

«دانش مدیریت»

سال چهاردهم - شماره ۵۴ - پائیز ۱۳۸۰

ص ص ۳۸ - ۱۵

## بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب

### مدیران بخش دولتی و خصوصی

دکتر علی عطا فر<sup>۱</sup> - دکتر کریم آذربایجانی<sup>۲</sup>

#### چکیده مقاله

یکی از معضلات جدی کشورهای در حال توسعه نحوه گزینش مدیران و معیارهای حاکم بر این گزینش است. مقاله حاضر حاصل تحقیقی میدانی است که با هدف تعیین میزان انتخاب مدیران بر اساس معیارهای همگانی (شایسته سالاری) و معیارهای اختصاصی (ناشایسته سالاری) و همچنین تأثیرات بکارگیری این معیارها بر عملکرد سازمان‌ها انجام گرفته است. منظور از معیارهای همگانی یا شایسته سالارانه در نظر گرفتن تخصص، تعهد، تجربه، مهارت و توانایی افراد و منظور از معیارهای اختصاصی یا ناشایسته سالارانه، در نظر گرفتن وابستگی‌های خاص مانند روابط فردی، روابط خانوادگی، قومیت، نژاد، زبان مشترک، باند و رابطه بازی و حتی منزلت اجتماعی و طبقاتی افراد در انتخاب مدیران است.

جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران سازمان‌های استان یزد و نمونه آماری آن ۱۰۰ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی استان یزد بوده‌اند. نتایج حاصله از تحقیق

---

۱- عضو هیأت علمی دانشکده علوم اداری دانشگاه اصفهان

۲- عضو هیأت علمی دانشکده علوم اداری دانشگاه اصفهان

۳- با همکاری مهشید دارویی و فروغ حیرانی (کارشناسان ارشد مدیریت و

برنامه‌ریزی)

نشان می‌دهد علیرغم اینکه انتخاب بر اساس معیارهای اختصاصی سبب کم‌کاری، غیبت، نارضایتی شغلی کارکنان، از بین رفتن خلاقیت‌ها و استعدادها، کاهش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و به طور کلی هدر رفتن منابع جامعه می‌شود و مدیرانی که بر اساس معیارهای اختصاصی انتخاب شده‌اند برای انتخاب دیگر افراد نیز از این معیارها تبعیت می‌نمایند، در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی تا حدود زیادی معیارهای اختصاصی و ناشایسته سالارانه حاکم می‌باشد.

### واژه‌های کلیدی

شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> - عام‌گرایی<sup>۲</sup> - معیارهای همگانی<sup>۳</sup> - ناشایسته‌سالاری<sup>۴</sup> -  
خاص‌گرایی<sup>۵</sup> - معیارهای اختصاصی<sup>۶</sup> - خویشاوندگرایی<sup>۷</sup> - رابطه‌بازی<sup>۸</sup> .

### مقدمه

از آنجا که نیروی انسانی محور کلیه فعالیت‌های اقتصادی، سیاسی و ... است، سرمایه‌گذاری در این منبع و مدیریت صحیح آن یکی از راهبردهای مهم توسعه همه‌جانبه محسوب می‌گردد چنانچه کشورهای پیشرفته نیز ابتدا در تربیت نیروی فنی و تخصصی خود پیشقدم بوده و سپس به توسعه اقتصادی و صنعتی نایل شده‌اند. بر این اساس امروزه میزان اطلاعات علمی و مهارت‌های فنی منابع انسانی، خود به عنوان یکی از معیارهای توسعه یافتگی هر کشور به حساب می‌آید (عربی‌نژاد، ۱۳۷۵). سازمان‌ها به عنوان متولیان توسعه در

- 1- Meritocracy
- 2- Universalism
- 3- Universalistic Criteria
- 4- Un-Meritocracy
- 5- Particularism
- 6- Particularistic Criteria
- 7- Nepotism
- 8- Favoritism

جامعه و مدیران به عنوان محور اصلی سازمان‌ها ایفای نقش می‌کنند. در جامعه کنونی هیچ انسانی وجود ندارد که در طول حیات خود صدها بار با سازمان‌ها ارتباط نداشته باشد و عملکرد سازمان‌ها وابسته به مدیریت صحیح آنها است. مدیران ناگزیرند برای دستیابی به اهداف سازمان، اصول و مفاهیم مدیریت علمی را بکار بسته و با منطقی صحیح در کاربرد آنها دقت کافی به عمل آورند. به همین دلیل مدیران باید همیشه آنچه را که به صرفه و صلاح سازمان است انجام داده و از بروز تمایلات شخصی خود که با موازین اصولی مدیریت مغایرت داشته باشد، دوری گزینند (پرهیزگار، ۱۳۷۳).

عدم توجه به تخصص، تجربه، کارآیی، علاقه و توانایی مدیران در انتصاب به مسوولیت‌های سازمانی موجب تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده، تضعیف و به مرور مرگ سازمان می‌شود. با توجه به نقش استراتژیک مدیران در استفاده و ترکیب منابع مادی و انسانی باید نسبت به انتخاب و یا ترفیع آنها بر اساس اصول علمی اقدام کرد، چرا که انتخاب مدیران ناشایست اثرات غیر قابل جبرانی بر عملکرد و آینده سازمان‌ها خواهد گذاشت. در ادبیات مدیریت دولتی هر نوع استخدام غیر قانونی خویشاوندان، دوستان، آشنایان و همسایگان از طرف یک دیوان سالار یا بوروکرات در یک نظام بوروکراسی امری منفی و خویشاوندگرایی تلقی می‌گردد (Riggs, 1964). بر این اساس یکی از آفت‌های سازمان‌های کنونی گزینش نامناسب و بدون ضابطه مدیران است. طبق مطالعات انجام شده، انتخاب مدیران و کارکنان با معیارهای اختصاصی (اتصاف) یعنی وابستگی و دلبستگی به مرام خاصی (آریانپور، ۱۳۷۶، ص ۱۵۶۱) مانند روابط خانوادگی، توصیه‌ها، منزلت اجتماعی و طبقاتی، زبان، قومیت، نژاد، فرقه، رابطه و باندبازی و ... مانع عملکرد صحیح سازمان و توسعه اقتصادی شده و در مقابل، در نظر گرفتن معیارهای همگانی و شایسته سالارانه (آریانپور، ۱۳۷۶، ص ۲۴۱۹) مانند تعهد، تخصص، مهارت، توانایی و تجربه در انتخاب مدیران و کارکنان باعث بهبود عملکرد سازمان و توسعه اقتصادی جامعه می‌شود (کیندل برگر، ۱۳۵۶).

