

## پژوهشی در ضرورت و اهمیت نهادینه شدگی نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها

علیرضا فولادی<sup>۱</sup>

محسن فرهادی<sup>۲</sup>

### چکیده

نظام شایسته‌سالار، نظامی است که در آن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب منصوب شده و از آن‌ها بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل آید. تعریف و تعیین دقیق قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران دولتی در سطوح و بخش‌های گوناگون کشور یکی از پیش‌زمینه‌های مهم استقرار شایسته‌سالاری در نظام دولتی و اداری کشور است. تحلیل وضعیت موجود بیانگر وجود موانع و چالش‌هایی در مسیر استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در کشور است که بیشتر ریشه فرهنگی و تاریخی داشته و در ساختار قوانین و فرهنگ سازمانی ریشه دوانیده‌اند. رفع این موانع نیازمند بسترسازی مناسب و ایجاد مجموعه‌ای از زیرساخت‌ها از جمله نهادینه کردن فرهنگ شایستگی بر مبنای ارزش‌های بنیادین، اصلاح زیرساخت‌های آموزشی و استقرار نظام‌های یادگیری یکپارچه، بازنگری در ساختار قوانین، آیین‌نامه‌ها و تشکیلات سازمانی، استانداردسازی معیارهای شایستگی و... است.

**واژگان کلیدی: شایستگی، شایسته‌سالاری، ابعاد شایستگی مدیران، مدل‌های**

**شایستگی**

۱. سرپازرس امور سیاسی و قضایی اداره کل بازرسی استان اصفهان - نویسنده مسئول - Alireza.fouladi.1354@gmail.com

۲. کارشناس دبیرخانه منطقه ۶ سازمان بازرسی کل کشور - Rostam\_farhadi@yahoo.com

## مقدمه

برای تحقق اهداف سازمان باید مدیران و کارکنان از توانایی و شرایط لازم برای انجام امور برخوردار باشند. این شرایط و ویژگی‌ها شامل مهارت‌ها، دانش و اعتقادات و باورهای کارکنان می‌شود. اگر افراد نالایق اداره‌ی امور را به‌دست بگیرند، اهداف سازمان محقق نمی‌شود و سلامت و کارایی سازمان نیز تهدید خواهد شد. از دیدگاه اسلام زمامداران امانت‌داران مردم هستند و از مصادیق مهم امانت‌داری این است که کارها به کاردانان و شایستگان سپرده شود که در غیراین صورت راه برای همه‌ی ستم‌ها گشوده می‌شود. خدای متعال فرمان داده است که امانت‌ها به اهلش سپرده شود: «خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانش بدهید و هنگامی که میان مردم داوری می‌کنید، به عدالت داوری کنید.» (نساء: ۵۸)؛ بنابراین اینجاست که یک نظام اداری سالم در گرو به کارگیری نیروی انسانی شایسته و کارآمد می‌باشد و نظام سلامت اداری در گرو شایسته‌سالاری در سازمان‌ها است. رشد و شکوفایی نخبگان و فرصت ظهور و بروز استعدادهای آنان جز در محیط‌های شایسته‌محور میسر نیست. در نظام شایسته‌سالاری متصدیان بر پایه‌ی توانایی و شایستگی‌هایشان برگزیده می‌شوند و نه بر پایه‌ی قدرت مالی یا موقعیت اجتماعی و فامیلی.

اگر باور نکنیم که می‌توان شایسته‌سالاری را در هر جایی مانند سازمان، خانه و جامعه حاکم کرد، به شایسته‌سالاری نخواهیم رسید. انتخاب فرد شایسته و تناسب برقرار کردن بین فرد و شغل، کلید موفقیت بسیاری از سازمان‌ها است.

بحث شایسته‌سالاری همیشه در کشور ما به کار گرفته شده است، اما هیچ‌گاه به‌صورتی مستمر در نظام ما توسعه نیافته است و چه‌بسا در بخش‌هایی نامطلوب‌تر هم شده است. به‌رغم اظهارنظرهای فراوان که تاکنون در ارتباط با نظام شایستگی و ابعاد مختلف آن در محافل رسمی و کارشناسی صورت گرفته، ورود این بحث به عرصه‌ی اجتماعی و اقتصادی موضوعی جدید محسوب می‌شود. از طرفی با توجه به عواملی همچون افزایش انتظارات عمومی، تمرکز بر رویکردهای نوین در عرصه‌ی مدیریت دولتی و ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی تولید و حکمرانی مطلوب در حوزه‌های اقتصادی، مدیریت بر مبنای شایستگی و تدوین مدل مطلوب و رسیدن به فهرستی دقیق و مناسب از شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران حوزه‌های مختلف از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

در عصر کنونی اداره‌ی سازمان‌ها و نهادهای دولتی، زمانی پاسخ‌گوی نیازمندی‌های مردم خواهد بود که مدیران و برنامه‌ریزان آن مجهز به دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی بوده و صلاحیت ایفای مسئولیت مدیریتی خویش را داشته باشند؛ اما فراموش نشود که نخبگان و شایستگان نواندیش زمانی می‌توانند نقش اساسی و تأثیرگذار خویش را ایفا نمایند که شایسته‌سالاری به‌مثابه یک نیاز مبرم نه‌تنها در دستگاه اداری که در فرهنگ جامعه نیز نهادینه گردد. در واژه‌شناسی مدیریتی و حتی سیاسی، مسأله مهم در بحث شایسته‌سالاری نه‌تنها ذهنیت شایسته‌خواهی بلکه فرهنگ شایسته‌گزینی

است که این فرهنگ نه تنها در بین کارگزاران سیاسی و مدیریتی بلکه در متن جامعه نیز جا باز کرده باشد. اگر فرهنگ شایسته‌گزینی به صورت یک نیاز اساسی در ادارات دولتی مطرح شود، خودبه‌خود در رأس ادارات دولتی افراد متخصص و با لیاقت به کار گمارده خواهند شد، در غیر این صورت افرادی که فاقد صلاحیت اجرایی‌اند، فساد و کم‌کاری را در ادارات دولتی شایع می‌سازند.

در عصر حاضر تغییرات شگرفی در محیط سازمان‌ها رخ داده است. این تغییرات سازمان‌ها را نیز دستخوش تغییرات عظیمی نموده است، پاسخ سریع به مشکلات و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به‌عنوان منبعی حیاتی در حل مسایل سازمان‌ها مطرح ساخته است و نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش‌ازپیش آشکار گردیده است و مهم‌ترین رکن مؤثر برای دستیابی به اهداف، «مدیریت» است (کریمی و صالحی، ۱۳۸۸).

مدیر به‌عنوان نماینده‌ی رسمی سازمان، به‌منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، به چگونگی مدیریت آن وابسته است. موفقیت در انجام این مسئولیت سنگین بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است. اثربخشی مدیران نیز به شایستگی، مهارت، میزان دانش و توانایی آن‌ها بستگی دارد. مدیران دولتی به‌واسطه وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش بی‌بدیلی را در هدایت و راهبری سازمان‌ها بر عهده گیرند. به‌واسطه همین اهمیت بوده است که از دهه‌های آغازین تولد علم مدیریت همواره سخن از وظایف، نقش‌ها و ویژگی‌های مدیران به میان آمده است. یکی از رویکردهایی که در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد، مفهوم شایستگی یا قابلیت است. در طول دو دهه‌ی گذشته، ساختارهای دولتی به‌شدت در معرض دگرگونی و تحول قرار گرفته است. تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی در تمام عرصه‌ها، دانش‌محور شدن فرآیندهای سازمانی و ضرورت توسعه‌ی دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فن‌آوری‌های نوین، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخ‌گویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرآیند رشد و توسعه کشورها، استراتژی‌های نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایستگی‌های مدیران معطوف ساخته است. در واقع حرکت دولت‌ها در راستای توسعه شایستگی‌های مدیران از آنجا آغاز می‌شود که نقش جدید حاکمیت به‌عنوان بزرگ‌ترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است و دولت‌های موفق، دولت‌هایی هستند که بتوانند بهترین افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب نمایند، پرورش دهند و از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده نمایند (زاهدی و شیخ، ۱۳۸۹).

چنانچه گزینش مدیران به‌نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت. از این رو مقتضی است که سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را از بین متقاضیان مشاغل در اجتماع به‌ویژه برای خدمت در حوزه‌های اقتصادی پیدا

کنند و عملیات مورد نظر را براساس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند. این امر به مراتب برای مدیران سازمان‌ها که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی با فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف در ارتباط هستند بسیار حایز اهمیت است (کاظمی، ۱۳۸۰: ۵).

بنابراین، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسایل در فرآیند کار هر سازمانی خواهد بود. از این رو برای انتخاب و انتصاب مدیران و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و با لیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را به عهده بگیرند، این امر در حوزه‌های اقتصادی دارای اهمیت فوق‌العاده‌ای است.

### پرسش‌های پژوهش

یکی از موضوعات اساسی در زمینه‌ی مدیریت این است که برای ایجاد وفاق ملی و شایسته‌سالاری در مدیریت سازمان‌های کلان چه باید کرد تا مدیریتی کارآمد برای رفع مشکلات کشور ایجاد شود و فراتر از ملاحظات سیاسی، به روند اصلاحات اقتصادی با تکیه بر مدیریتی کارآمد و شایسته‌سالار توجه بیشتری گردد و این موضوع مهم به چه نحو عملی می‌شود. از جمله سؤالات مهمی که در زمینه‌ی نظام شایسته‌سالاری و اهمیت آن وجود دارد، می‌توان به موارد اساسی زیر اشاره کرد:

- ۱- اساساً قابلیت‌های مدیران سازمان‌های دولتی در کشور ما کدام‌اند؟ و مدیران ما باید از چه قابلیت‌هایی برخوردار باشند تا عملکرد آنان به سطح خوب و عالی ارتقا یابد؟
- ۲- مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی شایستگی‌های مدیران دولتی کدام‌اند؟
- ۳- زمینه‌های لازم برای بروز و ظهور شایسته‌سالاری و نهادینه شدن آن در سازمان کدام‌اند؟
- ۴- مدل فرآیندی شایستگی‌های مدیران سازمان‌های با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری چگونه است؟

### روش پژوهش

برای پاسخ به سؤالات تحقیق که شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران حوزه‌ی دولتی می‌باشد، از استراتژی تحلیل محتوا استفاده شده است. از تحلیل محتوا تعاریف گوناگونی به عمل آمده است. کریپندورف، تحلیل محتوا را فنی پژوهشی معرفی می‌کند که به منظور استنباط تکرارپذیر و معتبر از داده‌ها در مورد متن آن‌ها به کار می‌رود. او هدف این تحلیل را همانند سایر فن‌های پژوهشی فراهم آوردن شناخت، پیشی نو، تصویر واقعیت و راهنمای عمل می‌داند (کریپندورف، ۱۳۷۸، ۲۵).

