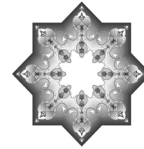


آسیب‌شناسی فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران



صفحات ۱۰۹ تا ۱۳۴
دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۵
پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۵

عاطفه رئیسی^۱
سراج‌الدین محبی^۲
کرم الله دانشفرد^۳

DOR: 320.1001.1.22285067.1402.29.89.4.5

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

اگرچه ارتقا و انتصاب کارکنان توانمند فعالیت حیاتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، ولی از سوی دیگر موانع و محدودیت‌هایی در این خصوص وجود دارد که می‌باید مورد آسیب‌شناسی از زمینه‌های مختلف قرار گیرد. تحقیق حاضر با هدف آسیب‌شناسی فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران انجام شد. این پژوهش در چارچوب رویکرد آمیخته و با به‌کارگیری روش تحقیق تحلیل محتوای جهت‌دار برای دستیابی به دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در مورد آسیب‌های مربوط به فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران در بخش کیفی و بهره‌گیری از روش آمار استنباطی در جهت اعتبارسنجی یافته‌های تحقیق در بخش کمی اجرا شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی تعداد ۱۷ نفر از مدیران عامل، معاونان مدیرعامل، مدیران امور و رؤسای ادارات بانک رفاه کارگران استان تهران بوده که با رعایت اصل اشباع نظری و بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان مشارکت‌کنندگان در تحقیق انتخاب شدند. جامعه منتخبین در بخش کمی نیز رؤسای شعب بانک رفاه کارکنان و به تعداد ۱۳۱ نفر بودند. ابزار تحلیل داده‌ها نرم‌افزار maxqda و Spss بود. نتایج تحقیق نشان داد که تعداد ۳۵ آسیب در قالب ۸ مؤلفه، می‌توانند آسیب‌های موجود در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه با استناد به مدل سه‌شاخگی را شامل شوند. سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، ضعف در ساختار سازمانی و ضعف در گزینش و ارزشیابی به عنوان آسیب‌های ساختاری، توجه و تمرکز بر روابط، فقدان انگیزش و رضایت و امنیت شغلی و وجود بسترهای انحراف در بین کارکنان و مدیران بانکی به عنوان آسیب‌های رفتاری و فقدان تخصص و مهارت و ضعف در مدیریت و رهبری به عنوان آسیب‌های زمینه‌ای در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران شناسایی شدند. با توجه به میانگین‌های به‌دست‌آمده در بخش کیفی و کمی، کارشناسان آسیب‌های شناسایی‌شده را در تمامی ابعاد مثبت ارزیابی و آسیب‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به ترتیب اولویت، آسیب‌های مربوطه را شامل شدند.

واژگان کلیدی: آسیب‌شناسی، انتصاب، ارتقا، مدیران بانکی، بانک رفاه کارگران.

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، واحد بین‌الملل قشم، دانشگاه آزاد اسلامی قشم، ایران؛ atefereisi413@gmail.com
۲. استادیار گروه مدیریت، واحد بین‌الملل قشم، دانشگاه آزاد اسلامی قشم، ایران؛ (نویسنده مسئول) mohebi2002@yahoo.com
۳. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران؛

۱- بیان مساله

افزایش نیاز سازمان‌ها به کارکنان توانمند، مستعد و شایسته بیان این حقیقت است که شناسایی و بهره‌گیری از افراد شایسته در مشاغل مدیریتی لایه‌های مختلف از سازمان و همچنین ارتقا، مراحل و مسیر شغلی، چالش اساسی پیش روی سازمان‌ها است (طاهری و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵). ضعف عملکردی در نظارت و مدیریت کارکنان سازمان با وجود در دسترس بودن منابع و تکنولوژی، باعث سوء عملکرد و شکست آن سازمان در تحقق اهدافش می‌شود و از طرف دیگر، شواهد نشان می‌دهد که انتصاب و ارتقای کارکنان با قدرت عملکردی و توان تصمیم‌گیری بالا، باعث جبران نواقص و حرکت به سمت تعالی و بهبود سازمان‌ها شده است (هچ و کانلیف^۱، ۱۳۹۴: ۴۱)؛ از این رو، انتخاب کارکنان توانمند برای طی مراحل انتصاب و یا ارتقای شغلی برای سازمان‌ها حائز اهمیت بسیار زیادی است؛ به گونه‌ای که جنبش جانشین پروری در سازمان‌ها به منظور برطرف کردن این خلأ و کسب اطمینان از در اختیار داشتن مدیران توانمند برای آینده سازمان‌ها، طرفداران زیادی پیدا کرده است (دانایی‌فرد، ۱۴۰۰: ۱۵۳). اگرچه ارتقا و انتصاب کارکنان توانمند، فعالیت حیاتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود، ولی از سوی دیگر موانع و محدودیت‌هایی در این خصوص وجود دارد که می‌باید از زمینه‌های مختلف مورد آسیب‌شناسی قرار گیرد. در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین کارکنان را به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب، حفظ و منصوب کنند و یا ارتقا بخشند (پیریایی و نیکنامی، ۱۳۹۶: ۱۱). در شرایط پیچیده و تحول جامعه امروز، برنامه‌های آموزش و توسعه قابلیت‌های کارکنان در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارآیی و اثربخشی فعالیت‌های آنان انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها (دولتی و غیر دولتی) گزینش، نگهداشت و تربیت حرفه‌ای کارکنان جهت تصدی پست‌های مدیریتی اثربخش، یکی از مشکلات اساسی است (رنجبر و همکاران، ۱۴۰۱: ۴۵). بر طبق یک دیدگاه، مشاغل مدیریتی پیچیده است و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص می‌باشد. چنانچه گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی را در بر خواهد داشت؛ از این رو، مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، مصلح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را عضو یابی کنند و عملیات مورد نظر را بر اساس برنامه‌ها و

1- Hatch and Cunliffe

خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند. این امر به مراتب برای مدیران سازمان‌ها که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی با فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف در ارتباط است، بسیار حائز اهمیت می‌باشد (کاظمی، ۱۳۸۶: ۶۵). این معیارها در هر سازمانی با توجه به ارزش‌های حاکم و چگونگی نگرش نسبت به مدیران و کارکنان متفاوت می‌باشد.

امروزه، نظام بانکی در همه کشورها از جمله ایران از ارکان اساسی توسعه به شمار می‌رود و اغلب مناسبات مالی از مسیر بانک‌ها جریان پیدا می‌کند. هر قدر اهمیت یک موضوع و نقش آن در اقتصاد و توسعه کشور بیشتر باشد، لزوم توجه به مشکلات و چالش‌های حوزه مدیریتی آن نیز بیشتر خواهد بود. یکی از مهم‌ترین مسائلی که به منبعی برای چالش‌آفرینی در عرصه بانکداری ایران و به خصوص سیستم بانکداری دولتی تبدیل شده، موضوع انتصاب و ارتقای مدیران است. افزایش نیاز بانک‌ها به کارکنان توانمند، مستعد و شایسته بیان این حقیقت است که شناسایی و بهره‌گیری از افراد شایسته، چالشی اساسی پیش روی نظام بانکی است و بارها به موضوع آسیب‌شناسی در این خصوص اشاره شده است (یاورپور و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۶۵) چرا که پویایی بانک‌ها، وابسته به فرآیندهای ارتقا و انتصاب کارکنان است. نظام بانکی امروزی، نیازمند شیوه‌های مناسب مدیریت منابع انسانی است. در حال حاضر، در نظام بانکی کشور به حوزه منابع انسانی اهمیت زیادی داده نشده و یکی از چالش‌ها و مشکلات موجود، نحوه انتصاب و ارتقای شغلی کارکنان و مدیران آن‌ها است. بانک رفاه کارگران که به عنوان بازوی ارائه خدمات مالی و بانکداری سازمان تأمین اجتماعی ایران فعالیت می‌کند، در سال ۱۳۳۸ تأسیس شد و بر اساس آمار سال ۱۳۹۷ این بانک مالک شبکه‌ای از ۱۰۳۵ شعبه است و ۹۸۳۵ نفر در آن اشتغال دارند. این بانک با برخورداری از اعتماد مردم و توانمندی بالای سرمایه انسانی خود، در اجرای سیاست‌های کلان اقتصادی دولت جمهوری اسلامی ایران، به ویژه در بخش صادرات کالاهای غیر نفتی و تولیدات صنعتی و کشاورزی، خدمات ارزشمندی را به صادرکنندگان کشور ارائه می‌دهد. به عقیده نگارنده که خود از مدیران سیستم بانکی کشور در بانک رفاه کارگران می‌باشد، یکی از بانک‌ها و مؤسساتی که تا کنون توجه کافی به سیستم‌های ارتقا و انتصاب مدیران بر مبنای مؤلفه‌ها و شاخص‌های مناسب نداشته است، بانک رفاه کارگران بوده و سیستم‌های مدیریتی نامناسب این بانک را ماحصل ضعف در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان و مدیران دانسته و معتقد است که این سیستم بانکی تا کنون از موضوع آسیب‌شناسی فرآیندهای مربوط به ارتقا و انتصاب کارکنان غفلت ورزیده است. همچنین یکی از مسائلی که بانک رفاه کارگران با آن دست‌وپنجه نرم می‌کند، کارمندان بی-