مقاله حاضر بر اساس پژوهشی که در سال ۱۳۷۶ با هدف بررسی میزان انتخاب مدیران با در نظر گرفتن بعضی از معیارهای اختصاصی (روابط خانوادگی، توصیه‌ها، منزلت اجتماعی و

طبقاتی فرد) و معیارهای همگانی. (تعهد، تخصص، توانایی، تجربه، شایستگی و استعداد) در سازمان‌های استان یزد انجام گرفته، تدوین گردیده است.

در این مقاله ابتدا به سابقه‌ای از موضوع تحقیق تحت عناوین بررسی و مقایسه فراگرد شایسته سالاری و ناشایسته سالاری؛ معیارهای انتخاب مدیران در اسلام؛ و نفی خویشاوندسالاری و قوم‌گرایی در قوانین ایران پرداخته و سپس به تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری می‌پردازد.

### پیشینه تحقیق

کارآیی هر سازمان، وابسته به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح منابع انسانی آن است و با توجه به نقش مدیران شایسته در روند توسعه کمی و کیفی سازمان‌ها، اهمیت معیارهای گزینش مدیران آشکار می‌گردد. در بسیاری از شهرهای دنیا سیستم استخدام و ارتقاء پست‌های دولتی بر اساس رابطه بازی و حمایت از دوستان، آشنایان و اقوام بوده، اما به تدریج که شهروندان با آثار زیان‌بار این سیستم غیر اصولی آشنا شده‌اند، نسبت به آن انزجار و نفرت پیدا کرده، خواهان مدیران و سیاستمدارانی هستند که این سیستم فاسد را به یک سیستم شایسته سالارانه<sup>۱</sup> بر اساس سابقه، تخصص، مهارت، توانایی و تحصیلات تغییر دهند. به عنوان نمونه، مهمترین موضوع انتخاب شهردار در انتخابات شهر فرناندیل میشیگان در سال ۱۹۹۷، مبارزه با فساد در استخدام‌ها و ارتقاء افراد بر اساس روابط خانوادگی و حمایتی بوده است (Martindale & Gene, 1998). برای جلوگیری از استخدام بی رویه اقوام و خویشاوندان در امور دولتی، در بعضی از کشورها قوانینی وضع شده که رابطه استخدام‌کننده یا ارتقاء دهنده به مسوولیت بالاتر را با مستخدم، اگر از حدی نسبت سببی یا نسبی کمتر باشد، مشخص می‌نماید. به عبارت دیگر، کسی که استخدام می‌کند و یا ترفیع می‌دهد نباید در تصمیمات استخدامی و ترفیع مربوط به اقوام خود شرکت داشته باشد. به عنوان نمونه، بر اساس بند ۵۵۸ قوانین مدنی (دستورالعمل اجرایی مربوطه) ایالت Maine ایالات متحده

آمریکا، فرد تصمیم گیرنده در مورد استخدام یا ارتقاء افراد نباید تا فاصله چهار ارتباط فامیلی (نسبی و سببی) قرار داشته باشد (Nicholas, 1998).

### ۱- بررسی و مقایسه فراگرد شایسته سالاری و ناشایسته سالاری

سازمانی موفق است که توان دستیابی به اهداف خود را داشته، دارای رهبری پویا و مؤثر باشد و مدیران تصمیم گیرنده آن دارای شرایط مناسبی چون تعهد، تجربه، تخصص، شجاعت، اعتماد به نفس، تقوا و قدرت باشند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۸، ص ۷۲). قبل از حاکمیت خردگرایی بر سازمان‌ها معمولاً برای بسیاری امور، منجمله برای استخدام و ترفیع ضوابط قانونی وجود ندارد. در این شرایط روابط غیر رسمی بر سازمان حاکم شده و یا آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این حالت معیارهای شایسته سالاری زیر پا گذاشته می‌شود. در نتیجه حق افراد قابل و شایسته نادیده گرفته شده و بین کارکنان نیز بی اعتمادی حاکم می‌گردد. استخدام اقوام، حق افراد با صلاحیت را برای گزینش از بین می‌برد. این امر باعث به وجود آمدن حلقه‌های نامرئی از افراد در ادارات می‌شود که وارد شدن و شکستن این حلقه‌ها بسیار سخت خواهد شد (Martindale & Gene, 1998). بدین ترتیب باندهای مختلفی در سیستم رشد می‌کنند که بنا بر میزان اقتدار هر مدیر روابط فی‌مابین همکاران را تحت تأثیر قرار می‌دهند و این حلقه‌های معیوب، سازمان را بیمار می‌کند که به مرور ثمرات منفی آن در عملکرد سازمان نشان داده می‌شود. خویشاوند سالاری در ادارات دولتی، همه امور سازمانی را تحت الشعاع قرار می‌دهد و موجب عدم کارایی می‌شود. یکی از بزرگترین مشکلات و گرفتاری‌های هر مدیر، اجبار در پذیرش توصیه و سفارش‌ها جهت به کارگیری دوستان، نزدیکان و خویشاوندان است. افرادی که به این صورت به مدیر معرفی می‌شوند و از او تقاضای گزینش آنها می‌شود، ممکن است به خوبی از عهده انجام کارهای محوله برنیایند. در این صورت افراد شایسته و متخصص برای امور سازمان، کنار زده می‌شوند (علی‌آبادی، ۱۳۷۲، ص ۳۲۵).

با اینکه روابط و سلسله مراتب واحد را سازمان رسمی مشخص می‌کند، روابط واقعی بین افراد اغلب از مسیر سازمان رسمی خارج شده، ارتباطات خصوصی بر تصمیم‌ها و اقدامات

