

## تبیین راهبرد سازمانی با شایسته‌سالاری و رهبری خدمت‌گزار

ابراهیم گیوکی\*، علیرضا منظری توکلی\*\*، سنجر سلاجقه\*\*\*، ایوب شیخی\*\*\*\*

### چکیده

اگرچه در مورد مفهوم شایسته‌سالاری پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است لکن رهبری خدمت‌گزار طی سال‌های اخیر در مبنای نظری سازمان و مدیریت کمتر مطرح شده است. پژوهش حاضر با هدف بررسی مدل شایسته‌سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار به منظور ارائه الگوی مطلوب انجام گرفته است. بر این اساس متغیرهای مربوط و مقیاس آن‌ها، چهارچوب کلی مطالعه شکل گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان دانشگاه‌های استان مرکزی در سال ۹۶-۹۵ و نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای دومرحله‌ای بوده است. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌های عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری ۰/۷۲ و شایسته‌سالاری ۰/۷۳ و رهبری خدمت‌گزار ۰/۹۰ محاسبه گردید. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از روش توصیف آماری و استنباطی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل شایسته‌سالاری با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار از برآزش معناداری برخوردار است.

**کلیدواژه‌ها:** شایسته‌سالاری؛ رهبری خدمت‌گزار؛ رهبری؛ دانشگاه‌های استان مرکزی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مركز علوم انسانی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۱۷، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۱۷

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران

\*\* استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران، (نویسنده مسئول)

Email: a.manzari@iauk.ac.ir

\*\*\* استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، ایران

\*\*\*\* استادیار، دانشگاه شهید باهنر کرمان، ایران

## ۱. مقدمه

منابع انسانی با ارزشمندترین منابع سازمان‌ها محسوب می‌شوند که با تلاش همگانی و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها و به‌کارگیری صحیح آنان و دیگر اجزای سازمان می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شوند و دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آن‌ها است که این فرایند در قالب نظام شایسته‌سالاری قابل پیگیری است. شایسته‌سالاری در حقیقت به‌کارگیری فرد مناسب در حرفه یا پست مناسب بر اساس تجربه، دانش و دیگر موازین تعریف شده است [۱۲].

علاوه بر این یکی از مهم‌ترین عواملی که موجب رضایت بخشی سازمان می‌شود، شایسته‌سالاری است؛ یعنی اینکه افراد از درون خود و با تمام وجود احساس کند که با توجه به تجربه و تخصص کاری، سابقه مدیریتی و تحصیلاتی که دارند در جایگاه واقعی و شایسته خود قرار گرفته‌اند. همچنین افراد دیگر نیز همین نگاه را به این افراد داشته باشد؛ یعنی اعضای دیگر سازمان، خانواده‌ها، هم‌سن‌وسالان، هم‌کلاسی‌ها نیز این قضاوت را داشته باشند که این افراد با توجه به تجربه‌ها، مهارت‌ها و تخصص‌هایی که دارند در جایگاه شایسته خود قرار گرفته‌اند. در این صورت است که عملکرد افراد بهبود پیدا کرده و اثربخشی و کارایی افراد به‌شدت افزایش پیدا می‌کند؛ بنابراین، شایسته‌سالاری و اینکه افراد در جایگاه واقعی و شایسته خود قرار گیرند از اهمیت زیادی برخوردار است [۱۸]. بنابراین به‌خوبی قابل مشاهده است که شالوده و زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و داشتن یک زیربنای اثربخش یعنی قرار گرفتن شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی، پیش‌شرط اساسی برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌ها برای بقای خود و ضرورت حضور در عرصه‌ی فعالیت‌های جهانی نیز، نیاز به شایسته‌سالاری را نسبت به گذشته بیشتر احساس می‌کنند اکثر سازمان‌های دولتی به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان، عملکرد رضایت بخشی نداشته‌اند [۲۰]. شایسته‌سالاری شیوه‌ای از حکومت یا مدیریت است که دست‌اندرکاران برپایه توانایی و شایستگی‌شان برگزیده می‌شوند و نه برپایه قدرت مالی یا موقعیت اجتماعی و فامیلی. در جوامع شایسته‌سالار، نگرش‌های خویشاوندسالاری، قبیله‌گرایی، حزب سالاری و غیره مطرود است. نظام شایسته‌سالار، نظامی است که در آن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل آید [۲۶].

امروزه با پیچیده‌تر شدن امور و افزایش سطح انتظارات شهروندان از عملکرد دستگاه‌های دولتی و به عبارتی افزایش سطح پاسخ‌خواهی شهروندان که خود نتیجه افزایش سطح آگاهی عمومی جامعه است. مسئولیت پاسخگویی مدیریت دستگاه‌های دولتی افزایش یافته است. ایفای این مسئولیت جز به اتکا مهارت، دانش و شایستگی نیروی انسانی سازمان میسر نخواهد بود؛ بنابراین استقرار نظام شایسته‌سالاری به‌منظور ارائه عملکرد بهتر و ایفای مسئولیت پاسخگویی مدیریت لازمه حیات موفق هر سازمانی است. گزینش نیروی شایسته در بخش عمومی نیز به معنای متحد کردن دولت به بهبود عملکرد و افزایش کارایی است [۱۶]. در سازمان‌ها نقش مدیر به‌عنوان رهبر، به‌قدری اهمیت پیدا کرده است که در همه زمینه‌ها برای یافتن اشخاصی که توانایی لازم را برای رهبری داشته باشند، کوشش مستمر به عمل می‌آید. کمبود رهبری، تنها به مؤسسات خصوصی محدود نمی‌شود و در سازمان‌های دولتی نیز محسوس است؛ بنابراین وقتی که به کمبود استعداد رهبری در جامعه اشاره می‌شود، مراد فقدان افرادی نیست که مقام‌های اجرایی و اداری را اشغال می‌کنند، بلکه کمبود افرادی است که آماده پذیرش نقش‌های رهبری در جامعه باشند و بتوانند وظیفه خود را به‌طور مؤثر انجام دهند [۱۳]. پایه و اساس رهبری پیروی است چرا که علاقه افراد به پیروی است که امکان رهبری یک فرد را فراهم می‌نماید و معمولاً افراد مایل به اطاعت از رهبرانی هستند که فکر می‌کنند می‌توانند خواسته‌ها، تمایلات و علائق آنان را تحقق بخشند لازم به ذکر است که رهبری قدمتی دارد به قدمت زندگی اجتماعی انسان و هر شخصی که در یک گروه از نفوذ و تأثیرگذاری بیشتری برخوردار است به‌رحال رهبری فرآیند نفوذ و تأثیرگذاری بر یک گروه جهت تأمین اهداف تعیین شده است [۱۳].

از طرفی می‌دانیم که مدیران دارای سبک‌های متفاوتی در رهبری هستند و آن طریقی است؛ که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند. شیوه رهبری و مدیریت در بستر هر تمدنی، چهره‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن، محسوب می‌گردد و این ساخت یک مجموعه متشکل از ارزش‌های مذهبی، فلسفی، هنری، سیاسی، ... است که در شکل رفتار فردی مدیر و بافت اجتماعی سازمان جلوه‌گر می‌شود. گروه‌ها و سازمان‌هایی که از رهبری مطلوبی برخوردارند موفق و گروه‌های تحت رهبری ضعیف، ناموفق‌اند. درحالی‌که به‌درستی معلوم نیست موفقیت و شکست سازمان تا چه اندازه ناشی از توانایی‌های رهبری و تا چه اندازه ناشی از عوامل متعدد دیگر است، ما معمولاً رهبر را مسئول موفقیت و شکست گروه یا سازمان می‌دانیم؛ اما مسئله مهم در رهبری و موفقیت رهبران، سبک رهبری است یعنی طریقی که مدیران به اعمال نفوذ می‌پردازند. یکی از دلایل اهمیت سبک رهبری این است که سبک رهبری نشان‌دهنده طرز تفکر، جهان‌بینی و شخصیت رهبران است و همین عوامل است که مدیر موفق را از غیر موفق مجزا می‌کند. طریقی که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند سبک رهبری نامیده می‌شود [۲۵]. در رهبری

خدمت‌گزار محرک و انگیزه اولیه باید مطلوبیت برای خدمت کردن باشد. سبک رهبری خدمت‌گزار، وقتی که رهبر خود را در موقعیت خدمت کردن به پیروان و کارکنان زیردست قرار می‌دهد، قابل تصویر است. خود خدمتی نباید محرک و انگیزه برای رهبر باشد بلکه او باید بر قله برنامه انگیزشی بالاتر یعنی توجه و تمرکز به نیاز دیگران صعود کند. سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که در پائین هرم سازمانی و در سطوح پائین سازمان حضور داشته و به پیروان خود خدمت کنند، در نتیجه می‌توان مدل هرم وارونه را ذات و جوهره رهبری خدمت‌گزار به شمار آورد. رهبری خدمت‌گزار را می‌توان به‌عنوان دیدگاهی با قدمت طولانی به شمار آورد که به تدریج احیاء و در نهایت نیز به‌صورت یک رویکرد ایده آل و تحول‌گرا در راستای پاسخ به نیازهای روزافزون توسعه منابع انسانی در محیط کسب‌وکار متغیر مطرح گردیده است [۲۱]. لذا سؤال اصلی این پژوهش این است مدل طراحی مدل شایسته‌سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار در دانشگاه‌های استان مرکزی کدام است؟

## ۲. مبانی نظری پژوهش

**شایسته‌سالاری.** این مفهوم ناشی از نظام حکومتی مبتنی بر شایستگی ذاتی حاکمان و نه بر اساس ثروت یا موقعیت اجتماعی آنان هست. به عبارت ساده‌تر، شایستگی ترکیبی از هوش خدادادی همراه با کار و تلاش فراوان است. بر همین اساس، موقعیت هر شهروندی در جامعه حاکی از لیاقت ذاتی او است. دولت‌ها نیز همین وضعیت را دارند، یعنی اکثریت آن‌ها بر اساس شایستگی که دارند، حاکمیت جامعه را بر عهده می‌گیرند و تبار و نسب آن‌ها در این میان نقش اصلی را بازی نمی‌کند. سیستم ارتش‌های جهان شاید بهترین مثال برای سازمان‌های شایسته‌سالار باشد، زیرا در نظم و نظام ارتشی هر فرد تنها بر اساس شایستگی که از خود نشان می‌دهد، به درجه بالاتر ارتقاء پیدا می‌کند [۲۳]. انواع شایستگی در سه مفهوم بیان شده است که عبارتند از: **شایستگی رفتاری**؛ شایستگی رفتاری شامل گفته‌ها و اعمال فرد که در عملکرد قوی یا ضعیف وی تأثیر می‌گذارد. **شایستگی فردی**؛ شایستگی ویژگی‌های زیربنایی فرد است که به‌طور کلی با عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت رابطه دارد و به‌طور کلی بر روی صفات ویژگی‌های اساسی یک شخص تأکید دارد. این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشد که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها از آن‌ها استفاده می‌کند [۱۹]. **شایستگی مدیریتی**؛ برای درک اینکه مدیران در تعامل با سیستم‌های مدیریتی بایستی از چه شایستگی‌هایی برخوردار باشند لازم است سطوح مختلف مدیریت در یک سازمان ابتدا مطرح و سپس به مهارت‌های موردنیاز آنان پرداخته شود. هر سازمانی، در سه سطح مجزا لیکن متداخل عمل می‌کند، که هر کدام از این سطوح نیازمند ترکیب مهارت‌های مدیریتی متفاوتی

هستند. این سطوح مدیریت شامل سطح عملیاتی، سطح مدیریتی و سطح استراتژیک می‌باشند. فهم سطوح سه‌گانه مدیریت می‌تواند در فهم تمرکز فعالیت‌ها در سطوح مختلف در یک سازمان کمک نماید. گاهی بجای سه اصطلاح فوق از سه مفهوم مدیران بالا، مدیران میانی و مدیران پایین نیز استفاده می‌گردد. همچنین همان‌گونه که اشاره رفت هر سازمانی در یک اجتماع وسیع عمل می‌کند. سازمان به‌عنوان بخشی از محیط نسبت بدان مسئولیت دارد. سطح مدیریت استراتژیک بایستی مطمئن شود که مدیران در محدوده‌های اجتماعی عمل می‌نمایند. از آنجاکه منبع غایی اختیارات در هر سازمان ناشی از جامعه است، لذا سازمان بایستی کالا و خدمات موردپذیرش جامعه را فراهم سازد [۲۷].

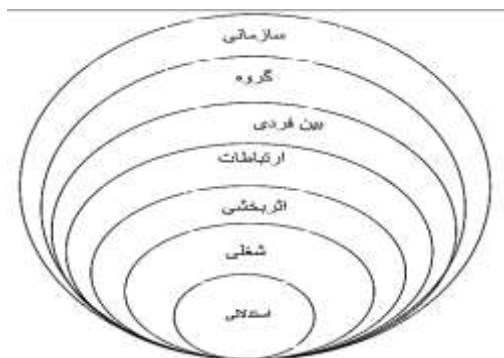
**عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری.** در شایسته‌سالاری معمولاً استعدادهای نهفته افراد شناسایی و پس از آن از طریق بسترسازی استعدادها پرورش یافته و در اختیار اهداف سازمان قرار می‌گیرد. شایسته‌سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود، سپس در بستر فرصت‌سازی تکامل می‌یابد. در شایسته‌سالاری معیارهایی نظیر تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی ملاک انتخاب و ارتقاء افراد در سازمان است [۱۲]. میزان برتری، محبوبیت، دل‌بستگی و به‌کارگیری مؤلفه‌ها در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای آن‌ها در راستای تحقق اهداف سازمان است. در مفهوم عملیاتی شایسته‌سالاری، کار، تلاش و کسب دانش و مهارت ارزش‌نهادی سازمان محسوب و همه‌ی کارکنان به دنبال آن هستند. زمانی که شایسته‌سالاری در سازمان پیاده‌سازی شد، میزان پاسخ‌گویی به حد‌اعلای خود رسیده و در عملکرد پاسخ‌گویی شفافیت وجود دارد و در نتیجه اعتماد سازمانی بالا رفته و به‌راحتی می‌توان اعتمادسازی انجام و بر اعتماد مدیریت کرد. استقرار مفهوم شایسته‌سالاری نیازمند بستر لازم است که بستر آن در سبک‌های مدیریت فراهم می‌شود. یکی از این سبک‌های مدیریت سبک مریتوگراتیک یا شایسته‌سالاری است. در این سبک سازمان به دنبال گسترش عدالت است، یعنی کارهای درست را به‌درستی انجام می‌دهد و افراد شایسته را به‌صورت معقول و منطقی انتخاب و ارتقاء می‌دهد و به منافع فردی و سازمانی هر دو توجه دارد و ارزش‌های به‌حق فرد تحت شعاع خواسته‌ی نامعقول اکثریت قرار نمی‌گیرد [۸].

عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری شامل استراتژی سازمانی است زیرا برای رسیدن به یک سازمان مطلوب و موردنظر در نظام شایسته‌سالار، می‌بایست تحولات و اصلاحات اساسی و ریشه‌ای در ارزش‌های غلط و غیرعلمی و اصولی سازمان صورت پذیرد. لازم است برای رسیدن به اهداف و برنامه‌های نظام شایسته‌سالار، قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها و استراتژی و روش‌هایی تهیه و مدون شود. عامل دوم فرهنگ سازمانی است زیرا شایسته‌سالاری از به‌کار گرفتن شایسته‌ها برای اداره کردن افراد با توجه به سطح فرهنگ و ارزش‌ها و عامل سوم مدیریت منابع انسانی در نظر

گرفته شده است زیرا امروزه منابع انسانی پرورش یافته عامل اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان - هاست. این مهم زمانی تحقق می یابد که بتوان با شیوه علمی و منطقی منابع انسانی را به خوبی مدیریت و توان و فکر آنان را در اختیار اهداف رقابتی سازمان قرار داد. جذب، نگهداری و پرورش منابع انسانی کافی نیست، بلکه باید شایستگی را بر اساس اصول و معیارهای علمی در کارکنان ایجاد و بدان توجه کرد [۷].

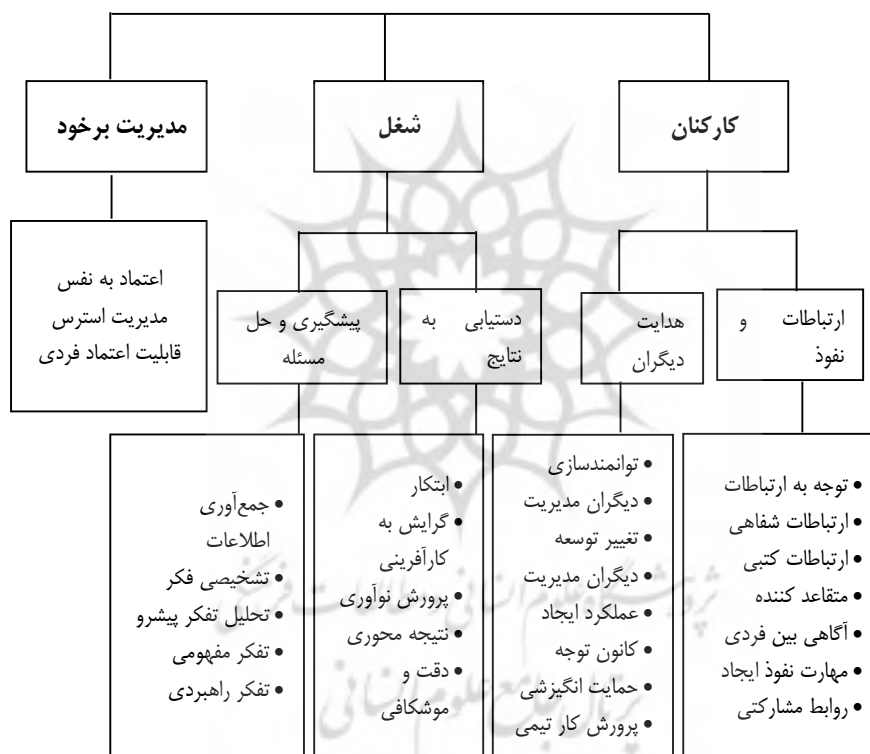
**مدل های شایستگی.** مدل شایستگی هسته مرکزی فعالیت های منابع انسانی، در مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است؛ مدل شایستگی به مجموعه کاملی از مهارت های مختلف اشاره دارد؛ که چارچوبی یکپارچه را برای بسیاری از فرآیندهای منابع انسانی فراهم می سازد. مطابق نظر کاست و همکاران [۱۵]، مدل شایستگی فهرستی از شایستگی هاست که برای نوعی خاص از کار، به کار می رود. در اینجا برخی از مدل هایی که در زمینه شایستگی ها ارائه شده است، بیان می شود:

- **مدل فریدنبرگ:** از جمله مدل های جالبی که در زمینه شایستگی های مدیریت ارائه شده مدل فریدنبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) است که برای شایستگی ها حالت سلسله مراتبی قائل است. وی شایستگی را در هفت طبقه قرار می دهد و شایستگی طبقه پایین را پیش نیاز شایستگی طبقه بالاتر می داند. در نتیجه رسیدن به بالاترین طبقه شایستگی ها در واقع مستلزم داشتن شایستگی های طبقات پیشین است. این هفت شایستگی عبارتند از:
  ۱. استدلالی: شایستگی های مورد نیاز برای یادگیری، به کار بردن داده ها و اطلاعات و عملکرد هدفمندانه و عقلایی.
  ۲. شغلی: دانش و مهارت های مربوط به یک دسته از شغل ها که از طریق آموزش و تجربه کسب می شود.
  ۳. اثربخشی شخصی: شایستگی هایی که کاربرد اثربخش مهارت ها و توانایی های شخصی را ممکن می سازد.
  ۴. ارتباطات: شایستگی هایی که تبادل اطلاعات را آسان می کند.
  ۵. بین فردی: شایستگی هایی که روابط کاری اثربخشی را ایجاد و حفظ می کند.
  ۶. گروهی: شایستگی هایی که ایجاد تیم، کار تیمی و اثربخشی واحدی کمک می کند.
  ۷. سازمانی: شایستگی هایی که به ایجاد تیم، کار تیمی و اثربخشی کل سازمان و سیستم کمک می کند.



شکل ۱: سلسله مراتب شایستگی‌ها/۱۵/.

- **مدل کریپ و منسفلد:** مدل دیگر را کریپ و منسفلد<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) ارائه کردند، شایستگی‌ها را در سه دسته کارکنان، شغل و مدیریت بر خود تقسیم می‌کند و برای هر یک زیرگروه‌هایی قائل می‌شود.



شکل ۲: مدل کریپ و منسفلد

**ابعاد رهبری خدمت‌گزار.** با مرور مطالعات رهبری خدمت‌گزار، فراتر از مرزهای نظری رفته لذا باید برای مشخص ساختن درون‌مایه‌ها بر ابعاد عملیاتی این مفهوم متمرکز شد. جدول ۱، ابعاد رهبری خدمت‌گزار را از دیدگاه نظریه‌پردازان و محققان نشان می‌دهد [۲].

جدول ۱. ابعاد رهبری خدمت‌گزار از دیدگاه نظریه‌پردازان [۲].

ابعاد	نظریه‌پرداز
ابعاد الهام بخشی و اخلاقی	گراهام (۱۹۹۱)
خودهویتی، ظرفیت برای روابط متقابل، ایجاد رابطه، آینده‌نگری	باچن (۱۹۹۸)
گوش دادن، همدلی، آگاهی، متقاعدسازی، مفهوم‌سازی، آینده‌نگری، خدمت، تعهد به رشد، ایجاد گروه	اسپیرز (۱۹۹۸)
ارزش قائل شدن برای افراد، ارائه رهبری هود، توانمندسازی افراد، ایجاد محیط دوستانه، نشان دادن اعتبار خود	لوب (۱۹۹۹)
خدمت‌رسانی، نفوذ، اعتبار، اعتماد، بینش و بصیرت	فازلینگ (۱۹۹۹)
بصیرت، اعتبار، اعتماد، الگودهی، پیشگامی، تقدیر از دیگران، توانمندسازی، خدمت‌رسانی	راسل (۲۰۰۱)
بینش، صداقت، اعتماد، خدمت‌رسانی، پیش‌قدمی، تقدیر از دیگران، توانمندسازی	اسل و استون (۲۰۰۲)
عشق الهی، تواضع و فروتنی، نوع‌دوستی، اعتماد، چشم‌انداز، خدمت‌رسانی، توانمندسازی	پترسون (۲۰۰۳)

**مدل‌های رهبری خدمت‌گزار.** نظریه‌های سنتی رهبری، معمولاً مبتنی بر نوعی مدل سلسله‌مراتبی بوده‌اند که قدرتی مطلق در سازمان، دستورات را از بالا به پایین دیکته می‌کرد و پیروان در سطوح پایین‌تر سازمانی، ملزم به پیروی از این دستورات بودند. درحالی‌که رهبران عصر نوین کسانی هستند که به گروه یا سازمان کمک می‌کنند تا نیازها و توانایی‌های بالقوه خویش را دریابند، بصیرت‌های گروه را تلفیق نمایند و به‌مثابه محرک برای گروه عمل نمایند [۲۴]. با بررسی انبوه نظریه‌های رهبری آنها را می‌توان ذیل سه گروه زیر طبقه‌بندی کرد:

الف. نظریه‌های رهبرمحور، ب. نظریه‌های موقعیت‌محور، ج. نظریه‌های پیرومحور. تمرکز اصلی نظریه‌های رهبر محور بر شخص رهبر است. صاحب‌نظران، با اندکی اختلاف، این نظریه‌ها را به سه گروه اصلی به این ترتیب تقسیم‌بندی کرده‌اند: نظریه رهبری ابرمرد یا نظریه‌های رهبری مردان بزرگ، نظریه‌های خصال رهبر یا صفات رهبری و نظریه‌های رفتار رهبر. همه نظریه‌های موقعیت محور، یک فرض اساسی مشترک دارند؛ رهبری موفق هنگامی واقع می‌شود که سبک رهبر با موقعیت (وضعیت) منطبق باشد. این نظریه‌ها بر انعطاف‌پذیری تأکید می‌کنند. بر اساس اظهارات برادلی<sup>۱</sup> درمورد رهبری خدمت‌گزار خدمت‌علت وجودی رهبری است. خدمت تنها شرط

