی و رشیدی در سال ۲۰۱۱ انجام شد که هدف این پژوهش دست یافتن به معیارها و زیرمعیارهایی جهت انتخاب مدیر پروژه بود که این معیارها عبارتند از:

۱) سوابق فنی و حرفه‌ای

۲) زمینه آموزشی

۳) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

۴) توانایی‌های عمومی مدیریت (Torfi & Rashidi, 2011).

پژوهشی در سال ۲۰۰۹ در خصوص عوامل مؤثر بر فرایند گزینش توسط هیماچالی انجام شد که این عوامل عبارتست از: تجربه مرتبط، نوع صنعت، تجربه پیشین، تمایل به نقل مکان، تحصیلات و آموزش شما و بودجه حقوق (معاش) (Himachali, 2009).

تحقیقی در سال ۲۰۰۸ توسط زاوادسکاس و همکاران، در خصوص معیارهای اصلی انتخاب مدیر ساخت و ساز انجام شد که نتیجه این تحقیق، مجموعه‌ای از معیارهای همچون سطح تحصیلات، سن، نژاد، مدت زمان صرف شده در خانواده، جنس، مهارت‌های شخصی، اعتماد، تجربه در پروژه‌های مشابه، دیدگاه‌های شخصی، هدف‌های شخصی مرتبط، استرس شغلی، هزینه و ... است (Zavadskas et al., 2008).

ابطحی در سال ۱۳۹۲، در کتاب مدیریت منابع انسانی از تئوری تا عمل، معیارهای سازمانی، اخلاقی و گزینشی را در انتصاب مدیران حائز اهمیت دانسته است (Abtahi, 2013). امینی و اسمعیلی در سال ۱۳۹۲، عوامل تأثیرگذار در انتصاب و انتخاب مدیران بانک‌ها با استفاده از توسعه مدل تاپسیس فازی را بررسی کردند. در این راستا معیارهایی چون مهارت و تخصص، حسن شهرت، خلاقیت و نوآوری، ارتقاء بهره‌وری، تقویت روحیه کارگروهی و مشارکت کارکنان، توجه به عملکرد کارکنان و افزایش کارایی واحد و ویژگی‌های عمومی مدیریتی را به همراه شاخص‌هایی به عنوان عوامل تأثیرگذار در انتصاب مدیران بانک‌ها بیان داشته‌اند (Amini & Esmaeili, 2013).

ستاد جشنواره شهید رجایی شهرداری تهران در سال ۱۳۹۱، معیارها و شاخص‌هایی را برای انتخاب مدیران، کارشناسان و کارمندان نمونه ارائه نمودند که معیارهای مذکور به شرح جدول شماره ۲ است.

جدول ۲. معیارهای انتخاب مدیران از دیدگاه ستاد جشنواره شهید رجایی شهرداری تهران (Shahid Rajaei Festival, 2012)

ارزش‌ها	خلاقیت و نوآوری
وجدان کاری	ارتقاء بهره‌وری
انضباط اداری، اجتماعی و اقتصادی	تقویت روحیه کارگروهی و مشارکت کارکنان
مهارت و تخصص	توجه به عملکرد کارکنان و افزایش کارایی واحد
حسن شهرت	ویژگی‌های عمومی مدیریتی

همچنین، طی بخشنامه شماره ۲۰۶/۶۶۴۳ مورخ ۱۳۹۰/۰۳/۲۳ شورای عالی اداری که به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شده، شرایط عمومی و صلاحیت‌های اخلاقی رفتاری فرد در خصوص انتصاب ذکر شده است اما به شایستگی‌های عمومی و تخصصی اشاره نشده چرا که این شایستگی‌ها در دستگاه‌های اجرایی متفاوت است (IRI Government, 2011).

