

# ارائه الگوی ساختاری به منظور اجرای نظام شایسته سالاری در سازمان با استفاده از ادراکات کارکنان<sup>۱</sup>

حمید شاهبندر زاده<sup>۲</sup>  
احمد قربان پور<sup>۳</sup>

## چکیده

در این پژوهش سعی شده است تا ضمن روشن ساختن مفهوم شایستگی و فرایند شایسته سالاری به شناسایی عوامل کلیدی شایسته سالاری و تعیین روابط متقابل و تعاملات آنها از طریق بررسی ادبیات موضوع و نظر خبرگان و تلفیق نظریات کارشناسان نیروی انتظامی استان بوشهر پرداخته شود. سپس با استفاده از الگوسازی ساختاری تفسیری، روابط میان این عوامل کلیدی شناسایی، و بر مبنای روابط به دست آمده، الگوی ساختاری جامع از عوامل کلیدی هویت شایسته سالاری ارائه می‌گردد. این ساختار می‌تواند به طور منظم و هدفمند، روشی را برای انتخاب افراد در راستای اهداف و استراتژیهای سازمان ایجاد، و عوامل مناسب را شناسایی، و استاندارد مناسبی را برای آسان کردن فرایند تصمیم‌گیری ایجاد کند.

## واژگان کلیدی

الگوی ساختاری تفسیری در مدیریت، شایسته سالاری در مدیریت، نیروی انتظامی ایران، نیروی انتظامی استان بوشهر، نظام شایسته سالاری

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۷/۶، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۹/۲۱

۲. استادیار دانشگاه خلیج فارس بوشهر، گروه مدیریت صنعتی، Shahbandarzadeh@pgu.ac.ir

۳. مربی دانشگاه خلیج فارس بوشهر، گروه مدیریت صنعتی، Ahmad.ghorbanpur@yahoo.com

۱. مقدمه

نیروی انسانی محور تمام فعالیتهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی است. بنابراین سرمایه‌گذاری در این منبع و مدیریت صحیح آن یکی از راهبردهای مهم توسعه همه جانبه به شمار می‌رود (عطافر و باهیجانی، ۱۳۸۰). در هزاره سوم میلادی و در دنیای پر تلاطم کسب و کار کنونی، سازمانها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین افراد را به عنوان مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ کنند. چنانچه گزینش افراد به گونه‌ای صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از اینرو مقتضی است سازمانها بکوشند شایسته‌ترین، صالحترین، متعهدترین و متخصص‌ترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به ویژه برای خدمت در دستگاه‌های دولتی و خدمات عمومی پیدا کنند و عملیات مورد نظر برای جلب و جذب بر اساس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند. این امر بمراتب برای افراد سازمانهایی که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی با فرهنگها و ارزشهای مختلف در ارتباط است، بسیار حائز اهمیت است (کاظمی، ۱۳۸۰: ۵). از اینرو انتخاب و انتصاب افراد شایسته از مهمترین و حساسترین مسائل در فرایند کار هر سازمان خواهد بود. امروزه سرمایه انسانی مهمترین جزء سرمایه سازمان است. سرمایه انسانی، جزء اصلی و اساسی سرمایه فکری در سازمان است و دو سرمایه دیگر (سرمایه سازمانی و سرمایه اجتماعی) تابعی از سرمایه انسانی است (چن، ۲۰۰۴: ۱۲۸). از نظر اندیشمندانی چون بلاک (۱۹۸۷)، پیتر دراگر (۱۹۸۸)، بلانچارد (۱۹۹۶)، لین (۲۰۰۲)، تربلانچ (۲۰۰۳) و حور (۲۰۰۶) نیروی انسانی توانمند یعنی افراد خلاق، مبتکر و نوآور، خطر پذیر، شایسته و متعهد، مهمترین ابزار رقابتی سازمانها است (میرمحمدی، یونسی، ۱۳۸۹: ۵۳).

رویکرد شایستگیها در دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح، و سرعت در بیشتر سازمانها به کار گرفته شد. در تعریفی کوتاه و رسا شایستگی را مجموع دانش و مهارت دانسته اند: شایستگی = مهارت + دانش. در واقع شایستگی مجموعه‌ای از دانش، مهارت و تواناییها در شغل خاصی است که به شخص اجازه می‌دهد که به موفقیت در ادای وظایف دست یابد. بنابراین به طور کلی اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها بکار می‌رود که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، تواناییها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در نقش مرتبط است (کردنائیچ و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۵۹).

بنابراین برای تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد به معیارها و ملاک‌هایی نیاز است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پسته‌های سازمانی را به عهده بگیرند (تصدیقی، ۱۳۸۴:۳۴۲). به منظور ارائه الگویی جامع در این خصوص از رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است که این الگو ساختار شبکه‌ای را برای عوامل مؤثر ارائه می‌کند. عواملی که میزان تأثیر گذاریشان بر عوامل دیگر بیشتر باشد در سطوح پایین این قرار می‌گیرد. و باید مورد توجه بیشتری قرار گیرد. و عواملی که میزان تأثیر پذیریشان زیاد است، در سطوح بالا قرار می‌گیرد.

## ۲. پیشینه تحقیق

تا کنون تحقیقات چندی در زمینه انتخاب و انتصاب افراد شایسته انجام شده است. این مقاله بر اساس ترکیبی از مطالعات پیشین صورت گرفته است که در ذیل به پاره‌ای از این تحقیقات اشاره می‌شود.

