

eISSN: 2981-1554

Original Article (Mixed)

Presenting a Model for the Career and Organizational Advancement of Middle Managers with a Meritocracy Strategy Approach

Ali Raeis Poor¹ , Pejman Azizi²

1- Department of Public Administration, Ramh C, Islamic Azad University, Ramhormoz, Iran.

2- Faculty of Humanities, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

Receive:

18 April 2026

Revise:

07 June 2026

Accept:

01 July 2026

Keywords:

Career and organizational promotion, meritocracy, talent management, competence, middle managers

Abstract

The aim of this study is to present a career and organizational promotion model for middle managers with a meritocracy strategies approach. The research method is applicable in terms of purpose, and of descriptive-exploratory research type. The statistical population of the study includes 12 experts and specialists of Bushehr Petrochemical Company, and the sampling method is purposive. Based on the summary of previous studies and the data obtained from the implementation of the Delphi technique among Bushehr Petrochemical experts, four criteria of meritocracy strategy were identified for career and organizational promotion, meritocracy thinking, organization qualification, and talent management; and by a hierarchical approach, a hierarchy tree was first formed through this method, and then the criteria were ranked by Expert Choice software. The results of this study showed that meritocracy in managers and employees in Bushehr Petrochemical is as follows: meritocracy strategy for career and organizational promotion has a value of 0.362, meritocracy thinking for career and organizational promotion has a value of 0.384, organization qualification has a value of 0.152, and finally talent management has a value of 0.102, and the compatibility rate of 0.004 is also in the acceptable range. These results can transform managers' decisions and cause changes in their attitudes.

Please cite this article as (APA): Raeis Poor, A and Azizi, P. (2026). Presenting a Model for the Career and Organizational Advancement of Middle Managers with a Meritocracy Strategy Approach. *New Approaches in Management and Marketing*, 5(2), 136-162.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.582375.1294>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Ali Raeis Poor

Email: ali106@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Today, given the extremely intense and complex competition, unstable environment, lightning-fast technological advances, the increasing development of information and communications, and... almost no organization can survive without knowledge-based components, which are specialized and experienced managers and employees. The era of information technology and the digital revolution has also doubled the need to pay attention to the value of these precious elements in the life cycle of companies and organizations, and perhaps it can be safely claimed that the progress and excellence of any organization is due to the unique abilities and competencies of its human resources. An organization is a social environment whose cultures and values provide space for the creativity and ingenuity of its employees. Without creating this creative environment, the hope for the growth and flourishing of elites and the emergence of their talents will be an illusion (Rastgar, 2024).

On the other hand, the competence of managers in an organization causes the emergence of organizational competence. Therefore, the competence relationship between the individual and the organization is a two-way relationship, which, due to the major benefit from the organization, must naturally grow from the whole to the part, that is, from the organization to the individual. In simpler terms, organizations need to create a suitable space for the activities of competent individuals and the emergence of their competencies (Hajili, 2022). One of the main solutions to get rid of the inefficiency of Iranian organizations is to value competent managers and make appropriate use of their competencies by appointing them to appropriate jobs. However, to establish this system, there is a need to make fundamental changes in the values and culture of organizations, but the role of the government in promoting this thinking correctly and in a principled manner is undeniable (Vahidi Rad et al. 2026). To develop and promote this thinking, it is also necessary to be well acquainted with its obstacles and try to overcome them. On the other hand, the need to establish this system in organizations must become a widespread belief and senior organizational managers must accept it as the only model for saving their troubled organizations. In addition, familiarity with the requirements for implementing this system provides them with more operational solutions and helps them in the correct and comprehensive implementation of this thinking in organizations (Daniyali Deh Hoz et al. 2018).

In meritocracy, the latent talents of individuals are usually identified and then cultivated through the creation of a talent base and made available to the organization's goals. Meritocracy begins with the production of competence in employees and managers, then evolves in the context of opportunity creation. In meritocracy, criteria such as commitment, expertise, skill, ability, experience, and compassion are the criteria for selecting and promoting individuals in the organization. The degree of excellence, popularity, attachment, and the use of components in planning, decision-making, and their implementation are in line with the achievement of the organization's goals (Wade & Obwegeser, 2019). When a company helps employees in career promotion, employees are less willing to leave the company. Career promotion can increase employee morale, also increase productivity, and on the other hand help the company become more efficient (Rastiani, 2024). Considering the above, it can be said that the main purpose of conducting the research is to answer the main question: what is the career and organizational promotion pattern of middle managers with the approach of meritocracy strategies?

Theoretical Framework

Meritocracy

Meritocracy is a social system in which the highest power and social status are entrusted to those with the most ability. Meritocracy is a social system in which progress in society is based on individual abilities and competencies, not derived from family wealth or social background (Nasiri & Jafari, 2026).

Vahidi Rad et al. (2026) studied the design and presentation of a sustainable human resource management model with a meritocracy promotion approach in seven education districts of Mashhad. The findings in the sustainable human resource management model with a meritocracy promotion approach include 5 dimensions and 24 components, which include merit-based recruitment, sustainable human resource competency development-based improvement, human resource retention with a merit-based approach, sustainable and merit-based human resource performance evaluation, and a performance-based payment system. In the quantitative section, the results showed that the aforementioned model has the necessary validity. According to the results of the research, managers of the seven education districts of Mashhad can promote meritocracy in the organization by developing and strengthening sustainable human resource management.

Nasiri & Jafari (2026) studied the identification of the underlying factors and challenges in irresponsible appointments and away from meritocracy in education. The results of data analysis led to the identification of 47 basic themes and 7 organizing themes in the context of the underlying factors in irresponsible appointments and away from meritocracy in education, which were classified into 4 comprehensive themes: management in the shadow of politics; organizational affiliation bottlenecks; conflict between economy and educational strategy; and fundamental structural faults. Also, 105 basic themes and 9 organizing themes were identified in the context of the challenges in irresponsible appointments and away from meritocracy in education, which were classified into 4 comprehensive themes: managerial and organizational crises in the education system; social and cultural crisis in education; inequality crisis in education; and qualitative crisis in education were classified. Considering the identification of the underlying factors and challenges in irresponsible and meritocratic appointments in education in this research, implementing the solutions presented in it can facilitate and bring about the realization of the appointment of competent people in education.

Research Methodology

Regarding its purpose, the research method is applicable based on its objective, and a descriptive-exploratory research type. The statistical population of the research includes 12 experts and specialists of Bushehr Petrochemical Company, and the sampling method is purposive.

Research findings

Based on the summary of previous studies and the data obtained from the implementation of the Delphi technique among experts in Bushehr Petrochemical, four criteria of meritocracy strategy for career and organizational promotion, meritocracy thinking, organization competency, and talent management were identified. Through a hierarchical approach, a hierarchy tree was first formed by this method, and then the criteria were ranked by Expert Choice software. The results of this study showed that meritocracy in managers and employees in Bushehr Petrochemical is as follows: meritocracy strategy for career and organizational promotion has a value of 0.362, meritocracy thinking for career and organizational promotion has a value of 0.384, organization competency has a value of 0.152,

and finally talent management has a value of 0.102. The compatibility rate of 0.004 is also within the acceptable range. These results can transform managers' decisions and cause changes in their attitudes.

Conclusion

The present study aimed to present a career and organizational promotion model for middle managers with a meritocracy strategies approach. The results of this study are consistent with the results of Baffour Gyau et al. (2024), Wang et al. (2023), Eskandarany (2024), Alotaibi (2024), Byambaa et al. (2025), Svoboda (2024), Lin et al. (2024), McKinsey (2020), Abdulsalam & Tajudeen (2024), Deloitte (2024), and Khan et al. (2024). The results of Baffour Gyau et al, (2024) study on the dynamic relationship between AI technology innovation in banking and finance and financial performance of banks in 20 countries show that AI technology innovation in banking and finance positively affects the return on assets of banks and highlights its role in increasing financial performance. The interaction term between AI innovation and economic growth emphasizes their joint positive effect on financial performance. Mediation analysis highlights the role of information and communication technology development in transforming AI innovation into improved financial results.

According to the results of the study, the following suggestions were made:

Training comprehensive AI literacy to bank employees: the findings showed that the bank should shift its focus from training skills in simple tools to training comprehensive AI literacy and enable its workforce to transform from passive users to active participants in the AI ecosystem.

ارائه الگوی ارتقاء شغلی و سازمانی مدیران میانی با رویکرد استراتژیهای شایسته سالاری

علی رئیس پور¹ , پژمان عزیزی²

1- گروه مدیریت دولتی، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران.

2- دانشکده علوم انسانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی ارتقاء شغلی و سازمانی مدیران میانی با رویکرد استراتژیهای شایسته سالاری می باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، هدف کاربردی و از نوع تحقیقات توصیفی - اکتشافی می باشد. جامعه آماری پژوهش شامل 12 نفر از خبرگان و کارشناسان شرکت پتروشیمی بوشهر می باشد و روش نمونه گیری هدفمند می باشد. بر اساس جمع بندی مطالعات پیشین و برپایه داده های بدست آمده از پیاده سازی تکنیک دلفی در میان خبرگان پتروشیمی بوشهر چهار معیار استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی، تفکر شایسته سالاری، شایسته سازی سازمان و مدیریت استعداد شناسایی شد و با بهره گیری از رویکرد سلسله مراتبی، ابتدا با استفاده از این روش درخت سلسله مراتب تشکیل گردید و سپس معیارها با استفاده از نرم افزار اکسپرت چویس رتبه بندی شدند. نتایج این پژوهش نشان داد شایسته سالاری در مدیران و کارکنان در پتروشیمی بوشهر به ترتیب ذیل می باشد: استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی دارای ارزش 0,362، تفکر شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی دارای ارزش 0,384، شایسته سازی سازمان دارای ارزش 0,152 و نهایتاً مدیریت استعداد دارای ارزش 0,102 می باشد، نرخ سازگاری 0,004 نیز در بازه مقبول قرار دارد. این نتایج می تواند تصمیم گیری های مدیران را متحول نموده و سبب تغییرات در نگرش آنها گردد.

