

تاریخ دریافت: ۸۶/۱۰/۲۹

پذیرش نهایی: ۸۷/۲/۲

## بررسی میزان شایسته‌سالاری کارشناسان در بخش دولتی: سازمان‌های دولتی استان قزوین

دکتر غلامرضا کردستانی<sup>۱</sup>

### چکیده

در این پژوهش شایسته‌سالاری در ابعاد شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری کارشناسان در دستگاه‌های دولتی استان قزوین مورد ارزیابی قرار گرفته است. داده‌های مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه توزیع شده بین ۱۱۹ نفر از کارشناسان ۲۱ دستگاه دولتی جمع‌آوری و فرضیه‌های تحقیق با استفاده از روش آزمون آماری T تک نمونه‌ای و تحلیل واریانس آزمون شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد: شایسته‌سالاری در ابعاد شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری در دستگاه‌های دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار ندارد. به استثنای شایسته‌پروری، تفاوت معنی‌داری در شایسته‌سالاری کارشناسان بین دستگاه‌های دولتی استان قزوین وجود ندارد.

به این ترتیب می‌توان بیان کرد، در مجموع شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی استان در سطح بالایی قرار ندارد و نقش بسزای سرمایه‌انسانی در خلق ارزش‌ها، استفاده بهینه از منابع

---

۱- استادیار گروه حسابداری دانشگاه بین‌المللی امام‌خمینی (ره)

محدود و موفقیت سازمانی ایجاد می‌کند، مدیریت ارشد دستگاه‌های دولتی استان قزوین در گزینش کارشناسان بر اساس معیارهای علمی و مبتنی بر شایستگی از قبیل توجه به تناسب رشته تحصیلی نیرو با شغل، توجه به کیفیت تحصیلی نیرو، برگزاری آزمون‌های معتبر کتبی و شفاهی که نتیجه آن انتخاب نیروی برتر باشد، عمل کنند.

از طریق تنظیم یک برنامه آموزشی جامع و ارزیابی مستمر نتایج دوره‌های آموزشی مرتبط با شغل، استقرار یک سیستم ارزیابی عملکرد صحیح، تفویض اختیار بیشتر، اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادات، تبیین اهداف، ساختار تشکیلاتی، فرآیندهای سازمان و وظایف سازمانی، فراهم نمودن زمینه شناخت سازمان‌های موفق مشابه و عوامل محیطی موثر بر موفقیت سازمان و برقراری انضباط اداری و رسیدگی منصفانه به شکایات در راستای شایسته‌پروری کارشناسان اقدام نمایند و به منظور اجتناب از تحمل هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم از دست دادن نیروهای با تجربه به عنوان سرمایه اصلی سازمان، با در نظر گرفتن عوامل موثر بر شایسته‌داری از قبیل ایجاد فرصت‌های شغلی برابر و تبیین مسیر ارتقاء شغلی فرد، احترام متقابل مدیریت و توجه به نیازهای روحی کارشناسان، تلاش برای ارتقاء فرهنگ سازمانی و سلامت نظام اداری، قرار دادن هر فرد در جای مناسب، توسعه فعالیت‌های فرهنگی، ورزشی، زیباسازی محیط و بهداشت روحی کارکنان، توجه به کفایت نسبی حقوق و مزایا و کاهش فاصله حقوق و مزایای کارشناسان با مدیران و برنامه‌ریزی برای تامین آتی آنان، تلاش برای رفع تعارض و تضاد موجود در سازمان و شرکت دادن کارشناسان و سرپرستان در تصمیم‌گیری زمینه ارتقاء آن را فراهم سازند.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌داری.

## مقدمه

سرمایه انسانی مهمترین دارایی هر سازمانی است. استفاده اثربخش از سرمایه انسانی زمینه موفقیت سازمان و تحقق اهداف آن را فراهم می‌سازد. سازمان‌هایی که نیروی انسانی با مهارت و شایستگی<sup>۱</sup> بالاتری استخدام می‌کنند، در طی دوران خدمت مهارت و شایستگی آنها را بهبود می‌بخشند و سعی می‌کنند این مهارت و شایستگی را در بالاترین وضعیت نگه دارند، در مقایسه با سایر سازمان‌ها عملکرد بهتری دارند و برای پاسخگویی به نیازهای روزانه مردم بویژه در مواقع بحرانی بهتر عمل می‌کنند (کوک<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۵). امروزه با پیچیده‌تر شده امور و افزایش سطح انتظارات شهروندان از عملکرد دستگاه‌های دولتی و به عبارتی افزایش سطح پاسخ‌خواهی شهروندان که خود نتیجه افزایش سطح آگاهی عمومی جامعه است، مسئولیت پاسخگویی مدیریت دستگاه‌های دولتی افزایش یافته است.

ایفای این مسئولیت جز به اتکاء مهارت، دانش و شایستگی نیروی انسانی سازمان میسر نخواهد بود. بنابراین استقرار نظام شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> به منظور ارایه عملکرد بهتر و ایفای مسئولیت پاسخگویی مدیریت لازمه حیات موفق هر سازمانی است. گزینش نیروی شایسته در بخش عمومی نیز به معنای متهد کردن دولت به بهبود عملکرد و افزایش کارایی است (گورینگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

از این رو هدف از این پژوهش ارزیابی میزان شایستگی کارشناسان دستگاههای دولتی استان قزوین است. به این امید که رهنمودی برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در بخش عمومی فراهم شود.

### شایسته‌سالاری، تعاریف، ابعاد و ضرورت

- شایسته‌سالاری عبارت است از قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاههای شغلی مناسب، ارزشیابی مستمر افراد و جابجایی یا تثبیت آنها بر اساس نتایج ارزشیابی در یک فرآیند مستمر. انتخاب افراد مناسب برای مشاغل مورد نظر یا برقراری تناسب بین شخص و شغل از دغدغه‌های همیشگی سازمان‌ها و مدیران آنها به شمار می‌رود (رابلی، ۱۳۸۰: ۳۷).
- شایستگی مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی است که فرد داراست و به سازمان اطمینان می‌دهد تا کاری را با اطمینان خاطر به فرد واگذار کند و او کار را به خوبی و در حد انتظارات و استانداردهای سازمان انجام دهد (ایبلی و همکاران، ۱۳۸۳: ۷).
- شایستگی به میزانی از دانش و مهارت و خصوصیات شخصی و شخصیتی گفته می‌شود که به فرد اجازه می‌دهد کاری را بالاتر از حد متوسط انجام دهد (ایبلی و همکاران، ۱۳۸۳: ۷).
- شایسته‌سالاری بکارگیری فرد مناسب در جای مناسب بر اساس دانش، تجربه و سایر موازین تعریف شده است. شایسته‌سالاری اعتقاد به برتری خوبی بر بدی است (قدردان، ۱۳۸۲: ۶۷).
- شایستگی نوعی صفت برای کارکنان قلمداد می‌شود و به نوعی سرمایه انسانی یا منبع انسانی اشاره دارد که در بهره‌وری متجلی می‌شود (قدردان، ۱۳۸۲: ۶۶).
- شایستگی‌های یک کارمند باید خواسته‌های یک شغل را در برگیرد و محقق سازد (ترو و پرتن، ۱۳۸۴: ۲۵).
- شایستگی به قابلیت‌های فرد برای انجام کار اشاره دارد و بر مبنای توان انجام کار سنجیده می‌شود نه بر مبنای کار واقعی که فرد انجام می‌دهد (Brewster, Frandale and Ommeren: 2000).

