

## تبیین الگوی شایسته‌سالاری اسلامی جهت رفع چالش‌های شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران

ولی‌اله نقی پورفر\*، محبوبه حبیبی بدرآبادی\*\*، هانیه آرزمجو\*\*\*

### چکیده

استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها سبب رضایت شغلی، شکوفایی استعدادها، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان می‌شود. توجه به آموزه‌های اسلامی می‌تواند راهگشای جامعه ما برای رفع ناهنجاری‌های ناشی از عدم رعایت عدالت در سازمان‌ها و پیاده‌سازی نظامی کارا مبتنی بر شایسته‌سالاری باشد. این پژوهش با هدف بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی جهت رفع چالش‌های شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی انجام شده است. بدین منظور، پس از استخراج مؤلفه‌های شایسته‌سالاری از متون معتبر دینی، با استفاده از روش دلفی و کسب نظر از خبرگان، چالش‌های شایسته‌سالاری در اداره‌های دولتی شناسایی شد. سپس در بررسی‌های میدانی که در اداره‌های دولتی شهر تهران به عنوان جامعه آماری انجام شد، میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های مدل شایسته‌سالاری اسلامی بر رفع چالش‌های یادشده، مورد پرسش قرار گرفت و برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون باینومیال و آزمون فریدمن استفاده شد. در نهایت بر مبنای اولویت شاخص‌ها در چهار حوزه ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری، جذب و استخدام نیروهای شایسته، آموزش و توسعه شایستگان و مدیریت عملکرد نیروهای شایسته، راهکارهایی جهت غلبه بر چالش‌های موجود با تکیه بر آموزه‌های دین مبین اسلام، ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: نظام شایسته‌سالاری؛ مدیریت اسلامی؛ چالش‌های نظام اداری ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۴/۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۲/۵

\* استادیار، دانشگاه قم.

\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).

E-mail: Mah\_habibi@yahoo.com

\*\*\* دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.

## ۱. مقدمه

شاید از میان منابع مختلف سازمانی، مدیریت منابع انسانی دشوارتر از اداره سایر منابع باشد. به‌کارگیری شیوه‌های مناسب مدیریت منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا منابع انسانی کلیه تجربه‌ها، دانش‌ها، قضاوت‌ها، ریسک‌پذیری‌ها و خرد فردی سازمان را در بر می‌گیرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) و منابعی چون دانش، مهارت و توانمندی کارکنان است که موفقیت سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف خود تضمین می‌کند (Perez & Ordonez, 2003). استعدادها و منحصربه‌فرد کارکنان همچون عملکرد برتر، بهره‌وری بالا، انعطاف‌پذیری و خلاقیت، نقشی مهم در عملکرد سازمان ایفا می‌کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). به بیان دیگر توانمندی‌های سازمان به کیفیت منابع انسانی آن وابسته است. از مواردی که در مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود، رعایت عدالت و انصاف در برخورد با ایشان و نیز مدیریت صحیح استعدادها و قابلیت‌های آنها است که این امر در قالب نظام شایسته‌سالاری محقق می‌شود. رعایت قواعد عادلانه در برخورد با کارکنان در یک نظام اداری شایسته‌سالار، موجب افزایش رضایت شغلی و وفاداری و تعهد ایشان به سازمان می‌شود (ایبلی و همکاران، ۱۳۸۳). این رضایت شغلی می‌تواند بر جنبه‌های گوناگون کار تأثیر مثبت بگذارد. همین امر ضرورت توجه به اصل شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی را آشکار می‌سازد.

در ایجاد یک نظام شایسته‌سالار، این سوال مطرح می‌شود که توجه به کدام اصول و شاخص‌ها متضمن تحقق شایسته‌سالاری در سازمان است؟ این تحقیق کوشیده است بر مبنای تعالیم دینی پاسخی درخور و کاربردی برای این سوال بیابد. مفهوم شایسته‌سالاری در آموزه‌های دین مبین اسلام به عنوان اصلی لازم‌الاجرا برای مدیران مسلمان، مورد تأکید و توجه بوده است. پیامبر (ص) در روایتی فرموده‌اند: «اگر فردی، مسلمانی را برای کارهای حکومت منصوب نماید و بداند که در جامعه فردی لایق‌تر و عالم‌تر از او به دین وجود دارد، همانا به خداوند و رسول او و همه مسلمین خیانت کرده است». انقلاب اسلامی ایران و حرکت عظیم دینی مردم به رهبری حضرت امام خمینی (ره) در محو حاکمیت طاغوت و استقرار صالحان مؤید همین موضوع شایسته‌خواهی و شایسته‌سالاری است. در بیانات امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری به کرات به معیارهای کارگزاران شایسته و ضرورت رعایت این معیارها اشاره شده است. هدف از انجام این پژوهش، بهره‌گیری از آموزه‌های دین اسلام جهت ارائه مدل مطلوب شایسته‌سالاری، شناخت مؤلفه‌ها و تحصیل ویژگی‌های لازم برای اعمال نظام شایسته‌سالار در سازمان‌های دولتی و ارائه راهکارهایی برای رفع چالش‌های نظام شایسته‌سالاری در این سازمان‌ها است.

جهت تبیین راهکارهایی بر پایه اصول اسلامی، پیش از هر چیز باید به این نکته توجه نمود که بین علم مدیریت و دین اسلام توافق مطلق و صد درصد نیست، از این رو باید با تهذیب علم

مدیریت و بومی‌سازی آن، به صورت میان‌رشته‌ای به مباحث مطرح در این علم پرداخت تا از انحرافات احتمالی موجود در آن دور شد (رحمتی، ۱۳۸۸). به همین منظور مفهوم شایسته‌سالاری نیز باید با دیدگاه اسلامی مورد بررسی قرار گیرد. این مقاله در همین راستا نگارش یافته و در پی پاسخ به سؤال‌های زیر است:

۱. اجزاء مدل مطلوب شایسته‌سالاری از دیدگاه اسلام کدامند؟

۲. سازمان‌های ایرانی در پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالار چه چالش‌هایی دارند؟

۳. چه راهکارهایی برای تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های ایرانی می‌توان داشت؟

در این پژوهش، ابتدا مبانی نظری از دیدگاه تئوری‌های غربی، مرور و اجزای مدل شایسته‌سالاری از آن استخراج شد. سپس با بررسی آیات و روایات دینی معتبر، مؤلفه‌های شایسته‌سالاری از دیدگاه اسلام شناسایی شده و جایگاه آن در مدل شایسته‌سالاری تبیین شد. در مرحله پژوهش‌های میدانی ابتدا با کسب نظر از خبرگان، چالش‌های نظام شایسته‌سالاری در کشور شناسایی شد. سپس، مؤلفه‌هایی از مدل شایسته‌سالاری اسلامی که بیشترین تأثیر را در رفع چالش‌های یادشده داشتند، استخراج نموده و در نهایت به عنوان نتیجه‌گیری از مباحث طرح‌شده، راهکارهایی برای غلبه بر چالش‌های موجود با تکیه بر آموزه‌های اسلامی، تبیین شد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مفهوم و مدل شایسته‌سالاری در مبانی نظری مدیریت.** در مبانی نظری مدیریت، شایستگی را میزانی از دانش و مهارت و خصوصیات فردی تعریف کرده‌اند که به فرد اجازه می‌دهد کاری را بالاتر از حد متوسط انجام دهد. معنای شایستگی، امری ثابت و پایدار نیست و متناسب با تغییر محیط، شرایط و اهداف سازمان تغییر می‌کند. اگر افراد به توسعه خود نپردازند، روزی شایستگی‌های خود را از دست می‌دهند (ایبلی و همکاران، ۱۳۸۳). از نگاه افلاطون، شایسته‌سالاری به معنای پرورش هماهنگ همه جنبه‌های فرد و نشانه دادگری است. از نظر او، جامعه‌ای دادگر است که هرکس را به کاری بگمارد که طبیعت و نیز تربیت، شایستگی انجام آن کار را به او داده است. چنین جامعه‌ای از نظم و هماهنگی برخوردار است. فرد دادگر نیز کسی است که همه جنبه‌های طبیعی هستی او به گونه‌ای هماهنگ پرورش یافته باشند، بی آنکه یکی به زیان دیگری باشد (آهنچیان، ۱۳۸۶). شایسته‌سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از آن طریق افراد بر اساس شایستگی برای کار در سازمان‌ها گزینش شده و پاداش و ترفیع آن‌ها نیز بر همان اساس انجام می‌گیرد (Peerce & Tsui, 1994). شایسته‌سالاری عبارت است از قرار گرفتن بهترین فرد در مناسب‌ترین جایگاه (ایبلی و همکاران، ۱۳۸۳).

