



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** شناسایی مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی با تأکید بر نظام شایسته‌سالاری در اداره‌های دولتی ایران.

**Article Title:** Identifying the Components of Human Resource Improvement with an Emphasis on Meritocracy in the Iranian Government

**نویسندگان:** الهام سرشار و روح‌اله سمیعی

**Authors:** Elham Sarshar & Ruhollah Samiei

**روش‌رسانی به این مقاله:** سرشار، الهام و سمیعی، روح‌اله (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی با تأکید بر نظام شایسته‌سالاری در اداره‌های دولتی ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، (۴) ۱۰، ۱۹۱-۱۷۶.

**To Cite This Article:** Sarshar, E., & Samiei, R. (2019). Identifying the Components of Human Resource Improvement with an Emphasis on Meritocracy in the Iranian Government. Journal of Public Administration Perspective, 10(4), 176-191.

**تاریخ چاپ:** ۱۳۹۸/۱۰/۰۱  
**ناشر:** ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/December/22

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

ص ص ۱۹۱ - ۱۷۶

## شناسایی مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی با تأکید بر نظام شایسته‌سالاری در اداره‌های دولتی ایران

الهام سرشار<sup>۱</sup>، روح‌اله سمیعی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علی‌آباد کتول، ایران، علی‌آباد کتول.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علی‌آباد کتول، ایران، علی‌آباد کتول.

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی با تأکید بر نظام شایسته‌سالاری در اداره‌های دولتی ایران انجام شد.

**طراحی / روش شناسی / رویکرد:** این پژوهش جزو پژوهش‌های کیفی به‌شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش، گروه تصمیم‌شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی است که به شیوه غیرتصادفی (هدفمند) و روش گلوله‌برفی به تعداد ۳۵ نفر انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری استفاده شد.

**یافته‌های پژوهش:** طبق یافته‌ها ۲۳ شاخص با ۷ مؤلفه شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری برای مدل شایسته‌سالاری شناسایی و تأیید شد. ۱۸ شاخص با ۵ مؤلفه آموزش، کارراه شغلی، ارزیابی عملکرد، انضباط و نظام پاداش برای بهسازی منابع انسانی شناسایی و تأیید شد.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** متغیرهای مختلف مزاحم، مانند آموزش منابع انسانی، در این پژوهش مورد مطالعه قرار نگرفته و در پژوهش‌های بعدی باید شایسته‌سالاری و بهسازی منابع انسانی از این نظر مورد مطالعه قرار گیرد.

**پیامدهای عملی:** شناخت مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی با رویکرد شایسته‌سالاری به سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تا با توجه به نیاز و بر اساس عملکرد بهتر، افراد را به سمت‌های مختلف منتصب کنند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** این پژوهش به روش کیفی صورت گرفت و به همین دلیل با خبرگان دانشگاهی و سازمانی مصاحبه شد و مؤلفه‌ها به‌طور جامع بررسی شدند؛ بنابراین از این نظر دارای نوآوری است؛ زیرا پژوهشی که به‌طور جامع به این موضوع پرداخته باشد، پیدا نشد.

**کلمات کلیدی:** بهسازی منابع انسانی، شایسته‌سالاری، نظام اداری.

**نوع مقاله:** مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۱/۳۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۰۶.

\* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: el.sarshar@gmail.com; r-samiei@aliabadiau.ac.ir

## ۱. مقدمه

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دل‌مشغولی‌های مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های اثربخش است و درک اهمیت و نقشی که آموزش می‌تواند در بهبود عملکرد نیروها و بهبود بازده سازمانی ایفا کند، سبب شده است تا منابع مالی، مادی و انسانی گسترده‌ای صرف این آموزش‌ها شود؛ به این امید که منافع و دستاوردهای ملموس عاید سازمان‌ها شود (Saadat, 2011). آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری، به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد که او را قادر به انجام کار و بهبودبخشی توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کند (Damavandi, 2013). آموزش عبارت از انتقال دانسته‌ها و آموخته‌ها به دیگری است؛ بدین معنی که فرد تحت تعلیم قرار می‌گیرد تا مربی آنچه را آموخته است، به وی نیز بیاموزد (Rezazade, et al, 2011). کلیه مساعی و کوشش‌هایی که در راستای ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به‌عمل می‌آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند، آموزش نام دارد (Damavandi, 2011).

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آموزش زمانی به کار برده می‌شود که لازم است یادگیری در جهت خاصی شکل داده شود و یادگیرندگان را در به‌دست‌آوردن مهارتی جدید یا استفاده از دانشی جدید در روشی خاص یا در سطح خاصی از تخصص و کارایی و شاید در چارچوب زمانی مشخص پشتیبانی کند (Serajpour, 2011). آموزش مؤثر و پرمایه به افراد کمک می‌کند تا بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری کار کنند. بدیهی است که افراد هر چقدر دانش و آموزش بهتری در مورد کار خود داشته باشند باشند، فرآیند یادگیری آن‌ها بهتر است و به ارائه اندیشه‌ها و نظریه‌های مفیدتری برای بهبود کار می‌پردازند (Biroyan, 2011). آموزش کارکنان به حفظ و تداوم بقای سازمان منجر می‌شود، یک بررسی ۳ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۱ درصد شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکسته شده‌اند؛ درحالی‌که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند، کمتر از یک درصد بوده است. طبق آمار «انجمن مدیریت آمریکا» تا سال ۲۰۰۱ بیش از نیمی از کارکنان نیاز به بازآموزی داشته‌اند. در سوئد نیز برای پاسخ‌گویی به تغییر و تحولات مختلف علمی و فرهنگی، سیاست فعال‌نگه‌داشتن نیروی انسانی در پیش گرفته شده است و سالانه ۲ تا ۳ درصد تولید ملی کشور برای بازآموزی صاحبان مشاغل هزینه می‌شود. آموزش یک وظیفه اساسی در

