

نگاهی بر ضرورت فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار در سازمان پیش‌بایست‌ها، چالش‌ها و پیامدها

علیرضا یوزباشی *

محمد نوروزی **

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۹/۵

تاریخ تأیید مقاله: ۹۱/۲/۲۵

چکیده:

در پژوهش حاضر بر ضرورت فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار در سازمان پرداخته شده و در این راستا پیش‌بایست‌ها، چالش‌ها و پیامدهای توسعه این نوع از فرهنگ در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهش به شیوه توصیفی و از نوع تحلیل اسنادی انجام شده است داده‌های حاصل از بررسی سه سؤال اساسی پژوهش از نوع کیفی بوده و بنابراین با ملاحظه ماهیت داده‌ها به طبقه‌بندی، تحلیل، استدلال و استنتاج منطقی آنها پرداخته شده است.

در این پژوهش سعی گردید با مروری جامع بر منابع موجود در زمینه فرهنگ شایسته‌سالاری، پیش‌بایست‌ها، چالش‌ها و پیامدهای توسعه فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار مورد بحث و بررسی قرار گیرد. باید توجه داشت که کلیدی‌ترین گام در تحقق سیستم مدیریتی شایسته‌سالاری شناسایی پیش‌بایست‌ها و چالش‌های مطروحه است تا به واسطه برقراری پیش‌بایست‌ها و رفع چالش‌های موجود بتوان از فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار برخوردار گردید.

در این راستا می‌توان به مزیت‌های بیشماری از قبیل افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، پویایی در کارکنان و مشاغل، سودآفرینی مشاغل و بازدهی کارکنان، انگیزش در پیوستن به خدمات عمومی، دور نگه داشتن محیط اداری از فساد و گروه‌گرایی و ایجاد سلامت سازمانی و غیره اشاره کرد که در صورت توسعه و استقرار، فرهنگ شایسته‌سالاری نصیب جامعه و سازمان می‌شود.

واژگان کلیدی: فرهنگ شایسته‌سالاری، پیش‌بایست، چالش، پیامد، مدیریت.

مقدمه

امروزه شرکت‌ها و سازمان‌ها با تحولات سریعی در محیط‌های رقابتی خود از جمله نیازهای جدید مشتریان برای رضایت خاطر، فناوری‌های بکار گرفته شده برای تولیدات آینده، محیط جدید و ساختارهای جدید سازمانی روبرو هستند (بلکاتی^۱ و همکاران، ۲۰۰۷). سازمان‌ها برای پاسخگویی به این مهم، نیاز به توسعه درونی خود دارند که توسعه منابع انسانی مهمترین بخش آن است. توسعه‌ای که یک توسعه فرهنگی است و سرمایه‌گذاری برای آن کوتاه‌مدت نبوده و جنبه کیفی دارد (تصدیقی، ۱۳۸۵).

باید توجه داشت منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می‌شوند که با تلاش، کوشش و ایجاد هماهنگی و بکارگیری دیگر اجزاء سازمان، اهداف سازمانی را تحقق می‌بخشند. این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شود. 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 می‌باشد قرار دادن افراد در جایگاه‌های متناسب با توانایی، تجارب و قابلیت آنهاست (بازیاری و امیرتاش، ۱۳۸۵).

از طرف دیگر ساختارهای دولتی نیز در دو دهه اخیر به شدت دگرگون شده‌اند، تحولاتی مانند بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی در تمام عرصه‌ها، دانش‌محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند رشد و توسعه کشورها، راهبردهای نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایسته‌محوری معطوف کرده است (دهقانان، ۱۳۸۶).

بنابراین در دنیای متغیر و محیط بی‌ثبات حاضر، نیروی انسانی کارآمد و شایسته در یک نظام شایسته‌محور است که می‌تواند هم‌چنان مسیر رشد و تعالی را برای جامعه و سازمان هموار کند. بنابراین از آنجایی که مدیریت به عنوان یکی از مهمترین ارکان هر سازمانی در دستیابی به اهداف، در نظر گرفته می‌شود تنها با استقرار یک نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در سازمان‌هاست که می‌توان به استقرار یک نظام شایسته‌محور سازمانی امیدوار بود.

مبانی نظری

در حوزه پژوهش‌های علمی، مفهوم شایستگی نخستین بار بوسیله مک کلند^۱ در مقاله‌ای با عنوان «اندازه‌گیری شایستگی بجای هوش» مطرح شد. مک کلند مفهوم شایستگی را به عنوان ویژگی‌های رفتاری و روانشناختی که با پیامدهای موفق در کار و زندگی می‌باشد، مورد توجه قرار داد، در اصل مفهوم شایستگی به این معناست که افراد، کفایت لازم را برای انجام کار خود داشته باشند، در حالی که کفایت داشتن یک فرد سازمان را اصلاح نمی‌کند و مقوله کلان‌تر و فراتر از این رویکرد، استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی است (دهقانان، ۸۶).

از اواسط دهه هشتاد بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی هم مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگی‌های مدیریتی منافع بیشتری را برای سازمان‌ها به همراه دارد و این باور هنوز هم پا برجاست (غفاریان، ۱۳۷۹: ۷۱). در این راستا وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند که از هر کسی و هر چیزی به درستی و متناسب با موقعیت، حداکثر استفاده ممکن به عمل آید. چنین مفروضه‌ای درباره نیروی انسانی به صورت قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی (شایسته‌سالاری) مطرح می‌شود (زارعی، ۱۳۷۹).

رایج‌ترین مفهومی که در نوشته‌های اخیر درباره توسعه مدیریت بکار برده می‌شود صلاحیت و شایستگی است که اغلب به صورت مترادف مورد استفاده قرار می‌گیرند (ویتالا، ۲۰۰۵). در یک معنا گسترده‌تر شایستگی به مجموع تجارب و دانش‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌ها، ابعاد خودانگاره و نقش اجتماعی، ارزش‌ها و نگرش‌های یک مدیر که در طول زندگی به دست می‌آید اشاره می‌کند (پیکت و همکاران به نقل از ویتالا، ۲۰۰۵).