مدل‌های شایستگی می‌تواند به عنوان شیوه‌ای برای یکپارچه کردن عملیات منابع انسانی به کار رود. می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد و شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان باشد (Peerce & Tsui, 1994). باید نسبت به مدیریت منابع انسانی دیدگاه سیستمی داشت و تمامی عناصر را در ارتباط باهم و به طور هماهنگ بررسی کرد. به عبارتی تمامی زیرسیستم‌های منابع انسانی اعم از جذب و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و پاداش باید هماهنگ و منسجم باشند و یکدیگر را تأیید و تقویت نمایند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). شایسته‌سالاری، موجب به وجود آمدن پارادایمی در مبانی نظری مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است. در هر یک از زیرسیستم‌های منابع انسانی می‌توان معیارها و شاخص‌هایی برای گسترش شایسته‌سالاری در سازمان تعریف و برای ایجاد انسجام زیرسیستم‌ها از این شاخص‌ها استفاده نمود، زیرا رفتار، دانش و انگیزه‌های شغلی هستند که وضعیت مطلوب یک زیرسیستم را تعیین می‌کنند (Byham, 2003). شایسته‌سالاری فرآیندی مداوم است که در یک بازه زمانی نسبتاً طولانی در سازمان به وقوع می‌پیوندد و در یکایک زیرسیستم‌های منابع انسانی خود را نشان می‌دهد. در ذیل اجزای مدل شایسته‌سالاری در زیرسیستم‌های منابع انسانی تشریح می‌شود:

- زیرسیستم جذب و گزینش: جذب و انتخاب نیروها در سازمان باید از طریق فرآیندی استاندارد، شفاف و ساختارمند انجام شود و به طور منطقی تمامی ویژگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز برای آن شغل، در داوطلب سنجیده شود (دسلر، ۱۳۷۸). به کارگیری مدل‌های شایستگی، شایستگی‌هایی را که احراز کننده پست باید دارا باشد، بیان می‌کنند؛

- زیرسیستم آموزش و توسعه: در این زیرسیستم برای اثربخشی بیشتر، ابتدا باید شایستگی‌های مطلوب هر شغل را تعریف کرد و بر آن اساس نیازهای آموزشی فرد را تشخیص داد. در نهایت بر اساس نیازها، از روش‌های آموزشی مناسب در هر مورد استفاده کرد. دوره‌های آموزشی را باید با برنامه‌های تشویقی و بازخور تقویت کرد تا اثربخشی بیشتری داشته باشند (Byham, 2003)

- زیرسیستم مدیریت عملکرد: این زیرسیستم از سه بخش تشکیل شده است. یکی ارتباط بین عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی را می‌سنجد. دیگری در ارتباط با شایستگی‌ها و قابلیت‌های مربوط به شغل است که سبب سهولت دستیابی به اهداف سازمان و تعدیل و نگاه واقع‌بینانه به هدف‌ها می‌شود و مدیر باید این شایستگی‌ها را مورد توجه قرار داده و تقویت کند. بخش سوم مربوط به ارتقاء و ترفیع است که از یک مرکز ارزیابی که مسئول استخراج شایستگی‌های مورد نظر در هر شغل است، یک مصاحبه رفتاری هدفمند و در نهایت مشاهده رفتارهای فرد در محیط کار فعلی تشکیل شده است. این شایستگی‌ها باید در ارتباط با شغل فرد باشند و به صورت

رفتاری تعریف شوند و به طور نظام‌مند توسط افرادی که شغل مورد نظر و الزامات آن را می‌شناسند، ارزیابی شود (Byham, 2003). اجزاء و محورهای فرآیند شایسته‌سالاری عبارتند از (رحمتی، ۱۳۸۸):

۱. شایسته‌خواهی: شایسته‌خواهی به عنوان یک ارزش اجتماعی، در فرهنگ جامعه نمود می‌یابد. شایسته‌خواهی مقوله‌ای فرهنگی است و دگرگونی آن کاری سخت و اصلاح آن تدریجی خواهد بود. از این رو به کوششی درازمدت، پیگیر و مستمر برای دگرگونی فرهنگی نیاز است.

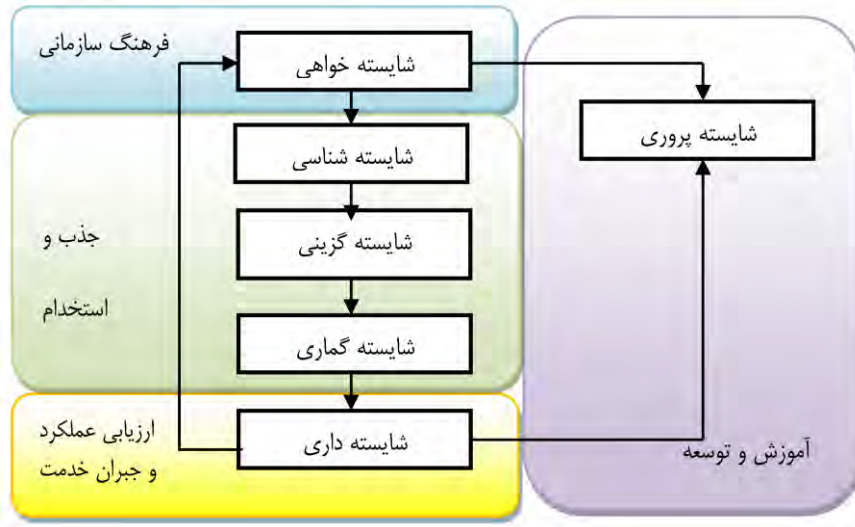
۲ و ۳. شایسته‌شناسی و شایسته‌گزینی: حفظ سوابق، ویژگی‌ها و توانمندی‌های شایستگان دارای اهمیتی ویژه است. امروزه با توسعه نرم‌افزاری و سخت‌افزار و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی، اطلاعات مربوط به شایستگان حسب توانمندی عمومی و تخصصی، بر اساس آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند، کسب و ذخیره می‌شوند. شایستگان بر مبنای معیارهای علمی متناسب با شرایط شغلی، انتخاب شده و با تحلیل اطلاعات جایگاه درخوری به ایشان اختصاص یابد؛

۳. شایسته‌گماری: به کار گماردن شایستگان، بدون وجود زمینه‌های فرهنگی، منافع فردی و گروهی را به خطر می‌اندازد. هرگونه اقدام نسنجیده خطر شکست را در پی دارد. از این رو باید محتاطانه عمل شود و ابتدا فرهنگ و قوانین حمایتی لازم ایجاد شوند؛

۴. شایسته‌پروری: به معنای ایجاد فضایی برای شکوفایی استعدادها و گسترش قابلیت افراد است. شایسته‌پروری دارای دو بعد است: ۱. ارتقاء توانمندی‌های افراد شایسته ۲. پرورش افراد شایسته جدید است. نظام شایسته‌سالار باید با فراهم نمودن زمینه‌های پرورش قابلیت‌های بالفعل و بالقوه مدیریت در کارکنان، آنان را به مراتب بالاتر بینش، آگاهی و توانمندی سوق دهد و برای پذیرش مسئولیت‌های سنگین‌تر و ایفای اثربخش وظایف جدید آماده سازد.

۵. شایسته‌داری: حفظ شایستگان اهمیت بیشتری از جلب و جذب آنان دارد. لذا با شفافیت و رعایت عدالت و برابری از خروج افراد شایسته از سازمان جلوگیری کرد؛

می‌توان مراحل مدل شایسته‌سالاری را با زیرسیستم‌های منابع انسانی در تناظر قرار داد. محور اول این مدل به ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری اشاره دارد. شایسته‌خواهی به آن معنا است که واقعاً همه از درون باور کنند و بخواهند که به شایسته‌سالاری دست یابند (انصاری، ۱۳۸۱). محورهای دوم، سوم و چهارم به جذب و استخدام و محور ششم به ارزیابی عملکرد و جبران خدمت با هدف ارتقاء و نگهداری شایستگان در سازمان اشاره دارد. محور پنجم را می‌توان متناظر با فعالیت‌های مربوط به توسعه و آموزش کارکنان دانست. اجرای محورهای شش‌گانه مذکور موجب تحقق مفهوم شایسته‌سالاری در سازمان خواهد شد.



شکل ۱. مدل فرآیندی شایسته‌سالاری

**اجزاء مدل شایسته‌سالاری در متون اسلامی.** در حکومت غیردینی، معیار شایستگی در چارچوب خاص آن نظام تعریف می‌شود. در مدیریت غربی تأکید بر تخصص صرف و با ابزارهایی چون دانش و تجربه است. تفاوت مدیریت اسلامی با مکاتب رایج غرب، در بحث ارزش‌هاست. در نظام جمهوری اسلامی این ارزش‌ها همواره مورد تأکید بوده‌اند. قرار گرفتن فرد در جایگاهی که شایستگی آن را ندارد از دیدگاه اسلام، عملی غیراخلاقی است (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵). بر اساس آموزه‌های اسلامی، امور باید به افرادی سپرده شود که از صلاحیت و شایستگی کافی برای انجام آن برخوردار هستند. فقط در چنین حالتی می‌توان به موفقیت و کارایی سازمان ایمان داشت. اسلام مناصب را امانت تلقی کرده و خواهان سپردن آن به شایستگان است. در آیه ۵۸ سوره نساء آمده است: «خداوند به شما دستور می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبان آن‌ها برسانید.» امانت در اینجا هرگونه سرمایه مادی و معنوی از جمله پست‌ها و مسئولیت‌ها را شامل می‌شود (آقایروز و همکاران، ۱۳۸۳).

در این پژوهش سعی می‌شود که اجزاء مدل فرآیندی از دیدگاه اسلام شناسایی شود تا بتوانیم این مدل را به صورت اسلامی بومی نموده و جهت تدوین استراتژی‌های شایسته‌سالاری بکار گیریم. بدین منظور، پژوهش‌گران، مصادیق مرتبط با هر یک از عناصر مدل شایسته‌سالاری را در آیات و احادیث اسلامی مورد بررسی قرار داده و استخراج کردند.

