

## Non-local Managers in South Khorasan: Examining the Impacts on Local Social Development and Human Capital Management

Mohammad Ali Talebi<sup>1</sup>

Alireza Ghorbani<sup>2</sup>

Kosar Ghasemi<sup>3</sup>

Received: 26/7/2024

Accepted: 20/10/2024

### Introduction

Management is the most key factor in the life, growth, and flourishing or destruction of organizations. Also, organizations are one of the essential social foundations in today's society. The manager guides the process of transitioning from the current state to the desired state and is constantly striving to create a better future (Rashid Farokhi, 2008, p. 58). The negative effects of appointing non-local managers over the past decade in South Khorasan have been seen as one of the factors affecting the region's underdevelopment. Although local and non-local managers have engaged in many successful and unsuccessful experiences, local managers have performed better under comparable conditions. South Khorasan has been the birthplace, growth, and flourishing ground for various scientific, literary, and executive individuals and has always been ahead in providing human resources for neighboring provinces. The successful experiences of local managers, the increasing number of non-local managers in the province, the slow pace of development, and the potential role of non-local managers are logical reasons for conducting this research. The current reality in various private and public organizations indicates that managing these organizations has become increasingly challenging (Babaie, 2008). In management, the term competence means "personal and organizational characteristics based on skills, knowledge, and the abilities that empower a person to perform the tasks assigned to them." When competency criteria are established,

---

1. Assistant Professor, Department of Social Sciences, Faculty of Social Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran. Corresponding Author. Email: M.talebi@pnu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-6822-2046>

2. Assistant Professor, Department of Social Sciences, Faculty of Social Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran Email: a.ghorbani@pnu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8717-8816>

3. Master's Student in Sociology, Payame Noor University, Bojnurd, Iran.

Email: kosarghasemi.kg@gmail.com



COPYRIGHTS

2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

the selection of managers is carried out based on these criteria (Ghasemi et al., 2014, p. 25). The present article answers this question:

- How does the appointment of non-local managers in South Khorasan affect local social development?

### **Methodology**

The research method employed in this study is qualitative, utilizing thematic analysis. To ensure the validity of the research, all interviewees were observed and given opportunities to provide feedback throughout the process, in line with the principles outlined by Krusel and Miller (2000). Participants shared their opinions on any changes or modifications made to the coding. The study also employed techniques such as constant data comparison, note-taking, and ongoing analysis during data collection. Once the codes were extracted, a member check was conducted by randomly selecting six individuals from the research population to evaluate whether the codes aligned with their perspectives. After the interviews, the extracted codes were sent to the interviewees via email or delivered in person, as agreed upon beforehand, allowing them to review and reinterpret the data. To further enhance the validity of these codes, they were randomly sent to other interviewees over 20 to 30 days to gather additional feedback. For the analysis, interviews that were recorded or handwritten were transcribed into Word files, and the coding was carried out using MAXQDA software. Coding plays a crucial role in helping the researcher address key research questions, and it is performed in three stages: open, axial, and selective coding, with open coding being the most fundamental. According to Mansourian (2014), at this stage, codes should be generated without any constraints.

### **Findings**

The findings suggest that local managers are well-equipped to address development challenges due to their deep understanding of the province's issues, a more profound connection to the community and geography, genuine concern for the well-being of local residents, and their ability to foster regional synergy and collaboration. Their decision-making tends to be more compassionate and forward-thinking, driven by their expertise, skills, and experience. However, some argue that the distinction between local and non-local managers is less important than their qualifications. Factors such as education, knowledge, creativity, expertise, empathy, commitment, and decision-making abilities are considered more crucial for effective management. According to the interviews, the reasons for appointing non-local managers can be summarized as follows: the lack of succession planning, shortages in expertise and skills among local individuals, a security and politically driven perspective among decision-makers and appointing authorities, the desire to prevent the expansion of networks and favoritism within administrations, the absence of unity among existing forces, groups, and individuals in the province, a bias towards outsiders among the people, meritocracy, governmental policies, indifference and lack of social sensitivity, non-local managers being at the top of power hierarchies

under the influence of higher-ranking provincial managers, recommendations from certain oversight and security agencies, the persistence of political and social currents, the significant role of non-local economic cartels and investors, public silence, the lack of personal charisma, and the ineptitude of some provincial representatives.

### **Discussion and Conclusion**

In this study, the statements of experts regarding the appointment of managers were examined. One of the reasons for supporting the appointment of local managers in the province is the consideration of their personal, managerial, and executive competencies, as well as their effectiveness. According to qualitative interviews, local managers are capable of addressing development challenges because they have a better understanding of the province's issues, society, and geography. They also have genuine concern for the people of the province and possess the ability to create local and regional synergy. Local managers are perceived to have more expertise, skills, experience, and a more compassionate and forward-thinking approach to decision-making. However, some believe that the distinction between local and non-local managers is irrelevant; what matters is the manager's expertise, with important factors such as sufficient knowledge, creativity, specialization, commitment, and decision-making power being prioritized. The analysis of the interviews suggests that public reactions and demands regarding the appointment of non-local managers are very weak. The reasons for this decline include superficial opposition, short-term and weak demands, lack of strong advocacy for non-local managers (strategically), absence of a culture of demanding accountability, lack of strong and unified political lobbying, and the tendency of the local population to favor outsiders. Social accountability is one of the prominent features of rights-based societies. Unlike duty-based societies, rights-based societies demand accountability, responsiveness, and the fulfillment of their needs from the government, thus obligating the government to respond.

According to the findings, the challenges in appointing local managers can be summarized as follows: most people seek the appointment of qualified and experienced local managers, but there is resistance from various groups, political factions, ethnic viewpoints, and a lack of unity among political and non-political forces. Additionally, there is a lack of self-confidence, weak lobbying power at higher levels, narrow-mindedness, and internal conflicts among prominent individuals. Other challenges include high expectations from people of the same ethnicity, group favoritism, division and disunity, lack of managerial self-confidence among local experts and middle managers, lack of boldness, the inability of provincial parliamentary representatives to support local managers, lack of media support, potential obstacles in approval processes, and regional demands for power-sharing from political groups.

### **Acknowledgment**

We express our sincere gratitude to all those who collaborated with us in conducting the interviews.

**Keywords:** Appointment of Non-Local Managers, Social Development, South Khorasan, Human Capital Management.

## References

- Alessandro, M., Mattias, N., Guido, C., & Mario, D. A. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153–1179. <https://doi.org/10.1111/joms.12098>
- Azarova, N. M., & Makareva, E. (2022). The role of human capital in solving problems in promoting innovative development of the post-pandemic economy of Russia. [Conference Presentation] Materials of the international scientific and practical conference Green Economy: 'Iforest'. [https://doi.org/10.34220/zeif2022\\_5-9](https://doi.org/10.34220/zeif2022_5-9)
- Babaei, M. A. (1998). *Modiran sayeh: Arzyabi-ye sanjesh-e estedad-haye shayestegi-ye modiriat* [Shadow managers: Assessing managerial competency talents]. Tehran: Maharat Press. [In Persian]
- Chagini, S. (2017). Baztab-e sarmaaye ejtemai bar behboud ravabete dolat va melat [The impact of social capital on the improvement of government-nation relations]. *Quarterly Journal of Higher Policy Studies*, 5(19), 113-134. [In Persian]
- Chavez, J. (2012). The case for succession planning. *Strategic Finance–Careers*, 92(8), 1–4.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)
- Daouk-Oyry, L., Sahakian, T., & Van De Vijver, F. (2021). Evidence-based management competency model for managers in hospital settings. *British Journal of Management*, 32(4), 1384–1403. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12489>
- Dehghani Soltani, M., Al Taha, H. R., Ghahri Shirinabadi, E., & Taheri, H. (2015). Shenasaeci-ye avamel mo'aser bar shayestegi-haye modiran-e eslami dar sazmanhaye dolati [Identifying factors affecting the competencies of Islamic managers in governmental organizations]. *Journal of Scientific and Research Management Improvement*, 9(2), 97-120. [In Persian]
- Dehghani, T., Mohebi, S. D., & Bagheri, M. (2021). Tarahi-ye olgou-ye arzyabi-ye maharet-haye modiran-e boomi va gheyre bomi dar posthaye kelidi [Designing an evaluation model for the skills of local and non-local managers in key positions: A case study of Hormozgan Province]. *Quarterly Journal of Operations Management*, 1(2), 147-180. [In Persian]
- Esmaili, S., Asadi, S., & Nourmohammadi, H. A. (2018). Olaviyatbandi-ye avamel mo'aser bar entekhab-e modiran ketabkhanehaye daneshgahii bar ase