۵ شایسته‌سالاری یعنی گزینش بر اساس معیارهای همگانی مانند تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی و اجتناب از گزینش بر اساس معیارهای اختصاصی مانند وابستگی، دلبستگی به مرام خاصی مانند روابط خانوادگی، توصیه‌ها، منزلت اجتماعی و طبقاتی، زبان، قومیت، نژاد، فرقه، رابطه و باندبازی (عطافر و آذربایجانی، ۱۳۸۰: ۲۵).

شایسته‌سالاری از جمله عواملی است که موجب شکوفایی، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان می‌شود. استقرار شایسته‌سالاری پدیده و فرآیند ساده‌ای نیست، بلکه مجموعه‌ای پیچیده از ساز و کارهایی است که طی یک فرآیند بلندمدت و منطقی بایستی در سازمان استقرار یابد و لازمه آن فراهم آوردن زیر بناهای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است.

ایجاد انگیزه، تحرک و پویایی در نیروی انسانی مستلزم درک و شناخت منابع انسانی و فراهم آوردن محیط مناسب برای آنهاست. اگرچه بر اساس پاره‌ای از دیدگاه‌های مطرح شده در مورد انسانها درک رفتار انسان بسیار دشوار و مشکل است اما مطالعات و تحقیقات رفتاری در این زمینه توانسته است ابعاد زیادی از پیچیدگی‌های رفتار انسان را روشن نماید. امروزه یکی از مهارت‌های لازم برای اعمال مدیریت در سازمان‌ها در هر سطح و رده‌ای، توانایی درک، تحلیل و پیش‌بینی رفتار افراد است و بر اساس همین مهارت‌ها و شناخت بدست آمده است که می‌توان منابع انسانی را برانگیخته نمود. یکی از مهمترین عوامل در ایجاد انگیزه و پویایی در کارکنان، استقرار آنها در جایگاه مناسب است. جایگاهی که می‌تواند قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود را به منصفه ظهور برسانند و در عین حال امکان رشد و تعالی خود و سازمان را بوجود آورند و این مهم زمانی عملی خواهد شد که شایسته‌سالاری در سازمان‌ها تحقق یابد. در واقع اگر افراد بطور صحیح در جایگاه‌های مناسب قرار داده شوند با موفقیت در کار و دریافت پاداش احساس رضامندی خواهند کرد و رضامندی در محیط کار منجر به انگیزه کار و تلاش بیشتر می‌شود (رابطی، ۱۳۸۰: ۳۹).

استقرار افراد در جایگاه مناسب و تثبیت یا جابجایی آنها بر اساس ارزیابی عملکرد، زمینه ایجاد و امنیت شغلی، آسایش و آرامش در محیط کار را فراهم و فرهنگ کار و تلاشگری را در سازمان اشاعه می‌دهد. این همان مفهومی است که در قالب شایسته‌سالاری بیان می‌شود و در کسب مزیت رقابتی و موفقیت سازمان‌ها مهم تلقی می‌شود.

امروزه منابع انسانی پرورش یافته عامل اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان‌هاست. این مهم زمانی تحقق می‌یابد که بتوان با شیوه علمی و منطقی منابع انسانی را به خوبی مدیریت و توان و فکر آنان را در اختیار اهداف رقابتی سازمان قرار داد. جذب، نگهداری و پرورش منابع انسانی کافی نیست، بلکه باید شایستگی را بر اساس اصول و معیارهای علمی در کارکنان ایجاد و بدان توجه کرد (اسماعیلی، ۱۳۸۱: ۵۰).

## ضرورت

امروزه سازمان‌ها نسبت به گذشته درگیر رقابت سخت‌تری هستند. سختی و تغییر سریع شرایط بازار کار، کمبود افراد با استعداد و توانا، موانع موجود در خصوص حفظ بهره‌وری نیروی کار فعلی، رقابت‌ها در خصوص آموزش کافی و پرورش دادن کارکنان، افزایش هزینه‌های سلامتی و غیره سازمان‌ها را بر آن می‌دارد تا به شرایط و وضعیت محیط کار توجه کنند. تغییرات سریع شرایط جامعه جهانی نیازمند مهارت‌های مدیریتی بیشتری است (جمشیدی و پور یوسفی، ۱۳۸۳: ۵۲).

استفاده از کارکنان پاره وقت، قراردادهای کاری موقت و تأکید بر نتیجه کار، رقابت بر سر ایجاد هم‌افزایی و تشکیل تیم‌های کاری، روش تفکر کارفرمایان و کارکنان در خصوص شغل، و وظیفه‌شناسی و پیگیری تا دستیابی به نتیجه را تغییر داده است.

افزایش نقش تکنولوژی اطلاعات در سازمان‌ها که هر روز با خلق روش‌های جدید، تولید و جمع‌آوری اطلاعات را از طریق کوچک‌سازی، ارزان کردن و کاربری ساده تسهیل کرده و ایجاد شبکه‌های ارتباطی درون سازمانی و برون سازمانی، دسترسی به اطلاعات را از هر جا و توسط هر شخص امکان‌پذیر ساخته است، توجه جدی به توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های انسانی را ضروری ساخته است (الوانی، ۱۳۸۱: ۲).

اکنون اکثر سازمان‌ها با کمبود نیروی متخصص در این زمینه روبرو هستند که باید در توسعه منابع انسانی سازمان‌ها مورد توجه خاص قرار گیرد و افزایش شایستگی نیروی انسانی در زمینه تکنولوژی اطلاعات به یک دیدگاه بلند مدت تبدیل شود.

