

طراحی الگوی انتصاب مدیران

دکتر علیرضا نادری خورشیدی*

دکتر غلامحسین نیکوکار*

محسن کرمی**

تاریخ دریافت: ۸۸/۰۳/۰۶

تاریخ پذیرش: ۸۸/۱۰/۲۸

چکیده

انتصاب مدیران میانی، یکی از شاخص‌های مؤثر در به‌کارگیری صحیح منابع انسانی می‌باشد. بنابراین، شناخت ویژگی‌های مدیران میانی در راستای انتصاب آنان را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین گام در اثربخش بودن سازمان‌ها دانست. این مقاله، الگوی مناسب انتصاب مدیران میانی را برای توسعه‌ی نظام‌مند و همه‌جانبه‌ی منابع انسانی مورد بررسی و تحلیل قرار داده است. بدین منظور، با استفاده از تجربیات عملی و نظری سازمان‌های موفق، مؤلفه‌ها و عناصر مؤثر در الگوی انتصاب مدیران میانی شناسایی، بررسی و تحلیل شده است. این پژوهش، به شیوه‌ی پیمایشی و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه، به‌صورت تمام‌شماری در بین مدیران میانی شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران انجام شده است. نتایج حاصله نشان می‌دهد عوامل توانایی در برقراری ارتباطات قوی غیررسمی، تعهد به ارزش‌های سازمان و عامل قانونی، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران میانی سازمان مورد مطالعه می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: انتصاب؛ توسعه؛ توسعه نظام‌مند؛ توسعه همه‌جانبه.

* - اعضای هیأت علمی دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

** - نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) karami@sabteahval.ir

مقدمه

امروزه، ادامه‌ی حیات سازمان‌ها، در گرو میزان توسعه‌یافتگی مدیران میانی می‌باشد. به عبارت دیگر، مدیریت توسعه در سازمان‌ها، بدون توسعه‌یافتگی مدیران میانی امکان‌پذیر نمی‌باشد. مدیران میانی توانمند و شایسته، بزرگ‌ترین سرمایه‌های یک سازمان و محور توسعه و پیشرفت آن به‌شمار می‌روند. براین اساس، مسأله‌ی انتصاب مدیران میانی در طول عمر سازمان، از اهمیت خاصی برخوردار است.

این مقاله، به چستی و چگونگی الگوی انتصاب مدیران میانی در شرکت راه‌آهن ج.ا.ا، با استفاده از عناصر و متغیرهای اصلی تدوین‌کننده، از جمله عوامل مدیریتی شامل ویژگی‌های مربوط به شغل و شاغل، پست‌های مدیریتی در قالب شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های اجتماعی مدیران میانی و همچنین اصول و مبانی حاکم بر سازمان مشتمل بر داشتن تفکر انبساطی (توسعه‌ای و باز)، شایستگی و برخورداری از دانش روزآمد و تعهد به ارزش‌های سازمان و در نهایت عوامل محیطی در قالب عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و فن‌شناختی، به‌منظور تحقق اهداف و مأموریت‌های شرکت یادشده پرداخته است.

موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت مدیران آن‌هاست. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که موفقیت پایدار را تجربه کرده باشد و از وجود مدیری خردمند، کارآمد و شایسته برخوردار نبوده باشد. از آن‌جا که موفقیت یا شکست یک سازمان تا حد زیادی وابسته به مدیریت آن است، ضروری است که در باب مدیریت و چگونگی انتصاب مدیران تأمل و اندیشه شود.

در جوامع شایسته‌سالار، نگرش‌های خویشاوندی، قبیله‌گرایی، حزب‌سالاری و غیره مطرود است و اعتقاد بر این است که در صورت توجه به این نگرش‌های سنتی، سازمان عقب خواهد ماند و از گردونه‌ی پیشرفت خارج خواهد شد. لذا، انتصاب مدیران بایستی تابع معیارها و ویژگی‌هایی باشد و افراد دارای شایستگی‌های لازم، جهت تصدی پست‌های مدیریتی پیشنهاد و انتخاب شوند. نادیده گرفتن این مهم - به‌عنوان محور اصلی توسعه‌ی سازمان - باعث ناکامی و عقب ماندگی سازمان در تحقق اهداف و مأموریت خود می‌گردد.

تبیین الگو جهت انتصاب مدیران میانی شایسته، با توجه به موقعیت متلاطم محیطی و

انتظارات رو به تزاید مردم از صنعت حمل و نقل ریلی، باعث دست‌یابی شرکت به اهداف و مأموریت‌های خود می‌شود و آنچه که بعضاً به‌عنوان یک مشکل در سازمان مطرح است، تراز نبودن میزان توسعه‌یافتگی مدیران با توجه به انتظارات مخاطبین و نیازمندی‌های محیطی است. مشکل اساسی که توسعه‌ی صنعت حمل و نقل ریلی را مورد تهدید قرار داده است، نبود یک نظام انتصاب مناسب برای گزینش مدیران میانی در راستای تحقق سند چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی نظام در صنعت حمل و نقل ریلی است که حرکت در این مسیر را بسیار کند کرده است. در شرکت راه‌آهن ج.ا.ا، انتصاب مدیران میانی را باید از چند منظر مورد بررسی قرار داد. یکی از نظر تناسب شغل و شاغل، مشتمل بر ویژگی‌ها و شایستگی‌های فردی از قبیل دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و نگرش و بینش مدیران و شایستگی‌های اجتماعی از قبیل اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای است که هر چند در انتصابات، برخی از آنان لحاظ می‌گردد؛ اما به‌طور کامل تمامی عوامل در انتصاب مدیران میانی، در نظر گرفته نمی‌شود. هم‌چنین، عوامل دیگری که از اهمیت قابل توجهی برخوردار است، عوامل مربوط به سازمان از جمله اصول و مبانی حاکم بر سازمان، مشتمل بر: تفکر انبساطی، شایستگی و دانش روزآمد متناسب با تخصص مورد نظر و تعهد به ارزش‌های سازمان و عوامل محیطی مشتمل بر: عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و فن‌شناختی است که در انتصاب مدیران میانی کم‌تر توجه شده است که در صورت وجود نظام انتصاب مناسب، شرکت راه‌آهن ج.ا.ا. قادر خواهد بود مدیران میانی توانمند و شایسته را به‌گونه‌ای منصوب کند تا دست‌یابی به اهداف و مأموریت شرکت در راستای تحقق سند چشم‌انداز نظام در صنعت حمل و نقل ریلی هموارتر گشته و با اطمینان کامل محقق شود.

۱. مرور مبانی نظری و معرفی الگوی پژوهش

برای یافتن چارچوب مفهومی پژوهش، ادبیات موضوع به‌طور گسترده مورد بررسی قرار گرفت. یک سازمان، وقتی در حد کمال مطلوب است که خصوصیات شاغلین آن با وظایف مشاغل کاملاً مطابقت داشته باشد.

