

شناسایی و اولویت بندی موانع رفتاری استقرار نظام شایستگی در استاندارداری گیلان با رویکرد مدل ساختاری - تفسیری (ISM)

سیدمحمد رضا حسینی^۱، حمیدرضا رضائی کلیدبری^۲*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۸

چکیده

چارچوب شایستگی با مدیریت شایستگی محور و مدل‌های شایستگی، ابزار کلیدی در مدیریت منابع انسانی است. بسیاری از دولت‌ها، چارچوب شایستگی را در بخش‌های دولتی نیز به کار بسته‌اند و نتایج مثبتی را در فرآیندهای استخدام و ارتباطات جامع با کارکنان و فرآیندهای آموزش و توسعه شاهد بوده‌اند. بنابراین هدف این تحقیق شناسایی و اولویت بندی موانع رفتاری استقرار نظام شایستگی در استاندارداری گیلان بر اساس مدل ساختاری - تفسیری (ISM)^۳ است. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بوده و جامعه آماری آن خبرگان اجرایی استاندارداری گیلان شامل: مدیران کل استاندارداری، معاونین مدیرکل، رؤسای گروه، کارشناسان استاندارداری و همچنین خبرگان دانشگاهی هستند که نمونه آماری به تعداد ۱۴ نخبه اجرایی و دانشگاهی به روش نمونه گیری قضاوتی هدفمند انتخاب گردیدند. روش گردآوری اطلاعات کتابخانه ای و میدانی بوده و ابزارهای گردآوری داده‌ها؛ مصاحبه ساختاریافته با خبرگان و تکمیل پرسشنامه است که روایی^۴ ابزار گردآوری داده‌ها به صورت محتوایی و صوری و با شاخص (CVR) سنجیده شده و برای پایایی^۵ با نظر خبرگان و اساتید علمی تأیید گردید. برای اولویت بندی موانع رفتاری نظام شایستگی از تکنیک ساختاری - تفسیری استفاده شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد خویشاوندگرایی، پارتی بازی و قانون گریزی، وجود روابط دوستانه ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی مدیران سازمان و گماردن افراد متنفذ در چندین پست حساس مدیریتی بدون توجه به ساختار سازمانی و اصل شایسته سالاری، از جمله مهمترین موانع رفتاری هستند که بیشترین تاثیرگذاری در استقرار نظام شایستگی را دارند.

کلید واژه‌ها: نظام شایستگی، مدل ساختاری - تفسیری، موانع رفتاری.

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه غیرانتفاعی قدیر لنگرود

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: hrezaee41@yahoo.com

^۳ Interpretive Structural Modeling (ISM)

^۴ Validity

^۵ Reliability

مقدمه

وجود نظام شایسته سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، بنابراین، انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان، به خصوص دستگاه‌های اجرایی، از اهمیت خاصی برخوردار است (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴). در این میان از جمله عوامل بازدارنده پیاده سازی نظام شایستگی: خویشاوندسالاری، قبیله گرایی، حزب سالاری، زن سالاری، مردسالاری، انتصابات سیاسی، انتصابات بر طبق توصیه‌های پایگاه‌های قدرت و حتی انتصاب بر اساس منزلت اجتماعی در برابر اجرایی شدن نظام شایسته سالاری مقاومت می‌کنند (داوودی، ۱۳۹۶). همچنین از جمله چالش‌های دیگر شایسته سالاری تأثیرگذار؛ تضعیف فرهنگ شایسته سالاری به علت تأکید بر سابقه کار در ارتقاء کارکنان، عدم تناسب معیارهای گزینش با نیازهای عملیاتی و فنی سازمان، ناکارایی شیوه‌های رایج تخصیص پاداش در انگیزش افراد، عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری و عدم تأثیرگذاری نتایج ارزیابی عملکرد بر شرایط شغلی افراد است (نقی پور و همکاران، ۱۳۹۲).

از آنجا که شایسته سالاری از موضوعات مدیریت منابع انسانی است که در سطوح مختلف سازمان‌ها مطرح می‌شود شایسته سالاری بر روی انتخاب افراد برای انجام وظایف خاص تأثیر می‌گذارد بر همین اساس انتخاب افراد مذکور باید بر مبنای ویژگی‌های عینی نظیر هوش، دانش، تجربه مهارت، استعداد و توانایی و تلاش آنها انجام شود (مقدمی نیا، ۱۳۹۷). همچنین مهارت فنی در سطوح پایین مدیریت قرار می‌گیرد و مدیران در هر سازمانی چنانچه فاقد دانش فنی باشند، به راحتی سازمان را در مخاطره قرار می‌دهند. مدیران سازمان و کارکنان باید دارای دانش فنی و تکنولوژی به روز جهت بهبود عملکرد سازمان باشند (پیرس، ۲۰۱۸). در نتیجه، شایسته سالاری و اینکه افراد در جایگاه واقعی و شایسته خود قرار گیرند، از اهمیت زیادی برخوردار است (فرخی، ۱۳۹۷).

در قانون اساسی ایران مقوله نظام شایستگی در برنامه چهارم و پنجم به صورت لایحه شایسته سالاری مشتمل بر ۵ ماده در راستای اجرای ماده ۱۱۱ قانون برنامه چهارم توسعه، از سوی سازمان مدیریت و برنامه ریزی برای طی مراحل قانونی به هیأت وزیران در مرداد ماه ۱۳۲۱ ارائه شده است که اهدافی همچون: استقرار نظام شایسته سالاری، ایجاد ثبات در خدمات مدیران، رعایت عدالت در انتصاب‌ها، کاهش تأثیر تغییرات سیاسی در انتخاب و انتصاب مدیران است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۴) و علاوه بر آن در برنامه پنج ساله ششم توسعه از اولویت‌های معاونت توسعه مدیریت و منابع، اجرای برنامه آموزش مدیران حرفه‌ای مبتنی بر مدل شایستگی در بندهای پنجم مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری تأکید شده است. با وجود این، شاهد قانون‌گریزی و استقرار نیافتن شایسته سالاری هستیم. به نظر می‌رسد کسی خود را ملزم به رعایت قوانین نمی‌داند و بین قانون و عمل شکاف و فاصله زیادی مشاهده می‌شود. در واقع قانون یک چیز و عمل چیز دیگری می‌گوید. گاهی خود قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌ها به مانعی در مسیر تحقق شایسته سالاری تبدیل می‌شوند و گاهی نیز بی‌اطلاعی مدیران از قوانین و اجرایی نکردن آن از موانع محسوب می‌شوند. وجود یک قانون ضعیف و با نقص نیز از موانع سیستم شایسته سالاری است و به نادرده گرفتن شایستگی‌های کارکنان، رواج پارتی بازی، قوم‌گرایی و جناح بازی منجر می‌شود و این به معنی ترویج فساد اداری است (شاهنوشی و دادخواه، ۱۳۹۶).

از آنجا که رویکردهای مبتنی بر شایستگی^۱ با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، راه حل اصلی انتظارات سازمان‌ها در همه زمینه‌های عمومی و خصوصی بوده است باعث افزایش ظرفیت کیفیت خدمات و کارکنان شده است (ال آسام و واکری، ۲۰۱۷). افرادی که ارزشمند هستند و در یک نظام شایستگی قرار می‌گیرند، اعتقاد دارند؛ که توانایی‌های آنها شناخته شده است و انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد حرفه‌ای خود دارند. احساس اعتماد به نفس بیشتری نسبت به خود، دیگران و کارشان دارند و سیستمی که بر اساس شایستگی درک نمی‌شود، مشکلی را به مشکلات می‌افزاید که برخی از آنها ممکن است با توجه به تفاوت‌های فردی متفاوت باشد. در واقع ممکن است در برخی از افراد، ناامیدی حاکم گردد و بی‌انگیزگی و خشم را تجربه کنند و اگر این امر تحقق یابد، می‌تواند منجر به آشفتگی، اضطراب و فرسودگی گردد (ویتالا، ۲۰۱۷). شایستگی مدیران تصویری روشن از دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز کارکنان فراهم می‌کند و نقش موثر و تعیین کننده‌ای در موفقیت و شکست سازمان و بالطبع توسعه سازمانی دارند (جوکار و همکاران، ۱۳۹۷). اما برخی از مدیران و حتی متخصصان مدیریت در ایران با محدود کردن نگاه خود به شایسته سالاری، آن را مقوله‌ای صرفاً مرتبط با یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها و شامل موضوعاتی چون انتخاب و انتصاب مشاغل مدیریتی تصور کرده و مدل‌هایی را برای آن در نظر می‌گیرند و همین معیارها را ملاک سنجش و ارزیابی شایسته سالاری

¹ Sufficiency

² El Asame & Wakri

³ Viitala

سازمان‌های بزرگ و دولتی قرار می‌دهند (عبدصبور، ۱۳۹۵).