**- فرهنگ شایسته‌سالاری.** در اسلام همواره باید اصل تقدم فاضل بر مفضول رعایت شود. برتری عالم بر اعلم و صالح بر اصلح نه تنها جایز نیست بلکه در حکم خیانت به خدا و رسول

است (تقوی دامغانی، ۱۳۸۶). در آیه ۱۰۵ سوره مبارکه انبیا تأکید شده است که حکومت و سروری زمین، میراث بندگان صالح خداوند است. با توجه به کلمه صالحون در این آیه که معنای گسترده‌ای دارد، همه شایستگی‌ها به ذهن می‌آید؛ شایستگی از نظر عمل و تقوا، شایستگی از نظر علم و آگاهی، شایستگی از نظر قدرت و قوت و شایستگی از نظر تدبیر و نظم و درک اجتماعی (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴). فرهنگ اسلامی جانب‌داری در اعطای مسئولیت‌ها که دور از حقیقت‌نگری باشد را نمی‌پذیرد (حسینی اصفهانی، ۱۳۸۴). در آیه ۱۲۴ سوره بقره، به ضرورت رعایت شایستگی و اهلیت در واگذاری مسئولیت‌ها به افراد اشاره و بر لزوم آزمون و احراز شایستگی، قبل از انتخاب تأکید شده است: «هنگامی که خداوند ابراهیم را با وسایل گوناگون آزمود و او به خوبی از عهده آزمایشها برآمد، خداوند به او فرمود: من تو را پیشوا و رهبر مردم قرار دادم. ابراهیم گفت: آیا از دودمان من نیز چنین خواهند بود؟ فرمود: پیمان من به ستمکاران نمی‌رسد.» (هاشمی رفسنجانی، ۱۳۷۵). امام علی (ع) تأکید می‌نماید که باید در گزینش افراد با روش‌های خردمندانانه از صلاحیت افراد آگاه شد و از ظاهربینی و قشری‌گرایی پرهیز نمود (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵)؛ بنابراین می‌توان محورهای شایسته خواهی و زمینه فرهنگی مناسب با آن در اسلام را می‌توان در برتری اصلح بر صالح، برتری ضوابط بر روابط، دوری از ظاهربینی و قشرگرایی و تأکید بر روش‌های معقول و خردمندانانه در انتخاب و ارتقاء افراد خلاصه نمود.

**جذب و استخدام شایستگان.** امام علی (ع) در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه خطاب به مالک اشتر بر استفاده از معیارها در به‌کارگیری افراد تأکید می‌نماید و می‌فرماید: در انتخاب تنها به فراست و خوش‌گمانی خود اعتماد نکن که مردم جهت جلب نظر والیان به آراستن ظاهر می‌پردازند و خوش‌خدمتی پیشه می‌سازند؛ اما در پس آن نه خیرخواهی است و نه امانت‌داری. اسلام سه معیار اصلی ایمان، علم و آگاهی و کفایت را برای پذیرش هر مسئولیت مطرح می‌نماید (تقوی دامغانی، ۱۳۸۶). صلاحیت خانوادگی معیار دیگری است که در بسیاری از متون اسلامی مورد تأکید است. این معیارهای ارزشی اساس گزینش‌ها و تقسیم مسئولیت‌ها در اسلام هستند.

ایمان و عمل صالح در جامعه اسلامی اصلی‌ترین ویژگی محسوب می‌شود (نبوی، ۱۳۷۸). معیارهایی که نشانگر ایمان یک فرد مؤمن هستند، عبارتند از:

۱. تعهد دینی که در تعهد به حقوق و حدود الهی و تعهد و پایبندی به حق‌الناس جلوه می‌کند. بر مسلمان واجب است که حق الله را رعایت کرده و به اصول و فروع دین پایبند باشد (نقی‌پورفر، ۱۳۸۰). تعهد بیانگر اعتقاد و پایبندی فرد در انجام امور است. در آیه ۲۶ سوره قصص، قدرت و امانت اصولی‌ترین شرایط اعطای مسئولیت مطرح می‌شوند (آقایپوروز و همکاران، ۱۳۸۳)؛

۲. سابقه دین‌داری که نشانگر رشدیافتگی فرد در فرهنگ ایمانی است. حضرت علی به مالک می‌فرماید: کسانی را برگزین که در اسلام پیشگام‌ترند، زیرا کم‌طمع و بیناترند (نبوی، ۱۳۷۸)؛  
 ۳. تقوای الهی که به انسان بصیرت به حقایق و قدرت تفکیک حق از باطل را عطا می‌کند (نقی‌پورفر، ۱۳۸۲). مقصود از خداترسی و تقوا حالتی باطنی است که منجر به ترک گناهان کبیره می‌شود و سدی میان انسان و گناه می‌کشد (مکارم شیرازی، ۱۳۶۹).

علم و آگاهی دیگر ویژگی است که باید در گزینش مدنظر قرار گیرد. در گام نخست تلاش جهت کسب علوم قرآنی حائز اهمیت است. معرفت جامع قرآنی هویت‌بخش مدیران است که به بینش جامع دینی منجر می‌شود و عامل همگرایی و جلوگیری از افراط و تفریط است. مدیریت اسلامی موظف است که به مطالعه قرآن اهتمام ورزیده و از آن در حل مشکلات، بهره‌گیرد (نقی‌پورفر، ۱۳۸۲). تعلیمات اسلامی بیانگر آن است که اداره امور در بخش‌های گوناگون باید به کسی سپرده شود که دانش آن را داشته باشد و به اصطلاح اهل فن باشد. رسول اکرم می‌فرماید: «کسی که بدون دانش و آگاهی کاری را انجام دهد، فسادش بیش از صلاحش خواهد بود.» (اصول کافی، ج ۱: ۴۷). تجربه فرد نیز می‌تواند زمینه مناسبی برای مسئولیت او باشد. این آزمودگی به فرد دانش فنی و اجتماعی لازم برای انجام کار را می‌دهد (مکارم شیرازی، ۱۳۶۹).

کفایت معیاری برای گزینش است که در هر کار معنایی خاص دارد و با توجه به برنامه‌ها و شیوه‌های عمل تفاوت می‌کند (تقوی دامغانی، ۱۳۸۶). معیارهای کفایت در اسلام عبارتند از:  
 ۱. سعه صدر: مقصود توان تحمل سختی‌ها و مشکلات است. در آیه ۲۵ سوره طه حضرت موسی درخواست سعه صدر از خداوند کرده و آن را از وسایلی می‌داند که در امر رسالتش بدان محتاج است (طباطبائی، ۱۳۸۶). علی (ع) می‌فرماید: «بزار ریاست، سعه صدر است»؛

۲. قدرت و قاطعیت: جدیت و جرأت در اجرای تصمیم آگاهانه در چارچوب قانون را قاطعیت گویند. حضرت علی (ع) در خطبه ۲۳۴ نهج‌البلاغه قدرت و قاطعیت را از ویژگی‌های پیامبران الهی برمی‌شمارد و می‌فرماید: «خداوند سبحان، پیامبران خود را در تصمیم‌گیری‌ها دارای قاطعیت و قدرت قرار داد.»؛

۳. هوشیاری: هوشیاری مایه بقا و پیروزی است. حضرت علی (ع) می‌فرماید بقاء دولت در بیداری در حفظ و حراست امور است (آمدی، ۱۳۸۷)؛

۴. پشتکار: فقدان پشتکار به سردرگمی کارکنان و نقصان در کار منجر می‌شود. رسول اکرم می‌فرماید: ارزش امور به تمام کردن آن‌ها و اعمال به خاتمه آن است (حکیمی و حکیمی، ۱۳۸۱)؛

۵. خانواده صالح معیار دیگری است که باید مورد توجه قرار گیرد زیرا اعضاء خانواده ناصالح، به ندرت قابل اعتماد هستند. به همین دلیل علی (ع) در نامه ۵۳ می‌فرماید: از ایشان کسانی را برگزین که از خاندان‌های پارسا و صلاحیت‌دار باشند که در مسلمانی قدمی پیش‌تر هستند.



**آموزش و توسعه نیروهای شایسته.** توانایی‌های بشری به صورت تدریجی و ترکیبی به اوج خود می‌رسند. باید این توانمندی‌ها را شناخت و قدم‌به‌قدم آن‌ها را پرورش داد. اسلام باور دارد که انسان ظرفیت رشد علمی - معرفتی بالایی دارد (مکارم شیرازی، ۱۳۶۹). شکوفایی سرشت مدیریت در انسان‌ها نیازمند تعلیم و تجربه است. رهبران الهی و انبیا نیز همراه با هدایت الهی تعلیم‌دیده و تجربه می‌اندوخته‌اند (عظیم‌زاده، ۱۳۸۶). در نهضت اسلامی پیامبر اکرم در دوره پیش از حکومت اسلامی به تربیت نیروهای مکتبی کارآمد پرداختند تا این افراد با توجه به آموزش و تربیت اسلامی بتوانند در دوره حکومت اسلامی، از عهده زمامداری برآیند (نقی‌پورفر، ۱۳۸۰). استاد مطهری، رهبری و مدیریت را مستلزم نوعی رشد می‌داند. رشد یعنی توان شناخت شایستگی، حفظ و قدرت بهره‌برداری از امکانات مادی یا معنوی که در اختیار انسان قرار داده می‌شود (چاوشی، ۱۳۸۸). در متون اسلامی به محتوای و شیوه آموزش توجه شده است.

۱. *محتوای آموزش:* مکتب، منبع تغذیه فکری و روحی مدیر جهت تحقق اهداف عالی است. لیکن رسالت دیگر مدیر یعنی تولید در درون یک سیستم، متکی به علوم و پیشرفت آن است؛ لذا مدیر اسلامی باید در جریان پیشرفت علوم دنیا نیز قرار داشته باشد (افجه، ۱۳۸۰). از سوی دیگر از هدف‌های مدیریت اسلامی، تربیت معنوی انسان‌هاست (مکارم شیرازی، ۱۳۶۹). علم و دانش باید همراه با ایمان باشد؛ در غیر این صورت می‌تواند زیان‌بار باشد. نکته‌ای که در محتوای آموزش اسلامی وجود دارد، توجه به تزکیه نفس پیش از هر گونه تعلیمی است. از دیدگاه قرآنی، پرورش قبل از آموزش است. بایستی اول روح و روان، اخلاق، اجتماع و عمل از آلودگی پاک گردد تا آمادگی دستیابی به کمالات فراهم شود و رشد کند (باهنر، ۱۳۷۳). مرور مکرر قرآن و رجوع به آن زمینه اصلی توانمندی است. مفهوم اول به انس به قرآن و مفهوم دوم به مرجعیت قرآن در صحنه عمل و نظر بازمی‌گردد. مدیران باید برای دستیابی به تعالی آموزش‌های قرآنی ببینند و با توجه به سطحی که در آن قرار دارند، به تفسیر موضوعی قرآن آشنایی داشته باشند؛

۲. *روش آموزش:* منظور از روش، طریقی است که میان اصل و هدف امتداد دارد و عمل تربیتی را منظم می‌کند و به هدف می‌رساند. روش‌های تعلیم اسلامی در قرآن و سنت بیان شده است. اجرای این روش‌ها تربیت اسلامی را محقق می‌سازد. روش‌های آموزش در اسلام عبارتند از روش الگویی تربیت، تمرین، تکرار و عادت دادن، آموزش رسمی، مشاهده، تجربه و تعقل، امر به معروف و نهی از منکر، بیان سرگذشت پیشینیان و ذکر امثال و تشبیه معقول به محسوس (نقی‌پورفر، ۱۳۸۲).