- farayand-e tahlil-e shabakeh [Prioritizing factors affecting the appointment of university library directors based on the analytic network process]. *Journal of Academic Librarianship and Information Research*, 52, 13-32. [In Persian]
- Ficara, A., Curreri, F., Fiumara, G., & De Meo, P. (2023). Human and social capital strategies for mafia network disruption. *IEEE Transactions on Information Forensics and Security*, 18, 1926-1936. <https://doi.org/10.1109/TIFS.2023.3256706>
- Ghassemi, H., Honari, H., Rezaei Sufi, M., & Momenifar, F. (2014). Tarahi-ye olgou-ye shayestegi-haye mehvari bar entekhab-e modiran-e miani dar vezarat-e varzesh va javan [Designing a core competency model for the appointment of mid-level managers in the Ministry of Youth and Sports]. *Quarterly Journal of Strategic Studies of the Ministry of Youth and Sports*, 13(26). [In Persian]
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*, 52(1), 143-161. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2006.11.006>
- Heidari, M., & Danaie, H. (2015). Barrasi-ye ta'sir-e vizhegi-haa-ye modiraan-e darun saazemaani/ borun saazemaani va modiraan-e boomi/ gheir-bomi bar amalkard-e kaarkonaan (motaale'e moredi baank-haa-ye keshavarzi-ye ostaan-e Khoraasaan-e Jonoobi) [Examining the impact of the characteristics of internal/external managers and local/non-local managers on employee performance: A case study of agricultural banks in South Khorasan Province]. [Paper Presentation]. *First National Conference on Management, Innovation, and Entrepreneurship in Resistance Economy*, Mashhad. [In Persian]
- Jacobz, G., & Klolend, H. (2008). *Abaade nazari-ye tose-ye ejtemai* [Dimensions of social development theory]. Tehran: Institute for Cultural and Social Studies. [In Persian]
- Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies (Unpublished doctoral dissertation). Pennsylvania, The Pennsylvania State University.
- King, P. E., & Boyatzis, C. J. (2004). Exploring adolescent spiritual and religious development: Current and future theoretical and empirical perspectives. *Developmental Science*, 8, 2-6.
- Moradi Damaneh, G. R. (2018). Barrasi-ye avamel mo'aser bar behineh sazi-ye shayeste-salari dar entekhab-e modiran-e setad-e Arja [Investigating factors affecting the optimization of meritocracy in the appointment of managers at the Arja headquarters]. *Quarterly Journal of Military Sciences and Technologies*, 14(46). [In Persian]

- Nougani Dokht Bahmani, M., & Masoudi, H. (2011). Mosharekat dar fa'aliyat-haye goroohi-ye modiriyat-e stratejiki va behboud [Participation in group activities of strategic management and productivity]. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 2(8), 15-34. [In Persian]
- Novruzov, N. A. (2023). Human capital as a factor of employment. *Alma Mater. Vestnik Vysshey Shkoly*. <https://doi.org/10.20339/am.04-23.086>
- Rantz, R. (2002). Leading urban institutions of higher education in the new millennium. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 456-466. <https://doi.org/10.1108/01437730210449359>
- Rashid Farokhi, F. (2008). Naghsh-haye modiran [Roles of managers]. *Misagh Modiran Journal*, 32. <http://ensani.ir/fa/article/57921/%D9%86%D9%82%D8%B4-%D9%87%D8%A7%DB%8C-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%D8%A7%D9%86> [In Persian]
- Sabouri, M. (2009). *Jameshenasi-ye saze-manha* [Sociology of organizations]. Tehran: Shabtab Press. [In Persian]
- Seniwoliba, A. J. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the university. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1, 1-10.
- Si, T., Zhang, L., Li, G., Roberts, C. J., Yin, X., & Xu, R. (2013). Experimental design and instability analysis of coaxial electrospray process for microencapsulation of drugs and imaging agents. *Journal of Biomedical Optics*, 18(7), 075003. <https://doi.org/10.1117/1.JBO.18.7.075003>
- Turylo, A., & Arkhynenko, S. (2023). Human capital as object of social responsibility of business and government in the formation of public policy. *Public Administration and Law Review*, 1(13), 54-63. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-1-54>

مقاله علمی - پژوهشی

**مدیران غیربومی در خراسان جنوبی: بررسی پیامدها بر توسعه اجتماعی محلی****و مدیریت سرمایه‌های انسانی**کوثر قاسمی<sup>۳</sup>علیرضا قربانی<sup>۲</sup>محمدعلی طالبی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۰۵

مشاهده‌ی مقاله‌ی منتشر شده: دوره‌ی ۱۸، شماره‌ی ۳

[http://www.farhangekhorasan.ir/article\\_208120.html](http://www.farhangekhorasan.ir/article_208120.html)**چکیده**

انتخاب مدیران بر مبنای شایستگی، همواره یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران سازمانی در بخش دولتی و ارائه‌ی خدمات عمومی است. خراسان جنوبی با توجه به سرمایه‌های انسانی غنی همواره در بخش مدیران ارشد استانی از داشتن مدیران بومی محروم بوده است. این مهم در بسیاری از مواقع باعث واپس ماندگی استان از توسعه شده است. پژوهش حاضر به بررسی پیامدهای انتصاب مدیران غیربومی بر توسعه‌ی اجتماعی محلی و مدیریت سرمایه‌ی انسانی استان خراسان جنوبی پرداخته است. این پژوهش به روش کیفی انجام شده است. سوالات پژوهش به صورت باز طراحی و از طریق مصاحبه‌ی عمقی با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و مدیران فعلی و اسبق استان در مورد انتصاب و اهمیت مدیر بومی و یا غیربومی نظرخواهی شد.

۱. استادیار گروه علوم اجتماعی دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. نویسنده مسئول

M.talebi@pnu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-6822-2046>

۲. استادیار گروه علوم اجتماعی دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

a.ghorbani@pnu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-6822-2046>

۳. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی دانشگاه پیام نور بجنورد، ایران

kosarghasemi.kg@gmail.com



COPYRIGHTS

2023 by the authors. Published by the General Office of Islamic Culture and Direction southern Khorasan. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

سپس با روش تحلیل مضمون؛ انتخاب بر اساس وابستگی حزبی و سیاسی، فقدان شایستگی‌های شخصیتی، بهادادن به کارشناسان بومی و نظرات کارشناسی، عدم پایبندی به برنامه‌های توسعه استان، تصمیم‌گیری بر مبنای سلیقه شخصی، ایجاد و القای حس خود تحقیری در بین مردم استان از مهم‌ترین کلید واژه‌ها در باب انتصاب مدیران غیر بومی به دست آمد. ایجاد بانک اطلاعاتی از مدیران بومی کارآمد و متخصص، تبلیغ فعالیت‌های عالی و کارآمدی مدیران بومی از جمله پیشنهادات، جهت انتخاب سمت مدیریتی از سوی مصاحبه‌شوندگان عنوان گردید.

**واژه‌های کلیدی:** انتصاب مدیران غیربومی، توسعه‌ی اجتماعی، خراسان جنوبی، مدیریت سرمایه انسانی.

#### مقدمه

مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا نابودی سازمان‌هاست و سازمان‌ها در اجتماع امروزی جزو بنیان‌های مهم اجتماعی محسوب می‌شوند. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست (رشید فرخی، ۱۳۸۷: ۵۸). آثار منفی انتصاب مدیران غیربومی طی دهه‌ی گذشته در خراسان جنوبی یکی از عوامل مؤثر بر توسعه نیافتگی منطقه بوده است. گرچه مدیرانی بومی و یا غیربومی با تجارب موفق و ناموفق زیادی فعالیت داشته‌اند، اما در شرایط مساوی مدیران بومی بهتر عمل کرده‌اند.

خراسان جنوبی محل تولد، رشد و بالندگی شخصیت‌های مختلف علمی، ادبی و اجرایی بوده است که از آن جمله می‌توان از دکتر محمد حسن گنجی، دکتر مهدی بلالی مود، دکتر کاظم معتمدنژاد، دکتر غلامحسین شکوهی، حکیم نزاری، ابن حسام خوسفی، بدیع الزمان فروزانفر، غلامرضا سعیدی، عبدالعلی بیرجندی، محمد فرزانه، سید حسن تهامی، محمد ابراهیم آیتی و اسماعیل رضوانی نام برد. شایان ذکر است که نام بُردگان برگی از کتاب بزرگ مفاخر و مشاهیر این منطقه هستند و خراسان جنوبی همواره در تأمین نیروی انسانی در استان‌های همجوار پیشرو بوده است.

تجارب موفق مدیران بومی، افزایش تعداد مدیران غیربومی در استان و روند کند توسعه و نقش احتمالی مدیران غیربومی در این امر از دلایل منطقی اجرای این پژوهش است. واقعیت موجود در انواع سازمان‌های خصوصی و دولتی نشان‌دهنده‌ی این است که مدیریت این سازمان‌ها هر روز سخت‌تر می‌شود (بابایی، ۱۳۷۷: ۱۱). در دنیای مدیریت، واژه‌ی شایستگی بدین معناست: «خصوصیات شخصی و سازمانی مبتنی بر مهارت‌ها و دانش و توانمندی شخص را به انجام وظایف که به او داده شده است توانمند می‌سازد» (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۵). زمانی که معیارهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب مدیران با توجه به این معیارها انجام می‌گیرد.

در زندگی امروز قرارگیری نامناسب مدیران باعث خسارت‌های جبران‌ناپذیری به شالوده‌ی سازمان می‌شود. یکی از مواردی که از این موضوع جلوگیری می‌کند، قراردادن اشخاص در مقام‌ها و پست‌های درست باتوجه‌به توانایی و تجربه و همچنین قابلیت‌های آنان است (مرادی دمنه، ۱۳۹۷: ۲۰). در دنیای سراسر رقابت امروز، عامل موفقیت همه‌ی نظام‌های اقتصادی - اجتماعی، انتخاب شیوه‌ی مناسب برای رهبری و بهبود این ساز و کار است. حساسیت موضوع رهبری از یک سو و نقش تعیین‌کننده‌ی گروه‌های کاری و ارتقای عملکرد سازمان از سوی دیگر موجب شده است رهبری گروه‌های کاری، به‌عنوان یکی از زمینه‌های رشد و توسعه مورد توجه قرار گیرد (نوغانی‌دخت‌بهمنی و مسعودی، ۱۳۹۰: ۲۰). جاکبزا<sup>۱</sup> و کلوند<sup>۲</sup> (۱۳۸۷) توسعه‌ی اجتماعی را فرایندی می‌دانند که فعالیت‌ها و انرژی‌های بشر را در سطوح بالا برای رسیدن به نتایج بهتر سازماندهی و از توان او استفاده می‌کند.

