

Pathology of Merit-Based Management in Public Organizations (Case Study: Plan and Budget Organization)

Ezzatollah Mohammadi Tabari¹, Mahdi Bagheri^{2*}, Serajeddin Mohebi¹

1. Department of Management, Qe.C., Islamic Azad University, Qeshm, Iran

2. Department of Educational Governance and Human Resources, BA.C., Islamic Azad University, Bandar Abbas, Iran

ABSTRACT

Received: 13 Aug 2025

Accepted: 16 Nov 2025

Available Online: 10 Dec 2025

Keywords

Meritocracy, managerial competence, pathology, public sector management, organizational governance.

The objective of this study was to identify and validate the major barriers that hinder merit-based selection and promotion of managers in a key national public organization. The study used a qualitative exploratory design. Nineteen experts participated in semi-structured interviews through snowball sampling, and data were analyzed using a systematic thematic analysis approach. In the validation phase, a three-round Delphi study with twenty experts was conducted. Credibility was ensured through expert review, and reliability was confirmed through a test-retest procedure. The qualitative analysis generated four main themes, twelve sub-themes, and forty-eight indicators. The themes reflected cultural and social barriers, managerial and structural deficiencies, economic and financial challenges, and ethical and professional issues. In the Delphi phase, all sub-themes were validated. The highest-rated barriers included absence of a meritocratic culture, financial misconduct and ineffective resource allocation, and insufficient managerial transparency and accountability. The findings indicate that deviations from merit-based management stem from a combination of cultural, structural, financial, and ethical challenges. Addressing these issues requires systemic reforms such as transparent selection mechanisms, strengthened accountability structures, enhanced oversight, and comprehensive redesign of human resource processes.

How to cite:

Mohammadi Tabari, E., Bagheri, M., & Mohebi, S. (2025). Pathology of Merit-Based Management in Public Organizations (Case Study: Plan and Budget Organization). *Study and Innovation in Education and Development*, 5(3), 1-22.

* Corresponding Author:

Dr. Mahdi Bagheri

E-mail: M.bagheri@iauba.ac.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

Merit-based management has become a central principle in modern public administration, widely recognized as a foundation for good governance, organizational performance, and trust in public institutions. As governments face increasingly complex social, economic, and technological challenges, the competency of managers directly influences policy implementation, service delivery, and the legitimacy of the administrative system. International literature consistently emphasizes that managerial competency frameworks are essential for selecting capable leaders who can adapt to evolving demands, integrate innovation into decision-making, and ensure accountability within public organizations (1, 2). Scholars further argue that competency-based systems improve managerial effectiveness and alignment between organizational strategies and human capital, leading to better public outcomes (3, 4).

Within this broader global trend, the identification and development of managerial competencies in the public sector has gained notable attention. Studies in Saudi Arabia, Kuwait, and Europe highlight that competency models enhance transparency and objectivity in managerial selection processes and help reduce structural inefficiencies (5, 6). Iranian researchers have also contributed extensively to this domain, stressing the need for systematic frameworks that reflect contextual, cultural, and structural specificities of the public sector (7, 8). Yet, despite the policy emphasis on meritocracy, significant gaps remain between the normative goals of competency-based management and the administrative realities experienced by institutions.

The Planning and Budget Organization of Iran (PBO) holds a central role in national governance, macroeconomic planning, resource allocation, and oversight of executive bodies. Because PBO managerial decisions shape the trajectory of public investment, organizational performance, and policy effectiveness, deviations from merit-based managerial selection have broader systemic consequences (9, 10). Prior studies across sectors—including healthcare, media, education, oil and gas, and public administration—demonstrate that the absence of competency frameworks leads to reduced performance, weakened accountability mechanisms, and diminished innovation capacity (11-13). These findings parallel evidence from Iranian public institutions indicating that politicization, structural rigidity, and inconsistent human resource management practices undermine competency-based governance (14, 15).

Global research further emphasizes that competency erosion often stems from systemic cultural barriers such as resistance to change, biases in managerial selection, and institutionalized informal networks (16, 17). Similar concerns have been documented in other developing administrative systems where traditional, hierarchical structures limit the adoption of transparent and evidence-based personnel practices (18, 19). Additionally, recent studies in emerging economies demonstrate the importance of economic stability, resource sufficiency, and ethical infrastructures in sustaining competency-driven managerial systems (20-22).

Newer research from 2024–2025 strengthens the argument that competency models must evolve to address digital transformation, cross-sectoral policy complexity, and interdisciplinary managerial expectations (23-25). Scholars stress that organizations must integrate both behavioral and technical competencies to meet modern governance demands (26-29). Furthermore, studies highlight that ethical

capacity, transparency, and public trust constitute indispensable dimensions of managerial competency in today's public sector contexts (30, 31).

Despite extensive scholarly contributions, a significant research gap persists regarding the systematic identification of barriers to merit-based management in Iran's public sector—particularly in highly influential organizations such as PBO. This study addresses this gap by exploring the cultural, structural, economic, and ethical challenges that undermine competency-based managerial selection in the organization.

METHODS AND MATERIALS

This qualitative study employed an exploratory design to identify the underlying barriers to merit-based management in the Planning and Budget Organization. Participants consisted of experts, senior managers, and academic specialists selected through purposive and snowball sampling. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. To validate the extracted themes, a multi-round Delphi process was administered with another panel of experts. Descriptive statistics were used for prioritizing components during the validation phase. The rigor of the study was ensured through member checking, triangulation, and iterative refinement of codes and categories.

FINDINGS

Data analysis revealed four main themes, twelve sub-themes, and forty-eight indicators representing the fundamental barriers to merit-based managerial selection in the organization.

1. **Cultural and Social Barriers:** These included the absence of a meritocracy culture, ethnic and political biases in managerial selection, and resistance to change and innovation. In the Delphi process, the sub-theme “absence of a meritocracy culture” received the highest importance rating (mean 3.91), while “resistance to change” received the lowest rating in the second round.
2. **Managerial and Structural Barriers:** Prominent issues included lack of transparency in managerial appointment processes, inefficiencies in managerial performance evaluation, and the absence of an effective human resource management system capable of supporting merit-based decisions.
3. **Economic and Financial Barriers:** Key challenges included ineffective resource allocation, financial pressures and budget constraints, and corruption or mismanagement in financial processes. These constraints reduced the organization's ability to invest in competency-based selection and development.

4. **Ethical and Professional Barriers:** These comprised weak adherence to ethical standards in managerial appointments, lack of accountability and transparency among executives, and diminished public trust in organizational decision-making.

Across all four themes, expert consensus supported the validity of the identified barriers. The final model demonstrated that the challenges inhibiting merit-based management are systemic, interconnected, and deeply embedded within organizational processes.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The study's findings illustrate that merit-based managerial selection in the Planning and Budget Organization is hindered by a combination of cultural, structural, economic, and ethical barriers. The prominence of cultural and social challenges—particularly the absence of a shared meritocracy culture—indicates that organizational norms and informal practices exert influence stronger than formal human resource policies. Such cultural constraints undermine transparency, fairness, and trust, restricting the implementation of competency-oriented frameworks.

Structural deficiencies, including weak performance evaluation systems and nontransparent appointment processes, further exacerbate these cultural obstacles. When managerial promotion pathways are unclear or inconsistent, competency frameworks remain symbolic rather than operational. Economic constraints and resource mismanagement intensify these issues by limiting opportunities for capacity development, training, and the establishment of robust evaluation mechanisms.

Ethical and professional concerns represent a critical dimension of the challenge. Without accountability mechanisms, ethical guidelines, and transparent decision-making, attempts to institutionalize merit-based management become ineffective. Declining public trust in managerial processes highlights the broader societal repercussions of these organizational weaknesses.

In conclusion, the study contributes to the growing body of literature emphasizing that competency-based governance requires more than the articulation of competency models. It requires organizational transformation, cultural change, structural reform, and ethical stewardship. For institutions such as the Planning and Budget Organization—whose decisions shape national governance—the institutionalization of merit-based systems is essential for enhancing managerial effectiveness, public trust, and long-term administrative development.