تاریخ دریافت: 29 فروردین 1404

تاریخ بازنگری: 17 خرداد 1405

تاریخ پذیرش: 10 تیر 1405

کلید واژه ها:

ارتقاء شغلی و سازمانی،

شایسته سالاری،

مدیریت استعداد،

شایستگی،

مدیران میانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رئیس پور، علی و عزیزی، پژمان. (1405). ارائه الگوی ارتقاء شغلی و سازمانی مدیران میانی با رویکرد استراتژیهای شایسته سالاری. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، 5 (2)، 136-162.

 <https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.582375.1294>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.
This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: علی رئیس پور

ایمیل: ali106@iau.ac.ir

مقدمه

امروزه با توجه به رقابت بسیار شدید و پیچیده، محیط ناپایدار، پیشرفت‌های برق آسای فن آوری، توسعه روزافزون اطلاعات و ارتباطات و... تقریباً ادامه حیات برای هیچ سازمانی بدون مؤلفه‌های دانش محور که همان مدیران و کارکنان متخصص و کارآزموده است، وجود ندارد. عصر فن آوری اطلاعات و انقلاب دیجیتال نیز لزوم توجه به ارزش این عناصر گرانبها در چرخه عمر شرکت‌ها و سازمانها را دو چندان نموده و شاید به جرات بتوان ادعا کرد پیشرفت و تعالی هر سازمانی مرهون توانائی و شایستگی‌های منحصر به فرد نیروی انسانی آن است. سازمان محیطی اجتماعی است که فرهنگها و ارزشهای حاکم بر آن، فضا را برای بروز خلاقیت‌ها و نبوغ کارکنان خود فراهم می‌کند، بدون ایجاد این محیط خلاقیت آفرین، امید به رشد و شکوفایی نخبگان و ظهور استعدادهای آنها خیالی واهی خواهد بود (Rastgar, 2024).

از طرفی شایستگی مدیران در یک سازمان باعث بروز شایستگی سازمانی می‌شود. لذا ارتباط شایستگی بین فرد و سازمان یک ارتباط دوسویه است، که به دلیل انتفاع عمده از سوی سازمان، طبعاً باید از کل به جزء یعنی از سازمان به فرد رشد یابد. به بیان ساده‌تر لازم است سازمانها فضای مناسب برای فعالیت افراد شایسته و ظهور شایستگی‌های آنها ایجاد نماید (Hajili, 2022). یکی از اصلی‌ترین راه حل‌های رهایی از ناکارآمدی سازمان‌های ایرانی، بها دادن به مدیران شایسته و استفاده مناسب از شایستگی‌های آنان از طریق انتصاب ایشان در شغل‌های مناسب می‌باشد. اما برای برقراری این نظام، نیاز به ایجاد تغییرات اساسی در ارزش‌ها و فرهنگ سازمانها وجود دارد، لیکن نقش دولت در ترویج صحیح و اصولی این تفکر غیرقابل انکار است (Vahidi Rad et al, 2026). برای توسعه و ترویج این تفکر نیز لازم است که به خوبی با موانع آن آشنا بوده و سعی در غلبه بر آنان نمود. از طرف دیگر باید نیاز به برقراری این نظام در سازمانها به یک باور همه گیر تبدیل شده و مدیران ارشد سازمانی آن را به عنوان یگانه الگوی نجات سازمانهای مطبوع خود پذیرند. ضمن آنکه آشنایی با الزامات پیاده سازی این نظام، راهکارهای عملیاتی تری پیش روی آنان قرار داده و ایشان را در اجرای صحیح و جامع این تفکر در سازمانها یاری می‌نماید (Daniyali Deh Hoz et al, 2018).

در سالهای اخیر اغلب سازمانهای کوچک و بزرگ ایرانی با مقوله جدیدی بنام جهانی شدن دست به گریبانند. موضوعی که بودن یا نبودن آنها را دیر یا زود به چالش خواهد کشید. مشکل عمده این شرکتها کمبود مواد اولیه، انرژی و یا حتی تکنولوژی نیست بلکه مواردی است که مستقیم یا غیر مستقیم به مدیریت منابع انسانی برمی گردد. ناکارائی نیروی انسانی، پائین بودن بهره وری، بی انگیزگی کارکنان، نرخ بالای جابجائی‌های شغلی و نهایتاً فقدان نظام‌های شایسته سالاری از جمله مهمترین پارامترهایی هستند که در غیر رقابتی کردن محصولات و خدمات داخلی نقش عمده‌ای ایفاء نموده و واهمه رویارویی با رقبای خارجی را در دل صاحبان این صنایع ایجاد می‌نمایند (Heydar & Khan, 2024). از این رو جا دارد با شناسایی صحیح و اصولی راه‌های بهبود تخصص و شایستگی مدیران، گامی هرچند کوچک در برابر موج عظیم جهانی شدن برداشته باشیم.

در شایسته سالاری معمولاً استعدادهای نهفته افراد شناسایی و پس از آن از طریق بستر سازی استعدادها پرورش یافته و در اختیار اهداف سازمان قرار می‌گیرد. شایسته سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود، سپس در بستر فرصت سازی تکامل می‌یابد. در شایسته سالاری معیارهایی نظیر تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی

ملاک انتخاب و ارتقاء افراد در سازمان می‌باشد. میزان برتری، محبوبیت، دلبستگی و بکارگیری مؤلفه‌ها در برنامه ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای آنها در راستای تحقق اهداف سازمان است (Wade & Obwegeser, 2019).

آنچه مسلم است مقاومت‌های بسیار زیادی در سازمان‌ها محیط‌های اجتماعی بر علیه این تفکر وجود دارد مقاومت‌هایی که در هم شکستن آن‌ها با توجه به منشاء شان، کارچندان ساده‌ای نیست ولی جوامع و محیط‌های اجتماعی مانند سازمان‌ها و شرکت‌ها ناگزیر به تحمل این دوران گذار بوده و هرچقدر سریعتر این تحول بنیادین مدیریتی را درون خود نهادینه کنند، سریع‌تر از خطر نابودی همیشگی در دنیای پر رقابت امروز فاصله گرفته‌اند. علاوه بر این، آماده سازی بسترهای دموکراتیک برای پیاده سازی نظام شایسته سالاری در فرهنگ عمومی جوامع امری الزامی می‌نماید (Feyzi et al, 2021).

معمولاً در هنگام اجرای هر سیستم جدیدی در سازمان، مقاومت‌های مختلف داخلی و خارجی در برابر آن بروز می‌کند. این مقاومت‌ها به دلایل گوناگونی چون منافع شخصی، ترس از تغییر، ابهام وضعیت آینده و موارد این چنینی بروز کرده و پیاده سازی صحیح آن را با مشکل مواجه می‌نماید. بهتر است قبل از اجرای هر سیستم جدیدی در سازمان، با شناسایی این موانع به چاره اندیشی لازم قبل از وقوع این مشکلات پرداخته و راهکارهای مناسب برای رفع آنها را مهیا سازیم. بی شک برای برقراری نظام شایستگی موانع مختلفی در سر راه وجود دارد، ولی با توجه به استعداد و قابلیت‌ها و خلاقیت‌های موجود چنانچه این عزم ملی به وجود آید که مدیران در هر رده و جایگاه سازمانی، خود را ملزم به اجرای نظام شایستگی بدانند، آنگاه می‌توان امیدوار بود که شرایط دستیابی به نظام مزبور سهل الوصول تر خواهد بود. از طرفی عدم تشویق کارکنان به شغل خود، می‌تواند باعث کمبود کارمندان برای پر کردن موقعیت‌های شغلی باز، تعهد پایین کارمندان و استفاده نامناسب از پول اختصاص یافته به برنامه آموزشی منجر شود (Banoo et al, 2021). هنگامی که یک شرکت به کارکنان در ارتقای شغلی کمک می‌کند، کارکنان کمتر مایل به ترک شرکت می‌شوند. ارتقای شغلی می‌تواند روحیه کارمند را افزایش دهد، همچنین باعث افزایش بهره‌وری شود و از طرفی به کارآمدتر شدن شرکت کمک کند (Rastiani, 2024).

پتروشیمی بوشهر یکی از قطب‌های پتروشیمی استان بوشهر که می‌تواند نقش ارزشمند ای در تأمین نیازهای استان به محصولات پتروشیمی داشته باشد. سهولت دسترسی به خوراک، سوخت و مواد اولیه، استفاده از امکانات جاده‌ای، شبکه راه آهن و حمل و نقل دریایی، وجود فرودگاه، دسترسی به آب مورد نیاز و همچنین کمک به توسعه و عمران استان به عنوان یکی از دو قطب مهم صنعت پتروشیمی در کشور و مهمتر از همه ایجاد ارزش افزوده و جلوگیری از سوختن گازهای همراه نفت، از جمله ویژگی‌هایی است که انتخاب این مکان را توجیه می‌نماید. محصولات اصلی صنعت پتروشیمی با عنوان اتیلن، پروپیلن، بوتادین، بنزن، تولوئن و زایلین‌ها در این مجتمع تولید شده و عمدتاً به محصولات میانی و فرآورده‌های نهائی همچون پلی اتیلن سبک، پلی اتیلن سنگین، لاستیک مصنوعی، پلی وینیل کلراید، پارازیلین و MTBE تبدیل می‌گردند. پتروشیمی بوشهر به عنوان یک سازمان با فرایندهای تخصصی و تا حدی وابسته به نیروی انسانی متخصص و متبحر دارای چالش‌هایی می‌باشد که هر کدام می‌توانند مسیر فرایندهای سازمانی را با تغییر روبرو نماید، یکی از این چالش‌ها مدیریت صحیح داشته‌های منابع انسانی سازمان و توانمندی در بهره‌گیری حداکثری از منابع انسانی سازمان است، ارتقا توانمندی‌های نیروی انسانی، در کنار تربیت مدیران با دانش به شرایط و تصمیم‌گیرندگان مسلط می‌تواند تا حدودی کارگشا باشد، اما باید بتوان با درگیر سازی بیشتر نیروی انسانی و تمرکز بر توانمند سازی نیروی انسانی در قالب تخصص زمینه‌های ارتقاء بیشتر نیروی انسانی را فراهم نماید، با توجه به موارد ذکر شده می‌توان گفت