۱. برای آشنایی بیشتر با سطوح تفسیری مناسب برای هر گروه از مدیران به نقی‌پور فر، ولی ا... (۱۳۸۲)، مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام مراجعه شود.

**مدیریت عملکرد نیروهای شایسته.** مدیریت عملکرد، با ارزشیابی عملکرد کارکنان آغاز می‌شود. ارزش نهادن به عملکرد مثبت کارکنان انگیزه خدمت‌گزاری را در آن‌ها تحکیم می‌کند. در مقابل بی‌توجهی آفتی بزرگ است و نظام اداری را دست‌خوش مهلکه می‌سازد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵). شیوه ارزشیابی متداول غربی، مصلحت‌گرایانه و سازشکارانه است و امکان تبعیض در آن وجود دارد. در مدیریت متداول، ملاک‌های ارزشیابی بیشتر حسن فعل یعنی عملکرد مدیران و میزان رشد و توسعه سازمانی است. درحالی‌که در مدیریت اسلامی، علاوه بر اینکه تلقی ما از مفاهیم رشد و توسعه و بهره‌وری با تعبیر رایج این مفاهیم در مدیریت متداول متفاوت است؛ به جای ملاک متداول حسن فعل، معیار حسن فاعل یعنی انگیزه، نیت و قصد عمل اهمیت می‌یابد و نیت جان عمل است (بهارستان، ۱۳۸۱). در آموزه‌های اسلامی، ارزیابی عادلانه پایه‌ای برای اعطای درجات نیز قرار می‌گیرد. مسئولیت‌ها دارای درجات و مراتبی هستند و در مدیریت علوی هرکس طبق معیار برای مسئولیتی انتخاب می‌شود (حسینی اصفهانی، ۱۳۸۴). علی (ع) با تأکید بر ارتقاء بر پایه عمل می‌فرماید: «هرکس درجات همت را طی کند و بالا رود، مردم بزرگش شمرند.» (آمدی، ۱۳۸۷). حضرت علی در نهج‌البلاغه می‌فرماید: عادلانه ارزیابی کنید و موقعیت افراد را در ارزیابی دخالت ندهید. هرگز حیثیت و موقعیت چشمگیر فردی باعث نشود تا کوشش اندک او را بزرگ بشمارید و موقعیت حقیر فردی موجب نشود تا کوشش او را کوچک به حساب آوری. بر این اساس ارزشیابی باید کاملاً معیارگرایانه و مبتنی بر انصاف باشد و زحمت هر فرد باید به خود وی برگردد (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۵).

بخش دیگر مدیریت عملکرد، جبران خدمت و ایجاد انگیزه در کارکنان است. مروری بر احادیث و روایات بیانگر آن است در اسلام ایجاد انگیزه بر عوامل زیر استوار است:

۱. *باورهای دینی و ایمان:* بر اساس آیه ۲۹ سوره فتح، قدرت ایمان در انگیزش مسلمین به حدی است که هر هراسی را ضایع می‌کند. از این رو بر مدیران مسلمان لازم است که برای تحقق اهداف الهی بر آگاهی‌های اعتقادی کارکنان خود بیفزاید (نبوی، ۱۳۷۸). فرد مسلمان اگر مورد تشویق بیرونی هم قرار نگیرد، طبق اعتقادات خود از پاداش الهی، دلسرد نشده و عملکرد خود را با نیت قرب الهی، در سطح بالا حفظ می‌کند؛
۲. *توجه، تمجید و تشویق:* اسلام بر محوریت تشویق در برخورد با افراد تأکید دارد. علی (ع) در حکمت ۱۷۷ می‌فرماید: خطاکار را به وسیله پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن (آقایپروز و همکاران، ۱۳۸۳)؛

۳. *برخورد عادلانه:* از دیدگاه علی (ع)، یکسان شمردن نیکوکاران و بدکاران موجب بی‌رغبتی نیکوکاران در عملشان و ترغیب بدکاران به اعمالشان می‌شود. رابطه بی‌عدالتی و انگیزش در تئوری برابری دیدگاه غربی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (آقایپروز و همکاران، ۱۳۸۳). در

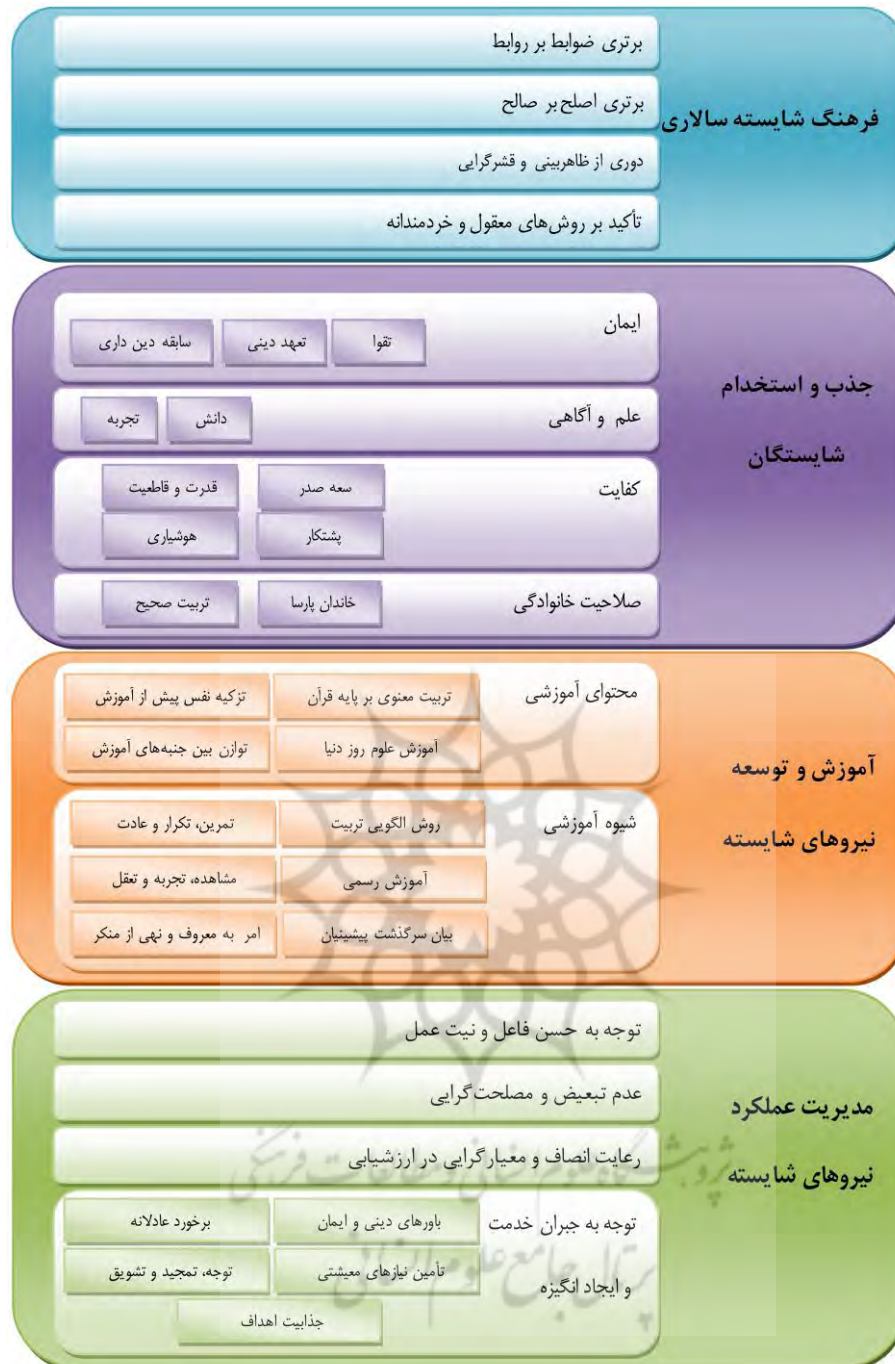
ارزیابی عملکرد کارگزاران هیچ استثنایی نباید وجود داشته باشد، خصوصاً در برخورد با نزدیکان. حتی بازرسی از آن‌ها باید سخت‌تر نیز باشد؛ زیرا احتمال سوءاستفاده آن‌ها از مقام و موقعیتی که دارند به سبب نزدیکی به رهبر بیشتر است (امین بیدختی و ذوقی، ۱۳۸۵)؛

۴. تأمین نیازهای معیشتی: امام رضا (ع) می‌فرماید: آدمی وقتی خوراک سال خود را ذخیره کند، پشتش از بار زندگی آسوده‌خاطر می‌شود. این حدیث اهمیت تأمین نیازها در آرامش خاطر افراد و تقویت روحی آن‌ها را نشان می‌دهد (امین بیدختی و ذوقی، ۱۳۸۵)؛

۵. جنابیت/هداف: هدف عالی موجب کار و تلاش فرد می‌شود. از میان تئوری‌های انگیزش، تئوری انتظار بر این امر صحنه می‌گذارد. امام علی (ع) می‌فرماید: کار و فعالیت شایسته از بلندی همت (هدف والا) خبر می‌دهد (امین بیدختی و ذوقی، ۱۳۸۵)؛

۶. بر اساس آنچه ذکر شد، می‌توان مدل نظام‌مند شایسته‌سالاری از دیدگاه اسلام و بر اساس آیات و احادیث را به صورتیکه در شکل شماره ۲ آمده است، نشان داد.





