

طراحی الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در ناجا

محمد علی مصطفی‌پور^۱، روح... سمیعی^۲، محمود رضا مستقیمی^۳، محمود رضا چراغعلی^۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

از صفحه ۱۳ تا ۳۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۰۲

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در ناجا است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش، گروه تصمیم شامل ۲۸ نفر از استادان دانشگاه و فرماندهان و معاونان فرماندهی انتظامی استان گلستان هستند که به روش قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شدند. برای شناسایی و غربالگری عوامل از مصاحبه نیمه‌باز و روش دلفی استفاده شد که نتایج نشان داد ۴۴ مؤلفه در قالب هشت بعد قرار دارد. روایی به صورت محتوایی و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. برای سطح‌بندی ابعاد از الگوسازی ساختاری-تفسیری و برای خوشه‌بندی از تحلیل MICMAC استفاده شد که نتایج نشان داد ابعاد "ذهنی، ارتباطی، تخصصی و محیطی" در سطح اول، ابعاد "شخصیتی، میان فردی و سازمانی" در سطح دوم و بعد "ارزشی" در سطح سوم و بعد "ارزشی" در خوشه مستقل و ابعاد "ذهنی و ارتباطی" در خوشه وابسته و ابعاد "شخصیتی، تخصصی، میان فردی، محیطی و سازمانی" در خوشه پیوندی قرار دارد. در نهایت مشخص شد، مهمترین بعد سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در سطح سوم یعنی "عوامل ارزشی شامل مؤلفه‌های وجدان کاری، قانونگرایی، مدیریت بر خود، کمال جویی و تعهد به تعالی" است. توجه به این بعد با عنایت به خروجی الگوی ساختاری نشان از اثرگذاری این بعد در حوزه سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در ناجا دارد.

واژگان کلیدی

سلامت نظام اداری در ناجا، شایسته‌سالاری در ناجای استان گلستان، الگوسازی ساختاری تفسیری در ناجا، الگوی سلامت در مدیریت ناجا

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.
رایانامه: novin.hrm@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران (نویسنده مسئول).
رایانامه: roohalla.samiee@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.
رایانامه: m_r_mostaghimi@Yahoo.com

۴. استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.
رایانامه: cheraghalim@Yahoo.com

۱. مقدمه

یکی از مبانی توسعه در هر جامعه‌ای، نظام اداری و مدیریت آن است. بدیهی است که نظام اداری مطلوب و کارآمد می‌تواند زمینه‌ساز و آسان‌کننده تحقق اهداف برنامه‌های توسعه باشد؛ چرا که نظام اداری هر کشوری، سامانه تنظیم‌کننده تمام فعالیتها برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده و ابزار اجرای برنامه‌های توسعه به شمار می‌رود (ایمانی، قلی‌پور، آذر و پورعزت، ۱۳۹۸، ص ۲۵۲) به گونه‌ای که بدون بهره‌مندی از نظام اداری سالم، دستیابی به توسعه ناممکن، و این مسئله مستلزم تلاش برای ارتقای سلامت اداری است (بخت‌آزما و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۴). نتایج تحقیقات مصطفی پور^۱، سمیعی^۲، مستقیمی^۳ و چراغعلی^۴ (۲۰۲۱)، یعقوب‌تبار، کنولی‌نژاد و شیخ‌زاده (۱۳۹۸)، ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) نشان می‌دهد یکی از عوامل اصلی که می‌تواند سلامت نظام اداری را به خطر بیندازد، عدم توجه به شایسته‌سالاری در سازمانها است. سیاستهای کلی نظام اداری، که در سال ۱۳۸۹ توسط مقام معظم رهبری ابلاغ شده، حاوی ۲۶ بند است که بندهای دوم تا ششم آن به ضرورت شایسته‌سالاری در جذب، استخدام و ارتقای منابع انسانی اشاره می‌کند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۸، ص ۲۵۳). شایسته‌سالاری همیشه در کشور ما به کار گرفته شده؛ اما هیچ‌گاه پیوسته در نظام ما توسعه نیافته و چه بسا در بخشهایی نامطلوبتر هم شده است. به رغم اظهارنظرهای فراوانی که تاکنون در ارتباط با نظام شایستگی و ابعاد مختلف آن در محافل رسمی و کارشناسی صورت گرفته، ورود این بحث به عرصه اجتماعی، جدید است (دارپور فرد، ۱۳۹۲، ص ۵۸). اگر فرهنگ شایسته‌سالاری به صورت نیاز اساسی در سازمانهای دولتی مطرح شود، خود به خود در رأس سازمانهای دولتی، افراد متخصص و با لیاقت به کار گمارده خواهند شد؛ در غیر این صورت، افرادی که فاقد صلاحیت اجرایی هستند، فساد را در سازمانهای دولتی شایع می‌سازند و سلامت نظام اداری به خطر می‌افتد (مرادی دمنه، ۱۳۹۷، ص ۲۵). در ایران اصلاح نظام مدیریتی کشور از جمله انتظارات مردم از حکومت و مسئولان جامعه است (سرشار و سمیعی، ۱۳۹۹، ص ۲۰۶).

از آنجا که سلامت نظام اداری ناجا اهمیت ویژه‌ای دارد و همواره از دغدغه‌های فرماندهان ناجا است با شناسایی عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری می‌توان از بروز تخلفات جلوگیری کرد که پیامد منفی در فرایند کارهای سازمان بر جای می‌نهد و حتی موجب سلب اعتماد در ارتباطات و

1. Mostafapour
2. Samiee
3. Mostaghimi
4. Cheraghali

پیوند مردم و سازمان می‌شود. با توجه به وجود آسیب‌هایی در فرایند ارزشیابی نهایی در انتصابها در فرماندهی انتظامی استان گلستان، که به عدم لحاظ نمره واقعی منجر می‌شود، ممکن است انتصابها در اثر عدم رعایت اصل شایسته‌سالاری باعث ضربه زدن به سلامت نظام اداری کارکنان آن مجموعه شود؛ پس توجه به شایسته‌سالاری در سلامت نظام اداری، اجتناب‌ناپذیر است. این تحقیق به طراحی الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری برای رسیدن به سلامت اداری و حفظ کارکنان نیروی انتظامی پرداخته است.