از سوی دیگر، سرمایه‌ی انسانی مهم‌ترین دارایی در جهت توسعه است و در ارتباط مستقیم با پیشرفت و موفقیت در جامعه قرار دارد (ficara et al., 2023: 135). سرمایه‌ی انسانی به مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌های تجسم یافته در افراد اشاره دارد که برای جذب و نظام‌دهی دانش و هدایت نوآوری حیاتی هستند.

در شرایط بازار، سرمایه انسانی جزء مهمی از رشد اقتصادی محسوب می‌شود (Anatolii, 2023). سرمایه‌ی انسانی نقش کلیدی در رشد نیروهای مولد در جامعه ایفا می‌کند و عامل رشد

---

1. Garry Jacobs  
2. Harlan Cleveland

اقتصادی است. سرمایه‌گذاری در سرمایه‌ی انسانی قابل اعتماد و سریع‌تر از سرمایه‌گذاری در سایر انواع سرمایه است. این امر تحت تأثیر مسئولیت اجتماعی کسب و کارها و دولت‌ها و همچنین توسعه‌ی سیستم‌های منابع انسانی است (Novruzov, 2023). به طور کلی، سرمایه‌ی انسانی زیربنای اقتصاد دانش مدرن است و نقش مهمی در دستیابی به اهداف توسعه پایدار دارد. موضوع بومی یا غیربومی بودن مدیران در مناطق مختلف کشور به‌ویژه استان‌های در حال توسعه پررنگ و اثرگذار بوده و اکنون ملاک انتخاب و انتصاب مدیران مهم‌تر از جغرافیا شده است. وجود مدیران غیربومی در استان خراسان جنوبی یک مسئله‌ی قدیمی و تثبیت شده است. اهمیت و ضرورت مدیریت در سازمان‌های دولتی، نسبت به سازمان‌ها و بخش‌های خصوصی، بیشتر است. قراردادن مدیران در جایگاه درست و ایجاد برنامه‌هایی که با هدف پرورش مدیری شایسته باشد، یکی از اقدامات مهم برای تأمین نیروی انسانی است (بابایی، ۱۳۷۷: ۱۰). این مسئله جایی اهمیت می‌یابد که مطالعات نشان می‌دهد در صورت پایین بودن سطح اعتماد به دولت، دولت نمی‌تواند خدمات خود را به طور مؤثر ارائه نماید، چرا که جنبه‌ی سیاسی و چگونگی شکل‌گیری آن برای مردم مشخص نشده است؛ پس بین آنچه که مردم از دولت انتظار دارند و سرمایه‌ی اجتماعی رابطه‌ای مستقیم برقرار است و اوضاع نابسامان جامعه این سطح انتظار را کم خواهد کرد (چگینی، ۱۳۹۶: ۱۱۵).

در ادامه اسامی استانداران و شهرداران استان خراسان جنوبی به تفکیک بومی و غیربومی بودن در دو جدول ارائه شده است.

جدول ۱. اسامی استانداران خراسان جنوبی

شهر	بومی یا غیربومی	دوران فعالیت	نام	سمت
مازندران	غیربومی	در حال تصدی	جواد قناعت	استاندار
کرمان	غیربومی	آبان ۱۳۹۹ تا آذر ۱۴۰۰	حمید ملا نوری شمسی	استاندار
کرمانشاه	غیربومی	آذر ۱۳۹۷ تا مهر ۱۳۹۹	محمد صادق معتمدیان	استاندار
نیشابور	غیربومی	شهریور ۱۳۹۶ تا آبان ۱۳۹۷	محمد مهدی مروج الشریعه	استاندار
خراسان شمالی	غیربومی	تیر ۱۳۹۵ تا شهریور ۱۳۹۶	سید علی اکبر پرویزی	استاندار

استاندار	وجه الله خدمتگزار	مهر ۱۳۹۲ تا تیر ۱۳۹۵	غیربومی	خراسان رضوی
استاندار	قهرمان رشید	مهر ۱۳۸۸ تا مهر ۱۳۹۲	غیربومی	خراسان رضوی
استاندار	سید صولت مرتضوی	مهر ۱۳۸۴ تا ۱۳۸۸	غیربومی	چهار محال وبختیاری
استاندار	ابراهیم رضایی بابادی	مرداد ۱۳۸۳ تا مهر ۱۳۸۴	غیربومی	آبادان

(منبع: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی)

## جدول ۲. اسامی شهرداران خراسان جنوبی

سمت	نام	دوران فعالیت	بومی یا غیربومی	محل تولد
شهردار	مهدی بهترین	۱۴۰۰ تا کنون	بومی	بیرجند
شهردار	محمد علی جاوید	۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰	غیربومی	یاسوج
شهردار	عباسعلی مدیح	۱۳۹۱ تا ۱۳۹۶	غیربومی	یزد
شهردار	وحدتی فر	۱۳۸۹ تا ۱۳۹۱	غیربومی	مشهد
شهردار	محمود محسن زاده	۱۳۸۶ تا ۱۳۸۹	بومی	بیرجند
شهردار	حسین راد نیا	۱۳۸۴ تا ۱۳۸۶	بومی	بیرجند
شهردار	همایون نخعی نژاد	۱۳۷۸ تا ۱۳۸۴	بومی	بیرجند
شهردار	محمد حسین بشیری زاده	۱۳۷۲ تا ۱۳۷۸	بومی	بیرجند
شهردار	احمد عیسی پور	۱۳۶۶ تا ۱۳۷۲	غیربومی	بجنورد
شهردار	علی ربیعی	۱۳۶۵ تا ۱۳۶۶	غیربومی	اردبیل

(منبع: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی)

همانطور که ملاحظه می‌شود، نه تنها در سطح مدیران کلان استان بلکه در بسیاری از موارد در سطح مدیران خرد و میانه نیز از مدیران غیر بومی استفاده می‌شده است. لذا این مقاله به دنبال پاسخ به این پرسش است که: پیامدهای انتصاب مدیران غیربومی بر توسعه‌ی اجتماعی محلی و مدیریت سرمایه‌ی انسانی خراسان جنوبی چیست؟

## پیشینه‌ی تحقیق

در مود انتصاب مدیران، تحقیقات نشان دادند که حدود ۷۰٪ از مدیران غیربومی که در کشورهای در حال توسعه مأموریت کاری داشتند، قبل از پایان مأموریت خود به خانه بازگشتند و تنها ۳۰٪ تا ۵۰٪ از مدیران غیربومی در کشورهای دیگر تا پایان مأموریت خود باقی ماندند. حدود یک سوم از تمام افراد غیربومی فاقد عملکرد سازمانی مورد انتظار بودند (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۴۸). نتایج تحقیقات اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۷)، در مورد مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی نشان داد که در معیارهای مربوط به عوامل محیطی، "آگاهی از عوامل اقتصادی" مهم‌ترین معیار و "آگاهی از عوامل تکنولوژیکی" دارای کمترین اولویت بوده است. علاوه بر این، داشتن سابقه‌ی شغلی و ارتقای علمی مهم‌ترین عامل موثر و مفید؛ و تخصص‌گرایی ضعیف‌ترین عامل مؤثر در انتصاب مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی است. شقاقی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی موانع به کارگیری مدیران متخصص در سازمان‌های ایرانی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که در سازمان‌های ایرانی: پیچیدگی‌های قانونی و مدیریتی سازمان، بسترهای سازمانی، فرهنگ موجود در سازمان، تحقیقات و آموزش‌های غیر اصولی و دون نیازسنجی و عوامل خارجی در روند انتخاب و انتصاب مدیران می‌توانند دخیل یا مخل باشند. ارائه‌ی مدل رابطه‌ی سیستم مدیریت منابع انسانی و انتصاب مبتنی بر شایستگی مدیران در نظام آموزش عالی نیز توسط غضنفری و همکاران (۱۳۹۹)، انجام شد. هدف از این پژوهش، مدل‌یابی روابط سیستم مدیریت منابع انسانی با انتصاب مبتنی بر شایستگی مدیران در نظام آموزش عالی بود. نتایج بخش کیفی حاکی از آن بود که سیستم مدیریت منابع انسانی دارای هشت بعد و انتصاب مدیران مبتنی بر شایستگی دارای دوازده بعد بود. همچنین تمامی ابعاد سیستم مدیریت منابع انسانی و انتصاب مدیران مبتنی بر شایستگی تأیید شدند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، انتصاب مطلوب مدیران در مراکز آموزشی منجر به تقویت و عملکرد درست منابع انسانی و متعاقباً راندمان بالای نظام آموزشی می‌شود. دهقانی و همکاران (۱۴۰۰)، در بررسی الگوی ارزیابی مهارت‌های مدیران بومی و غیربومی در پست‌های کلیدی استان هرمزگان به تدوین الگوی مطلوب ارزیابی مهارت‌های این مدیران از چهار منظر مهارت‌های انسانی، ادراکی، فنی و ویژگی فردی پرداخته‌اند.