هدف اصلی از انجام پژوهش پاسخ به این سؤال اصلی است که الگوی ارتقاء شغلی و سازمانی مدیران میانی با رویکرد استراتژیهای شایسته سالاری چگونه است؟

ادبیات نظری

شایسته سالاری

شایستگی شامل انگیزش، خودآگاهی، علاقه و تمایل به نشان دادن عملکرد مؤثر می‌باشد. مجموعه رفتارهای عملکرد فردی قابل مشاهده، قابل اندازه‌گیری و حیاتی برای عملکرد موفقیت‌آمیز سازمانی و فردی می‌باشد. مشخصه‌های ویژه فرد که منتج به عملکرد مؤثر و فوق‌العاده در یک شغل می‌شود. بحث‌های زیادی در مورد این ابعاد وجود دارد که آیا شایستگی‌ها منحصر به یک شغل خاص می‌شود یا این که ماهیتی عام دارند (Modarresi & Seyed Naghavi, 2021). شایستگی بیانگر این است که افراد چگونه باید وظیفه خود را انجام دهند یا در شرایط خاص چگونه واکنش نشان داده یا رفتار کنند. از تعاریف مربوط به شایستگی، چنین برمی‌آید که شایستگی، تمام چیزهایی را در برمی‌گیرد که به گونه‌ای مستقیم یا غیر مستقیم بر روی عملکرد شغلی تأثیر داشته باشد (Guthrie & Meriwether, 2018). شایستگی تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که برای انجام یک شغل آمادگیهای کامل را از هر جهت داشته باشد. در حقیقت شایستگی نوعی نگرش سیستمی به کارکنان دارد که همه آن صفات، ویژگیها مهارت‌ها و نگرشها در ارتباط با اثر بخشی در انجام وظایف و مسئولیتها را شامل می‌شود الزامهای برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها در وهله اول شبیه سازی از هدفها و استراتژیهای کسب و کار است هر شرکتی با هدفی موجودیت می‌یابد تا بتواند سودآوری لازم را داشته باشد (Mobini, 2022). شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کند که نشان دهنده فرد یا عملکرد برتر وی در شغل محوله است و فردی شایستگی حرفه‌ای دارد که از دانش، مهارت و توانایی لازم برای انجام شغل برخوردار باشد و بتواند مسائل و وظایف شغل را به طور مستقل و انعطاف پذیر انجام دهد و توان و تمایل به برنامه ریزی برای آینده حوزه کاری خود در داخل ساختار سازمانی را داشته باشد (Rangriz et al, 2019). مدیریت و توسعه‌ی شایستگی‌ها، ابزارهای حیاتی برای افزایش رقابت در سازمان‌ها هستند. هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارت است از: تعیین شایستگی‌های موردنیاز افراد برتر در پست‌های کلیدی در سرتاسر سازمان، تلاش برای حذف شکاف‌های شایستگی از طریق گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از این عملکرد تشخیص و پاداش داده می‌شود. داشتن افراد مناسب در جایگاه مناسب، روشی برای تضمین آن است که ما فرصت‌های خود را بشناسیم تا افرادمان بهترین عملکرد را داشته باشند، زیرا مدیریت پویا و توسعه شایستگی که توسعه افراد است، یک پیش‌نیاز برای موفقیت است (Hajili, 2022). شایسته سالاری یک نظام اجتماعی است که در آن بالاترین قدرت و مرتبه اجتماعی به افرادی با بیشترین توانایی سپرده می‌شود. شایسته سالاری یک نظام اجتماعی است که پیشرفت در جامعه بر اساس تواناییها و شایستگیهای فردیست نه برگرفته از خانواده ثروت یا زمینه اجتماعی (Nasiri & Jafari, 2026).

پیشینه پژوهش

(Vahidi Rad et al, 2026) به بررسی طراحی و ارائه مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری در نواحی هفت گانه آموزش و پرورش مشهد پرداختند. یافته‌ها در مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری شامل 5 بعد و 24 مؤلفه است که شامل جذب مبتنی بر شایستگی، بهسازی مبتنی بر توسعه شایستگی منابع

انسانی پایدار، نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور و نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌باشد. در بخش کمی نتایج نشان داد که الگوی مذکور از اعتبار لازم برخوردار است. بنابر نتایج پژوهش، مدیران نواحی هفت گانه آموزش و پرورش مشهد می‌توانند از طریق توسعه و تقویت مدیریت منابع انسانی پایدار موجبات ارتقای شایسته‌سالاری در سازمان را فراهم نمایند.

(Nasiri & Jafari, 2026) به بررسی شناسایی عوامل زمینه‌ساز و چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش پرداختند. نتیجه تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی 47 مضمون پایه و 7 مضمون سازمان‌دهنده در زمینه عوامل زمینه‌ساز انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش گردید که در قالب 4 مضمون فراگیر مدیریت در سایه سیاست؛ تنگنایهای تعلق سازمانی؛ تعارض اقتصاد و راهبرد آموزشی؛ و گسل‌های بنیادین ساختاری طبقه‌بندی شد و همچنین 105 مضمون پایه، 9 مضمون سازمان‌دهنده در زمینه چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دوراز شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش شناسایی شد که در قالب 4 مضمون فراگیر بحران‌های مدیریتی و سازمانی در نظام آموزش و پرورش؛ بحران اجتماعی و فرهنگی در آموزش و پرورش؛ بحران نابرابری در آموزش و پرورش؛ و بحران کیفی در آموزش و پرورش طبقه‌بندی گردید. با توجه به شناسایی عوامل زمینه‌ساز و چالش‌های موجود در انتصاب‌های غیرمسئولانه و به‌دور از شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش در این پژوهش، اجرای راهکارهای ارائه شده در آن می‌تواند تحقق انتصاب افراد شایسته در آموزش و پرورش را تسهیل کرده و به همراه داشته باشد.

(Sadighi et al, 2026) به بررسی طراحی مدل جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد افراد با رویکرد شایسته‌سالاری در سازمان تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان آذربایجان شرقی پرداختند. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که جانشین‌پروری مبتنی بر استعداد دربرگیرنده هشت مقوله اصلی است: تعهد اخلاقی و حرفه‌ای، ساختار و فرآیندهای سازمانی، شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های رهبری، فرهنگ سازمانی و مدیریت استعداد. یافته‌های کمی نیز بیانگر آن بود که «تعهد اخلاقی» و «شایستگی فردی» بیشترین اهمیت را داشته و «مدیریت استعداد» کمترین اهمیت را داراست. افزون بر این، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری برازش مناسب مدل پیشنهادی را تأیید کرد. در نهایت، مدل طراحی شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی علمی و بومی، زمینه‌ساز ارتقای نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های بخش عمومی باشد و با تقویت شایسته‌سالاری و توسعه استعدادها، به بهبود کارآمدی و پایداری سازمانی منجر شود.

(Khodaparast et al, 2024) به بررسی واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه یافته جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های آموزش محور با رویکرد فراترکیب پرداختند. نتایج نشان داد که 7 کد 53 مفهوم و 24 مقوله تعیین و شناسایی شد که کدها شامل (شایستگی‌ها و توانایی‌های کلیدی، تعیین خط مشی جانشین‌پروری، بسترسازی ارزشی، حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه جانشین‌پروری، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها) می‌باشد.

(Rastiani, 2024) به بررسی تأثیر ارتقا شغلی بر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی در شهرداری‌ها، با تأکید بر استفاده از رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی پرداخت. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که ارتقا شغلی می‌تواند به طور مستقیم بر

رضایت شغلی کارکنان تأثیر بگذارد و با ایجاد شفافیت و عدالت در فرآیندهای ارتقا، اعتماد کارکنان را به سیستم مدیریتی تقویت کند. همچنین، استفاده از رویکردهای نوین مانند رهبری تحول گرا و مدیریت تغییر می تواند تأثیرات مثبت زیادی در بهبود انگیزش و عملکرد سازمانی داشته باشد. به کارگیری فناوری های نوین و سیستم های ارزیابی عملکرد نیز می تواند شفافیت و دقت این فرآیندها را افزایش داده و موجب بهبود عملکرد کلی سازمان شود. با این حال، چالش هایی مانند مقاومت در برابر تغییرات و نیاز به آمادگی سازمانی برای پذیرش مدل های نوین مطرح است..

(Lashkari & Siah Mansouri, 2023) به بررسی رابطه شایسته سالاری مدیران با انگیزش شغلی و رضایت شغلی معلمان انجام شده است. جامعه آماری شامل معلمان مدارس ابتدایی شهرستان ورامین در سه ماه دوم سال 1399 با حجم آماری 750 نفر بود نتایج به دست آمده نشان داد که بین شایسته سالاری مدیران با انگیزش شغلی و رضایت شغلی معلمان رابطه وجود دارد.

(Teimouri et al, 2022) به بررسی الگوی مدیریت منابع انسانی شایسته محور با رویکرد جانشین پروری در صنعت بانکداری پرداختند. یافته های حاصل از کدگذاری تحلیل تماتیک نشان داد نظام مدیریت منابع انسانی شایسته محور مشتمل بر پنج مضمون اصلی شامل شایستگی، آینده نگری، جامعیت، عدالت و انعطاف پذیری است. همچنین یافته های حاصل از معادلات ساختاری نشان دهنده این است که از میان مؤلفه های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین پروری است.