به‌زعم ابیلی و همکاران (۱۳۸۳) ایجاد مفهوم شایسته‌سالاری را در سازمان‌ها شامل شش محور؛ شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری، شایسته‌داری می‌باشد. شایسته‌خواهی و شایسته‌یابی در ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری در جذب و استخدام و شایسته‌پروری و شایسته‌داری در ارتقاء و نگهداری افراد در سازمان کاربرد دارد که محقق شدن محورهای شش‌گانه فوق منجر به شایسته‌سالاری در سازمان خواهد شد.

1. McClelland
2. Viitala

شایسته‌سالاری صرفاً متوجه انتصاب و به کارگماری برای یک شغل است، درحالی که مسئله فقط انتصاب نیست، تمام مفاهیم منابع انسانی از جذب، استخدام، به کارگماری، توسعه، جبران خدمت و حتی خروج افراد باید ویژگی شایسته‌محوری داشته باشد (غفاریان به نقل از تصدیقی، ۱۳۸۵).

به هر حال زمانی که شایسته‌سالاری در سازمان پیاده‌سازی شد، میزان پاسخ‌گویی به حد اعلا خود رسیده و در عملکرد پاسخ‌گویی شفافیت وجود دارد و در نتیجه اعتماد سازمانی بالا می‌رود (قلی‌پور، ۱۳۸۱).

با توجه به مطالب فوق مسئله اساسی پژوهش حاضر، بررسی پیش‌بایست‌ها، چالش‌ها و پیامدهای توسعه فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار است. به عبارت دیگر پژوهش حاضر در پی مشخص ساختن ویژگی‌های فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار بوده و سه حوزه پیش‌بایست‌ها، چالش‌ها و پیامدهای توسعه فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار را مورد بررسی قرار دهد. به‌منظور بررسی مسئله اساسی پژوهش، سه سؤال ذیل طرح و مورد بررسی واقع شده است:

۱. عمده‌ترین پیش‌بایست‌های توسعه فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار کدام است؟
۲. عمده‌ترین چالش‌های توسعه فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار کدام است؟
۳. عمده‌ترین پیامدهای توسعه فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار کدام است؟

روش انجام پژوهش

با عنایت به عنوان و سؤال‌های مطروحه، پژوهش به شیوه توصیفی و از نوع تحلیل اسنادی انجام شده است.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در اینجا به بررسی سؤال‌های پژوهش پرداخته شده است:

بررسی سؤال اول پژوهش

۱. سؤال اول عبارت بود از اینکه: «عمده‌ترین پیش‌بایست‌های توسعه فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار کدام است؟».

شاید دشوارترین سؤالی که در مقوله توسعه فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار با آن مواجه هستیم، پیش‌بایست‌های فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار است و پاسخ به این پرسش نیز مستلزم بررسی و کنکاش همه‌جانبه و عمیق در اسناد و مدارک موجود است، در این راستا مطالعات معدودی انجام

شده که از جمله آنها می‌توان به مطالعات الوانی (۱۳۷۷)، زارعی (۱۳۷۹)، رحمانی (۱۳۷۹)، بازیاری و امیرتاش (۱۳۸۵)، موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸)، سلطانی (۱۳۸۵)، بذر پاش و انصاری (۱۳۸۶)، ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹)، شرودر^۱ (۱۹۸۹)، و ویتاللا^۲ (۲۰۰۵) است.

الوانی (۱۳۷۷) داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی را لازمه کار در یک سیستم شایستگی دانسته و برای شایستگی در محور اساسی دانش و بینش (نحوه برخورد با مسئله اعتقاد و ارزش‌ها) قائل است.

رحمانی (۱۳۷۹) داشتن سوابق طولانی مدیریتی، نوآوری، برخورداری از دانش روز را در جابجایی‌های مدیریتی مهم دانسته است.

بازیاری و امیرتاش (۱۳۸۵) نیز نیاز به وجود ضوابط و ملاک‌های برای انتخاب و انتصاب مدیران و رعایت ضوابط و اولویت‌های تعیین شده، ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های مدیریتی و تخصصی و بالا بردن توانایی‌های بالقوه خود را به عنوان کلیدی‌ترین عوامل در نیل به یک سیستم مدیریتی شایسته‌سالار دانسته‌اند.

بذر پاش و انصاری (۱۳۸۶) در پژوهشی به شناسایی عمده‌ترین شاخص‌های شایسته‌گزینی کارگزاران جمهوری اسلامی ایران پرداخته و به دو دسته از رجهان‌های عام و خاص اشاره می‌نمایند.

در این راستا شاخص‌های عام شایسته‌سالاری مدیران شامل؛ سطح تحصیلات عالی، آگاهی‌های شغلی مرتبط، مدیریت منابع انسانی، توانایی در حل مسئله‌های پیش رو، قدرت تجزیه و تحلیل، بینش سیاسی، توانایی تعامل با دیگران، آراستگی ظاهری، داشتن تجربه کاری، خوش نام بودن، اطلاعات عمومی، آگاهی‌های مذهبی و شرعی، توانایی رهبری کردن مجموعه‌ها، آشنایی با اصول مدیریت دولتی، توان تجزیه و تحلیل حساب‌های مالی، آشنایی با مدیریت تغییر، آشنایی با مفاهیم اولیه جامعه‌شناسی و روانشناسی، تسلط نسبی به زبان انگلیسی، توانایی نامه‌نگاری و برقراری مکالمات تلفنی اثربخش، قدرت کنترل احساسات، مهارت‌های سیاسی در مدیریت، آشنایی با مباحث حقوقی کسب و کار، توسعه و اداره تیم‌های کاری، آشنایی با مفاهیم و الگوهای رفتار سازمانی و تسلط نسبی به بهره‌گیری از رایانه است.

