



## Common Errors in Identifying and Selecting Managers in Public Sector Management

Niloufar Mozafari<sup>1</sup> , Hadi Khan Mohammadi<sup>2</sup> 

### Abstract

**Background & Purpose:** The selection and appointment of managers in the public sector is a fundamental process that affects the efficiency of the administrative system and the achievement of the country's development goals. Competent managers are the helms of change and progress in public organizations and play a pivotal role in promoting governance and accountability. Therefore, the correct selection of managers is more than a routine administrative action, but rather a strategic decision with wide-ranging consequences on the performance of organizations and public trust. The appointment of capable managers paves the way for transformative initiatives, continuous improvement of processes, and the establishment of a culture of excellence in the public sector. The main objective of this research is to identify and explain recurring appointment errors and provide practical solutions to improve this process.

**Methodology:** The present research, with a phenomenological approach and relying on the autophenomenological method, conducts an in-depth study of common errors in the process of selecting and appointing public sector managers. In this regard, the lived experiences of the authors as researchers of the administrative system have been analyzed and explored.

**Findings:** The findings of this study identified cognitive and perceptual errors, systemic and process errors, and cultural and structural errors as the most important categories of common errors in the appointment of public sector managers. Identifying these errors provides the basis for reducing subjective and subjective choices, paying more attention to real competencies, and ultimately, appointing more efficient managers.

**Conclusion:** The results of this study highlight the need for a fundamental review of existing approaches and processes and a move toward selecting and appointing managers based on competence, transparency, and objective data.

**Keywords:** Selection, Appointment, Selection errors, Public sector managers, Phenomenology.

**Article Type:**  
Research-based

**Corresponding Author:**  
Niloufar Mozafari

© Authors

**Received:**  
August 06, 2024

**Received in revised form:**  
September 14, 2024

**Accepted:**  
October 04, 2024

**Published online:**  
October 31, 2024

**Citation:** Mozafari, Niloufar & Khan Mohammadi, Hadi (2024). Common Errors in Identifying and Selecting Managers in Public Sector Management. *Human Capital Assessment and Development*, 1(2), 51-78.

1. PhD Candidate, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: n\_mozafari@atu.ac.ir

2. Associate Prof., Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: khanmohammadi@atu.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2024, Fall, Vol, 1, No, 2, PP. 51-78

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



## خطاهای رایج در شناسایی و انتخاب مدیران در مدیریت بخش عمومی

نیلوفر مظفری<sup>۱</sup>، هادی خان محمدی<sup>۲</sup>

نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
<p>نویسنده مسئول: نیلوفر مظفری</p> <p>© نویسندگان</p> <p>دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۶</p> <p>بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۲۴</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۱۳</p> <p>انتشار: ۱۴۰۳/۰۸/۱۰</p>	<p><b>زمینه و هدف:</b> انتخاب و به کارگیری مدیران در بخش دولتی، فرایندی بنیادین و اثرگذار بر کارآمدی نظام اداری و تحقق اهداف توسعه‌ای کشور محسوب می‌شود. مدیران شایسته، سکان‌داران تحول و پیشرفت در سازمان‌های دولتی هستند و در ارتقای حکمرانی و پاسخ‌گویی، نقش محوری ایفا می‌کنند. از این رو، گزینش صحیح مدیران، فراتر از یک اقدام اداری معمول، تصمیمی راهبردی با پیامدهای گسترده بر عملکرد سازمان‌ها و اعتماد عمومی است. انتصاب مدیران توانمند، زمینه را برای ابتکارهای تحول‌آفرین، بهبود مستمر فرایندها و استقرار فرهنگ تعالی در بخش دولتی فراهم می‌سازد. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تبیین خطاهای تکرارشونده انتصابات و ارائه راه‌کارهای عملی برای بهبود این فرایند است.</p> <p><b>روش:</b> پژوهش حاضر با رویکردی پدیدارشناسانه و با اتکا به روش خودپدیدارشناسی، به بررسی عمیق خطاهای رایج در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران بخش دولتی می‌پردازد. در این راستا، تجربه‌های زیسته نویسندگان، به‌عنوان پژوهشگران نظام اداری، تحلیل و واکاوی شده است.</p> <p><b>یافته‌ها:</b> یافته‌های این پژوهش، خطاهای شناختی و ادراکی، خطاهای سیستمی و فرایندی و خطاهای فرهنگی و ساختاری را به‌عنوان مهم‌ترین دسته‌های خطاهای رایج در انتصاب مدیران بخش دولتی شناسایی کرد. شناسایی این خطاها، زمینه را برای کاهش انتخاب‌های سلیقه‌ای و ذهنی، توجه بیشتر به شایستگی‌های واقعی و در نهایت، انتصاب مدیران کارآمدتر فراهم می‌سازد.</p> <p><b>نتیجه‌گیری:</b> نتایج این پژوهش، بر ضرورت بازنگری اساسی در رویکردها و فرایندهای موجود و حرکت به سوی انتخاب و انتصاب مدیران بر مبنای شایستگی، شفافیت و داده‌های عینی خاطر نشان می‌کند.</p> <p><b>کلیدواژه‌ها:</b> انتخاب، خطاهای انتخاب، مدیران بخش عمومی، پدیدارشناسی</p>

**استناد:** مظفری، نیلوفر و خان محمدی، هادی (۱۴۰۳). خطاهای رایج در شناسایی و انتخاب مدیران در مدیریت بخش عمومی. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۱(۲)، ۷۸-۵۱.

n\_mozafari@atu.ac.ir

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

khanmohammadi@atu.ac.ir

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

<https://www.jhead.ir>

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



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

ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی، ۱۴۰۳، پاییز، دوره ۱، شماره ۲، ص. ۷۸-۵۱

شاپا: ۹۶۴۴۰

## مقدمه

انتخاب و گزینش مدیران از جمله تصمیم‌های استراتژیکی است که می‌تواند آینده سازمان را شکل دهد و بر عملکرد بلندمدت آن تأثیر بسزایی بگذارد. با این حال، این فرایند اغلب با چالش‌های متعددی همراه است که می‌تواند به‌طور چشمگیری، بر اثربخشی مدیریتی و عملکرد کلی سازمان تأثیر منفی بگذارد.

با وجود استراتژی‌های دقیق استخدام، بسیاری از سازمان‌ها با ناسازگاری بین صلاحیت‌های مدیریتی و نیازهای سازمانی مواجه می‌شوند. این ناسازگاری می‌تواند به ناکارآمدی‌ها، از دست‌دادن فرصت‌های رشد و حتی انحراف از اهداف استراتژیک منجر شود. پیچیدگی انتخاب مدیریتی، تنها به شناسایی مهارت‌های فنی و حرفه‌ای محدود نمی‌شود، بلکه اطمینان از سازگاری مدیر با فرهنگ سازمانی، انتظارات رهبری و اهداف بلندمدت را نیز شامل می‌شود. همان‌طور که پفر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌کند، کیفیت انتصابات مدیریتی، در شکل‌دهی به مزیت رقابتی یک سازمان نقش کلیدی ایفا می‌کند. رهبری ضعیف و ناکارآمد، می‌تواند علاوه بر ایجاد ناکارآمدی‌های داخلی، به انحراف از مسیر استراتژیک و از دست‌رفتن فرصت‌های رشد و توسعه منجر شود. بنابراین، سازمان‌ها باید به‌دقت و با رویکردی جامع، فرایند انتخاب مدیران را طراحی و اجرا کنند تا از تطابق کامل بین نیازهای سازمانی و توانایی‌های مدیریتی اطمینان حاصل کنند.

با توجه به اهمیت بسزای فرایند انتخاب مدیران، محققان و متخصصان مدیریت، به‌طور گسترده‌ای این حوزه را بررسی کرده‌اند تا ضعف‌های احتمالی این فرایند را شناسایی و رفع کنند.

پیامدهای خطاهای انتخاب مدیران تنها به عدم تطابق بین صلاحیت‌های فردی و الزامات سازمانی محدود نمی‌شود، بلکه پیچیدگی‌ها و پیامدهای گسترده‌تری را در سطح کلان سازمانی به‌دنبال دارد. این اشتباه‌ها می‌توانند به کاهش روحیه کارکنان، کاهش بهره‌وری، افزایش میزان گردش کار و در نهایت، ضررهای مالی چشمگیری برای سازمان منجر شود. فرناندز - آراوز<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در مجلهٔ هاروارد بیزینس ریویو، به این نکته اشاره می‌کند که یکی از اشتباه‌های رایج، تمرکز بیش از حد بر مهارت‌های فنی و غفلت از ویژگی‌های رهبری، انعطاف‌پذیری و تفکر استراتژیک است. این اشتباه‌ها می‌تواند به رهبری بیش از حد اقتدارگرا یا بیش از حد منفعل منجر شود که در نتیجه، تیم‌های ناکارآمد و کارکنان بی‌انگیزه ایجاد می‌کند.

یکی از پیامدهای مهم انتخاب نادرست مدیران، کاهش کارایی و اثربخشی اداری است. انتصاب افراد فاقد صلاحیت، می‌تواند فرایندهای تصمیم‌گیری را مختل کند و به تخصیص نامناسب منابع، تأخیر در اجرای سیاست‌ها و ناکارآمدی در ارائه خدمات عمومی منجر شود (اسووبودا<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). علاوه بر این، انتصاب مدیران بر اساس روابط حامی‌پروری، خویشاوندسالاری یا تبعیض می‌تواند احتمال بروز فساد و رفتارهای غیراخلاقی را افزایش دهد (اردمیر و اردم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). مدیرانی که از طریق انتصابات سیاسی منصوب شده‌اند، معمولاً به افرادی احساس تعهد دارند که در این انتصابات نقش داشته‌اند که این امر به تصمیم‌گیری‌های جانب‌دارانه و سوءاستفاده از منابع عمومی منجر می‌شود.

- 
1. Pfeffer
  2. Fernández-Aráoz
  3. Свободи
  4. Erdemir & Erdem

انتخاب نادرست مدیران همچنین می‌تواند به افزایش نرخ جابه‌جایی مدیران و بی‌ثباتی در مدیریت اداری منجر شود. مدیران فاقد صلاحیت در ایجاد انسجام سازمانی موفق نیستند و تغییرات مکرر در رهبری می‌تواند تداوم حکمرانی را مختل کند و اجرای سیاست‌های بلندمدت را دشوار سازد (ویلاروئل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴). نبود رهبری قوی نیز می‌تواند باعث کاهش تعامل کارکنان و دشواری در جذب و حفظ نیروهای متخصص شود.

از منظر اجتماعی و سیاسی، انتصاب‌های نامناسب می‌توانند به کاهش اعتماد شهروندان به نهادهای دولتی و افزایش ناآرامی‌های اجتماعی منجر شوند (اونوفریچوک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). در عصر دیجیتال، مدیرانی که در زمینه فناوری اطلاعات تخصص ندارند، ممکن است در نظارت بر فرایندهای مبتنی بر داده و مقابله با خطرهای امنیت سایبری با مشکل مواجه شوند (ویدلاک و پیترز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰) که این امر می‌تواند به نارضایتی عمومی منجر شود.

با وجود پیشرفت‌های صورت‌گرفته در حوزه مدیریت منابع انسانی و استفاده از مدل‌ها و چارچوب‌های مختلف برای انتخاب مدیران، کماکان شاهد تکرار خطاهای چشمگیری در این عرصه هستیم. این خطاها که اغلب در نارسایی‌های تکنیک‌های ارزیابی، اثرگذاری سوگیری‌های ناخودآگاه و فشارهای سیاسی و عدم انطباق معیارهای انتخاب با نیازهای واقعی و استراتژیک سازمان ریشه دارند، به چالشی مستمر در سازمان‌ها بدل شده‌اند. در ایران، مسئله انتخاب مدیران در بخش دولتی، به‌طور خاص، همواره محل بحث و تأمل بوده است. این موضوع با توجه به نقش محوری مدیران در هدایت سازمان‌ها و تصمیم‌سازی‌های کلان، از اهمیتی دوچندان برخوردار است.

علاوه‌براین، فرایند انتصاب مدیران در ایران، به‌شدت تحت تأثیر فشارهای سیاسی و روابط غیررسمی قرار دارد. مداخله‌های سیاسی غالب و روابط غیررسمی، زمینه را برای اعمال نفوذ و جانب‌داری‌های جناحی در انتصابات فراهم می‌کنند. پیامد این وضعیت، انتصابات است که به‌جای توجه به ارزیابی عملکرد و شایستگی افراد، تحت تأثیر عواملی چون وابستگی حزبی، فرمان‌برداری و فضاهای غیررسمی و شایعات صورت می‌گیرند. این نوع انتصابات، نه‌تنها ناکارآمدی ساختاری را در سازمان‌ها نهادینه می‌کند، بلکه به فرهنگ سازمانی آسیب می‌رساند و انگیزه و تعهد کارکنان را کاهش می‌دهد (فرهادی نژاد، لیلی دوست و حسانی، ۱۴۰۱). در موارد حادتر، این فرایند معیوب می‌تواند به فساد، تبانی و نفوذ افراد ذی‌نفوذ خارج از سازمان نیز منجر شود.