انگیزه و در مواردی آموزش ناپذیر است که برای بانک هزینه‌های مشهود و نامشهود را به دنبال دارند. این کارکنان در فرآیند آموزش‌های ضمن خدمت و کسب تجربه قرار می‌گیرند ولی عملکرد مناسبی به‌طور کلی ندارند. به همین دلیل به نظر می‌رسد فرآیند انتصاب و ارتقای موجود در بانک، کارآیی لازم را نداشته و باید در آن بازنگری‌هایی صورت پذیرد. با عنایت به موارد فوق، به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین ارکان استقرار حاکمیت شرکتی در هر بانک یا مؤسسه اعتباری غیر بانکی، مدیریت سیستم است؛ به‌نحوی که اگر مدیریت کارآمد و سالم در بانک‌ها مستقر نباشد، نمی‌توان به ارتقای استانداردهای حاکمیت شرکتی در شبکه بانکی امید داشت. با توجه به موارد مطروحه و ضعف اساسی در نحوه انتخاب، انتصاب و ارتقای کارکنان و مدیران بانک رفاه، هدف از تحقیق حاضر آسیب‌شناسی نظام ارتقا و انتصاب شغلی در جهت بهبود عملکرد و توسعه در سیستم مدیریتی بانک بوده است؛ بنابراین، پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این سؤال است که: آسیب‌های موجود در فرآیند ارتقا و انتصاب کارکنان بانک رفاه کدامند؟

۲. ادبیات پژوهش

با بررسی تحقیقات گذشته و مطالعات پیشین، هیچ‌گونه تحقیق مشابه در خصوص موضوع تحقیق یافت نگردید؛ لذا در ادامه، تحقیقات و مطالعاتی که به نوعی مرتبط با موضوع تحقیق حاضر می‌باشد، ارائه گردیده است.

احمدزاد (۱۴۰۱) به طراحی و تبیین الگوی انتخاب و گزینش مدیران در بانک کشاورزی پرداخته و آسیب‌های پیش رو را احصا نموده است. در این پژوهش ۱۷ عامل به عنوان عوامل تأثیرگذار بر موضوع مورد مطالعه مشخص و در چهار گروه تقسیم‌بندی گردیده است. چالش‌ها و آسیب‌ها عبارت بودند از فقدان صداقت در گفتار، توانایی مواجهه با بحران، مهارت کارآفرینی، توانایی قابلیت اعتماد، عدالت‌خواهی و ارزش‌های حاکم در سازمان. جباری اصل و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی که به انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد پرداختند، از عدم وجود استعداد و حفظ و نگهداری آن، فقدان به‌کارگیری استعداد و جذب و استخدام نیروی مستعد و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد برای سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات مدیران به عنوان آسیب‌های موجود عنوان نمودند. سیدی و همکاران (۱۳۹۸) به طراحی الگوی انتصاب بر اساس شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب پرداخته و از فقدان شایستگی‌های دانشی، مهارتی و فردی به عنوان آسیب‌های موجود در سازمان یاد نمودند. یافته‌ها نشان داد شایستگی‌های فردی (ذاتی، ارزشی، نگرشی-رفتاری و شغلی)، شایستگی‌های

دانشی و شایستگی‌های مهارتی (مدیریتی، شناختی، تعاملی، هدایت و رهبری و سیاسی) می‌توانند در فرآیند انتصاب مدیران به کار گرفته شوند. ماهدیان و همکاران (۱۳۹۸) به طراحی الگوی انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران نظام سلامت در کشور ایران پرداختند. نتایج منجر به شناسایی ابعاد شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های تعاملی (درون و برون‌سازمانی) و شایستگی‌های فنی طراحی شده و شاخص‌های مرتبط با هر چهار محور جهت سنجش و انتخاب مدیران شد. بر اساس مدل طراحی شده تمام جوانب مؤثر در فعالیت‌ها و عملکردهای یک مدیر به تفکیک هر محور در قالب عنوان شاخص و نحوه سنجش آن آورده شده است. بایرن ۱ و همکاران (۲۰۱۹) به شناسایی آسیب‌های انتصاب مدیران یک سیستم مالی پرداختند. نتایج نشان داد آسیب‌های مربوطه بر موارد ذیل تمرکز می‌کند. فقدان روابط عمومی، فقدان توان سازمانی، فقدان مهارت‌های سیاسی، فقدان چشم‌انداز خط‌مشی و سبک-شناختی و چگونگی پردازش مشورت‌ها و اتخاذ تصمیم‌ها. جاورسکی ۲ و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی سیستم مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ایران با هدف بررسی آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان ایران انجام دادند. در تحقیق حاضر پس از تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، ۴ نقطه قوت، ۵۱ ضعف، ۵ فرصت و ۷ تهدید وزارت شناسایی نمودند.

با توجه به بررسی‌های اسنادی مشاهده شد که تاکنون تحقیق و پژوهشی که به آسیب-شناسی ارتقا و انتصاب در بانک رفاه و یا سایر بانک‌ها پرداخته باشد، موجود نبوده و سایر تحقیقات موجود نیز بیشتر به شایستگی‌های کارکنان و مدیران در جهت فرآیند انتصاب پرداخته‌اند. همچنین پژوهشی که آسیب‌های مربوطه در سازمان‌های دولتی را مورد بررسی قرار دهد، در دسترس نبوده و این مورد باعث شده است تا تحقیق حاضر دارای نوآوری‌های بسیاری باشد.

آسیب‌شناسی: آسیب‌شناسی به‌عنوان نقطه آغازین و حساس‌ترین جزء استقرار فراگرد بهبود سازمان تعریف می‌شود و عبارت است از «فرآیند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها». لذا، آسیب‌شناسی سازمانی (OD) کارآمد و اثربخش را می‌توان یکی از مهم‌ترین اقداماتی قلمداد نمود که سازمان‌های موفق برای ارتقای بهره‌وری خود انجام می‌دهند (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). آسیب‌شناسی، این امکان را برای مدیران فراهم

می‌آورد که پیوسته آسیب‌ها و معضلات جاری سازمان را پایش نمایند و از بحرانی شدن محیط سازمان ممانعت نمایند. آسیب‌شناسی سازمانی حاصل همفکری اعضای سازمان و مشاوران مجرب است که در یک پیوستار تعریف شده، تمهیدات لازم را جهت گردآوری داده‌ها و اطلاعات مبنایی پیرامون مسائل بنیادین سازمان و دلایل بروز و نمود آن‌ها، تحلیل و آنالیز داده‌ها، نتیجه‌گیری از تحلیل‌های به‌عمل‌آمده و دسته‌بندی مشکلات در دو سطح عمومی و تخصصی و ارائه راهکارهای کاربردی به منظور رفع مشکلات به عمل می‌آورند (سجادی، ۱۳۸۸: ۲۵). اصطلاح آسیب‌شناسی علاوه بر مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روش‌های دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی راهبردی، باز مهندسی فرآیندها، بهره‌وری سازمانی را مد نظر دارد. توسعه سازمان یک برنامه عملی مبتنی بر اطلاعات دقیق پیرامون مشکلات جاری، فرصت‌ها و اثرات فعالیت‌ها در جهت حصول به اهداف است؛ بنابراین، احتیاج مبرمی به یک سیستم جمع‌آوری مداوم اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها دارد. این سیستم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را آسیب‌شناسی یا علت‌یابی گویند. به عبارتی آسیب‌شناسی سازمان (OD) یک ارزیابی جامع از تعاملات داخل و خارج از سازمان می‌باشد که منجر به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت و ضعف‌های سازمانی می‌گردد. سازمان مشتمل بر پنج عنصر در حال تعامل است که عبارت‌اند از افراد، ساختار، فناوری، اهداف و وظایف (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۹۰: ۲۱-۲۹). آسیب‌شناسی سازمان ممکن است یک یا چندین هدف از اهداف زیر را پیگیری نماید (سجادی، ۱۳۸۸: ۲۹):

شناسایی سیر تکامل سازمان، به همراه هزینه‌ها، تاخیرات، مزایا و معایب درباره یک تغییر سازمانی که مورد تصمیم واقع شده است؛

شناسایی مزایا و معایب کنونی سازمان؛

شناسایی عملیات و فعالیت‌هایی که باید انجام شود و ریسک آن‌ها؛

شناسایی مسائل سازمانی که احتمالاً در آینده نزدیک پدیدار خواهند شد؛

شناسایی مسیرهایی که سازمان دارای تمایل طبیعی برای رفتن به سمت آن و رشد کردن

در آن است؛

تحلیل فعالیت‌های طراحی شده به منظور فراهم کردن یک تصمیم؛

پیشنهاد راه‌های جایگزین، هم برحسب طبیعت فعالیت‌هایی که باید اجرا شود و هم

برحسب متدهای مدیریتی و مکانیزم‌های هماهنگی درباره این فعالیت‌ها.