سازمان حاکم می‌گردد. پیدایش سازمان غیر رسمی بنابر علل مختلفی است. انتخاب مدیرانی که شایستگی لازم را در پست‌های خود ندارند، مهمترین عامل در برقراری روابط غیر رسمی خواهد بود. زمانی که مدیر توانایی لازم را در انجام امور نداشته باشد ناگزیر با ایجاد روابط غیر رسمی سعی در رفع و رجوع کردن امور می‌کند، افراد از وظایف اصلی خود خارج می‌شوند و برای جلب رضایت مدیر، که نهایتاً به ترقی و پیشرفت خود منجر می‌شود، روابط رسمی را زیر پا می‌گذارند و با تصمیمات نابجا به کل سیستم ضربه می‌زنند. زمانی که انتخاب مدیران بر اساس معیارهای اختصاصی باشد و به تجربه، تخصص و توانایی افراد کمتر از میزان آشنایی و نسبت قومی آنها اهمیت داده شود، سازمان‌های غیر رسمی قوت بیشتری می‌گیرند. این مسأله بخصوص برای کشوری مانند ایران که دارای زمینه فرهنگی مساعدتری است شدت بیشتری دارد زیرا فرهنگ مشرق زمین آمیخته با دوستی‌ها، علایق و صمیمیت‌های مفرط است و این امر در ایجاد تشکیلات غیر رسمی در سازمان‌ها نقش مهمی دارد. ارتباطات غیر رسمی بیشتر مواقع موانعی بر سر راه دستیابی به هدف‌های رسمی سازمان ایجاد می‌کند. هم مذهب بودن، هم زبان بودن، هم شهری بودن، اشتراک در تفکرات سیاسی و ... باعث می‌شود افراد و اعضاء سازمان‌ها جایگاه رسمی خود را به فراموشی سپرده و در قالب ارتباطات غیررسمی با هم رابطه داشته باشند. در کشورهایی که تنوع نژاد، مذهب، زبان و فرهنگ وجود داشته باشد، این مسأله مانعی بر سر راه توسعه کشور است و باید ریشه کن شود (الوانی، ۱۳۷۳).

از طرف دیگر در این شرایط زمینه رشد افراد چاپلوس و متملق فراهم می‌شود. افرادی که دستورات مافوق را بدون چون و چرا انجام می‌دهند و اصطلاحاً آنها را «بله قربان گو یا دنباله‌رو» می‌نامند، در سازمان تقویت شده و رشد می‌یابند (ادیزس، ۱۳۶۶). بدین ترتیب مدیران مستبد همیشه از همکاری افراد هوشیار و متعهد امتناع داشته و افراد متملق را بر آنها ترجیح می‌دهند. این مسأله ضایعه‌ای جبران‌ناپذیر بر پیکر سازمان‌ها وارد می‌آورد.

بنابر این در پذیرش مدیران سازمان‌ها به دلیل نقش حساس آنها بر عملکرد کل سازمان بایستی به مسایلی همچون میزان دانش، مهارت‌های رفتاری (نظیر استعداد رهبری و هدایت)، وسعت بینش، آگاهی‌های ادراکی و اطلاعات عمومی، شناخت ویژگی‌های سازمان، آگاهی به



شکل شماره ۱ - بیان سیستمی فراگرد شایسته سالاری و ناشایسته سالاری

علوم رفتاری و روابط انسانی در محیط کار، قدرت تفکر و تصمیم‌گیری و فنون بهبود سازمان، توجه نمود (گلابی، ۱۳۶۹). آگاهی از این مسایل سبب می‌شود تا انتخاب بر پایه‌ای اصولی، منطقی و با ویژگی‌های متناسب با کار و شغل افراد باشد، سلیقه‌گرایی به مرور جای خود را به خردگرایی بخشیده و اهداف سازمان بیش از هر مسأله دیگری مدنظر قرار گیرد.

بر این اساس می‌توان فراگرد شایسته سالاری و ناشایسته سالاری را در قالب یک مدل سیستمی بر مبنای «درون داد - میان داد - برون داد» همانند شکل شماره ۱ تبیین نمود.

## ۲- معیارهای انتخاب مدیران در اسلام

یک مدیر مسلمان موظف به حفظ منزلت‌های انسانی، تطبیق دادن روش مدیریتی با قوانین الهی، رعایت وجوب عدل و احسان، دوری از بغی و رعایت اصل تقدس وسیله می‌باشد. مدیر، خلیفه الهی است (تقوی دامغانی، ۱۳۷۱). مدیران همچون رهبران، وظیفه‌ای بس خطیر بر دوش دارند که مهمترین آنها هدایت انسان‌ها به سوی کمال و تعالی است. مدیر باید در مجموع نوعی برتری نسبت به دیگران داشته باشد. تأکید اسلام و امام علی (ع) بر انتخاب اصلح به این خاطر است که با بودن افراد نالایق و بی‌کفایت نه تنها چرخ سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور فلج خواهد شد بلکه دیری نخواهد پایید که مغزهای روشن و متفکر، بی تفاوت و یا منزوی می‌گردند (مبتکر سرابی، ۱۳۷۵، صص ۸-۶). تأثیری که مدیران جامعه بر روح افراد دارند، گاهی به قدری زیاد است که به کلی استقلال فکری را از افراد می‌گیرد. قرآن از زبان مردمی که در اثر پیروی از مدیریت‌های فاسد، گمراه شدند، می‌گوید: «وگفتند پروردگارا! ما بزرگان و سالخوردگان خود را اطاعت کردیم و آنها ما را گمراه کردند. پس عذابشان را دو برابر کن، و به لعنتی بزرگ لعنتشان فرما (قرآن کریم، سوره احزاب، آیات شریفه ۶۸-۶۷).

دین اسلام تأکید بسیاری بر نقش مدیر شایسته در پیشرفت امور دارد و به همین جهت ویژگی‌های بسیاری را برای آن قرار داده است. توجه به خصوصیات اخلاقی و رفتاری مدیران در اسلام به دلیل تأثیر آن بر سازمان، یکی از معیارهای مهم در گزینش آنان است. ویژگیهای اخلاقی یک مدیر شایسته، پرهیز از خشم و غضب، ظلم و ستم، پر حرفی و سخن



لغو و در مقابل، ساده و روان سخن گفتن، اخلاق حسنه، رفق و مدارا، اعتماد به نفس، شجاعت، قاطعیت، صبر و انتقاد پذیری است (علی آبادی، ۱۳۷۲). حضرت علی (ع) از میان ویژگی‌هایی که در انتخاب مدیر باید در نظر گرفته شود، تقوا را بالاترین معیار می‌داند. تقوا یکی از زیننده‌ترین ویژگی‌های مدیر است که از درون فرد سرچشمه می‌گیرد. تقوای مدیر، او را از انحرافات و کارهای خلاف باز می‌دارد و سبب می‌شود تا همیشه امور سازمانی و حتی زندگی خود را بر اساس اصول صحیح اسلام پیاده کند. همچنان که خداوند در قرآن می‌فرماید: برترین شما نزد خداوند، باتقواترین شما است. در اسلام تنها ملاک متمایز شدن انسان‌ها از یکدیگر، داشتن تقوای بیشتر است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۶).

