

«مدیریت بهره‌وری»

سال هفتم \_ شماره ۲۵ \_ تابستان ۱۳۹۲

ص ۳۲ - ۱۵

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۰۸/۰۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۲/۰۳/۲۶

## شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز

دکتر فرج‌اله رهنورد<sup>۱</sup>

دکتر محمود آفاح‌سینعلی شیرازی<sup>۲</sup>

فرهاد قیصری<sup>۳</sup>

### چکیده

در پژوهش حاضر به منظور شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای شهرستان اهواز سه سؤال تدوین گردیده است. سؤال اول به دنبال کشف عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری بوده است، سؤال دوم اهمیت رتبه‌ای هر یک از عوامل بازدارنده را جستجو می‌کند و در نهایت سؤال سوم درصد تعیین روابط ساختاری بین عوامل بازدارنده و نظام شایسته‌سالاری می‌باشد. بر مبنای روش تحقیق تحلیل عاملی اکتشافی در جامعه آماری ( $N=10377$ ) و با استفاده از جدول نمونه‌گیری مورگان، حجم نمونه ( $n=384$ ) تعیین شده است. همچنین برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته با دو بخش، بخش اول، شناخت درجه استقرار نظام شایسته‌سالاری و بخش دوم، شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری به ترتیب با ضریب پایایی  $0/93$  و  $0/83$  بر حسب آلفای کرونباخ استفاده شده است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و سایر ابزارها در حوزه آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه‌گیری کرد که سه عامل پارتی‌بازی، عدم برابری فرصت و سطحی‌نگری عوامل بازدارنده می‌باشند. ضمن اینکه پارتی‌بازی در رتبه اول، عدم برابری فرصت در رتبه دوم و سطحی‌نگری در رتبه سوم اهمیت قرار دارند. همچنین بین سه عامل بازدارنده و استقرار نظام شایسته‌سالاری رابطه‌ی آماری معنی‌داری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** نظام شایسته‌سالاری، مدیر حرفه‌ای، تجزیه و تحلیل عاملی

<sup>۱</sup> - عضو هیات علمی (دانشیار) موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی f.rahnvard@imps.ac.ir

<sup>۲</sup> - عضو هیات علمی (استادیار) دانشگاه شهید بهشتی، تهران، گروه مدیریت، تهران-ایران m-shirazi@sbu.ac.ir

<sup>۳</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رامهرمز، مکاتبه‌کننده f\_shab2007@yahoo.com

## مقدمه

سرمایه‌ی انسانی سازمان و محیط‌های کاری تعهدهای متقابل نسبت به یکدیگر دارند. تعهدهای افراد نسبت به محیط‌های کاری خود شامل انجام درست وظایف محوله، احترام به فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر سازمان، تلاش مستمر برای تحقق اهداف سازمان است. متقابلاً سازمان‌ها در راستای برآوردن نیازهای افراد و ارتقای جو و شرایط انسانی محیط کار، باید نسبت به تعهداتی چون گمارش و تخصیص شغل مناسب به افراد، کاهش و به حداقل رساندن احساس تبعیض در سازمان و ایجاد فرصت‌های بیشتر برای افراد سطوح پایین‌تر پاسخگو باشند (ایبلی، ۱۳۸۵، ۱).

بنابراین به خوبی قابل مشاهده است که شالوده و زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و داشتن یک زیربنای اثربخش یعنی قرار گرفتن شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی، پیش شرط اساسی برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. از سوی دیگر باید به این نکته نیز توجه کرد که امروزه سازمان‌ها و بنگاه‌ها برای بقای خود و ضرورت حضور در عرصه‌ی فعالیت‌های جهانی نیز، نیاز به شایسته‌سالاری را نسبت به گذشته بیشتر احساس می‌کنند. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های دولتی به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان، عملکرد رضایت‌بخشی نداشته‌اند (کبریایی و دیگران، ۱۳۸۵، ۴۰۳).

مطابق تبصره‌ی ۴ ماده ۵۴ قانون مدیریت خدمات کشوری مدیران ذکر شده در ماده ۷۱ این قانون، مدیران سیاسی و بقیه‌ی مدیران حرفه‌ای تلقی می‌گردند. بر طبق ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری سمت‌های ذیل مدیریت سیاسی محسوب شده و به عنوان مقام شناخته می‌شوند:

۱- رؤسای سه قوه

۲- معاون اول رئیس‌جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسلامی و اعضای شورای

نگهبان

۳- وزرا، نمایندگان مجلس شورای اسلامی و معاونین رئیس‌جمهور

۴- استانداران و سفرا

۵- معاونین وزرا

حال اگر مدیری حرفه ای که برای یک پست یا موقعیت بر اساس شایسته سالاری ناقص انتخاب شود باید نسبت به مکانیزم یا افرادی که او را برای آن پست یا موقعیت پیشنهاد کرده اند فرمان بردار باشد (کاراینیز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ۲۴۴).