انتصاب شغلی: موفقیت سازمان‌ها به منابع انسانی و به کارگیری، کیفیت، شایستگی،

قابلیت و توانایی افراد هر سازمان و در نتیجه به انتصاب درست این افراد، بستگی دارد. انتصاب عبارت است از به کار گماردن داوطلب در شغلی که بر مبنای اطلاعات به دست آمده، متناسب با آن شغل است؛ به عبارت دیگر، انتصاب شایسته و مطلوب زمانی انجام می پذیرد که در شغل مورد نظر، افرادی به کار گمارده شوند که متناسب با آن شغل باشد؛ به تعبیر دیگر ویژگی های شاغل، متناسب با ویژگی های شغل باشد (نادری خورشیدی و همکاران، ۱۳۸۸: ۹۳). روش ها و فرآیندهای انتصاب نظام مند نشان دهنده توجه به تناسب استعداد، تمایل، علاقه و شخصیت با شغل است که رضایت کارکنان را در پی دارد. در اسلام مدیریت انسان ها مهم است که در برخی متون رشد نیز عنوان شده است. رشد یعنی این که انسان شایستگی و لیاقت اداره و نگهداری و بهره برداری یکی از سرمایه ها و امکانات مادی و معنوی را داشته باشد که به او سپرده شده است. همچنین، لزوم آزمون و احراز شایستگی افراد قبل از انتصاب برای مدیریت و رهبری جامعه بیان شده است (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۰۹). در ماده ۵۳ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد. موفقیت سازمان ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت کارکنان است. انتصاب شایسته و مطلوب، زمانی صورت می پذیرد که در شغل مورد نظر، افرادی به کار گمارده شوند که با آن شغل متناسب باشند. در اسلام انتخاب افراد شایسته دارای چنان اهمیتی است که سهل انگاری و کوتاهی در این زمینه جزو بزرگ ترین خیانت ها به شمار می رود (موسوی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۷). معیارهای انتصاب افراد از دید پیامبر اعظم (ص) داشتن دقت، اهل تدبیر، روحیه نظم پذیری، خوش اخلاقی، استحکام در کارها، داشتن تجربه، داشتن حیا، صیانت نفس، داشتن اصالت خانوادگی، حسن سابقه، کوشا بودن در برآوردن نیاز مردم، پرهیز از تمایلات شخصی، منت نگذاشتن بر دیگران، اهل تحمل و سختی، اهل ضابطه، دوراندیش، دانا، مسئولیت پذیری، دارای بینش و بصیرت، امانت دار، عدالت طلب، دارای سعه صدر، شجاع و قاطع، خیرخواه، پاک دامن، داشتن دانش، داشتن تخصص، نخبه در قضاوت و قدرت بیان می باشد (احمدی، ۱۳۸۵: ۴). از دیدگاه مایر (۱۹۹۶) برای عملیات در سطوح مختلف به انواع مدیران نیاز است. زیرا مدیران به لحاظ حوزه فعالیت، نقش ها و وظایف با هم متفاوت هستند؛ ولی در بعضی جنبه ها از جمله قضاوت صحیح، قدرت تصمیم گیری و توانایی جلب نظر دیگران، انتظار یکسانی از آنان می رود. با بررسی ادبیات موجود سه نوع نگاه مدیریتی شامل: ۱- رویکرد

مهارت مدیران؛ ۲- رویکرد نقش‌های مدیران؛ ۳- رویکرد شایستگی مدیران وجود دارد. رویکرد مهارت‌های مدیران با کار هنری فایول (۱۹۱۶) شروع شد. وی اولین کسی است که در زمینه فعالیت‌های مدیران اظهار کرد: مدیران وظایف مدیریتی، شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل را انجام می‌دهند. مطالعات فایول توسط برخی از صاحب‌نظران نظیر ارویک و گیولیک^۲ ادامه یافت. آن‌ها برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارمندیابی، هدایت، همکاری، گزارش‌دهی و بودجه‌ریزی را برای وظایف مدیریت به کار گرفتند (رضائیان، ۱۳۸۰: ۷۷). از نظر فایول اصول مدیریت شمول عام دارد و در همه سازمان‌های خدماتی، دولتی، صنعتی و بازرگانی مصداق عام دارد. در رویکرد نقش مدیران، دسته‌ای از صاحب‌نظران نقش مدیران را در فرآیند سازمانی مهم می‌دانند. در این نقش، مدیر سمبل و نماد شکست و عامل موفقیت آن است؛ به گونه‌ای که در زمان پیشرفت، مورد تقدیر و در زمان شکست، مورد سرزنش قرار می‌گیرد. در این نقش از مدیران انتظار می‌رود که سازمان را در تغییرات محیطی پاسخگو نمایند (رایان^۳ و همکاران، ۲۰۱۲: ۹۲). توجه به نقش مدیران را می‌توان به گونه‌ای غیر مستقیم در مفهوم کاربرد ارزش‌ها در سازمان‌های رسمی ردیابی کرد. طبق نظریه نووک^۴ انتصاب، طی یک فرآیند ۷ مرحله‌ای به شرح ذیل صورت می‌پذیرد:

نمودار شغلی یا تجزیه و تحلیل شغل

شایستگی‌های مدیریتی

ارزشیابی و شیوه‌های آن

سیستم اجرایی

فرآیند و تحلیل

بازخور و اجرا

کنترل ارزیابی (هافمن^۵، ۲۰۰۶: ۱۰۵).

ارتقای شغلی: ارتقای شغلی یک مسئله مهم است، چرا که نه تنها باعث انتخاب افراد مناسب در مکان مناسب می‌شود، بلکه باعث تقویت مافوق رهبران برای برنامه‌ریزی، ایجاد انگیزه برای زیردستان برای توسعه خود جهت دستیابی به اهداف می‌گردد. ارتقا عبارت است از انتقال نیروی کار به موقعیت بالاتر در دستمزدها، مسئولیت‌ها و یا سطوح سازمانی

1- Henry Fayol

2- Ervik and Giulik

3- Ryan

4- Nowak

5- Hoffman

(سیدجوادین، ۱۳۸۶: ۱۰۹). به گفته سیکولا (۲۰۰۰) از نظر فنی، ارتقا جنبشی است در جهت سازمان‌دهی موقعیتی از موقعیت دیگر که شامل افزایش یا بهبود وضعیت می‌شود. از تعریف فوق می‌توان این‌گونه برداشت کرد که ارتقا، حرکتی فنی در سازمان است که باعث می‌شود، دستمزد و وضعیت از یک موقعیت به موقعیت دیگر ارتقا یابد. ارتقا نقش مهمی را در هر کارمند ایجاد می‌کند، زیرا ارتقا به معنای اعتماد و شناخت توانایی و مهارت کارکنان در حفظ موقعیت بالا است (رونن و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۴۰). سیایگان (۲۰۰۳) به این تعریف اضافه کرد که علاوه بر ارشدیت کارمند و عملکرد کاری وی، توجه به ترکیبی از عملکرد کاری و ارشدیت حائز اهمیت است. هدف از چنین ترکیبی این است که مشخص گردد آیا کارمند شایسته ارتقا است یا خیر؟ این اساس بهترین و مناسب‌ترین تعریف ارتقا است، زیرا باتجربه‌ترین افراد ارتقا می‌یابند (دولوئی و بایمن، ۲۰۱۸: ۸۹). ارتقا، بخشی جدایی‌ناپذیر از رشد شغلی سازمانی است که اغلب به عنوان حرکت از یک درجه پایین به یک درجه بالاتر در یک سلسله‌مراتب، تعریف می‌شود. ارتقای شغلی را می‌توان جایگزین شدن فرد در شغلی با مسئولیت و اختیار بالاتر و اهمیت بیشتر تعریف کرد (درخشان داوری، ۱۳۷۸: ۷۳). از سویی به دلیل آن که افراد غالباً دوستدار و خواستار ارتقای مقام و پیشرفت در کار خود هستند، برای افزایش رضایت در سازمان‌ها می‌باید در این زمینه چاره‌اندیشی و برنامه‌ریزی‌های دقیقی شود و انجام پذیرد تا زمینه‌های ارتقای کارکنان سطوح مختلف در قالب فرآیندی منطقی فراهم گردد. هر فردی که در سازمان یا موسسه‌ای مشغول به کار می‌شود، پس از کسب تجربه و دستیابی به مهارت‌های شغلی، به فکر ارتقای شغل و پیمودن مراحل ترقی سازمانی می‌افتد. اگر کسی دارای مهارت‌ها و تجارب لازم برای انجام کاری یا هدایت گروه است، می‌باید برای ارتقای شغلی تلاش کند (میرسپاسی، ۱۳۸۰: ۳۱).

ارتقای شغلی در سازمان‌ها به عوامل مختلفی بستگی دارد که هم از طرف کارمند و هم از طرف کارفرما، باید در نظر گرفته شود. تئوری بوروکراسی ماکس وبر^۴ را می‌توان به عنوان یک تلاش قدیمی در خصوص ایجاد کارراهه سازمانی بیان نمود. پس از آن تعداد زیادی از نظریه‌ها در خصوص کار راهه از صاحب‌نظران آمریکایی مطرح شد. پاتریشیا مک لاکان^۵ توسعه مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان یکی از نظریه‌ها و موضوعات اصلی و محوری پرورش

1- Sikula

2- Ronen et al.