سعادتین و همکارانش (۲۰۰۹)، ساختاری را به منظور انتخاب نیرو با در نظر گرفتن معیارهایی مانند عوامل عمومی کار (تجربه کاری، زبان خارجی، میزان تحصیلات) و عوامل تخصصی کار (قدرت تصمیم‌گیری، کار تیمی، هدف گذاری) و عوامل فردی (توانایی ذاتی، سن، فرهنگ، ارتباطات نوشتاری و گفتاری) پیشنهاد کردند (سعادتین و همکارانش، ۲۰۰۹). چن<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) برای پژوهشی به منظور بهبود انتخاب نیرو و افزایش سرمایه انسانی در صنایع با فناوری برتر از فرایند داده‌کاوی استفاده، و با تجزیه و تحلیل ویژگی‌هایی مانند سن، تجربه، میزان تحصیلات، جنسیت، شایستگی و رفتار کاری، افراد کارآمد و شایسته را برای سازمان بررسی شده انتخاب کرده‌اند (چن و همکارانش، ۲۰۰۸: ۲۹۰-۲۸۰).

میشل<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) طی تحقیقی به منظور انتخاب افراد شایسته در راستای استراتژیهای سازمانی از شاخصهایی مانند تحصیلات دانشگاهی، جنسیت، قوانین کار، دولت، مهارت، آگاهی از کار و تخصص استفاده، و شاخصهای تحصیلات دانشگاهی، مهارت و تخصص را به عنوان عوامل اصلی معرفی کردند (میشل، ۲۰۰۹).

1. Chen

2. Michael

کانو<sup>۱</sup> و همکارش (۲۰۰۸) با تحقیقی به منظور انتخاب نیروی شایسته برای سازمان، عوامل مختلفی مانند کنترل و نظارت، کارگزینی، توسعه زیر دستان، بودجه‌بندی، هدایت و رهبری، واگذاری اختیار، انضباط و نظم اداری، علاقه‌مند به بهبود اصلاحات، قانونگذاری را با سامانه پشتیبان تصمیم انعطاف‌پذیر مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند که در نهایت عاملهای هدایت و رهبری، قانونگذاری و انضباط و نظم اداری را مؤثرتر می‌دانند (کانو و همکارانش، ۲۰۰۸: ۶۸۱-۶۸۹).

گاتمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) با تحقیقی، شاخصهایی مانند هوشیاری سازمانی، خطرپذیری، نوآوری، تجزیه و تحلیل، درستی و امانتداری، قدرت یادگیری، علاقه شخصی و تجربه را به منظور اجرای نظام شایسته سالاری در بیشتر سازمانها مهم می‌دانند (گاتمن، ۲۰۰۹). کاندالو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) در طی تحقیقی الگوی ارزیابی چند مرحله‌ای فازی را در عواملی مانند شایستگی، پیشینه شغلی، تخصص، میزان برونگرایی فرد، استواری هیجانی، با وجدانی، میزان سازگاری و تجربه به منظور مدیریت کردن فرایند توسعه و انتخاب شایسته افراد در سازمانهای آموزشی پیشنهاد کردند و عاملهای شایستگی، میزان برونگرایی فرد و میزان سازگاری را برای چنین سازمانهایی به منظور انتخاب افراد شایسته مؤثرتر می‌دانند (کاندالو و همکارانش، ۲۰۰۹).

بری<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) با پژوهشی، عوامل فردی و شخصی مانند تخصص، توانایی ذاتی، خلق و خوی، مهارت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، استعداد، سلیقه، شرایط کار، تجربه، علاقه، اعتماد را به منظور ایجاد نظام شایسته سالار در سازمان معرفی کرد (بری، ۲۰۰۹). سادی<sup>۵</sup> و بروجنی در سال ۲۰۰۷ طی تحقیقی به منظور انتخاب و به کارگیری متقاضیان مشاغل در مدیریت منابع انسانی سامانه خبرهای را توسعه دادند که با در نظر گرفتن معیارهای سازمانی، فردی، اداری، وضعیت روانی کار و موقعیت محیطی و شغلی می‌تواند به مدیران برای تصمیم‌گیری مناسب در فرایندهای انتخاب، گردش و رتبه‌بندی

1. Cano
2. Guttman
3. Kandaghlu
4. Bari
5. Sadie

شغلی کمک کند (سادی و بروجنی، ۲۰۰۹: ۳۱۲-۳۰۶).

گُرک ماز<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) با تحقیقی از شاخصهایی مانند میزان تحصیلات، تجربه قبلی، جنسیت، سلامت، وضعیت کار، وضعیت تأهل و تخصص با به کارگیری رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی به منظور انتخاب نیروی نظامی استفاده کرد. که در نهایت عوامل سلامت، جنسیت و وضعیت تأهل را به عنوان شاخصهای کلیدی معرفی کرد (کرک ماز، ۲۰۰۸: ۲۹۲۷-۲۹۱۵).

کالیجری<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) با تحقیقی شایستگی افراد را به منظور احراز مشاغل بین‌المللی با عواملی مانند مهارت، دانش، توانایی ذاتی، قدرت بیان، تجربه، فرهنگ، رضایت شغلی، تخصص، هوش، استعداد، برونگرایی، پایداری و میزان سازگاری مورد بررسی قرار دادند که در نهایت عوامل توانایی ذاتی، مهارت و دانش و هم‌چنین قدرت بیان و میزان فرهنگ را به عنوان عوامل کلیدی معرفی می‌کنند (کالیجری و همکارانش، ۲۰۰۹).