همان‌گونه که در تعریف انتصاب آمده است، انتصاب، عبارت است از به‌کار گماردن داوطلب در شغلی که بر مبنای اطلاعات به‌دست‌آمده، متناسب با آن شغل است (میرسپاسی، ۱۳۷۹):

۲۵۶). به عبارت دیگر، انتصاب شایسته و مطلوب، زمانی انجام می‌پذیرد که در شغل مورد نظر، افرادی به کارگمارده شوند که متناسب با آن شغل باشد. به تعبیر دیگر: ویژگی‌های شاغل، متناسب با ویژگی‌های شغل باشد (فلیپو، ۱۹۷۵:۱۹۵)^۱. از طرفی، باید اذعان نمود که مدیران توانمند و شایسته، بزرگ‌ترین سرمایه‌ی کشور و محور توسعه‌ی آن محسوب می‌گردند (تسلیمی، نادری خورشیدی، ۱۳۸۲).

۱-۱. معیارها و شاخص‌های توسعه‌یافتگی و کارکردهای شغلی مدیران میانی

این سطح از مدیران، برنامه‌ریزی‌های میان مدت را انجام می‌دهند و برای اظهار نظر مدیریت عالی، برنامه‌های جامع‌تر و بلندمدت را آماده می‌کنند. آن‌گاه، عمل کرد مدیران سطح اول را تحلیل کرده و توانایی و آمادگی آنان را برای ارتقا تعیین می‌کنند و به مدیران عملیاتی در زمینه‌ی کاری‌شان، خدمات مشاوره‌ای ارائه می‌دهند (رضائیان، ۱۳۶۹: ۲۴-۲۵).

اصولاً یکی از وظایف مدیران میانی، برنامه‌ریزی عملیاتی در سازمان است. برنامه‌ریزی عملیاتی، بر کارآیی و بازدهی تأکید دارد و در کارآیی سعی بر این است که به هدف‌های تعیین شده با حداکثر بازدهی برسیم و در این سطح از مدیریت، تلاش می‌شود کارها به درستی انجام پذیرد. مدیران میانی در برنامه‌ریزی عملیاتی بیش‌تر بر منافع فعلی سازمان تأکید دارند و به عبارت دیگر: دید مدیران میانی در برنامه‌ریزی عملیاتی، کوتاه‌مدت است و بر منابع و امکانات موجود تأکید دارد. مدیران میانی در برنامه‌ریزی عملیاتی خود، بر ساختار سازمانی و شرایط محیطی با ثبات نسبی تأکید می‌ورزند و بر روش‌های کاری تجربه شده و متکی به دست‌آوردهای گذشته اشاره دارند (دراکر^۱، ۱۹۸۳: ۲۰).

زمانی که مدیر، با قدم زدن در اطراف سازمان مدیریت می‌کند، این کار را برای برقراری ارتباط با کارگران در سطوح مختلف سازمان انجام می‌دهد. زمانی که مدیری «روح کار آفرینی را بر می‌انگیزد یا شبکه‌ی فرهنگی را به کار می‌اندازد» در واقع در قلوب و افکار اعضای سازمان، حرارت، شوق و غرور پدید می‌آورد (کانتر و کندی^۲، ۱۳۸۲: ۱۰۳).

1- Drucker

2- Kanter & Kennedy

نحوه‌ی ارتباط بین مدیر میانی و زیر دست، بی‌شک در عملکرد مدیریتی تأثیر خواهد داشت. تأثیر فزاینده‌ی علوم سیاسی بر نظریه‌های مدیریت نیز ناشی از توجه به جنبه‌های سیاسی عملکرد سازمان است. جنبه‌های سیاسی عملکرد سازمان‌ها، بدو به روابط غیر سلسله مراتبی اشاره دارد که در آن وابستگی متقابل دو یا تعداد بیش‌تری عامل، ویژگی مهمی قلمداد می‌شود. در سطوح مدیریتی، عناصر سیاسی بر اهمیت توسعه و حفظ تماس‌های افقی یا به‌عبارت دیگر برقراری ارتباط با هم‌ردیفان و عناصر و عوامل دارای نفوذی که در خارج از سازمان هستند تأکید خاصی دارند (منوریان، ۱۳۷۰: ۱۷۵-۱۷۶).

ترکیب کار مدیران میانی، به سطح شغل و واحد سازمانی آنان بستگی دارد، ولی به‌طور کلی، مشتمل بر فعالیت عملی کم‌تر و فعالیت فکری بیش‌تری است، به‌طوری که گاهی وظایف مدیران میانی کسل‌کننده به نظر می‌رسد (رضائیان، ۱۳۸۰: ۲۳). مدیران میانی نقش ناظر دارند و با عناوین رهبر، مدیر پروژه، مدیر ارشد و مدیر بیان می‌شوند. مهارت‌های لازم برای مدیران میانی، داشتن ارتباطات واضح و آشکار (نوشتاری و کتبی) با کارکنان و مهارت‌های رایانه‌ای می‌باشد. آنها معمولاً مدیر پروژه محسوب می‌شوند و به دنبال اطمینان از اجرای صحیح پروژه‌ها در چارچوب بودجه از سوی افراد ذی‌ربط می‌باشند (لاروس، ۲۰۰۹).

مدیران میانی، به دنبال شکار شغل‌های جدید هستند. یکی از تفاوت‌های مدیران میانی با کارکنان، در نحوه‌ی ارزیابی آن‌ها است. کارکنان، با ارزیابی فراگیر ۳۶۰ درجه‌ای به دنبال یادگیری شیوه‌های رهبری هستند. در صورتی که اغلب مدیران میانی با انگیزه‌ی ارتقا، به دنبال کشف روش‌های دقیق و تفصیلی فردی می‌باشند (استیلمن^۱، ۲۰۰۹).

مطالعه‌ای توسط دکتر دوناتو اس‌گالگو^۲ در انستیتو مطالعات و تحقیقات کاربردی بنیاد دانشگاهی جورجیو^۳ بین پنج شرکت نساجی در خصوص انگیزه‌های شغلی مدیران میانی در سال ۱۹۸۹ انجام شد. امرار معاش و بهبود استانداردهای زندگی، دو عامل مهم انگیزه‌های شغلی مدیران میانی ذکر شده است و مشکلات پیش روی مدیران میانی را این‌گونه وصف کرده است:

۱- نظارت ضعیف ۲- عدم صلاحیت‌های شغلی ۳- ضعف اخلاقیات ۴- فقدان انگیزه‌ی

1- Stillman
2- Donato S. Gallego
3- Gregorio

شغلی ۵- تجارب ضعیف ۶- فقدان فرصت و امکانات ارتقاء و پیشرفت ۷- روابط ضعیف با دیگران (فقدان تعامل با دیگران) ۸- فقدان امنیت شغلی ۹- فقدان سازوکار صحیح تشویق و قدردانی ۱۰- فقدان دانش و معلومات فنی و حرفه‌ای

همچنین تحقیقاتی در زمینه‌ی کارکردها و عملکردهای شغلی مدیران میانی انجام شده است که به اختصار به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود:

مطالعه‌ای توسط هنری لوکاس^۱ و جیو مین گو^۲ در سال ۲۰۰۹ در شرکت کداک^۳ انجام شد که هدف این پژوهش تحلیل چگونگی واکنش شرکت‌ها به چالش‌های ناشی از فن‌آوری‌های در حال تغییراتی است که تهدیدی برای تجارت و کسب و کار به‌شمار می‌روند. یکی از مشکلات در مسیر این چالش، ساختار بوروکراتیک و نیز فرهنگ مدیران میانی تشخیص داده شده و مدیران میانی به‌شدت در برابر تغییرات فن‌آورانه مقاومت نشان می‌دادند که این امر باعث شد شرکت کداک ۸۰ درصد نیروی کار و سهم بازار را از دست بدهد و قیمت و سهام شرکت کاهش یابد (هنری لوکاس و گو، ۲۰۰۹).