(Eyni, 2020) به بررسی تأثیر شایسته سالاری بر نوآوری سازمانی در مجتمع تحقیقاتی جهاد دانشگاهی پرداخت. یافته های کمی حاصل از آزمون فرضیه پژوهش نشان داد که با توجه به ضریب همبستگی بین دو متغیر بالا برابر با 0/852، ضریب تعیین برابر با 0/725 و ضریب تعیین تعدیل یافته برابر با 0/718 به دست آمده که بنابراین 72/5 درصد از تبیین واریانس مربوط به نوآوری سازمانی به تغییرات شایسته سالاری مربوط می شود. رعایت شایسته سالاری در انتصابات و محیط کاری سالم و مناسب جهت پرورش خلاقیت در اداره سازمان ها توصیه می شود.

روش شناسی تحقیق

این تحقیق به ارائه الگوی ارتقاء شغلی و سازمانی مدیران میانی با رویکرد استراتژیهای شایسته سالاری پرداخته و از لحاظ هدف کاربردی است. تحقیقات کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازهای بشر و بهبود و بهینه سازی ابزارها، روش ها و اشیا و الگوها در توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می گیرند. به عبارت دیگر، هدف تحقیق کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. همچنین این پژوهش را می توان جزء تحقیقات توصیفی - اکتشافی به شمار آورد. جامعه آماری این پژوهش عبارتند از خبرگان و کارشناسان در پتروشیمی بوشهر که تعداد آنها 12 نفر می باشد و براساس روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. همچنین ویژگی های خبرگان در پتروشیمی بوشهر عبارتند از: الف) دارای سابقه فعالیت بیش از 15 سال باشند. ب) مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر در حوزه مدیریت منابع انسانی؛ ج) سابقه مدیریتی در حوزه منابع انسانی. برای گردآوری اطلاعات مربوط به شناسایی عوامل از روش دلفی و برای رتبه بندی متغیرهای پژوهش از پرسشنامه ماتریسی مقایسات زوجی در این پژوهش استفاده شد. که با توجه به اینکه در این پژوهش از تکنیک AHP

استفاده شد. پرسشنامه به گونه‌ای طراحی می‌شود که بتوان از آن برای تکنیک AHP استفاده کرد. بدین صورت که پس از طی مراحل تکنیک دلفی برای شناسایی عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی اقدام به تهیه پرسشنامه خبره شد که برای تهیه آن از مقایسات زوجی گزینه‌ها استفاده خواهیم نمود و که برای هر سطح از سلسله مراتب یک پرسشنامه خبره تهیه می‌شود و برای امتیاز دهی از طیف 9 درجه‌ای زیر استفاده شد. منشأ اصلی طراحی پرسشنامه پژوهش‌ها و مطالعات پیشین و نتایج نظرهای دریافتی از خبرگان پتروشیمی بوشهر می‌باشد و در طراحی پرسشنامه این پژوهش نیز از این مطالعات الهام گرفته شده است، استفاده شده است. در نتیجه پرسشنامه‌ای با 24 سؤال ایجاد گردید. در این تحقیق به منظور اندازه‌گیری و سنجش پاسخهای ارائه شده از مقیاس امتیازی لیکرت به ترتیب اهمیت، نمره 5 (تأثیر خیلی زیاد) تا 1 (بدون تأثیر) استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

روش دلفی

در گام نخست با درک کامل مفاهیم و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مسئله تحقیق، هدف کلی مسئله، با نظر خبرگان (مدیران و متخصصان) پتروشیمی بوشهر می‌باشد. با توجه به ادبیات موضوع و بررسی وضعیت جامعه پژوهش، عوامل مرتبط و درگیر به مسئله مشخص شده‌اند. برای شناسایی این عوامل اقدام به ایجاد پانل دلفی در میان خبرگان پتروشیمی بوشهر گردیده و پس از مصاحبه و استفاده از فرم‌های باز اظهار نظر در خصوص زیر معیارها، و پس از بررسی‌های دقیق نتایج این نظر سنجی‌ها تعداد 24 زیر معیار مشخص شد و در جدول ذیل که مرحله اول روش دلفی می‌باشد، قابل مشاهده است.

جدول 1. گزارش نظرات خبرگان در نظر سنجی مرحله اول

زیر معیار	خیلی زیاد	زیاد	بی اهمیت	کم	خیلی کم
c1 تفویض اختیار	3	5	4	0	0
c2 جانشین پروری و توسعه دانش تخصصی	8	3	1	0	0
c3 عدالت سازمانی و پیشرفت در سازمان بر اساس توانمندی	3	4	5	0	0
c4 ساختار مندی فعالیت‌های سازمانی	6	2	4	0	0
c5 استفاده مناسب از ظرفیت‌های نیروی انسانی	5	4	3	0	0
c6 جذب منابع انسانی شایسته (شایسته یابی)	7	3	2	0	0
c7 انتخاب منابع انسانی شایسته (شایسته‌گزینی)	8	3	1	0	0
c8 آموزش نیروی انسانی (شایسته پروری)	5	3	4	0	0
c9 زمینه سازی برای نگهداری نیروی انسانی شایسته در سازمان (شایسته داری)	4	5	3	0	0
c10 توسعه تخصص و مهارت‌های نیروی انسانی (شایسته خواهی)	6	3	3	0	0

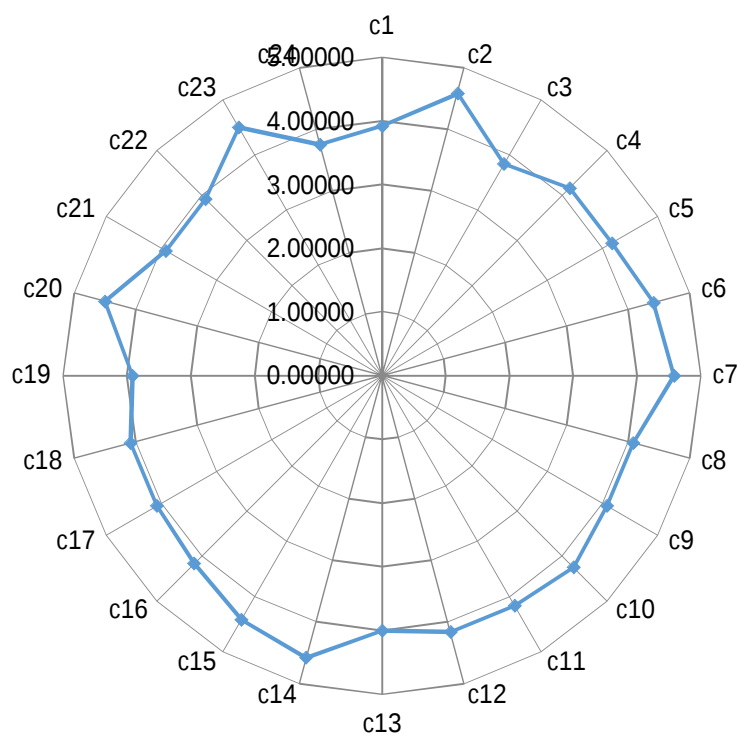
c11	ارتقاء توانایی های کارکنان در راستای نیازهای سازمانی	5	4	3	0	0
c12	مطالعه دقیق شایستگی های مورد نیاز سازمان (شایسته اندیشی)	6	2	4	0	0
c13	ارتقا دانش روز مدیران در زمینه مدیریت منابع انسانی	5	2	5	0	0
c14	ایجاد زیر ساخت های آموزش و ارتقا دانش اجرایی نیروی انسانی سازمان	9	1	2	0	0
c15	بهره مندی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی	8	1	3	0	0
c16	تاکید ویژه بر نیروی انسانی شایسته به عنوان مزیت رقابتی سازمان	6	2	4	0	0
c17	کشف نیروی انسانی شایسته و برنامه ریزی برای بهره مندی بیشتر از توانایی های وی	5	3	4	0	0
c18	خط مشی گذاری استعداد	6	1	5	0	0
c19	تعریف استعداد های سازمانی	4	3	5	0	0
c20	تشخیص استعداد های نیروی انسانی	7	4	1	0	0
c21	توسعه استعداد های مورد نیاز در برنامه های مدیریت نیروی انسانی	3	5	4	0	0
c22	ارزیابی استعداد های سازمانی	6	2	2	1	1
c23	نگهداری استعداد های سازمانی	8	2	2	0	0
c24	تلاش برای ارتقا استعداد های سازمانی	3	6	1	1	1

بعد از محاسبه های اولیه میانگین هر مؤلفه محاسبه گردید که نتایج شمارش پاسخ های مرحله نخست نظر سنجی در جدول (1) و میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله اول در جدول (2) آمده است.

جدول 2. میانگین دیدگاه های خبرگان حاصل از نظر سنجی اول

عنوان	زیر معیار	میانگین
c1	تفویض اختیار	3,91667
c2	جانشین پروری و توسعه دانش تخصصی	4,58333
c3	عدالت سازمانی و پیشرفت در سازمان بر اساس توانمندی	3,83333
c4	ساختار مندی فعالیت های سازمانی	4,16667
c5	استفاده مناسب از ظرفیت های نیروی انسانی	4,16667
c6	جذب منابع انسانی شایسته (شایسته یابی)	4,41667
c7	انتخاب منابع انسانی شایسته (شایسته گزینی)	4,58333
c8	آموزش نیروی انسانی (شایسته پروری)	4,08333
c9	زمینه سازی برای نگهداری نیروی انسانی شایسته در سازمان (شایسته داری)	4,08333
c10	توسعه تخصص و مهارت های نیروی انسانی (شایسته خواهی)	4,25000
c11	ارتقاء توانایی های کارکنان در راستای نیازهای سازمانی	4,16667
c12	مطالعه دقیق شایستگی های مورد نیاز سازمان (شایسته اندیشی)	4,16667

c13	ارتقا دانش روز مدیران در زمینه مدیریت منابع انسانی	4,00000
c14	ایجاد زیر ساخت‌های آموزش و ارتقا دانش اجرایی نیروی انسانی سازمان	4,58333
c15	بهره مندی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی	4,41667
c16	تاکید ویژه بر نیروی انسانی شایسته به عنوان مزیت رقابتی سازمان	4,16667
c17	کشف نیروی انسانی شایسته و برنامه ریزی برای بهره مندی بیشتر از توانایی‌های وی	4,08333
c18	خط مشی گذاری استعداد	4,08333
c19	تعریف استعدادهای سازمانی	3,91667
c20	تشخیص استعدادهای نیروی انسانی	4,50000
c21	توسعه استعدادهای مورد نیاز در برنامه‌های مدیریت نیروی انسانی	3,91667
c22	ارزیابی استعدادهای سازمانی	3,91667
c23	نگهداری استعدادهای سازمانی	4,50000
c24	تلاش برای ارتقا استعدادهای سازمانی	3,75000



نمودار 1. میانگین نظر سنجی مرحله اول

با توجه به جداول ذیل می‌توان اختلاف نظر هر یک از خبرگان را طبق رابطه زیر محاسبه نمود. در حقیقت بر اساس این رابطه هر یک از خبرگان می‌توانند نظر خود را با میانگین نظرات بسنجند و در صورت تمایل نظرات قبلی خود را تعدیل

نمایند. سپس هر یک از خبرگان با توجه به ارزیابی مجدد نظر قبلی خود، نظرات جدید را اعلام نمودند. نتیجه این مرحله در جداول (2) و (3)، آمده است.