آنچه امروزه برای سازمان‌ها مهم است نگهداری و پویایی مغز سازمان است. مغز سازمان همان افراد باهوش، لایق و کارآزموده هستند. تصور موفقیت فردی که جسمی قوی دارد ولی مغز کوچک و وضعی دارد به همان اندازه سخت است که سازمانی از منابع فیزیکی خوبی برخوردار باشد ولی منابع انسانی لایق و مجری (مغز سازمان) نداشته باشد.

از اینروست که سازمان‌ها باید در تلاش باشند تا مغز انسان را پویا نگه‌دارند، و این میسر نمی‌شود مگر نیروی انسانی مناسبی را بیابند، پرورش دهند و حفظ کنند. این مهم در قالب یک نظام شایسته‌سالار عملی خواهد شد. نظامی که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف خود نایل آیند.

## ابعاد شایسته‌سالاری

عوامل زیر بر موفقیت شایسته‌سالاری در سازمان اثر می‌گذارد:

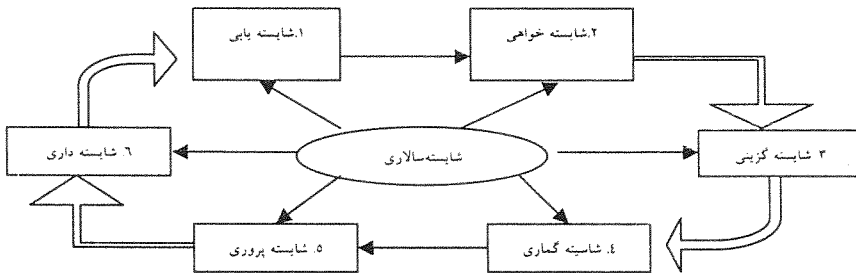
- ۱- تقاضا برای بهبود عملکرد؛
- ۲- وجود استعداد برای کسب تجربه؛
- ۳- وجود یک برنامه آموزشی و توسعه به موقع آن که بر اساس نیاز سازمان تهیه شده باشد.

۴- توانمندی سازمان برای به کارگیری موثر منابع انسانی به گونه‌ای که موقعیت شغلی هر فرد بیشترین تطبیق را با قابلیت‌هایش نه دقیقاً در زمان حال بلکه در آینده داشته باشد (پالن، ۲۰۰۳).

برای استقرار شایسته‌سالاری در سازمان باید به ابعاد مفهومی آن توجه کرد. ابعاد ششگانه آن در شکل (۱) ارائه شده است. در ادامه ابعاد شایسته‌سالاری بطور مختصر تشریح شده است:

### اول) شایسته‌خواهی

مسئله مهم برای استقرار شایسته‌سالاری مساله فرهنگی است. فرهنگ و ارزشهای حاکم بر سازمان باید این فرصت را ایجاد کند تا سازمان به دنبال افراد شایسته باشد. همه افراد سازمان باید شایسته را بر غیر شایسته ترجیح دهند. وقتی شایسته‌سالاری به فرهنگ تبدیل شد، قبول مسئولیت توسط غیر شایستگان بر دوش آنها سنگینی می‌کند. آنها از نگاه افراد سنگینی را حس می‌کنند و مسئولیت را به شایستگان می‌سپارند.



شکل ۱- مدل تحلیلی تحقیق - ابعاد ششگانه شایسته‌سالاری

پس شایسته‌خواهی یک نیاز است و احساس این نیاز به فرهنگ‌سازی نیاز دارد. وقتی شایستگی به نیاز تبدیل شد فرد سعی می‌کند شایستگی‌اش را حفظ کند تا تنزل پیدا نکند و دیگران جایش را نگیرند و اگر می‌خواهد ارتقاء پیدا کند باید شایستگی‌هایش را توسعه دهد. از این رو سازمان‌ها باید شایسته‌سالاری را تبدیل به یک فرهنگ کنند. فرهنگ نیاز به شایسته‌سالاری یعنی فرهنگ افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع که خود ضامن بقا و تحقق اهداف سازمان می‌شود (ایبلی و همکاران، ۱۳۸۴: ۱۰).

## دوم) شایسته‌یابی

بعد دوم شایسته‌یابی است. وقتی فرهنگ سازمانی ایجاد کرد که سازمان نقش‌ها را برای افراد شایسته تعریف کند، تلاش سازمان برای یافتن افراد شایسته شروع می‌شود. قبل از اینکه سازمان اقدامی برای شایسته‌یابی انجام دهد، پاسخ سوالات زیر باید مشخص باشد:

اول: نیروهای مورد نیاز سازمان واجد چه قابلیت یا صلاحیت‌هایی باید باشند؟

پاسخ به این سؤال بستگی به راهبردهای سازمان در مورد منابع انسانی‌اش دارد که با توجه به بیانیه رسالت سازمان و چشم‌انداز تدوین شده برای سازمان انتخاب شده است.

دوم: نیروهایی که واجد قابلیت‌های لازم هستند چه انتظاراتی دارند؟

برای پاسخ این سؤال لازم است شرایط بازار کار مورد مطالعه قرار گیرد تا شناخت کافی از انتظارات نیروهای واجد صلاحیت حاصل گردد.

سوم: آیا سازمان توانایی تأمین انتظارات نیروهای واجد صلاحیت را دارد؟ آیا برای این منظور برنامه‌ریزی لازم را انجام داده است؟

شایسته‌یابی ایجاد می‌کند انتظارات نیروهای مورد نظر با شرایط داخل سازمان تطبیق داده شود. در بخش دولتی محدودیت‌های قانونی حاکم بر استخدام و پرداخت‌ها ممکن است مانع جذب یک نیروی شایسته شود. بنابراین سازمان دولتی در مرحله شایسته‌یابی با مشکل مواجه می‌شود. برای رفع این مشکل لازم است پس از شناخت شرایط بازار کار و تطبیق انتظارات نیروهای واجد صلاحیت با شرایط درون سازمانی، چنانچه محدودیت‌های قانونی یا فرهنگی سازمان مانعی برای تأمین انتظارات نیروی شایسته باشند، ابتدا به روش‌های مقتضی موانع و محدودیت‌ها را کاهش داد و سپس برای پیدا کردن نیروهای واجد صلاحیت اقدام کرد (ایلی و همکاران، ۱۳۸۴: ۸).

## سوم) شایسته‌گزینی

سازمان باید معیارهای مشخصی برای گزینش افراد تعریف کند. معیارهایی از قبیل سلامت اخلاقی یعنی نبود زمینه‌های فساد مالی یا اخلاقی، قابلیت یادگیری بالا به منظور سرمایه‌گذاری برای رشد و پویایی فرد و وجدان کاری که زمینه انجام به موقع کارها را فراهم می‌کند، می‌تواند به عنوان معیارهای مهم گزینش افراد مورد توجه قرار گیرد. البته تعریف عملیاتی این معیارها مهم است و باید در تعریف معیارها و تطبیق مصداق‌ها توجه کافی مبذول گردد.