آسیب‌شناسی شایسته‌محوری مدیران سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: سازمان برنامه و بودجه کشور)

عزت اله محمدی طبری^۱، مهدی باقری^{۲*}، سراج‌الدین محبی^۱

۱. گروه مدیریت، واحد بین الملل قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

۲. گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و اعتبارسنجی آسیب‌ها و موانع مؤثر بر انحراف از شایسته‌محوری در فرآیند انتخاب و ارتقای مدیران در سازمان برنامه و بودجه کشور است. این تحقیق با رویکرد کیفی انجام شد. در مرحله اکتشافی، ۱۹ خبره سازمانی و دانشگاهی با استفاده از نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته داده‌ها جمع‌آوری شد. تحلیل مضمون با الگویی نظام‌مند و نرم‌افزار تخصصی انجام گرفت. در مرحله اعتباریابی، ۲۰ خبره با روش دلفی سه‌مرحله‌ای مشارکت داشتند و تحلیل داده‌ها با آمار توصیفی انجام شد. روایی با بازنگری خبرگان و پایایی با آزمون مجدد تأیید گردید. تحلیل کیفی منجر به استخراج ۴ تم اصلی، ۱۲ تم فرعی و ۴۸ شاخص شد. تم‌های اصلی شامل آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی و ساختاری، اقتصادی و مالی، و اخلاقی و حرفه‌ای بودند. در بخش اعتباریابی، تمام تم‌های فرعی تأیید شدند. بالاترین امتیاز مربوط به نبود فرهنگ شایسته‌سالاری، فساد مالی و ناکارآمدی در تخصیص منابع، و عدم پاسخگویی و شفافیت در عملکرد مدیران بود. نتایج نشان می‌دهد که انحراف از شایسته‌محوری حاصل تعامل مجموعه‌ای از عوامل چندبعدی است که در قالب ضعف‌های فرهنگی، ساختاری، اقتصادی و اخلاقی بروز می‌کنند. اصلاح این وضعیت مستلزم بازطراحی نظام‌های انتخاب مدیران، استقرار سازوکارهای شفافیت و پاسخگویی، تقویت نظارت، و تحول در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سطح کلان است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۵

تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۹/۱۹

کلیدواژه‌ها

شایسته‌محوری، شایستگی
مدیران، آسیب‌شناسی،
مدیریت دولتی، سازمان
برنامه و بودجه.

شیوه ارجاع‌دهی:

محمدی طبری، عزت‌اله، باقری، مهدی، و محبی، سراج‌الدین. (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی شایسته‌محوری مدیران سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: سازمان برنامه و بودجه کشور). پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۳)، ۱-۲۲.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

نویسنده مسئول:

دکتر مهدی باقری

پست الکترونیکی: M.bagheri@iauba.ac.ir

شایسته‌محوری در مدیریت دولتی طی دهه‌های اخیر به‌عنوان یکی از بنیادی‌ترین مؤلفه‌های حکمرانی خوب، کارآمدی اداری و توسعه سرمایه انسانی مورد توجه پژوهشگران، سیاست‌گذاران و سازمان‌های دولتی قرار گرفته است. در جهانی که محیط‌های سازمانی با سرعت فزاینده‌ای در حال تغییرند، سازمان‌ها ناگزیر از انتخاب و به‌کارگیری مدیرانی هستند که از مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، رفتاری، رهبری و حرفه‌ای برخوردار باشند؛ شایستگی‌هایی که هم امکان هدایت مؤثر منابع سازمانی را فراهم آورد و هم توان تطبیق سازمان با چالش‌های نوظهور را تقویت کند (1). اهمیت این موضوع در بخش دولتی دوچندان است، زیرا عملکرد مدیران نه تنها بر نتایج درون‌سازمانی، بلکه بر توزیع منابع عمومی، عدالت سازمانی، کیفیت خدمات عمومی و اعتماد اجتماعی اثر مستقیم دارد (2). به همین دلیل، در ادبیات جدید مدیریت دولتی، شایستگی مدیران یکی از ستون‌های اصلی نظام‌های مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود.

در عصر تحول دیجیتال و پیچیدگی روزافزون اداره سازمان‌های دولتی، الزامات نقش‌های مدیریتی دیگر به مهارت‌های سنتی محدود نمی‌شود و مدیران باید مجموعه گسترده‌ای از توانمندی‌ها را در زمینه‌هایی چون تصمیم‌گیری اثربخش، مدیریت تغییر، تعارض‌زدایی، تعامل میان‌ذی‌نفعی و هدایت تیم‌های کاری چندنسلی دارا باشند (3). این تحول در انتظارات شغلی، ضرورت بازنگری در الگوها و فرآیندهای انتخاب مدیران دولتی را بیش از پیش نمایان ساخته است. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که در بسیاری از کشورهای جهان، حرکت از مدیریت سنتی مبتنی بر تجربه و ارشادیت به سمت مدیریت مبتنی بر شایستگی، نقش قابل توجهی در ارتقای کارآمدی بخش عمومی داشته است (4). این امر در کشورهایی که ساختارهای اداری پیچیده و منابع محدود دارند نیز به‌عنوان یک ضرورت راهبردی مطرح شده است.

در همین راستا، مطالعات متعدد بر اهمیت تعریف و توسعه الگوهای شایستگی متناسب با نیازهای بخش دولتی تأکید کرده‌اند. پژوهش‌های انجام‌شده در کشورهای منطقه نشان می‌دهد که طراحی مدل‌های بومی شایستگی برای مدیران دولتی، یکی از عوامل کلیدی بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، ارتقای شفافیت، و افزایش قابلیت پاسخگویی سازمان‌ها بوده است (5). در ایران نیز توجه به شایسته‌محوری به‌عنوان یکی از سیاست‌های بنیادین اصلاح نظام اداری مطرح شده، اما شواهد نشان می‌دهد که هنوز گام‌های مؤثر و نهادمند در این زمینه برداشته نشده است و چالش‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی مانع تحقق عملی این هدف شده‌اند (7). این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های کلیدی مانند سازمان برنامه و بودجه، که مسئولیت برنامه‌ریزی توسعه ملی، تخصیص منابع و نظارت بر اجرای سیاست‌های عمومی را بر عهده دارند، دارای اهمیت حیاتی است.

از دیدگاه نظری، ادبیات مدیریت منابع انسانی بیان می‌کند که شایسته‌محوری زمانی محقق می‌شود که سازمان‌ها بتوانند مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های رفتاری و ارزش‌های اخلاقی را در قالب یک مدل شایستگی شفاف تعریف کنند و فرآیندهای جذب، انتخاب، ارزیابی عملکرد، توسعه و ارتقای مدیران را بر اساس این مدل بازطراحی کنند (8). این امر در سازمان‌های

دولتی با پیچیدگی‌های بیشتری همراه است، زیرا عوامل سیاسی، فشارهای بیرونی، محدودیت‌های ساختاری و فرهنگ سازمانی می‌توانند بر سازوکارهای شایستگی تأثیرگذار باشند. پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که چنین موانعی در اغلب نهادهای دولتی کشور وجود دارد و سبب می‌شود انتخاب مدیران بیشتر بر مبنای ملاحظات رابطه‌ای، تجربه‌گرایی سنتی یا ترجیحات فردی انجام گیرد تا بر اساس معیارهای شایستگی و عملکرد (9).

به‌موازات این مباحث، تحولات جهانی در حوزه مدیریت دولتی نیز ضرورت شایستگی‌محوری را افزایش داده است. الگوهای نوین مدیریت همچون رهبری دیجیتال، حکمرانی مشارکتی، مدیریت مبتنی بر داده، و سیاست‌گذاری مبتنی بر شواهد نیازمند مدیرانی هستند که توانایی انطباق با تغییرات سریع و مدیریت پیچیدگی‌ها را دارا باشند (10). مطالعه‌های انجام‌شده در حوزه طراحی الگوهای شایستگی برای مدیران دولتی در سطح بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که ماهیت شایستگی‌های مورد انتظار، به‌طور مداوم در حال تغییر است و سازمان‌ها باید الگوهای خود را به روز کنند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای محیط پویا باشند (11، 12).

از سوی دیگر، مطالعات حوزه سلامت، رسانه، آموزش و انرژی نیز نشان داده‌اند که شایستگی‌های مدیریتی ماهیت بین‌رشته‌ای یافته‌اند و دیگر نمی‌توان یک مجموعه محدود از مهارت‌ها را برای موفقیت مدیریتی کافی دانست (13، 19). بنابراین، سازمان‌هایی که نقش ملی و راهبردی دارند نیازمند شناسایی نظام‌مند مؤلفه‌های شایستگی هستند تا بتوانند مدیرانی انتخاب کنند که علاوه بر مهارت‌های عمومی مدیریت، دارای توانایی رهبری تحول، تفکر استراتژیک، مدیریت منابع پیچیده و تعامل مؤثر با ذی‌نفعان متعدد باشند (14).