۲. سوالات تحقیق

۱. عوامل مؤثر بر الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در ناجا چیست؟
۲. سطح‌بندی ابعاد الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در ناجا چگونه است؟

۳. پیشینه تحقیق

سلمانی و پورالشریعه (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان "واکوی شایستگی‌های فرماندهان مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح با رویکرد جهادی" نشان دادند این الگو پنج عامل دارد که براساس آزمون فریدمن به ترتیب عبارت است از: شایستگی‌های ارزشی، حرفه‌ای، تخصصی، جهادی و سازمانی فرمانده. درویشی، بختیاری و افراسیابی (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "معیارهای انتصاب فرماندهان و مدیران انتظامی در آموزه‌های مکتب شهید سلیمانی" نشان دادند معیارهای انتصاب فرماندهان و مدیران انتظامی بر پایه مکتب شهید سلیمانی را می‌توان در سه بُعد شغلی- حرفه‌ای، اعتقادی- معنوی و اخلاقی- رفتاری، طبقه‌بندی کرد. بخت‌آزما و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "طراحی الگوی سلامت سازمانی برای بیمارستانهای ایران" نشان دادند الگوی نهایی با سه حیطه (کارکنان، مدیریت و سازمان)، یازده بعد (ابعاد روحیه، تأکید علمی، کفایت ارتباط، تعهد، مشارکت، مراعات، وظیفه‌مداری، نفوذ مدیر، تمرکز بر هدف، نوآوری و کفایت حل مشکل) مورد تأیید قرار گرفت. یعقوب‌تبار و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "نقش شایسته‌سالاری حفاظتی در سلامت سازمانی کارکنان ناجا با تأکید بر فرایندها (مورد مطالعه یگانهای ویژه مستقر در تهران)" نشان دادند ابعاد چهارگانه شایسته‌سالاری حفاظتی در سلامت سازمانی کارکنان یگانهای ویژه مستقر در تهران نقش معنادار و مثبتی دارد و از بین این ابعاد، بعد شایسته‌گماری حفاظتی بیشترین نقش را دارد. ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان شناسایی مؤلفه‌های سامانه تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری نشان

دادند عوامل سامانه تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری عبارت است از: شفافیت، پاسخگویی، شایسته‌سالاری، عدالت محوری، قانون محوری و کنترل داخلی. مصطفی‌پور و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه بین شایسته‌سالاری و سلامت نظام اداری با توجه به نقش میانجی مدل مکنزی در سازمانهای دولتی استان گلستان" نشان دادند بین شایسته‌سالاری و سلامت نظام اداری رابطه معنی‌داری وجود دارد. ارتیاعی^۱ و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان "تدوین مدل سلامت سازمانی برای ساختار ترویج کشاورزی ایران" نشان دادند عوامل رفتار سازمانی، صلاحیت مدیریت، جو کاری سالم، عوامل درون سازمانی، یکپارچگی سازمانی و اهمیت منابع انسانی برای سلامت سازمان تأثیر مثبت و معنی‌داری بر سلامت سازمانی دارد. هان و لی^۲ (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان "مدل‌سازی علی ارتقای سلامت اداری در صنعت هواپیمایی کشور چین" نشان دادند عوامل سازمانی، فردی و برون‌سازمانی بر ارتقای سلامت اداری در صنعت هواپیمایی کشور چین تأثیر مثبت دارد و در این میان، تأثیر عوامل سازمانی از دو عامل دیگر بیشتر است. علاوه بر این، متغیرهای عوامل سازمانی و برون‌سازمانی از طریق متغیر واسط عوامل فردی بر سلامت اداری اثرگذار است. دزفولی^۳، احمدی^۴ و آهگار^۵ (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل سلامت سازمانی در شهرداریها، نشان دادند سلامت سازمانی شامل عوامل پاداش، انعطاف‌پذیری، تعهد شغلی، برنامه‌ریزی جانشین، اعتماد، روابط مؤثر، رهبری جامع، تعادل بین زندگی کار و زندگی، چشم‌انداز سازمان، کار گروهی، سامانه خاص، توسعه مهارتها و شایستگی‌ها و موفقیت شغلی می‌شود. وایتر^۶ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان "رابطه سلامت اداری و شایستگی حرفه‌ای کارکنان"، نقش میانجی تناسب فرد-سازمان (سازمانهای تجاری کشور استرالیا) نشان داد که رابطه سلامت اداری و شایستگی حرفه‌ای با نقش میانجی تناسب فرد-سازمان مثبت و معنی‌دار است. با در نظر گرفتن اهمیت و ضرورت سلامت نظام اداری در سالهای اخیر، مطالعات متعددی در این حوزه صورت گرفته است که به طور خلاصه به تبیین نتایج برخی از آنها پرداخته شد؛ اما تحقیقی بر اساس الگوسازی ساختاری-تفسیری درباره سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در ناجا انجام نشده است؛ بنابراین محقق به دنبال اجرای چنین تحقیقی است.

1. Ertiaei
2. Han & Lee
3. Dezfouli
4. Ahmadi
5. Ahghar
6. Witter

۴. مبانی نظری تحقیق

نظام اداری به مجموعه سازمانها و نهادهای دولتی و عمومی اطلاق می‌شود که خدمات و کالاهای عمومی را عرضه می‌کنند (عبدی، مزینانی، رشیدحفظ آباد و کاظمی، ۱۳۹۳، ص ۱۲۴). سلامت نظام اداری صفتی کیفی در سازمان است که میزان همراستایی در تعریف و تحقق منافع فردی سازمانی و ملی را نشان می‌دهد (ریکاردو^۱، نانسی^۲، پراجاکتا^۳، کاناک^۴، کری^۵، استاسی^۶، کاترین^۷، سانتوش^۸، ناتاشا^۹ و ریما^{۱۰}، ۲۰۱۹، ص ۷۹۲). سلامت نظام اداری، ویژگی کیفی است که میزان همراستایی بین منافع فردی، سازمانی و ملی را نشان می‌دهد (خوش روزی ساروی و اسماعیلی شاد، ۱۳۹۸، ص ۹). عده‌ای نیز سلامت نظام اداری را وضعیتی می‌دانند که تمام عوامل سازمان، امکان تأمین اهداف سازمان را به طور مطلوب داشته باشند و بتوانند انحراف از هنجارهای اداری و قانونی و موانع اهداف سازمانی را در اسرع وقت شناسایی، و تدابیر لازم و بهنگام را برای رفع آنها لحاظ کنند (ضامنی، ۱۳۹۷، ص ۵۲).

۴-۱. الگوی پاجینگ

این الگوی سلامت نظام اداری از چهار عامل اهداف، روابط، معانی و ملزومات یا ابزارها تشکیل شده است.

۱. اهداف، مقاصد، نتایج

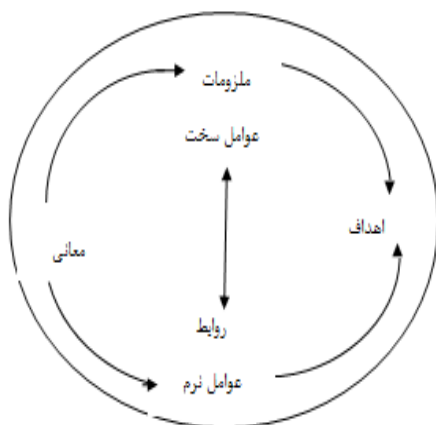
۲. ملزومات و یا ابزارها شامل عوامل سخت از قبیل مدیریت، سامانه‌های ساختاری، عملکرد و فعالیتهای کاری مانند سیاستها، روشها، ساختار گزارشدهی، فعالیتهای اجتماعی، نرم افزار و سخت افزار و فرایندهای عملیات است.

۳. روابط: عوامل نرم از قبیل سبک رهبری، فعالیتهای مدیریتی و سرپرستی، روابط و رفتار

کارکنان

1. Ricardo
2. Nancy
3. Prajakta
4. Kanak
5. Keri
6. Stacie
7. Kathryn
8. Santosh
9. Natasha
10. Rima

۴. معانی: همانند فرهنگ سازمان که ارزشهای مشترک ادراکی، هنجارها، نگرشها و مفروضات را فراهم می‌سازد (پاچینگ^۱، ۲۰۰۶، ص ۱۰۶).