بنابراین، مشکلات موجود در فرایند انتصاب مدیران در ایران، فراتر از اشتباه‌های فردی است و در مسائل سیستمی و ساختاری ریشه دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این مشکلات، پیامدهای زنجیره‌واری چون ناکارآمدی ساختاری، آسیب به فرهنگ سازمانی، کاهش انگیزه کارکنان و در نهایت، تهدید پایداری سازمانی را به همراه دارند (قاسمی، معمارزاده طهران، جزنی، صیاد و حسن‌زاده، ۱۴۰۱؛ رهنورد، آقا حسینعلی شیرازی و قیصری، ۱۳۹۲). اصلاح این فرایند و حرکت به‌سوی انتصابات شایسته‌سالارانه و مبتنی بر تخصص، به توجه جدی به اصلاح ساختارهای سیاسی، فرهنگی و اجتماعی نیاز دارد.

در این شرایط، ضرورت بازنگری و بهبود بنیادین فرایند انتخاب مدیران بیش از پیش آشکار می‌شود. برای فائق آمدن بر چالش‌های موجود، اتخاذ رویکردی دقیق، نظام‌مند، شفاف و مبتنی بر شواهد علمی اجتناب‌ناپذیر است. این رویکرد، می‌بایست ضمن شناسایی و تحلیل ریشه‌ای خطاهای رایج در فرایند انتخاب مدیران، به تمامی ابعاد مدیریتی، فرهنگی و

1. Villarroel  
2. Onofriichuk  
3. Widlak & Peeters

استراتژیک سازمان به صورت جامع و یکپارچه توجه کند. در راستای تحقق این هدف، مقاله حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی است: چه خطاهای رایجی در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان‌های دولتی رخ می‌دهد؟ امید است که یافته‌های این پژوهش بتواند در جهت ارتقای نظام انتخاب مدیران در سازمان‌ها و بهبود عملکرد و پایداری آن‌ها، گامی مؤثر باشد.

## پیشینه نظری

### انتخاب و انتصاب مدیران

انتخاب و انتصاب مدیران، از جمله کارکردهای بسیار مهم مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود که همواره در کانون توجه پژوهشگران و متخصصان این حوزه قرار داشته است. اهمیت این فرایند از آنجا نشئت می‌گیرد که مدیران، به عنوان رهبران و تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان، در موفقیت، پایداری و رشد آن‌ها ایفا نقش اساسی می‌کنند (بوسکه<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

فرایند انتخاب و انتصاب مدیران مراحل متعددی از جمله شناسایی الزامات شغلی، جذب داوطلبان، ارزیابی شایستگی‌های آن‌ها و در نهایت، تصمیم‌گیری برای انتصاب فرد مناسب را شامل می‌شود. اثربخشی این فرایند، بر عملکرد کلی سازمان، رضایت کارکنان و موفقیت استراتژیک آن تأثیر قابل توجهی دارد.

اولین مرحله در انتخاب مدیران، شناسایی شایستگی‌های کلیدی و صلاحیت‌های مورد نیاز برای این نقش است. بر اساس دیدگاه آرمسترانگ<sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، سازمان‌ها معمولاً شرح شغل و ویژگی‌های فردی مدنظر را تدوین می‌کنند و مهارت‌های فنی ضروری، توانایی‌های رهبری و تجربه مدیریتی مورد نیاز را مشخص می‌سازند. این اقدام اطمینان می‌دهد که تنها داوطلبانی که معیارهای از پیش تعیین شده دارند، ارزیابی می‌شوند و از این طریق، احتمال انتخاب مدیران نامناسب به طور چشمگیری کاهش می‌یابد. پس از تعیین الزامات شغلی، مرحله بعدی، جذب داوطلبان است. سازمان‌ها ممکن است از ارتقای داخلی، استخدام خارجی یا روش‌های جذب استعدادها برتر برای یافتن نامزدهای مناسب استفاده کنند (دسلر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). صرف نظر از روش جذب، باید مجموعه‌ای متنوع از استعدادها در نظر گرفته شود تا اطمینان حاصل شود که بهترین داوطلبان در فرایند انتخاب گنجانده شده‌اند.

ارزیابی داوطلبان مدیریتی، معمولاً از طریق ترکیبی از مصاحبه‌ها، آزمون‌های روان‌سنجی، مراکز ارزیابی و بررسی سوابق انجام می‌شود. مصاحبه‌های ساختاریافته که در آن داوطلبان بر اساس سؤال‌های استاندارد ارزیابی می‌شوند، به تضمین عدالت و عینیت در فرایند کمک می‌کنند (مارچینگتون و ویلکینسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). آزمون‌های روان‌سنجی توانایی‌های شناختی، ویژگی‌های شخصیتی و پتانسیل رهبری داوطلب را ارزیابی می‌کند و از میزان تناسب آن‌ها با موقعیت شغلی بینش عمیق‌تری ارائه می‌دهد (اشمیت و هانتز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). مراکز ارزیابی که شامل شبیه‌سازی‌ها و تمرین‌هایی برای بازآفرینی سناریوهای واقعی کاری هستند، به طور فزاینده‌ای برای ارزیابی تصمیم‌گیری مدیریتی، حل مسئله و مهارت‌های رهبری تیمی به کار گرفته می‌شوند (مورگسون، رایدر و کمپیون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷).

1. Boeske
2. Armstrong
3. Dessler
4. Marchington & Wilkinson
5. Schmidt & Hunter
6. Morgeson, Reider & Campion

پس از ارزیابی دقیق، تصمیم نهایی در خصوص انتصاب اتخاذ می‌شود. این مرحله، معمولاً شامل مشارکت ذی‌نفعان کلیدی، از جمله مدیران ارشد و متخصصان منابع انسانی است که دربارهٔ عملکرد داوطلبان و میزان هم‌خوانی آن‌ها با نیازهای سازمان بحث و تبادل نظر می‌کنند (نوا، هولنبک، گرهارت و رایت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). پس از انتخاب مدیر، پیشنهاد رسمی ارائه و فرایند ورود به سازمان آغاز می‌شود تا انتقال فرد به نقش جدید تسهیل شود. فرایند ورود مؤثر، تضمین می‌کند که مدیران جدید به‌طور روان در سازمان ادغام شوند، وظایف خود را درک کنند و رهبری تیم‌های خود را به‌شکلی اثربخش آغاز کنند (باوئر و اردوغان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

### مدل‌های انتخاب و به‌کارگماری مدیران

انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان‌های اداری، تحت تأثیر مدل‌های مختلفی قرار دارد که بر اساس ساختارهای حکمرانی، فرهنگ‌های سازمانی و هنجارهای نهادی شکل می‌گیرند. این مدل‌ها عمدتاً شامل مدل شایسته‌سالاری، مدل انتصاب سیاسی و سیستم حامی‌پروری هستند که هر یک، تأثیرهای متفاوتی بر کارایی، پاسخ‌گویی و اثربخشی سازمانی دارند. یکی از مدل‌های کلیدی در انتخاب مدیران، مدل شایسته‌سالاری است که بر صلاحیت‌های حرفه‌ای، تجربه و عملکرد افراد در ارزیابی‌های استاندارد اشاره دارد. این مدل در سازمان‌های بوروکراتیک که بی‌طرفی، کارایی و تخصص فنی اولویت دارند، رایج است. هدف اصلی شایسته‌سالاری، انتصاب مدیران بر مبنای معیارهای عینی و به دور از ملاحظات سیاسی است. این امر به تقویت شایستگی و بی‌طرفی در فرایند تصمیم‌گیری منجر می‌شود. مطالعات تجربی متعددی، اثربخشی این مدل را در بهبود عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند. برای مثال، مطالعات انجام شده در شیلی و پرو نشان داده است که استخدام مبتنی بر شایستگی، مدیریت داخلی، مشروعیت نهادی و تعهد مدیریتی را تقویت می‌کند (ولارده، فوئنزالیدا و لافونته<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). همچنین، پژوهش‌های مربوط به سازمان‌های اتحادیهٔ اروپا، حاکی از آن است که این روش فساد را کاهش می‌دهد و حکمرانی را بهبود می‌بخشد (ایگبرگ، گورنیتزکا و ترونالد<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). نمونهٔ موفق دیگری از کاربرد اصول شایسته‌سالاری در سنگاپور دیده می‌شود که در آن استانداردهای سخت‌گیرانهٔ جذب نیرو، پرداخت حقوق رقابتی و ارزیابی‌های عملکرد دقیق، به شکل‌گیری یکی از سیستم‌های بسیار کارآمد اداری دولتی جهان کمک کرده است (اوخوتنیکوا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). با این حال، برخی منتقدان معتقدند که رسمیت بیش‌ازحد بوروکراتیک در این مدل، می‌تواند انعطاف‌پذیری و نوآوری را محدود کند و در نتیجه، توانایی حل مسائل در محیط‌های اداری پویا را کاهش دهد (مولافونگ<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳).

مدل تناسب فرد - شغل و مدل تناسب فرد - سازمان<sup>۷</sup> نیز از رویکردهای تأثیرگذار در انتخاب مدیران هستند. مدل تناسب شغل - فرد بر این اصل استوار است که کارکنان باید دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری (KSAOs) را برای انجام وظایف خود داشته باشند (کریستوف براون، زیمرمن و جانسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). این مدل از دو زیرشاخه تشکیل شده است: نخست، تناسب نیاز و توانایی که بر تطابق شایستگی‌های فرد با الزامات شغلی تأکید دارد. دوم، تناسب

1. Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright

2. Bauer & Erdogan

3. Velarde, Fuenzalida & Lafuente

4. Egeberg, Gornitzka & Trondal

5. Okhotnykova

6. Mulaphong

7. The Person-Job Fit (P-J Fit) Model and the Person-Organization Fit (P-O Fit) Model

8. Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson

نیاز و امکانات که تضمین می‌کند شغل مدنظر، منابع و فرصت‌های کافی را برای فرد فراهم می‌آورد (ادواردز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). در مقابل، مدل تناسب سازمان - فرد بر همخوانی ارزش‌ها، شخصیت و سبک کاری کارکنان با فرهنگ سازمانی تمرکز دارد و معمولاً با افزایش رضایت شغلی، انگیزه و تعهد سازمانی همراه است (چتمن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). در حالی که مدل تناسب شغل - فرد، به‌طور عمده عملکرد شغلی کوتاه‌مدت را پیش‌بینی می‌کند، مدل تناسب سازمان - فرد، به‌عنوان عامل مؤثرتری در حفظ کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی در بلندمدت شناخته می‌شود (کبل و دیرو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

در نقطه مقابل شایسته‌سالاری، مدل انتصابات سیاسی قرار دارد که در آن، ملاحظات سیاسی در انتصاب مدیران اولویت دارد. در این رویکرد، مقامات منتخب یا سیاست‌گذاران ارشد مدیرانی را منصوب می‌کنند که از نظر سیاسی با آن‌ها هم‌سو باشند، نه الزاماً کسانی که از نظر فنی شایستگی بالایی دارند. این روش موجب می‌شود که رهبری اداری با سیاست‌های دولتی هماهنگ باشد و اجرای سیاست‌ها تسهیل شود. با این حال، مدیران منصوب‌شده از طریق این روش، اغلب دانش نهادی و مهارت‌های تخصصی لازم را ندارند که این امر می‌تواند به ناکارآمدی و ناپایداری منجر شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیران منصوب‌شده به‌صورت سیاسی، معمولاً در برقراری روابط مؤثر با بوروکرات‌های حرفه‌ای با مشکل مواجه می‌شوند و این مسئله می‌تواند اثربخشی سازمانی را کاهش دهد (ماکیتا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). همچنین، بررسی انتصابات سیاسی در برزیل حاکی از آن است که در این روش، غالباً وفاداری بر شایستگی اولویت دارد که می‌تواند به شکست‌های سیاست‌گذاری بینجامد (تورال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

مدل حامی‌پروری<sup>۶</sup>، ارتباط نزدیکی با مدل انتصابات سیاسی دارد و در آن، انتصابات بر اساس روابط شخصی، وفاداری سیاسی یا وابستگی حزبی صورت می‌گیرد. این مدل در محیط‌های سیاسی رواج دارد که سرمایه اجتماعی و شبکه‌های سیاسی تعیین‌کننده ساختارهای حکمرانی هستند. پاتروناژ می‌تواند به ثبات سیاسی و انسجام داخلی کمک کند؛ اما اغلب به دلیل ایجاد ناکارآمدی، فساد و کاهش پاسخ‌گویی مورد انتقاد قرار می‌گیرد (گریندل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). از نظر تاریخی، این روش ابزاری برای تحکیم قدرت سیاسی و پاداش دادن به حامیان دولت بوده است (پانیزا، پیترز، و لارابرو<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). با این حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اتکای بیش از حد به پاتروناژ، می‌تواند یکپارچگی نهادی را تضعیف کند؛ زیرا منافع شخصی و سیاسی بر اهداف خدمات عمومی غلبه می‌کنند. چرخه‌های انتخاباتی نیز این مشکل را تشدید می‌کنند؛ زیرا احزاب حاکم از انتصابات حمایتی برای تقویت سلطه سیاسی خود استفاده می‌کنند که این امر تداوم حکمرانی را کاهش می‌دهد (الیکم<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷).