آلن سکز<sup>۱</sup> (2005) یک مدل چندسطحی از روند جذب و تأمین نیروی انسانی شامل: سه مرحله از جذب و استخدام طراحی نموده است که نشان می‌دهد شیوه‌های جذب و استخدام چگونه در هر مرحله بر پیامدهای متقاضی (واکنش، ادراکات و نیت) اثر می‌گذارد. در پژوهشی تحت عنوان عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران در شرکت‌های تولیدی کره جنوبی، کیم<sup>۲</sup> (2006)، به این نتیجه دست‌یافت که اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان در جهت ساختاردهی مجدد واحدهای کاری و ایجاد طرح‌های توسعه شغلی کارکنان به کار می‌رود. همین‌طور نتایج پژوهش چاووز<sup>۳</sup> (2012)، درباره سه مورد از موارد مدیریت جایگزینی، به این نتیجه رسیده است که باید این موارد اجرا درآورد: شناخت افراد جایگزین و مدیران بالقوه، افزایش حس اعتماد و تعهد در کارکنان و نگهداری کارمندان پیشرفت‌گرا. آلساندرو<sup>۴</sup> و همکاران (2014)، به این نتیجه دست یافتند که اجرای یکی از این مکانیسم‌های جانشینی تأثیر منفی انتقال مدیر عامل شرکت در شرکت‌های خانوادگی را کاهش می‌دهد.

سنیوولیباه<sup>۵</sup> (2015)، نشان داد که برنامه‌ریزی جانشینی پیچیدگی خاصی ندارد و یا تلاش وقت‌گیر نمی‌خواهد، اما نیاز به درک اصول کلیدی یک برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر و ابتکار عمل مدیریت و کار با کارمندان باتجربه را که سابقه‌ی اثبات شده برای اطمینان از آشنایی با اصول حیاتی و ابتدایی از موضوعات دانشگاهی داشته باشند، دارد. الگولی و واهبا<sup>۶</sup> (2006)، به دنبال ارائه‌ی یک مدل مبتنی بر شایستگی برای استخدام و جذب مدیران در شرکت‌های داروسازی چندملیتی مصر اظهار داشتند که هنگام جذب متقاضیان جدید، سازمان‌ها باید تأکید بیشتری بر بررسی معیارهای شایستگی مرکزی متقاضیان داشته باشند. رانتز<sup>۷</sup> (2002)، نشان داد که توجه به شاخص‌هایی چون شاداب و برون‌گرا بودن، تواضع، صبوری، چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار و شکیبایی در شایسته‌گزینی نقش مهمی دارند.

- 
1. Allen
  2. Kim
  3. Chavez
  4. Alessandro
  5. Seniwoliba
  6. El-Gouilly & Wahba
  7. Rantz

گاناوان<sup>۱</sup> (2019)، سه عامل سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی و فردی و فاکتورهای نقشی از عوامل مؤثر بر شایستگی مدیریت پرستاران است. داوک اویری و همکاران<sup>۲</sup> (2021) عنوان کردند که ذهنیت باز، دانش و مهارت‌های پژوهشی، اخلاق‌مداری در تحقیق، تدبیر و مدیریت، از جمله شایستگی‌های زیربنای هر یک از ابعاد بنیادی و عملکردی هستند که در محیط‌های بیمارستانی نقش حیاتی دارند.

پیشینه‌ی پژوهش حاضر نشان می‌دهد تاکنون پژوهشی در مورد انتصاب مدیران غیر بومی در استان‌های کمتر توسعه یافته به صورت عام و در خراسان جنوبی به صورت خاص انجام نشده و یا در صورت انجام، نتایج آن منتشر نشده، لذا این موضوع در خراسان جنوبی نیازمند بررسی است.

### روش‌شناسی

روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نوع کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. در این مقاله جهت بررسی روایی پژوهش با توجه به اعتقاد کروسل و میلر<sup>۳</sup> (2000) مصاحبه شونده‌گان این پژوهش از بین مدیران فعلی و قبلی استان در سطوح خرد و میانه به شرط داشتن حداقل ۱۰ سال سوابق مدیریتی و اجرایی انتخاب شده‌اند. تمامی مصاحبه شونده‌گان در طی پژوهش کدگذاری باز را مشاهده و اظهار نظر نموده و رأی خود را مبنی بر تغییر و یا اصلاح نیز مطرح کرده‌اند. از تکنیک مقایسه‌ی مداوم نماهای داده و یادداشت‌برداری و بررسی مداوم داده‌ها در حین اجرا نیز استفاده شد. پس از استخراج کدها، از طریق بررسی اعضا، کدهای استخراج شده به طور تصادفی در اختیار شش نفر از افراد جامعه‌ی پژوهش قرار گرفت تا انطباق کدها با دیدگاه خود را بررسی کنند.

پس از مصاحبه، کدهای استخراج شده از طریق ایمیل و یا شخصاً طبق قرار قبلی به دست مصاحبه‌شونده‌گان رسیده و کدها بررسی و تفسیر مجدد شدند. جهت افزایش روایی کدهای استخراج شده پس از این که به سمع و نظر مصاحبه‌شونده‌گان رسید، به صورت تصادفی برای

---

1. Gunawanm  
2. Daouk-Öyry  
3. Creswell & Millr

سایر مصاحبه‌شوندگان نیز در یک بازه‌ی ۲۰ تا ۳۰ روزه ارسال و نظرشان دریافت شد. ابتدا مصاحبه‌های ضبط شده تجزیه و تحلیل شدند و متن‌هایی که به صورت دستی نوشته شده بود، به فایل ورد تبدیل شد و سپس به کمک نرم افزار maxqda کدگذاری انجام شده است. روش کدگذاری به سه صورت باز، محوری و انتخابی صورت گرفت که ابتدایی‌ترین، کدگذاری باز می باشد. منصوریان (۱۳۹۳) اعتقاد دارد که در این مرحله باید کدها بدون هیچ محدودیتی عنوان شود. داده‌ها به صورت مصاحبه‌های عمقی جمع‌آوری و تحلیل گردیده است.

### تحلیل داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها از افراد مختلف در مورد موضوع تحقیق سوالاتی به صورت مصاحبه‌ی عمقی پرسیده شد که نتایج آن در ادامه آمده است. شرط حضور مصاحبه‌شوندگان داشتن حداقل مدرک تحصیلی لیسانس و فعالیت در حوزه‌های مدیریتی استان یا تعامل با مدیران بوده است. در جدول ذیل ویژگی‌ها و مشخصات پرسش‌شوندگان به لحاظ سن، سابقه‌ی فعالیت، تحصیلات و حوزه‌ی فعالیت آمده است.

جدول ۳. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سن	تحصیلات	سابقه‌ی کاری	حوزه‌ی فعالیت
۱	۵۱	ارشد روان‌شناسی	۲۹ سال سابقه کار در ادارات کمیته امداد	اجتماعی و اقتصادی
۲	۴۳	لیسانس مدیریت	۱۰ سال سابقه در سمن‌های تحت نظارت استانداری	اجتماعی
۳	۵۳	فوق لیسانس روان‌شناسی	۱۵ سال خبرنگاری در حوزه روزنامه نگاری	فعال رسانه‌ای خبر نگار
۴	۴۹	لیسانس مدیریت	۱۹ سال کاررسانه‌ای خبر نگار	فعال رسانه‌ای خبر نگار
۵	۴۳	دکتری روان‌شناسی	۱۷ سال کار در سازمان بهزیستی	حوزه پیشگیری
۶	۴۸	کارشناس ارشد عمران	۱۶ سال حوزه عمران استانداری	حوزه عمران
۷	۴۹	دکترای علوم سیاسی	۲۵ سال فعال سیاسی مدیر مسئول روزنامه	مدیر مسئول روزنامه
۸	۳۱	دکترای برق	۳ سال عضو هیات علمی دانشگاه	علمی و پژوهشی
۹	۴۶	فوق لیسانس مدیریت	معاونت فرهنگی اجتماعی اداره کل کمیته امداد استان	کمیته امداد

۱۰	۴۵	فوق لیسانس علوم اجتماعی	مدیر کل امور اجتماعی استانداری معاون اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	کارشناس اداره امور کل اتباع
۱۱	۴۸	فوق لیسانس ادبیات	کارشناس امور فرهنگی و اجتماعی شهرداری	کارشناس امور فرهنگی و اجتماعی
۱۲	۳۷	فوق لیسانس حسابداری	کارشناس حسابداری اداره هلال احمر با ۱۱ سال سابقه کاری	اجتماعی - اقتصادی
۱۳	۴۵	دکتری روانشناسی	۱۷ سال معاونت اداره کمیته امداد	اجتماعی - فرهنگی
۱۴	۵۴	لیسانس اقتصاد	۱۰ سال کارشناس فرمانداری و بخشدار	اقتصادی - اجتماعی
۱۵	۳۰	فوق لیسانس مدیریت	۱۰ سال فعال رسانه‌ای	فعال رسانه‌ای
۱۶	۳۳	فوق لیسانس ارتباطات	فعال رسانه‌ای و دانشجویی ۱۰ سال سابقه کار در رسانه	فعال رسانه‌ای و دانشجویی
۱۷	۴۰	فوق لیسانس ادبیات فارسی	سر دبیر ماهنامه خبری	سر دبیر
۱۸	۵۶	دکتری جامعه شناسی	۱۲ سال عضو هیات علمی دانشگاه	فعال رسانه‌ای
۱۹	۵۴	دکتری علوم تربیتی	۱۹ سال سابقه آموزش و پرورش	آموزش و پرورش
۲۰	۳۵	فوق لیسانس ادبیات فارسی	۱۰ سال سردبیر خبر گذاری	سردبیر خبرگزاری

(منبع: نتایج پژوهش)

در ادامه، نتایج مصاحبه با افراد و نظرات آن‌ها در مورد سوالات پژوهش آمده است.