علاوه بر تأکید بر مبانی اخلاقی، شایستگی نیز به عنوان یکی از ملاک‌های مدیریت در اسلام، کراراً مطرح شده است. نقل از پیامبر گرامی اسلام است که قبول کردن رهبری یک قوم، در حالی که داناتر و فقیه‌تر از او برای عهده‌دار شدن رهبری در میان مردم باشد، علت بدبختی و سقوط آن قوم تا قیامت به وسیله آن رهبر ناشایسته است (ابن بابویه، ص ۲۴۶). در جای دیگر نبی اکرم (ص) می‌فرماید: «ریاست و ولایت مخصوص خدا و واجدین شرایط است، هر کس در منصبی که لایق او نیست قرار گیرد، خدا را بر او خشم خواهد آمد، کسی که ادعای رهبری کند ولی شایسته نباشد خدا به او نظر نمی‌کند» (حی ابن علی، ۱۳۵۲، ص ۳۶). معیارهای شایستگی از نظر دین اسلام به دو دسته تقسیم می‌شود: ایمان، امید، تقوی، نیت خالص، تواضع، توکل، شرح صدر، مبارزه با نفس، امانت داری و اخلاص، که همه در قالب تعهد بوده و علم، آگاهی، بصیرت، تخصص، تجربه و توانایی که توجه اسلام را به فضیلت کسب دانش نشان می‌دهد.

بدین ترتیب تمامی ویژگی‌های اخلاقی و تخصصی ذکر شده نشان می‌دهد انتخاب مدیران در اسلام نیز بر اساس معیار شایسته سالاری است.

### ۳- نفی خویشاوند سالاری و قوم‌گرایی در قوانین ایران

علیرغم اینکه نزدیک به یک قرن از آغاز کار ادارات دولتی در ایران می‌گذرد هنوز در زمینه گزینش‌ها و ارتقاء، قوانین مدونی که بتواند همه سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی و



بود». بنابر این اگر معیارهای اختصاصی باعث گزینش افراد شود، در حقیقت این معیارها مبنای ترجیح این افراد به افراد متخصص، متعهد و با تجربه شده‌اند. نکته دیگر ذکر عبارت «مانند اینها» در ادامه ذکر معیارهای اختصاصی چون رنگ، نژاد و زبان است که می‌توان استنباط کرد مواردی چون روابط خانوادگی، جایگاه طبقاتی و ... را نیز شامل می‌شود. علاوه بر آن، اصل سوم قانون اساسی، بیان می‌دارد «دولت جمهوری اسلامی ایران موظف است برای نیل به اهداف مذکور در اصل دوم، همه امکانات خود را به کار برد» و بند ۹ این اصل نیز بر رفع تبعیضات ناروا و ایجاد امکانات عادلانه برای همه و در تمام زمینه‌های مادی و معنوی اشعار می‌دارد. از آنجا که انتخاب مدیران بر اساس معیارهای اختصاصی باعث پیدایش انواع فسادها در سازمان‌ها و جامعه می‌شود، انتخاب افراد و مدیران بر مبنای چنین معیارهایی بر اساس بند ۶ و ۱ اصل سوم قانون اساسی نیز نهی شده است. در بند ۶ وظیفه دولت است که در محور هر گونه استبداد، خودکامگی و انحصارطلبی بکوشد و در بند ۱ وظیفه دولت است که در ایجاد محیط مساعد برای رشد فضایل اخلاقی بر اساس ایمان و تقوی اهتمام ورزد و با کلیه مظاهر فساد و تباهی مبارزه کند. همچنین ماده ۲۳ قانون استخدام کشوری مقرر می‌دارد انتصابات و ترفیعات مستخدمین رسمی باید بر اساس لیاقت، شایستگی، کاردانی، استعداد، رشد فکری و تجارب آنان در مشاغل قبلی صورت گیرد. اصل بیست و هشتم قانون اساسی نیز بر این نکته تأکید دارد که «هر کس حق دارد شغلی را که بدان مایل است و مخالف اسلام و مصالح عمومی و حقوق دیگران نیست برگزیند». دولت موظف است با رعایت نیاز جامعه به مشاغل گوناگون برای همه افراد امکان اشتغال به کار و شرایط مساوی را برای احراز مشاغل ایجاد نماید. بنابر این در صورت انتخاب افراد بر مبنای معیارهای اختصاصی، عملاً از استخدام افراد شایسته جلوگیری بعمل آمده و اصل بیست و هشتم قانون اساسی نقض می‌گردد.

تأثیر منفی ارتباطات خانوادگی و قومی در اجرای امور از چنان اهمیتی برخوردار است که یکی از مواد لایحه قانونی منع مداخله وزراء، نمایندگان مجلس، مدیران و کارمندان دولت در معاملات دولتی و کشوری ایران آن است که «پدر، مادر، برادر، خواهر، زن یا شوهر، اولاد بلافصل، عروس و داماد آنان و همچنین شرکت‌ها و مؤسساتی که اقرباء فوق‌الذکر به نحوی در

آن سهام و یا دارای سمت باشند، نمی‌توانند با وزارتخانه‌ها، بانک‌ها، شهرداری‌ها، سازمان‌ها و یا سایر مؤسسات مذکور در این قانون که این اشخاص در آن سمت وزارت، معاونت و یا مدیریت دارند وارد معامله یا داوری شوند» (مجموعه قوانین، ۱۳۷۷، صص ۵۸۸-۵۸۶).

قانون آیین دادرسی دادگاه‌های عمومی و انقلاب در امور کیفری مصوب ۱۳۷۸/۶/۳۱ نیز به این نکته تأکید می‌کند که دادرسان و قضات تحقیق در مواردی که قرابت نسبی یا سببی تا درجه سوم از هر طبقه بین دادرس با یکی از طرفین دعوی یا اشخاصی که در امر جزایی دخالت دارند، وجود داشته باشد باید از قضاوت امتناع ورزند.

قانون تشکیلات، وظایف و انتخاب شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران، مصوب ۱۳۷۵/۳/۱ اظهار می‌دارد «در صورتی که آرای دو یا چند نفر از داوطلبان شوراها مساوی باشد، اولویت با ایثارگران می‌باشد (که به لحاظ تعهدی است که آنان دارند و تعهد، یکی از معیارهای شایسته سالاری است) و در صورت نبودن افراد مذکور، اولویت با فرد یا افرادی است که دارای مدرک تحصیلی بالاتر هستند.