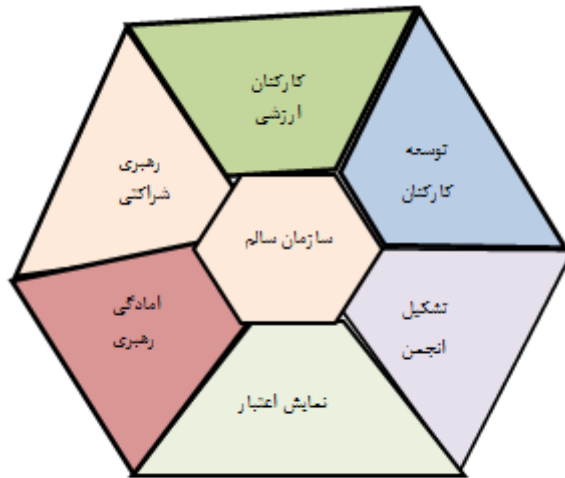


شکل (۱): فعالیت انسانی در سیستم سلامت نظام اداری (پاچینگ ، ۲۰۰۶)

۴-۲. الگوی جیمز لاب^۲

جیمز لاب در الگویی شش عامل را برای سازمان سالم در نظر گرفته که عبارت است از: رهبری شراکتی: ایجاد چشم‌انداز مشترک و مشارکت در تصمیم‌گیری، قدرت، مقام و جایگاه و امتیازات در تمامی سطوح سازمان
نمایش اعتبار: ایجاد اعتماد، انسجام، گشودگی، پاسخگویی شفاف و تشویق یادگیری دیگران
کارکنان ارزشی: احترام به شنود مؤثر و عرضه خدمات به منظور برآوردن نیازهای دیگران و جلب اعتماد افراد
تشکیل انجمن: ایجاد روابط بسیار قوی، همکاری صمیمانه و ارزش گذاشتن به تفاوت‌های فردی
توسعه کارکنان: فراهم کردن فرصت‌های لازم برای یادگیری الگوهای رفتاری مناسب و تشویق توسعه یادگیری
رهبری آماده: تصویرسازی در مورد آینده، پیشگامی در اهداف روشن و تجلیل از موفقیت‌ها
(جیمز لاب، ۲۰۰۳، ص ۲۹۲).

1. Paching
2. Jeimz Lab



شکل (۲): الگوی جیمز لاب (۲۰۰۳)

شایسته‌سالاری یا مریتوکراسی از دو واژهٔ مریت^۱ به معنای شایستگی امکان یا سزاواری و کراسی^۲ به معنای حکومت یا روش اداره کارها تشکیل شده است. شایسته‌سالاری به نظام اجتماعی اطلاق می‌شود که در آن بالاترین قدرت و مرتبهٔ اجتماعی به افرادی با بیشترین توانایی سپرده می‌شود (نیس^۳، ۲۰۱۹، ص ۱۷۴). طبق تعریفی که فرهنگ لغات بریتانیکا^۴ از اصطلاح شایسته‌سالاری دارد، این مفهوم به سامانه‌ای اطلاق می‌شود که در آن ملاک انتخاب افراد، شایستگی و تواناییهای درونی آنها است (برخورداری از ثروت یا جایگاه سیاسی نیست) و افراد، مسیر پیشرفت و تعالی را بر اساس شایستگی خود طی می‌کنند. طبق این تعریف، شایسته، لقبی معنوی است و به فردی اعطا می‌شود که به علت کاری صحیح و برجسته با کارایی خوب و دستیابی به منفعت مشخص و قطعی او را ستایش و تمجید کنند (احمدی، صدر منصوری، درویش و رجب بیگی، ۱۳۹۸، ص ۷۹).

1. Merit
2. Cracy
3. Nath
4. Britannica

۵. جدول نظری پژوهش

جدول (۱): ابعاد و عوامل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری بر اساس ادبیات تحقیق

ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع
عوامل ذهنی	تفکر خلاقانه	بخت آزما و همکاران (۱۳۹۹) دزفولی و همکاران (۲۰۱۸)
	قدرت تشخیص	
	تفکر راهبردی	
عوامل ارتباطی	مهارت گفتگو	بخت آزما و همکاران (۱۳۹۹) ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) دزفولی و همکاران (۲۰۱۸)
	احترام و درک متقابل	
	اعتبار اجتماعی	
	محبوبیت در محیط کار	
عوامل شخصی	توانایی نفوذ بر دیگران	بخت آزما و همکاران (۱۳۹۹) یعقوب تبار و همکاران (۱۳۹۸) ارتیاعی و همکاران (۲۰۲۱) دزفولی و همکاران (۲۰۱۸)
	مثبت‌اندیشی	
	انعطاف‌پذیری	
	مسئولیت‌پذیری	
	خویشترنداری	
عوامل تخصصی	اعتماد به نفس	سلمان‌ی و پورالشریعه (۱۴۰۰) درویشی، بختیاری و افراسیابی (۱۳۹۹) یعقوب تبار و همکاران (۱۳۹۸) ارتیاعی و همکاران (۲۰۲۱)
	تسلط بر دانش تخصصی مرتبط	
	برنامه‌ریزی و سازماندهی	
	تاب‌آوری و تحمل خطر	
	مدیریت عملکرد	
	مدیریت مشارکتی	
عوامل ارزشی	توسعه فناوری	سلمان‌ی و پورالشریعه (۱۴۰۰) درویشی، بختیاری و افراسیابی (۱۳۹۹) یعقوب تبار و همکاران (۱۳۹۸) ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) دزفولی و همکاران (۲۰۱۸)
	وجدان کاری	
	قانونگرایی	
	کمال‌جویی	
	تعهد به تعالی	

ادامه جدول (۱): ابعاد و عوامل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری بر اساس ادبیات تحقیق

ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع
عوامل میان فردی	گروه سازی	درویشی، بختیاری و افراسیابی (۱۳۹۹) دزفولی و همکاران (۲۰۱۸) هان و لی (۲۰۱۸)
	مدیریت فرایند	
	توانمندسازی دیگران	
	شبکه‌سازی	
عوامل محیطی	همکاری و مشارکت	بخت آزما و همکاران (۱۳۹۹) دزفولی و همکاران (۲۰۱۸)
	هوشیاری محیطی	
	تحلیل محیط کلان	
عوامل سازمانی	آینده‌نگری	سلمانی و پورالشریعه (۱۴۰۰) درویشی، بختیاری و افراسیابی (۱۳۹۹) بخت آزما و همکاران (۱۳۹۹) یعقوب تبار و همکاران (۱۳۹۸) ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) ارتیاعی و همکاران (۲۰۲۱) هان و لی (۲۰۱۸)
	عدم سیاست زدگی	
	جانشین‌پروری	
	اثربخشی سازمانی	
	عدالت سازمانی	

