

## مقاله پژوهشی

# آسیب‌شناسی شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور

دریافت: ۱۴۰۱/۴/۱۲

پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۲۵

محمود جعفرپور<sup>۱</sup> (نویسنده مسئول)  
صادق حسینی مقدم<sup>۲</sup> / محسن یاراحمدی<sup>۳</sup>

## چکیده

مهم‌ترین آسیب‌های رفتاری بوده است. علاوه بر این (۱) عدم استفاده از الگوی علمی و مدون در انتصاب مدیران، (۲) دقیق و جامع نبودن شاخص‌های سنجش توانایی‌های افراد جهت تصدی پست‌های مدیریت بازرگانی مانند تسلط بر قوانین بازرگانی و گمرکی و (۳) عدم انطباق و همخوانی بین تخصص افراد انتصاب شده با تخصص بازرگانی، به عنوان مهم‌ترین آسیب‌های ساختاری در فرایند انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور شناسایی شدند. نتایج پژوهش نشان داد که آسیب‌های ساختاری در فرایند انتصاب مدیران از یک‌سو میزان تأثیرپذیری سازمان از آسیب‌های محیطی را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر وقوع آسیب‌های رفتاری را در این حوزه تسهیل و تسریع می‌کند.

هدف اصلی پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور بوده که جهت تحقق این مهم از الگوی آسیب‌شناسی سه‌شاخگی؛ از روش تحقیق ترکیبی و جهت گردآوری داده‌های کیفی و کمی به ترتیب از مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته بهره برده شد. نتایج پژوهش نشان داد که: (۱) غلبه فضای سیاسی و وابستگی انتخاب مدیران بازرگانی به جریان‌های سیاسی و (۲) دخالت شخصیت‌های حقیقی و حقوقی غیرمرتبط در فرایند انتخاب مدیران، از جمله مهم‌ترین آسیب‌های محیطی در فرایند انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور بوده است. همچنین (۱) اجرای سلیقه‌ای دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها در انتصاب مدیران بازرگانی، (۲) انتخاب افراد مطیع و (۳) اولویت داشتن افراد همسو یا همانند در فرایند انتخاب شدن،

طبقه‌بندی JEL: M10, M12

آسیب‌شناسی / مدیران بازرگانی / انتخاب / انتصاب / شرکت دولتی / مدل سه‌شاخگی

## ۱. مقدمه: طرح مسأله

خصوصی در اقتصاد ایران بین ۱۰ تا ۱۵ درصد برآورد شده است. همچنین بر اساس بررسی‌های انجام شده که به تفکیک در جدول (۱) ارائه شده است، ۳۶۰۱ دستگاه اجرایی فعال در کشور وجود دارد که در این میان، تعداد مدیران در سطح معاون وزیر، ۸۷۴ نفر؛ تعداد مدیران ستادی و استانی تا سطح رئیس اداره، ۱۴۵۱۹۹ نفر و تعداد مدیران واحدهای عملیاتی نیز ۲۹۶۳۳۶ نفر می‌باشد. از این رو به ازای هر ۳۲۰ نفر در کشور، یک مدیر دولتی وجود دارد؛ این در حالی است که در ژاپن به ازای هر ۱۰ هزار نفر یک مدیر دولتی اشتغال به کار دارد (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۸).

پرداختن به نحوه انتخاب و انتصاب مدیران در کشور و آسیب‌شناسی آن، از جمله مسائل مدیریتی مختص کشورمان می‌باشد که در کشورهای توسعه‌یافته و با ساختار اقتصاد آزاد که سهم دولت و ارکان حاکمیت در اداره اقتصاد آن‌ها ناچیز است، کمتر مورد بحث بوده است. چراکه بخش قابل توجهی از اقتصاد کشورمان، دولتی بوده و توسط دولت و نهادهای حاکمیتی اداره می‌شود. به طوری که بر اساس برآوردهای انجام شده در سال ۱۳۹۶، سهم دولت از اقتصاد ایران ۶۷٫۱ درصد و بر اساس ارزیابی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران در سال ۱۴۰۰، سهم بخش

جدول ۱- تعداد دستگاه‌های اجرایی فعال در کشور و نحوه توزیع مدیران در سازمان‌های دولتی (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۸)

تعداد (نفر)	توزیع مدیران در سازمان‌های دولتی	تعداد	دستگاه‌های اجرایی فعال در کشور
۸۷۴	مدیران در سطح معاون وزیر	۱۷۰۸	وزارتخانه‌ها، موسسات و شرکت‌های دولتی
۱۴۵۱۹۹	مدیران ستادی و استانی تا سطح رئیس اداره	۴۲	نهادهای غیردولتی و سازمان‌های تحت نظارت رهبری
۲۹۶۳۳۶	مدیران واحدهای عملیاتی	۵۹۵	موسسات و شرکت‌های تحت پوشش نهادهای غیردولتی
۴۴۲۴۰۹	جمع	۲۰	صندوق بازنشستگی
		۱۲۳۶	شهرداری‌ها
		۳۶۰۱	جمع

از اهمیت بیشتری برخوردار است. چراکه عملکرد مدیران بازرگانی شاغل در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی به صورت مستقیم و در کمترین زمان ممکن، بر شرایط کلان اقتصادی کشور از یک سو و زندگی آحاد جامعه در سطح خرد از سوی دیگر، تأثیرگذار خواهد بود. علاوه بر این تأثیرگذاری بر کارایی و عملکرد شرکت‌های دولتی نیز مستقیماً متأثر از عملکرد مدیران آن به‌ویژه مدیران حوزه تجارت و بازرگانی آن می‌باشد. مقایسه بودجه سالانه شرکت‌های دولتی با تولید ناخالص داخلی کشور (GDP) نشان می‌دهد این نسبت بین سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۶ حدود ۵۴ تا ۵۶ درصد بوده که به ۳۷ درصد در سال ۱۳۹۹ و ۳۳ درصد در سال ۱۴۰۰ رسیده است. این

با توجه به اشتغال این تعداد از مدیران در سازمان‌های دولتی کشور، مسأله نحوه انتخاب و انتصاب ایشان از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. در این رابطه هر چند طرح‌گزینش مدیران و کارگزاران کشور توسط مجلس شورای اسلامی اخیراً مورد بررسی قرار گرفته است، اما شواهد و قرائن حاکی از این است که در بحث فرایند انتخاب و گزینش مدیران به صورت خاص، نیاز به شناخت معیارهای دقیق‌تر از معیار گزینش عمومی کارکنان و همچنین نیاز به اراده جمعی و سیاسی برای اجرا دارد؛ چرا که در حوزه اجرا همواره با آسیب‌هایی مواجه بوده است. این موضوع در خصوص مدیران شاغل در حوزه بازرگانی شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی، به مراتب

بخش قابل توجهی از بودجه کشور توسط شرکت های دولتی، سهم شرکت های دولتی در تأمین درآمدهای مالیاتی کشور طی سال های ۱۳۸۹ الی ۱۳۹۹ روندی کاملاً نزولی داشته و به ۳٫۵ درصد در سال ۱۳۹۹ رسیده است که در جدول (۲) ارائه شده است.

در حالی است که ۲۵ درصد از شرکت های دولتی در سال ۱۳۹۹، زیان ده بوده اند و از سوی دیگر بر اساس گزارش های مراجع رسمی در سال ۱۳۹۹ (گزارش تفریح بودجه، ۱۳۹۹) در میزان سود، درآمد و هزینه های بودجه شرکت های دولتی ۱۳۷ درصد انحراف رخ داده است. همچنین به رغم مصرف

جدول ۲- روند درآمدهای مالیاتی شرکت های دولتی طی سال های ۱۳۸۹-۱۳۹۹

سال	۱۳۸۹	۱۳۹۰	۱۳۹۱	۱۳۹۲	۱۳۹۳	۱۳۹۴	۱۳۹۵	۱۳۹۶	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹
درآمدهای مالیاتی (%)	۱۲	۹	۷	۷	۵	۴	۵	۶	۵	۴	۳٫۵

شایسته سالاری در سطح مدیران حرفه ای سازمان های دولتی پرداختند. یافته های ایشان نشان داد که بین سه عامل بازدارنده پارتی بازی، نابرابری فرصت و سطحی نگری و استقرار نظام شایسته سالاری رابطه معنی داری وجود دارد. در پژوهش محمد قاسمی و همکاران (۱۳۹۲)، نیز دشواری ها و چالش های استقرار برنامه جانشین پروری در نظام اداری ایران مورد بررسی قرار گرفت و محققان دریافتند که فقدان پشتیبانی مدیریت عالی، عدم انطباق برنامه جانشین پروری با برنامه های استراتژیک سازمان، عدم ثبات مدیریت، تشریفات زائد اداری، دیدگاه سنتی، دیربازده بودن و عدم شفافیت در اجرای طرح، از جمله چالش های استقرار برنامه جانشین پروری است. اما آنچه چندان مورد توجه محققان و پژوهشگران قرار نگرفته است، آسیب شناسی شیوه های انتصاب مدیران در کشور به ویژه مدیران شاغل در پست های بازرگانی در شرکت های دولتی کشور می باشد؛ اینکه در انتصاب این دسته از مدیران کلیدی در شرکت ها و سازمان های دولتی، چه آسیب ها و چالش هایی وجود دارد. بر این اساس آنچه در پژوهش حاضر مورد مطالعه قرار گرفته است، آسیب شناسی شیوه های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت ها و سازمان های دولتی ایران بوده است؛ آسیب هایی که متناسب با ماهیتشان می توانند در سه دسته محتوایی (رفتاری)، ساختاری و محیطی (زمینه ای) طبقه بندی شده و مورد مطالعه قرار گیرند.