در فرمان امام خمینی، رهبر کبیر انقلاب، پیرامون اجرای امور گزینش به تاریخ ۱۳۶۱/۱۰/۱۵ چنین آمده است: «هیأت‌هایی از افراد صالح و متعهد، عاقل و صاحب اخلاق کریمه، فاضل و متوجه به مسایل روز تعیین شود تا در گزینش افراد صالح، بدون ملاحظه روابط، اقدام نمایند و گزینش زیر نظر آنها انجام گیرد و دقت شود تا این افراد، تنگ نظر و تندخو، مسامحه کار و سهل‌انگار نباشند».

می‌توان نتیجه‌گیری کرد که روح و نص قانون اساسی و دیگر قوانین وضع شده و فرمان بنیانگذار جمهوری اسلامی بر انتخاب افراد با معیارهای همگانی و شایسته سالارانه تأکید دارد، در حالی که در عمل به روح قانون کمتر توجه شده است. در ضمن با همه کوششی که محققین برای یافتن دستورالعمل‌های اجرایی در این مهم به عمل آوردند، قراین نشان دهنده این امر است که در زمینه انتخاب مدیران بر اساس معیارهای شایسته سالارانه و جلوگیری از قوم‌گرایی، گروه‌بازی و خویشاوند سالاری دستورالعمل‌های اجرایی لازم و کافی تنظیم و تدوین نشده است.

## گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

به دنبال مطالعات مقدماتی و استفاده از منابع کتابخانه‌ای و اسناد و مدارک، پرسشنامه‌ای با ۶۵ سؤال بسته پنج گزینه‌ای بر اساس طیف لیکرت تنظیم گردید. نمونه آماری این تحقیق که منطبق بر جامعه آماری آن است، با هماهنگی واحد آمار اداره کل صنایع استان یزد و بر اساس لیست ارائه شده از سوی آن اداره کل، ۱۰۰ نفر از مدیران بخش دولتی و خصوصی استان یزد بود. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های توزیع شده، از آمار توصیفی به منظور بررسی خصوصیات و ویژگی‌های مهم مجموعه داده‌ها (فراوانی و درصد) و از آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه‌ها (آنالیز واریانس و ...) استفاده شده است.

این تحقیق درصدد پاسخگویی به دو سؤال اساسی می‌باشد که هر سؤال شامل تعدادی فرضیه است و برای بررسی هر فرضیه در پرسشنامه، تعدادی سؤال در نظر گرفته شده است.

### سؤال اول تحقیق

در انتخاب مدیران عالی و میانی بخش دولتی و خصوصی به چه میزان از معیارهای همگانی (شایسته سالارانه) و به چه میزان از معیارهای اختصاصی (ناشایسته سالارانه) استفاده می‌شود؟ فرضیه‌های موجود در این حیطة به قرار زیر است:

فرضیه ۱-۱- انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی در استان یزد بر اساس معیار روابط خانوادگی و توصیه‌ها است. (پنج سؤال از مجموع سؤال‌های پرسشنامه)

فرضیه ۱-۲- در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی، منزلت اجتماعی و طبقاتی فرد مورد توجه است. (شش سؤال از مجموع سؤال‌های پرسشنامه)

فرضیه ۱-۳- تخصص، تجربه و تعهد، معیارهایی برای گزینش مدیران بخش دولتی و خصوصی در استان یزد است. (ده سؤال از مجموع سؤال‌های پرسشنامه)

فرضیه ۱-۴- ملاک انتخاب مدیران دولتی و خصوصی در استان یزد، شایستگی، استعداد و توانایی است. (هشت سؤال از مجموع سؤال‌های پرسشنامه)

جدول شماره ۱ - رتبه نگرش مدیران دولتی و خصوصی در بکارگیری معیارهای هشت گانه زیر برای گزینش مدیران

شرح	انتخاب							
	معیار روابط خانوادگی و توصیه‌ها	معیار منزلت اجتماعی و طبقاتی فرد	معیار تخصص، تجربه و تعهد توانایی	معیار شایستگی با معیارهای اختصاصی	معیار عالی مدیران عالی با معیارهای اختصاصی همگانی	معیار مدیران عالی با معیارهای اختصاصی	معیار مدیران میانی با معیارهای اختصاصی	معیار مدیران میانی با معیارهای همگانی
بسیار کم	دولتی	۲۱	۱۹	۲۲	۱۳	۱۰	۱	۰
	درصد	۹	۷	۷	۴	۱۱	۲	۰
	خصوصی	۱۳	۱۷	۲۷	۱۴	۹	۳	۰
	درصد	۵	۸	۸	۵	۱۰	۶	۰
کم	دولتی	۸۶	۳۲	۳۸	۵	۸	۱	۰
	درصد	۳۵	۱۳	۱۱	۲	۹	۲	۰
	خصوصی	۹۸	۲۶	۶۰	۳	۷	۳	۰
	درصد	۴۰	۱۱	۱۷	۱	۸	۸	۰
تاحدودی	دولتی	۶۰	۳۳	۲۵	۱۳	۱۷	۸	۰
	درصد	۲۴	۱۳	۷	۴	۱۸	۱۸	۰
	خصوصی	۳۵	۲۶	۲۷	۵	۱۴	۱۴	۰
	درصد	۱۴	۱۱	۸	۲	۱۵	۳۹	۲۵
زیاد	دولتی	۵۴	۷۹	۸۸	۵۵	۴۱	۲۰	۳
	درصد	۲۲	۳۲	۲۵	۱۸	۴۴	۴۵	۱۰
	خصوصی	۸۱	۶۵	۹۱	۶۸	۴۱	۹	۳
	درصد	۳۳	۲۹	۲۶	۲۵	۴۵	۲۵	۱۰
بسیار زیاد	دولتی	۲۴	۸۷	۱۷۳	۲۱۵	۱۷	۱۴	۲۶
	درصد	۱۰	۳۵	۵۰	۷۲	۱۸	۳۱	۹۰
	خصوصی	۱۹	۹۴	۱۴۰	۱۸۱	۲۰	۷	۲۸
	درصد	۸	۴۱	۴۱	۶۷	۲۲	۲۰	۹۰

ادامه جدول شماره ۱ - رتبه‌نگرش مدیران دولتی و خصوصی در بکارگیری معیارهای هشت‌گانه زیر برای گزینش مدیران

شرح	انتخاب								
	انتخاب با معیار روابط خانوادگی و توصیه‌ها	انتخاب با معیار منزلت اجتماعی و طبقاتی فرد	انتخاب با معیار تخصص، تجربه و تعهد	انتخاب با معیار شایستگی استعداد و توانایی	انتخاب مدیران عالی با معیارهای اختصاصی	انتخاب مدیران عالی با معیارهای همگانی	انتخاب مدیران میانی با معیارهای اختصاصی	انتخاب مدیران میانی با معیارهای همگانی	
کل	دولتی	۲۴۵	۲۵۰	۳۴۶	۳۰۱	۹۳	۴۵	۵۰	۲۹
	درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	خصوصی	۲۴۶	۲۲۸	۳۴۵	۲۷۱	۹۱	۳۶	۴۹	۳۱
	درصد	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