۶. روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش طراحی الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در فرماندهی انتظامی استان گلستان بود. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش، گروه تصمیم شامل ۲۸ نفر از استادان دانشگاهی و فرماندهان نیروی انتظامی استان گلستان هستند که به روش قضاوتی و گلوله برفی انتخاب شدند. برای شناسایی و غربالگری عوامل از مصاحبه نیمه باز و روش دلفی استفاده شد. روایی به صورت روایی محتوایی و پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. برای سطح‌بندی ابعاد از الگوسازی ساختاری-تفسیری و برای خوشه‌بندی از تحلیل MICMAC استفاده شد. در این تحقیق از مراحل مختلفی و در هر مرحله از روشهای گوناگونی برای پیشبرد آن و در دو مرحله اصلی انجام شده است. در مرحله شناخت از طریق بررسی و مطالعه ادبیات موضوعی نسبت به درک و شناخت عمیق مسئله اقدام شد که مسئله با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند، مقالات و منابع مهم در این حوزه شناسایی، و سپس با مطالعه دقیق آنها متغیرهای اولیه و مناسب برای الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری استخراج شد. در ادامه برای بومی‌سازی الگو و توجه به شرایط

و مقتضیات جامعه مورد بررسی از طریق تشکیل جلسات و مصاحبه نیمه باز با گروه تصمیم و به دنبال آن با استفاده از روش دلفی، عوامل تأثیرگذار در الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری به دست آمد. در مرحله طراحی به منظور برقراری ارتباط بین ابعاد سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری و دستیابی به الگوی ساختاری آن از روش الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM) و تحلیل MICMAC استفاده شده است.

۷. یافته‌های پژوهش

گام ۱: شناسایی ابعاد و عوامل الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری
در این مرحله برای شناسایی و غربالگری عوامل از مصاحبه نیمه باز و روش دلفی استفاده شد.

جدول (۲): مرحله اول نظرسنجی

درصد نسبت به کل	تعداد پاسخ‌هایی که بر ۴ یا (زیاد) ۵ (خیلی زیاد) بود	خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)	مؤلفه‌ها
۸۲	۲۳	۰	۰	۵	۲۰	۳	تفکر خلاقانه
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۷	۲۰	قدرت تشخیص
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۲۱	۶	تفکر سیستمی
۸۲	۲۳	۰	۰	۵	۲۰	۳	تفکر راهبردی
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۲۱	۶	مهارت گفتگو
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۲۳	۵	احترام و درک متقابل
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۷	۲۰	اعتبار اجتماعی
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۲۰	۵	محبوبیت در محیط کار
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۶	۲۰	توانایی نفوذ بر دیگران
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۲۱	۵	مدیریت اطلاعات
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۸	۲۰	مثبت اندیشی
۹۶	۲۷	۰	۰	۱	۶	۲۱	انعطاف پذیری
۹۲	۲۶	۰	۰	۲	۴	۲۲	مسئولیت پذیری
۱۰۰	۲۸	۰	۰	۰	۵	۲۳	خوبستن داری
۸۹	۲۵	۰	۱	۲	۲۰	۵	اعتماد به نفس

ادامه جدول (۲): مرحله اول نظر سنجی

مؤلفه‌ها	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	تعداد پاسخهایی که برابر با ۴ (زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) بود	درصد نسبت به کل
تسلط بر دانش تخصصی مرتبط	۲۰	۶	۲	۰	۰	۲۶	۹۲
برنامه ریزی و سازماندهی	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
تحمل خطر و تاب آوری	۲۲	۵	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
مدیریت عملکرد	۲۰	۵	۳	۰	۰	۲۵	۸۹
مدیریت مشارکتی	۲۱	۴	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
توسعه فناوری	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
وجدان کاری	۳	۲۱	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
قانونگرایی	۲	۲۰	۴	۲	۰	۲۲	۷۸
کمال جویی	۴	۲۱	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
تعهد به تعالی	۲۰	۶	۱	۱	۰	۲۶	۹۲
گروه سازی	۵	۲۲	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
مدیریت فرایند	۲۰	۶	۱	۱	۰	۲۶	۹۲
توانمندسازی دیگران	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
شبکه سازی	۲۱	۶	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
همکاری و مشارکت	۳	۲۲	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
هوشیاری محیطی	۲۲	۴	۲	۰	۰	۲۶	۹۲
تحلیل محیط کلان	۲۳	۵	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
آینده نگری	۵	۲۰	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
عدم سیاست زدگی	۲۰	۶	۲	۰	۰	۲۶	۹۲
جانشین پروری	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
اثر بخشی سازمانی	۲۲	۵	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
عدالت سازمانی	۲۰	۵	۳	۰	۰	۲۵	۸۹

عدد به دست آمده در ستون ماقبل آخر را بر ۲۸ (تعداد خبرگان) تقسیم می‌کنیم. اگر عدد از ۰/۷ کمتر شد، عامل را حذف می‌کنیم و اگر از ۰/۷ بیشتر شد، وارد دور دوم می‌شود. نتایج در ستون آخر جدول (۲) نشان می‌دهد که در تمامی عوامل، مجموع تعداد پاسخها برابر با ۴

(زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) بیشتر از ۷۰٪ کل پاسخ دهندگان بود. در این مرحله نه عامل جدید تأثیرگذار بر شایسته‌سالاری از نظر خبرگان اضافه شد که به این شرح است: توانایی تصمیم‌گیری، اعتمادسازی، انتقادپذیری، صداقت و درستی، مدیریت بحران، مدیریت بر خود، مدیریت تضاد، ایجاد محیط کار بهره‌ور، عدم گرایش به قوم و خویش بازی.

جدول (۳): مرحله دوم نظرسنجی

مؤلفه‌ها	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	تعداد پاسخ‌هایی که برابر با ۴ (زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) بود	درصد نسبت به کل
توانایی تصمیم‌گیری	۵	۲۱	۲	۰	۰	۲۶	۹۲
تفکر خلاقانه	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
قدرت تشخیص	۲۱	۶	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
تفکر راهبردی	۲۲	۴	۲	۰	۰	۲۶	۹۲
مهارت گفتگو	۲۳	۵	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
اعتماد سازی	۵	۲۲	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
احترام و درک متقابل	۲۰	۶	۱	۱	۰	۲۶	۹۲
اعتبار اجتماعی	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
محبوبیت در محیط کار	۲۱	۶	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
توانایی نفوذ بر دیگران	۳	۲۲	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
مثبت اندیشی	۲۲	۵	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
انعطاف‌پذیری	۲۰	۵	۳	۰	۰	۲۵	۸۹
مسئولیت‌پذیری	۲۱	۴	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
انتقادپذیری	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
خویش‌داری	۳	۲۱	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
اعتماد به نفس	۵	۲۰	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
صداقت و درستی	۲۰	۶	۲	۰	۰	۲۶	۹۲
تسلط بر دانش تخصصی مرتبط	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
مدیریت بحران	۲	۲۰	۴	۲	۰	۲۲	۷۸
برنامه‌ریزی و سازماندهی	۴	۲۱	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
تاب‌آوری و تحمل خطر	۲۰	۶	۱	۱	۰	۲۶	۹۲

