

فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت

دوره ۱۰، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۹، صص ۱۶۷ - ۱۷۸

تحلیل تاثیر عوامل درون و برون سازمانی در ارتقاء شایسته‌سالاری

یداله عباس‌زاده سهرون<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۷/۲۰، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۹/۱۷

### چکیده

در دنیای امروز شایسته‌سالاری مفهومی رایج و تا حدودی شناخته شده در ادبیات مدیریت است و اهمیت آن ایجاب می‌کند تا یک بار دیگر از ابعاد گوناگون مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. در این راستا، پژوهش حاضر، با هدف ارایه مدل ارتقاء نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی به روش توصیفی - پیمایشی انجام شده است. همچنین، جهت تحلیل داده‌ها از روش لکسیکوگراف که از ابزارهای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه استفاده شده است که نتایج آن نشان می‌دهد در سازمان‌هایی که نوع استراتژی آنها رقابتی؛ نوع سبک رهبری آنها مشارکتی و نوع فرهنگ سازمانی آنها از نوع پاسخگوست، زمینه ایده‌آل‌تری برای ارتقاء نظام شایسته‌سالاری فراهم می‌باشد. همچنین سازمان‌هایی که مشارکت در فرآیند تدوین ارزش‌ها و پذیرش شایسته‌سالاری در افکار عمومی را دیکته می‌کنند نظام شایسته‌سالاری را به شکل عالی ارتقاء می‌دهند.

**کلمات کلیدی:** شایسته‌سالاری، عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی، تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه و روش لکسیکوگراف.

<sup>۱</sup> استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران.

## مقدمه

امروزه، شایسته‌سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمان‌ها در حرکت به سمت پویایی و تحول است (طاهری لاری، ۱۳۷۷). به عبارت دیگر شایسته‌سالاری 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 (ویلز، ۲۰۰۶). در زمینه تعریف شایسته‌سالاری دیدگاه‌های گوناگونی ارایه شده است؛ هوسر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) آن را فرآیند ایجاد نگرش، الگوهای رفتاری و اخلاقی با ارزش‌های پایدار از طریق به‌کارگیری روش‌ها و موازین علمی برای جذب، به‌کارگیری و پرورش نیروی انسانی می‌داند؛ به گونه‌ای که شایستگی‌ها، استعدادها و توانمندی‌های نیروی انسانی با نیازهای آینده سازمان مطابقت داشته باشد.

هیتر نیز معتقد است شایسته‌سالاری به منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از ساز و کارهایی است که می‌بایست طی فرآیندی بلندمدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. او بیان می‌کند؛ لازمه استقرار شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیر بناهای مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. در واقع، شایسته‌سالاری، نظامی است که در آن افراد شایسته، در مکان و زمان مناسب، منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به‌عمل می‌آید. همچنین باید اشاره شود؛ گردش اطلاعات و ارتباطات درون سازمانی و شفاف‌سازی عملکرد سازمان‌ها از تکیه‌گاه‌های اصلی برای شروع فرآیند شایسته‌سالاری و حرکت به سوی استقرار چنین نظامی محسوب می‌شود (آلوسن و کارمن، ۲۰۰۱). همچنین شایسته‌سالاری، به صورت تلفیقی از فرآیندهای شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری ترسیم می‌شود. در زمینه معیارها و ضوابط ارزشی سازمان‌های شایسته‌سالار نیز دیدگاه‌های متفاوتی بیان شده است که می‌توان از مهم‌ترین آن‌ها به چشم انداز مناسب، انسان به عنوان محور توسعه، توسعه دانایی و یادگیری، آینده‌نگری، فرآیندگرایی، انعطاف‌پذیری، مشتری‌گرایی، دانایی‌محوری و ضابطه‌گرایی اشاره داشت (برین، ۲۰۰۳).