با وجود این، چالش‌های مهمی در مسیر تحقق شایسته‌محوری در مدیریت دولتی ایران وجود دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که این چالش‌ها را می‌توان در سه حوزه اصلی دسته‌بندی کرد: موانع فرهنگی و اجتماعی، ضعف‌های ساختاری و مدیریتی، و محدودیت‌های اقتصادی و سیاسی (15). این موانع موجب شده‌اند که در بسیاری از سازمان‌های دولتی، به‌ویژه سازمان‌های راهبردی، فرآیند انتخاب مدیران فاقد شفافیت، ثبات معیارها و عدالت سازمانی باشد. یکی از چالش‌های بنیادین در این حوزه، نبود سازوکارهای ارزیابی شفاف و اثربخش برای تشخیص شایستگی‌هاست؛ مسئله‌ای که پژوهش‌ها بر اهمیت آن برای ارتقای نظام مدیریتی تأکید کرده‌اند (16).

مطالعات خارجی نیز نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی جهان با چالش‌های مشابهی مواجه بوده‌اند، اما با توسعه الگوهای شایستگی، تعریف چارچوب‌های رهبری و استقرار نظام‌های ارزیابی عملکرد توانسته‌اند این مشکلات را تا حد زیادی برطرف کنند (17، 18). در این پژوهش‌ها بر این نکته تأکید شده است که مدیران امروزی نیازمند مهارت‌هایی مانند مدیریت تغییر، رهبری تحول، مهارت مذاکره، خلاقیت، برنامه‌ریزی استراتژیک و تعاملات بین‌فردی مؤثر هستند (20، 21). همچنین پژوهش‌های بین‌المللی مسئولیت سازمان‌ها را در به‌روزرسانی مدل‌های شایستگی به‌تناسب تحولات محیطی یادآور شده‌اند، زیرا در غیر این صورت، مدیران قادر به مواجهه با شرایط متغیر محیطی نخواهند بود (22، 23).

اهمیت شایسته‌محوری در سال‌های اخیر در ایران نیز بیش از پیش مورد تأکید قرار گرفته است. پژوهش‌های انجام‌شده در وزارت‌خانه‌ها، سازمان‌های دولتی و نهادهای کلیدی نشان می‌دهد که عدم وجود مدل شایستگی منسجم یکی از عوامل ضعف عملکرد مدیریتی و ناکارآمدی ساختارهای سازمانی است (6). این موضوع در سازمان برنامه و بودجه، که نقشی تعیین‌کننده در سیاست‌گذاری ملی دارد، آثار بسیار گسترده‌تری ایجاد می‌کند؛ زیرا تصمیمات این سازمان بر چرخه توسعه کشور، تخصیص منابع و عملکرد سایر دستگاه‌های اجرایی تأثیر مستقیم دارد. از این‌رو، شناسایی آسیب‌ها و موانع شایسته‌محوری در این سازمان یک ضرورت ملی تلقی می‌شود (24-26).

تحقیقات اخیر در ایران، از جمله مدل‌های توسعه شایستگی در صنعت نفت، بخش آموزش عالی و مدیریت منابع انسانی دولتی، در پی آن بوده‌اند که چارچوبی منسجم برای تعریف و توسعه شایستگی‌ها ارائه دهند (27، 28). با وجود این، این الگوها هنوز در بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه نهادهای کلیدی اجرایی نشده‌اند. حتی در مواردی که مدل شایستگی تدوین شده است، به دلیل نبود سازوکارهای نهادمند و ضعف در کاربرد عملی آن، آثار مورد انتظار مشاهده نشده است (29). این مسئله نشان می‌دهد که فاصله قابل‌توجهی میان «دانش» و «عمل» در حوزه شایسته‌محوری در مدیریت دولتی کشور وجود دارد؛ فاصله‌ای که بدون شناسایی دقیق آسیب‌ها و عوامل ایجادکننده آن قابل برطرف شدن نیست.

از سوی دیگر، پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که شایستگی‌ها باید در بستر فرهنگ سازمانی، ساختارهای رسمی، تعاملات قدرت و شرایط محیطی تحلیل شوند (30). بدین ترتیب، شایسته‌محوری صرفاً یک مفهوم فنی یا ابزاری نیست، بلکه پدیده‌ای اجتماعی، فرهنگی و ساختاری است که باید از منظرهای چندگانه تحلیل شود. در این میان، سازمان برنامه و بودجه به‌عنوان نهاد تنظیم‌گر و سیاست‌گذار در سطح ملی، می‌تواند نقش الگوی ملی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی را بر عهده داشته باشد؛ اما تا زمانی که آسیب‌ها و موانع موجود در این سازمان شناخته نشود، امکان اصلاح ساختار و نهادینه‌سازی شایسته‌محوری فراهم نخواهد شد (31).

با توجه به مجموعه مباحث نظری و تجربی مطرح‌شده، شایسته‌محوری در مدیریت دولتی نه تنها یک ضرورت حرفه‌ای، بلکه یک الزام راهبردی برای پیشبرد توسعه ملی است. اجرای سیاست‌ها، تخصیص منابع، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت پروژه‌های کلان کشور مستقیماً به توانایی مدیرانی وابسته است که در رأس سازمان برنامه و بودجه و واحدهای مختلف آن قرار دارند. بنابراین، شناسایی عوامل بازدارنده شایسته‌محوری گامی اساسی در جهت اصلاح نظام اداری و ارتقای کارآمدی دولت است. هدف این مطالعه شناسایی و تبیین آسیب‌ها و موانع شایسته‌محوری در فرایند انتخاب و ارتقای مدیران در سازمان برنامه و بودجه کشور است.

روش پژوهش

روش تحقیق کیفی است، در بخش کیفی این تحقیق از رویکرد «تفسیرگرایانه» با روش تحلیل مضمون بهره برده شد. در بخش اعتباریابی از روش «تصمیم‌گیری گروهی» با تکنیک دلفی (DELPHI) استفاده شد. در مرحله کیفی، از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شد تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. مشارکت کنندگان تحقیق در بخش کیفی شامل:

۱. خبرگان دانشگاهی بشرح: اعضاء هیئت علمی رشته مدیریت دولتی و گرایش‌های مدیریت رفتار سازمانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی.

۲. خبرگان سازمانی بشرح: مدیران عالی و کارشناسان متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی در ارگانها و سازمان‌های دولتی.

۳. صاحب‌نظران و کارشناسان مبحث «مدیریت منابع انسانی» می‌باشد.

خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: ۱. داشتن تحصیلات مرتبط با مبحث «مدیریت دولتی»، ۲. داشتن تحصیلات مرتبط با گرایش‌های «مدیریت رفتار سازمانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی»، ۳. داشتن تالیفات مانند کتاب، مقاله و طرح پژوهشی مرتبط با مبحث «مدیریت منابع انسانی» و «شایسته‌محوری» و ۵. داشتن سابقه اجرایی مرتبط با موضوع پژوهش در سازمان‌های دولتی کشور. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی، طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه موضوع تحقیق با روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۱ انتخاب شد. این انتخاب و نظرسنجی، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. منظور از اشباع نظری، به اشباع رسیدن نظرات مطرح شده خبرگان در چند مصاحبه آخر از خبرگان بوده، بطوریکه از تحلیل محتوای مصاحبه‌های پایانی، موارد جدیدی بدست نیاید. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت. در جدول (۱) مشخصات ۱۹ خبره به شرح زیر آمده است.