### – نظر پرسش‌شوندگان درباره‌ی انتصابات مدیران غیربومی در استان

مصاحبه‌شوندگان موافقان با مدیران غیربومی علل زیر را ارائه داده‌اند؛ لحاظ کردن شایستگی‌های شخصیتی و مدیریتی و اجرایی و کارآمدی، اگر خدا را در نظر بگیرد، عملکرد و توانایی‌های مدیر، عدم گسترش روابط در استخدام با هر استخدامی بستگان خود را می‌آورد. مدیر غیربومی علاقه‌مند به تحول است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، می‌توان دلایل مخالفت با مدیران غیربومی به شرح زیر ارائه شده است: حضور مدیران بومی ناکارآمد و منفعل و غیرمتخصص، زمان بر بودن شناخت محیط، به صورت سفارشی و بانندی و تیمی، عدم شناخت مناسب از ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی، نگاه تحقیرآمیز کارآموزی و تجربه اندوزی، دلسوز نبودن، بهانه‌اندازی، برنامه‌ی مدونی برای توسعه ندارند. عدم شناخت نقاط قوت و ضعف، حس مسئولیت نسبت به منطقه ندارند. عده‌ای هم بر این باورند که استان در حال خدمت به مدیران غیربومی است نه بالعکس.

جدول ۴. فهرست موضوعات و مفاهیم مربوط به موافقان و مخالفان انتصاب مدیر غیربومی

مفهوم اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
انتصاب مدیران غیربومی	مخالفان مدیر غیربومی	مدیران بومی ناکارآمد و منفعل و غیرمتخصص اند زمان بر بودن شناخت محیط سفارشی بودن و پایبندی به باند و تیم نگاه تحقیرآمیز کارآموزی و تجربه اندوزی دلسوز نبودن بها ندادن به نیروهای بومی برنامه مدونی برای توسعه ندارند عدم شناخت نقاط قوت و ضعف حس مسئولیت نسبت به منطقه ندارند
	موافقان مدیر غیربومی	شایستگی‌های شخصیتی، مدیریتی، اجرایی، کارآمدی عملکرد و توانایی مدیر عدم گسترش روابط در استخدام مدیر غیربومی علاقمند به تحول است

(منبع: نتایج پژوهش)

**– مشکلات سرمایه‌های انسانی در جهت کار در ادارات**

بررسی نظرات مصاحبه‌شوندگان حاکی از آن است که مشکلات سرمایه‌های انسانی در جهت کار در ادارات به شرح زیر می‌باشد؛ عدم استفاده از نیروی بومی متخصص، استفاده از مدیران غیربومی در سمت‌های بالا، استفاده از مدیران بومی ضعیف (برای مقابله با حریف غیربومی)، استفاده از سرمایه‌های انسانی، عدم علاقه متخصصین بومی در جذب در استان خودشان، عدم هماهنگی سرمایه‌های انسانی با موقعیت کاری است. در نتیجه، خروجی و عملکرد ضعیف خواهند داشت.

جدول ۵. فهرست موضوعات و مفاهیم مربوط به مشکلات سرمایه‌های انسانی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
عدم علاقه متخصصین بومی در جذب استان خودشان عدم هماهنگی سرمایه‌های انسانی با موقعیت کاری استفاده از مدیران بومی ضعیف استفاده از مدیران غیربومی در سمت‌های بالا عدم استفاده از نیروی بومی متخصص	عملکرد و خروجی ضعیف	مشکلات سرمایه انسانی بومی

(منبع: نتایج پژوهش)

### – تبعات غیربومی‌گزینی مدیران برای استان

با بررسی مصاحبه‌های صورت گرفته تبعات غیربومی بودن مدیران به شرح زیر نشان داده شده است: توقف توسعه در استان به دلیل عدم شناخت مدیر غیربومی، عدم آشنایی دقیق و واقعی نیاز؛ چالش در تصمیم‌گیری‌های کلان، عدم شناخت ظرفیت‌ها پتانسیل‌ها ضعف‌ها محرومیت‌های، استفاده از توصیه‌های نادرست دیگران، عدم شناخت شرایط استان و کارمندان، به لحاظ شناخت ظرفیت‌ها مدیر غیربومی پنج یا شش ماه عقب‌تر است. عدم آشنایی کامل با مشکلات استان و یا گاهی عدم دلسوزی برای رفع مشکل، عدم داشتن راهنمای دل‌سوز، عدم تجربه نسبت به منطقه، دل‌سرد شدن مدیران بومی، انحراف یا کندروی در مسیر توسعه‌ی استان، پرهیز مدیران غیربومی از ارائه طرح‌های بلند، افزایش میل به مهاجرت نخبگان و مدیران کارآمد، جایگزینی اندیشه و فکر در بلند مدت یکی از تبعات منفی حضور مدیران غیربومی القای تفکرات مغایر با فرهنگ و اندیشه سیاسی و اجتماعی و اقتصادی و حتی سبک زندگی استان، مسیریابی و مسیرسازی برای حضور تیم‌ها و باندهای مدیریتی جدید غیربومی، عدم شناخت از منطقه و هدر دادن بودجه‌ها و اعتبارات و فکرها و اندیشه، نگاه پله داشته به استان و عدم دل‌سوزی برای کار و مردم، تلاش برای نزدیک شدن و مطیع امر مسئولین عالی اجرایی استان، میدان ندادن به کارشناسان بومی و نظرات کارشناسی مبتنی بر مؤلفه‌های سلیقه‌ای و شخصی، تلاش در راستای پیاده کردن الگوهای خارج استانی و ایجاد و القای حس خودتحقیری در بین مردم استان.

جدول ۶. فهرست موضوعات و مفاهیم مربوط به تبعات غیربومی بودن مدیران

مفهوم اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
انتصاب مدیران غیربومی	تبعات غیربومی گزینی مدیران	ایجاد و القای حس خودتحقیری در بین مردم استان. تلاش در راستای پیاده کردن الگوهای خارج استانی. میدان ندادن به کارشناسان بومی و نظرات کارشناسی مبتنی بر مؤلفه. تلاش برای نزدیک شدن و مطیع امر مسئولین عالی اجرایی استان بودن. نگاه پله ترقی داشته به استان و عدم دلسوزی برای کار و مردم. عدم شناخت به منطقه و به هدر دادن بودجه‌ها و اعتبارات و فکرها. مسیریابی و مسیرسازی برای حضور تیم‌ها و باندهای مدیریتی جدید. جایگزینی اندیشه‌ها و فکرها در بلند مدت. افزایش میل به مهاجرت نخبگان و مدیران کارآمد. پرهیز مدیران غیربومی از ارائه طرح‌های بلند. انحراف یا کندروی در مسیر توسعه استان. عدم تجربه نسبت به منطقه. عدم داشتن راهنمای دل‌سوز. عدم آشنایی کامل با مشکلات استان. مدیر غیربومی ۵ یا ۶ ماه عقب‌تر است. عدم شناخت شرایط استان و کارمندان. استفاده از توصیه‌های نادرست دیگران. عدم شناخت ظرفیت‌ها، پتانسیل‌ها، ضعف‌ها، محرومیت‌ها. چالش در تصمیم‌گیری‌های کلان. توقف توسعه در استان. دل‌سرد شدن مدیران بومی.

(منبع: نتایج پژوهش)

**چالش‌های توسعه‌ی اجتماعی انتصاب افراد بومی در استان**

ماحصل مصاحبه‌های انجام شده، در پاسخ به این پرسش، حاکی از آن است که مدیران بومی توان مهار چالش‌های توسعه را دارند زیرا مدیران بومی شناخت از مسائل و موضوعات استان، شناخت بیشتر و بهتری از جامعه و جغرافیای استان، دل‌سوزی و دغدغه مندی واقعی برای مردم استان، و توان ایجاد هم‌گرایی و هم‌افزایی‌های بومی منطقه‌ای دارند و به تخصص و مهارت و تجربه‌ی مدیران بومی، نگرش دلسوزانه‌تر و آینده‌نگرانه در تصمیم‌ها دارند، اما عده‌ای بر این باور بودند که مدیر بومی و غیربومی دارای اهمیت نیست، بلکه بایستی متخصص باشد و فاکتورهای

مهم‌تری از قبیل سواد و دانش کافی، خلاقیت، تخصص، دلسوزی و تعهد، قدرت تصمیم‌گیری وجود دارد.

جدول ۷. فهرست موضوعات و مفاهیم مربوط به انتصاب افراد بومی و چالش‌های توسعه اجتماعی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تخصص و مهارت و تجربه مدیران بومی مدیر بومی و غیربومی دارای اهمیت نیست بایستی متخصص باشد	مدیر بومی و غیربومی فرقی ندارد	انتصاب افراد بومی و چالش‌های توسعه
شناخت بیشتر و بهتر از جامعه و جغرافیای استان فاکتورهای مهم‌تری از قبیل سواد و دانش کافی، خلاقیت، تخصص، دلسوزی مدیر بومی و غیربومی دارای اهمیت نیست بایستی متخصص باشد دلسوزانه‌تر و آینده‌نگرتر در تصمیمات تخصص و مهارت و تجربه مدیران بومی بستگی توان ایجاد همگرایی و هم‌افزایی‌های بومی منطقه‌ای دلسوزی و دغدغه‌مندی واقعی برای مردم استان شناخت از مسائل و موضوعات استان	مدیر بومی منجر به توسعه می‌شود	

(منبع: نتایج پژوهش)

### – افراد و گروه‌های دخیل در انتصاب مدیران غیربومی

تحلیل مصاحبه‌های انجام شده عوامل دخیل در انتصاب مدیران غیربومی را در موارد ذیل نشان می‌دهد: گروه‌های سیاسی نمایندگان مجلس، گروه‌های فشار و رویکرد امنیتی محور، مدیران مافوق استاندار غیربومی، انتصاب و وابستگی‌های فامیلی، گروه‌های فرهنگی، کنشگران اجتماعی، نهادهای نظامی و انتظامی، مدیران عالی‌استانی و مدیران رده میانی غیربومی استان.