در این پژوهش از تحلیل محتوای کیفی قیاسی بهره‌گیری شده است. در تحلیل محتوای کیفی، دو روش قیاسی و استقرایی کاربرد دارد. در روش استقرایی، موضوعات و طبقه‌ها، از داده‌ها استخراج می‌شود اما در روش قیاسی، مفاهیم، از یک تئوری یا مطالعات قبلی ایجاد می‌شود.

## رهیافت شایسته‌سالاری و اهمیت آن

شایسته‌سالاری واژه‌ای است که در برابر ناشایسته‌سالاری (رانت‌سالاری، قبیله‌سالاری، خویشاوندسالاری، باندسالاری، حزب‌سالاری، ترس‌سالاری و ...) قرار می‌گیرد و حاکی از آن است که برای پست‌های اداری دستگاه حکومتی به‌ویژه پست‌های مدیریتی باید شایسته‌ترین‌ها را برگزید، ولی مسأله اینجاست که معیار شایسته‌بودن و شایسته ماندن چیست؟ شایستگان چگونه تشخیص داده می‌شوند؟ و مهم‌تر این که ابقا بر شرایط شایستگی چگونه کنترل و ارزیابی می‌شود؟ آیا ما مجموعه ضوابط و قوانینی برای شناسایی و احراز شرایط شایستگی در مصادر مختلف حکومتی داریم؟

در حوزه‌ی مؤسسات خصوصی و غیردولتی، این ضوابط به‌طور طبیعی کار می‌کند، مدیرعاملی که افراد نالایق را در مصادر مختلف بنگاه تحت امر خود بگمارد، خیلی زود از عرصه‌ی رقابت حذف خواهد شد، فرمول‌های سخت‌گیرانه بازار رقابت مجال اشتباه‌های مکرر را به هیچ بنگاه اقتصادی نخواهد داد و خرد جمعی مشتریان به‌طور مستمر اشتباه نخواهد کرد. موفقیت و رشد یک شرکت نشان‌گر شایستگی مدیران و طی قوس نزولی رشد شرکت نمایان‌گر ناشایستگی مجموعه‌ی مدیران شرکت خواهد بود. چهره‌های هنری و ورزشی به‌طور مشخص و مداوم در عرصه‌های کاری خود ایفای نقش می‌نمایند و هرگونه اشتباهی به‌سرعت میزان محبوبیت آن‌ها را متأثر می‌کند و این اشتباه را خرد جمعی جامعه به‌خوبی تشخیص می‌دهد. محبوبیت و یا عدم محبوبیت چهره‌ها به‌طور دایم توسط داوری جمعی جامعه بالا و پایین می‌رود و چهره شایسته و ناشایسته به‌سرعت توسط افکار عمومی جامعه تعیین می‌شود و همچنین در سایر حوزه‌هایی که پای منافع خصوصی در میان است فرصتی برای اشتباه مداوم نیست و سازوکار اصلاح و حذف به‌سرعت عمل می‌کند. اما در حوزه‌ی دولتی این سازوکارها به‌خوبی طراحی و اجرا نمی‌شوند و به‌رغم وجود مؤسسات و نهادهای ناظر، ناشایستگان و یا کمتر شایستگان به‌سرعت بازخورد مثبت یا منفی تصمیمات خود را دریافت نمی‌کنند و سازوکار اصلاح و حذف به‌خوبی عمل نمی‌کند. در حوزه دولت، دولتمردان به‌طور عیان و صریح با بازخورد تصمیمات و مدیریت خود مواجه نیستند و جامعه نیز به‌طور صریح و روشن نمی‌تواند در حوزه‌های مختلف عملکرد دولت داوری نماید. ای کاش دولت در حوزه‌های مختلف اقتصاد، سیاست، فرهنگ، جامعه، محیط‌زیست، بهداشت و ... شاخص‌های دقیق و روشنی (همراه با مقادیر هدف برنامه‌ها) را تعریف و نمودار تغییرات این شاخص‌ها در بازه‌های زمانی مختلف و در یک تابلوی عمومی جلوی چشم افکار عمومی قرار می‌داد تا جامعه نسبت به ضریب شایسته‌سالاری دولت داوری نماید. چراکه با بی‌شمار پست‌های مدیریتی و دولتی امکان انتخاب شایسته‌ترین به‌صورت نفره‌نفر ناممکن است و تنها می‌توان از ضریب نفوذ شایسته‌سالاری در ارکان دولت سخن گفت و این میزان ضریب قطعاً به‌طور مستقیم با رشد شاخص‌های مثبت حوزه‌های مختلف ارتباط دارد.

فقدان نظام شایسته‌سالاری یکی از عوامل نشان‌دهنده‌ی مشکل اساسی در سطح سازمان‌ها بوده و منجر به عدم استفاده‌ی بهینه از منابع موجود در زمینه‌ی تولیدات و خدمات و عدم توانایی کافی در ارائه خدمات و کالاهای با کیفیت مطلوب و قابل رقابت در سطح جهان و بهره‌وری پایین و عدم دستیابی به رشد اقتصادی مورد نظر و همچنین افزایش تورم و کاهش سطح رفاه اجتماعی خواهد شد. بی‌شک مهم‌ترین علت شکست برنامه‌ها در کشور ما این است که گرچه برنامه‌های توسعه براساس مدل‌های اقتصادسنجی طراحی شده است، ولی نقش افراد و مدیران و اقتصاددانان شایسته در آن‌ها محدود بوده و نظارت علمی و دقیق و همچنین اندازه‌گیری میزان شایستگی افراد در اجرا مغفول مانده است.

شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری خود نشانه‌ای از تقسیم عادلانه امکانات و فرصت‌ها در جامعه است و هردو بسیار حایز اهمیت هستند. نظام شایسته‌سالار طرفدار آن است که یک سیستم شایسته‌سالار و مدیران شایسته در عرصه‌ی اجتماع مدیریت کلان و اقتصادی شکل بگیرد. البته نه براساس قدرت و ثروت، بلکه براساس توانایی‌های انسانی، تخصص، هوش و تلاش و تعهد.

وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد. لذا انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. اداره‌ی سازمان‌ها و بنگاه‌ها در عصر امروز، بر پایه‌ی قانون‌مداری همراه با دانش، بصیرت، تخصص و تعهد اخلاقی است، به گونه‌ای که در داخل، پاسخ‌گوی نیازهای معنوی و مادی جامعه بوده و در سطح منطقه‌ای و جهانی، توانایی برخورد با انواع دگرگونی‌ها را داشته باشند، این مسأله تنها از عهده‌ی کسانی برمی‌آید که در زمره‌ی نخبگان، نواندیشان و به بیان دیگر، شایستگان باشند (مالمون، ۱۳۸۴). در معارف دینی ما نیز این مهم همواره مورد تأکید قرار گرفته است که طور نمونه به برخی از اهم این دیدگاه‌ها اشاره خواهد شد:

الف - در قرآن مجید می‌خوانیم:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا؛ «همانا خداوند دستور می‌دهد که امانت‌ها را به اهلش بسپارند»

در این کلام مبارک به اهلیت داشتن فرد برای سپردن امانات و مسئولیت‌ها تأکید شده است که می‌توان کلمه «اهل» را یکی از مفاهیم محوری شایسته‌سالاری دانست. مراد از امانات که در این آیه به آن اشاره شده است، اعم از «امانات مالی، معنوی و مسئولیت‌ها» است، کلمه اهل تمامی این عناوین را شامل می‌شود. از طرفی این مفهوم را خداوند در قالب امر بیان فرموده که معنایش این است که سپردن امانت به کسانی که اهلیت و شایستگی دارند، یک امر واجب است. چون امر دلالت بر وجوب دارد، همچنین خداوند تبارک و تعالی فرموده است: بر همگان مخصوصاً آنان که صاحب امر و فتوا هستند و اختیار عزل و نصب را دارند، واجب است که مسئولیت‌ها را به کسانی

که اهلیت و شایستگی دارند، بسپارند.

ب- در حدیثی از پیامبر اعظم اسلام (ص) که در حقیقت تفسیری بر آیه‌ی فوق است، چنین آمده است: «هر کس از بین مسلمانان عاملی بر سر کار بیاورد و بداند که در بین مسلمانان فردی وجود دارد که او برای این کار سزاوارتر و به کار خدا و سنت پیامبر (ص) آشنا تر است، آن کس به خداوند و رسول و جمیع امت اسلامی خیانت کرده است». موضوع حدیث تا حدودی واضح و روشن است چرا که توضیحی است بر مفهوم آیه‌ی فوق، یعنی اگر کسی از «شایسته‌گزینی» عدول کند، یا این که به دلیل ندانم کاری یا سایر انگیزه‌های شخصی، گزینش اصلح را به فراموشی بسپارد عملش جز خیانت به امت اسلامی نخواهد بود.

ج- در فرمان امیر مؤمنان علی (ع) که خطاب به سردار شهید مالک اشتر است، مسأله‌ی انتصاب مدیران و اهمیت آن را مورد توجه و تأکید قرار داده و می‌فرماید: «ای مالک در کار کارگزارانت به دقت اندیشه کن و پس از این که آنان را نیک آزمودی به کار بگمارشان آن‌ها را از روی محبت نابه‌جا و خودسرانه به کاری برگزین که این دو اساس ظلم، ستم و خیانت است». از مفاد این حدیث شریف می‌توان دو مطلب اساسی را استنباط نمود.

- مطلب اول «آزمایش و اختیار» است که تأکید امام (ع) به مالک این است که قبل از این که اقدام به انتصاب افرادی نماید، ابتدا ایشان را خوب آزمایش کند، در کار آنان «دقت و اندیشه نماید» و اگر شایسته آن دانستند سپس آن‌ها را به کار بگمارند.

- مطلب دوم تأکیدی بر سخن پیامبر است که امام می‌فرماید اگر چنین نکردی و از روی محبت نابه‌جا و خودسرانه (بدون اختیار و آزمایش) آن‌ها را به کار گماری، گویی به امت اسلامی ظلم و ستم و خیانت روا داشته‌ای. امام منظورش را در جای دیگر روشن‌تر بیان می‌فرماید: «ای مالک تو می‌توانی از میان مردم کسانی را برگزینی که در فساد و تباهی شرکت نکرده ستمگر و گناهکار را در زشت کاری‌شان یاری و مساعدت ننموده‌اند». با توجه به مفاد این سخن می‌توان «تجربه افراد» را شاهدی بر عملکرد گذشته‌ی آن‌ها دانست و به‌عنوان فاکتوری در امر شایسته‌سالاری از آن بهره گرفت.

### بررسی مفهوم شایستگی و شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> به شیوه‌ای از حکومت یا مدیریت گفته می‌شود که در آن دست‌اندرکاران بر پایه توانایی و شایستگی‌شان برگزیده شوند و نه بر اساس قدرت مالی یا موقعیت اجتماعی و فامیلی. فن‌آوری‌های نوین و شتاب تحولات و تغییرات، نیاز به نیروی انسانی متخصص را بیش‌ازپیش کرده است. این امر بنگاه‌ها و دولت را به‌سوی نظام و سیستمی شایسته‌سالار رهنمون می‌کند. در جوامع شایسته‌سالار، نگرش‌های خویشاوندسالاری، قبیله‌گرایی، حزب‌سالاری و... مطرود است. نظام شایسته‌سالار، نظامی است که در آن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل آید.

باید توجه داشت که شایسته‌سالاری، نه یک نوع حکومت، بلکه یک ایدئولوژی است. شایسته‌سالاری غالباً و به اشتباه یک نوع حکومت تلقی می‌شود، در حالی که شایسته‌سالاری در حقیقت یک رویکرد و یک فاکتور برای انتصاب اشخاص در یک حکومت است. افراد در سیستم شایسته‌سالار، براساس معیارهای متغیری از شایستگی مورد قضاوت قرار می‌گیرند. این معیارها می‌توانند زمینه‌های گسترده‌ای، از هوش گرفته تا پابندی به اخلاقیات، از استعداد عمومی تا دانش در زمینه خاص را در برگیرند. یکی از انتقادات وارد شده به این رویکرد، اشاره به این حقیقت دارد که «شایستگی» یک مفهوم عمیق و مبهم است که بالقوه فاقد وضوح کافی و در معرض سوءاستفاده است.

مایکل یانگ<sup>۱</sup> جامعه‌شناس انگلیسی در سال ۱۹۵۸ در کتابی با عنوان «طلوع شایسته‌سالاری» برای اولین بار واژه شایسته‌سالاری یا مریتوکراسی را مورد استفاده قرار داد و بعداً لاسون و گارود شایسته‌سالاری را در کتاب الفبای جامعه‌شناسی چنین تعریف کرد: «نظام شایسته‌سالاری عبارت است از نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها براساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، قومیت یا ثروت به افراد تفویض می‌شود». شایسته‌سالاری در بسترهای یک حاکمیت سیاسی و مدیریت اجتماعی، زمانی تحقق می‌یابد که مجموعه‌ای از انسان‌های عالم و متخصص در رشته‌های گوناگون علمی توانایی‌ها، دانش، تخصص و استعدادشان را جهت پیشبرد چرخ اداری به خدمت گمارند. از نتایج و حاصل شایسته‌سالاری در هر سیستم اداری، طبعاً سازندگی، شکوفایی، توسعه، ترقی و پیشرفت در همه‌ی زمینه‌ها اعم از اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و سیاسی را می‌توان نام برد.

وایت<sup>۲</sup> (۱۹۵۹) واژه شایستگی را برای توصیف ویژگی‌های شخصیت مرتبط با عملکرد برتر و انگیزه‌ی بالا معرفی نمود. ایشان، شایستگی را این‌گونه تعریف کرد: «تعامل اثربخش یک فرد با محیط» و بحث کرد که یک «انگیزه شایستگی» علاوه بر شایستگی وجود دارد که «ظرفیت تحقق‌یافته» نام دارد. رومی‌های اولیه نیز برای معرفی ویژگی‌های یک «سرباز رومی خوب» لیستی از شایستگی‌ها را تهیه کردند؛ اما معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط شرکتی در حدود سال ۱۹۷۰ آغاز شد و سپس توسعه‌ی آن رویکردها و استفاده از آن‌ها به سرعت رشد کرد (دراگانیدیس و منتزاس، ۲۰۰۶).

فارنهام<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) به نقل از کوپر<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌کند که اصطلاح شایستگی، اصطلاحی جدید و مربوط به عصر حاضر است، اما مفهوم آن مفهومی قدیمی است. گرچه در مورد تاریخ دقیق شروع

1-Micheal Young

2-White

3-Farnham

4-Cooper



رویکرد شایستگی و شناسایی آن اتفاق نظر اندکی بین صاحب‌نظران وجود دارد اما همه‌ی آن‌ها در این مورد عقیده دارند که ظهور آن مربوط به دهه‌های آخر قرن بیستم است. در واقع شرکت «های-مک‌بر» پیشگام روش شناسایی مبتنی بر شایستگی بودند و دیوید مک‌کلند، روانشناس دانشگاه‌هاروارد در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ پایه‌گذار آن بود.

مقاله‌ی مک‌کلند در سال ۱۹۷۳ با عنوان آزمون شایستگی به‌جای هوش، در مجله روانشناسی آمریکا چاپ شد، نقطه عطفی برای توسعه‌ی نهضت شایستگی به‌عنوان جایگزینی برای نهضت آزمون هوش بود. کار مک‌کلند به ایجاد یک فرآیند پژوهشی منجر شد که روش ارزشیابی شایستگی مشاغل (JCAM) نامیده می‌شود. روش شناسایی شایستگی مک‌کلند را می‌توان در دو عامل خلاصه کرد:

الف) استفاده از نمونه‌های معیار یا مقایسه نظام‌مند افراد دارای عملکرد برتر با افرادی که موفقیت کمتری دارند، به‌منظور شناسایی ویژگی‌ها و شاخص‌ها.

ب) شناسایی تفکرات و رفتارهای کاربردی که به نتایج مثبتی منجر می‌شوند. (Whetzel, D & Steighner, L Patsfall, M, 2000)

مک‌کلند (۱۹۷۳) شایستگی را این‌گونه توصیف کرد: «خصوصیتی که عملکرد را مشخص می‌کند»، به‌طور کلی شایستگی عبارت است از: «هر خصوصیت مشخصی که یک فرد دارد و از آن استفاده می‌کند و منجر به عملکرد موفق در یک نقش می‌شود» (Dubois, 1993:5). وقتی که هدف، عملکرد محل کار می‌باشد، محققان از واژه شایستگی یا شایستگی شغلی استفاده می‌کنند که اشاره به شایستگی‌ها در سطح فردی دارد و به موفقیت شغل کمک می‌کند. شایستگی شغلی، خصوصیت مشخص یک فرد است که منجر به عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل می‌شود (بویاتزیس، ۱۹۸۲، اقتباس از کلمپ، ۱۹۸۰).

مک‌کلند (۱۹۷۳) با توجه به انقلاب شایستگی، مزایا و دلایلی را برای پذیرش گسترده‌ی شایستگی در قرن ۲۱ بیان کرد که عبارت‌اند از (درواقع برتری‌هایی که شایستگی نسبت به هوش دارد عنوان شده است):

- ۱- بهترین شیوه برای درک عملکرد این است که آنچه واقعاً افراد برای موفق بودن انجام می‌دهند را مشاهده کنیم به‌جای این که بر روی خصوصیات مثل هوش تأکید کنیم.
- ۲- بهترین شیوه برای ارزیابی و پیش‌بینی عملکرد این است که افرادی داشته باشیم که جنبه‌های کلیدی شایستگی را انجام دهند که قرار است ارزیابی شود به‌جای این که آزمونی برای ارزیابی خصوصیات و گرایش‌ها انجام دهیم.
- ۳- شایستگی‌ها می‌توانند در طول زمان یاد گرفته شوند و توسعه یابند برخلاف خصوصیات و

۱- JCAM، یک روش تجربی، تحلیلی برای تعیین شایستگی‌هاست که در کنار دیگر عناصر شغل، برای ایجاد یک مدل شایستگی برای شغل به کار

گرایش‌هایی که ذاتی و غیر قابل تغییر می‌باشند.

۴- شایستگی‌ها باید برای افراد قابل مشاهده و در دسترس باشند تا بتوانند سطوح مورد نیاز عملکرد را درک کرده و توسعه دهند به جای این که بر روی خصوصیات و هوش تأکید کنیم که مخفی و پنهان است.

۵- شایستگی‌ها با نتایج معنادار زندگی مرتبط است که شیوه‌ای را توصیف می‌کند که افراد باید در جهان واقعی کار انجام دهند به جای این که بر روی خصوصیات ذهنی محرمانه تأکید کند که فقط روانشناسان می‌توانند آن را درک کنند.

مایکل لوزی<sup>۱</sup> مفهوم شایستگی را در قالب معادله زیر تبیین می‌کند (Losey, 1999):

شایستگی = هوش + آموزش تخصصی + تجربه + اخلاق حرفه‌ای + / - علاقه‌مندی

به نظر لوسی، هوش عامل ارثی و غیر اکتسابی این معادله به حساب می‌آید و نشان‌دهنده ظرفیت ذهنی هر انسان در یادگیری، تجزیه و تحلیل اطلاعات و توانمندی در تبدیل داده‌های خام به اطلاعات لازم برای حل مسایل است. آموزش تخصصی عامل دیگری است که در شایستگی نقش دارد. البته نه فقط آموزش دانشگاهی بلکه آموزش مستمر مانند ارتباط با انجمن‌های تخصصی و شرکت در دوره‌های آموزشی (همان).

عامل بعدی تجربه است که می‌تواند بزرگ‌ترین معلم زندگی باشد. مدیران باید علاوه بر استفاده از تجربیات خود سعی کنند تا از تجربیات دیگران نیز استفاده کنند. توجه به اصول اخلاق حرفه‌ای عامل دیگری در شایستگی مدیران می‌باشد. آخرین عامل میزان علاقه‌مندی افراد به حرفه است که بدون علاقه، احتمال موفقیت حرفه‌ای بسیار کم است.

از نظر سینات، شایستگی دربرگیرنده‌ی دانش، مهارت و توانایی و دیگر ویژگی‌های شخصیتی از جمله ارزش، انگیزه، کنترل فردی و ابتکار برای انجام موفق شغل و دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب است. از نظر لایل و اسپنسر قابلیت عبارت از انگیزه‌ها، ویژگی‌های فیزیکی، ویژگی‌های درون‌شخصیتی از جمله (نگرش - ارزش - اعتماد به نفس)، دانش و مهارت برای عملکرد برتر در شغل است. در تعریف دوویس شایستگی عبارت از ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت، الگو و مفهوم‌های ذهنی یا ترکیبی از این عوامل است که موجب عملکرد موفقیت‌آمیز فرد در شغل مورد نظر می‌شود (اولدریج و جانسون، ۲۰۰۴). به نظر پیپل سافت شایستگی عبارت از دانش، مهارت و رفتارهای قابل اندازه‌گیری و قابل مشاهده‌ای است که موجب موفقیت شغلی می‌شود (امری، ۲۰۰۲). بویاتزیس<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) شایستگی‌ها را این گونه تعریف می‌کند: «ویژگی‌هایی که با عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل مرتبط می‌باشد. این بدان معناست که شواهد نشان می‌دهد دارا بودن یک خصوصیت منجر به عملکرد برتر و اثربخش در یک شغل می‌شود و یک رابطه‌ی تجربی بین

1- Losey

2- Boyatzis

خصوصیت به‌عنوان یک متغیر مستقل و عملکرد شغلی به‌عنوان یک متغیر وابسته وجود دارد.» باید اشاره شود که واژه شایستگی توسط نویسندگان به صورت‌های متفاوتی تعریف شده است. به‌طور مثال، اسپارو (۱۹۹۷) شایستگی را این‌گونه تعریف کرد: مجموعه الگوهای رفتاری که مرتبط با عملکرد کاری می‌باشد و افراد برتر را از افراد عادی متمایز می‌کند.

مارلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۸): شایستگی‌ها، توانایی‌های انسانی قابل اندازه‌گیری هستند و برای عملکرد کاری اثربخش مورد نیاز هستند. دوویس (۱۹۹۸): شایستگی‌ها، خصوصیات دانش، مهارت‌ها، الگوهای نظری و امثال آن هستند که اگر تنها یا به‌طور ترکیبی استفاده شوند، منجر به عملکرد موفق می‌شود. آتی و اورس (۱۹۹۹): یک شایستگی مرتبط با شغل، مجموعه‌ای از ابعاد عملکردی قابل مشاهده است که شامل دانش فرد، مهارت‌ها، گرایش‌ها و رفتارها و همچنین کار گروهی، فرآیند و توانایی‌های سازمانی است که مرتبط با عملکرد بالا می‌باشد و سازمان را به مزیت رقابتی پایدار تجهیز می‌کند. جکسون و شولر<sup>۲</sup> (۲۰۰۳): مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و دیگر خصوصیات که یک فرد برای اجرای اثربخش شغلش نیاز دارد.

بررسی و تحلیل تعاریف فوق نشان می‌دهد که نکات مشترک قابل تشخیصی در تمامی این تعاریف وجود دارد که عبارت است از: شایستگی شامل دانش، مهارت، توانایی و دیگر ویژگی‌های فردی از جمله (انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش، ویژگی‌های فیزیکی) و یا ترکیبی از این عوامل است. شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر آن‌ها در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود. شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند.

### گونه‌شناسی<sup>۳</sup> نظام مدیریت بر مبنای شایستگی

سامانه‌ی شایستگی به‌منزله‌ی موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که می‌بایست طی فرآیندی بلندمدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. لازمه‌ی شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیربناهای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. استقرار شایسته‌سالاری در یک سازمان با شایسته‌دوستی شروع، با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل و با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. در واقع اجرای شایسته‌سالاری به کوششی درازمدت، پیگیر و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. برای دگرگونی هم می‌بایست زمینه‌های مختلف به‌طور هم‌زمان به کار گرفته شوند.

نظام مدیریت بر مبنای شایستگی یک فرآیند تلفیقی است که در بطن آن مجموعه‌ای از

1-Marrelli

۲-Jackson, S.E and Schuler

3- Typology

زیرفرآیندها را می‌توان شناسایی کرد. در این میان گونه‌شناسی تلاش می‌کند تا جایگاه نظام شایستگی را در میان سایر موضوع‌ها و زیرموضوع‌ها مرتبط با این نظام مشخص کند. این روش باعث می‌شود تا ضمن آگاهی از ماهیت موضوع مورد مطالعه، جایگاه آن در میان سایر موضوع‌ها و نیز ارتباط آن با موضوع‌های مرتبط مشخص شود. بر این اساس سنخ‌شناسی نظام مدیریت بر مبنای شایستگی هفت زیر فرآیند را به شرح زیر مورد تأکید قرار می‌دهد.

۱- شایسته‌خواهی به معنای فراهم کردن بسترهای فرهنگی و تسهیلات لازم برای اداره امور به دست شایستگان.

شایسته‌خواهی به‌عنوان یک ارزش اجتماعی، همانند دیگر ارزش‌هاست که به‌صورت فرهنگ یک جامعه بروز می‌نماید. در فرهنگ اسلامی نیز به شایسته‌خواهی به‌عنوان یک ارزش توجه بسیار شده است.

۲- شایسته‌شناسی: شایسته‌شناسی<sup>۱</sup> به معنای حفظ سوابق، ضبط و ویژگی‌ها و توانمندی‌های افراد و شناسایی پتانسیل‌های جدید در مقیاس کلان از طریق تسهیلات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری.

در سطح ملی و کلان شایسته‌شناسی نیازمند تمهیدات مناسب و خاص خود می‌باشد حفظ سوابق و ضبط ویژگی‌ها و توانمندی‌های شایستگان دارای اهمیت ویژه‌ای است؛ که امروزه با توسعه‌ی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و ایجاد بانک اطلاعاتی، اطلاعات مربوط به شایستگان بالفعل و بالقوه برحسب توانمندی ذهنی و روحی، عمومی و تخصصی و براساس بررسی‌های دقیق علمی و آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند شناخته می‌شوند.

۳- شایسته‌سنجی: شایسته‌سنجی<sup>۲</sup> از طریق آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند به‌منظور سنجش و اندازه‌گیری استعدادها و چندگانه<sup>۳</sup> مدیران بالفعل و بالقوه بر مبنای معیارهای مناسب.

لازم است آن دسته افرادی که فکر می‌کنند توانمندی شایستگان را دارند براساس توانمندی عمومی و تخصصی یا بررسی‌ها و آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند، بازشناخته شوند که این مرحله نیازمند بازخوانی دقیق آموزه‌های دینی و اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی و مقولات مدیریتی و اجرایی برای تعریف معیارهای سنجش می‌باشد. فراهم نمودن چنین مبنایی که به‌دوراز کاستی و ناراستی باشد باید در افق درازمدت و به تدریج صورت گیرد.

۴- شایسته‌گزینی: شایسته‌گزینی<sup>۴</sup> به معنای ارزیابی نتایج حاصل از شایسته‌سنجی به‌منظور تخصیص جایگاه مطلوب به کارکنان توانمند و شایسته. این مرحله دارای دو بخش است. بخش اول مربوط به ارزیابی و تحلیل نتایج مراحل قبل است و بخش دوم تخصیص شایستگان به جایگاه درخور آنها مربوط می‌شود. در این مرحله از فرآیند شایسته‌سالاری براساس تحقیقات علمی وضعیت ایده‌آل و

1- Merit identification

2- Merit Testing

3- Measuring Multiple Aptitude

4- Merit Selection

ضدایده‌آل ترسیم شده و براساس آن وضعیت افراد شایسته در جایگاه خویش تعیین می‌گردد.

۵- شایسته‌گیری: به معنای جلب و جذب مدیران شایسته است. یا توجه به این که باید یک فضای رقابتی برای فعالیت‌ها ایجاد شود. تا دولت بتواند در این فضا مدیران مورد نیاز خود را از بخش‌های دولتی و غیردولتی و دانشگاه‌ها جذب نماید؛ و بایستی تمهیداتی اثربخش و شفاف و عادلانه به‌منظور جذب مدیران شایسته ایجاد شود.

۶- شایسته‌گماری: این مرحله از فرآیند شایسته‌سالاری، گماردن شایستگان در جایگاه خود است که لازمه وجود زمینه‌های فرهنگی است. عدم وجود زمینه‌های فرهنگی باعث ایجاد منافع گروهی و پندارها و باورها و ارزش‌های غیرطبیعی خواهد شد. هرگونه اقدام نسنجیده، خطر شکست فرآیند گماردن شایستگان را به همراه دارد. به همین دلیل باید فرهنگ و قوانین حمایتی لازم را در راستای شایسته‌گماری ایجاد نمود.

۷- شایسته‌داری: لفظ شایستگان دارای اهمیت بیشتری از جلب و جذب آنان است. لذا باید تمهیدات لازم فراهم شود و با شفافیت و رعایت عدالت و برابری از خروج مدیران پرورش‌یافته به‌عنوان سرمایه‌های آماده به سازمان‌های دیگر و یا سایر کشورها جلوگیری کرد.

۸- شایسته‌پروری: نظام شایسته‌سالار باید با فراهم نمودن زمینه‌های پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آزمون‌های کوتاه‌مدت و درازمدت، آنان را به مراتب بالاتر بینش و آگاهی و توانمندی سوق دهد؛ که به موازات این نظام بستر پذیرش مسئولیت‌های سنگین‌تر و ایفای اثربخش وظایف را ایجاد می‌نماید.

شایسته‌خواهی به یک فرهنگ و اراده جمعی تعلق دارد که بهره‌گیری از شایستگان و ارج نهادن بر آنان را به‌عنوان یک عزم ملی و ارزش خدشه‌ناپذیر سازمانی مورد تأکید قرار می‌دهد. شایسته‌یابی به‌عنوان یک محور در فرآیند جذب نیروهای مورد نیاز سازمان مورد توجه قرار گرفته است. در اینجا سازمان‌ها باید از مؤثرترین روش‌ها برای یافتن افراد دارای قابلیت و شایسته بهره‌گیرند. شایسته‌گزینی به معنای انتخاب مناسب‌ترین و باقابلیت‌ترین افراد از میان داوطلبان است. این رکن که یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین بخش فرآیند شایسته‌سالاری در نظام اداری و دولتی ایران است، بدون تعریف و تعیین دقیق قابلیت‌ها و شایستگی‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود. شایسته‌گماری به به‌کارگماری افراد در جایگاه شغلی و رعایت تناسب میان شغل و شاغل اشاره دارد؛ اما آخرین مرحله که به شایسته‌پروری اختصاص دارد، اشاره به ضرورت توسعه‌ی مستمر افراد داخل سازمان دارد.

### مدل شایستگی

در بررسی که از ادبیات موضوع صورت گرفت، یک روش‌شناسی اصلی شناسایی شد که بیشتر مورد تأیید قرار گرفته است. در یک بررسی از بین ۳۰ شرکت بزرگ آمریکایی ۲۹ شرکت در ۵ سال اخیر این رویکرد را به کار بسته‌اند. هم‌اکنون این رویکرد در کشورهای غربی، نه تنها مورد توجه شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب و کار بوده، بلکه مورد استفاده و بهره‌گیری سازمان‌ها و

شرکت‌های دولتی نیز قرار گرفته است (بالانتاین و نیگل، ۱۳۸۵). لیونس و همکاران (۲۰۰۴) اشاره کردند که شرکت‌ها هر سال ۱۰۰ میلیون دلار بر روی توسعه، اجرا و اصلاح مدل‌های شایستگی صرف می‌کنند. در تحقیقی که توسط ۲۹۲ عضو گروه الگوبرداری منابع انسانی انجام شد مشخص شد که: الف) ۷۵ درصد سازمان‌ها در گزینش، ارتقا و آموزش و بالندگی از شایستگی‌ها استفاده می‌کردند، ب) ۶۵ درصد سازمان‌ها در مدیریت عملکرد از شایستگی‌ها استفاده می‌کردند، ج) بسیاری از سازمان‌ها در برنامه‌ریزی موفقیت و کار راهه شغلی از شایستگی‌ها استفاده کردند (کوک و برنتهال، ۱۹۹۸). با توجه به آمارهای ذکر شده، مدل‌های جامع شایستگی، می‌تواند در بخش‌های مختلف کشور از جمله بخش دولتی و خصوصی، منجر به اثربخشی مدیران و در نهایت موفقیت سازمان‌ها شود.

تحقیقاتی که در بریتانیا در سال ۱۹۹۴ انجام شد، انگیزه‌ای را برای ارایه شایستگی‌ها مشخص می‌کند که در جدول زیر نشان داده شده است.

#### جدول ۱- علل معرفی شایستگی‌ها

درصد	دلیل
۲۸	بهبود عملکرد
۲۱	آموزش و بالندگی
۱۹	تغییر فرهنگ
۱۳	کارمندیابی بهتر
۸	استانداردها

اقتباس از بوتلر و فلمینگ (۲۰۰۲)

از طریق بررسی پیشینه، بیش از چهل مدل خارجی شایستگی و تعداد محدودی مدل داخلی شایستگی مدیران شناسایی شد که خلاصه‌ی این مدل‌ها در ادامه آمده است. با کنکاش در ابعاد معرفی شده در هر یک از مدل‌ها و توجه به تعاریف ابعاد معرفی شده توسط محققان، می‌توان ۴ حوزه‌ی شایستگی را ارایه نمود که ابعاد شایستگی تحت آن حوزه‌ها معرفی شدند. این حوزه‌های شناسایی شده عبارت‌اند از:

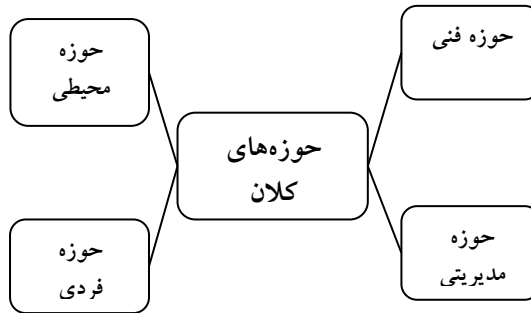
۱- حوزه‌ی فنی: شایستگی‌های این حوزه مربوط به دانش خاص شغل می‌باشند. لازم به ذکر است که این حوزه با توجه به نوع شغل متفاوت است و پایه و اساس انجام صحیح یک شغل را منجر می‌شود.

۲- حوزه‌ی محیطی: شایستگی‌هایی که با توجه به گرایش‌های کسب و کار شکل می‌گیرد.

۳- حوزه‌ی مدیریتی: شایستگی‌های این حوزه مربوط به وظایف خاص مدیران و تلاش‌های مدیران برای توانمندسازی زیردستان می‌باشد.

۴- حوزه‌ی فردی: شایستگی‌های این حوزه مربوط به خصوصیات و ویژگی‌های شخصی مدیر و ارتباطات و روابط اجتماعی مدیر می‌باشد.

شکل ۱- حوزه‌های کلان شایستگی



جمشیدی و دیگران (۲۰۱۲) در ارزیابی الگوی شایستگی برای مدیران مؤسسات آموزشی، شایستگی را مجموعه‌ای از استعدادها، قابلیت‌ها، دانش و مهارت‌ها برای انجام هرچه موفق‌تر و بهتر شغل نامید. در این تحقیق استعداد و قابلیت در مرتبه بالاتری از دانش و مهارت قرار گرفت، زیرا این استعداد و توانایی است که می‌تواند بر جذب دانش و مهارت تأثیرگذار باشد. در نمایه شایستگی بر روی مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز به منظور انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش شغل و وظایف تأکید می‌شود. در حقیقت شایستگی فرد، عملکرد او را از دیگران متمایز می‌کند. در شایستگی از سه عنصر کلیدی تشکیل شده که عبارت‌اند از:

- ویژگی‌های نهادینه شده: اشاره به این نکته دارد که شایستگی قسمتی از شخصیت فرد را تشکیل می‌دهد.

- رابطه علت و معلول: بدین معنی که شایستگی منجر به عملکرد و رفتار پیش‌بینی شده می‌شود.

- عملکرد: شایستگی منجر به عملکرد پیش‌بینی شده به‌طور اثربخش می‌شود و یا عملکرد بهتر از آن چیزی که پیش‌بینی شده به‌دست می‌آید.

در تدوین و طراحی نظام شایستگی عوامل کلیدی وجود دارد که می‌بایست مورد توجه سازمان قرار گیرد این عوامل عبارت‌اند از:

محرک: چه محرک‌ها و انگیزاننده‌هایی برای کار کردن در راه انجام مأموریت سازمان و حرکت به سمت اهداف وجود دارد. برای مثال افراد با انگیزه و موفقیت طلب همواره اهداف چالش‌آور برای خود تعیین می‌کنند و مسئولیت رسیدن به اهداف را بر عهده می‌گیرند و با گرفتن بازخور کیفیت کار خود را ارتقا می‌دهند.

خصیصه: خصوصیات فیزیکی و پاسخ‌های سازگار به شرایط کار و اطلاعات. برای مثال واکنش

سریع و داشتن دیدی مناسب از شایستگی‌های یک راننده مسابقات اتومبیل‌رانی است و یا داشتن ظاهری آراسته از شایستگی‌های یک فروشنده محصول می‌باشد.

درک از خود: نگرش‌های فرد، ارزش‌ها و تصویری که فرد از خود دارد. برای مثال میزان اعتماد به نفس و اعتقادی که فرد در شرایط مختلف به خود دارد یک بخش درک از خود را تشکیل می‌دهد.

دانش: اطلاعاتی که فرد در یک زمینه دارد. برای مثال یک مهندس برق راجع به فن آوری تولید و توزیع انرژی الکتریکی اطلاعات و دانش لازم را باید داشته باشد.

مهارت: توانایی اجرای یک فعالیت فیزیکی یا ذهنی. برای مثال یک تایپیست باید توانایی تایپ بیش از صد کلمه را در مدت یک دقیقه با استفاده از صفحه کلید داشته باشد.

لازم به ذکر است، شایستگی‌هایی که افراد در زمینه دانش و مهارت دارند حین انجام کار به چشم می‌آیند اما در شایستگی در زمینه‌ی خصیصه‌ها و درک از خود، محرک‌ها نمایان نیستند و بیشتر در شخصیت فرد پنهان‌اند؛ بنابراین بهبود شایستگی‌های عینی ساده‌تر از بهبود شایستگی‌های غیرعینی است.

جمشیدی و دیگران (۲۰۱۳) فهرستی از شایستگی‌های کلیدی را که براساس نقش‌های مدیران در اکثر مقالات در سازمان‌های مختلف به چشم می‌خورند بر پایه‌ی چهار گروه بزرگ شایستگی‌ها ارائه داد که عبارت‌اند از:

شایستگی‌های شخصیتی: شایستگی‌های شخصیتی عبارت‌اند از شایستگی‌هایی که ویژگی‌های شخصیتی مانند خود‌مدیریتی، اعتماد به نفس، صداقت و درستکاری را در فرد نشان می‌دهد.

شایستگی‌های رهبری و مدیریتی: این گروه از شایستگی‌ها اشاره به ویژگی‌های رهبری و مدیریت نظیر هدف‌گرا بودن، قاطعیت، مدیریت بحران و ... می‌نماید

شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی: شایستگی‌های این گروه مهارت‌ها و توانایی‌هایی نظیر مهارت مذاکره، توانایی کار در گروه‌ها، مدیریت تعارض و ... می‌باشد که باعث می‌گردند مدیر به نحو اثربخشی شبکه ارتباطی خود با دیگران را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی حفظ نماید.

شایستگی‌های استراتژیک: این گروه از شایستگی‌ها که در بازار رقابتی امروز نقش مهمی دارند شامل توانایی‌ها و مهارت‌هایی می‌شوند که مدیر با استفاده از آن‌ها فرصت‌های بازار را شناخته و با استفاده از این شایستگی‌ها اهداف شرکت را بر مبنای استفاده از فرصت‌ها و حذف تهدیدات در جهت انجام مأموریت سازمان بنا نهاده و تلاش می‌نماید با استفاده از نقاط قوت سازمان به آن‌ها دست یابد. شایستگی‌هایی نظیر تفکر شهودی، مدیریت دانش و تفکر استراتژیک در این گروه قرار دارند.

یک الگوی شایستگی فهرستی از شایستگی‌هایی است که از مشاهده عملکرد رضایت‌بخش یا استثنایی کارکنان برای یک شغل ویژه، تهیه می‌شود. این الگو می‌تواند شایستگی‌هایی که کارکنان



باید برای بهبود عملکرد خود در شغل فعلی توسعه دهند و یا برای ارتقا یا انتقال به شغل‌های دیگر آماده شوند را شناسایی کند. الگو همچنین می‌تواند در تجزیه و تحلیل شکاف مهارت‌ها، یعنی مقایسه بین شایستگی‌های موجود و مورد نیاز سازمان‌ها یا افراد، مفید باشد. یک طرح توسعه‌ی فردی می‌تواند برای از بین بردن این شکاف به وجود آید. متغیرهای مهمی که در خلال توسعه یک الگوی شایستگی باید مورد توجه افراد قرار گیرند، استفاده از واژه‌نامه‌های مهارت یا ایجاد واژه‌نامه‌های مخصوص سازمان و روش‌های شناسایی و تطبیق شایستگی‌ها - مطالعات میدانی، مصاحبه‌ها، گروه‌های تمرکز و... است.

این مدل‌ها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند اغلب با هم تفاوت دارند. برخی از مدل‌ها بر توانایی‌های ژنریک<sup>۱</sup> و خصوصیات کیفی<sup>۲</sup> اشخاص تأکید دارند، در حالی که گروه دیگری از مدل‌ها روی مهارت‌های فنی<sup>۳</sup> و ویژه شغل متمرکز هستند، در برخی از مدل‌ها هم تلاش می‌شود تا با در نظر گرفتن سه عامل نقش‌های شغلی<sup>۴</sup> رفتارهای شغلی<sup>۵</sup> کی‌اس‌او‌ها<sup>۶</sup> ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود.

مانسفیلد<sup>۷</sup> در یک طبقه‌بندی کلی، انواع مدل‌های شایستگی را به دو دسته تقسیم می‌کند، دسته اول «مدل منفرد شایستگی شغل»، روی شغل خاصی در سازمان متمرکز است تا الزامات کلیدی شغل را شرح دهد. ولی دسته دوم «مدل یک اندازه متناسب برای همه» شایستگی‌ها را برای همه سطوح شغلی در نظر گرفته و بر مبنای مجموعه‌ی مشترکی از شایستگی‌ها عمل می‌کند. صرف نظر از این طبقه‌بندی مطالعات کوپر<sup>۸</sup>، شیمین (۲۰۰۰) و پری<sup>۹</sup> نشان می‌دهد که اکثر مدل‌های شایستگی مبتنی بر اصول مشترکی به شرح زیر هستند:

- ۱- مبتنی بر خوشه‌ی دانش<sup>۱</sup>، مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزش، باورها، ارزش‌ها و رغبت‌ها؛
- ۲- مرتبط با جهت‌گیری راهبردی؛
- ۳- دارای استانداردهای پذیرفته شده قابل مشاهده و سنجش؛
- ۴- مرتبط با عملکرد برتر یا اثربخشی؛
- ۵- قابل بهبود از طریق آموزش و پرورش؛
- ۶- مرتبط با بخش مهم شغل.

---

1- Generic Abilities

2- Qualitative

3- Technical Skills

4- Work-Related Roles

5- Job Behaviors

6- KSAOs (Knowledge-Skill-Ability-Other Characteristic)

7- Mansfield

8- Cooper

9- Parry

10- Knowledge Cluster

## ویژگی‌های مدل شایستگی

الگو و معماری شایستگی، ساختاری برای شرح شغل و مقیاسی برای ارزیابی عملکرد است. این ساختار به سازمان‌ها امکان می‌دهد، به هنگام ارزیابی افراد و توانایی‌های مورد نیاز آن‌ها، به یک زبان سخن گویند. از سوی دیگر، سازمان‌ها با مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز برای شغل، به سهولت خواهند توانست سطح مهارت شایستگی‌های افراد را تعیین کنند. مدل‌های شایستگی به‌عنوان ابزاری که استراتژی‌ها را به عملکرد سازمانی و فردی مرتبط می‌سازند مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌علاوه، مدیریت شایستگی به‌عنوان ابزار تغییر سازمان‌های بوروکراتیک به سازمان‌های مدرن‌تر و انعطاف‌پذیرتر مورد نظر قرار می‌گیرند که می‌توانند برای تحقق تغییرات فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گیرند.

- منحصر به فرد (هر شایستگی به یک ویژگی تخصیص داده شود)؛  
- یکنواختی یا همگنی داخلی (شایستگی‌های هر ویژگی به هم شبیه و از سایر شایستگی‌های دیگر متفاوت باشند)؛

- جامعیت (هر ویژگی مهم باید در الگو باشد)؛

- ثابت (شایستگی‌ها به سهولت بین ویژگی قابل نقل و انتقال نباشند)؛

- نام‌گذاری مرتبط (نام با تمام کوتاهی خود، منظور و مفهوم را منتقل کند)؛

## رویکردهای توسعه‌ی الگوهای شایستگی

در ۱۰ سال اخیر، بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی به مباحثی همچون تحول سازمانی، بهبود عملکرد، توسعه کارکنان، طرح جانشینی و غیره، با اجرای برنامه‌های الگوسازی شایستگی توجه کرده‌اند تا عملکرد کارکنان را با نیازمندی‌های شغلی تطبیق دهند. توسعه یک الگوی شایستگی گام‌های مختلفی را شامل می‌شود که برای ایجاد و تأیید یک الگو لازم هستند.

چرخه‌ی حیات شایستگی، مجموعه‌ای از چهار مرحله‌ی کلان است که هدف آن ارتقا و

توسعه‌ی مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی است. این چهار مرحله‌ی کلان عبارت‌اند از:

ترسیم شایستگی، تشخیص شایستگی، توسعه شایستگی و نظارت بر شایستگی.

هدف از ترسیم شایستگی آماده کردن سازمان جهت بازنگری بر کلیه شایستگی‌های لازم برای انجام اهدافش است که به‌وسیله طرح تجاری سازمان، الزامات پروژه، نیازهای گروه و نیازهای نقش شغلی تعریف می‌شوند. سطح تخصص لازم برای هر شغلی در این مرحله به‌خوبی تعریف می‌شود.

مرحله‌ی دوم، تشخیص شایستگی است که به معنی نمونه‌ای از وضعیت موجود شایستگی و سطح تخصصی مشابهی است که هر یک از کارمندان دارا هستند. تحلیل شکاف مهارت نیز در این مرحله ضروری است تا شکاف بین تعداد و سطح شایستگی‌هایی که کارکنان دارای آن هستند در مقایسه با تعداد و سطح شایستگی‌های لازم برای سازمان با توجه به نقش شغلی آن‌ها، تعریف شوند. توسعه‌ی شایستگی، مرحله سوم است و آن برنامه‌ریزی فعالیت‌ها است؛ چنان‌که تعداد و سطح

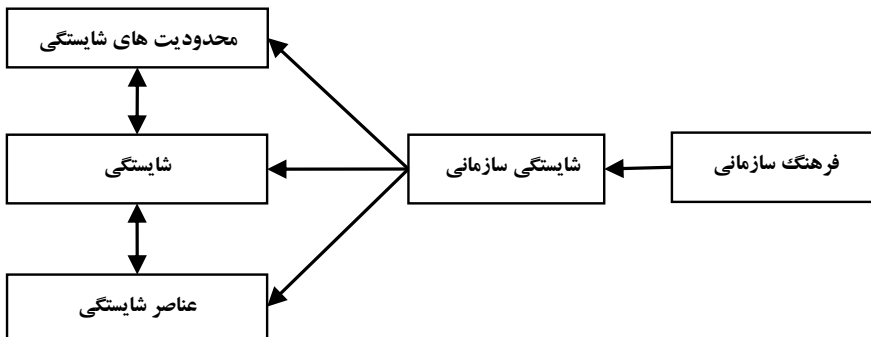
تشخیص شایستگی‌هایی که کارکنان باید داشته باشند را براساس دو مرحله قبلی و تجزیه و تحلیل شکاف مهارت، افزایش دهد.

آخرین مرحله، نظارت بر شایستگی‌ها یعنی ارزیابی مداوم نتایج تحقق‌یافته، به‌وسیله مرحله توسعه‌ی شایستگی می‌باشد. (ایمانی، ۱۳۸۷).

### رویکرد موقعیتی

هدف اصلی در رویکرد موقعیتی کشف این موضوع است که آیا عوامل موقعیتی بر شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد عالی تأثیر می‌گذارد. محققانی مانند مورگان (۱۹۸۸) گی<sup>۱</sup> چانگ<sup>۲</sup> تامپسون، لیندسی و استوارت<sup>۳</sup> تحقیقاتی را در این باره انجام داده‌اند، نتایج این بررسی‌ها نشان می‌دهد که عوامل وضعیتی مانند اندازه‌ی سازمان و محدودیت‌های ملی بر این موضوع که چه نوع از شایستگی‌ها برای عملکرد شغلی موفق مورد نیاز است اثر می‌گذارد. اگرچه تعداد زیادی از شایستگی‌های مشابه برای مشاغل مدیریتی مورد نیاز است، ولی یافته‌ها حاکی از آن است که تعدادی از شایستگی‌ها با توجه به عوامل وضعیتی، متفاوت خواهند بود و تعدادی نیز با عوامل موقعیتی - مانند مرزهای ملی - مرتبط هستند.

شکل ۲- مدل اقتضایی شایستگی



منبع: میثم لطیفی، ۱۳۸۳، ص ۳۷

با توجه به چارچوب مدل اقتضایی شایستگی (شکل ۳) شایستگی‌ها به‌عنوان «مجموعه‌های ترکیبی رفتار» معرفی می‌شوند که می‌توانند با توجه به محدودیت‌های شایستگی به سمت کسب موفقیت آمیز هدف جهت‌گیری شوند، در این میان عناصر شایستگی، به‌عنوان مؤلفه‌های شایستگی فردی تعریف می‌شوند و بیانگر این موضوع است که شایستگی از واحدهای کوچک‌تری تشکیل شده است. فرهنگ به‌عنوان عاملی مهم، تعیین‌کننده شایستگی داخل سازمان است و محدودیت‌های شایستگی و عناصر تشکیل‌دهنده آن به‌عنوان یک ترکیب سه‌گانه متعامل بر شایستگی سازمانی تأثیر می‌گذارد.

1- Gay

2- Chong (1997)

3- Thompson, Lindsay & Stuart(1996)

### تئوری چند سطحی (میانه)<sup>۱</sup>

در دهه‌های اخیر در روند تحقیقات سازمان روش دیگری به نام تئوری چند سطحی (میانه) مطرح شده است در تئوری چند سطحی درباره یکپارچگی سطوح خرد و کلان تجزیه و تحلیل بحث می‌شود، بر مبنای این رویکرد از آنجا که افراد و گروه‌ها بر سازمان اثر می‌گذارند و سازمان هم به نوبه‌ی خود بر افراد و سازمان اثرگذار است، مدیران و کارکنان باید تلاش کنند تا به صورت هم‌زمان سطوح مختلف سازمانی را درک کنند. بر این اساس برای تشریح نظام مدیریت بر مبنای شایستگی بر اساس تئوری چند سطحی نه تنها موضوع شایستگی در سطح فردی مورد توجه قرار می‌گیرد، بلکه باید به تعادل ابعاد سازمانی با نظام شایستگی و ویژگی‌های محیط، واحدها و گروه‌هایی که اجزای تشکیل‌دهنده سازمان هستند نیز توجه شود. در بررسی رابطه میان ابعاد ساختاری سازمان با نظام شایستگی، مؤلفه‌هایی مانند میزان رسمیت، تخصصی بودن، سلسله‌مراتب اختیار، پیچیدگی، استانداردسازی، تمرکزگرایی، حرفه‌ای بودن و نسبت پرسنلی تجزیه و تحلیل می‌شوند، همچنین تعامل نظام شایستگی با ابعاد محتوایی سازمان در چارچوب بررسی فن‌آوری سازمان، محیط، اندازه، اهداف، راهبرد و فرهنگ سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد.

### رویکردهای مدل سازی شایستگی

برای مدل سازی شایستگی سه رویکرد وجود دارد که توسط محققان مختلف با واژه‌های متفاوت عنوان شده است. اولین رویکرد، اقتباس یک مدل شایستگی از سازمان دیگر و به کارگیری آن در سازمان می‌باشد. این رویکرد، به نام‌های «رویکرد اقتباسی» (استقراضی) (روسول و لیندهولم، ۱۹۹۹) یا روش کلی (دویس، ۱۹۹۳) نامیده می‌شود. این رویکرد، آسان‌ترین و کم‌هزینه‌ترین رویکرد می‌باشد. در این رویکرد، دویس سه مرحله‌ی ابتدایی را قبل از انتخاب مدل عنوان می‌کند:

- ۱- ارزیابی نیازها؛
  - ۲- توسعه‌ی یک مدل اولیه از طریق گروه‌های کانون؛
  - ۳- تغییر یا اصلاح مدل توسط گروهی از افراد برتر.
- رویکرد اقتباسی اگر به خوبی با شرایط سازمان وفق داده شود، مفید است. نکاتی در رابطه با این رویکرد وجود دارد که عبارت‌اند از:
- ۱- یک مدل توسعه‌یافته‌ی خارجی، هرگز به طور دقیق ویژگی‌های افراد برتر سازمان دیگر و شایستگی‌های مورد نیاز آن سازمان را توصیف نمی‌کند؛
  - ۲- مدل شایستگی، با فرهنگ سازمانی که مدل را طراحی کرده سازگاری دارد و ممکن است برای استفاده سازمان دیگر چندان مفید نباشد؛
  - ۳- مدل اقتباسی، ممکن است شایستگی‌های فنی سازمان را در بر نداشته باشد. (دویس، ۱۹۹۳)؛ بنابراین، قبل از اقتباس مدل، باید راجع به شایستگی‌های فنی سازمان اصلی تأمل شود.

