



The Challenges of Selecting and Appointing Managerial Jobs in Iran's Administrative System (Studied Case: National Employment Administrative Organization)

Nilofar Mozafari ¹, Reza Vaezi ², Alireza Koushki Jahormi ³

Abstract

Background & Purpose: In Iran's administrative system, the task of selecting and appointing government managers is very important. The people who are entrusted with these central positions have the power to shape and influence the direction of public administration and the implementation of policies. Choosing the right public administrators is not just a routine procedure and it is a decision that can have far-reaching consequences for the effectiveness and success of the administrative apparatus. A selected team of capable and competent managers can create positive transformations in the administrative system and strengthen efficient governance. By choosing capable managers, Iran's administrative system can actively address challenges and implement effective policies.

Methodology: The current research is qualitative and was carried out using thematic analysis method. The statistical population of the research was made up of experts from both academic and executive departments, and a semi-structured interview was conducted with 17 experts using snowball type targeted sampling. Interview data were coded and then analyzed using MAXQDA software. The validity of the findings was confirmed with the help of the agreement coefficient between two coders.

Findings: In this section, the harms and challenges of managers' choices and appointments in Iran's administrative system were dealt with. Finally, 53 basic themes were extracted in the form of five overarching themes including "political influence and dynamics", "evaluation and measurement", "accountability and transparency", "resource management", and "procedural issues". And, a classification process and the overarching theme of "political influence and dynamics" were recognized as the most important factors influencing managerial appointments.

Conclusion: This research shows the critical challenges related to the selection and appointment of managers in the administrative system and its complex landscape. The most important of these challenges is the general issue of "political influence and dynamics," which emphasizes the need to improve processes to minimize external pressures on managerial appointments. In this regard, the current study aims to promote transparency, reduce political interference, apply advanced evaluation methods, use modified measurement tools, pay attention to knowledge and experience, optimize competency models and eliminate organizational deficiencies, and provides recommendations for selecting managers. By addressing these challenges and implementing targeted organizational reforms, the selection structure of managers in Iran's administrative system can be moved towards more responsible and efficient choices. This will ultimately help to improve the level of accountability, efficiency and overall effectiveness of the administrative system in the development and progress of the country.

Keywords: Appointment, Selection, Managerial jobs, Administrative system of Iran

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Nilofar Mozafari

© Authors

Received:
January 01, 2024

Received in revised form:
March 07, 2024

Accepted:
March 10, 2024

Published online:
April 24, 2024

Citation: Mozafari, Nilofar, Vaezi, Reza, Koushki Jahormi, Alireza (2024). The Challenges Of Selecting And Appointing Managerial Jobs In Iran's Administrative System (Studied Case: National Employment Administrative Organization). *Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 64-84. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.195963>

1. MSc., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: niloufar_m77@yahoo.com
2. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: vaezi@atu.ac.ir
3. Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: koushkie@atu.ac.ir



شناسایی چالش‌های انتخاب و انتصاب مدیران در نظام اداری ایران (موردپژوهی: سازمان اداری - استخدامی کشور)

نیلوفر مظفری^۱، رضا واعظی^۲، علیرضا کوشکی جهرمی^۳

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: نیلوفر مظفری
© نویسندگان

زمینه و هدف: در نظام اداری ایران، وظیفه انتخاب و انتصاب مدیران دولتی اهمیت زیادی دارد. افرادی که این مناصب محوری به آن‌ها سپرده می‌شود، قدرت شکل‌دادن و تأثیرگذاری بر جهت‌گیری مدیریت عمومی، اجرای سیاست‌ها را برعهده دارند. انتخاب مدیران دولتی مناسب، فقط یک رویه معمولی نیست و تصمیمی است که می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای اثربخشی و موفقیت دستگاه اداری داشته باشد. تیمی که از مدیران توانا و شایسته تشکیل شده است، تحول و دگرگونی‌های مثبتی را در سیستم اداری به‌وجود می‌آورد و حکمرانی کارآمد را تقویت می‌کند. با انتخاب مدیران توانمند، سیستم اداری ایران می‌تواند به‌طور فعال به چالش‌ها رسیدگی و سیاست‌های مؤثری را پیاده‌سازی کند.

روش: پژوهش حاضر از نوع کیفی است و با استفاده از روش تحلیل مضمون، اجرا شده است. جامعه آماری پژوهش را خبرگان دو بخش دانشگاهی و اجرایی تشکیل داده‌اند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، از نوع گلوله برفی با ۱۷ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. داده‌های مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد. با کمک ضریب توافق بین دو کدگذار، اعتبار یافته‌ها تأیید شد.

یافته‌ها: در این بخش به آسیب‌ها و چالش‌های انتخاب‌ها و انتصاب‌های مدیران در نظام اداری ایران پرداخته شد. ۵۳ مضمون پایه استخراج شد که در قالب پنج مضمون فراگیر نفوذ و پویایی سیاسی، ارزیابی و سنجش، پاسخ‌گویی و شفافیت، مدیریت منابع و مسائل رویه‌ای و فرایندی طبقه‌بندی شدند. مضمون فراگیر «نفوذ و پویایی‌های سیاسی»، مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر انتصاب‌های مدیریتی شناخته شد.

نتیجه‌گیری: این پژوهش چالش‌های حیاتی مرتبط با انتخاب و انتصاب مدیران در نظام اداری و چشم‌انداز پیچیده آن را نشان می‌دهد. مهم‌ترین این چالش‌ها، موضوع کلی «نفوذ و پویایی سیاسی» است که بر نیاز به بهبود فرایندها برای به حداقل رساندن فشارهای خارجی بر انتصاب‌های مدیریتی تأکید می‌کند. در این راستا، مطالعه حاضر با هدف ارتقای شفافیت، کاهش مداخلات سیاسی، به‌کارگیری روش‌های ارزیابی پیشرفته، استفاده از ابزارهای اندازه‌گیری اصلاح‌شده، توجه به دانش و تجربه، بهینه‌سازی مدل‌های شایستگی و رفع کمبودهای سازمانی، توصیه‌هایی را برای انتخاب مدیران ارائه می‌دهد. با پرداختن به این چالش‌ها و اجرای اصلاحات سازمانی هدفمند، می‌توان ساختار گزینش مدیران در نظام اداری ایران را به سمت انتخاب‌هایی مسئولانه‌تر و کارآمدتر سوق داد. این امر در نهایت به ارتقای سطح پاسخگویی، کارایی و اثربخشی کلی نظام اداری در مسیر توسعه و پیشرفت کشور کمک خواهد کرد.

دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۱

بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

انتشار: ۱۴۰۳/۰۲/۰۵

کلیدواژه‌ها: انتصاب، انتخاب، مشاغل مدیریتی، نظام اداری ایران

استناد: مظفری، نیلوفر، واعظی، رضا و کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۴۰۳). شناسایی چالش‌های انتخاب و انتصاب مدیران در نظام اداری ایران (موردپژوهی: سازمان اداری - استخدامی کشور). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۱)، ۶۴-۸۴.
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2024.195963>

niloufar_m77@yahoo.com

vaezi@atu.ac.ir

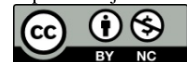
koushkie@atu.ac.ir

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۳، بهار، دوره ۱۴، شماره ۱، ص. ۶۴-۸۴

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

از دیرباز، کارکنان یکی از بخش‌های مهم سازمان بوده‌اند؛ بنابراین انتخاب و استخدام کارکنان مناسب، برای موفقیت هر سازمانی نقش حیاتی و تعیین‌کننده‌ای دارد (وینسنت^۱، ۲۰۱۹). استخدام و انتخاب منابع انسانی، بخش عمده‌ای از استراتژی‌های منابع کلی سازمان است که افراد مورد نیاز سازمان را برای بقا و موفقیت شناسایی می‌کند. فرایند استخدام و انتخاب بهتر، به بهبود نتایج سازمانی منجر می‌شود. هرچه سازمان به‌طور مؤثرتر افراد را شناسایی و انتخاب کند (استفان، سینجل، آپیکین و ساموئل^۲، ۲۰۱۹)، احتمال بیشتری وجود دارد که در مسیر توسعه و موفقیت‌های بهتر گام بردارد.

با وجود آنکه استخدام افراد نامناسب هزینه‌ی زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند و باعث از دست‌رفتن فرصت‌های پیش رو می‌شود، بسیاری از سازمان‌ها، اعم از دولتی و خصوصی، در طراحی فرایند استخدام قوی و قابل اعتماد که به انتخاب و به‌کارگیری استعداد‌های مناسب سازمان منجر شود، مشکل دارند و این موضوع چالشی برای آن‌ها محسوب می‌شود (وینسنت، ۲۰۱۹). در مسیر انتخاب و انتصاب افراد، سازمان‌ها باید به ظرفیت‌ها و نیازهای سازمانی خود به اندازه‌ی کافی توجه کنند و مشخص کنند که متقاضی انتخاب‌شده، برای قرار گرفتن در سمت مدیریتی مدنظر، صلاحیت و شایستگی‌های لازم را دارد یا خیر (آزمی^۳، ۲۰۱۸). در سازمان‌ها نقش‌ها و مشاغل مدیریتی متنوعی وجود دارد که مدیریت همه‌ی آن‌ها را تعریف می‌کند تا کل مجموعه را در جهت رشد و شکوفایی سازمان هدایت کند. بنابراین موفقیت در ایفای نقش‌های مدیریتی و انجام این مسئولیت، بسیار پیچیده‌تر از آن است که تنها به توانایی و اثربخشی مدیران مرتبط شود؛ بلکه در کل به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های افراد وابسته است (فارمرزی، سپهوند، وحدتی، نظری‌پور و میراهید^۴، ۲۰۱۹). برای اینکه سازمان‌ها قادر باشند سرمایه‌ی انسانی مدبر و کاردان را انتخاب کنند، ضروری است که شایستگی‌ها، مهارت‌ها، سطح دانش مورد نیاز را با شرح شغل ترسیم کنند (شیوانجالی و تریپتی^۵، ۲۰۱۹).