هم‌چنین عمده‌ترین شاخص‌های خاص مدیران شایسته‌سالار را در سه بخش:

۱. ویژگی‌های شخصیتی و فردی شامل، سعه صدر و وسعت نظر، دوری از بخل،

1. Schroder
2. Viitala

دوری از حسد، صبر در برابر مشکلات و کاستی‌ها، خوش‌بینی به دیگران، برون‌گرایی، اغماض از اشتباهات دیگران، اعتماد به نفس، قدرشناسی، انتقادپذیر بودن، خودباوری، قاطعیت، رازداری، امیدواری به آینده، مسئولیت‌پذیر بودن، داشتن روحیه مردمی، خونسردی، خردورزی و حسن خلق.

۲. مهارت‌های ارتباطی شامل، فن بیان و مذاکره، هنر گوش دادن، تهیه گزارش، صدای بلند و رسا، قابلیت استفاده از زبان بدن، توان دوست‌یابی، پذیرش و مدارا با مافوق، ارتباط با افراد ذی‌نفوذ سازمان، مطالعه گزارش‌ها به دقت و موقعیت اجتماعی.

۳. مهارت‌های تجزیه و تحلیل شامل، قابلیت تجزیه و تحلیل مفاهیم ساده، حافظه ذهنی، تمرکز به موضوعات مهم‌تر، سرعت پردازش اطلاعات در ذهن، قدرت تشخیص مسائل اصلی از فرعی، قابلیت تجربه‌آموزی از خود و دیگران و قدرت یادگیری از محیط دانسته‌اند (بذریاش و انصاری، ۱۳۸۶).

موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸) در پژوهشی به شناسایی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران بارویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه پرداخته‌اند که نتایج پژوهش آنها به صورت مختصر در جدول ۱ آورده می‌شود:

ناصحی‌فر و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی پس از بررسی مدل‌های موجود در زمینه شایستگی مدیران، عمده‌ترین شاخص‌های یک مدیر شایسته‌سالار شامل قابلیت اجرایی، قابلیت استراتژیک، تخصص، توانمندی در سازماندهی، توانمندی در برنامه‌ریزی، توانایی کنترل، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های فردی و ارزش‌ها عنوان داشته‌اند که در ذیل به اجمال به توضیح این شاخص‌ها پرداخته می‌شود.

- **قابلیت اجرایی:** پیگیری و اهل عمل بودن، حل مسئله، همراهی در سیاست‌های سازمانی، استفاده بهینه از امکانات اداری، رعایت مقررات، رعایت سلسله مراتب، انعطاف‌پذیری.

- **قابلیت استراتژیک:** کل‌نگری و تفکر سیستمی، آینده‌نگری و دوراندیشی، ترسیم و انتقال چشم‌انداز قوی سازمان، درک موقعیت سازمان و چرخه حیات آن، انطباق با تغییر، روابط برون‌سازمانی، درک مسئولیت اجتماعی.

- **تخصص:** دانش مدیریت، دانش فنی، تسلط بر کامپیوتر، شناخت قوانین و مقررات، داشتن دانش و اطلاعات تخصصی در زمینه وظایف سازمان تحت مدیریت.

- **توانمندی در سازماندهی:** کارآمدی در تقسیم کار، کارآمدی در گروه‌بندی کارها، سازماندهی و اولویت‌بندی کارها، سیستم مؤثر و جمع‌آوری و توزیع اطلاعات.

جدول ۱. معیارهای شایسته‌گزینی در نهج البلاغه شیخ الاسلام

معیارهای شایسته‌گزینی	خطبه	نامه	حکمت
معیارهای ایدئولوژیکی			
تقوا	۴-۱۶-۲۴-۲۷-۶۲-۶۳- ۷۵-۱۱۳-۱۳۲-۱۵۶- ۱۶۰-۱۷۲-۱۸۱-۱۸۲- ۱۸۴-۱۸۷-۱۸۹- ۲۲۱-۲۳۰-۲۳۲-۲۳۳	۲۵-۲۶-۲۷-۳۱ فراز (۳ و ۱۶) - ۴۷-۵۳ فراز (۲)	۱۰۹-۲۰۱-۲۳۳- ۳۶۳-۴۰۲-۳۳۶- ۳۳۲
ایمان	۲-۱۰۲-۱۵۵-۱۵۶- ۱۷۵-۲۳۱	۳۱ فراز (۵) - ۵۳ فراز (۲)	۳۰-۱۰۹-۲۱۷- ۲۵۲-۴۵۰
اعتقاد به آخرت و روز حساب	۲۸-۴۱-۴۲-۴۵-۵۲- ۶۲-۶۳-۸۱-۸۲-۸۴- ۱۵۲-۱۸۷-۱۹۵-۲۱۲- ۲۲۲-۲۳۳	۳-۱۰-۲۱-۲۷-۳۱ فراز (۷ و ۳۰) - ۴-۴۸-۵۹	
اندیشناکی در باب مرگ	۲-۳۸-۷۵-۸۶-۹۸-۱۰۲- ۱۰۸-۱۵۶-۲۳۰	۱۰-۲۷-۳۱ فراز (۵ و ۴۱) - ۶۹	
عدم تعلق به دنیا	۳۱-۴۱-۴۵-۶۲-۶۳-۸۰- ۸۱-۸۲-۹۸-۱۰۲-۱۰۴- ۱۳۳-۱۵۹-۱۷۲-۱۵۲	۳-۳۱ فراز (۲۵ و ۲۷ و ۳۸ و ۴۱) - ۴۷-۴۹-۶۸	۱۰۰-۱۱۶-۱۲۸- ۴۰۷
یاد خدا و استعانت و بندگی او را نمودن	۱۰۹-۱۷۲	۳۱ (۹ و ۱۷ و ۳۵) - ۴۶-۵۳ (۳۱)	
معیارهای زمینه‌ساز			
حسن سابقه		۱۰-۵۳ فراز (۳۳)	
پاکی و صلاحیت خانوادگی		۱۷-۵۲ فراز (۴۳) - ۷۱	
معیارهای تخصصی			
عبرت از پیشینیان	۳۲-۸۴-۹۸-۱۰۲-۱۵۹- ۱۶۰-۱۷۵-۱۸۲-۲۱- ۲۳۳-۲۳۴	۳۱ فراز (۱۶ و ۵۳) - ۸۷ فراز (۸۷)	۳۰-۲۸۹-۳۵۹
تجربه کاری		۵۳ فراز (۴۳)	

- توانمندی در برنامه‌ریزی: هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل اطلاعات، توانایی تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری، کارآفرینی، مدیریت منابع مالی.
- توانایی کنترل: تبیین استانداردهای کار، گزارش‌گیری یا گزارش‌دهی، پیگیری اقدامات اصلاحی، پرهیز از گسترش بی‌رویه تشکیلات و امکانات.