بی تردید متغیرهایی هستند که مانع استقرار نظام شایسته سالاری در سطح مدیران می شوند. گام مهم اولیه، شناخت این موانع و درجه اهمیت آنها و سپس برنامه ریزی برای رفع یا کاهش آن هاست. لذا، پژوهش حاضر در پی آن است تا با شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته سالاری در سازمان های دولتی، راهکارهایی برای همه گیر شدن این نظام در سطح سازمان ها ارائه کند.

استقرار نظام شایسته سالاری در سطح مدیران به طور اخص از این جهت حائز اهمیت است که کیفیت کار مدیران یکی از مهمترین عوامل موفقیت مداوم سازمان است از این رو، استفاده از یک راه نظام مند برای انتخاب مدیران و تشخیص و برگزیدن مناسب ترین افراد برای پست مورد نظر از میان متقاضیان داخلی و یا خارجی امری ضروری می باشد (نظری منش، ۱۳۸۵، ۲۰۹).

راب موری<sup>۲</sup> بیان می کند که شایسته سالاری سیستمی است که به افراد اجازه می دهد تا به واسطه ی توانایی هایشان موقعیت اجتماعی به دست آورند، به جای این که صرفاً به ایجاد یک حادثه و اتفاق استناد کنند (لیو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷، ۹).

در کتاب الفبای جامعه شناسی لاوسون و گارود نظام شایسته سالاری نظامی تعریف شده است که در آن مزایا و موقعیت های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر اساس جنسیت، طبقه ی اجتماعی، قومیت یا ثروت به افراد تفویض می شود. بیلتون در کتاب مبانی جامعه شناسی بیان می کند که، شایسته سالاری دیدگاهی است که براساس آن شهروندان از طریق نظام آموزشی مدرسه ای و دانشگاهی و با تلاش و کوشش فراوان استعدادهای خود را شکوفا کرده و در نهایت در جامعه ی فارغ از طبقه اجتماعی، ثروت، نژاد، قومیت و جنسیت برای تصدی مناصب مختلف تنها بر اساس شایستگی ذاتی برگزیده می شوند (قربان پناه، ۱۳۸۷، ۱).

براساس تعریف های مختلفی که از شایسته سالاری می شود، فرآیندهای مختلفی نیز برای آن بیان می کنند که در این جا دو نمونه ذکر شده است:

<sup>۱</sup>- Karayiannis

<sup>۲</sup>-Rob Moore

<sup>۳</sup>-liu

فرآیند هشت مرحله‌ای شایسته‌سالاری که شامل موارد ذیل است:  
 شایسته‌خواهی: در شایسته‌خواهی بهره‌گیری از شایستگان و ارج نهادن بر آنان به عنوان یک عزم ملی و ارزش خدشه‌ناپذیر سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد. در چنین فرهنگی، عدول از بهره‌گیری از افراد شایسته در مشاغل نوعی تخلف و گناه تلقی می‌شود (ایبلی، ۱۳۸۵، ۳).

شایسته‌شناسی: این مرحله به عنوان یک محور در فرآیند جذب نیروهای مورد نیاز سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد در این مرحله سازمان‌ها باید از مؤثرترین روش‌های اطلاع‌رسانی و کارآمدترین روش‌های جستجو و به شیوه‌ای انگیزاننده برای یافتن افراد شایسته بالقوه بهره‌گیرند (همان منبع، ۱۳۸۵، ۳).  
 شایسته‌سنجی: لازم است آن دسته از افرادی که فکر می‌کنند توانمندی شایستگان را دارند، بر اساس توانمندی‌های عمومی و تخصصی، آزمون‌ها و مصاحبه‌های تخصصی باز شناخته شوند. این مرحله نیازمند بازخوانی آموزه‌های دینی و اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی و مقولات مدیریتی و اجرایی برای تعریف معیارهای سنجش می‌باشد.

شایسته‌گزینی: این مرحله دارای دو بخش است. بخش اول مربوط به ارزیابی و تحلیل نتایج مراحل قبل است و بخش دوم به تخصیص شایستگان به جایگاه‌های درخور آن‌ها مربوط می‌شود.

شایسته‌گیری: شایسته‌گیری به معنای جلب و جذب مدیران شایسته است. با توجه به رقابتی شدن فضای فعالیت‌ها در سال‌های آینده، دولت باید برای جذب مدیران شایسته در یک فضای رقابتی مدیران شایسته مورد نیاز خود را از بخش‌های دولتی، غیردولتی و دانشگاه‌ها جذب نماید (قربان پناه، ۱۳۸۷، ۱).

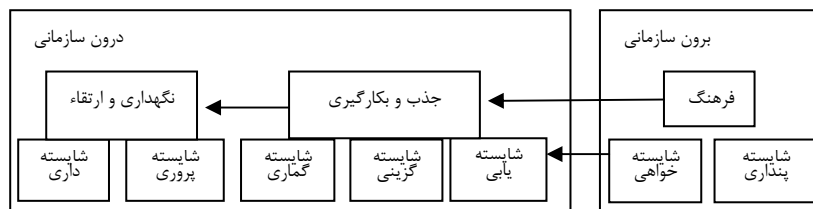
شایسته‌گماری: شایسته‌گماری به این معنا است که با حفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایگاهی گمارده شوند که در آن حداکثر کارایی را دارند. اگرچه یک‌گزینش صحیح نیز غالباً با همین انتظار صورت می‌گیرد اما از آنجا که غالباً گزینش‌ها به صورت جمعی و برای رده‌های مختلف مدیریتی، کارشناسی و کارمندی انجام می‌گیرد، در مرحله‌ی گزینش عمدتاً ویژگی‌های کلی رده‌ها مورد توجه است. همچنین در این مرحله توجه به ویژگی‌های شخصیتی افراد گزینش‌شده ضروری خواهد بود (ایبلی، ۱۳۸۵، ۳).