شایستگی یکی از شاخص‌های مدنظر برای انتصاب افراد در سازمان و همچنین، یکی از اجزای حیاتی تلاش سازمان برای دستیابی موفق به اهداف مدنظر است. سازمان‌های امروزی برای یافتن افراد شایسته در رقابت‌اند و از شیوه‌های منابع انسانی استفاده می‌کنند تا شایستگی‌های آن‌ها را بهبود بخشند و عملکرد سازمانی را تضمین کنند (مونانگ، سودیرمن، سیسوانتو و یاسرلی^۶، ۲۰۲۲). حال در صورتی که چارچوب شایستگی در سازمان، به‌طور مناسب طراحی و به‌صورت حرفه‌ای اجرا شود، سازمان را در شناسایی و انتخاب، مدیریت و توسعه‌ی منابع انسانی و دستیابی به اهداف سازمانی یاری می‌کند. بنابراین سازمان‌ها باید مفهوم شایستگی را از هر نظر درک کنند تا بتوانند آن را در تحقیقات، تئوری و عمل مدیریت و منابع انسانی به‌کار بگیرند (سلمان، گانی و سلیم^۷، ۲۰۲۰). استقرار رویکرد مناسب و معقول برای انتصاب افراد، سازمان را به این اطمینان می‌رساند که مدیرانی شایسته و توانا انتخاب خواهند شد و رشد و پیشرفت آینده‌ی سازمان، در گرو وجود آن‌ها خواهد بود (فارمرزی و همکاران، ۲۰۱۹).

-
1. Vincent
 2. Stephen, Cinjel, Apikins & Samuel
 3. Azmy
 4. Faramarzi, Sepahvand, Vahdati, Nazripour & Mirahaed
 5. Shivanjali & Tripti
 6. Monang, Sudirman, Siswanto & Yassierli
 7. Salman, Ganie & Saleem

در سازمان‌های امروزی سطوح مختلفی (شامل مدیریت ارشد، مدیریت میانی، مدیریت پایه، مدیریت عملیاتی) وجود دارد که شایستگی‌ها بر هر سطح مدیریتی خاص متمرکز است و برای سطوح مختلف با توجه به وظایف و مسئولیت‌ها متفاوت خواهد بود (مونانگ و همکاران، ۲۰۲۲). سازمان‌ها معمولاً به این علت شایستگی‌ها را برای سطوح مختلف تعریف می‌کنند که بتوانند اعمال رفتارهای حمایتی، خویشاوندی، فساد و انتخاب افراد نامناسب در پُست‌های مورد نیاز را کاهش دهند و با پیاده‌سازی و استقرار سیستم انتخاب و انتصاب مناسب، بستری برای رقابت منصفانه و سالم، گزینش آزاد، ارزیابی انتقادی از مهارت‌ها و دانش متقاضیان فراهم آورند تا سازمان فرد کاردار و شایسته را از میان متقاضیان انتخاب کند (فتا ویجایا، کارتیکا، زوهار و ماردییونو^۱، ۲۰۲۱). از نگاه فرهادی نژاد و لیلی دوست (۱۴۰۱)، عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران ناکارآمد در ایران عبارت‌اند از: غلبه روابط بر ضوابط در انتصابات، نداشتن نگرش شایسته‌سالارانه، توجه به مطیع محض بودن فرد به جای داشتن تفکر نقادانه در انتصابات، اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها (رفت‌وآمد مدیر با همه افراد زیرمجموعه خود)، غفلت از توجه به مهارت‌های فنی، کم‌توجهی به نتایج ارزیابی عملکرد فرد مدنظر، بی‌توجهی به طی کردن سلسله‌مراتب سازمانی و تأثیرپذیری از فضای مجازی در انتخاب مدیران.

ماده‌های ۵۳ و ۵۴ قانون خدمات کشوری، به انتخاب و انتصاب افراد در پُست‌های مدیریت حرفه‌ای، پس از احراز شایستگی‌ها اشاره دارد و به‌منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاه‌های اجرایی را مکلف می‌کند که شرایط لازم را برای انتخاب افراد در نظر بگیرند. به‌طور مشابه، شورای عالی اداری کشور، در دستورالعمل شماره ۱۴۶۴۷ مورخ ۱۴۰۱/۰۱/۳۱، در راستای اجرای ماده ۵۷ قانون مدیریت خدمات کشوری و در رابطه با انتصاب افراد در پُست‌های مدیریت حرفه‌ای و مدیریت اجرایی کشور، شایستگی‌های عمومی را برای هر سطح مدیریتی بیان کرده است. یکی از این سطوح، مدیران میانی هستند که نقش کلیدی را در سازمان ایفا می‌کنند و در داخل یک واحد سازمانی مسئولیت‌هایی را برعهده دارند. آن‌ها برای ایجاد تغییر استراتژیک، از لحاظ رسمی هیچ قدرتی ندارند، اما در سلسله‌مراتب بین مدیریت عالی و مدیریت ناظر، از موقعیت منحصربه‌فردی برخوردارند و به این ترتیب، سهم بزرگی در اصلاحات سازمان ایفا می‌کنند و می‌توانند علاوه بر ترویج ایده‌های نوآورانه، مسئولیت اجرای برنامه‌های استراتژیک ارائه‌شده توسط مدیریت ارشد در تیمی را که تحت سرپرستی دارند، برعهده بگیرند و از این طریق ارزش افزوده‌ای را برای سازمان خلق کنند (سودی‌رمن، سیسوانتو، مونانگ و عایشه^۲، ۲۰۱۹).

با توجه به مطالعات صورت‌گرفته می‌توان گفت که سیستم مدیریت هر سازمان، مبین شرایط سازمان در زمان‌های مختلف است و بقا و حفظ موجودیت سازمان، به میزان زیادی مرهون چگونگی استقرار سیستم انتصابات و حضور مدیرانی کاردار و صاحب صلاحیت است که از طریق سیستم انتخاب و انتصاب مناسب برگزیده شده‌اند و از ضرورت‌های عملکرد هر سازمانی محسوب می‌شوند. با توجه به آنچه بیان شد، نیاز است که چالش‌ها و آسیب‌های انتصاب افراد در مشاغل مدیریتی حرفه‌ای، در شرایط محیطی سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شود و در جهت برطرف کردن آن حرکت کرد.

پیشینه نظری پژوهش

انتصاب مدیران

استخدام و گزینش از وظایف حیاتی مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا در شناسایی و انتصاب نامزدهای مناسب برای پُست‌های مدیریتی در سازمان، نقشی حیاتی ایفا می‌کند. محمد^۱ (۲۰۲۰) بر اهمیت فرایندهای استخدام و گزینش تأکید می‌کند؛ زیرا این فرایندها بر موفقیت کلی سازمان تأثیر می‌گذارند. بنابراین، طراحی و اجرای استراتژی‌های مؤثر جذب و گزینش که به آن‌ها کمک می‌کند تا مناسب‌ترین نامزدها را برای نقش‌های مدیریتی شناسایی و منصوب کنند، برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است.

در اوایل دهه ۱۹۶۰، استفاده از آزمون‌های روان‌شناختی برای انتخاب مدیران برجسته شد. یکی از این آزمون‌ها، آزمون رغبت‌سنج شغلی استرانگ^۲ است که ناش^۳ (۱۹۶۶) آن را مطرح کرد. این آزمون برای اندازه‌گیری علایق شغلی و ویژگی‌های شخصیتی مرتبط با موقعیت‌های مدیریتی استفاده می‌شود و برای شناسایی افرادی طراحی شده است که ویژگی‌هایی لازم برای نقش‌های مدیریتی موفق را دارند. بر اساس مؤسسه منشور پرسنل و توسعه (CIPD)^۴، فرایندهای استخدام و گزینش، فعالیت‌های بسیاری را شامل می‌شود، از جمله تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل، مشخصات افراد، منابع نامزدها، فهرست نهایی، ارزیابی و انتصاب. این فرایندها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نامزدهایی را شناسایی و جذب کنند که از مهارت، دانش و تجربه مؤثر در زمینه وظایف مدیریتی برخوردارند.

انتخاب و انتصاب مدیران فرایند پیچیده‌ای است که نیازمند شناسایی عوامل مختلفی است که بر تصمیم انتصاب تأثیر می‌گذارند. فرایند استخدام و گزینش شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست؛ مانند تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل، مشخصات فرد، منبع‌یابی نامزدها، فهرست نهایی، ارزیابی و انتصاب (کاپور^۵، ۲۰۱۸). به کارگیری مدیران اثربخش، سنگ بنای مدیریت اثربخش منابع انسانی است. انتخاب افراد مناسب برای پُست‌های مدیریتی، مستلزم درک جامع عواملی است از جمله، تجربه شغلی، صلاحیت‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی که باعث تصمیم‌گیری مؤثر می‌شود. علاوه بر این، فرایند انتخاب از طریق استفاده ماهرانه از ابزارهای مناسب مانند مصاحبه، ارزیابی و آزمون‌های روان‌سنجی، کارایی پیدا می‌کند. این ابزارها در شناسایی نامزدهایی مفیدند که هم واجد شرایط لازم هستند و هم ویژگی‌های مطلوبی از خود نشان می‌دهند (محمد، ۲۰۲۰). در فرایند استخدام و گزینش، باید عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر تصمیم انتصاب، در نظر گرفته شود. هنگام انتخاب مدیران باید عوامل درونی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و الزامات شغلی در نظر گرفته شود. عوامل بیرونی، مانند بازار کار، وضعیت اقتصادی و الزامات قانونی نیز، در جذب و انتخاب مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای دارند (کاپور، ۲۰۱۸).