با توجه به فقدان فرهنگ شایسته سالاری و توجه بیش از حد به مدرک و مدرک گرایی، مدیریت متمرکز، بوروکراسی اداری، بی ثباتی در مشاغل مدیریتی، تکیه بر کمیت و اهداف کوتاه مدت، اعمال مدیریت سنتی، بی توجهی به امر تحقیق و پژوهش، نداشتن ضمانت اجرایی قوانین، بی تفاوتی نسبت به عملکرد مدیران و مسائلی از این دست همواره از چالش‌های مهم استقرار این فرایند در سازمان‌هاست و یافته‌های تحقیق تأییدی بر این ادعاست که گزاره‌هایی نظیر؛ خویشاوندگرایی، بی توجهی به ابتکار، بی توجهی به زیردستان، زمینه سازی تبعیض خدمات، توسعه سازمان غیر رسمی، فرهنگ سابقه گرایی، تمرکزگرایی و عدم توجه به تخصص بر شایسته سالاری در سازمان تأثیرگذار است (ایدی و همکاران، ۱۳۹۴). در این تحقیق موانع رفتاری دستیابی شایسته سالاری در استانداری گیلان، شناسایی و مورد ارزیابی و اولویت بندی قرار گرفته و از طریق مدل ساختاری - تفسیری اولویت بندی می‌گردد. بر اساس تجربیات میدانی محقق که نیمی از عمر خدمتی خود را در بدنه سازمان‌های دولتی سپری نموده است و همچنین مصاحبه اکتشافی که با چند نفر از مدیران دستگاه‌های اجرایی انجام گرفت مشخص شد که در انتخاب‌ها، انتصاب‌ها و ترفیع طبقه بندی مشاغل، برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی، مسائل انگیزشی و رفاهی، طرح‌های حقوق و دستمزد و سایر مسائل اداری و استخدامی آن، بر اساس اصول و معیارهای لیاقت و شایستگی استوار نیست و مدیران بر اساس شایستگی منصوب نمی‌شوند. با در نظر گرفتن اهمیت مقوله شایستگی در سازمان‌های دولتی این سؤال مطرح می‌شود که؛ چه موانع رفتاری برای پیاده سازی نظام شایسته سالاری استانداری گیلان وجود داشته و سطح بندی این موانع چگونه است؟

مبانی نظری و چارچوب پژوهش

نظام شایستگی: نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی یا ثروت به افراد تفویض می‌شود (لاسون و گارود ۲۰۰۹) و به عبارتی دیگر نظام شایسته سالاری عبارت است از نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، قومیت یا ثروت به افراد تفویض می‌شود (الوانی و همکاران، ۱۳۹۴).

موانع رفتاری در نظام شایستگی: شامل عوامل و روابط انسانی در سازمان است که هنجارهای رفتاری، ارتباط غیررسمی و الگوهای ویژه به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند. این عوامل محتوایی در واقع پویایی بخش و زنده سازمانی تلقی می‌شوند و هر گونه عوامل و متغیرهایی که به طور مستقیم مربوط به نیروی انسانی باشند در این شاخه قرار می‌گیرند. (مبینی دهکردی، کشتکار هرانکی، ۱۳۹۴).

کونتر^۱ معتقد است شایسته سالاری یعنی موفقیت یک شخص فقط با شایستگی وی تعیین می‌شود. این نظر درست است؛ اما در جوامع امروزی واقعیت ندارد. شایسته سالاری یا سوق دادن مردم به سمت این باور که زندگی عادلانه است و موفقیت‌ها به طرز منصفانه ای به دست خواهند آمد، نقش متقاعدکننده ای را در جامعه بازی می‌کند. استقرار شایسته سالاری به بستر نیازمند است که بستر آن در سبک‌های مدیریت فراهم می‌شود. یکی از این سبک‌های مدیریت سبک مریتوکراسی یا شایسته سالاری است. در این سبک، سازمان به دنبال گسترش عدالت است؛ یعنی کارهای درست را به درستی انجام می‌دهد و افراد شایسته را به صورت معقول و منطقی انتخاب و ارتقاء می‌دهد و به منافع فردی و سازمانی هر دو توجه دارد و خواسته‌های جمعی او بر ارزش‌های معقول فردی تأثیر نمی‌گذارد. چارون و همکاران^۲ در پژوهش انجام شده در کشورهای اروپایی به این نتیجه رسیدند که استقرار شایسته سالاری با عواملی مانند: میزان اثربخشی دولت، میزان فساد، میزان حاکمیت قانون، میزان استقلال دستگاه قضایی، حق مالکیت، شاخص توسعه انسانی، درآمد سرانه، نابرابری درآمدی، نابرابری جنسیتی و اعتماد سیاسی رابطه دارد (شاهنوشی و دادخواه، ۱۳۹۵). هایترا^۳ معتقد است شایسته سالاری به منزله موضوعی بدیع و مجموعه ای پیچیده از ساز و کارهایی است که باید طی فرایندی بلند مدت، علمی و سنجیده در اداره‌ها و سازمان‌ها استقرار یابد و استقرار شایسته سالاری برای فراهم آوردن زیربناهای مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی لازم است. فوستر^۴ معتقد است مبانی و اساس شایسته سالاری و مدنیت در جامعه مشترک است و سه ویژگی معرفت جویی، عدالت خواهی

¹ Counter

² Charron, et al

³ Haiter

⁴ Foster

و عبودیت، مشترکات زیربنایی برای سازماندهی نظام شایسته سالاری و از ویژگی‌های شایسته سالاری در سطح ملی است. الوانی معتقد است: داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی برای کار در یک سیستم شایسته سالار لازم است و برای شایستگی دو بال وجود دارد؛ یک بال آن دانش و بال دیگر بینش، نحوه برخورد با مسئله، اعتقاد و ارزش‌هاست (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۱). نمونه‌هایی از موانع موثر در پیاده سازی نظام شایستگی از نظر پژوهشگران در (جدول ۱) آمده است.