شایستگی یک مفهوم نسبی است و یک فرد برای تصدی یک شغل در یک سازمان و موقعیت ممکن است شایسته و در موقعیت دیگر کمتر شایسته باشد. به عنوان مثال مدیر یک شرکت موفق ژاپنی ممکن است مدیر خوبی در ایران نباشد. چون موقعیت‌ها و فرهنگ‌های سازمانی متفاوت است. بنابراین برای شایسته‌گزینی باید فهرست شایستگی‌های بومی مورد نیاز برای هر سازمان تهیه شود.

بنابراین برای شایسته‌گزینی دو اقدام لازم است:

اول: تهیه فهرست شایستگی‌های مورد نیاز برای یک شغل خاص.  
 دوم: ارزیابی قابلیت‌های متقاضیان به کمک ارزیاب‌های متخصص و انتخاب افرادی که واجد بیشترین شایستگی برای شغل مورد نظر هستند.  
 از این رو فرآیند جذب نیروی انسانی باید مبتنی بر طی مراحل علمی در شناسایی نیازهای استخدامی، تخصص‌های مورد نیاز، برگزاری آزمون‌های معتبر و شناخت رفتار فرد متقاضی جذب باشد تا از اتلاف وقت و منابع جلوگیری شود و به‌سازاری و آموزش نیرو نیز اثربخش گردد (اسماعیلی، ۱۳۸۱؛ ۵۰).  
 چنانچه شایسته‌گزینی به درستی انجام شود مبنایی برای شایسته‌گماری، شایسته‌پروری و شایسته‌داری و در نتیجه استقرار نظام شایسته‌سالاری شکل می‌گیرد (ایلی و همکاران، ۱۳۸۴؛ ۵).

#### چهارم) شایسته‌گماری

بعد از شایسته‌گزینی باید تناسب بین شغل و شاغل مورد توجه قرار گیرد. شایستگی یک مفهوم نسبی است و تابع زمان و مکان است. یک فرد ممکن است در یک شغل شایسته به حساب آید و در شغل دیگری شایستگی نداشته باشد. بنابراین منافع سازمان ایجاب می‌کند به منظور جلوگیری از هدر رفتن منابع و حفظ انگیزه، نیروی انسانی شایسته‌گزینش شده و در شغلی به کار گرفته شود که قابلیت‌های لازم برای تصدی آن را دارد.  
 یک فرد شایسته به خودی خود نمی‌تواند برای سازمان نقش موثری ایفا کند، مگر اینکه سازمان شرایط لازم را برایش فراهم کند. این شرایط همان قراردادن فرد در جای مناسب است که از ابعاد شایسته‌سالاری است (رابطی، ۱۳۸۰؛ ۳۹).

#### پنجم) شایسته‌پروری

شایستگی یک ویژگی ثابت و پایدار نیست و متناسب با تغییر شرایط و محیط تغییر می‌یابد. پویایی و ناپایداری این ویژگی در قبال تغییرات محیط و تغییر در اهداف سازمان توسعه فردی را ایجاب می‌کند که این وظیفه خطیر سازمان است که برای حفظ و ارتقاء قابلیت‌های مورد نیاز برای محیط جدید سرمایه‌گذاری لازم را انجام دهد. به عبارت دیگر سازمان تعهد دارد بستر لازم برای بروز شایستگی‌های افراد و توسعه آن را فراهم نماید. در این زمینه از فرهنگ‌سازی و تلاش برای غنای فرهنگی سازمان نیز نباید غفلت شود. شایسته‌پروری یک مساله دو جانبه است. از یکطرف سازمان باید بستر لازم برای بروز و توسعه شایستگی افراد را فراهم سازد و از طرف دیگر فرد شاغل باید خود را متعهد بداند تا شایستگی مورد نیاز برای انجام وظیفه‌اش را کسب کند (رابطی، ۱۳۸۲؛ ۴۰).



وظیفه سازمان است که در قالب یک نظام جامع و هدفمند آموزشی، آموزش‌های مورد نیاز کارکنان خود را تدوین و اجرا کند تا با پرورش افراد شایستگی آنها متناسب با تحولات محیطی حفظ شده و ارتقاء یابد. آموزش نیروی انسانی از سه طریق موجب افزایش بهره‌وری می‌شود:

۱. افراد تحصیل کرده و آموزش‌دیده در واحد زمان کار بیشتر و با ارزش‌تری انجام می‌دهند.

۲. افراد تحصیل کرده و مجرب می‌توانند با تخصیص بهینه منابع، بهره‌وری تولید را افزایش دهند.

۳. افراد تحصیل کرده و مجرب در شرایط مساوی قادر به اختراع، اکتشاف و نوآوری بیشتر هستند.

پاسخگویی به انتظارات شهروندان و ذینفعان و لزوم بکارگیری تکنولوژی جدید، نوآوری و ارتقاء کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها، برنامه‌ریزی برای آموزش مستمر نیروی انسانی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است (اسماعیلی، ۱۳۸۱؛ ۵۰).

### ششم) شایسته‌داری

حفظ نیروی شایسته و حفظ انگیزش نیروی انسانی نیاز به برنامه‌ریزی دارد. بی‌توجهی مدیریت به نیروهای شایسته و عدم تأمین نیازهای روحی و معنوی و نیازهای مادی افراد، انگیزش تلاش و انجام کار به بهترین شکل را کاهش می‌دهد و دلسردی نسبت به محیط کار و عدم تأمین نیازها فرد را وادار می‌کند تا فرصت‌های جدید را جستجو کرده و در موقعیت مناسب سازمان را ترک کند. از دست دادن نیروهای شایسته که برای گزینش و پرورش آنها سرمایه‌گذاری زیادی صورت گرفته برای سازمان خسارت بزرگی به حساب می‌آید. پیدا کردن نیروی شایسته و پرورش آن به منظور جایگزینی نیروهای شایسته‌ای که سازمان را ترک کرده‌اند نه تنها موجب هدر رفتن منابع می‌شود بلکه موجب تأخیر در تحقق اهداف خواهد شد (احمدی و رحمانپور، ۱۳۸۱؛ ۴۳).

وقتی سازمان موفق شد افراد شایسته‌ای را جذب کند و پرورش دهد، باید سعی کند این فرد را حفظ کند و از تناسب بین شایستگی‌های او و مقتضیات شغل وی بهره‌مند شود. یکی از نکات مهم نحوه مدیریت افراد شایسته است. چون این افراد شایسته هستند و خودشان تشخیص می‌دهند چه کاری درست است مدیریت باید این انگیزه را ایجاد کند تا آنها تمام تلاش خود را برای انجام درست کارهای درست به کار گیرند و پیشنهادات لازم برای بهبود امور را به مدیریت ارائه کنند (ایلی و همکاران، ۱۳۸۴؛ ۵).