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه شوندگان

ردیف	جنسیت	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	سابقه (سال)	پست سازمانی یا شغل	کد در نظرسنجی
۱	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۱۸	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۱
۲	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۸	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۲
۳	زن	مدیریت رفتار سازمانی	دکتری	۱۷	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۳
۴	مرد	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۱۵	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۴
۵	زن	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۲۷	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور	N۵
۶	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۲۹	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۶
۷	زن	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۲۳	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۷
۸	مرد	مدیریت رفتار سازمانی	دکتری	۱۱	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۸
۹	مرد	مدیریت توسعه منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۱۹	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۹
۱۰	مرد	مدیریت توسعه منابع انسانی	دانشجوی دکتری	۷	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۱۰

¹ Snowball sampling

۱۱	زن	مدیریت دولتی	دکتری	۲۲	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۱۱
۱۲	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۲۸	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۱۲
۱۳	مرد	مدیریت منابع انسانی	دانشجوی دکتری	۲۳	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۱۳
۱۴	زن	مدیریت منابع انسانی	دکتری	۱۸	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور	N۱۴
۱۵	زن	مدیریت رفتار سازمانی	دکتری	۹	عضو هیئت علمی وزارت علوم	N۱۵
۱۶	مرد	مدیریت دولتی	دانشجوی دکتری	۱۴	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۱۶
۱۷	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	۹	عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور	N۱۷
۱۸	مرد	مدیریت توسعه منابع انسانی	کارشناسی ارشد	۲۱	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۱۸
۱۹	زن	مدیریت رفتار سازمانی	دانشجوی دکتری	۲۵	سازمان برنامه و بودجه کشور	N۱۹

مشارکت کنندگان تحقیق در بخش اعتباریابی، اعضاء هیئت علمی رشته مدیریت دولتی و گرایش‌های مدیریت رفتار سازمانی، توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی تهران بزرگ بود. روش نمونه‌گیری در بخش اعتباریابی، به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بوده که تعداد ۲۰ خبره و کارشناس با بکارگیری این تکنیک نمونه‌گیری انتخاب گردیدند. از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده است.

برای تعیین روایی و پایایی ابزار بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تائید (بازبینی مجدد خبرگان)، استفاده گردید. بطوریکه برای تعیین روایی، متن تایپ شده پنج مصاحبه اولیه به همراه کدگذاری اولیه‌ای که براساس این پنج مصاحبه بدست آمد، در اختیار خبرگانی که آنان مصاحبه بعمل آمده بود، قرار گرفت تا آنان در مورد، برداشتها و استنباط‌هایی که مصاحبه‌گر از مصاحبه آنان، کرده بود، اعمال نظر کنند. در صورت مغایرت و نیاز به اصلاح بر روی موارد تایپ شده از روی مصاحبه، اصلاحات انجام گرفتند تا آنچه که مدنظر خبرگان بوده، مورد تحلیل قرار گیرد. برای تعیین پایایی، در این پژوهش برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به چند نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شده و نکات پیشنهادی اعمال شد.

برای روایی داده‌ها در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست نظرسنجی از نظر قابل فهم بودن، رسابودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت و موارد اصلاحی رفع شده تا چک لیست خبره سنجی از اعتبار لازم برخوردار باشد. به منظور بررسی پایایی چک لیست خبره سنجی بمنظور تعیین مولفه‌های نهایی، از آزمون مجدد استفاده شده است که به همین منظور، ابزار چک لیست بین ۱۰ نفر از افراد جامعه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی دوهفته پخش شده و ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، در محیط نرم افزار SPSS مقدار ۰/۸۷ محاسبه شده و پایایی مورد تأیید قرار گرفت.

روش تجزیه و تحلیل بخش کیفی: در بخش کیفی تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل

تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات

توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آنها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیقات این بوده که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حوزه مورد تحقیق، براساس یافته‌های کیفی بوده است (ابویی‌اردکان، لبافی، آذرپور سمانه و جلال پور، ۱۳۹۳). اندرسون^۱ (۲۰۰۷)، یک فرآیند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد. همچنین کلارک و برون^۲ (۲۰۰۶)، نیز فرآیندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند (کلارک و برون، ۲۰۱۳) که در این تحقیق از این رویکرد استفاده گردید.

روش تجزیه و تحلیل بخش اعتباریابی: در بخش اعتباریابی، اعتباریابی مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی با

تعیین میزان اهمیت آنان در تبیین مدل، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی^۳ و انجام محاسبات توصیفی در نرم افزار SPSS، انجام گرفت که از پرسشنامه نظرسنجی طی سه راند استفاده شد. روش دلفی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که از آن به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری‌های گروهی استفاده می‌شود. در عمل، روش دلفی یک سری از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های^۴ متوالی به همراه بازخورد کنترل شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص^۵ درباره یک موضوع خاص دست یابد. روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید که در این بخش یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه گردید. محقق برای نظرسنجی از خبرگان، مولفه‌های هر یک از چهار دسته ۱. آسیب‌ها و موانع فرهنگی و اجتماعی، ۲. آسیب‌های مدیریتی و ساختاری، ۳. آسیب‌های اقتصادی و منابع مالی، ۴. آسیب‌های اخلاقی و حرفه‌ای و ۱۲ مولفه (هر آسیب اصلی دارای ۳ آسیب فرعی) را در قالب چک لیست نظرسنجی ۵ گزینه‌ای با میزان اهمیت (۱ کمترین) تا (۵ بیشترین) در اختیار گروه خبرگان قرار داد. فاصله زمانی هر یک از دوره‌های دلفی، یک هفته بوده و بعد از راند اول، یک هفته بعد، راند دوم دلفی انجام شد و به همین نحو، در هفته بعدی، راند سوم دلفی انجام گرفت. در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید.

یافته‌ها

از ۱۸ خبره، تعداد ۱۲ نفر مرد (۶۳/۲ درصد) و ۷ نفر زن (۳۶/۸ درصد) بوده‌اند. تعداد ۸ نفر کارشناسی ارشد و دانشجوی دکتری (۴۲/۲ درصد)، ۶ نفر دکتری - استادیار (۳۱/۶ درصد)، ۳ نفر دکتری - دانشیار (۱۵/۷ درصد) و ۲ نفر دکتری - استاد (۱۰/۵۰ درصد)

¹ Anderson

² Clarke, V, Braun, V.

³ Delphi Method

⁴ Rounds

⁵ Expert Panel

درصد) بوده‌اند. تعداد ۴ نفر ۱۰ سال و کمتر (۲۱/۱ درصد)، ۷ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۳۶/۸ درصد) و ۸ نفر (۴۲/۱ درصد) بیشتر از ۲۰ سال بوده است. تعداد ۴ نفر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۲۱/۱ درصد)، ۳ نفر دانشگاه پیام نور (۱۵/۷ درصد)، تعداد ۴ نفر دانشگاه آزاد اسلامی (۲۱/۱ درصد) و ۸ نفر (۴۲/۱ درصد) از مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور بودند.

در بخش کیفی، محور اصلی پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و معیارهای مربوط به «آسیب شناسی شایسته محوری مدیران سازمان‌های دولتی - سازمان برنامه و بودجه کشور» به عنوان مفهوم اصلی بود. از رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) برای تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد.

گام ۱: آشنایی با داده‌ها: غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به

صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)

قبل از انجام کدگذاری اولیه در گام اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)، بوده است.

گام ۲: ایجاد کدهای اولیه: خواندن و آشنایی محقق با داده‌ها در جهت ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها: در

این گام مشخص شده که در نهایت، ۹۱ کد مفهومی اولیه شناسایی شد.

گام ۳: جستجوی کدهای گزینشی: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن

همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده: پس از بررسی و مطابقت این کدها، کدهای تکراری بایستی حذف شوند که ۴۳ کد از بین ۹۱ کد اولیه، حذف شده و در نهایت ۴۸ کد احصا گردید.

گام ۴: شکل‌گیری تم‌های فرعی: ایجاد مجموعه‌ای از تم‌ها و بازبینی آنها: در جدول (۲)، نتایج حاصل از تعیین

تم فرعی (طبقه فرعی) آمده است. هدف از این قسمت ایجاد رابطه بین معیارهای تولید شده است. در مرحله کدگذاری اولیه، از ۹۱ کد اولیه شناسایی شده، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۴۳ کد حذف گردید. حال در کدگذاری مرحله دوم (شناسایی مضامین)، تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) با کدهای اولیه نهایی (۴۸ کد) انجام شد.