شایسته داری : جذب و انتخاب شایستگان کار ساده ای است، ولی نگهداری آنان مشکل و نیازمند طراحی سازوکارهای علمی، انسانی و منطقی بوده تا ساختارها بتوانند افراد شایسته را وفادار به سازمان کنند(سلطانی، ۱۳۸۵، ۴۱۳).

شایسته پروری : نظام شایسته سالاری با فراهم نمودن زمینه های پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آموزش های کوتاه مدت و بلند مدت، آنان را به مراتب بالاتر از بینش، آگاهی و توانمندی سوق می دهد. به موازات این نظام بستر پذیرش مسئولیت های سنگین تر و ایفای اثربخش وظایف را ایجاد می کند(بدون ذکر نام نویسنده، ۳، ۱۳۸۴).

فرآیند دو بعدی شایسته سالاری که شامل دو بعد ذیل می باشد:

این فرآیند، نظام شایسته سالاری را در قالب دو بعد درون سازمانی و برون سازمانی بیان می کند. در بعد برون سازمانی فرهنگ شایسته سالاری و در بعد درون سازمانی جذب و بکارگیری، نگهداری و ارتقاء مطرح می شود.



شکل ۱: فرآیند دو بعدی شایسته سالاری

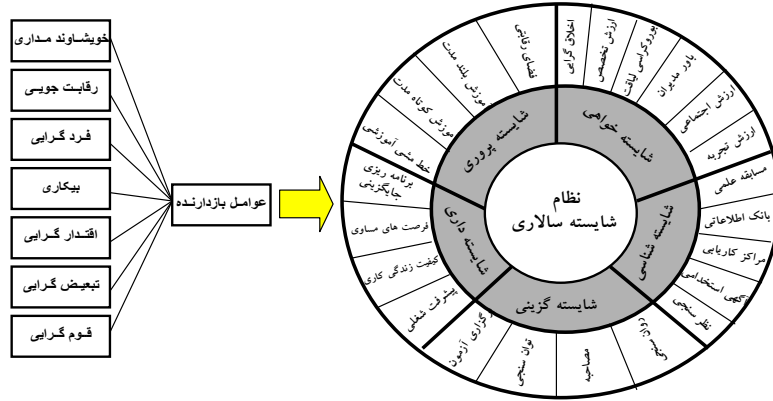
علاوه بر فرآیندهای شایسته سالاری عواملی نیز موثر بر شایسته سالاری هستند که عبارتند از: کارمند یابی(شایسته یابی)، انتخاب(شایسته گزینی) و انتصاب (شایسته گماری). اجرای این عملیات بدون تجزیه و تحلیل شغل و تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل در طبقات مختلف سازمان امکان پذیر نیست. به همین دلیل ابتدا باید کلیه مشاغل لازم برای اجرای فعالیت ها در جهت حصول هدف های سازمان مشخص و شرایط احراز هر شغل تعیین شود. تا امکان جذب نیروی انسانی مناسب فراهم گردد و زمینه ی لازم برای اجرای عملیات استخدام تحقق یابد.

بعد از انتصاب فرد در جایگاه مناسب خویش مرحله‌ی بعدی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند ارتقاء افراد شایسته در سازمان و شایسته‌پروری است. از طرف دیگر به منظور استقرار شایسته‌پروری در سازمان و نگهداری شایستگان باید فضای رقابتی لازم در اختیار آن‌ها گذاشته شود. علاوه بر موارد بالا شایسته‌خواهی و شایسته‌داری نیز از جمله می‌باشند که در قسمت فرآیندهای شایسته‌سالاری توضیح داده شده‌اند.

جدول شماره ۱: عوامل موثر بر نظام شایسته‌سالاری (محقق ساخته)

عوامل	شاخص‌های فرعی	منابع
شایسته‌شناسی (کارمند‌یابی)	شرح شغل شرایط احراز شغل منابع داخلی منابع خارجی عوامل محیطی	ناصر میر سیاسی (۱۳۸۴) طاهره فیضی (۱۳۷۷) اسفندیار سعادت (۱۳۸۶)
شایسته‌گزینی (انتخاب)	روش انتخاب روایی و پایایی روش انتخاب تبعیض نسبت انتخاب معیارهای انتخاب	حسین صفرزاده (۱۳۸۴) لیلا نظری منش (۱۳۸۵) سید حسین ابطحی (۱۳۷۷)
شایسته‌داری	برنامه ریزی جایگزینی تأمین فرصت‌های مساوی پیشرفت شغلی	خدایار ایبلی (۱۳۸۵) رئوف رابطی (۱۳۸۰)
شایسته‌پروری	آموزش بلندمدت آموزش کوتاه‌مدت خط مشی آموزشی	خدایار ایبلی (۱۳۸۵) محمد تصدیقی (۱۳۸۵) اقتصاد ایران (۱۳۸۴)