گولک<sup>۳</sup> و همکارش (۲۰۰۷) طی تحقیقی به منظور ارزیابی و انتخاب کارکنان از یک الگوی فازی با در نظر گرفتن معیارهایی مانند ارتباطات، مهارت درونی افراد، تصمیم‌گیری، مهارت‌های اکتسابی، توسعه شغل و مدیریت بهره برد (گولک و همکارش، ۲۰۰۷). با توجه به مطالعات صورت گرفته، گزینه‌ای از عوامل به منظور اجرای نظام شایسته‌سالاری شناسایی شده در جدول (۱) آورده شده است.

جدول (۱): شاخصهای مؤثر بر شایسته سالاری مستخرج از مقالات مورد بررسی

شاخصها	سال	نویسنده
تجربه کاری، زبان خارجی، میزان تحصیلات) و عوامل تخصصی کار (قدرت تصمیم‌گیری، کار گروهی، هدفگذاری) و عوامل فردی (توانایی ذاتی، سن، فرهنگ، ارتباطات نوشتاری و گفتاری، برنامه ریزی	۲۰۰۹	سعادتین و همکارانش
مدیریت، سن، تجربه، میزان تحصیلات، جنسیت، ارتباطات گفتاری، شایستگی و رفتار کاری، سازماندهی و برنامه ریزی	۲۰۰۸	چن و همکارانش
مدیریت و ارتباطات، تحصیلات دانشگاهی، جنسیت، قوانین کار، دولت، مهارت، آگاهی از کار و تخصص، کنترل	۲۰۰۹	میشل

1. Cork maze
2. Calijeri
3. Gulak

کنترل و نظارت، کارگزینی، توسعه زیر دستان، بودجه بندی، هدایت و رهبری، علاقه‌مند به بهبود و اصلاحات، قانونگذاری	۲۰۰۸	کانو
مدیریت، هوشیاری سازمانی، خطر پذیری، نوآوری، قضاوت، تجزیه و تحلیل، درستی و امانتداری، قدرت یادگیری، علاقه شخصی و تجربه، واگذاری اختیار، انضباط و نظم اداری و هوشیاری فراسازمانی	۲۰۰۹	گاتمن
شایستگی، پیشینه شغلی، تخصص، میزان برونگرایی فرد، استواری هیجانی، باوجدانی، میزان سازگاری و تجربه و ارزیابی عملکرد	۲۰۰۹	کانداقلو
تخصص، توانایی ذاتی، خلق و خوی، مهارت سیاسی، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، استعداد، سلیقه، شرایط کار، تجربه، علاقه، اعتماد، حقایق گفتاری	۲۰۰۹	بری
معیارهای سازمانی، فردی، اداری، وضعیت روانی کار و موقعیت محیطی و شغلی، قاطعیت و انعطاف پذیری و حل تعارض و گروه سازی	۲۰۰۷	سادی و بروجنی
میزان تحصیلات، تجربه قبلی، جنسیت، سلامت، وضعیت کار، استقلال رأی، انتقادپذیری، وضعیت تأهل و تخصص	۲۰۰۸	کُرک ماز
مهارت ادراکی، دانش، توانایی ذاتی، قدرت بیان، تجربه، فرهنگ، رضایت شغلی، تخصص، هوش، استعداد، برونگرایی، پایداری و میزان سازگاری	۲۰۰۹	کالیجری
ارتباطات شفاهی، مهارت فنی افراد، تصمیم‌گیری، مهارت‌های انسانی، توسعه شغل و مدیریت و قدرت اداره جلسه	۲۰۰۷	گولک

### ۳. روش شناسی

روش تحقیق این پژوهش، توسعه‌ای-کاربردی است. برای این پژوهش به منظور استخراج ادراکات کارکنان پرسشنامه‌ای مرکب از ۴۶ شاخص مؤثر بر شایسته سالاری در ۱۷۰ نسخه توزیع شد که ۱۵۸ مورد از آنها به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و طراحی الگوی ساختاری تفسیری استفاده شد. به منظور پایایی پرسشنامه طراحی شده آلفای کرونباخ به میزان ۰,۹۲، به دست آمد. هم‌چنین به منظور بررسی اعتبار پرسشنامه نیز نظر ده نفر از استادان دانشگاهی پس از استخراج شاخصهای مؤثر بر شایسته سالاری از متون تخصصی استفاده گردید. در بخشهای ذیل تشریح الگوریتم مربوط به رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری از نظر خواهد گذشت.

### ۴. الگو سازی ساختاری تفسیری و توسعه آن

الگوسازی ساختاری تفسیری تکنیکی است که بررسی پیچیدگی سامانه را امکانپذیر می‌کند و سامانه را به‌گونه‌ای شکل می‌دهد که بسادگی قابل درک باشد. فرایند الگوسازی ساختاری تفسیری، الگوهای ذهنی غیر شفاف و مبهم را از سامانه‌ها به الگوهای روشن و آشکار تبدیل می‌کند که برای بررسی هدفها بسیار سودمند است. این رویکرد، فرایند

یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر متفاوت در قالب الگویی سامانمند و جامع ساختاردهی می‌شود. الگوسازی ساختاری تفسیری تکنیکی مناسب برای تحلیل تأثیر و ارتباط یک عامل بر دیگر عاملها است. این روش شناسی نوع و جهت روابط پیچیده میان عناصر هر سامانه را بررسی می‌کند؛ به بیان دیگر، این شیوه ابزاری است که با آن گروه تصمیم‌گیرندگان می‌تواند بر پیچیدگی عناصر هر مسئله غلبه کند. از جمله مزایای این روش می‌توان به قابل درک بودن آن برای مجموعه گسترده‌ای از کاربران، یکپارچگی آن در ترکیب نظر خبرگان و توان کاربرد آن در مطالعه سامانه‌های پیچیده اشاره کرد (بنن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

