

# ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان

(عبد صبور. فریدون)\*<sup>۱</sup>

۱- دکترای مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، مدیر دفتر سازماندهی و بهبود روش‌های شرکت برق منطقه‌ای تهران و مدرس دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۸/۲۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۰/۰۳)

## چکیده

برخی متخصصان مدیریت با محدودساختن نگاه خود به شایسته‌سالاری، آن را صرفاً با یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی و شامل موضوعاتی چون انتخاب و انتصاب مشاغل مدیریتی مرتبط نموده و از این رو در چارچوب معیارهای شایستگی، مدل‌هایی را برای آن در نظر می‌گیرند و همین معیارها را ملاک سنجش و ارزیابی شایسته‌سالاری سازمان‌های بزرگ و دولتی قرار می‌دهند. شاید مهم‌ترین علت عدم توفیق بسیاری از این مدل‌ها در تحقیق شایسته‌سالاری در سازمان‌ها آن باشد که فرآیندهای انتخاب و انتصاب تنها نموده‌های ظاهری یک نظام شایستگی هستند. ارزیابی و آسیب‌شناسی این مقوله جامع بر اساس ادبیات روزآمد جهان، مفهومی فراسازمانی است. هم‌چنان‌که هرگونه تحول و توسعه نقش منابع انسانی سازمان‌ها جز با تحلیل توأمان ابعاد درون و بیرون سازمانی اثربخش نخواهد بود، استقرار و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری نیز به معیارها و شاخص‌هایی نیاز دارد که هم‌زمان عوامل و پارامترهای محیطی و درون سازمانی را در کنار یکدیگر مورد بررسی قرار دهد. در این پژوهش، سعی بر آن است تا ضمن مروری بر ادبیات، چالش‌ها و مدل‌های مرتبط با شایسته‌سالاری، در قالب مدلی جامع به آسیب‌شناسی اثربخشی شایسته‌سالاری پرداخته شود.

**واژگان کلیدی:** شایسته‌سالاری، مدل‌های مفهوم‌سازی، مصداق‌ها و معیارها

## ۱- مقدمه

هر بررسی و مطالعه‌ای درخصوص شایسته‌سالاری به تعیین چگونگی تفکر در مورد آن نیاز دارد. اینکه چه الزاماتی در بررسی شایسته‌سالاری در نظر گرفته شود، چگونه نسبت به آنها فکر شود، عوامل، اجزا و دامنه بررسی آن چه باشد و... باید پیش از بررسی شایسته‌سالاری مدنظر قرار گیرند. سؤالاتی چون هدف شایسته‌سالاری چیست؟ معیارهای شایستگی در نظام شایسته‌سالاری چیست؟ قدرت و مسئولیت شایستگان چه مواردی را شامل می‌شود؟ چه برنامه‌ای برای مزایای شایستگان وجود دارد؟ شایستگی (و یا شایستگی‌های بالقوه) چگونه به صورت عملیاتی تدوین می‌شود؟ شایستگان یا شایستگان بالقوه با چه روش‌هایی پرورش می‌یابند؟ دامنه موضوع (عملیات) شایسته‌سالاری تا کجاست (کل جامعه یا تنها تعداد محدودی از سازمان‌ها)؟ ساختار انگیزشی که در آن شایسته‌سالاری برقرار می‌شود، چیست (منافع شخصی یا منافع جمعی)؟ و نمونه‌هایی از مواردی هستند که باید در پژوهش‌های شایسته‌سالاری مورد توجه قرار گیرند.

در هر مطالعه شایسته‌سالاری، ترکیبی از عوامل و یا موارد مذکور (که در مقیاس سازمانی، برخی درونی و برخی بیرونی) باید روشن و بررسی شوند. به عبارت دیگر پارامترهای مذکور در کنار یکدیگر است که در دنیای واقعی معنا می‌یابند و بررسی و تلاش‌ها را مؤثر می‌سازند [۲۵].

کمیته خبرگان مدیریت دولتی سازمان ملل<sup>۱</sup>، وابسته به شورای اقتصادی اجتماعی این نهاد در گزارش خود در سال ۲۰۰۴ بر وجود یک رویکرد نظام‌مند بر کارکردهای شایسته‌سالاری سازمان‌های دولتی به شرح زیر تأکید می‌نماید؛

«کارکنان، خون حیات سازمان‌های دولتی و عامل اصلاحات و نوسازی مدیریت آن هستند. دانش‌ها، مهارت‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های مستخدمین دولت نیز به مثابه قلب عملکرد دولت است. تجدید حیات مدیریت دولتی باید بر اساس یک دیدگاه کل‌نگرانه مورد نظر قرار گیرد. برای نمونه آموزش افراد، از انتظارات عملکرد یک سازمان جدا نیست. طرح‌های عملکرد و توسعه منابع انسانی کارکنان از اهداف و مقاصد استخدامی جدا نبوده و اهداف و ساختار سازمانی نیز با درک چارچوب خط‌مشی و توجه به شهروندان آن سازمان بی‌ارتباط نمی‌باشد. از سوی دیگر، اهداف یک سازمان نیز نمی‌تواند خارج از خط‌مشی‌های حکومت و ملت و چارچوب کلان اقتصادی- اجتماعی تعیین شود.»

در حال حاضر در کشور جمهوری اسلامی ایران، اصلاح نظام مدیریتی از خواسته‌های به‌حق مردم است. انتخاب افراد شایسته و برخوردار از توانمندی‌های لازم جهت پست‌های کلیدی و توجه به اصل شایسته‌سالاری در توزیع قدرت و تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها میان نخبگان جامعه، افزون بر آنکه در ثبات، رشد و پیشرفت کشور مؤثر است، از رموز موفقیت و ماندگاری زمام‌داران به حساب می‌آید و با توجه به تنوع خطوط و گرایش‌های سیاسی و نگرش‌های متفاوت در حوزه‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی موجب بهره‌برداری بهینه از ذخایر گران‌بهای بشری و سرمایه‌های عظیم نیروی انسانی و مدیران کارآمد خواهد شد.

ملاحظات مستمر و متنوع در برنامه‌های تحول اداری کشور، قانون استخدام کشوری، قوانین برنامه‌های توسعه اقتصادی-اجتماعی، قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون اساسی، آموزه‌های دینی و مذهبی و تاریخی و به‌ویژه تأکید مقامات عالی کشور، ضرورت توجه به مبحث شایسته‌سالاری را توجیه می‌نماید. با این وجود، بررسی‌ها و مطالعات انجام‌شده در حوزه شایسته‌سالاری در ایران، منسجم و هدفمند و بر اساس مدل‌های علمی نبوده و غالباً به مدل‌های شایستگی یا برداشت‌ها و تفسیرهای شخصی محدود می‌باشد. در این مقاله با فرآیندی پژوهشی، از طریق چپ‌نشین و گزینش علمی شاخص‌های شایسته‌سالاری، مدلی عملیاتی در حوزه شایسته‌سالاری ارائه می‌شود. این مدل، امکان ارزیابی، آسیب‌شناسی و حتی اولویت‌بندی عوامل، موانع و چالش‌های درون و برون سازمانی مؤثر بر نظام شایستگی و شایسته‌سالاری را برای سازمان‌های دولتی، فراهم خواهد نمود.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- مفهوم شایسته‌سالاری

بر اساس لغت‌نامه آکسفورد، واژه شایسته‌سالاری<sup>۲</sup> از دو واژه مریت<sup>۳</sup> و کراسی<sup>۴</sup> ایجاد شده است. کلمه مریت به مفهوم شایستگی، استحقاق داشتن و مانند این موارد است. واژه «کراسی» نیز به مفهوم حکومت یا روش اداره امور است. بنابراین شایسته‌سالاری که واژه‌ای سیاسی است به مفهوم نظامی از حکومت توسط افراد با موفقیت‌های بالا است [۲۹ و ۱].

فرهنگ‌نامه میراث آمریکایی<sup>۵</sup>، واژه شایسته‌سالاری را به دو صورت معرفی کرده است. یکی نظامی که در آن پیشرفت بر مبنای توانایی یا موفقیت فردی قرار دارد و در تفسیر دوم از واژه رهبران و رهبری

استفاده شده است؛ گروهی از رهبران و صاحب‌منصبان که بر مبنای توانایی و موفقیت فردی انتخاب شده‌اند [۱۹].

همچنین بر اساس الگوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی - وقت - ایران، شایسته‌سالاری فرآیندی مشتمل بر محورهای شایسته‌خواهی (شایسته‌پنداری)، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پذیری و شایسته‌داری می‌باشد [۵ و ۴].