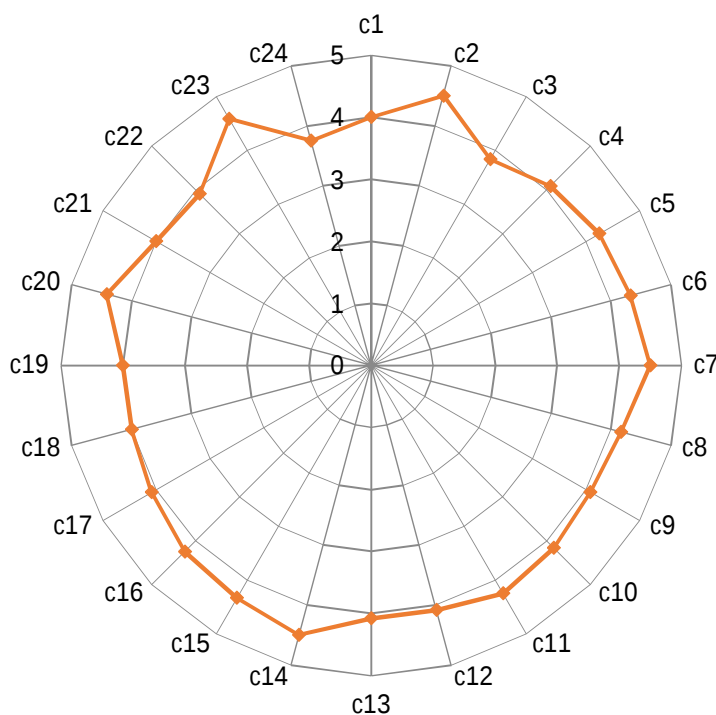
جدول 2. گزارش نظرات خبرگان در نظر سنجی مرحله دوم

زیر معیار	خیلی زیاد	زیاد	بی اهمیت	کم	خیلی کم
c1 تفویض اختیار	4	4	4	0	0
c2 جانشین پروری و توسعه دانش تخصصی	6	6	0	0	0
c3 عدالت سازمانی و پیشرفت در سازمان بر اساس توانمندی	5	2	3	2	0
c4 ساختار مندی فعالیت‌های سازمانی	5	3	4	0	0
c5 استفاده مناسب از ظرفیت‌های نیروی انسانی	5	5	2	0	0
c6 جذب منابع انسانی شایسته (شایسته یابی)	6	4	2	0	0
c7 انتخاب منابع انسانی شایسته (شایسته گزینی)	8	2	2	0	0
c8 آموزش نیروی انسانی (شایسته پروری)	6	3	2	1	0
c9 زمینه سازی برای نگهداری نیروی انسانی شایسته در سازمان (شایسته داری)	4	5	3	0	0
c10 توسعه تخصص و مهارت‌های نیروی انسانی (شایسته خواهی)	6	2	4	0	0
c11 ارتقاء توانایی‌های کارکنان در راستای نیازهای سازمانی	6	3	3	0	0
c12 مطالعه دقیق شایستگی‌های مورد نیاز سازمان (شایسته اندیشی)	5	3	4	0	0
c13 ارتقا دانش روز مدیران در زمینه مدیریت منابع انسانی	6	1	5	0	0
c14 ایجاد زیر ساخت‌های آموزش و ارتقا دانش اجرایی نیروی انسانی سازمان	8	2	2	0	0
c15 بهره مندی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی	7	2	3	0	0
c16 تاکید ویژه بر نیروی انسانی شایسته به عنوان مزیت رقابتی سازمان	7	1	4	0	0
c17 کشف نیروی انسانی شایسته و برنامه ریزی برای بهره مندی بیشتر از توانایی‌های وی	5	3	4	0	0
c18 خط مشی گذاری استعداد	5	2	5	0	0
c19 تعریف استعداد‌های سازمانی	5	2	5	0	0
c20 تشخیص استعداد‌های نیروی انسانی	7	3	2	0	0
c21 توسعه استعداد‌های مورد نیاز در برنامه‌های مدیریت نیروی انسانی	4	4	4	0	0
c22 ارزیابی استعداد‌های سازمانی	4	4	3	1	0
c23 نگهداری استعداد‌های سازمانی	7	5	0	0	0
c24 تلاش برای ارتقا استعداد‌های سازمانی	3	6	1	1	1

میانگین = ((خیلی زیاد 5×) + (زیاد 4×) + (بی اهمیت 3× کم) + (خیلی کم 1×)) / 12

جدول 3. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی دوم

عنوان	زیر معیار	میانگین
c1	تفویض اختیار	4
c2	جانشین پروری و توسعه دانش تخصصی	4,5
c3	عدالت سازمانی و پیشرفت در سازمان بر اساس توانمندی	3,8333333
c4	ساختار مندی فعالیت‌های سازمانی	4,0833333
c5	استفاده مناسب از ظرفیت‌های نیروی انسانی	4,25
c6	جذب منابع انسانی شایسته (شایسته یابی)	4,3333333
c7	انتخاب منابع انسانی شایسته (شایسته گزینی)	4,5
c8	آموزش نیروی انسانی (شایسته پروری)	4,1666667
c9	زمینه سازی برای نگهداری نیروی انسانی شایسته در سازمان (شایسته داری)	4,0833333
c10	توسعه تخصص و مهارت‌های نیروی انسانی (شایسته خواهی)	4,1666667
c11	ارتقاء توانایی‌های کارکنان در راستای نیازهای سازمانی	4,25
c12	مطالعه دقیق شایستگی‌های مورد نیاز سازمان (شایسته اندیشی)	4,0833333
c13	ارتقا دانش روز مدیران در زمینه مدیریت منابع انسانی	4,0833333
c14	ایجاد زیر ساخت‌های آموزش و ارتقا دانش اجرایی نیروی انسانی سازمان	4,5
c15	بهره مندی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی	4,3333333
c16	تاکید ویژه بر نیروی انسانی شایسته به عنوان مزیت رقابتی سازمان	4,25
c17	کشف نیروی انسانی شایسته و برنامه ریزی برای بهره مندی بیشتر از توانایی‌های وی	4,0833333
c18	خط مشی گذاری استعداد	4
c19	تعریف استعدادهای سازمانی	4
c20	تشخیص استعدادهای نیروی انسانی	4,4166667
c21	توسعه استعدادهای مورد نیاز در برنامه‌های مدیریت نیروی انسانی	4
c22	ارزیابی استعدادهای سازمانی	3,916666 7
c23	نگهداری استعدادهای سازمانی	4,5833333
c24	تلاش برای ارتقا استعدادهای سازمانی	3,75



نمودار 2. میانگین نظر سنجی مرحله دوم

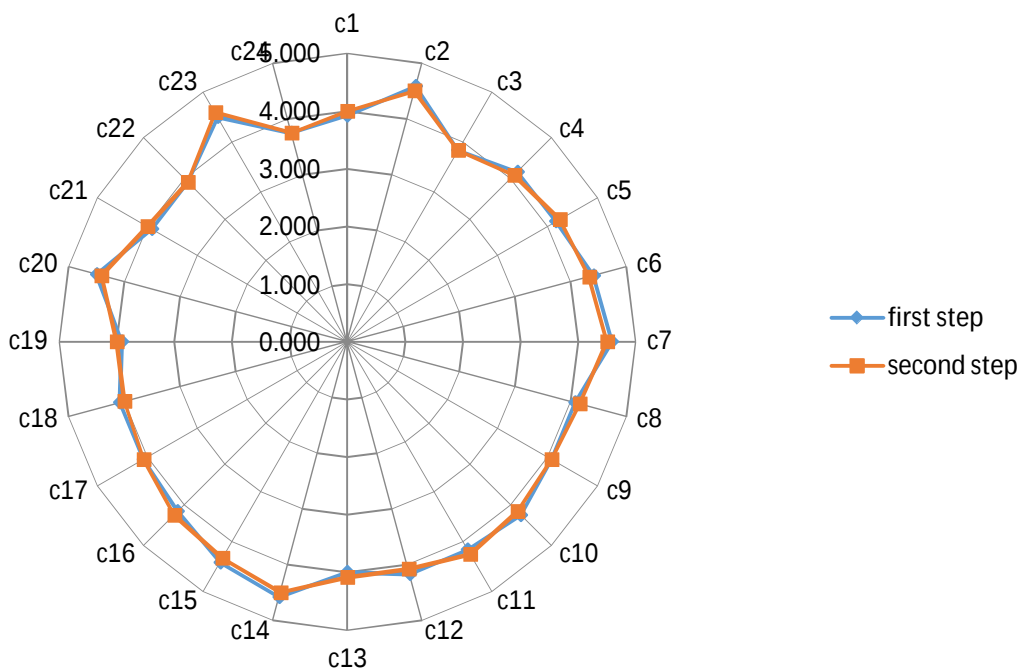
با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین در دو مرحله کمتر از حد آستانه (1/1) باشد در این صورت فرآیند نظر سنجی متوقف می‌شود. در جدول (4)، اختلاف بین نتایج مرحله اول و دوم ارائه شده است.