با توجه به مطالب، اصول و مدل های بیان شده برای نظام شایسته سالاری و با توجه به اینکه یکی از اهداف پژوهش ارائه مدل می باشد، می توان مدل ذیل را به عنوان مدل عمومی پژوهش در نظر گرفت:



شکل ۲: مدل عمومی پژوهش

این پژوهش به منظور پاسخ گویی به سه سوال زیر طراحی شده که عبارتند از :

۱. عوامل بازدارنده ی استقرار نظام شایسته سالاری در سطح مدیران حرفه ای کدامند؟
۲. اهمیت رتبه ای هر یک از عوامل بازدارنده چگونه است؟
۳. روابط ساختاری بین عوامل بازدارنده و نظام شایسته سالاری چگونه است؟

علاوه بر سه پرسش فوق در این پژوهش چهار هدف ذیل دنبال می شود:

۱. ارائه ی یک مدل ساختاری مرتبط با موضوع پژوهش
۲. ارزیابی نقش هر یک از عوامل بازدارنده در عدم استقرار نظام شایسته سالاری
۳. تعیین کردن درجه استقرار زیرسیستم های نظام شایسته سالاری
۴. ایجاد زمینه ای برای انجام پژوهش های آتی در زمینه ی مذکور

## ابزار و روش :

این پژوهش به لحاظ روش از نوع مطالعات توصیفی و اکتشافی و با در نظر گرفتن نتایج آن، از نوع کاربردی نیز هست. جامعه آماری در این پژوهش، ۱۰۳۷۷ نفر از مدیران حرفه‌ای و کارشناسان سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز بوده است که با توجه به شرط استفاده از تکنیک آماری تحلیل عاملی حجم نمونه ۳۸۴ نفر انتخاب شده است.

- در این پژوهش از پرسش‌نامه محقق ساخته با دو بخش اصلی استفاده شده است .
۱. جهت شناخت درجه استقرار نظام شایسته سالاری از بخش اول پرسش‌نامه که دارای ۲۹ گویه است استفاده شده است و ضریب پایایی آن برابر ۰/۹۳ بدست آمد.
  ۲. به منظور شناخت عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته سالاری از بخش دوم پرسش‌نامه که دارای ۳۸ گویه بوده استفاده شده است و ضریب پایایی آن ۰/۸۳ است.

## یافته‌ها:

در این پژوهش برای پاسخ به سوال اول از تحلیل عاملی اکتشافی و روش تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اصلی<sup>۱</sup> (PCA) و در نهایت چرخش واریماکس<sup>۲</sup> و برای پاسخگویی به سوال دوم از تحلیل عاملی اکتشافی و استفاده از قسمت ارزش ویژه<sup>۳</sup> هر عامل و در نهایت از رگرسیون چند متغیره و تحلیل آن با راهبرد گام به گام<sup>۴</sup> به منظور پاسخگویی به سوال سوم استفاده شده است.

در روش تحلیل عاملی اکتشافی شش مفروضه باید مد نظر قرار گیرد. مفروضه ی اول حداقل داده‌های از دست رفته<sup>۵</sup> کمتر از ۰/۰۲ در هر آزمودنی و در هر متغیر است (حسینیان، ۱۳۸۱، ۱۷)، مفروضه ی دوم KMO<sup>۶</sup> مبین کفایت نمونه‌ها (۰/۹۴۸) است (گلدسته و همکاران، ۱۳۷۷، ۴۲)، مفروضه ی سوم آزمون کرویت بارتلت برای سنجش اینکه همبستگی کافی بین متغیرها وجود دارد و ماتریس همبستگی داده‌ها صفر نیست،

<sup>۱</sup>- Principal Component Analysis

<sup>۲</sup>- Varimax

<sup>۳</sup>- Eigenvalue

<sup>۴</sup>- Stepwise

<sup>۵</sup>-Missing

<sup>۶</sup>-Kaiser- Meyer- Olkin Measure Of Sampling Adequacy



سطح معنی داری آزمون کرویت بارتلت ( $0/001$ ) نشانه آن است که شرط بکارگیری تحلیل عاملی برقرار است (علمداری، ۱۳۸۵، ۱۸).

جدول شماره ۲: شاخص کفایت حجم نمونه

تفسیر	میزان KMO
حجم نمونه مکفی، بسیار مناسب و ایده آل است	۰/۹۴۸

جدول شماره ۳: بررسی میزان کرویت

تفسیر	سطح معنی داری	درجه آزادی	میزان تقریب مجذور خی	آزمون کرویت
کرویت کامل (توزیع نرمال چندمتغیری بدست آمده است)	۰/۰۰۱	۶۳۰	۵۳۸۳/۹۶۲	آزمون بارتلت

مفروضه ی چهارم، میزان اشتراک هر سؤال با کل آزمون بیش از  $0/30$  می باشد (همان منبع، ۱۹). البته باید توجه کرد که گویه های پنجم و هجدهم به دلیل داشتن مقادیر کمتر از  $0/30$  حذف شده اند.