با توجه به توضیحات بیان شده باید اشاره شود که مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری با عنوان «مدل ارتقاء نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران» می‌باشد، 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 سازمان‌های دولتی ایران به دست آورده است، به دنبال جواب دادن به این سوال است که چه عوامل درون سازمانی و چه عوامل برون سازمانی بر ارتقاء نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران موثر می‌باشند؟ و نوع و چگونگی تاثیرگذاری این عوامل بر مولفه‌های شایسته‌سالاری (شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری) در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟ که با توجه به نتایج به دست آمده یک مدل مناسب نیز ارائه می‌گردد.

### مبانی نظری پژوهش

جهت شکل‌گیری چارچوب نظری این پژوهش از دو رویکرد کلی استفاده شده است که به طور خلاصه بیان می‌شود:

**الف - رویکرد کل‌نگرانه تحول نقش منابع انسانی در سازمان‌های دولتی:** در این پژوهش از رویکرد کل‌نگرانه 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 شایسته‌سالاری استفاده شده است که در قالب دو سطح عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی که سطح درون سازمانی شامل نوع استراتژی سازمان، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، نظام مدیریت منابع انسانی، مرکز تصمیم‌گیری و عرصه اجرایی سازمان و سطح برون سازمانی شامل عوامل محیطی از جمله عوامل فرهنگی - اجتماعی، عوامل اقتصادی و عوامل سیاسی - قانونی است.

**ب - رویکرد فرآیندنگری شایسته‌سالاری:** رویکرد دیگری که در رابطه با شایسته‌سالاری مطرح است، بینش فرآیندنگری به این مفهوم است. چنانچه قبلاً نیز بیان شد، در واقع شایسته

سالاری به عنوان فرآیند تلفیقی شامل گام‌ها و محورهای شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری می‌باشد. این رویکرد که به چرخه شایسته‌سالاری معروف است؛ در شکل‌گیری چارچوب نظری این پژوهش موثر بوده است.

همچنین در این پژوهش عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی در قالب شاخص‌ها و معیارهای جدول صفحه بعد مورد توجه قرار گرفته است:

جدول ۱- شاخص‌ها و معیارهای متغیرهای پژوهش

شاخص‌ها و معیارها	متغیر		
استراتژی تهاجمی استراتژی محافظه کارانه استراتژی رقابتی استراتژی تدافعی	استراتژی سازمان	عوامل درون سازمانی	
مستبدانه خیرخواهانه مشورت جوانه مشارکتی	سبک رهبری		
سلسله مراتبی عقلانی تیمی پاسخگو	فرهنگ سازمانی		
هدف اجتماعی هدف سازمانی هدف وظیفه ای هدف اختصاصی	هدف نظام مدیریت منابع انسانی		
متمرکز نیمه متمرکز غیرمتمرکز	روش تصمیم‌گیری سازمانی		
میزان بهره‌گیری از تکنولوژی‌های جدید توجه به قابلیت‌های مورد نیاز مشاغل مشارکت افراد در فرآیند تدوین ارزش‌ها و نتایج‌ها	عرصه اجرایی		
ارزش‌های اجتماعی - فرهنگی جامعه ارزشمند بودن سخت‌کوشی در جامعه اعتقاد به وجود فاصله قدرت در جامعه پذیرش افکار عمومی	عوامل فرهنگی - اجتماعی		عوامل برون سازمانی
میزان رشد و رونق اقتصادی شرایط و سطح اشتغال	عوامل اقتصادی		

<p>محرکها و انگیزه ها برای تلاش بیشتر در جامعه عدالت در توزیع درآمد در جامعه</p>		
<p>ملاحظات سیاسی در کسب مشاغل فشار گروههای ذی نفوذ در انتصاب افراد قوانین و مقررات استخدامی با فرصت برابر قانون گرایی و ثبات در قوانین</p>	<p>عوامل سیاسی - قانونی</p>	