جدول 4. اختلاف بین میانگین‌های هندسی مرحله اول و دوم

مرحله دوم	مرحله اول	اختلاف مرحله 1 و 2	زیر معیار	
4,000	3,917	0,083	تفویض اختیار	c1
4,500	4,583	-0,083	جانشین پروری و توسعه دانش تخصصی	c2
3,833	3,833	0,000	عدالت سازمانی و پیشرفت در سازمان بر اساس توانمندی	c3
4,083	4,167	-0,083	ساختار مندی فعالیت‌های سازمانی	c4
4,250	4,167	0,083	استفاده مناسب از ظرفیت‌های نیروی انسانی	c5
4,333	4,417	-0,083	جذب منابع انسانی شایسته (شایسته یابی)	c6
4,500	4,583	-0,083	انتخاب منابع انسانی شایسته (شایسته گزینی)	c7
4,167	4,083	0,083	آموزش نیروی انسانی (شایسته پروری)	c8
4,083	4,083	0,000	زمینه سازی برای نگهداری نیروی انسانی شایسته در سازمان	c9

(شایسته داری)			
c10	توسعه تخصص و مهارت‌های نیروی انسانی (شایسته خواهی)	-0,083	4,250 4,167
c11	ارتقاء توانایی‌های کارکنان در راستای نیازهای سازمانی	0,083	4,167 4,250
c12	مطالعه دقیق شایستگی‌های مورد نیاز سازمان (شایسته اندیشی)	-0,083	4,167 4,083
c13	ارتقاء دانش روز مدیران در زمینه مدیریت منابع انسانی	0,083	4,000 4,083
c14	ایجاد زیر ساخت‌های آموزش و ارتقاء دانش اجرایی نیروی انسانی سازمان	-0,083	4,583 4,500
c15	بهره مندی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی	-0,083	4,417 4,333
c16	تاکید ویژه بر نیروی انسانی شایسته به عنوان مزیت رقابتی سازمان	0,083	4,167 4,250
c17	کشف نیروی انسانی شایسته و برنامه ریزی برای بهره مندی بیشتر از توانایی‌های وی	0,000	4,083 4,083
c18	خط مشی گذاری استعداد	-0,083	4,083 4,000
c19	تعریف استعدادهای سازمانی	0,083	3,917 4,000
c20	تشخیص استعدادهای نیروی انسانی	-0,083	4,500 4,417
c21	توسعه استعدادهای مورد نیاز در برنامه‌های مدیریت نیروی انسانی	0,083	3,917 4,000
c22	ارزیابی استعدادهای سازمانی	0,000	3,917 3,917
c23	نگهداری استعدادهای سازمانی	0,083	4,500 4,583
c24	تلاش برای ارتقاء استعدادهای سازمانی	0,000	3,750 3,750

با توجه به جدول شماره (4) و اینکه اختلاف میانگین نظر خبرگان در دو مرحله مساوی و یا کمتر از 0/1، می‌باشد، می‌توان گفت که خبرگان در مورد عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این بدان معنی است که خبرگان به عوامل شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند.



نمودار 3. تفاوت بین میانگین در دو مرحله نظر سنجی از خبرگان

جدول 5. آزمون آماری ضریب همبستگی کندال

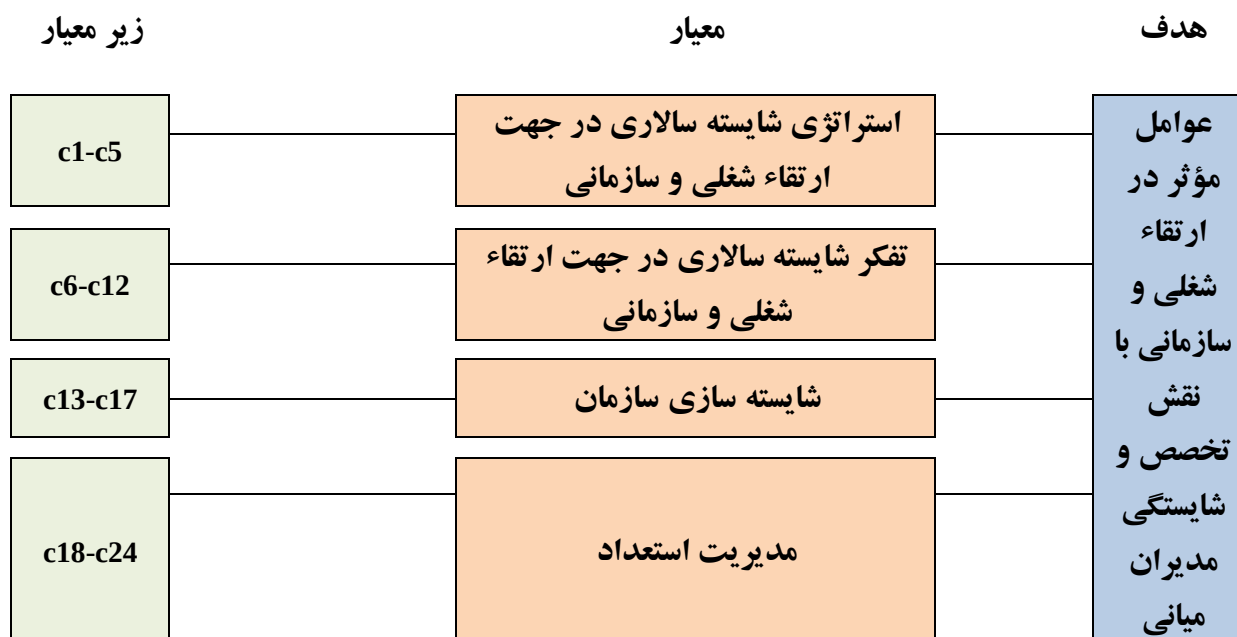
آماره	راند 1	راند 2
تعداد	12	12
ضریب توافقی کندال	.405	.493
درجه آزادی	10	10
عدد معنی داری	0,003	0,001

با توجه به کسب ضریب کندال 0,493 در راند دوم می‌توان اعلان داشت که در این مرحله خبرگان به توافق رسیده و نیازی به ادامه فرایند دلفی نمی‌باشد.

تکنیک AHP

اولین اصل تفکر تحلیلی که به AHP مرتبط است، ایجاد ساختار سلسله مراتبی از مسئله می‌باشد. همچنین ساختار سلسله مراتب مساله اولین گام در بررسی یک مساله AHP می‌باشد که در آن سطوح مسئله به صورت منطقی و منظم به هم مربوط می‌شوند و سیستم‌های پیچیده با تشکیل این سطوح و تجزیه به اجزاء تشکیل دهنده آنها به بهترین نحو قابل درک می‌باشند.

درخت سلسله مراتبی شاخص‌ها و گزینه‌های تصمیم‌گیری را نشان می‌دهند. پس یکسری مقایسات زوجی انجام می‌گیرد. این مقایسات وزن هریک از فاکتورها را در راستای گزینه‌ای رقیب مشخص می‌سازد. در نهایت منطق AHP به گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می‌سازد که تعمیم بهینه حاصل آید.



نمودار 4. مدل اولیه عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی

برای قطعیت عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی اقدام به محاسبه میانگین هندسی تمامی پرسشنامه‌های توزیع شده از طریق نرم افزار نموده و نتجاً چهار معیار اصلی استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی، تفکر شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی، شایسته سازی سازمان و مدیریت استعداد به عنوان عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی شناسایی شدند نمودار (5) چینش این زیر معیارها را به صورت شماتیک نمایش داده است.

جدول 6. میانگین شاخص‌های موجود

میانگین حسابی	معیارها	بعد
2,394	تفویض اختیار	استراتژی
2,393	جانشین پروری و توسعه دانش تخصصی	شایسته سالاری
2,459	عدالت سازمانی و پیشرفت در سازمان بر اساس توانمندی	در جهت ارتقاء
2,46	ساختار مندی فعالیت‌های سازمانی	شغلی و
2,277	استفاده مناسب از ظرفیت‌های نیروی انسانی	سازمانی
2,453	جذب منابع انسانی شایسته (شایسته یابی)	تفکر شایسته
1,209	انتخاب منابع انسانی شایسته (شایسته گزینی)	سالاری در
2,394	آموزش نیروی انسانی (شایسته پروری)	جهت ارتقاء

2,519	زمینه سازی برای نگهداری نیروی انسانی شایسته در سازمان (شایسته داری)	شغلی و
2,497	توسعه تخصص و مهارت‌های نیروی انسانی (شایسته خواهی)	سازمانی
2,743	ارتقاء توانایی‌های کارکنان در راستای نیازهای سازمانی	
1,587	مطالعه دقیق شایستگی‌های مورد نیاز سازمان (شایسته اندیشی)	
2,572	ارتقا دانش روز مدیران در زمینه مدیریت منابع انسانی	
2,638	ایجاد زیر ساخت‌های آموزش و ارتقا دانش اجرایی نیروی انسانی سازمان	شایسته سازی
1,324	بهره مندی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی	سازمان
2,669	تاکید ویژه بر نیروی انسانی شایسته به عنوان مزیت رقابتی سازمان	
2,122	کشف نیروی انسانی شایسته و برنامه ریزی برای بهره مندی بیشتر از توانایی‌های وی	
2,434	خط مشی گذاری استعداد	
2,619	تعریف استعدادهای سازمانی	
2,492	تشخیص استعدادهای نیروی انسانی	مدیریت
1,677	توسعه استعدادهای مورد نیاز در برنامه‌های مدیریت نیروی انسانی	استعداد
2,389	ارزیابی استعدادهای سازمانی	
2,441	نگهداری استعدادهای سازمانی	
2,494	تلاش برای ارتقا استعدادهای سازمانی	
2,302	میانگین	

با توجه به تجزیه و تحلیل پرسشنامه اول معیارهای مؤثر انتخاب شده که 24 گویه به دست آمد و در جدول (7) در زیر آورده شده است. میانگین کل 2,302 محاسبه شد که معیارهایی که از این میانگین کل کمتر باشند حذف شدند و معیارهای باقیمانده جهت رتبه بندی انتخاب شدند.