#### ۴-۱. ماتریس خود تعاملی ساختاری

نخستین گام در الگوسازی ساختاری تفسیری تجزیه و تحلیل روابط مفهومی میان عاملها است. به منظور تعیین این روابط، عاملها به صورت دو به دو با هم مورد بررسی قرار می‌گیرد. از این طریق ماتریس خود تعاملی ساختاری تشکیل می‌گردد. بدین منظور از چهار نماد به شرح زیر استفاده می‌گیرد.

V: عامل I به تحقق عامل J کمک می‌کند.

A: عامل J به تحقق عامل I کمک می‌کند.

X: عاملهای I و J به تحقق یکدیگر کمک می‌کند.

O: عاملهای I و J با هم بی‌ارتباط است.

به منظور تعیین روابط میان عوامل از نظر ده نفر کارشناس خبره و البته آشنا به موضوع تحقیق استفاده می‌شود. ماتریس خود تعاملی ساختاری این پژوهش در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): ماتریس خود تعاملی ساختاری

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵
۱. مدیریت		V	V	X	X
۲. مهارت			X	A	A
۳. تصمیم‌گیری				A	A
۴. توانایی فردی					X
۵. ارتباطات					

#### ۴-۲. ماتریس دسترس پذیری

به منظور دستیابی به ماتریس دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یاد شده، به نمادهای دودویی (صفر و یک) تبدیل شود. بدین ترتیب، ماتریس دسترس پذیری اولیه به دست می‌آید. برای تشکیل این ماتریس از قوانین زیر استفاده می‌شود:

در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $V$  باشد در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی  $(j, i)$  صفر قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $A$  باشد در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی  $(j, i)$  یک قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $X$  باشد در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی  $(j, i)$  یک قرار داده می‌شود.

در صورتی که ورودی  $(i, j)$  در ماتریس خودتعاملی ساختاری  $O$  باشد در ورودی  $(i, j)$  در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی  $(j, i)$  صفر قرار داده می‌شود.

پس از دستیابی به ماتریس دسترس پذیری اولیه از طریق دخیل نمودن انتقال پذیری در روابط بدست آمده، ماتریس دسترس پذیری نهایی به دست می‌آید. این ماتریس در جدول شماره (۲) نشان داده شده است. انتقال پذیری بیانگر این است که اگر عامل  $A$  بر عامل  $B$  تأثیر دارد و عامل  $B$  بر عامل  $C$  تأثیر دارد بنابراین  $A$  بر  $C$  تأثیر دارد. در این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از عاملهای کلیدی نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ از مجموع اعداد یک در هر سطر و میزان وابستگی از مجموع اعداد یک در هر ستون به دست می‌آید.

#### ۴-۳- بخش بندی سطح

در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترس پذیری نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر عامل کلیدی به دست می‌آید. مجموعه خروجی برای هر عامل در بر دارنده خود عامل و عاملهایی است که بر آنها تأثیر دارد و مجموعه ورودی برای هر عامل نیز در بر دارنده خود عامل و عاملهای تأثیر پذیر از آنها است.



جدول (۳): ماتریس دسترس پذیری نهایی

عوامل	۱	۲	۳	۴	۵
۱. مدیریت	۱	۱	۱	۱	۱
۲. مهارت	۰	۱	۱	۰	۰
۳. تصمیم گیری	۰	۱	۱	۰	۰
۴. توانایی فردی	۱	۱	۱	۱	۱
۵. ارتباطات	۱	۱	۱	۱	۱

پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از عامل‌های کلیدی تعیین می‌شود. از این طریق مجموعه مشترک برای هر عامل به دست می‌آید. عامل‌هایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً همانند باشد در بالاترین سطح از سلسله مراتب الگوی ساختاری تفسیری قرار می‌گیرد. همان‌گونه که در جدول شماره (۴) دیده می‌شود، عامل‌های شماره ۲ و ۳ یعنی مهارت و تصمیم‌گیری در بالاترین سطح الگو قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که هر چه عاملی در سطح پایین‌تر قرار گیرد به عنوان عامل زیر بنایی‌تر و کلیدی‌تر شناخته می‌شود.

جدول (۴): اولین تکرار

عامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۵، ۴، ۱	۵، ۴، ۱	
۲	۳، ۲	۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۳، ۲	۱
۳	۳، ۲	۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۳، ۲	۱
۴	۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۵، ۴، ۱	۵، ۴، ۱	
۵	۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۵، ۴، ۱	۵، ۴، ۱	

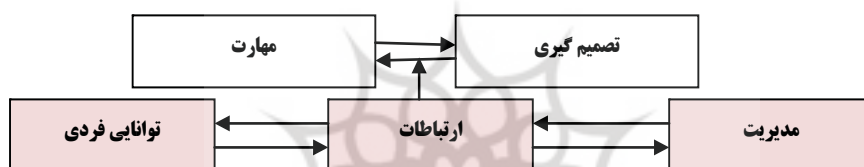
هنگامی که در اولین تکرار، عامل بالاترین سطح مشخص شد باید این عامل از سایر عامل‌ها جدا و به عبارت دیگر حذف شود. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عامل‌ها مشخص شود، تکرار می‌شود. در این پژوهش دو تکرار صورت گرفت که تکرار دوم در جدول شماره (۵) آورده شد.