ادامه جدول (۳): مرحله دوم نظرسنجی

مؤلفه‌ها	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	تعداد پاسخ‌دهی که برابر با ۴ (زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) بود	درصد نسبت به کل
مدیریت عملکرد	۲۰	۷	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
مدیریت مشارکتی	۶	۲۱	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
توسعه فناوری	۳	۲۰	۵	۰	۰	۲۳	۸۲
وجدان کاری	۶	۲۱	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
قانونگرایی	۵	۲۳	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
مدیریت بر خود	۲۰	۷	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
کمال جویی	۳	۲۲	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
تعهد به تعالی	۲۲	۵	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
گروه سازی	۲۰	۵	۳	۰	۰	۲۵	۸۹
مدیریت تضاد	۲۱	۴	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
مدیریت فرایند	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
توانمندسازی دیگران	۳	۲۱	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
شبکه سازی	۵	۲۰	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
همکاری و مشارکت	۲۰	۶	۲	۰	۰	۲۶	۹۲
هوشیاری محیطی	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۸	۱۰۰
ایجاد محیط کار بهره ور	۲	۲۰	۴	۲	۰	۲۲	۷۸
تحلیل محیط کلان	۵	۲۲	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
آینده نگری	۲۰	۶	۱	۱	۰	۲۶	۹۲
عدم سیاست زدگی	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۴	۸۵
جانشین پروری	۲۱	۶	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
اثر بخشی سازمانی	۳	۲۲	۲	۱	۰	۲۵	۸۹
عدم گرایش به قوم و خویش بازی	۲۲	۵	۱	۰	۰	۲۷	۹۶
عدالت سازمانی	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۴	۸۵

نتایج نظرسنجی مرحله دوم در جدول (۳) آورده شده است. همان طور که مشاهده می‌شود در تمامی مؤلفه‌ها مجموع تعداد پاسخها برابر با ۴ (زیاد) یا ۵ (خیلی زیاد) بیشتر از ۷۰٪ کل پاسخ دهندگان بود. حال باید علاوه بر شرط لازم، که بیش از ۰/۷ است و در مرحله قبل بررسی شد، باید شرط کافی هم بررسی شود؛ یعنی روی گزینه‌ای که بیشترین پاسخ را دارد، باید اجماع باشد؛ مثلاً در سؤال اول گزینه ۴ (زیاد) بیشترین فراوانی را دارد و برابر ۲۱ است؛ پس ۲۱ را بر ۲۸ (تعداد خبرگان) تقسیم می‌کنیم. اگر حاصل تقسیم ۲۱ بر ۲۸ از ۰/۷ بیشتر باشد، شرط کافی هم تحقق یافته است.

جدول (۴): میزان اجماع یا توافق خبرگان

ابعاد	مؤلفه‌ها	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	بیشترین مقدار تجمیع	درصد نسبت به کل
عوامل ذهنی	توانایی تصمیم‌گیری	۵	۲۱	۲	۰	۰	۲۱	۷۵
	تفکر خلاقانه	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۰	۷۱
	قدرت تشخیص	۲۱	۶	۱	۰	۰	۲۱	۷۵
	تفکر راهبردی	۲۲	۴	۲	۰	۰	۲۲	۷۸
عوامل ارتباطی	مهارت گفتگو	۲۳	۵	۰	۰	۰	۲۳	۸۲
	اعتماد سازی	۵	۲۲	۱	۰	۰	۲۲	۷۸
	احترام و درک متقابل	۲۰	۶	۱	۱	۰	۲۰	۷۱
	اعتبار اجتماعی	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۰	۷۱
عوامل شخصیتی	محبوبیت در محیط کار	۲۱	۶	۱	۰	۰	۲۱	۷۵
	توانایی نفوذ بر دیگران	۳	۲۲	۲	۱	۰	۲۲	۷۸
	مثبت اندیشی	۲۲	۵	۱	۰	۰	۲۲	۷۸
	انعطاف‌پذیری	۲۰	۵	۳	۰	۰	۲۰	۷۱
	مسئولیت‌پذیری	۲۱	۴	۲	۱	۰	۲۱	۷۵
	انتقادپذیری	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۰	۷۱
	خویشتن‌داری	۳	۲۱	۳	۱	۰	۲۱	۷۵
	اعتماد به نفس	۵	۲۰	۲	۱	۰	۲۰	۷۱
صداقت و درستی	۲۰	۶	۲	۰	۰	۲۰	۷۱	

ادامه جدول (۴): میزان اجماع یا توافق خبرگان

ابعاد	مؤلفه‌ها	خیلی زیاد (۵)	زیاد (۴)	متوسط (۳)	کم (۲)	خیلی کم (۱)	بیشترین مقدار تجمیع	درصد نسبت به کل
عوامل تخصصی	تسلط بر دانش تخصصی مرتبط	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۰	۷۱
	مدیریت بحران	۲	۲۰	۴	۲	۰	۲۰	۷۱
	برنامه ریزی و سازماندهی	۴	۲۱	۲	۱	۰	۲۱	۷۵
	تاب آوری و تحمل خطر	۲۰	۶	۱	۱	۰	۲۰	۷۱
	مدیریت عملکرد	۲۰	۷	۱	۰	۰	۲۰	۷۱
	مدیریت مشارکتی	۶	۲۱	۱	۰	۰	۲۱	۷۵
	توسعه فناوری	۳	۲۰	۵	۰	۰	۲۰	۷۱
عوامل ارزشی	وجدان کاری	۶	۲۱	۱	۰	۰	۲۱	۷۵
	قانونگرایی	۵	۲۳	۰	۰	۰	۲۳	۸۲
	مدیریت بر خود	۲۰	۷	۱	۰	۰	۲۰	۷۱
	کمال جویی	۲۲	۵	۱	۰	۰	۲۲	۷۸
	تعهد به تعالی	۲۰	۵	۳	۰	۰	۲۰	۷۱
عوامل میان فردی	گروه سازی	۲۱	۴	۲	۱	۰	۲۱	۷۵
	مدیریت تضاد	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۰	۷۱
	مدیریت فرایند	۳	۲۱	۳	۱	۰	۲۱	۷۵
	توانمندسازی دیگران	۵	۲۰	۲	۱	۰	۲۰	۷۱
	شبکه سازی	۲۰	۶	۲	۰	۰	۲۰	۷۱
	همکاری و مشارکت	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۰	۷۱
عوامل محیطی	هوشیاری محیطی	۲	۲۰	۴	۲	۰	۲۰	۷۱
	ایجاد محیط کار بهره ور	۲۰	۸	۰	۰	۰	۲۰	۷۱
	تحلیل محیط کلان	۲۱	۶	۱	۰	۰	۲۱	۷۵
	آینده نگری	۲۲	۴	۲	۰	۰	۲۲	۷۸
عوامل سازمانی	عدم سیاست زدگی	۲۳	۵	۰	۰	۰	۲۳	۸۲
	جانشین پروری	۵	۲۲	۱	۰	۰	۲۲	۷۸
	اثربخشی سازمانی	۲۰	۶	۱	۱	۰	۲۰	۷۱
	عدم گرایش به قوم و خویش بازی	۴	۲۰	۳	۱	۰	۲۰	۷۱
	عدالت سازمانی	۲۱	۶	۱	۰	۰	۲۱	۷۵



با توجه به میزان اجماع یا توافق خبرگان برای هر عامل در جدول (۴) شرط کافی برای تمامی عوامل تحقق یافته است. بنابراین فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. اعضای گروه خبره با هشت بعد و ۴۴ عامل آن موافق بودند. این عوامل بر اساس روش دلفی مورد قبول واقع شد.