کاوسی و تقی‌نژاد در سال ۱۳۸۸، پژوهشی در مورد بررسی و ارائه شاخص‌های مناسب برای انتصاب و ارتقاء مدیران فرهنگی در کشور انجام داده‌اند و این شاخص‌ها را در سه محور اصلی حوزه تمایلات، حوزه اندیشه و آگاهی و حوزه رفتارهای مدیریتی ذکر کرده‌اند (Kavsi & Taghinejad, 2009).

نادری خورشیدی، نیکوکار و کرمی در سال ۱۳۸۸، در پژوهشی به طراحی الگوی انتصاب مدیران «پرداخته‌اند، الگوی فوق بومی شده شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران و با هدف دانش‌افزایی طراحی و ارائه شده و مشتمل بر متغیرهای مربوط به عوامل مدیریتی مانند شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران میانی از جمله شایستگی‌ها و کارکردهای شغلی، فردی و اجتماعی مدیران میانی در قالب شایستگی‌های فردی و اجتماعی مدیران میانی و اصول و مبانی حاکم بر سازمان شامل جهت‌گیری‌ها و اولویت‌های سازمان از قبیل داشتن تفکر انبساطی، شایستگی و دانش روزآمد متناسب با تخصص مورد نظر و داشتن باور و تعهد به ارزش‌های سازمان و همچنین عوامل محیطی (زمینه‌ای) شامل عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و فن‌شناختی است (Naderi Khorshidi et al., 2009).

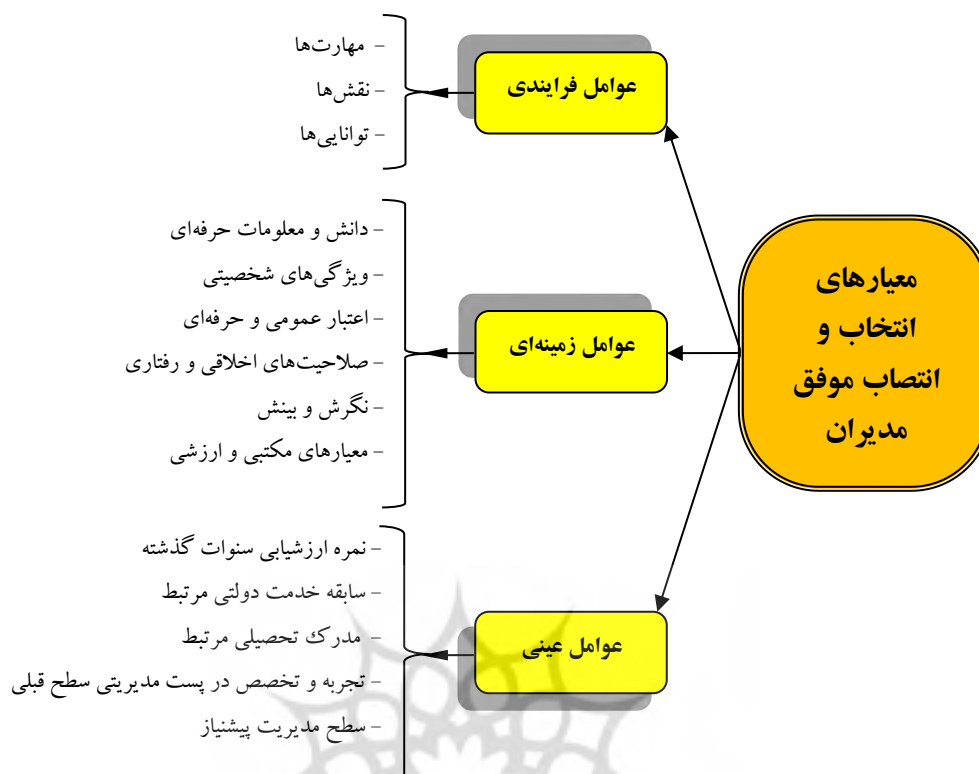
موسی‌زاده و عدلی در سال ۱۳۸۷، در پژوهشی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با عنایت به کلام گوهریار حضرت علی (ع) در نهج‌البلاغه را در حیطه معیارهای ایدئولوژیک شامل تقوا، ایمان، آخرن‌گرایی، عدم تعلق به دنیا، مرگ‌اندیشی، یاد خدا و استعانت و بندگی او را نمودن، معیارهای تخصصی شامل عبرت از پیشینیان، تجربه کاری و معیارهای زمینه‌ساز شامل حسن سابقه و صلاحیت خانوادگی، مورد بررسی قرار دادند که معیارهای ایدئولوژیک از بارزترین وجه تمایز مدیریت اسلامی با مدیریت غربی است (Musaizadeh & Adli, 2009).