از آنجا که این پژوهش به طراحی مدل ارتقاء شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران می‌پردازد و نتایج حاصل از آن در انجام اقدامات جهت ارتقاء شایسته‌سالاری، قابلیت به کارگیری دارد؛ پژوهش کاربردی می‌باشد. به عبارت دیگر، در این پژوهش ابتدا عوامل محوری موثر بر ارتقاء شایسته‌سالاری و سپس ترکیب مناسب این عوامل مشخص می‌گردد و با توجه به این‌که داده‌های جمع‌آوری شده برای بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها و الگوها 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 به‌دست 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 بعد از مطالعه مبانی نظری و ادبیات مربوط به موضوع شایسته‌سالاری، به منظور طراحی مدل اولیه از روش پرسشنامه باز به همراه مصاحبه اکتشافی بهره گرفته شد و سپس با استفاده از پرسشنامه دیگری اقدام به اخذ نظر خبرگان گردید.

به عبارت دیگر، دو نوع پرسشنامه در این پژوهش به کار گرفته شده که پرسشنامه اول در قالب سوالات باز و پرسشنامه دوم به صورت سوالات چندگزینه‌ای به منظور استخراج روابط بین متغیرها، تعیین ضرایب وزنی شاخص‌ها و ارایه مدل پژوهش طراحی شده است.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش و با بهره‌گیری از آزمون‌های آماری و مدل برنامه‌ریزی خطی انجام گرفت. در مرحله نخست جهت مشخص کردن وجود رابطه بین عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی با شایسته‌سالاری از آزمون کای دو تک متغیره و جهت یافتن راه‌حل ایده آل مولفه‌های شایسته سالاری از مدل برنامه‌ریزی خطی و مشخصاً از روش لکسیکوگراف استفاده شد. در روش لکسیکوگراف مولفه‌های شایسته سالاری و ترکیب بهینه آنها به عنوان اهداف مدل برنامه‌ریزی خطی در نظر گرفته و بر حسب اهمیت شان رتبه‌بندی شدند آنگاه مسئله با به کارگیری مهم‌ترین هدف بهینه سازی شده و با حفظ مقدار بهینه برای پراهمیت‌ترین 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 می‌گیریم. آنگاه اولین مساله‌ای 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 یافته‌ایم. در غیر این صورت دومین مدلی که باید حل گردد، با اضافه شدن محدودیت جدید  $Z_1(x_{ij}) = Z_1^*$  که تضمین‌کننده 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 یافت.

### نتایج و بحث

از آنجایی که یکی از الزامات به‌کارگیری عملیات مدل‌سازی، یافتن روابط بین متغیرهای

پژوهش می‌باشد. لذا چنانچه بیان شد 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 زیر به طور خلاصه ارائه می‌گردد.

جدول ۲- نتایج تحلیل آزمون کای دو جهت یافتن روابط بین متغیرهای

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

ماخذ: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در جدول ۲ قابل مشاهده است؛ رابطه بین تمام متغیرها و شایسته‌سالاری مورد تایید قرار گرفت. در ادامه نیز نتایج مربوط به تعیین راه‌حل مدل برنامه‌ریزی خطی برای هر کدام از مولفه‌های شایسته سالاری ارائه می‌گردد.

### وزن‌دهی متغیرها

در این پژوهش، جهت تعیین ضرایب وزنی مولفه‌های شایسته‌سالاری از روش آنتروپی استفاده شد. در این روش ابتدا مد فراوانی های تمام متغیرها در تعامل با مولفه‌های شایسته سالاری به صورت یک ماتریس به دست آمده و با استفاده از فرمول زیر نرمالیزه گردید:

سپس معیار آنتروپی و مقدار درجه انحراف از فرمول‌های زیر محاسبه گردید:

$$P_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sum_{i=1}^m r_{ij}}$$

$$k = \frac{1}{\ln(m)}$$

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \cdot \ln P_{ij}]$$

و در نهایت وزن متغیرها از فرمول‌های زیر به دست آمد.

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}$$

$$d_j = 1 - E_j$$

مقدار عددی وزن به دست آمده به عنوان عدد سمت راست محدودیت‌ها نوشته می‌شود. همچنین جهت ضرایب متغیرها در محدودیت‌ها از مد داده‌ها بهره گرفته شد. که به طور کلی وزن هر کدام از متغیرها با مولفه‌های شایسته‌سالاری در جدول زیر ارایه شده است.