گام ۲: تعیین رابطه مفهومی بین ابعاد با استفاده از رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

بر اساس نتایج گام قبلی، گام بعدی، شناسایی الگوی روابط علی میان آنها است. به منظور انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی از دیدگاه خبرگان استفاده شده است در این شیوه متخصصان می‌توانند با تسلط بیشتری به بیان نظر خود در (جهت و شدت تأثیرات) عوامل بپردازند. ماتریس، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان، و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. در این مرحله متغیرهای مسئله به صورت دو به دو و زوجی با هم مقایسه شد. پاسخ دهندگان با استفاده از نمادهای X, O, A, V به تعیین روابط متغیرها پرداختند. بعد از نظرخواهی از خبرگان، ماتریس خودتعاملی ساختاری طبق جدول (۶) به دست آمد.

جدول (۵): نشانه‌های مورد استفاده در طراحی الگوی ساختاری - تفسیری

O	X	A	V
نبود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر i بر i تأثیر دارد.	متغیر i بر j تأثیر دارد.

جدول (۶): ماتریس خود تعاملی ساختاری

ردیف	ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	عوامل ذهنی	۱	X	A	X	A	A	A	A
۲	عوامل ارتباطی	۱	۱	A	X	A	A	A	A
۳	عوامل شخصیتی	۱	۱	۱	V	A	X	X	X
۴	عوامل تخصصی	۱	۱	۱	۱	A	A	X	A
۵	عوامل ارزشی	۱	۱	۱	۱	۱	V	V	V
۶	عوامل میان فردی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	O	V
۷	عوامل محیطی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	O
۸	عوامل سازمانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

مرحله دوم: ماتریس دستیابی اولیه

در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دو دویی تبدیل می‌شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه به دست می‌آید. از طریق تبدیل نمادهای X, O, A, V به صفر و یک برای هر متغیر، ماتریس خود تعاملی ساختاری به ماتریس دو دویی تبدیل شد که به اصطلاح

ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود. قوانین تبدیل این نمادها به این شرح است: در صورتی که ورودی (j,i) (محل تلاقی سطر i و ستون j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری V باشد در ورودی (j,i) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (i,j) صفر قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی (j,i) در ماتریس خود تعاملی ساختاری A باشد در ورودی (j,i) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (i,j) یک قرار داده می‌شود. در صورتی که ورودی (j,i) در ماتریس خود تعاملی ساختاری X باشد در ورودی (j,i) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (i,j) یک قرار داده می‌شود و در صورتی که ورودی (j,i) در ماتریس خود تعاملی ساختاری O باشد در ورودی (j,i) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (i,j) صفر قرار داده می‌شود. ماتریس دسترسی اولیه طبق این توضیحات برای ماتریس خود تعاملی ساختاری مرحله قبل به صورت جدول (۷) است.

جدول (۷): ماتریس دسترسی اولیه

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	عوامل ذهنی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۲	عوامل ارتباطی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۳	عوامل شخصیتی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۴	عوامل تخصصی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰
۵	عوامل ارزشی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	عوامل میان فردی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱
۷	عوامل محیطی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰
۸	عوامل سازمانی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱

مرحله سوم: ماتریس دستیابی نهایی

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه با دخیل کردن انتقال پذیری در روابط متغیرها ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. انتقال پذیری به این معنا است که اگر متغیر A بر B تأثیر، و B بر C تأثیر داشته باشد، باید A نیز بر C تأثیر داشته باشد؛ یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه باید تأثیرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس دسترسی نهایی به صورت جدول (۸) به دست می‌آید.

جدول (۸): ماتریس دسترسی نهایی

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	قدرت نفوذ
۱	عوامل ذهنی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۴
۲	عوامل ارتباطی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۴
۳	عوامل شخصیتی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
۴	عوامل تخصصی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
۵	عوامل ارزشی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۸
۶	عوامل میان فردی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
۷	عوامل محیطی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
۸	عوامل سازمانی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
	میزان وابستگی	۸	۸	۶	۸	۱	۶	۸	۶	

مرحله چهارم: تعیین روابط و سطح بندی ابعاد

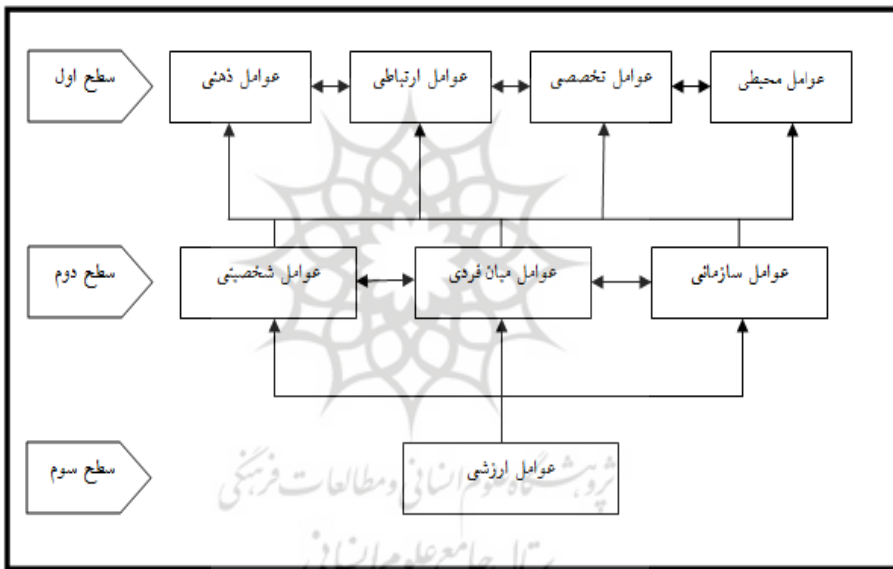
پس از طی کردن مراحل ISM به منظور تعیین روابط و سطح بندی ابعاد باید با بهره گیری از ماتریس دسترسی نهایی، اشتراک مجموعه‌ها شناسایی شود. متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشد در بالاترین سطح از سلسله مراتب الگوی ساختاری تفسیری قرار می‌گیرد. هم‌چنین به منظور یافتن سطوح بعدی کافی است، سطوح قبل حذف، و سپس همین عملیات تکرار شود. این کار تا رسیدن به آخرین سطح تکرار می‌شود (جدول ۹).