در تحقیقات دیگری توسط تور لارسن^۴ در سال ۲۰۰۹ در نروژ انجام شد که نتایج یافته‌های پژوهش دلالت بر رضایت‌مندی مشتریان به‌عنوان یک اصل و وظیفه برای مدیران میانی مطرح شده است. مدیران میانی می‌بایست در جهت اهداف مشتریان حرکت نمایند (مشتری‌مداری) و این مستلزم ارایه آموزش‌های لازم به مشتریان و مدیران میانی در خصوص آشنایی به حقوق و وظیفه است (لارسن، ۲۰۰۹).

پژوهشی در سال ۲۰۰۹ در خصوص رابطه‌ی اطلاعات، فن‌آوری، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش توسط فلس کروگر و روی جانسون انجام شد که نتیجه‌ی پژوهش بیانگر این مطلب بود که فن‌آوری ارتباطی و اطلاعاتی (ICT) ۷۴/۲ درصد و اطلاعات مدیریت (IM) ۶۲/۱۸ درصد در صنایع آفریقای جنوبی نهادینه شده و اغلب سازمان‌ها از تمایز ICT و IM آگاه‌اند. مدیران میانی بر این باورند که ICT و IM به‌عنوان الزام و پیش‌شرط برای دانش مدیریت به‌حساب می‌آید که بایستی خود را به این دانش‌ها مجهز نمایند (کراگر و جانسون، ۲۰۰۹).

- 1- Henry Lucas
- 2- Jie Mein Goh
- 3- Kodak
- 4- Larsen
- 5- Jehnson & Kruger

تحقیقی در سال ۲۰۰۸ توسط توماس زوبل^۱ در سوئد، درخصوص نحوه‌ی ارتقای مدیریت محیطی انجام شد که نتیجه‌ی این تحقیق، ضرورت مطالعات چندسطحی در ISO ۱۴۰۰۱ بود. هرچند سازمان‌هایی - به‌خصوص سازمان‌های کوچک - که سیاست‌های محیطی‌شان کاملاً با اهداف سازمان منطبق نیست مجبور به اجرا خواهند بود و کارکنان خود را زیاد در این سیاست‌ها مداخله نخواهند داد؛ ولی برای مدیران میانی این حق را قایل خواهند بود که در شناسایی سیاست‌های محیطی و اجرای آن مشارکت کامل داشته باشند (زوبل، ۲۰۰۸).

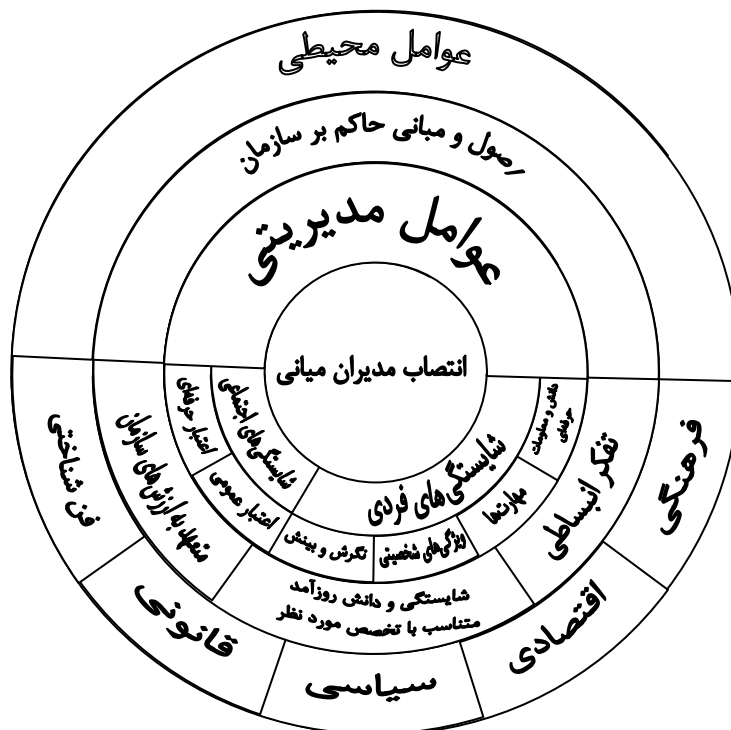
نتایجی که از این تحقیقات درخصوص ضرورت وجود رفتار و عمل کردهای شغلی مدیران میانی می‌توان برداشت نمود، عبارتند از:

- ضرورت آمادگی مدیران میانی نسبت به تغییرات فن آورانه
- توجه و تأکید مدیران میانی نسبت به رضایت‌مندی مشتریان به‌عنوان یک وظیفه
- تجهیز مدیران میانی به ICT (فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات) و IM (مدیریت اطلاعات) به‌عنوان پیش شرط برای دانش مدیریت مدیران میانی
- ضرورت آشنایی مدیران میانی نسبت به مزیت محیطی سازمان
- ضرورت آشنایی مدیران میانی نسبت به چالش‌های فن‌آوری
- ضرورت اشراف کامل مدیران میانی نسبت به سیاست‌های محیطی

۲-۱. معرفی الگوی تحقیق

با توجه به مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش و شرایط و موقعیت زمینه‌ای و سازمانی شرکت راه آهن ج.ا.ا، الگویی مشتعل بر متغیرهای مربوط به عوامل مدیریتی مانند شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران میانی از جمله شایستگی‌ها و کارکردهای شغلی، فردی و اجتماعی مدیران میانی در قالب شایستگی‌های فردی و اجتماعی مدیران میانی و اصول و مبانی حاکم بر سازمان شامل جهت‌گیری‌ها و اولویت‌های سازمان از قبیل داشتن تفکر انبساطی، شایستگی و دانش روزآمد متناسب با تخصص مورد نظر و داشتن باور و تعهد به ارزش‌های سازمان و هم‌چنین عوامل محیطی (زمینه‌ای) شامل عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و فن‌شناختی، الگویی بومی

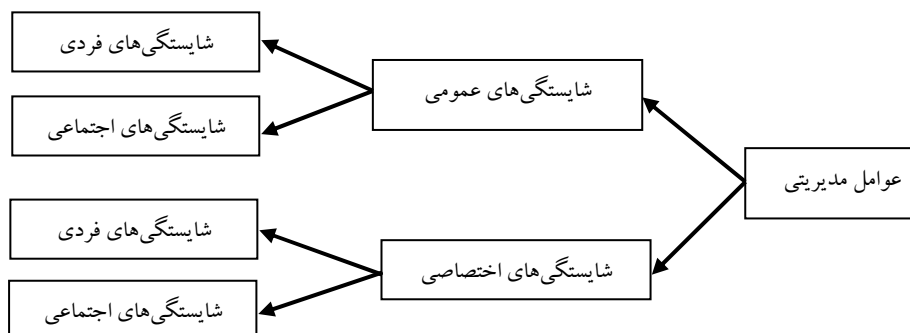
به منظور انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا. با هدف دانش‌افزایی، طراحی و ارزیابی شده است.