جدول ۴: جدول اشتراکات

Communalities		
	Initial	Extraction
F1	1.000	.669
F2	1.000	.610
F4	1.000	.281
F5	1.000	.185
F6	1.000	.483
F7	1.000	.417
F8	1.000	.374
F10	1.000	.399
F11	1.000	.297
F12	1.000	.448
F13	1.000	.503
F14	1.000	.407
F15	1.000	.398
F16	1.000	.372
F17	1.000	.396
F18	1.000	.199
F19	1.000	.415
F20	1.000	.360
F21	1.000	.453
F22	1.000	.427
F23	1.000	.440
F24	1.000	.560
F25	1.000	.504
F26	1.000	.472
F27	1.000	.458
F28	1.000	.450
F29	1.000	.507
F30	1.000	.459
F31	1.000	.415
F32	1.000	.442
F33	1.000	.461
F34	1.000	.353
F35	1.000	.406
F36	1.000	.303
F37	1.000	.334
F38	1.000	.358

Extraction Method: Principal Component Analysis.

پنجمین مفروضه، واریانس تبیین شده بالاتر از  $0/30$  می‌باشد. از این رو، در فرآیند استخراج عوامل، با تأکید بر ۳۶ گویه، حداقل واریانس تبیین شده باید  $0/30$  باشد. با استفاده از روش واریماکس با چرخش داده‌ها، ۳۶ گویه روی سه عامل سوار شدند. در مفروضه ی آخر برای هر عامل یک نام انتخاب می‌شود. نام گذاری هر عامل باید با در نظر گرفتن معنای مشترک متغیرهایی به دست آید که در آن عامل دارای بار عاملی معنی دار هستند (ساروخانی، ۱۳۸۲، ۲۱۶).

جدول ۵: عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته سالاری (نتایج آماری پژوهش)

عامل			شاخص های عوامل
۳	۲	۱	
سطحی نگری	عدم برابری فرصت	پارتهی بازی	
		۰/۶۵	۱. انتصاب مبتنی بر توصیه نمایندگان
		۰/۶۵	۲. عدم پاسخگویی مقامات مسئول در برابر انتصاب افراد
		۰/۶۴	۳. انتصاب بر اساس توصیه مقامات مجلی
		۰/۶۳	۴. ملاحظات خوشاوندسالاریدر انتصاب افراد
		۰/۶۰	۵. ملاحظات سیاسی در انتصاب مدیران حرفه ای
		۰/۵۷	۶. فقدان سیستم نظارتی داخلی و خارجی بر انتصاب افراد
		۰/۵۷	۷. عدم اعتقاد مدیران عالی به شایسته سالاری
		۰/۵۷	۸. انتصاب افراد بر مبنای توصیه های دوستانه.
		۰/۵۶	۹. انتصاب افراد بر اساس معیارهای غیرشفاف
		۰/۵۵	۱۰. انتصاب مبتنی بر سلائق فردی مقام عالی سازمان
		۰/۵۵	۱۱. توجه به زبان و گویش در انتصاب افراد
		۰/۵۵	۱۲. حاکمیت بوروکراسی حزبی در بخش دولتی
		۰/۵۴	۱۳. وجود تعارض بین افراد شایسته و مدیران ارشد
		۰/۵۳	۱۴. انتصاب بر اساس تملق و چاپلوسی
		۰/۵۳	۱۵. قومیت گرایی در انتصاب افراد
		۰/۵۰	۱۶. انتصاب افراد بر اساس هم شهری بودن
		۰/۴۸	۱۷. باند بازی درون سازمانی در انتصاب افراد
		۰/۴۸	۱۸. وجود دوره های بسته در انتصاب افراد.
		۰/۴۷	۱۹. انتصاب مبتنی بر اطاعت از مافوق
		۰/۴۷	۲۰. اولویت دهی به منافع فردی در انتصاب افراد
		۰/۴۷	۲۱. حاکمیت فرهنگ قبیله ای و عشیره ای در سازمان
		۰/۳۸	۲۲. نگرش منفی برخی از مدیران نسبت به افراد یا گروههای خاص در سازمان
	۰/۶۵		۱. کم توجهی به اصل تامین فرصت های اشتغال مساوی (EEO)
	۰/۶۳		۲. حاکمیت فرهنگ قانون گریزی در سازمان
	۰/۶۰		۳. تثبیت جایگاه مدیران نالایق در رأس سازمان
	۰/۵۷		۴. فقدان فرهنگ شایسته خواهی و شایسته گماری در بین مسئولان سازمان
	۰/۵۶		۵. تسلط باندهای قدرت بر سازمان
	۰/۵۶		۶. حاکمیت سبک مدیریت آمرانه در سازمان
	۰/۵۵		۷. ضعف شبکه های ارتباطی و اطلاعاتی برای شناخت افراد شایسته
	۰/۵۳		۸. اولویت دهی به گروههای خاص (مانند رزم دیدگان) در انتصاب ها
۰/۵۶			۱. در دسترس نبودن افراد شایسته در منطقه تحت پوشش سازمان
۰/۵۲			۲. هزینه بر بودن فرآیند شایسته یابی
۰/۵۰			۳. اولویت دهی بر زادگاه در انتصاب افراد
۰/۴۰			۴. اولویت دهی به تأهل در انتصاب افراد
۰/۳۹			۵. انتصاب صرف بر مبنای اعتقادات مذهبی
۰/۳۸			۶. اولویت دهی بر ویژگی ظاهری فرد در انتخاب و انتصاب
۱/۹۱	۵/۳۸	۷/۷۱	ارزش ویژه
۵/۳۱	۱۴/۹۵	۲۱/۶۳	درصد واریانس
۴۱/۷۰	۳۶/۳۸	۴۳/۲۱	درصد تجمعی