جدول (۹): تعیین روابط و سطح بندی ابعاد

عامل	مجموعه خروجی (اثرگذاری)	مجموعه ورودی (اثرپذیری)	اشتراک	سطح
۱	۱،۲،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۴،۷	۱
۲	۱،۲،۴،۷	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۴،۷	۱
۳	۳،۶،۸	۳،۵،۶،۸	۳،۶،۸	۲
۴	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸	۱
۵	۵	۵	۵	۳
۶	۳،۶،۸	۳،۵،۶،۸	۳،۶،۸	۲
۷	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸	۱
۸	۳،۶،۸	۳،۵،۶،۸	۳،۶،۸	۲

گام ۳: ترسیم الگو و شبکه تعاملات ابعاد سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری

در مرحله بعدی (نمودار ۱) برای ترسیم الگوی پژوهش با توجه به سطوح ابعاد و ماتریس دسترسی نهایی و از طریق حذف روابط ثانویه، الگوی تحقیق شکل می‌گیرد. در این پژوهش ابعاد در سه سطح قرار گرفت که در بالاترین سطح ابعاد (۱-۲-۴-۷) و در پایین‌ترین سطح بعد (۵) بود. باید توجه کرد که ابعادی که در سطح بالاتر قرار دارد، تأثیرگذاری کمتری دارد و بیشتر تحت تأثیر ابعاد سطوح پایین‌تر است. در واقع عوامل سطح پایین‌تر، زیرساخت و پایه اساسی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری است؛ بنابراین زیربنای سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در ناجا در درجه اول (عوامل ارزشی) و دوم (عوامل شخصیتی، میان فردی و سازمانی) و درجه سوم (عوامل ذهنی، ارتباطی، تخصصی و محیطی) است.



نمودار(۱): الگوی نهایی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری

گام ۴: تحلیل MICMAC

در نهایت به منظور تحلیل نمودار MICMAC کافی است در هر سطر و ستون با جمع کردن میزان ورودیها قدرت نفوذ و میزان وابستگی ابعاد به دست آید (جدول ۱۰). این کار کمک می‌کند در زمینه ابعاد درک قویتری ایجاد شود.

جدول (۱۰): قدرت نفوذ و میزان وابستگی ابعاد

شاخصها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
قدرت نفوذ	۴	۴	۷	۷	۸	۷	۷	۷
میزان وابستگی	۸	۸	۶	۸	۱	۶	۸	۶

قدرت نفوذ	۸	۵							
	۷			مستقل			۸-۶-۳	پیوندی	۷-۴
	۶								
	۵								
	۴								۳-۱
	۳			خودمختار				وابسته	
	۲								
	۱								
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸

میزان وابستگی

نمودار (۲): ماتریس قدرت نفوذ-میزان وابستگی یا تحلیل MICMAC

پس از تحلیل MICMAC تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ (از اجماع تعداد متغیرهای تأثیرپذیر از آن و خود متغیر) و وابستگی متغیرها (از جمع متغیرهایی که از آنها تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر است). بدین صورت شد که بعد "عوامل ارزشی" در خوشه مستقل و ابعاد "عوامل ذهنی و ارتباطی" در خوشه وابسته و ابعاد "عوامل شخصیتی، تخصصی، میان فردی، محیطی و سازمانی" در خوشه پیوندی قرار گرفت.

۸. نتیجه گیری

سلامت نظام اداری یکی از خواسته‌ها و آرزوهای دیرینه جوامع مختلف است به طوری که نظام اداری، ابزار توزیع عادلانه خدمت به عموم مردم باشد. سلامت نظام اداری خواه و ناخواه در دو عامل مدیریت و رهبری قوی و صادقانه و انسجام درونی نظام اداری ریشه دارد. یکی از عوامل مهمی که بر کاهش اعتماد مردم به ناجا نقش تعیین کننده دارد، نادیده گرفتن شایسته‌سالاری در انتصاب فرماندهان است؛ لذا شناسایی و اجرای شایسته‌سالاری در ناجا به یکی از وظایف ناجا در راستای سلامت نظام اداری مبدل شده است. شرایط حاکم بر ناجا ایجاب می‌کند تا براساس

منطق شایسته‌سالاری هر کسی متناسب با تخصص و آموزش‌های دیده شده در محل مناسب به کار گمارده شود. بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که امروزه سرمایه انسانی و شایستگی آنها کلید اصلی تحقق چشم‌انداز راهبردی سازمان است. هر سازمان بدون مدیران شایسته و توجه به اصل شایسته‌سالاری در مدیریت نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری، تهیه و تصویب ضوابط و قوانین لازم و نیز اجرای طرحهای مناسب در زمینه جذب، تربیت و نگهداری مدیران از ضروریترین اقدامات در جهت اصلاح نظام مدیریت سازمانها بویژه ناجا است و حرکت به سوی اعمال اصل شایسته‌سالاری در ناجا ضروری است. در چنین شرایطی چارچوبهای شایسته‌سالاری می‌تواند به فرماندهان ناجا در بهبود سلامت نظام اداری به منظور انطباق با راهبردها کمک شایانی کند. بنابراین هدف این تحقیق، طراحی الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در فرماندهی انتظامی استان گلستان بود. با توجه به نظر ۲۸ خبره، ۴۴ عامل در قالب هشت بعد (عوامل ذهنی، عوامل ارتباطی، عوامل شخصیتی، عوامل تخصصی، عوامل ارزشی، عوامل میان فردی، عوامل محیطی و عوامل سازمانی) شناسایی شد. یافته‌های این مرحله با نتایج تحقیقات بخت‌آزما و همکاران (۱۳۹۹)، سرشار و سمیعی (۱۳۹۹)، یعقوب‌نبار و همکاران (۱۳۹۸)، ایمانی و همکاران (۱۳۹۸)، مصطفی‌پور و همکاران (۲۰۲۱)، ارتیاعی و همکاران (۲۰۲۱)، دزفولی و همکاران (۲۰۱۸) و هان و لی (۲۰۱۸) همخوانی داشت. سپس به منظور تحلیل روابط آنها و طراحی الگویی مناسب از الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. نتایج نشان داد ابعاد در سه سطح قرار دارد و مهمترین بعد سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در سطح سوم یعنی "عوامل ارزشی" است. توجه به این بعد با توجه به خروجی الگوی ساختاری نشان از اثرگذاری این بعد در حوزه سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در ناجا دارد. همچنین تحلیل MICMAC نشان داد بعد "عوامل ارزشی" در خوشه مستقل و ابعاد "عوامل ذهنی و ارتباطی" در خوشه وابسته و ابعاد "عوامل شخصیتی، تخصصی، میان فردی، محیطی و سازمانی" در خوشه پیوندی قرار گرفت. در نهایت این تحقیق به طراحی الگویی منجر شده است که باید جامع، شفاف و در قالب مراحل متوالی بررسی شود. البته نکته‌ای که در این فرایند بسیار مهم است توجه کامل به تمامی ابعاد الگوی سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری و پرهیز از جزئی‌نگری است؛ چرا که تمامی اجزای الگو به همدیگر متصل و پیوسته است و با یکدیگر رابطه علی معلولی دارد به طوری که تغییر در یکی، تغییرات بعدی در دیگر ابعاد را به همراه دارد.