### ۱-۱-۲- خاستگاه لغت شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری در بسیاری از دیدگاه‌های تاریخی و فلسفی مورد تأکید بوده است. طرفداران مکتب داروینیسم اجتماعی<sup>۸</sup> در توجیه نابرابری اجتماعی و نژادپرستی، کنفوسیوس<sup>۷</sup> و طرفداران او در توجیه عدم تمایز و تفاوت در یادگیری و تأثیر یادگیری و آموزش برای آماده‌ساختن مردم در تصدی مناصب حکومتی، نقطه‌نظرات افلاطون در تبعات عدم انتصاب افراد در جایگاه مناسب، قانون‌گرایی هان فیزی و شانگ یانگ<sup>۸</sup> (از فیلسوف‌های چینی)، بهره‌گیری از افراد مناسب و مستعد در سلسله‌مراتب نظامی توسط چنگیزخان و دیدگاه ناپلئون و ... همه و همه نشان از ریشه‌ها و خاستگاه‌های تاریخی شایسته‌سالاری دارد [۱۹].

شایسته‌سالاری نخستین بار به‌صورتی صریح - در برداشتی منفی و شاید تحقیرآمیز - توسط جامعه شناس انگلیسی به‌نام مایکل یانگ<sup>۹</sup> در کتاب «طلوع شایسته‌سالاری»<sup>۱۰</sup> در سال ۱۹۵۸ مطرح شد. بر اساس این کتاب، آینده نظام اجتماعی توسط نخبگانی رقم می‌خورد که از ضریب هوشی و تلاش بالایی برخوردارند. در نظام اجتماعی، نهایتاً آحاد و توده جامعه، مغلوب نخبگانی می‌شوند که متکبرند و توجهی به احساسات مردم ندارند. یانگ در این کتاب پیش‌بینی نمود که این نظام اجتماعی، سرانجام به انقلاب اجتماعی جدیدی منجر می‌شود که بر اساس آن توده‌های مردم، حاکمان و نخبگان - که از احساسات و نیازهای مردم فاصله گرفته‌اند - را خلع می‌نمایند.

تأکید اولیه و اصلی یانگ بر شایسته‌سالاری، آزمون‌های استخدامی و پاداش‌دهی به تحصیلات بالاتر و موفقیت در آزمون‌ها است. او جامعه را به‌گونه‌ی ضمنی به دو دسته باهوش‌ها و کودن‌ها<sup>۱۱</sup> تقسیم می‌کند. یانگ به نظام ارشدیت به‌عنوان یکی از مبناهای ارتقاء یا افزایش مسئولیت، چندان اهمیت نمی‌دهد.

با وجود آنکه طبقه‌بندی وی بر این باور است که بیشتر مردم باهوشند، از نظر او شاید وجود انجمنی متشکل از طبقه اشرافی در جامعه مطلوب باشد، اما بهتر است قدرت و امتیاز به افراد شایسته داده شود.

یانگ، خویشاوندگرایی، تبارگماری، خویش‌استخدامی و میراث‌بری در استخدام و گرفتن مناصب دولتی را به‌شدت کنار می‌نهد. به‌رغم تأکید او بر تحصیلات، فرمول مورد نظر خود را از شایستگی به‌صورت تلاش به‌اضافه بهره هوشی تعریف می‌کند. از دیدگاه وی، در عین حالی که در جوامع صنعتی، رشد نظام‌های تحصیلاتی یکی از باشکوه‌ترین پدیده‌ها بوده است، اما در مرحله انتخاب و گزینش افراد برای مشاغل و مناصب، احتمالاً موقعیت اجتماعی و دارایی افراد در تحصیلات آنها دخالت می‌کند (یعنی افراد دارا، از تحصیلات بالاتری برخوردار هستند). بنابراین ملاک باید شایستگی و تلاشی باشد که از طریق آزمون و امتحان و رقابت قابل سنجش مورد بررسی قرار می‌گیرد [۴۰]. یانگ در کتاب خود موضوع برابری<sup>۱۲</sup> را مطرح می‌کند و آن‌را به‌موضوع برادری و اخوت<sup>۱۳</sup> موجود در ایده سوسیالیزم ارتباط می‌دهد و می‌گوید: «... اما منظور من از برابری عنوان‌شده در شایسته‌سالاری، برابری فرصت‌ها<sup>۱۴</sup> است که مفهومی فراتر از تبعیت صرف از برابری دارد که خود ممکن است باعث نابرابری شود و مبنای تناقض‌ها بنیادین در جامعه شود ....».

یانگ در کتاب طلوع شایسته‌سالاری به دو تضاد تئوریک نیز اشاره دارد. نخستین تضاد، تضاد توزیعی<sup>۱۵</sup>؛ اینکه توزیع افراد منتخب براساس ویژگی خانوادگی، موروثی<sup>۱۶</sup> و فامیل‌بازی یا براساس شایستگی‌های آنها است [۴۰]. تضاد دوم سیاسی، دموکراسی، حاکمیت مردم (یا منتخبان مردم) است، در حالی که شایسته‌سالاری به‌وسیله با استعدادترین مردم صورت می‌گیرد [۴۰].

## ۲-۲- دیدگاه‌ها و مدل‌های شایسته‌سالاری

هرگونه بررسی و پژوهش پیرامون شایسته‌سالاری، نیازمند مطالعه الزامات فکری و فلسفی آن است. این مطالعات در شکل‌گیری و هدایت موضوع مورد بررسی مفید خواهد بود. از این‌رو، در این بخش به برخی از دیدگاه‌ها و نگرش‌های موجود پرداخته شده است.

### ۱-۲-۲- مدل دامنه ذینفعان

براساس این مدل، نظام‌ها و مدل‌های شایسته‌سالاری به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول که آن را مدل فریکونامیکال<sup>۱۷</sup> می‌نامند و بر مبنای دیدگاه استعدادی<sup>۱۸</sup> و درون‌داد افراد قرار دارد، شایستگی استعدادی و ذاتی برای یک پست و موقعیت خاص وجود ندارد؛ بلکه هر کسی می‌تواند از آن برخوردار باشد و از مزایای آن بهره‌مند گردد. براساس این دیدگاه، هدف نظام به‌عنوان یک کل در امتداد انگیزه‌های افراد در درون نظام قرار دارد. به‌عبارت دیگر، تأکید نظام شایسته‌سالاری به جامعه به‌عنوان یک کل است و نظام از طریق ارائه ساختارهای محرک مناسب، مزایای خود را دنبال می‌کند و استعداد افراد به خدمت به جامعه به‌عنوان کل، منجر می‌شود.

در مدل جایگزین اشتراکی<sup>۱۹</sup>، استعداد، در امتداد نظام کلی قرار ندارد. در امپراطوری چین - که با اطمینان دارای موفقیت جهانی است - موفقیت در آزمون‌های امپراطوری برای تصدی ریاست یک بخش، نه‌تنها ممکن است بلکه برای خود فرد برای خانواده و قبیله وی نیز مزایایی چون جایگاه، ثروت و مانند این را به ارمغان آورد.

از فرزند انتخاب‌شده انتظار می‌رود تا افتخارات و منافع را برای قبیله و خانواده خود به ارمغان آورد و از قدرت و نفوذ خود برای مراقبت از خانواده استفاده کند. فرآیند اشاره شده را مدل اشتراکی شایسته‌سالاری می‌نامند. مدل مذکور به‌طور معمول در بسیاری از خانواده‌های چین در یک‌صد سال گذشته به‌کار رفته است و خانواده‌ها، برجسته‌ترین فرزندان خود را برای تحصیل با هزینه‌های زیاد به آن سوی دریاها می‌فرستند، با این هدف که زمانی برگردند و باعث افتخار آن‌ها شوند.

مدل اشتراکی شایسته‌سالاری به نوعی دارای فریب است. زیرا هیچ‌گونه محرک و کششی میان انگیزش و هدف جامعه به‌عنوان یک کل و خانواده فرد شایسته‌سالار وجود ندارد و مشخص نیست که این‌دو در امتداد هم هستند یا نه. الزاماً فرزند برگزیده خانواده به کل جامعه منفعت نخواهد رساند. [۲۵].

### ۲-۲-۲- دیدگاه گذشته‌نگر، آینده‌نگر

براساس این دیدگاه، شایسته‌سالاری در کلی‌ترین مفهوم، به‌عنوان نظم اجتماعی توصیف می‌شود که براساس آن ارزش و شایستگی افراد رتبه‌بندی می‌شود. برخلاف دیدگاه‌های تساوی‌گرا که مبنای

گروهی<sup>۲۰</sup> دارند، مدل‌های شایسته‌سالاری بر این فرض هستند که توانایی، می‌تواند جدای از زمینه اجتماعی تعیین گردد و به افراد نسبت داده شود. بر اساس این چارچوب، شایستگی را می‌توان به روش‌های متفاوتی تعریف کرد. از این‌رو به دسته‌بندی دیگری از مدل‌های شایسته‌سالاری پرداخته می‌شود.