سازمان و یک فرایند مداوم است. نباید آموزش را امری موقت و اتمام‌پذیر تصور کرد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان که باشند، حتی در سطح یک نیروی انسانی جزء، نیازمند آموزش و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند تا بتوانند به سمت اهداف سازمان حرکت کنند. اگر کارکنان سازمان به‌خوبی آموزش ببینند، بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی<sup>۱</sup> سازمان سهیم باشند (Mohajeran, et al, 2013).

نیروی انسانی از بارزترین منابع سازمان‌ها است که با تلاش و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها و به‌کارگیری صحیح آن‌ها همراه با دیگر اجزای سازمان، می‌توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی بالفعل می‌شوند و دستیابی به این هدف، نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم‌کردن شرایط مناسب برای کارکردن و تلاش است. یکی از مباحثی که در این زمینه باید بررسی شود، قراردادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی، تجربه‌ها و قابلیت آن‌ها است (Abtahi & Abdesabour, 2010). این فرآیند در قالب نظام شایسته‌سالاری<sup>۲</sup> بررسی می‌شود. امروزه یافتن افراد لایق و مناسب از مهم‌ترین کارهای سازمان‌ها است. در حال حاضر مهم‌ترین رقابت در سازمان‌ها یافتن افراد لایق و شایسته است. نظام شایسته‌سالاری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف خود نائل آیند (Gasani, et al, 2011).

امروزه سازمان‌ها می‌کوشند تا شایسته‌ترین افراد را شناسایی و جذب کنند. وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند از هر کسی و هر چیزی به‌درستی و متناسب با موقعیت، بیشترین استفاده شود. شایسته‌سالاری بهره‌گیری از انرژی خلاق افراد نخبه و برگزیده اجتماع است (Memarzade, et al, 2012). شایسته‌سالاری مبتنی بر شایسته‌خواهی و شایسته‌گزینی است. این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها به همراه سازهایی نظیر ارزش‌ها، انگیزش، نوآوری و کنترل خود است. نظام شایسته‌سالار، نظامی است که در آن بهترین افراد در بهترین جایگاه با بالاترین بازده کار انجام می‌دهند و متناسب با تلاش خود حقوق و مزایا دریافت می‌کنند. شایسته‌سالاری را می‌توان فرآیند شناسایی، جلب، گزینش، نگهداشت و پرداخت مداوم نیروهای شایسته و فراهم‌کردن زمینه‌های اعمال مدیریت موقعیتی بر حسب توانمندی‌های آنان برای مؤثر واقع‌شدن آن‌ها در تحقق اهداف فرد، سازمان و جامعه تعریف کرد (Green, 1999)؛ و محورهای شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری است که این رویکرد به «چرخه شایسته‌سالاری» معروف است (Memarzade, et al, 2012).

1. Performance  
2. Meritocracy

استقرار نظام شایسته‌سالاری مستلزم وجود سیستم‌های رسمی ارزیابی و پاداش در سازمان است (Castilla & Benard, 2010). علاوه بر این مطالعات نشان می‌دهد که عواملی نظیر استراتژی سازمان، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، هدف نظام مدیریت منابع انسانی و نوع تصمیم‌گیری سازمان در ارتقای شایسته‌سالاری تأثیرگذار است (Memarzade, et al, 2012). عوامل درون‌سازمانی مرتبط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی (نظام‌های جذب و تأمین، حفظ و نگهداری، آموزش و بهسازی و به کارگیری مؤثر منابع انسانی) از عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در سازمان‌ها هستند (Haghighian & Bayani, 2015). توانمندسازی منابع انسانی با مؤلفه‌های شایسته‌سالاری، اعم از شامل شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌شناسی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری در ارتباط است (Sheikhesmaeely, et al, 2015).

در ایران اصلاح نظام مدیریتی کشور از جمله انتظارات مردم از حکومت و مسئولان جامعه بوده است. انتخاب افراد شایسته و برخوردار از توانمندی‌های لازم برای سمت‌های کلیدی و حساس و توجه به اصل بهسازی با رویکرد عدالتی و شایسته‌محور در توزیع قدرت و تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها میان نخبگان جامعه، افزون بر آنکه در ثبات و رشد کشور مؤثر است، از رموز موفقیت و ماندگاری زمامداران به‌شمار می‌رود (Vice President for Management and Human Capital, 2008).