جدول ۱. موانع رفتاری استقرار نظام شایستگی از نظر پژوهشگران

ردیف	موانع رفتاری استقرار نظام شایستگی از نظر پژوهشگران
۱	خوشاوندگرایی و پارتی بازی در سازمان (الوانی، ۱۳۷۷)، (ایدی و همکاران، ۱۳۹۴)، (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۲)، (حاجیلری و همکاران، ۱۳۸۴)، (مرادی بک باغلو و رحیمی کلور، ۱۳۹۷)، (علیخانی گرگانی و همکاران، ۱۳۹۲)، (حبی، ۱۳۹۰)، (نصر اصفهانی و نصر اصفهانی، ۱۳۸۹)، (پردخته و محمدی، ۱۳۹۵)
۲	وجود روابط دوستانه و مودت‌های شخصی ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان (شاهنوشی و دادخواه، ۱۳۹۵)، (علیخانی گرگانی و همکاران، ۱۳۹۲)، (طیسی، ۱۳۹۷)، (حبی، ۱۳۹۰)، (حبی، ۱۳۹۰)
۳	قانون گریزی (شاهنوشی و دادخواه، ۱۳۹۵)، (ایدی و همکاران، ۱۳۹۴)، (حبی، ۱۳۹۰)، (پردخته و محمدی، ۱۳۹۵)، (Vernon et al, 2018)، (حاجیلری و همکاران، ۱۳۸۴)
۴	بی توجهی به زیر دستان (ایدی و همکاران، ۱۳۹۴)، (حاجیلری و همکاران، ۱۳۸۴)
۵	توجه به فرهنگ سابقه گرایی و عدم توجه به جوانان و فکرهاى نو در سازمان (ایدی و همکاران، ۱۳۹۴)، (حاجیلری و همکاران، ۱۳۸۴)
۶	تمرکز گرایی (ایدی و همکاران، ۱۳۹۴)، (Vernon et al, 2018)
۷	میل به فردگرایی و حفظ فوت و فن کار نزد شخص (علیخانی گرگانی و همکاران، ۱۳۹۲)، (حبی، ۱۳۹۰)
۸	ترس پیشی گرفتن افراد شایسته زیر دست از مدیران بالادستی در محافل، جلسات کاری و سازمانی (علیخانی گرگانی و همکاران، ۱۳۹۲)، (شاهنوشی و دادخواه، ۱۳۹۵)
۹	عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری (نتقی پورفر و همکاران، ۱۳۹۲)، (طیسی، ۱۳۹۷)، (حاجیلری و همکاران، ۱۳۸۴)
۱۰	گمردن افراد متنفذ در چندین پست حساس مدیریتی بدون توجه به اصل شایسته سالاری (سرمدی و رادمرد، ۱۳۹۵)، (حاجیلری و همکاران، ۱۳۸۴)، (حسن پور و حسین زاده، ۱۳۹۷)، (حبی، ۱۳۹۰)، (پردخته و محمدی، ۱۳۹۵)، (سرمدی و رادمرد، ۱۳۹۵)
۱۱	سطحی نگری و توجه بیش از حد به مدرک گرایی (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۲)، (مرادی بک باغلو و رحیمی کلور، ۱۳۹۷)، (حاجیلری و همکاران، ۱۳۸۴)، (ایدی و همکاران، ۱۳۹۴)
۱۲	عدم تمایل مدیران به روشن شدن ارزش‌های کارکنان در سیستم شایسته سالاری (علیخانی گرگانی و همکاران، ۱۳۹۲)، (نصر اصفهانی و نصر اصفهانی، ۱۳۸۹)، (کمالی، ۱۳۹۳)، (حبی، ۱۳۹۰)، (پردخته و محمدی، ۱۳۹۵)
۱۳	نامشخص بودن نوع همکاری مدیران سیاسی و مدیران حرفه ای (حبی، ۱۳۹۰)، (پردخته و محمدی، ۱۳۹۵)
۱۴	عدم رقابت جویی سالم (پردخته و محمدی، ۱۳۹۵)، (حبی، ۱۳۹۰)
۱۵	عدم اعتقاد به صرف هزینه برای استقرار مدل شایستگی (طیسی، ۱۳۹۷)، (پردخته و محمدی، ۱۳۹۵)
۱۶	خود سالاری، جوان سالاری یا خام سالاری، مکر سالاری و قدرت سالاری (عرفانیان، ۱۳۷۷)

روش شناسی پژوهش

این پژوهش، به روش توصیفی از نوع پیمایشی و از نظر نتایج در سطح کاربردی قرار دارد روش گردآوری اطلاعات کتابخانه ای و میدانی بوده و جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران کل استانداری، معاونین مدیران کل، رؤسای گروه و کارشناسان استانداری و اساتید نخبه دانشگاهی در رشته مدیریت دولتی هستند. تکنیک مورد استفاده در این پژوهش ایجاب می‌کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصین مربوطه دریافت گردد. نمونه آماری به تعداد ۱۴ خبره اجرایی و دانشگاهی و جهت نمونه گیری از روش نمونه گیری

قضاوتی هدفمند استفاده شده است. ابزارهای گردآوری داده‌ها به صورت مصاحبه ساختاریافته با خبرگان و تکمیل پرسشنامه است. همچنین برای جمع آوری داده‌ها، هفت قدم به شرح ذیل برداشته شد.

در قدم نخست؛ جهت تدوین مبانی، تعاریف و مفاهیم نظری از منابع کتابخانه‌ای استفاده شد که مهمترین و مفیدترین منبع مقالات، پایان‌نامه‌ها، همایش‌ها و کتب مرتبط با موضوع پژوهش، پایگاه‌ها و منابع اطلاعاتی و کتابخانه‌های دانشگاه‌های کشور مورد استفاده قرار گرفت.

قدم دوم؛ از طریق مطالعات ادبیات نظری که از قبل شناسایی شده بود برخی از موانع متشابه به لحاظ جهت و محتوا حذف یا در سایر موانع ادغام و به ۱۶ مانع تأثیرگذار استقرار نظام شایستگی احصاء گردید.

قدم سوم؛ که شناسایی خبرگان است. ابتدا صاحب نظران رشته مدیریت دولتی بر مبنای شاخص‌ها، خبرگان به دو دسته دانشگاهی و دستگاه اجرایی استعمال شد. سپس تقریباً اکثر اساتید و مدیران اجرایی در زمینه‌های علمی مدیریتی در سطح استان گیلان مورد بررسی دقیق قرار گرفت و برای بهتر شدن کیفیت تحقیق لیستی از مشخصات فردی جمع‌آوری شد.

قدم چهارم؛ که همان نمونه آماری است. برای تعیین شاخص‌ها به گونه ای اقدام شد که، از همان جامعه آماری که تاکنون آثار علمی زیادی داشتند و نیز شناختی که از مدیران اجرایی اسبق و ارشد فعلی استانداری وجود داشت مورد ارزیابی کمی و کیفی قرار گرفت و افرادی که سابقه خدمتی، سابقه مدیریتی و اجرایی، سطح سواد آکادمیک و پژوهش‌های علمی برجسته داشتند و نسبت به سایرین از اهمیت بیشتری برخوردار بودند نقد و بررسی شدند. از سوی دیگری بنا به نظر اسماعیل پور و همکاران (۱۳۹۵)، معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی است. با انتخاب ۱۴ نفر از میان آنها که جامعیت و خبرگی مورد لزوم در این تحقیق را داشتند، شناسایی و در نمونه آماری قرار گرفتند.

قدم پنجم؛ موانع رفتاری شناسایی شده، در قالب پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفته و پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از شاخص (CVR) به غربال معیارها پرداخته شد. مقدار (CVR) هر معیار و وضعیت بکارگیری یا عدم بکارگیری آنها را نشان می‌دهد. در این مرحله برای غربال عوامل، از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده شد تا علاوه بر غربال عوامل، روایی محتوا را نیز تأیید کند. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از ضریب نسبی روایی محتوا استفاده شد. بدین منظور از متخصصان خواسته شد تا هر یک از موانع را بر اساس طیف سه قسمتی «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نمایند.

بنابراین معیارهایی که مقدار شاخص (CVR) آنها بزرگ تر از ۰/۴۹ باشد برای مدل‌سازی ساختاری - تفسیری انتخاب می‌شوند. در این مرحله تنها یک مانع ۰/۴۳ بود که رد شد و ۱۵ مانع مورد تأیید قرار گرفت. سپس توسط صاحب نظران دانشگاهی و اجرایی مورد ارزیابی قرار گرفت و پس از تجزیه و تحلیل، در نهایت پرسشنامه اعتباری پیشنهادی و شاخص‌های تحقیق به مانع رفتاری، تنظیم گردید که در آن عوامل مطرح شده به عنوان موانع رفتاری استقرار نظام شایستگی در استانداری گیلان از خبرگان نظر سنجی گردید که تا چه میزان با موانع مطرح شده، موافق یا مخالف هستند. پس از تکمیل پرسشنامه اولیه توسط خبرگان و تحقیقات میدانی، به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش شاخص‌های پژوهش، از پرسشنامه مخصوص مدل سازی ساختاری - تفسیری و همچنین پرسشنامه دیمتل که هر دو ساختاری ماتریسی دارند، استفاده گردید. در واقع عوامل مورد سنجش در تحقیق، پیش از آنکه در قالب پرسشنامه به نظر سنجی گذاشته شود، در معرض قضاوت چند تن از خبرگان در زمینه موضوع پژوهش دانشگاهی و اجرایی قرار گرفت. بنابراین روایی ابزار گردآوری داده‌ها به شکل محتوایی و صوری و با شاخص (CVR) سنجیده شده و برای پایایی با نظر خبرگان و اساتید علمی تأیید گردید.