جدول ۲. نتایج تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی)

معیار	تم فرعی	ردیف
[N۱-۱] عدم توجه به معیارهای شایستگی در انتخاب مدیران	نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی	۱
[N۷-۲] وجود تبعیض‌های غیررسمی در انتخاب و ارتقای مدیران		
[N۱۰-۱] عدم تبلیغ و آموزش شایسته‌سالاری در بدنه سازمانی		
[N۳-۲] بی‌توجهی به شایستگی‌های واقعی در فرآیند ارتقاء و انتخاب		
[N۱۷-۱] نگرش منفی به تغییرات و نوآوری‌های مدیریتی	مقاومت در برابر تغییرات و نوآوری‌ها	۲
[N۱۹-۲] عدم حمایت از پروژه‌های جدید و تحولی		
[N۲-۴] وجود مقاومت در برابر استفاده از تکنولوژی‌های جدید		
[N۱۸-۱] ریسک‌گریزی در پذیرش شیوه‌های جدید مدیریتی		

۳ نبود مدیریت منابع انسانی مؤثر و کارآمد	[N۱۲-۳] نبود برنامه‌ریزی استراتژیک برای استخدام و نگهداری مدیران [N۱۳-۴] عدم استفاده از شیوه‌های مدرن در مدیریت منابع انسانی [N۹-۲] نبود آموزش‌های مداوم برای بهبود شایستگی‌های مدیریتی [N۱۸-۲] نبود نظام مناسب برای شناسایی استعدادها و مهارت‌های فردی
۴ فساد مالی و ناکارآمدی در تخصیص منابع	[N۱۵-۷] وجود فساد مالی در تخصیص بودجه‌های دولتی [N۱۳-۳] ناتوانی در نظارت بر نحوه تخصیص منابع مالی [N۱۲-۲] افزایش رانت‌های اقتصادی در فرآیند تخصیص منابع [N۱۶-۴] نبود شفافیت در سیستم‌های مالی و تخصیص منابع
۵ عدم شفافیت در فرآیندهای انتخاب و ارتقای مدیران	[N۱۴-۶] عدم انتشار دستورالعمل‌ها و معیارهای انتخاب مدیران [N۱۱-۱] نقص در سیستم ارزیابی عملکرد مدیران [N۱-۲] ابهام در فرآیندهای داخلی برای ارتقای شغلی [N۶-۵] نبود نظام شفاف و عادلانه در انتخاب مدیران
۶ فشارهای اقتصادی و کاهش بودجه در راستای تحقق شایسته‌سالاری	[N۶-۴] کمبود منابع مالی برای بهبود شایسته‌سالاری [N۱۱-۳] کاهش بودجه‌های توسعه‌ای در راستای حمایت از شایسته‌سالاری [N۸-۱] کاهش منابع برای آموزش و پرورش مدیران [N۴-۲] مشکلات مالی که مانع از ارتقای شایستگی‌ها در سازمان‌ها می‌شود
۷ بی‌اعتمادی عمومی به نظام مدیریتی و تصمیم‌گیری‌ها	[N۲-۱] کمبود اعتماد عمومی به عملکرد مدیران [N۹-۱] پنهان‌کاری و عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌های کلیدی [N۱۴-۳] وجود تعارضات در میان بخش‌های مختلف سازمانی [N۱۶-۱] افزایش شکایات عمومی نسبت به بی‌عدالتی‌های موجود
۸ تعصبات قومی و سیاسی در فرآیند انتخاب مدیران	[N۱۲-۴] تأثیر عوامل قومی و سیاسی در تصمیمات مدیریتی [N۱۳-۵] اولویت دادن به وابستگان سیاسی در انتصاب‌ها [N۱۷-۷] نبود معیارهای مشخص و شفاف در فرآیند انتخاب مدیران [N۵-۱] عدم شفافیت در فرآیند جذب و استخدام مدیران
۹ عدم کارایی و ناتوانی در ارزیابی عملکرد مدیران	[N۱۷-۶] عدم استفاده از شاخص‌های کارآمد در ارزیابی عملکرد [N۱۶-۲] فقدان ارزیابی‌های دوره‌ای و بازخوردهای منظم [N۱۰-۳] نبود نظارت و ارزیابی مستقل در سیستم مدیریتی [N۱۵-۱] ناتوانی در شناسایی نقاط ضعف مدیران از طریق ارزیابی‌ها
۱۰ ضعف در رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در انتخاب مدیران	[N۱۴-۲] عدم تطابق میان شایستگی‌های واقعی و انتخاب‌های صورت گرفته [N۱۲-۱] انتخاب مدیران بر اساس روابط غیرحرفه‌ای [N۸-۲] نادیده گرفتن شایستگی‌های فردی در فرآیندهای انتخاب [N۱۵-۵] نبود شفافیت در معیارهای اخلاقی در فرآیند انتصاب‌ها
۱۱ ناتوانی در تخصیص منابع مالی به‌طور مؤثر و کارآمد	[N۱۶-۳] عدم اولویت‌بندی صحیح در تخصیص منابع مالی [N۱۱-۲] اتلاف منابع در پروژه‌ها و برنامه‌ها [N۱-۳] عدم شفافیت در گزارش‌گیری و تخصیص بودجه‌ها [N۹-۵] ضعف در ارزیابی بهره‌وری هزینه‌ها و منابع
۱۲ عدم پاسخگویی و شفافیت در عملکرد مدیران	[N۱۹-۴] نبود گزارش‌گیری مستمر و شفاف از عملکرد مدیران [N۸-۳] نبود مسئولیت‌پذیری در قبال اشتباهات مدیریتی [N۶-۲] عدم ارائه پاسخگویی به خواسته‌های عمومی و رسانه‌ها [N۱۵-۳] ضعف در سیستم‌های بازرسی و نظارت داخلی

گام ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: امکان ارائه یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها در کدگذاری

مرحله سوم (پالایش مضامین): در این مرحله از کدگذاری، ۴۸ کد نهایی که در قالب ۱۲ تم فرعی (طبقه فرعی) دسته‌بندی شده بود، در زیرمجموعه ۴ تم اصلی (طبقه اصلی)، قرار گرفت.

گام ۶: تهیه گزارش: تحلیل پایانی و نگارش گزارش: نتایج نهایی حاصل از تحلیل کیفی، به شرح جدول (۳)، ارائه

شده است:

جدول ۳. دسته‌بندی تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های « آسیب شناسی شایسته محوری مدیران سازمان

برنامه و بودجه کشور»

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	تعداد تم‌های فرعی	تعداد شاخص
۱	آسیب‌ها و موانع فرهنگی و اجتماعی	نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی	۳	۱۲
۲		تعصبات قومی و سیاسی در فرآیند انتخاب مدیران		
۳		مقاومت در برابر تغییرات و نوآوری‌ها		
۴	آسیب‌های مدیریتی و ساختاری	عدم شفافیت در فرآیندهای انتخاب و ارتقای مدیران	۳	۱۲
۵		عدم کارایی و ناتوانی در ارزیابی عملکرد مدیران		
۶		نبود مدیریت منابع انسانی مؤثر و کارآمد		
۷	آسیب‌های اقتصادی و منابع مالی	ناتوانی در تخصیص منابع مالی به‌طور مؤثر و کارآمد	۳	۱۲
۸		فشارهای اقتصادی و کاهش بودجه در راستای تحقق شایسته‌سالاری		
۹		فساد مالی و ناکارآمدی در تخصیص منابع		
۱۰	آسیب‌های اخلاقی و حرفه‌ای	ضعف در رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در انتخاب مدیران	۳	۱۲
۱۱		عدم پاسخگویی و شفافیت در عملکرد مدیران		
۱۲		بی‌اعتمادی عمومی به نظام مدیریتی و تصمیم‌گیری‌ها		

پس از اتمام مرحله کیفی و تعیین تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های الگوی نهایی، آسیب‌های شایسته محوری

مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور، به شرح شکل (۱) ارائه می‌گردد:



شکل ۱. آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری محوری مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور - نتیجه مرحله کیفی

«آسیب‌ها و موانع فرهنگی و اجتماعی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی» با میانگین $3/79$ و انحراف از معیار $0/82$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «تعصبات قومی و سیاسی در فرآیند انتخاب مدیران» با میانگین $3/62$ و انحراف از معیار $0/67$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی» با میانگین $3/91$ و انحراف از معیار $0/81$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «مقاومت در برابر تغییرات و نوآوری‌ها» با میانگین $3/76$ و انحراف از معیار $0/53$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی» با میانگین $3/92$ و انحراف از معیار $0/79$ بوده و کمترین اهمیت، «تعصبات قومی و سیاسی در فرآیند انتخاب مدیران» با میانگین $3/84$ و انحراف از معیار $0/56$ بوده است. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم $0/824$ است که نسبت به دور دوم که برابر با $0/774$ بوده تنها $6/45$ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، آسیب‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده «آسیب‌ها