ورود دیدگاه‌های جدید در علم مدیریت دولتی باعث شد مطالبات کارکنان و مدیران افزایش یابد و مسئولان به منظور ارتقای کارایی و بهبود وضعیت معیشتی کارکنان اقدام به تهیه طرح‌هایی در زمینه تدوین قوانین اداری و استخدامی که به سوی شایسته‌سالاری سوق می‌داد حرکت نمایند؛ اما این کنش‌ها آنقدر تأثیرگذار و جدی نبوده که باعث پیشرفت و حرکت در جهت استقرار یک نظام شایسته‌سالار باشد. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که بحث بهسازی با رویکرد شایسته‌سالاری در ایران در عمل زیاد مورد توجه قرار نگرفته است و هیچ‌گاه به صورتی مستمر در نظام ایران توسعه نیافته است. چه بسا در بخش‌هایی نامطلوب‌تر هم شده است. بررسی صورت گرفته توجیه‌کننده بخشی از ضرورت و اهمیت بررسی و مطالعه عمیق و همه‌جانبه مقوله بهسازی مبتنی بر شایسته‌سالاری در نظام جمهوری اسلامی ایران و سازمان‌های دولتی متولی استقرار شایسته‌سالاری است و این موضوع، علاوه بر تأکیدهای مکرر در برنامه‌های توسعه، تحول اداری، قوانین و مقررات، بارها از نگاه مسئولان ارشد کشور مورد توجه قرار گرفته است (Kordestani, 2008).

با وجود مزایای استقرار نظام بهسازی نیروی انسانی با رویکرد شایسته‌سالاری، سازمان‌ها همواره با چالش‌گزینش و انتصاب صحیح نیروی انسانی روبه‌رو هستند؛ چراکه هرگونه تغییر نامناسب و عزل و نصب در سازمان ممکن است هزینه‌های غیرقابل‌اجتنابی بر پیکره سازمان وارد سازد؛ از این‌رو شایسته‌سالاری ممکن است با گرایش سازمان‌ها به راهبرد صحیح مدیریت منابع انسانی در جهت آموزش و بهسازی منابع انسانی و پرورش نیروی ماهر و شایسته همراه شود. درحقیقت سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی در هر سازمان شناخته می‌شود که استفاده اثربخش از آن، زمینه موفقیت سازمان و تحقق اهداف آن را فراهم می‌سازد. از لحاظ نظری، سازمان‌هایی که از نیروی انسانی شایسته و ماهر بهره می‌برند، طی دوران خدمت، مهارت و شایستگی نیروی کار خود را بهبود می‌بخشند، آن را در بالاترین وضعیت حفظ می‌کنند، در مقایسه با سایر سازمان‌ها عملکرد بهتری دارند و برای پاسخگویی به نیازهای روزانه مشریان خود، به‌ویژه در شرایط بحرانی، بهتر عمل می‌کنند (Cook, 1995).

به نظر می‌رسد که استقرار نظام شایسته‌سالاری در جهت ایجاد پیامدهای مثبت به‌طور اجتناب‌ناپذیری با آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها همراه است که پژوهش حاضر در راستای پرداختن به این مهم طرح‌ریزی شده است. آموزش و بهسازی دو مفهوم مرتبط هستند که در مبانی نظری مدیریت منابع انسانی به‌صورت توأم به‌کار می‌روند؛ اما تفاوت‌هایی بین این دو مفهوم وجود دارد. آموزش بر تعالی تمرکز دارد و به دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی که افراد به آن نیاز دارند تا شغل فعلی خود را به شیوه معمول و با سطح مسئولیت‌های موجود انجام دهند، مربوط می‌شود. برناردین<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، معتقد است که آموزش به هر گونه کوششی اطلاق می‌شود که در جهت بهبود عملکرد فرد در شغل فعلی او صرف می‌شود و به‌معنای تغییر دانش و اطلاعات، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای خاص فرد است. بهسازی بر رشد تمرکز دارد و با دانش و مهارت‌ها و نگرش‌هایی که افراد برای ارتقا به شغل آتی یا تغییر شغل فعلی خود با مسئولیت‌های بیشتر و بالاتر نیاز دارند، ارتباط دارد. آموزش و بهسازی هم با تغییر رفتار فرد و هم با تغییر عملکرد شغلی وی در ارتباط است. هدف از آموزش، اصلاح و بهبود سریع عملکرد شغلی است و هدف از بهسازی، آماده‌ساختن فرد برای مسئولیت‌های شغلی آینده از طریق دستیابی به تجربه، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است (Bernardin, 2003). اگرچه بهسازی به‌طور سنتی در ارتباط با کارکنان سطح مدیریت مطرح می‌شد و آموزش را مختص کارکنان غیرمدیریتی می‌دانستند، اما با توجه به اهمیت روزافزون کار گروهی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و امور مختلف سازمانی، بهسازی برای تمامی کارکنان، اعم از مدیران و غیرمدیران، اهمیت و ضرورت یافته است. آموزش و بهسازی منابع انسانی اقدامی راهبردی است که در سطح فردی

1. Bernardin

باعث ارتقای کیفیت شغلی و در سطح سازمانی عامل تعالی و توسعه سازمان می‌شود. براین اساس آموزش و بهسازی منابع انسانی زیربنایی‌ترین اقدامی است که تحول را در سازمان‌ها پایه‌ریزی می‌کند (Khaefelahi, et al, 2009).