جدول ۸. فهرست موضوعات و مفاهیم مربوط به عوامل انتصاب مدیر غیربومی

مفهوم اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
انتصاب مدیران غیربومی	عوامل انتصاب مدیران غیربومی	نمایندگان مجلس گروه‌های سیاسی گروه‌های فشار داخل و خارج استان رویکرد امنیتی محور مدیران مافوق انتصاب و وابستگی های فامیلی گروه‌های فرهنگی کنشگران اجتماعی نهادهای نظامی و انتظامی مدیران رده میانی غیربومی استان مدیران عالی استانی

(منبع: نتایج پژوهش)

– میزان توجه مدیران استانی به جانشین‌پروری

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان علل عدم توجه به جانشین‌پروری را به شرح زیر دانست: ممانعت مدیران غیربومی، در حاشیه قرار گرفتن مدیران بومی، ترس مدیران بومی از بال و پر دادن به زیرمجموعه‌ی خود، مهاجرت نیروهای بومی متخصص به استان‌های بالاتر، فرهنگ جانشینی در انتصابات راه نیفتاده، مدیران به فکر میز و صندلی خود هستند و اساساً دغدغه‌ی آموزش مدیریتی در ادارات وجود ندارد.

جدول ۹. فهرست موضوعات و مفاهیم مربوط به توجه به جانشین‌پروری

مفهوم اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
انتصاب مدیران غیربومی	جانشین‌پروری	اساساً کسی دغدغه آموزشی مدیریتی ندارد. مدیران به فکر میز و صندلی خود هستند. فرهنگ جانشینی در انتصابات راه نیفتاده است. مهاجرت نیروهای بومی متخصص به استان‌های بالاتر. مدیران بومی متأسفانه از ترس جایگاه‌های خودشان به نیروی زیرمجموعه توجه نمی‌کنند. مهاجرت کرده‌اند. مدیران بومی در این سال‌ها در حاشیه قرار گرفته‌اند. مدیران غیربومی به هیچ عنوان نمی‌گذارند پروسه و چرخه جایگزینی تکمیل شود.

## – علت انتصاب افراد غیربومی در استان تاکنون

با توجه به مصاحبه‌ها می‌توان علل انتصاب مدیر غیربومی را بدین شرح ارائه داد: عدم اجرای جانشین‌پروری، کمبود تخصص و مهارت افراد بومی، نگاه امنیتی و سیاسی محور تصمیم‌گیران و انتصاب کنندگان، دلیل جلوگیری از گسترش روابط و رانت در ادارات، نبود اتحاد بین نیروها و گروه‌ها و افراد موجود در استان، خصلت غریبه‌پرستی مردم، شایسته‌سالاری، سیاست‌های حکومتی، بی‌تفاوتی و نبود حساسیت‌های اجتماعی، غیربومی مدیران در رأس هرم قدرت سفارش‌ها و دستورهای مدیران عالی‌رتبه‌ی استانی، سفارش برخی دستگاه‌های نظارتی و امنیتی، قطع نشدن یا تلاش نکردن جریان‌های سیاسی و اجتماعی، نقش مهم افراد اقتصادی و سرمایه‌گذار غیربومی، سکوت مردم، فقدان کاریزمای شخصیتی و بی‌عرضگی برخی نمایندگان استان.

جدول ۱۰. فهرست موضوعات و مفاهیم مربوط به عوامل انتصاب مدیر غیربومی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
انتصاب مدیر غیربومی	علل فردی انتصاب افراد غیربومی	کمبود تخصص و مهارت افراد بومی. فقدان کاریزمای شخصیتی.
	علل اجتماعی انتصاب افراد غیربومی	نگاه امنیتی و سیاسی محور تصمیم‌گیران و انتصاب‌کنندگان. به دلیل جلوگیری از گسترش روابط و رانت در ادارات. نبود اتحاد بین نیروها و گروه‌ها و افراد موجود در استان. خصلت غریبه‌پرستی مردم. شایسته‌سالاری. سیاست‌های حکومتی. بی‌تفاوتی و نبود حساسیت‌های اجتماعی. احساس بی‌قدرتی مردم استان در تعیین مدیران. فضاهای اجتماعی. سفارش‌ها و دستورهای مدیران عالی‌رتبه استانی. سفارش و نگاه مثبت برخی دستگاه‌های نظارتی و امنیتی. قطع نشدن یا تلاش نکردن جریان‌های سیاسی و اجتماعی. نقش مهم افراد اقتصادی و سرمایه‌گذار غیربومی. عدم مطالبه‌گری مردم. سکوت و عدم پیگیری نمایندگان ادوار استان

(منبع: نتایج پژوهش)

## – واکنش و مطالبه‌گری مردم در انتصاب مدیران غیربومی

نتایج پژوهش حاکی از آن است که مصاحبه‌شوندگان واکنش و مطالبه‌گری مردم در انتصاب مدیران غیربومی را بسیار ضعیف می‌دانند و این علل را در کاهش بودن آن بیان می‌دارند: مخالفت ظاهری، مطالبه‌گری مقطعی و کم‌بنیه و کم‌رمق، مطالبه‌ی حضور مدیران غیربومی (به صورت هوشمندانه)، عدم روحیه‌ی مطالبه‌گری، نداشتن لابی سیاسی قوی و متحد، غریبه‌پرستی مردم استان.

جدول ۱۱. فهرست موضوعات و مفاهیم مربوط به مطالبه‌گری مردم در انتصاب مدیران غیربومی

مفهوم اصلی	مقوله‌ی فرعی	مفاهیم
انتصاب مدیر غیربومی	مطالبه‌گری مردم در انتصاب مدیران غیربومی	مخالفت ظاهری مطالبه‌گری مقطعی، کم‌بنیه، کم‌رمق مطالبه‌ی حضور مدیران غیربومی (بصورت هوشمندانه) عدم روحیه مطالبه‌گری عدم لابی سیاسی قوی و متحد غریبه‌پرستی مردم استان

(منبع: نتایج پژوهش)

## – چالش‌های انتخاب افراد بومی در سمت‌های مدیریتی

مطابق با نمودار فوق می‌توان چالش‌های انتصاب مدیران بومی را بدین شرح بیان نمود: مقاومت گروه‌ها، دسته‌بندی‌های سیاسی، نگاه‌های قومیتی، عدم اتحاد بین نیروهای سیاسی و غیرسیاسی، عدم خودباوری، نداشتن لابی قوی در بالادست، تنگ نظری و خودزنی در برابر افراد مطرح، توقعات بالا از هم قومیتی، باندبازی گروهی، وجود تفرقه و واگرایی، چالش عدم خودباوری مدیریتی در بین کارشناسان و مدیران میانی استان، عدم جسارت، عدم توان نمایندگان مجلس استان برای هزینه دادن مدیران بومی استان، عدم حمایت رسانه‌ها، مانع‌تراشی‌های احتمالی در تأیید صلاحیت‌ها، سهم‌خواهی‌های منطقه‌ای از سوی جریان‌های سیاسی.

جدول ۱۲. فهرست موضوعات و مفاهیم مربوط به چالش‌های انتصاب مدیران بومی

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
مقاومت گروه‌های اجتماعی استان. سهم‌خواهی از مدیران منصوب شده و خویشاوندگرایی در انتصابات. دسته‌بندی‌های سیاسی و حزبی. عدم اتحاد بین نیروهای سیاسی و غیرسیاسی. عدم خودباوری. نداشتن لابی قوی در بالادست. انگ زنی و خودزنی در برابر افراد مطرح. ضوابط جایگزین روابط می‌شود. باندبازی گروهی. وجود تفرقه و واگرایی. چالش عدم خودباوری مدیریتی در بین کارشناسان و مدیران میانی استان. عدم جسارت، عدم توان نمایندگان مجلس استان برای هزینه دادن مدیران. مانع تراشی‌های احتمالی در تأیید صلاحیت‌ها. سهم‌خواهی‌های منطقه‌ای از سوی جریان‌های سیاسی.	چالش‌های انتصاب مدیران بومی	انتصاب مدیر غیربومی

(منبع: نتایج پژوهش)

### – پیشنهاد پرسش شوندگان برای انتخاب افراد در سمت‌های مدیریتی

در انتها، مصاحبه‌شوندگان پیشنهادات زیر را در انتخاب مدیران بدین مضمون ارائه می‌دهند: ضرورت و لزوم حضور مدیران بومی، مطالبه‌ی حضور مدیران بومی به عنوان یکی از سه مطالبه‌ی اولویت‌دار استان، حمایت مردم، نمایندگان شورای شهری و استانی، نخبگان، دلسوزان، فعالان فضای مجازی و همچنین روحانیت محترم از حضور نیروهای بومی، توجه رسانه‌ها در بزنگاه‌های مهم مثل انتصاب استاندار یا معاونین استاندار یا مدیران دستگاه‌های اجرایی مهم در استان، مقابله با القای ضدیت مردم استان با عناصر یا مدیران غیربومی، تبلیغ فعالیت‌های عالی و کارآمدی مدیران بومی، ایجاد بانک اطلاعاتی از مدیران بومی کارآمد و متخصص، جانشین‌پروری مدیران با تخصص کامل و شناخت کامل نسبت به استان، عدم لجاجت و منیت‌های فردی و گروهی، انتخاب افرادی - بومی، غیربومی - شایسته و متخصص در همه ابعاد، افزایش جذابیت‌های مالی و رفاهی برای مدیران لایق، خدمت مدیران شایسته در مناطق محروم، برکناری مدیرانی که شایسته نیستند.