مطالعات نشان می‌دهد هزینه جایگزینی یک فرد ۷۰ تا ۲۰۰ درصد حقوق و دستمزد هر کارمند از دست رفته در طول یک سال است. چرا که هزینه‌های تبلیغات، جذب، آموزش کارکنان جدید زیاد است و تا کارکنان جدید با سازمان و امور محوله آشنا شوند بهره‌وری سازمان کاهش می‌یابد. بنابراین بهبود نرخ بازگشت سرمایه انسانی بستگی به توان حفظ نیروها دارد. از این رو مدیریت منابع انسانی هر سازمانی لازم است فرآیند نگهداری این نیروها را بطور

سیستماتیک طراحی نموده و در حقیقت آنها باید متفکران راهبردی سازمان باشند و با نگرش کلان به ورود و خروج افراد، عواقب و هزینه‌های از دست دادن کارکنان را بررسی نمایند (احمدی و رحمانپور، ۱۳۸۱؛ ۴۳).

### روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات پیمایشی است که جامعه آماری آن را کارشناسان شاغل در سازمان‌های بخش دولتی استان قزوین تشکیل داده است. اطلاعات مرتبط با خصوصیات فردی و محیط سازمانی که به ارزیابی میزان شایسته‌سالاری در ابعاد مختلف شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری کمک می‌کند را می‌توان از طریق پرسشنامه یا مصاحبه جمع‌آوری کرد. در این تحقیق از طریق طراحی یک پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از نمونه آماری جمع‌آوری و مبنای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیات قرار گرفته‌اند.

نمونه آماری با تاکید بر بیست دستگاه مشمول اجرای برنامه‌های تحول اداری استان انتخاب شده است. حجم نمونه با توجه به نامعلوم بودن واریانس جامعه و در نظر گرفتن حداکثر میزان پراکندگی ۹۶ نفر تعیین شد که برای پوشش مناسب آماری تعداد ۱۲۰ پرسشنامه بین کارشناسان شاغل در ۲۱ دستگاه دولتی استان توزیع شد.

پرسشنامه این تحقیق از ۲ بخش تشکیل شده است. در بخش اول سئوالاتی در مورد مشخصات فردی پاسخ‌گو مطرح شده است. در بخش دوم سئوالاتی مطرح شده که به سنجش شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری هر فرد مرتبط می‌شود. در این بخش سئوالات به گونه‌ای توزیع شده است که عوامل امتیاز آور مرتبط با هر یک از ابعاد سه‌گانه شایسته‌سالاری (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری) را در بر می‌گیرد. برای تقویت اعتبار پرسشنامه از نظر کارشناسان سازمان مدیریت استان و تحقیقات مرتبط استفاده شده است. آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۹ پایایی پرسشنامه را نشان می‌دهد.

برای تعیین میزان شایستگی کارشناسان بخش دولتی استان قزوین فرضیاتی به شرح زیر تدوین شده است:

- ۱- شایسته‌سالاری در مرحله جذب کارشناسان (شایسته‌گزینی) در دستگاههای دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار دارد.
- ۲- شایسته‌سالاری در مرحله پرورش کارشناسان (شایسته‌پروری) در دستگاههای دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار دارد.
- ۳- شایسته‌سالاری در مرحله حفظ و نگهداشت کارشناسان (شایسته‌داری) در دستگاههای دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار دارد.

برای آزمون فرضیات تحقیق اندازه‌گیری متغیرهای شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری کارشناسان ضروری است. اندازه‌گیری هر بعد از شایسته‌سالاری بر اساس عوامل امتیاز آوری صورت گرفته است که برای آن بعد (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری)

در پرسشنامه پیش‌بینی شده است (USGS,2005). مجموع امتیازات عوامل ارزیابی هر بعد از شایسته‌سالاری برابر ۱۰۰ در نظر گرفته شده است. برای سنجش شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری بر اساس پاسخ‌های دریافتی از نمونه تحقیق، امتیاز هر بعد از شایسته‌سالاری محاسبه و از طریق مقایسه با ۱۰۰ امتیاز پیش‌بینی شده برای کل عوامل امتیاز آور، مبنایی برای آزمون فرضیات فراهم شده است.

برای آزمون فرضیه‌ها از روش آزمون مقایسه میانگین‌ها و آزمون T تک نمونه‌ای (One Sample t- test) استفاده شده است. آزمون معنی‌دار بودن تفاوت امتیاز شایستگی کارشناسان در مرحله‌گزینش (جذب)، پرورش و بهسازی و نگهداری با حد نصاب امتیاز شایستگی که در این تحقیق ۶۰ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده است، برای بررسی فرضیه فوق به بیان آماری به شرح زیر است:

$$H_0 : \mu < 60$$

$$H_1 : \mu \geq 60$$

حد نصاب امتیاز از آن جهت ۶۰ در نظر گرفته شده است که معمولاً در آگهی‌های استخدامی دستگاه‌های دولتی که به تأیید سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی می‌رسد، کسب حداقل ۶۰ درصد نمره آزمون شرط اولیه‌گزینش (جذب) نیرو قرار می‌گیرد. انتظار می‌رود میانگین امتیازات شایسته‌سالاری کارشناسان دستگاه‌های دولتی استان قزوین تفاوت مثبت معنی‌داری از حد نصاب امتیاز شایستگی یعنی عدد ثابت ۶۰ داشته باشد.

### نتیجه آزمون فرضیه اول

فرضیه اول تحقیق بیان می‌دارد: شایسته‌سالاری در مرحله جذب کارشناسان (شایسته‌گزینی) در دستگاه‌های دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار دارد. همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود میانگین امتیازات شایسته‌گزینی کارشناسان ۵۷/۷۹۳ و انحراف معیار آن ۱۳/۴۵۵ است. t آماری ۱/۷۹۸- و P-value = ۰/۰۷۶ است. که اگر چه میانگین امتیاز شایسته‌گزینی کارشناسان کمتر از ۶۰ یعنی حد نصاب امتیاز شایستگی است ولی این تفاوت منفی از نظر آماری در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار نیست. اگر چه در سطح خطای ۸ درصد این فرضیه رد می‌شود. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت شایسته‌گزینی کارشناسان در دستگاه‌های دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار ندارد.