3- Dlouhy & Biemann

4- Max Weber

5- Patrisia mack lakan

منابع انسانی معرفی کرده است. وی توسعه مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان یکی از سه محور اثرگذار بر سازمان‌ها تلقی می‌کند که همچون فرآیند اصلی سازمان توسعه پیدا کرده است (دیندار و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۹). مسیر شغلی به مجموعه‌ای از کارها و مشاغل اشاره دارد که افراد در مدت زندگی کاری خود بر عهده می‌گیرند. بهبود مسیر شغلی عبارت است از فرآیند بهبود بخشیدن به توانایی‌های فرد به گونه‌ای که وی بتواند از فرصت‌های آینده، در راستای دستیابی به اهداف خویش بهره‌گیرد. مسیر ترقی شغلی عبارت است از الگوی سلسله‌مراتبی از مشاغل که یک فرد می‌تواند در طی زندگی کاری خود آن‌ها را به دست آورد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۵: ۴۰). فرآیند توسعه مسیر شغلی دارای مراحل است که این مراحل عبارت‌اند از:

خودارزیابی: فرآیندی که در آن کارکنان، علائق، ارزش‌ها، شخصیت و مهارت‌های

خود را تعیین می‌کنند.

بررسی واقعیت‌ها: کارکنان اطلاعاتی جمع‌آوری می‌کنند که نتایج کار خود را ارزیابی و

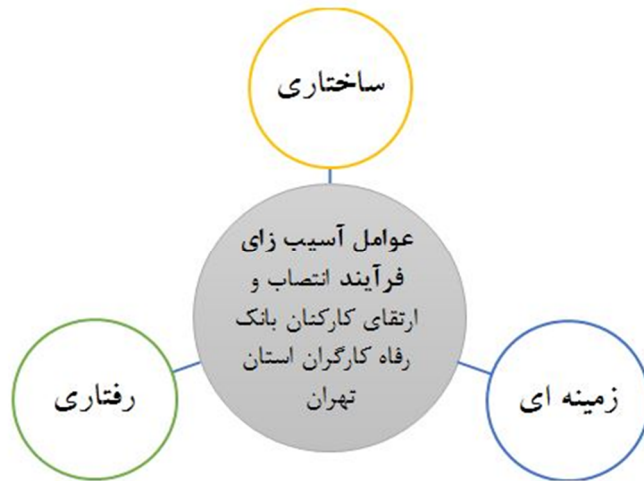
مورد تأیید قرار دهند.

هدف‌گذاری: تعیین چشم‌انداز مطلوب یا پیشرفت‌های مورد نظر در آینده (فرهی،

سلطانی و نصرالهی، ۱۳۹۷: ۸۱).

مدل پژوهش

در تحقیق حاضر مدل سه‌شاخگی در جهت آسیب‌شناسی فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. در مدل تحلیل سه‌شاخگی، پدیده سازمان و مدیریت برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل می‌شود. علت نام‌گذاری این مدل به سه‌شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای می‌باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت پذیرد. دلیل استفاده از مدل حاضر این بوده که این الگو حالت کلی و تفسیرپذیر دارد و می‌تواند در تمامی ساختارهای موجود در حوزه بهسازی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد (نادری و رجائی پور، ۱۳۸۸: ۷۹).



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

۳. روش پژوهش

این پژوهش در چارچوب رویکرد آمیخته و با به کارگیری روش تحلیل محتوای جهت دار در بخش کیفی و برای دستیابی به دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در مورد آسیب‌های مربوط به عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای و بهره‌گیری از روش کمی در جهت اعتبارسنجی یافته‌های تحقیق، اجرا شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی تعداد ۱۷ نفر از مدیران عامل، معاونان مدیرعامل، مدیران امور و رؤسای ادارات بانک رفاه کارگران استان تهران بوده که با رعایت اصل اشباع نظری و بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان مشارکت‌کنندگان در تحقیق انتخاب شدند. سعی گردیده افرادی وارد نمونه شوند که قادر به ارائه اطلاعات مورد نظر محقق هستند. جامعه منتخبتین در بخش کمی نیز رؤسای شعب بانک رفاه کارگران و به تعداد ۱۳۱ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۹۸ نفر به عضویت جامعه آماری انتخاب شدند و به پرسشنامه محقق ساخته با طیف لیکرت که دارای ۷ مؤلفه و ۳۵ شاخص بود پاسخ دادند. برای جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است که برای جمع‌آوری اطلاعات بخش نظری از روش کتابخانه‌ای و به منظور تدوین، پخش و جمع‌آوری نتایج پرسشنامه‌های نیمه ساختاریافته و محقق ساخته تحقیق، از روش میدانی استفاده شده است. در بخش کیفی با بهره‌گیری از پرسشنامه نیمه ساختاریافته و مصاحبه با جامعه مورد نظر و روش تحلیل محتوای جهت‌دار نسبت به احصای عوامل آسیب‌زای فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران اقدام گردید. مصاحبه‌ها با طرح

پرسش‌هایی بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه انجام شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی را نیز پرسشنامه محقق ساخته که روایی صوری آن به تأیید رسیده بود و دارای پایایی ۰/۸۵ بود، شامل می‌شد. به منظور سنجش روایی ابزار بخش کیفی از روش روایی صوری و برای محاسبه قابلیت اعتماد از روش پایایی هولستی استفاده شد (درصد توافق مشاهده‌شده بین دو کدگذار). برای این مهم از فرمول ذیل استفاده گردید.

$$PAO = 2^M / (N_1 + N_2)$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد. N_1 و N_2 به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و ۱ (توافق کامل) است و اگر از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد، مطلوب است. با توجه به عدد ۸۸ درصدی توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، پایایی حاصل از دو کدگذار بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه بود. ابزار تحلیل داده‌ها نرم‌افزار maxqda و Spss بود.

۴. تحلیل تجربی

۴-۱. یافته‌های توصیفی

با توجه به اطلاعات به دست آمده، ۴۱ درصد مشارکت کنندگان در بخش کیفی را پاسخگویان دارای مدرک دکتری و ۵۹ درصد را مشارکت کنندگان با مدرک کارشناسی ارشد به خود اختصاص داده بودند. در خصوص بررسی سوابق کاری مشارکت کنندگان، ۵۴٪ مشارکت کنندگان را با سابقه کار ۲۶ تا ۳۰ سال و در خصوص جنسیت نیز، ۷۷ درصد مشارکت کنندگان را کارکنان مرد تشکیل داده که بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده بودند. در بخش کمی نیز ۶۸٪ اعضای نمونه آماری را پاسخگویان با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد تشکیل داده که در مقایسه با سایر موارد بیشترین درصد را به خود اختصاص داده بودند. در خصوص بررسی سوابق کاری پاسخ‌دهندگان، حدود ۳۱٪ اعضای نمونه آماری را پاسخ‌دهندگان با سابقه کار ۲۱ تا ۲۵ سال تشکیل می‌دادند که بیشترین درصد اعضای نمونه آماری در این بخش را به خود اختصاص دادند. در خصوص جنسیت نیز، ۶۴ درصد اعضای نمونه آماری را مردان و ۳۶ درصد را زنان تشکیل داده بودند.

جدول ۱- جنسیت، سابقه کار و مدرک تحصیلی مشارکت کنندگان بخش کیفی و پاسخ دهندگان بخش کمی

جنسیت مشارکت کنندگان در بخش کیفی			جنسیت جامعه آماری در بخش کمی			
درصد	تعداد	جنسیت	درصد	تعداد	جنسیت	ردیف
۷۷	۱۳	مرد	۶۴	۶۳	مرد	۱
۲۳	۴	زن	۳۶	۳۵	زن	۲
۱۰۰	۱۷	مجموع	۱۰۰	۹۸		مجموع
میزان سابقه کار مشارکت کنندگان در بخش کیفی			میزان سابقه کار پاسخگویان در بخش کمی			
درصد	تعداد	وضعیت (سال)	درصد	تعداد	وضعیت (سال)	ردیف
۲۳	۴	۱۶-۲۰	۲۵	۲۵	۱۱-۱۵	۱
			۲۹	۲۸	۱۶-۲۰	۲
۲۳	۴	۲۵-۳۱	۳۱	۳۰	۲۵-۳۱	۳
۵۴	۹	۳۰-۳۶	۱۵	۱۵	۳۰-۳۶	۴
۱۰۰	۱۷	مجموع	۱۰۰	۹۸		مجموع
مدرک تحصیلی مشارکت کنندگان در بخش کیفی			مدرک تحصیلی پاسخگویان در بخش کمی			
درصد	تعداد	وضعیت	درصد	تعداد	وضعیت	
۵۹	۱۰	کارشناسی ارشد	۲۲	۲۲	کارشناسی	
			۶۸	۶۷	کارشناسی ارشد	
۴۱	۷	دکتری	۱۰	۹		دکتری
۱۰۰	۱۷	مجموع	۱۰۰	۹۸		مجموع

۲-۴. یافته‌های استنباطی

مرحله اول: تبیین وضعیت موجود ارتقا و انتصاب کارکنان در بانک رفاه کارگران ابتدا اسناد مهم، از جمله قانون مدیریت خدمات کشوری و الزامات مربوط به فرآیند ارتقا و انتصاب در سازمان‌های دولتی، مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، دستورالعمل ارتقا و انتصاب کارکنان بانک رفاه کارگران بررسی و مورد تحلیل و کنکاش واقع شد. با مطالعه فرآیند ارتقا و انتصاب کارکنان بانک رفاه، این موضوع محرز گردید که فرآیند ارتقا و انتصاب در هر ۱۳ عنوان مشاغل اجرایی و ستادی از یک فرآیند پیروی نموده و شرایط احراز ترفیع و یا انتصاب در تمامی مشاغل و ترفیعات منوط به طی ۳ مرحله در قالب: ۱- بررسی و پیشنهاد اولیه؛ ۲- کنترل، نظارت و ارزیابی و ۳- اجرا می‌باشد. در ادامه پرسشنامه‌ای طراحی و

وضعیت موجود ارتقا و انتصاب در بانک رفاه و همچنین مفاد دستورالعمل مربوطه برای مشارکت‌کنندگان تشریح گردید. از مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا با توجه به وضعیت موجود و همچنین سابقه خدمتی چندین ساله در بانک رفاه، نسبت به تبیین مشکلات، موانع، چالش‌ها و آسیب‌های فرآیند ارتقا و انتصاب کارکنان اظهار نظر نمایند.