حیطه دیگر مربوط به نگرش پاسخ دهندگان نسبت به انتخاب مدیران عالی و میانی بر اساس معیارهای اختصاصی و همگانی است:

- در نظر گرفتن معیارهای اختصاصی یا همگانی در انتخاب مدیران عالی (سه سؤال از مجموعه سؤال‌های پرسشنامه)

- در نظر گرفتن معیارهای اختصاصی یا همگانی در انتخاب مدیران میانی. (دو سؤال از مجموعه سؤال‌های پرسشنامه)

جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که از نظر مدیران هر یک از معیارهای ذکر شده با چه درصدی در امر گزینش حائز اهمیت است. این جدول بیانگر آن است که مدیران بخش دولتی به معیار شایستگی، توانایی و استعداد برای گزینش مدیران به میزان ۹۰٪ و مدیران بخش خصوصی به میزان ۹۲٪ پاسخ زیاد و بسیار زیاد داده‌اند، همچنین این مدیران به ترتیب ۷۵٪ و ۶۷٪ پاسخ زیاد و بسیار زیاد را به معیار تخصص و تجربه و تعهد داده‌اند.

چنانچه در بخش دوم این جدول مشاهده می‌شود، مدیران بخش دولتی با ۷۶٪ پاسخ زیاد و بسیار زیاد معتقد به انتخاب مدیران عالی براساس معیارهای همگانی هستند در حالی که مدیران بخش خصوصی با ۶۷٪ پاسخ زیاد و بسیار زیاد معیارهای اختصاصی را در گزینش مدیران عالی حاکم دانسته‌اند. برای انتخاب مدیران میانی، بخش دولتی و خصوصی

تماماً با معیار شایسته سالاری هم رأی هستند.

البته ذکر این نکته ضروری است که پایین بودن درصد معیار توصیه‌ها و روابط خانوادگی و انتخاب مدیران عالی با معیارهای اختصاصی می‌تواند به معنی آن باشد که مدیران پاسخ دهنده احتمالاً بر این تصور بوده‌اند که بدین ترتیب نگرش آنها نسبت به ضرورت شایسته سالاری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و یا اساساً می‌تواند بدین معنی باشد که خود با معیارهای اختصاصی گزینش شده‌اند و در نتیجه با انتخاب معیار شایستگی، استعداد و توانایی، بر مشروعیت انتخاب و شایستگی خود صحنه گذاشته‌اند.

جدول شماره ۲ - آنالیز واریانس بخش دولتی و خصوصی (گزینش مدیران با معیارهای ذکر شده)

کل	درون گروه‌ها	بین گروه‌ها	شرح	
۱۳۷۸	۱۳۵۰	۲۸	دولتی	df
۱۳۷۸	۱۳۴۴	۲۸	خصوصی	
۲۲۰۳/۵۶۰۶	۱۰۱۰/۲۰۶۰	۱۱۹۳/۳۵۴۵	دولتی	Ss
۲۳۱۲/۰۵۵۴	۱۱۳۷/۵۱۸۴	۱۱۷۴/۵۳۷۰	خصوصی	
	۰/۷۴۸۳	۴۲/۶۱۹۸	دولتی	Ms
	۰/۸۴۶۴	۴۱/۹۴۷۷	خصوصی	
		۵۶/۹۵۵۴	دولتی	F
		۴۹/۵۶۲۱	خصوصی	
		۰	دولتی	Fp
		۰	خصوصی	

در جدول شماره ۲ تفاوت نگرش مدیران بخش دولتی و خصوصی در خصوص بکارگیری معیارهای مختلف در انتخاب مدیران با استفاده از آنالیز واریانس مورد بررسی قرار گرفته است. فرض  $H_0$  در این آزمون آن است که تفاوتی میان نگرش مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی در بکارگیری معیارهای مختلف وجود ندارد و فرض مقابل گویای تفاوت معنی‌دار میان نگرش مدیران در انتخاب معیارهای مختلف می‌باشد. با توجه به نتیجه آزمون



از آنجا که F محاسبه شده هم در گروه مدیران بخش دولتی و هم در گروه مدیران بخش خصوصی از مقدار بحرانی جدول بزرگتر است لذا فرض  $H_0$  رد شده و فرض مقابل ( $H_1$ ) پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر میان نگرش مدیران در بکارگیری معیارهای مختلف در انتخاب مدیران هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. آزمون L.S.D. نشان می‌دهد که ابتکار و خلاقیت در گزینش مدیران برای دو بخش دولتی و خصوصی در اولویت معیارهای گزینشی است و ملاک‌های بعدی آشنایی با مسایل سازمانی، داشتن حس مسوولیت و تعهد و نهایتاً تخصص مدیر است.

جدول شماره ۳ - آنالیز واریانس بخش دولتی و خصوصی (گزینش مدیران عالی و میانی بر اساس معیارهای ناشایسته سالارانه و شایسته سالارانه)

کل	درون گروه‌ها	بین گروه‌ها	شرح	
۲۳۷	۲۳۳	۴	دولتی	df
۲۳۴	۲۳۰	۴	خصوصی	
۳۴۷/۱۴۷۱	۱۸۸/۳۹۷۹	۱۵۸/۷۴۹۲	دولتی	Ss
۳۷۲/۱۹۵۷	۲۴۵/۶۹۷۶	۱۲۶/۴۹۸۱	خصوصی	
	۰/۸۰۸۶	۳۹/۶۸۷۳	دولتی	Ms
	۱/۰۶۸۳	۳۱/۶۲۴۵	خصوصی	
		۴۹/۰۸۳۰	دولتی	F
		۲۹/۶۰۴۰	خصوصی	
		۰	دولتی	Fp
		۰	خصوصی	

در جدول شماره ۳ نیز تفاوت میان گزینش مدیران عالی و میانی بر اساس معیارهای اختصاصی و همگانی در بخش دولتی و خصوصی با استفاده از آنالیز واریانس مورد آزمون قرار گرفته است. با توجه به نتایج جدول چنانچه ملاحظه می‌گردد F محاسبه شده در بخش

دولتی و بخش خصوصی از مقدار بحرانی بزرگتر بوده و این امر گویای آن است که فرض صفر رد شده و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر بین گزینش مدیران عالی و میانی با استفاده از معیارهای اختصاصی و همگانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. با مقایسه انحراف معیارها مشخص می‌شود که بخش دولتی در استفاده از معیارها از انسجام و هماهنگی بیشتری نسبت به بخش خصوصی برخوردار است ولی با مقایسه میانگین‌ها مشاهده می‌شود که بخش خصوصی در استفاده از هر معیار قوی‌تر عمل می‌کند و L.S.D. محاسبه شده در بخش خصوصی مشخص می‌نماید که در گزینش مدیران میانی از معیار شایسته‌سالاری و در گزینش مدیران عالی از معیارهای ناشایسته‌سالارانه بیشتر استفاده می‌شود.