**پیشینه پژوهشی.** شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که برنامه‌های بهسازی منابع انسانی تأثیرات مثبتی در نگهداشت کارکنان و عدم‌غیبت، ترک کار و انتقال محل خدمت (Chang et al., 2016) و افزایش بهره‌وری منابع انسانی دارد. کورتازار<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «انتخاب انتخاب مدیران عمومی مبتنی بر شایستگی: عملکرد بخش عمومی بهتر است؟» به بررسی اینکه آیا میزان انتخاب شایستگی مدیران دولتی به عملکرد بهتر بخش عمومی منجر می‌شود یا خیر، پرداختند. بر اساس یافته‌های هشت مطالعه موردی در شیلی و پرو، معرفی انتخاب مبتنی بر شایستگی مدیران دولتی موجب پیشرفت‌هایی در مدیریت داخلی و شیوه‌های سازمان‌ها می‌شود که بیشتر از نتایج رسمی سازمان‌ها است. سایر مزایای نامشهود و درک‌شده شامل سطح بالای مشروعیت مدیریت مدیر و همچنین تعهد قوی‌تر به این مؤسسه است. این مطالعه همچنین یک برنامه در آینده برای پژوهش پیشنهاد می‌کند.

جعفری‌فر و همکاران (۱۳۹۵)، به شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های یادگیرندگان در آموزش و بهسازی مجازی منابع انسانی پرداختند. آموزش مجازی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های آموزش مستمر است و به اعتقاد سازمان‌ها نقش و مزایای قابل‌ملاحظه‌ای در آموزش و بهسازی منابع انسانی دارد؛ اما باید خاطر نشان کرد که تحقق این مزایا و استفاده بهینه از ظرفیت‌های آموزش مجازی مستلزم شناسایی و رفع موانع پیش روی آن است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان «دانشگاه شهید بهشتی» (۱۶۶ نفر) بود که حداقل در یک دوره آموزش به‌صورت مجازی شرکت کرده بودند و تعداد ۱۱۵ نفر از آنان به‌عنوان نمونه، بر اساس نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای و با استفاده از جدول کرجسی - مورگان انتخاب شدند. نتایج نشان داد که مهم‌ترین چالش‌های به‌کارگیری آموزش مجازی در آموزش و بهسازی منابع انسانی به‌ترتیب مربوط به چالش‌های آموزشی با میانگین رتبه‌ای ۲/۹۹ و چالش‌های زیرساختی فنی با میانگین رتبه‌ای ۲/۷۴ است. نتایج پژوهش همچنین حاکی از آن بود که چالش‌های فرهنگی اجتماعی و اخلاقی برای به‌کارگیری آموزش مجازی در آموزش و بهسازی منابع انسانی دارای کمترین میزان اهمیت هستند. کاربردهای یافته‌های این پژوهش برای ارتقای استفاده از آموزش مجازی در راستای بهبود آموزش و توسعه منابع انسانی نیز مورد بحث قرار گرفته است.

---

1. Cortázar

احدزاده و ملک‌پور (۱۳۹۱)، اهمیت آموزش و بهسازی منابع انسانی با استفاده از مدل شایستگی را بررسی کردند. از نظر صاحب‌نظران یکی از علل مهم ایجاد ناکامی در کسب اهداف کلیدی، نبود کارکنان شایسته در سازمان عنوان شده است. بهبود عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان از مباحث مهم و موردتوجه مدیران محسوب می‌شود. با توجه به اینکه رکن اصلی و تصمیم‌ساز هر سازمانی «منابع انسانی» است، قراردادن افراد در جایگاه‌های مناسب با خصوصیات شخصیتی انگیزه‌ها و توانایی‌های آن‌ها و همچنین آموزش و بهسازی آن‌ها بسیار مهم و ضروری است. یکی از رویکردهای نوینی که در زمینه آموزش منابع انسانی مطرح شده است، کاربرد مدل‌های شایستگی برای طراحی برنامه‌های آموزش توسعه و بهسازی کارکنان است. در این پژوهش سعی شد با ارائه مفهوم و مدل‌های مطرح در حوزه مدیریت شایستگی فرآیند سه‌مرحله‌ای طراحی برنامه‌های آموزشی بر اساس مدل شایستگی ارائه شود. با توجه به آنچه گذشت، به نظر می‌رسد که شایسته‌سالاری، به عنوان یک ابزار قدرتمند، به تغییرات قابل توجهی در استراتژی مدیریت منابع انسانی از جمله مقوله بهسازی منابع انسانی منجر می‌شود. با این حال با توجه به مبانی نظری پژوهشی موجود، مدلی که قادر به تشریح فرآیند بهسازی نیروی انسانی در نظام اداری با رویکرد شایسته‌سالاری باشد، در دسترس نیست. براین اساس در پژوهش حاضر این سؤال مطرح می‌شود که مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی با تأکید بر نظام شایسته‌سالاری در اداره‌های دولتی ایران کدام‌اند؟

### ۳. روش‌شناسی

**روش پژوهش.** با توجه به اینکه موضوع این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی با تأکید بر نظام شایسته‌سالاری در اداره‌های دولتی ایران است، روش پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت اکتشافی، از نظر روش گردآوری داده‌ها، به دلیل رویکرد یک پژوهش کیفی محسوب می‌شود.

**جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری.** جامعه آماری پژوهش، یک گروه تصمیم‌شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی است که به شیوه غیرتصادفی (هدفمند) و روش گلوله‌برفی به تعداد ۳۵ نفر انتخاب شدند.