قدم ششم؛ داده‌های پرسشنامه به صورت مقایسه دودویی موانع رفتاری مورد توافق به عنوان ابزار جمع آوری داده‌ها و طراحی مدل استفاده و در اختیار ۱۴ نفر از خبرگان دستگاه‌های اجرایی و مراکز علمی قرار داده شد و بعد از اعمال نظرات، برخی از موانع به لحاظ محتوایی مشابه بودند، حذف و یا در آیتم‌های دیگر ادغام شدند و در نهایت پرسشنامه به ۱۲ موانع مورد تأیید قرار گرفت. پرسشنامه نهایی نیز دوباره از همان خبرگان به عنوان نمونه مطالعاتی پژوهش استفاده شد به گونه ای که به لحاظ تعداد خبرگان اشباع نظری صورت گرفت. سپس داده‌های پرسشنامه نهایی برای تجزیه و تحلیل در فرایند مدل سازی ساختاری - تفسیری قرار گرفت تا هر یک از موانع به صورت دو به دو یا زوجی با هم مقایسه شوند که چه تأثیری بر هم می‌گذارند و در واقع مشخص می‌شود که آیا موانع بر هم تأثیر می‌گذارند، تأثیر می‌پذیرد، تأثیر دوسویه دارد و یا بی‌تأثیر است.

نهایتاً در قدم هفتم؛ قبل از توزیع پرسشنامه به افراد منتخب، از سوی محقق پیامکی تلفنی کوتاه و شفاف ارسال شد تا ذهنیت پاسخگویی بهتری نسبت به پرسشنامه و موضوع آن داشته باشند و در صورت محدودیت زمان پاسخگویی و یا به بی حوصله نشدن

پاسخگو، مابقی کار به وقت مناسب‌تری موکول می‌گردید تا خروجی داده‌های پژوهش، از کیفیت بهتری برخوردار گردد. از آنجایی که دریافت داده‌ها از خبرگان به دو شکل پرسشنامه و مصاحبه صورت پذیرفت ضروری به نظر می‌رسید، نکات مهم در دفتری مخصوص یادداشت و برای بازبینی و صحت موضوعات تحقیق، از همه صحبت‌ها با کسب اجازه، در تلفن همراه پژوهشگر، ضبط و بازبینی می‌شد. لازم به توضیح است که مدت مکالمه ضبط شده با خبرگان در موضوع تحقیق ۲۲۸۰ دقیقه و در طول ۱۴ روز بود. همچنین مدت زمان مصاحبه به لحاظ واقعی بیشتر از این و در حدود ۷۵ ساعت انجام گرفت. این تحقیق نیز فرآیند ممیزی پژوهش و تعامل متقابل بین محقق، استاد راهنما و خبرگان صورت پذیرفته است. نکته دیگر اینکه خروجی تحقیق، در اختیار خبرگان قرار گرفت که همه آنها بر مدل طراحی شده با استفاده از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری توافق داشتند.

یافته های پژوهش

در ادامه فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه کاری و سابقه مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته شد. گام اول در مدل‌سازی ساختاری - تفسیری: شناسایی موانع استقرار نظام شایستگی روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری (ISM) با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که مرتبط با مسئله یا موضوع مورد بحث است. این متغیرها از طریق مطالعه ادبیات موضوع، مطالعات گذشته از طریق دریافت نظرات افراد نخبه یا به وسیله پرسشنامه به دست می‌آید (فیصل و همکاران، ۲۰۰۶). در این تحقیق با توجه به اینکه از تئوری سه شاخگی استفاده شده است، بنابراین در بُعد رفتاری موانع به صورت (جدول ۲) دسته بندی شده است.

جدول ۲. موانع شناسایی شده بُعد رفتاری

ردیف	موانع
۱	خویشاوندگرایی و پارتی بازی در سازمان و قانون گریزی
۲	وجود روابط دوستانه شخصی، ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان
۳	بی توجهی به زیر دستان و عدم رقابت جویی سالم
۴	توجه به فرهنگ سابقه گرایی و عدم توجه به جوانان و فکرهای نو در سازمان
۵	تمرکز گرایی و میل به فردگرایی (فردسالاری) و حفظ فوت و فن کار نزد شخص
۶	ترس پیشی گرفتن افراد شایسته زیر دست از مدیران بالادستی در محافل، جلسات کاری و سازمانی
۷	عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری
۸	گماردن افراد متنفذ در چندین پست حساس مدیریتی بدون توجه به ساختار سازمانی و اصل شایسته سالاری
۹	عدم تمایل مدیران به مشخص کردن ارزش‌های کارکنان در سیستم شایسته سالاری
۱۰	نامشخص بودن نوع همکاری مدیران سیاسی و مدیران حرفه ای
۱۱	عدم اعتقاد به صرف هزینه برای استقرار مدل شایستگی و سطحی نگری
۱۲	وجود جوان سالاری یا خام سالاری در سازمان

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) ۲

یک ماتریس به ابعاد متغیرهاست که در سطر و ستون اول آن متغیرها به ترتیب ذکر می‌شوند. آنگاه روابط دو به دوی متغیرها توسط نمادهای V, A, X و O مشخص می‌شود (آذر، ۱۳۹۲). پس از تعیین موانع، پرسشنامه (ISM)، طراحی شده و خبرگان این موانع را به صورت زوجی مورد بررسی قرار داده و با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط میان آنها پرداخته‌اند:

V : اگر مانع i بر مانع j تأثیر گذار باشد A : اگر مانع j بر مانع i تأثیر گذار باشد
 X : تأثیر متقابل موانع i و O j : در صورت عدم وجود ارتباط بین موانع i و j

¹ Faisal, et al

² Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

اطلاعات حاصله بر اساس مدل سازی ساختاری - تفسیری جمع بندی شده و ماتریس خود تعاملی ساختاری از ابعاد و موانع پژوهش و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است. منطق مدل سازی ساختاری - تفسیری (ISM) بر طبق دستوالعمل وارفیلد (۱۹۷۴) به منظور تعیین نوع رابطه میان موانع رفتاری استقرار نظام شایستگی از مد نظرات خبرگان استفاده شده است. نتایج حاصل از پرسشنامه ها در مورد موانع مورد بررسی در هر یک از ابعاد در قالب (جدول ۳) آورده شده است.

جدول ۳. ماتریس خود تعاملی بُعد رفتاری (SSIM)

ردیف	موانع	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	خوبشاوندگرایی و پارتنری بازی در سازمان و قانون گریزی		X	V	V	V	V	V	X	V	V	V	V
۲	وجود روابط دوستانه شخصی، ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان			V	V	V	V	V	X	V	V	V	V
۳	بی توجهی به زیر دستان و عدم رقابت جویی سالم				A	X	X	A	A	A	A	A	A
۴	توجه به فرهنگ سابقه گرایی و عدم توجه به جوانان و فکرهای نو در سازمان					V	V	A	A	A	A	A	A
۵	تمرکز گرایی و میل به فردگرایی (فردسالاری) و حفظ فوت و فن کار نزد شخص						X	A	A	A	A	A	A
۶	ترس پیشی گرفتن افراد شایسته زیر دست از مدیران بالادستی در محافل، جلسات کاری و سازمانی							A	A	A	A	A	A
۷	عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری								A	X	A	X	A
۸	گماردن افراد منتفذ در چندین پست حساس مدیریتی بدون توجه به ساختار سازمانی و اصل شایسته سالاری									V	V	V	V
۹	عدم تمایل مدیران به مشخص کردن ارزش های کارکنان در سیستم شایسته سالاری										A	X	A
۱۰	نامشخص بودن نوع همکاری مدیران سیاسی و مدیران حرفه ای											V	A
۱۱	عدم اعتقاد به صرف هزینه برای استقرار مدل شایستگی و سطحی نگری												A
۱۲	وجود جوان سالاری یا خام سالاری در سازمان												

گام سوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه (RM)

ماتریس دسترسی اولیه از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر و یک) حاصل می گردد. به منظور جایگزینی اعداد صفر و یک بجای نمادهای چهارگانه (جدول ۴) برای استخراج ماتریس دسترسی اولیه، قوانین بدین صورت مورد استفاده قرار می گیرند: اگر ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری نماد V باشد، در ماتریس دسترسی اولیه (i, j) عدد یک و ورودی (j, i) عدد صفر خواهد بود. چنانچه ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری نماد A باشد، در ماتریس دسترسی اولیه (i, j) عدد صفر و ورودی (j, i) عدد یک خواهد بود و نیز اگر ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری نماد X باشد، در ماتریس دسترسی اولیه (i, j) عدد یک و ورودی (j, i) عدد صفر خواهد بود اما اگر ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری نماد O باشد، در ماتریس دسترسی اولیه (i, j) عدد صفر و ورودی (j, i) عدد صفر می شود (آذر، ۱۳۹۲). در این مرحله ماتریس SSIM با استفاده از قانون جایگذاری به یک ماتریس ۰-۱ تبدیل می شود (مندال و دشماخ، ۱۹۹۴).