از طرف دیگر با توجه به اینکه یکی از اهداف پژوهش تعیین کردن درجه استقرار زیرسیستم های نظام شایسته سالاری در سازمان های دولتی می باشد نتایج حاصل از بخش اول پرسش نامه در جدول شماره (۶) آمده است.

جدول ۶: شاخص‌های آماری مرتبط با زیر سیستم‌های نظام «شایسته‌سالاری»

ردیف	خرده‌مقیاس	تعداد	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف معیار
۱	شایسته‌خواهی	۳۸۴	۱	۴/۸۳	۱/۹۰	۰/۷۱
۲	شایسته‌شناسی	۳۸۴	۱	۴/۶۷	۲/۰۵	۰/۶۷
۳	شایسته‌گزینی	۳۸۴	۱	۴/۶۰	۲/۱۵	۰/۷۲
۴	شایسته‌داری	۳۸۴	۱	۴/۸۳	۱/۸۸	۰/۷۱
۵	شایسته‌پروری	۳۸۴	۱	۵	۲/۱۴	۰/۶۳
کل	شایسته‌سالاری	۳۸۴	۱	۴/۴۱	۲/۰۳	۰/۵۷

با توجه به جدول (۶)، در خرده مقیاس «شایسته‌سالاری» حداقل نمره ۱ و حداکثر نمره ۴/۴۱ می‌باشد و میانگین ۲/۰۳ است. لازم به ذکر است، انحراف معیار ۰/۵۷ می‌باشد.

جدول ۷: رگرسیون چندمتغییری

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب بتا	میزان F	سطح معنی‌داری
شایسته‌سالاری	پارتی‌بازی	-۰/۳۷	-۰/۶۵	-۱۶/۸۵	۰/۰۰۱
	پارتی‌بازی	-۰/۳۷	-۰/۶۵	-۲۰/۲۰	۰/۰۰۱
شایسته‌سالاری	عدم برابری فرصت	-۰/۳۴	-۰/۴۱	-۱۲/۹۶	۰/۰۰۱
	پارتی‌بازی	-۰/۳۷	-۰/۶۵	-۲۰/۴۱	۰/۰۰۱
شایسته‌سالاری	عدم برابری فرصت	-۰/۳۴	-۰/۴۱	-۱۳/۰۹	۰/۰۰۱
	سطحی‌نگری	-۰/۰۵	-۰/۰۹	-۲/۹۸	۰/۰۰۱

جهت تعیین روابط ساختاری بین عوامل بازدارنده و نظام شایسته‌سالاری می‌توان به جدول (۷) مراجعه نمود. که در سطح  $\alpha=0/001$  معنی‌دار است، می‌توان مطرح نمود که توان پیش‌بینی نظام شایسته‌سالاری از طریق عوامل بازدارنده وجود دارد.

### یافته‌ها:

سوال اول: عوامل بازدارنده استقرار نظام شایسته‌سالاری در سطح مدیران حرفه‌ای کدامند؟

با توجه به جدول شماره (۵)، سه عامل بازدارنده مشخص گردید. این سه عامل بنا به نظر پژوهشگر به ترتیب «پارتی‌بازی»، «عدم برابری فرصت» و «سطحی‌نگری» نام گذاری شده‌اند.

سوال دوم: اهمیت رتبه ای هر یک از عوامل بازدارنده چگونه است؟  
 به منظور پاسخ به این پرسش از ارزش ویژه هر عامل واقع در جدول (۵) استفاده شده است. بر این اساس عامل اول «پارتی بازی» دارای بالاترین ارزش ویژه (۷/۷۱) بوده، عامل دوم «عدم برابری فرصت» دارای ارزش ویژه (۵/۳۸) می باشد و عامل سوم «سطحی نگری» دارای ارزش ویژه (۱/۹۱) می باشد.

سوال سوم: روابط ساختاری بین عوامل بازدارنده و نظام شایسته سالاری چگونه است؟  
 بر اساس جدول (۷)، عامل پارتی بازی با ضریب رگرسیون (-۰/۳۷)، پس از آن عامل عدم برابری فرصت با ضریب رگرسیون (-۰/۲۴) و سپس عامل سطحی نگری با ضریب رگرسیون (-۰/۰۵) توان تأثیرگذاری بر استقرار نظام شایسته سالاری را دارند. همچنین شایان ذکر است که بر اساس جدول (۶) زیر سیستم های نظام شایسته سالاری به ترتیب با میانگین های ۲/۱۴ و ۱/۲، ۸۸/۲، ۱۵/۱، ۰۵/۹۰ در سطح نامطلوبی قرار دارند.