بر مبنای مدل گذشته‌نگر<sup>۲۱</sup> شایسته‌سالاری که توسط واردزکوو<sup>۲۲</sup> ارائه گردید، شایستگی بر مبنای موفقیت‌های گذشته فرد تعریف می‌شود و سوابق و موفقیت‌های حاصله، امتیاز و حقی برای پست‌های آینده او به حساب می‌آید. بنابراین، فردی که سابقه کار و تجربیات بیشتری دارد، امتیاز بیشتری برای عملکرد آینده خود جمع‌آوری کرده و پست سازمانی به او واگذار می‌شود. دادگاه‌هایی که در مواقعی، رعایت عدالت در استخدام را بررسی می‌کنند نیز صرفاً سوابق و عملکرد گذشته افراد را برای قضاوت ملاک قرار می‌دهند.

در مقابل، در مدل‌های آینده‌نگر<sup>۲۳</sup> شایسته‌سالاری - که توسط آلبمارل و گریگز<sup>۲۴</sup> مطرح شدند - مناسب‌ترین فرد برای یک پست، فردی است که به کاراترین شکل از پست و منابع محدود استفاده کند و در بهره‌وری کلی جامعه مشارکت داشته باشد. بر مبنای این دیدگاه، منافع و مزایای شغلی باید بر اساس ارزیابی و پیش‌بینی کاراترین و مؤثرترین کارمند توزیع گردد و یک فرد به‌سادگی و با توجه به موفقیت‌های گذشته خود استحقاق پست جدید را ندارد. عملکرد گذشته او مبنایی برای شایستگی برای پست آینده او نیست؛ اما می‌تواند منبع مستندی درباره شایستگی کنونی او باشد. دادگاه‌هایی که دغدغه تساوی استخدامی کارکنان را دارند و بر این دیدگاه هستند، سوابق کاری فرد را یک عامل درجه چندم برای تصمیم‌گیری در نظر می‌گیرند. یکی از ضعف‌های مدل آینده‌نگر، این است که چگونه موفقیت‌ها و عملکرد گذشته فرد با موفقیت‌های آینده او مرتبط است. برای این منظور ترکیب پیچیده‌ای از معیارها می‌تواند وجود داشته باشد که مدل را با درجه‌ای از خطا روبه‌رو می‌کند. از این‌رو در نبود ابزارهای لازم برای ارزیابی عملکرد آینده، ممکن است خود به خود کارفرمایان بر گواهینامه‌ها اتکا کنند. ایراد دیگر مدل آینده‌نگر این است که موفقیت گذشته می‌تواند کم‌ارزش ارزیابی گردد و این امر به کوتاهی در ملاحظه محتوای اجتماعی و پورتره ناکافی توانایی فرد در رابطه با جامعه منجر شود [۲۲].

### ۳-۲- پژوهش‌ها و چارچوب‌های مورد استفاده جهت ساخت مدل

مطالعات و بررسی‌های پیشین نشان می‌دهد که مدل‌ها، چارچوب‌های نظری و رویکردهای مرتبط با شایسته‌سالاری از جامعیت لازم برخوردار نیستند. در پژوهش حاضر جهت ساخت مدلی جامع از پژوهش‌های داخل و خارج از کشور انتقاد شده است.

۱- جدول ۱ به نمونه‌هایی از پژوهش‌ها و تحقیقات مرتبط با مقوله شایسته‌سالاری اشاره دارد. موضوعات و مفاهیم مرتبط و اثرگذاری جدول شامل موارد زیر است؛ فرصت برابر، عدالت توزیعی، عقاید و دیدگاه‌های مردم، مشکلات و معماهای اجتماعی، اصول و ساختارهای مربوط به نظام شایسته‌سالاری در سطح حکومت و جامعه و ...

جدول ۱- پژوهش‌ها و تحقیقات درباره شایسته‌سالاری

پژوهشگران	موضوع/نتایج پژوهش	حوزه پژوهش
گلدین و گلادیا، ۲۰۰۱	- میان شایسته‌سالاری به مفهوم فرصت برابر (شامل پاداش براساس توانایی و تلاش، به جای نسبت‌های خانوادگی) با مفهوم برابری درآمدها در آمریکا تمایز وجود دارد	خارج از کشور
لانگوریا، ۲۰۰۶	- دیدگاه‌های امریکایی‌ها نسبت به توزیع عدالت (عدالت توزیعی) دو جنبه دارد، علاوه بر اینکه هوش، زیرکی و سخت‌کوشی در پرداخت پاداش‌ها موثر است بلکه ثروت موروثی، نظام ارشدیت و توزیع فرصت‌های تحصیلی از طریق بازار نیز در این میان مؤثر است.	
پترسون و دیگران، ۲۰۰۰	- هر چه عقاید و دیدگاه‌ها نسبت به شایسته‌سالاری حساس‌تر باشد، نابرابری و شایسته‌سالاری در جامعه بیشتر درک می‌شود.	
وست و دورانت، ۲۰۰۰	- سرنوشت شایستگی حداقل به تأثیر و نفوذ دو جریان بستگی دارد، یکی پاسخ‌گویی حزبی و دیگری قربانی شدن شایستگی به دلیل علایق و امتیازات مدیریتی در سطوح نهادی دستگاه‌ها- هیأت مراقبت از نظام شایستگی (MSPB <sup>۲۵</sup> ) در آمریکا تا حدود زیادی نهادی خنثی، بی‌طرف و شایسته است.	
گانتورس دوتیگ و دیگران، ۲۰۰۷	- شایسته‌سالاری، سازوکاری برای غلبه بر مشکلات و معماهای اجتماعی - هم‌چون میزان مشارکت مشارکت‌کنندگان در کار تیمی و فائق آمدن بر مشکل آن - است.	
گوست، ۲۰۰۳	- در نظام شایستگی، میزان وفاداری، تعهد، تحرک و پویایی شغلی کارکنان - با امتیازات مراقبتی و بدون حمایت و امتیازات مراقبتی- با یکدیگر متفاوت است.	

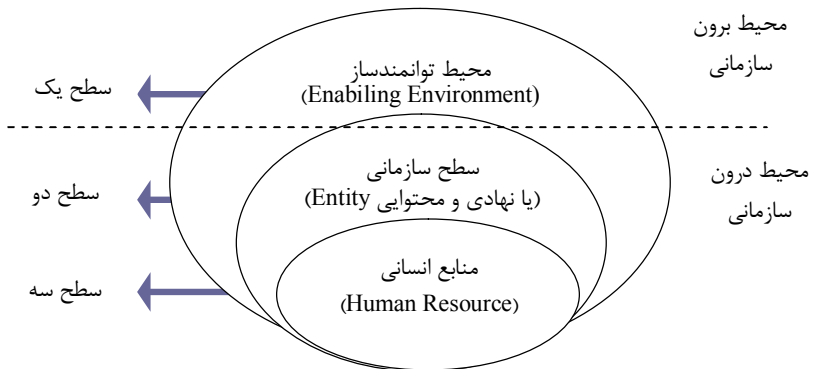


پژوهشگر	موضوع/نتایج پژوهش	حوزه پژوهش
لطیفی و سهرابی، ۱۳۸۴	- می‌توان با معیارهایی چون نوع ساختار حکومتی، اصول شایستگی، شایستگی‌های اصلی، سازمانی و ساختار کار نظام شایسته‌سالار، به مقایسه تطبیقی کشورها در زمینه شایسته‌سالاری پرداخت.	
کارشناسان و مشاوران سازمان برنامه، ۱۳۸۲	- شایسته‌سالاری فرآیندی شامل شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری است	داخل کشور
ماه‌نامه اقتصاد ایران، ۱۳۸۴	- دیدگاه‌های مردم نسبت به شایسته‌سالاری در ایران (ناراضی بودن اکثر مردم و کارشناسان نسبت به شایسته‌سالاری در بخش دولتی و ...)	
بابایی، ۱۳۸۴ و سلجوقی، ۱۳۸۴	- ارتقای زنان در پست‌های مدیریتی با موانعی همراه است.	
جاجرمی، ۱۳۸۲	- شایسته‌سالاری نظامی برای جانشینی مدیریت - عوامل و موانع درون سازمانی و محیطی نظام جانشینی مدیریت	
عطافر و آذربایجانی، ۱۳۸۰	- معیارهای شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و تمایز آن با بخش خصوصی	

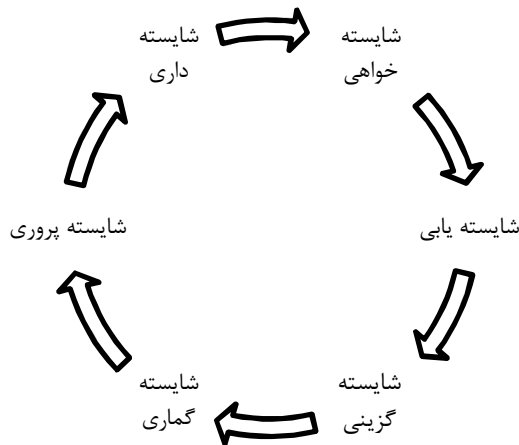
۲- مدل (رویکرد) کل‌نگرانه تحول نقش منابع انسانی سازمان‌های دولتی که حاصل مطالعات و بررسی‌های کمیته خبرگان مدیریت دولتی وابسته به شورای اقتصادی اجتماعی سازمان ملل متحد است. این رویکرد دارای سه سطح است. در سطح اول، به توانمندی محیط<sup>۲۶</sup> اشاره شده است و به‌طور کلی شامل چارچوب‌های قانونی و مقرراتی حاکم بر مدیریت دولتی (سازمان‌های دولتی) مانند ساختارهای پاسخ‌گویی، ارتباطات گسترده درون نظام‌های دولتی، جریان منابع و مانند این موارد می‌شود؛ سطح دوم، مربوط به توسعه ظرفیت نهادی<sup>۲۷</sup> سازمان بخش دولتی (سازمان‌های دولتی) است، و در پی تقویت ابعادی چون بینش، آرمان، استراتژی، فرهنگ، ساختار، شایستگی‌ها، فرآیندها، منابع مالی، انسانی، اطلاعات، روابط بین ذی‌نفعان و فراساختارها می‌شود؛ و سطح سوم، به ظرفیت‌سازی منابع انسانی<sup>۲۸</sup> اشاره دارد و شامل مواردی چون مدیریت عملکرد، ارزش‌ها، اخلاقیات، نگرش‌ها، مهارت‌های ارتباطی، ارتباطات درونی و کار تیمی در محیط کار است. بنابراین، توسعه ظرفیت نیروی انسانی در بخش دولتی جدای از توانمندی محیطی و سطح سازمانی نمی‌باشد. برای

نمونه چارچوب‌های سیاسی و ساختارهای نهادی و قوانین و روش‌های عملیاتی بر استخدام، توسعه، ارتقا، انگیزش، روحیه و عملکرد کارکنان تأثیر دارد [۳۷].

شکل شماره یک، مدل کل‌نگرانه تحول نقش منابع انسانی سازمان‌های دولتی (براساس دو بعد درون و برون‌سازمانی) را نشان می‌دهد.



شکل ۱- مدل کل‌نگرانه تحول نقش منابع انسانی سازمان‌های دولتی بر اساس دو بعد درون و برون سازمانی [۳۷]

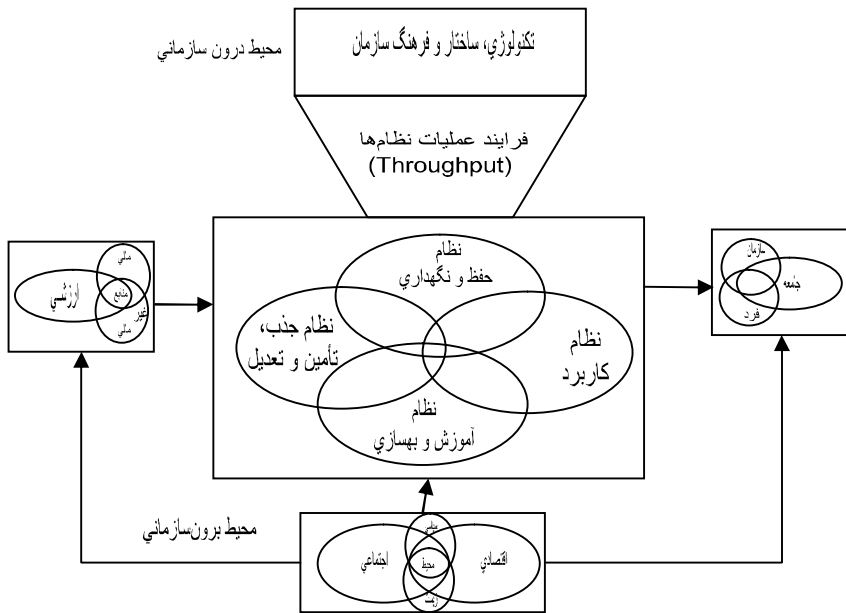


شکل ۲- محورهای شایسته‌سالاری [۴]

۳- مدل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (سابق) کشور در رابطه با شایسته‌سالاری، به‌عنوان فرآیندی نظام‌مند که شامل گام‌ها و محورهای شایسته‌خواهی (شایسته‌پنداری)، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری است در پژوهش حاضر استفاده گردیده است. در این راستا تلاش می‌شود با افزودن عوامل برون‌سازمانی تکمیل گردد. این مدل در شکل شماره ۲ ارائه شده است.

۴- به منظور بررسی نمایش اجزا و ابعاد درون و برون سازمانی، به‌رغم بررسی و احصای بسیاری از مدل‌های منابع انسانی از مدل سیستمی ناصر میرسپاسی (۱۳۸۵) - که نگارنده آن را مکتب تلفیقی<sup>۲۹</sup> نامیده است - استفاده شده است. نظامی که در آن ابعاد و عوامل درون و برون سازمانی موثر بر مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها به‌گونه‌ای فرآیندی، نظام‌گرا و جامع ترسیم و تشریح شده است [۱۸].

شکل شماره ۳، مدل تلفیقی نظام مدیریت منابع انسانی را به‌تصویر کشیده است.

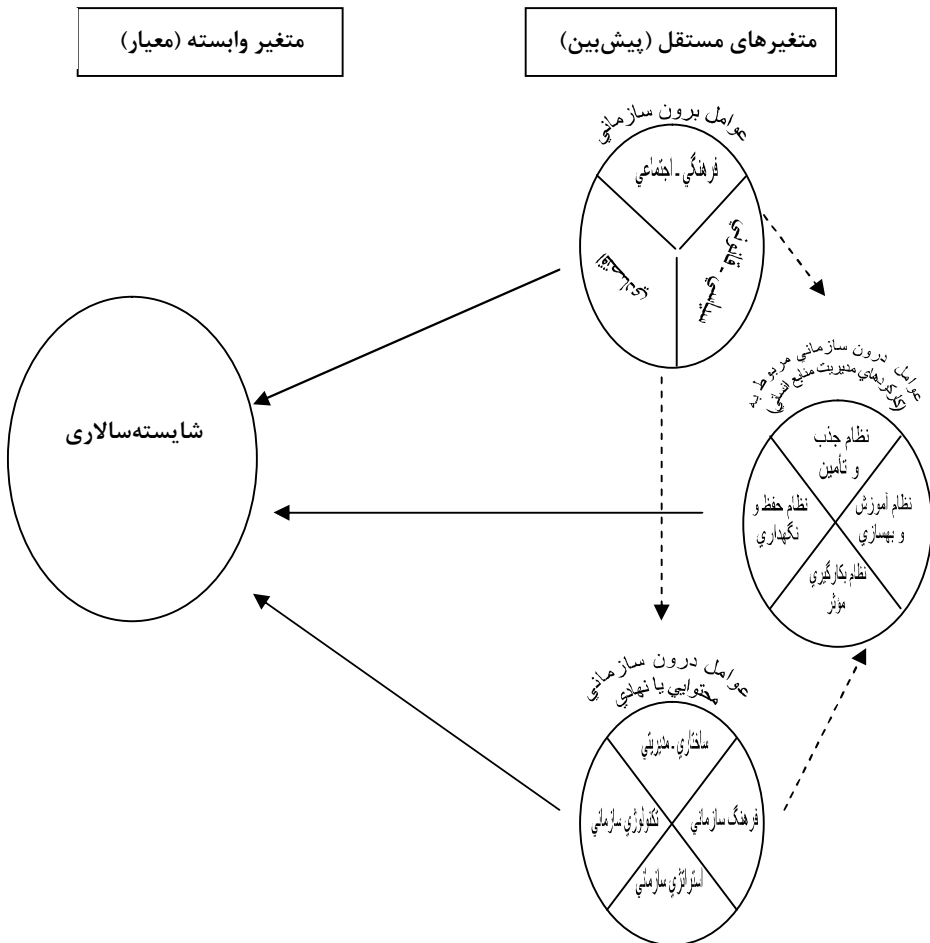


شکل ۳- مدل تلفیقی نظام مدیریت منابع انسانی [۱۸]

۵- همچنین در این پژوهش از الگوهای PEST<sup>۲۰</sup> (جهت تجزیه و تحلیل عوامل محیطی سازمانی) و چارچوب رایینی<sup>۳۱</sup> (جهت بررسی عوامل و اجزای مؤثر بر سازمان‌های دولتی) استفاده شده است.

#### ۴-۲- مدل مفهومی پژوهش

از ترکیب چارچوب‌ها و مدل‌های مذکور، مدل مفهومی نهایی زیر به‌عنوان چارچوب یا مدل مفهومی ایجاد گردید.



شکل ۴- مدل مفهومی پژوهش

در مدل مذکور عوامل درون و برون سازمانی هر یک به‌عنوان متغیر مستقل بر شایسته‌سالاری سازمان‌ها تأثیر دارند.

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان (سطوح مدیریتی، سرپرستی و کارشناسان بخش‌های دولتی یکی از وزارت‌خانه‌های پیشرو خدماتی) می‌باشد. تعداد تقریبی آنها حدود ۲۱۰۰۰ نفر است. مهم‌ترین دلیل انتخاب این جامعه آماری، پیشتازی این وزارت‌خانه نسبت به مقولات و پژوهش‌های مدیریتی و منابع انسانی است. تعداد نمونه‌های انتخاب شده براساس جدول مورگان ۳۷۷ نمونه تعیین گردید و تعداد ۵۵۰ عدد پرسش‌نامه توزیع و نهایتاً ۴۱۸ عدد جمع‌آوری و تحلیل گردید. به‌منظور اطمینان از صحت اطلاعات علاوه بر پرسش‌نامه، از روش‌های مصاحبه (با صاحب‌نظران در تدوین مدل)، بررسی کتابخانه‌ای و مشاهده نیز استفاده شده است.

از جهت منطق تحقیق، از هر دو فرآیند قیاس (به‌ویژه در ساخت و عملیاتی نمودن اجزای مؤثر بر مفهوم شایسته‌سالاری) و هم از فرآیند استقرا (به‌ویژه در احصای شاخص‌ها و معیارها و آزمون مجدد آنها در اثرگذاری مؤلفه‌ها و ابعاد) استفاده شد. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی و از نوع پیمایشی است.

#### ۳-۱- پایایی و روایی مدل پیشنهادی

آلفای کرونباخ بر اساس پاسخ ۱۰ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان به‌مقدار ۸۲ درصد محاسبه گردید که گویای پایایی مدل می‌باشد. هم‌چنین آلفای کرونباخ بر اساس نظر ۳۰ نفر از تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه به‌مقدار ۹۶ درصد محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسش‌نامه است. هم‌چنین برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری و اطمینان از صحت مدل و پی‌بردن به متغیرهای زیربنایی و تلخیص مجموعه داده‌ها از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

بر اساس جداول شماره ۲، ۳ و ۴، شاخص‌ها و معیارهای مربوط به مؤلفه‌ها و ابعاد درون و برون‌سازمانی مؤثر بر شایسته‌سالاری به شرح زیر می‌باشد.

## جدول ۲- شاخص‌های ابعاد برون سازمانی (محیطی) مؤثر بر شایسته‌سالاری

مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها - معیارها - مشخصه‌ها	منبع احصاء معیارها و مشخصه‌ها
شایسته‌سالاری	ابعاد برون‌سازمانی (محیطی)	فرهنگی - اجتماعی	آموزه‌های دینی و مذهبی نسبت به شایسته‌سالاری	نهج البلاغه، قرآن کریم و احادیث
			شایستگی‌های تاریخی	کتاب تاریخی
			انتظارات جامعه، در خصوص رعایت عدالت و انصاف توسط سازمان‌ها	Rainey - ۲۰۰۳
			انتظارات جامعه، در خصوص مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها	Rainey - ۲۰۰۳
			میزان حمایت‌کنندگی ارزش‌های اجتماعی فرهنگی از فعالیت‌های سازمان	Lusthaus et al - ۲۰۰۵
			میزان مسئولیت گروهی جامعه	رایبیز (به نقل از کلاکهان و استرادبک ۱۳۷۶)
			میزان مهم و ارزشمند بودن سخت‌کوشی در جامعه	Longoria - ۲۰۰۶
			دیدگاه‌های مردم درباره عدالت توزیعی در جامعه	Longoria - ۲۰۰۶
			میزان مردگرایی/ زن‌گرایی در جامعه	رایبیز (به نقل از هاف استده) ۱۳۷۶
			اعتقاد به فاصله قدرت در جامعه	رایبیز (به نقل از هاف استده) ۱۳۷۶
		اقتصادی	پدیده فرار مغزها و روند مهاجرت نیروی کار	Ocampo - ۲۰۰۵
			گزارش‌های اجتماعی و رسانه‌ها (نسبت به شایسته‌سالاری)	چارچوب PEST (Forum.Techi) (۲۰۰۸)
			ارزش‌ها، نگرش‌ها و عقاید غالب (نسب به شایسته‌سالاری)	Rainey - ۲۰۰۳
			عدالت در توزیع درآمد در جامعه	Longria ۲۰۰۶
			محرک‌ها و انگیزه‌ها برای تلاش بیشتر در جامعه	Longria ۲۰۰۶
			مشروع و قانونی بودن قدرت اقتصادی افراد در جامعه	Longria ۲۰۰۶
			تأثیرخاندان، قومیت و طبقه افراد در سطح پرداختی‌ها و پاداش‌های افراد	Longria ۲۰۰۶
			نرخ بیکاری و شرایط رونق کار	میرسیاسی ۱۳۸۵
سیاسی - قانونی	تورم در اقتصاد و تأثیر آن بر منابع قابل دسترس سازمان‌های دولتی (از جمله منابع انسانی)	Lusthaus ۲۰۰۵		
	فشارهای کارایی، اثربخشی، بهره‌وری و شایستگی از سوی جامعه رسانه‌ها و کاندیداهای سیاسی بر سازمان‌های دولتی	Rainey - ۲۰۰۳		
	میزان رشد و رونق اقتصادی	چارچوب PEST (Forum.Techi) (۲۰۰۸)		
	ارجحیت ملاحظات سیاسی بر ملاحظات شایستگی در کسب مشاغل مدیریتی	Longoria ۲۰۰۶		
	مبنای تصمیم‌گیری در بوروکراسی‌ها (بر مبنای سیاسی یا شایستگی)	Longoria ۲۰۰۶		
	عزل - و یا کاهش پرداخت - مجریان و مدیران ضعیف	Longoria ۲۰۰۶		
فرهنگی - اجتماعی	شناخت مجریان و مقامات دولتی بر مبنای شایستگی و یا ارتباطات سیاسی آنها	Longoria ۲۰۰۶		
	قابلیت پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری مدیران ارشد در قبال قوانین و مقررات و درخواست‌های مردم	Rainey ۲۰۰۳		
	وجود و تأثیر گروه‌های فشار (در انتصابات)	(Forum Tech-۲۰۰۸)		

مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها - معیارها - مشخصه‌ها	منبع احصاء معیارها و مشخصه‌ها
			ثبات سیاسی و یا تغییرات سیاسی - اجتماعی	Rees & Mcbain- ۲۰۰۴
			تفکیک پست‌های حرفه‌ای و اداری از پست‌های سیاسی	Peters- ۱۹۸۷ و سپهری ۱۳۸۴
			وجود نهاد و یا سازمان مراقبت و یا پیگیرنده اصول و قوانین شایسته‌سالاری	West & Durant ۲۰۰۰
			استقلال نهادها یا سازمان‌های مراقب و یا پیگیرنده اصول و قوانین شایسته‌سالاری	West & Durant ۲۰۰۰
			قوانین و مقررات کلان استخدامی با فرصت برابر	Rainey ۲۰۰۳
			وجود سیستم قضایی در رابطه با تخلفات استخدامی	Rainey ۲۰۰۳
			قانون‌گرایی و ثبات در قانون	Rainey ۲۰۰۳

جدول ۳- شاخص‌های ابعاد درون‌سازمانی (نهادی و محتوایی) مؤثر بر شایسته‌سالاری

مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها - معیارها - مشخصه‌ها	منبع احصاء معیارها و مشخصه‌ها
شایسته‌سالاری	درون‌سازمانی (عوامل محتوایی و نهادی)	استراتژی	وجود استراتژی سازمانی	میرسپاسی ۱۳۸۵
			وجود استراتژی منابع انسانی / استراتژی‌های استخدام و به‌کارگیری	میرسپاسی ۱۳۸۵
			همراستا بودن استراتژی سازمانی و استراتژی منابع انسانی	میرسپاسی ۱۳۸۵
			تبعیت از رویکرد کل‌نگرانه در تنظیم استراتژی سازمانی	United Nations ۲۰۰۰
			میزان تحلیل‌گر و آینده‌نگر بودن استراتژی‌های منابع انسانی	دفت ۱۳۷۶ (به نقل از مایلز و اسنو)
		تکنولوژی	میزان هم‌راستا بودن دانش و مهارت‌های کارکنان با تکنولوژی سازمانی	رابینز ۱۳۷۶- جزئی ۱۳۸۴- Lausthus ۲۰۰۳
			تأثیر تکنولوژی بر فرصت‌های ارتقاء	جزئی ۱۳۸۴
			تأثیر تکنولوژی بر سیستم‌های بازنشستگی و تعدیل سازمانی	جزئی ۱۳۸۴
			زیرساخت ICT: بهره‌مندی از ICT در اخذ آخرین اطلاعات و دانش موجود	قورچیان ۱۳۸۲
			تأثیر مکانیزاسیون و فن‌آوری بر نیازهای استخدامی	جزئی ۱۳۸۴
			تأثیر تکنولوژی بر سلسله‌مراتب سازمانی (و کاهش مسیر شغلی)	دفت ۱۳۷۶
			ساختاری- مدیریتی	سلسله‌مراتب و حیطة نظارت منطقی
		میزان عدم تمرکز سازمانی و تفویض اختیار		رابینز- دفت ۱۳۷۶ و تصدیقی ۱۳۸۴ و ...
		زیرساخت روانی: خودبینی و خودخواهی مدیران (عدم اعتقاد به مسؤولیت‌پذیری و توانمندسازی زیردستان)		نادی و کاظمی ۱۳۸۲
		طراحی مشاغل مناسب (براساس رویکرد شایستگی)		طباطبایی و انصاری ۱۳۸۴ و ...