شکل ۲. شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل شایسته‌سالاری اسلامی

مروری بر پژوهش‌های پیشین. بیش از این پژوهش‌هایی با هدفی مشابه صورت گرفته است. کوشیده‌اند با اتکا بر رهنمودهای قرآن کریم، سخنان امیرالمؤمنین علی (ع) و بیانات امام راحل و مقام معظم رهبری به تبیین مفهوم شایسته‌سالاری بپردازند.

نجات‌بخش اصفهانی و شهرداری (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «مقایسه ویژگی‌های مدیریت اسلامی و مدیریت غربی» بر مبنای آموزه‌های قرآن کریم، تاکید و توجه به شایسته‌سالاری را به عنوان یکی از ویژگی‌های مدیریت اسلامی مطرح ساخته‌اند اما به تبیین مفهوم شایسته‌سالاری و شاخص‌های آن نپرداخته‌اند. محمد طاهری (۱۳۹۰) نیز در مقاله‌ای با عنوان «آموزه‌هایی از مدیریت در قرآن با نگرشی بر جزء های ۱۶ الی ۱۸ قرآن» بر مبنای آیات قرآن کریم ویژگی‌هایی چون ایمان، علم، صداقت، قدرت، تجربه، قاطعیت، شجاعت و عدالت را به عنوان ویژگی‌های مدیران شایسته برشمرده نموده است.

موسی‌زاده و عدلی (۱۳۸۸) پس از استخراج شاخص‌های مدیران شایسته از نهج‌البلاغه این شاخص‌ها را جهت کسب نظر در اختیار متخصصان قرار داده و در نهایت سه گروه اصلی معیارها شامل معیارهای ایدئولوژیک، معیارهای زمینه‌ساز و معیارهای تخصصی را به عنوان معیارهای شایسته‌گزینی معرفی نموده‌اند. نتیجه تحقیق آنان در مقاله‌ای با عنوان «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه» منتشر شده است. نصر اصفهانی و نصر اصفهانی (۱۳۸۹) نیز در تحقیقی با عنوان «شایسته‌سالاری در مدیریت جامعه با تاکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی» شاخص‌های شایسته‌گزینی را از سخنان آن حضرت در نهج‌البلاغه استخراج نموده‌اند.

قاسمی (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان «کارآمدی نظام جمهوری اسلامی ایران، شاخص‌ها و مکانیسم‌ها از منظر امام خمینی» شایسته‌سالاری را به عنوان معیار کارآمدی معرفی و معیارهای شایسته‌سالاری را از سخنان امام خمینی (ره) استخراج نموده است. بر مبنای نتایج این تحقیق دوری از تملق، انتقادپذیری، ساده زیستی، قاطعیت در عمل، تعهد و تدین و تخصص، به عنوان ویژگی‌های مدیران شایسته، شناسایی شده است. بنیادی نائینی و تشکری (۱۳۹۱) نیز در تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران و فرماندهان ناچا از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری» ویژگی‌های مدیران شایسته را شناسایی و استخراج کرده‌اند.

### ۳. روش پژوهش

در این پژوهش سعی شده است که مدل شایسته‌سالاری اسلامی مبنایی برای رفع چالش‌های سازمان‌های ایرانی در مواجهه با پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالار قرار گیرد و بر آن اساس راهکارهایی جهت بهبود نظام منابع انسانی پیشنهاد شود. این پژوهش، کاربردی است و

به صورت میدانی انجام شده و جامعه آماری آن سازمان‌های دولتی شهر تهران است. این پژوهش در سه مرحله اصلی انجام شد. در مرحله نخست اجزاء مدل شایسته‌سالاری اسلامی استخراج و برای تعیین معیارهای یک نظام شایسته‌سالار از آموزه‌های اسلامی استفاده شد. در مرحله بعد چالش‌های نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی کشور شناسایی شد. برای این کار از تکنیک دلفی بهره گرفته شد که فرایندی ساختار یافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش کارشناسان و خبرگان است (Adler & Erio, 1996) و بر پایه رویکرد دیالکتیکی یعنی: تز، آنتی تز و سنتز (اجماع جدید)، بنا شده است و فرموله کردن آراء خبرگان را تسهیل می‌کند (Helmer, 1977). با توجه به ماهیت تخصصی اطلاعات مورد نیاز و نیز محدودیت‌های موجود برای دستیابی به خبرگانی که ضمن تسلط بر اصول علمی مربوط، تمایل به مشارکت در تحقیق را نیز داشته باشند، در این مرحله جهت نمونه‌گیری از روش «قضاوتی» استفاده شد. در نمونه‌گیری قضاوتی افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات مورد نیاز بهترین موقعیت را دارا باشند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳: ۴۰۹). پس از انجام بررسی‌های اولیه، ده تن از خبرگان عرصه مدیریت منابع انسانی که همزمان ضمن آشنایی با اصول علمی مدیریت منابع انسانی از سابقه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نیز برخوردار بودند برای انجام مرحله کیفی تحقیق انتخاب شدند و پرسشنامه ابتدایی برای ایشان ارسال شد؛ که در نهایت شش تن از این افراد تا پایان مرحله دلفی در تحقیق مشارکت نمودند. پرسشنامه این مرحله از تحقیق حاوی چهار سوال باز بود که نظرات پاسخگویان را درخصوص چالش‌های نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی کشور در چهار سرفصل فرهنگ سازمانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش و توسعه منابع انسانی، جویا می‌شد. پس از برگشت پرسشنامه‌ها، پاسخ‌ها بررسی و خلاصه‌نویسی شد. سپس، گزارش خلاصه مجدداً برای متخصصان فرستاده شد تا بتوانند پاسخ‌های خود را بر اساس این نتایج تغییر دهند. به منظور دستیابی به اجماع، این فرآیند ۳ مرتبه تکرار شد تا در نهایت تمامی پاسخگویان بر روی پنج چالش به اجماع رسیدند.

سپس معنادار بودن و میزان اهمیت هر کدام از اجزاء مدل شایسته‌سالاری اسلامی در سیستم منابع انسانی کشور با توجه به چالش‌های موجود، استخراج شد. در این بخش از تحقیق بر دستگاه‌های اجرایی (بخش دولتی) استان تهران تمرکز شد. با توجه به آنکه منابع انسانی شایسته از عناصر کلیدی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آید؛ پرسشنامه تحقیق برای آن بخش از دستگاه‌های اجرایی استان تهران ارسال شد که در ۵ دوره گذشته جشنواره شهید رجایی (در سطوح مختلف) مورد تقدیر قرار گرفته بودند. به این منظور ابتدا دستگاه‌های دولتی حائز شرایط شناسایی شد و سپس ۵۲ پرسشنامه برای این سازمان‌ها ارسال و پیگیری‌های لازم برای کسب

پاسخ انجام شد. از آنجا که برقراری ارتباط با مدیران بخش دولتی، وقت‌گیر بوده و دارای پیچ و خم اداری است، محققان پس از جمع‌آوری ۳۰ پرسشنامه معتبر، کار میدانی را متوقف و تحلیل داده‌ها را آغاز کردند. ابزار اصلی این بخش از پژوهش پرسشنامه‌ای بسته شامل ۳۴ سؤال بود که پس از مطالعات گسترده در مراحل پیشین تحقیق و خروجی مرحله اول (استخراج شاخص‌ها) و مرحله دوم (استخراج چالش‌ها)، طراحی و تنظیم شد. در این پرسشنامه از پاسخگو خواسته شده بود که میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های شایسته‌سالاری - که مستخرج از متون اسلامی هستند - را در رفع یک چالش خاص بیان کند. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از شیوه آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج نشانگر پایایی بالای ابزار سنجش است. ویژگی بخش‌های مختلف پرسشنامه تحقیق و میزان آلفای محاسبه‌شده برای هر بخش در جدول شماره یک آمده است.

جدول ۱. ویژگی بخش‌های مختلف پرسشنامه تحقیق

ردیف	مؤلفه مورد پرسش	شماره سؤالات مرتبط	ضریب آلفای کرونباخ
۱	فرهنگ شایسته‌سالاری	۴-۱	۰/۸۶
۲	جذب و استخدام شایستگان	۱۶-۵	۰/۷۸
۳	آموزش و توسعه نیروهای شایسته	۲۶-۱۸	۰/۸۱
۴	مدیریت عملکرد نیروهای شایسته	۳۴-۲۷	۰/۷۶

برای تعیین شاخص‌های اثرگذار بر رفع هر یک از چالش‌ها از آزمون باینومیال استفاده شد و پس از تعیین شاخص‌های اثرگذاری، از آزمون فریدمن به منظور تعیین شدت اثرگذاری هر یک از شاخص‌ها بر میزان رفع چالش‌های شایسته‌سالاری در سازمان‌های اداری کشور استفاده و استراتژی‌های شایسته‌سالاری بر مبنای اولویت شاخص‌ها پیشنهاد شد.