جدول (۵): تکرار ۲

تکرار	عامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۲	۱	۵، ۴، ۱	۵، ۴، ۱	۵، ۴، ۱	۲
۲	۵	۵، ۴، ۱	۵، ۴، ۱	۵، ۴، ۱	۲
۲	۴	۵، ۴، ۱	۵، ۴، ۱	۵، ۴، ۱	۲

#### ۴-۴. تشکیل الگوی ساختاری تفسیری

با توجه به سطوح هر یک از عاملهای کلیدی و همچنین ماتریس دسترس پذیری نهایی، الگوی اولیه ساختاری تفسیری با در نظر گرفتن انتقال پذیرها رسم می‌شود. الگوی نهایی ساختاری تفسیری برای عوامل کلیدی با حذف انتقال پذیرها تشکیل می‌گردد. الگوی نهایی به دست آمده برای عوامل کلیدی در این پژوهش از دو سطح مختلف تشکیل شده که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است. عاملهایی که در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارد، تأثیرگذاری کمتری دارد. عامل تصمیم‌گیری و مهارت در بالاترین سطح سلسله مراتب قرار گرفت. در واقع می‌توان بیان کرد که این عامل بیشتر برگرفته از عاملهای سطوح پایین‌تر مانند مدیریت، ارتباطات و توانایی ذاتی است.



شکل (۱): الگوی ساختاری تفسیری عاملهای کلیدی

#### ۴-۵. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ- میزان وابستگی

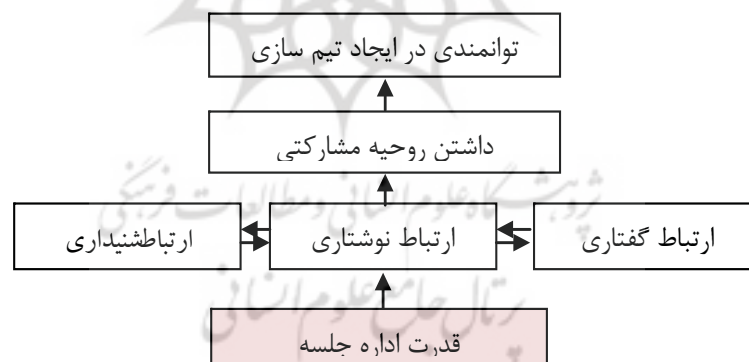
در این بخش عاملها با توجه به قدرت نفوذ و میزان وابستگی به چهار گروه تقسیم می‌شود. اولین گروه شامل عاملهای خودمختار (عاملهایی که نه روی عاملی تأثیر می‌گذارد و نه از عاملی تأثیر می‌پذیرد) (ناحیه ۱)، گروه دوم عاملهای وابسته (عاملهایی که میزان تأثیر پذیریشان زیاد و میزان تأثیرگذاریشان کم است.) (ناحیه ۲)، گروه سوم عاملهای پیوندی (عاملهایی که میزان تأثیر پذیریشان زیاد و میزان تأثیرگذاریشان زیاد است.) (ناحیه ۳)، و گروه چهارم عاملهای نفوذی (عاملهایی که میزان تأثیر پذیریشان کم و میزان تأثیرگذاریشان زیاد است.) (ناحیه ۴) را در بر می‌گیرد. عاملهایی که از قدرت نفوذ زیادی برخوردار است، به اصطلاح عاملهای کلیدی خوانده می‌شود. آشکار است که این عاملها در یکی از دو گروه نفوذی یا پیوندی جای می‌گیرد. قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عاملهای کلیدی شایسته سالاری در جدول شماره (۲) نشان داده شده است. بر همین اساس نمودار قدرت نفوذ-وابستگی تشکیل می‌شود که در شکل شماره (۲) نشان داده شده است.

قدرت نفوذ	۵			۵،۴،۱		
	۴					
	۳		ناحیه ۴	ناحیه ۳		
	۲		ناحیه ۱	ناحیه ۲		۳،۲
	۱					
		۱	۲	۳	۴	۵
میزان وابستگی						

شکل (۲): نمودار قدرت نفوذ- وابستگی عاملهای کلیدی

#### ۴-۶. تشکیل الگوی ساختاری تفسیری برای زیر عاملهای کلیدی

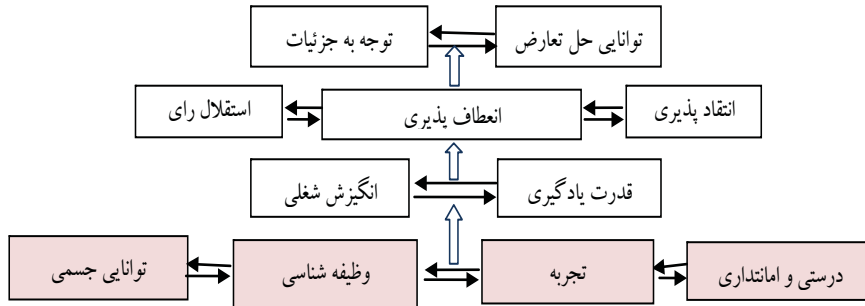
الگوی نهایی عوامل مربوط به بعد ارتباطات در شکل شماره (۳) نشان داده شده است. الگوی نهایی به دست آمده در این بخش از چهار سطح مختلف تشکیل شده است. عامل توانمندی در ایجاد گروه سازی به دلیل قرار داشتن در سطوح بالای سلسله مراتب، تأثیرگذاری کمتری در انتخاب و انتصاب شایسته افراد دارد. همچنین عامل قدرت اداره جلسه به دلیل قرار گرفتن در سطح پایین به عنوان کلیدی ترین عامل بعد ارتباطات در جهت انتخاب شایسته افراد است.