جدول ۱۳. فهرست موضوعات و مفاهیم مربوط به پیشنهادات انتخاب افراد در سمت مدیریت

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
<p>ضرورت و لزوم حضور مدیران بومی.</p> <p>مطالبه‌ی حضور مدیران بومی به عنوان یکی از سه مطالبه‌ی اولویت‌دار.</p> <p>امنیت مردم، نمایندگان شورای شهری و استانی، نخبگان، دلسوزان، فعال.</p> <p>توجه رسانه‌ها در بزنگاه‌های مهم مثل انتصاب استاندار یا معاونین استان.</p> <p>مقابله با القای ضدیت مردم استان با عناصر یا مدیران غیربومی.</p> <p>تبلیغ فعالیت‌های عالی و کارآمدی مدیران بومی.</p> <p>ایجاد بانک اطلاعاتی از مدیران بومی کارآمد و متخصص.</p> <p>جانشین‌پروری مدیران با تخصص کامل و شناخت کامل نسبت به استان.</p> <p>رها کردن لجاجت و منیت‌های فردی و گروهی.</p> <p>انتخاب افرادی - بومی، غیربومی - شایسته و متخصص در همه‌ی ابعاد.</p> <p>افزایش جذابیت‌های مالی و رفاهی برای مدیران لایق.</p> <p>خدمت مدیران شایسته در مناطق محروم همانند پزشکان.</p> <p>برکناری مدیران ناشایست و ناکارآمد.</p>	پیشنهادات	انتصابات غیربومی مدیران

(منبع: نتایج پژوهش)

## بحث و نتیجه‌گیری

داشتن نفوذ و تعلق اجتماعی برای رهبری ضروری است، زیرا رهبران نمی‌توانند بدون آن وجود داشته‌باشند و همچنین قدرت و اختیار از مولفه‌های کلیدی در مدیریت هستند. این دو اغلب یکی پنداشته می‌شوند، اما معانی آن‌ها تفاوت‌های ظریفی با هم دارند. «قدرت» نفوذی است که فردی بر دیگری دارد و به توانایی رسیدن به هدف با کمک دیگران اشاره می‌کند. «اختیار» حق اعمال آن نفوذ است.

به طور کلی، مدیریت تعارض فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروه‌ها و استفاده‌ی مناسب از فنون مربوط برای برطرف کردن یا تحرک آن‌ها برای اثربخشی سازمانی است؛ تغییر در فرآیندها، نقش‌های شغلی، ساختار سازمانی، کاربران و نوع فناوری است. با این حال، در واقع این کارکنان سازمان هستند که در نهایت باید نحوه‌ی انجام کار خود را تغییر دهند. درجه تغییرپذیری افراد تاثیر چشم‌گیری در ابتکار عمل دارد. در دنیای پیچیده و در حال تغییر امروز مدیریت نقش حیاتی و اساسی را ایفا می‌کند و به همین دلیل همواره علوم مختلف به دنبال یافتن راه کاری برای تعیین بهترین مدیران و شاخص‌های آن‌ها هستند. به همین دلیل پیشنهاد

می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران روی مهارت‌های مدیریتی و الگوهای رفتاری مدیر تأکید بیشتری شده و مدیران از سازمان مربوطه انتخاب شوند و در انتصاب مدیران به بومی بودن آنان توجه گردد.

به این منظور در این پژوهش به بررسی آرای مطلعین در خصوص انتصاب مدیران پرداخته شده است. براساس یافته‌های این پژوهش از جمله دلایل موافقت با مدیران بومی در استان لحاظ کردن شایستگی‌های شخصیتی و مدیریتی و اجرایی بوده است. مدیران بومی توان مهار چالش‌های توسعه را دارند زیرا شناخت آن‌ها از جغرافیا، منابع انسانی مسائل و موضوعات استان بیشتر است، علاوه بر دل‌سوزی و دغدغه مندی واقعی برای مردم استان، توان ایجاد هم‌گرایی و هم‌افزایی‌های بومی منطقه‌ای دارند و به تخصص و مهارت و تجربه مدیران بومی، نگرش دل‌سوزانه و آینده‌نگرانه در تصمیمات دارند. اما عده‌ای بر این باور بودند که بومی و غیربومی بودن مدیران دارای اهمیت نیست بلکه مدیر بایستی متخصص باشد فاکتورهای مهم‌تری برای انتصاب مدیران از قبیل سواد و دانش کافی، خلاقیت، تخصص، دل‌سوزی و تعهد، قدرت تصمیم‌گیری وجود دارد.

مطالبه‌گری اجتماعی از حقوق اساسی مردم محسوب می‌شود که در بسیاری از قوانین بر آن تأکید شده است هر چند ممکن است در برخی از دولت‌ها و جوامع با ویژگی‌هایی نظیر عدم مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، عدم شفافیت در مناسبات اجتماعی، به حداقل برسد، اما روش‌ها و راهکارهایی وجود دارد که در آن می‌توان به پرورش شهروندانی مسئول برای مطالبه‌گر ساختن آن‌ها نسبت به حقوق اساسی خود پرداخت. این پژوهش از این حیث با دیگر پژوهش‌ها از جمله اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۷)، بهجتی و همکاران (۱۳۹۴)، آدام گُلک<sup>۱</sup> و اسرا کاهایا<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، شقاقی و همکاران (۱۳۹۸) هم‌خوانی داشته است.

بررسی مصاحبه‌ها حاکی از آن است که واکنش و مطالبه‌گری مردم در انتصاب مدیران غیربومی بسیار ضعیف است و علل زیر را در کاهش بودن آن موثری دانسته‌اند: مخالفت ظاهری، مطالبه‌گری مقطعی و کم‌بنیه و کم‌رمق، مطالبه‌ی حضور مدیران غیربومی (به صورت هوشمندانه)،

نداشتن روحیه‌ی مطالبه‌گری، نبود لابی سیاسی قوی و متحد، غریبه‌پرستی مردم استان. مطالبه‌گری اجتماعی یکی از ویژگی‌های بارز جوامع حق مدار است. جوامع حق مدار بر خلاف جوامع تکلیف مدار از دولت و حاکم درخواست پاسخگویی، رسیدگی و تأمین نیازهای خود را دارند و لذا دولت‌ها را مکلف به پاسخگویی می‌نمایند. مطابق نتایج یافت شده، می‌توان چالش‌های انتصاب مدیران بومی را بدین شرح بیان کرد: اکثراً به دنبال انتصاب مدیران شایسته و با تجربه بومی، مقاومت گروه‌ها، دسته‌بندی‌های سیاسی، نگاه‌های قومیتی، عدم اتحاد بین نیروهای سیاسی و غیرسیاسی، عدم خودباوری، نداشتن لابی قوی در بالادست، تنگ‌نظری و خودزنی در برابر افراد مطرح، توقعات بالا از هم قومیتی، باند بازی گروهی، وجود تفرقه و واگرایی، چالش عدم خودباوری مدیریتی در بین کارشناسان و مدیران میانی استان، عدم جسارت، عدم توان نمایندگان مجلس استان برای هزینه کردن برای مدیران بومی استان، عدم حمایت رسانه‌ها، مانع تراشی‌های احتمالی در تأیید صلاحیت‌ها، سهم خواهی‌های منطقه‌ای از سوی جریان‌های سیاسی.

بومی و یا غیربومی بودن مدیران، اصل بسیاری از تحقیقات در جهان قرار گرفته است و بسیاری از محققین سعی در شناسایی رابطه آن با متغیرهای دیگر بوده‌اند (kim, 2006: 34). در ایران نیز این مسئله یکی از موضوعات مهم محسوب می‌شود و در زمان‌های مختلف نیز مطرح شده مثلاً در پژوهشی که هدایتی در سال ۱۳۹۹ انجام داد، به این نتیجه رسید که مدیران بومی دارای تحصیلات و تجربه و مهارت فنی می‌توانند به مانند مدیران غیربومی برای آن محیط یا منطقه فعالیت کنند. ژانگ<sup>۱</sup> و همکاران (2013) نیز، در پژوهشی با عنوان شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های اجتماعی کلیدی برای مدیران پروژه‌های ساخت و ساز چینی انجام دادند، چهار بعد از شایستگی‌های اجتماعی برای مدیران پروژه‌های ساخت و ساز شناسایی کردند: کار با دیگران، مدیریت ذینفعان، رهبری دیگران و آگاهی اجتماعی. حیدری و همکاران (۱۳۹۴) نیز دریافتند انتخاب مدیر از نیروهای داخل سازمان (کارکنان شعبه) و بومی یا غیربومی بودن مدیر باعث افزایش کارآمدی مدیران شده است. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود در انتخاب و انتصاب مدیران روی مهارت‌های مدیریتی و الگوهای رفتاری مدیر تأکید بیشتری شده و مدیران از سازمان مربوط انتخاب شوند و در انتصاب مدیران به بومی بودن آنان توجه گردد.

---

1. Zhang

شریفی و همکاران (۱۳۹۲) وجود موانع فرهنگی را عامل پیچیدگی ماهیت وظایف و کارکرد مدیران غیربومی معرفی کرده‌اند که می‌تواند کارایی مدیران را تحت تأثیر قرار دهد. با توجه به مطالعه‌ی انجام شده، از جمله مزایای نیروهای بومی آشنایی با محیط، دل‌سوزی برای پیشرفت منطقه خود، نفوذ کلام، زمان بیشتر برای حضور در منطقه و نهایت کارآیی و اثربخشی بیشتر در حوزه اجرا و عملکرد است.