**ابزار گردآوری داده‌ها.** ابزار پژوهش شامل مطالعه اسنادی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته است که از مصاحبه برای پاسخ به سؤال مربوط به شناسایی مؤلفه‌های اصلی پژوهش و شاخص‌های آن استفاده شد.



**روایی و پایایی ابزارهای پژوهش.** برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرهای استادان آشنا با این حوزه و خبرگان که در این حوزه خبره و مطلع بودند، استفاده شد. به‌طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. برای محاسبه پایایی، روش پایایی بین دو کدگذار به‌کار رفت. در مصاحبه با روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار<sup>۱</sup>، از یکی از استادان مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند. در ادامه پژوهشگر به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون‌موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود را محاسبه کردند که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات انجام‌شده ۷۶/۹ درصد به‌دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مناسب بود.

**روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها.** تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس تکنیک دلفی صورت گرفت. ابتدا نکات کلیدی مربوط به هر مصاحبه ساختاریافته از طریق گوش‌دادن به مصاحبه‌های ضبط‌شده و مطالعه یادداشت‌برداری‌های حین مصاحبه به‌صورت مکتوب علامت‌گذاری شد؛ سپس نکته‌های کلیدی و اساسی از داخل هر مصاحبه استخراج شد. در ادامه با استفاده از دسته‌بندی نکات کلیدی در قالب اصطلاحات حرفه‌ای، برچسب‌گذاری لازم صورت گرفت. اصطلاحات برچسب‌گذاری شده هر مصاحبه‌شونده در قالب جدول سازمان‌دهی و بر اساس ارتباط و تناسبی که با هم داشتند، در قالب ابعاد و مؤلفه‌ها دسته‌بندی شدند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی تحلیل و ارزیابی می‌شود. با توجه به اینکه پژوهش از نوع کیفی است، تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل یک بخش است: تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی.

**سؤال ۱: شاخص‌های شایسته‌سالاری در نظام اداری کدام‌اند؟** در این مرحله مدل مفهومی ارائه‌شده همراه با شرح مؤلفه‌ها، معیارها و زیرمعیارها به اعضای گروه خبره ارسال شد. میزان موافقت آن‌ها با هر یک از شاخص‌های اخذشده و نظرهای پیشنهادی و اصلاحی آن‌ها در جدول ۱، جمع‌بندی شده است. با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف‌شده در پرسشنامه، نتایج بررسی پاسخ‌های ارائه شده در جدول ۱، مشخص است.

1. Inter coder reliability (ICR)

جدول ۱. شاخص‌های شایسته‌سالاری

مؤلفه‌ها	میانگین فازی مثلثی			میانگین فازی زدایی شده
	U	M	L	
۱ تمایل و احترام به شایستگان به صورت یک فرهنگ مشخص	۰/۹۶	۰/۸۲	۰/۵۷	۰/۷۸
۲ تطبیق نیروهای موردنظر با شرایط داخل سازمان	۰/۹۶	۰/۸۵	۰/۶۰	۰/۸۰
۳ ایجاد بانک اطلاعاتی نیروهای شایسته	۰/۹۶	۰/۸۸	۰/۶۳	۰/۸۲
۴ قابلیت‌های نیروهای شایسته	۰/۹۶	۰/۸۱	۰/۵۶	۰/۷۸
۵ توانایی سازمان در تأمین انتظارات نیروهای شایسته	۰/۹۳	۰/۷۸	۰/۵۳	۰/۷۴
۶ توجه به محدودیت‌های قانونی	۰/۹۸	۰/۸۷	۰/۶۲	۰/۸۲
۷ تعریف معیارهای مشخص برای گزینش افراد شایسته	۰/۹۵	۰/۸۲	۰/۵۷	۰/۷۸
۸ ارزیابی قابلیت‌های نیروی شایسته به کمک ارزیاب متخصص	۱/۰۰	۰/۹۶	۰/۷۱	۰/۸۹
۹ برگزاری آزمون‌های معتبر	۰/۹۸	۰/۹۳	۰/۶۸	۰/۸۷
۱۰ شناخت رفتار فرد شایسته	۱/۰۰	۰/۹۴	۰/۶۹	۰/۸۸
۱۱ توجه به عدالت مستمر در فرآیند استخدام	۱/۰۰	۰/۹۳	۰/۶۸	۰/۸۷
۱۲ شفافیت در فرآیند استخدام	۰/۹۸	۰/۸۸	۰/۶۳	۰/۸۳
۱۳ استفاده از معیارهای استاندارد در فرآیند استخدام	۰/۹۹	۰/۹۱	۰/۶۶	۰/۸۵
۱۴ تطابق ارزش شخصی با ارزش و فرهنگ سازمانی	۱/۰۰	۰/۹۵	۰/۷۰	۰/۸۸
۱۵ تناسب توانایی‌ها و آموزش با الزامات مربوط به کار	۰/۹۹	۰/۹۵	۰/۷۰	۰/۸۸
۱۶ سپردن وظایف متناسب به افراد شایسته	۰/۹۹	۰/۹۳	۰/۶۸	۰/۸۷
۱۷ آگاه‌سازی افراد شایسته در سازمان	۰/۹۹	۰/۹۷	۰/۷۲	۰/۸۹
۱۸ حمایت و پشتیبانی از افراد شایسته	۱/۰۰	۰/۹۸	۰/۷۳	۰/۹۰
۱۹ ترسیم کارراهه شغلی برای افراد شایسته	۱/۰۰	۰/۹۶	۰/۷۱	۰/۸۹
۲۰ توسعه و ارتقای افراد شایسته	۱/۰۰	۰/۹۲	۰/۶۷	۰/۸۶
۲۱ استفاده از آموزش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت برای افراد شایسته	۰/۹۴	۰/۸۴	۰/۵۹	۰/۷۹
۲۲ برنامه‌ریزی مستمر برای ارتقای اثربخشی افراد شایسته	۱/۰۰	۰/۹۱	۰/۶۶	۰/۸۶
۲۳ استفاده از جلسه‌های همفکری برای افزایش آگاهی و توانمندی روان‌شناختی افراد شایسته	۱/۰۰	۰/۹۷	۰/۷۲	۰/۸۹