شکل (۳): الگوی ساختاری تفسیری زیر عاملهای بعد ارتباطات

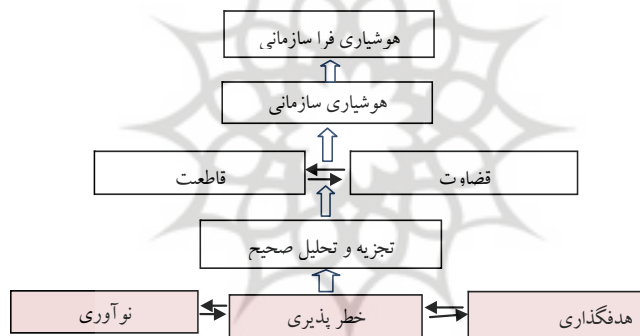
الگوی نهایی عوامل مربوط به بعد توانایی فردی در شکل شماره (۴) نشان داده شده است. الگوی نهایی به دست آمده در این بخش از چهار سطح مختلف تشکیل شده است. عاملهای توانایی حل تعارض، توجه به جزئیات به دلیل قرار داشتن در سطوح بالای سلسله مراتب، تأثیرگذاری کمتری در انتخاب و انتصاب شایسته افراد دارد. همچنین عاملهای

درستی و امانتداری، تجربه، وظیفه شناسی و توانایی جسمی به دلیل قرار گرفتن در سطح پایین، به عنوان کلیدی ترین عوامل بعد توانایی فردی در جهت انتخاب شایسته افراد است.



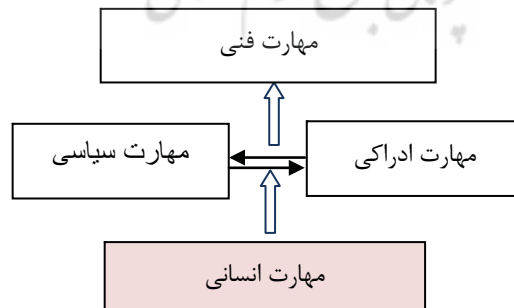
شکل (۴): الگوی ساختاری تفسیری زیر عاملهای بعد توانایی فردی

الگوی نهایی عوامل مربوط به بعد تصمیم گیری با پنج سطح مختلف در شکل شماره (۵) آورده شد که در آن عاملهای هدفگذاری، خطر پذیری و نوآوری به عنوان عوامل کلیدی است.



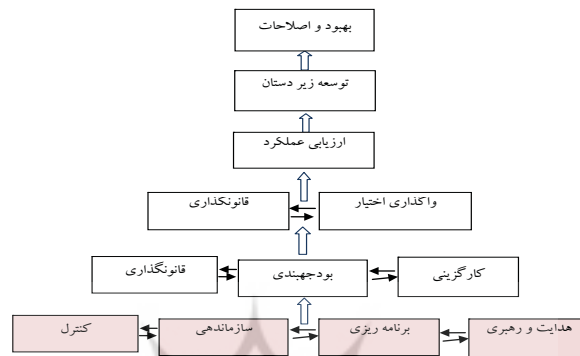
شکل (۵): الگوی ساختاری تفسیری زیر عاملهای بعد تصمیم گیری

مدل نهایی عوامل مربوط به بعد تصمیم گیری با سه سطح مختلف در شکل شماره (۶) نشان داده شده که در آن عاملهای مهارت انسانی به عنوان کلیدی ترین عامل بعد مهارت است.