<sup>۱</sup> Bradli



برای رهبری نیست بلکه غایت رهبری است. طبق نظر بنیس و نانوس رهبری خدمت، عامل محوری در ورای سازمان‌های موفق است. گرین لیف، واضع نظریه رهبری خدمت‌گزار در تعریف این نوع از رهبری می‌گوید: در رهبری خدمت‌گزار خدمت در مرحله اول با احساس طبیعی فرد برای خدمت، شروع می‌شود؛ سپس انتخاب آگاهانه او را به اشتیاق به رهبری می‌کشاند. تفاوت در مراقبتی است که در خادم تجلی پیدا می‌کند و خادم در مرحله اول سعی می‌کند مطمئن شود نیازهای بسیار ضروری کارمندان برآورده شده است. بهترین آزمایش رهبری خدمت‌گزار آن است که بررسی شود آیا مخدومان به‌صورت انسان رشد می‌کنند؛ آیا آن‌ها به برکت خدمت شدن، سالم‌تر، عاقل‌تر، آزادتر، مستقل‌تر و محتمل‌تر برای مبدل شدن به خادمان می‌شوند؟

### پیشینه پژوهش

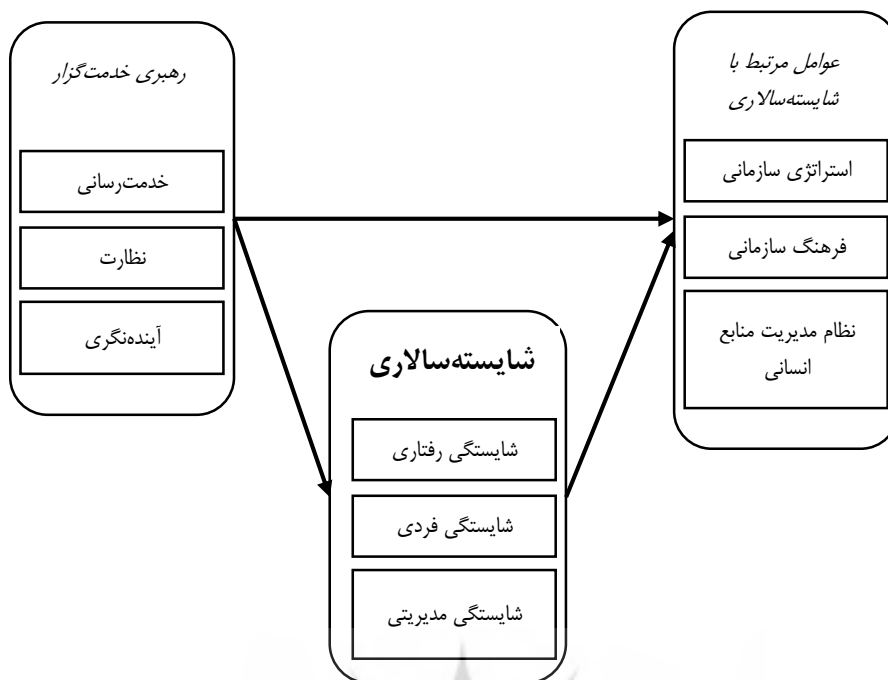
بهمنی [۴] در شناخت «تأثیر عوامل سیاسی و مدیریتی بر شایسته‌سالاری» به این نتیجه رسید که رابطه بین عوامل سیاسی و شایسته‌سالاری و نیز رابطه بین عوامل مدیریتی و شایسته‌سالاری و ارجحیت ملاحظات سیاسی و شایسته‌سالاری در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود. بین فشار گروه‌های ذی‌نفع، قوانین استخدامی و فرصت برابر، قانون‌گرایی و ثبات در قوانین، مهارت‌های مدیریتی، نقش‌های مدیریتی، وظایف مدیریتی و شایسته‌سالاری رابطه معنی‌دار آماری وجود داشت. مقدر [۲۲] در تشریح «نقش عوامل تأثیرگذار بر استقرار نظام شایسته‌سالاری در شهرداری تهران منطقه ۱۹» به این نتیجه رسید که وضعیت شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی در سطح مطلوب است، تأثیر عوامل برون‌سازمانی (محیطی)، عوامل درون‌سازمانی (نهادی و محتوایی) و عوامل درون‌سازمانی (برخی کارکردهای مدیریت منابع انسانی) بر وضعیت شایسته‌سالاری در سازمان شهرداری منطقه ۱۹ نیز مشخص شده است. حقیقتیان و بیاتی [۹] در «بررسی عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری» به این نتیجه رسید که عوامل برون‌سازمانی (فرهنگی، سیاسی - قانونی، اقتصادی) و عوامل درون‌سازمانی محتوایی یا نهادی (ساختاری، مدیریتی، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ‌سازمانی) و درون سازمان مرتبط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی (نظام‌های جذب و تأمین، حفظ و نگهداری، آموزش و بهسازی و به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی) از عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در سازمان مذکور است. همچنین عوامل اقتصادی، استراتژی و نظام حفظ و نگهداری از اولویت بالاتری برخوردارند. کارمن [۶] در تحقیقی به بررسی نقش شایسته‌سالاری در شکل‌گیری سرمایه انسانی پرداخت؛ و به این نتیجه رسید که آن دسته از افرادی که فکر می‌کنند توانمندی شایستگی را دارند، بر اساس توانمندی عمومی و تخصصی و با بررسی‌ها، آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند، باز شناخته شوند. این مرحله نیازمند بازخوانی دقیق آموزه‌های دینی و اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی و مقولات مدیریتی و اجرایی برای تعریف معیارهای سنجش دارای اعتبار و پایایی است. فراهم نمودن چنین مبانی که به دور از کاستی و ناراستی باشد در افق‌های

درازمدت، به تدریج صورت می‌پذیرد. کوانگ و ژان [۱۷] در تحقیقی به مطالعه نقش اعتماد مدیران به‌عنوان یک میانجی بین سبک رهبری خدمت‌گزار و تعهد سازمانی در چارچوب شرکت‌های تحقیقات بازار در مالزی بود. نتایج نشان داد که تمام متغیرها به‌طور قابل‌توجهی با هم در ارتباط می‌باشند. علاوه بر این نتایج حاصل از رگرسیون نشان می‌دهد که اعتماد به مدیران، واسط بین رهبری خدمت‌گزار و تعهد سازمانی است و رهبری خدمت‌گزار و اعتماد به مدیران برای حفظ تعهد سازمانی بالاتر در میان کارکنان بسیار مهم است؛ بنابراین، مدیران در سازمان باید از سبک رهبری خدمت‌گزار برای به دست آوردن اعتماد کارکنان استفاده کنند و پس از آن کارکنان در فعالیت‌های سازمانی تمایل بیشتری به مشارکت و پشتیبانی از خود نشان دهند. ماتی [۲۰] در تحقیقی با عنوان «تأثیر آموزش‌های سازمانی بر شایسته‌سالاری در طی سال ۲۰۱۰» به این نتیجه رسید که ۴۶/۱۴ درصد مدیران با آیین‌نامه نحوه انتصاب مدیران انطباق ندارد و ناکافی بودن آموزش‌های مدیریتی و غیرمدیریتی و در مورد ویژگی‌های عمومی نقاط ضعف و منفی مدیران بیشتر از نقاط قوت و مثبت آن‌ها است. شایستگی‌های مدیران واحدهای آموزشی با وضعیت مطلوب و ایده‌آل فاصله قابل‌توجهی دارد.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

**هدف پژوهش.** هدف این پژوهش طراحی مدل شایسته‌سالاری مبتنی بر عوامل مرتبط با آن با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار در دانشگاه‌های استان مرکزی هست. ابتدا از مطالعات کتابخانه‌ای و سپس از مصاحبه خبرگی و توزیع پرسشنامه استفاده شده است. به این صورت که ابتدا ابعاد و مؤلفه‌های شایسته‌سالاری و رهبری خدمت‌گزار از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه خبرگی مورد شناسایی قرار گرفت؛ هم‌زمان با شناسایی ابعاد و مؤلفه شایسته‌سالاری و رهبری خدمت‌گزار، با ۱۵ نفر از خبرگان مصاحبه خبرگی با دو هدف انجام شد. هدف نخست: ارائه ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از مطالعات کتابخانه‌ای به خبرگان و نظرخواهی از آن‌ها در خصوص ابعاد استخراج شده و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌هایی که در مطالعات کتابخانه‌ای مورد لحاظ قرار نگرفته‌اند. هدف دیگر مصاحبه خبرگی، درک بهتر متغیرها برای دسته‌بندی مناسب آن‌ها بود. سپس پرسشنامه‌ای به صورت نیم باز طراحی شد. البته به منظور تأیید روایی ابعاد و مؤلفه‌ها در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان آگاه به موضوع قرار گرفت و این ابعاد و مؤلفه‌ها به تأیید آن‌ها رسید.