جدول ۱- آزمون شایسته‌گزینی

۵۷/۷۹۳	t آماری	-۱/۷۹۸	میانگین امتیاز شایستگی
۱۳/۴۵۵	p-value	۰/۰۷۶	انحراف معیار
۱۱۹	درجه آزادی	۱۱۸	تعداد

### نتیجه آزمون فرضیه دوم

فرضیه دوم تحقیق بیان می‌دارد: شایسته‌سالاری در مرحله پرورش کارشناسان (شایسته‌پروری) در دستگاه‌های دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار دارد. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود میانگین امتیازات شایسته‌پروری کارشناسان ۳۸ و انحراف معیار آن ۹/۷۲۴ است.  $t$  آماری  $-۲۴/۵۷$  و  $P\text{-value} = ۰/۰۰۰$  حاکی از این است که امتیاز شایسته‌پروری کارشناسان دستگاه‌های دولتی استان قزوین یعنی ۳۸ تفاوت منفی و معنی‌داری از حد نصاب امتیاز شایسته‌پروری دارد که این تفاوت منفی بطور قوی معنی‌دار است ( $p\text{-Value} = ۰/۰۰۰$ ). بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که شایسته‌سالاری در مرحله پرورش و بهسازی کارشناسان (شایسته‌پروری) در دستگاه‌های دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار ندارد.

جدول ۲- آزمون شایسته پروری

میانگین امتیاز شایستگی	۳۸/۴	$t$ آماری	-۲۴/۵۷
انحراف معیار	۹/۷۲۴	p-value	۰/۰۰۰
تعداد	۱۱۹	درجه آزادی	۱۱۸

ضریب منفی آماره  $t$  بیانگر کمتر بودن امتیاز شایستگی کارشناسان از حد نصاب تعیین شده در تحقیق است که این تفاوت به شدت معنی‌دار است و شواهدی قوی برای رد فرضیه تحقیق در سطح خطای ۱ درصد فراهم می‌سازد.

### نتیجه آزمون فرضیه سوم

فرضیه سوم تحقیق بیان می‌دارد: شایسته‌سالاری در مرحله حفظ و نگهداشت کارشناسان (شایسته‌داری) در دستگاه‌های دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار دارد. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، میانگین امتیازات شایسته‌داری کارشناسان برابر با ۵۳/۴ و انحراف معیار آن ۱۳/۵۶ است.  $t$  آماری برابر  $-۵/۲۹$  و  $P\text{-value} = ۰/۰۰۰$  بیانگر این است که تفاوت منفی امتیازات شایسته‌داری کارشناسان از حد نصاب امتیاز تعیین شده از نظر آماری معنی‌دار است. بر این اساس فرضیه سوم تحقیق در سطح خطای ۱ درصد رد می‌شود. بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت شایسته‌سالاری در مرحله حفظ و نگهداشت کارشناسان (شایسته‌داری) در دستگاه‌های دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار ندارد.

جدول ۳- نتیجه آزمون شایسته‌داری

میانگین امتیاز شایستگی	۵۳/۴	$t$ آماری	-۵/۲۹
انحراف معیار	۱۳/۵۶	p-value	۰/۰۰۰
تعداد	۱۱۹	درجه آزادی	۱۱۸

## تحلیل واریانس

مقایسه میانگین امتیاز شایستگی در ابعاد شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری کارشناسان سازمان‌های دولتی مشارکت‌کننده در تحقیق هدف از تحلیل واریانس است تا مشخص شود آیا عملکرد دستگاه‌های مختلف در سه بعد شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری متفاوت از یکدیگر است؟

همانطور که در جدول ۴ منعکس شده است  $p$ -value در سطح خطای ۵ درصد برای شایسته‌گزینی و شایسته‌داری کارشناسان معنی‌دار نیست. از این رو می‌توان گفت شایسته‌سالاری کارشناسان در ابعاد شایسته‌گزینی و شایسته‌داری بین سازمان‌های دولتی تفاوت معنی‌داری ندارد. ولی برای شایسته‌پروری کارشناسان  $p$ -value در سطح خطای ۱ درصد معنی‌دار است که نشان می‌دهد سازمان‌های دولتی استان قزوین در بعد شایسته‌پروری با هم متفاوت عمل کرده‌اند. جدول ۴ نتیجه آنالیز واریانس یکطرفه را نشان می‌دهد:

## تحلیل یافته‌ها

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق مبنی بر ارزیابی شایسته‌سالاری در ابعاد سه‌گانه شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری در ادامه تشریح شده است:

## شایسته‌گزینی

معیارهای ارزیابی شایسته‌گزینی کارشناسان در پیوست ارایه شده ارایه شده است. میانگین امتیاز شایستگی بر اساس تجزیه و تحلیل پاسخ‌های دریافتی از ۱۱۹ نفر کارشناس مشارکت‌کننده از ۲۱ دستگاه دولتی ۵۷/۷ درصد است که از حد نصاب امتیاز شایستگی کمتر است. بنابراین دستگاه‌های دولتی استان به منظور ارتقاء شایسته‌گزینی باید در هنگام استخدام معیارهایی همچون: تناسب رشته شغلی با رشته تحصیلی متقاضی، مدرک تحصیلی، معدل مدرک تحصیلی، دانشگاه محل تحصیل (کیفیت تحصیل)، تجربه کاری، آشنایی با فرهنگ بومی، تناسب بین نیاز به نیروی جدید و تعداد نیروی شاغل در دستگاه و امتیاز آزمون کتبی یا شفاهی (مصاحبه علمی) را مورد توجه بیشتری قرار دهند تا نتیجه فرآیند جذب گزینش نیروهای شایسته باشد.

جدول ۴- تحلیل واریانس

P-value	F آماری	درجه آزادی	مجموع مربعات	الف- شایسته‌گزینی
۰/۳۳۷	۱/۱۲۷	۲۰	۴۰۸۸	بین گروهی
		۹۴	۱۷۰۴۷	درون گروهی
		۱۱۴	۲۱۱۳۴	کل
۰/۰۰۰	۳/۰۰۷	۲۰	۴۲۱۳	ب- شایسته‌پروری
		۹۴	۶۵۸۴	بین گروهی
		۱۱۴	۱۰۷۹۷	درون گروهی کل
/۰۸۱	۱/۵۵۷	۲۰	۵۳۹۵	ج- شایسته‌داری
		۹۳	۱۶۱۰۶	بین گروهی
		۱۱۳	۲۱۵۰۰	درون گروهی کل

