

## عنوان مقاله: بررسی ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران و کارکنان موسسات آموزشی

کاوه حسنی<sup>۱</sup> - سامان شیخ‌اسماعیلی<sup>۲</sup> - کیهان مقصودی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۱/۱۰/۱۵

پذیرش: ۱۳۹۲/۴/۳

مقاله برای اصلاح به مدت ۸ روز نزد پدیدآوران بوده است.

### چکیده:

مفهوم شایسته‌سالاری در مبانی سازمان و مدیریت، علاوه بر اینکه دربردارنده مشخصه‌های نمودی انتخاب، انتصاب و نگهداری مدیران است، به طور مشخص شامل فاکتورهای کلیدی وسیعی است که هنوز در استقرار نظام شایسته‌سالار بر آن اتفاق نظر عمومی حاصل نشده است. بر این اساس هر گونه تحلیل پیرامون ریشه‌ها، چالش‌ها و موانع آن، مطالعه‌ای گسترده و فراگیر را می‌طلبد. در نتیجه پژوهش حاضر با هدف بررسی ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری مدیران و کارکنان در یکی از مؤسسه‌های آموزشی کشور، طرح‌ریزی و انجام شد. روش پژوهش در مطالعه حاضر از نوع توصیفی، اکتشافی و روش جمع‌آوری داده‌ها کتابخانه‌ای- میدانی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اعضای رسمی و غیررسمی یکی از مؤسسه‌های آموزشی کشور به تعداد ۵۲۱ نفر بود که نمونه پژوهش با استفاده از جدول مورگان ۲۲۰ نفر انتخاب شد. پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ برای مولفه‌های ابعاد شایسته‌سالاری برابر ۰/۸۷ محاسبه و تایید گردید. همچنین استاندارد بودن پرسشنامه‌ها و هنجاریابی آن‌ها در پژوهش‌های داخلی، روایی آزمون را تأمین نمود. سپس جهت شناسایی ابعاد شایسته‌سالاری از تحلیل عاملی و روش مولفه‌های اصلی استفاده شد و از طریق تحلیل اکتشافی، ۱۰ عامل اصلی شناسایی و از طریق تحلیل عاملی تاییدی، این ۱۰ عامل مجدداً مورد تایید قرار گرفت. روش‌های آماری به کار گرفته شده در این پژوهش از طریق نرم‌افزار LISREL و SPSS بود. همچنین نتایج تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که تمامی شاخص‌های برازش مدل تایید می‌شوند و در بررسی ابعاد شایسته‌سالاری مشخص شد که بین میانگین برخی ابعاد در مدیران و کارمندان تفاوت معنی‌داری دیده می‌شود.

۱. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و عضو باشگاه پژوهش‌گران و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج (نویسنده مسئول)  
kaveh.hhh@gmail.com
۲. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی - گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی  
sheikhesmaeili@gmail.com
۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج

**کلیدواژه‌ها:** ابعاد شایسته‌سالاری، مدیران، کارمندان، اعضای هیات علمی، موسسات آموزشی.

# بررسی ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران و کارکنان موسسات آموزشی

## مقدمه

دنیای فراروی سازمان‌ها دنیای پرچالش و صعب‌العبوری است. روند فرآیندها رقابت و ضرورت دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری ایجاد می‌کند که در آینده سازمان‌ها به مدیران و رهبرانی به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر نیازمند باشد (معروفی، ۱۳۷۸). منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می‌شوند که با تلاش، کوشش و ایجاد هماهنگی و به‌کارگیری سایر اجزای سازمان، اهداف سازمانی را محقق می‌بخشند. این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شوند (ابیلی، ۱۳۸۴). دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است، قرار دادن افراد در جایگاه‌های متناسب با توانایی، تجارب و قابلیت آنها، و همچنین اهمیت نقش مدیران است. مدیران به واسطه وظایف و اختیاراتی که بر عهده دارند، می‌توانند نقش بی‌دلیلی را در هدایت و راهبری سازمان‌ها بر عهده گیرند. به واسطه همین اهمیت بوده است که از دهه‌های آغازین تولد علم مدیریت، همواره سخن از وظایف، نقش‌ها و ویژگی‌های مدیران به میان آمده است (Horton, 2002). یکی از رویکردهایی که در دهه‌های اخیر به دنیای مدیریت عرضه شد، مفهوم شایستگی یا قابلیت است. این مفهوم ابتدا توسط پروفسور مک‌کلند در دهه ۷۰ به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده توفیق کارکنان در شغل معرفی شد. از این رو او شایستگی را مدرک‌گزینش توصیه کرد (Mccelland, 1973). سپس در سال ۱۹۸۲ وی با همکاران خود در کتاب شایستگی مدیر، اولین تعریف از شایستگی را ارائه کرد. تعریف او از شایستگی عبارت بود از: «ویژگی‌های ریشه‌ای فرد (انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش، وظایف اجتماعی و مجموعه دانش) که او برای انجام وظیفه، به‌کار می‌برد (Mccelland & Boyatzis, 1982).