**مدل پژوهش.** این پژوهش بر اساس مدل مفهومی شکل ۳، گرفته است.



شکل ۳ مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه ۱: بین استراتژی سازمانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار رابطه غیرمستقیم وجود دارد.
- فرضیه ۲: بین فرهنگ سازمانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار رابطه غیرمستقیم وجود دارد.
- فرضیه ۳: بین مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار رابطه غیرمستقیم وجود دارد.

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. در این پژوهش ابتدا از بین ۱۲ شهرستان استان مرکزی، ۴ شهرستان به صورت تصادفی انتخاب شدند و از بین دانشگاه‌های موجود در هر یک از استان‌ها ۲ دانشگاه به طور تصادفی انتخاب شده است. تعداد کارکنان دانشگاه‌های منتخب ۹۰۰ نفر است. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز سه پرسشنامه استفاده شد که بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده است. در این پژوهش برای سنجش متغیر عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری از پرسشنامه محقق ساخته ۳۵ سؤالی بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت با ابعاد (استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظام

مدیریت منابع انسانی) مورد ارزیابی قرار گرفته است، پرسشنامه شایسته‌سالاری با ابعاد (شایستگی رفتاری، شایستگی فردی، شایستگی مدیریتی) ۲۲ سؤالی است و رهبری خدمت‌گزار با ابعاد (خدمت‌رسانی، نظارت، آینده‌نگری) ۱۸ سؤالی است. این دو پرسشنامه، محقق ساخته‌اند. به‌منظور تعیین روایی از روش اعتبار محتوایی استفاده شد (نظر متخصصان) و روایی این پرسشنامه‌ها با درصد بالایی به تأیید رسید. در این پژوهش برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده. مقدار پایایی پرسشنامه‌های شایسته‌سالاری ۰/۸۷ و شایسته‌سالاری ۰/۸۸ و رهبری خدمت‌گزار ۰/۸۱ است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

داده‌ها جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS21 و AMOS21، مورد بررسی قرار گرفتند. برای آزمون نرمال بودن نظرات پاسخ‌گویان از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده شد. در این پیش‌فرض داده‌هایی نرمال هستند که نسبت بحرانی آن‌ها در فاصله  $(-2/58, 2/58)$  باشد. در این قسمت علاوه بر بررسی نرمال بودن داده‌های تک متغیری به بررسی نرمال بودن چندمتغیری<sup>۱</sup> داده‌ها پرداخته شد و با توجه به جدول ۲، این مفروضه برای داده‌های تک متغیری نرمال هستند.

جدول ۲. بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیر	کجی	نسبت بحرانی	کشیدگی	نسبت بحرانی
آینده‌نگر	-۰/۲۵	-۱/۶۷	۰/۴۱	۱/۴۱
واکنشی	-۰/۳۳	-۲/۲۶	۰/۴۶	۱/۵۸
تحلیلی	-۰/۲۴	-۱/۶۳	-۰/۰۲	-۰/۰۷
استراتژی سازمانی	-۰/۲۸	-۱/۹۰	۰/۶۸	۲/۳۲
وظیفه مدار	-۰/۲۴	-۱/۶۰	۰/۱۲	۰/۱۴۲
قدرت‌مدار	-۰/۰۲	-۰/۱۳	۰/۴۰	۱/۳۷
موفقیت مدار	-۰/۱۲	-۰/۷۸	-۰/۲۶	-۰/۸۹
حمایت مدار	-۰/۱۳	-۰/۸۶	۰/۴۱	۱/۳۹
فرهنگ سازمانی	-۰/۳۱	-۲/۰۸	۰/۳۰	۱/۰۱
کارمند یابی (شایسته یابی)	-۰/۰۴	-۰/۳۰	۰/۰۵	۰/۱۷
انتخاب (شایسته‌گزینی)	۰/۰۸	۰/۵۲	۰/۲۸	۰/۹۴
انتصاب (شایسته‌گماری)	۰/۱۰	۰/۶۸	-۰/۴۴	-۱/۴۹
نگهداری (شایسته‌پروری)	-۰/۰۷	-۰/۴۶	-۰/۲۱	-۰/۷۰
ارتقاء (شایسته‌داری)	۰/۲۰	۱/۳۹	-۰/۴۵	-۱/۵۲
نظام مدیریت منابع انسانی	۰/۱۰	۰/۶۵	-۰/۱۱	-۰/۳۶