- **مهارت‌های انسانی:** مدیریت منابع انسانی، ایجاد روابط پایدار، قابل اعتماد بودن، هدایت و رهبری، تولید اندیشه، همکاری و مشارکت فعال، گوش دادن مؤثر، ارتباطات و تعاملات، مدیریت تعارضات و تنش‌زدایی، مدیریت مشارکتی، قاطعیت و اقتدار، توانایی کلامی، توانایی ایجاد انگیزه و انگیزش، تفویض اختیار به زیردستان، توجیه و تفسیر اطلاعات برای دیگران، پیگیری بهبود دیگران، ارائه نتایج ارزیابی عملکرد به افراد، کار تیمی، هماهنگی، مدیریت جلسات مذاکره، گفتگو و متقاعدسازی، پاسخگویی.

- **مهارت‌های فردی:** قدرت تفکر، مسئولیت‌پذیری، پرکاری و سخت‌کوشی، خودکنترلی و بهبود مستمر خود، آموزش‌پذیری، غلبه بر موانع و محدودیت‌ها، اعتماد به نفس، تحمل فشار، اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار، رعایت نظم، انضباط و آراستگی، ریسک‌پذیری، استفاده از دانش جدید، مدیریت زمان، ارتباط نوشتاری، توانایی کمی و بخاطر سپاری.

- **ارزش‌ها:** رعایت اصول اخلاقی در کار، داشتن وجدان کاری، وفاداری، رازداری و حفظ اسرار، رعایت احترام دیگران، صداقت در گفتار، کردار و رفتار، عدم تبعیض و شایسته‌سالاری.

هم‌چنین زارعی (۱۳۷۹) از مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های فنی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت‌های اطلاعاتی و ظرفیت و استعداد برای رشد و شکوفایی را بعنوان عمده‌ترین معیارهای شایستگی‌های مدیریتی نام برده است.

سلطانی (۱۳۸۵) نیز در مقاله‌ای پیش‌بایست‌های کلیدی شایسته‌سالاری در سازمان‌های صنعتی و تولیدی شامل موارد زیر می‌داند.

- **اصل ظرفیت‌سازی:** این اصل ناظر بر آن است که باید برای استقرار شایسته‌سالاری بستر لازم فراهم شود. در این زمینه نیاز است که توانایی کارکنان شناسایی و از طریق پرورش آن ظرفیت‌های موفقیت ایجاد شود.

- **اصل بهینه‌سازی:** در شایسته‌سالاری سازمان به دنبال بهبود کار، کالا و خدمات است، یعنی از طریق توجه به شایستگان می‌توان فرایند بهینه‌سازی را تسهیل کرد. به عبارت ساده، شایسته‌سالاری باید بهینه‌سازی را محور توجه خود قرار دهد تا از این بابت سازمان به توسعه پایدار برسد.

- **اصل قابلیت به‌هنگام‌سازی شایسته‌سالاری:** این اصل تأکید بر آن دارد که در شایسته‌سالاری توجه به معیارهای انتخاب و تعالی، ثابت و ایستا نیست، بلکه باید پیوسته متناسب با شرایط محیط و درون و برون سازمان و با در نظر گرفتن تحولات علمی معیارهای

شایسته‌سالاری را به روز کرد.

- **اصل بی‌اعتباری سلايق شخصی:** یعنی در شایسته‌سالاری نظر شخصی نباید معیار انتخاب افراد قرار گیرد، بلکه بجای نظر شخصی معیارهای علمی و تخصصی مبنای انتخاب قرار گیرد و براساس کار، تلاش و دلسوزی افراد تشویق می‌شوند.

- **اصل معیارگرایی:** اساس شایسته‌سالاری بر به‌وجود آوردن معیارهایی برای انتخاب و حفظ شایسته‌ها استوار است. این اصل ناظر بر آن است که همواره باید استانداردهای حداقلی در سازمان ایجاد و بر آن مبنا حرکت و استانداردها را تکامل بخشید.

- **اصل بومی‌گرایی:** در شایسته‌سالاری باید شرایط بومی، فرهنگی و انسانی هر سازمان و منطقه لحاظ شود، یعنی این اصل تأکید بر این نکته دارد که برای شایسته‌سالاری می‌باید قواعد و شرایط فرهنگی و بومی ملاک عمل قرار گیرد.

- **اصل جامعیت:** شایسته‌سالاری تک‌بعدی نبوده و باید مجموعه عوامل و شرایط در یک فرد شناسایی، پرورش و به‌کار گرفته شود.

- **اصل عدالت:** در شایسته‌سالاری برابری معنا نمی‌دهد، بلکه باید به هر فرد متناسب با تلاش، دلسوزی و تخصص او توجه شود. اصل عدالت تأکید دارد که در پیاده‌سازی شایسته‌سالاری باید حق به‌حق‌دار برسد و یا کار به‌کارداران سپرده شود.

- **اصل برنامه‌ای بودن:** اصل برنامه‌ای بودن به این معناست که شایسته‌سالاری و مجموعه عوامل آن به صورت تصادفی ایجاد نمی‌شود، بلکه براساس یک برنامه مدون و علمی مشروعیت می‌یابد. بنابراین باید برای شایسته‌سالاری برنامه داشت و از طریق طراحی مؤلفه‌های مربوطه و اجرا آن را در سازمان پیاده‌سازی کرد.