شاه‌علیزاده کلخوران، ضیائی و الوانی در سال ۱۳۸۷، در تحقیقی با عنوان «مدل انتخاب مدیران با متدلوژی AHP-DEMATEL» مدلی را براساس مجموعه‌ای از مفاهیم کلی که نشأت گرفته از ادبیات بکارگماری در نظریه مدیریت منابع انسانی است، بیان نموده‌اند. جهت تعیین معیارهای اصلی و فرعی انتخاب مدیران یک سبد معیار با استفاده از معیارهای اصلی کاتز و کونتز، مدل شایستگی و کسب نظر از مدیران صنعت خودرو ایجاد کرده‌اند، که در قالب مهارت‌های مفهومی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های فنی است (Shahalizadeh Kalkhoran et al., 2008).

مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش برای یافتن چارچوب مفهومی، ادبیات موضوع به طور گسترده مورد بررسی قرار گرفت. در بررسی‌های انجام شده سه دسته عوامل به عنوان معیارهای مؤثر در انتخاب و انتصاب مدیران از دیدگاه صاحب‌نظران، به دست آمد. معیارهای مذکور در قالب دستورالعمل اجرایی مورخ ۱۳۹۰/۰۳/۲۳ در نظر گرفته شده‌اند که عوامل عینی بیانگر شرایط عمومی، عوامل فرایندی بیانگر شایستگی‌های تخصصی و عوامل زمینه‌ای بیانگر شایستگی‌های عمومی می‌باشند. در ضمن هر یک از این عوامل دارای زیرمؤلفه‌هایی هستند که به شرح زیر است:

- الف- عوامل فرایندی: مهارت‌ها، نقش‌ها و توانایی‌های مدیریتی.
- ب- عوامل زمینه‌ای: دانش و معلومات حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، اعتبار عمومی و حرفه‌ای، صلاحیت‌های اخلاقی و رفتاری، نگرش و بینش، معیارهای مکتبی و ارزشی.
- ج- عوامل عینی: نمره ارزشیابی سنوات گذشته، سابقه خدمت دولتی مرتبط، مدرک تحصیلی مرتبط، تشویقات اخذ شده، تجربه و تخصص در پست مدیریتی سطح قبلی، سطح مدیریت پیشیناز، نظر همگان.



نمودار ۱. مدل (Source: By author)

روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف در دسته تحقیقات کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی است. قلمرو تحقیق از بعد زمانی، از نیمه دوم دی ماه ۱۳۹۲ لغایت پایان خردادماه ۱۳۹۳ می‌باشد. همچنین، قلمرو مکانی پژوهش شامل مرکز آموزش مدیریت دولتی و مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران دو سازمان مرکز آموزش مدیریت دولتی و مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی در شهر تهران است. این مدیران شامل مدیران عالی، میانی و پایه می‌باشند. تعداد جامعه مذکور ۹۰ نفر می‌باشد. در این پژوهش کل جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ یعنی از روش تمام شمار و روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد. برای تنظیم پرسشنامه و ادبیات تحقیق از منابع کتابخانه‌ای، اسناد و مدارک استفاده شده است. از آنجایی که پرسشنامه استاندارد در مورد موضوع پژوهش موجود نبود، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای تنظیم شد. پرسشنامه شامل دو بخش بود. بخش اول شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و بخش دوم عوامل مؤثر در انتخاب و انتصاب مدیران. با توجه به مطالعه و بررسی پیشینه تحقیق، محقق عوامل مؤثر در انتخاب و انتصاب را در سه مؤلفه عوامل فرایندی، زمینه‌ای و عینی در نظر گرفته است که هر یک از آنها دارای زیرمؤلفه‌هایی می‌باشد. برای بررسی هر یک از فرضیه‌ها از آزمون دو جمله‌ای استفاده شد. برای بررسی میزان تأثیرگذاری هر یک از عوامل و رتبه‌بندی عوامل مؤثر از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شده است.