از سوی دیگر بررسی سوابق پژوهش های انجام شده در کشورمان در حوزه انتخاب و انتصاب مدیران نشان می دهد که پژوهش ها عمدتاً بر ارائه الگو و یا توسعه الگوهای جانشین پروری تمرکز داشته و کمتر به موضوع آسیب شناسی انتصاب و انتخاب مدیران پرداخته است. برای مثال صدیقه طوطیان اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین پروری پرداختند. نتایج پژوهش ایشان نشان داد که موانع ساختاری، رفتاری، سازمانی و مدیریتی به ترتیب از موانع مؤثر در استقرار نظام جانشین پروری به شمار می آید. مجتبی شاهنوشی و میترا دادخواه (۱۳۹۵) نیز به بررسی موانع تحقق شایسته سالاری در سازمان های دولتی پرداختند. نتایج پژوهش ایشان نشان داد که ساختار نامناسب و ویژگی های شخصیتی از جمله عوامل درون سازمانی و گرایش های فرهنگی نامناسب، قانون گریزی و سیاسی کاری، از جمله عوامل برون سازمانی مؤثر بر عدم تحقق شایسته سالاری در سازمان های دولتی می باشد. ابوالحسن فقیهی و محمد ذاکری (۱۳۹۳)، در پژوهش خود به آسیب شناسی استقرار جانشین پروری مدیران در سازمان های دولتی ایران پرداختند. یافته های این پژوهش حاکی از آن بود که در کشور ما به لحاظ ساختاری، زیرساخت های لازم جهت پیاده سازی مطلوب یک نظام جانشین پروری وجود ندارد. رهنورد و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهش خود به شناسایی عوامل بازدارنده استقرار نظام

## الف. انتصاب و شایسته‌سالاری در سازمان

وقتی صحبت از انتصاب به میان می‌آید، مفهوم شایستگی به ذهن متبادر می‌شود. ایده شایسته‌سالاری زمانی که مایکل یانگ برای اولین بار این اصطلاح را در سال ۱۹۵۸ ابداع کرد، مورد توجه بسیاری قرار گرفت (پوچارون و بریلانتس، ۲۰۱۳؛ ایمبروسکیو، ۲۰۱۶). لیکن برای اولین بار در تحقیقات مک‌کلند مورد استفاده قرار گرفت. شایسته‌سالاری در لغت به معنای پیشرو بودن در لیاقت و شایستگی‌ها است، اما در اصطلاح به انتخاب شایسته بر اساس توانمندی‌های معنوی، علمی و فنی، اجرایی و تجربه کاری تعبیر شده است (میرمحمدی، ۱۳۹۲). هرچند نباید از خاطر دور داشت که تاکنون توافق واحدی برای تعریف شایستگی صورت نگرفته و تعاریف متعددی از آن ارائه شده است. بر اساس یک تعریف، شایستگی در سازمان، به مجموعه‌ای از ترکیبی از دانش و مهارت‌هایی اشاره دارد که کارکنان برای دستیابی به عملکرد برتر به آن‌ها نیاز دارند (مولدر، ۲۰۰۷؛ بهاردواج، ۲۰۱۳) و به‌طور خاص به مهارت‌ها، دانش، خصوصیات شخصی و رفتارهای مورد نیاز سازمان گفته می‌شود که مبتنی بر آن، افراد به‌طور مؤثری در سازمان نقش ایفا می‌کنند و به آن کمک می‌کنند تا اهداف استراتژیک خود را برآورده کند (لوکیا و لپسینگر، ۱۹۹۹). براون و همکارانش (۲۰۱۸)، شایستگی را به‌عنوان بسیج کردن، یکپارچه کردن و انتقال دانش، مهارت و منابع به‌منظور رسیدن به عملکرد برنامه‌ریزی شده و افزودن ارزش اجتماعی و اقتصادی به سازمان و افراد تعریف کرده‌اند.

هونگ‌یو (۲۰۱۷)، شایستگی را دسته‌ای از ویژگی‌های تسهیل‌گر شامل دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها یا خصوصیات فردی می‌داند که به سازمان در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردهایش در محیط رقابتی کمک می‌کند. از نظر ریویزد (۲۰۱۴)، شایستگی صرفاً انجام وظایف نیست، بلکه اقدامات رفتاری مورد نیاز کارکنان برای کاربرد

دانش عمیق و وسیع خود، ریسک‌پذیری و توان سازگاری با تغییرات محیطی به‌طور شایسته است. به عقیده لیکاما (۲۰۱۵)، می‌توان به پنج نوع ویژگی مشترک در تعاریف شایستگی اشاره کرد که عبارت‌اند از: انگیزه‌ها و صفات، خودپنداری، نقش‌های اجتماعی و دانش افراد. از نگاه وی خصیصه و انگیزه، ویژگی‌هایی هستند که بیشتر در فرد پنهان بوده و در عمق و توده مرکز شخصیت وی قرار می‌گیرند. این بخش از شخصیت به‌سختی قابل ارزیابی، رشد و توسعه است. بنابراین انتخاب این‌گونه افراد با چنین شخصیت‌هایی برای سازمان بسیار اثربخش خواهد بود. از سوی دیگر و بر اساس برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی کشور (مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۱ مورخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری)، «شایستگی» به مجموعه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های تعیین شده اطلاق می‌شود که به یک فرد امکان می‌دهد تا بتواند وظایف مدیریتی را پس از احراز پست مدیریت و یا ارتقاء به سطوح بالاتر، به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد. نیمرخ شایستگی نیز نگاره‌ای است مستند که بر اساس شایستگی‌ها و ارزیابی وضع موجود افراد، کمبودهای دانشی، مهارتی و نگرشی آنان را برای آمادگی پذیرش پست‌های مدیریتی و یا ارتقاء به سطوح بالاتر، نشان می‌دهد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲).

از سوی دیگر، ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر شاهد تحولاتی در حوزه تعریف وظایف و مشاغل مبتنی بر نظام شایستگی بوده که این موضوع همان‌طور که قبلاً به‌نوعی اشاره شد با مفهوم عملکرد برتر سازمان‌ها پیوند خورده است (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲؛ هونگ‌وی، ۲۰۱۷؛ ناسیف، ۲۰۱۹). همچنین در سیستم‌های اداری دولت‌ها، شایسته‌سالاری یک فرایند تعریف شده در سازمان است که مبتنی بر آن، مسئولیت بر اساس استعداد و توانایی به افراد داده می‌شود و انتصاب بدون در نظر گرفتن ارتباطات خانوادگی، امتیاز طبقاتی، دوستان، محبوبیت اجتماعی و یا قدرت سیاسی صورت می‌گیرد (سیلی، ۲۰۱۰)

در واقع، سیستم شایسته‌سالاری مظهري از دموکراسی و یکی از اصول نوظهوری است که بر برابری فرصت برای همه تأکید می‌کند و در آن، افراد به دلیل عملکرد و ظرفیت‌های فردی خودشان به رسمیت شناخته می‌شوند و پاداش می‌گیرند که این اصل، از فرصت‌های موجود برای همه کسانی که صلاحیت خود را نشان داده‌اند ناشی می‌شود (باربوسا، ۲۰۱۴؛ گومارس و مارکونی، ۲۰۱۷). در جامعه مدرن، شایسته‌سالاری به اعضای گروه‌های مختلف در سطوح پایین اجتماع، اجازه می‌دهد تا در یک سیر رشد منطقی و تعریف شده به بهبود وضعیت اجتماعی و اقتصادی خود بیندیشند و به این مهم اعتقاد داشته باشند که هر کس در صورت رشد توانایی‌های لازم، شانس موفقیت خود را خواهد داشت (ویدرکهر و همکاران، ۲۰۱۵). در سازمان‌های دولتی اما حوزه‌های شایستگی برای مدیران مشتمل بر پنج حوزه شایستگی وظیفه‌ای، شایستگی حرفه‌ای در امور موضوعی، شایستگی حرفه‌ای در امور اداری، شایستگی سیاسی و شایستگی اخلاقی است. اگرچه حوزه‌های شایستگی برای افراد غیرمدیر یکسان است اما از آنجاکه مدیران دولتی، کارکنانی داشته و مسئولیت‌های رسمی بیشتری دارند، محتوای شایستگی‌های خاص آن‌ها متفاوت از شایستگی‌های سایر مستخدمان عمومی است. به‌زعم

ویرتانه در میان پنج حوزه شایستگی، شایستگی وظیفه و شایستگی حرفه‌ای، محسوس‌ترین شایستگی‌ها محسوب می‌شود (ویرتانه، ۲۰۰۰).

ب. نحوه انتخاب و انتصاب مدیران در قوانین و مقررات کشور طی دو دهه اخیر، سه دستورالعمل برای «انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای» و یک دستورالعمل به‌منظور «آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی» توسط شورای عالی اداری تصویب و جهت اجرا ابلاغ شده است که مشخصات کلی آن‌ها در جدول (۳) ارائه شده است:

- الف. دستورالعمل «ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران» مصوب ۱۳۸۲/۰۱/۱۱
- ب. دستورالعمل «انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای کلیه دستگاه‌های اجرایی کشور» مصوب ۱۳۹۰/۰۳/۲۳
- پ. «اصلاحیه دستورالعمل شایستگی‌های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای» مصوب ۱۳۹۱/۱۱/۱۵
- ت. «برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی» مصوب ۱۳۹۱/۱۱/۱۵
- ج. دستورالعمل «نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای» مصوب ۱۳۹۵/۰۲/۲۷

جدول ۳- دستورالعمل‌های مرتبط با انتخاب مدیران حرفه‌ای در کشور (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲)

عنوان دستورالعمل	مشخصات	مرجع تصویب	دامنه شمول	آخرین وضعیت
ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران	بخشنامه ۱۹۰۱/۱۴۲۶ تاریخ ۱۳۸۲/۰۱/۱۱ - ماده ۱۳	شورای عالی اداری	مدیران مشمول ارزیابی مشاغل مدیران، مدیران شرکت‌های دولتی، رؤسای ادارات و هم‌ترازان آن‌ها (مدیران میانی و عملیاتی) در کلیه دستگاه‌های فوق‌الذکر	منسوخ
انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای کلیه دستگاه‌های اجرایی کشور	بخشنامه ۲۰۶/۶۶۴۳ تاریخ ۱۳۹۰/۰۳/۲۳ - ماده ۶ و تبصره ۹	شورای عالی اداری	تمامی عناوین پست‌های مدیریتی و سرپرستی دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری با رعایت مستثنیات ماده (۱۱۷) آن به‌استثناء سمت‌های مدیریت سیاسی موضوع ماده (۷۱) قانون مدیریت خدمات کشوری و هم‌ترازان آنان.	منسوخ
اصلاح دستورالعمل شایستگی‌های عمومی و تخصصی و نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای	بخشنامه ۲۰۶/۹۱/۴۲۴۷۲ تاریخ ۱۳۹۱/۱۱/۱۵ - تبصره ۲	شورای عالی اداری	تمامی عناوین پست‌های مدیریتی و سرپرستی دستگاه‌های اجرایی	منسوخ

عنوان دستورالعمل	مشخصات	مرجع تصویب	دامنه شمول	آخرین وضعیت
برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی	مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۱ مورخ ۱۳۹۳/۰۹/۰۵ - ماده ۱۹ تبصره ۶	شورای عالی اداری	ارتقاء شایستگی مدیران کشور	جاری
نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای	بخشنامه ۵۷۹۰۹۵ - تاریخ ۱۳۹۵/۰۲/۲۷ - ماده ۷ تبصره ۵	شورای عالی اداری	تمامی عناوین سمت‌های مدیریتی دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری به استثناء سمت‌های مدیریت سیاسی موضوع ماده (۷۱) قانون مذکور و هم‌ترازان آنان	جاری

احراز دو دسته شرایط عمومی و تخصصی می‌باشد که شرایط عمومی به شرح جدول (۴) می‌باشد.