شرودر (۱۹۸۹) به نقل از بازیاری و امیر تاش (۱۳۸۵) نیز پنج عامل؛ دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش‌ها و سبک مدیریت را به عنوان شاخصه‌های اصلی شایستگی مدیران شناسایی کرده است.

ویتالا (۲۰۰۵) نیز با بررسی عناصر یکپارچه‌ای از مدل‌های شایستگی به شش دسته از شایستگی‌های مدیریتی اشاره می‌کند که شامل؛ شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های تجاری، شایستگی‌های مدیریت دانش، شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های اجتماعی و شایستگی‌های بین فردی است.

بررسی سؤال دوم پژوهش

۲. سؤال دوم عبارت بود از اینکه «عمده‌ترین چالش‌های توسعه فرهنگ مدیریتی

شایسته‌سالار کدام است؟»

توسعه نظام‌های مدیریتی شایسته‌سالار با موانع و چالش‌هایی روبرو است که شناسایی این چالش‌ها، موجب رفع آنها و استقرار نظام‌های مدیریتی شایسته‌سالار می‌گردد. در این راستا تصدیقی (۱۳۸۵) عمده‌ترین چالش‌های شایسته‌سالاری در نظام‌های اداری ایران را به قرار زیر دسته‌بندی می‌کند:

- **فقدان ضوابط قانونی:** از دیرباز تاکنون در سازمان‌ها و جامعه ایران، فرهنگ خویشاوندسالاری و ارتباطات غیررسمی رواج داشته است. در شرایطی که ضوابط قانونی شفافی برای استخدام و ارتقا وجود ندارد، روابط غیررسمی جایگزین شایسته‌سالاری می‌شود و استخدام خویشاوندان، حق افراد شایسته را از بین می‌برد.

- **استخدام رسمی یا دائمی:** چنین پدیده‌ای در سازمان‌های دولتی ایران، چالشی در راه توسعه شایسته‌سالاری محسوب می‌گردد. در سازمان‌های ایران به محض اینکه کارمند مطمئن شد که به استخدام دائمی و رسمی درآمده و تا سی سال در سازمان به کار مشغول خواهد بود و امنیت شغلی او تضمین شده است، درصدد بالا بردن مهارت و تخصص خود جهت کارایی و اثربخشی بیشتر در سازمان تلاش نخواهد کرد و روز به روز در این زمینه تحلیل می‌رود. همین امر موجب می‌شود که شایستگی و لیاقت در سازمان به فراموشی سپرده شده و افراد سازمان به افرادی نالایق و غیر اثربخش تبدیل شوند و مانعی در راه تحقق اهداف سازمانی باشند.

- **مدیریت متمرکز:** از ویژگی‌های نظام اداری ایران که متأثر از سابقه فرهنگی، تاریخی و سیاسی کشور ماست، تمرکزگرایی و مدیریت متمرکز است. این ویژگی به عنوان یک چالش فرهنگی و ساختاری، سد راه شایسته‌سالاری و توسعه آن در سازمان‌های ایران است. نظام‌های مدیریت متمرکز علاوه بر اینکه فرایند شایسته‌سالاری را تسهیل نمی‌کند، با رسالت و اهداف شایسته‌سالاری نیز تضاد دارد، زیرا چنین نظام‌هایی به علت اینکه تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از بالا به پایین اعمال می‌شود، خلاقیت و نوآوری را ارج نمی‌نهد و به تفاوت‌های فردی و شخصیتی کارکنان نیز در انتصاب‌ها توجه نمی‌کند.

- **فقدان ارزشیابی‌های عملکرد دقیق و نظام‌مند و تشریفاتی بودن ارزشیابی‌ها:** یکی از موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، فقدان ارزشیابی‌های دقیق از عملکرد است و ارزشیابی‌های موجود بیشتر جنبه تشریفاتی دارد که نتیجه آنها در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر نیست و هدف از انجام چنین ارزشیابی‌هایی، بهبود کار و فعالیت در سازمان نمی‌باشد.

- **بی‌ثباتی مدیریت:** یکی از چالش‌های مهم توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران در هزاره سوم، بی‌ثباتی مدیریت است. از این رو چون ثبات مدیریت در سازمان‌ها وجود ندارد، انتخاب‌ها و انتصاب‌ها هم براساس اغراض سیاسی بوده و براساس شایسته‌سالاری نمی‌باشد.

- **عدم تناسب ساختار و تشکیلات و مقررات سازمان‌ها با شایسته‌سالاری:** از آنجا که ساختار و تشکیلات و مقررات سازمان‌ها متناسب با مدیریت‌های سستی است و مدیریت‌های سستی هم شایسته‌سالارانه نیست، به همین دلیل یکی از موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها ساختار، تشکیلات و مقررات موجود سازمان‌هاست.

سمینار اصل (۱۳۸۵) نیز از اتلاف نیروی انسانی متخصص و فرار مغزها به عنوان اصلی‌ترین چالش در زمینه شایسته‌سالاری یاد کرده است. مروری بر تشکیلات و نیروی انسانی سازمان‌های ایرانی، نشانگر این واقعیت است که فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف در جایگاه‌ها و سمت‌هایی خارج از تخصص‌های خود قرار گرفته‌اند و در سطح مدیریتی نیز اکثریت قریب به اتفاق مدیران فاقد تحصیلات و تجربه مرتبط با منصب خود هستند و در نتیجه اکثر سازمان‌ها در تمام سطوح، مملو از کارکنانی است که شایستگی انجام وظایف محوله به خود را ندارند و به‌ویژه در سطوح مدیریتی، دانش، مهارت و تجربه مدیریتی مدیران، اغلب متناسب با مسئولیت‌هایی که به عهده دارند، نیست.