شکل (۶): الگوی ساختاری تفسیری زیر عاملهای بعد مهارت

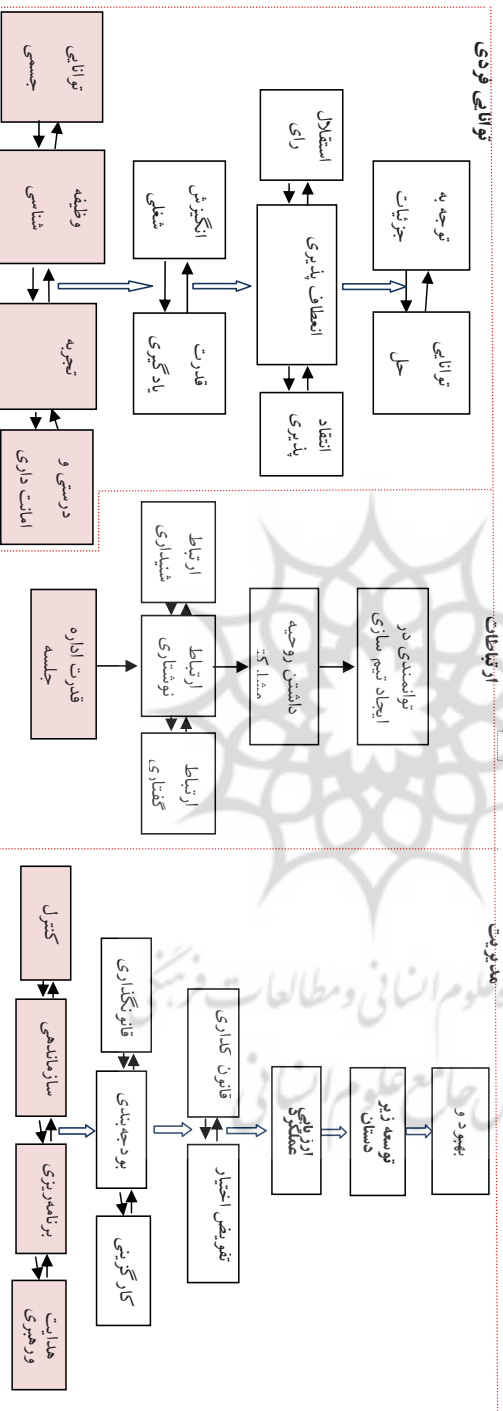
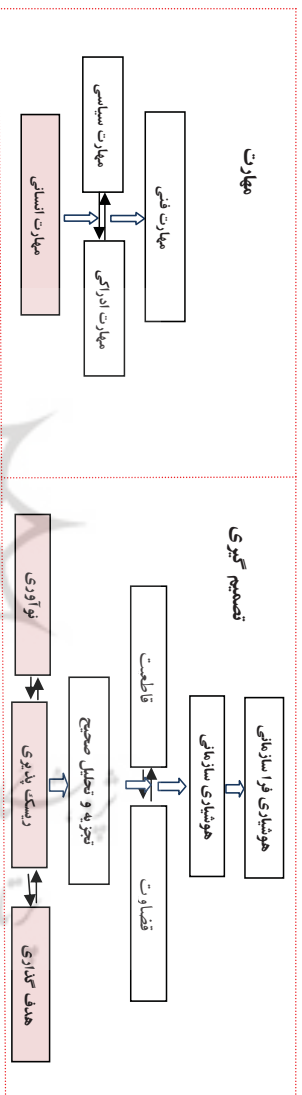
الگوی نهایی عوامل مربوط به بعد تصمیم‌گیری در شکل شماره (۷) نشان داده شده است. الگوی نهایی به دست آمده در این بخش از شش سطح مختلف تشکیل شده است. عامل هدایت و رهبری، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل به دلیل قرار گرفتن در سطح پایین الگو، به عنوان کلیدی‌ترین عامل بعد مدیریت در جهت انتخاب شایسته افراد است.



شکل (۷): الگوی ساختاری تفسیری زیر عامل‌های بعد مدیریت

##### ۵. طراحی الگوی جامع برای اجرای نظام شایسته‌سالاری با توجه به ادراکات کارکنان نیروی انتظامی استان بوشهر

با توجه به الگوی نهایی، که به پنج بخش اساسی تفکیک شده است، ملاحظه می‌شود که مسیر اهمیت شاخص‌های شایسته‌سالاری استخراج شده از ادراکات کارکنان، نشان می‌دهد که در بخش پایین سمت راست، مهمترین بعد الگوی جامع طراحی شده مؤثر بر شایسته‌سالاری، بعد مدیریت است که خود دوازده عامل فرعی را در بر می‌گیرد. این عوامل فرعی نیز به ترتیب سطوح بندی شده است که عوامل پایین‌تر، اهمیت بیشتری دارد. همچنین در بخش وسط پایین بعد ارتباطات با درجه دوم اهمیت است که خود شش عامل فرعی را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. در بخش سوم بر اساس خروجی بدست آمده از ادراکات کارکنان، بعد توانایی فردی با یازده شاخص فرعی قرار می‌گیرد. همچنین معیارهای هشتگانه تصمیم‌گیری در بخش چهارم یعنی راست بالای شکل مورد توجه خواهد بود و در بخش پنجم عامل مهارت، که خود چهار زیر عامل دارد در مرحله آخر و در بخش بالای سمت چپ الگو قرار داده شده است. بدیهی است هر یک از عوامل، که از نظر ادراکات کارکنان ریشه‌ای‌تر بوده است در فضای این الگو پایین‌تر و در طرف راست واقع شده است. شمای الگوی جامع در شکل شماره (۸) نشان داده شده است.



شکل (۸): مدل جامع جهت پیاده سازی نظام شایسته سالاری

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مقاله تلاش شده است علاوه بر شناسایی عوامل کلیدی برای اجرای نظام شایسته سالاری، رفتار این عاملها نیز مورد بررسی قرار داده شود. در رسیدن به این هدف از رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری بهره‌گیری شده است. در همین راستا، الگویی از شیوه تأثیرگذاری این عاملها، و ارتباط بین آنها به دست آمد. الگوی یاد شده از پنج بعد اصلی تشکیل شده که به ترتیب اهمیت این ابعاد به صورت سلسله مراتبی ترسیم شده است و بین عوامل اصلی، عاملهای مدیریت و ارتباطات و توانایی فردی، اهمیتی زیاد به منظور انتخاب و انتصاب افراد شایسته دارد. عاملهای مدیریت و ارتباطات و توانایی فردی به شکل‌گیری عوامل تصمیم‌گیری و مهارتها منجر می‌گردد. هر یک از این عاملهای کلیدی خود زیر عواملی دارد که سازمانها به منظور اجرای نظام شایسته سالار به منظور انتخاب افراد شایسته ناچار به توجه به این عوامل هستند. برای طراحی الگوی جامع در این پژوهش هر یک از ابعاد بیان شده، مورد تجزیه تحلیل قرار گرفت و عاملهای فرعی هر یک از این عوامل شناسایی شد. سپس الگوهای مختلف ساختاری تفسیری به منظور تعیین میزان اهمیت عوامل فرعی با توجه به ابعاد اصلی ترسیم گردید. با طراحی الگوی سازمانها می‌توانند علاوه بر توجه به ابعاد اصلی الگوی طراحی شده برای اجرای نظام شایسته سالاری بر عوامل فرعی با اهمیت‌تر تمرکز بیشتری داشته باشند تا انتخاب شایسته‌تری را داشته باشند؛ به عنوان مثال، سازمانها باید علاوه بر تمرکز بیشتر بر ابعاد مدیریت، ارتباطات و توانایی فردی بر عوامل فرعی مانند هدایت و رهبری، سازماندهی، برنامه‌ریزی و کنترل در بعد مدیریت و عامل فرعی مانند قدرت اداره جلسه در بعد ارتباطات و عوامل فرعی مانند درستی و امانتداری، تجربه، وظیفه شناسی و توانایی جسمی در بعد توانایی فردی در جهت اجرای نظام شایسته سالاری در خود توجه بیشتری داشته باشند.