مدل حامی‌پروری و مدل سیاسی هر دو بر نقش عوامل سیاسی در انتخاب و انتصاب تأکید دارند؛ اما مدل حامی‌پروری بسیار افراطی‌تر و مخرب‌تر است. در مدل حامی‌پروری، وفاداری سیاسی تنها و مهم‌ترین معیار است و شایستگی به‌طور کامل نادیده گرفته می‌شود. در حالی که در مدل سیاسی، ملاحظات سیاسی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند؛ اما ممکن است به شایستگی و صلاحیت افراد نیز به‌عنوان یک عامل ثانویه یا در راستای اهداف سیاسی توجه شود.

1. Edwards
2. Chatman
3. Cable & DeRue
4. Makita
5. Toral
6. The patronage model
7. Grindle
8. Panizza, Peters & Larraburu
9. Elikem

در نهایت، مدل انتخاب مبتنی بر عملکرد، به‌عنوان جایگزینی برای روش‌های سنتی، بر شاخص‌های عملکردی عینی و سنجش‌پذیر، به‌جای وابستگی‌های سیاسی یا روابط شخصی تأکید دارد. این مدل انتصاب مدیران را بر اساس شایستگی‌های اثبات‌شده تضمین می‌کند و موجب افزایش شفافیت، کارایی و پاسخ‌گویی در مدیریت دولتی می‌شود (کوسوماساری، ساجیدا، سانتوسو و فازی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)، نهادهای دولتی می‌توانند نامزدهای مدیریتی را بر اساس دستاوردهای گذشته و کارایی مدیریتی آن‌ها ارزیابی کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که این روش موجب بهبود کیفیت خدمات و کارایی عملیاتی می‌شود؛ برای مثال، ترکیب ارزیابی‌های مبتنی بر نتایج با حسابرسی عملکردی، حکمرانی و پاسخ‌گویی را ارتقا داده است (سرگینکوف و پرودانووا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). با این حال، این مدل نیز بدون چالش نیست. یکی از دغدغه‌های اصلی این مدل، تأکید بر اهداف کوتاه‌مدت عملکردی است که می‌تواند پایداری سیاست‌ها و توسعه نهادی بلندمدت را تضعیف کند (میکالوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). یکی دیگر از چالش‌های کلیدی این مدل، امکان دست‌کاری داده‌های عملکردی و ناهم‌سویی آن با ارزش‌های بخش دولتی است. در برخی موارد، معیارهای عملکردی ممکن است تحریف شده یا به‌گونه‌ای تنظیم شوند که تصویری نادرست از موفقیت ارائه دهند. بررسی مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت دولتی، نشان داد که اگر نظارت کافی صورت نگیرد، کارکنان ممکن است وظایفی را در اولویت قرار دهند که به‌راحتی سنجیده می‌شوند، نه الزاماً وظایفی که بیشترین ارزش عمومی را ایجاد می‌کنند (گبچینسکا و براجر مارچاک<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). برای مثال، در نهادهای انتظامی که فقط بر اساس کاهش جرایم ارزیابی می‌شوند، ممکن است برخی از جرایم کمتر گزارش شوند تا عملکرد به‌صورت مصنوعی بهبود یابد و این مسئله می‌تواند سیاست‌گذاران را دچار اشتباه کند.

به‌طور کلی، مدل‌های انتخاب و انتصاب مدیران، از رویکردهای مبتنی بر شایستگی و تطابق فرد با شغل و سازمان تا انتصاب‌های سیاسی و حمایت‌گرایانه متغیر هستند و مزایا و محدودیت‌های خاص خود را دارند. در ادامه، مدل‌های انتخاب مدیران بر اساس مبانی نظری در قالب جدول ۱ آورده شده است.

### جدول ۱. مقایسه مدل‌های انتخاب و انتصاب مدیران

منابع	مدل انتخاب بر اساس شایستگی
پیترز و پیر <sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، ایگبرگ و همکاران	مبنای اصلی انتخاب: صلاحیت‌های حرفه‌ای، تجربه و ارزیابی‌های استاندارد
(۲۰۱۹)، کورتاسار، فونزالیدا و لافونتته <sup>۶</sup> (۲۰۱۶)	معیارهای ارزیابی کلیدی: آزمون‌های مهارتی، تجربه کاری و ارزیابی عملکرد
اوخوتنیکوا (۲۰۱۸)، چودنوفسکی و فاریل <sup>۷</sup>	هدف اصلی انتخاب: اطمینان از شایستگی و بی‌طرفی در تصمیم‌گیری
(۲۰۲۴)، مولافونگ (۲۰۲۰)، پچاربیچ <sup>۸</sup> (۲۰۲۰)	مزایا: کاهش مداخله‌های سیاسی، بهبود کیفیت خدمات، افزایش مشروعیت نهادی محدودیت: سخت‌گیری بوروکراتیک، محدودیت در نوآوری، عدم حذف کامل تبعیض

1. Kusumasari, Sajida, Santoso & Fauzi
2. Sergeenkov & Prodanova
3. Michalos
4. Gebczynska & Brajer-Marczak
5. Peters & Pierre
6. Cortázar, Fuenzalida & Lafuente
7. Chudnovsky & Farill
8. Pečarič

**مدل تطابق فرد - شغل و تطابق فرد - سازمان**

**مبنای اصلی انتخاب:** هم‌خوانی مهارت‌های فردی با نیازهای شغلی و فرهنگ سازمانی

**معیارهای ارزیابی کلیدی:** مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی، ارزیابی شخصیت و ارزش‌ها

**هدف اصلی انتخاب:** ارتقای عملکرد شغلی و تعهد سازمانی

**مزایا:** افزایش رضایت شغلی، کاهش میزان ترک خدمت، تقویت پتانسیل رهبری

**محدودیت:** خطر ایجاد همگنی بیش از حد، احتمال نادیده گرفتن تنوع و نوآوری

**مدل انتصاب سیاسی**

**مبنای اصلی انتخاب:** انتخاب بر اساس ملاحظات سیاسی و هم‌سویی با سیاست‌های کلان

**معیارهای ارزیابی کلیدی:** وفاداری سیاسی، هم‌راستایی با برنامه‌های دولت

**هدف اصلی انتخاب:** تضمین هم‌سویی بوروکراسی با سیاست‌های مقامات منتخب

**مزایا:** تسهیل اجرای سیاست‌ها، افزایش پاسخ‌گویی سیاسی

**محدودیت:** امکان ناکارآمدی، بی‌ثباتی، افزایش فساد و کاهش استقلال نهادی

**مدل حامی‌پروری**

**مبنای اصلی انتخاب:** انتصاب‌ها بر اساس روابط شخصی، وفاداری سیاسی و وابستگی حزبی

**معیارهای ارزیابی کلیدی:** نفوذ شبکه‌های سیاسی، ارتباطات شخصی

**هدف اصلی انتخاب:** حفظ ثبات سیاسی و انسجام داخلی

**مزایا:** تقویت تداوم سیاسی، تسهیل حکمرانی مبتنی بر وفاداری

**محدودیت:** کاهش کارایی، افزایش ریسک فساد، تضعیف یکپارچگی نهادی

**مدل انتخاب بر اساس عملکرد**

**مبنای اصلی انتخاب:** شاخص‌های عملکرد قابل اندازه‌گیری و ارزیابی مبتنی بر نتایج

**معیارهای ارزیابی کلیدی:** شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، دستاوردهای گذشته، معیارهای کارایی

**هدف اصلی انتخاب:** ارتقای شفافیت، بهره‌وری و پاسخ‌گویی

**مزایا:** کاهش تعصب، هم‌سویی عملکرد فردی با اهداف سازمانی، ارتقای بهبود مستمر

**محدودیت:** تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت به جای ثبات بلندمدت، احتمال دست‌کاری داده‌ها، نیاز به زیرساخت فناوری قوی

1. Lewis
2. Dahlström & Holmgren
3. Hollibaugh
4. Quaresima
5. Panizza, Peters & Larraburu
6. Colonnelli, Prem & Teso
7. Corneilson
8. Albrecht
9. Furculita
10. Gnezdilov, Klimov & Kuznetsov
11. Aydin
12. Ju

### سوگیری‌های تصمیم‌گیری در انتخاب و به‌کارگماری مدیران

یکی از خطاهای بسیار رایج در انتخاب مدیران، عدم ارزیابی صحیح شایستگی‌های مدیریتی در طول فرایند انتخاب است. بسیاری از سازمان‌ها از روش‌های ارزیابی ناکارآمد و سنتی استفاده می‌کنند؛ روش‌هایی که توانایی‌های رهبری، مهارت‌های حل مسئله و ظرفیت تصمیم‌گیری اخلاقی را به‌طور مناسب اندازه‌گیری نمی‌کنند. برای مثال، مصاحبه‌های سنتی و روش‌های انتخاب مبتنی بر رزومه، معمولاً قادر نیستند ویژگی‌های رهبری پویا را که برای مدیریت مؤثر در بخش دولتی ضروری است، شناسایی کنند (راجو پدیه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). نبود ارزیابی‌های مبتنی بر شایستگی ساختاریافته، باعث انتصاب افرادی می‌شود که ممکن است از نظر فنی توانمند باشند؛ اما فاقد چشم‌انداز استراتژیک و توانایی انطباق با شرایط مدیریتی پویا باشند.

نادیده گرفتن اصول تنوع و شمول در فرایندهای انتخاب مدیران نیز، یکی از چالش‌های مهم محسوب می‌شود. مدیریت دولتی باید نشان‌دهنده تنوع جمعیت باشد؛ اما بسیاری از فرایندهای انتصاب، فاقد سازوکارهایی برای ارتقای نمایندگی جنسیتی، قومیتی و اقتصادی - اجتماعی هستند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که افزایش تنوع در نقش‌های مدیریتی، کیفیت تصمیم‌گیری را از طریق دربرگیری دیدگاه‌های گوناگون و کاهش تفکر گروهی بهبود می‌بخشد (برنز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). با این حال، بدون استراتژی‌های مشخص برای ارتقای تنوع، فرایندهای انتخاب مدیران اغلب نابرابری‌های موجود را تقویت و فرصت‌های افراد کمتر نماینده را محدود می‌کنند.

یکی دیگر از مشکلات اساسی، نبود سازوکارهای ارزیابی عملکرد بلندمدت برای مدیران منصوب شده است. بسیاری از سازمان‌های دولتی، پس از انتخاب اولیه مدیران، عملکرد آن‌ها را به‌طور مستمر ارزیابی نمی‌کنند که این امر به باقی‌ماندن مدیران ناکارآمد در پُست‌های خود، علی‌رغم عملکرد ضعیفشان منجر می‌شود. در برخی موارد، حمایت‌های سیاسی یا اینرسی اداری، مانع تغییرات مدیریتی ضروری می‌شود. استفاده از ارزیابی‌های مبتنی بر عملکرد و بازبینی‌های دوره‌ای مدیریتی، می‌تواند به کاهش این مشکل کمک کند؛ زیرا اطمینان حاصل می‌شود که مدیران در قبال عملکرد خود پاسخ‌گو هستند و به اهداف سازمانی کمک می‌کنند (کوکیاسکا، گروسی و سانچینو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

یکی دیگر از اشتباه‌های رایج در انتخاب مدیران، تأکید بیش‌ازحد بر مدارک تحصیلی و نادیده گرفتن مهارت‌های عملی رهبری است. اگرچه صلاحیت‌های علمی مهم هستند، لزوماً به‌معنای توانمندی مدیریتی نیستند. برخی از مؤثرترین رهبران بخش دولتی، در زمینه‌هایی مانند ارتباطات، حل تعارض و مدیریت بحران، بسیار توانمندند و این از جمله مهارت‌هایی است که لزومی ندارد در سوابق تحصیلی افراد منعکس شده باشد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند مدیرانی که دارای هوش هیجانی و مهارت‌های بین‌فردی بالایی هستند، در نقش‌های مدیریتی بخش دولتی عملکرد بهتری دارند؛ اما این ویژگی‌ها اغلب در فرایندهای انتخاب سنتی نادیده گرفته می‌شوند (اوخوتنیکووا، ۲۰۱۸).

### پیشینه تجربی

بررسی خطاهای متداول در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران بخش عمومی، نشان می‌دهد که عواملی چون مداخله‌های

1. Rajopadhye
2. Burns
3. Cociasecca, Grossi & Sancino

سیاسی، ناکارآمدی رویه‌های گزینش و نادیده گرفتن اصل شایسته‌سالاری، از جمله چالش‌های اساسی این فرایندها به‌شمار می‌روند. تحقیقات مؤید آن است که تصمیم‌های انتصاب، اغلب تحت تأثیر روابط شخصی، سلیق فردی و فشارهای سیاسی شکل می‌گیرد که این امر به گزینش‌های نامناسب و ناهم‌خوانی تخصص افراد با نیازهای واقعی سازمان منجر می‌شود.