یکی دیگر از معضلاتی که در رابطه با مدیریت شایسته در کشور وجود دارد، مدیریت انتصابی در بیشتر سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی است. از آنجایی که اکثر این مدیران با عوض شدن جناح‌های سیاسی در رأس قدرت، به‌طور اتوماتیک‌وار تغییر می‌کنند، بنابراین اگر به فرض اینکه این مدیران واقعاً شایستگی ماندن در آن پست را داشته باشند؛ ولی با تغییراتی که در سطح کلان رخ داده، این مدیران در عین شایستگی باید عوض شوند. البته این یک روی سکه است، روی دیگر آن‌که به‌مراتب زیان‌بارتر است، زمانی است که این مدیران انتصابی، شایستگی‌های لازم و صلاحیت مدیریت کردن بر کارکنان را نداشته باشند، در این حالت است که اگر کارکنان، تجهیزات و اهداف سازمان هم به‌خوبی انتخاب و در حال توسعه و بهبود باشند، مدیریت ناکارآمد باعث از بین رفتن تمام کوشش‌های قبلی می‌شود.

پدیده ناپسند دیگری که در اکثر سازمان‌های کشور به چشم می‌خورد ارتقاء و انتصاب‌های قومیتی و نژادی است که به «مدیریت اتوبوسی» معروف شده است (زارعی، ۱۳۷۹). در این شرایط روابط غیررسمی بر سازمان حاکم شده و یا آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این

حالت معیارهای شایسته‌سالاری زیر پا گذاشته می‌شود، در نتیجه حق افراد قابل و شایسته، نادیده گرفته شده و بین کارکنان نیز بی‌اعتمادی حاکم می‌شود (عطافر و آذربایجانی، ۱۳۸۰). به‌زعم رابطی (۱۳۸۱) نیز عدم استقرار افراد در جایگاه مناسب خود، عدم ارزشیابی و جابجایی‌هایی خارج از قالب نظام شایسته‌سالاری به عنوان عمده‌ترین چالش‌های تحقق نظام‌های مدیریتی شایسته‌سالار است. در همین راستا گراوند (۱۳۷۸) ناکافی بودن آموزش‌های مدیریتی و عباسی (۱۳۸۱) عدم اجرای مقررات و ضوابط در انتخاب و انتصاب مدیران را به عنوان موانع اصلی نیل به نظام مدیریتی شایسته‌سالار ذکر کرده‌اند (به نقل از بازیاری و امیر تاش، ۱۳۸۵).

از نظر کارشناسان و براساس یافته‌های دانش نوین مدیریت، معیارهای عزل و نصب مدیران باید بر مبنای یک سلسله معیارها و ملاحظات صورت گیرد تا ضمن حفظ منافع ملی، حداکثر بهره‌وری حاصل گردد. به گفته آنان داشتن سوابق طولانی در یک پست مدیریتی، امتیاز مهمی است؛ اما دلیل کافی برای ابقاء یک مدیر محسوب نمی‌شود، زیرا ملاک‌های دیگری همچون نوآوری و برخورداری از دانش روز نیز برای این قبیل جابه‌جایی‌ها قابل محاسبه خواهد بود. یک نکته مهم و قابل توجه این است که مدیریت در بازدهی کار یک سازمان، نقش حیاتی دارد، به‌همین دلیل ابعاد تغییر و جابه‌جایی در مدیریت‌ها باید با درک همه‌جانبه و حساسیت‌های لازم صورت گیرد (رحمانی، ۱۳۷۹).

از آنجایی که بی‌ثباتی مدیریت در سازمان‌های کشور ما یکی از عوامل ناکارآمدی آنها محسوب می‌شود، بنابراین فقط ثبات مدیریت شایسته است که باعث کارآمدی و بهره‌وری بیشتر می‌شود و می‌توان از طریق آن اهداف سازمان را حتی در بلندمدت تحقق بخشید.

بررسی سؤال سوم پژوهش

۳. سؤال سوم عبارت بود از اینکه: «عمده‌ترین پیامدهای توسعه فرهنگ مدیریتی

شایسته‌سالار کدام است؟»

در نظام مدیریت مبتنی بر شایستگی، هدف اصلی؛ توسعه روحیه خودگردانی و بهبود رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی و توانمندسازی است. از این رو در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی و فرصت رشد و بهبود به‌طور گسترده و بر مبنای فرآیندهای رقابتی فراهم می‌شود، در چنین سازمانی معیارهای ارزیابی کیفی، همه‌جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی و فرآیندهای یادگیری و رشد بوده و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه (کارکنان، مشتریان، مدیران و) استفاده می‌شود و ارتقا براساس ارشدیت مبتنی بر شایستگی صورت خواهد

گرفت. همچنین نظام مبتنی بر شایستگی در نظامی پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی رشد کرده و بر همین اساس منعطف و سازگار با شرایط متغیر و فرآیند تصمیم‌گیری به صورت غیرمستمر و چندمعیاره خواهد بود (دهقانان، ۱۳۸۶).

به‌زعم ریگز^۱ (۱۹۶۴) به نقل از عطا‌فر و آذربایجانی (۱۳۸۰)، عدم توجه به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی مدیران در انتصاب مسئولیت‌های سازمانی، موجب تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده، موجب تضعیف و به مرور مرگ سازمان می‌شود. با توجه به نقش استراتژیک مدیران در استفاده و ترکیب منابع مادی و انسانی باید نسبت به انتخاب و یا ترفیع آنها براساس اصول علمی اقدام کرد، چرا که انتخاب مدیران ناشایست اثرات غیرقابل جبرانی بر عملکرد و آینده سازمان خواهد گذاشت. بر این اساس یکی از آفت‌های سازمان‌های کنونی گزینش نامناسب و بدون ضابطه مدیران است. طبق مطالعات انجام شده، انتخاب مدیران و کارکنان با معیارهای اختصاصی یعنی وابستگی و دلبستگی به مرام خاصی مانند روابط خانوادگی، توصیه‌ها، منزلت اجتماعی و طبقاتی، زبان، قومیت، نژاد، فرقه، رابطه و باندبازی و... مانع عملکرد صحیح سازمان و توسعه اقتصادی شده و در مقابل در نظر گرفتن معیارهای شایسته‌سالارانه مانند تعهد، تخصص، مهارت، توانایی و تجربه در انتخاب مدیران و کارکنان باعث بهبود عملکرد سازمان و توسعه اقتصادی جامعه می‌شود.