#### ۴. تحلیل داده و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش دلفی جهت استخراج چالش‌های سازمان‌های دولتی ایران در پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالار، استفاده شد. بر مبنای نتایج این بخش از پژوهش موارد زیر را می‌توان به عنوان چالش‌های اصلی شایسته‌سالاری در نظام اداری کشور به‌شمار آورد:

۱. تضعیف فرهنگ شایسته‌سالاری به علت تأکید بیش از حد بر سابقه کار و ارشدیت در ارتقاء کارکنان: در هنگام ارتقای کارکنان در غالب سازمان‌های دولتی وزن مناسبی به توانمندی‌های آنان داده نمی‌شود. عواملی چون سابقه کار (فارغ از کیفیت عملکرد) و ارشدیت ملاک عمل قرار می‌گیرد؛

۲. عدم تناسب اغلب معیارهای گزینش با نیازهای عملیاتی و فنی سازمان: غالب معیارهای گزینش توانایی‌های عملی افراد در انجام وظایف محوله را نمی‌سنجند و تنها به معیارهایی چون هوش عمومی، تحصیلات و دانش روز بسنده می‌نمایند؛

۳. ناکارایی شیوه‌های رایج تخصیص پاداش در انگیزش افراد: در سازمان‌های دولتی از شیوه سرانه در تخصیص پاداش استفاده می‌شود. در این شیوه پاداش‌ها فارغ از شایستگی‌ها و عملکرد فرد و تنها بر اساس جایگاه سازمانی تخصیص داده می‌شود که این امر موجب کاهش تأثیر انگیزشی پاداش‌ها می‌گردد؛

۴. عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری: گرچه در هنگام استخدام کارکنان معیارهای اخلاقی و ارزشی در گزینش آنان لحاظ می‌شود، لیکن در ضمن خدمت توجه لازم به ارتقاء ظرفیت‌های معنوی افراد نمی‌شود. در غالب سازمان‌ها آموزش‌های ضمن خدمت تنها به مسائل فنی-تخصصی می‌پردازد و توسعه اخلاق کاری، به منظور بهبود عملکرد افراد در پست‌های شغلی بالاتر، مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد؛

۵. عدم تأثیرگذاری نتایج ارزیابی عملکرد بر شرایط شغلی افراد: ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت سالانه بر اساس معیارهای مشخص صورت می‌گیرد. لیکن نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان تأثیر کمی بر جایگاه شغلی آنان دارد تا حدی که می‌توان در بسیاری موارد ارزیابی عملکرد را تنها تشریفاتی قانونی دانست.

**یافته‌های مربوط به شاخص‌های تأثیرگذار بر چالش‌های شایسته‌سالاری.** در بخش دوم این پژوهش با استفاده از تجزیه و تحلیل آماری، تأثیرگذاری هر یک از اجزاء مدل نظری بر رفع چالش‌های نظام شایسته‌سالاری جاری در کشور بررسی شده است. جهت آزمون فرضیه‌ها (با توجه به نرمال نبودن داده‌ها) با استفاده از آزمون باینومیال ابتدا مقادیر پاسخ‌ها به دو گروه تقسیم شد که گروه یک متشکل از افرادی است که معتقدند شاخص بر رفع چالش مورد نظر مؤثر است و گروه دوم اعتقادی به این امر ندارند (با توجه به ۷ گزینه‌ای بودن طیف لیکرت، امتیازهای بزرگتر از ۴ گروه ۱ و امتیازهای کوچکتر از ۴ گروه ۲ را تشکیل می‌دهند). در جدول شماره دو یافته‌های حاصل از آزمون آماری برای هر یک از چالش‌ها به تفکیک ارائه می‌شود. بر این اساس، شاخص‌هایی به عنوان شاخص تأثیرگذار بر رفع یک چالش، شناسایی می‌شوند که تعداد افرادی که معتقد به تأثیرگذاری آن شاخص بر رفع یک چالش خاص هستند در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ با توجه به مقادیر p-value به طور معنی‌داری بیش از افرادی باشند که اعتقادی به تأثیرگذاری آن ندارند.



## جدول ۲. یافته‌های آزمون آماری باینومیال به تفکیک هر چالش

چالش ۱: تضعیف فرهنگ شایسته‌سالاری به علت تأکید بیش از حد بر سابقه کار و ارشدیت در ارتقاء کارکنان			
مؤلفه مربوطه	نسبت مشاهده شده	سطح معناداری	عنوان شاخص‌های اثرگذار
فرهنگ شایسته سالار	۰/۹۳	۰/۰۰۰	برتری اصلح بر صالح، دوری از ظاهر بینی و قشر گرایی، تأکید بر روش‌های معقول و خردمندانه
جذب و استخدام	۰/۹۳	۰/۰۰۰	توجه به تعهد، تقوا، سابقه دین‌داری، پایبندی به اصول اخلاقی، دانش، سعه صدر، پشتکار، قدرت و قاطعیت، هوشیاری، خاندان پارسا، تربیت صحیح
آموزش و توسعه نیروها	۰/۹۳	۰/۰۰۰	توجه به تعالی روحی و تربیت معنوی، تزکیه نفس پیش از آموزش، آموزش علوم روز دنیا در تعیین محتوای آموزش و توجه به روش الگویی، آموزش‌های رسمی، مشاهده و تعقل، بیان سرگذشت پیشینیان به عنوان شیوه آموزشی
مدیریت عملکرد نیروها	۰/۵۷	۰/۵۸۵*	
	۰/۴۳		
چالش ۲: عدم تناسب اغلب معیارهای گزینش با نیازهای عملیاتی و فنی سازمان			
فرهنگ شایسته‌سالاری	۰/۹۷	۰/۰۰۰	برتری ضوابط بر روابط، برتری اصلح بر صالح، تأکید بر روش‌های معقول و خردمندانه
جذب و استخدام	۰/۹۳	۰/۰۰۰	توجه به تعهد، تقوا، سابقه دین‌داری، پایبندی به اصول اخلاقی، دانش، تجربه، سعه صدر، پشتکار، قدرت و قاطعیت، هوشیاری، خاندان پارسا، تربیت صحیح
آموزش و توسعه نیروها	۰/۹	۰/۰۰۰	توجه به تعالی روحی و تربیت معنوی، تزکیه نفس پیش از آموزش، آموزش علوم روز دنیا در تعیین محتوای آموزش و توجه به روش الگویی، آموزش‌های رسمی، مشاهده و تعقل، بیان سرگذشت پیشینیان به عنوان شیوه آموزشی
مدیریت عملکرد نیروها	۰/۹۳	۰/۰۰۰	توجه به حسن فاعلی و نیت عمل، عدم تبعیض و مصلحت‌گرایی، رعایت انصاف و معیارگرایی در ارزشیابی، ایجاد انگیزه از طریق باورهای دینی و ایمانی، تأمین نیازهای معیشتی، برخورد عادلانه
	۰/۰۷		
چالش ۳: ناکارایی شیوه‌های رایج تخصیص پاداش در انگیزش افراد			
فرهنگ شایسته‌سالاری	۰/۳۳	۰/۰۹۹*	
	۰/۶۷		
جذب و استخدام	۰/۲۷	۰/۰۱۶**	
	۰/۷۳		

آموزش و توسعه نیروها	۰/۹۳ ۰/۰۷	۰/۰۰۰	توجه به تعالی روحی و تربیت معنوی در تعیین محتوای آموزش و توجه به روش الگویی و بیان سرگذشت پیشینیان به عنوان شیوه‌های آموزشی
مدیریت عملکرد نیروها	۱ ۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	توجه به حسن فاعلی و نیت عمل، عدم تبعیض و مصلحت‌گرایی، رعایت انصاف و معیارگرایی در ارزشیابی، ایجاد انگیزه از طریق تأمین نیازهای معیشتی، برخورد عادلانه، توجه و تمجید فرد و تعیین اهداف جذاب
<b>چالش ۴: عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری</b>			
فرهنگ شایسته سالار	۰/۷۳ ۰/۳۷	۰/۰۱۶	برتری ضوابط بر روایط، دوری از ظاهر بینی و قشر گرایی در قضاوت در مورد کارکنان
جذب و استخدام	۰/۷ ۰/۳	۰/۰۴۳	توجه به تعهد، سابقه دین‌داری، پایبندی به اصول اخلاقی، سعه صدر، قدرت و قاطعیت، تربیت صحیح
آموزش و توسعه نیروها	۰/۵ ۰/۵	۱/۰۰۰*	
مدیریت عملکرد نیروها	۰/۹ ۰/۱	۰/۰۰۰	توجه به حسن فاعلی و نیت عمل، عدم تبعیض و مصلحت‌گرایی، رعایت انصاف و معیارگرایی در ارزشیابی، ایجاد انگیزه از طریق باورهای دینی و ایمان، برخورد عادلانه، توجه و تمجید فرد و تعیین اهداف جذاب
<b>چالش ۵: عدم تأثیرگذاری نتایج ارزیابی عملکرد بر شرایط شغلی افراد</b>			
فرهنگ شایسته سالار	۰/۲ ۰/۸	۰/۰۰۱**	
جذب و استخدام	۰/۳۷ ۰/۶۳	۰/۲*	
آموزش و توسعه نیروها	۰/۴۳ ۰/۵۷	۰/۵۸۵*	
مدیریت عملکرد نیروها	۰/۸۳ ۰/۱۷	۰/۰۰۰	توجه به حسن فاعلی و نیت عمل، عدم تبعیض و مصلحت‌گرایی، رعایت انصاف و معیارگرایی در ارزشیابی، ایجاد انگیزه از طریق باورهای دینی و ایمان، برخورد عادلانه، تأمین نیازهای معیشتی و تعیین اهداف جذاب
*: فرض برابری بین نسبت‌ها پذیرفته می‌شود. **: فرض برابری بین نسبت‌ها رد می‌شود اما رابطه معکوس است.			