مرحله دوم: شناسایی آسیب‌های موجود در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران:

پس از انجام مصاحبه و دریافت نظرات و پاسخ مشارکت‌کنندگان، فاکتورهای مهم و اثرگذار در قالب کدهای مربوطه استخراج گردید. به‌عنوان مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است:

انتصابات و ترفیعات کارکنان بایستی بر اساس لیاقت، شایستگی، کاردانی، استعداد، رشد فکری و تجارب آنان در مشاغل قبلی و احراز شرایط شغل صورت پذیرد که در این رابطه، فرد مورد نظر می‌بایست ضمن داشتن شرایط عمومی، شرایط اختصاصی لازم از قبیل مدرک تحصیلی مرتبط، تجربه مورد نیاز، توانایی‌ها و مهارت‌های لازم و... را نیز داشته باشد. مع‌الوصف ملاحظه می‌گردد که در حال حاضر، مدرک تحصیلی صرفاً یکی از شرایط مهم لازم جهت انتصاب یا تغییر سمت کارکنان می‌باشد و احراز سایر شرایط مطروحه مد نظر نمی‌باشد. انتصاب به پست‌های مدیریتی به دلیل جایگاه اجتماعی و اداری مورد توجه کارمندان دولت بوده، به همین دلیل بسیاری از کارمندان در ادوار مختلف با توسل به عوامل حزبی، جناحی و قومی و... موفق به انتصاب در پست‌های مدیریتی می‌شوند. شرایطی که افراد شایسته به دلیل اعتقاد به شایسته‌سالاری حاضر به ورود و رقابت در آن نیستند؛ به همین دلیل، همواره در حاشیه قرار می‌گیرند. کارکنانی که از راه‌های فوق به پست‌های مدیریتی منصوب شده‌اند، به دلیل دینی که به گمارندگان خود دارند، به دنبال تحقق امور مربوط به منافع آنان هستند و تحقق اهداف سازمان در اولویت‌های بعدی آنان قرار می‌گیرد. همچنین به دلیل نقش پررنگ مدیران مافوق در انتصاب مدیران زیردست، چنین مدیرانی به‌صورت صددرصد، تابع دستورات مافوق بوده و کمترین توجهی به زیردستان و خواسته‌های آنان نمی‌کنند.

الف: شناسایی شاخص‌های آسیب‌زا (کدهای باز) بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان

پس از انجام کدگذاری باز، شاخص‌های آسیب‌زا در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران استخراج گردید. ابتدا متن مصاحبه‌ها همانند قسمت قبلی، پیاده‌سازی شد؛ سپس مصاحبه‌های انجام‌شده، با استفاده از روش تحلیل محتوا تحلیل شد.

فرآیند کدگذاری داده‌ها در این رویکرد ابتدا به صورت کدگذاری باز و سپس کدگذاری محوری صورت گرفت. کدگذاری باز، روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌هاست. بخش‌هایی از مصاحبه به جمله یا پاراگراف‌هایی خرد شدند و هر جزء یک کد اولیه نام گرفت. کدهای باز شامل ۳۵ کد شناسایی شده است که در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- شاخص‌های شناسایی شده بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان

مفاهیم (کدهای) شناسایی شده

۱. عدم بهره‌برداری از سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در بانک
۲. کمبود نیروی انسانی توانمند و مدیران زبده در سیستم بانکی
۳. عدم توجه به توانمندی‌های منابع انسانی در بدو گزینش
۴. عدم جذب و به‌کارگیری کارکنان برابر میل و رغبت در مشاغل مرتبط
۵. عدم ارزیابی و اولویت‌بندی نامزدهای انتصاب و کارکنان قابل ارتقا بر اساس واقعیات موجود
۶. اولویت دادن به روحیه‌های اجرایی فرد مورد نظر به جای رویکرد علمی
۷. ناتوانایی در مدیریت اطلاعات و دانش
۸. عدم دقت در تدوین شاخص‌های مؤثر بر انتصاب و ارتقای کارکنان و مدیران
۹. عدم پیش‌بینی ساختار سازمانی مناسب با جایگاه‌های مورد نیاز
۱۰. ضعف در ساختار سازمانی موجود عدم بروز رسانی ساختارهای موجود با توجه به تغییرات حاصله
۱۱. عدم توجه مدیران و کارکنان به دانش‌گرایی و نوآوری در مشاغل و پست‌های مدیریتی
۱۲. عدم انگیزش کارکنان و مدیران توسط مدیران و منتصبان بالادستی
۱۳. آمارگرایی و اجتناب از ارزش‌گرایی توسط مدیران و مسئولین
۱۴. عدم جذب کارکنان بر مبنای مدرک تحصیلی و تخصص در علوم بانکداری
۱۵. عدم نهادینه‌سازی فرآیند توسعه و دانش کارکنان و مدیران
۱۶. عادلانه نبودن سیستم حقوق و مزایای کارکنان و مدیران (فقدان شکاف در مزایای کارکنان عادی و مدیران و رتبه‌ها)
۱۷. شفاف نبودن آینده شغلی و رتبه در سیستم بانکی (جابه‌جایی زودهنگام)
۱۸. ضعف در سیستم پرداخت پاداش و تشویق و یا نبود سیستم مربوطه
۱۹. توزیع نامناسب امکانات
۲۰. تطمیع کارکنان ارتقا یافته و مدیران منتصب توسط مشتریان
۲۱. قرارگیری در معرض اخذ رشوه و هدایا

۲۲. فقدان بانک اطلاعاتی از افراد شایسته ارتقا و انتصاب
۲۳. اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها
۲۴. فقدان نگرش مبتنی بر شایسته‌سالاری
۲۵. روابط شخصی مدیر، معرفی از سوی دوستان مورد اعتماد مدیر
۲۶. غلبه احساسات بر منطق در ارتقا و انتصاب‌ها
۲۷. اولویت دادن به وابستگی‌های حزبی به جای تخصص در ارتقا و انتصابات
۲۸. اهمیت دادن به اطاعت محض به جای تفکر انتقادی در انتصاب افراد
۲۹. عدم آگاهی و تسلط کارکنان و مدیران به دوره‌های تخصصی و مورد نیاز
۳۰. توجه نکردن به مهارت‌های فنی
۳۱. انتصاب‌های مبتنی بر شناخت شخصی مدیر از فرد مورد نظر
۳۲. توجه به همگرایی فرد مورد نظر با مدیر به جای تخصص
۳۳. روابط کاری قبل از انتصاب
۳۴. نسبت‌های خانوادگی با فرد مورد نظر
۳۵. پایین بودن رضایت شغلی در بین کارکنان و مدیران و عدم رغبت به انتصاب و ارتقا

ب: شناسایی مؤلفه‌های آسیب‌زا (کدهای محوری) بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان در پژوهش حاضر، پس از انجام کدگذاری باز، تطبیق مستمر اطلاعات دریافت شده بر اساس شباهت‌ها، تفاوت‌ها و ثبات معنایی آن‌ها طی یک فرآیند به هریک از این بخش‌ها یا اجزا برجسی در نظر گرفته شد و بدین طریق کدهای ثانویه پدید آمدند. سپس از طریق مقایسه و تطبیق شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود میان کدهای ثانویه، کدهایی که از نظر مفهومی شبیه یکدیگر بودند در یک طبقه قرار گرفتند و مفاهیم را شکل دادند. در جدول ۳ و پس از انجام کدگذاری محوری، شاخص‌های آسیب‌زا در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران، مؤلفه‌های ارائه شده در جدول ذیل پدید آمدند.