انتخاب افراد بومی با توجه به احساس تعلق و شناخت بیشتر از حوزه‌ی مأموریت، موفقیت‌های بیشتری را برای شهر به ارمغان می‌آورد. مدیری که بومی باشد، دیگر نیازمند زمان برای آشنایی با مشکلات و همین‌طور شناخت نقاط قوت و ظرفیت‌های موجود و بر زمین مانده جهت توسعه شهر ندارد. در این پژوهش تایید شد که نیروهای متخصص و تحصیل‌کرده‌ی بومی، نیروهایی که هم از لحاظ علمی دارای مدارک عالی در زمینه مدیریتی و تخصصی هستند و هم از لحاظ تجربه و توان اجرایی بهتر از نیروی غیربومی - حتی متخصص - مهارت لازم را دارند.

مردم نیز علاقه‌مندند برای حل مشکلات و ارائه درخواست خود در حوزه‌های گوناگون به کسی مراجعه کنند که آن‌ها را بشناسند و وقتی از مشکل حل نشده‌ای در فلان منطقه صحبت می‌کنند، مخاطبشان که همان مدیر سازمان یا استاندار، شهردار و ... است، اشرافیت کامل و شناخت کافی از مسائل و مشکلات آن منطقه داشته باشد، نه این‌که مدت‌ها صبر کنند تا یک مدیر غیربومی از لحاظ فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و... با محیط آشنا شود. امروز زمان آن‌قدر مهم و نقش‌آفرین در توسعه و پیشرفت است که دیگر نباید با انتخاب‌های غیراصولی، زمان را برای خدمت صادقانه هدر داد.

مدیر بومی، همان‌طور که در پژوهش نیز بررسی شد، توانایی بهتری برای رهبری کردن و نفوذ بر کارکنان خود خواهد داشت چرا که شناخت بهتری بر فرهنگ و آداب و سنن و اخلاق اجتماعی افراد دارد. همچنین با ساختارها و تغییرات جمعیتی با توجه به بحران‌ها آسیب‌ها و مسائل دیگری که در استان مطرح است، آشنایی بیشتری دارد

از دیگر منافع نیروهای بومی که در پژوهش به آن اشاره شد، عبارت‌اند از: آشنایی کامل به محیط کار، دل‌سوز مردم بودن، بهره‌گیری از توانایی‌هایشان، نفوذ کلام و نفوذ قدرتشان در جهت

منافع عموم. یک نوع غرور ملی و منطقه‌ای نیز باعث می‌شود زمان بیشتری کار کنند و در نهایت کارآیی و اثربخشی بالاتری داشته باشند.

---

**تشکر و قدردانی:** از کلیه کسانی که در انجام مصاحبه‌ها با ما همکاری نموده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

**تعارض منافع:** هیچ گونه تعارض منافع در این پژوهش وجود ندارد.

## منابع

- اسماعیلی، سمیرا، اسدی، سعید، و نورمحمدی، حمزه‌علی (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی بر اساس فرآیند تحلیل شبکه. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۵۲ (۲)، ۱۳-۳۲.
- بابایی، محمدعلی (۱۳۷۷). *مدیران سایه ارزیابی سنجش استعدادهای شایستگی مدیریتی*. تهران: نشر مهارت.
- جاکبز، گری، و کلوند، هارلن (۱۳۸۷). *ابعاد نظریه‌ی توسعه‌ی اجتماعی، توسعه‌ی اجتماعی، جمعی از مترجمان*. تهران: پژوهشکده‌ی مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- چگینی، سهیلا (۱۳۹۶). بازتاب سرمایه‌ی اجتماعی بر بهبود روابط دولت-ملت. *فصلنامه علمی پژوهشی سیاست متعالیه*، ۵ (۱۹)، ۱۱۳ - ۱۳۴.
- حیدری، محمد، و دانائی، حسن (۱۳۹۴). بررسی تأثیر ویژگی‌های مدیران درون سازمانی / برون سازمانی و مدیران بومی / غیربومی بر عملکرد کارکنان (مطالعه‌ی موردی بانک‌های کشاورزی استان خراسان جنوبی). *اولین کنفرانس ملی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی در شرایط اقتصاد مقاومتی*. مشهد: انجمن مدیریت ایران.
- دهقانی سلطانی، مهدی، آل طه، حمیدرضا، قهری شیرین‌آبادی، الهه، و طاهری، هادی (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران اسلامی در سازمان‌های دولتی. *نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت*، ۹ (۲)، ۹۷-۱۲۰.
- دهقانی، طیب، محبی، سراج‌الدین، باقری، مهدی (۱۴۰۰). *طراحی الگوی ارزیابی مهارت‌های مدیران بومی و غیربومی در پست‌های کلیدی مطالعه موردی: استان هرمزگان*، فصلنامه مدیریت عملیات، ۱ (۲)، ۱۴۷-۱۸۰.
- رشید فرخی، فلورا (۱۳۸۷). نقش‌های مدیران. *نشریه میثاق مدیران*، شماره ۳۲، ۵۸ - ۶۵.
- شریفی، سیدمهدی، و نرگسیان، عباس (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت تأثیر با پیامدهای رفتاری آن در بین مدیران و کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۷ (۱)، ۹۷-۱۱۲.

شقاقی، معصومه، فضلی، سارا، و حبیبی، حمدالله (۱۳۹۸). بررسی موانع به کارگیری مدیران متخصص در سازمان‌های ایرانی. *اولین کنگره ملی پژوهش، کارآفرینی و توسعه ملی با رویکرد حمایت از تولید ملی*. تهران: دانشگاه تهران.

صبوری، منوچهر (۱۳۸۸). *جامعه‌شناسی سازمان‌ها*. تهران: نشر شب تاب.

قاسمی، حمید، هنری، حبیب، رضایی صوفی، مرتضی، و مومنی‌فر، فهیمه (۱۳۹۳). طراحی الگوی شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران میانی وزارت ورزش و جوانان. *فصلنامه مرکز مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان*، ۱۳ (۲۶)، ۱ - ۲۳.

غضنفری، سکینه خاتون، یوسفی سعیدآبادی، رضا، و فلاح، وحید (۱۳۹۹). ارائه مدل رابطه سیستم مدیریت منابع انسانی و انتصاب مبتنی بر شایستگی مدیران در نظام عالی آموزش. *دوفصلنامه علمی جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۶ (۲)، ۱۸۴ - ۱۹۳.

مرادی دمنه، غلامرضا (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ستاد آرجا. *فصلنامه علوم و فنون نظامی*، ۱۴ (۴۶)، ۱۹ - ۳۸.

نوغانی دخت‌بهمنی، محسن، و مسعودی، حمید (۱۳۹۰). مشارکت در فعالیت‌های گروهی مدیریت استراتژیک و بهره‌وری. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲ (۸)، ۱۵-۳۴.

Gunawan, I. Vanany, I., & Widodo, E. (2019). Cost – benefit model in improving traceability system. *Supply chain Forum*, 20 (2), 145-157.

Turylo, A., & Arkhyenko, S. (2023). Human capital as object of social responsibility of business and government in the formation of public policy. *Public Administration and Law Review*, 1(13), 54-63. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-1-54>

Saks, A. M. (2005). Job search success: A review and integration of the predictors, behaviors, & outcomes. *Career development and counseling: putting theory and research to work*.

Si, T., Zhang, L., Li, G., Roberts, C. J., Yin, X., & Xu, R. (2013). Experimental design and instability analysis of coaxial electrospray process for microencapsulation of drugs and imaging agents. *Journal of Biomedical Optics*, 18(7), 075003. <https://doi.org/10.1117/1.JBO.18.7.075003>

Seniwoliba, A. J. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the university. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1, 1-10.

- Rantz, R. (2002). Leading urban institutions of higher education in the new millennium. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 456–466. <https://doi.org/10.1108/01437730210449359>
- Novruzov, N. A. (2023). Human capital as a factor of employment. *Alma Mater. Vestnik Vysshey Shkoly*. <https://doi.org/10.20339/am.04-23.086>
- King, P. E., & Boyatzis, C. J. (2004). Exploring adolescent spiritual and religious development: Current and future theoretical and empirical perspectives. *Developmental Science*, 8, 2–6.
- Kim, Y. (2006). Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies (Unpublished doctoral dissertation). Pennsylvania, The Pennsylvania State University.
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*, 52(1), 143–161. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2006.11.006>
- Ficara, A., Curreri, F., Fiumara, G., & De Meo, P. (2023). Human and social capital strategies for mafia network disruption. *IEEE Transactions on Information Forensics and Security*, 18, 1926–1936. <https://doi.org/10.1109/TIFS.2023.3256706>
- Daouk-Oyry, L., Sahakian, T., & Van De Vijver, F. (2021). Evidence-based management competency model for managers in hospital settings. *British Journal of Management*, 32(4), 1384–1403. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12489>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124–130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)
- Chavez, J. (2012). The case for succession planning. *Strategic Finance–Careers*, 92(8), 1–4.
- Azarova, N. M., & Makareva, E. (2022). The role of human capital in solving problems in promoting innovative development of the post-pandemic economy of Russia. [Conference Presentation] Materials of the international scientific and practical conference Green Economy: ‘Iforest’. [https://doi.org/10.34220/zeif2022\\_5-9](https://doi.org/10.34220/zeif2022_5-9)
- Alessandro, M., Mattias, N., Guido, C., & Mario, D. A. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153–1179. <https://doi.org/10.1111/joms.12098>