جعفرپور، حسنی مقدم و یاراحمدی (۱۴۰۲) با استفاده از روش پژوهش ترکیبی و الگوی آسیب‌شناسی، مهم‌ترین آسیب‌های فرایند انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی را شناسایی کرده‌اند. این آسیب‌ها در سه دسته کلی شامل تأثیرهای نامطلوب محیطی (مانند فضای سیاسی و مداخلات بیرونی)، مشکلات رفتاری (نظیر اجرای سلیقه‌ای قوانین و ترجیح افراد هم‌سو) و نقص‌های ساختاری (مانند ضعف در ارزیابی شایستگی‌ها و عدم تطابق تخصص با نیازهای بازرگانی) طبقه‌بندی می‌شوند. این پژوهش نشان می‌دهد که وجود چنین آسیب‌هایی، به افزایش مشکلات و نارضایتی‌ها در فرایند گزینش مدیران منجر می‌شود.

فرهادی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱) نیز در بررسی وضعیت انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران، موانع اصلی انتصاب شایسته را غلبه روابط بر ضوابط، نفوذ مقام‌ها و فشارهای سیاسی و حزبی برشمرده‌اند و بر لزوم رعایت شرایط احراز پُست‌ها و گذراندن دوره‌های آموزشی پیش از انتصاب تأکید دارند. همچنین، پژوهش قاسمی و همکاران (۱۴۰۱) نشان می‌دهد که عوامل سیاسی و غیرسیاسی، بر انتخاب مدیران تأثیر چشمگیری دارند و عوامل فرهنگی - اجتماعی و اقتصادی در آن، زمینه‌سازترین مؤلفه‌ها هستند، در حالی که عوامل سیاسی، نقش متغیرهای پیوندی را ایفا می‌کنند.

رهنورد و همکاران (۱۳۹۲) عوامل بازدارنده استقرار را در انتخاب مدیران دولتی، از منظر نظام شایسته‌سالاری شناسایی کردند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پارتی‌بازی، عدم برابری فرصت‌ها و سطحی‌نگری، موانع بسیار مهم شایسته‌سالاری هستند که در این میان، پارتی‌بازی در رتبه اول اهمیت قرار دارد. در سطح بین‌المللی نیز، در پژوهش ویارروئل (۲۰۲۴) چالش‌های احزاب سیاسی در انتصاب مقامات دولتی بررسی شده است. این پژوهش به مشکلات احزاب در تضمین شفافیت، کارایی و شایسته‌سالاری در انتصابات اشاره دارد و تأکید می‌کند که انتصابات باید حرفه‌ای‌گرایی، اخلاق و تنوع اجتماعی را ارتقا دهد.

مطالعات دیگری نیز بر جنبه‌های قانونی و ساختاری فرایند انتخاب و انتصاب مدیران در بخش دولتی تمرکز داشته‌اند. پژوهش لوکه، ویلادسن و بیچ<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که کنترل بهینه قوانین، بر تعیین اهداف جذب و گزینش و انتخاب بر اساس ارزش‌ها تأثیر مثبت دارد، در حالی که سابقه مدیریتی روی این رابطه تأثیر چندانی ندارد. کوناته، دورمانی لاککوه و اوده<sup>۲</sup> (۲۰۲۳) اشاره می‌کنند که یک سیستم جذب و گزینش ساختارمند، ارائه خدمات عمومی را بهبود می‌بخشد و روش‌های ناکارآمد می‌توانند به کاهش نگهداشت کارکنان و افزایش ناکارآمدی اداری منجر شوند. این پژوهش بر ضرورت ایجاد تعادل بین استخدام مبتنی بر شایستگی و الزامات اخلاقی تأکید دارد.

بررسی پویایی‌های انتصابات دولتی در بازه زمانی ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۱ توسط لویز و ویرا (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که این فرایند تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله وفاداری سیاسی، شایستگی، سنت‌های اداری و انتخاب‌های استراتژیک قرار دارد و نمی‌توان آن را صرفاً به تقابل بین شایسته‌سالاری و رابطه‌گرایی تقلیل داد. کوکیاسکا و همکاران (۲۰۲۱) در مرور نظام‌مندی

1. Løkke, Villadsen & Bach

2. Konateh, Duramany-Lakkoh & Udeh

که در زمینه تأثیر انتصابات دولتی بر حکمرانی عمومی انجام دادند، بر فقدان چارچوب‌های نظری روشن و وجود شکاف‌های پژوهشی در برخی مناطق جغرافیایی تأکید کردند و خواستار تدوین و توسعه مدل‌های حکمرانی کارآمدتر در این حوزه شدند. در نهایت، پژوهش بی‌بی، خان و منظور<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که پدیده‌های پارتی‌بازی و ترجیح روابط شخصی بر شایستگی، روی فرایند جذب و گزینش تأثیر منفی می‌گذارند و عملکرد کارکنان را کاهش می‌دهند. آن‌ها بر لزوم تدوین راهبردهای منابع انسانی برای کاهش مداخله‌های سیاسی تأکید کردند.

در مجموع، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مشکلات و خطاهای رایج در فرایندهای انتصاب در بخش دولتی، به عوامل مختلفی از جمله مداخله‌های سیاسی، ضعف در رعایت شایسته‌سالاری و ناکارآمدی سیستم‌های گزینش مربوط می‌شود. این مسائل کارایی سازمان‌ها را کاهش می‌دهند و از فرایندهای مدیریتی در بخش دولتی نارضایتی عمومی ایجاد می‌کنند.

## جدول ۲. پیشینه پژوهش

عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان) و سال	روش پژوهش	نتایج کلیدی
آسیب‌شناسی شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور	جعفرپور و همکاران (۱۴۰۲)	روش پژوهش ترکیبی با استفاده از الگوی آسیب‌شناسی سه‌شاخگی، مصاحبه و پرسش‌نامه محقق‌ساخته	مهم‌ترین آسیب‌های محیطی: تأثیرپذیری انتصابات از فضای سیاسی و مداخلات افراد غیرمرتبط. آسیب‌های رفتاری: اجرای سلیقه‌ای مقررات و اولویت‌دهی به افراد مطیع یا هم‌سو. آسیب‌های ساختاری: عدم استفاده از الگوهای علمی، ضعف در سنجش توانایی‌ها و عدم تطابق تخصص انتصابی‌ها با نیازهای بازرگانی. آسیب‌های ساختاری تأثیر آسیب‌های محیطی را افزایش می‌دهند و آسیب‌های رفتاری را تسریع می‌کنند.
بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران	فرهادی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)	روش پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسش‌نامه محقق‌ساخته	موانع انتصاب شایسته: غلبه روابط بر ضوابط، اولویت‌دهی به وابستگی حزبی، اعمال فشارهای سیاسی و نفوذ مقامات. عوامل کلیدی برای اصلاح نظام انتصاب: رعایت شرایط احراز پُست، الزام به گذراندن دوره‌های آموزشی قبل از انتصاب، رعایت سلسله‌مراتب سازمانی.
الگوی انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی ناظر بر بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری	قاسمی و همکاران (۱۴۰۱)	روش پژوهش توصیفی - پیمایشی با مدل‌سازی ساختاری تفسیری	عوامل سیاسی و غیرسیاسی تأثیر زیادی در انتخاب مدیران دارند. عوامل فرهنگی - اجتماعی و اقتصادی به‌عنوان زمینه‌سازترین مؤلفه‌ها شناسایی شدند. عوامل سیاسی در دسته متغیرهای پیوندی قرار گرفتند.
شناخت عوامل بازرندة استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز	رهنورد و همکاران (۱۳۹۲)	تحلیل عاملی اکتشافی	پارتی‌بازی، عدم برابری فرصت و سطحی‌نگری به‌عنوان عوامل بازرندة شایسته‌سالاری شناسایی شدند. پارتی‌بازی در رتبه اول، عدم برابری فرصت در رتبه دوم و سطحی‌نگری در رتبه سوم قرار دارند.

عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان) و سال	روش پژوهش	نتایج کلیدی
چالش‌های احزاب سیاسی در انتصاب مقامات دولتی	ویلاروئل (۲۰۲۴)	تحلیل سیاسی و مدیریت عمومی	احزاب سیاسی با چالش‌هایی در تضمین شفافیت، کارایی و شایسته‌سالاری در انتصابات دولتی روبه‌رو هستند. انتصابات باید حرفه‌ای‌گرایی، اخلاق، تنوع و شمول اجتماعی را ارتقا دهند تا به تقاضای فزاینده شهروندان پاسخ دهند.
جذب و گزینش در بخش دولتی: آیا قوانین بر شیوه‌های مدیریتی تأثیر می‌گذارند؟	لوکه و همکاران (۲۰۲۳)	مطالعه پیمایشی با استفاده از پاسخ‌های نظرسنجی از ۱۰۰۰ مدیر دولتی خط مقدم و داده‌های اداری	کنترل بهینه قوانین تأثیر مثبتی بر تعیین اهداف جذب و گزینش و انتخاب بر اساس ارزش‌ها و تناسب فرهنگی دارد. برخلاف انتظار، سابقه مدیریتی بر این رابطه تأثیر چشمگیری ندارد. مطالعه نشان می‌دهد که قوانین سازمانی بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی تأثیر گذارند.
هزینه و کارایی اداری در فرایندهای جذب و گزینش و تأثیر آن بر ارائه خدمات عمومی در نهادهای بخش دولتی	کوناته و همکاران (۲۰۲۳)	مطالعه موردی اکتشافی با استفاده از داده‌های کیفی از مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌ها (۴۰ پاسخ‌دهنده از کمیسیون خدمات عمومی)	یک سیستم جذب و گزینش ساختارمند، به بهبود ارائه خدمات عمومی منجر می‌شود. روش‌های ناکارآمد در استخدام، باعث کاهش نگهداشت کارکنان و افزایش ناکارآمدی اداری می‌شود. چالش‌های اصلی شامل ایجاد تعادل بین استخدام بر مبنای شایستگی و الزامات نمایندگی اخلاقی است.
بین‌سیاست و بوروکراسی: مروری نظام‌مند بر پویایی‌های انتصابات دولتی	لوپز و ویرا <sup>۱</sup> (۲۰۲۳)	مرور نظام‌مند مقاله‌ها (از سال ۲۰۱۲ تا سال ۲۰۲۱، از پایگاه‌های داده وب آو ساینس، اسکوپس و کتابخانه الکترونیکی علمی آنلاین (SciELO)	انتصابات دولتی تحت تأثیر وفاداری سیاسی، شایستگی، سنت‌های اداری و انتخاب‌های استراتژیک قرار دارند. این فرایند پیچیده و وابسته به شرایط است و نمی‌توان آن را صرفاً به تقابل بین شایسته‌سالاری و رابطه‌گرایی تقلیل داد.
انتصابات دولتی به عنوان ابزاری برای حکمرانی عمومی: مرور نظام‌مند مقاله‌ها	کوکاسکا و همکاران (۲۰۲۱)	مرور نظام‌مند مقاله‌ها از پایگاه داده اسکوپس (با تمرکز بر سیاست‌گذاری عمومی و مدیریت دولتی)	انتصابات دولتی بر حکمرانی و دموکراسی تأثیر می‌گذارند. کمبود چارچوب‌های نظری روشن و شکاف پژوهشی در مناطق آمریکای لاتین و شرق آسیا شایان توجه است. این مطالعه، خواستار تدوین مدل‌های حکمرانی قوی‌تر در فرایند انتصابات است.
آیا سیاست‌های سازمانی در بخش دولتی تأثیر فرایند جذب و گزینش بر عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند؟	بی‌بی و همکاران (۲۰۲۱)	مطالعه کمی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری (با ۳۸۴ پاسخ‌دهنده از بیمارستان‌های تخصصی در پاکستان)	پدیده‌های پارتی‌بازی و ترجیح روابط شخصی بر شایستگی، فرایند جذب و گزینش را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد و عملکرد زمینه‌ای، تطبیقی و وظیفه‌ای کارکنان را کاهش می‌دهد. این مطالعه بر لزوم تدوین راهبردهای منابع انسانی برای کاهش نفوذ مداخله‌های سیاسی تأکید دارد.

## روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش پدیدارشناسی، یک رویکرد کیفی است که به بررسی و تفسیر تجارب زیسته افراد در ارتباط با یک پدیده خاص می‌پردازد. در زمینه بررسی خطاهای رایج در انتخاب و به‌کارگماری مدیران، این روش به محققان امکان می‌دهد تا بینش‌های عمیق و مبتنی بر تجربه را در خصوص نقص‌های سیستمی و ساختاری که به تصمیم‌گیری‌های نادرست در استخدام مدیران منجر می‌شوند، کسب کنند. در این مطالعه، تجارب زیسته نویسندگان مقاله، به‌عنوان منبع اصلی داده‌ها استفاده می‌شود. این پژوهش با اتخاذ یک رویکرد خودپدیدارشناختی<sup>۱</sup>، نویسندگان را هم به‌عنوان محقق و هم به‌عنوان شرکت‌کننده در نظر می‌گیرد تا از تجربه‌های شخصی خود در فرایندهای انتخاب مدیران در سازمان‌های اداری بهره ببرند. این روش ضمن ارائه دیدگاه‌های غنی و مبتنی بر تجربه مستقیم، امکان تحلیلی تأملی و خوداندیشانه را نیز فراهم می‌کند (مستکاس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴).