منبع احصاء معیارها و مشخصه‌ها	شاخص‌ها - معیارها - مشخصه‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم
رایبیز و دفت ۱۳۷۶ و ...	قوانین و مقررات شفاف و صریح			
میرسپاسی ۱۳۸۵ و ...	تجزیه و تحلیل مشاغل (وجود اطلاعات شغلی)			
دفت ۱۳۷۶ و ...	نوع و منبع غالب قدرت سازمانی (قانونی، تخصص، پست، کریزما و ...)			
نادی و کاظمی ۱۳۸۲	شیوه مدیریت در سازمان (مبتنی بر مشارکت کارکنان، تشویق ایده‌های نو و ...)			
الوانی و شریف زاده ۱۳۷۵	روش غالب تصمیم‌گیری سازمانی (عقلانی، رضایتبخش، سیاسی و ...)			
Longoria ۲۰۰۶, Young ۱۹۹۴	میزان خویشاوندسالاری و رفیق‌بازی در سازمان‌ها	فرهنگ سازمانی		
رایبیز ۱۳۷۶	باور به سیستم پاداش‌دهی منصفانه و براساس عملکرد			
رایبیز ۱۳۷۶	میزان نوآوری فردی (مسئولیت، آزادی، استقلال فردی و ...)			
میرسپاسی ۱۳۸۵	باورها، هنجارها و عادات غالب (نسبت به شایسته سالاری)			
P.S.HRM.A.C ۱۹۹۹ (مؤسسه HRM خدمات عمومی کانادا)	زیرساخت فرهنگی با تصمیم‌گیری مشارکتی، انعطاف‌پذیری شخصیتی و ...			
P.S.HRM.A.C ۱۹۹۹ (مؤسسه HRM خدمات عمومی کانادا)	زیرساخت فرهنگی با تشویق برتری عملکرد و یادگیری مداوم و ...			
دفت ۱۳۷۶	میزان مشارکتی بودن فرهنگ			
نادی و کاظمی ۱۳۸۲	تعهد مدیران ارشد برای استقرار شایسته‌سالاری			
تصدیقی ۱۳۸۴	میزان روابط غیررسمی (حاکمیت روابط باندى) در سازمان			
جزنی ۱۳۸۴	نظام با ثبات حقوق و بهره‌وری سازمانی			
جزنی ۱۳۸۴	میزان منابع و بودجه لازم برای جذب و نگهداری شایستگان	تیر منابع مالی، اطلاعاتی و ...		
میرسپاسی ۱۳۸۵ / Lausthus ۲۰۰۳	وجود منابع لازم برای طرح‌ها و برنامه‌های منابع انسانی و شایسته سالاری			
میرسپاسی ۱۳۸۴ و قورچیان ۱۳۸۲	سیستم‌های اطلاعاتی جامع و به‌روز انسانی / تشکیل بانک اطلاعاتی مدیران			



جدول ۴- شاخص‌های ابعاد درون‌سازمانی (کارکردها و زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی) مؤثر بر

شایسته‌سالاری

مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخصه‌ها- معیارها- مشخصه‌ها	منبع احصاء معیارها و مشخصه‌ها
شایسته‌سالاری	درون‌سازمانی (کارکردها و زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی)	نظام جذب و تأمین شایسته‌گماری، شایسته‌گرایی (شایسته‌یابی، شایسته‌گرایی)	وجود و اثر بخشی طرح‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی	ادبیات مدیریت منابع انسانی
			مکانیزم‌های شفاف و عادلانه جذب و استخدام (آزمون، مصاحبه و ...)	ادبیات مدیریت و گزارش سازمان برنامه ۱۳۸۲
			روش‌های اطلاع‌رسانی و یافتن شایستگان	Lichtenberg & Luban ۱۹۹۹
			سازوکارهای تعریف یا تعیین شایستگی	Lichtenberg & Luban ۱۹۹۹
			تسهیل‌کننده بودن قوانین و مقررات استخدام و جذب	باتمانی و ستاری ۱۳۸۴
			وجود اطلاعات کامل شغلی از طریق تجزیه و تحلیل مشاغل در جهت تناسب فرد و شغل	ادبیات مدیریت منابع انسانی
	نظام آموزش و بهسازی (شایسته‌پروری)	وجود و اثر بخشی استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی	وجود و انتخاب روش‌های آموزشی مؤثر (متناسب با ویژگی‌های شغل و مشاغل)	ادبیات مدیریت منابع انسانی و آموزشی
			برنامه‌های نیازسنجی، ارزیابی و اثربخشی آموزشی	ادبیات مدیریت منابع انسانی و آموزشی
			وجود و اثربخشی برنامه‌های تواناسازی و جانشین‌پروری	ادبیات مدیریت منابع انسانی و آموزشی
			انتخاب و به‌کارگیری معیارهای یادگیرندگی سازمانی	ادبیات مدیریت منابع انسانی و آموزشی
			انتخاب و اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی و ارزیابی عملکرد مؤثر	جزنی ۱۳۸۴
			وضعیت نظام جبران خدمت و ارزشیابی مشاغل	ابطحی ۱۳۸۳، میرسپاسی ۱۳۸۵ و جزنی ۱۳۸۴ و ...
نظام حفظ و نگهداری (شایسته‌داری)	وجود برنامه‌های کیفیت زندگی کاری	ساز و کارهای تشویقی مالی و غیرمالی	ابطحی ۱۳۸۳، میرسپاسی ۱۳۸۵ و جزنی ۱۳۸۴ و ...	
		نظام ارزشیابی عملکرد مؤثر و کاربردی	Rees & Mcbain ۲۰۰۰	
		تناسب پاداش‌ها با شایستگی افراد	Lichtenberg & Luban ۱۹۹۹	
		وضعیت انگیزشی کارکنان	میرسپاسی ۱۳۸۵	
		بهره‌گیری از ساز و کارهای انگیزشی مناسب با شرایط افراد	میرسپاسی ۱۳۸۵	
		رهبری اثربخش (سبک رهبری متناسب با شرایط کارکنان)	میرسپاسی ۱۳۸۵	
نظام به‌کارگیری مؤثر (شایسته‌پروری و شایسته‌داری)	نظام پاداش و تنبیه کارکنان	نظام پاداش و تنبیه کارکنان	میرسپاسی ۱۳۸۵	
		نظام‌های ترفیع، انتقال و تنزیل کارا	میرسپاسی ۱۳۸۵	

شاخص‌های تناسب مدل، حاکی از مناسب بودن تقریبی اندازه‌گیری ابعاد برون و درون‌سازمانی مدل تحلیلی است. همچنین در حالت تخمین استاندارد، امکان تناسب متغیرهای مشاهده‌گر (شاخص‌ها و سؤالات پرسش‌نامه) و متغیرهای مکنون (مؤلفه‌ها) نیز وجود داشت و بدین طریق، ضرایب استاندارد شده مسیرها مشخص گردید.

در این رابطه جدول شماره پنج به‌طور خلاصه به مقایسه اهمیت ضرایب مؤلفه‌ها و برخی از شاخص‌های موانع درون و برون‌سازمانی پرداخته است که تقریباً همه اعداد آن قابل تایید می‌باشد (به دلیل تعداد زیاد ضرایب از درج همه آنها صرف‌نظر شده است).