در نتیجه، انتخاب و انتصاب مدیران، کارکرد حیاتی مدیریت منابع انسانی است و شامل شناسایی عوامل مختلفی است که بر تصمیم انتصاب تأثیر می‌گذارند. عوامل داخلی و خارجی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، الزامات شغلی، بازار کار، وضعیت اقتصادی، الزامات قانونی، تجربه شغلی، صلاحیت‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی، باید در فرایند استخدام و گزینش در نظر گرفته شود.

-
1. Mohammad
 2. Strong Vocational Interest Blank (SVIB)
 3. Nash
 4. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
 5. Kapur

انتصاب مدیران در نظام اداری

انتصاب علمی و آگاهانه مدیران در بخش اداری نقش تعیین کننده‌ای در شکل دادن به حاکمیت و توسعه عملکرد سازمان‌های دولتی دارد (قرآنی و کریمی، ۱۳۹۰). فرایند انتخاب و انتصاب مدیران بخش دولتی به‌طور مستقیم بر کارایی، اثربخشی و پاسخ‌گویی این نهادها تأثیر می‌گذارد (جوادی‌فرد، امیرکبیری و دهگان، ۱۳۹۹). در ایران، مانند بسیاری از کشورها، در سال‌های اخیر، انتصاب مدیران در بخش دولتی، به موضوعی درخور توجه تبدیل شده است. اهمیت حصول اطمینان از انتصاب افراد مناسب در پُست‌های مدیریتی، اغراق‌آمیز نیست. شایستگی، یکپارچگی و مسئولیت‌پذیری ویژگی‌های حیاتی هستند که به عملکرد موفق سازمان‌های عمومی کمک می‌کنند. زمانی که مدیران از صلاحیت‌ها، مهارت‌ها و تخصص لازم برخوردار باشند، می‌توانند به‌طور مؤثر پیچیدگی‌های مدیریت دولتی را کنترل کنند، سیاست‌ها را اجرا کنند و رشد سازمانی را پیش ببرند.

در تعیین نامزدهای مناسب برای پُست‌های مدیریتی، معمولاً طیف وسیعی از معیارها در نظر گرفته می‌شود. تحصیلات، تجربه، مهارت‌های فنی و وابستگی‌های سیاسی، از جمله عواملی هستند که در فرایند انتخاب نقش مهمی دارند. مدارک تحصیلی، پایه‌ای از دانش و تخصص مورد نیاز برای مدیریت مؤثر در بخش دولتی را فراهم می‌کند. تجربه، هم در بخش دولتی و هم در زمینه‌های مربوطه، به درک عملی پویایی‌ها و چالش‌های سازمانی کمک می‌کند (نادری خورشیدی، نیکوکار و کرمی، ۱۳۸۸). مهارت‌های فنی ویژه نقش مدیریتی، مانند رهبری، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک، اغلب در فرایند انتخاب اولویت دارند. این مهارت‌ها مدیران را قادر می‌سازد تا در مناظر پیچیده اداری حرکت کنند و موفقیت سازمانی را به پیش ببرند. علاوه‌براین، وابستگی‌ها و ارتباطات سیاسی می‌توانند بر انتصاب‌های مدیریتی تأثیر بگذارند؛ به‌ویژه در زمینه‌هایی که حمایت سیاسی نقش مهمی ایفا می‌کند (فرهادی نژاد و همکاران، ۱۴۰۱).

برخی متخصصان مدیریت با محدودساختن نگاه خود به شایسته‌سالاری آن را فقط با یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی و موضوعاتی همچون انتخاب و انتصاب مشاغل مدیریتی مرتبط می‌کنند و معیارهای شایستگی را ملاک سنجش و ارزیابی شایسته‌سالاری سازمان‌های بزرگ و دولتی قرار می‌دهند (عبد صبور، ۱۳۹۲). در بخش دولتی، روش‌های مختلفی برای ارزیابی شایستگی نامزدهای پُست‌های مدیریتی به‌کار گرفته می‌شود. مصاحبه معمولاً کانون ارزیابی تکنیک‌های ارزیابی محسوب می‌شود. مصاحبه فرصتی برای ارزیابی مهارت‌های ارتباطی نامزدها، پتانسیل رهبری و هم‌سوئی آن‌ها با ارزش‌های سازمانی فراهم می‌کند (پاک و کوژاخمت^۱، ۲۰۲۰). قالب‌های مصاحبه ساختاریافته که شامل سؤال‌های رفتاری یا مبتنی بر شایستگی است، عینیت و عادلانه‌بودن فرایند ارزیابی را افزایش می‌دهد. آزمون‌ها، مانند آزمون‌های کتبی یا مطالعات موردی، دانش، توانایی‌های تحلیلی و مهارت‌های حل مسئله داوطلبان را ارزیابی می‌کنند (کنور، هیسباخ و هامپه^۲، ۲۰۱۸). این ارزیابی‌ها سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا شایستگی‌های فنی نامزدها و ظرفیت آن‌ها را برای رسیدگی به چالش‌های خاص، در زمینه بخش عمومی بسنجند. علاوه‌براین، کانون‌های ارزیابی، فرایندهای ارزیابی جامعی هستند که معمولاً شامل تمرین‌های متعددی مانند بحث‌های گروهی، ارائه‌ها و شبیه‌سازی می‌شوند. این تمرین‌ها مهارت‌های بین فردی، توانایی‌های تصمیم‌گیری و پتانسیل رهبری نامزدها را در سناریوهای کاری شبیه‌سازی شده ارزیابی

1. Pak & Kozhakhmet

2. Knorr, Hissbach & Hampe

می‌کنند (کلاینمن و اینگولد^۱، ۲۰۱۹). کانون‌های ارزیابی دیدگاهی جامع از قابلیت‌های نامزدها و ارزیابی جامع‌تری از مناسب بودن آن‌ها برای پست‌های مدیریتی ارائه می‌دهند.

پیشینه تجربی پژوهش

با بررسی تحقیقات انجام گرفته در گذشته که به مسئله تحلیل کیفی الگوی انتصاب مشاغل مدیریتی در نظام اداری ایران پرداخته باشند، خلأ پژوهش‌های تجربی در ایران احساس می‌شود که خود گویای لزوم توجه بیشتر به این موضوع است (جدول ۱). به‌علاوه، بررسی ادبیات پژوهش بیانگر آن است که معدود مقاله‌هایی که به این موضوع پرداخته‌اند، مقاله‌های هیکن^۲ (۲۰۲۱) و مونانگ و همکاران (۲۰۲۲) و حراقی و درویشی (۱۳۹۸) بوده است که به‌طور عمده، به طراحی الگوی نظام شایسته‌سالاری، ویژگی‌ها و معیارهای شایسته‌سالاری محدودند یا تأثیر سیاسی بر انتصاب مدیران را بررسی کرده‌اند، مانند مقاله‌های لوپس و ویرا^۳ (۲۰۲۰)، قاسمی، معمارزاده طهران، جزنی، صیاد و حسن‌زاده (۱۴۰۱)، جعفرپور و همکاران (۱۴۰۱) و ضرورت دارد که پژوهش‌های بیشتری در این زمینه انجام شود تا بتوان به ارزیابی دقیق‌تری از وضعیت موجود دست یافت و راه‌کارهای مناسب‌تری برای بهبود آن ارائه کرد.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

نویسنده و سال	موضوع	روش	یافته‌ها
هیکن (۲۰۲۱)	مشکلات انتصاب براساس شایستگی. تحلیل سرمایه انسانی	تحلیل محتوا	زمانی که اجرای سیاست انتصاب تنها مبتنی بر شایستگی‌ها باشد و بر نتایج تمرکز کافی نداشته باشد، همچنان فاقد تنوع جنسیتی، قومیتی و پیش‌زمینه اجتماعی - اقتصادی خواهند بود.
مونانگ و همکاران (۲۰۲۲)	شایستگی برای عملکرد برتر در سطوح مدیریتی در اداره‌های اجرایی دولت استانی	روش پیمایشی	پنج خوشه شایستگی در سه سطح عالی مدیریت در اداره‌های اجرایی دولت استانی عبارت‌اند از: مدیریت شخصی، مدیریت وظیفه، مدیریت واحد کاری، مدیریت جنبه‌های اجتماعی - فرهنگی و عملکردی.
لوپس و ویرا (۲۰۲۰)	انتصاب برای پست‌های سفارشی و گروه‌های ذی‌نفع: موارد استفاده، انگیزه‌ها و چالش‌های ارائه شده در پژوهش‌های اخیر»	مطالعه مروری	کنترل سیاسی و وفاداری به حاکم، مهم‌ترین معیار انتخاب و نشان‌دهنده چالش مهمی است برای تطبیق نفوذ سیاسی و شایسته‌سالاری در فرایند انتصاب.
محمد الصبا ^۴ (۲۰۲۲)	ارزیابی اجرای معیارهای شایستگی در انتخاب مقامات ارشد بوروکراسی در مصر	آمیخته (کیفی - کمی)	معیارهای شایستگی در انتخاب مقامات ارشد همیشه لحاظ نمی‌شود و گاهی معیارهای مدنظر در انتخاب اعمال می‌شود.