با توجه به اینکه پرسشنامه محقق ساخته در این پژوهش استفاده شده است، پژوهشگر اعتبار محتوایی پرسشنامه را به تأیید متخصصان و صاحب نظران در این زمینه و همچنین اساتید راهنما، مشاور و افراد خبره در سازمان های مورد پژوهش قرار داده تا از اعتبار لازم برخوردار گردد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ از نرم افزار SPSS استفاده شده است. به این منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ عدد پرسشنامه در واحدهای مختلف سازمان های مورد بررسی، توزیع و جمع آوری شد. نتایج به دست آمده در مورد ضریب پایایی براساس آلفای کرونباخ در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ضریب آلفای کرونباخ برای عوامل مؤثر در انتخاب و انتصاب مدیران (Source:By author)

مؤلفه ها	تعداد سؤال ها	ضریب آلفای کرونباخ
عوامل فرایندی	۵۴	۰/۹۷۷
عوامل زمینه ای	۲۳	۰/۹۸۰
عوامل عینی	۵	۰/۸۰۶

یافته های پژوهش

ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ویژگی های جمعیت شناختی (Source:By author)

متغیر	سطوح	درصد	متغیر	سطوح	درصد
محل کار	مرکز آموزش مدیریت دولتی	۳۸/۸	نوع استخدام	رسمی	۸۵
	مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی	۶۱/۲		پیمانی	۱۵
جنسیت	مرد	۷۱/۲	رشته تحصیلی	مدیریتی	۳۲
	زن	۲۸/۸		غیرمدیریتی	۶۸
سطوح مدیریتی	ارشد	۱۴/۱	میزان تحصیلات	لیسانس	۴۷/۴
	میانی	۳۰/۷		فوق لیسانس	۳۹/۸
	پایه	۵۵/۱		دکتر	۱۲/۸
	بین ۵-۱۰ سال	۱۶/۲	سن	۳۰ سال و کمتر	۲۲/۵
سابقه مشاغل مدیریتی	بین ۱۱-۱۵ سال	۲۸/۳		۳۱ تا ۴۰ سال	۴۵
	بین ۱۶-۲۰ سال	۴۱/۸		۴۱ تا ۵۰ سال	۲۲/۵
	۲۱ سال و بالاتر	۱۳/۵		بالاتر از ۵۰ سال	۱۰

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره ۵، عوامل سه گانه فرآیندی، زمینه‌ای و عینی در انتخاب و انتصاب مدیران مؤثر است.

جدول ۵. نتیجه آزمون دو جمله‌ای فرضیه‌ها (Source:By author)

شماره فرضیه	سطح احتمال خطا (α)	سطح معناداری (Sig)	نتیجه آزمون
فرضیه اول	٪۵	۰/۰۰۰	رد فرضیه H_0
فرضیه دوم	٪۵	۰/۰۰۰	رد فرضیه H_0
فرضیه سوم	٪۵	۰/۰۰۰	رد فرضیه H_0

جدول ۶. نتیجه آزمون فریدمن فرضیه‌ها (Source:By author)

شماره فرضیه	آماره آزمون (t)	سطح احتمال خطا (α)	سطح معناداری (Sig)	نتیجه آزمون
فرضیه اول	۲۷/۲۸	٪۵	۰/۲۵	فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود.
فرضیه دوم	۲۰/۲۶	٪۵	۰/۲۱	فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود.
فرضیه سوم	۲۴/۳۱	٪۵	۰/۱۰۵	فرضیه H_0 پذیرفته می‌شود.