در اجرای روش پدیدارشناسی، پژوهش با بررسی توصیفی تجارب شخصی نویسندگان در مورد خطاهای انتخاب و انتصاب مدیران آغاز می‌شود. هر نویسنده که در زمینه استخدام مدیران، مدیریت منابع انسانی یا حکمرانی بخش دولتی تجربه دارد، تأملات خود را در خصوص مواردی ارائه می‌دهد که خطاهای استخدامی به ناکارآمدی سازمانی، چالش‌های اخلاقی یا بحران‌های مدیریتی منجر شده‌اند. این تأملات در قالب روایت‌های اول شخص مستند می‌شوند و این امکان را فراهم می‌آورند که تأثیر سوگیری‌های انتخاب، مداخله‌های سیاسی، معیارهای ارزیابی ناکافی یا بی‌توجهی به مهارت‌های رهبری بر اثربخشی مدیریت بررسی شوند (ون مانن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). این روش تضمین می‌کند که پژوهش ابعاد احساسی، شناختی و عملی تصمیم‌گیری در فرایندهای انتخاب و انتصاب را به‌طور جامع پوشش دهد.

استفاده از تجارب زیسته نویسندگان مقاله، یک مزیت روش‌شناختی منحصر به فرد محسوب می‌شود؛ زیرا امکان بررسی مستقیم پیچیدگی‌ها و ظرایف تصمیم‌گیری‌های استخدامی را فراهم می‌کند. برخلاف پژوهش‌های پدیدارشناسی سنتی که فقط به داده‌های جمع‌آوری شده از شرکت‌کنندگان خارجی متکی هستند، این رویکرد تضمین می‌کند که دانش دست‌اول و تجربه‌های واقعی، شکاف بین چارچوب‌های نظری و رویه‌های واقعی سازمانی را پر کند (پاتون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). با ترکیب روایت‌های شخصی با کاهش پدیدارشناختی، این مطالعه رویکردی متعادل و تأملی را حفظ می‌کند که هم از نظر ذهنی غنی و هم از نظر تحلیلی دقیق است.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی و اتکا بر تجربه‌های زیسته نویسندگان، دیدگاهی عمیق، تأملی و چندلایه در خصوص خطاهای رایج در انتخاب و انتصاب مدیران ارائه می‌دهد. در راستای این رویکرد، مشاهده میدانی به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. این انتخاب به‌دلیل فراهم آوردن امکان درک عمیق و کیفی رویدادها، تحلیل رفتارهای طبیعی و الگوها و کسب اطلاعات دست‌اول صورت پذیرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مشاهدات، روش کدگذاری کیفی به‌عنوان مناسب‌ترین شیوه تشخیص داده شده است.

1. Autophenomenology
2. Moustakas
3. Van Manen
4. Patton

## یافته‌های پژوهش

در پژوهش انجام‌شده، ۱۰ خطای رایج در انتخاب و به‌کارگماری مدیران در بخش عمومی شناسایی شد. این خطاها در سه دسته کلی خطاهای شناختی و ادراکی، خطاهای سیستمی و فرایندی و خطاهای فرهنگی و ساختاری جای می‌گیرند. شایان ذکر است که این خطاها، به‌طور یکسان در تمامی سازمان‌ها مشاهده نمی‌شوند، بلکه بسته به مقتضیات و رویه‌های سازمانی، ترکیبات گوناگونی از آن‌ها قابل مشاهده است. افزون‌براین، باید توجه شود که همه انتصاب‌های مدیریتی، لزوماً اشتباه نیستند و گاه گزینش‌ها به‌خوبی انجام می‌شوند. با وجود این، آگاهی از این خطاها می‌تواند دیدگاه‌های ارزشمندی را برای اصلاح فرایندهای انتخاب و بهبود کارآمدی رهبری بخش عمومی ارائه کند.

### الف) خطاهای شناختی و ادراکی

این دسته از خطاها، در سازوکارهای شناختی و فرایندهای ذهنی افراد دخیل در انتخاب مدیران ریشه دارد. بروز این نوع خطاها، از محدودیت‌های ادراکی، سوگیری‌های ناخودآگاه و تفسیر نادرست اطلاعات در ذهن تصمیم‌گیرندگان نشئت می‌گیرد. به بیان دقیق‌تر، این گروه از خطاها، به اشتباه‌های «فکری» و «ذهنی» مربوط می‌شوند که در مرحله تصمیم‌گیری برای گزینش مدیران رخ می‌دهند.

#### ۱. نقص شناختی در دوگان تعهد - تخصص

در فرایند انتخاب مدیران، تأکید صرف بر دوگانه سنتی «تعهد» و «تخصص»، دارای نقص شناختی است که می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد و عملکرد ضعیف سازمانی منجر شود. در حالی که تعهد سازمانی و تخصص، هر دو معیارهای مهمی برای ارزیابی مدیران هستند، اتکا به این دو برای تضمین انتخاب مدیران اثربخش، کافی نیست. برای انتخاب مدیرانی که علاوه بر امانت‌داری و تخصص، ارزش واقعی برای سازمان خلق کنند، لازم است معیار سوم به نام «کارآمدی» به مجموعه معیارهای ارزیابی اضافه شود.

سازمان‌ها باید در انتخاب مدیران، فراتر از دوگانه تعهد و تخصص، «کارآمدی» را به‌عنوان ضلع سوم در نظر بگیرند. کارآمدی به توانایی مدیر در بهینه‌سازی تخصیص منابع، حل مسائل و دستیابی به نتایج مطلوب اطلاق می‌شود. تعهد و تخصص پیش‌زمینه‌های ضروری هستند؛ اما کارآمدی به مدیران امکان می‌دهد تا دانش و تعهد خود را به عملکرد ملموس تبدیل کنند. متأسفانه، مفهوم کارآمدی اغلب به‌درستی درک نمی‌شود و به‌صورت ضمنی در تخصص جای می‌گیرد، در حالی که کارآمدی ترکیبی از دانش، تجربه عملی، توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری بهینه است.

یکی از جنبه‌های کلیدی کارآمدی که مغفول مانده، ارزیابی دقیق «تجربه مدیریتی» است. تجربه، منبع ارزشمندی از دانش عملی است که می‌تواند توانایی مدیران را در حل مسائل پیچیده افزایش دهد. ارزیابی تجربه نباید فقط به طول مدت سابقه کار محدود شود، بلکه باید کیفیت تجربه و نتایج ملموس آن بررسی شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارایی، یک معیار مستقل است که بر اثربخشی رهبری و نتایج عملیاتی سازمان تأثیر می‌گذارد. مطالعه گنزیدیلوف و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که ارزیابی مدیران، باید توانایی آن‌ها در اجرای کارآمد استراتژی‌ها، مدیریت زمان و تخصیص بهینه منابع را نیز پوشش دهد. مدیرانی که در تعهد و تخصص نمره بالایی دارند؛ اما کارایی ندارند، ممکن است در تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌ها دچار ضعف باشند.

## ۲. خطای زبانی و ظاهراندیشی

در فرایند انتخاب مدیران، سوگیری‌های شناختی مانند خطای زبانی و ظاهراندیشی، باعث می‌شود که به مهارت‌های کلامی یا ویژگی‌های ظاهری بیش از حد توجه شود و شایستگی‌های مدیریتی واقعی دیده نشود. خطای زبانی به این امر اشاره دارد که توانایی سخنوری و مهارت‌های کلامی، به اشتباه با صلاحیت مدیریتی یکسان در نظر گرفته می‌شود. مطالعات نشان داده‌اند که این سوگیری، می‌تواند به حذف نامزدهایی با توانایی‌های تحلیلی و رهبری قوی، اما مهارت کلامی کمتر منجر شود. به گفته دو بابکوک و تاناکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، زبان در اثربخشی مدیریتی نقش دارد؛ اما نباید تنها معیار تعیین‌کننده باشد. تحقیقات آن‌ها نشان داده است که موانع ارتباطی بین فرهنگی و سوگیری‌های ناخودآگاه به سبک‌های زبانی خاص، می‌توانند به فرایندهای انتخاب ناعادلانه منجر شوند. همچنین، مطالعه فرانکوفسکی و بیرکنروا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) نشان داد که تکنیک‌های برنامه‌ریزی عصبی - زبانی (NLP) می‌توانند بر ارزیابی مدیران تأثیر بگذارند، حتی اگر مهارت‌های واقعی آن‌ها بهبود نیافته باشد. برای کاهش این سوگیری، سازمان‌ها باید بر معیارهای عملکردی عینی تمرکز کنند.

نوع دیگری از سوگیری شناختی، خطای ظاهراندیشی است که در آن ویژگی‌های ظاهری افراد، به‌عنوان شاخصی از شایستگی مدیریتی در نظر گرفته می‌شود. این امر باعث می‌شود نامزدهایی که از نظر بصری با انتظارات مرسوم از یک رهبر مطابقت دارند، بدون توجه به مهارت‌ها و تجربه واقعی‌شان، توانمند تلقی شوند. پیامدهای این سوگیری فراتر از استخدام است و بر ارزیابی کارکنان و ارتقاها نیز تأثیر می‌گذارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبرانی که با انتظارات رایج از ظاهر فیزیکی مطابقت دارند، اغلب فرصت‌های بیشتری برای ارتقا پیدا می‌کنند (چاباک و تیان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳). این موضوع می‌تواند به انتصابات مدیریتی ناکارآمد منجر شود؛ زیرا برداشت‌های بصری ذهنی، جایگزین معیارهای عملکردی عینی می‌شوند. برای مقابله با این سوگیری، سازمان‌ها باید از روش‌های ارزیابی بدون سوگیری استفاده کنند و چارچوب‌های شایسته‌سالارانه را در اولویت قرار دهند.

## ب) خطاهای سیستمی و فرایندی

این دسته از خطاها، در کاستی‌ها و نارسایی‌های موجود در «سامانه» و «رویه» گزینش مدیران ریشه دارد. این گروه از خطاها، به دلیل فقدان ساختارهای کارآمد، فرایندهای غیربهبینه یا پیاده‌سازی نادرست دستورالعمل‌های گزینش بروز می‌کنند. به تعبیر دیگر، ایرادهای موجود در طراحی و اجرای سازوکارهای انتخاب مدیران، مسبب اصلی این دسته از خطاها محسوب می‌شوند.

### ۱. خطای در دسترس بودن

یکی از چالش‌های اساسی و مهم در فرایند گزینش و گمارش مدیران، پدیده «خطای دسترسی‌پذیری» است. این خطای شناختی زمانی بروز می‌کند که تصمیم‌گیرندگان ناخودآگاه تمایل پیدا می‌کنند تا نامزدهایی را در اولویت قرار دهند که به‌آسانی در دسترس، به‌خوبی شناخته‌شده یا به‌وضوح قابل مشاهده هستند (آرن و هامامکی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). این اولویت‌بخشی

1. Du-Babcock & Tanaka  
2. Frankovsky & Birknerová  
3. Şabac & Tian  
4. Aren & Hamamci

اغلب به‌جای ارزیابی سیستماتیک و دقیق شایستگی‌ها و توانمندی‌های واقعی افراد صورت می‌گیرد. در سازمان‌هایی که سازوکارهای ساختارمندی برای شناسایی استعدادها وجود ندارد، این سوگیری ناخواسته باعث می‌شود که مدیران برای انتخاب جانشینان خودشان، به دایره محدود ارتباطات شخصی‌شان متوسل شوند. نتیجه آنکه، فرایند گمارش به‌جای آنکه بر پایه شایستگی استوار باشد، به‌شدت تحت تأثیر عواملی همچون روابط فردی، تجربه‌های مشترک و میزان «دیده‌شدن» افراد در شبکه‌های غیررسمی قرار می‌گیرد. این مسئله نه تنها می‌تواند کارآمدی مدیریتی را به‌شکل چشمگیری کاهش دهد، بلکه بهره‌وری کلی سازمان را نیز در معرض خطر جدی قرار خواهد داد.