بنا بر نتایج جدول ۱، مشخص شد که ۷ مؤلفه در ساختار شایسته‌سالاری وجود دارد که با پیش‌بینی پژوهشگر برای وجود عامل‌ها مطابق است؛ بنابراین در این مرحله نشانگرهای تشکیل‌دهنده این متغیر با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی اعتبارسنجی می‌شوند. با توجه به گویه‌ها و عامل‌های استخراج‌شده، شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری،

شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری به‌عنوان مؤلفه‌های شایسته‌سالاری در نظام اداری نامگذاری شدند.

**شاخص‌های بهسازی منابع انسانی در نظام اداری کدام‌اند؟** با توجه به گزینه‌های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف‌شده در پرسشنامه، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های ارائه‌شده در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های بهسازی منابع انسانی در نظام اداری

مؤلفه‌ها	میانگین فازی مثلی			میانگین فازی زدایی شده
	U	M	L	
۱ آموزش کارکنان بر اساس نیازهای اهداف و برنامه‌های سازمان	۰/۹۸	۰/۹۲	۰/۶۷	۰/۸۶
۲ توسعه مهارت‌های فردی و گروهی	۰/۹۸	۰/۸۹	۰/۶۴	۰/۸۴
۳ بهبود کار توسط آموزش‌های مهارتی	۰/۹۸	۰/۸۹	۰/۶۴	۰/۸۴
۴ آموزش کارکنان در همه سطوح و به‌طور یکسان	۰/۹۲	۰/۷۵	۰/۵۰	۰/۷۲
۵ تلاش آگاهانه از سوی کارکنان برای اطلاع از مهارت‌ها	۱/۰۰	۰/۹۰	۰/۶۵	۰/۸۵
۶ وجود فرصت شغلی برای رسیدن به اهداف سازمان	۱/۰۰	۰/۸۸	۰/۶۳	۰/۸۳
۷ تشخیص اهداف مربوط به شغل	۰/۹۵	۰/۸۶	۰/۶۱	۰/۸۱
۸ ارتباطات دوطرفه مؤثر با کارکنان	۱/۰۰	۰/۹۶	۰/۷۱	۰/۸۹
۹ شناخت جایگاه کارکنان با ارزیابی عملکرد	۱/۰۰	۰/۹۵	۰/۷۰	۰/۸۸
۱۰ ارائه بازخورد در مورد عملکرد کارکنان	۰/۹۹	۰/۹۴	۰/۶۹	۰/۸۸
۱۱ شناسایی نقاط قوت و ضعف توسط ارزیابی عملکرد	۱/۰۰	۰/۹۲	۰/۶۷	۰/۸۶
۱۲ گسترش روابط مطلوب انسانی بین مدیران و کارکنان	۰/۹۸	۰/۸۸	۰/۶۳	۰/۸۳
۱۳ نظم‌داشتن	۰/۹۷	۰/۸۷	۰/۶۲	۰/۸۲
۱۴ آراستگی و مرتب‌بودن	۰/۹۵	۰/۸۰	۰/۵۵	۰/۷۷
۱۵ پرداخت‌های جبرانی و مزیت پرداختی به کارکنان	۰/۹۳	۰/۷۷	۰/۵۲	۰/۷۴
۱۶ جایگاه و موقعیت کارکنان بر اساس مقدار مسئولیت	۰/۹۹	۰/۸۷	۰/۶۲	۰/۸۳
۱۷ ارزیابی و تشویق بر اساس مسئولیت	۱/۰۰	۰/۹۳	۰/۶۸	۰/۸۷
۱۸ ساختار و سیاست پرداختی سازمان	۰/۹۶	۰/۸۸	۰/۶۳	۰/۸۳

بنا بر نتایج جدول ۲، مشخص شد که ۵ مؤلفه در ساختار بهسازی منابع انسانی وجود دارد که با پیش‌بینی پژوهشگر برای وجود عامل‌ها تطابق دارد؛ بنابراین در این مرحله نشانگرهای تشکیل‌دهنده این متغیر با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی اعتبارسنجی می‌شوند. با توجه به گویه‌ها و عامل‌های استخراج‌شده، آموزش، کارراه‌ه شغلی، ارزیابی عملکرد، انضباط و نظام پاداش به‌عنوان مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در نظام اداری نامگذاری شد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