نمودار ۱- الگوی انتصاب مدیران میانی

مدل طراحی شده متشکل از سه لایه‌ی اساسی است که عبارتند از:
لایه‌ی اول، عوامل مدیریتی: عوامل مدیریتی در قالب شایستگی‌های عمومی و اختصاصی

طراحی الگوی انتصاب مدیران



در یک جمع‌بندی کلی، شایستگی‌های عمومی و اختصاصی به صورت شایستگی‌های فردی و اجتماعی مدیران میانی در قالب ویژگی‌های مربوط به شرح شغل و شرایط احراز مطرح می‌شود که مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل می‌باشند.

از نتایج مهم تجزیه‌ی شغل، تعیین ویژگی‌های شغل و شاغل در قالب پاسخ‌گویی به سه سوال

زیر می‌باشد:

۱. چه نوع کارها و فعالیت‌هایی جزو شغل می‌باشند؟

۲. چگونه این کارها و فعالیت‌ها باید به انجام برسد؟

۳. شاغل باید از نظر دانش، مهارت یا رفتار چه گونه باشد؟ (ابطحی، ۱۳۸۲)

لا‌به‌ی‌اول، به ویژگی‌های شغل و شاغل مربوط می‌شود که در قالب ویژگی‌های مدیران مشتمل بر الگوهای رفتاری و کارکردهای شغلی مدیران (ویژگی‌های شغل) و شایستگی‌های فردی و اجتماعی مدیران (ویژگی‌های شاغل) شامل متغیرهای عمومی مدیران میانی به شرح زیر بیان شده است:

متغیرهای «دانش و معلومات حرفه‌ای»، «مهارت‌ها»، «ویژگی‌های شخصیتی» و «نگرش و بینش مدیران» به‌عنوان شایستگی‌های فردی و متغیرهای «اعتبار عمومی» و «اعتبار حرفه‌ای» به‌عنوان شایستگی‌های اجتماعی ارایه گردیده است (غفاریان، ۱۳۷۹). این متغیرها، هم برای توسعه‌ی مدیران میانی و هم برای ارزیابی آنان، یک عامل اساسی به‌شمار می‌آید و خصوصیات و رفتارهایی هستند که به اثربخشی مدیران در محیط شغلی منجر می‌شود (وودال، ۱۹۹۸).

هم‌چنین توسعه‌ی مدیریت میانی، از طریق توسعه‌ی ابعادی چند در زمینه‌ی مهارت‌های مدیریتی، توانایی‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی موردنیاز، ذهنیت فلسفی و دانش مدیریتی صورت می‌پذیرد که منجر به ایفای هرچه بهتر نقش‌های مدیریتی خواهد بود (فرهی، ۱۳۸۱).

لایه‌ی دوم، اصول و مبانی سازمان: علاوه بر ضرورت وجود شرایط شغل و شاغل و تناسب این دو که در قالب لایه‌ی اول «الگوهای رفتاری و کارکردهای شغلی و شایستگی‌های فردی و اجتماعی مدیران» بیان شد، به‌گفته‌ی «روباتام»^۱ «ماهیت مدیریت تا اندازه‌ی زیادی تابع سازمان و محیط آن است» (روباتام، ۱۹۹۵).

تناسب شغل و شاغل، هیچ‌گاه در خلأ اتفاق نمی‌افتد و در فضای سازمانی مفهوم پیدا می‌کند و با توجه به این که زندگی شغلی مدیران، مملو از تصمیم‌گیری‌های سرنوشت‌ساز است و تصمیم‌گیری، بارزترین وجه تأثیرگذار و منشأ ورود ویژگی‌های مدیریتی در کیفیت عملکرد سازمان به‌شمار می‌آید، هیچ تصمیمی در محیط خالی از مفاهیم ارزشی گرفته نمی‌شود. تحلیل فرایند «تصمیم‌گیری» نشان می‌دهد که یکی از عملکردهای اصلی در شکل‌گیری «تصمیم»، موازین ارزشی «تصمیم‌گیرنده» است (مک‌گریگور^۲، ۱۹۶۰).

در این لایه، به برخی از متغیرهای عوامل مربوط به سازمان، از جمله تفکر انبساطی، شایستگی و دانش روزآمد متناسب با تخصص مورد نظر و تعهد به ارزش‌های سازمان اشاره شده است. تناسب و هم‌خوانی میان عوامل مدیریتی با عوامل سازمانی، می‌تواند به بهبود، حفظ و بقای سازمان در جهت تحقق اهداف و مأموریت سازمان کمک نماید.

لایه‌ی سوم، عوامل محیطی: رعایت تناسب شغل و شاغل در انتصاب مدیران میانی، بدون در نظر گرفتن عوامل سازمانی و عوامل زمینه‌ای (محیطی) هم‌چون جو و فرهنگ سازمانی کاری بیهوده و عبث خواهد بود. متغیرهای مربوط به عوامل زمینه‌ای عبارتند از: متغیرهای عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و فن‌شناختی که عموماً خارج از حیطه‌ی سازمانی (خارج از کنترل مدیران سازمان) شکل می‌گیرند و به‌صورت بالفعل یا بالقوه، بر بخش یا تمامی سازمان تأثیرگذار هستند (غفاریان، ۱۳۷۹: ۹۵).

1- Robotham

2- Mc.Gregore

۲. روش‌شناسی تحقیق

۱-۲. هدف پژوهش

هدف این پژوهش، ارایه‌ی یک چارچوب و مدل مناسب جهت انتصاب مدیران میانی شرکت راه آهن ج.ا.ا، با توجه به شرایط محیطی و انحصاری شرکت بوده است.

۲-۲. فرضیه‌های پژوهش

- بین عوامل مدیریتی و انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا، رابطه وجود دارد.
- بین اصول و مبانی سازمانی و انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا، رابطه وجود دارد.
- بین عوامل محیطی و انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا، رابطه وجود دارد.

۳-۲. سؤال‌های پژوهش

- این پژوهش، درصدد پاسخ‌گویی به سؤال‌های زیر بوده است:
- الگوی انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا. دارای چه عناصر و مؤلفه‌هایی است؟
 - با توجه به سؤال فوق، سئوالات زیر مطرح می‌گردد:
 ۱. مؤلفه‌ها و عناصر اصلی شکل‌دهنده‌ی الگوی انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا، چیست؟
 ۲. عوامل مدیریتی و مؤلفه‌های مرتبط با اقتضائات و کارکردهای شغلی و شایستگی‌های فردی و اجتماعی تأثیرگذار بر انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا. کدامند؟
 ۳. اصول و مبانی سازمانی تأثیرگذار بر انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا. کدامند؟
 ۴. عوامل محیطی تأثیرگذار بر الگوی انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا. کدامند؟

۵. چه ارتباطی بین عوامل، مؤلفه‌ها و عناصر اصلی الگوی انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا. وجود دارد؟

۲-۴. نوع و روش پژوهش

نوع پژوهش، به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش تحقیق از نوع توصیفی است. تأیید مدل، در شرکت راه آهن ج.ا.ا. به روش پیمایشی به مرحله‌ی آزمون گذاشته شده است.