¹ Reachability Matrix (RM)

² Mandal & Deshmukh.

جدول ۴. ماتریس دسترسی اولیه بُعد رفتاری (RM)

ردیف	موانع	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	خویشاوندگرایی و پارتی بازی در سازمان و قانون گریزی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۲	وجود روابط دوستانه شخصی، ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۳	بی توجهی به زیر دستان و عدم رقابت جویی سالم	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۴	توجه به فرهنگ سابقه گرایی و عدم توجه به جوانان و فکرهاى نو در سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
۵	تمرکز گرایی و میل به فردگرایی (فردسالاری) و حفظ فوت و فن کار نزد شخص	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
۶	ترس پیشی گرفتن افراد شایسته زیر دست از مدیران بالادستی در محافل، جلسات کاری و سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۷	عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
۸	گماردن افراد منتفد در چندین پست حساس مدیریتی بدون توجه به ساختار سازمانی و اصل شایسته سالاری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹	عدم تمایل مدیران به مشخص کردن ارزش‌های کارکنان در سیستم شایسته سالاری	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
۱۰	نامشخص بودن نوع همکاری مدیران سیاسی و مدیران حرفه ای	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
۱۱	عدم اعتقاد به صرف هزینه استقرار مدل شایستگی و سطحی نگری	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
۱۲	وجود جوان سالاری یا خام سالاری در سازمان	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰

گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی^۱

پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، روابط ثانویه بین موانع کنترل می‌گردد. رابطه ثانویه به صورتی است که اگر مانع i منجر به مانع j شود و همچنین مانع j منجر به مانع k شود، آنگاه مانع i نیز منجر به مانع k خواهد شد. اگر در ماتریس دسترسی اولیه این حالت برقرار نبود، باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شود. البته عملیات به توان رساندن ماتریس باید طبق قاعده بولین ۲ (بر اساس این قاعده $۱ \times ۱ = ۱$ و $۱ + ۱ = ۱$) باشد (هوانگ و همکاران، ۲۰۰۵). به این عمل اصطلاحاً سازگار کردن ماتریس دسترسی اولیه گفته می‌شود. در این گام، تمام روابط ثانویه بین موانع، بررسی شد اما رابطه ثانویه‌ای شناسایی نشد. در این ماتریس‌ها قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر مانع نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک مانع از جمع تعداد موانع متأثر از آن و خود مانع به دست می‌آید و میزان وابستگی یک مانع نیز از جمع موانعی موثر بر آن مانع می‌پذیرد و خود مانع به دست می‌آید. ماتریس دسترسی نهایی طبق (جدول ۵) به دست آمد.

¹ Final Reachability Matrix

² Boolean

³ Huang, et al

جدول ۵. ماتریس دسترسی نهایی بعد رفتاری

ردیف	موانع	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	قدرت نفوذ
۱	خویشاوندگرایی و پارتی بازی در سازمان و قانون گریزی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۲	وجود روابط دوستانه شخصی، ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۳	بی توجهی به زیر دستان و عدم رقابت جویی سالم	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۴	توجه به فرهنگ سابقه گرایی و عدم توجه به جوانان و فکرهای نو در سازمان	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴
۵	تمرکز گرایی و میل به فردگرایی (فردسالاری) و حفظ فوت و فن کار نزد شخص	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۶	ترس پیشی گرفتن افراد شایسته زیر دست از مدیران بالادستی در محافل، جلسات کاری و سازمانی	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۷	عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
۸	گماردن افراد متنفذ در چندین پست حساس مدیریتی بدون توجه به ساختار سازمانی و اصل شایسته سالاری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۹	عدم تمایل مدیران به مشخص کردن ارزش‌های کارکنان در سیستم شایسته سالاری	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
۱۰	نامشخص بودن نوع همکاری مدیران سیاسی و مدیران حرفه ای	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۸
۱۱	عدم اعتقاد به صرف هزینه برای استقرار مدل شایستگی و سطحی نگری	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
۱۲	وجود جوان سالاری یا خام سالاری در سازمان	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۹
	میزان وابستگی	۳	۳	۱۲	۱۲	۹	۱۲	۱۲	۸	۳	۵	۹	۴	-

گام پنجم: تعیین روابط و اولویت بندی عوامل (CM)

در این گام، با استفاده از ماتریس دسترسی، پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از موانع به دست می‌آید (موسی خانی و قراخانی، ۲۰۱۳). برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی^۳ (خروجی) و مجموعه پیشنیاز^۴ (ورودی) برای هر متغیر تعیین می‌شود (مدل و دشماخ، ۱۹۹۴). مجموعه خروجی یک مانع شامل خود آن مانع و موانعی است که بر آنها اثر می‌گذارد که با "۱"های موجود در سطر مربوطه قابل شناسایی است. مجموعه ورودی یک مانع شامل خود آن مانع و موانعی است که از آنها اثر می‌پذیرد که با "۱"های موجود در ستون مربوطه قابل شناسایی است. پس از تعیین

¹ Canonicial Matrix (CM)

² Mousakhani & Gharakhani

³ Reachability set

⁴ Antecedent set

⁵ Mandal & Deshmukh

مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک آنها برای هر یک از موانع تعیین می‌شود. موانعی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری - تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شوند و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل دهنده تمام سطوح سیستم مشخص شوند (آذر، ۱۳۹۲).

جدول ۶. اولویت بندی بُعد رفتاری (۱)

موانع	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۸	۱، ۲، ۸	
۲	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۸	۱، ۲، ۸	
۳	۳، ۵، ۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۳، ۵، ۶	۱
۴	۳، ۴، ۵، ۶	۱، ۲، ۴، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۴	
۵	۳، ۵، ۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۳، ۵، ۶	۱
۶	۳، ۵، ۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۳، ۵، ۶	۱
۷	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۱	۱، ۲، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۷، ۹، ۱۱	
۸	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۸	۱، ۲، ۸	
۹	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۱	۱، ۲، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۷، ۹، ۱۱	
۱۰	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱	۱، ۲، ۸، ۱۰، ۱۲	۱۰	
۱۱	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۱	۱، ۲، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۷، ۹، ۱۱	
۱۲	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۱، ۲، ۸، ۱۲	۱۲	