<sup>۱</sup> Multivariate Normality

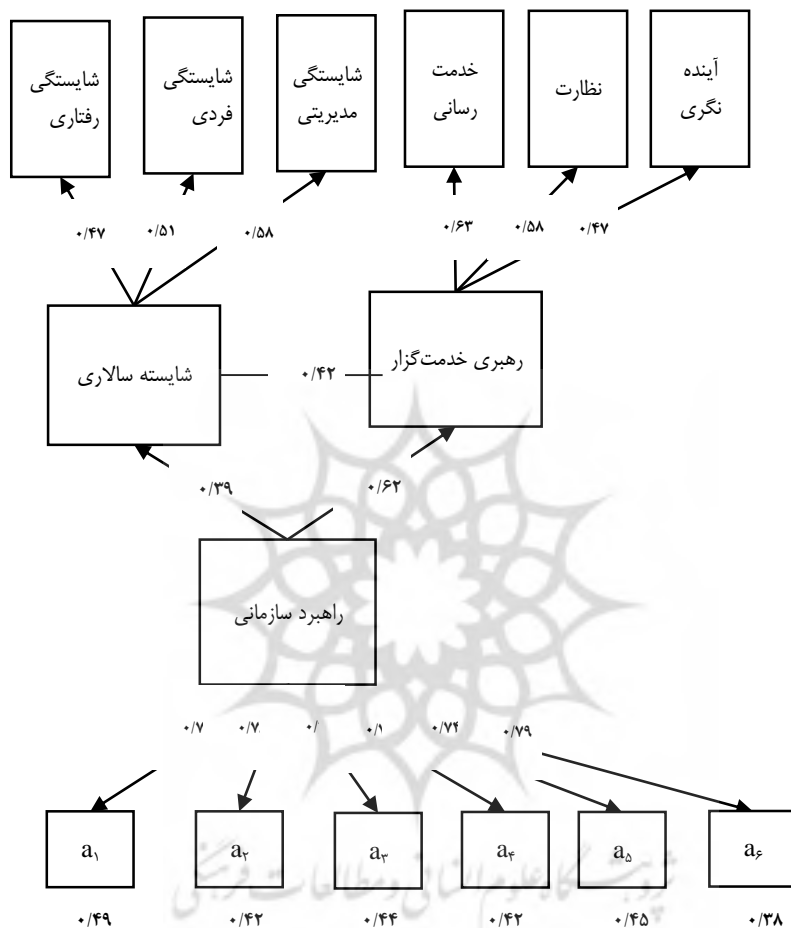
جدول ۳. بررسی نرمال بودن توزیع نظرات

متغیر	کجی	نسبت بحرانی	کشیدگی	نسبت بحرانی
عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری	-۰/۲۴	-۱/۶۰	۰/۵۵	۱/۸۶
ارزش نهادن به افراد	-۰/۲۴	-۱/۵۹	۰/۲۵	-۰/۸۶
اعتماد	-۰/۱۴	-۰/۹۷	۰/۴۸	۱/۶۲
خدمت‌رسانی	-۰/۲۴	-۱/۶۳	۰/۴۱	۱/۴۱
توانمندسازی	-۰/۳۸	-۲/۵۷	۰/۶۸	۲/۳۲
اجتماع‌سازی	-۰/۳۸	-۲/۵۵	۰/۶۵	۲/۲۱
نظارت	-۰/۳۵	-۲/۳۸	۰/۷۶	۲/۵۷
چشم‌انداز	-۰/۳۱	-۲/۱۲	۰/۷۰	۲/۳۷
تعهد به رشد افراد	-۰/۲۰	-۱/۳۴	۰/۷۳	۲/۵۰
آینده‌نگری	-۰/۳۰	-۲/۰۴	۰/۷۰	۲/۴۰
رهبری خدمت‌گزار	-۰/۳۶	-۲/۴۴	۰/۶۳	۲/۱۶
تشویق به نوآوری	-۰/۲۰	-۱/۳۸	۰/۰۹	-۰/۳۱
عدالت‌خواهی	-۰/۱۹	-۱/۲۸	۰/۲۲	-۰/۷۵
پابندی به اخلاق حرفه‌ای	-۰/۲۲	-۱/۴۷	۰/۰۴	-۰/۱۵
شایستگی رفتاری	-۰/۱۷	-۱/۱۶	۰/۳۶	۱/۲۳
نوآوری	۰/۰۴	۰/۲۷	-۰/۳۷	-۱/۲۵
کارآمدی	-۰/۲۸	-۱/۹۰	۰/۰۱	-۰/۰۳
مسئولیت‌پذیری	-۰/۲۰	-۱/۳۹	۰/۲۸	-۰/۹۷
شایستگی فردی	-۰/۱۰	-۰/۷۰	-۰/۱۵	-۰/۵۱
مهارت ارتباطی	-۰/۳۳	-۲/۲۱	۰/۱۰	-۰/۳۴
تصمیم‌گیری	-۰/۲۵	-۱/۷۱	-۰/۰۳	-۰/۱۰
توسعه فعالیت تیمی	-۰/۴۰	-۲/۶۸	۰/۲۴	-۰/۸۳
شایستگی مدیریتی	-۰/۳۱	-۲/۱۱	-۰/۲۳	-۰/۷۸
شایسته‌سالاری	-۰/۳۴	-۲/۲۷	-۰/۰۴	-۰/۱۳

مدل مفهومی تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون شد. شاخص‌های محاسبه شده و مقادیر آن‌ها مشابه تحلیل عاملی تأییدی است. مدل معادلات ساختاری مربوط به فرضیات این تحقیق در شکل‌های زیر نشان داده شده است. فرضیه ۱: بین استراتژی سازمانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار رابطه غیرمستقیم وجود دارد.

عدد معناداری بین استراتژی سازمانی و رهبری خدمت‌گزار ۱۰/۴۹ است و نیز عدد معناداری بین رهبری خدمت‌گزار و شایسته‌سالاری ۷/۹۲ است و این مقادیر بزرگتر از ۱/۹۶ است بنابراین

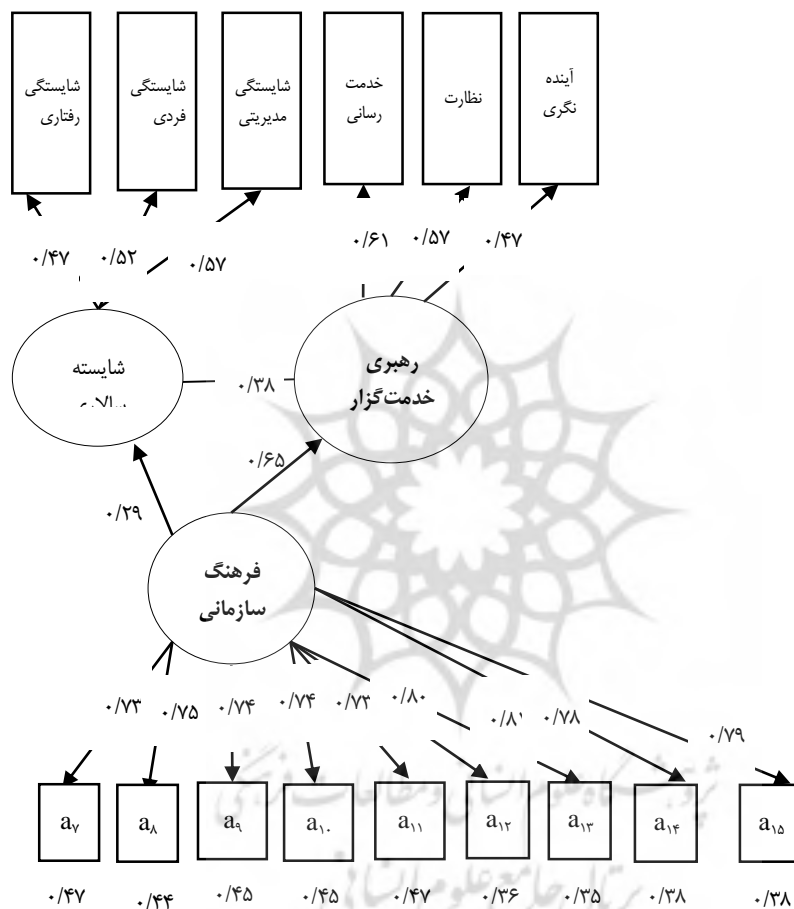
فرضیه تحقیق تأیید می‌شود بنابراین استراتژی سازمانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار رابطه غیرمستقیم دارد. طبق شکل ۱ نیز ضریب همبستگی بین استراتژی سازمانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار برابر  $0/42 \times 0/62 = 0/26$  یعنی  $0/26$  است این مقدار کمتر از  $0/3$  است بنابراین مشخص است که تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر استراتژی سازمانی با شایسته‌سالاری تأثیر متوسطی است.



شکل ۴: مدل‌سازی معادلات ساختاری برای رابطه بین استراتژی سازمانی با شایسته‌سالاری با نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار

فرضیه ۲: بین فرهنگ سازمانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار رابطه غیرمستقیم وجود دارد.

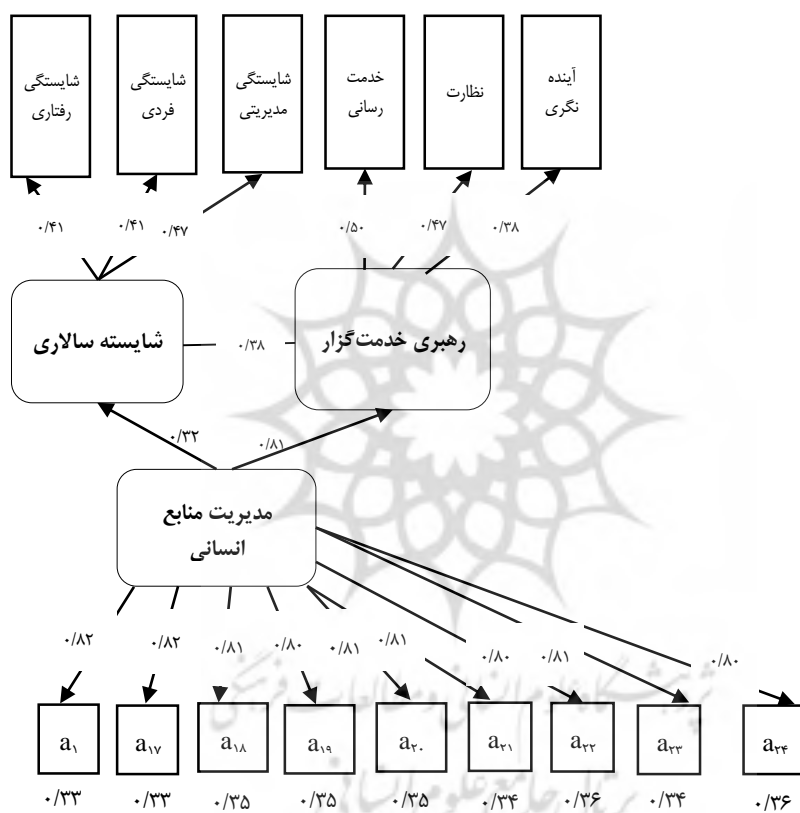
عدد معناداری بین فرهنگ‌سازمانی و رهبری خدمت‌گزار ۱۰/۹۸۵ است و نیز عدد معناداری بین رهبری خدمت‌گزار و شایسته‌سالاری ۷/۴۸ است و این مقادیر بزرگتر از ۱/۹۶ است بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود بنابراین فرهنگ‌سازمانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار رابطه غیرمستقیم دارد. طبق شکل ۲ نیز ضریب همبستگی بین فرهنگ‌سازمانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار برابر  $0/38 * 0/65 = 0/25$  یعنی ۰/۲۵ است این مقدار کمتر از ۰/۳ است بنابراین مشخص است که تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر فرهنگ‌سازمانی با شایسته‌سالاری تأثیر متوسطی است.