یکی از پیامدهای زیان‌بار این خطای شناختی، نادیده‌انگاشتن استعدادهای بالقوه و شایسته‌ای است که خارج از شبکه‌های ارتباطی محدود مدیران فعلی حضور دارند. این امر، به‌ویژه در محیط‌های دانشگاهی و آموزشی نمود بیشتری می‌یابد؛ زیرا در این فضاها، شمار چشمگیری از جوانان متخصص و متعهد وجود دارند که از ظرفیت‌های مدیریتی و رهبری بالایی برخوردارند، اما به‌دلیل عدم دسترسی به شبکه‌های ارتباطی مدیران ارشد، فرصت‌های پیشرفت مدیریتی از آنان سلب می‌شود. این روند ناآگاهانه، چرخه‌ای بسته و معیوب را ایجاد می‌کند که در آن، افراد حاضر در حلقه‌های مدیریتی به‌طور مداوم جایگزین یکدیگر می‌شوند، در حالی که دیگر افراد توانمند و شایسته از این گردونه به کنار رانده می‌شوند. متأسفانه، برخی افراد نیز با آگاهی از این الگوی نادرست، به‌طور فعالانه و حتی تصنعی، خود را در معرض دید قرار می‌دهند تا شانس انتخاب‌شان را افزایش دهند، حال آنکه لزوماً از شایستگی و لیاقت بیشتری نسبت به دیگران برخوردار نیستند.

## ۲. خطای رشته تخصص

یکی از چالش‌های اساسی در گزینش و انتخاب مدیران در بخش دولتی، خطای شناختی «تأکید بر رشته تخصصی» است. این خطا زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها در فرایند انتخاب مدیران، بیش از اندازه بر پیشینه تحصیلی نامزدها تمرکز می‌کنند. این رویکرد از این باور نادرست نشئت می‌گیرد که کارآمدی مدیریتی، فقط از طریق دانش فنی و تخصصی تأمین می‌شود. متأسفانه، پیامد این طرز تفکر آن است که بسیاری از سازمان‌ها، به‌جای ارزیابی شایستگی‌های بنیادین رهبری، مانند تفکر راهبردی، انطباق‌پذیری و توان تصمیم‌گیری، داوطلبان را تنها بر مبنای مدارک دانشگاهی و تخصص فنی‌شان مورد سنجش و گزینش قرار می‌دهند. در حالی که دانش تخصصی بدون شک ارزشمند است، پژوهش‌ها نشان می‌دهند مدیرانی که صرفاً بر اندوخته‌های علمی خود تکیه می‌کنند، اغلب در مواجهه با محیط‌های متغیر و چالش‌های گوناگون سازمانی دچار مشکل می‌شوند.

تخصص‌های علمی، افزون بر آموزش‌های تخصصی، قالب‌های ذهنی ویژه‌ای را نیز در افراد شکل می‌دهند. این پیش‌فرض‌های ذهنی ناخودآگاهانه می‌توانند بر تصمیم‌ها و انتخاب‌های مدیران سایه افکنند و دامنه دید و عمل آن‌ها را محدود سازند (آرن و هامامکی، ۲۰۲۱). همان‌گونه که در فلسفه علم مطرح می‌شود، انگاره‌های ذهنی (یا پیش‌فرض‌های نظری) به‌طور مستقیم بر عینیت و واقعیت [تصمیمات و انتخاب‌ها] اثر می‌گذارند. این پدیده می‌تواند به بروز «سوگیری نگراندازی» منجر شود؛ به این معنا که مدیران بیش از حد به تجربه‌ها و دانش پیشین خود وابسته می‌شوند و توانایی توجه به دیدگاه‌های بدیل یا رویکردهای نوآورانه خارج از حیطه تخصص خود را از دست می‌دهند.

### ۳. خطای تشریفات ساختاری کمیته انتصابات

این خطا زمانی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیران، کمیته انتصابات را نه یک مرجع راهبردی برای گزینش منصفانه و شایسته مدیران، بلکه صرفاً یک ساختار رسمی تلقی می‌کنند. در چنین بستری، فرایند تصمیم‌گیری از مسیر ارزیابی‌های علمی و شایسته‌سالاری منحرف می‌شود و تحت سلطه عوامل پنهان و مخربی چون نفوذ شخصی، روابط ناسالم و ملاحظات سیاسی قرار می‌گیرد.

پیامد چنین رویکردی، فرسایش اعتماد مدیران و کارکنان به کارکرد کمیته انتصابات است. در این حالت، دستاوردهای کمیته، نه بر اساس معیارهای تخصصی، بلکه با بدبینی و با انگیزه سوءگیری‌های فردی و منافع گروهی تفسیر می‌شود. این وضعیت به تضعیف انسجام فرایند گزینش، کاهش کارآمدی مدیریتی و تقویت رویکردهای رابطه‌محور در انتصابات منجر می‌شود. افزون‌براین، ساختار راهبری سازمان آسیب دیده و سازمان از بهره‌مندی از استعدادهای واقعی و توانمند بازمی‌ماند. ریشه اصلی این خطا را می‌توان در پدیده‌ای به نام «فرمالیسم سازمانی» جست‌وجو کرد؛ وضعیتی که در آن سازمان‌ها به‌جای تمرکز بر کارایی و اثربخشی واقعی ساختارهای رسمی مانند کمیته‌های انتصابات، تنها به ایجاد صوری آن‌ها اکتفا می‌کنند. در این شرایط، فرایندها و ساختارهای اداری از محتوا تهی می‌شوند و در حد ظواهر و تشریفات باقی می‌مانند. سازمان‌ها نیز بدون التزام عملی به اصول شایسته‌سالاری، به نمایش ظاهری رعایت اصول بسنده می‌کنند. یکی از پیامدهای مهم نادیده‌گرفتن کمیته‌های انتصابات، تقویت شبکه‌های غیررسمی قدرت در سازمان است. آلوماری<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای بر سوگیری‌های مدیریتی در فرایند انتخاب کارکنان دریافت که سازمان‌هایی که فرایندهای رسمی انتخاب مدیران را دور می‌زنند و تصمیمات را بر اساس فرایندهای غیررسمی اتخاذ می‌کنند، شاهد کاهش پاسخ‌گویی، عملکرد نهادی ضعیف‌تر و کاهش اعتماد کارکنان به مدیریت خواهند بود. این یافته‌ها نشان می‌دهند که نادیده‌گرفتن تصمیم‌های کمیته‌ها و ترجیح ارزیابی‌های ذهنی، باعث افزایش انتصاب‌های مبتنی بر روابط و کاهش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌شود.

### ج) خطاهای فرهنگی و ساختاری

این دسته، عمیق‌ترین سطح خطاها را دربرمی‌گیرد و در «فرهنگ سازمانی» و «ساختارهای کلان» سازمان ریشه دارد. این نوع خطاها از باورهای نادرست نهادینه‌شده، ارزش‌های فرهنگی نامطلوب یا ساختارهای سازمانی ناکارآمد شکل می‌گیرند. به بیان دیگر، مسائل بنیادین و ریشه‌دار در فرهنگ و ساختار سازمانی، فرایند گزینش مدیران شایسته را با چالش جدی مواجه می‌سازد.

### ۱. خطای قالب اندیشی

یکی از چالش‌های بنیادین در فرایند گزینش و گمارش مدیران، خطای «قالب‌اندیشی» است. این سوگیری شناختی زمانی بروز می‌کند که تصمیم‌گیرندگان به‌طور ناخودآگاه باور دارند که شایستگی یا پتانسیل رهبری یک فرد، ذاتاً به وابستگی او به یک گروه، جناح سیاسی، قومیت یا هر دسته‌بندی از پیش تعیین‌شده دیگری مرتبط است. این خطای شناختی سبب می‌شود که فرایند جذب و ارتقای مدیران، به جای ارزیابی منصفانه و عینی بر اساس توانایی‌های واقعی، به‌شدت تحت تأثیر

پیش‌فرض‌های کلیشه‌ای و قضاوت‌های قالبی قرار گیرد. در نتیجه این رویکرد معیوب، بسیاری از افراد شایسته و توانمند ممکن است به سادگی نادیده گرفته شوند، فقط به این دلیل که با تصورهای سنتی و از پیش‌نهاده‌شده در خصوص یک «مدیر کارآمد» مطابقت ندارند.

تحقیقات نشان داده‌اند که فرضیه‌های قالبی درباره شایستگی مدیریتی در زمینه‌های مختلف سازمانی، همچنان پابرجا هستند. در مطالعه فینسترا، استوکر و ریان<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) بررسی شده است که چگونه کلیشه‌های مدیریتی، در طول زمان تکامل می‌یابند. آن‌ها دریافتند که ادراک از یک «مدیر خوب»، اغلب تحت تأثیر تعصب‌های عمیق ریشه‌دار اجتماعی قرار دارد. از نظر تاریخی، نقش‌های مدیریتی بیشتر به گروه‌های خاص جمعیتی یا ایدئولوژیک مرتبط شده‌اند که این امر الگوهای استخدامی انحصاری را تقویت می‌کند.

این نوع تفکر قالبی و کلیشه‌ای، به شکل‌گیری سوگیری‌های ساختاری و سیستماتیک در فرایندهای استخدام و ارتقا منجر شده و در نهایت به تقویت هنجارهای کهنه و ناکارآمد مدیریتی و کاهش پویایی و نوآوری سازمانی می‌انجامد. سازمان‌هایی که ناخواسته تسلیم این خطای شناختی می‌شوند، معمولاً محیط‌های فکری یکدست و منزوی ایجاد می‌کنند که در آن‌ها، ظرفیت نوآوری، خلاقیت و تفکر واگرا، به شدت محدود و سرکوب می‌شود. در مقابل، سازمان‌هایی که به تنوع و گوناگونی در سطوح رهبری ارج می‌نهند و فعالانه، به کلیشه‌های مدیریتی سنتی و ناکارآمد مشکوک می‌شوند و روی آن‌ها تجدیدنظر می‌کنند، معمولاً به تصمیم‌گیری‌های خردمندانه‌تری دست می‌یابند، انعطاف‌پذیری به مراتب بیشتری در مواجهه با تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی از خود نشان می‌دهند و در نهایت، عملکرد سازمانی به مراتب قوی‌تر و پویاتری را تجربه می‌کنند.

## ۲. خطای تبعیت‌گرایی

این خطای شناختی بر این باور نادرست استوار است که مدیران ایدئال، کسانی هستند که بیشترین میزان فرمان‌برداری را از مافوق خود نشان می‌دهند. این نگرش سبب می‌شود که سازمان‌ها، افراد مطیع و بی‌چون‌وچرا را بر اشخاصی مقدم بدانند که دارای تفکر انتقادی، توانایی تصمیم‌گیری راهبردی و نوآوری هستند. در نتیجه، سازمان‌ها، به‌طور بالقوه، از شایستگی‌های افرادی که هنجارهای موجود را به پرسش می‌کشند، ایده‌های بدیع ارائه می‌دهند یا به‌طور مستقل عمل می‌کنند، غافل می‌مانند و در عوض، کسانی را به کار می‌گمارند که فقط مجری دستورها هستند. این رویکرد می‌تواند به تضعیف خلاقیت، نوآوری و اثربخشی تصمیم‌گیری در سطوح مدیریتی منجر شود.

پیامد ناگزیر این خطای شناختی، کاهش تنوع اندیشه‌ها و محدود شدن توانایی سازمان در رویارویی با چالش‌های پیچیده و پویای محیط کسب‌وکار است. سازمان‌هایی که تنها بر اطاعت و پذیرش بی‌چون‌وچرای دستورها تأکید می‌ورزند، در درازمدت با مشکلاتی نظیر رکود سازمانی، کاهش انعطاف‌پذیری و از دست دادن سرمایه‌های انسانی مستعد مواجه خواهند شد. افرادی که دارای دیدگاه‌های انتقادی هستند و توانایی ارائه راه‌کارهای نوآورانه را دارند، ممکن است از چرخه انتخاب و انتصاب کنار گذاشته شوند؛ امری که سدی جدی در برابر پیشرفت و تحول سازمانی به‌شمار می‌رود.

1. Feenstra, Stoker & Ryan

مطالعه اوبیچی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در زمینه دیدگاه زیردستان به رهبری، نشان داد که وقتی تابعیت در اولویت قرار می‌گیرد، مدیران برای به چالش کشیدن تصمیم‌های غیراخلاقی یا ناکارآمد، تمایل کمتری دارند که در نهایت به ناکارآمدی‌های بلندمدت در سازمان منجر می‌شود. این مشکل، به‌ویژه در سازمان‌های بخش دولتی نگران‌کننده است، جایی که وجود نظام‌های کنترلی و توازن قوا برای جلوگیری از فساد و سوءمدیریت ضروری است.

### ۳. خطای سنت‌گرایی در ارزیابی

یکی از خطاهای رایج در فرایند ارزیابی، انتخاب و انتصاب مدیران، «خطای سنت‌گرایی» است. این خطا زمانی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیرندگان در فرایند گزینش، به‌جای بهره‌گیری از روش‌های ارزیابی نوین و علمی مانند مراکز ارزیابی ساختاریافته، مدل‌های انتخاب مبتنی بر شایستگی و ابزارهای تصمیم‌گیری داده‌محور، بیش از اندازه به تجربه‌های فردی و قضاوت‌های ذهنی خود اتکا می‌کنند. این گرایش افراطی به قضاوت شخصی، اغلب در بی‌اعتمادی به نظام‌های ارزیابی رسمی ریشه دارد و می‌تواند پیامدهای ناخوشایندی همچون انتصاب‌های جانب‌دارانه و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی ناکارآمد را در پی داشته باشد. در بسیاری از موارد، این طرز نگرش بهانه‌ای برای توجیه کاهش هزینه‌ها و گریز از سرمایه‌گذاری در فرایندهای ارزیابی دقیق‌تر و دانشی‌تر مانند کانون‌های ارزیابی و استفاده از ابزارهای استاندارد است.