۲-۵. جامعه و نمونه‌ی آماری

جامعه‌ی مورد مطالعه‌ی این پژوهش، شامل تمامی مدیران میانی (مدیران کل و معاونین) در شرکت راه آهن ج.ا.ا. به تعداد ۱۴۷ نفر بوده است که تعداد ۴۵ نفر، از مدیران کل ستاد و استان‌ها و ۱۰۲ نفر نیز از معاونین مدیران کل ستاد و استان‌ها بوده‌اند. به دلیل محدودیت تعداد مدیران میانی در مجموعه‌ی راه آهن ج.ا.ا. و احتمال عدم پاسخ‌گویی بخشی از افراد، به جای نمونه‌گیری، از روش تمام شماری استفاده شده است.

۲-۶. ابزار گردآوری اطلاعات

با توجه به عنوان پژوهش، ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه بوده است. به منظور استفاده از حداکثر زمان و سهولت در اخذ پاسخ از مدیران میانی، ۲۹ سؤال - به ازای هر متغیر یک سؤال - در نظر گرفته شده است. در طراحی سؤالات از طیف لیکرت بهره گرفته شده است. به منظور سنجش روایی، پرسش‌نامه در بین ۲۵ نفر از اساتید مدیریت توزیع گردید و تمامی پرسش‌ها مورد تأیید پاسخ‌گویان قرار گرفت. هم‌چنین به منظور سنجش پایایی، پرسش‌نامه در نمونه‌ای ۳۰ نفری از جامعه‌ی آماری اجرا و نتایج حاصله با استفاده از نرم‌افزار SPSS، نشان از پایایی بالای ($\alpha = 0/85$) پرسش‌نامه داشته است.

۲-۷. تکنیک‌های تجزیه و تحلیل آماری

برای تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها، از آمار توصیفی از قبیل: میانه و انحراف معیار و در تجزیه و تحلیل استنباطی، از آلفای کرونباخ، تحلیل عاملی، ضریب هم‌بستگی و تحلیل رگرسیون استفاده شده است.

۳. بحث و بررسی

با استفاده از تکنیک‌های آماری و چارچوب نظری و سوابق پژوهش‌های انجام شده و سوابق تجربی پژوهشگر و با بهره‌گیری از یافته‌های سؤال‌های پژوهش، به آزمون تحلیل عاملی، تحلیل هم‌بستگی و تحلیل رگرسیون خواهیم پرداخت.

۳-۱. آزمون تحلیل عاملی

با توجه به نتایج جدول (۱) می‌توان گفت:

در بین ۵ متغیر به وجود آورنده‌ی عامل محیطی، متغیرهای اقتصادی، سیاسی و قانونی در یک عامل و متغیرهای فن‌شناختی و فرهنگی در عامل دیگر قرار می‌گیرند. با توجه به مفاهیم نظری، عامل اول را که شامل دو متغیر فن‌شناختی و فرهنگی می‌باشد، به نام محیط مثبت (تسهیل‌کننده) و عامل دیگر که شامل سه متغیر اقتصادی، سیاسی و قانونی می‌باشد، به نام محیط منفی (بازدارنده) نام‌گذاری گردید.

هر سه متغیری که اصول و مبانی حاکم بر سازمان را شکل داده‌اند، در یک عامل قرار گرفته که به نام اصول و مبانی حاکم بر سازمان نام‌گذاری گردید.

جدول ۱- نتایج آزمون تحلیل عاملی

متغیرها	نام عامل		ردیف
فرهنگی	محیط مثبت (تسهیل کننده)	عوامل محیطی	۱
فن شناختی			
قانونی			
اقتصادی	محیط منفی (بازدارنده)		
سیاسی			
شایستگی و دانش روزآمد متناسب با تخصص مورد نظر	اصول و مبانی حاکم بر سازمان		۲
تفکر انبساطی			
متعهد به ارزش‌های سازمان			
اصول مدیریتی	شایستگی‌های فردی	عوامل مدیریتی	۳
اصول تصمیم‌گیری			
شنیدن مؤثر موثر			
اعتماد به نفس			
فن بیان و مذاکره			
قدرت تجزیه و تحلیل			
مسئولیت‌پذیری			
خونسردی			
محترم شمردن مردم			
داشتن باور به پاسخ‌گویی در مقابل خداوند			
قدرت تحلیل مدل‌های ذهنی	شایستگی‌های اجتماعی		
ارتباطات قوی رسمی			
رضایت و اعتماد کارکنان زیرمجموعه‌ی به فرد			
توانایی سخنوری در اجتماعات حرفه‌ای			
توانایی در برقراری ارتباطات قوی غیر رسمی			
میزان رضایت و اعتماد مقامات مافوق فرد	انتصاب مدیران میانی	۴	
حضور برجسته در محافل و اجتماعات عمومی			
برنامه‌سازی			
اجرای برنامه			
تحقق اهداف سازمان			
تعهد و وجدان کاری			

هفده متغیر به وجود آورنده‌ی عوامل مدیریتی، در دو عامل دسته‌بندی شده‌اند. با توجه به انطباق این دو عامل با مدل نظری بیان شده، عامل نخست که شامل متغیرهای اصول مدیریتی، اصول تصمیم‌گیری، گوش دادن موثر، اعتماد به نفس، فن بیان و مذاکره، قدرت تجزیه و تحلیل، مسئولیت‌پذیری، خونسردی، محترم شمردن مردم، داشتن باور به پاسخ‌گویی در مقابل خداوند و قدرت تحلیل مدل‌های ذهنی بوده، «شایستگی‌های فردی» و عامل دیگری را که شامل متغیرهای ارتباطات قوی رسمی، رضایت و اعتماد کارکنان زیرمجموعه به فرد، توانایی سخنوری در اجتماعات حرفه‌ای، توانایی در برقراری ارتباطات قوی غیر رسمی، میزان رضایت و اعتماد مقامات مافوق به فرد و حضور برجسته در محافل و اجتماعات عمومی می‌باشد، «شایستگی‌های اجتماعی مدیران» نام‌گذاری شده است. همه‌ی متغیرهای شکل‌دهنده‌ی انتصاب مدیران میانی، در یک عامل قرار گرفته و نام «انتصاب مدیران میانی» نام‌گذاری شده است.

۳-۲. آزمون ضریب هم‌بستگی

یکی از آزمون‌های مورد نظر جهت مشخص کردن میزان هم‌بستگی بین متغیرهای تحقیق، آزمون ضریب هم‌بستگی پیرسون بوده است. در جدول (۲)، ضرایب هم‌بستگی که با دو ستاره مشخص شده‌اند در سطح اطمینان ۹۹ درصد و اعدادی که با یک ستاره مشخص شده‌اند، در سطح اطمینان ۹۵ درصد هم‌بستگی معنادار بین متغیرها را نشان می‌دهد. ضرایب هم‌بستگی بدون ستاره، معنادار نیستند.