هم‌چنین عطا‌فر و آذربایجانی (۱۳۸۰) در پژوهشی به بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران براساس معیارهای همگانی (شایسته‌سالاری) و معیارهای اختصاصی (ناشایسته‌سالاری) و همچنین تأثیرات بکارگیری این معیارها بر عملکرد سازمان پرداخته‌اند. منظور از معیارهای همگانی یا شایسته‌سالارانه در نظر گرفتن تخصص، تعهد، تجربه، مهارت و توانایی افراد و منظور از معیارهای اختصاصی یا ناشایسته‌سالارانه، در نظر گرفتن وابستگی‌های خاص مانند روابط فردی، روابط خانوادگی، قومیت، نژاد، زبان مشترک، باند و رابطه‌بازی و حتی منزلت اجتماعی و طبقاتی افراد در انتخاب مدیران است که در جدول ۲ به پیامدهای حاکمیت شایسته‌سالاری و ناشایسته‌سالاری پرداخته شده است. در مجموع می‌توان اذعان داشت که مهمترین ویژگی‌های سازمان‌هایی که از سیستم مدیریتی شایسته‌سالاری برخوردار هستند، شامل موارد زیر می‌باشد.

- **تغییر و تحول:** تغییر و تحول لازمه بقا و حیات تمام سازمان‌های امروزی است تا آنجا که می‌توان تغییر و تحول را یکی از ضروری‌ترین اصول سازمان‌ها به حساب آورد. در

جدول ۲. فراگرد سیستمی شایسته‌سالاری و ناشایسته‌سالاری

حاکمیت معیارهای اختصاصی (ناشایسته‌سالاری)	حاکمیت معیارهای همگانی (شایسته‌سالاری)
درون داد سیستم (علت‌ها)	
تأکید بر تمرکز (فردگرایی)	تأکید بر عدم تمرکز (اصول‌گرایی)
عدم توجه به تخصص، علم و تجربه	توجه به تخصص، علم و تجربه
گزینش براساس خویشاوندگرایی، قوم‌گرایی، فرقه‌گرایی، باند و رابطه‌بازی	گزینش براساس معیارهای همگانی
میان داد سیستم (معلول‌ها)	
بی‌توجهی به ابتکار، خلاقیت و پیشنهادهاى زیردستان	جلب پیشنهادها و پذیرش مشارکت و همکاری
کاهش انگیزه و دلسرد شدن کارکنان توانمند و متعهد	ایجاد انگیزه جهت کار، تحول و پویایی بیشتر
زمینه‌سازی جهت تمامی‌تخواهی، تبعیض و جبهه‌گیری در مقابل اشخاص و جریانات غیر از خود	توسعه زمینه‌های پرورش همگانی، دادن فرصت برابر به همه
توسعه سازمان غیررسمی و شبکه‌های پنهان، افزایش افراد چاپلوس و بله قربانگو، گسترش سلیقه‌گرایی، اختفای اطلاعات	تقویت سازمان رسمی؛ پذیرش افراد توانمند، متخصص و متعهد در گزینش‌های بعدی سازمان، گسترش خردگرایی، شفافیت اطلاعات
برون داد سیستم (نتیجه‌ها)	
افزایش غیبت کارکنان، نارضایتی و کم‌کاری	افزایش سینرژی و هم‌افزایی در سازمان
کاهش کارایی و اثربخشی سازمان	افزایش کارایی و اثربخشی سازمان
هدر رفتن منابع سازمان و جامعه	استفاده بهینه از منابع سازمان و جامعه
عدم تحقق اهداف سازمان	تحقق اهداف سازمان
رکود یا ورشکستگی سازمان	رشد، توسعه و بالندگی سازمان



نظام‌های شایسته‌محور که یادگیری به‌طور جدی باید مدنظر قرار گیرد، تغییر و تحول نیز که نتیجه همگامی با یادگیری‌های سازمانی است، ضرورت پیدا می‌کند.

- **دانایی محور بودن:** در چنین سازمانی یادگیری امری حیاتی است و هوش جمعی در کل سازمان، به عنوان یک ذخیره تمام نشدنی، به رسمیت شناخته می‌شود و با ایجاد زیرساخت‌های دانایی، امکان ذخیره‌سازی دانایی سازمانی فراهم می‌شود. بنابراین نشر دانش و آموختن از هم و با هم و یادگیری هدفمند، شعار همیشگی و به معنایی، جزئی از فرهنگ سازمان‌ها هستند (ایبلی و موفق، ۱۳۸۶: ۶۰).

- **خلاقیت و نوآوری:** فرایند نوآوری موجب تقویت دانش جدید می‌شود و متکی بر هوش و خلاقیت فردی و یادگیری متقابل است. در نظام‌های شایسته‌محور که مبتنی بر سازگاری با تغییرات و نوآوری‌های جدید می‌باشند خلاقیت و نوآوری سازمانی و مهمتر از

آن خلأقیت و نوآوری اعضای سازمان در مرکز توجه قرار می‌گیرد، زیرا در این‌گونه نظام‌ها در اکثر پست‌های سازمانی بهترین‌ها جای گرفته‌اند، که این افراد هم، نه به‌طور ایستا و منفعل، بلکه به‌طور مستمر در حال افزایش دانش و توانایی‌های خود هستند.

- **انعطاف‌پذیر بودن:** سرعت روزافزون رشد و نوآوری در تمام زمینه‌های علمی و همچنین در تمام فرایندهای سازمانی، انعطاف‌پذیری را در تمام سازمان‌ها به یک اصل مهم و حیاتی تبدیل کرده است، زیرا در محیط متغیر حاضر، ایستایی و ثبات سازمان و اعضای آنها، نوعی آنروپی برایشان به وجود می‌آورد.