### نتیجه گیری و بحث:

یافته های این پژوهش با موانعی که اصغری و همکاران (۱۳۸۳) برای توسعه شایسته سالاری در سه گروه مطرح کرده اند همخوانی دارد. از سوی دیگر نتیجه تحقیق حاضر تأیید کننده ی نتیجه تحقیقی است که از سوی آذربایجانی و عطارفر (۱۳۷۶) انجام گرفته است.

یافته های جدول شماره (۵) نشان می دهد که ۳۶ گویه بخش دوم پرسش نامه پس از انجام مراحل تحلیل عاملی روی سه عامل اصلی قرار گرفته اند. که نام گذاری هر عامل با در نظر گرفتن معنای مشترک متغیرهایی که در آن عامل دارای بار عاملی معنی دار هستند انجام شد، که بر این اساس برای ۲۲ گویه عامل اول نام پارتی بازی، برای ۸ گویه عامل دوم نام عدم برابری فرصت و جهت ۶ گویه عامل سوم نام سطحی نگری انتخاب شد.

همچنین بر اساس همین جدول، عامل پارتی بازی با ارزش ویژه ۷/۷۱ با اهمیت ترین عامل بازدارنده، پس از آن عامل عدم برابری فرصت با ارزش ویژه ۵/۳۸ در

رتبه دوم اهمیت و در نهایت عامل سطحی نگری با ارزش ویژه ۱/۹۱ در رتبه سوم اهمیت است.

بر اساس جدول شماره (۷)، در سطح معنی داری ۰/۰۰۱ هر سه عامل ارتباط منفی معنی داری را با متغیر ملاک (نظام شایسته‌سالیاری) نشان می‌دهند. ضمن اینکه نتایج بدست آمده از جدول شماره (۶) بیانگر این است که شایسته خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌گزینی، شایسته‌داری و شایسته‌پروری به عنوان زیر سیستم‌های نظام شایسته‌سالیاری در سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز از وضعیت نامطلوبی برخوردارند.

### پیشنهاد‌های مبتنی بر نتایج:

با توجه به یافته‌های پژوهش و همچنین اهمیت موضوع پژوهش، پیشنهادهایی به سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز به صورت ذیل ارائه می‌گردد:

۱. با توجه به این که مهمترین عامل بازدارنده‌ی استقرار نظام شایسته‌سالیاری پارتی‌بازی می‌باشد بنابراین توصیه می‌شود که در سازمان‌ها انتصاب بر اساس توصیه‌ی مقامات محلی به حداقل رسیده و ملاحظیات خویشاوندمداری و سیاسی در انتصاب افراد لحاظ نشود و در این میان توصیه می‌شود که از مقام‌های مسئول در سازمان نسبت به انتصاب‌ها پاسخگویی لازم خواسته شود.

۲. با توجه به اینکه دومین عامل بازدارنده‌ی استقرار نظام شایسته‌سالیاری عدم برابری فرصت در سازمان می‌باشد، بر این اساس پیشنهاد می‌شود که به اصل تأمین فرصت‌های اشتغال مساوی در سازمان توجه شده و به وجود فرهنگ قانون‌مداری، شایسته‌خواهی و شایسته‌گماری در بین مسئولان سازمان توجه شود و چنین فرهنگی بین آن‌ها ترویج شود.

۳. عامل سطحی‌نگری به عنوان یکی از عوامل بازدارنده در رتبه‌ی سوم اهمیت قرار دارد بر این اساس توصیه می‌شود که در انتصاب مدیران تنها به منافع کوتاه مدت توجه نکرده و جهت‌شناسایی افراد شایسته‌بودجه‌های لازم در نظر گرفته شود و به متغیرهایی مانند زادگاه، تأهل و ویژگی‌های ظاهری فرد در انتصاب‌ها کمتر توجه گردد.

۴. این پژوهش نشان می‌دهد که شایسته خواهی در استقرار نظام شایسته سالاری در وضعیت مطلوبی قرار ندارد بنابراین توصیه می‌شود که مدیران ارشد سازمان‌ها به اهمیت و ضرورت انتخاب افراد شایسته به عنوان مدیر در جهت گیری‌های راهبردی سازمان خود توجه داشته و آن را به عنوان یک ارزش سازمانی در سازمان گسترش دهند و در انتصاب افراد به تجربه، تخصص‌های مرتبط و بی‌طرفی سیاسی آن‌ها توجه داشته باشند.

۵. با توجه به این که شایسته شناسی به عنوان یکی از زیرسیستم‌های شایسته سالاری در سطح نامطلوبی قرار دارد. بنابراین توصیه می‌شود که جهت شناسایی و یافتن افراد مناسب از بانک اطلاعات سازمانی (در صورت وجود) استفاده شده و به منظور گرفتن نتایج بهتر در این زمینه به انتشار آگهی استخدامی، برگزاری آزمون‌های علمی - تخصصی و رجوع به مراکز کاریابی توجه شود.

۶. این پژوهش نشان می‌دهد که شایسته‌گزینی نیز در جهت استقرار نظام شایسته سالاری در سطح مطلوبی قرار ندارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که در انتصاب افراد به عنوان مدیر و سایر رتبه‌های سازمانی به شایستگی‌های اخلاقی، روحی و توانایی‌های جسمی آن‌ها در ارتباط با شغل مورد نظر توجه شود. در ضمن به برگزاری مصاحبه‌ها و آزمون‌های تخصصی در انتخاب افراد اهمیت داده شود.

۷. با توجه به یافته‌های پژوهش مشخص گردید که شایسته‌داری در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. به همین دلیل توصیه می‌گردد که به عدالت سازمانی و فرصت‌های مساوی در ارتقاء و دست‌یابی به مشاغل مدیریتی توجه شده و نظام پاداش‌دهی مناسب در سازمان مستقر گردیده و به عواملی که باعث ارتقاء کیفیت زندگی کاری افراد در سازمان شده و آن‌ها را نسبت به سازمان علاقه‌مند می‌کنند توجه گردد. در نهایت نظام برنامه‌ریزی جانشینی به عنوان یک برنامه بلندمدت در سازمان مستقر شده و به مدیران فرصت زمانی لازم جهت اعمال برنامه‌های خود داده شود.

۸. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شایسته‌پروری در سطح سازمان‌های دولتی شهرستان اهواز با میانگین ۲/۱۴ در وضعیت نامناسبی قرار دارد. بر این اساس توصیه می‌گردد راهبردهای شایسته‌پروری در نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی تدوین گردد و دوره‌های آموزشی متناسب جهت ارتقاء عملکرد مدیران و سایر منابع انسانی در سازمان‌ها برگزار گردد و در این دوره‌ها به انتقال تجربه‌ها و دانش

در بین افراد توجه شود. سرانجام به منظور این که شایسته پروری در سازمان نهادینه گردد پیشنهاد می شود که فضای رقابتی به منظور رسیدن به پست های مدیریتی ایجاد شده و در ارزیابی عملکرد مدیران به شاخص های متناسب توجه گردد.

۹. با توجه به یافته های پژوهش وجود رابطه ی منفی بین عوامل «پارتنری بازی» ، «عدم برابری فرصت» و «سطحی نگری» با استقرار نظام شایسته سالاری مشخص شده است. بنابراین توصیه می شود، متغیرهایی را که باعث بروز چنین پدیده هایی در سازمان های دولتی می شوند به حداقل خود رسانده و از بین ببرند و در جهت اصلاح آن ها اقدام شود.



## منابع:

- آذربایجانی، کریم؛ عطا، علی (۱۳۸۰)، بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی، تهران، ماهنامه دانش مدیریت، شماره ۵۴
- ایلی، خدایار (۱۳۸۵)، ضرورت بحث درباره توسعه شایسته سالاری در سازمان ها، مقالات مدیریت، تهران
- بشارت، علی رضا؛ صادقیور، ابوالفضل (۱۳۵۸)، نظریه هایی درباره بوروکراسی یا سازمان های بزرگ اداری، تهران، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی
- بدون ذکر نام نویسنده (۱۳۷۷)، شایسته سالاری و ارزش های فرهنگی مدیریتی، تهران، ماهنامه تدبیر، شماره ۸۳
- حسینیان، سیدرضا (۱۳۸۱)، بررسی عوامل مؤثر و تعیین شاخص های مهم افت تحصیلی دبیرستان های دولتی شهرستان کهگیلویه و بویر احمد با استفاده از تجزیه عاملی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم ریاضی و کامپیوتر دانشگاه چمران
- رونق، یوسف (۱۳۸۸)، قانون مدیریت خدمات کشوری، تهران، انتشارات فرمنش
- ساروخانی، باقر (۱۳۸۲)، روش تحقیق در علوم اجتماعی، تهران، نشر دیدار
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۵)، سازوکار استقرار شایسته سالاری در سازمان های صنعتی و دولتی، مجموعه مقالات مدیریت، تهران
- علمداری، مسعود (۱۳۸۵)، بررسی تحلیل عاملی نیرومند و مطالعه افت تحصیلی دانشجویان دانشگاه شهید چمران از دیدگاه دانشجویان مشروطی ورودی های ۸۱-۸۳، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم ریاضی و کامپیوتر دانشگاه چمران
- قربان پناه، جاوید (۱۳۸۷)، نظام شایسته سالار، [www.aftab.ir](http://www.aftab.ir)
- کبریایی، علی؛ رخس خورشید، عطاءاله؛ اصغری، حسین (۱۳۸۵)، اولین همایش توسعه شایسته سالاری در سازمان ها، تهران، نشر شیوه
- گلدسته، اکبر و همکاران (۱۳۷۷)، راهنمای نرم افزار spss 6، تهران، انتشارات شرکت آمار پردازان تهران
- نظری منش، لیلا (۱۳۸۵)، شاخص های انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته گزینی، مجموعه مقالات، تهران
- Anastassios Karayiannis, (2001), Imperfect Meritocracy And Inefficiency , Vol 2

- 
- Amy Liu, (2007), The Myth Of Meritocracy And Its Implicatio For Higher Education , University Of California , Los Angele.