همان‌طور که جدول (۲) نشان می‌دهد، بیش‌ترین هم‌بستگی بین متغیر «انتصاب مدیران میانی» با متغیرهای «بازدارنده‌ها» و «شایستگی‌های اجتماعی» وجود دارد. گفتنی است که نوع هم‌بستگی بین دو متغیر «بازدارنده‌ها» و «انتصاب مدیران میانی» معکوس می‌باشد. هم‌چنین، کم‌ترین هم‌بستگی معنادار بین متغیر «انتصاب مدیران میانی» و «روان‌کننده‌ها» مشاهده شده است که می‌توان میزان این هم‌بستگی را در حد ضعیفی ارزیابی نمود. هم‌بستگی بین «تسهیل‌کننده‌ها» و «شایستگی‌های فردی مدیران» معنادار نمی‌باشد.

جدول ۲- ضرایب هم‌بستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها	انتصاب مدیران میانی	تسهیل کننده‌ها	بازدارنده‌ها	اصول و مبانی حاکم بر سازمان	شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های اجتماعی
انتصاب مدیران میانی	۱/۰۰۰	**۰/۲۳۳	**۰/۹۴۷	**۰/۶۷۴	**۰/۵۲۸	**۰/۹۱۱
تسهیل کننده‌ها		۱/۰۰۰	**۰/۶۱۱	**۰/۵۲۲	۰/۱۱۳	**۰/۳۲۳
بازدارنده‌ها			۱/۰۰۰	**۰/۵۴۷	**۰/۲۶۸	**۰/۴۴۴
اصول و مبانی حاکم بر سازمان				۱/۰۰۰	**۰/۴۶۹	**۰/۶۱۰
شایستگی‌های فردی					۱/۰۰۰	**۰/۴۴۶
شایستگی‌های اجتماعی						۱/۰۰۰

۳-۳. تحلیل رگرسیونی

معادلات رگرسیونی متغیرهای «تسهیل کننده‌ها»، «بازدارنده‌ها»، «اصول و مبانی حاکم بر سازمان»، «شایستگی‌های فردی» و «شایستگی‌های اجتماعی» با متغیر «انتصاب مدیران میانی»

جدول ۳- ضرایب رگرسیونی متغیرهای پژوهش

متغیرها	ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده (β)	مقدار t آزمون	سطح معناداری
	B	مقدار خطای استاندارد			
مقدار ثابت	۴/۹۷۲	۰/۴۲۷	-----	۱۱/۶۳۳	۰/۰۰۰
تسهیل کننده‌ها	۰/۱۶۷	۰/۱۲۱	۰/۱۷۱	۴/۰۱۱	۰/۰۲۷
بازدارنده‌ها	-۰/۸۸۳	۰/۰۹۱	۰/۹۲۸	-۱۰/۲۲	۰/۰۰۰
اصول و مبانی حاکم بر سازمان	۰/۴۶۹	۰/۱۱۰	۰/۵۱۰	۴/۸۲۲	۰/۰۱۴
شایستگی‌های فردی	۰/۴۲۱	۰/۰۹۶	۰/۴۳۹	۴/۳۶۲	۰/۰۱۹
شایستگی‌های اجتماعی	۰/۸۲۴	۰/۱۱۴	۰/۸۸۴	۸/۹۶۲	۰/۰۰۳

متغیر وابسته: انتصاب مدیران میانی (Y)

جدول ۴- خلاصه‌ی مدل رگرسیونی

ضریب هم‌بستگی (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین اصلاحی	مقدار خطای استاندارد
۰/۸۵۶	۰/۷۳۳	۰/۶۵۳	۰/۴۱

پیش‌بینی شونده‌ها: تسهیل‌کننده‌ها؛ بازدارنده‌ها؛ اصول و مبانی حاکم بر سازمان؛ شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های اجتماعی

جدول‌های (۳) و (۴) به بررسی رابطه‌ی خطی متغیرهای مستقل بازدارنده‌ها و تسهیل‌کننده‌های محیطی، اصول و مبانی حاکم بر سازمان و شایستگی‌های فردی و اجتماعی مدیران با متغیر وابسته انتصاب مدیران میانی می‌پردازد. روش رگرسیونی انتخاب شده، گام‌به‌گام بوده و مقدار ضریب هم‌بستگی ($R=0/856$) است که نشان‌دهنده‌ی رابطه‌ای بسیار قوی بین تغییرات متغیرهای مستقل و متغیر وابسته است.

مقدار ضریب تعیین ($R^2=0/733$) نشان‌دهنده‌ی این نکته است که معادله‌ی رگرسیونی به‌دست آمده، توانایی تبیین بیش از ۷۳ درصد از پراکندگی‌های متغیر وابسته را دارد.

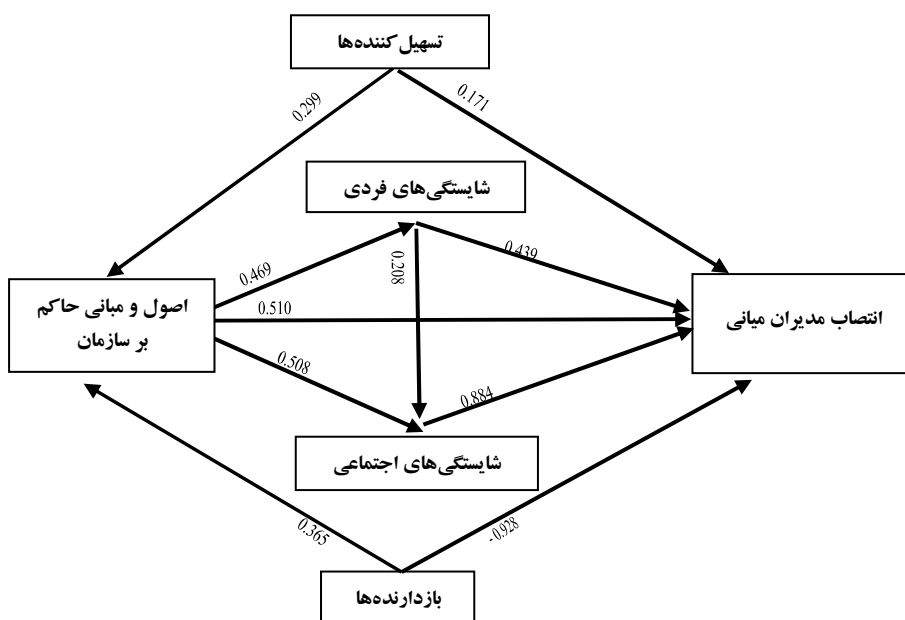
مقدار آزمون t و سطح معنا داری در جدول (۴)، نشان می‌دهد که در فاصله‌ی اطمینان ۹۵ درصد، فرض H_0 در مورد همه‌ی ضرایب تأیید نشده است. به بیان دیگر: ضرایب به‌دست آمده در معادلات رگرسیونی فوق، ارتباط معناداری با میزان پراکندگی‌ها و تغییرات متغیر وابسته (انتصاب مدیران میانی) دارند.