و موانع فرهنگی و اجتماعی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که سه آسیب فرعی به شرح: ۱. نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی، ۲. تعصبات قومی و سیاسی در فرآیند انتخاب مدیران و ۳. مقاومت در برابر تغییرات و نوآوری‌ها، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«آسیب‌های مدیریتی و ساختاری»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «عدم کارایی و ناتوانی در ارزیابی عملکرد مدیران» با میانگین $3/98$ و انحراف از معیار $0/80$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «عدم شفافیت در فرآیندهای انتخاب و ارتقای مدیران» با میانگین $3/91$ و انحراف از معیار $0/96$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «عدم شفافیت در فرآیندهای انتخاب و ارتقای مدیران» با میانگین $3/83$ و انحراف از معیار $0/77$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «عدم کارایی و ناتوانی در ارزیابی عملکرد مدیران» با میانگین $3/77$ و انحراف از معیار $0/68$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «عدم شفافیت در فرآیندهای انتخاب و ارتقای مدیران» با میانگین $3/88$ و انحراف از معیار $0/60$ بوده و کمترین اهمیت، «نبود مدیریت منابع انسانی مؤثر و کارآمد» با میانگین $3/69$ و انحراف از معیار $0/85$ بوده است. ضریب هم‌هنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم $0/906$ است که نسبت به دور دوم که برابر با $0/834$ بوده تنها $8/63$ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، آسیب‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده «آسیب‌های مدیریتی و ساختاری»، پس از انجام سه دور روش دلفی که سه آسیب فرعی به شرح: ۱. عدم شفافیت در فرآیندهای انتخاب و ارتقای مدیران، ۲. عدم کارایی و ناتوانی در ارزیابی عملکرد مدیران و ۳. نبود مدیریت منابع انسانی مؤثر و کارآمد، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«آسیب‌های اقتصادی و منابع مالی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «فساد مالی و ناکارآمدی در تخصیص منابع» با میانگین $3/64$ و انحراف از معیار $0/66$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «فشارهای اقتصادی و کاهش بودجه در راستای تحقق شایسته‌سالاری» با میانگین $3/56$ و انحراف از معیار $0/58$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ناتوانی در تخصیص منابع مالی به‌طور مؤثر و کارآمد» با میانگین $3/73$ و انحراف از معیار $0/86$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «فساد مالی و ناکارآمدی در تخصیص منابع» با میانگین $3/67$ و انحراف از معیار $0/97$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «فساد مالی و ناکارآمدی در تخصیص منابع» با میانگین $3/92$ و انحراف از معیار $0/72$ بوده و کمترین اهمیت، «فشارهای اقتصادی و کاهش بودجه در راستای تحقق شایسته‌سالاری» با میانگین $3/78$ و انحراف از معیار $0/87$ بوده است. ضریب هم‌هنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم $0/915$ است که نسبت به دور دوم که برابر با $0/854$ بوده تنها $7/14$ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، آسیب‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده «آسیب‌های اقتصادی و منابع مالی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که سه آسیب فرعی به

شرح: ۱. ناتوانی در تخصیص منابع مالی به‌طور مؤثر و کارآمد، ۲. فشارهای اقتصادی و کاهش بودجه در راستای تحقق شایسته‌سالاری و ۳. فساد مالی و ناکارآمدی در تخصیص منابع، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

« آسیب‌های اخلاقی و حرفه‌ای»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « عدم پاسخگویی و شفافیت در عملکرد مدیران» با میانگین ۳/۸۲ و انحراف از معیار ۰/۹۲ بوده و کمترین اهمیت مربوط به « ضعف در رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در انتخاب مدیران» با میانگین ۳/۶۷ و انحراف از معیار ۰/۵۶ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « ضعف در رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در انتخاب مدیران» با میانگین ۳/۹۱ و انحراف از معیار ۰/۵۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به « بی‌اعتمادی عمومی به نظام مدیریتی و تصمیم‌گیری‌ها» با میانگین ۳/۸۳ و انحراف از معیار ۰/۶۶ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « عدم پاسخگویی و شفافیت در عملکرد مدیران» با میانگین ۳/۹۸ و انحراف از معیار ۰/۷۴ بوده و کمترین اهمیت، «بی‌اعتمادی عمومی به نظام مدیریتی و تصمیم‌گیری‌ها» با میانگین ۳/۸۳ و انحراف از معیار ۰/۸۹ بوده است. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم ۰/۸۷۹ است که نسبت به دور دوم که برابر با ۰/۸۰۲ بوده تنها ۹/۶۰ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، آسیب‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده « آسیب‌های اخلاقی و حرفه‌ای»، پس از انجام سه دور روش دلفی که سه آسیب فرعی به شرح: ۱. ضعف در رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در انتخاب مدیران، ۲. عدم پاسخگویی و شفافیت در عملکرد مدیران و ۳. بی‌اعتمادی عمومی به نظام مدیریتی و تصمیم‌گیری‌ها، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

جدول ۴. نظر پاسخ دهندگان درباره آسیب‌های شایسته محوری مدیران سازمان برنامه و بودجه کشور- دور

سوم دلفی

مولفه‌ها	تعداد پاسخ‌ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف از معیار	ترتیب اهمیت
آسیب‌ها و موانع فرهنگی و اجتماعی						
نبود فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی	۲۰	۲۰۰	۵۰۰	۳۰۹۲	۰۰۰۷۹	۱
تعصبات قومی و سیاسی در فرآیند انتخاب مدیران	۲۰	۱۰۰	۵۰۰	۳۰۸۴	۰۰۰۵۶	۳
مقاومت در برابر تغییرات و نوآوری‌ها	۲۰	۲۰۰	۵۰۰	۳۰۸۵	۰۰۰۹۳	۲
آسیب‌های مدیریتی و ساختاری						
عدم شفافیت در فرآیندهای انتخاب و ارتقای مدیران	۲۰	۱۰۰	۵۰۰	۳۰۸۸	۰۰۰۶۰	۱
عدم کارایی و ناتوانی در ارزیابی عملکرد مدیران	۲۰	۲۰۰	۵۰۰	۳۰۸۰	۰۰۰۷۱	۲
نبود مدیریت منابع انسانی مؤثر و کارآمد	۲۰	۲۰۰	۵۰۰	۳۰۶۹	۰۰۰۸۵	۳
آسیب‌های اقتصادی و منابع مالی						
ناتوانی در تخصیص منابع مالی به‌طور مؤثر و کارآمد	۲۰	۲۰۰	۵۰۰	۳۰۸۱	۰۰۰۵۹	۲
فشارهای اقتصادی و کاهش بودجه در راستای تحقق شایسته‌سالاری	۲۰	۱۰۰	۵۰۰	۳۰۷۸	۰۰۰۸۷	۳
فساد مالی و ناکارآمدی در تخصیص منابع	۲۰	۲۰۰	۵۰۰	۳۰۹۲	۰۰۰۷۲	۱
آسیب‌های اخلاقی و حرفه‌ای						
ضعف در رعایت اصول اخلاقی و حرفه‌ای در انتخاب مدیران	۲۰	۲۰۰	۵۰۰	۳۰۹۰	۰۰۰۹۴	۲
عدم پاسخگویی و شفافیت در عملکرد مدیران	۲۰	۲۰۰	۵۰۰	۳۰۹۸	۰۰۰۷۴	۱
بی‌اعتمادی عمومی به نظام مدیریتی و تصمیم‌گیری‌ها	۲۰	۱۰۰	۵۰۰	۳۰۸۳	۰۰۰۸۹	۳

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش تصویری چندبعدی از آسیب‌ها و موانعی ارائه می‌کند که فرایند شایسته‌محوری در سازمان برنامه و بودجه کشور را تضعیف می‌سازد. بر اساس نتایج بخش کیفی و اعتباریابی، چهار دسته آسیب فرهنگی-اجتماعی، مدیریتی-ساختاری، اقتصادی-مالی و اخلاقی-حرفه‌ای به‌عنوان مضامین اصلی استخراج شدند که هر یک به‌گونه‌ای نظام انتخاب و ارتقای مدیران را از مسیر شایسته‌سالاری منحرف می‌سازند. اهمیت این یافته‌ها زمانی آشکارتر می‌شود که آن‌ها را در پرتو ادبیات موجود و پژوهش‌های پیشین بررسی کنیم؛ ادبیاتی که بارها بر نقش شایستگی مدیران به‌عنوان بنیان توسعه منابع انسانی و پیش‌نیاز حکمرانی مؤثر تأکید کرده است (1, 7, 22).