جدول ۳- نتایج روش آنتروپی برای وزن‌دهی متغیرها در تعامل با مولفه‌های شایسته‌سالاری

شایسته داری	شایسته پروری	شایسته گماری	شایسته گیری	شایسته گزینی	شایسته سنجی	شایسته شناسی	شایسته خواهی	
۰,۰۶	۰,۰۹	۰,۱۱	۰,۲۰	۰,۰۶	۰,۰۴	۰,۱۷	۰,۰۸	استراتژی سازمان
۰,۲۱	۰,۰۷	۰,۱۸	۰,۰۴	۰,۱۶	۰,۰۶	۰,۱۳	۰,۰۸	سیک رهبری
۰,۰۴	۰,۱۷	۰,۱۴	۰,۱۰	۰,۱۴	۰,۰۷	۰,۱۴	۰,۲۲	فرهنگ سازمانی
۰,۰۷	۰,۱۹	۰,۰۷	۰,۰۷	۰,۱۱	۰,۲۳	۰,۱۷	۰,۱۳	هدف نظام مدیریت منابع انسانی
۰,۱۳	۰,۰۷	۰,۱۱	۰,۱۴	۰,۰۸	۰,۰۸	۰,۰۷	۰,۲۰	روش تصمیم‌گیری
۰,۱۵	۰,۱۱	۰,۱۱	۰,۱۳	۰,۰۵	۰,۱۷	۰,۰۷	۰,۰۶	عرصه اجرایی
۰,۱۵	۰,۱۰	۰,۱۵	۰,۱۵	۰,۱۶	۰,۱۰	۰,۱۵	۰,۱۵	عوامل فرهنگی - اجتماعی
۰,۰۷	۰,۰۸	۰,۰۴	۰,۱۰	۰,۱۱	۰,۱۴	۰,۰۶	۰,۰۴	عوامل اقتصادی
۰,۱۲	۰,۱۲	۰,۰۹	۰,۰۷	۰,۱۳	۰,۱۱	۰,۰۴	۰,۰۴	عوامل سیاسی - قانونی

ماخذ: یافته‌های تحقیق

چنانچه در جدول بالا قابل مشاهده است، در میان متغیرهای مختلف برای مولفه شایسته خواهی، فرهنگ سازمانی با وزن ۲۲ درصد در اولویت اول قرار می‌گیرد. همچنین این نتیجه‌گیری برای هر کدام از مولفه‌ها از جدول مذکور قابل حصول است.