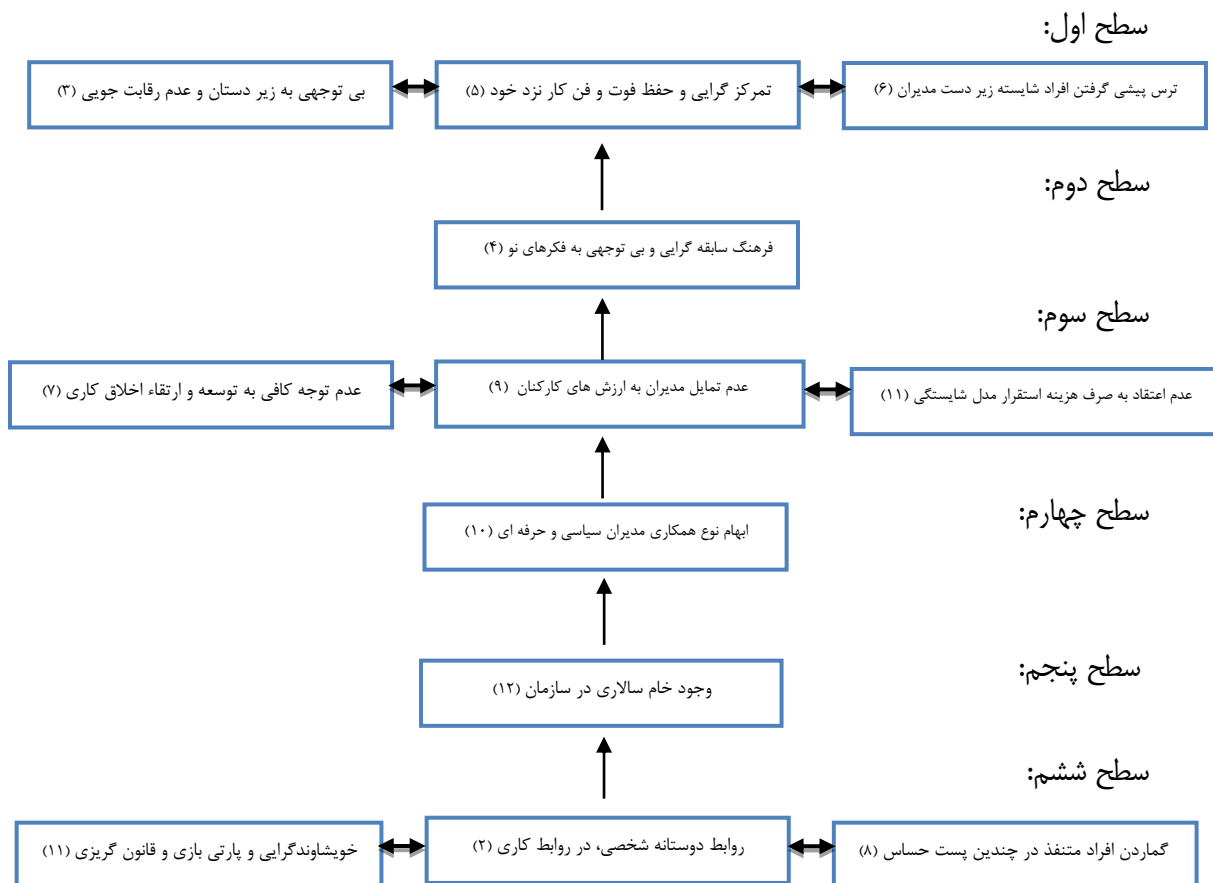
بنابراین موانع شماره ۳، ۵ و ۶ در سطح اول قرار می‌گیرند و برای ادامه سطح بندی از جدول فوق حذف می‌شود. سایر مراحل سطح بندی در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷. اولویت بندی بُعد رفتاری (۲)

تکرار	موانع	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
دوم	۴	۴	۱، ۲، ۴، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۴	۲
سوم	۷	۷، ۹، ۱۱	۱، ۲، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۷، ۹، ۱۱	۳
	۹	۷، ۹، ۱۱	۱، ۲، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۷، ۹، ۱۱	۳
	۱۱	۷، ۹، ۱۱	۱، ۲، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲	۷، ۹، ۱۱	۳
چهارم	۱۰	۱۰	۱، ۲، ۸، ۱۰، ۱۲	۱۰	۴
پنجم	۱۲	۱۲	۱، ۲، ۸، ۱۲	۱۲	۵
ششم	۱	۱، ۲، ۸	۱، ۲، ۸	۱، ۲، ۸	۶
	۲	۱، ۲، ۸	۱، ۲، ۸	۱، ۲، ۸	۶
	۸	۱، ۲، ۸	۱، ۲، ۸	۱، ۲، ۸	۶

در نهایت موانع شماره ۱، ۲ و ۸ در سطح ششم قرار می‌گیرند و سطح بندی به پایان می‌رسد.
گام ششم: ترسیم مدل نهایی

ابتدا بر اساس سطح، موانع را طبق اولویت به دست آمده از بالا به پایین مرتب می‌کنیم. با استفاده از ماتریس حاصل شده از ماتریس دریافتی مرتب شده بر اساس سطوح، مدل ساختاری - تفسیری به وسیله گره‌ها و خطوط رسم می‌شود. اگر رابطه ای از i به j وجود دارد، با پیکانی از i به j مشخص می‌شود (جتیش تاکار و همکاران، ۲۰۰۷).

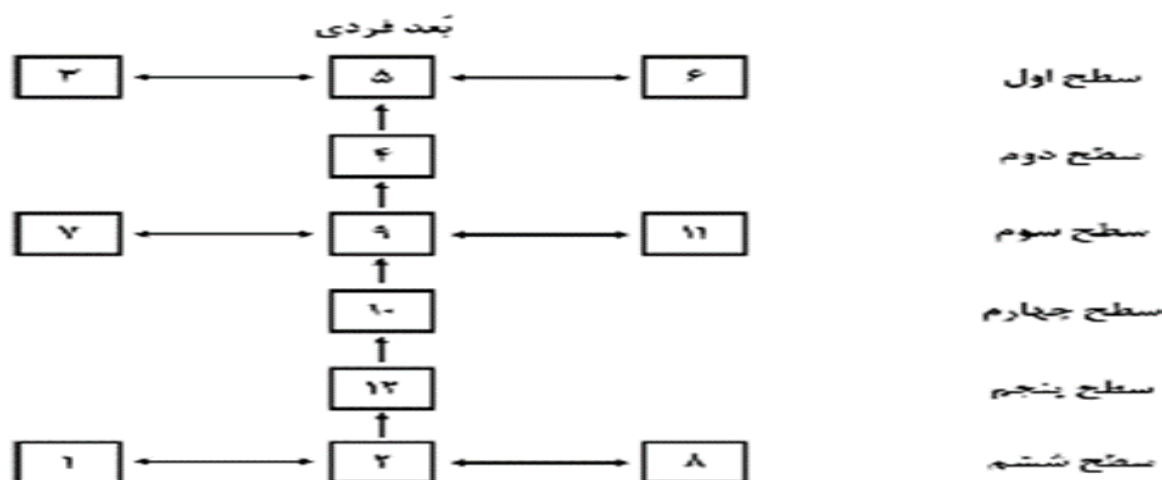


شکل ۱. مدل نهایی (ISM) بُعد رفتاری

همان طور که در (شکل ۱) مشخص است موانع بی توجهی به زیر دستان و عدم رقابت جویی، تمرکز گرایی و حفظ فوت و فن کار نزد خود و ترس پیشی گرفتن افراد شایسته زیر دست مدیران در سطح اول قرار گرفته اند و این بدان معناست که این موانع تأثیر پذیرترین موانع هستند. در سطح دوم مانع فرهنگ سابقه گرایی و بی توجهی به فکرهای نو قرار گرفته است که بر موانع سطح اول اثر می گذارد و از موانع سطوح پایین تر اثر می پذیرد. در سطح سوم موانع عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری، عدم تمایل مدیران به ارزش های کارکنان و عدم اعتقاد به صرف هزینه استقرار مدل شایستگی قرار گرفته اند که بر موانع سطوح بالاتر اثر می گذارند و از موانع سطوح پایین تر اثر می پذیرند. در سطح چهارم مانع ابهام نوع همکاری مدیران سیاسی و حرفه ای قرار گرفته است که بر موانع سطوح بالاتر اثر می گذارد و از موانع سطوح پایین تر اثر می پذیرد. در سطح پنجم مانع وجود خام سالاری در سازمان قرار گرفته است که بر موانع سطوح بالاتر اثر می گذارد و از موانع سطح ششم اثر می پذیرد. در سطح ششم (آخرین سطح) موانع خویشاوندگرایی و پارتی بازی و قانون گریزی، روابط دوستانه شخصی، در روابط کاری و گماردن افراد منتفذ در چندین پست حساس قرار گرفته اند که بر کیله موانع بُعد رفتاری اثر می گذارند. بنابراین موانع سطح آخر، تأثیر گذارترین موانع در بُعد رفتاری هستند.