مالمندیر و گونزل<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) استدلال می‌کنند که سوگیری‌های رفتاری، مانند اعتمادبه‌نفس بیش از حد و اکتشافات مبتنی بر تجربه، باعث می‌شود که تصمیم‌گیرندگان ارزیابی‌های تجربی را نادیده بگیرند و به شهود خود تکیه کنند. این مقاومت در برابر روش‌های ارزیابی تجربی، نه تنها کارایی استخدام را تضعیف می‌کند، بلکه به رکود بلندمدت در توسعه رهبری نیز منجر می‌شود.

به‌منظور رویارویی مؤثر با این چالش، سازمان‌ها باید اعتماد و باور خود را به اثربخشی مراکز ارزیابی و نظام‌های ارزیابی مبتنی بر شایستگی تقویت کنند. به‌کارگیری تلفیقی از ابزارهای تحلیلی، مصاحبه‌های ساختاریافته و سنجش مهارت‌های کلیدی از طریق آزمون‌های معتبر، می‌تواند دقت و اعتبار فرایند انتخاب را به میزان چشمگیری ارتقا بخشد. همچنین، آموزش تخصصی تصمیم‌گیرندگان در زمینه روش‌های علمی ارزیابی، می‌تواند مقاومت‌های ناخودآگاه در برابر تغییر را کاهش دهد و مسیر را برای انتصاب مدیران شایسته بر مبنای داده‌ها و شواهد واقعی هموار سازد.

### ۴. خطای کفویت فردی

خطای کفویت سازمانی در فرایند انتخاب مدیران به سوگیری در اولویت‌بندی افرادی اشاره دارد که از نظر پیشینه، ایدئولوژی یا وابستگی‌های اجتماعی شباهت زیادی به تصمیم‌گیرندگان فعلی دارند. این اثر جذب شباهت، به همگونی در تیم‌ها می‌انجامد و باعث محدود شدن تنوع، نوآوری و تفکر انتقادی در سازمان‌ها می‌شود. هنگامی که تصمیم‌گیرندگان به‌طور ناخودآگاه نامزدهایی را که دیدگاه‌ها، ارزش‌ها یا تجربه‌های حرفه‌ای مشابهی دارند، ترجیح می‌دهند، یک چرخه خودتقویتی شکل می‌گیرد که صداهای متنوع و دیدگاه‌های جایگزین را کنار می‌گذارد.

1. Obicci

2. Malmendier & Guenzel

با این حال، باید بین هم‌راستایی فرد با مأموریت، فلسفه وجودی و استراتژی‌های سازمانی و شباهت فردی با تصمیم‌گیرندگان تمایز قائل شد. شباهت به سازمان، یعنی داشتن درک عمیق از ارزش‌ها، اهداف و راهبردهای کلیدی، امری مطلوب است و می‌تواند به یکپارچگی فرهنگی و انسجام استراتژیک کمک کند؛ اما زمانی که این شباهت فقط به وجوه فردی و شخصی مدیران ارشد محدود شود، به خطای کفویت سازمانی منجر خواهد شد که انتخاب‌ها را تحت تأثیر ترجیحات شخصی، نه شایستگی و صلاحیت‌های واقعی، قرار می‌دهد.

هندرسون و ولش<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای به بررسی نقش شباهت ادراک‌شده در تصمیم‌های استخدامی پرداختند و دریافتند که ارزیابان تمایل دارند نامزدهایی را که ویژگی‌های جمعیتی یا پیشینه حرفه‌ای مشابهی دارند، حتی در شرایطی که صلاحیت‌های عینی مشابهی دارند، مطلوب‌تر ارزیابی کنند. این سوگیری، به‌ویژه در سازمان‌های اداری مشکل‌ساز است؛ زیرا کمبود تنوع در رهبری، دامنه ایده‌ها و استراتژی‌های مورد بررسی در تصمیم‌گیری‌ها را محدود می‌کند.

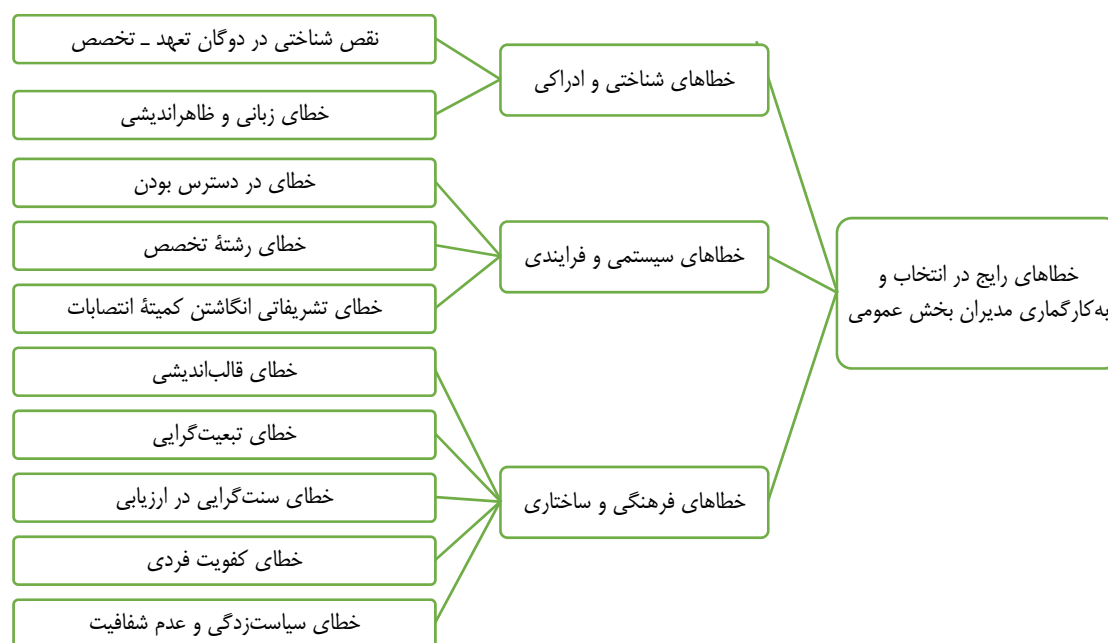
### ۵. خطای سیاست‌زدگی و عدم شفافیت در فرایند انتصاب

یکی از مهم‌ترین خطاها در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران در بخش دولتی، فقدان شفافیت در این فرایند است. شفافیت به‌عنوان یک اصل اساسی برای تضمین عدالت و شایسته‌سالاری شناخته می‌شود؛ اما در برخی سازمان‌های دولتی، ابهام‌های موجود در فرایند انتصاب، نگرانی‌هایی را در خصوص تبعیض و نفوذ سیاسی ایجاد می‌کند. عدم اعلام واضح معیارهای تصمیم‌گیری و ارزیابی نامزدها، تضمین انتصابات مبتنی بر صلاحیت و شایستگی را دشوار می‌سازد و اعتماد عمومی به نهادهای دولتی را تضعیف می‌کند. این مسئله می‌تواند به انتصاب مدیرانی بینجامد که برای نقش‌های مدیریتی صلاحیت کافی ندارند.

فقدان شفافیت در انتصابات، شایسته‌سالاری را در فرایند انتخاب مدیران تضعیف می‌کند. تصمیم‌هایی که بدون معیارهای مشخص و توجیهات منطقی اتخاذ می‌شوند، احتمال نادیده گرفته شدن شایسته‌ترین افراد و اولویت یافتن افراد دارای روابط شخصی یا نفوذ سیاسی را افزایش می‌دهند. این وضعیت، نه تنها بر کیفیت رهبری در بخش دولتی تأثیر منفی می‌گذارد، بلکه افراد توانمند را از شرکت در فرایندهای انتصاب دلسرد می‌کند. در بلندمدت، این رویه باعث کاهش اثربخشی سازمانی و انگیزه کارکنان می‌شود؛ زیرا ممکن است احساس کنند پیشرفت شغلی آن‌ها بر اساس عملکرد نیست.

علاوه بر این، نبود شفافیت در انتصاب مدیران، می‌تواند به ناکارآمدی سازمانی و مسائل اخلاقی منجر شود. مدیرانی که از طریق فرایندهای غیرشفاف منصوب می‌شوند، ممکن است مهارت‌های لازم را نداشته باشند و تصمیم‌های ضعیف بگیرند یا منابع را به‌خوبی مدیریت نکنند. همچنین، این فرایندها زمینه را برای بروز فساد فراهم می‌کنند؛ زیرا افرادی که از طریق روابط غیررسمی به جایگاه‌های مدیریتی می‌رسند، ممکن است درگیر شبکه‌های حمایتی و انتصابات رانتی شوند و در اجرای اصول پاسخ‌گویی سهل‌انگاری کنند. این امر در نهایت به متزلزل شدن اعتماد عمومی و کاهش اعتبار نهادهای دولتی منجر می‌شود.

به‌طور کلی، در شکل ۱ خطاهای رایج در انتخاب و به کارگماری مدیران بخش عمومی آورده شده است:



شکل ۱. خطاهای رایج در انتخاب و به کارگماری مدیران بخش عمومی

## نتیجه گیری

مطالعه حاضر نشان می‌دهد که فرایند انتخاب و انتصاب مدیران در بخش عمومی با خطاهای گوناگونی از جمله سوگیری‌های شناختی و ادراکی، ناکارآمدی‌های سیستمی و موانع ساختاری مواجه است که بر شایستگی مدیران و عملکرد سازمان تأثیر چشمگیری می‌گذارد. برای رفع این نارسایی‌ها، اتخاذ رویکردی جامع، مبتنی بر شواهد و اصول شایسته‌سالاری، شفافیت و معیارهای داده‌محور ضروری است. یکی از چالش‌های مهم، رواج سوگیری‌های شناختی است که باعث می‌شود تصمیم‌گیرندگان، تحت تأثیر مهارت‌های کلامی، ظاهر یا رفتارهای ظاهری قرار گیرند و صلاحیت‌های واقعی نادیده گرفته شود. رویکرد سنتی «تعهد در برابر تخصص» باید جای خود را به نگرشی متوازن‌تر و مبتنی بر عملکرد و شایستگی بدهد و سازمان‌ها باید به سمت ارزیابی‌های ساختارمند و اتکا به داده‌های تجربی حرکت کنند.

افزون بر سوگیری‌های فردی، خطاهای سیستمی و فرایندی نیز بر کارآمدی انتصاب مدیران اثرگذارند. فقدان چارچوب‌های گزینش استاندارد و شفاف، به عدم انطباق شایستگی‌های مدیریتی با نیازهای سازمان منجر می‌شود. بهره‌مندی از فناوری‌های نوین، مانند هوش مصنوعی، می‌تواند به افزایش عینیت و دقت ارزیابی‌ها کمک کند. خطاهای فرهنگی و ساختاری نیز چالش‌ها را تشدید می‌کند؛ غلبه رویکردهای سنتی و تأکید افراطی بر شایستگی‌های فردی به جای تناسب با کل سازمان، مانع رهبری نوآورانه می‌شود. فشارهای سیاسی و روابط غیررسمی نیز، اغلب وفاداری را بر شایستگی ترجیح می‌دهند. مورد ایران نشان می‌دهد که تعصب‌های حزبی و مداخله‌های سیاسی، ضمن غلبه بر ملاحظات شایسته‌سالارانه، پدیده «مدیریت اتوبوسی» ثبات سازمانی را مختل می‌کند.

در نهایت، یافته‌های این پژوهش بر ضرورت اتخاذ رویکردی نظام‌مند، شفاف و مبتنی بر دانش در گزینش مدیران بخش عمومی اشاره دارد. استفاده از الگوهای مبتنی بر شایستگی، چارچوب‌های تصمیم‌گیری منطقی و نظریه‌های رفتاری، می‌تواند به کاهش خطاها و ارتقای کیفیت انتصابات کمک کند. سازمان‌ها باید سازوکارهای ارزیابی جامع و دقیقی را نهادینه کنند که شامل ارزیابی‌های روان‌شناختی و سنجش توانمندی‌های رهبری باشد. بنیان نهادن فرهنگ پاسخ‌گویی و بهبود مستمر نیز برای اصلاحات پایدار ضروری است. سیاست‌گذاران باید برای تدوین دستورالعمل‌های شفاف که شایسته‌سالاری را تقویت کند، همکاری کنند. غلبه بر چالش‌ها، مستلزم رویکردی جامع با ارزیابی‌های عینی و پایبندی به اصول شایسته‌سالاری برای ارتقای کیفیت رهبری و اعتماد عمومی است.