شرایط تخصصی احراز پست‌های مدیریتی نیز در دستورالعمل تشریح شده است. به طوری که دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند شرایط و شایستگی‌های تخصصی مدیران و سازوکار احراز آن‌ها را متناسب با مأموریت، ویژگی‌ها و ماهیت وظایف مشاغل اختصاصی دستگاه، به تفکیک سطوح مدیریتی تدوین و به تصویب شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه برسانند. بنابراین شرایط تخصصی احراز پست‌های مدیریتی از جمله پست‌های مرتبط با فعالیت‌های بازرگانی در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی، کاملاً تعریف و تحدید شده نمی‌باشد. علاوه بر این، فرایند انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس دستورالعمل مذکور شامل هفت مرحله بدین شرح می‌باشد: (۱) احراز شرایط عمومی و تخصصی، شایستگی‌های عمومی مدیریتی، صلاحیت اعتقادی و اخلاقی و رفتاری افراد و شایستگی‌های تخصصی مدیران توسط واحد منابع انسانی و یا عناوین مشابه در دستگاه اجرایی؛ (۲) ارسال پرونده و دیگر مستندات و مدارک مربوط به فرد منتخب از سوی واحد منابع انسانی و یا عناوین مشابه در دستگاه اجرایی به کمیته سرمایه برای تأیید؛ (۳) بررسی و تطبیق مستندات با ضوابط مربوط توسط کمیته سرمایه انسانی؛ (۴) صدور مجوز توسط کمیته سرمایه انسانی برای انتصاب؛ (۵) اخذ تأییدیه از مراجع قانونی ذی‌ربط؛ (۶) اخذ تأییدیه مقام مجاز دستگاه اجرایی و (۷) صدور حکم توسط مراجع قانونی ذی‌ربط. این در حالی است که شواهد و مستندات مبنی

بر اساس آخرین دستورالعمل نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای که در حال حاضر معتبر می‌باشد (شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۰۲/۲۷)، مدیران حرفه‌ای به چهار گروه تقسیم شده‌اند:

(۱) مدیران ارشد: آن دسته از مدیرانی که وظیفه سیاست‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه را در واحدهای ستادی به عهده دارند.

(۲) مدیران میانی: آن دسته از مدیرانی که وظیفه هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی (مقامات) و یا مدیران ارشد را در واحدهای ستادی به عهده دارند؛ مانند مدیران کل و معاونین آنان، معاونین سازمان‌ها، مؤسسات دولتی و مراکز مستقل و سمت‌های مدیریتی هم‌سطح آن‌ها.

(۳) مدیران پایه: آن دسته از مدیرانی که وظیفه اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی را در واحدهای ستادی بر عهده دارند؛ مانند رؤسای ادارات، رؤسای گروه‌ها و سمت‌های مدیریتی هم‌سطح آن‌ها.

(۴) مدیران عملیاتی: شامل مدیران آن دسته از واحدهای عملیاتی یا اجرایی دستگاه‌های اجرایی نظیر مدارس، بیمارستان‌ها، ورزشگاه‌ها، موزه‌ها، مراکز فنی و حرفه‌ای و مراکز نگهداری معلولین هستند که تولید، تأمین و ارائه خدمات اصلی و نهایی دستگاه را به عهده دارند.

بر این اساس، مدیران بازرگانی شاغل در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی ممکن است در هر یک از چهار گروه مدیران ارشد، میانی، پایه و عملیاتی قرار گیرند. همچنین در دستورالعمل مذکور، شرایط تصدی پست‌های مدیریتی،

جدول ۴- شرایط عمومی احراز پست‌های مدیریتی در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی بر اساس آخرین بخشنامه

سطح مدیریت	حداقل تجربه خدمت دولتی مرتبط	تجربه در سمت مدیریتی سطح قبل	سطح مدیریتی پیش‌نیاز	نمونه شایستگی‌های عمومی مدیریتی مورد ارزیابی
مدیریت عملیاتی	۳ سال	-	-	مسئولیت‌پذیری، مهارت‌های ارتباطی، آینده‌نگری و تفکر راهبردی، هدف‌گرایی و هدایت عملکرد، نظارت و کنترل
مدیریت پایه	۴ سال	-	-	مسئولیت‌پذیری، تیم و شبکه‌سازی، تفکر تحلیلی و حل مساله، هدف‌گرایی و هدایت عملکرد، تعهد و تعلق سازمانی
مدیریت میانی	۶ سال	حداقل ۳ سال	مدیریت پایه/ عملیاتی	علاوه بر شایستگی سطح قبل: مهارت‌های ارتباطی، نظارت و کنترل، نوجویی و تفکر خلاق
مدیریت ارشد	۱۰ سال	حداقل ۴ سال	مدیریت میانی	علاوه بر شایستگی سطح قبل: آینده‌نگری و تفکر راهبردی، کل‌نگری و نگرش فرایندی، برنامه‌ریزی و هماهنگی

### ۳. روش تحقیق

پژوهش حاضر برحسب نوع داده‌های مورد استفاده، ترکیبی (آمیخته) است؛ چراکه داده‌های کیفی در فاز نخست، گردآوری و مورد بهره‌برداری قرار گرفت و در فاز دوم از داده‌های کمی استفاده شد. همچنین پژوهش حاضر برحسب نتیجه، کاربردی و برحسب هدف، اکتشافی بوده است. جامعه آماری پژوهش نیز متناسب با ترکیبی بودن روش پژوهش، متشکل از دو بخش بوده است؛

**(الف) بخش کیفی:** به منظور شناسایی و احصای آسیب‌های موجود در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران تجاری و بازرگانی در شرکت‌های دولتی، جامعه آماری در این بخش، متشکل از دو گروه (۱) مدیران شاغل در سطوح عالی، میانی و عملیاتی سازمان‌های دولتی در دسترس و (۲) اساتید و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی بوده است. «داشتن تجربه کاری مرتبط در حوزه تجاری و بازرگانی» یکی از شرط‌های ورود مصاحبه‌شوندگان به پژوهش بوده است. همچنین در این بخش از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. این روش به استنباط معنایی خاص از متن، از طریق طبقه‌بندی کلمات و پی بردن به شباهت‌ها، افتراق‌ها و روابط بین آن‌ها توجه دارد (مومنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). روش

تحلیل محتوای کیفی با دو رویکرد استقرایی و قیاسی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تحلیل محتوا با رویکرد استقرایی که در این مطالعه استفاده شده است، بیشتر به دنبال تقلیل اطلاعات و ارائه توصیفی دقیق پیرامون یک موضوع است و هدف از به‌کارگیری آن، کمک به پدید آمدن یافته‌های تحقیق از طریق توجه به مضامین مسلط و متداول در داده‌ها است (توماس، ۲۰۰۶). مراحل رویکرد استقرایی شامل کدگذاری باز، دسته‌بندی آن‌ها و درنهایت تولید مفاهیم است (الوی و کینگ، ۲۰۰۸). این امر بدان معناست که محقق با رجوع به داده‌های مورد مطالعه، به تدریج آن‌ها را خلاصه می‌کند تا در نهایت به اصلی‌ترین مفاهیم و مضامین مرتبط با موضوع تحقیق دست پیدا کند (تبریزی، ۱۳۹۱). به‌طورکلی مراحل که در تحلیل محتوای کیفی برای رسیدن به پاسخ سؤالات و فرضیات پژوهش باید طی کرد، سه مرحله اصلی شامل (۱) آماده شدن برای تحلیل، (۲) سازمان‌دهی و (۳) گزارش نتایج است که در قالب شش گام فرعی (۱) مشخص کردن مسئله تحقیق؛ (۲) تدوین سؤالات و اهداف؛ (۳) تعریف متغیرها؛ (۴) نمونه‌گیری و انتخاب واحد تحلیل؛ (۵) کدگذاری و مقوله‌بندی و (۶) تحلیل و استنباط نتایج است که در انجام فرایند تحلیل محتوا باید طی شود (مومنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). در پژوهش

حاضر، با توجه به گام‌های اول و دوم، تعریف مسئله و بیان سؤالات و اهداف اصلی پژوهش، تشریح و تبیین گردید که در بخش اول مقاله به آن پرداخته شد. در ادامه و در گام سوم که تعریف و مشخص کردن متغیرها می‌باشد، مفاهیمی که پژوهشگر به دنبال بررسی آن‌ها در متن است، باید به دقت روشن شوند که در مبانی نظری تحقیق گنجانده شد. در ادامه کار، با توجه به اینکه متداول‌ترین روش نمونه‌گیری در روش‌های کیفی، نمونه‌گیری هدفمند است، با در نظر داشتن اصل اشباع نظری داده‌ها، با ۱۵ نفر از متخصصان رشته مدیریت و ۲۵ نفر از مدیران اجرایی در سطوح مختلف عالی، میانی و عملیاتی،

مصاحبه صورت پذیرفت و طی آن، نمونه‌هایی انتخاب شدند که از نظر مسئله و اهداف پژوهش، غنی و تخصصی باشند (مومنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین برای طی کردن مرحله چهارم، متون مصاحبه‌های انجام‌شده تحلیل محتوا شدند. بعد از اجرای گام چهارم، مرحله بسیار مهم کدگذاری، مقوله‌بندی و جمع‌بندی صورت پذیرفت که در نهایت پس از مقوله‌بندی، نتایج مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و به صورت دسته‌بندی الگوی سه شاخگی ارائه گردید. بخشی از چند مصاحبه انجام شده و نمونه‌ای از کدهای مفهومی به دست آمده در جدول (۵) ارائه شده است.