بحث و نتیجه گیری

موانع رفتاری بر اساس مطالعات ادبیات موضوع تحقیق و مصاحبه با خبرگان احصاء و اطلاعات آن بر اساس روش مدل سازی ساختاری - تفسیری جمع بندی شد و ماتریس خود تعاملی ساختاری از ابعاد و موانع پژوهش و مقایسه آنها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل شده است.



سطح ۱: بی توجهی به زیر دستان و عدم رقابت جویی سالم (۳)، تمرکز گرایی و میل به فردگرایی و حفظ فوت و فن کار نزد شخص (۵) و ترس پیشی گرفتن افراد شایسته زیر دست از مدیران بالادستی در محافل، جلسات کاری و سازمانی (۶).

سطح ۲: توجه به فرهنگ سابقه گرایی و عدم توجه به جوانان و فکرهای نو در سازمان (۴).

سطح ۳: عدم توجه کافی به توسعه و ارتقاء اخلاق کاری (۷)، عدم تمایل مدیران به مشخص کردن ارزش‌های کارکنان در سیستم شایسته سالاری (۹) و عدم اعتقاد به صرف هزینه برای استقرار مدل شایستگی و سطحی نگری (۱۱).

سطح ۴: نامشخص بودن نوع همکاری مدیران سیاسی و مدیران حرفه ای (۱۰).

سطح ۵: وجود جوان سالاری یا خام سالاری در سازمان (۱۲).

سطح ۶: خویشاوندگرایی و پارتی بازی در سازمان و قانون گریزی (۱)، وجود روابط دوستانه شخصی، ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان (۲) و گماردن افراد متنفذ در چندین پست حساس مدیریتی بدون توجه به ساختار سازمانی و اصل شایسته سالاری (۸).

موانع (عامل ۱) «خویشاوندگرایی و پارتی بازی در سازمان و قانون گریزی»، (عامل ۲) «وجود روابط دوستانه شخصی، ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان» و نیز (عامل ۸) «گماردن افراد متنفذ در چندین پست حساس مدیریتی بدون توجه به ساختار سازمانی و اصل شایسته سالاری» تاثیرگذارترین موانع این بُعد هستند و این نتیجه با یافته‌های ایدی و همکاران، (۱۳۹۲) همخوانی دارد. به طوری که خویشاوندگرایی و پارتی بازی در سازمان باعث می‌شود افراد متخصص و شایسته نتوانند به سمت‌های مناسب خود دست یابند و افرادی با عدم شایستگی و لیاقت آن کار به کار گماشته شوند و از اینرو آن افراد هم نمی‌توانند کارهای محوله را به درستی انجام دهند. بنابراین سازمان درگیر عدم بهره‌وری و ناکارآمدی و عدم اثربخشی خواهد شد. همچنین این نتایج با یافته‌های تحقیق رهنورد و همکاران، (۱۳۹۲) نیز منطبق است چنانکه گذاره پارتی بازی به عنوان عوامل بازدارنده پیاده سازی نظام شایستگی، در رتبه اول قرار دارد. پس از این موانع، (عامل ۱، ۲ و ۸) «وجود جوان سالاری یا خام سالاری در سازمان» بیشترین تاثیرگذاری را دارند و در صورتی که «نوع همکاری مدیران سیاسی و مدیران حرفه ای مشخص نشود» (عامل ۱۰)، «اخلاق کاری، ارتقاء نیافته» (عامل ۷)، «مدیران تمایلی به مشخص کردن ارزش‌های کارکنان در سیستم شایسته سالاری نداشته» (عامل ۹) و «اعتقادی به صرف هزینه برای استقرار مدل شایستگی نخواهند داشت و به این ترتیب سطحی نگری می‌نمایند» (عامل ۱۱). این نتیجه با یافته‌های رهنورد و همکاران، (۱۳۹۲) تطبیق داشته به گونه ای که سطحی نگری سومین عامل بازدارنده در استقرار نظام شایستگی است. همچنین «توجه به فرهنگ سابقه گرایی و بی توجهی به جوانان و فکرهای نو در سازمان» (عامل ۴) از همه موانعی که بیان شد تاثیر می‌پذیرد و «سبب عدم رقابت جویی سالم و بی توجهی به زیردستان» (عامل ۳)، «تمرکز گرایی و میل به فردگرایی می‌گردد» (عامل ۵) و نیز «مدیران بالادستی به افراد شایسته زیر دست خود امکان سبقت در محافل، جلسات کاری و سازمانی را نخواهند داد» (عامل ۶).

از آنجایی که رفتار خویشاوندگرایی، پارتی بازی و قانون گریزی از تاثیرگذارترین موانع بُعد رفتاری در سازمان بوده و منجر به ترویج فساد اداری می‌شود و از طرفی گزینش بر اساس معیارهای همگانی صورت می‌پذیرد و ممکن است افراد ناکارآمد سبب نارضایتی مردم

خواهند شد. از سوی دیگر مدیران ما شایستگان را نباید از همان مجموعه خود به صرف داشتن اعتماد، انتخاب کنند چرا که با این کار افراد شایسته از قلمرو انتخاب بیرون می‌مانند حتی اینگونه رفتارها در سازمان قانونمند می‌شود و سازمان‌ها افرادی را می‌پذیرند که صلاحیت آنها را چند نفر تایید می‌کند و در واقع رابطه به جای ضابطه می‌شود و سازمان درگیر عدم بهره‌وری، ناکارآمدی و عدم اثربخشی خواهد شد. بنابراین توصیه می‌شود قوه مقننه، مفاد قانون را طوری وضع نماید که بین قانون و عمل شکاف قانون‌گریزی ایجاد نشود. به عنوان مثال؛ راه‌های دور زدن منع بکارگیری از بازنشستگان را شناسایی و در اجرای درست قانون حساسیت بیشتری نشان دهند. همچنین اگر دولت آیین‌نامه‌های اخلاقی در بُعد روابط دوستانه شخصی، ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان به منظور جلوگیری از ترویج رفتارهایی همچون تملق و چاپلوسی ملاک را عملکرد کارکنان، تخصص، روح خدمت و کار متعهدانه را مصوب نماید و برای تقویت آن از سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) فرهنگ سازی نماید بی‌گمان این ویژگی نادرست در رسوم و عادات کاهش خواهد یافت. از طرفی دیگر گماردن افراد متنفذ در چندین پست حساس مدیریتی بدون توجه به ساختار سازمانی و اصل شایسته‌سالاری نیز سومین مانع بُعد رفتاری تاثیرگذار نظام شایستگی در تحقیق حاضر است. در این مبحث رفتار برخی نمایندگان مجلس به گونه‌ای است که به جای مداخله در امور اجرایی، باید در اجرای صحیح قوانین، نظارت دقیق و مستمر داشته و خروجی قوانینی که وضع می‌کنند را پیگیری نمایند و در صورت عدم کارایی در جامعه آن را اصلاح نمایند. در تحقیق حاضر شناسایی شد که در بُعد رفتاری موانعی از جمله؛ خویشاوندگرایی، پارتی‌بازی و قانون‌گریزی، روابط دوستانه شخصی و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان، گماردن افراد متنفذ در چندین پست حساس مدیریتی بدون توجه به ساختار سازمانی موجب شده است تا بیشترین تاثیرگذاری در پیاده‌سازی نظام شایستگی داشته باشد و ممکن است در مقاطع زمانی بلندمدت از درجه اهمیت متفاوتی برخوردار باشد لذا پیشنهاد می‌شود با تغییر دولت‌های قبل و بعد نیز مورد ارزیابی مقایسه‌ای قرار گیرند. همچنین توصیه می‌شود با توجه به داده‌های کیفی بدست آمده از مصاحبه با خبرگان، نتایج داده‌ها در مطالعه مشابه از نرم افزار Scenario wizard استفاده شود.