تعیین اولویت میزان تأثیرگذاری متغیرهای پژوهش بر رفع چالش‌های شایسته‌سالاری. از آزمون فریدمن جهت تعیین شدت اثرگذاری مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، بر رفع چالش‌های شایسته‌سالاری کشور یا به عبارت دیگر اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها استفاده شده است. جدول شماره سه اولویت اثرگذاری مؤلفه‌ها بر رفع هر یک از چالش‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. اولویت‌بندی مؤلفه‌ها در رفع هر یک از چالش‌ها

چالش ۱: تضعیف فرهنگ شایسته‌سالاری به علت تاکید بر سابقه کار در ارتقاء کارکنان		
مؤلفه مربوطه	کای دو	میانگین رتبه‌ای
فرهنگ شایسته‌سالاری	۳۸۲/۹۵	۲/۶۵
جذب و استخدام		۲/۳۳
آموزش و توسعه نیروها		۱/۰۳
چالش ۲: عدم تناسب معیارهای گزینش با نیازهای عملیاتی و فنی سازمان		
فرهنگ شایسته‌سالاری	۴۴/۰۸	۳/۶۵
جذب و استخدام		۲/۷۰
مدیریت عملکرد نیروها		۲/۵۵
آموزش و توسعه نیروها		۱/۱۰
چالش ۳: ناکارایی شیوه‌های رایج تخصیص پاداش در انگیزش افراد		
مدیریت عملکرد نیروها	۳۶/۸۴	۲/۹
جذب و استخدام		۱/۵۸
آموزش و توسعه نیروها		۱/۵۲
چالش ۴: عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری		
مدیریت عملکرد نیروها	۵/۵۴	۲/۲۸
فرهنگ شایسته‌سالاری		۲/۰۳
جذب و استخدام		۱/۶۸
چالش ۵: عدم تأثیرگذاری نتایج ارزیابی عملکرد بر شرایط شغلی افراد		
فرهنگ شایسته‌سالاری	۶۰	۱/۵۰
مدیریت عملکرد نیروها		۱/۵۰

در جدول شماره سه، تنها مؤلفه‌هایی نشان داده شده‌اند که بر اساس آزمون‌های آماری بر رفع چالش مورد نظر مؤثر بوده‌اند. در گام بعدی از آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی شاخص‌های اثرگذار بر رفع چالش‌های نظام شایسته‌سالاری بهره‌گیری شد. همان‌گونه که در جدول شماره چهار آمده است شاخص‌های مربوط به مدیریت عملکرد در مقایسه با سایر شاخص‌ها از اولویتی بالاتر برخوردارند. در نتیجه برای غلبه بر چالش‌های شایسته‌سالاری، این شاخص‌ها باید مورد توجه جدی قرار گیرند. در مقابل، شاخص‌های مربوط به شیوه آموزش کمترین اولویت را دارند. این بدان معناست که در سازمان‌های مورد مطالعه میزان تأثیرگذاری شیوه آموزش بر رفع چالش‌های نظام شایسته‌سالاری، در مقایسه با سایر شاخص‌ها کمتر است. در اینجا تنها شاخص‌هایی که بر اساس آزمون آماری، اثرگذاری آن‌ها بر رفع چالش‌های شایسته‌سالاری مشخص شده بود در این جدول اولویت‌بندی شده‌اند.

جدول ۴: اولویت‌بندی شاخص‌های تأثیرگذار بر رفع چالش‌های شایسته‌سالاری

اولویت	شاخص‌های مؤثر بر رفع چالش‌های شایسته‌سالاری	میانگین رتبه‌ای
۱	عدم تبعیض و مصلحت‌گرایی در ارزشیابی کارکنان	۱۷/۷۵
۲	رعایت انصاف و معیارگرایی در ارزشیابی کارکنان	۱۶/۳
۳	توجه به نیت عمل و حسن فاعلی در ارزشیابی فرد	۱۴/۸۲
۴	برتری اصلح بر صالح	۱۳/۵۲
۵	تأکید بر روش‌های معقول و خردمندانه در انتخاب کارکنان	۱۲/۹۷
۶	توجه به میزان پایبندی به اصول اخلاقی فرد در جذب او	۱۲/۷۸
۷	دوری از ظاهربینی و قشر‌گرایی در قضاوت در مورد کارکنان	۱۲/۵۸
۸	توجه به تربیت روحی و معنوی فرد در آموزش و توسعه	۱۲/۴۷
۹	تأکید بر باورهای دینی و ایمانی در ایجاد انگیزه فرد	۱۲/۲۸
۱۰	توجه به میزان تعهد فرد در جذب و استخدام او	۱۱/۹۸
۱۱	توجه به تزکیه نفس پیش از آموزش و توسعه فرد	۱۱/۴۳
۱۲	توجه به میزان سابقه دین‌داری فرد در جذب و استخدام او	۱۱/۳
۱۳	توجه به قدرت و قاطعیت فرد در جذب و استخدام او	۱۰/۹۸
۱۴	توجه به اصل و نسب و خاندان فرد در جذب و استخدام او	۱۰/۸۷
۱۵	توجه به دانش فرد در جذب و استخدام او	۱۰/۲۷
اولویت	شاخص‌های مؤثر بر رفع چالش‌های شایسته‌سالاری	میانگین رتبه‌ای
۱۶	توجه به میزان تقوا فرد در جذب و استخدام او	۱۰/۲۲
۱۷	توجه به تربیت صحیح خانوادگی فرد در جذب او	۹/۳۵
۱۸	استفاده از شیوه مشاهده و تعقل در آموزش مفاهیم به فرد	۵
۱۹	استفاده از روش الگوسازی در آموزش فرد	۴/۹
۲۰	توجه به توازن بین جنبه‌های مختلف آموزش	۴/۶۸
۲۱	بیان سرگذشت پیشینیان برای آموزش و توسعه فرد	۴/۵۵

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌گونه که در بخش مروری بر تحقیقات پیشین مشخص است، سایر تحقیقاتی که تاکنون بر مبنای آموزه‌های اسلامی به مقوله شایسته‌سالاری پرداخته‌اند با دیدی غیر نظام‌مند این مفهوم را مورد بررسی قرار داده‌اند. به این ترتیب تحقیقات پیشین تنها بر شناخت شاخص‌های شایسته‌گزینی تمرکز نموده‌اند و سایر ابعاد شایسته‌سالاری غفلت نموده‌اند. این در حالی است که تحقیق حاضر با در نظر گرفتن شایسته‌سالاری به عنوان یک فرآیند، کوشیده است با بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی دیدگاهی جامع و کامل از این مفهوم ارائه دهد.

به علاوه، این پژوهش پس از شناسایی چالش‌های عمده نظام شایسته‌سالاری در کشور، کوشیده شد آن دسته از مؤلفه‌ها و شاخص‌های اسلامی که می‌توانند بر رفع این چالش‌ها تأثیر بگذارند، شناسایی و اولویت‌بندی گردند. در این پژوهش محققین با استفاده از روش دلفی ۵ چالش شامل «تضعیف فرهنگ شایسته‌سالاری به علت تأکید بیش از حد بر سابقه کار و ارشدیت در ارتقاء کارکنان»، «عدم تناسب اغلب معیارهای گزینش با نیازهای عملیاتی و فنی سازمان»، «ناکارایی شیوه‌های رایج تخصیص پاداش در انگیزش افراد»، «عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری» و «عدم تأثیرگذاری نتایج ارزیابی عملکرد بر شرایط شغلی افراد» را به عنوان عمده‌ترین چالش‌های شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شناسایی کردند. فاز دوم پژوهش بعدی که به منظور تعیین میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایسته‌سالاری اسلامی در ۳۰ سازمان دولتی انجام شد، علاوه بر آنکه مؤلفه‌های تأثیرگذار بر رفع هر چالش و اولویت تأثیرگذاری آن‌ها را نشان داد، مشخص نمود که شاخص‌های مربوط به مدیریت عملکرد در مقایسه با سایر شاخص‌ها، در رفع چالش‌های شایسته‌سالاری از اولویتی بالاتر برخوردار هستند. شاخص‌های مربوط به فرهنگ شایسته‌سالاری، جذب و استخدام و آموزش و توسعه نیروی انسانی به ترتیب در رده‌های بعدی قرار گرفتند.

در این بخش از پژوهش و به عنوان یک نتیجه‌گیری کاربردی از تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در بخش‌های پیشین، تلاش شده است تا راهکارهایی جهت غلبه بر موانع شایسته‌سالاری در کشور ارائه گردد. این راهکارها بر مبنای مدل اسلامی شایسته‌سالاری و اولویت‌بندی‌های انجام‌شده در خصوص میزان تأثیرگذاری هر یک از اجزاء این مدل بر حل مشکلات نظام شایسته‌سالاری کشور احصا شده‌اند. در ادامه راهکارهای استخراج‌شده برای هر زیرسیستم تبیین می‌شود:

راهکارهای مبتنی بر فرهنگ شایسته‌سالاری:

- ایجاد زمینه‌های فرهنگی جهت حصول اطمینان از برتری اصلح بر صالح با پرهیز از ظاهربینی و قشری‌گرایی در قضاوت در خصوص کارکنان؛

- ایجاد زمینه‌های فرهنگی پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری با به‌کارگیری روش‌های خردمندانه انتخاب کارکنان.

*راهکارهای مبتنی بر جذب و استخدام نیروهای شایسته:*

- شناسایی نیازهای عملیاتی و اخلاقی هر شغل برای اطمینان از هماهنگی معیارهای گزینش با شغل؛

- توجه به ویژگی‌های شخصیتی فرد مانند تعهد و قاطعیت در جذب و استخدام؛

- رعایت شاخص‌های دانشی و فنی در جذب و استخدام کارکنان برای هر شغل؛

- رعایت معیارهای ایمانی و اخلاقی در جذب و استخدام کارکنان برای هر شغل؛

- توجه به ویژگی‌های خانوادگی و فردی در جذب و استخدام کارکنان برای هر شغل.