رویکرد دوم، رویکرد «اقتباسی-طراحی» می‌باشد (روسول و لیندهولم، ۱۹۹۹) که تحت نام‌های مدل «کلی تغییر یافته» (دویس، ۱۹۹۳) یا «روش فهرست شایستگی» (دویس و همکاران، ۲۰۰۴) نیز نامیده می‌شود. در حالت کلی، این رویکرد شامل پذیرش یک مدل خاص خارجی یا استفاده از فهرست‌های شایستگی موجود که از طریق بررسی پیشینه تعریف شدند و یا هر دوی آن‌ها می‌باشد. این رویکرد، مبتنی بر تحقیقات گذشته می‌باشد، زیرا دیگران قبلاً تحقیقی برای ایجاد یک مدل کلی انجام داده‌اند یا یک سازمان دیگر مدلی را برای خود توسعه داده است. متناسب‌سازی یا تغییر مدل شامل اصلاح مدل می‌باشد، به طوری که برای استفاده در یک فرهنگ سازمانی جدید مناسب می‌باشد و شایستگی‌ها با کار کارکنان برجسته و معمولی ارزشیابی می‌شوند (دویس، ۱۹۹۳، لوسیا و لپسینگر، ۱۹۹۹، روسول و لیندهولم، ۱۹۹۹).

دویس و روسول (۲۰۰۰) مزایای استفاده از رویکرد اقتباسی-طراحی را این گونه توصیف کردند: نتایج سریع ارائه می‌دهد، وضعیت در یک حرفه را نشان می‌دهد، نتایج به طور گسترده تشخیص داده می‌شود و این سیستم‌ها اعتبارشان آسان‌تر به دست می‌آید. معایب این روش نیز عبارت‌اند از: عدم تناسب بین مدل و نیازهای سازمانی، ممکن است برای سازمان، جامع و کامل نبوده یا برای فرهنگ آن سازمان مناسب نباشد.

سومین رویکرد که جامع‌ترین رویکرد نیز می‌باشد توسط روسول و لیندهولم (۱۹۹۹) تحت عنوان «رویکرد طراحی» نام گرفت و لوسیا و لپسینگر (۱۹۹۹) نیز آن را ایجاد یک مدل از پایه نام نهادند. پنج روش برای ایجاد یک مدل شایستگی با رویکرد طراحی عنوان شده است:

۱- توجه به فرآیند (مبتنی بر فرآیند)؛

۲- توجه به نتایج (مبتنی بر نتایج)؛

۳- ابداعی؛

۴- توجه به گرایش‌های (مبتنی بر گرایش‌های)،

۵- ارزیابی سریع نتایج (مبتنی بر مسئولیت‌های کاری).

### رویکردهای جاری طراحی

مدل شایستگی را می‌توان در سه دسته طبقه‌بندی نمود. این سه دسته عبارت‌اند از:

۱- رویکرد مبتنی بر تحقیق: رویکردی است که بر تحقیق روی رفتار مدیران مبتنی است. مدیران نمونه‌ای که عملکرد بالایی دارند، انتخاب می‌شوند و با آن‌ها مصاحبه می‌شود تا رفتارهای مناسب استخراج شود. سپس در جلسه‌ای متشکل از گروه اجرایی، این رفتارها مورد بازنگری و بحث قرار می‌گیرد و در آخر پس از اعمال تغییرات لازم ۴ تا ۸ قابلیت اصلی و ۱۲ تا ۲۴ قابلیت فرعی و ۵۰ تا ۱۰۰ شاخص تعیین می‌شود. محدودیت این رویکرد آن است که نه بر قابلیت‌های آینده بلکه بر قابلیت‌های گذشته مبتنی است.

۲- رویکرد مبتنی بر استراتژی: در این رویکرد، یک جهت‌گیری راهبردی ملاک قرار می‌گیرد.

این رویکرد برخلاف رویکرد قبلی آینده‌گرا است و وقتی به کار می‌رود که مدیران از رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز برای توسعه سازمان در آینده برخوردار نیستند. مزیت این رویکرد آن است که با کسب و کار سازمان مرتبط است و می‌تواند از تغییر و تحولات سازمان حمایت کند.

۳- رویکرد مبتنی بر ارزش: اگر شایستگی‌ها براساس ارزش‌های فرهنگی سازمان شکل گیرد، رویکرد مبتنی بر ارزش نامیده می‌شود. محققان بر اثربخشی بالقوه این رویکرد تأکید دارند زیرا می‌تواند انگیزه قوی ایجاد نماید. از نقاط ضعف این رویکرد یکی احتمال فقدان دقت در فرآیند توسعه است و دیگر این که ترجمه‌ی ارزش‌های فرهنگی به رفتارهای واقعی بسیار مشکل است. براساس تحقیقات برگوین دو رویکرد مطرح در تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و رهبران وجود دارد که یکی اشاره به خروجی‌ها و نتایج عملکرد شایسته دارد و دیگری به ورودی‌ها و ویژگی‌های اساسی فرد اشاره دارد که مورد نیاز عملکرد موفق و برتر او است، بنابراین دو رویکرد خروجی محور و ورودی محور در این دسته‌بندی برای تعیین شایستگی بیان می‌شود.

### شاخص‌ها و معیارهای انتخاب بهترین‌ها

به استناد دیدگاه‌های مطرح شده درخصوص اهمیت گزینش شایسته‌ها که حتی بعضی از دیدگاه‌ها آن را به سرحد و جوب رسانیده‌اند می‌توان شاخص‌ها، راهکارها و مفاهیم زیر را از مفاد این متون استخراج و به صورت کاربردی مورد استفاده و بهره‌برداری قرار داد.

برای احیای یک نظام شایسته‌سالار، الزاماً بایستی یک سری شرایط احراز و ویژگی‌های برجستگی و خصوصیات اخلاقی برای انتخاب و گزینش شایسته‌ترین افراد در نظر گرفت، این ویژگی‌ها را می‌توان به شرح زیر دسته‌بندی نمود: «خصوصیات اخلاقی، ویژگی‌های برجستگی و شایستگی، ویژگی‌های کارآمدی، ویژگی‌های اثربخش بودن، ویژگی‌های آینده‌نگری و یک سری ملاک‌های اولیه شایستگی» که در زیر به تک‌تک این ویژگی‌ها اشاره می‌شود:

الف - خصوصیات اخلاقی، شامل: راستی و صداقت، تواضع و فروتنی، وفاداری، اعتدال، دلیری و شجاعت، عدالت و انصاف، صبوری و شکیبایی، سازندگی و سودمندی، سادگی و سهولت، شرم و حیا...

ب - ویژگی‌های برجستگی و شایستگی شامل:

عقل سلیم: بتواند تصمیمات شایسته اتخاذ نماید؛

تخصص و دانش در زمینه‌ی خاص: کسب تخصص لازم بر اثر ممارست و یادگیری مستمر؛

اعتمادبه‌نفس: توانایی عمل صرفاً به اتکای توانایی شخصی و نیروی درونی خود؛

هوش عمومی: دارای ضریب هوشی بالا و قدرت بیان و استدلال؛

توانایی انجام کار: توانایی و نظم در امور محوله با تکیه بر تلاش و کوشش خود؛

رهبری: قدرت و توانایی هدایت دیگران؛

توجه به ارزش‌های اخلاقی: حساسیت به مسایل اخلاقی

نوآوری و خلاقیت: توانایی یافتن راهکارهای نو برای حل مشکلات؛

توجه نسبت به دیگران: توانایی کار با دیگران.

ج - ویژگی‌های کارآمدی، شامل:

تفکر تحلیلی: قابلیت درک و تفسیر روندها در شرایط پیچیده؛

انعطاف رفتاری: توان اصلاح رفتار در برابر تغییر؛

تصمیم‌گیری: توانایی استفاده از منطق و اطلاعات برای انتخاب راهبرد مناسب در شرایط عدم اطمینان؛

رهبری: استعداد رهبری، هدایت و برانگیختن افراد؛

ارتباطات شفاهی: قدرت بیان روشن ایده‌ها و متقاعد کردن افراد؛

تأثیر فردی: قابلیت ایجاد یک تأثیر مناسب برای جلب توجه دیگران؛

برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی: توانایی منظم کردن اقدامات و تخصیص منابع لازم برای هر هدف؛

مقاومت در برابر فشار: قابلیت حفظ بازده کار با وجود تحمل فشار.

د - ویژگی‌های اثربخش بودن:

شامل: ارتباط و انتقال، آرامش، تسلط و اعتماد به نفس، توجه به نتایج اقدامات و اهداف سازمان،

توجه هم‌زمان به کار و کارمندان، کنترل و نظارت، دریافت بازخور

ه - ویژگی‌های آینده‌نگری:

پویایی و کنجکاوی: عاشق آموختن و مشتاق کشف روش‌های جدید؛

وسعت دید: توانایی درک مسایل محلی و منطقه‌ای؛

قدرت ایجاد انسجام و یگانگی: توانایی هماهنگی بین فرهنگ‌ها و اندیشه‌های گوناگون؛

هوشیاری و ذکاوت: سریع، تیزهوش و دارای قابلیت تشخیص فرصت‌های مناسب.

قدر مسلم بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های اشاره شده در انتخاب و انتصاب مدیران و بی‌توجهی

به توانمندی و کیفیت نیروی انسانی در تصدی‌گری پست‌های مدیریتی ادعای داشتن نظامی

کارآمد و اثربخش امری محال است.

### نتیجه‌گیری

شایسته‌سالاری که به مفهوم به کارگماری مناسب‌ترین افراد در متناسب‌ترین جایگاه‌ها در یک

سازمان بیان می‌شود، در سازمان‌های رشد یافته و یا در حال رشد بسیار بااهمیت است و در میان

مدیران این اهمیت بیشتر به چشم می‌خورد.

دستیابی به چنین امر مهمی نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها و توجه عمیق به تغییرات

داخلی و محیطی دارد، این میان بخش سیاست‌گذار جامعه یعنی دولت می‌بایست برای تحقق

شایسته‌سالاری، آن را طی فرایندهای فرعی شایسته‌خواهی در سطح جامعه و سازمان‌ها و در عمل

شایسته‌شناسی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری و شایسته‌داری را توسط مدیران و متولیان بخش

نیروی انسانی، پیاده نماید.