کارآمدتر کردن نیروی انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به‌شمار می‌رود. انسجام در برنامه‌های بهسازی منابع انسانی مستلزم توسعه سایر برنامه‌های سازمانی است که شایسته‌سالاری نقش بسزایی در این فرآیند ایفا می‌کند. چانگ و همکاران (۲۰۱۶)، نشان دادند شرکت‌کنندگان برنامه‌های بهسازی در مقایسه با همتایانی که در این برنامه‌ها شرکت نداشته‌اند، بعد از منسوب شدن به درجه استادیاری و دانشیاری، غیبت از کار و ترک خدمت کمتری داشته‌اند؛ همچنین افرادی که در برنامه‌های بهسازی شرکت داشته‌اند، کمتر دانشگاه‌های محل خدمت خود را تعویض کرده‌اند. بر اساس یافته‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در نگهداشت کارکنان و عدم‌غیبت، ترک کار و انتقال محل خدمت آنان مؤثر است.

سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر، به ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی و در نتیجه عملکرد بهتر سازمانی تزغیب می‌شوند. در چنین شرایطی باید برای سرمایه هوشمندی و دانشی سازمان ارزشی بالا قائل شد و در توسعه و تحکیم آن در سازمان اهتمام ورزید. کورتازار و همکاران (۲۰۱۶)، بیان داشتند معرفی انتخاب مبتنی بر شایستگی مدیران دولتی موجب پیشرفت‌هایی در مدیریت داخلی و شیوه‌های سازمان‌ها شده است که بیشتر از نتایج رسمی سازمان‌ها است.

از طرف دیگر، شایسته‌سالاری از موضوع‌های مدیریت منابع انسانی است که در همه جوامع و یا سازمان‌ها می‌تواند مطرح شود و با بهسازی انسانی سروکار دارد. شایسته‌سالاری بر انتخاب افراد برای انجام وظایف خاص، تأثیر می‌گذارد و نبود شایسته‌سالاری، ائتلاف استعداد بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی در بخش‌های مختلف را به دنبال دارد. پایه و اساس شایسته‌سالاری آن است که شایستگی را می‌توان به صورت استاندارد و به وسیله پارامترهایی قابل سنجش و دقیق اندازه‌گیری کرد. نبود شایسته‌سالاری در جامعه و احساس بی‌عدالتی در جامعه می‌تواند به فرار مغزها منجر شود. فرار مغزها هنگامی رخ می‌دهد که افراد شایسته تصور می‌کنند در حق آن‌ها اجحاف شده است و عدل و انصاف وجود ندارد. در پدیده فرار مغزها شایستگان به عنوان عضو ساده در سازمان یا جامعه حضور دارند و نه یک شریک و حامی. سازمان‌هایی که بر مبنای شایسته‌سالاری بنا می‌شوند، خود را موظف به پذیرش افراد شایسته می‌دانند و فقدان سیستم مبتنی بر شایسته‌سالاری باعث می‌شود که در سطوح مختلف مدیریتی و در انتصابات مختلف، موقعیت علمی و تخصصی افراد به عنوان معیار اصلی محسوب نشده و این موضوع موجب می‌شود تا شایستگان و نخبگان علمی و فنی از ارتقای شغلی ناامید شوند. بدین ترتیب افراد یادشده باید زبردست کسانی قرار گیرند که فاقد صلاحیت لازم هستند. عدم تأمین نیازهای اصلی

شایستگان و نخبگان شامل نیازهای مادی، روانی و رشد موجب می‌شود تا این افراد به دنبال سازمان‌ها و یا جوامعی باشند که این نیازها را برآورده می‌کنند. در انتها نشان داده شد که برای ارتقای سطح بهسازی منابع انسانی توسط شایسته‌سالاری دخالت و نقش مؤثر عوامل اشاره‌شده در مدل لازم و ضروری است. نظام اداری بدون توجه به تعهد سازمانی، نظارت، توان تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، جامعه‌پذیری، انگیزش و اخلاق کاری در راستای به‌کارگیری شایسته‌سالاری و اجرای آن نمی‌تواند به ارتقای بهسازی منابع انسانی بیانیدشد. نظام اداری با اجرا و به‌کارگیری درست نظام شایسته‌سالاری می‌تواند موجب بهبود سایر عوامل سازمانی اشاره‌شده شود؛ بنابراین لازم است که در نظام اداری به عناصر مطرح‌شده در مدل ساختاری به جهت حاکمیت نظام شایسته‌سالاری در راستای بهسازی منابع انسانی توجه شود.