علی‌رغم اینکه برای دقت پاسخ دهندگان، پرسشنامه دوم را تا سه مرحله زمانی متفاوت نیز پاسخ دادند اما بهتر است به جای استفاده از روش (ISM) از فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) با نظرخواهی از خبرگان به ایجاد شبکه‌ای از عوامل بازدارنده استقرار نظام شایستگی اقدام نمود و روشی برای مقایسه سطح بندی سه بُعد رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای در تحقیقات آینده پیدا نموده و به جای اینکه استفاده از تئوری سه شاخگی، مهمترین عوامل غربال شوند و در قالب یک نمودار (ISM) تجمیع گردند. بنابراین با توجه به مقوله مشهود، به محققان سفارش می‌شود این تحقیق را در سایر استان‌ها نیز انجام داد و از سایر خبرگان، نخبگان و صاحب‌نظران علمی و اجرایی استفاده کرد تا ضمن تایید اعتبار مدل، از آن به عنوان الگویی جامع استفاده نمود.

منابع

- احمدی، حبیب، درجانی، حسین، اسلامی، مجتبی، ۱۳۹۴، مطالعه تطبیقی نظام شایسته‌سالاری در کشورهای ایران، انگلستان و آمریکا، مرجع دانش، پژوهش‌های نوین در علوم انسانی، دومین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی، صص ۱-۱۵.
- اسماعیل پور، رضا، تاخیره، محمد، اجاق زاده، مریم، ۱۳۹۵، تدوین استراتژی پایش بهره‌وری صنایع تولیدی کوچک و متوسط با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، مدیریت بهره‌وری، سال ۱۰، شماره ۳۹، صص ۷-۴۰.
- الوانی، سید مهدی، ۱۳۷۷، جامعه مدنی، شایسته‌سالاری و مدیریت خبرگان، میزگرد، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۲، صص ۱-۱۱.
- الوانی، سید مهدی، اردلان، امید، محمدی فاتح، ۱۳۹۴، طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از دیدگاه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۳، صص ۱-۳۰.
- ایدی، محمد، پیرزادبان، محسن، نامدار جویمی، احسان، ۱۳۹۴، بررسی موانع شایسته‌سالاری در سازمان‌ها (مورد مطالعه، کارکنان دانشگاه دولتی ایلام)، همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، صص ۱-۱۱.
- پردخته، فرهاد و محمدی، فاطمه، ۱۳۹۵، راهکار استقرار نظام شایسته‌سالاری در مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مبتنی بر استراتژی مدیریت دانش، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، صص ۱-۱۶.
- جوکار، علی، فلاح، وحید، صفاریان، سعید، ۱۳۹۷، بررسی رابطه شایستگی مدیران با توسعه سازمانی (مطالعه موردی)، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال ۱۲، شماره ۱، صص ۴۱-۵۴.

دهقانی سلطانی، مهدی، آل طه، حمیدرضا، قهری شیرین آبادی، الهه، طاهری، هادی، ۱۳۹۴، شناسایی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران ایرانی اسلامی در سازمان‌های دولتی، نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت، سال ۹، شماره ۲، پیاپی ۲۸، صص ۹۷-۱۲۰.

رهنورد، فرج اله، آقاحسینعلی شیرازی، محمود، قیصری، فرهاد، ۱۳۹۲، شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته سالاری در سطح مدیران حرفه ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز، مدیریت بهره وری، سال ۷، شماره ۲۵، صص ۱۵-۳۳.

سرمدی، حمید و رادمرد، سعید، ۱۳۹۴، عدم شایسته سالاری در نظام بوروکراتیک ایران، علل و راهکارها، همایش سراسری علمی پژوهشی شناخت اخلاق و آداب حسینی، صص ۱-۱۷.

شاهنوشی، مجتبی و دادخواه، میترا، ۱۳۹۵، موانع تحقق شایسته سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری فارس، جامعه شناسی کاربردی، سال ۲۸، پیاپی ۶۷، صص ۱۹۵-۲۱۸.

عرفانیان، محمدحسن، ۱۳۷۷، جامعه مدنی، شایسته سالاری و مدیریت نخبگان، میزگرد، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۲، صص ۱-۱۱.

کمالی، یحیی، ۱۳۹۳، بررسی نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در تحقق شایسته سالاری در سازمان، فصلنامه منابع انسانی ناجا، نشریه علمی - ترویجی، سال ۹، شماره ۳۷، صص ۴۹-۷۶.

مبینی دهکردی، علی و کشتکار هرانکی، مهران ۱۳۹۴، بررسی تاثیر مدل سه شاخگی بر نوآوری اجتماعی (مطالعه موردی یک شرکت وابسته به صنایع خودروسازی)، نشریه علمی - پژوهشی مدیریت نوآوری، سال ۳، شماره ۴، صص ۵۷-۷۵.

مرادی بک غلو، علی و رحیمی کلور، حسین، ۱۳۹۷، بررسی و رتبه بندی شاخص‌های نظام شایسته سالاری در انتصاب استانداران استان اردبیل، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، صص ۱-۲۲.

معمارزاده، غلامرضا، نجف بیگی، رضا، عباسزاده، یداله، ۱۳۹۱، تبیین مدل ارتقاء شایسته سالاری و عوامل مرتبط به آن در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، فراسوی مدیریت، شماره ۲۰، صص ۳۵-۵۷.

مقدمی نیا، مقصود، ۱۳۹۷، شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر شایسته سالاری در نظام اداری با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی (مطالعه موردی: سازمان تامین اجتماعی استان آذربایجان غربی)، کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، شماره ۵، صص ۱-۱۵.

نصر اصفهانی، مهدی و نصرافهانی، علی، ۱۳۸۹، شایسته سالاری در مدیریت جامعه با تاکید بر اندیشه‌های سیاسی امام علی(ع)، دوفصلنامه معرفت سیاسی، سال ۲، شماره ۲، صص ۱۴۱-۱۶۰.

نقی پورفر، ولی اله، حبیبی بدرآبادی، محبوبه، آرمجو، هانیه، ۱۳۹۲، تبیین الگوی شایسته سالاری اسلامی جهت رفع چالش‌های شایسته سالاری در سازمان‌های دولتی ایران، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۶، صص ۱۵-۳۹.

El Asame, Maryam, & Wakrim, Mohamed. 2017. Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. Springer. Educ Inf Technol. DOI 10.1007/s10639-017-9596-z. pp.1-12.

Faisal M.N., Banwat D.K. and Shankar R., (2006). Supply Chain Risk Mitigation: Modeling the Enablers, Busness Process Management Journal, 12(4), 532-552 .

Huang, J.J., Tzeng, G.H. and Ong, C.S. (2005), Multidimensional data in multidimensional scaling using the analytic network process, Pattern Recognition Letters, Vol. 26 No. 6, pp. 755-767.

Jitesh Thakkar, S.G. Deshmukh, A.D. Gupta and Ravi Shankar, (2007). Development of a balanced scorecard an integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP), International Journal of Productivity and Performance Management, 56(1), 25-59

Lawson, T., & Garrod, J. (4th Eds.). 2009. Complete A-Z sociology handbook. Hodder Education. P. 276.

Mandal A., & Deshmukh S. G. (1994). Vendor selection using interpretive structural modelling (ISM). International Journal of Operations & Production Management, 6, 52-59.

Mousakhani M., Gharakhani D. (2013). Identifying and ranking of technology transfer factors by MADM techniques, Journal of Development & Evolution Management, No. 15, pp. 1-8.

- Pearce, J, M, 2018. Ensuring technical competency for management of researchfocused organizations, Journal of High Technology Management Research, Elsevier, 172-180.
- Sharma H.D., Gupta A.D. and Sushil, The Objectives of Waste Management in India: A Future Inquiry, Technological Forecasting and Social Change, 48, 285-309.(۱۹۹۵)
- Viitala, R., 2017. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model, Journal of workplace learning, Vol. 17, No. 6, pp. 436-451.
- Vernon, R., Chiarella, M., Papps, E, & Lark, A, 2018. Assuring competence or ensuring performance, Isevier, COLEGN-570; No. of Pages 8.
- Warfield, J.W. (1974). Developing interconnected matrices in structural modelling, IEEE transcript on systems, Men and Cybernetics, 4(1): 51-81.

نحوه استناد به مقاله:

حسینی؛ سیدمحمدرضا و رضائی کلیدبری؛ حمیدرضا. (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت بندی موانع رفتاری استقرار نظام شایستگی در استانداری گیلان با رویکرد مدل ساختاری - تفسیری (ISM). ۲ (۴)، ۲۸۷-۲۹۹. http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_672625.html