### سؤال دوم تحقیق

آیا انتخاب بر اساس معیارهای اختصاصی باعث کاهش عملکرد سازمان و مدیریت آن می‌شود؟ برای بررسی این سؤال، پنج معیار در نظر گرفته شده و تعدادی سؤال برای هر یک از آنها مطرح گردیده است که پاسخ آنها میزان تأثیر ناشایسته‌سالاری را بر کاهش عملکرد سازمان نشان می‌دهد. در این حیطة تأثیر ناشایسته‌سالاری بر پنج معیار میزان غیبت، کم‌کاری و نارضایتی شغلی کارکنان؛ هدر رفتن منابع جامعه و سازمان؛ کاهش کارایی و اثربخشی سازمان؛ از بین رفتن خلاقیت و استعدادهای کارکنان؛ سنجیده شده و این نکته نیز که مدیرانی که بر اساس معیارهای اختصاصی گزینش شده‌اند تا چه میزان از این معیارها در امور اجرایی سازمان خود استفاده می‌کنند بررسی شده است.

فرضیه‌های این حیطة به قرار زیر است:

فرضیه ۱-۲- مدیرانی که با معیارهای اختصاصی گزینش می‌شوند سبب غیبت، کم‌کاری و نارضایتی شغلی در بین کارکنان می‌گردند. (ده سؤال از مجموعه سؤال‌های پرسشنامه)

فرضیه ۲-۲- انتخاب مدیران با معیارهای اختصاصی باعث به هدر رفتن منابع محدود جامعه و سازمان می‌شوند. (سه سؤال از مجموعه سؤال‌های پرسشنامه)

فرضیه ۳-۲- انتخاب مدیران با معیارهای اختصاصی باعث کاهش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود. (پنج سؤال از مجموعه سؤال‌های پرسشنامه)

فرضیه ۴-۲- گزینش مدیران با معیارهای اختصاصی سبب از بین رفتن خلاقیت‌ها و استعدادها می‌گردد. (سه سؤال از مجموعه سؤال‌های پرسشنامه)

فرضیه ۵-۲- مدیرانی که با معیارهای اختصاصی گزینش می‌شوند در امور اجرایی و عملیاتی خود نیز از این معیارها تبعیت می‌کنند. (دو سؤال از مجموعه سؤال‌های پرسشنامه)

همانطور که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد، بکارگیری معیارهای اختصاصی در گزینش مدیران در دو بخش دولتی و خصوصی به ترتیب با ۹۱٪ و ۸۳٪ پاسخ زیاد و بسیار زیاد باعث از بین رفتن خلاقیت‌ها و استعدادها می‌شود. نتایج کلی این جدول حاکی از آن است که همه مدیرانی که بر اساس معیارهای اختصاصی انتخاب می‌گردند عملکرد سازمان را کاهش می‌دهند و عدم توجه به تخصص و تعهد در گزینش مدیران، به مرور سبب رکود سازمان‌ها می‌شود. هر چهار تأثیر مطرح شده در جدول با اختلاف بسیار کم، بازتاب منفی ناشایسته سالاری در سازمان‌ها را تأیید می‌کنند. علاوه بر تأثیرات منفی گزینش بر اساس ناشایسته سالاری در ادارات و سازمان‌ها، نقش و تأثیر این نحوه گزینش، بر امور اجرایی و عملیاتی خود مدیران، با ۶۶٪ و ۶۹٪ به ترتیب در بخش دولتی و خصوصی پاسخ‌های زیاد و بسیار زیاد را به خود اختصاص داده است. به عبارتی، مدیران پاسخ دهنده در هر دو بخش، نزدیک به ۷۰٪ پاسخ زیاد و بسیار زیاد را به تأثیر منفی نقش معیارهای اختصاصی در عملکرد اجرایی خود داده‌اند.

نکته جالب توجه، هماهنگی نتایج حاصل از این جدول با مدل سیستمی فراگرد شایسته سالاری و ناشایسته سالاری (شکل شماره ۱) است که هر دو به خوبی به تبعات منفی گزینش بر اساس معیارهای اختصاصی اشاره می‌کند و تأثیر نهایی آن را رکود و مرگ سازمان می‌داند. تفاوت نگرش مدیران بخش دولتی و خصوصی در بکارگیری معیارهای اختصاصی در گزینش مدیران و تأثیرات آن با استفاده از آنالیز واریانس نیز مورد بررسی قرار گرفته است. طبق نتایج بدست آمده در بخش دولتی همه متغیرها دارای تأثیرات یکسانی نیستند و از بین ملاک‌های مطرح شده، معیار ضعف تجربه مدیر باعث ایجاد نارضایتی شغلی بین کارکنان می‌شود. در بخش خصوصی نیز همه متغیرها دارای تأثیر یکسانی نبودند و عدم تخصص،