جدول ۳- مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب	عدم ارزیابی و اولویت‌بندی نامزدهای انتصاب و کارکنان قابل ارتقا بر اساس واقعیات موجود عدم دقت در تدوین شاخص‌های مؤثر بر انتصاب و ارتقای کارکنان و مدیران عدم بهره‌برداری از سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در بانک
ضعف در ساختار سازمانی	کمبود نیروی انسانی توانمند و مدیران زبده در سیستم بانکی عدم پیش‌بینی ساختار سازمانی مناسب با جایگاه‌های مورد نیاز ضعف در ساختار سازمانی موجود عدم بروز رسانی ساختارهای موجود با توجه به تغییرات حاصله
	عدم توجه به توانمندی‌های منابع انسانی در بدو گزینش عدم جذب و به‌کارگیری کارکنان برابر میل و رغبت در مشاغل مرتبط

ضعف در گزینش و ارزشیابی	عدم جذب کارکنان بر مبنای مدرک تحصیلی و تخصص در علوم بانکداری غلبه احساسات بر منطق در ارتقا و انتصابها اولویت دادن به وابستگی‌های حزبی به جای تخصص در ارتقا و انتصابات اهمیت دادن به اطاعت محض به جای تفکر انتقادی در انتصاب افراد
فقدان تخصص و مهارت	عدم آگاهی و تسلط کارکنان و مدیران به دوره‌های تخصصی و مورد نیاز توجه نکردن به مهارت‌های فنی اولویت دادن به روحیه‌های اجرایی فرد مورد نظر به جای رویکرد علمی ناتوانی در مدیریت اطلاعات و دانش عدم توجه مدیران و کارکنان به دانش‌گرایی و نوآوری در مشاغل و پست‌های مدیریتی
ضعف در مدیریت و رهبری	عدم انگیزش کارکنان و مدیران توسط مدیران و منتصبان بالادستی آمارگرایی و اجتناب از ارزش‌گرایی توسط مدیران و مسئولین عدم نهادینه‌سازی فرآیند توسعه و دانش کارکنان و مدیران فقدان بانک اطلاعاتی از افراد شایسته ارتقا و انتصاب اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصابها فقدان نگرش مبتنی بر شایسته‌سالاری
توجه و تمرکز بر روابط	روابط شخصی مدیر، معرفی از سوی دوستان مورد اعتماد مدیر انتصاب‌های مبتنی بر شناخت شخصی مدیر از فرد مورد نظر توجه به همگرایی فرد مورد نظر با مدیر به جای تخصص روابط کاری قبل از انتصاب نسبت‌های خانوادگی با فرد مورد نظر
فقدان انگیزش و رضایت و امنیت شغلی	پایین بودن رضایت شغلی در بین کارکنان و مدیران و عدم رغبت به انتصاب و ارتقا عادلان نبودن سیستم حقوق و مزایای کارکنان و مدیران (فقدان شکاف در مزایای کارکنان عادی و مدیران و رتبه‌ها) شکاف نبودن آینده شغلی و رتبه در سیستم بانکی (جابجایی زود هنگام) ضعف در سیستم پرداخت پاداش و تشویق و یا نبود سیستم مربوطه توزیع نامناسب امکانات
وجود بسترهای انحراف در بین کارکنان و مدیران بانکی	تطمیع کارکنان ارتقا یافته و مدیران منتصب توسط مشتریان قرارگیری در معرض اخذ رشوه و هدایا

ج: مقوله‌بندی کدهای محوری و ارائه مؤلفه و شاخص‌های مربوط به آسیب‌های ساختاری، زمینه‌ای و فرآیندی

در نتیجه فرآیند تحلیلی انجام مقایسات، در مرحله بعدی مفاهیم شناسایی و ضمن مطالعه مدل‌های آسیب‌شناسی، آسیب‌های مربوطه در زمره آسیب‌های ساختاری، زمینه‌ای و فرآیندی قرار گرفتند و شالوده آسیب‌های فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران به دست آمد؛ به بیان دیگر، از به هم پیوستن مقولات به یکدیگر نیز طبقات کلی یا مقولات کلان پدید آمدند. هریک از این مراحل نسبت به مرحله پیشین، انتزاعی‌تر بوده و سطح بالاتری را نشان می‌دهند.

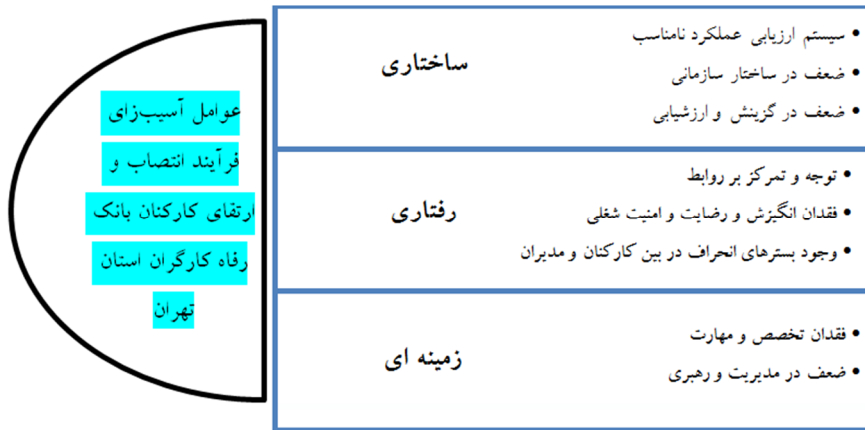
جدول ۴- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوط آسیب‌های فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه

کارگران استان تهران

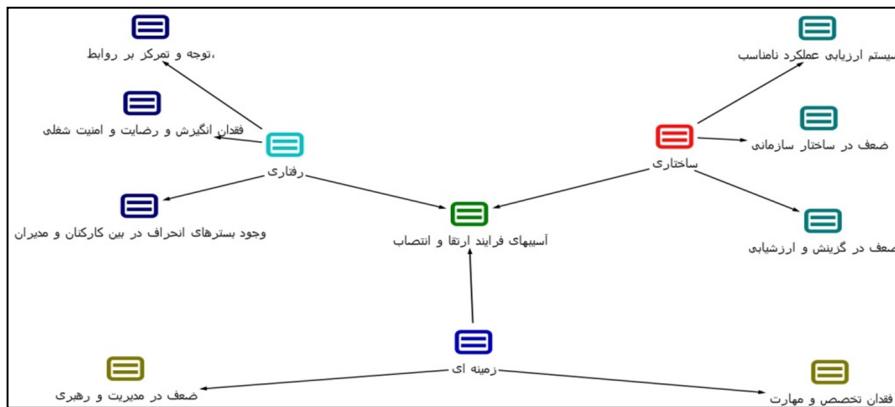
ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
آسیب‌های ساختاری	سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب	عدم ارزیابی و اولویت‌بندی نامزدهای انتصاب و کارکنان قابل ارتقا بر اساس واقعیات موجود عدم دقت در تدوین شاخص‌های مؤثر بر انتصاب و ارتقای کارکنان و مدیران عدم بهره‌برداری از سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران در بانک
	ضعف در ساختار سازمانی	کمبود نیروی انسانی توانمند و مدیران زبده در سیستم بانکی عدم پیش‌بینی ساختار سازمانی مناسب با جایگاه‌های مورد نیاز ضعف در ساختار سازمانی موجود عدم بروز رسانی ساختارهای موجود با توجه به تغییرات حاصله
	ضعف در گزینش و ارزشیابی	عدم توجه به توانمندی‌های منابع انسانی در بدو گزینش عدم جذب و به‌کارگیری کارکنان برابر میل و رغبت در مشاغل مرتبط عدم جذب کارکنان بر مبنای مدرک تحصیلی و تخصص در علوم بانکداری غلبه احساسات بر منطق در ارتقا و انتصاب‌ها اولویت دادن به وابستگی‌های حزبی به جای تخصص در ارتقا و انتصابات اهمیت دادن به اطاعت محض به جای تفکر انتقادی در انتصاب افراد
آسیب‌های زمینه‌ای	فقدان تخصص و مهارت	عدم آگاهی و تسلط کارکنان و مدیران به دوره‌های تخصصی و مورد نیاز توجه نکردن به مهارت‌های فنی و ناتوانایی در مدیریت اطلاعات و دانش اولویت دادن به روحیه‌های اجرایی فرد مورد نظر به جای رویکرد علمی عدم توجه مدیران و کارکنان به دانش‌گرایی و نوآوری در مشاغل و پست‌های مدیریتی
	ضعف در مدیریت و رهبری	عدم انگیزش کارکنان و مدیران توسط مدیران و منتصبان بالادستی آمارگرایی و اجتناب از ارزش‌گرایی توسط مدیران و مسئولین عدم نهادینه‌سازی فرآیند توسعه و دانش کارکنان و مدیران فقدان بانک اطلاعاتی از افراد شایسته ارتقا و انتصاب اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها فقدان نگرش مبتنی بر شایسته‌سالاری
آسیب‌های رفتاری	توجه و تمرکز بر روابط	روابط شخصی مدیر، معرفی از سوی دوستان مورد اعتماد مدیر انتصاب‌های مبتنی بر شناخت شخصی مدیر از فرد مورد نظر توجه به همگرایی فرد مورد نظر با مدیر به جای تخصص روابط کاری قبل از انتصاب نسبت‌های خانوادگی با فرد مورد نظر
	فقدان انگیزش و رضایت و امنیت شغلی	پایین بودن رضایت شغلی در بین کارکنان و مدیران و عدم رغبت به انتصاب و ارتقا عادلان نبودن سیستم حقوق و مزایای کارکنان و مدیران شفاف نبودن آینده شغلی و رتبه در سیستم بانکی (جابجایی زودهنگام) ضعف در سیستم پرداخت پاداش و تشویق و یا نبود سیستم مربوطه توزیع نامناسب امکانات
	وجود بسترهای انحراف در بین کارکنان و مدیران بانکی	تطمیع کارکنان ارتقا یافته و مدیران منتصب توسط مشتریان قرارگیری در معرض اخذ رشوه و هدایا

خروجی نرم افزار MAXQDA به شرح ذیل می باشد.

شکل ۲- آسیب‌های فرآیند ارتقا و انتصاب کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران



با توجه به نتایج به دست آمده و در تبیین نتایج هدف اصلی تحقیق، می توان آسیب‌های فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران بر اساس مدل سه شاخگی را به شرح ذیل ترسیم نمود:



شکل ۳- شمای عوامل آسیب‌زا در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران

در جدول ۵ آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان به هر یک از سؤالات نظرسنجی از خبرگان در باب آسیب‌های شناسایی شده در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران گزارش شده است. با توجه به میانگین‌های به دست آمده در جدول ۴، واضح است که پاسخ‌دهندگان آسیب‌های شناسایی شده در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه

کارگران استان تهران را در تمامی ابعاد مثبت ارزیابی کرده‌اند. به منظور بررسی این موضوع که آیا میانگین پاسخ‌های نظردهندگان به هر سؤال به‌طور معنی‌داری بالاتر از میانگین نمرات است یا خیر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج آزمون t در سطح اعتماد ۹۹ درصد برای همه سؤالات معنی‌دار بود. بنابراین پاسخگویان به‌طور معنی‌داری در ارزیابی هر سؤال نگرش بالاتر از متوسط را گزارش نموده‌اند؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که آسیب‌های شناسایی شده در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران، دارای اعتبار کافی است و می‌توان از آن در این زمینه استفاده نمود.

جدول ۵- آمار توصیفی ویژگی آسیب‌های شناسایی شده در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه

کارگران استان تهران

سؤالات	فراوانی	میانگین	انحراف	خطای استاندارد
سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب	۹۸	۳/۹۸	۰/۵۶۸۴۰	۰/۱۱۲۵۷
ضعف در ساختار سازمانی	۹۸	۳/۸۳	۰/۶۵۳۹۷	۰/۱۰۶۹۷
ضعف در گزینش و ارزشیابی	۹۸	۴/۰۸	۰/۶۲۰۰۹	۰/۱۱۶۳۰
فقدان تخصص و مهارت	۹۸	۴/۲۶	۰/۵۸۰۰۶	۰/۱۰۹۹۸
ضعف در مدیریت و رهبری	۹۸	۳/۶۶	۰/۶۴۳۷۳	۰/۱۱۹۰۳
توجه و تمرکز بر روابط	۹۸	۴/۱۲	۰/۵۸۳۱۰	۰/۱۱۵۲۶
فقدان انگیزش و رضایت و امنیت	۹۸	۳/۳۷	۰/۵۶۶۶۴	۰/۱۲۶۴۸
شغلی				
وجود بسترهای انحراف در بین کارکنان و مدیران بانکی	۹۸	۳/۴۱	۰/۶۱۲۰۹	۰/۱۳۷۲۹

در ادامه برای تعیین اولویت ۳ بعد از دیدگاه پاسخ‌دهندگان نسبت به بررسی میانگین مقایسه‌ای رتبه‌های هر یک از ابعاد اقدام گردید. خروجی نرم‌افزار SPSS در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶- رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق

اولویت	میانگین رتبه‌ها	ابعاد
اول	۴/۴۸	ساختاری
دوم	۴/۴۵	رفتاری
سوم	۴/۱۲	زمینه‌ای

کای دوم ربع = ۱۲۹/۴۲۵ درجه آزادی = ۲ سطح معناداری = ۰/۰۰۰

۵. بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف آسیب شناسی فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران صورت پذیرفت. ابتدا اسناد مهم مورد بررسی قرار گرفت؛ در ادامه، دستورالعمل ارتقا و انتصاب کارکنان بانک رفاه کارگران بررسی و مورد تحلیل و کنکاش واقع و این موضوع محرز گردید که فرآیند ارتقا و انتصاب در مشاغل اجرایی و ستادی از یک فرآیند پیروی نموده، شامل: ۱- بررسی و پیشنهاد اولیه؛ ۲- کنترل، نظارت و ارزیابی و ۳- اجرا. شرایط احراز ترفیع و یا انتصاب در تمامی مشاغل و ترفیعات منوط را شامل می شوند. در فرآیند آسیب شناسی تحقیق، فاکتورهای مهم و اثرگذار با بهره گیری از مدل آسیب شناسی سه شاخگی استخراج گردید. در دسته بندی کلی تعداد ۳۵ آسیب در قالب ۸ مؤلفه، آسیب های مربوطه با استناد به مدل سه شاخگی را شامل شدند. یافته های دیگر نیز نشان داد که آسیب های شناسایی شده در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران دارای اعتبار کافی می باشد. در تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده می توان عنوان نمود علل و عواملی که ساختارهای سازمان را در معرض بحران قرار می دهند، عارضه های ساختاری نامیده می شوند. ساختارهای سازمانی مسیرها، کانال ها و ظرفی هستند که فرآیندها، عملیات سازمانی در آن ها جاری می شوند و در واقع، چنین کانال ها و ظرفی در طی تحولات سازمانی شکل گرفته اند و تقریباً تثبیت شده و ثابت هستند و شامل ساختارهای فیزیکی، اقتصادی و مالی، انسانی و اطلاعاتی می باشند؛ لذا مقولات اصلی که آسیب های ساختاری در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران را شامل می شوند، عبارت اند از: ۱- سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب؛ ۲- ضعف در ساختار سازمانی و ۳- ضعف در گزینش و ارزیابی. از آنجا که هسته و اصل سازمان نیز نیروی انسانی است و همچنین نیروی انسانی در سازمان، علاوه بر اهداف فردی خود برای نیل به اهداف گروهی به ویژه اهداف سازمانی تلاش می کنند، از این رو اعمال و رفتار انسان در محیط کار، نوعی رفتار آگاهانه بوده و در جهت کل اهداف سازمانی تنظیم می شود و به همین دلیل، محتوای اصلی سازمان را رفتار انسانی تشکیل می دهد و فعالیت ها و رفتارهای انسان نیز برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی انجام می گیرد. عارضه های رفتاری علل و عواملی هستند که از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای سازمان را در معرض بحران قرار می دهند. در شناخت عارضه های رفتاری، کانون توجه به کارکردها و عملکردها است و باید آن دسته از علل و عوامل بررسی شود که کارکردهای سازمانی را مختل و یا عملکرد انسان ها را از حالت طبیعی منحرف کرده

و به اثربخشی و رضایت آن‌ها صدمه می‌زند که در سازمان ایجاد بحران کرده و سازمان را به‌طور کلی از هدف رشد سالم باز می‌دارد؛ لذا مقولات اصلی که آسیب‌های رفتاری در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران را شامل می‌شوند، عبارت‌اند از: ۱- توجه و تمرکز بر روابط؛ ۲- فقدان انگیزش و رضایت و امنیت شغلی و ۳- وجود بسترهای انحراف در بین کارکنان و مدیران بانکی. شاخه زمینه نیز در عارضه‌یابی سازمانی از جایگاه خاصی برخوردار است. اولاً مهم‌ترین ویژگی اهمیت وسعت و قدمت این شاخه نسبت به شاخه‌های ساختار و رفتار می‌باشد. در اهمیت زمینه و محیط همین بس که دو شاخه دیگر، وجود و پیدا شدن خود را وابسته و مدیون شاخه زمینه می‌دانند. آسیب‌های زمینه‌ای، عارضه‌هایی هستند که رابطه و تعامل مناسب و درست و به عبارت سیستمی واکنش به موقع و درست سازمان را با سیستم‌های هم‌جوار محیطی‌اش برهم زده و در این روابط ایجاد بحران می‌نمایند؛ لذا مقولات اصلی که آسیب‌های زمینه‌ای در فرآیند انتصاب و ارتقای کارکنان بانک رفاه کارگران استان تهران را شامل می‌شوند، عبارت‌اند از: ۱- فقدان تخصص و مهارت؛ ۲- ضعف در مدیریت و رهبری. تعیین اولویت ۳ بعد از دیدگاه پاسخ‌دهندگان نسبت به بررسی میانگین مقایسه‌ای رتبه‌های هر یک از ابعاد نشان داد که آسیب‌های فرآیند ارتقا و انتصاب کارکنان بانک رفاه به ترتیب، آسیب‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای می‌باشند. در مقایسه یافته‌های تحقیق حاضر با سایر تحقیقات و پژوهش‌های مشابه، این نتیجه حاصل شد که ۱- توجه نکردن به مهارت‌های فنی؛ ۲- آمارگرایی و اجتناب از ارزش‌گرایی توسط مدیران و مسئولین؛ ۳- اعمال مدیریت اتوبوسی در انتصاب‌ها؛ ۴- پایین بودن رضایت شغلی در بین کارکنان و مدیران و عدم رغبت به انتصاب و ارتقا؛ ۵- روابط شخصی مدیر؛ ۶- ضعف در سیستم پرداخت پاداش و تشویق و یا نبود سیستم مربوطه؛ ۷- عدم پیش‌بینی ساختار سازمانی مناسب با جایگاه‌های مورد نیاز، عدم جذب کارکنان بر مبنای مدرک تحصیلی و تخصص و عدم بهره‌برداری از سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران می‌توانند با یافته‌های جاورسکی و همکاران (۲۰۱۸)، جباری اصل و همکاران (۱۴۰۰) و احمدزاد (۱۴۰۱) در یک راستا قرار دارد.

پیشنهادها

هر تحقیقی با هدف استفاده از نتایج آن برای بهبود امور و یا تغییر شرایطی صورت می‌گیرد. نتایج حاصل از این تحقیق نیز می‌تواند مورد استفاده مدیرانی قرار گیرد که در محیط‌های پویا و پیچیده قرار دارند و به دنبال هوشمند نمودن فرایند بازاریابی می‌باشند. در

استفاده از نتایج این تحقیق باید نکاتی را در نظر گرفت. با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادهای ذیل می‌توانند نقش مؤثری در فرآیند ارتقا و انتصاب کارکنان بانک رفاه کارگران داشته باشند.

- با توجه به یافته تحقیق که بیانگر وجود آسیب‌هایی در نظام ارتقا و انتصاب کارکنان بانک رفاه استان تهران می‌باشد، پیشنهاد دارد آسیب‌های شناسایی شده مد نظر مسئولین بوده و با برنامه‌ریزی‌های مناسب نسبت به رفع آن‌ها اقدام گردد.
- با توجه به وجود آسیب‌های رفتاری که شامل توجه و تمرکز بر روابط، فقدان انگیزش و رضایت و امنیت شغلی و وجود بسترهای انحراف در بین کارکنان و مدیران بانکی بوده و می‌تواند در فرآیند ارتقا و انتصاب کارکنان خلل ایجاد نمایند، پیشنهاد دارد از انتصاب-های مبتنی بر شناخت شخصی از فرد، روابط کاری و فامیلی قبل از انتصاب دوری نموده و میل و رغبت به انتصاب و ارتقا کارکنان را از طریق بازنگری در سیستم حقوق و مزایا و رفع شکاف موجود و توزیع مناسب امکانات بهبود بخشید.
- پیشنهاد دارد با ارتقا آگاهی و تسلط کارکنان، ارتقا مهارت‌های فنی، استقرار سیستم مدیریت دانش، ارزش‌گرایی و نگرش مبتنی بر شایسته‌سالاری، فقدان تخصص و مهارت و همچنین ضعف در مدیریت و رهبری را جبران نموده و نسبت به برطرف نمودن آسیب‌های زمینه‌ای اقدام نمود.
- با توجه به شناسایی آسیب‌های ساختاری در فرآیند ارتقا و انتصاب کارکنان، پیشنهاد دارد نسبت به طراحی و استقرار سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و تدوین شاخص‌های مؤثر بر انتصاب و ارتقای کارکنان و مدیران اقدام نموده و با پیش‌بینی ساختار سازمانی مناسب نسبت به رفع ضعف در ساختار سازمانی اقدام نمود.

تشکر و قدردانی

به جهت حضور و مشارکت مسئولین بانک رفاه جمهوری اسلامی ایران و مشارکت سایر رؤسای شعبات بانک رفاه در تهران، از همکاری‌های ایشان قدردانی و تشکر به عمل می‌آید.

منابع

- احمدزاد، نوشین (۱۴۰۱). طراحی و تبیین الگوی انتخاب و گزینش مدیران در بانک کشاورزی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران.
- احمدی، محمدرضا (۱۳۸۵). درآمدی بر سیره مدیریتی پیامبر اعظم (ص)، حصون، ۲(۹)، ۱-۸.
- پیریائی، حسین؛ نیکنامی، مصطفی (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۰(۱): ۹-۲۸.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبداللهی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن رضا (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام ارزش و شایستگی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۲): ۲۰۷-۲۳۰.
- جباری اصل، صمد؛ تورجی، رشید؛ ایزدپناه، نوروز (۱۴۰۰). طراحی مدل انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران، مدیریت بهداشت و درمان، ۱۲(۲): ۱۷-۳۰.
- دانایی فرد، حسن (۱۳۹۵). نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی: گذشته، حال، آینده، تهران: سمت.
- دانایی فرد، حسن (۱۴۰۰). مدل شایستگی - ظرفیت - عملکرد: واکاوی پسا‌آیندهای مثبت و منفی «تجربه‌زدگی» در انتخاب مدیران، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۲(۴): ۱۵۲-۱۵۷.
- درخشان داوری، مژگان (۱۳۷۸). بررسی رابطه بین نگرش مدیران با ارتقای شغلی زنان به سطوح مدیریت در ادارات کل شهر کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- دیندار فرکوش، فیروز؛ احمدزاده کرمانی، روح‌الله؛ نورمحمدیان، منیره (۱۳۹۱). بررسی نحوه نگرش مدیران ارشد دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و پارک‌های علم و فناوری در مورد نقش و جایگاه روابط عمومی و ملاک‌های انتصاب مدیر روابط عمومی، مطالعات رسانه‌ای، ۷(۸): ۵۷-۷۳.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
- رنجبر، فاطمه؛ صالحی، مسلم؛ احمدی، عبادالله؛ شهامت، نادر (۱۴۰۱). طراحی و ارزیابی مدل مدیریت آماده‌سازی جانشین در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان، نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۱(۱): ۴۱-۶۸.
- سجادی، سعیده (۱۳۸۸). آسیب‌شناسی مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، پایان‌نامه

کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی.

- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۶). نظریه‌های مدیریت و سازمان. تهران: نگاه دانش.

- سیدی، سید محمدرضا؛ دانایی فرد، حسن؛ گنجعلی، اسدالله؛ خائف‌الهی، احمدعلی (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران عالی دولتی با روش فراترکیب، مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۹(۳۳): ۵۴-۷۹.

- طاهری، صادق؛ فرخی، نورعلی؛ برجعلی، احمد؛ عباس پور، عباس (۱۳۹۶). تبیین نقش مؤلفه‌های فردی و سازمانی کارکنان به منظور تدوین مدل جهت ارتقا و انتصاب به سمت مدیریتی میانی با تأکید بر شایستگی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران)، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۷(۲۷): ۲۱-۴۳.

- فرهی، علی؛ سلطانی، محمدرضا؛ نصرالهی، محمد (۱۳۹۷). ارائه الگوی مسیر پیشرفت شغلی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۴): ۷۵-۱۰۲.

- قربانی زاده، وجه‌الله؛ زرنندی، سعید؛ ساسانیا اصل، شیرین (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی مدیریت دانش سازمان با استفاده از مدل سیستم‌های پایا (مورد مطالعه: سازمان صنعت، معدن و تجارت استان البرز)، مطالعات منابع انسانی، ۶(۴): ۱-۲۸.

- کاظمی، بابک (۱۳۸۶). مدیریت امور کارکنان، تهران: موسسه عالی آموزشی و پژوهشی مدیریت و برنامه‌ریزی.

- موسوی، نجم‌الدین؛ فرهیخته، فاطمه؛ وحدتی، حجت؛ حکاک، محمد (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رؤسای دادگستری ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۴): ۸۵-۱۱۸.

- مهدیان، سمیه؛ صفدریان، علی؛ اکبری، محمد؛ جلالی، زهرا؛ ترکی، زینب (۱۳۹۸). طراحی الگوی انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران نظام سلامت در کشور ایران، سومین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، مشهد، بازیابی از: <https://civilica.com/doc/962968>

- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۰). مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار، تهران: میر.

- نادری خورشیدی، علیرضا؛ نیکوکار، غلامحسین؛ کرمی، محسن (۱۳۸۸). طراحی الگوی انتصاب مدیران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۴: ۹۱-۱۱۳.

- نادری، ناهید؛ رجایی‌پور، سعید (۱۳۸۸). مدل‌ها و ابزارهای آسیب‌شناسی سازمانی، تهران:

کنکاش.

الوانی، سید مهدی؛ شریف‌زاده، فتاح (۱۳۹۰). فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

- هج، ماری‌جو؛ کانلیف، آن (۱۳۹۴). نظریه سازمان، ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار.

- یاورپور، هوشنگ؛ هادی پیکانی؛ مهربان، قلی‌زاده؛ آذر (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت

مسیر ارتقای شغلی کارمندان بانک ملی ایران، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۲(۸): ۲۸۲-۲۶۳.

- Byrne, C., Nick, R. & Kevin, T. (2019). Evaluating British Prime Ministerial Performance: David Cameron's Premiership in Political Time." *The British Journal of Politics and International Relations*. Vol. 19(1) pp. 202-220.

- Dlouhy, K. & Biemann, T. (2018). Path dependence in occupational careers: Understanding occupational mobility development throughout individuals' careers, *Journal of Vocational Behavior*, 26(104), 86-97.

- Hoffman, B.J. & Woehr, D.J. (2006). A quantitative review of the relationship between person – organization fit and behavioral outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68, pp. 389-99.

- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment, *International Journal of Hospitality Management*, 18(74), 1-12.

- Meyer, T. & Semark P. (1996). A Framework for the Use of Competencies for Achieving Competitive Advantage, *South African Journal of Business Management*, 27(4) 96-103.

- Ronen, S. (2017). How Does Secure Attachment Affect Job Performance and Job Promotion? The Role of Social-Rank Behaviors, *Journal of Vocational Behavior*, 23(100), 137-148.

- Ryan, G., Spencer, L.M., & Bernhard, U. (2012), Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability, *Cross Cultural Management*, 19(1), 90-103.