نخستین دسته آسیب‌ها، یعنی آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی، بیشترین وزن را در میان یافته‌های دلفی داشتند و مؤلفه «نبود فرهنگ شایسته‌سالاری» بالاترین اهمیت را کسب کرد. این یافته کاملاً با ادبیات پژوهش همسو است. به‌عنوان مثال، پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت دولتی تأکید می‌کنند که فرهنگ سازمانی، عنصر کلیدی در پذیرش یا مقاومت در برابر نظام‌های شایستگی است (4, 8). هنگامی که در سازمان‌ها فرهنگ تعهد به توانمندی، عملکرد و اخلاق حرفه‌ای وجود نداشته باشد، معیارهای انتخاب مدیران به‌جای تکیه بر شایستگی، تحت تأثیر روابط، سلیقه‌ها و ارزش‌های غیرحرفه‌ای قرار می‌گیرد. مؤلفه‌های دیگری همچون تعصبات قومی و سیاسی و نیز مقاومت در برابر نوآوری نیز این الگو را تشدید می‌کنند؛ امری که در پژوهش‌های بین‌المللی نیز به‌عنوان یکی از موانع اصلی در تحول نظام شایسته‌سالاری گزارش شده است (11, 17). این هم‌خوانی نشان می‌دهد که مسئله فرهنگ سازمانی نه تنها مسئله‌ای بومی، بلکه چالشی جهانی در زمینه شایستگی مدیریتی است.

دسته دوم یافته‌ها، آسیب‌های مدیریتی و ساختاری، به ضعف شفافیت، نبود نظام ارزیابی عملکرد، و ناکارآمدی ساختار مدیریت منابع انسانی اشاره دارد. این نتایج با مطالعاتی همخوان است که نشان داده‌اند یکی از مهم‌ترین الزامات شایسته‌محوری، وجود ساختارهای رسمی و شفاف در انتخاب مدیران است (12, 23). در پژوهش‌های مشابه، ضعف در نظام ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دلایل ناکامی سازمان‌ها در انتخاب مدیران کارآمد معرفی شده است (14). در سازمان برنامه و بودجه نیز فقدان یک نظام ارزیابی توانمند و مبتنی بر شواهد موجب شده است که ارتقای مدیران بیش از آنکه براساس شایستگی‌های واقعی باشد، به ساختارهای غیررسمی و غیرشفاف وابسته شود. این مسئله با یافته‌های پژوهش دیگر در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی ایران نیز همسو است که نشان می‌دهند نبود نظام شفاف جانشین‌پروری و ارزیابی عملکرد مدیران یکی از چالش‌های مزمن نظام اداری کشور است (9).

دسته سوم، یعنی آسیب‌های اقتصادی و منابع مالی، به ناتوانی در تخصیص صحیح منابع، فشارهای اقتصادی و فساد مالی اشاره دارد. این یافته‌ها با مطالعات داخلی و خارجی که ضعف سازوکارهای مالی و فساد را یکی از موانع سیستمی شایسته‌محوری معرفی می‌کنند، هماهنگ است (6, 21). فساد اداری می‌تواند نظام انتخاب مدیران را به‌شدت منحرف سازد، زیرا تصمیمات کلیدی در چنین

محیطی نه براساس توانمندی، بلکه براساس منافع گروهی یا شخصی اتخاذ می‌شود. همچنین فشارهای اقتصادی که منجر به کاهش بودجه می‌شود، فرایند شایسته‌سالاری را دشوارتر می‌سازد زیرا در چنین شرایطی اولویت‌های سازمان به سمت حفظ وضع موجود و انتخاب مدیران کم‌هزینه‌تر سوق پیدا می‌کند. این موضوع در پژوهش‌های بین‌المللی نیز گزارش شده است، که در آن محدودیت‌های مالی و ناکارآمدی ساختارهای تخصیص منابع به کاهش کیفیت مدیریت در بخش عمومی منجر می‌شود (13).

چهارمین دسته، یعنی آسیب‌های اخلاقی و حرفه‌ای، شامل ضعف در رعایت اصول اخلاقی، نبود پاسخگویی، و کاهش اعتماد عمومی است. این یافته‌ها یکی از مهم‌ترین ابعاد بحث را روشن می‌سازند زیرا ادبیات جهانی حکمرانی تأکید دارد که شایسته‌محوری بدون وجود فرهنگ اخلاق حرفه‌ای و پاسخگویی امکان‌پذیر نیست (2, 31). در پژوهش‌های انجام‌شده در ایران نیز نشان داده شده است که نبود اخلاق حرفه‌ای و ضعف شفافیت از عوامل اصلی کاهش اعتماد عمومی به تصمیمات مدیریتی و تداوم ناکارآمدی سازمانی است (15, 16). یافته‌های این پژوهش با تأیید نقش این مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که نظام انتخاب مدیران در سازمان برنامه و بودجه به دلایلی فراتر از ساختارهای رسمی دچار آسیب شده و ضعف اخلاق حرفه‌ای نقش مهمی در این میان ایفا می‌کند.

داده‌های پژوهش همچنین نشان دادند که تمامی تم‌های اصلی و فرعی در مرحله اعتباریابی دلفی تأیید شدند، که بیانگر انسجام و کفایت مدل نهایی است. تأیید این تم‌ها توسط متخصصان بیان می‌کند که الگوی آسیب‌ها در این سازمان نه پراکنده، بلکه سیستماتیک و چندبعدی است. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که آسیب‌های شایسته‌محوری را به عنوان یک مسئله شبکه‌ای و وابسته به عوامل نهادی و ساختاری تحلیل کرده‌اند، مطابقت دارد (27, 28). همچنین تقویت اجماع خبرگان بر نبود فرهنگ شایسته‌سالاری، نبود شفافیت و ضعف پاسخگویی نشان می‌دهد که برای اصلاح وضعیت موجود، اقداماتی سطحی و کوتاه‌مدت کافی نیست و نیاز به تحول نهادی وجود دارد.

یافته‌های این پژوهش با بررسی ادبیات نشان می‌دهد که الگوی آسیب‌شناسی شایسته‌محوری در سازمان برنامه و بودجه مشابه الگوهای مشاهده‌شده در کشورهای دیگر است؛ به‌ویژه کشورهایی که در آن‌ها نظام اداری هنوز در مسیر گذار به حکمرانی کارآمد قرار دارد. مطالعاتی که در کشورهای خاورمیانه، آفریقا و شرق آسیا انجام شده‌اند نیز ضعف در شفافیت، ناپختگی نظام ارزیابی، چالش‌های فرهنگی و فشارهای اقتصادی را به عنوان موانع اصلی شایستگی مدیران شناسایی کرده‌اند (4, 25, 26). این هم‌سویی نشان می‌دهد که مسئله شایسته‌محوری در بخش عمومی در بسیاری از کشورها یک چالش مشترک است، اما شدت آن با زمینه‌های فرهنگی، اجتماعی و ساختاری متفاوت می‌شود.

یکی از محدودیت‌های مهم پژوهش، ماهیت کیفی آن است که هرچند برای شناسایی عمیق آسیب‌ها مناسب است، اما امکان تعمیم نتایج به دیگر سازمان‌های دولتی را محدود می‌کند. محدودیت دیگر، اتکای پژوهش به نظرات خبرگان است که ممکن است تحت تأثیر تجربه‌های شخصی یا سوگیری‌های فردی قرار گرفته باشند. همچنین محدودیت زمانی و دسترسی به مدیران ارشد می‌تواند

بر جامعیت داده‌ها اثر گذاشته باشد. در نهایت، برخی مؤلفه‌ها ممکن است در مرحله دلفی به دلیل تفاوت دیدگاه‌ها تعدیل یا حذف شده باشند و به‌طور کامل بازتاب‌دهنده پیچیدگی واقعی مسئله نباشند.

پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده از روش‌های ترکیبی بهره بگیرند تا علاوه بر شناسایی آسیب‌ها، بتوان میزان اثرگذاری هر مؤلفه را به‌صورت کمی بررسی کرد. بررسی تطبیقی میان سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز می‌تواند ابعاد تازه‌ای از موانع شایسته‌محوری را آشکار سازد. همچنین، توسعه مدل‌های شایستگی براساس نقش‌های شغلی مشخص در سازمان برنامه و بودجه و آزمون تجربی اثربخشی آن‌ها در بهبود عملکرد مدیریتی می‌تواند مسیر اصلاحات را روشن‌تر کند. پژوهش‌های آینده همچنین می‌توانند به تحلیل ارتباط میان فرهنگ سازمانی و نظام انتصاب مدیران در سطح کلان حکمرانی بپردازند.