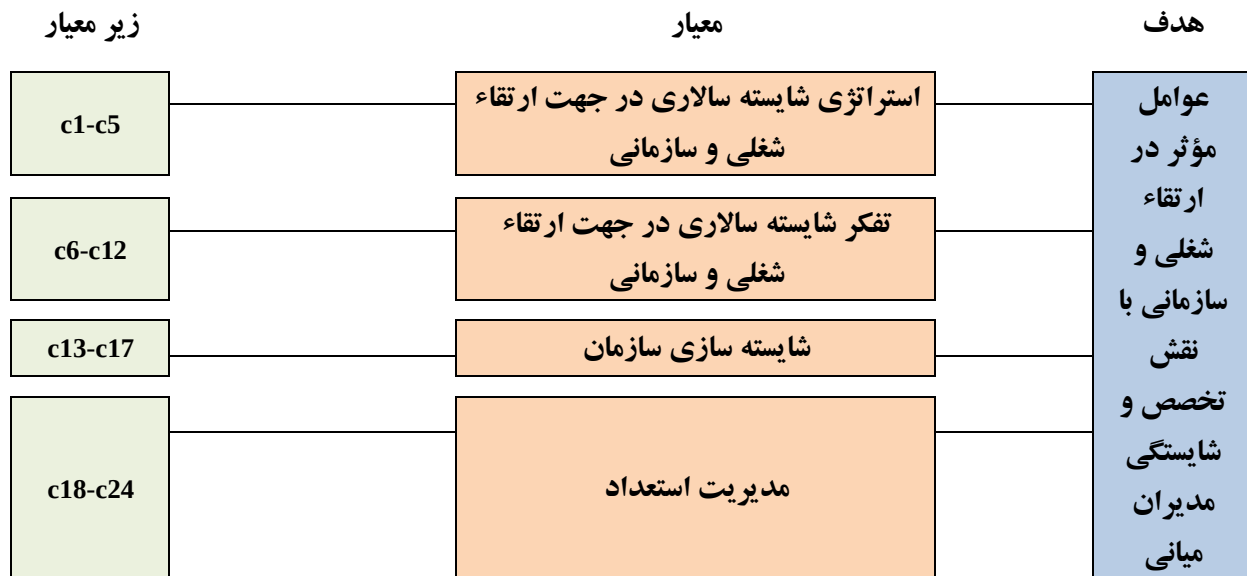
جدول 7. عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی

مؤلفه	معیارها	میانگین حسابی	وضعیت
استراتژی	تفویض اختیار	2,394	✓
شایسته	جانشین پروری و توسعه دانش تخصصی	2,393	✓
سالاری در	عدالت سازمانی و پیشرفت در سازمان بر اساس توانمندی	2,459	✓
جهت ارتقاء	ساختار مندی فعالیت‌های سازمانی	2,46	✓
شغلی و سازمانی	استفاده مناسب از ظرفیت‌های نیروی انسانی	2,277	×
تفکر شایسته	جذب منابع انسانی شایسته (شایسته یابی)	2,453	✓
سالاری در	انتخاب منابع انسانی شایسته (شایسته گزینی)	1,209	×

✓	2,394	آموزش نیروی انسانی (شایسته پروری)	جهت ارتقاء
✓	2,519	زمینه سازی برای نگهداری نیروی انسانی شایسته در سازمان (شایسته داری)	شغلی و
✓	2,497	توسعه تخصص و مهارت‌های نیروی انسانی (شایسته خواهی)	سازمانی
✓	2,743	ارتقاء توانایی‌های کارکنان در راستای نیازهای سازمانی	
×	1,587	مطالعه دقیق شایستگی‌های مورد نیاز سازمان (شایسته اندیشی)	
✓	2,572	ارتقا دانش روز مدیران در زمینه مدیریت منابع انسانی	
✓	2,638	ایجاد زیر ساخت‌های آموزش و ارتقا دانش اجرایی نیروی انسانی سازمان	شایسته سازی
×	1,324	بهره مندی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی	سازمان
✓	2,669	تاکید ویژه بر نیروی انسانی شایسته به عنوان مزیت رقابتی سازمان	
×	2,122	کشف نیروی انسانی شایسته و برنامه ریزی برای بهره مندی بیشتر از توانایی‌های وی	
✓	2,434	خط مشی گذاری استعداد	
✓	2,619	تعریف استعدادهای سازمانی	
✓	2,492	تشخیص استعدادهای نیروی انسانی	مدیریت
×	1,677	توسعه استعدادهای مورد نیاز در برنامه‌های مدیریت نیروی انسانی	استعداد
✓	2,389	ارزیابی استعدادهای سازمانی	
✓	2,441	نگهداری استعدادهای سازمانی	
✓	2,494	تلاش برای ارتقا استعدادهای سازمانی	

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی را می‌توان در پنج مرحله اصلی شامل تشکیل درخت سلسله مراتبی، مقایسه زوجی گزینه‌ها و معیارهای تحقیق، عملیات محاسبات داده‌ها، تحلیل حساسیت و نرخ سازگاری ترسیم و اجرا نمود. همانطور که در توضیح بخش‌های قبلی آمده است، روش‌های مختلف کمی زیادی را می‌توان جهت تحلیل مسئله پیش رو انتخاب نمود. این درخت شاخص‌ها و گزینه‌های تصمیم‌گیری را نشان می‌دهند. پس یکسری مقایسات زوجی انجام می‌گیرد. این مقایسات وزن هریک از فاکتورها را در راستای گزینه‌ای رقیب مشخص می‌سازد. در نهایت منطق AHP به گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می‌سازد که تعمیم بهینه حاصل آید.

مرحله اول تشکیل درخت سلسله مراتبی



نمودار 5. درخت سلسله مراتب عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی

مرحله دوم مقایسه زوجی معیارهای تحقیق جدول ماتریس مقایسه زوجی معیارها با معیارها

در روش AHP وزن هر یک از معیارها یکسان فرض نمی‌شود. به همین جهت پروفور ساعتی روشی ابداع کرده که قادر است تأثیر معیارها را بر یکدیگر و بر کل عملیات تحقیق محاسبه و اندازه گیری نمایند. تعیین وزن هر یک از معیارها نسبت به یکدیگر توسط گروه قضاوت کارشناسی صورت خواهد گرفت.

جدول 8. مقایسه گزینه‌ها به صورت زوجی

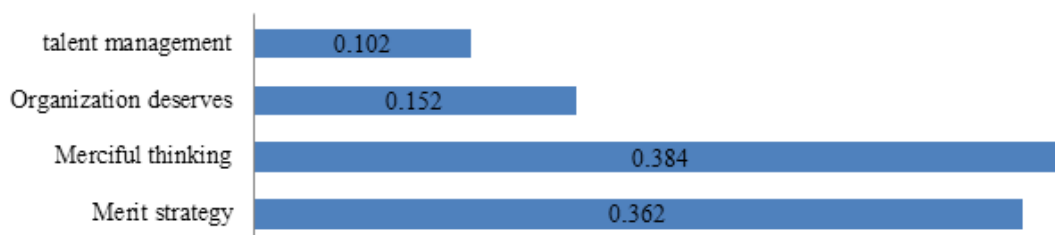
مدیریت استعداد	شایسته سازی سازمان	تفکر شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی	استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی
3,00	6,00	5,00	استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی
5,00	7,00		تفکر شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی
3,00			شایسته سازی سازمان
			مدیریت استعداد

ماتریس ارزش عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی بر اساس خروجی نرم افزار اکسپرت چویس و تحلیل پرسشنامه‌های پژوهش، ماتریس ارجحیت بر اساس جدول ذیل مشخص شده است.

جدول 9. ماتریس ارزش عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی

ارزش	عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی	سازمان
0,362	استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی	
0,384	تفکر شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی	
0,152	شایسته سازی سازمان	
0,102	مدیریت استعداد	

The Value of Compulsory Components in Organizational Leaders and Staff



incompatibility rate = 0.004

Missing judgment = 0.000

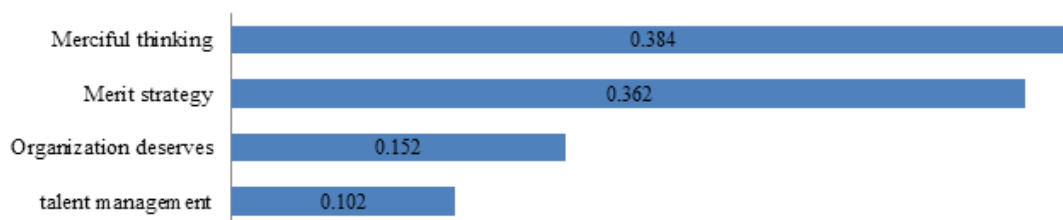
نمودار 6. ارزش عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی

استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی با ارزش 0,362، تفکر شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی با ارزش 0,384، شایسته سازی سازمان با ارزش 0,152 و نهایتاً مدیریت استعداد با ارزش 0,102 ماتریس ارزش عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی را تشکیل می‌دهند.

رتبه بندی عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی مدیران میانی با رویکرد استراتژیهای شایسته سالاری

برای این موضوع عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی مورد بررسی و تعمق بیشتر قرار گرفته و نمودارهای مربوط و جدول‌ها در ذیل مشاهده می‌شود.