### شایسته‌پروری

شایسته‌پروری کارشناسان بر مبنای معیارهایی که در پیوست ارائه شده ارزیابی شده است. میانگین امتیاز شایسته‌پروری کارشناسان ۳۸ درصد است که از حد نصاب امتیاز شایستگی بسیار پایین‌تر است. بنابراین به منظور ارتقاء، بهسازی و پرورش کارشناسان متناسب با تغییرات محیطی لازم است دستگاه‌های دولتی استان برنامه منظمی برای این منظور تدوین و سرمایه‌گذاری بیشتری در این زمینه انجام دهند، و از طریق ارتقاء فرهنگ سازمانی برای تشکیل تیم‌های موفق کاری، ایجاد ارتباط دو طرفه بین کارکنان و مدیریت، تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان، تأثیر کیفیت عملکرد در پاداش و ارتقاء شغلی، تدوین و اجرایی کردن یک برنامه آموزشی جامع که به کمک آن تکنولوژی روز و فناوری‌های مورد نیاز، سازمان‌های موفق مشابه، عوامل محیطی موثر بر موفقیت سازمان، ساختار تشکیلاتی، اهداف و فرآیندهای سازمان شناخته شده و افراد دانش و انگیزش لازم برای پیشبرد اهداف سازمان و انجام وظایف خود را کسب کنند، بر شایستگی کارکنان سازمان بطور مستمر بیفزایند.

### شایسته‌داری

شایسته‌داری کارشناسان بر مبنای معیارهایی که در پیوست ارائه شده ارزیابی شده است. میانگین امتیاز شایسته‌داری کارشناسان ۵۳/۴ درصد است که کمتر از حد نصاب امتیاز شایستگی است. بنابراین به منظور حفظ و نگهداشت نیروی با تجربه و جلوگیری از هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم مرتبط با از دست دادن این نیروها لازم است، دستگاه‌های دولتی استان نسبت به ایجاد فرصت‌های برابر شغلی، امکان ارتقاء شغلی، قرارداد دادن هر کس در جای خود، ایجاد ارتباط دو طرفه بین مدیریت و کارکنان، تأثیر کیفیت عملکرد در پرداخت‌ها، ارزیابی مستمر عملکرد،

کفایت نسبی حقوق و مزایا، مورد توجه قرار دادن کارشناسان، احترام و اعتماد به آنها، ارتقاء فرهنگ سازمانی، فراهم نمودن تسهیلات لازم برای تامین آتی، زیباسازی محیط، توسعه ورزش و بهداشت روحی افراد اقدامات بایسته بعمل آورند.

## نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق مبین این است که در مجموع شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی استان قزوین در سطح بالایی قرار ندارد. این یافته با یافته‌های تحقیق عطاfer و آذربایجانی مطابقت دارد (عطاfer و آذربایجانی، ۱۳۸۰: ۳۶).

نتایج حاصل از تحلیل واریانس نیز حکایت از عدم وجود تفاوت معنی‌داری در شایسته‌سالاری بین دستگاه‌های مورد مطالعه در ابعاد شایسته‌گزینی و شایسته‌داری دارد، ولی در شایسته‌پروری کارشناسان بین دستگاه‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

بنابراین توجه به شایسته‌سالاری و تلاش برای استقرار نظام شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی استان قزوین که می‌تواند لازمه موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان تلقی شود باید در دستور کار مدیریت ارشد دستگاه‌های دولتی قرار گیرد، در این زمینه دستگاه‌هایی که نقش و مسئولیت بیشتری در سیاست‌گذاری برای جذب، بهسازی و پرورش کارشناسان دستگاه‌های دولتی دارند، می‌تواند با تدوین راهبردهای شایسته محور زمینه ارتقاء شایسته‌سالاری را فراهم سازند. لازم است دستگاه‌های دولتی نیز برای جذب، پرورش و نگهداری کارشناسان اهمیت بیشتری قایل شوند. برای این منظور نقطه شروع تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری و شایسته‌خواهی است که از رأس سازمان شروع می‌شود و مدیریت ارشد دستگاه‌های دولتی در این زمینه مسئولیت بیشتری دارند.

## محدودیت‌های تحقیق

محدودیت ذاتی پرسشنامه که ممکن است پاسخ‌دهندگان از دادن پاسخ‌های واقعی به سوالات اجتناب کرده و جانبدارانه اقدام به تکمیل پرسشنامه کرده باشند ممکن است تعمیم نتایج به کل جامعه آماری را با ابهام روبرو سازد.

## پیشنهادات تحقیق

نتایج آزمون فرضیات تحقیق نشان می‌دهد شایسته‌سالاری بر اساس معیارهای ارزیابی مورد استفاده در این تحقیق در سازمان‌های دولتی استان در سطح بالایی قرار ندارد. بر اساس نتایج تحقیق پیشنهاداتی در راستای ارتقای سطح شایسته‌سالاری ارائه شده است:

### ۱- برای ارتقای شایسته‌گزینی:

۱-۱ رشته تحصیلی متقاضی متناسب شغل باشد.

۱-۲ کیفیت تحصیلی متقاضی مورد توجه قرار گیرد، برای این منظور می‌توان اعتبار محل تحصیل و معدل مدارک مختلف تحصیلی را ارزیابی کرد.

۱-۳ جذب نیرو از طریق برگزاری آزمون‌های معتبر کتبی و شفاهی که نتیجه آن انتخاب نیروی برتر باشد، صورت گیرد.

### ۲- برای ارتقای شایسته‌پروری:

۲-۱ از طریق تنظیم یک برنامه آموزشی جامع و ارزیابی مستمر نتایج دوره‌های آموزشی مرتبط با شغل دانش شغلی کارشناسان به روز شود.

۲-۲ استقرار یک سیستم ارزیابی عملکرد صحیح در سازمان و اجرای مستمر آن و تاثیر نتایج ارزیابی در ارتقای شغلی و پرداخت پاداش.

۲-۳ تفویض اختیار بیشتر، اهمیت دادن به نظرات و پیشنهادات، تشکیل تیم‌های کاری و تشویق ابتکارات و تحقیقات.

۲-۴ تبیین اهداف سازمان، ساختار تشکیلاتی، فرآیندهای سازمان و وظایف سازمانی برای کارشناسان.

۲-۵ فراهم نمودن زمینه شناخت سازمان‌های موفق مشابه و عوامل محیطی موثر بر موفقیت سازمان

۲-۶ برقراری انضباط اداری و رسیدگی منصفانه به شکایات.

### ۳- برای ارتقای شایسته‌داری:

۳-۱ ایجاد فرصت‌های شغلی برابر و تبیین مسیر ارتقاء شغلی فرد.

۳-۲ احترام متقابل مدیریت و توجه به نیازهای روحی کارشناسان.

۳-۳ تلاش برای ارتقاء فرهنگ سازمانی و سلامت نظام اداری.