*راهکارهای مبتنی بر آموزش و توسعه نیروهای شایسته:*

- ایجاد زمینه برای تزکیه نفس و تعالی روحی کارکنان به منظور حصول اطمینان از گسترش ظرفیت‌های معنوی و اخلاقی آن‌ها پیش از آموزش علوم روز دنیا؛

- توجه هم‌زمان به جنبه‌های مختلف آموزش، شامل آموزش‌های فنی و تخصصی، آموزش اصول اخلاق حرفه‌ای و آموزش مفاهیم قرآنی؛

- قدردانی از نیروهای شایسته سازمان در هر سطح از لحاظ معنوی و کارکردی جهت الگوسازی برای کارکنان؛

- استفاده از شیوه‌های آموزشی چون شبیه‌سازی، استاد و شاگردی یا آموزش حین کار که به فرد اجازه می‌دهد بر مبنای مشاهده نتایج واقعی عملکرد خود و سایرین، نکات جدیدی را بیاموزد؛

- مستندسازی نتایج تصمیمات مدیران به عنوان یک منبع آموزشی برای کارکنان.

*راهکارهای مبتنی بر مدیریت عملکرد نیروهای شایسته:*

- به‌کارگیری ساز و کارهای مناسبی که به مدیران اجازه دهد در کنار نتایج عملکرد کارکنان، نیت و حسن فاعلی را نیز در ارزیابی‌ها دخیل نمایند؛

- به‌کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد استاندارد و مبتنی بر معیارهای درست در تخصیص پاداش‌ها به کارکنان؛

- تعمیق انگیزه‌های دینی و ایمانی کارکنان جهت کاهش فشار ناشی از تبعیض‌های احتمالی در نظام جبران خدمت.

## منابع

۱. افجه، سید علی‌اکبر (۱۳۸۰). رهبری و مدیریت اسلامی. *فصلنامه دانش و توسعه*، شماره ۱۳، صص ۲۷-۴۲، ۳۰-۳۳.
۲. امین بیدختی، علی‌اکبر؛ ذوقی، رضا (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی در حکومت اسلامی، مجموعه مقالات *کنگره ملی علوم انسانی*، پژوهشگاه علوم انسانی، صص ۶۰۵-۶۲۱.
۳. انصاری، قاسم (۱۳۸۱). *نظام شایسته‌سالاری و عوامل مؤثر بر آن*. چکیده مقالات همایش مهندسی اصلاحات در آموزش و پرورش. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۴. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود یزدانی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم. ص.ص: ۸۵، ۸۷، ۴۱-۴۳.
۵. آقاپیروز، علی؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیع، عباس؛ بهشتی‌نژاد، سید محمود (۱۳۸۳). *مدیریت در اسلام*. مؤسسه پژوهشی حوزه و دانشگاه، چاپ اول. صص ۱۵۰، ۱۵۱-۱۵۲، ۱۹۶، ۱۹۰.
۶. آمدی، عبدالواحدین محمد (۱۳۸۷). *غررالحکم*. ترجمه محمدعلی انصاری، نشر امام عصر. صص ۶۶۱.
۷. آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۶). *پایان مدیریت*. نشر نی، چاپ اول، تهران.
۸. باهنر، محمد جواد (۱۳۷۳). *گفتارهای تربیتی، دفتر نشر فرهنگ اسلامی*. چاپ سوم، تهران. صص ۱۸۵.
۹. بهارستان، جلیل (۱۳۸۱). *مطالعه تطبیقی ارزشیابی در مدیریت اسلامی و مدیریت متداول*. *مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز*، دوره هجدهم، شماره دوم.
۱۰. تصدیقی، علی (۱۳۸۴). *موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران و راهکارهای آن*. مجموعه مقالات همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها.
۱۱. تقوی دامغانی، سید رضا (۱۳۸۶). *نگرشی بر مدیریت اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی*. چاپ هفتم. صص ۱۳۵، ۱۳۷.
۱۲. چاوشی، سید کاظم (۱۳۸۸). *بررسی رویکردهای نظری به مدیریت اسلامی*. *فصلنامه تخصصی پژوهش‌های میان‌رشته‌ای قرآنی*، سال اول، شماره دوم، صص ۴۳-۵۳.
۱۳. حبی، محمدباقر (۱۳۸۶). *پژوهش تهیه سیاست‌های ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری*. پژوهش تهیه‌شده در کمیسیون فرهنگی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۱۴. حسینی اصفهانی، سید مرتضی (۱۳۸۴). *کارگزاران شایسته در اسلام*. انتشارات فرهنگ قرآنی، چاپ اول. صص ۱۷۰، ۱۷۳.
۱۵. حکیمی، محمد؛ حکیمی، علی (۱۳۸۱). *الحیات*. ترجمه احمد آرام، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، تهران. ج ۱: ۳۱۵.
۱۶. دسلر، گری. (۱۳۷۸). *میانی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم. صص ۵۴-۵۹.
۱۷. دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۵). *اریاب امانت، اخلاق اداری در نهج‌البلاغه*. چاپ یازدهم، انتشارات دریا، تهران. صص ۱۴۵، ۱۴۷-۱۴۸، ۱۷۳.

۱۸. رحمتی، محمدحسین (۱۳۸۸). نوع شناسی مطالعات مدیریت اسلامی به عنوان یک دانش میان‌رشته‌ای. فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی، دوره اول، شماره ۴، صص ۱۹۷-۲۲۰.
۱۹. رضائی، رضا (۱۳۷۸). نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، معاونت توسعه و منابع انسانی (توسعه مدیریت و سرمایه انسانی)، ص ۱۸.
۲۰. طباطبایی، سید محمدحسین (۱۳۸۶). تفسیر المیزان. ترجمه سید محمدباقر موسوی همدانی، نشر جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، دفتر انتشارات اسلامی.
۲۱. عسکریان، مصطفی (۱۳۷۰). مدیریت اسلامی. انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول، تهران
- عظیم زاده اردبیلی، فائزه (۱۳۸۶). تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی (ع). فصلنامه ندای صادق، شماره ۲۰، قابل دسترسی در سایت: <http://www.hawzah.net/Hawzah/Articles>
۲۲. قرآن کریم (۱۳۸۲). ترجمه الهی قمشه‌ای، نشر دفاع تهران، چاپ دوم.
۲۳. کلینی، ابی جعفر محمد. (۱۳۶۵). اصول کافی. ترجمه شیخ محمدباقر کمره‌ای، چاپ ششم، انتشارات اسوه...
۲۴. گل‌پرور، محسن و عریضی، حمیدرضا، (۱۳۸۵). نقش مشارکت شهروندی، شایسته‌سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارکنان سازمان‌ها. فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، سال ششم، شماره ۲۳.
۲۵. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۶۹). مدیریت و فرماندهی در اسلام. انتشارات هدف، قم، چاپ هفتم. صص ۱۷۶، ۱۷۱، ۲۵.
۲۶. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۴). تفسیر نمونه، انتشارات دارالکتب الاسلامیه، تهران، چاپ اول. صص ۵۱۸.
۲۷. میزگرد: شایسته‌سالاری، بستر ساز حضور در عرصه جهانی (۱۳۸۳). ایبلی، خدایار؛ ابوالعالی، بهزاد؛ انصاری رنای، قاسم؛ غفاریان، وفا؛ مجتهد، داود، مجله تدبیر، شماره ۱۵۴.
۲۸. نبوی، محمدحسن (۱۳۷۸). مدیریت اسلامی. مرکز انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، چاپ پنجم، قم. صص ۱۶۵، ۹۲، ۱۲۷.
۲۹. نجات‌بخش اصفهانی، علی و شهریار، بهاره، (۱۳۸۸). مقایسه ویژگی‌های مدیریت از دیدگاه قرآن کریم با مدیریت از دیدگاه تئوری‌های غربی، فصلنامه پژوهش‌های میان‌رشته‌ای قرآنی، سال اول، شماره دوم، بهار ۱۳۸۸، صص ۷۳-۸۰.
۳۰. نقی‌پورفر، ولی ا... (۱۳۸۲). مجموعه مباحثی از مدیریت در اسلام. انتشارات مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت اسلامی، چاپ اول، تهران. صص ۱۶۸، ۲۵-۲۸، ۲۹۹-۳۰۰.
۳۱. نقی‌پورفر، ولی ا... (۱۳۸۰). اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دهم. ص ۶.
۳۲. نهج‌البلاغه، (۱۳۸۵). ترجمه علی‌اصغر فقیهی، انتشارات آیین دانش، چاپ دوم، قم. حکمت ۱۷۶، نامه ۵۳.



۳۳. هاشمی رفسنجانی، اکبر (۱۳۷۵). *تفسیر راهنما*، انتشارات بوستان کتاب دفتر تبلیغات اسلامی، چاپ دوم، تهران. ص ۲۸۶.

34. Adler, Michael, and Erio Ziglio (eds.) (1996). *Gazing into the Oracle: The Delphi Method and its Application to Social Policy and Public Health*. London: Jessica Kingsley Publishers.

35. Byham, William (2003), *Competency-based human resource system*. Development Dimensions International (DDI), USA, pp. 1-41

36. Helmer, O., (1977). Problems in futures research: Delphi and causal cross-impact analysis. *Futures*, February 1977, pp. 17-31.

37. Hyter, Mike (2004). *Meritocracy: Responding to the myth*. Handbook of business strategy, pp. 40-43

38. Pearce, J.L., & Tsui, A.S. (1994). The Configuration of Human Resources Strategy and Structure: Comparing Typologies-in-use, Academy of Management Meetings, Dallas, TX.

39. Perez, J.R. & Ordonez de pablos, P. (2003). Knowledge management & organizational competitiveness: a frame work for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82-91.