یافته‌های حاصل از تحلیل محتوای کیف قیاسی که با مرور ادبیات موجود فارسی و غیرفارسی،

بررسی قوانین و مقررات و بخشنامه‌های صادره در سال‌های اخیر و گفت‌وگو با تنی چند از کارشناسان و صاحب‌نظران به‌دست آمده‌اند، نشان‌گر آن است که نبود روش‌های قانون‌مند در نظام استخدام، انتصاب و ارتقا، رعایت نکردن کامل قوانین و بخشنامه‌های موجود، فراهم نبودن بستر مناسب برای پرورش افراد شایسته و کم‌رنگ بودن فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان از مهم‌ترین عوامل ممانعت از استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان است و باعث ایجاد دلسردی و نارضایتی شغلی در کارکنان می‌شود.

با توجه به موارد پیش‌گفته، برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در کشور پیش‌نیازهایی باید فراهم شود. وجود بسترهای فرهنگی، شرایط مناسب محیطی، فراهم بودن فضای قانونی و وجود زیرساخت‌های مدیریتی از جمله این شرایط است. تعریف و تعیین دقیق قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران دولتی در سطوح و بخش‌های گوناگون کشور یکی از پیش‌زمینه‌های مهم استقرار شایسته‌سالاری در نظام دولتی و اداری کشور است؛ زیرا اگر اراده بسیار قوی و شرایط مناسب برای پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در کشور وجود داشته باشد، اما ندانیم چه کسانی با چه قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی باید بر سر کدام مناصب و پست‌ها و مشاغل قرار گیرند، به بیراهه خواهیم رفت. بنابراین باید به دنبال طراحی یک مدل جدید مدیریت باشیم که نیاز به جا و مکانی خاص نبوده و در هر مکان و زمان بتواند حضور داشته باشد. برای این مهم باید جانشین‌هایی از مدیریت اصلی بسازیم که این جانشین‌های مجازی به‌جای مدیریت اصلی بتوانند هدایت همه عملیات را به‌صورت حضور هم‌زمان در همه‌ی صحنه‌ها بر عهده بگیرند. تئوری مدیریت شتاب، طراحی سیستم جامعی را پیش‌بینی می‌کند که ارمغانش: «کاهش هزینه‌ها، کاهش زمان‌های تلف شده، عدم نیاز به جا و مکان خاص، حذف کامل کاغذبازی، حذف حضور فیزیکی، افزایش کیفیت، سرعت، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی سریع و انعطاف‌پذیر، هدایت، کنترل و نظارت بهتر و سریع‌تر باشد.»

با این حال تحلیل وضعیت موجود بیانگر وجود موانع و چالش‌هایی در مسیر استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در کشور می‌باشد که بیشتر ریشه فرهنگی و تاریخی داشته و در ساختار قوانین و فرهنگ سازمانی ریشه دوانیده‌اند. رفع این موانع نیازمند بسترسازی مناسب و ایجاد مجموعه‌ای از زیرساخت‌هاست.

با این وجود چاره‌ای جز نوسازی مدیریت فعلی آن‌هم از طریق پیاده‌سازی مدل انتخاب شایسته‌ها نداریم. مدیران شایسته‌ای که توانایی هدایت عملکردها را در چنین شرایطی داشته باشند. البته با توجه به سابقه تاریخی کشور ایران و راهنمایی و تأکید معارف دینی ما، طراحی چنین مدلی چندان هم دور از واقعیت نخواهد بود.

### پیشنهادها

۱- در وضعیت فعلی مدیریت کشور یکی از دغدغه‌های اصلی که جامعه به آن دچار شده عقل بصری است و مهم‌ترین مسأله‌ای که در آینده ما را گرفتار خواهد کرد کم‌بها بودن علم مدیریت



است. در جامعه‌ی ما باور مدیریت باید تقویت شود. اگر مدیریت و علم آن در این سرزمین کاربردی شود، بسیاری از مشکلات و معضلات امروز در جامعه از بین خواهد رفت.

۲- شایستگی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی توسعه‌ی سرمایه‌های انسانی در اقتصاد دانایی‌محور، زیربنای خلق ارزش‌های برتر سازمانی محسوب می‌شود. در این راستا در قوانین برنامه‌های توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور دولت مکلف شده است تا در راستای نوسازی و ارتقای اثربخشی حاکمیت ضمن تدوین طرح جامع توسعه‌ی منابع انسانی در جهت استقرار نظام شایستگی در کشور اقدام کند؛ بنابراین لازم است تا سازمان‌ها در رویکردی منسجم و یکپارچه یک چارچوب مشترک و هماهنگ را بر مبنای مجموعه‌ی مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان کشور برای اداره سرمایه‌های انسانی ایجاد کنند.

۳- نهادینه کردن فرهنگ شایستگی بر مبنای ارزش‌های بنیادین، اصلاح زیرساخت‌های آموزشی و استقرار نظام‌های یادگیری یکپارچه، بازنگری در ساختار قوانین، آیین‌نامه‌ها و تشکیلات سازمانی، استانداردسازی معیارهای شایستگی و توجه به تجربیات سایر کشورها در این زمینه، ایجاد تحول در روش‌های مدیریتی بر مبنای تمرکززدایی و تحقق الگوهای مدیریت مشارکتی، توجه جدی به زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات و در نهایت اصلاح فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (جذب و استخدام، انتخاب و انتصاب، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) بر مبنای اهداف نظام مدیریت بر مبنای شایستگی به‌عنوان مجموعه‌ای از راهکارها، زمینه‌های استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی را فراهم ساخت.

۴- با توجه به اهمیت و جایگاه موضوع شایستگی در سند چشم‌انداز بیست‌ساله و برنامه‌های توسعه، ضروری است تا نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های وضعیت موجود کشور در هر یک از زیرساخت‌های اصلی نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در مطالعات آتی بررسی شود. همچنین گونه‌شناسی مدیریت بر مبنای شایستگی که در این پژوهش به آن اشاره شده بیانگر مجموعه‌ای از موضوعات محوری مرتبط با نظام شایستگی است که می‌تواند زمینه مطالعات جدیدی در راستای استقرار نظام مدیریت بر مبنای شایستگی در کشور فراهم آورد.

۵- در هر سازمانی و به‌تبع آن در هر فرهنگی دارای فصل‌های مشترکی است و درعین حال متناسب با فرهنگ سازمانی و بومی می‌تواند رنگ تازه‌ای به خود بگیرد. با توجه به آن که عامل فرهنگ را در سازمان‌ها نمی‌توان نادیده انگاشت، در نتیجه برای استقرار نظام شایسته‌سالاری و تعبیه نظامی برای سنجش و ارزیابی شایستگان لازم است در تدوین فهرست و شاخص‌های شایستگان به عوامل فرهنگی و بومی توجه شود.

### فهرست منابع:

۱- اسدی‌فرد، رویا (۱۳۸۷)، مدل شایستگی مدیران دولتی ایران (براساس صحیفه امام «ره»)  
رویکرد استراتژی تئوری داده‌بنیاد، استاد راهنما: احمدعلی خائف‌الهی، دانشگاه تربیت مدرس،

- دانشکده علوم انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۲- بخشی، حامد (۱۳۸۵)، تحلیل محتوای نمودهای دینی در آثار سینمایی جشنواره رویش ۱۳۸۴، مشهد، حوزه هنری خراسان رضوی.
- ۳- تصدیقی، محمدعلی (۱۳۸۵)، «موانع توسعه شایسته‌سالاری در اندیشه دینی و نحوه استفاده از منابع قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق»، مجموعه مقالات اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، تهران.
- ۴- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل (۱۳۸۶)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار، چاپ دوم.
- ۵- رضایت، غلامحسین (۱۳۹۰)، الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران، استاد راهنما: دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی، دانشگاه شهید بهشتی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۶- رضایی‌ا قدم، یوسف (۱۳۸۹) الویت‌بندی شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز مدیران شعب بانک کشاورزی استان تهران، استاد راهنما: احمدعلی خائف‌الهی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۷- قرایی‌پور، رضا (۱۳۸۲)، ارزیابی شایستگی‌های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخور ۳۶۰ درجه، استاد راهنما: رضا سید جوادین، دانشگاه امام صادق، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۸- قربانی اورنجی، سمیه (۱۳۸۹)، مقایسه ارزش‌ها و شایستگی‌های مدیران دولتی و خصوصی بر مبنای پیمایش MVP در ایران، استاد راهنما: حسن دانایی‌فرد، دانشگاه تربیت مدرس دانشکده: مدیریت و اقتصاد، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ۹- کرپیندورف، کلوس (۱۳۷۸)، تحلیل محتوا، ترجمه هوشنگ نایب، تهران، انتشارات روش.
- ۱۰- مالمون، زینب (۱۳۸۴)، بررسی شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران براساس مدل بازخور ۳۶۰ درجه، استاد راهنما: سوگند تورانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران.
- ۱۱- موسی‌زاده، زهره، عدلی، مریم (۱۳۸۸)، «معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج البلاغه»، اندیشه مدیریت، شماره اول.
- ۱۲- هولستی، ال- آر، تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه نادر سالار زاده امیری، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم.
- ۱۳- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵)، راهنمای عملی پژوهش کیفی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ اول.
- ۱۴- علیپور، محمدحسن و درگاهی، حسین (۱۳۸۶)، شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگسراهای شهر تهران براساس مدل شایستگی، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.
- 15- Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (1993), *Developing Management*

- Skills: Managing Conflict, Harper Collins, New York, NY
- 16- Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (1995); *Developing Management Skills*, 3rd ed, Harper Collins, New York, NY
- 17- White, R. (1959); Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, Vol. 66, pp. 279-333.
- 18- Zopiatis, A. (2010); Is it art or science? Chef's competencies for success, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.29, pp. 459-467
- 19- Ziemba, T (2009); Bank leadership competencies for the "new normal", *Illinois Banker*, Vol. 94, No. 10, PP. 7
- 20- Zwell, M (1999); "Competencies distinguishing superior banks", *USBanker*, Vol. 109, No.9, PP. 72-76
- 21- Zwell, M (1999); A look at banks' chief competencies, *USBanker*, Vol. 109, No.8, PP. 2-60
- 22- Dubois, D, & Rothwell, W. (2004); *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing
- 23- Spencer, L M. in Cherniss, C. and D. Goleman, eds. (2001); "The economic value of emotional intelligence competencies and EIC-based HR programs", in *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley
- 24- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005); *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press
- 25- Bartram, D. (2005); The Great Eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203
- 26- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006); Competency-based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14, 51-64
- 27- Homer, M. (2001); Skills and competency management. *Industrial and Commercial training*, 33/2, 59-62

- 28- Horton, S. (2000); Introduction- the competency-based movement: Its origins and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 13, 306-318
- 29- McEvoy, G. Hayton, J. Wrnick, A. Mumford, T. Hanks, S. & Blahna, M. (2005); A competency-based model for developing human resource professionals. *Journal of Management Education*, 29, 383- 402
- 30- Rausch, E. Sherman, H. & Washbush, J. B. (2002); Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development. *The Journal of Management Development*, 21, 184-200
- 31- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998); The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practice and theoretical implications of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274