۳-۴ قرار دادن هر فرد در جایی که متناسب با توانمندی‌اش باشد.

۳-۵ توسعه فعالیت‌های فرهنگی، ورزشی، زیبا سازی محیط و بهداشت روحی کارکنان.

۳-۶ توجه به کفایت نسبی حقوق و مزایا و کاهش فاصله حقوق و مزایای کارشناسان با مدیران و برنامه‌ریزی برای تامین آتی آنان.

۳-۷ تلاش برای رفع تعارض و تضاد موجود در سازمان و مشارکت کارشناسان و سرپرستان در تصمیم‌گیری.



## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

- ابیلی و همکاران (۱۳۸۳)، "میزگرد شایسته سالاری بستر حضور در عرصه جهانی"، **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۵۴، صص ۴-۱۳.
- ابیلی و همکاران (۱۳۸۴)، "میزگرد شایسته سالاری بستر حضور در عرصه جهانی"، **ماهنامه تدبیر**، شماره ۱۵۵، صص ۵-۱۱.
- ابیلی و همکاران (۱۳۸۳)، "شایسته سالاری و توسعه منابع انسانی"، **ماهنامه تحول اداری**، شماره ۴۶ صص ۷-۳۹.
- احمدی، پرویز و لقمان رحمانپور (۱۳۸۱)، "راهبردهای حفظ و نگهداری منابع انسانی"، **ماهنامه مدیریت**، شماره ۶۶-۶۵ صص ۴۳-۵۱.
- اسماعیلی، بابک (۱۳۸۱)، "آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی"، **ماهنامه مدیریت**، شماره ۶۴-۶۳ صص ۵۰-۵۶.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۱)، "پیام سر دبیر"، **فصلنامه مطالعات مدیریت**، شماره ۳۳ و ۳۴، صص ۲.
- تورو و برتنن "تغییر شایستگی های مدیران دولتی: تنش در تعهد"، ترجمه حسن دانایی فرد و مهشید فروهی (۱۳۸۴)، **مدیریت و توسعه**، شماره دوم، صص ۲۴-۳۳.
- جمشیدی مینا و یزدان پوریوسفی (۱۳۸۳)، "شایسته سالاری در سازمان ها" **ماهنامه تدبیر**، ۱۴۷، صص ۵۲-۵۳.
- رابطی، رئوف (۱۳۸۰)، "شایسته سالاری در دستگاه های دولتی" **تعاون**، صص ۱-۶.
- عطافر، علی و کریم آذربایجانی (۱۳۸۰)، "بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی"، **دانش مدیریت**، شماره ۴، صص ۱۵-۳۸.
- قدردان، حمید (۱۳۸۲)، "فرهنگ صنعتی و شایسته سالاری"، **پیام مدیریت موفق**، شماره ۲۷، صص ۶۶-۷۳.

### منابع انگلیسی

- Brewster.C, Frandale.E and Ommeren.V.J,(2000), "**HR Competencies and Professional Standards**" Word Federation of Personnel Management Associations, [www.yahoo.Com](http://www.yahoo.Com).

- Cook, T.J, et.al (1995), "Performance Measurement : Lessons Learned for Development Management" , *World Development*, 23(8), 1303-15.
- Gorringe , A.P , (1995) , "Core Public Sector Management- Some Issues" , On line, [www.yahoo.Com](http://www.yahoo.Com).
- Palan, P.(2003), " Competency Management- A Practitioner's Guide" Precetakan Suma, Kuala Lumpur, On line, [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com).
- USGS , (2005) , " Core Competency Model For Managers " , On line, [www.yahoo.Com](http://www.yahoo.Com).

معیارهای ارزیابی شایسته‌گزینی کارشناسان

ردیف	عوامل امتیاز آور
۱	تناسب رشته شغلی با رشته تحصیلی
۲	مدرک تحصیلی
۳	معدل مدرک تحصیلی کارشناسی / ارشد و دیپلم
۴	دانشگاه محل تحصیل (دولتی، آزاد، غیر انتفاعی و پیام نور)
۵	تجربه کاری
۶	آشنایی با فرهنگ بومی
۷	نحوه استخدام
۸	نظر مدیریت مستقیم در مورد توانایی کارشناسان
۹	تناسب بین نیاز به نیرو و تعداد نیروی شاغل

معیارهای ارزیابی شایسته‌داری کارشناسان

ردیف	عوامل امتیاز آور
۱	امکان ارتقاء شغلی و فرصت‌های برابر شغلی
۲	قرار گرفتن هر فرد در جای خودش
۳	وجود ارتباط دو طرفه ای بین مدیریت و کارکنان
۴	کمک به تامین مسکن، تسهیلات اعطایی مانند وام و تامین آتی
۵	اجرای صحیح طرح مسیر ارتقاء شغلی
۶	کفایت نسبی حقوق و مزایا
۷	تاثیر کیفیت عملکرد در پرداخت پاداش و قدردانی از افراد
۸	تلاش برای ارتقاء فرهنگ سازمانی
۹	توسعه ورزش، زیبا سازی محیط و بهداشت روحی
۱۰	میزان اعتماد، احترام و توجه سازمان به کارشناسان
۱۱	ارزیابی مستمر عملکرد حوزه‌ها و کارکنان

## معیارهای ارزیابی شایسته‌پروری کارشناسان

ردیف	عوامل امتیاز آور
۱	دوره های آموزشی
۲	امتیاز ارزشیابی سالانه
۳	تقدیر نامه/تشویق و جوایز
۴	کارمند نمونه
۵	فعالیت های تحقیقاتی
۶	دوره های آموزشی خاص
۷	پیشنهادات پذیرفته شده
۸	اختراع یا ابتکار
۹	آموزش به دیگران / تهیه دستورالعمل مرتبط با شغل
۱۰	مهارت
۱۱	دانش کامپیوتر و زبان انگلیسی
۱۲	وجود ارتباط دو طرفه ای بین مدیریت و کارکنان
۱۳	تاثیر کیفیت عملکرد در پرداخت حقوق و مزایا
۱۴	تشکیل تیم های کاری
۱۵	رسیدگی دقیق به شکایات و تخلفات، انضباط اداری
۱۶	شناخت ساختار تشکیلاتی، اهداف و فرایندهای سازمان
۱۷	انگیزه انجام به موقع وظایف بدون دخالت سرپرست
۱۸	تفویض اختیار و ایجاد انگیزه برای مشارکت
۱۹	شناخت تکنولوژی روز و فناوری مورد نیاز
۲۰	شناخت سازمان های موفق مشابه و عوامل محیطی موثر
۲۱	میزان مطالعه
۲۲	دریافت مدرک تحصیلی بالاتر در حین خدمت