- **ثبات مدیریت شایسته:** در نظام‌های شایسته‌محور، مدیریت یکی از مهمترین ارکان آن به حساب می‌آید که تأثیرات قابل ملاحظه‌ای بر روند و فرایندهای سازمانی دارد. بنابراین در این‌گونه نظام‌ها با توجه به ماهیت نوآور بودن آنها و تغییرات مداوم سازمانی و محیطی، مدیران تا زمانی که شایستگی قرار گرفتن در جایگاه‌های خود را حفظ کنند و بتوانند در راستای تحقق چشم‌اندازها و اهداف سازمان بهترین عملکرد را ارائه نمایند می‌توانند به عنوان مهره‌ای ثابت در خدمت سازمان باشند، در غیر این صورت با توجه به ارزیابی‌های مستمری که از مدیریت به عمل می‌آید در صورت شایسته نبودن برای پست مدیریت، باید او را با فرد مناسبی جایگزین کرد.

نتیجه‌گیری

سرعت روزافزون رشد و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و به‌کارگیری آن در تمام بخش‌های جامعه و سازمان‌ها از یک طرف و تخصصی‌تر شدن مشاغل و کارها از طرف دیگر مباحث مربوط به پیاده‌سازی شایسته‌محوری را چه در بعد کلان و چه در بخش‌های پایین‌تر جامعه به یک موضوع مهم و اساسی تبدیل کرده است، که در صورت اجرایی نکردن فرایندهای مربوط به آن، پیشرفت و دست یافتن به رشد و توسعه پایدار تقریباً غیرممکن است. در این پژوهش سعی گردید با مروری جامع بر منابع موجود در زمینه فرهنگ شایسته‌سالاری، پیش‌بایست‌ها، چالش‌ها و پیامدهای توسعه فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار مورد بحث و بررسی قرار گرفت. باید توجه داشت که کلیدی‌ترین گام در تحقق فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالاری، شناسایی پیش‌بایست‌ها و چالش‌های مطروحه است تا به‌واسطه برقراری پیش‌بایست‌ها و رفع چالش‌های موجود بتوان از فرهنگ مدیریتی شایسته‌سالار برخوردار گردید.

در این راستا می‌توان به مزیت‌های بیش‌ماری از قبیل توجه به تخصص، علم و تجربه، رشد، توسعه و بالندگی سازمان، تحقق اهداف سازمان، استفاده بهینه از منابع سازمان و جامعه، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و افزایش سینرژی و هم‌افزایی در سازمان، پویایی در کارکنان و مشاغل، سودآفرینی شغل‌ها و بازدهی کارکنان، انگیزش در پیوستن به خدمات عمومی، دور نگه داشتن محیط اداری از فساد و گروه‌گرایی و ایجاد سلامت سازمانی، برقراری معیارهای ارزشیابی مشاغل و پرورش استعدادها، نوآوری و توانایی‌ها، جلوگیری از سوءاستفاده سازمان‌ها و بررسی جامعه و بازار کار برای جذب نیروهای متخصص و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های عالی و گماردن آنها در سازمان‌های دولتی اشاره کرد که در صورت توسعه و استقرار، فرهنگ شایسته‌سالار نصیب جامعه و سازمان می‌گردد.

منابع:

- ایبلی، خدایار و دیگران. (۱۳۸۳). شایسته‌سالاری بستر حضور در عرصه جهانی - ماهنامه تدبیر (شماره ۱۵۴) - تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ایبلی، خدایار و موفقی، حسن. (۱۳۸۶). دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی با تأکید بر منابع انسانی، تهران. ناشر سارگل.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۷۷). شایسته‌سالاری، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۲.
- بازیاری، عزت‌الزمان؛ امیرتاش، علی محمد. (۱۳۸۵). انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول شماره ۷، ص ۱-۱۰.
- بذریاش، مهرداد؛ انصاری، قاسم. (۱۳۸۶). کاربرد الگوهای تصمیم‌گیری چندشاخصه (د) در شایسته‌سالاری کارگزاران جمهوری اسلامی ایران (مطالعه موردی انتخاب مشاوران جوان دستگاه‌های اجرایی کشور)، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال پنجم، شماره ۱۸.
- تصدیقی، محمدعلی. (۱۳۸۵). مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، دانشگاه تهران، تهران: نشر شیوه.
- دهقانان، حامد. (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی (ضرورت و راهکارها)، مجله مجلس و پژوهش، سال ۱۳، شماره ۵۳.
- رابطی، رئوف. (۱۳۸۱). شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی، مجله تعاون، شماره ۱۲۱، ص ۳۶.
- رحمانی، سیداحمد. (۱۳۷۹). نقش شایسته‌سالاری در عرصه مدیریت، مجله فرهنگ و تعاون، شماره ۱۷.
- زارعی، حسین. (۱۳۷۹). مدیریت شایسته‌سالار، مجله تعاون، شماره ۱۱۳.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۸۵). مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، دانشگاه تهران، تهران: نشر شیوه.
- سمینار اصل، نسترن. (۱۳۸۵). مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، دانشگاه تهران، تهران: نشر شیوه.
- عطاقر، علی و آذربایجانی، کریم. (۱۳۸۰). بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی. مجله دانش مدیریت، شماره ۵۴، ص ۳۸-۱۵.
- غفاریان، وفا. (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

- قلی‌پور، آرین: (۱۳۸۱). جامعه‌شناسی مدیریت دولتی، مجله دانش مدیریت، شماره ۵۷، ص ۶۲.
- موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم: (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه، مجله اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره اول، صص ۱۰۳-۱۳۲.
- ناصحی‌فر، وحید؛ سعادت، محمدرضا؛ معصوم‌زاده زواره، ابوالفضل: (۱۳۸۹). الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی، مجله بررسی‌های بازرگانی، شماره ۴۱.
- Belkadi.F,Bonjour. E, Dulmet. M(2007).competency characterization by means of work situation modeling.computers in hndustry .no 58 .pp 164178-.
- Viitala, Riita (2005).perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. Journal of workplace learning. Vol 17.no 7.