جدول ۵- مقایسه اهمیت ضرایب مؤلفه‌ها و برخی از شاخصهای درون و برون سازمانی

میزان ضریب استاندارد(میزان ارتباط متغیرهای مکنون و مشاهده‌گر)	متغیر مشاهده‌گر ( شاخص‌ها و پرسش‌ها)	متغیر مکنون (مؤلفه‌ها)
۰/۶۴ ۰/۶۳ ۰/۶۱	- عدالت توزیعی - آموزه‌های دینی و مذهبی - مفهوم سخت کوشی و تلاش در جامعه	معیارهای فرهنگی - اجتماعی
۰/۶۷ ۰/۶۴ ۰/۶۴	- شفافیت اصول و قوانین شایسته‌سالاری - برکناری مدیران ضعیف - عملکرد نهادهای قضایی در زمینه تخلفات استخدامی	معیارهای سیاسی - قانونی
۰/۵۴ ۰/۵۳ ۰/۴۶	- شفافیت محرک‌های تلاش در جامعه - دستیابی به قدرت اقتصادی از راه‌های قانونی - عدم وابستگی درآمدها به میزان ارتباط با طبقات خاص	معیارهای اقتصادی
۰/۸۳ ۰/۸۱ ۰/۸۱	- شفافیت راهبرد منابع انسانی - هم‌راستایی راهبرد منابع انسانی با راهبردها و اهداف سازمان - حمایت راهبرد منابع انسانی از شایسته‌سالاری	معیارهای راهبرد
۰/۶۵ ۰/۶۳ ۰/۶۳	- رفع نیازهای شایستگان با نظام فنی - تناسب فناوری با اهداف سازمان - بهره‌مندی از فناوری جامع اطلاعات در اخذ آخرین اطلاعات، دانش کاری	معیارهای فناوری

میزان ضریب استاندارد(میزان ارتباط متغیرهای مکنون و مشاهده‌گر)	متغیر مشاهده‌گر ( شاخص‌ها و پرسش‌ها)	متغیر مکنون (مؤلفه‌ها)
۰/۸۲ ۰/۸۰ ۰/۷۵	- تعهد مدیران برای استقرار نظام شایسته‌سالاری - رویکرد مشارکتی در سازمان - تشویق عملکرد مؤثر	معیارهای فرهنگ سازمانی
۰/۸۰ ۰/۷۸ ۰/۷۲	- نبود منابع قدرت تخصص و دانش در سازمان - بهره‌گیری از روش‌های عقلایی در تصمیم‌گیری - به‌کارگیری روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی	معیارهای ساختاری - مدیریتی
۰/۷۳ ۰/۷۱ ۰/۷۰	- برنامه‌ریزی منابع انسانی - منابع لازم برای طرح‌های منابع انسانی و شایسته‌سالاری - وجود اطلاعات کافی مشاغل	معیارهای نظام جذب و تأمین
۰/۷۴ ۰/۷۲ ۰/۶۹	- تناسب پاداش‌ها با شایستگی‌ها و عملکردها - انگیزاننده بودن ساز و کارهای جبران خدمت - کارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد در سازمان‌ها	معیارهای نظام حفظ و نگهداری
۰/۷۱ ۰/۷۰ ۰/۷۰	- برنامه‌های توانمندسازی و جانشین‌پروری - وجود روش‌های آموزشی مؤثر و پویا - به‌کارگیری برنامه‌های آموزشی، نیازسنجی و...	معیارهای نظام و آموزش و بهسازی
۰/۸۰ ۰/۷۶ ۰/۷۰	- به‌کارگیری ساز و کارهای مناسب مدیریت افراد - به‌کارگیری ساز و کارهای مناسب مدیریت عملکرد - مناسب بودن نظام‌های پاداش و تنبیه	معیارهای نظام به‌کارگیری مؤثر

### ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

۱. بر اساس هدف، نوع پرداخت و حوزه مورد بررسی، از واژه‌های گوناگونی برای تفسیر شایسته‌سالاری استفاده می‌شود. اما به‌طور کلی در بیان شایسته‌سالاری، واژه‌هایی چون نظام، دیدگاه، فرآیند و ... در تفسیر جامعه، دولت و یا سازمانی به‌کار می‌رود که در آن توانایی، شایستگی و استعداد به‌جای ثروت، فامیل‌بازی، امتیازات طبقاتی و موقعیت اجتماعی یا سیاسی قرار می‌گیرد و پاداش‌ها بر مبنای صلاحیت توزیع می‌شود. بر این اساس، شایسته‌سالاری واژه‌ای است که به‌گونه روزافزون در بحث‌های دولتی (عموم) <sup>۳۲</sup> و درباره ایده‌آل‌ها و اهداف جامعه نوین رایج گردیده است [۳].

۲. با عنایت به تعریف مذکور، دامنه موضوع و بحث شایسته‌سالاری گسترده است و به تبع آن حوزه‌های مورد بررسی و مطالعه آن متنوع و متمایز است. برای نمونه در سطح جامعه عمدتاً مسایل اجتماعی و فرهنگی آن مدنظر قرار می‌گیرد، در سطح دولت مسایل و ابعاد سیاسی و فرآیندهای انتصاب، انتخاب و گزینش پست‌ها و مقامات ارشد کشوری و مسایل مرتبط مورد نظر قرار می‌گیرد و در سطح سازمان علاوه بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی مسایلی چون راهبرد و فرهنگ سازمانی، تکنولوژی، فرآیندها و سایر عوامل مرتبط مورد توجه است.

۳. بررسی یک نظام شایسته‌سالار ترکیب مشخصی از ارزش‌ها، پارامترها و عوامل را شامل می‌شود. به عبارت دیگر در هر مطالعه شایسته‌سالاری، باید ترکیبی از پارامترها و عوامل مذکور مشخص و بررسی شود. از سوی دیگر در نقد و بررسی شایسته‌سالاری باید به ابعاد درونی و یا بیرونی نقد (آسیب‌شناسی) توجه شود. در یک انتقاد درونی، بحث بر روی ارزش‌هایی است که به یک پارامتر در مقایسه با پارامترهای دیگر داده می‌شود. در حالی که در انتقاد بیرونی یک نظام شایسته‌سالار، مبنا بر ارزشی قرار دارد که به یک پارامتر بیرونی در رابطه با اثر آن بر نظام شایسته‌سالار می‌دهند. یک شکل خاص از انتقاد (که ممکن است هم درونی و هم بیرونی باشد) نشان‌دهنده ترکیبی از ارزش‌های تخصیص‌یافته برای پارامترهایی است که شاید در دنیای واقعی وجود نداشته باشد [۲۳].

۴. توجه به اصل جامعیت در میان اصول شایسته‌سالاری، به تک‌بعدی نبودن و توجه به عوامل درون و برون سازمانی این پدیده اشاره دارد و این ضرورت را در پی دارد که شایسته‌سالاری، پیش از آنکه مفهومی محدود و در چارچوب سازمان‌ها باشد، مفهوم اجتماعی است که دامنه آن بسیار وسیع است و ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، قانونی، اقتصادی و ... را شامل می‌شود. به عبارت دیگر مرور ادبیات و تحلیل، دسته‌بندی و مفهوم‌سازی آنها در قالب یک مدل نظام‌مند، گویای آن است که شایسته‌سالاری صرفاً مقولات انتخاب و انتصاب مبتنی بر مدل‌های شایستگی مدیران را شامل نمی‌شود، بلکه به صورت فرآیندی، همه کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در برداشته و چگونگی تاثیر ابعاد و عوامل دیگر درون سازمانی (هم‌چون عوامل محتوایی ساختار مدیریتی، استراتژی، فرهنگ سازمانی، فناوری) و برون‌سازمانی (هم‌چون عوامل اقتصادی، سیاسی - قانون و اجتماعی) را نیز مورد توجه جدی قرار می‌دهد و ملاحظه هر یک بدون توجه به سایر پارامترها و عوامل راه

به‌جایی نخواهد برد و از اثربخشی مدل‌های شایستگی خواهد کاست؛ موضوعی که تلاش شد در این مقاله بررسی شود.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

- ۱- United Nations Committee of Experts on public Administration (UNCEPA)
- ۲- Meritocracy
- ۳- Merit
- ۴- Cracy
- ۵- The American Heritage
- ۶- Social Darwinism
- ۷- Confucius
- ۸- Han Feizi & Shang Yang
- ۹- Michael Young
- ۱۰- مایکل یانگ؛ نویسنده کتاب The Rise Of The Meritocracy یا «طلوع شایسته‌سالاری» در سال ۱۹۵۸ و چندین کتاب در جامعه‌شناسی است. وی بنیان‌گذار و مدیر مؤسسه مطالعات جامعه در لندن است و پیش از این عضو مؤسسه مشاوره پژوهش‌های علوم اجتماعی انگلستان بوده است. مایکل یانگ حدود ۶ سال رئیس دپارتمان حزب کار بود. او هم چنین در سال ۱۹۵۹ عضو مرکز مطالعات پیشرفته علوم رفتاری دانشگاه استنفورد در کالیفرنیا نیز بوده است. کتاب طلوع شایسته‌سالاری وی هم اکنون به هفت زبان زنده دنیا ترجمه شده است و «در باب شایسته‌سالاری» از بحث انگیزترین کتاب‌ها بوده و بیشتر تحلیل‌ها و انتقادات صاحب‌نظران شایسته‌سالاری بر محور این کتاب استوار است.
- ۱۱- Stupids
- ۱۲- Equality
- ۱۳- Fraternity
- ۱۴- Equality Appportunity
- ۱۵- Distributive
- ۱۶- Inherited
- ۱۷- Freakonomical Model (به رغم جستجو، ترجمه فارسی برای این واژه یافت نشد)
- ۱۸- Talented
- ۱۹- Communal Model
- ۲۰- Group-Based
- ۲۱- Retrospective Model
- ۲۲- Wards Cove
- ۲۳- Prospective Model
- ۲۴- Albemarle & Griggs
- ۲۵- Merit System Protection Board
- ۲۶- Enabling Environment
- ۲۷- Entity
- ۲۸- Human Resource
- ۲۹- Merging School

۳۰- PEST یا (Poplitical-Economic-Soicial-Technological) در ارائه توصیف چارچوبی برای تجزیه و تحلیل عوامل کلی محیطی شامل سیاسی قانونی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری مورد استفاده قرار می‌گیرد. تجزیه و تحلیل PEST ابزاری سودمند برای درک تصویری بزرگ از محیط است که از طریق آن، شرکت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را به‌خوبی شناسایی می‌کنند

۳۱- Rainey

۳۲- Public

## ۷- منابع

- [۱] آریانپورکاشانی، "فرهنگ کامل انگلیسی - فارسی" ج ۳، تهران انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۰.
- [۲] [ابطحی، سیدحسین، "مدیریت منابع انسانی"، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ سوم، ۱۳۸۳.
- [۳] [ابطحی، سیدحسین و فریدون عبدصبور، پاییز، "شایسته‌سالاری؛ دیدگاه‌ها و رویکردهای انتقادی"، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۳۸، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۷.
- [۴] [ابیلی، خدایار، تیرماه، "ضرورت بحث درباره توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها"، پیشگفتار مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاددانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۱۳۸۴.
- [۵] [انصاری رنای، قاسم و سید احمد طباطبایی، "تأثیر شایسته‌سالاری بر بهره‌وری" مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاددانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تیرماه ۱۳۸۴.
- [۶] [بابایی زکلیکی، محمدعلی، "ارزیابی شرایط سازمان‌های دولتی برای ارتقای زنان به مشاغل مدیریتی" مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تیرماه ۱۳۸۴.
- [۷] [باتمانی، فردین و صدرالدین ستاری، "زیرساخت‌های لازم برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها" مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاددانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تیرماه ۱۳۸۴.
- [۸] [تصدیقی، محمدعلی، "موانع توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی - در حوزه وزارت نیرو - و راهکارهای آن" مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تیرماه ۱۳۸۴.
- [۹] [جاجرمی‌زاده، محسن، "برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی ایران - مطالعه موردی وزارت جهاد کشاورزی"، رساله دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه، ۱۳۸۲.

- [۱۰] جزئی، نسربین، "مدیریت منابع انسانی"، نشر نی، چاپ چهارم، تهران، ۱۳۸۴.
- [۱۱] رایبیز، استیفن‌بی، "مبانی رفتار سازمانی" ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۶.
- [۱۲] سلجوقی، فرشته و محمدجواد، "بررسی موانع ارتقای زنان در مناصب مدیریتی"، مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تیرماه ۱۳۸۴.
- [۱۳] عطافر، علی و کریم آذربایجانی، "بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی"، دانش مدیریت، شماره ۵۴، پاییز، ۱۳۸۰.
- [۱۴] قورچیان، نادرقلی، "فناوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش و پرورش"، کارشناسان بخش آموزش عالی یونسکو، چاپ اول، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه، ۱۳۸۲.
- [۱۵] گزارش، "نگاهی اجمالی به موضوع انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران"، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، بهار ۱۳۸۲.
- [۱۶] لطیفی، میثم و روح‌اله سهرابی، "ارزیابی تطبیقی نظام شایسته‌سالار در کشورهای منتخب و ارائه پیشنهاد"، مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاددانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تیرماه ۱۳۸۴.
- [۱۷] ماهنامه اقتصاد ایران، "ویژه‌نامه شایسته‌سالاری رمز توسعه، عدالت و رفاه"، آبان‌ماه ۱۳۸۴.
- [۱۸] میرسیاسی، ناصر، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار"، ویرایش جدید، چاپ اول، تهران، موسسه انتشاراتی میر، ۱۳۸۵.
- [۱۹] Answers.com-meritocracy: "Definition and much more from Answers" <http://www.answers.com/topic/meritocracy> (۲۰۰۷/۱۱/۲۰)
- [۲۰] Bonell Dorothy, "the Rise of Meritocracy –book Review" *Personnel Journal Jan VOL ۳۸ pg.۳۰۷*, ۱۹۶۰.
- [۲۱] Dahl, Robert A, "*Democracy and Its Critics*". New Haven: Yale University Press, ۱۹۸۹.
- [۲۲] Desario, Nicole.J, "Reconceptualizing Meritocracy: The Decline Of Disparate Impact Discrimination" *Harward Civil Right's – Civil Liberties Law Review* Vol.۳۸- Page ۴۸۱-۵۱۰, ۲۰۰۳.
- [۲۳] Goldin & Cladia, "Meritocracy & Economic inequality" *Jornal of interdisciplinary history* –vol.۳۱, , winter ۲۰۰۱.
- [۲۴] Gunthorsdttir Ann, Roumen Vragov and Kevin Mccabe, Ny-february, "the Meritocracy as a Mechanism to Overcome Social Dilemmas" *City University MPRA Paper-no: ۲۴۵۵*-<http://Mpra.ub.uni-۲۰۰۷>.
- [۲۵] Hayek, Fredrich A, "he Road to Serfdom". Chicago: University of Chicago Press

- [۲۶] Lichtenberg & David Luban, ۱۹۹۷, "the Merits of Merit" *Institute for Philosophy of Public Policy*—<http://www.puaf.umd.edu/ippp>, ۱۹۴۴.
- [۲۷] Longoria, Richard.t "Meritocracy and Americans view on distributive justice" dissertation of phd – university of Maryland, ۲۰۰۶.
- [۲۸] Lusthaus Charles, Marie Helene Adrien, Gary Anderson, Fred Carden, "Diagnosing the performance of Your Organization" IDRC- IDRC Publication – <http://wew.idrc.ca/en/ev> - ۲۰۰۵.
- [۲۹] Oxford Advanced Learners Dictionary – ۱۹۹۰.
- [۳۰] Ocampo, Jose Anronio, "unlocking the Human Potential for Sector Performance – Chapter III Socin-Economic Challenges Facing HRM" Department of Economic and Social Affairs, , ۲۰۰۵.
- [۳۱] Peterson Trond, Ishak Saporta, Mark David L Seidel, "Offering a job: Meritocracy and Social Networks" *The American Journal of Sociology-Chicago*: VOL ۱۰۶, Pgs ۷۶۳-۸۱۷, Nov ۲۰۰۰.
- [۳۲] P. S. HR M.AC, Public Service Human Resource Management Agency of Canada "Frame Work for Competency Based Management in the Public Service Canada" <http://ww/Hrma-agth.gc.ca>, ۱۹۹۹.
- [۳۳] Rainey Hal G.G, "Understanding and Managing Public Organization-Chapter ۲: the Environment of Public organization" Publisher: Wiley, John and Sonds, Incorporated. July ۲۰۰۳.
- [۳۴] Rawls. "A Theory of Justice", Revised ed., Cambridge: *Harvard University Press*, John. ۱۹۷۱.
- [۳۵] Rees David & Richard Mcbain, "people management challenge and Opportunities" – Palgrave Macmillan – printed and bound in China, ۲۰۰۹.
- [۳۶] Research Market's: <http://www.researchmarket's.com/report/s/۴۵۰۰۱۸/۲۰۰۸>
- [۳۷] United Nations, January, "Role of HR in revitalizing public administrations" committee of experts of public administration, Economic and Social council. ۲۰۰۴
- [۳۸] Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/wikipedia>. , ۲۰۰۸
- [۳۹] West William F & Robert I Durant, Mar/Apr, "Merit, Management, Neutral Competence: Lessons from the U.S. Merit System Protection Board" *Public Administration Review*, Washington VOL ۶۰, pge ۱۱۱- pgs:۱۲, ۲۰۰۰.
- [۴۰] Young Micheal, "Meritocracy Revisited" Society, JANUARY/FEBRUARY/ page ۳۷۷-۳۷۹, , ۱۹۹۸.
- [۴۱] Young, Michael, "The Rise of the Meritocracy". New Brunswick: Transaction Publishers originally published by Thames and Hudson in ۱۹۵۷. . ۱۹۹۴.