### پیشنهادها

برای بهبود فرایند انتخاب و به‌کارگیری مدیران در بخش دولتی، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود که عزم جدی، همکاری و هماهنگی میان سیاست‌گذاران، مدیران ارشد، متخصصان منابع انسانی و سایر ذی‌نفعان بخش دولتی را طلب می‌کند.

#### ۱. توسعه سازوکارهای ارزیابی شایستگی محور و داده‌محور

- استفاده از فناوری هوش مصنوعی: به‌کارگیری ابزارهای هوش مصنوعی برای تحلیل رفتار، توانایی‌ها و پیشینه عملکردی نامزدها تا دقت و عدالت در فرایند گزینش افزایش یابد.

#### ۲. افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی

- الزام پیروی از نتایج کانون‌های ارزیابی: تضمین اینکه کمیته‌های انتصابات دولتی، تصمیم‌های خود را بر اساس نتایج دقیق و مستند ارزیابی‌های علمی و عملکردی اتخاذ کنند. این امر مستلزم ایجاد سیستم نظارتی مؤثر بر فرایند ارزیابی است.
- انتشار گزارش‌های عمومی: افزایش شفافیت با انتشار گزارش‌های مفصل از معیارهای ارزیابی، فرایند گزینش و دلایل نهایی انتخاب مدیران، به‌منظور کاهش شبهات و افزایش اعتماد عمومی.

#### ۳. کاهش نفوذ سیاسی و پویایی‌های ناسالم

- ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران شایسته: طراحی پایگاه داده متمرکز از مدیران با سابقه عملکرد موفق، بر اساس معیارهای شایستگی، تخصص و نتایج کاری. این بانک اطلاعاتی، می‌تواند به‌عنوان منبع معتبر برای انتخاب‌های آینده استفاده شود.
- تلاش برای تحقق این اصلاحات، می‌تواند در راستای ارتقای کیفیت رهبری، بهبود عملکرد سازمانی و افزایش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی گام‌های مؤثری بردارد.

## منابع

- جعفرپور، محمود؛ حسنی مقدم، صادق و یاراحمدی، محسن (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی شیوه‌های انتصاب مدیران بازرگانی در شرکت‌های دولتی کشور. *بررسی‌های بازرگانی*، ۲۱(۱۱۹)، ۱-۲۶.
- رهنورد، فرج‌اله؛ آقا حسینعلی شیرازی، محمود و قیصری، فرهاد (۱۳۹۲). شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز. *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، ۷(۲۵)، ۱۵-۳۲.
- فرهادی نژاد، محسن؛ لیلی دوست، فاطمه و حسانی، محسن (۱۴۰۱). بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۲(۲)، ۸۵-۱۱۰.
- قاسمی، شاهرخ؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ جزنی، نسرين؛ صیاد، سعید و حسن‌زاده، علیرضا (۱۴۰۱). الگوی انتخاب مدیران شرکت‌های دولتی ناظر بر بندهای ۳ و ۴ سیاست‌های کلی نظام اداری. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۱۰(۳۷)، ۴۲-۷۲.

## References

- Albrecht, N. (2024). *Parties are not the only patrons: Towards a new typology of patronage. Brazilian Political Science Review*, 18(3), e0001.
- Alomari, K. (2020). Management bias as a cause of employee weak performance: A study on decision-making in leadership selection. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 1729-1736.
- Aren, S. & Hamamci, H. N. (2021). Biases in managerial decision making: overconfidence, status quo, anchoring, hindsight, availability. *Journal of Business Strategy Finance and Management*, 3(1-2), 8.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aydın, M. (2019). Performance-Based Budgeting and Performance Auditing in Turkish Public Finance. In *Ethical and Sustainable Supply Chain Management in a Global Context* (pp. 185-198). IGI Global.
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*.
- Bibi, M., Khan, R. A. & Manzoor, A. (2021). Do organizational politics in the public sector mediate the effect of recruitment and selection on employee performance? *Public Organization Review*, 21(2), 275-298. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00476-0>
- Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: a review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626.
- Burns, J. P. (2022). Human Resource Management in Public Administration: Key Challenges. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Свободи, А. (2020). The concept, essence, and content of administrative mistakes in managerial selection. *Journal of Administrative Sciences*.

- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chudnovsky, M. & Farill, C. E. (2024). Gender discrimination and merit-based selection: A case study of Mexico. *Public Administration and Development*, 44(2), 118-133. <http://dx.doi.org/10.1002/pad.2041>
- Cocciasecca, G., Grossi, G. & Sancino, A. (2021). Public appointments as a tool for public governance: A comparative perspective. *International Journal of Public Sector Management ahead-of-print*. DOI:10.1108/IJPSM-04-2020-0096
- Colonnelli, E., Prem, M. & Teso, E. (2020). Patronage and selection in public sector organizations. *The American Economic Review*, 110(10), 3071-3099.
- Cornelison, P. E. (2018). *Patronage. Mozart in Context*. Cambridge University Press <https://doi.org/10.1017/9781316848487>
- Cortázar, J. C., Fuenzalida, J. & Lafuente, M. (2016). Merit-based selection of public managers: Better public sector performance. *An exploratory study*. <http://dx.doi.org/10.18235/0000323>
- Dahlström, C. & Holmgren, M. (2015). *The politics of political appointments*.
- Dessler, G. (2021). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Du-Babcock, B. & Tanaka, H. (2016). A linguistic approach to management research: Leadership communication and organizational outcomes. *International Journal of Business Communication*, 9(58).
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Egeberg, M., Gornitzka, Å. & Trondal, J. (2019). Merit-based recruitment boosts good governance: How do European Union agencies recruit their personnel? *International Review of Administrative Sciences*, 85(2), 247-263.
- Elikem, A. E. (2017). Politics of patronage and local governance. *Public Administration and Development*.
- Erdemir, A. & Erdem, B. (2019). Factors affecting public administrators' managerial effectiveness: The role of selection errors. *Journal of Public Administration and Governance*.
- Farhadi Nejad, M., Lilidoust, F. & Hesani, M. (2023). Investigating the current situation and drawing the desired situation of the appointment system in Iranian government organizations. *Organizational Resource Management Research*, 12(2), 85-110. (in Persian)
- Feenstra, S., Stoker, J. I. & Ryan, M. K. (2023). Managerial stereotypes over time: The rise of feminine leadership traits in management perceptions. *Journal of Business and Psychology*, 38(6), 770-783.
- Fernández-Aráoz, C. (2014). 21st-century talent spotting. *Harvard Business Review*, 92(6), 46-56.
- Frankovský, M. & Birknerová, Z. (2018). Neuro-linguistic programming and managerial effectiveness: A study on communication influence in leadership roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.

- Furculita, A. (2023). Performance management models in the public sector: A critical review. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Gebczynska, M. & Brajer-Marczak, R. (2020). Review of selected performance measurement models used in public administration. *Public Performance & Management Review*, 10(4), 99.
- Ghasemi, S., Memarzadeh Tehrani, G. R., Jazani, N., Sayyad, S. & Hasanzadeh, A. R. (2023). A Model for Selecting Managers of State-Owned Companies Based on Clauses 3 and 4 of the General Policies of the Administrative System. *Strategic and Macro Policies*, 10(37), 42-72. (in Persian)
- Gnezdilov, D., Klimova, N. & Kuznetsov, Y. (2020). Efficiency criteria for managerial decision-making in public administration: An empirical analysis. *Journal of Management Studies and Public Policy*.
- Grindle, M. (2017). *Patronage, politics, and public service reform*. Cambridge University Press.
- Henderson, K. E. & Welsh, E. T. (2024). Potential bias when using social media for selection: Differential effects of candidate demographic characteristics, race match, perceived similarity, and profile detail. *International journal of selection and assessment*, 32(1), 149-167.
- Hollibaugh, G. E. (2019). *How effective are political appointees?* Oxford Research Encyclopedia of Politics.
- Jafarpour, M., Hasani Moghadam, S. & Yarahmadi, M. (2023). Pathology of Commercial Managers Appointment Methods in State-Owned Companies of the Country. *Commercial Reviews*, 21(119), 1-26. (in Persian)
- Ju, C. (2015). Construction of government performance accountability mechanisms: Citizen participation and performance audits. *International Journal of Public Administration*.
- Konateh, H., Duramany-Lakkoh, E. K. & Udeh, E. (2023). Administrative cost and efficiency in recruitment and selection processes and its implications for public service delivery in public sector institutions. *International Journal of Public Administration*, 46(10), 783-798. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2111245>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342
- Kusumasari, B., Sajida, S., Santoso, A. D. & Fauzi, F. Z. (2024). The Reinventing of public administration in the new hybrid world. *Teaching Public Administration*, 42(2), 206-229.
- Lewis, D. E. (2020). *Political appointments and the bureaucracy in public administration*. Princeton University Press.
- Løkke, A. K., Villadsen, A. R. & Bach, S. (2023). Recruitment and selection in the public sector: Do rules matter for managerial practices? *Public Administration Review*, 83(2), 345-358. <https://doi.org/10.1111/puar.13566>
- Lopes, A. V. & Vieira, D. M. (2023). Between politics and bureaucracy: A systematic review of the dynamics of public appointments. *International Review of Administrative Sciences*, 89(1), 46-64. <https://doi.org/10.1177/00208523221107847>

- Makita, J. (2021). A study of the functions of political appointees from a comparative perspective. *Asian Journal of Comparative Politics*, 7(2), 146-161.
- Malmendier, U. & Guenzel, M. (2020). *Behavioral corporate finance: The life cycle of a CEO career*. Corporate Finance: Governance.
- Marchington, M. & Wilkinson, A. (2018). *Human resource management at work* (6th ed.). Kogan Page.
- Michalos, A. C. (2017). Observations on performance indicators and public sector management. *Social Indicators Research*, 132(3), 967-984.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H. & Campion, M. A. (2007). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 60(3), 583-611.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications.
- Mulaphong, D. (2023). Does meritocracy produce desirable outcomes for public organizations? Results of a worldwide expert survey from 149 nations. *Public Integrity*, 25(6), 578-598.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Obicci, P. A. (2015). Determinants of Moral Motivation in Public Procurement Management in Uganda. *Journal of Management and Science*, 5(4), 311-325.
- Okhotnykova, O. (2018). Theoretical principles of formation of a meritocratic system in public administration. *Journal of Public Management and Policy*, 6(10), 31-36.
- Onofriichuk, Y. (2023). Personnel management technologies in public administration and their effectiveness. *Public Administration Review*. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-8>
- Panizza, F., Peters, B. G. & Larraburu, C. R. (2021). *Patronage and public administration*. Oxford Research Encyclopedia of Politics.
- Panizza, F., Peters, B. G. & Larraburu, C. R. (2022). *The issue of patronage in Latin America. The politics of patronage appointments in Latin American central administrations*, 3-30.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pečarič, M. (2020). Competitive Examinations, Special Competitions for Senior Servants or Open Market Competitions-Which of Them Determine Merit the Most? *Lex localis-Journal of Local Self-Government*, 18(2), 311-333.
- Peters, B. G. & Pierre, J. (2019). *Governance, politics, and management: A comparative perspective*. Palgrave Macmillan.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Quaresima, F. (2019). *Patronage appointments between politics and public governance: A review*.
- Rahnvard, F., Afa Hossein Ali Shirazi, M. & Gheisari, F. (2013). Identifying the Inhibiting Factors of Establishing a Meritocracy System at the Level of Professional Managers of Government

- Organizations in Ahvaz City. *Productivity Management (Beyond Management)*, 7(25), 15-32. (in Persian)
- Rajopadhye, M. (2017). Hiring managers do not always make the right decision: The impact of selection errors in public administration. *Journal of Human Resource Management and Public Policy*.
- Şabac, F. & Tian, J. J. (2023). Unintentional Bias and Managerial Reporting. *Journal of Management Accounting Research*, 35(2), 169-187.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- Sergeenkov, Y. & Prodanova, N. (2024). Performance audit as an advanced form of public sector management evaluation. *International Journal of Public Sector Management, Information Systems*, 19(4), 778-798. DOI: 10.24818/jamis.2020.04007
- Toral, G. (2019). *The benefits of patronage: How the political appointment of bureaucrats can enhance their accountability and effectiveness*. SSRN Electronic Journal.
- Toral, G. (2023). How patronage delivers: Political appointments, bureaucratic accountability, and service delivery in Brazil. *American Journal of Political Science*, 68(2), 797- 815.
- Van Manen, M. (2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy* (2nd ed.). Routledge.
- Velarde, J. C. C., Fuenzalida, J. & Lafuente, M. (2016). *Merit-based Selection of Public Managers: Better Public Sector Performance?: An Exploratory Study*. <http://dx.doi.org/10.18235/0010650>
- Villarroel, J. (2024). Challenges of political parties in the appointment of public administrators: A governance perspective. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 3(6), 654-659.
- Widlak, A. & Peeters, R. (2020). Administrative errors and the burden of correction and consequence: How information technology exacerbates the consequences of bureaucratic mistakes for citizens. *International Journal of Electronic Governance*, 12(1), 40-56.