Prioritization of meritocracy components in the managers and staff of the organization



incompatibility rate = 0.004

Missing judgment = 0.000

نمودار 7. رتبه بندی عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی

جدول 10. رتبه بندی عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی

رتبه	ارزش	عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی
رتبه اول	0,384	تفکر شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی
رتبه دوم	0,362	استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی
رتبه سوم	0,152	شایسته سازی سازمان
رتبه چهارم	0,102	مدیریت استعداد

مشاهده می شود که مؤلفه تفکر شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی با ارزش 0,384 در رتبه اول اولویت عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی قرار دارد و به ترتیب مؤلفه استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی با ارزش 0,362، مؤلفه شایسته سازی سازمان با ارزش 0,152 و نهایتاً مؤلفه مدیریت استعداد با ارزش 0,102 رتبه های دوم تا چهارم رتبه بندی عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی را در اختیار دارند، نرخ سازگاری 0,004 نیز در بازه مقبول قرار دارد.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس جمع بندی مطالعات پیشین و برپایه داده های بدست آمده از پیاده سازی تکنیک دلفی در میان خبرگان پتروشیمی بوشهر چهار معیار استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی، تفکر شایسته سالاری، شایسته سازی سازمان و مدیریت استعداد شناسایی شد و با بهره گیری از رویکرد سلسله مراتبی، ابتدا با استفاده از این روش درخت سلسله مراتب تشکیل گردید و سپس معیارها با استفاده از نرم افزار اکسپرت چویس رتبه بندی شدند. نتایج این پژوهش نشان داد شایسته سالاری در مدیران و کارکنان در پتروشیمی بوشهر به ترتیب ذیل می باشد: استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی دارای ارزش 0,362، تفکر شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی دارای ارزش 0,384، شایسته سازی سازمان دارای ارزش 0,152 و نهایتاً مدیریت استعداد دارای ارزش 0,102 می باشد، نرخ سازگاری 0,004 نیز در بازه مقبول قرار دارد. این نتایج می تواند تصمیم گیری های مدیران را متحول نموده و سبب

تغییرات در نگرش آنها گردد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Vahidi Rad et al, 2026) (Nasiri & Jafari, 2026) (Sadighi et al, 2026) (Khodaparast et al, 2024) (Rastiani, 2024) (Lashkari & Siah Mansouri, 2023) (Teimouri et al, 2022) (Eyni, 2020) همسو می‌باشد. (Vahidi Rad et al, 2026) نشان دادند که در مدل مدیریت منابع انسانی پایدار با رویکرد ارتقا شایسته سالاری شامل 5 بعد و 24 مؤلفه است که شامل جذب مبتنی بر شایستگی، بهسازی مبتنی بر توسعه شایستگی منابع انسانی پایدار، نگهداشت منابع انسانی با رویکرد شایستگی، ارزشیابی عملکرد منابع انسانی پایدار و شایسته‌محور و نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌باشد. همچنین نشان دادند که، مدیران می‌توانند از طریق توسعه و تقویت مدیریت منابع انسانی پایدار موجبات ارتقای شایسته سالاری در سازمان را فراهم نمایند. (Rastiani, 2024) نشان داد که ارتقا شغلی می‌تواند به طور مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر بگذارد و با ایجاد شفافیت و عدالت در فرآیندهای ارتقا، اعتماد کارکنان را به سیستم مدیریتی تقویت کند. همچنین، استفاده از رویکردهای نوین مانند رهبری تحول‌گرا و مدیریت تغییر می‌تواند تأثیرات مثبت زیادی در بهبود انگیزش و عملکرد سازمانی داشته باشد. به کارگیری فناوری‌های نوین و سیستم‌های ارزیابی عملکرد نیز می‌تواند شفافیت و دقت این فرآیندها را افزایش داده و موجب بهبود عملکرد کلی سازمان شود. با این حال، چالش‌هایی مانند مقاومت در برابر تغییرات و نیاز به آمادگی سازمانی برای پذیرش مدل‌های نوین مطرح است. (Teimouri et al, 2022) نشان دادند که از میان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات شایسته محور دارای بیشترین مقدار تأثیر بر مدیریت جانشین‌پروری است.

با توجه به شناسایی استراتژی شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی و با بررسی‌های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با در نظر گرفتن نیازهای موجود در سطوح متفاوت سازمان پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

1. تفویض اختیار با رویکرد استفاده از افراد شایسته

2. جانشین‌پروری و توسعه دانش تخصصی

3. عدالت سازمانی و پیشرفت در سازمان بر اساس توانمندی برای ارتقا افراد شایسته در سازمان

با توجه به شناسایی تفکر شایسته سالاری در جهت ارتقاء شغلی و سازمانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی و با بررسی‌های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با در نظر گرفتن نیازهای موجود در سطوح متفاوت سازمان پیشنهادات ذیل مطرح می‌شود:

1. جذب منابع انسانی شایسته (شایسته یابی)

2. انتخاب منابع انسانی شایسته (شایسته گزینی)

3. آموزش نیروی انسانی (شایسته پروری)

4. زمینه سازی برای نگهداری نیروی انسانی شایسته در سازمان (شایسته داری)

با توجه به شناسایی شایسته سازی سازمان به عنوان یکی از عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی و با بررسی های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با در نظر گرفتن نیازهای موجود در سطوح متفاوت سازمان پیشنهادات ذیل مطرح می شود:

1. ارتقا دانش روز مدیران در زمینه مدیریت منابع انسانی
 2. ایجاد زیر ساخت های آموزش و ارتقا دانش اجرایی نیروی انسانی سازمان
 3. بهره مندی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- با توجه به شناسایی مدیریت استعداد به عنوان یکی از عوامل مؤثر در ارتقاء شغلی و سازمانی با نقش تخصص و شایستگی مدیران میانی و با بررسی های لازم در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش با در نظر گرفتن نیازهای موجود در سطوح متفاوت سازمان پیشنهادات ذیل مطرح می شود:

1. خط مشی گذاری استعداد
2. تعریف استعدادهای سازمانی
3. تشخیص استعدادهای نیروی انسانی
4. توسعه استعدادهای مورد نیاز در برنامه های مدیریت نیروی انسانی

Reference

- Bano, Y., & Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for organizations: A systematic literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(1), 39-48. DOI:10.56225/ijgoia.v1i1.12
- Eyni, A. (2020). The effect of meritocracy on organizational innovation in Alborz University Campus. *Management and Educational Perspective*, 2(1), 87-101. doi: 10.22034/jmep.2020.234864.1017
- Feyzi, A., & Al-Hosseini, A., & Khosravizadeh, Z. (2021). Designing a succession planning model for human resource managers in the framework of the Islamic value system. *Journal of New Research Approaches In Management and Accounting*, 5(16), 87-101. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/681>. (In Persian).
- Ghirtmand, S., & Amiri Moghadam, M. (2021). Investigating the effect of professional competence of employees on increasing productivity and improving quality (case study of Iran Khodro Company). *The 7th International Conference on Management and Accounting Sciences*, Tehran, <https://civilica.com/doc/1257922>. (in Persian)
- Haji Lee, R. (2022). Investigating the impact of employee talent management on succession planning in education in Urmia city, 8th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran, <https://civilica.com/doc/151105>. (In Persian).
- Khodaparast, M., & Kiakojouri, D., & Mortazavi amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220. doi: 10.22034/jmep.2024.384659.1160. (In Persian).
- Lashkari, K., & Siah Mansouri, Z. (2023). Examining the relationship between managers' meritocracy and teachers' motivation and job satisfaction in elementary schools of Varamin County. 1st International Conference on Management, Industrial Engineering, Accounting, and Economics, Babol. <https://civilica.com/doc/1691262/>. (In Persian).
- Daniali De Hoz, M., & Allameh, S.M., & Safari, A. (2018). Designing a succession management model with foundation data approach. *Journal of Change Management*, 10 (19), 105-140. doi: 10.22067/pmt.v10i1.61676. (In Persian).

- Hyder, M., & Khan, M. Z. (2024). A look behind The curtain: Examining meritocracy within professional services firms in Pakistan. *Remittances Review*, 9(2), <https://www.researchgate.net/publication/380169212>
- Modresi, Y., & Seyednaghavi, M.A. (2021). Designing a succession management model in public universities of Semnan province. *Business Management Quarterly*, 13(52). <https://civilica.com/doc/1381763>. (In Persian).
- Mobini, V. (2022). Designing a model of employee competencies. *Management and Accounting Studies Quarterly*, Volume: 8, Number: 2, <https://civilica.com/doc/184226>. (in Persian)
- Nasiri, F., & jafari, S. (2026). Identifying the Underlying Factors and Challenges of Irresponsible and Non-Meritocratic Appointments in Education. *Management and Educational Perspective*, 7(4), 47-70. doi: 10.22034/jmep.2025.517484.1504. (In Persian).
- Rangriz, H., & Arasteh, H., & Abasiyan, H. & Tehranchi, T. (2019). The Competency Model For Maintaining the Staff of the Oil Companies of the Constitution, *Journal of Public that Covered by Article Administration Perspective*. (In Persian)
- Rastegar, M., & Shahamat, N., & Salehi, M., & Zarei, R. (2024). Analyzing the dimensions and components of sustainable human resource management in the Azad Universities of Fars province. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 280-303. doi: 10.22034/jmep.2023.390184.1177. (In Persian).
- Rastiani, Leila, (2024). Career Promotion of Municipal Employees: Its Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance with New Approaches to Human Resource Management, Third National Conference on New Approaches in Accounting, Auditing and Finance, Ali Abad, <https://civilica.com/doc/2284705>. (In Persian).
- Sadighi, R., & Iranzadeh, S., & Paydarfard, D. (2026). Designing a Talent-Oriented Succession Planning Model with a Meritocracy Approach in the Ministry of Cooperatives, Labour, and Social Welfare of East Azerbaijan Province. *Management and Educational Perspective*, 7(4), 207-229. doi: 10.22034/jmep.2025.542590.1566. (In Persian).
- Teimouri, H., & Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92. doi: 10.22108/jas.2021.126789.2043. (In Persian).
- Wade, M., & Obwegeser, N. (2019). How to Choose the Right Digital Leader for Your Company. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1-4.