1. Kleinmann & Ingold
2. Hickman
3. Lopes & Vieira
4. Mohamed Al-Saba

ادامه جدول ۱

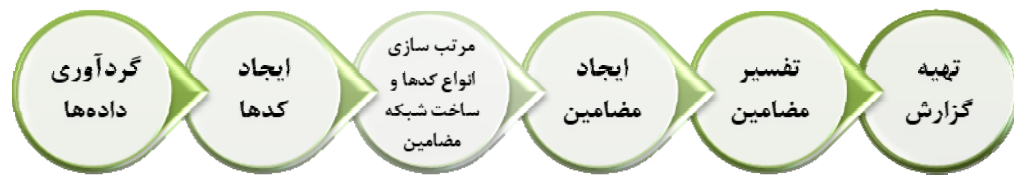
نویسنده و سال	موضوع	روش	یافته‌ها
قاسمی و همکاران (۱۴۰۱)	الگوی انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی ناظر بر بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری	توصیفی - پیمایشی	در میان عوامل سیاسی، مداخله‌گرهای سیاسی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، بیشترین تأثیر را بر انتخاب مدیران شرکت ملی نفت ایران دارند. مداخله‌گرهای سیاسی درون‌سازمانی عبارت‌اند از: مهارت‌های سیاسی، شبکه‌های حمایتی درون‌سازمانی، ائتلاف‌های درون‌سازمانی، سیاست‌زدگی، سابقه فعالیت سیاسی، رفتارهای سیاسی، ادراک کارکنان از سیاست، اراده سیاسی و ملاحظات سیاسی. مداخله‌گرهای سیاسی برون‌سازمانی نیز عبارت‌اند از: اکولوژی سیاسی، فشارهای سیاسی گروه‌ها، قوم‌ها و احزاب، شبکه‌های حمایتی برون‌سازمانی.
فرهادی نژاد و لیلی دوست (۱۴۰۱)	بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران	آمیخته (کیفی - کمی)	در بُعد عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران، غلبه روابط بر ضوابط، اولویت‌دادن به وابستگی‌های حزبی، توجه به هم‌گرایی فرد مدنظر با مدیر و اعمال فشارهای سیاسی برای انتصاب اهمیت بیشتری دارند. در بُعد عوامل مؤثر بر رسیدن به گزینه‌های مدیریت نیز، وابستگی‌های حزبی و جناحی، اعمال نفوذ از بیرون سازمان، دستور مقام‌های مافوق و برخورداری از سوابق سیاسی و اجرایی، مهم هستند.
جعفرپور و همکاران (۱۴۰۱)	آسیب‌شناسی شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور	آمیخته (کیفی - کمی)	۱. غلبه فضای سیاسی و وابستگی انتخاب مدیران بازرگانی به جریان‌های سیاسی؛ ۲. دخالت شخصیت‌های حقیقی و حقوقی غیرمرتبط در فرایند انتخاب مدیران، دو آسیب محیطی در فرایند انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی است و مهم‌ترین آسیب‌های رفتاری عبارت‌اند از: ۱. اجرای سلیقه‌ای دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها در انتصاب مدیران بازرگانی؛ ۲. انتخاب افراد مطیع؛ ۳. اولویت‌داشتن افراد هم‌سو یا همانند در فرایند انتخاب شدن.
حراقی و درویشی (۱۳۹۸)	ارائه مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی	توصیفی - پیمایشی	تفکر راهبردی، تیم‌سازی و مدیریت فناوری اطلاعات، به‌عنوان بااهمیت‌ترین اولویت‌ها در شایستگی‌های مدیران حرفه‌ای شناخته شدند.

روش‌شناسی پژوهش

در این مطالعه از رویکرد تحقیق کیفی تحلیل مضمون، برای شناسایی چالش‌های انتخاب و انتصاب مشاغل مدیریتی در نظام اداری استفاده شده است. همان‌طور که کلارک، براون و هایفیلد^۱ (۲۰۱۵)، کلارک و براون (۲۰۲۱) و نیمن^۲ (۲۰۲۳)،

1. Clarke, Braun, & Hayfield
2. Nieman

تحلیل مضمون را تشریح کرده‌اند، رویکرد اولیه مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از دیدگاه متخصصان است. این روش برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوها، مضامین و معانی در داده‌های کیفی، رویکردی پُرکاربرد است که می‌تواند بینش‌های غنی و مفصلی را در خصوص تجربه‌ها و دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان در تحقیق ارائه دهد و آن را به ابزاری ارزشمند در تحقیقات کیفی تبدیل کند. برای شناسایی و پالایش چالش‌های انتخاب و انتصاب مشاغل مدیریتی از روش کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده شده است. این روش امکان شناسایی و سازمان‌دهی مضامین یا الگوهای درون داده‌ها را فراهم می‌کند و در ۶ گام زیر اجرا می‌شود.



شکل ۱. مراحل روش تحلیل مضمون

منبع: کلارک و براون (۲۰۰۶)

پژوهشگران یک فرایند سیستماتیک کدگذاری و طبقه‌بندی را برای شناسایی مضامین تکرار شونده مرتبط با انتخاب و انتصاب مدیران دنبال کردند. ابتدا، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ خبره از بخش اجرایی انجام شد. خبرگان پژوهش بینش و تخصص ارزشمندی در زمینه انتخاب و انتصاب مشاغل مدیریتی داشتند و حداقل سابقه فعالیت آن‌ها در حوزه مدیریت دولتی و منابع انسانی، ۱۰ سال بود. همچنین مدرک تحصیلی خبرگان، دکتری یا کارشناسی ارشد مدیریت دولتی با گرایش‌های منابع انسانی و خط‌مشی بود. خبرگان در سطوح مختلف مدیریتی در سازمان‌های دولتی فعالیت کرده بودند و به چالش‌ها و ظرافت‌های این فرایند واقف بودند. پیشینه آموزشی آن‌ها، سطح بالایی از دقت علمی و درک نظری را تضمین و تجربه‌های عملی کارشناسان را تکمیل می‌کرد. مدارک تحصیلی آن‌ها به تجزیه و تحلیل چالش‌های موجود، عمق بیشتری بخشید. این افراد با رویکرد نمونه‌گیری هدفمند، از نوع گلوله برفی انتخاب شدند.

برای اطمینان از ثبت دقیق داده‌های ترکیبی، از روش‌های ضبط صدا و یادداشت‌برداری در طول مصاحبه استفاده شد. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های جمع‌آوری شده در قالب متن در نرم‌افزار ورد مرتب‌سازی و وارد نرم‌افزار مکس کیودا شد و کدگذاری باز صورت گرفت. هر پاسخ به دقت بررسی شد و کدهایی به مفاهیم، ایده‌ها یا عبارات‌های خاصی اختصاص یافت. پژوهشگران در طول فرایند کدگذاری، به این امر توجه کردند که کدها، جوهره پاسخ‌ها را به‌طور دقیق نشان دهند. پس از مرحله کدگذاری باز، مرحله بعدی، یعنی ایجاد دسته‌ها و زیرمجموعه‌ها با گروه‌بندی کدهای مشابه با یکدیگر انجام شد. پژوهشگران مقوله‌ها را بررسی و اصلاح کردند و از جامع، منسجم و متمایز بودن آن‌ها مطمئن شدند. هنگامی که مضامین اصلی مشخص شد، پژوهشگران تجزیه و تحلیل کاملی از هر موضوع انجام دادند و داده‌های هر دسته را برای استخراج بینش معنادار بررسی کردند. در پایان، برای سنجش پایایی کدهای به‌دست آمده، از روش پایایی دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد؛ بدین صورت که از دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی و مسلط بر موضوع انتخاب و انتصاب مدیران درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش، در کدگذاری پژوهش مشارکت کند. پژوهشگران به همراه این

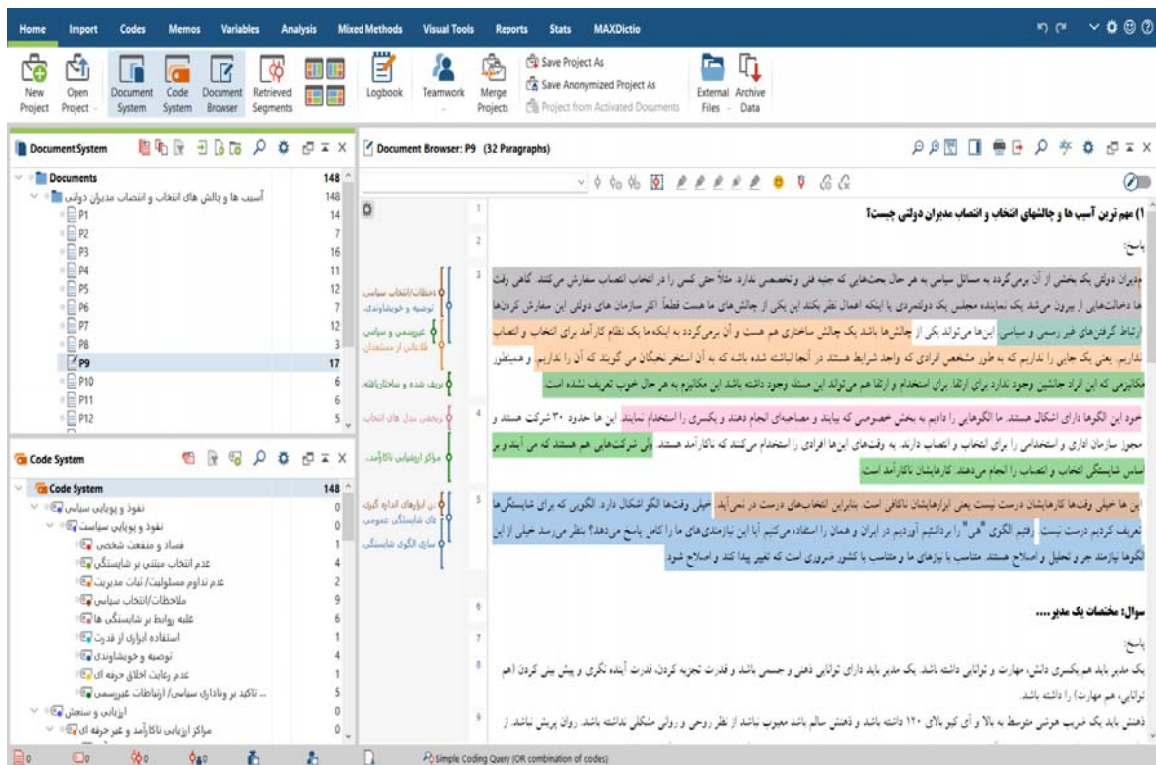
همکار پژوهش، سه مصاحبه را کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی را به عنوان شاخص پایایی تحلیل با استفاده از رابطه زیر به دست آوردند. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

$$\text{رابطه ۱)} \quad 100\% \times \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

جدول ۲. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقیها	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
M3	۱۶	۶	۱۰	۷۵
M9	۱۷	۸	۹	۹۴
M1	۱۴	۶	۸	۸۵
کل	۴۷	۲۰	۲۷	۸۵

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهایی که پژوهشگران و همکار پژوهشی ثبت کرده‌اند، ۴۷ کد، تعداد توافقی ۲۰ کد و تعداد کل عدم توافقی ۲۷ کد است. پایایی بین کدگذاران ۸۵ درصد و بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله، ۱۹۹۶) قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود و می‌توان گفت میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. در شکل ۲ نمایی از کدگذاری در نرم‌افزار مکس کیودا آورده شده است.



شکل ۲. نمایی از کدگذاری مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا

یافته‌های پژوهش

با توجه به سؤال اصلی پژوهش، به‌شيوه‌ای شفاف و ساختارمند و با هدایت مضامین و روایت‌های جدید که در طول مصاحبه‌ها به‌دست آمد، چالش‌ها و آسیب‌های وارده در حوزه انتخاب و انتصاب فعلی مدیران مشخص شد. از طریق تجزیه و تحلیل کیفی دقیق، در مجموع ۵۳ کد باز، ۹ کد محوری و ۵ کد انتخابی شناسایی و استخراج شد تا آسیب‌ها و چالش‌های مختلف مرتبط با این فرایند حیاتی مشخص شود. تمام کدهای باز به‌دست‌آمده که در جدول ۳ نشان داده شده است، جنبه متمایزی از چالش‌هایی است که سازمان‌ها در انتصاب مدیران دولتی با آن مواجهند.

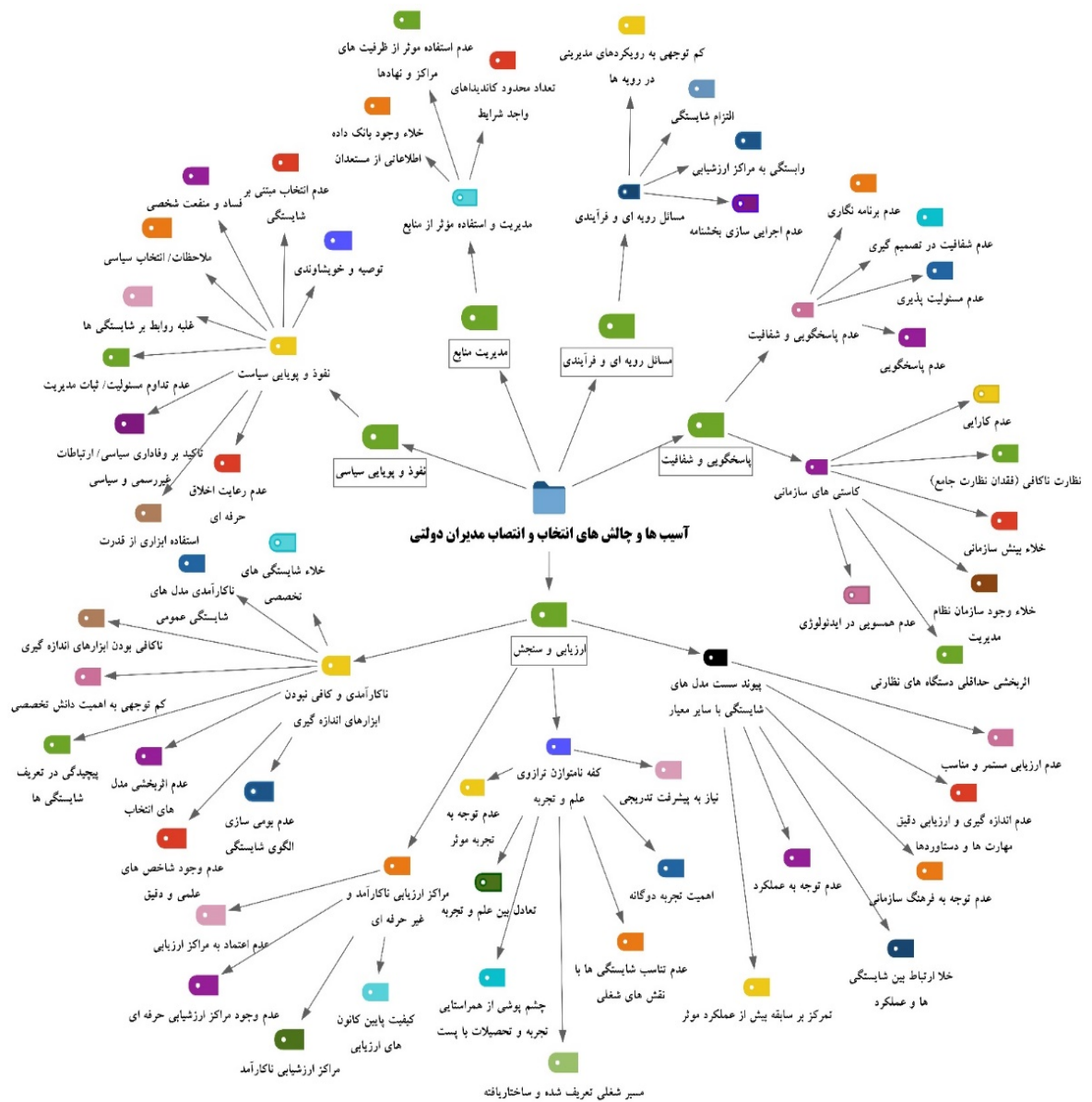
جدول ۳. کدگذاری اولیه، محوری و انتخابی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی
نفوذ و پویایی سیاسی	نفوذ و پویایی سیاست	فساد و منفعت شخصی	۱
		عدم انتخاب مبتنی بر شایستگی	۴
		عدم تداوم مسئولیت/ ثبات مدیریت	۲
		ملاحظات/ انتخاب سیاسی	۹
		غلبه روابط بر شایستگی‌ها	۶
		استفاده ابزاری از قدرت	۱
		توصیه و خویشاوندی	۴
		عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای	۱
		تأکید بر وفاداری سیاسی/ ارتباطات غیررسمی و سیاسی	۵
مراکز ارزیابی ناکارآمدی و غیر حرفه‌ای	مراکز ارزیابی ناکارآمدی و غیر حرفه‌ای	مراکز ارزشیابی ناکارآمد	۱۷
		بی‌اعتمادی به مراکز ارزیابی	۵
		نبود مراکز ارزشیابی حرفه‌ای	۶
		کیفیت پایین کانون‌های ارزیابی	۴
ارزیابی و سنجش	ناکارآمدی و کافی نبودن ابزارهای اندازه‌گیری	پیچیدگی در تعریف شایستگی‌ها	۱
		نبود شاخص‌های علمی و دقیق	۳
		تمرکز بر مجموعه محدودی از معیارها در ارزیابی	۱
		کم‌توجهی به اهمیت دانش تخصصی	۴
		بی‌اطمینانی به اثربخشی فرایند انتخاب	۱
		اثربخش نبودن مدل‌های انتخاب	۱
		ناکارآمدی مدل‌های شایستگی عمومی	۲
		خلأ شایستگی‌های تخصصی	۶
		ناکافی بودن ابزارهای اندازه‌گیری	۱
		عدم بومی‌سازی الگوی شایستگی	۳

ادامه جدول ۳

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی
کفه نامتوازن ترازوی علم و تجربه		بی توجهی به تجربه مؤثر	۴
		مسیر شغلی تعریف شده و ساختاریافته	۴
		عدم تناسب شایستگی‌ها با نقش‌های شغلی	۳
		چشم‌پوشی از هم‌راستایی تجربه و تحصیلات با پست	۳
		نیاز به پیشرفت تدریجی	۱
		اهمیت تجربه دوگانه	۵
		تعادل بین علم و تجربه	۴
		بی توجهی به عملکرد	۳
		خلأ ارتباط بین شایستگی‌ها و عملکرد	۲
		بی توجهی به فرهنگ سازمانی	۳
پیوند سست مدل‌های شایستگی با سایر معیار		عدم ارزیابی مستمر و مناسب	۶
		تمرکز بر سابقه بیش از عملکرد مؤثر	۱
		عدم اندازه‌گیری و ارزیابی دقیق مهارت‌ها و دستاوردها	۱
		خلأ وجود سازمان نظام مدیریت	۲
		نظارت ناکافی (فقدان نظارت جامع)	۳
		خلأ بینش سازمانی	۲
		ناهم‌سویی در ایدئولوژی	۱
		ناکارایی	۱
		اثربخشی حداقلی دستگاه‌های نظارتی	۲
		ضعف سیستم برنامه‌ریزی	۱
عدم پاسخ‌گویی و شفافیت		عدم پاسخ‌گویی	۵
		عدم شفافیت در تصمیم‌گیری	۱
		عدم مسئولیت‌پذیری	۲
		عدم استفاده مؤثر از ظرفیت‌های مراکز و نهادها	۱
مدیریت منابع		خلأ وجود بانک داده اطلاعاتی از مستعدان	۶
		تعداد محدود کاندیدهای واجد شرایط	۱
		وابستگی به مراکز ارزشیابی	۲
مسائل رویه‌ای و فرایندی		التزام شایستگی	۱
		عدم اجرایی‌سازی بخشنامه	۲
		کم‌توجهی به رویکردهای مدیریتی در رویه‌ها	۱
		مدیریت و استفاده مؤثر از منابع	

در نمودار درختی به‌دست‌آمده از نرم‌افزار مکس کیودا، مضامین اصلی و کدهای طبقه‌بندی‌شده چالش‌ها و آسیب‌های انتخاب و انتصاب مشاغل مدیریتی در نظام اداری ایران مشخص شده است.



شکل ۳. نمودار درختی چالش‌ها و آسیب‌های انتخاب و انتصاب مشاغل مدیریتی در نظام اداری

توجه به خروجی نرم‌افزار مکس کیودا در نمودار درصد فراوانی (شکل ۴) کدهای ملاحظاتی/انتخاب سیاسی، خلأ شایستگی‌های تخصصی، عدم ارزیابی مستمر و مناسب، خلأ وجود بانک داده اطلاعاتی از مستعدان و عدم اعتماد به مراکز ارزیابی، بیشترین فراوانی را دارند.



شکل ۴. نمودار درصد فراوانی کدهای اولیه به ترتیب بیشترین تا کمترین درصد

نفوذ و پویایی سیاسی

یکی از شایع‌ترین چالش‌هایی که از طریق مصاحبه و بررسی‌های میدانی شناسایی شد، تأثیر و نقش بسزای ملاحظات و انتخاب‌های سیاسی در فرایند انتصابات مشاغل مدیریتی است. اکثریت مصاحبه‌شوندگان بر این موضوع تأکید کردند که عوامل سیاسی، به‌طور پیوسته به‌عنوان عاملی غالب در هر یک از مراحل فرایند انتصاب مشاغل مدیریتی، از شناسایی اولیه نامزدها تا فرایندهای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، نفوذ گسترده‌ای داشته است. این نفوذ اغلب به انتصاب‌های نامطلوب در جایی منجر شده است که وابستگی‌ها و وفاداری‌های سیاسی بر معیارهای شایستگی اولویت داشته است. مقوله نفوذ و پویایی سیاسی، متشکل از ۹ کد اولیه بود. کدهای شناسایی شده عبارت بودند از: ۱. فساد و منفعت شخصی، ۲. عدم انتخاب مبتنی بر شایستگی، ۳. عدم تداوم مسئولیت/ ثبات مدیریت، ۴. ملاحظات/انتخاب سیاسی، ۵. غلبه روابط بر شایستگی‌ها، ۶. استفاده ابزاری از قدرت، ۷. توصیه و خوشخوانی، ۸. عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای، ۹. تأکید بر وفاداری سیاسی/ ارتباطات غیررسمی و سیاسی. کد ملاحظات/ انتخاب سیاسی، مهم‌ترین کد مقوله نفوذ و پویایی سیاسی بود.

ارزیابی و سنجش

مقوله ارزیابی و سنجش آورده شده است که متشکل از ۴ کد محوری مراکز ارزیابی ناکارآمد و غیرحرفه‌ای، ناکارآمدی و کافی نبودن ابزارهای اندازه‌گیری، کفه نامتوازن ترازوی علم و تجربه و پیوند سست مدل‌های شایستگی با سایر معیارهاست. کدهای اولیه بی‌اعتمادی به مراکز ارزیابی، خلأ شایستگی‌های تخصصی و عدم ارزیابی مستمر و مناسب، کدهای مهم شناخته شده‌اند. در این مقوله، پژوهشگران به بررسی روش‌ها و معیارهای استفاده‌شده برای ارزیابی مدیران بالقوه پرداختند و مشخص شد که نبود معیارهای ارزیابی استاندارد و شفاف، می‌تواند به انتخاب‌های غیربهبینه منجر شود که به‌طور بالقوه، مانع کارایی و اثربخشی سیستم اداری می‌شود.

پاسخ‌گویی و شفافیت

مقوله پاسخ‌گویی و شفافیت، از دو کد محوری تشکیل شده است. نخستین آن، کاستی‌های سازمانی است که مقوله‌های خلأ

وجود سازمان نظام مدیریت، نظارت ناکافی (فقدان نظارت جامع)، خلأ بینش سازمانی، ناهم‌سویی در ایدئولوژی، ناکارایی اثربخشی حداقلی دستگاه‌های نظارتی را دربردارد و کد دوم، عدم پاسخ‌گویی و شفافیت است که مقوله‌های ضعف سیستم برنامه‌ریزی، عدم پاسخ‌گویی، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری، عدم مسئولیت‌پذیری را شامل می‌شود. کد اولیة عدم پاسخ‌گویی، مهم‌ترین کد شناخته شده است.

مدیریت منابع

یکی دیگر از چالش‌های مهم انتخاب و انتصاب در مشاغل مدیریتی، مدیریت و استفاده مؤثر از منابع است. اول اینکه، نهادهای موجود در ایران، مانند مرکز آموزش مدیریت دولتی و سازمان آموزش مدیریت صنعتی، ظرفیت‌های بکری دارند که می‌توانند به توسعه و انتصاب مدیران شایسته کمک شایانی کنند؛ اما از این ظرفیت‌ها در فرایند انتصابات مدیریتی، به‌طور کامل استفاده نمی‌شود. دوم اینکه، نبود یک پایگاه داده جامع که افراد واجد شرایط را برای نقش‌های مدیریتی فهرست می‌کند، مانع مهمی است. چنین پایگاه داده‌ای که شامل صلاحیت‌ها، استعدادها، توانایی‌ها و تجربه‌هاست، برای شناسایی و انتخاب مناسب‌ترین کاندیدهای پُست‌های مدیریتی فعلی و آینده بسیار مهم است. کد اولیة خلأ وجود بانک داده اطلاعاتی از مستعدان، جزء مهم‌ترین کد اولیة مقوله مدیریت منابع شناخته شده است.

مسائل رویه‌ای و فرایندی

یکی از چالش‌های کلیدی در انتخاب مدیران دولتی در سیستم اداری، حول مسائل رویه‌ای و فرایندی می‌چرخد. یکی از نگرانی‌های مهم، اتکای شدید به مراکز ارزیابی برای ارزیابی نامزدهایی است که به‌دنبال پُست‌های مدیریتی هستند. در خصوص اثربخشی و حرفه‌ای بودن این مراکز، تردیدهایی وجود دارد و بر لزوم تمرکز بر شایستگی‌های مدیریتی به‌جای معیارهای سطحی یا وابستگی‌های سیاسی تأکید می‌شود. مقوله مسائل رویه‌ای و فرایندی کدهای اولیة وابستگی به مراکز ارزشیابی و عدم اجرایی‌سازی بخشنامه، جزء مهم‌ترین کدهای مقوله مسائل رویه‌ای و فرایندی شناخته شده است. بخشنامه‌ها رهنمودهایی را برای فرایند انتصاب مدیریتی منصفانه و شفاف ارائه می‌دهند و پایبندبودن به آن‌ها، می‌تواند به تناقض، انتصاب ناکارآمد و انحراف از هنجارهای تعیین شده منجر شود. اطمینان از اجرای صحیح دستورالعمل‌ها برای تقویت سیستمی پاسخ‌گو، شفاف و هم‌سو با اهداف سازمانی، اهمیت ویژه‌ای دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارزیابی فرایندهای فعلی انتخاب و انتصاب بر اساس مدل‌های شایستگی مدیران، با تمرکز ویژه بر تأثیر عوامل و پویایی‌های سیاسی انجام شد. نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام شده، دسته‌بندی مفاهیم استخراجی عوامل مؤثر بر انتخاب و انتصاب مدیران در بخش اداری را در ۵۳ کد اولیه، ۹ کد محوری و ۵ کد انتخابی نشان می‌دهد. این دسته‌بندی‌ها، طیف گسترده‌ای از مسائل را دربرمی‌گیرد که بر فرایند انتصاب مدیریتی تأثیر می‌گذارد:

نفوذ و پویایی سیاسی: این مقوله به تأثیر فراگیر عوامل سیاسی بر انتخاب‌های مدیریتی می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه ملاحظات سیاسی، وابستگی‌ها و پویایی‌های قدرت، اغلب بر تصمیم‌های مبتنی بر شایستگی سایه می‌اندازد و در نتیجه، فرایند انتخاب را پیچیده می‌کند.

ارزیابی و سنجش: در این مقوله، تحقیق به بررسی روش‌ها و معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی مدیران بالقوه پرداخت و مشخص شد که نداشتن معیارهای ارزیابی استاندارد و شفاف، می‌تواند به انتخاب‌های غیربهبینه منجر شود که به‌طور بالقوه مانع کارایی و اثربخشی سیستم اداری می‌شود.

پاسخ‌گویی و شفافیت: مطالعه حاضر فقدان پاسخ‌گویی و شفافیت در فرایند انتخاب را آشکار کرد. خلأ وجود شفافیت در فرایند انتخاب، می‌تواند به تشدید توصیه‌ها و انتخاب سیاسی و کاهش اعتماد به سیستم اداری و کاهش اثربخشی کلی آن کمک کند.

مدیریت منابع: تخصیص و مدیریت منابع در طول فرایند انتخاب، بررسی شد و نشان داد که نادیده‌گرفتن ظرفیت‌های مراکز و نهادها و خلأ وجود بانک داده اطلاعاتی، می‌تواند عواقب زیان‌باری را داشته باشد.

مسائل روبه‌ای و فرایندی: این دسته بر جنبه‌های روبه‌ای انتخاب کاندیدهای نقش‌های مدیریتی متمرکز شده است و توجه را به نقص‌های بالقوه در فرایند جلب می‌کند. مسائلی مانند عدم اجرایی‌سازی بخشنامه‌های انتصاب مدیران حرفه‌ای سازمان اداری استخدامی توسط دستگاه‌ها، می‌تواند به ناکارآمدی، چالش‌های حقوقی و نگرانی در خصوص انصاف و برابری در انتصابات منجر شود.

از جمله یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر، تأثیر چشمگیر نفوذ و پویایی سیاسی در انتخاب و انتصاب پُست‌های مدیریتی است. این موضوع با مطالعات، لوپس و ویرا (۲۰۲۰)، قاسمی و همکاران (۱۴۰۱)، فرهادی نژاد و همکاران (۱۴۰۱) و جعفرپور و همکاران (۱۴۰۱) هم‌سوست. آن‌ها بر اولویت‌بندی عوامل سیاسی، با تمرکز چشمگیر بر وفاداری سیاسی و استفاده مکرر از ارتباطات غیررسمی و سیاسی در فرایند تصمیم‌گیری برای انتصابات مدیریتی دولت تأکید کردند. لوپس و ویرا (۲۰۲۰)، کنترل سیاسی و وفاداری به حزب حاکم را مهم‌ترین معیار انتخاب و تعادل بین نفوذ سیاسی و شایسته‌سالاری در فرایند انتصاب را چالش مهمی دانسته‌اند. فرهادی نژاد و همکاران (۱۴۰۱) به وابستگی‌های حزبی، هم‌گرایی نامزد با مدیر، فشار سیاسی برای انتصاب و تأثیرهای بیرونی وابستگی‌های حزبی و مافوق، به‌عنوان دیگر عوامل تأثیرگذار در انتخاب و انتصاب مدیران دولتی اشاره کردند. علاوه‌برآن، جعفرپور و همکاران (۱۴۰۱) حاکمیت فضای سیاسی و دخالت افراد غیرمرتبط در فرایند گزینش را به‌عنوان چالش‌های سیاسی فرایند انتصاب مطرح کردند.

یافته دیگر پژوهش حاضر ارزیابی و سنجش است. این جنبه خاص با بینش‌های به‌دست‌آمده از مطالعات محمد الصبا (۲۰۲۲) مطابقت دارد و درک دقیقی از چالش‌های مرتبط با معیارهای ارزیابی در فرایند انتصاب ارائه می‌دهد. مطالعات محمد الصبا (۲۰۲۲) با تأکید بر اینکه همیشه، معیارهای شایستگی در انتخاب مقامات ارشد لحاظ نمی‌شوند، یافته‌های تحقیق حاضر را منعکس می‌کند و بر ناکافی بودن مدل‌های شایستگی عمومی تأکید می‌کند و به مواردی اشاره می‌کند که معیارهای مربوطه، به‌طور مؤثر در فرایند انتخاب ادغام نشده‌اند.

در حالی که مطالعات قبلی بر اهمیت نفوذ سیاسی و پویایی، معیارهای ارزیابی و نادیده‌گرفتن شایستگی‌ها تأکید کرده‌اند، پژوهش فعلی طیف وسیع‌تری از چالش‌ها را نشان می‌دهد که عدم تداوم مسئولیت یا ثبات مدیریت، استفاده ابزاری از قدرت و شکاف چشمگیر بین شایستگی‌ها و عملکرد را شامل می‌شود. این اختلاف در یافته‌ها، بر ماهیت چندوجهی چالش‌ها تأکید می‌کند و بر نیاز به درک جامع برای هدایت چشم‌انداز پیچیده انتصاب‌های مدیریتی تأکید می‌کند.

از چالش‌هایی که در این پژوهش مطرح است، ناکارآمدی و غیرحرفه‌ای بودن مراکز ارزیابی است. ناکافی بودن

ابزارهای اندازه‌گیری، مقیاس‌های نامتعادل علم و تجربه و ارتباط ضعیف مدل‌های شایستگی با سایر معیارها، موانع بزرگی را در ارزیابی عینی و مؤثر نامزدهای مدیریتی ایجاد می‌کند. این نتیجه با یافته‌های مطالعات قبلی، مانند مطالعات پاک و کوژاخم (۲۰۲۰) که بر مسائل پایدار پیرامون مؤلفه‌های ارزیابی و اندازه‌گیری فرایند انتصاب منطبق است، تفاوت دارد. علاوه بر این، کاستی‌های سازمانی، به‌عنوان موانع مهم در انتخاب و انتصاب مدیران شناسایی شده است. فقدان پاسخ‌گویی و شفافیت، همراه با چالش‌هایی در مدیریت منابع و مسائل رویه‌ای، یک فرایند پیچیده را پیچیده‌تر می‌کند. این موانع سازمانی، به محیطی کمک می‌کند که در آن، عوامل سیاسی ممکن است به‌طور نامتناسبی بر تصمیم‌گیری‌ها تأثیر بگذارند و چالش‌های بیشتری را برای دستیابی به عدالت و شایسته‌سالاری در انتصاب‌های مدیریتی ایجاد کنند. در نتیجه، این پژوهش گفتمان چالش‌های موجود در انتخاب و انتصاب مدیران را با برجسته‌کردن طیف وسیع‌تری از موضوعات گسترش می‌دهد. ناکارآمدی در مراکز ارزیابی، نارسایی در ابزارهای اندازه‌گیری، توجه نامتوازن به علم و تجربه، مدل‌های شایستگی سست، کاستی‌های سازمانی و مسائل رویه‌ای، در مجموع تصویری چندوجهی از پیچیدگی‌های موجود را ارائه می‌دهند. شناخت این چالش‌ها، برای اجرای بهبودهای هدفمند و تقویت فرایند انتصاب‌های مدیریتی شفاف‌تر، پاسخ‌گوتر و کارآمدتر در سیستم اداری ایران، ضروری است.

پیشنهادها

انتخاب و انتصاب مدیران در سیستم اداری فرایندی حائز اهمیت است که بر عملکرد و موفقیت یک سازمان تأثیر بسزایی دارد. با این حال، این فرایند بدون چالش و معایب نیست. از تأثیرهای سیاسی گرفته تا استفاده نادرست از ابزارهای اندازه‌گیری و... سازمان‌ها اغلب با موانع مختلفی در هنگام انتصاب رهبران توانا دست‌وپنجه نرم می‌کنند. هدف نهایی، ارائه پیشنهادها و راه‌حل‌های عملی، برای رفع ۹ چالش و معایب کلیدی است که معمولاً در انتخاب و انتصاب مدیران سازمان‌ها با آن مواجهند. این توصیه‌ها برای افزایش شفافیت، حرفه‌ای بودن و اثربخشی فرایند انتخاب مدیریت طراحی شده‌اند و در نهایت، سازمان‌های قوی‌تر و کارآمدتر را پرورش می‌دهند و راه را برای بهبود انتصابات مدیریتی در سیستم‌های اداری هموارتر می‌کنند.

جدول ۴. پیشنهادها

چالش‌ها و آسیب‌ها	پیشنهادها
نفوذ و پویایی سیاست	ایجاد کمیته مستقل مسئول انتصاب مدیران و کاهش مداخلات سیاسی
مراکز ارزیابی ناکارآمد و غیرحرفه‌ای	ارتقای کیفیت و حرفه‌ای بودن مراکز ارزیابی با ارائه آموزش‌های جامع به ارزیابان ارزیابی و نظارت منظم بر عملکرد مراکز ارزیابی برای اطمینان از اثربخشی آن‌ها همکاری بین مراکز ارزشیابی و مؤسسه‌های دانشگاهی، برای پیاده‌سازی آخرین تحقیقات و بهترین شیوه‌ها در فرایند ارزیابی
ناکارآمدی و کافی نبودن ابزارهای اندازه‌گیری	وارد کردن ذی‌نفعان در توسعه و سنجش اثربخشی ابزارهای اندازه‌گیری به‌روزرسانی و اصلاح ابزارهای اندازه‌گیری با توجه به نیازهای سازمانی در حال تحول و استانداردهای صنعت
کفۀ نامتوازن ترازوی علم و تجربه	ایجاد دستورالعمل‌هایی روشن برای سنجش اهمیت صلاحیت‌های علمی و تجربه در نقش‌های مختلف مدیریتی

ادامه جدول ۴

چالش‌ها و آسیب‌ها	پیشنهادها
پیوند سست مدل‌های شایستگی با سایر معیار	استفاده از مدل‌های شایستگی به‌عنوان معیار پایه، اما نه به‌عنوان تنها عامل تعیین‌کننده انتخاب و انتصاب افراد در پُست‌های مدیریتی
	استفاده از معیارهای مرتبط دیگر، مانند تناسب فرهنگی در کنار ابزار شایستگی
کاستی‌های سازمانی	ایجاد یک سازمان نظام مدیریت
	اجرای سیستم نظارت دقیق‌تر و شفاف‌تر برای مدیران
	تقویت بخش‌های نظارتی در انتخاب و انتصاب
عدم پاسخ‌گویی و شفافیت	انتشار فرایند انتخاب، معیارها و نتایج برای اطمینان از شفافیت
	ایجاد کانال‌هایی برای گزارش و رسیدگی به هر گونه نگرانی یا شکایت مربوط به فرایند انتخاب
مدیریت و استفاده مؤثر از منابع	ایجاد و به‌روزرسانی پایگاه داده جامع از افراد مستعد برای گسترش مجموعه داوطلبان واجد شرایط
مسائل رویه‌ای و فرایندی	تلاش بر تغییر بینش در خصوص اجرای دستورالعمل‌ها توسط سازمان‌ها

* توجه به این نکته ضروری است که برای چالش‌های انتخاب و انتصاب مدیران در سیستم اداری راه حل یکسانی وجود ندارد. بهترین رویکرد بسته به زمینه خاص هر کشور یا سازمان متفاوت خواهد بود.

محدودیت پژوهش

از محدودیت‌های پژوهش، می‌توان به دسترسی به افراد مصاحبه‌شونده و داشتن زمان کافی برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های پژوهشگران اشاره کرد. همچنین از آنجایی که این پژوهش به‌دنبال شناسایی چالش‌های انتخاب و انتصاب مدیران است، ارائه راه‌کارهای عملی برای رفع این چالش‌ها، به مطالعات تکمیلی و بررسی ابعاد مختلف موضوع نیازمند است.

منابع

- جعفرپور، محمود؛ حسنی مقدم، صادق و یاراحمدی، محسن (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور. *دوماهنامه بررسی‌های بازرگانی*، ۴(۴۱)، ۵۶-۷۱.
- جوادی فرد، فاطمه؛ امیرکبیری، علیرضا و دهگان، محمود (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل شایستگی مدیران شهرداری تهران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۱۰۲-۱۲۶.
- حراقی، مسعود و درویشی، علی (۱۳۹۸). ارائه مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۴)، ۵۱-۸۵.
- عبد صبور، فریدون (۱۳۹۲). ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان. *مطالعات منابع انسانی*، ۳(۴)، ۲۱-۴۴.
- فرهادی نژاد، محسن؛ لیلی دوست، فاطمه و حسانی، محسن (۱۴۰۱). بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۲(۲)، ۸۵-۱۱۰.
- قاسمی، شاهرخ؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ جزنی، نسرین؛ صیاد، سعید و حسن زاده، علیرضا (۱۴۰۱). الگوی انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی ناظر بر بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۱۰(۳۷)، ۴۲-۷۲.

- قرآنی، سیدفرامرز و کریمی طاهر، رسول (۱۳۹۰). تصمیم‌گیری برای انتخاب مدیران با اولویت بندی فازی بر اساس مدل شایستگی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱(۱)، ۴۱-۶۸.
- نادری خورشیدی، علیرضا؛ نیکوکار، غلامحسین و کرمی، محسن (۱۳۸۸). طراحی الگوی انتصاب مدیران. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱(۴)، ۹۱-۱۱۳.

References

- Abd Sabour, F. (2012). Presenting the model of conceptualization and pathology of meritocracy in the organization. *Human Resource Studies*, 3(4), 21-44. (in Persian)
- Azmy, S. E. (2018). Recruitment strategy to hire the best people for organization. *Journal of Management and Leadership*, 1(2).
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Clarke, V. & Braun, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. *Thematic Analysis*, 1-100. DOI: <https://doi.org/10.1177/1035719X211058251>
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*, 3, 222-248.
- Faramarzi, S., Sepahvand, R., Vahdati, H., Nazripour, A. H., & Mirahaed, H. T. (2019). Presenting a manager selection pattern based on competence: A case study of Shahrekord and Isfahan Universities of Medical Sciences. *Journal of Shahrekord University of Medical Sciences*, 21(2), 104-109. DOI: <http://dx.doi.org/10.34172/jsums.2019.18>
- Farhadinejad, M., Lili Dost, F. & Hassani, M. (2022). Examining the current situation and drawing the optimal situation of the appointment system in Iran's government organizations. *Organizational resource management researches*, 12(2), 85-110. (in Persian)
- Fefta Wijaya, A., Kartika, R., Zauhar, S. M. (2021). Challenges of Meritocracy Vs Mediocrity on the Placement of Senior Officials of Indonesia's Civil Servants Apparatus. *Psychology and education*, 58(3), 1094-1112. DOI: <https://doi.org/10.17762/pae.v58i3.3104>
- Ghasemi, Sh., Memarzadeh Tehran, Gh., Jazni, N., Sayad, S. & Hassanzadeh, A. (2022). The pattern of selection of managers of state-owned companies based on clauses 3 and 4 of the general policies of the administrative system. *Strategic and macro policies*, 10(37), 42-72. (in Persian)
- Haraghi, M. & Darvishi, A. (2018). Providing a model for selecting professional managers of government organizations. *Organizational Behavior Studies*, 8(4), 51-85. (in Persian)
- Hickman, E. (2021). The problems with appointing on merit: A human capital analysis. *Journal of Corporate Law Studies*, 21(1), 109-134. DOI: <https://doi.org/10.1080/14735970.2020.1844536>
- Jafarpour, M., Hosni Moghadam, S. & Yarahamdi, M. (2022). Pathology of the ways of appointing business managers in state-owned companies of the country, *Bimonthly Journal of Business Studies*, 4(41), 56-71. (in Persian)

- Javadifard, F., Amirkabiri, A., Dehgan, M. (2021). Designing and explaining the competence model of Tehran municipality managers. *Human Resource Studies*, 11(1), 102-126. (in Persian)
- Kapur, R. (2018). Recruitment and Selection. *International Journal of Advancement in Social Science and Humanity*.
- Kleinmann, M., & Ingold, P. V. (2019). Toward a better understanding of assessment centers: A conceptual review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 349-372.
- Knorr, M., Hissbach, J. & Hampe, W. (2018). Interviews, Multiple Mini-Interviews, and Selection Centers. *Selection and recruitment in the healthcare professions: research, theory and practice*, 113-138.
- Korani, F., Karimi Taher, R. (2011). Decision making to select managers with fuzzy prioritization based on competency model. *Human Resource Studies*, 1(1), 41-68. (in Persian)
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Lopes, A. V. & Vieira, D. M. (2020). Appointments for commissioned posts and interest groups: Uses, motivations, and challenges presented in recent research. *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 26(2), 439-462.
- Mohamed Al-Saba, R.A.Q. (2022). Evaluation of the implementation of merit criteria in the selection of senior bureaucratic officials in Egypt. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(5), 417- 434. <https://doi.org/10.1108/JHASS-07-2021-0123>
- Mohammad, A. (2020). *A review of recruitment and selection process*. Available in: https://www.researchgate.net/publication/341787517_A_Review_of_recruitment_and_selection_process
- Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli, Y. (2022). Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices. *Journal of Management Development*, 41(1), 24-50. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0048>
- Naderi Khurshidi, A., Nikokar, Gh. & Karmi, M. (2009). Designing a pattern for appointing managers. *Human Resource Management Research*, 1(4), 91-113. (in Persian)
- Nash, A. N. (1966). Development of an SVIB key for selecting managers. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 250. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/recruitment-factsheet/>
- Nieman, S. (2023). Thematic analysis: A practical guide. *Qualitative Social Work*, 22(3), 606-608. DOI: <https://doi.org/10.1177/14733250231170275>
- Pak, D. & Kozhakhmet, S. (2020). The evaluation of assessment centers, structured interviews, and personality tests as the methods of personnel selection in HRM. *Global Scientific Journal*, 8(6).
- Salman, M., Ganie, S. A. & Saleem, I. (2020). The concept of competence: A thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>

- Shivanjali, S. M. & Tripti, S. (2019). Competency mapping, a strategic perspective in employee retention. *International Journal of Recent Technology & Engineering*, 8(2). DOI: <http://www.doi.org/10.35940/ijrte.A2196.078219>
- Stephen, E. G., Cinjel, D. N., Apikins, M. W. & Samuel, I. A. (2018). Recruitment, Selection, and Placement of Human Resources. *International Civil Service Commission*, 188- 200.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J., & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421-439. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369>
- Vincent, V. (2019). 360° recruitment: A holistic recruitment process. *Strategic HR Review*, 18(3), 128-132. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2019-0006>