## منابع

1. Abili, Kh. (2005). *The Necessity of Discussing Competency Development in Organizations*. Preface to Proceedings of the First Conference on Competency in Organizations, Academic Jihad, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. (In Persian)
2. Abtahi, S. (2011). *Human Resources Management, Publication.*, Ministry of Energy Research and Training Institute Publications.(In Persian)
3. Ahadzadeh, S. and Malekpour, Z. (2012). *Training and Improvement of Human Resources Using the Competency Model*.Third National Conference on Industrial and System Engineering, Tehran, Islamic Azad University, South Tehran Branch. (In Persian)
4. Beirouyan, Farzad, Shirali, Mohammad Hossein and Najafi, Morteza. (2011). Evaluation of the effectiveness of in-service training courses for staff of Qazvin University of Medical Sciences in 2011 based on Kirk Patrick Evaluation Model, M.Sc., Shahid Beheshti University. (In Persian)
5. Bernardin, H. J. (2003). *Human Resource Management. An Experiential Approach* (3rd Ed., p. 163 – 91). New York: McGraw-Hill.
6. Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55, 543–576.
7. Chang, S., Morahan, P. S., & Magrane, D., et al. (2016). Retaining faculty in academic medicine: The impact of career development programs for women. *Journal of women's health*,
8. Cook, T. J. (1995). Performance measurement: Lessons learned for development management. *World Development*, 23(8), 1303-1315.
9. Cortázar, J. C., Fuenzalida, J., Lafuente, M. (2016) Merit-based Selection of Public Managers: Better Public Sector Performance?, Fuenzalida, Javier. II. LA Fuente, Mariano. III. Inter-American Development Bank. *Institutional Capacity of State Division. IV. Title. V. Series.*
10. Damavandi, A. (2013). Investigating the Relationship between In-Service Training, Service Experience, and Education with Empowerment of Female Teachers. *Journal of Educational Technology Research*, 7(3).21-32 (In Persian)
11. Green P.C. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
12. Haghghan, M., & Bayani, P. (2015). *Factors Affecting Competency in Organization (Case Study: Agricultural Bank)*. First International Conference on Accounting, Management and Business Innovation. (In Persian)
13. Hassani, K, Sheikh Esmaeili, S & Maghsoudi, K (2013) A Study of the Dimensions and Components of Salaratism in Managers and Personnel of Educational Institutions. *Management and Development Process*, 26(2), 120-140.(In Persian)
14. Jafari Far, Z., Khorasani, A. & Rezaei Zadeh, M. (2016). Identifying and Ranking Learners' Challenges in Virtual Human Resources Education and Improvement (Case Study: Shahid Beheshti University). *Technology of Education*, 11(2), 104-85. (In Persian)
15. Khaef elahi, A. A., Rajabzadeh, A., & Lajevardi, A. (2009). Presenting a Human Resource Improvement Model with Emphasis on the Role of New Technologies. *Human Resource Management Research*, 5, 1-22. (In Persian)

16. Kurdistani, Gh.R. (2008). Investigating Experts' Competency in Government: Qazvin State Agencies. *Management Studies (Improvement)*, 15(57), 33-52. (In Persian)
17. Mimarzadeh, Gh, R. Najaf Beigi, R, & Abbaszadeh, Y. (2012). Explaining the model of meritocracy promotion and its related factors in the Ministry of Health and Medical Education. *Productivity Management*, 5(20), 35-58. (In Persian)
18. Mirabelle. R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 1(3). 73-77.
19. Mohajeran, B., Alizadeh, S. and Shirzad, H. (2013). *Training and Human Resources Improvement in the Organization*. Presented at the first Virtual Training Leaders Conference. (In Persian)
20. Reza Zadeh, H. R. (2011). The Influence of In-Service Training on Personnel Performance of Islamic Azad University, South Tehran Branch. *Journal of Economics and Business*, 2(1). (In Persian)
21. Saadat, A. (2011). *Human Resource Management*. Tehran: Samt Publications. (In Persian)
22. Serajpour, Q. (2011). *Pathology of E-learning of Mazandaran Regional Electricity Company*. M.Sc., Sari Branch Azad University. (In Persian)
23. Sheikh Ismaili, S; Hassani, K & Nargessi, S (2015) Perceived meritocracy of managers and employees' cognitive empowerment. *Management and development process*, 2(1), 117-140. (In Persian)



## Identifying the Components of Human Resource Improvement with an Emphasis on Meritocracy in the Iranian Government

Elham Sarshar<sup>1</sup>, Ruhollah Samiei<sup>2\*</sup>

1. PhD Student in Public Administration, Human Resources, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch, Iran, Aliabad Katoul
2. Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Aliabad Katoul Branch, Iran, Aliabad Katoul

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to identify the components of human resource improvement with an emphasis on meritocracy in the Iranian government.

**Design/Methodology/Approach:** This research was a qualitative. The statistical population was decision team consisted of academic and organizational experts who were selected in a non-targeted (purposeful) and snowball manner with 35 individuals. The tools used in this study were semi-structured interviews whose validity and reliability were confirmed. The coding method was used for data analysis.

**Research Findings:** The findings showed that 23 indices with 7 components of meritocracy, meritocracy, merit selection, meritocracy, aptitude, meritocracy and meritocracy were identified and approved for the meritocracy model. Eighteen indicators were identified and validated with 5 components of training, career, performance evaluation, discipline and reward system for human resource improvement model

**Limitations and Consequences:** Various intrusive variables such as human resource education have not been studied in this study, and further research should consider, from this point of view, meritocracy and human resource improvement.

**Practical Consequences:** Understanding human resource improvement components with a meritocratic approach helps government agencies to assign individuals to different positions according to need and performance.

**Innovation or Value of the Article:** This study was conducted in a qualitative manner and was therefore interviewed with academic and organizational experts and the components were studied comprehensively. So it has innovation. Because almost no comprehensive research has been found.

**Keywords:** Human Resource Improvement – Meritocracy-Administrative System.

**Paper Type:** Research paper.

---

Received: April 20, 2019, Accepted: Nov. 27, 2019.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses: el.sarshar@gmail.com; r-samiei@aliabadiu.ac.ir