بنابر اطلاعات جدول، بین سه عامل مؤثر در انتخاب و انتصاب مدیران، تفاوت معناداری وجود دارد. عوامل سه گانه مؤثر در انتخاب و انتصاب مدیران مورد بررسی قرار گرفته است و از نظر مدیران اولویت‌بندی براساس رتبه‌بندی فریدمن به شرح جدول شماره ۷ می‌باشد.

جدول ۷. نتیجه آزمون رتبه‌بندی فریدمن در بین سه عامل مؤثر (Source:By author)

عوامل	رتبه	میانگین نمره
فرایندی	۱	۲/۲۷
عینی	۲	۲/۱۳
زمینه‌ای	۳	۱/۹۳

بحث و نتیجه گیری

با توجه به این که در دنیای در حال تغییر و تحول امروزی، مدیریت هر سازمان مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل محسوب می‌شود، به طوری که به زعم بسیاری از صاحب‌نظران علت موفقیت و شکست سازمان‌ها تفاوت در مدیریت آنهاست، محققین پژوهش حاضر بر آن شدند که بررسی ادبیات موضوع، مدلی برای انتخاب مدیران طراحی کنند. نتایج این مدل در راستای فرایند انتخاب و انتصاب مدیران است؛ زیرا به تعبیر برخی از دست‌اندرکاران، اولین سازمان جهت رسیدن به اهدافش، گزینش مدیران مناسب جهت مأموریت‌های سازمانی است. بر این اساس نتایج زیر حاصل شد:

الف) شناسایی معیارهایی برای انتخاب و انتصاب مدیران: با مدنظر قرار دادن دستورالعمل اجرایی مورخ ۱۳۹۰/۰۳/۲۳ که به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ شده بود و همچنین بررسی ادبیات موضوع، سه عامل مؤثر در انتخاب و انتصاب مدیران شناسایی شد. این معیارها به ترتیب اهمیت عبارتند از: عوامل فرایندی، عوامل عینی و عوامل زمینه‌ای.

میزان اهمیت هر یک از این معیارها در انتخاب و انتصاب مدیران یکسان نیست. هر یک از معیارهای فوق دارای زیرمؤلفه‌هایی نیز می‌باشند.

ب) ارائه مدل و الگویی برای انتخاب و انتصاب مدیران: مدلی به منظور شناسایی نیروهای مستعد جهت مدیریت سازمان طراحی شد که از آن می‌توان جهت انتصاب مدیران موفق آینده در سازمان بهره جست.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