هم‌چنین، با توجه به معادلات رگرسیونی به‌دست آمده، می‌توان گفت مدیران راه‌آهن بر این باورند که بازدارنده‌ها (X_2) بیش‌ترین تأثیر اما در جهت عکس - را بر انتصاب خواهد داشت. پس از آن، متغیر شایستگی‌های اجتماعی مدیران میانی (X_5) تأثیر زیاد و مستقیمی بر انتصاب آنان به سمت مدیریتی خواهد داشت. اصول و مبانی حاکم بر سازمان (X_3) و شایستگی‌های فردی مدیران میانی (X_4) نیز تأثیر مستقیم و نسبتاً خوبی بر انتصاب مدیران دارند. روان‌کننده‌ها (فرهنگی و فن‌شناختی) اگرچه بر انتصاب مدیران میانی مؤثرند؛ اما میزان این تأثیر ضعیف می‌باشد. به بیان دیگر: هرچه شایستگی‌های فردی (اصول مدیریتی، اصول تصمیم‌گیری، گوش دادن مؤثر، اعتمادبه‌نفس، فن بیان و مذاکره، قدرت تجزیه و تحلیل، مسؤولیت‌پذیری، خون‌سردی، احترام به مردم، باور به پاسخ‌گویی در مقابل خداوند و قدرت طراحی مدل‌های ذهنی)، شایستگی‌های اجتماعی (ارتباطات قوی رسمی، میزان رضایت و اعتماد کارکنان زیرمجموعه به‌فرد، میزان توانایی

سخنوری در اجتماعات حرفه‌ای، میزان توانایی در برقراری ارتباطات قوی غیررسمی، میزان رضایت و اعتماد مقامات مافوق به فرد، حضور برجسته در محافل و اجتماعات عمومی) و میزان آشنایی و عمل فرد به اصول و مبانی حاکم بر سازمان (بایدها و نبایدها، تفکر انبساطی، تفویض اختیار، شایستگی و دانش روزآمد متناسب با تخصص مورد نظر و تعهد به ارزش‌های سازمان) افزایش یابد و از سوی دیگر، هرچه بازدارنده‌های محیطی (اقتصادی، سیاسی و عوامل قانونی) بر سازمان، نفوذ کم‌تری داشته باشد، احتمال انتصاب وی به سمت مدیریتی بیش‌تر خواهد شد.

۳-۴. مدل رگرسیونی تحقیق

با اجرای آزمون رگرسیون بر روی متغیرهای مستقل این پژوهش، نوع و میزان روابط بین متغیرهای مستقل این پژوهش به دست می‌آید. با توجه به اعداد به دست آمده از آزمون‌های رگرسیونی فوق، می‌توان مدل را به شکل زیر رسم نمود:



نمودار ۲- مدل رگرسیونی تحقیق

۴. بحث و نتیجه گیری

برای پاسخ به این سؤال که مولفه‌ها و عناصر اصلی شکل‌دهنده‌ی مدل و الگوی انتصاب مدیران میانی در شرکت راه آهن ج.ا.ا. کدام است؟ باید گفت: با توجه به این که هیچ کدام از الگوها و رویکردهای مربوط به نقش‌ها، وظایف و مهارت‌های مدیران به تنهایی نمی‌توانند تصویر جامعی از ویژگی‌های مدیران در خصوص انتصاب آنان باشد، لذا، با استفاده از نظریه‌های مطرح علم مدیریت و با هدف دانش‌افزایی و بومی‌سازی، مؤلفه‌ها و عناصر اصلی تشکیل الگو را شناسایی و در نهایت عوامل تأثیرگذار بر انتصاب مدیران^(۱) در قالب یک مدل علمی شناسایی و ارایه گردید. به منظور اطمینان از صحت مدل، اعتبار و روایی آن توسط اساتید (خبرگان) مورد بررسی قرار گرفت. هم‌چنین پس از تأیید مدل، به منظور اطمینان از قابلیت اجرایی مدل در شرکت راه آهن، از مدیران شرکت، نظرسنجی به عمل آمد که با ۹۹ درصد اطمینان، تمامی عوامل و متغیرها تأیید شدند. بنابراین، می‌توان اظهار نمود که بهره‌گیری شرکت راه آهن ج.ا.ا. از مدل فوق در انتصاب مدیران میانی، ضامن صحت انتصابات در این شرکت خواهد بود.

در پاسخ به پرسش دوم (عوامل مدیریتی تا چه اندازه بر انتصاب مدیران میانی راه آهن تأثیر می‌گذارد؟) باید اظهار نمود که ۱۳۲ نفر از مدیران میانی، میزان تأثیر «عوامل مدیریتی» را زیاد یا خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند. از این مطلب نتیجه می‌گیریم که تقریباً تمامی مدیران میانی معتقدند که متغیر مورد نظر، تأثیر بالایی بر انتصاب مدیران میانی دارد.

در خصوص شایستگی‌های فردی مدیران میانی، ۱۳۲ نفر از مدیران، تأثیر متغیر «شایستگی‌های فردی» را زیاد یا خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند. از این مطلب نتیجه می‌گیریم که تمامی مدیران میانی معتقدند که متغیر مورد نظر تأثیر بالایی بر انتصاب مدیران میانی دارد.

در خصوص شایستگی‌های اجتماعی مدیران، ۱۳۳ نفر از مدیران (تمامی پاسخ‌گویان)، تأثیر متغیر «شایستگی‌های اجتماعی مدیران» را زیاد یا خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند. از این مطلب نیز چنین برمی‌آید که تمامی مدیران میانی شرکت راه آهن، بر این باورند که «شایستگی‌های اجتماعی مدیران»، نقش مهمی در انتصاب آنان دارد.

برای پاسخ به سؤال سوم (اصول و مبانی سازمان تا چه اندازه بر انتصاب مدیران میانی راه آهن اثر می‌گذارد؟) باید گفت که، ۱۳۳ نفر از مدیران میانی (تمامی پاسخ‌گویان) تأثیر عوامل سازمانی

را زیاد یا خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر آشنایی مدیران با اصول و مبانی و ارزش‌های حاکم بر سازمان، از جمله سیاست‌های کلی تبیین‌کننده‌ی بایدها و نبایدها، اولویت‌ها، سمت و سو و جهت‌گیری‌ها و معیارهای ارزشی سازمان از نگاه مدیران، حایز اهمیت بالایی است.

برای پاسخ به سؤال «عوامل محیطی تا چه اندازه بر انتصاب مدیران میانی راه‌آهن اثر می‌گذارد؟» باید گفت که ۱۲۹ نفر از مدیران میانی، تأثیر عوامل محیطی را زیاد یا خیلی زیاد ارزیابی کرده‌اند. هم‌چنین، با توجه به تأثیر متغیر عوامل محیطی از جمله عوامل فرهنگی، قانونی، سیاسی، اقتصادی و فن‌شناختی که برابر چارچوب نظری پژوهش و سوابق پژوهش‌های انجام شده است، نتیجه می‌گیریم که عوامل سیاسی، اقتصادی و قانونی به‌عنوان عوامل تهدیدکننده در موضوع انتصاب مدیران میانی و عوامل فرهنگی و فن‌شناختی به‌عنوان فرصت شناخته می‌شود. با توجه به مدل رگرسیونی به‌دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که متغیر بازدارنده‌ها، بیش‌ترین تأثیر منفی و شایستگی‌های اجتماعی بیش‌ترین و متغیر تسهیل‌کننده‌ها، کم‌ترین میزان تأثیر مثبت را بر انتصاب مدیران میانی دارند.