۹. پیشنهادهای کاربردی

- تأکید بر ارزشهای اخلاقی، انسانی و اسلامی در ناجا و الگو قرار دادن افراد متعهد و تشویق کارکنان در جهت افزایش سلامت نظام اداری
- نهادینه‌سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خود کنترلی، امانتداری، صرفه‌جویی، ساده زیستی و حفظ بیت‌المال در بین کارکنان
- اعمال روشهای عادلانه در توزیع جبران خدمات و برخورد عادلانه در روابط متقابل شخصی و احترام به کارکنان می‌تواند زمینه ارتقای سلامت نظام اداری را در ناجا فراهم آورد.
- بهبود معیارها و روزآمدی روشهای گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظریها و نگرشهای سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای
- تدوین نظام حقوقی مؤثر برای پیشگیری و مبارزه با فساد و افزایش سلامت در تصمیم‌گیریها، اقدامات و فعالیتهای ناجا

۱۰. سپاسگزاری

- در پایان این مقاله لازم است از تمامی کسانی که در این پژوهش به ما یاری و کمک کردند، تقدیر، تشکر و سپاسگزاری شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

- احمدی، سید علی اکبر؛ صدر منصوری، سعید، درویش، حسن و رجب بیگی، مجتبی (۱۳۹۸)، شناسایی شایستگی های مدیریتی در فرایند استعدادیابی؛ مورد مطالعه صنعت نفت ایران، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۳۹)، ص ۶۳-۹۶.
- ایمانی، حسین؛ قلی پور، آرین؛ آذر، عادل و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۸)، شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ص ۲۵۱-۲۸۴.
- بخت آزما، نجمه؛ هوشمند، الهه؛ بشروئی شرق، بهاره و وفایی نجار، علی (۱۳۹۹)، طراحی الگوی سلامت سازمانی برای بیمارستانهای ایران، فصلنامه نوید نو، ۳۳(۷۵)، ص ۱۳-۲۸.
- حیدری، غلام حیدر و اورنگیان، غلامعلی (۱۳۹۹)، نقش فرماندهان و مدیران ناجا در پیشگیری از تخلفات و جرائم کارکنان با تأکید بر مدیریت اسلامی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۴(۵۲)، ص ۷۵-۹۴.
- خوش روزی ساروی، علی و اسماعیلی شاد، بهرنگ (۱۳۹۸)، رابطه سرمایه اجتماعی و سلامت سازمانی با نقش میانجی جامعه پذیری سازمانی، مطالعات علوم اجتماعی ایران، ۱۶(۶۰)، ص ۱۴-۱.
- دارپور فرد، سعی پند (۱۳۹۲)، شایسته‌سالاری در انتخاب عضو هیأت علمی برتر با رویکرد تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره ARAS (مطالعه موردی: دانشگاه شاهرود)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود.
- درویشی، صیاد؛ بختیاری، لطفعلی و افراسیابی، علی (۱۳۹۹)، معیارهای انتصاب فرماندهان و مدیران انتظامی در آموزه های مکتب شهید سلیمانی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۴(۵۳)، ص ۸۱-۱۰۰.
- سرشار، الهام و سمیعی، روح اله (۱۳۹۹)، ارائه مدل فرایندی شایسته سالاری در نظام اداری با رویکرد بهسازی منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی گلستان، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲(۴۳)، ص ۱۹۹-۲۱۶.
- سلمانی، عباسعلی و پورالشریعه، علیرضا (۱۴۰۰)، واکاوی شایستگی‌های فرمانده مراکز آموزش عالی نیروهای مسلح با رویکرد جهادی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۵(۵۵).

- ضامن، فرشیده (۱۳۹۵). بررسی رابطه توسعه رفتار اخلاقی توسط مدیران با سلامت سازمان، اخلاق زیستی، ۶(۲۰)، ص ۴۷-۶۶.
- عبدی، ناصر؛ مزینانی، هادی؛ رشید حفظ آباد، موسی و کاظمی، سید فرشید (۱۳۹۳)، تبیین عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری با تکیه بر آیات قرآن و سیره نظری و مدیریتی امام علی(ع)، بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۱(۳۱)، ص ۱۱۳-۱۴۱.
- کاملی، محمد جواد؛ ناظری، عبدالرضا و شیخ زاهدی، محسن (۱۳۹۵)، بررسی رابطه شایسته سالاری با سلامت اداری کارکنان ناجا (مورد مطالعه استان کرمان)، دانش انتظامی کرمان، ۱۶، ص ۹۲-۱۱۳.
- یعقوب تبار، یعقوب؛ کتولی نژاد، خدابخش و شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۹۸)، نقش شایسته سالاری حفاظتی در سلامت سازمانی کارکنان ناجا با تأکید بر فرایندها (مورد مطالعه یگانهای ویژه مستقر در تهران)، مطالعات حفاظت و امنیت اجتماعی، ۱۴(۵۰)، ص ۱-۳۱.
- مرادی دمنه، غلام رضا (۱۳۹۷)، بررسی عوامل مؤثر بر بهینه سازی شایسته سالاری در انتصاب مدیران ستاد آجا، فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۴۶، ص ۱۹-۳۸.
- Dezfouli, H, Ahmadi, A & Ahghar, G. (2018). "Designing a Model and the Accreditation of Organizational Health". **Iranian journal of educational Sociology**, 1(9), 205-215.
- Ertiaei, F, Rezvanfar, A, Hejazi, Y & Alambaigi, A. (2021). "Developing an organizational health model for the agricultural extension structure of Iran". **The Journal of Agricultural Education and Extension**, 1(1).
- Han, D. and Lee, H. (2018). "Causal modeling health promotion office in China's civil aviation industry", **Logistics Information Management**, 16(3), 278-285.
- Jeimz Lab, G. (2003). "Administrative Data and Health Outcome Assessment: Methodology and Application", **Health Econometrics (Contributions to Economic Analysis)**, 294, 285-304.
- Mostafapour, M, Samiee, R, Mostaghimi, M & Cheraghali, M. (2021). "Studying the Relationship Between Meritocracy and Administrative System Health in Government Organizations: By Explaining the Mediating Role of Mackenzie Model". **Journal of Critical Reviews**, 8(1), 415-428.
- Nath, S. (2019). "Praemia Virtutis Honores? The Making of Global Reputations and the False Promise of Meritocracy, Global Aspects of Reputation and Strategic Management (Research in Global Strategic Management)", **Emerald Publishing Limited**, 18, 167-184.

- Paching, D. (2006). "Evaluating Service System Coordination from the Providers' Perspective", **Research in Community and Mental Health**, 14, 95-116.
- Ricardo, Wray, Nancy, Weaver, Prajakta, Adsul, Kanak, Gautam, Keri, Jupka, Stacie, Zellin, Kathryn, Goggins, Santosh, Vijaykumar, Natasha, Hansen and Rima, Rudd. (2019). "Enhancing organizational health literacy in a rural Missouri clinic: a qualitative case study", **International Journal of Health Care Quality Assurance**, 32(5), 788-804.
- Witter, S. (2017), "The relationship between administrative health and professional competence of employees; The mediating role of individual-organization fit (Australian Business Organizations) ", **Economics and Health Services Research**, 21, 251-288



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز
پښتونستان ښار علمي مرکز