**جدول ۵- نمونه‌ای از کدگذاری اولیه از متون مصاحبه‌ها**

کد باز	مفاهیم	متن مصاحبه
P-A-1	نبود روش مشخص در انتصاب مدیران	در فرایند انتخاب مدیران بازرگانی مبنا و روش مشخصی وجود ندارد.
P-A-2	سلیقه‌ای عمل کردن	در فرایند انتخاب و گزینش مدیران بیشتر سلیقه‌ها حاکم است
P-A-3	لزوم تدوین یک روش استاندارد و علمی	نیازمند یک روش استاندارد و علمی در فرایند گزینش مدیران هستیم.
P-A-4	غیرکاربردی بودن	بیشتر مدل‌های انتصاب به معنای واقعی قابلیت اجرا و کاربرد را ندارد.

پس از استخراج مفاهیم، مقوله‌ها و سپس ابعاد مشابه جدول (۶) احصاء شد.

**جدول ۶- نمونه‌ای از دسته‌بندی مقوله‌ها و شکل‌گیری ابعاد**

بعد	مقوله	مفاهیم
آسیب‌های ساختاری	عدم استفاده از الگوی علمی و مدون در انتصاب مدیران بازرگانی	- نبود روش مشخص در انتصاب - سلیقه‌ای عمل کردن - لزوم تدوین یک روش استاندارد و علمی، غیرکاربردی بودن
	دقیق و جامع نبودن شاخص‌های سنجش توانایی‌های افراد جهت تصدی پست‌های مدیریت بازرگانی	- تعریف شاخص‌های غیردقیق - نگاه تک بعدی در انتخاب مدیران - پرننگ بودن برخی شاخص‌های غیر ضروری - نبود سنجش‌های علمی و منطقی در انتخاب مدیران
	عدم انطباق و همخوانی بین تخصص افراد انتصاب شده با تخصص بازرگانی	- تعریف نادرست از توانمندی‌های مدیران بازرگانی - نداشتن تجربه کافی در زمینه کسب و کار - بی‌توجهی به تحصیلات مرتبط
	فقدان نظام جانشین‌پروری (عدم سرمایه‌گذاری بر نیروهای موجود) به منظور تربیت مدیران بازرگانی	- بی‌توجهی به آموزش‌های ضمن خدمت ویژه مدیران - بی‌توجهی به کادرسازی مدیران بازرگانی - آموزش‌های غیرمتناسب برای رشد مدیران بازرگانی



به منظور بررسی پایایی پژوهش، از روش کثرت‌گرایی در شیوه استفاده شد. در کثرت‌گرایی در شیوه که بازآزمودن کار است، سه مصاحبه از میان مصاحبه‌های انجام شده و کدگذاری شده، انتخاب و پس از ۱۵ روز، مجدد کدگذاری شدند که محاسبه انجام شده نشان از تشابه ۸۳٫۷۵ درصدی با کدگذاری قبلی داشت که در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول ۷- محاسبه پایایی بازآزمون در بخش کیفی پژوهش

ردیف	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	۲۰	۱۵	۵	۷۵ درصد
۲	۳۲	۲۷	۵	۸۴٫۳۷۵ درصد
۳	۲۸	۲۵	۳	۸۵٫۷ درصد
مجموع	۸۰	۶۷	۱۳	۸۳٫۷۵ درصد

شد. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، بالغ بر ۵۰ شاخص (آسیب) شناسایی شد که پس از تلفیق با شاخص‌های حاصل از مبانی نظری، پرسشنامه اولیه طراحی شد. در گام بعد، روایی و اعتبار ابزار مورد سنجش قرار گرفت. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری بتواند خصیصه و ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد (خاکی، ۱۳۸۸). برای تعیین اعتبار پرسشنامه از روش اعتبار محتوا بهره برده شد. بدین منظور با بهره‌گیری از نظرات افراد مصاحبه‌شونده و همچنین تعدادی از اساتید مرتبط دانشگاهی، ابزار اصلاح و مورد تایید قرار گرفت. در ادامه، پایایی ابزار مورد سنجش قرار گرفت. پایایی به دقت و ثبات اندازه‌گیری در زمان‌های مختلف گفته می‌شود که برای محاسبه آن پنج روش وجود دارد (همان) که در این پژوهش برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود (صدقیانی و ابراهیمی، ۱۳۷۸). میزان ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ۰/۸۴۵ بوده است.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

آسیب‌شناسی سازمانی به بیان برادلی (۲۰۱۵)، مفهومی بسیار گسترده دارد که همه ابعاد داخلی و بیرونی محیطی که برای بقای سازمان تهدید جدی به حساب می‌آید را شامل می‌شود و تشخیص به موقع آن برای حفظ و رشد سازمان، امری لازم به حساب می‌آید؛ به طوری که اگر این آسیب‌ها درست و به موقع شناخته نشوند و راه‌کارهای درمانی مناسب و متناسب برای آن‌ها در نظر گرفته نشود، سازمان را به سمت فزاینده زودرس خواهند کشید و سیر قهقرایی را بر سازمان تحمیل خواهد نمود (پوراس و برگ، ۲۰۰۸). در رابطه با آسیب‌شناسی، الگوهای مختلفی مانند مدل هفت بعدی وایزبرد، مدل توسعه منابع انسانی، مدل آسیب‌شناسی هاریسون، مدل تحلیل سه‌شاخگی

همچنین برای آزمون روایی، مراحل هفت‌گانه پیشنهادی شامل تعیین موضوع، طراحی، شرایط مصاحبه، یادداشت‌برداری از مصاحبه، تجزیه و تحلیل، تایید و گزارش‌دهی، بررسی، آزمون و تایید شد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۴).

(ب) بخش کمی: به منظور ارزیابی و رتبه‌بندی آسیب‌های شناسایی شده فرایند انتخاب و انتصاب مدیران تجاری و بازرگانی، جامعه آماری در بخش کمی شامل همه مدیران ارشد و میانی یکی از وزارتخانه‌های اقتصادی دولت به تعداد ۸۵۰ نفر بوده است که به روش تصادفی خوشه‌ای، در سطح اطمینان ۹۹ درصد و با استفاده از فرمول کوکران، ۳۸۴ نفر تعیین شد. ابزار اصلی مورد استفاده جهت گردآوری داده‌های کمی پژوهش با توجه به فقدان ابزار استاندارد، پرسشنامه محقق ساخته بوده است. همان‌طور که پیشتر اشاره شد، جهت احصاء و شناسایی آسیب‌ها که به شکل‌گیری گویه‌های ابزار کمک کرد، علاوه بر مرور مبانی نظری و مطالعات کتابخانه‌ای، چهل مصاحبه باز نیز انجام

(ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری)، مدل چهار فریمی و مدل S7 مک‌کنزی، وجود دارد (قربانی‌زاده، ۱۳۹۶) که در این میان، الگوی سه‌شاخگی بیشتر در آسیب‌شناسی زمانی کاربرد دارد (پورعزت و سعدآبادی، ۱۳۹۱). در این الگو، آسیب‌ها در قالب سه‌شاخه تقسیم‌بندی و مطالعه می‌شوند (جعفرپور، ۱۳۹۷): (۱) شاخه ساختاری به مثابه ظرف و مربوط به مسیرها و کانال‌هایی است که فرایندها و عملیات سازمانی در آن‌ها جاری می‌شوند و قالب فیزیکی و مادی سازمان را تشکیل می‌دهند. (۲) شاخه رفتاری (محتوایی) مربوط به رفتارهای انسانی در سازمان می‌شود و کانون توجه به کارکردها و عملکردها است. (۳) شاخه محیطی (زمین‌های): همه عواملی که موجب برقراری، تنظیم و واکنش به موقع و مناسب سازمان نسبت به سیستم‌های اصلی‌تر را فراهم می‌آورند، زمینه یا محیط نامیده می‌شوند. بنابراین آسیب‌های زمین‌های یا محیطی آسیب‌هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و یا به عبارت سیستمی، واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های هم‌جوار محیطی‌اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند (جعفرپور، ۱۳۹۹).

با توجه به آنچه مورد اشاره قرار گرفت، تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده نشان داد که سابقه کار مدیریتی ۲۵/۸۳ درصد پاسخگویان، کمتر از ۵ سال؛ ۲۵/۱۶ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال؛ ۲۸/۳۱ درصد ۱۰ تا ۱۵ سال و ۲۰/۶۸ درصد از پاسخگویان نیز ۱۵ سال و بیشتر بوده است. تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌های پژوهش در قالب پاسخ به سؤالات پژوهش نیز نتایجی به شرح ذیل حاصل نمود:

- سوال فرعی ۱: آسیب‌های ساختاری شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور کدام است؟ محاسبه نمره هر یک از آسیب‌های ساختاری شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی برحسب میانگین نمره (میانگین نمره بر اساس طیف لیکرت و بر مبنای پنج محاسبه شده است.) هر گویه و رتبه‌بندی آن‌ها با استفاده از آزمون فریدمن

که در جدول (۸) ارائه شده است نشان داد که آسیب‌های (۱) عدم استفاده از الگوی علمی و مدون در انتصاب مدیران بازرگانی؛ (۲) دقیق و جامع نبودن شاخص‌های سنجش توانایی‌های افراد جهت تصدی پست‌های مدیریت بازرگانی (مانند تسلط بر زبان‌های خارجی، تسلط بر قوانین بازرگانی، قوانین گمرکی و...)؛ (۳) عدم انطباق و همخوانی بین تخصص افراد انتصاب شده با تخصص بازرگانی؛ (۴) تقدم معیارهای غیرتخصصی (اعتقادی و...) نسبت به معیارهای تخصصی در انتصاب مدیران بازرگانی و (۵) عدم جستجو، رصد و استعدادیابی نظام‌مند جهت شناسایی و انتصاب مدیران بازرگانی، با اهمیت‌ترین آسیب‌های ساختاری در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی می‌باشد. همچنین آسیب‌های (۱) عدم جابه‌جایی و انتقال مدیران بازرگانی از یک واحد به واحد دیگر سازمان به شکل مناسب و منطقی؛ (۲) حفظ طولانی مدت یک فرد در پست مدیر بازرگانی و (۳) عدم توجه به شایستگی‌های عمومی در انتصاب مدیران بازرگانی با کسب نمره کمتر از میانگین، از کم‌اهمیت‌ترین آسیب‌های ساختاری در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران بوده و قابل چشم‌پوشی از آسیب‌ها هستند. همچنین نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن  $\text{Sig} = 0.00$  و  $\chi^2 = 137$  نشان داد که تفاوت بین میانگین نمره‌های آسیب‌های ساختاری معنی‌دار است.

- سوال فرعی ۲: آسیب‌های رفتاری (محتوایی) در فرایند انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور کدام است؟ محاسبه نمره هر یک از آسیب‌های رفتاری (محتوایی) در فرایند انتصاب مدیران بر حسب میانگین نمره هر گویه و رتبه‌بندی آن‌ها که با استفاده از آزمون فریدمن در جدول (۹) ارائه شده است نشان داد که: آسیب‌های (۱) اجرای سلیقه‌ای دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها در انتصاب مدیران بازرگانی؛ (۲) انتخاب افراد حرف‌گوش‌کن و مطیع به‌عنوان مدیر بازرگانی؛ (۳) اولویت در انتخاب افراد همسو یا همانند (از جمله همسو در اعتقادات، دیدگاه‌ها، هم‌رشته

به سلامت مالی افراد در انتصاب به پست‌های مدیریت بازرگانی، کم اهمیت‌ترین آسیب‌های رفتاری در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی بوده است. نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن ( $\text{Sig}=0/00$  و  $x^2=319$ ) نیز نشان داد که تفاوت بین میانگین نمره‌های آسیب‌های رفتاری، معنی‌دار است.

بودن (۰) و (۴) عدم توجه به کارنامه و سوابق عملکردی افراد جهت ارزیابی میزان توفیق در پست‌ها و سمت‌های قبلی، با اهمیت‌ترین آسیب‌های رفتاری در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی می‌باشد. همچنین آسیب‌های (۱) عدم توجه به سلامت جسمانی؛ (۲) عدم توجه به سلامت اخلاقی- روانی و (۳) عدم توجه

#### جدول ۸- رتبه‌بندی آسیب‌های ساختاری در فرایند انتصاب مدیران بازرگانی

رتبه	نمره	شاخص‌ها
۱	۴,۷	عدم استفاده از الگوی علمی و مدون در انتصاب مدیران بازرگانی
۲	۴,۶	دقیق و جامع نبودن شاخص‌های سنجش توانایی‌های افراد جهت تصدی پست‌های مدیریت بازرگانی (مانند تسلط بر زبان‌های خارجی، تسلط بر قوانین بازرگانی، قوانین گمرکی و...)
۳	۴,۴	عدم انطباق و همخوانی بین تخصص افراد انتصاب شده با تخصص بازرگانی
۴	۴,۲	تقدم معیارهای غیرتخصصی (اعتقادی و...) نسبت به معیارهای تخصصی در انتصاب مدیران بازرگانی
۵	۴	عدم جستجو، رصد و استعدادیابی نظام‌مند جهت شناسایی و انتصاب مدیران بازرگانی
۶	۳,۷	فقدان نظام جان‌شین‌پروری (عدم سرمایه‌گذاری بر نیروهای موجود) به منظور تربیت مدیران بازرگانی
۷	۳,۵	ناکارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد و عدم نظارت مستمر بر عملکرد مدیران بازرگانی انتصاب شده
۸	۳,۳	عدم تناسب و همخوانی بین سابقه، توانایی و تجربه مدیران بازرگانی با کارکنان زیردست
۹	۳,۲	انتصاب مدیران بازرگانی به صورت هم‌زمان (با حفظ سمت) در چند پست سازمانی
۱۰	۳,۱	حذف افراد شایسته از چرخه انتصاب مدیران بازرگانی به دلیل مکانیسم‌های استعلامات
۱۱	۳	عدم جابجایی و انتقال مدیران بازرگانی از یک واحد به واحد دیگر سازمان به شکل مناسب و منطقی
۱۲	۲,۸	حفظ طولانی مدت یک فرد در پست مدیر بازرگانی
۱۳	۲,۷	عدم توجه به شایستگی‌های عمومی در انتصاب مدیران بازرگانی
۱۴	۲,۵	عدم وجود مسیر شغلی مشخص و تعریف شده جهت رشد افراد سطوح پایین‌تر به سطوح بالاتر پست‌های بازرگانی

#### جدول ۹- رتبه‌بندی آسیب‌های رفتاری (محتوایی) در فرایند انتصاب مدیران بازرگانی

رتبه	نمره	شاخص‌ها
۱	۴,۵	اجرای سلیقه‌ای دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها در انتصاب مدیران بازرگانی
۲	۴,۴	انتخاب افراد حرف‌گوش‌کن و مطیع به عنوان مدیر بازرگانی
۳	۴,۳	اولویت در انتخاب افراد همسو یا همانند (از جمله همسو در اعتقادات، دیدگاه‌ها، هم‌رشته بودن و...)
۴	۴	انتخاب نزدیکان، آشنایان و یا افراد در دسترس به علت شناخت بیشتر نسبت به آن‌ها
۵	۴,۱	عدم توجه به کارنامه و سوابق عملکردی افراد جهت ارزیابی میزان توفیق در پست‌ها و سمت‌های قبلی

رتبه	نمره	شاخص‌ها
۶	۳۹	عدم توجه به برنامه‌های کاری فرد
۷	۳۵	عدم اعتماد به نیروهای درون بخشی یا درون واحدی جهت احراز پست‌های مدیریت بازرگانی
۸	۳۴	عدم تناسب سنی مدیران انتصابی با مدیران مرتبط درون و برون سازمانی
۹	۳۳	عدم مشورت با متخصصین و افراد باتجربه واحد مربوطه در فرایند انتخاب مدیر بازرگانی
۱۰	۳۲	انتخاب افراد به عنوان مدیر بازرگانی با هدف کسب منافع احتمالی در آینده
۱۱	۲۵	عدم توجه به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری افراد متناسب با پست‌های بازرگانی
۱۲	۲۴	عدم توجه به سلامت اخلاقی - روانی افراد در انتصاب به پست‌های مدیریت بازرگانی
۱۳	۲۲	عدم توجه به سلامت مالی افراد در انتصاب به پست‌های مدیریت بازرگانی
۱۴	۲	عدم توجه به سلامت جسمانی در انتصاب به پست‌های مدیریت بازرگانی

به‌کارگیری مجدد بازنشستگان در مناصب مدیریتی ناشی از ابهامات و استثناء‌های قانونی امر؛ (۵) عدم تناسب آموزش‌های دانشگاهی در حوزه بازرگانی با نیازهای واقعی در محیط کسب و کار؛ (۶) شکاف عمیق بین تئوری پردازی و عمل‌گرایی در جامعه‌ی نخبگانی در کشور و (۷) رواج مدرک‌گرایی در جامعه، به ترتیب آسیب‌های محیطی مؤثر در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور می‌باشد. همچنین نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن ( $x^2=319$  و  $Sig=0/00$ ) نیز نشان داد که تفاوت بین میانگین نمره‌های آسیب‌های محیطی، معنی‌دار است.

**سؤال فرعی ۳:** آسیب‌های محیطی شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور کدام است؟ با تأکید بر اینکه آسیب‌های محیطی، عوامل برون سازمانی هستند که از کنترل سازمان خارج می‌باشند، نمره هر یک از این آسیب‌ها در شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی برحسب میانگین نمره هر گویه و رتبه‌بندی آن‌ها با استفاده از آزمون فریدمن در جدول (۱۰) ارائه شده است. بر این اساس آسیب‌های (۱) غلبه فضای سیاسی بر وابستگی مدیران بازرگانی به جریان‌ات سیاسی؛ (۲) وابستگی به افراد ذی‌نفوذ در انتخاب شدن به عنوان مدیر؛ (۳) ضعف فرهنگ عمومی در پذیرش و مقبولیت افراد شایسته؛ (۴)

**جدول ۱۰- رتبه‌بندی آسیب‌های محیطی در فرایند انتصاب مدیران بازرگانی**

رتبه	نمره	شاخص‌ها
۱	۴,۸	غلبه فضای سیاسی و وابستگی انتخاب مدیران بازرگانی به جریان‌ات سیاسی
۲	۴,۷	دخالت شخصیت‌های حقیقی و حقوقی غیرمرتبط در فرایند انتخاب مدیران
۳	۴,۶	وابستگی به افراد ذی‌نفوذ در فرایند انتخاب شدن به عنوان مدیر
۴	۳,۷	ضعف فرهنگ عمومی در پذیرش و مقبولیت افراد شایسته
۵	۳,۶۵	به‌کارگیری مجدد بازنشستگان در مناصب مدیریتی ناشی از ابهامات و استثناء‌های قانونی امر
۶	۳,۵	عدم تناسب آموزش‌های دانشگاهی در حوزه بازرگانی با نیازهای واقعی در محیط کسب و کار
۷	۳,۳	شکاف عمیق بین تئوری پردازی و عمل‌گرایی در جامعه‌ی نخبگانی در کشور
۸	۳	رواج مدرک‌گرایی در جامعه

**سوال فرعی ۴:** رتبه‌بندی کلی آسیب‌های مربوط به شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور کدام است؟ بررسی و رتبه‌بندی آسیب‌های شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی نشان داد که آسیب‌های محیطی با کسب میانگین نمره ۳٫۹؛ آسیب‌های ساختاری با کسب نمره میانگین ۳٫۵۵ و آسیب‌های رفتاری با کسب میانگین نمره ۳٫۳۸، به ترتیب از آسیب‌های مؤثر بر انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور بوده‌اند.

**سؤال فرعی ۵:** وضعیت آسیب‌های ساختاری، رفتاری و محیطی برحسب متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، تحصیلات، سابقه کار، سابقه کار مدیریتی) چگونه است؟

- نتایج آزمون کروسکال والیس و سطح معناداری به‌دست‌آمده نشان داد که بین نظرات پاسخگویان در مورد آسیب‌های ساختاری با سنین مختلف تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ به‌طوری‌که که پاسخگویان با سنین کمتر بیش از سایر پاسخگویان، به آسیب‌های ساختاری در انتصاب مدیران بازرگانی اشاره کرده‌اند. همچنین بین نظرات پاسخگویان در مورد آسیب‌های ساختاری با تحصیلات مختلف، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و پاسخگویان با سطوح تحصیلی مختلف، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و پاسخگویان با سطوح تحصیلی مختلف، تفاوت معنی‌داری در انتصاب مدیران بازرگانی اشاره کردند. همچنین ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی‌داری محاسبه شده نشان داد که پاسخگویان با میزان سوابق کاری مدیریتی مختلف به میزان مشابهی در انتصاب مدیران بازرگانی اشاره کرده‌اند. همچنین ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی‌داری محاسبه شده نشان داد که پاسخگویان با میزان سوابق کاری مدیریتی مختلف به میزان مشابهی در انتصاب مدیران بازرگانی اشاره کرده‌اند. همچنین ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی‌داری محاسبه شده نشان داد که پاسخگویان با میزان سوابق کاری غیرمدیریتی مختلف نیز به میزان مشابهی به آسیب‌های ساختاری در انتصاب مدیران اشاره کردند.

- نتایج آزمون کروسکال والیس و سطح معناداری به‌دست‌آمده نشان داد که بین نظرات پاسخگویان در مورد آسیب‌های رفتاری با سنین مختلف تفاوت معنی‌داری وجود دارد. به‌طوری‌که پاسخگویان با سنین کمتر، بیش از

سایر پاسخگویان به آسیب‌های رفتاری در انتصاب مدیران اشاره کردند. پاسخگویان با سن ۳۰ سال و پایین‌تر نیز کمتر از سایر پاسخگویان به آسیب‌های رفتاری در انتصاب مدیران اشاره کردند. همچنین بین نظرات پاسخگویان در مورد آسیب‌های رفتاری با تحصیلات مختلف تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و پاسخگویان با تحصیلات مختلف به میزان مشابهی به آسیب‌های رفتاری در انتصاب مدیران اشاره کردند. همچنین ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی‌داری محاسبه شده نشان داد که پاسخگویان با میزان سوابق کاری مدیریتی مختلف به میزان مشابهی به آسیب‌های رفتاری در انتصاب مدیران اشاره کرده‌اند. همچنین ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی‌داری محاسبه شده نشان داد که پاسخگویان با میزان سوابق کاری غیرمدیریتی مختلف نیز به میزان مشابهی به آسیب‌های رفتاری در انتصاب مدیران اشاره کردند.

- نتایج آزمون کروسکال والیس و سطح معناداری به‌دست‌آمده نشان داد که بین نظرات پاسخگویان در مورد آسیب‌های محیطی با سنین مختلف تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و پاسخگویان با سنین مختلف به میزان مشابهی به آسیب‌های محیطی در انتصاب مدیران اشاره کردند. همچنین پاسخگویان با سطوح تحصیلی مختلف به میزان مشابهی به آسیب‌های محیطی در انتصاب مدیران اشاره کردند. ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی‌داری محاسبه شده نیز نشان داد که پاسخگویان با میزان سوابق کاری مدیریتی مختلف به میزان مشابهی در انتصاب مدیران اشاره کردند. همچنین ضریب همبستگی اسپیرمن و سطح معنی‌داری محاسبه شده نیز نشان داد که پاسخگویان با میزان سوابق کاری غیرمدیریتی مختلف نیز به میزان مشابهی به آسیب‌های محیطی در انتصاب مدیران اشاره کردند.

**سؤال فرعی ۶:** رابطه بین آسیب‌های ساختاری، رفتاری و محیطی با یکدیگر چگونه است؟

نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که: ضریب همبستگی بین آسیب‌های ساختاری و آسیب‌های رفتاری

(۷۴۴/۰) معنی‌دار است؛ به این صورت که با افزایش آسیب‌های ساختاری، میانگین آسیب‌های رفتاری نیز افزایش پیدا می‌کند. همچنین ضریب همبستگی بین آسیب‌های ساختاری و محیطی (۶۲۹/۰) نیز معنی‌دار است؛ به این صورت که با افزایش آسیب‌های محیطی، میانگین آسیب‌های ساختاری نیز افزایش پیدا می‌کند. ضریب همبستگی بین آسیب‌های محیطی و رفتاری (۶۱۳/۰) نیز معنی‌دار است؛ به این صورت که با افزایش آسیب‌های محیطی، میانگین آسیب‌های رفتاری نیز افزایش پیدا می‌کند.

##### ۵. نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

انتخاب مدیران توانمند و مورد اعتماد که در تحقق اهداف سازمانی، مؤثر بوده و به ایفای نقش بپردازند، کار چندان آسانی نبوده و همواره از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران عالی کشور بوده است. بر این اساس آنچه در پژوهش حاضر مورد مطالعه قرار گرفت، آسیب‌شناسی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور بوده است که جهت تحقق این مهم از مدل آسیب‌شناسی سه‌شاخگی بهره برده شد. در مقام مقایسه نتایج پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های مشابه، ذکر این نکته ضروری است که نتایج پژوهش‌های مشابه در خصوص شناسایی آسیب‌های انتصاب مدیران در سازمان‌ها به دلایلی از جمله انعکاس ضعف‌ها و کاستی‌ها، کمتر در دسترس سایر محققان قرار گرفته است. چرا که نوع، نحوه و آسیب‌های انتصاب مدیران در سازمان‌ها همواره مورد توجه مردم و رسانه‌ها بوده است. نتیجه بررسی‌ها و جستجو در بانک‌های اطلاعاتی نیز مؤید این موضوع است. با در نظر داشتن مطلب فوق، مقایسه نتایج پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های مشابه، وجوه افتراق و اشتراکی را به شرح ذیل نشان می‌دهد:

- در شرایطی که در پژوهش اخیر مواردی چون «اجرای سلیقه‌ای دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها در انتصاب مدیران

بازرگانی»، «انتخاب افراد حرف‌گوش‌کن و مطیع به‌عنوان مدیر بازرگانی» و «اولویت در انتخاب افراد همسویا همانند» به‌عنوان مهم‌ترین آسیب‌های رفتاری در فرایند انتخاب مدیران شناسایی شدند، در پژوهش شریعتی و عربیون (۱۳۸۶)، که به شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتخاب مدیران واحدهای تحقیقاتی در جهاد سازندگی پرداخته است، «مدیر بالاتر» به‌عنوان مؤثرترین فرد در انتخاب مدیر شناسایی شد. مقایسه نتایج این دو پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه شاخص مورد استفاده در پژوهش شریعتی و عربیون (۱۳۸۶)، تا حدی کلی است لیکن می‌تواند معادلی برای شاخص‌های سه‌گانه پژوهش حاضر محسوب شود. به عبارت دیگر «قائم به شخص بودن فرایند انتخاب مدیران سطوح پایین‌تر» در نتایج هر دو پژوهش قابل درک است.

- در پژوهش اخیر شاخص‌هایی چون «غلبه فضای سیاسی بر وابستگی مدیران بازرگانی به جریان‌های سیاسی» و «وابستگی به افراد ذی‌نفوذ در انتخاب شدن به‌عنوان مدیر» به‌عنوان مهم‌ترین آسیب‌های محیطی در فرایند انتخاب مدیران شناسایی شدند. این در حالی است که این نتیجه با نتایج حاصل از پژوهش فریدفتحی و همکاران (۱۳۹۴)، در خصوص «شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی» هماهنگی دارد. در پژوهش مذکور، شاخص «قدرت ارتباطات سیاسی»، دومین شاخص مؤثر در انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی بوده است.

- همان‌طور که در رتبه‌بندی آسیب‌های ساختاری مشاهده شد، «عدم وجود مسیر مشخص و تعریف شده جهت رشد افراد سطوح پایین‌تر به سطوح بالاتر»، کم‌ترین امتیاز و پایین‌ترین رتبه را در بین سایر آسیب‌ها کسب نمود. این نتیجه بدین معنی است که از نظر پاسخگویان، مسیرهای مشخص و تعریف شده جهت رشد افراد سطوح پایین به سطح بالاتر در سازمان‌های مورد مطالعه وجود دارد. اعتبار این نتیجه با سایر آسیب‌های با نمره بسیار

کم از جمله «عدم توجه به شایستگی‌های عمومی در انتصاب افراد» کاملاً همخوانی و انطباق دارد. لذا در کنار هم قرار گرفتن این آسیب‌ها نشان می‌دهد که مساله جدی و قابل توجه در بعد ساختاری انتصاب مدیران بازرگانی، «عدم اجرا و عمل به فرایندها و مسیرهای تعریف شده» است نه «عدم وجود مسیر و فرایند».

- عدم وجود تفاوت معنی‌دار بین نظرات پاسخگویان در مورد آسیب‌های ساختاری، رفتاری و محیطی بر حسب میزان سابقه کار، نشان می‌دهد که پاسخگویان با میزان سابقه کار متفاوت به میزان مشابهی به آسیب‌های سه‌گانه مورد بررسی اشاره داشته‌اند. علاوه بر این، نظرات پاسخگویان با سوابق کاری متفاوت در سمت‌های مدیریتی نیز در خصوص آسیب‌های سه‌گانه، یکسان بوده است.

- عدم وجود تفاوت معنی‌دار بین نظرات پاسخگویان در مورد آسیب‌های ساختاری، رفتاری و محیطی بر حسب میزان تحصیلات، نشان می‌دهد که پاسخگویان با سطوح تحصیلی مختلف به میزان مشابهی به آسیب‌های سه‌گانه مورد بررسی در انتخاب مدیران بازرگانی اشاره داشته‌اند. بنابراین برخلاف این دیدگاه رایج که کارکنان با تحصیلات بالاتر، نگاه نقادانه‌تری نسبت به سازمان و انتخاب مدیران بازرگانی دارند، کل جامعه مورد مطالعه بر این عقیده و باور بوده‌اند. لذا تحصیلات کارکنان را نمی‌توان دلیلی بر واگرایی ایشان نسبت به تصمیمات مدیران عالی در حوزه انتصاب مدیران بازرگانی و تجاری دانست.

- بر اساس نتایج پژوهش، رابطه بین آسیب‌های ساختاری و آسیب‌های محیطی، یک رابطه «دوسویه» است. بدین معنی که با افزایش آسیب‌های محیطی، میانگین آسیب‌های ساختاری افزایش پیدا می‌کند و بالعکس. در تفسیر این نتیجه باید توجه داشت که با افزایش میزان آسیب‌های ساختاری، میزان آسیب‌های محیطی به خودی خود افزایش نمی‌یابد چرا که اساساً ساختارهای سازمانی نسبت به محیط، بیشتر تأثیرپذیرند تا تأثیرگذار؛

در عین حال این نتیجه مؤید آن است که افزایش میزان آسیب‌های ساختاری، میزان «تأثیرپذیری سازمان» از آسیب‌های محیطی را افزایش می‌دهد.

- رابطه بین آسیب‌های ساختاری و آسیب‌های رفتاری در پژوهش حاضر، یک رابطه «یک‌سویه» بوده است. بدین معنی که با افزایش آسیب‌های ساختاری، میانگین آسیب‌های رفتاری نیز افزایش پیدا می‌کند. این نتیجه بدین معناست که با افزایش میزان آسیب‌های ساختاری، میزان «بروز» آسیب‌های رفتاری افزایش خواهد یافت. چرا که ساختارها در سازمان، به مثابه ظرف وقوع و بروز رفتارها محسوب می‌شوند. لذا با آسیب‌پذیری ساختار به‌عنوان ظرف تحقق و جریان رفتارها، حتی رفتارهای مناسب و مطلوب نیز دستخوش آسیب شده و از مسیر تعادل خارج خواهد شد.

- در کنار هم قرار دادن دو نتیجه اخیر و تفسیرهای آن، اهمیت آسیب‌های ساختاری در فرایند انتصاب و انتخاب مدیران بازرگانی، بیش از پیش نشان داده می‌شود. آسیب‌های ساختاری در فرایند انتصاب مدیران از یک‌سو میزان تأثیرپذیری سازمان از آسیب‌های محیطی را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر وقوع آسیب‌های رفتاری را در این حوزه تسهیل کرده و افزایش می‌دهد.

#### توصیه‌های سیاستی

- بر اساس نتایج پژوهش، غلبه فضای سیاسی و وابستگی مدیران بازرگانی به جریان‌ات سیاسی به‌عنوان با اهمیت‌ترین آسیب محیطی در فرایند انتصاب مدیران شناسایی شد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود نظام‌نامه انتخاب و انتصاب مدیران که در حال حاضر نیز برقرار بوده و نسخ نشده است، از سطح بخشنامه و دستورالعمل که ماهیت غیرالزام‌آور دارد خارج شده و در سطح قانون که ماهیتاً الزام‌آور است، تصویب و اجرایی شود.

- وابستگی به افراد ذی نفوذ در فرایند انتخاب شدن به عنوان مدیر بازرگانی، دومین آسیب محیطی شناسایی شده در فرایند انتصاب مدیران بوده است. سرخوردگی و یأس نیروهای توانمند و فعال از یک سو و ناکارآمدی مجموعه تحت مدیریت افراد انتخاب شده، از جمله مهم ترین پیامدهای آسیب مذکور است. تدوین نظامنامه انتخاب و انتصاب مدیران و فراهم آوردن فرصت برابر برای همه افراد مستعد و حائز شرایط (عدالت توزیعی) جهت تصدی سمت مدیریت، در این خصوص پیشنهاد می شود.

- به کارگیری مجدد بازنشستگان در مناصب مدیریتی ناشی از ابهامات و استثناءهای قانونی امر، از دیگر آسیب های محیطی شناسایی شده در فرایند انتصاب مدیران بوده است. آسیب مذکور صرف نظر از اینکه به عنوان یک آسیب در فرایند انتصاب مدیران مطرح است، به لحاظ رفتار سازمانی نیز تأثیرات مخربی را بر کارراهه شغلی کارکنان خواهد داشت. در این خصوص اگرچه قوانینی به تصویب رسیده است لیکن اعمال استثنای متنوع و متعدد، عملاً آن را در برخی سازمان ها، بی اثر و در برخی دیگر کم اثر کرده است. بر این اساس پیشنهاد می شود از به کارگیری مجدد مدیران بازنشسته پرهیز شده و در مقابل از دانش و تجربه این دسته از افراد در پست های مشاوره و آموزش استفاده شود.

- افزایش میزان آسیب های ساختاری، میزان تأثیرپذیری سازمان از آسیب های محیطی را افزایش می دهد. انتخاب و انتصاب مدیران بازرگانی با بهره گیری از الگوی علمی و مدون مبتنی بر تعریف شاخص های مربوط به سنجش توانایی های افراد از جمله تسلط بر زبان های خارجی، آشنایی با قوانین بازرگانی، قوانین مالیاتی، قوانین گمرکی و... در کاهش تأثیرپذیری آسیب های ساختاری از آسیب های محیطی موثر است.

- عدم انطباق و همخوانی بین شرایط مدیران انتخاب شده با تخصص بازرگانی نشان می دهد که نوع مواجهه با حوزه بازرگانی در شرکت های دولتی فعال در

این حوزه، مواجهه تخصصی و فنی نیست. این نتیجه با سایر شاخص ها از جمله تقدم معیارهای غیرتخصصی (اعتقادی و...) نسبت به معیارهای تخصصی در انتصاب مدیران بازرگانی و همچنین عدم تناسب و همخوانی بین سابقه، توانایی و تجربه مدیران بازرگانی با کارکنان زیردست، پشتیبانی می شود. از این رو ضروری است تخصصی بودن موضوعات مربوط به حوزه بازرگانی و تجارت برای مدیران عالی و تصمیم گیر، تبیین و تفهیم شود.

- بر اساس نتایج به دست آمده، عدم توجه به شایستگی های عمومی در انتصاب مدیران بازرگانی، از کم اهمیت ترین آسیب ها در فرایند انتصاب مدیران بازرگانی بوده است. لذا پیشنهاد می شود از تمرکز بر شایستگی های عمومی در فرایند انتصاب مدیران بازرگانی اجتناب شود. این موضوع با نمره کسب شده توسط آسیب حذف افراد شایسته از چرخه انتصاب به دلیل مکانیسم استعلامات پشتیبانی می شود.

- نمرات کسب شده توسط برخی شاخص ها (با میانگین نمره ۳ و کمتر) نشان داد که ضرورت بازرگری در برخی پیش فرض ها در خصوص آسیب های انتصاب مدیران بازرگانی، کاملاً اجتناب ناپذیر است. مواردی همچون عدم توجه به سلامت اخلاقی، روانی، جسمانی و مالی افراد در انتصاب به سمت پست های مدیریت بازرگانی.

- یکی از آسیب های محیطی قابل توجه در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران بازرگانی، عدم تناسب آموزش های دانشگاهی در حوزه بازرگانی با نیازهای واقعی در محیط کسب و کار است. اغلب متون دانشگاهی در حوزه بازرگانی، به روز نبوده و متناسب با مسایل، شرایط و نیازهای روز کشور و جهان امروز نمی باشد. از این رو ضروری است متون دانشگاهی متناسب با نیازهای روز، بازبینی و روزآمد شود.

- عدم توجه به کارنامه و سوابق عملکردی افراد جهت ارزیابی میزان توفیق در پست ها و سمت های قبلی از جمله



آسیب‌های رفتاری انتصاب مدیران بازرگانی می‌باشد. از این رو شفاف‌سازی سوابق عملکردی افراد و ارزیابی کارنامه عملکرد پیشین در فرایند انتصاب مدیران ضروری است.

- از جمله آسیب‌های انتصاب مدیران بازرگانی، عدم توجه به برنامه‌های کاری فرد می‌باشد؛ به طوری که فرد انتخاب شده بدون در اختیار داشتن برنامه کاری در پست تخصصی مدیریت بازرگانی قرار می‌گیرد و یا برنامه کاری، بدون ارزیابی و امکان‌سنجی صحیح، در دستور اجرا قرار می‌گیرد. عدم داشتن برنامه کاری، یکی از نشانه‌های عدم تسلط و شناخت کافی فرد از موقعیت شغلی مذکور است. از این رو ضروری است اولاً افراد منتخب برای پست‌های مدیریت بازرگانی، برنامه‌های کاری متقن در اختیار داشته باشند و ثانیاً برنامه‌های مذکور پس از نقد و بررسی و امکان‌سنجی به مرحله اجرا درآیند.

## منابع

پورعزت، علی‌اصغر و علی‌اصغر سعدآبادی. (۱۳۹۱). «تحلیل سلسله مراتبی موانع کار تیمی در دانشگاه‌ها با رویکرد فازی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های شهر تهران)»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره ۳، صص ۸۱-۶۷.

تبریزی، منصوره. (۱۳۹۱). «تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی»، فصلنامه علوم اجتماعی، شماره ۶۴، صص ۱۳۸-۱۰۵.

جعفرپور، محمود. (۱۳۹۷). «آسیب‌شناسی کار گروهی در سازمان‌های کشور»، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هفتم، شماره ۸۷، صص ۱۰۰-۷۵.

جعفرپور، محمود. (۱۳۹۹). «آسیب‌شناسی خصوصی سازی کشور»، مجله بررسی‌های بازرگانی، دوره هجدهم، شماره ۱۰۴، صص ۹-۳۰.

خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۸). «روش تحقیق با رویکرد مروری بر پایان‌نامه نویسی»، انتشارات بازتاب، تهران: چاپ دوم.

رهنورد، فرج‌الله و همکاران. (۱۳۹۲). «شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز»، نشریه مدیریت بهره‌وری، سال هفتم، شماره ۲۵، صص ۳۲-۱۵.

سیدجوادی‌ن، سیدرضا؛ رضا راعی؛ محمدجواد ایروانی و محمد صفری.

(۱۳۹۴). «مفهوم‌سازی و بررسی عوامل حیاتی موفقیت جهت پیاده‌سازی سیستم بانکداری اسلامی در بخش بانکداری ایران»، مجله مطالعات مدیریت، دوره ۸، شماره ۳، صص ۴۲۱-۴۵۲.

شاهنوشی، مجتبی و میترا دادخواه. (۱۳۹۶). «موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری فارس»، نشریه جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و هشتم، شماره ۶۷، صص ۲۱۸-۱۹۵.

شریعتی، محمدتقی، عربیون، ابوالقاسم. (۱۳۸۶). «شیوه انتخاب و انتصاب مدیران واحدهای تحقیقاتی (با تاکید بر جهاد سازندگی)»، پژوهش و سازندگی، دوره بیست، شماره ۳، صص ۱۸۵-۱۹۷.

صالحی صدقیانی، جمشید و ایرج ابراهیمی. (۱۳۷۸). «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، تهران: نشر هستان، چاپ اول.

طوطیان اصفهانی، صدیقه و همکاران. (۱۳۹۸). «بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم، شماره ۱، صص ۱۶۲-۱۴۳.

فریدفتحی، اکبر؛ داریوش معرفت و رضا طلایی. (۱۳۹۴). «شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های انتخاب مدیران سازمان‌های ورزشی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۲، صص ۴۹-۵۵.

فقیهی، ابوالحسن و محمد ذاکری. (۱۳۹۳). «آسیب‌شناسی استقرار جانشین‌پروری مدیران در سازمان‌های دولتی ایران»، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال پنجم، شماره پانزدهم و شانزدهم، صص ۲۴-۱۵.

قاسمی، محمد و همکاران. (۱۳۹۲). «بررسی دشواری‌ها و چالش‌های استقرار برنامه جانشین‌پروری در نظام اداری ایران»، اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، ایران، شیراز.

قربانی‌زاده، وجه‌اله. (۱۳۹۶). «آسیب‌شناسی هماهنگی واحدهای سازمانی در مدیریت خدمات با استفاده از الگوی نظام پایا»، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی.

گزارش تفریغ بودجه. (۱۳۹۹). دیوان محاسبات کشور.

مرکز آمار ایران. (۱۳۹۸). گزارش فصلی اقتصاد ایران، ناشر: دفتر ریاست، روابط عمومی و همکاری‌های بین‌المللی و اقتصاد آنلاین (۱۳۹۶)، اقتصاد در سیطره بخش دولتی.

موسوی، سیدنجم‌الدین و همکاران. (۱۳۹۸). «شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دادگستری ایران»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال یازدهم، شماره ۴، صص ۱۱۰-۷۷.

- Police Force.
- Guimarães, S. C., and Marconi, N., 2017. "The impact of variable reueneration on public server performance", *Journal Public Administration and Social Management*, pp. 43-53.
- Huong Vu, G. T. (2017). "A critical review of human resource competency model: evolvement in required competencies for human resource professionals, *Journal of Economics, Business and Management*, 5(12): 359-365.
- Imbroscio, D. (2016). "Urban Policy as Meritocracy: A Critique", *Journal of Urban Affairs*, Vol. 38, No. 1, pp. 79-104.
- Iran Statistics Center. (2018). *Quarterly Report on Iran's Economy*, Publisher: Directorate of Public Relations and International Cooperation and Online Economy, Economy under the control of the public sector.
- Jafarpour, Mahmoud. (2017). "Pathology of teamwork in the country's organizations", *Quarterly Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 27th year, number 87, pp. 75-100.
- Jafarpour, Mahmoud. (2019). "Pathology of privatization of the country", *Journal of Business Studies*, Volume 18, Number 104, pp. 30-9.
- Jean Marc Nacife. (2019). "The Meritocratic Organizational Behavior for Management in Educational Organizations", *European Journal of Scientific Research*, Vol. 152 No 1, pp. 93-107.
- Khaki, Gholamreza. (2008). *research method with a review approach to thesis writing*, Reklam Publications, Tehran: 2nd edition.
- Lucia and R. Lepsinger. (1999). *Art & Science of Competency Models*, Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Mirmohammadi, Seyyed Mohammad- (2012). *Key Concepts of Administrative System*, Tehran: Negah Danesh Publications, first edition.
- Momeni-Rad, Akbar et al. (2012). *Qualitative Content Analysis in Research: Nature, Stages and Validity of Results*, *Educational Measurement Quarterly*, Fourth Year, Number 14, pp. 187-222.
- Mousavi, Seyedanjamuddin et al. (2018). *Identifying and prioritizing the competence dimensions and components of Iran's Chief Justices*, *Human Resources Management Research Quarterly*, Year 11, Number 4, pp. 77-110.
- مومنی‌راد، اکبر و همکاران. (۱۳۹۲). «تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج»، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۲۲۲-۱۸۷.
- میرمحمدی، سیدمحمد. (۱۳۹۲). «مفاهیم کلیدی نظام اداری»، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ اول
- نوری، علی و همکاران. (۱۳۹۷). «ساخت مقیاس آسیب‌شناسی سازمانی بر اساس مدل سه شاخگی و بررسی آسیب‌های سازمانی در شرکت‌های صنایع غذایی»، پژوهش‌های مشاوره، شماره ۶۵، صص ۱۴۹-۱۲۵.
- Barbosa, L. (2014). "Meritocracy and Brazilian society", *Journal of Business Administration*, 54(1), pp. 80-85.
- Bhardwaj, A. (2013). "Managerial competencies and their influence on managerial performance: a literature review", *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 2 No. 5, pp. 70-84.
- Brown, L., George, B., & Mehaffey-Kultgen, C. (2018). "The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study". *Journal of Industrial and Commercial Training*, 51(3): 123-135.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). "The qualitative content analysis process". *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107-115.
- Faqihi, Abolhasan and Mohammad Zakari. (2013). *Pathology of the succession of managers in Iran's government organizations*, *Resalat Government Management Quarterly*, 5th year, 15th and 16th issues, pp. 15-24.
- Farid Fathi, Akbar; Maraf, Dariush; Talai, Reza. (2014). *Identifying and prioritizing indicators for the selection of managers of sports organizations using the Analytical Hierarchy (AHP) method*, *Organizational Behavior Management Studies in Sports*, second term, number 2, pp. 49-55.
- Ghasemi, Mohammad et al. (2012). *Examining the Difficulties and Challenges of Establishing the Succession Program in Iran's Administrative System*, *The First National Accounting and Management Conference*, Iran, Shiraz.
- Ghorbani Zadeh, Vajeh Elah. (2016). "pathology of coordination of organizational units in service management using the stable system model", *Quarterly Journal of Resource Management in the*

- Seyed Javadin, Seyed Reza; Rai, Reza; Irvani, Mohammad Javad and Safari, Mohammad. (2014). "conceptualization and analysis of critical success factors for the implementation of the Islamic banking system in Iran's banking sector", *Journal of Management Studies*, Volume 8, Number 3, pp. 421-452.
- Shahnooshi, Mojtabi and Mitra Dadkhah. (2016). obstacles to the realization of meritocracy in government organizations of Shiraz city from the perspective of Fars governorate experts, *Applied Sociology Journal*, 28th year, number 67, pp. 195-218.
- Shariati, Mohammad Taqi, Arabiun, Abolqasem. (2006). the method of selecting and appointing managers of research units (with an emphasis on constructive jihad), research and construction, period twenty, number 3, pp. 185-197.
- Tabrizi, Mansoura. (2017). qualitative content analysis from the perspective of comparative and inductive approaches, *Social Sciences Quarterly*, No. 64, pp. 105-138.
- Thomas, David R. (2006). "A General inductive approach for qualitative data analysis", *American Journal of Evaluation* . Vol27. No. 2.
- Tutian Esfahani, Sediqeh et al. (2018). the investigation of effective barriers to the establishment of succession system, *Human Resource Management Research Quarterly*, Year 11, Number 1, pp. 143-162.
- Virtanen Turo. (2000). "Changing Competences of Public Managers: Tensions in Commitment". *International Journal of Public Sector Management*, 13(4): 333.
- Wiederkehr, V., Bonnot, V., Krauth-Gruber, S., & Darnon, C. (2015), Belief in School Meritocracy as a System-Justifying Tool for Low Status Students, *Frontiers in Psychology*, Vol. 6, p. 1053.
- Mulder, M. (2007). "Competence: the essence and use of the concept in ICVT", *European Journal of Vocational Training*, Vol. 40 No. 1, pp. 5-22.
- Nouri, Ali et al. (2017) building an organizational pathology scale based on the three-pronged model and examining organizational injuries in food industry companies, *Consulting Research*, No. 65, pp. 125-149.
- Poocharoen, O., & Brillantes, A. (2013). Meritocracy in Asia Pacific: Status, Issues, and Challenges, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 33, No. 2, pp. 140-163.
- Porras, J. I. & Berg, P. O. (2008). The Impact of Organization Development. *Academy of Management Review*, 3, 249-266.
- Pourez, Aliasghar and Aliasghar Saadabadi. (2013). "Hierarchical Analysis of Teamwork Barriers in Universities with Fuzzy Approach (Case Study: Tehran Universities)" *Journal of Organizational Behavior Studies*, Year 1, Number 3. pp. 67-81.
- Rahnavard, Faraj-Allah et al. (2012). Identifying the factors preventing the establishment of meritocracy system at the level of professional managers of government organizations in Ahvaz city, *Productivity Management Journal*, 7th year, number 25, pp. 15-32.
- Report on budget deductions. (2019). State Accounts Court.
- Revised, J. (2014). "Competencies for Entry-Level Registered Nurse Practice, College of Nurses of Ontario.
- Salehi Sedkiani, Jamshid and Ebrahimi, Iraj. (1999). *Statistics and its application in management*, Tehran: Hestan Publishing, first edition.
- Sealy, R. (2010). Changing Perceptions of Meritocracy in Senior Women's Careers, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25, No. 3, pp. 184-197.