- با توجه به مدل تحقیق، شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران میانی، مورد بازبینی و بازمهندسی قرار گیرد و پس از تحلیل وضعیت، شکاف ناشی از آن به‌صورت زیر برطرف گردد:

- مدیران میانی که دارای شایستگی‌های فردی و اجتماعی مناسب هستند، به‌عنوان الگو مورد توجه قرار گرفته و براساس برنامه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی، سرمایه‌گذاری‌های لازم جهت توسعه و آموزش آن‌ها با توجه به چشم‌انداز توسعه‌ی منابع انسانی شرکت، انجام گیرد.
- مدیران میانی که دارای شایستگی‌های فردی و اجتماعی در حد متوسط هستند؛ یعنی، زمینه و استعداد مدیریت را با توجه به ویژگی‌های بومی شرکت دارا باشند؛ اما شرایط لازم زمینه‌ای در شرکت وجود ندارد، بنابراین پیشنهاد می‌شود این دسته از مدیران میانی، با توجه به شاخص‌های مدل، تحت تعلیم و آموزش قرارگیرند تا زمینه‌های لازم را در یک دوره‌ی زمانی مشخص به‌دست آورند.

- پیشنهاد می‌شود آن دسته از مدیران میانی که با توجه به شاخص‌های مدل فاقد شایستگی‌های فردی و اجتماعی لازم می‌باشند؛ یعنی، زمینه و استعداد لازم را در شرایط توسعه‌ای

شغل ندارند، در جایگاه‌های مناسب خود به کار گرفته شوند و به جای آن‌ها از مدیران میانی مناسب و شایسته استفاده گردد.

- سازوکارهای نظام انتصاب مدیران میانی شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران، با توجه به ویژگی‌های به دست آمده در مدل، متناسب و مطابق با قانون جدید مدیریت خدمات کشوری، یک بار دیگر مورد بازمهندسی و بازنگری قرار گیرد.

- یک مرکز ارزیابی عمل کرد مدیران میانی از ابعاد مختلف، در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران راه اندازی شود تا عمل کرد مدیریتی، براساس آن مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد.

- مرکز توسعه مدیریت میانی شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران، جهت مناسب سازی و به روز کردن مهارت مدیران، متناسب با تغییرات و شرایط محیطی - با توجه به چشم انداز توسعه منابع انسانی - راه اندازی شود.

- بانک اطلاعات ویژه‌ی مدیران میانی، با تأکید بر ویژگی‌های مدل در راستای تحقق اهداف سند چشم انداز نظام جمهوری اسلامی ایران راه اندازی می شود.

- کمیته‌ی راهبردی به منظور شناسایی و تعیین و تربیت مدیران میانی با رویکرد جانشین پروری، براساس شاخص‌های مدل تشکیل شود.

فهرست منابع

۱. ابطحی، سیدحسین و ناصر مولایی (۱۳۸۵). رابطه‌ی میان تعهد حرفه‌ای و سازمانی. *تدبیر*، ش ۱۱۷.
۲. ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۲). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: پیام نور.
۳. باقریان، محمد (۱۳۷۹). *مفاهیم و چارچوب مدیریت راهبردی با نگرش بومی*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴. تسلیمی، محمدسعید و علیرضا نادری خورشیدی (۱۳۸۲). *قابلیت یادگیری سازمانی: رویکردی نوین برای توسعه‌ی متوازن سازمان‌ها*. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی. فصل‌نامه‌ی مطالعات مدیریت، ش ۳۹-۴۰.
۵. فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۱). *طراحی و تبیین الگوی توسعه‌ی مدیران با رویکرد مدیریت منابع انسانی*، رساله‌ی دکترا، دانشکده‌ی مدیریت، دانشگاه تهران.
۶. غفاریان، وفا (۱۳۷۹). *شایستگی‌های مدیریتی*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۷. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۱). *مدیریت منابع انسانی و روابط کار - (نگرش نظام‌گرا)*. تهران: مؤلف.
8. Blanchard, K; Johnson, S (1982). *The One Minute Manager*, London: Fontana.
9. Drucker, Peter (1983). *Management*. N. J: Prentice Hall.
10. Durbin, Richaard L. (1974). *Organization and Administration of Health Care; Theory, Practice, Environment*. Sant: Louis: Mosboy.
11. Flippo, Edwin B.; Gary M. Munsinger (1975). *Management*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
12. Gallego, Donato S. (1989). *Career Motivation of the Middle Management Workers in Five Selected Textile Firms in Metro Manila*. Gregirio Araneta Uiversity Foundation.
13. Glueck, William; Gemmy, F. (1976) *Business Policy Strategy Formulation and Management Action*. 2 nd. Ed. Newyourk: Mc Graw-Hill.
14. kruger(neels), C. J; Johnson, R. D. (2009). *Information Management as an Enabler of Knowledge Management Maturity: A South African perspective International Management*.
15. Larsen, T. J. (2009). *A Multilevel Explanation of End -User Computing Satisfaction with an Enterprise Resource Planning System Within an International Manufacturing Organization*. doi: 10. 1016\j. compind.2009.05.004.
16. Longenecker, Justing (1973). *Principles Of Management and Organizational Behavior*. 3rd ed. Ohio: Chales E. Merrill Publishing Co.
17. Lorose, Melissa (2009). *What Is a Middle Management Position?*. <http://www.ehow.com>
18. Lucas, Henri. C; Goh, Mein (2009). Disruptive Technology: How Kodak Missed the Digital Photography Revolution. *Journal of Strategic Information System*.
19. Mc Gregore, Douglas (1960). *Human Side of Enterprise*. New York:Mc.Graw Hill.
20. Robotham, David; Jubb, Richard (1995). *Competencies: Measuring the Unmeasurable?*. <http://www.wlv.ac.uk>
21. Roveda, Claudio (2008). *Foresight and Innovation in the Context of Industrial Clusters: the Case of some Italian Districts*. Politecnico Di milano, Department of Management, Economics and Industrial Engineering, Leonardo da Vinci, 32, 20133 Milano, Italy.

22. The Role Of The Middle Manager (2003). [http://www. Inutsikt.se](http://www.Inutsikt.se).
23. Woodall, Jean (1998). **Management Development**. Blackwell.
24. Zhu, Qinghua; et al. (2008). Firm- Level Correlates of Emergrnt Green Supply Chain Management Practices In the Chinese Context. **The International Journal of Management Science**.
25. Zoble, Thomas (2008). **Characterization of Environmental Policy Implementation in an EMS Context: a Multiple- Case Study in Sweden**, Division of Quality & Environmental Management, Lulea University of Technology. SE-971 87 Lulea, Sweden.