شکل ۵: مدل‌سازی معادلات ساختاری برای رابطه بین فرهنگ‌سازمانی با شایسته‌سالاری با نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار

فرضیه ۳: بین مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار رابطه غیرمستقیم وجود دارد.

عدد معناداری بین مدیریت منابع انسانی و رهبری خدمت‌گزار ۱۱/۲۲ است البته عدد معناداری بین رهبری خدمت‌گزار و شایسته‌سالاری ۳/۴۳ است و این مقادیر بزرگتر از ۱/۹۶ است بنابراین فرضیه تحقیق تأیید می‌شود بنابراین مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار رابطه غیرمستقیم دارد. طبق شکل ۴ نیز ضریب همبستگی بین مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری از طریق رهبری خدمت‌گزار برابر  $0/۶۵ * 0/۸۱$  یعنی  $0/۵۳$  است این که این میزان بین  $0/۳$  تا  $0/۶$  است بنابراین مشخص است که تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری تأثیر معناداری دارد.



شکل ۶: مدل‌سازی معادلات ساختاری برای رابطه بین مدیریت منابع انسانی با شایسته‌سالاری با نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار



خروجی نرم‌افزار، نشانه مناسب بودن الگوی پیشنهادی پژوهش است، به طوری که مقدار ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با (۰/۰۶۲) است، مقدار کای دو بهنجار شده برابر با (۲/۰۳۳) است و مقدار شاخص نیکویی برازش برابر با (۰/۹۱۳) است. سایر شاخص‌ها برای برازش الگوی پیشنهادی پژوهش در جدول ۴ آمده است.

هم‌چنین بر اساس محاسبات فاصله اطمینان معناداری از روش بوت استرپ<sup>۱</sup> برای بررسی نقش میانجی متغیر رهبری خدمت‌گزار برابر (۱/۴۴۶، ۱/۰۲۱) به دست آمد. اگر فاصله اطمینان<sup>۲</sup> صفر را در برنگیرد، فرض بر این است که اثر غیرمستقیم به صورت معناداری وجود دارد. بر این اساس، اثر میانجی رهبری خدمت‌گزار بر رابطه بین عوامل مرتبط با شایسته‌سالاری و شایسته‌سالاری تأیید می‌گردد.

جدول ۴: شاخص‌های برازش الگوی پیشنهادی پژوهش

مقدار گزارش شده	حد قابل قبول	شاخص
۰/۰۶۲	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۲/۰۳۳	برابر یا کوچک‌تر از ۵	کای دو بهنجار شده (CMIN/DF)
۰/۹۱۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۸۶۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده (AGFI)
۰/۹۵۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۱۱	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۳۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص تاکر-لوئیس (TLI)
۰/۹۵۶	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه انتخاب صحیح و مناسب افراد برای تصدی مسئولیت‌ها و مشاغل همواره دغدغه مدیران سازمان‌ها است. کشف افراد باهوش و لایق در سازمان‌ها موجب می‌شود تا سازمان‌ها در تلاش و رقابت باشند تا باهوش‌ترین و کارآزموده‌ترین افراد را به خدمت گیرند. شایسته‌سالاری در سازمان‌های رشد یافته یا در حال رشد، بسیار بااهمیت، در میان مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. شایسته‌سالاری بهره‌گیری از انرژی خلاق افراد نخبه و برگزیده است؛ به طوری که در تمام اجزای آن، مناسب‌ترین و کاراترین افراد هر کدام در جای واقعی خود قرار بگیرند؛ به گونه‌ای که بهتر از آن میسر نباشد، هر فردی به کار تخصصی خود و هر بخشی فقط وظایف خود را به خوبی

<sup>1</sup> Boot strap

<sup>2</sup> Confidence Interval

انجام دهد. افراد در سیستم شایسته‌سالار، بر اساس معیارهای متغیری از شایستگی مورد قضاوت قرار می‌گیرند. این معیارها می‌توانند زمینه‌های گسترده‌ای، از هوش گرفته تا پایبندی به اخلاقیات، از استعداد عمومی تا دانش در زمینه‌ی خاص را در بر بگیرند. نتایج نهایی حاصل از بررسی‌های نظری و آزمون داده‌های گردآوری شده، مؤید تائید فرضیه‌های پژوهش در ارتباط با متغیرها و ابعاد احصا شده پژوهش است، لذا مدل شایسته‌سالاری با عوامل آن و با توجه به نقش میانجی رهبری خدمت‌گزار از برآزش خوبی برخوردار است. هیچ نظام و سیستمی بهتر و عادلانه‌تر از نظام شایسته‌سالاری برای جوامع مختلف نیست. به باور اندیشمندان، نظام شایسته‌سالار بسیار عادلانه‌تر و کارآمدتر از سایر نظام‌های سیاسی و اجتماعی موجود است و در نهایت، به تبعیض‌های اجتماعی پایان می‌دهد. در شایسته‌سالاری باید به این نکته توجه شود که شغل یا نقش موردنظر با چه چالش‌هایی روبه‌روست. چه اقتضائاتی دارد و چه افرادی با کدام قابلیت‌های مهارتی می‌توانند به‌خوبی از عهده تصدی آن برآیند. از سوی دیگر باید قابلیت‌های فرد یا افراد موردنظر شناسایی و بررسی گردد که استعداد اکتسابی چه قابلیت‌هایی را دارا هستند. با عنایت به این دو نکته می‌توان فرد شایسته را برای شغل یا نقشی تعیین نمود زیرا انتخاب افراد مناسب برای مشاغل موردنظر و یا برقراری تناسب بین فرد و شغل از دغدغه‌های همیشگی سازمان به شمار می‌رود.

همان‌طور که در پژوهش عباس‌زادگان [۱] استقرار نظام شایسته‌سالاری منوط به تحقق مجموعه‌ای از پیش‌شرط‌ها و زمینه‌ها دانسته شده است. نظام اداری مبتنی بر اصل شایستگی نیاز به زیرساخت‌های متناسب با این هدف دارد. این زیرساخت‌ها پیش‌شرط تحقق شایسته‌سالاری محسوب می‌شوند. یکی دیگر از شرایط تحقق شایسته‌سالاری، حاکمیت قانون و اصل برابری در مقابل قانون است که در قوانین اساسی کشورها منعکس شده است. در این زمینه تأکید شده که مشاغل باید بر روی استعدادها باز باشد و اشتغال در دستگاه‌های دولتی باید بر مبنای توانایی‌های حرفه‌ای باشد، نه موقعیت حقوقی و پیشینه خانوادگی. اختیارات و اقتدارات مسئولان و مقامات دولتی باید به‌موجب قانون بوده و مشروع باشد. آنی ماتئی و لوسیا ماتئی [۳] در شناخت «ابعاد شایسته‌سالاری مرتبط با بخش عمومی» آن‌ها مدل مفهومی پژوهش خود را به‌صورت تأثیر نتایج بر شایستگی طراحی کرده‌اند و لذا رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق به‌کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرایندهای شایسته‌سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش رهبران شایسته لازم و ضروری است. البته مدیران می‌توانند با احترام گذاشتن، نشان دادن محبت و دلسوزی به کارکنان و اولویت دادن نیازهای سایرین بر خواسته‌های خود این احساس را در کارکنان خود نهادینه کنند که رهبر سازمان به نیازهای آن‌ها توجه دارد. قدردانی از تلاش و زحمات دیگران از ویژگی‌های مهم رهبری خدمت‌گزار است که روابط خوب کاری را در سازمان پرورش می‌دهد و می‌تواند محرکی قوی برای

کارکنان محسوب شود تا کارکنان سعی نمایند دانش و معلومات خود را برای انجام وظایف توسعه دهند و تصمیمات بهتر و دقیق‌تری بگیرند. همان‌گونه که هورسمن [۱۱] در بررسی «دیدگاه‌های رهبری خدمت‌گزار در سازمان‌ها» نشان داد که رابطه بین ابعاد شخصیتی، روحی و روانی در رهبری خدمت‌گزار دیده می‌شود. مدیران در زمانی خدمت‌گزار پذیرفته می‌شوند که سازمان را درک کرده و نگران تمامی کارکنان سازمان باشند. رهبران خدمت‌گزار پیروان خود را توانمند می‌سازند تا بتوانند مسیر آینده خود را پیدا کنند و آن‌ها نیز به افراد دیگر کمک کنند که بهترین مسیر را پیدا کنند. مدیران سازمان با حس مشارکت با کارکنان، چشم‌اندازهای آنان را در چشم‌انداز سازمان بگنجانند رهبران باید انگیزه اصلی خود را علاقه‌مندی به خدمت‌رسانی قرار دهند. قرار دادن خدمت‌رسانی در مرکز و هسته رهبری باعث می‌شود که از قدرت به‌درستی استفاده شود. اگر خدمت‌گزاری به دیگران اولین انتخاب باشد می‌توان از مزایای آن نیز در سازمان بهره‌مند شد. در مجموع مطابق نتایج تحقیق در جامعه تحت بررسی سبک رهبری خدمت‌گزار سهم قابل‌ملاحظه‌ای در افزایش و رشد شایسته‌سالاری داشته است. لذا مدیران به‌منظور افزایش میزان شایسته‌سالاری کارکنان لازم است در شیوه‌های مدیریتی خود تجدیدنظر نموده و سبک‌های کارآمدتر استفاده کنند.

با توجه به نتایج تحقیق در زمینه طراحی مدل شایسته‌سالاری و نقش رهبری خدمت‌گزار و پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد؛

- افزایش میزان اعتماد سازمان به کارکنان با تفویض اختیار بیشتر، اهمیت دادن به نظرها و پیشنهادهای شایسته‌پروری می‌تواند از طریق رهبری خدمت‌گزار باشد. رهبری خدمت‌گزار مبنایی برای ایجاد رهبری ایده‌آل در سازمان‌ها است که مدیران سازمان‌ها می‌توانند با الگو قرار دادن این سبک رهبری از مزایای حاصل از اجرای آن بهره‌مند شوند. برای اینکه شخصی خدمت‌گزار محسوب گردد باید الگوسازی صفات ویژگی‌ها این سبک را در بین مدیران و رهبران سازمان‌ها توسعه داد. تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی به‌منظور توسعه و پرورش مهارت‌های رهبری خدمت‌گزار و ارائه امتیازات ویژه به مدیرانی که بتوانند این دوره‌ها را با موفقیت پشت سر بگذرانند، حائز اهمیت است و می‌تواند در اثربخشی مدیران بسیار کارآمد باشد.
- در نظر گرفتن تجارب و رشته افراد در بدو استخدام بازنگری نظام استخدام، بررسی شرایط روحی، روانی و شرایط خانوادگی و فرهنگی افراد در فرآیند استخدام، بازنگری در قوانین خشک و غیرقابل انعطاف سازمان که به‌نوعی از موانع بروز و رشد و توسعه شایسته‌سالاری محسوب می‌گردد. زیرا فروتنی به این معناست که فرد نه خود را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند. رهبران می‌توانند این ویژگی را به‌وسیله توجه به سایرین و اولویت دادن به نیازهای

پیروان خود نشان دهند. رهبران باید به دیگران نیز توجه کنند و توانایی‌ها و استعدادهای سایرین را نیز موردتوجه قرار دهند.

- رهبران می‌توانند به‌واسطه تعامل مستقیم با پیروان و با درست‌کاری و کمال‌جو بودن باعث بررسی توانایی فرد در خصوص سرعت جذب، درک و انتقال مطالب و گسترش شایسته‌سالاری شوند. وجود جو اعتماد موجب تقسیم اطلاعات، تعهد به تصمیمات، رفتار شهروندی سازمانی، بهبود روحیه کارکنان و افزایش نوآوری می‌شود که به مدیریت اثربخش سازمان‌ها کمک می‌کند و باعث می‌شود که تصمیمات سازمان از کیفیت مطلوبی برخوردار شود؛ و باید توجه نمود که برای بالا بردن اعتماد در سازمان رهبران باید همه‌چیز را مدنظر داشته باشند مثلاً نحوه تخصیص منابع سازمان، معیارهایی که به‌وسیله آن به استخدام، ترفیع و یا اخراج کارکنان اقدام می‌کنند، آنچه به آن توجه داشته و آنچه به آن اهمیت و پاداش می‌دهند، عمق و کیفیت روابط بین فردی، شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها، شایستگی برای انجام امور و شفافیت چشم‌انداز و اهداف سازمانی و وفای به عهد.



## منابع

1. Abaszadegan, B. (2003). Quran of political science and management. Tehran Publishing. (In Persian)
2. Andersen, J.A. (2009). When a servant leadership comes knocking, *Leadership & Organizational Development Journal*. 30 (1), 4-15.
3. Ani, M. (2007). Meritocracy in the civil service – young professionals scheme in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 191, 1571 – 157
4. Bahmani, Gh. (2016). The effect of political and managerial factors on managerial desirability. Master's Degree. Allameh Tabatabaei University (In Persian)
5. Borito, A., Viler, J. (2000). Management, International Ed. Mcgrow Hill Book Co.
6. Carmen, A. (2016). The role of meritocracy in the accumulation of human capital. *Mathematical Social Sciences*
7. Esmaeili, Z. (2004). Competencies in management, leadership and localization. Proceedings of the first conference on the development of meritocracy in organizations. Department of Industrial and Organizational Nursing, Tehran University Jihad. (In Persian)
8. Gholipour, A. (2009). Investigating the Effect of Servant Leadership on Organizational Trust and Empowerment in Government Organizations, Public Management Publication No. 2.
9. Haghghatian, M., & Bayati, M. (2015). The study of factors affecting meritocracy. The first international conference on accounting, Management and business innovation. (In Persian)
10. Harwik, I. (2016). The effect of service leadership on organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior (OBC) and employee performance in women's cooperative companies. *Social and Behavioral Sciences*, 283-290
11. Horsman, J.H. (2001). Perspectives of servant leadership in organization" ADissertation for the degree Doctor of Philosophy gonaga university.
12. Hyter, M.C. (2008). Meritocracy, Novations Group, Inc.
13. Irannejad, M., & Parviz, S. (2008). Organization and Management from Theory to Practice. Tehran, Publication of Iranian Institute of Banking, Seventh Edition.
14. Jofreh, K., & Jahandideh, M. (2013). An investigation about the effect of organizational citizenship behavior on workers' performance of electricity company in Tehran Province. M Jofreh, K Jahandideh. North East Journal of Social Issues & Humanities.
15. Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E. (1981). General systems theory: Applications for organization and management. *Journal of Nursing Administration*, 11(7), 32-41.

16. Kharazmi, Sh. (2009). *Managing and Leadership*. Proceedings of the first conference on the development of meritocracy in organizations. Tehran University Jahad. (In Persian)
17. Kwong, G., & Brian Zhen-Jie, L. (2014). The influence of servant leadership towards organizational commitment: the mediating role of trust in leaders. *International Journal of Business and Management*; 9(1), 17-25
18. Lahti, I. (2003). Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Core Competencies. 1(1), p.1.
19. Laub, J. (2004). Defining servant leadership a recommended typology for servant leadership studies.
20. Matei, A., & Matei, L. (2014). Administrative convergence in some balkan states. *Procedia – Social and Behavioral Studies*, 62(1), 1061-1065.
21. Matteson J.A., & Irving G.A. (2006). Exploring servant versus self sacrificial leadership: A research proposal for assessing the commonalities and distinction of two oriented follower leadership theories. *Proceeding of the American Society of business and Behavioral Sciences*. 13/1, 1305-1319.
22. Moghader, S. (2016). Investigating the role of effective factors on the establishment of meritocracy in the municipality of Tehran (Case study of Municipality of 19th district, Islamic Azad University, Central Tehran Branch) (In Persian)
23. Rabeti, R. (2001). Meritocracy in government agencies, No. 61
24. Rezaei, B. (2016). The effect of servant leadership on employees' motivation and performance. *Quarterly Journal of Governmental Mission*, 7(24). (In Persian)
25. Rezaeeian, A. (2003). *Principles of Organization and Management*, Tehran, Ministry of Culture and Islamic Guidance Publications, 11th Edition.
26. Yukl, G. (2000). *Leadership in organization*, 1 th Editio, Upper saddle River, NJ: pearson Prenticehall.
27. Zali, M. (1997). *Skills and Characteristics of Research Managers*; University of Management and Business Administration, University of Tehran. (In Persian)