جدول شماره ۴ - رتبه نگرش مدیران دولتی و خصوصی از نتایج حاصل از بکارگیری

معیارهای اختصاصی در گزینش مدیران

تأثیر در امور اجرایی و عملیاتی خود مدیران	از بین رفتن خلاقیت و استعدادها	کاهش کارآیی و اثربخشی در سازمان	هدر رفتن منابع جامعه و سازمان	غیبت، کم کاری و نارضایتی شغلی	شرح		
					دولتی	فراوانی	
۹	۸	۲۱	۶	۲۸	فراوانی	دولتی	بسیار کم
۱۰	۸	۱۰	۶	۷	درصد		
۵	۱۳	۲۴	۸	۳۵	فراوانی	خصوصی	
۶	۱۴	۱۲	۱۰	۹	درصد		
۴	۱	۲۶	۲	۲۷	فراوانی	دولتی	کم
۵	۱	۱۲	۲	۶	درصد		
۹	۰	۱۲	۱	۲۹	فراوانی	خصوصی	
۱۱	۰	۶	۱	۷	درصد		
۱۶	۰	۳۳	۹	۶۲	فراوانی	دولتی	تاحدودی
۱۹	۰	۱۵	۱۰	۱۵	درصد		
۱۱	۳	۲۵	۸	۴۰	فراوانی	خصوصی	
۱۴	۳	۱۲	۱۰	۱۰	درصد		
۳۶	۲۵	۶۶	۲۵	۱۵۰	فراوانی	دولتی	زیاد
۴۳	۲۸	۳۱	۲۷	۳۵	درصد		
۳۷	۱۸	۸۷	۲۲	۱۲۸	فراوانی	خصوصی	
۴۶	۱۹	۴۲	۲۷	۳۲	درصد		
۱۹	۵۷	۶۹	۵۲	۱۵۹	فراوانی	دولتی	بسیار زیاد
۲۳	۶۳	۳۲	۵۵	۳۷	درصد		
۱۹	۶۱	۵۹	۴۳	۱۷۲	فراوانی	خصوصی	
۲۳	۶۴	۸	۵۲	۴۲	درصد		



برای انتخاب مدیران میانی، معیارهای همگانی درصد بیشتری را نسبت به معیارهای اختصاصی به خود اختصاص داده است، البته نکته قابل تأمل، درصد بالای عدم پاسخگویی مدیران به این سؤال است (۴۲٪ در بخش دولتی و ۳۸٪ در بخش خصوصی) به عبارتی زمانی که حدود نیمی از افراد پاسخ دهنده به این سؤال جوابی نداده‌اند نمی‌توان با قاطعیت به نتیجه مذکور رسید.

بکارگیری معیارهای اختصاصی در گزینش مدیران موجب افزایش غیبت، کم‌کاری و نارضایتی شغلی کارکنان می‌شود. این امر نتیجه انتخاب سایر مدیران بر اساس معیارهای اختصاصی از سوی مدیرانی است که خود با معیارهای اختصاصی انتخاب شده‌اند و تأثیری که این شیوه بر روحیه سایر کارکنان خواهد گذاشت، چرا که وجود تبعیض و روابط ناسالم در یک سیستم اداری، افراد را بی‌مسئولیت و غیر متعهد پرورش می‌دهد.

از آنجایی که شایستگی و توانایی مدیر نقش اساسی در به هدر رفتن منابع سازمان و جامعه دارد، مدیرانی که با معیارهای اختصاصی انتخاب می‌گردند کمتر دارای ویژگی‌های مورد نظر خواهند بود و نتیجه این تحقیق نیز تأیید کننده مطلب فوق است. البته نکته حائز اهمیت در این سؤال عدم پاسخگویی حدود نیمی از افراد پاسخ دهنده است (۳۷٪ در بخش دولتی و ۴۵٪ در بخش خصوصی). شاید بتوان گفت مدیران پاسخ دهنده، خود با معیارهای اختصاصی گزینش شده بوده و دادن پاسخ صادقانه به این سؤال، عملکردشان را تحت الشعاع قرار می‌داده است.

نتایج این تحقیق نیز نشان می‌دهد ۵۴٪ از مدیران بخش دولتی و ۵۹٪ از مدیران بخش خصوصی معتقدند انتخاب مدیران بر اساس معیارهای اختصاصی منجر به کاهش کارایی و اثربخشی سازمان به میزان زیاد و بسیار زیادی می‌گردد.

توجه به استعداد و خلاقیت افراد در یک سازمان زمانی خواهد بود که درک اهمیت آن از سوی مسوول بالاتر وجود داشته باشد. مدیرانی که در انتخاب آنان معیار تخصص، تعهد و تجربه در نظر گرفته نمی‌شود و مبنای گزینش آنان توصیه‌ها، روابط خانوادگی، موقعیت‌های مختلف اجتماعی و طبقاتی و ... است، توجهی به رشد و جهشی که ممکن است از یک ذهن خلاق برای سازمان وجود داشته باشد ندارند. جداول بیانگر آن است که مدیران هر دو بخش

۱۰. تاریخچه سیاست و اقتصاد ایران و کشورهای همسایه و منطقه خاور میانه - ۱۱  
۱۱. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱

۸. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱

۱۲. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱  
۱۳. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱  
۱۴. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱  
۱۵. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱

۱۶. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱

۱۷. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱  
۱۸. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱

۱۹. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱  
۲۰. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱

۲۱. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱

۲۲. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱  
۲۳. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱

۲۴. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱  
۲۵. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱

۲۶. نقش ایران در توسعه منطقه خاور میانه و جهان - ۱۱

## منابع و مراجع

۱. ...

۲. ...  
۳. ...  
۴. ...  
۵. ...

۱۳۷۵.

۱۳- کیندل برگر، چارلز، پ. (۱۳۵۶): توسعه اقتصادی؛ ترجمه دکتر رضا صدوقی، لاهیجان: مدرسه عالی مدیریت گیلان.

۱۴- گلابی، سیاوش (۱۳۶۹): سازمان مدیریت و توسعه منابع انسانی: جامعه‌شناسی توسعه ایران؛ انتشارات فردوسی.

۱۵- مبتکر سرابی، اسفندیار (۱۳۷۵): «معیارهای گزینش مدیران از نهج البلاغه»، اطلاعات؛ شماره‌های ۲۰۷۵۷، ۲۰۷۵۸، ۲۰۷۵۸، ۲۰۷۵۹، ۲۰۷۶۲ و ۲۰۷۶۴، صص ۸-۶.

۱۶- مجموعه قوانین و مصوبات دوره دهم قانونگذاری مجلس شورای ملی سابق، قوانین جزایی، ۱۳۴۸، ص ۱۱۲۲.

۱۷- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۶): مدیریت و فرماندهی در اسلام؛ انتشارات هدف.

۱۸- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۴): مدیریت منابع انسانی و روابط کار: نگرش سیستمی - اقتضایی؛ انتشارات شروین، چاپ چهاردهم.

۱۹- هرسی پال و کنث بلانچارد (۱۳۶۸): مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی؛ ترجمه دکتر علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر.

20- Martindale, Mike & Schoaboth Gene (1998); "Nepotism in Suburbs", *The Detroit News*; Sunday, Oct. 11.

22- Nicholas L. Caraganis (1998); "Nepotism in State Hiring & Promotional Practices", *Personnel Bulletin* 8.7 ; State of Maine Bureau of Human Resources, 5 M. R. S. A & 558.

22- Riggs, Fred, W.(1964); *Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society*; Boston: Houghton Mifflin.