هم‌چنین ملاحظه می‌شود که مثلاً در زیر عاملهای بعد ارتباطات قدرت اداره جلسه با توجه به ادراک کارکنان به عنوان رکن پایه‌ای تلقی می‌شود و کم اهمیت‌ترین عامل گروه‌سازی است که با ادبیات موضوعی منافات دارد؛ شاید بدان دلیل است که بیشترین دقت مدیران ارشد پلیس و حتی سازمانهای دولتی به اداره جلسات تخصیص داده می‌شود و کمتر به گروه‌سازی و ساخت گروه‌های کاری توجه می‌شود که بهتر در تهیه گروه‌های

عملیاتی در نیروی انتظامی به این امر دقت بیشتری صورت گیرد. نتایج تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ- وابستگی نیز عاملها را در چهار ناحیه متفاوت قرار داد. در ناحیه ۱ که عاملهای خود مختار را شامل می‌شود، هیچ عاملی قرار نگرفت. عاملهایی از قبیل تصمیم‌گیری و مهارت در ناحیه ۲ قرار گرفت. این عاملها وابستگی زیاد و قدرت نفوذ کمی دارد. ناحیه سوم نیز عاملهایی مانند مدیریت و ارتباطات و توانایی فردی را پوشش می‌دهد. این عاملها از میزان وابستگی و قدرت نفوذ زیادی برخوردار است و به اصطلاح عاملهای پیوندی خوانده می‌شود. این تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که عاملهایی که در نواحی ۳ و ۴، است از قدرت نفوذ بیشتری برخوردار است، بنابراین، این دسته در برگیرنده عاملهای کلیدی، و لازم است تا در اجرای نظام شایسته سالار به این دسته از عاملها توجه بیشتری شود.

### منابع فارسی

۱. تصدیقی، محمدعلی (۱۳۸۵). موانع توسعه شایسته سالاری در سازمانهای دولتی ایران و راهکارهای آن. مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمانها، تهران.
۲. عطا فر و آذربایجانی (۱۳۸۰). بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی، دانش مدیریت، شماره ۵۴: ۳۹-۱۵.
۳. کاظمی، بابک (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان (اداره اموراتخدامی و منابع انسانی با نگرش کاربردی به بخش دولتی در ایران)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴. کردنائیچ، اسدالله و دیگران (۱۳۸۹). گامی در مسیر طراحی مدل شایستگی فرماندهان و مدیران، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال چهارم، شماره ۲۱، تابستان ۱۳۸۹.
۵. میرمحمدی، سید محمد، محمدرضا، یونسی (۱۳۸۹). بررسی رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی فرماندهان و مدیران، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال چهارم، شماره ۱۲، تابستان ۱۳۸۹.



1. Bari, J. 2009. The Use of Biodata for Employee Selection: Past Research and Future Directions. *Human Resource Management Review*, xxx, xxx-xxx.
2. Calijeri, et al., 2009. Selection for International Assignments. *Human Resource Management Review* xxx, xxx-xxx.
3. Cano, s., Liern, L., 2008. Soft Computing-Based Aggregation Methods for Human Resource. Management. *European Journal of Operational Research* 189, 669-681.
4. Chen, F., Li, C., 2008. Data mining to Improve Personnel Selection and Enhance Human Capital: A Case Study in High-Technology Industry. *Expert Systems with Applications* 34, 280-290.
5. Cork maze, I., et al., 2008. An Analytic Hierarchy Process and Two-Sided Matching Based Decision Support System for Military Personnel Assignment. *Information Sciences* 178, 2915-2927.
6. Guttman, A., 2009. Major EEO Issues Relating to Personnel Selection Decisions. *Human Resource Management Review*, xxx-xxx.
7. Kandaghlu, A., et al., 2009. Structuring Fuzzy Integrated Multi-
8. Michael, M., 2009. Gerrymandering in Personnel Selection: A Review of Practice." *Human Resource Management Review* xxx, xxx-xxx.
9. Saadettin, E. K., et al., 2009. A Fuzzy AHP Approach to Personnel Selection Problem. *Applied Soft Computing* 9, 641-646.
10. Sadie, M., Brojeny, M., 2007. The Development of an Expert System for Effective Selection and Appointment of the Jobs Applicants in Human Resource Management. *Computers & Industrial Engineering* 53, 306-312.
11. Stages Evaluation Model on Academic Personnel Recruitment in MET Institutions. *Expert Systems with Applications* 36, 6918-6927.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی