

« فراسوی مدیریت »

سال پنجم - شماره ۲۰ - بهار ۱۳۹۱

ص ص ۵۸-۳۵

## تبیین مدل ارتقاء شایسته سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی

دکتر غلامرضا معمارزاده<sup>۱</sup>

دکتر رضا نجف بیگی<sup>۲</sup>

یداله عباسزاده<sup>۳</sup>\*

### چکیده

امروزه، شایسته سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمانها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. به عبارت دیگر شایسته سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، در درون سازمانها می‌باشد؛ به شکلی که مدیران در هیچ شرایطی نباید خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن بدانند. لذا در این راستا، پژوهش حاضر، با هدف ارائه مدل ارتقاء نظام شایسته سالاری در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، به روش توصیفی - پیمایشی و با ابزار پرسشنامه انجام شده است؛ این پژوهش دارای دو نوع پرسشنامه است. نتایج تحلیل انجام شده بر پاسخهای به دست آمده از پرسشنامه اول باعث شکل‌گیری مدل مفهومی گردید. از پرسشنامه دوم نیز به منظور استخراج روابط بین متغیرها، تعیین ضرایب وزنی شاخص‌ها و ارائه مدل پژوهش استفاده شد که در بین ۵۴ نفر از خبرگان که با شرایط خاصی و به روش قضاوتی انتخاب شده بودند توزیع گردید. نتایج آن بر اساس روش لکسیکوگراف مورد تحلیل قرار گرفت که نتیجه آن نشان می‌دهد در سازمانهایی که نوع استراتژی آنها رقابتی؛ نوع سبک رهبری آنها مشارکتی؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع فرهنگ سازمانی پاسخگو؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها هدف سازمانی و نوع تصمیم‌گیری آنها نیمه متمرکز است زمینه ایده آل تری برای ارتقاء شایسته سالاری فراهم می‌باشد. همچنین سازمانهایی که مشارکت در فرایند تدوین ارزشها، پذیرش شایسته سالاری در افکار عمومی، شایستگی به عنوان معیار گزینش افراد و قوانین استخدامی با فرصت برابر را دیکته می‌کنند باعث ارتقاء شایسته سالاری می‌شوند.

**واژه‌های کلیدی:** شایسته سالاری، سازمانهای دولتی، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی

<sup>۱</sup> - عضو هیأت علمی (استادیار) گروه مدیریت دولتی ، واحد علوم و تحقیقات تهران ، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> - عضو هیأت علمی (دانشیار) گروه مدیریت دولتی ، واحد علوم و تحقیقات تهران ، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> - دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسؤول)

## مقدمه

در جهان امروز، نیروی انسانی به کلیدی‌ترین عامل توسعه برای سازمانها تبدیل شده است. از انقلاب صنعتی به این سو، اکثر قریب به اتفاق اندیشه سازان مدیریت در کنار سرمایه و عوامل فیزیکی بر نیروی کار، نحوه به کارگیری و ساختار تشکیلاتی - سازمانی آن در ایجاد رقابت و افزایش بهره‌وری از طریق تقویت نیروی انسانی توجه داشته‌اند (بل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ۶۴). به خصوص از دهه ۱۹۸۰ میلادی تا به امروز به تدریج نیروی انسانی متخصص و شایسته به ویژه به دلیل اهمیت یافتن عامل فناوری، انقلاب اطلاعاتی و شتاب یافتن تغییرات محیطی، نقش پر رنگتری پیدا کرده است؛ تا آنجا که امروزه با پدیده‌ای در مدیریت روبرو هستیم که به درستی آن را تحت عنوان «نظام شایسته سالار» یا «شایسته سالاری» نامیده‌اند (قهرمانی، ۱۳۸۴).

پیش و سنس معتقدند شایسته سالاری در مفهوم مرسوم، نظامی است که در آن پادشاهها و منابع کمیاب، به افراد دارای صلاحیت تخصیص مییابد. بدین مفهوم که مردم بر مبنای استعداد و تلاش فردی خود حرکتی رو به بالا داشته باشند و این همان انکار نظام‌های طبقه‌ای و اشرافی است که در آن افراد بر اساس موروثیت و جانشینی به منزلت اجتماعی دست می‌یابند (پیش و سنس، ۲۰۰۶).

در تعریف دیگر؛ هوسر<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) آن را فرآیند ایجاد نگرش، الگوهای رفتاری و اخلاقی با ارزشهای پایدار از طریق بکارگیری روشها و موازین علمی برای جذب، بکارگیری و پرورش نیروی انسانی می‌داند؛ به گونه‌ای که شایستگی‌ها، استعدادها و توانمندیهای نیروی انسانی با نیازهای آینده سازمان مطابقت داشته باشد. همچنین وی معتقد است شایسته سالاری جریان پویایی است که باید بطور مستمر به آن پرداخته شود و به تناسب نیاز سازمان، همواره تکامل یابد.

هایتر نیز معتقد است شایسته سالاری به منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از ساز و کارهایی است که می‌بایست طی فرایندی بلند مدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمانها استقرار یابد. او بیان می‌کند؛ لازمه استقرار شایسته سالاری فراهم آوردن زیر بناهای مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است (هیتتر، ۲۰۰۸، ۳). در واقع، شایسته سالاری، نظامی است که در آن افراد شایسته، در مکان و

<sup>1</sup> - Bell, Daniel.

<sup>2</sup> - Robert M. Hauser

زمان مناسب، منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل می آید (آلونسوکارمن، ۲۰۰۱، ۱۷).

از نگاه دیگری، مبانی و اساس شایسته سالاری و مدنیت در جامعه مشترک است و سه ویژگی معرفت جویی، عدالت خواهی و عبودیت به عنوان مشترکات زیر بنایی برای سامان دهی نظام شایسته سالاری و از ویژگیهای شایسته سالاری در سطح ملی و برخوردار از ذهنیت راهبردی و دوری گزیدن از مقطعی و جزیره ای اندیشیدن و جاری ساختن فضای فکری در سطوح تصمیم سازی و تصمیم گیری دولت می باشد (فوستر و همکارانش، ۲۰۰۶، ۴۰۶). همچنین داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی لازمه کار در یک سیستم شایسته سالار است و برای شایستگی دو بال وجود دارد که یک بال آن دانش و بال دیگر بینش و نحوه برخورد با مسئله و اعتقاد و ارزشهاست (الوانی، ۱۳۸۷).

به طور خلاصه معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان، از حدود سال ۱۹۷۰ شروع شده و از آن زمان به بعد، توسعه و کاربرد سریعی داشته است؛ که به صورت خلاصه در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول شماره ۱- تعاریف مفهوم شایستگی (مطلبی اصل، ۱۳۸۷، ۲۵)

تعریف	نویسنده
شایستگی ها، تواناییهای انسانی قابل اندازه گیری هستند که برای عملکرد کاری موثر لازمند.	مارللی (۱۹۹۸)
شایستگی ها، مشخصه هایی همانند دانش، مهارتها، چارچوبهای ذهنی، الگوهای فکری و مانند آنها هستند که به کارگیری آنها چه به صورت مستقل و چه در ترکیبات مختلف، منجر به عملکرد موفقیت آمیز می شوند.	دیویویس (۱۹۹۸)
پویانزیز شایستگیها را به عنوان ویژگی های اساسی یک فرد توصیف می کند که به صورت علت و معمولی به عملکرد شغلی موثر وابسته هستند.	پویانزیز (۱۹۸۲)
سلبی شایستگیها را به عنوان توانایی از لحاظ رفتارها توصیف می کند.	سلبی و دیگران
انجمن ملی شغلی انگلستان برای شرایط احراز شغلی، شایستگی را به عنوان استانداردهای عملکرد، توانایی ایفای نقشهای شغلی یا مشاغل بر اساس استاندارد مورد نیاز استخدام، تعریف می کند.	انجمن ملی شغلی انگلستان برای شرایط احراز شغل (۱۹۹۷)
شایستگیها، دانش، مهارتها، تواناییها و رفتارهایی هستند که یک کارمند در انجام کارهایش به کار می گیرد و آنها اهرمهای کلیدی کارمند برای دستیابی به نتایجی در ارتباط با راهبردهای تجاری سازمان هستند.	دبیرخانه هیات خزانه داری کانادا (۱۹۹۹)
قابلیت جایجایی نیروهای شناختی مختلف برای رسیدن به یک نوع موقعیت ویژه.	پرناود (۲۰۰۹)
له پوترف می گوید که شایستگیها به خودی خود منابعی برای تشخیص چگونگی عمل کردن، چگونگی انجام دادن یا نگرشها نیستند، بلکه آنها چنین منابعی را تجهیز، یکپارچه و هماهنگ می کنند. این تجهیز صرفا مربوط به یک موقعیت است و هر موقعیتی منحصر به فرد است، اگر چه می تواند شباهتی به دیگر موقعیتهای شناخته شده داشته باشد.	له پوترف (۱۹۹۸)

شایستگیها به عنوان دانش، مهارتها، تواناییها و دیگر ویژگی های تعریف می شوند که یک شخص برای انجام موثر یک شغل نیاز دارد.	جکسون و شولر (۲۰۰۳)
مجموعه ای از دانش، مهارتها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده که در موقعیت یک شغل یا پست سهیم هستند.	پپل سافت
شایستگی مجموعه ای از مشخصات شامل مهارتها، دانش و ویژگیهاست که موجب عملکرد می شوند یا آن را پیش بینی می کنند.	گروه گارتنر

همچنین در زمینه معیارها و ضوابط ارزشی سازمانهای شایسته سالار دیدگاههای متفاوتی بیان شده است. می توان از مهمترین آنها به چشم انداز مناسب، انسان به عنوان محور توسعه، توسعه دانایی و یادگیری، آینده نگری، فرایندگرایی، انعطاف پذیری، مشتری گرایی، دانایی محوری و ضابطه گرایی اشاره داشت (برین، ۲۰۰۳).

در ارتباط با موضوع شایسته سالاری و دیدگاههای سنتی و معاصر مربوط به آن نیز می توان گفت مایکل یانگ جامعه شناس انگلیسی در سال ۱۹۵۸ اصطلاح شایسته سالاری را برای اولین بار در کتاب طلوع شایسته سالاری مطرح کرد. کنفوسیوس نیز معتقد بود، در یادگیری تمایز و تفاوتی میان طبقات اجتماعی نیست و شایستگی مبتنی بر آن تعیین می گردد.

همچنین بحث شایسته سالاری و تعامل آن با جامعه موضوع اساسی است که باید به آن پرداخته شود. در این زمینه دیدگاههای متفاوتی مطرح است اما به صورت کلی باید توجه شود که شایسته سالاری یک شالوده اساسی در تعیین موقعیتهای اجتماعی، اقتصادی و حتی سیاسی در جامعه می باشد. به عبارت دیگر، شایسته سالاری با جنبه های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه مرتبط است. برای نمونه ممکن است برخی افراد در جامعه نسبت به دیگران از موقعیت بالاتری برخوردار باشند؛ زیرا این افراد شایستگان و دارای استحقاق هستند. با این بینش می توان به این نکته توجه کرد که تفاوت در موقعیتهای اجتماعی باید در جامعه قابل پذیرش باشد.

همچنین در حوزه اقتصادی نیز، غالبا نابرابری درآمد و ثروت در کنار نابرابری بر مبنای شایستگی مورد توجه قرار می گیرد. اینکه آیا تنها شایستگی تعیین کننده درآمد و ثروت توزیع شده در جامعه است یا خیر و اینکه در یک اقتصاد شایسته سالار، قدرت به وسیله سخت کوشی افراد با هوش به دست می آید یا نه؟ و آیا قدرت اقتصادی می تواند به گونه مشروع و قانونی اما توسط عواملی غیرشایسته ایجاد شود؟ همه موضوعاتی هستند که قابل توجه می باشند.

همچنین باید به این موضوع پرداخته شود که میزان علایق جامعه در پیگیری و جستجوی شایستگی در توزیع منابع اقتصادی چگونه می باشد. هوشیلد در این باره معتقد است که ممکن است جامعه از حداقل و محدودیتهای تفاوت در درآمدها، حمایت کند. همچنین آلوز و روسی<sup>۱</sup> در این باره پیشنهاد می کنند که مردم ممکن است یک حداقلی از درآمدها را بر مبنای نیاز خود تعریف کنند و اگر این بینش را بپذیریم شایستگی در یک طیف محدودی از درآمد و ثروت، جنبه قانونی و مشروع پیدا می کند. به عبارت دیگر، در این شرایط این خود مردم هستند که بین نیازهای خود و شایستگی در تصمیم گیری درباره میزان عدالت و انصاف در پرداخت ها تعادل برقرار می نمایند.

البته در بحث شایسته سالاری در حوزه سیاسی باید توجه کرد که موضوع غیر دموکراتیک بودن شایسته سالاری و موضوعات مختلف دیگری مطرح می باشند که باعث پیچیدگی رابطه نظام شایسته سالار و حوزه سیاسی شده اند. بعضی از نظریه پردازان که مخالف نظام شایسته سالاری هستند این چنین نظامی را غیردموکراتیک فرض می کنند، برای نمونه رابرت دال معتقد است که دموکراسی به توده های مردم قوت می دهد، در حالیکه شایسته سالاری قدرت را از توده های مردم منحرف می سازد و آن را به نخبگان محدود می نماید. از نگاه او شایسته سالاری نشأت گرفته از ایده های قیومیت، افلاطونی است. او معتقد است این نوع سیستم، نوعی حکومت است که در آن دولت توسط فرمانروایان شایسته حاکمیت می شود. فرمانروایان اقلیتی هستند که بر اساس فرایندهای دموکراتیک انتخاب نمی شوند (دال، ۱۹۸۹، ۵۷)

اما به عنوان یک نتیجه گیری می توان گفت که امروزه، شایسته سالاری از یک سو لازمه و رمز موفقیت حرکت های اصلاحی و شرط بقاء، دوام و تداوم نظام های سیاسی می باشد و از سوی دیگر یکی از عوامل اساسی توانمندی دولتها جهت ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور است (فوستر و همکاران، ۲۰۰۶). در واقع، شایسته سالاری در سازمانهای دولتی مقوله ای است که به عنوان یکی از مهمترین چالش های دولت ها و نظام های حاکم بر جامعه عنوان شده است و تحت تاثیر و تأثر عوامل مختلف می باشد و توجه به آن بسیاری از مشکلات سازمانهای دولتی را حل خواهد نمود (قهرمانی، ۱۳۸۴).

<sup>1</sup> - Alouze, M. Rusi, B

در ایران نیز اصلاح نظام مدیریتی کشور از جمله خواسته های به حق مردم از حکومت و مسئولان جامعه است. انتخاب افراد شایسته و برخوردار از توانمندی های لازم برای پست های کلیدی و حساس و توجه به اصل شایسته سالاری در توزیع قدرت و تقسیم وظایف و مسئولیت ها میان نخبگان جامعه، افزون بر آنکه در ثبات و رشد کشور موثر است از رموز موفقیت و ماندگاری زمامداران به حساب می آید (معاونت مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، ۱۳۸۴، ۹).

در کشور ما تقریباً از اواخر دهه ۱۳۶۰ واژه شایسته سالاری به کار گرفته شد؛ اما هیچگاه به گونه ای مستمر و با نگاهی جامع توسعه نیافته است. در واقع، پس از پیروزی انقلاب اسلامی عدم افزایش متناسب ضریب حقوق با نرخ تورم و همچنین ورود دیدگاه های جدید در علم مدیریت دولتی باعث شد مطالبات کارکنان و مدیران افزایش یابد و هر از چندگاهی مسئولان وقت به منظور ارتقای کارایی و بهبود وضعیت معیشتی کارکنان اقدام به تهیه طرح هایی در زمینه تدوین قوانین اداری و استخدامی که به سوی شایسته سالاری سوق می داد حرکت نمایند؛ اما این کنشها آنقدر تاثیرگذار و جدی نبوده که باعث پیشرفت و حرکت در جهت استقرار یک نظام شایسته سالار باشد. پژوهش های انجام شده نشان می دهد که بحث شایسته سالاری در کشورمان در عمل زیاد مورد توجه قرار نگرفته است و هیچگاه به صورتی مستمر در نظام ما توسعه نیافته است. چه بسا در بخشهایی نامطلوب تر هم شده است (رضانی، ۱۳۸۷).

بررسی مذکور توجه تنها گوشه ای از ضرورت و اهمیت بررسی و مطالعه عمیق و همه جانبه مقوله شایسته سالاری در نظام جمهوری اسلامی ایران و سازمانهای دولتی متولی استقرار شایسته سالاری است و این موضوع، علاوه بر تاکیدهای مکرر در برنامه های توسعه، تحول اداری، قوانین و مقررات، بارها از نگاه مسئولان ارشد کشور مورد توجه قرار گرفته است؛ ضمن آنکه آموزه های دینی ما نیز بیگانه از آن نبوده و کرارا آن را مورد نظر قرار داده است (ایلی، ۱۳۸۴).

در این راستا یکی از مهمترین این طرحها قانون خدمات کشوری است که برای ارتقاء شایسته سالاری مشتمل بر ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده در راستای اجرای ماده ۱۴۱ قانون برنامه چهارم توسعه، از سوی سازمان مدیریت و برنامه ریزی ارائه شده است؛ که این طرح دارای اهدافی همچون استقرار نظام شایسته سالاری، ایجاد ثبات در خدمات

مدیران، رعایت عدالت در انتصابات و کاهش تاثیر تغییرات سیاسی در انتخاب و انتصاب مدیران می باشد (رمضانی، ۱۳۸۷).

بر اساس این طرح نتایج ارزشیابی عملکرد مدیران، حداقل مدرک کارشناسی، حداقل شش سال سابقه تجربی یا دو سال سابقه مدیریت، دارا بودن توانمندی مدیریتی، احراز صلاحیت های اخلاقی و اعتقادی معیارهایی هستند که مهمترین عوامل تغییر و جابه جایی مدیران محسوب می شود.

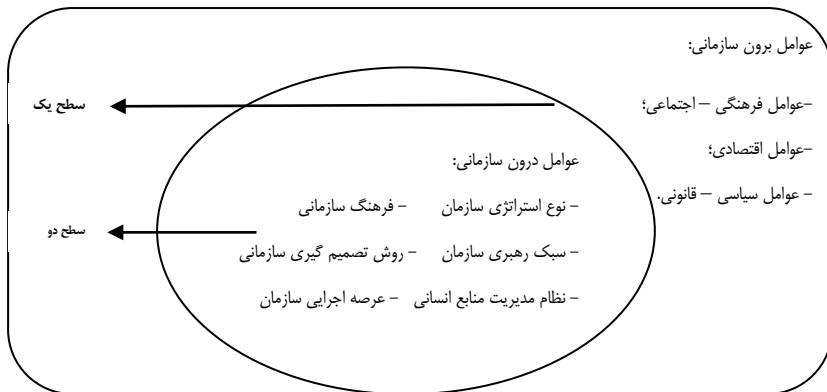
با توجه به توضیحات بیان شده باید اشاره شود که مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری می باشد، که با هدف ارتقاء مدیریت منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران انجام شده است. در رساله مذکور محقق با توجه به شناختی که از شرایط به کارگیری نیروی انسانی در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به دست آورده است، به دنبال جواب دادن به این سوال است که چه عوامل درون سازمانی و چه عوامل برون سازمانی بر ارتقاء شایسته سالاری در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی موثر می باشند؟ و نوع و چگونگی تاثیرگذاری این عوامل بر مولفه های شایسته سالاری (شایسته خواهی، شایسته شناسی، شایسته سنجی، شایسته گزینی، شایسته گیری، شایسته گماری، شایسته پروری و شایسته داری) چگونه است؟ که با توجه به نتایج به دست آمده یک مدل مناسب نیز ارائه می گردد.

## ابزار و روش

در این پژوهش، جهت شکل گیری چارچوب نظری از دو رویکرد کلی استفاده شده است که به طور خلاصه بیان می شود:

**الف- رویکرد کل نگرانه تحول نقش منابع انسانی در سازمانهای دولتی:** در این پژوهش از رویکرد کل نگرانه تحول نقش منابع انسانی در سازمانهای دولتی که حاصل مطالعات و بررسی کمیته خبرگان مدیریت دولتی<sup>۱</sup> وابسته به شورای اقتصادی - اجتماعی سازمان ملل متحد است، جهت تعیین عوامل تاثیرگذار بر ارتقاء شایسته سالاری استفاده شده است که در شکل شماره ۲ به صورت خلاصه تشریح شده است.

<sup>۱</sup>- United Nations Committee of Experts on Public Administration (UNCEPA)



شکل شماره ۲- مدل کل نگرانه تحول نقش منابع انسانی در سازمانهای دولتی

ب- رویکرد فرایندنگری شایسته سالاری: رویکرد دیگری که در رابطه با شایسته سالاری مطرح است بینش فرایندنگری به این مفهوم است. چنانچه قبلا نیز بیان شد، در واقع شایسته سالاری به عنوان فرایند تلفیقی شامل گامها و محورهای شایسته خواهی، شایسته شناسی، شایسته سنجی، شایسته گزینی، شایسته گیری، شایسته گماری، شایسته پروری و شایسته داری می باشد. این رویکرد که به چرخه شایسته سالاری معروف است؛ در شکل گیری چارچوب نظری این تحقیق موثر بوده است. در واقع، در این پژوهش شایسته سالاری در قالب مولفه های مطرح شده به عنوان متغیر وابسته مورد توجه قرار گرفته است. همچنین عوامل درون سازمانی و برون سازمانی به عنوان متغیر مستقل در قالب شاخصها و معیارهای جدول شماره ۳ مورد توجه قرار گرفته است:



جدول شماره ۳: شاخصها و نوع متغیرهای مستقل این پژوهش

متغیر	شاخصها و معیارها	
عوامل درون سازمانی	استراتژی سازمان (X1)	استراتژی تهاجمی (X11) استراتژی محافظه کارانه (X12) استراتژی رقابتی (X13) استراتژی تدافعی (X14)
	سبک رهبری (X2)	رهبری مستبدانه (X21) رهبری خیرخواهانه (X22) رهبری مشورت جوینانه (X23) رهبری مشارکتی (X24)
	فرهنگ سازمانی (X3)	فرهنگ سلسله مراتبی (X31) فرهنگ عقلانی (X32) فرهنگ تیمی (X33) فرهنگ پاسخگو (X34)
	هدف نظام مدیریت منابع انسانی (X4)	هدف اجتماعی (X41) هدف سازمانی (X42) هدف وظیفه ای (X43) هدف اختصاصی (X44)
	روش تصمیم گیری سازمانی (X5)	متمرکز (X51) نیمه متمرکز (X52) غیرمتمرکز (X53)
	عرصه اجرایی (X6)	میزان بهره گیری از تکنولوژی های جدید (X61) توجه به قابلیت های مورد نیاز مشاغل (X62) مشارکت افراد در فرایند تدوین ارزشها و هنجارها (X63)
	عوامل برون سازمانی	عوامل فرهنگی - اجتماعی (X7)
عوامل اقتصادی (X8)		میزان رشد و رونق اقتصادی (X81) شرایط و سطح اشتغال (X82) محرکها و انگیزه ها برای تلاش بیشتر در جامعه (X83) عدالت در توزیع درآمد در جامعه (X84)
عوامل سیاسی - قانونی (X9)		ملاحظات سیاسی در کسب مشاغل (X91) فشار گروههای ذی نفوذ در انتصاب افراد (X92) قوانین و مقررات استخدامی با فرصت برابر (X93) قانون گرایی و ثبات در قوانین (X94)

با توجه به اینکه داده‌های جمع‌آوری شده برای بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روشها و الگوهای مطرح شده در پژوهش حاضر مورد استفاده قرار می‌گیرد. لذا بر اساس نوع هدف این پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. زیرا نتایج آن در تصمیم‌گیریها، برنامه‌ریزی‌ها و سیاستگذاری‌ها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. همچنین با توجه به اینکه در این پژوهش داده‌ها جهت رسیدن به مدل مناسب شایسته‌سالاری از طریق گروه خبره و صاحب‌نظران آشنا با موضوع بدست آمده و در جستجوی اطلاعات دقیق در مورد ویژگی‌ها، گروه‌ها، نهادها یا موقعیت‌های خاص یا روشهای وقوع بعضی از چیزها بدون مقطع زمانی بوده است، لذا پژوهش حاضر بر مبنای ماهیت (روش)، توصیفی و از نوع پیمایشی محسوب می‌گردد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. بدین منظور دو نوع پرسشنامه که پرسشنامه اول در قالب سوالات باز جهت استخراج متغیرها و پرسشنامه دوم به صورت سوالات چندگزینه‌ای جهت نیل به روابط بین متغیرها، تعیین ضرایب وزنی شاخصها و ارائه مدل پژوهش طراحی شده است.

روایی پرسشنامه این تحقیق به صورت روایی صوری بوده، به این ترتیب که کلیه ابزار اندازه‌گیری در اختیار تعدادی از متخصصان و مدیران ارشد قرار گرفت و از آنان خواسته شد پس از مطالعه نظرات خود را در مورد روایی پرسشنامه اعلام نمایند. سپس با جمع‌آوری اظهار نظرهای اعلام شده و اصلاح برخی سوالات به کمک اساتید راهنما و مشاور نتیجه گرفته شد که پرسشنامه مورد نظر از روایی مناسبی برخوردار است. همچنین جهت سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آلفای کرونباخ برابر ۷۸/۱ درصد می‌باشد که نشان می‌دهد ابزار اندازه‌گیری دارای پایایی مناسبی است.

جامعه آماری این تحقیق مدیران و کارکنان وزارت بهداشت، درمان و آموزش

پزشکی می‌باشد که از روش قضاوتی مبتنی بر معیارهای زیر انتخاب شده‌اند.

۱- دارای مدرک دکتری مدیریت و حداقل ۳ سال سابقه کار اجرایی و یا دارای مدرک فوق لیسانس مدیریت و حداقل ۷ سال سابقه کار اجرایی و یا دارای مدرک لیسانس مدیریت و حداقل ۱۵ سال سابقه کار اجرایی مرتبط با مدیریت منابع انسانی.

۲- آشنا با مباحث جذب، گزینش و استخدام افراد (مدیریت منابع انسانی) در سازمانها.

دلیل محقق جهت انتخاب وزارتخانه بهداشت، درمان و آموزش پزشکی وجود دستورالعمل روشن و مشخص انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران بود، که هدف از وجود این دستورالعمل دستیابی به اصل شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران از طریق شناسایی و ارزیابی افراد با استفاده از معیارهای شایستگی، ثبات مدیریت، افزایش انگیزش کارکنان و نیز شفاف سازی فرآیند اداره سازمان معرفی شده است. در این خصوص اطلاعات کلیه مدیران در سازمان مذکور که بر مبنای معیارهای مشخصی بودند تعیین گردید و بعد از بررسی دقیق تعداد ۵۴ نفر که دارای ویژگی های تعیین شده برای گروه خبره بودند، انتخاب شدند.

همچنین در این پژوهش فرایند تحلیل داده ها در دو بخش و با بهره گیری از آزمونهای آماری و مدل برنامه ریزی خطی انجام گرفته است. در مرحله نخست جهت مشخص کردن وجود رابطه بین عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی با شایسته سالاری از آزمون کای-دوی تک متغیره و جهت یافتن و ترکیب مناسب عوامل موثر از مدل ریاضی و مشخصا از روش لکسیکوگراف استفاده شد.

در روش لکسیکوگراف مولفه های شایسته سالاری و ترکیب بهینه آنها به عنوان اهداف مدل برنامه ریزی خطی در نظر گرفته و بر حسب اهمیت شان رتبه بندی شدند. آنگاه مسئله با به کارگیری مهمترین هدف بهینه سازی شده و با حفظ مقدار بهینه برای پر اهمیت ترین هدف نسبت به بهینه سازی دومین هدف مهم، اقدام گردید؛ و به همین ترتیب عملیات ادامه یافت. به شکلی که از میان P هدف، مهمترین را با  $Z_1$  و مهمترین هدف بعدی را با  $Z_2$  و ... در نظر می گیریم. آنگاه اولین مساله ای که باید حل شود به صورت زیر است:

$$\begin{aligned} \max Z &= Z_1(x_{ij}) \\ \text{st: } g_j(x_{ij}) &\leq b_j \\ x_j &\geq 0 \end{aligned}$$

در صورتی که جواب بهینه برای مساله فوق جوابی منحصر به فرد با مقدار  $Z_1^*$  باشد، عملیات مساله خاتمه یافته و به جواب ترجیحی دست یافته ایم. در غیر این صورت دومین مدلی که باید حل گردد، با اضافه شدن محدودیت جدید  $Z_1^* = Z_1(x_{ij})$  که تضمین کننده عدم تغییر در میزان اولین هدف است، این گونه است:

$$\begin{aligned} \max Z &= Z_2(x_{ij}) \\ \text{st: } g_j(x_{ij}) &\leq b_j \\ Z_1(x_{ij}) &= Z_1^* \\ x_j &\geq 0 \end{aligned}$$

این رویکرد برای تمامی اهداف بعدی نیز ادامه می یابد. همچنین باید اضافه گردد جهت تعیین ضرایب وزنی مولفه های شایسته سالاری از روش آنتروپی استفاده شد. در این روش ابتدا مد فراوانی های تمام متغیرها در تعامل با مولفه های شایسته سالاری به صورت یک ماتریس به دست آمده و با استفاده از فرمولهای روش آنتروپی وزن متغیرها محاسبه گردید. مقدار عددی وزن به دست آمده به عنوان عدد سمت راست محدودیتها نوشته می شود. همچنین جهت ضرایب متغیرها در محدودیتها از مد داده ها بهره گرفته شد.

### بحث و نتیجه گیری

از آنجایی که یکی از الزامات بکارگیری عملیات مدلسازی، یافتن روابط بین متغیرهای پژوهش می باشد. لذا در مرحله نخست روابط بین عوامل درون سازمانی و برون سازمانی با شایسته سالاری از طریق آزمون کای - دو مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج آن در جدول شماره ۴ به طور خلاصه ارائه می گردد.

جدول شماره ۴- نتایج تحلیل آزمون کای - دو جهت یافتن روابط بین متغیرهای

نتیجه تحلیل	مقدار کای دو جدول	مقدار کای دو محاسبه شده	متغیر
تایید رابطه	۱۰,۲۸	۵,۴۴	استراتژی سازمان
تایید رابطه	۱۰,۲۸	۴,۷۲	سبک رهبری
تایید رابطه	۱۰,۲۸	۸,۸۱	فرهنگ سازمانی
تایید رابطه	۱۰,۲۸	۸,۴۴	هدف نظام مدیریت منابع انسانی
تایید رابطه	۵,۶۳	۴,۶۹	روش تصمیم گیری
تایید رابطه	۵,۶۳	۳,۲۴	عرصه اجرایی
تایید رابطه	۱۰,۲۸	۹,۶۹	عوامل فرهنگی - اجتماعی
تایید رابطه	۱۰,۲۸	۶,۳۴	عوامل اقتصادی
تایید رابطه	۱۰,۲۸	۵,۶۱	عوامل سیاسی - قانونی

چنانچه در جدول شماره ۴ که مربوط به نتایج آزمون کای دو می باشد، قابل مشاهده است؛ رابطه بین تمام متغیرها و شایسته‌سالاری مورد تایید قرار گرفته است. در ادامه نتایج مربوط به تعیین راه حل مدل برنامه ریزی خطی که از طریق نرم افزار لیندو حل شده است برای هر کدام از مولفه های شایسته‌سالاری ارائه می گردد:

- **تعیین راه حل ایده ال مولفه شایسته خواهی:** در مرحله اول تنها مولفه شایسته خواهی به عنوان تابع هدف در نظر گرفته شد و با استفاده از روش آنترپی وزن هر کدام از متغیرها به دست آمد؛ راه حل ایده آل به دست آمد از مدل برنامه ریزی خطی نشان می دهد: در سازمانهایی که نوع استراتژی آنها تدافعی؛ نوع سبک رهبری آنها مشارکتی؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع فرهنگ سازمانی پاسخگو؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها هدف سازمانی و نوع تصمیم گیری آنها نیمه متمرکز است. همچنین سازمانهایی که مشارکت در فرایند تدوین ارزشها، اعتقاد به وجود فاصله قدرت در جامعه، شرایط و سطح اشتغال و قوانین استخدامی با فرصت برابر را دیکته می کنند باعث ارتقاء شایسته خواهی می شوند و در میان عوامل مختلف فرهنگ سازمانی وزن ۲۲ درصد در اولویت اول قرار می گیرد. اولویت بندی دیگر عوامل مبتنی بر وزن آنها در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول شماره ۵- اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایسته خواهی

اولویت	اهمیت (درصد)	
۱	۲۲٪	فرهنگ سازمانی
۲	۲۰٪	روش تصمیم گیری سازمانی
۳	۱۵٪	عوامل فرهنگی - اجتماعی
۴	۱۳٪	نظام مدیریت منابع انسانی
۵	۸٪	استراتژی سازمانی
۶	۸٪	سبک رهبری
۷	۶٪	عرصه اجرایی سازمان
۸	۴٪	عوامل اقتصادی
۹	۴٪	عوامل قانونی - سیاسی

- **تعیین راه حل ایده ال مولفه شایسته شناسی:** در این مرحله تنها مولفه شایسته شناسی به عنوان تابع هدف در نظر گرفته نمی شود؛ بلکه جواب ایده آل مرحله قبل به عنوان محدودیت به مدل وارد می شود تا تعاملات اهداف را با همدیگر نشان دهد.

راه حل ایده آل به دست آمد از مدل برنامه‌ریزی خطی نشان می‌دهد: در سازمانهایی که نوع استراتژی آنها رقابتی؛ نوع سبک رهبری آنها خیرخواهانه؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع فرهنگ سازمانی تیمی؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها هدف اختصاصی و نوع تصمیم‌گیری آنها متمرکز است همچنین سازمانهایی که توجه به قابلیت‌های مورد نیاز مشاغل، پذیرش افکار عمومی، شرایط اشتغال و ملاحظات سیاسی در انتصاب افراد را دیکته می‌کنند باعث ارتقاء شایسته‌شناسی می‌شوند. اولویت بندی عوامل مبتنی بر وزن آنها در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول شماره ۶: اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایسته‌شناسی

اولویت	اهمیت (درصد)	
۱	۱۷٪	استراتژی سازمانی
۲	۱۷٪	نظام مدیریت منابع انسانی
۳	۱۵٪	عوامل فرهنگی - اجتماعی
۴	۱۴٪	فرهنگ سازمانی
۵	۱۳٪	سبک رهبری
۶	۷٪	روش تصمیم‌گیری سازمانی
۷	۷٪	عرصه اجرایی سازمان
۸	۶٪	عوامل اقتصادی
۹	۴٪	عوامل قانونی - سیاسی

-**تعیین راه حل ایده آل مولفه شایسته‌سنجی:** در این مرحله تنها مولفه شایسته‌سنجی به عنوان تابع هدف در نظر گرفته نمی‌شود بلکه جواب ایده آل مرحله قبل به عنوان محدودیت به مدل وارد می‌شود تا تعاملات اهداف را با همدیگر نشان دهد. راه حل ایده آل به دست آمد از مدل برنامه‌ریزی خطی نشان می‌دهد: در سازمانهایی که نوع استراتژی آنها رقابتی؛ نوع سبک رهبری آنها مشارکتی؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع فرهنگ سازمانی عقلانی؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها هدف سازمانی و نوع تصمیم‌گیری آنها نیمه متمرکز است. همچنین سازمانهایی که مشارکت در فرایند تدوین ارزشها، پذیرش افکار عمومی، محرکها برای تلاش بیشتر و قوانین استخدامی با فرصت برابر را دیکته می‌کنند باعث ارتقاء شایسته‌سنجی می‌شوند. اولویت بندی عوامل مبتنی بر وزن آنها در جدول شماره ۷ ارائه شده است.

جدول شماره ۷- اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایسته سنجی

اهمیت (درصد)	اولویت	
۳۳٪	۱	نظام مدیریت منابع انسانی
۱۷٪	۲	عرصه اجرایی سازمان
۱۴٪	۳	عوامل اقتصادی
۱۱٪	۴	عوامل قانونی - سیاسی
۸٪	۵	روش تصمیم گیری سازمانی
۷٪	۶	عوامل اجتماعی - فرهنگی
۷٪	۷	فرهنگ سازمانی
۶٪	۸	سبک رهبری
۴٪	۹	استراتژی سازمانی

- تعیین راه حل ایده ال مولفه شایسته گزینی: در این مرحله نیز تنها مولفه شایسته گزینی به عنوان تابع هدف در نظر گرفته نمی شود بلکه جواب ایده آل مرحله قبل به عنوان محدودیت به مدل وارد شده تا تعاملات اهداف را با همدیگر نشان دهد؛ راه حل ایده آل به دست آمد از مدل برنامه ریزی خطی نشان می دهد؛ در سازمانهایی که نوع استراتژی آنها تهاجمی؛ نوع سبک رهبری آنها مشارکتی؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع فرهنگ سازمانی پاسخگو؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها هدف سازمانی و نوع تصمیم گیری آنها نیمه متمرکز است همچنین سازمانهایی که مشارکت در فرایند تدوین ارزشها، پذیرش افکار عمومی، رشد و رونق اقتصادی و قوانین استخدامی با فرصت برابر را دیکته می کنند باعث ارتقاء شایسته گزینی می شوند. اولویت بندی عوامل مبتنی بر وزن آنها در جدول شماره ۸ ارائه شده است.

جدول شماره ۸ - اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایسته گزینی

اهمیت (درصد)	اولویت	
۱۶٪	۱	عوامل فرهنگی - اجتماعی
۱۶٪	۲	سبک رهبری
۱۴٪	۳	فرهنگ سازمانی
۱۳٪	۴	عوامل قانونی - سیاسی
۱۱٪	۵	نظام مدیریت منابع انسانی
۱۱٪	۶	عوامل اقتصادی
۸٪	۷	روش تصمیم گیری سازمانی
۶٪	۸	استراتژی سازمانی
۵٪	۹	عرصه اجرایی سازمان

-**تعیین راه حل ایده ال مولفه شایسته گیری:** در این مرحله نیز جواب ایده آل مرحله قبل به عنوان محدودیت در مدل وارد می شود تا تعاملات اهداف را با همدیگر نشان دهد؛ که راه حل ایده آل به دست آمد از مدل برنامه ریزی خطی نشان می دهد؛ در سازمانهایی که نوع استراتژی آنها رقابتی؛ نوع سبک رهبری آنها مشورت جویانه؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها فرهنگ تیمی؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها سازمانی و نوع تصمیم گیری آنها نیمه متمرکز است و همچنین سازمانهایی که بهره گیری از تکنولوژی جدید، وجود ارزشهای فرهنگی - اجتماعی، شرایط اشتغال و قوانین استخدامی با فرصت برابر را دیکته می کنند باعث ارتقاء شایسته گیری می شوند. اولویت بندی عوامل مبتنی بر وزن آنها در جدول شماره ۹ ارائه شده است.

جدول شماره ۹- اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایسته گیری

اهمیت (درصد)	اولویت	
۲۰٪	۱	استراتژی سازمانی
۱۵٪	۲	عوامل فرهنگی - اجتماعی
۱۴٪	۳	روش تصمیم گیری سازمانی
۱۳٪	۴	عرصه اجرایی سازمان
۱۰٪	۵	عوامل اقتصادی
۱۰٪	۶	فرهنگ سازمانی
۷٪	۷	نظام مدیریت منابع انسانی
۷٪	۸	عوامل قانونی - سیاسی
۴٪	۹	سبک رهبری

-**تعیین راه حل ایده ال مولفه شایسته گماری:** در این مرحله تنها مولفه شایسته گماری به عنوان تابع هدف در نظر گرفته نمی شود بلکه جواب ایده آل مرحله قبل نیز به عنوان محدودیت به مدل وارد می شود تا تعاملات اهداف را با همدیگر نشان دهد؛ که نتایج تحلیل مدل نشان می دهد؛ در سازمانهایی که نوع استراتژی آنها محافظه کارانه؛ نوع سبک رهبری آنها مشارکتی؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع فرهنگ سازمانی پاسخگو؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها هدف اجتماعی و نوع تصمیم گیری آنها نیمه متمرکز است و همچنین سازمانهایی که مشارکت افراد در تدوین ارزشها، پذیرش افکار عمومی، شرایط اشتغال و قوانین استخدامی با فرصت برابر را دیکته می کنند باعث ارتقاء شایسته گماری می شوند. اولویت بندی عوامل مبتنی بر وزن آنها در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است.



جدول شماره ۱۰- اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایسته گماری

اهمیت (درصد)	اولویت	
۱۸٪	۱	سبک رهبری
۱۵٪	۲	عوامل فرهنگی - اجتماعی
۱۴٪	۳	فرهنگ سازمانی
۱۱٪	۴	روش تصمیم گیری سازمانی
۱۱٪	۵	عرصه اجرایی سازمان
۱۱٪	۶	استراتژی سازمانی
۹٪	۷	عوامل قانونی - سیاسی
۷٪	۸	نظام مدیریت منابع انسانی
۴٪	۹	عوامل اقتصادی

-**تعیین راه حل ایده ال مولفه شایسته پروری:** در این مرحله نیز جواب ایده آل مرحله قبل به عنوان محدودیت به مدل وارد می شود تا تعاملات اهداف را با همدیگر نشان دهد؛ که نتایج تحلیل مدل نشان می دهد در سازمانهایی که نوع استراتژی آنها رقابتی؛ نوع سبک رهبری آنها خیرخواهانه؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع فرهنگ سازمانی پاسخگو؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها هدف سازمانی و نوع تصمیم گیری آنها نیمه متمرکز است و همچنین سازمانهایی که مشارکت افراد در تدوین ارزشها، پذیرش افکار عمومی، شرایط و سطح اشتغال و قوانین استخدامی با فرصت برابر را دیکته می کنند باعث ارتقاء شایسته پروری می شوند. اولویت بندی عوامل مبتنی بر وزن آنها در جدول شماره ۱۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱۱- اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایسته پروری

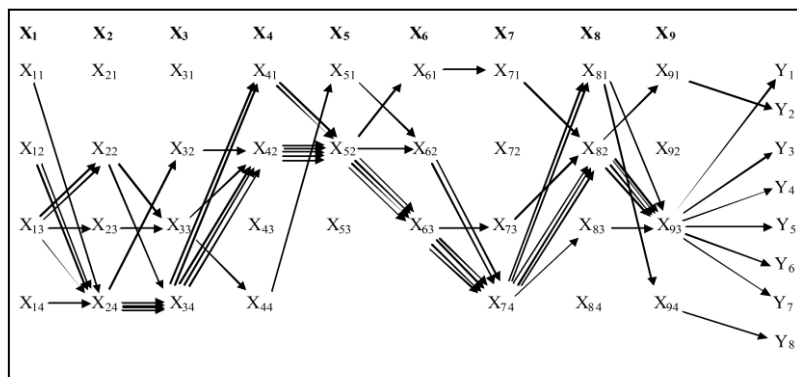
اهمیت (درصد)	اولویت	
۱۹٪	۱	نظام مدیریت منابع انسانی
۱۷٪	۲	فرهنگ سازمانی
۱۲٪	۳	عوامل قانونی - سیاسی
۱۱٪	۴	عرصه اجرایی سازمان
۱۰٪	۵	عوامل فرهنگی - اجتماعی
۹٪	۶	استراتژی سازمانی
۸٪	۷	عوامل اقتصادی
۷٪	۸	روش تصمیم گیری سازمانی
۷٪	۹	سبک رهبری

-**تعیین راه حل ایده ال مولفه شایسته داری:** در این مرحله نیز جواب ایده آل مرحله قبل به عنوان محدودیت به مدل وارد می شود تا تعاملات اهداف را با همدیگر نشان دهد؛ که نتایج تحلیل مدل نشان می دهد در سازمانهایی که نوع استراتژی آنها محافظه کارانه؛ نوع سبک رهبری آنها مشارکتی؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع فرهنگ سازمانی پاسخگو؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها هدف اجتماعی و نوع تصمیم گیری آنها نیمه متمرکز است و همچنین سازمانهایی که قابلیت مورد نیاز مشاغل، پذیرش افکار عمومی، رشد و رونق اقتصادی و قانون گرایی و ثبات در قوانین را دیکته می کنند باعث ارتقاء شایسته داری می شوند. اولویت بندی عوامل مبتنی بر وزن آنها در جدول شماره ۱۲ ارائه شده است.

جدول شماره ۱۲: اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقاء شایسته داری

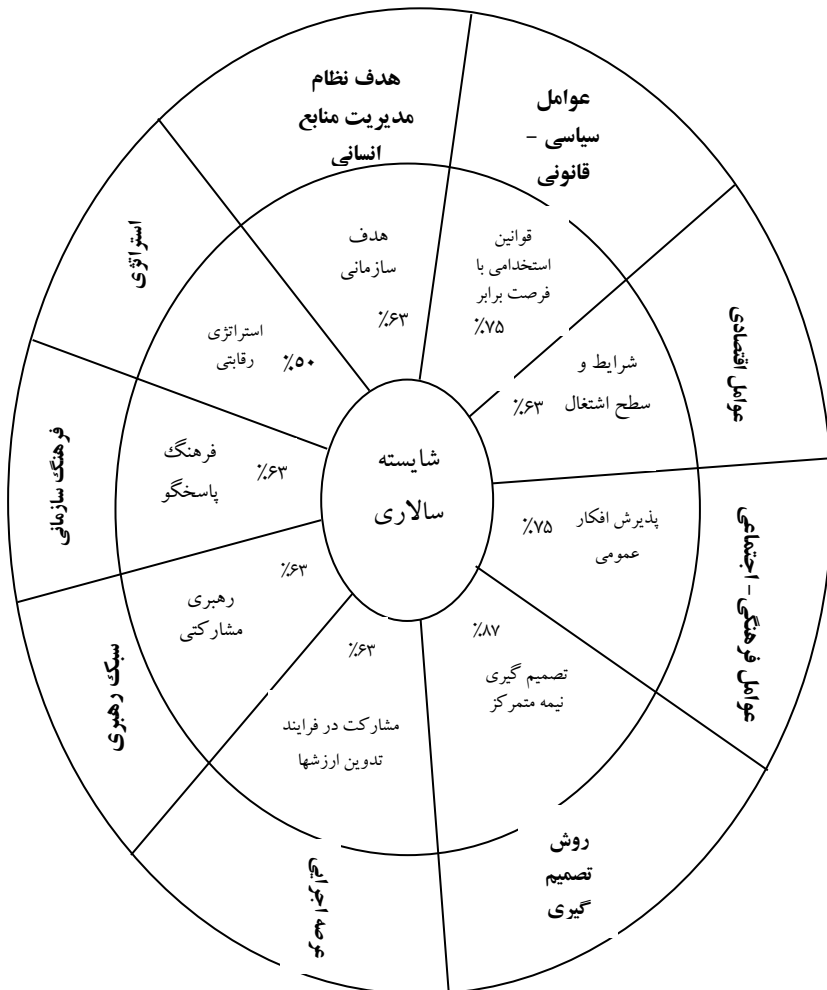
اهمیت (درصد)	اولویت	
۲۱٪	۱	سبک رهبری
۱۵٪	۲	عوامل فرهنگی - اجتماعی
۱۵٪	۳	عرصه اجرایی سازمان
۱۳٪	۴	روش تصمیم گیری سازمانی
۱۲٪	۵	عوامل قانونی - سیاسی
۷٪	۶	عوامل اقتصادی
۷٪	۷	نظام مدیریت منابع انسانی
۶٪	۸	استراتژی سازمانی
۴٪	۹	فرهنگ سازمانی

- تعیین راه حل ایده‌آل شایسته‌سالاری: حال با توجه به تحلیل داده‌ها و نتیجه مدلسازی این تحقیق برای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در قالب شکل شماره ۱ ارائه می‌گردد.



شکل شماره ۱- نتایج حل مدلسازی متغیر شایسته‌سالاری برای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

با توجه به شکل شماره ۱ متغیرهایی که تمرکز خطوط در آنها زیاد است در مقایسه با بقیه متغیرها از اهمیت بالاتری برخوردار هستند. لذا مدل شایسته‌سالاری به صورت خلاصه به صورت شکل شماره ۲ می‌باشد:



شکل شماره ۲: مدل شایسته سالاری

چنانچه از شکل شماره ۲ قابل مشاهده است نتایج پژوهش حاضر برای مدل شایسته سالاری به این صورت بیان می شود که در سازمانهایی که نوع استراتژی آنها رقابتی؛ نوع سیک رهبری آنها مشارکتی؛ نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع فرهنگ سازمانی پاسخگو؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آنها هدف سازمانی (مسئولیت در

مقابل سازمان)؛ نوع روش تصمیم‌گیری آنها نیمه متمرکز می‌باشد و همچنین سازمانهایی که مشارکت در فرایند تدوین ارزشها، پذیرش شایسته سالاری در افکار عمومی، شایستگی به عنوان معیار گزینش افراد و قوانین استخدامی با فرصت برابر را دیکته می‌کنند زمینه ایده آل تری برای ارتقاء نظام شایسته سالاری فراهم می‌باشد.

### پیشنهادات برای وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی

با توجه به نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی جهت ارتقاء شایسته سالاری به موارد زیر توجه نمایند:

- بسیاری از استراتژیهای تدوین شده در سازمانهای دولتی صرفا در راستای پاسخگویی به برخی شاخصهای ارزیابی عملکرد بوده و غالبا این تفکر وجود دارد که این استراتژی‌ها صوری می‌باشد، از این رو سازمانها باید نگاهی واقع بینانه و کاربردی به مقوله و ضرورت تدوین استراتژی داشته باشند.
- تدوین و طراحی مشاغل توسعه یافته و غنی شده بر اساس رویکردهای چند حرفه ای، به منظور ترغیب شاغلان به رشد و ارتقاء مستمر خود؛
- توزیع و متعادل نمودن منابع قدرت سازمانی، به ویژه از طریق ارزش گذاری و بها دادن به دانش و تخصص؛
- زمینه سازی جهت بهره مندی از سبک و شیوه های رهبری سازمانی مشارکتی؛
- رعایت و کنترل کامل ضوابط و مقررات استخدامی و جذب، به ویژه در حوزه منابع انسانی و تقویت زمینه های فرهنگی آن؛
- توجه و تاکید بر این موضوع که توسعه فرهنگی و توسعه شایسته سالاری در سازمانها یک فعالیت بلندمدت است و نیاز به زمان دارد.

---

---

## References:

Abili, Kh. (2005). The Need for Discussion on Compassionate Development in Organizations. The First Conference on Compassionate Organizations, (In Persian).

Alon, Sigal and Marta Tienda (2007), Diversity, Opportunity, and the Shifting Meritocracy in Higher Education, American Sociological Review, Vol. 72. PP: 487-511.

Alvesson, Mats & Dan Karreman (2001), Perfection of Meritocracy or Ritual of Bureaucracy? HRM in a Management Consultancy Firm.

Alwani, S. M. (1987). Government Public Procurement Process. Tehran: Allameh Tabatabai University Press, (In Persian).

Bell Daniel. (2000), On Meritocracy and Equality. The Public Interest. pp: 29-68.

Breen, Richard (2003), Is Northern Ireland an Educational Meritocracy? Sociology. N: 4. Pp: 657-675.

Dahl, Robert A, (1989), Democracy and Its Critics. New Haman: Yale University Press.

Deputy Director for Human Capital Management and President of the Republic. (2008). Tehran: Farmanesh Publications, (In Persian).

Foster, Mindi D. Lisa Sloto and Richard Ruby (2006), Responding to Discrimination as a Function of Meritocracy Beliefs and Personal Experiences: Testing the Model of Shattered Assumptions. Group Processes & Intergroup Relations 9(3).pp: 401-411.

Fotos, Draganidis. Mentaz Gregoris, (2006), a Review of System and Approaches, Information Management and Computer, Vol 14, No 1, PP: 51-84.

Ghahramani, E. (2005). Implementation of Meritocratic System in Organization. Fourth International Conference on Industrial Engineering, (In Persian).

Hauser, Robert M. (2002), Meritocracy, Cognitive Ability, and the Sources of Occupational Success. CDE Working Paper No. 98-07.

Hyter, Michael C.(2008), Meritocracy, Novations Group, Inc.

Motalebi Asl, S. (2007). Competency Management. Tadbir, 187, (In Persian).

Organization for Management and Planning of the Country. (2002). Report on the Program for the Transformation of the Country, (In Persian).

Parish, Rebecca and Sense-interview with Iani Guinier, (2003), About the Measure of Meritocracy: <http://altnet.org/story/33671>.

---

Ramezani, R. (1999). System of Meritocracy in the Management of the Country. Tehran: Organization of Administrative Affairs and Employment of the Country, (In Persian).

Taheri Lari, M. (1998). Management of Organizational Change. Tehran: Derakhshesh Publication, (In Persian).

Vaknin, Sam PhD. (2006), the Disruptive Engine Innovation and the Capitalistic Dream By Read Michael Harts Comments Also. Published By United Press International Malignation Self Love.

Willrfts, David, (2006), the Future of Meritocracy. The Political Publishing co.1.td Published by Blackwell Publishing