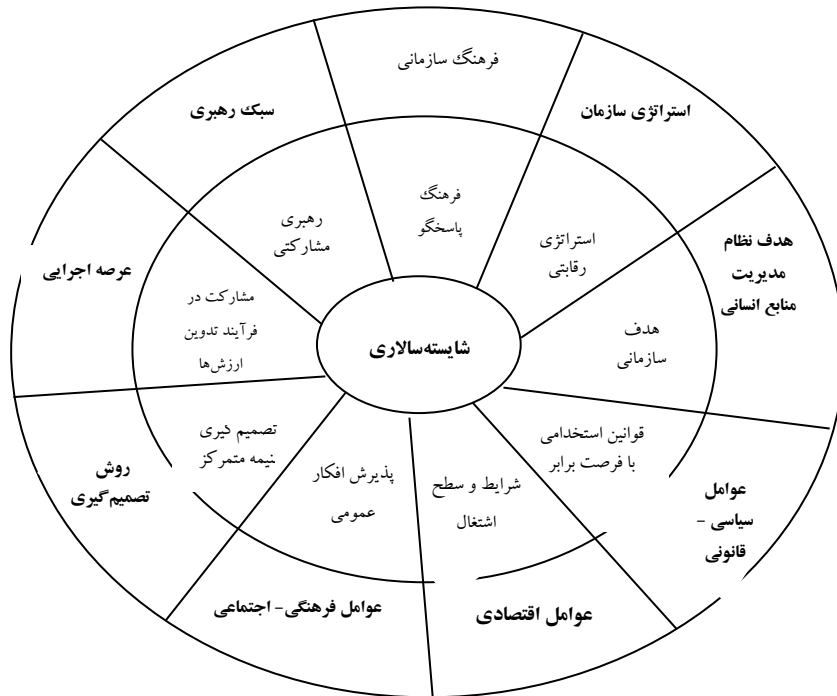




عرصه اجرایی	مشارکت در فرآیند تدوین ارزش‌ها	توجه به قابلیت‌های مورد نیاز مشاغل	مشارکت در فرآیند تدوین ارزش‌ها	مشارکت در فرآیند تدوین ارزش‌ها	بهره‌گیری از تکنولوژی جدید	مشارکت افراد در تدوین ارزش‌ها	مشارکت در فرآیند تدوین ارزش‌ها
عوامل فرهنگی - اجتماعی	اعتقاد به وجود فاصله قدرت در جامعه	پذیرش افکار عمومی	پذیرش افکار عمومی	پذیرش افکار عمومی	وجود ارزش‌های فرهنگی - اجتماعی	پذیرش افکار عمومی	پذیرش افکار عمومی
عوامل اقتصادی	شرایط و سطح اشتغال	شرایط و سطح اشتغال	شرایط و سطح اشتغال	محرکها برای تلاش بیشتر	رشد و رونق اقتصادی	رشد و رونق اقتصادی	رشد و رونق اقتصادی
عوامل سیاسی - قانونی	قوانین استخدامی	ملاحظات سیاسی در انتصاب افراد	قوانین استخدامی	قوانین استخدامی	قوانین استخدامی	قوانین استخدامی	قانون‌گرایی و ثبات در قوانین

ماخذ: یافته‌های تحقیق

شکل زیر نتیجه کلی این پژوهش را به صورت کلی ارائه می‌گردد.



شکل ۱- مدل شایسته‌سالاری

## فهرست منابع

- ۱- ایلی، خدایار، (۱۳۸۴)، ضرورت بحث درباره توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، پیشگفتار مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- ۲- رضایی، رضا (۱۳۷۸)، نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- ۳- طاهری لاری، مسعود (۱۳۷۷)، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش.
- ۴- معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور، (۱۳۸۷)، قانون مدیریت خدمات کشوری، انتشارات فرمنش.
- ۵- قهرمانی، عرفان (۱۳۸۴)، پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در سازمان، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع.
- ۶- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، (۱۳۸۱)، گزارش برنامه تحول اداری کشور.
- 7- Alon, Sigal and Marta Tienda (2007). Diversity, Opportunity, and the Shifting Meritocracy in Higher Education. *American Sociological Review*, Vol. 72. PP:487-511.
- 8- Alvesso, Mats & Dan, Karreman (2001). Perfection of Meritocracy or Ritual of Bureaucracy? *HRM in a Management Consultancy Firm*.
- 9- Breen, Richard (2003). Is Northern Ireland an Educational Meritocracy? *Sociology*. No:4. Pp: 657-675.
- 10- 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.
- 11- Fotos, Draganidis. Mentaz Gregoris, (2006). A Review of System And Approaches. *Information Management and Computer*, 14(1), PP: 51-84.
- 12- Hauser, Robert M. (2002). Meritocracy, Cognitive Ability, and the Sources of Occupational Success. *CDE Working Paper No. 98-07*.
- 13- Vaknin, Sam (2006). The Disruptive Engine Innovation And The Capitalistic Dream By Read Michael Harts Comments Also. Published By United Press International Malignation Self Love.

..... / ۱۷۸  
تملیل تاثیر عوامل درون و بیرون سازمانی در ارتقاء شایسته‌سالاری

14- Willrsts, David (2006). The Future of Meritocracy. The Political Publishing  
co.1.td Published by Blackwell Publishing.