- پیشنهاد می‌شود آن دسته از مدیران که با توجه به شاخص‌های مدل پیشنهادی فاقد شایستگی‌های لازم می‌باشند؛ در جایگاه‌های مناسب به کار گرفته شوند.
- با توجه به اینکه موضوع، انتخاب و انتصاب مدیران، در تمامی سازمان‌ها مطرح می‌باشد و سازوکارهای متفاوتی در این زمینه به کار گرفته می‌شود، می‌توان در تحقیقات بعدی جامعه آماری فراگیرتری را در سطح ادارات دولتی یک استان و یا یک شهرستان مدنظر قرار داد تا نتایج تحقیق، قابل تعمیم به تمامی سازمان‌های دولتی باشد.
- با توجه به اهمیت موضوع انتخاب و انتصاب مدیران، می‌توان در تحقیقات بعدی در زمینه تأثیر انتخاب مدیران مناسب در کارآیی و بهره‌وری سازمان، پژوهش نمود.
- با توجه به شیوه‌های مختلف نظرسنجی در خصوص عوامل مؤثر در انتصاب، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی، از مصاحبه و پرسشنامه باز نیز جهت بررسی عوامل استفاده شود.
- با توجه به این که نظر مدیران اجرایی با دیدگاه صاحب‌نظران و اساتید دانشگاه در تعیین برخی معیارها به عنوان عوامل مؤثر در انتخاب و انتصاب مدیران و همچنین میزان اهمیت آنها تفاوت دارد می‌توان مطالعه تطبیقی در این زمینه انجام داد و نظر آنها را مقایسه کرد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Abtahi, S. H. (2013). *Human Resource Management (From Theory to Practice)*. Foujan Publishing. Tehran. [In Persian]
- Amini, S. M., & Esmaeili, Z. (2013). Factors influencing the appointment and selection of bank managers using the development of the fuzzy TOPSIS model. *Iranian Marketing Articles Bank*. [In Persian]
- Dori Fukourani, B. (1994). *Design and Explanation of Management Succession Pattern in Large Organizations* [PhD Thesis, Tarbiat Modares University]. Tehran. [In Persian]
- Freeman, H., & Burkill, L. (2011). Equality Impact Assessment for Workforce Management Selection Criteria and Surplus Priority Changes. *Equality impact assessment*.
- Ghaffarian, V. (1990). *Management Competencies (How to Manage an Organization Better)*. Industrial Management Organization. Tehran. [In Persian]
- Hadad, Y., Keren, B., & Laslo, Z. (2013). A decision-making support system module for project manager selection according to past performance. *International Journal of Project Management*, 31(4), 532-541. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.004>
- Hairul Azlan, A. (2013). Social capital and selection criteria of independent non-executive directors: some evidence from Malaysia. *International Journal of Behavioural Accounting and Finance (IJBAF)*, 4(1).
- Himachali, S. (2009). FACTORS AFFECTING SELECTION PROCESS. *HR Era*(64).
- IRI Government. (2011). *Executive instructions, general conditions, general and specialized qualifications, and the method of selecting and appointing professional managers*, No. 6643/206 dated 03/23/1390. [In Persian]
- Kavsi, E., & Taghinejad, M. (2009). Investigating and presenting appropriate indicators for the appointment and promotion of cultural managers in the country (case study of the Cultural and Artistic Organization of Tehran Municipality). *Journal of Cultural Management*(6). [In Persian]
- Khalili Shorini, S. (1995). *Management Theories and Process* (1 ed.). Public Administration Training Center. Tehran. [In Persian]
- Mousazadeh, Z., & Adli, M. (2009). The Criteria for Selecting and Appointing Managers Based on the Assumption of Merit as Stated by Nahjolbalagheh. *Strategic Management Thought*, 3(1), 103-132. <https://doi.org/10.30497/smt.2009.125> [In Persian]
- Musaizadeh, Z., & Adli, M. (2009). Criteria for selecting and appointing managers with a merit-based approach in Nahj al-Balagha. *Management Thought*(1). [In Persian]
- Naderi Khorshidi, A., Nikokar, G., & Karami, M. (2009). Designing a Managerial Appointment Model. *Human Resource Management Research Quarterly*, 1(4), 91-113. <https://sid.ir/paper/460733/fa> [In Persian]
- Ruth, M., & Stanley, K. (2012). Factors Affecting the Selection of Optimal Suppliers in Procurement Management. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14).
- Shahalizadeh Kalkhoran, M., Ziaei, M. V., & Alvani, M. (2008). Managers Selection Model with AHP-DEMATEL Methodology. *Quarterly Journal of Management and Accounting Research*(12). [In Persian]
- Shahid Rajaei Festival. (2012). *Criteria and indicators for selecting managers, experts, and sample employees of the Shahid Rajaei Festival of Tehran Municipality*. [In Persian]
- Torfi, F., & Rashidi, A. (2011). Selection of Project Managers in Construction Firms Using Analytic Hierarchy Process (AHP) and Fuzzy(A Case Study). *Journal of Construction in Developing Countries*, 16(1), 69-89.
- Zavadskas, E. K., Turskis, Z., Tamošaitienė, J., & Marina, V. (2008). MULTICRITERIA SELECTION OF PROJECT MANAGERS BY APPLYING GREY CRITERIA. *Baltic Journal on Sustainability*, 14(4), 462-477.