برای اصلاح ساختار انتخاب مدیران در سازمان برنامه و بودجه، پیشنهاد می‌شود نظام شایستگی رسمی تدوین و در فرآیندهای انتصاب به‌صورت الزام‌آور به کار گرفته شود. ایجاد سازوکارهای شفاف برای ارزیابی عملکرد و پاسخگویی مدیران، آموزش اصول اخلاق حرفه‌ای، و استقرار فرآیندهای مبتنی بر رقابت عادلانه می‌تواند اثربخشی نظام مدیریتی را ارتقا دهد. همچنین تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری و کاهش مداخلات غیرحرفه‌ای در فرآیندهای مدیریتی از الزامات اصلاح نظام موجود است.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

1. Yārgholī B, Rafī M, Akbarnezād V. Identifying the Concept of Manager Competency from the Perspective of Maragheh City Teachers. *New Approaches in Educational Management Journal*. 2024;1(1):12-32.
2. Sandoval-Almazan R, Millan-Vargas AO, Garcia-Contreras R. Examining public managers' competencies of artificial intelligence implementation in local government: A quantitative study. *Government Information Quarterly*. 2024;41(4):101986. doi: 10.1016/j.giq.2024.101986.
3. Kulej-Dudek E. Competency expectations towards managers of medium-sized enterprises. *Procedia Computer Science*. 2024;246:5469-77. doi: 10.1016/j.procs.2024.09.691.
4. Kingu UA, Ismail IJM, Kibusi SM. Healthcare managers' managerial competency in enabling and managing changes: Evidence from primary healthcare managers in Tanzania. *SAPIENTIAE Journal of Social Sciences, Humanities and Engineering*. 2024;9.
5. Alsulami Badr T, Hamza MA. Identifying project management competencies in the Saudi public sector. *Journal of Engineering Research*. 2024.
6. Alainati S. Developing Human Resource Competency Model for Government Sectors in Kuwait. *The International Journal of Business & Management*. 2022. doi: 10.24940/theijbm/2022/v10/i4/BM2204-013.
7. Abbāspūr A, Reżāyat G, Zārāfatī MH. Designing a Competency Model for Second-Level Secondary Education Managers. *Research in Islamic Education and Training Issues*. 2024;32(62):139-68.
8. Vakīlzādeh Rahnāma Zārāndī I, Manzārī Tavakkolī A, Pūr Rashīdī R, Nīkpūr A. Identifying the Dimensions and Components of Manager Competency for the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education. *Transformational Human Resources Quarterly*. 2023;2(7):73-88.
9. Moḥammadi Yazdī Ā, Mīrsepāsī N, Mūsakhānī M, Ḥanīfī F. Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the E-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mine, and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*. 2023;2(4):180-99. doi: 10.61838/dmbaj.2.4.12.
10. Madanī H, Dārāfī M, Raḥīmī Kiyā A. Identifying and Validating Competency Components for Managers in Medical Sciences Universities. *Educational Leadership and Management Quarterly*. 2023;17(2):267-94.
11. MacKay M, Ford C, Grant LE, et al. Developing public health competency statements and frameworks: a scoping review and thematic analysis of approaches. *BMC Public Health*. 2023;23:2240. doi: 10.1186/s12889-023-17182-6.
12. Kusanke K, Pilgenröder S, Kendziorra J, Winkler TJ, editors. *Digital Leadership in the Public Sector: Towards a Public Sector Digital Leadership Competency Model*. Twenty-ninth Americas Conference on Information Systems; 2023; Panama.
13. Gunawan J, Aunguroch Y, Fisher ML, Marzilli C, Nazliansyah EH. Refining core competencies of first-line nurse managers in the hospital context: A qualitative study. *International Journal of Nursing Sciences*. 2023;10(4):492-502. doi: 10.1016/j.ijnss.2023.08.001.
14. Dehghānpūr Farāshāh A, Pūrēzzat AA, Dehghānpūr Farāshāh A. Designing a Competency Model for Managers of the Country's Planning and Budget Organization. *Human Resource Management Research*. 2023;15(1, Serial 51):121-53.
15. Āghārazī M, Mūsakhānī M, Mīrsepāsī N. Pathology of the Appointment System for Professional Managers in Iranian Governmental Organizations. *Scientific Quarterly of Supervision and Inspection*. 2023;17(63):65-110.
16. Valīkhānī Dehāqānī M, Ma'sūmī Ā. Identifying and Prioritizing Behavioral Barriers to Manager Competency in Governmental Organizations with Fuzzy Delphi and Best-Worst Method (BWM) Approach. *New Research Approaches in Management and Accounting Quarterly*. 2022;6(84):1414-26.
17. Pāshāfī Holāsū A. Designing a Competency Model for Managers of the Ministry of Defense and Armed Forces Logistics. *Defense Strategy*. 2022;20(78):75-106.
18. Našīrpūr K, Cherābīn M, Akbarī A, Kāveh D. Constructing and Validating a Competency Model for Strategic Managers of the Welfare Organization of Razavi Khorasan Province. *Iranian Political Sociology Monthly*. 2022;5(9):580-601.
19. Ghanbarī S, Mufīdī R, Torkamān Raḥmānī MH. Presenting a Competency Model for Entrepreneurial Managers of Iranian State Media. *Interdisciplinary Studies in Communication and Media Quarterly*. 2022;5(1, Serial 15):65-91.
20. Karimi M, Ahmadi SAA. Presenting a specific competency model for university professors. *Scientific journal of education and evaluation*. 2021;14(53):159- 80.
21. Dāvūdī I, Vedādī A, Reżāfān A, Gholāmzādeh D. Designing and Validating a Competency Model for Senior Managers of South Pars Gas Complex Refineries. *Strategic Studies in Oil and Energy Industry Quarterly*. 2021;12(48):21-37.
22. Bondarenko V, Diugowanets O, Kurei O, editors. *Transformation of Managerial Competencies within the Context of Global Challenges* 2021.
23. Ašlānī M, Aṭāfī M, Gholāmzādeh D, Moḥtashamī A. Designing a Competency Model for Senior Managers (Board of Directors) of State-Owned Companies. *Supervision and Inspection Quarterly*. 2021;15(58):13-42.
24. Soveidi A, Dosti A. Competencies of Public Managers: A Meta-synthesis Approach in National Iranian Oil Company. *Strategic Studies in Petroleum and energy Industry*. 2025;16(64):8-18.

25. Rai O, Dorji U, Dorji N. Assessment of Managerial Competencies in Bhutanese Construction Projects. *Journal of Applied Engineering, Technology and Management*. 2025;5(1):11-25. doi: 10.54417/jaetm.v5i1.145.
26. Ogbara S, Chukwunwa C. Effect of Managerial Competencies on Small Medium Enterprise Creation in Awka South Local Government Area. *TECHNOVATE: Journal of Information Technology and Strategic Innovation Management*. 2025;2(2):70-7. doi: 10.2139/ssrn.5204862.
27. Naimati R, Azad P, Mousavi S. Development of Core Competency Model for Enhancing the Managerial Training System in the National Oil Products Distribution Company of Iran. *Quarterly Journal of Organizational Education and Leadership Development*. 2025;10(1):37-60.
28. Moradi H, Yousofi S, Rezvani M, Saeedi K. A Locally Customized Model for Developing Managerial Competencies through Blended Learning in Companies Active in the Oil Product Distribution Sector. *Quarterly Journal of Human Resource Management Strategies*. 2025;16(2):13-35.
29. Mohammadi E, Bagheri M, Mohebi S. Presentation of a Competency Model for Managers of Government Organizations (Case Study: The Planning and Budget Organization of the Country). *Journal of Management, Education, and Development in the Digital Age*. 2025;2(1):69-87. doi: 10.61838/medda.2.1.6.
30. Mikla A. Managerial Competencies Management—A Practical Approach. *Education Excellence and Innovation Management: A*. 2025:17909-15.
31. López-Fernández M, Romero-Fernández PM. Competencies and Managerial Skills. *International Managerial Skills in Higher Education Institutions*: IGI Global Scientific Publishing; 2025. p. 1-16.