رویکرد شایسته‌سالاری از دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح، و به سرعت مورد استفاده قرار گرفت. در یک بررسی از بین ۳۰ شرکت بزرگ آمریکایی ۲۹ شرکت در ۵ سال اخیر این رویکرد را به‌کار بسته‌اند. هم‌اکنون این رویکرد در کشورهای توسعه‌یافته، نه تنها مورد توجه شرکت‌ها و بنگاه‌های کسب و کار قرار می‌گیرد، بلکه مورد استفاده و بهره‌گیری سازمان‌ها و

شرکت‌های دولتی نیز واقع می‌شود (Allderge *et al.*, 2004).

شایسته‌سالاری مفهومی رایج و شناخته شده در علوم سیاسی، حکومت‌داری و شایستگی به معنای داشتن توانایی، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. مدیران و رهبران، نقش تعیین کننده و بدون جایگزینی در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر و موفقیت پایداری را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، اداره و هدایت شده باشد (بدرپاش، ۱۳۸۵). فرهنگ‌نامه ویکی‌پدیا نیز شایسته‌سالاری را نظامی از دولت یا سازمان معرفی کرده است که در آن توانایی، شایستگی و استعداد به جای ثروت، فامیل‌بازی، امتیازات طبقاتی، رفیق‌بازی، شهرت یا دیگر عوامل تاریخی، موقعیت اجتماعی و یا قدرت سیاسی قرار می‌گیرد. بر اساس فرهنگ‌نامه مذکور، جامعه شایسته‌سالاری امروزه به‌عنوان نوعی از جوامع به‌کار می‌رود که در آن ثروت، مقام و موقعیت اجتماعی از طریق رقابت، استعداد و صلاحیت کسب می‌شود و بر این فرض اساسی قرار دارد که مقام، مسئولیت‌ها و پرستیژهای اجتماعی موروثی نبوده و سهمیه‌ای اختیاری‌اند. شایسته‌سالاری دیدگاه یا مفهومی تداعی‌کننده یک نظام (دولت، جامعه، و سازمان) است. نظامی مهیاکننده فرصت‌های برابر که در آن افراد بر اساس شایستگی، صلاحیت، دانش و تلاش و بدون ملاحظات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی شناسایی می‌شوند، بدون ملاحظات مذکور پاداش می‌بینند و مسیر رشد و ترقی را طی می‌کنند (ابطحی و عبدصبور، ۱۳۸۸). بنابراین با توجه به اهمیت شایسته‌سالاری و ضرورت قرار دادن افراد شایسته در جایگاه‌های مناسب، هدف این پژوهش تحلیل ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری از دیدگاه مدیران و کارکنان یکی از موسسه‌های آموزشی کشور بود. همچنین این پژوهش در پی آن بود که ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری مدیران و کارکنان را در رده‌های مختلف سازمانی مورد بررسی قرار دهد.

## مبانی نظری پژوهش

به لحاظ مفهوم‌شناسی، اصطلاح شایسته‌سالاری یا «مریتوکراسی» ترکیبی از واژه لاتین «مریت» به معنای استحقاق، لیاقت و شایستگی و واژه یونان باستان «کراسی» به معنای طرفدار و هواخواه است (Hauser *et al.*, 2000). علی‌رغم نبود اتفاق نظر بر مولفه‌ها و ابعاد شایسته‌سالاری در نزد پژوهشگران، بر این مساله اجماع کافی حاصل است که پیشینه عملیاتی گسترده‌ای برای کارکرد شایسته‌سالاری در حوزه جامعه و نهادها وجود داشته است (Longoria, 2009). معروفی (۱۳۷۸) در پژوهشی به این نتیجه رسید که سیستم جذب و انتصاب در شرکت

مخابرات مطلوب نیست و دارای کاستی‌ها و نواقصی است. گراوند (۱۳۷۷) در پژوهش خود تحت عنوان «تدوین الگوی شایستگی مدیران آموزشی و سنجش شایستگی‌های مدیران آموزشگاه‌های کشور» به این نتیجه رسید که ۱۴/۴۶ درصد مدیران با آیین‌نامه نحوه انتصاب مدیران انطباق ندارند و ناکافی بودن آموزش‌های مدیریتی و غیرمدیریتی در مورد ویژگی‌های عمومی، نقاط ضعف و منفی مدیران، بیشتر از نقاط قوت و مثبت آنهاست. همچنین وی در این پژوهش به این نتیجه رسید که شایستگی مدیران و واحدهای آموزشی با وضعیت مطلوب و ایده‌آل فاصله قابل ملاحظه‌ای دارد. در پژوهشی دیگر رابطی (۱۳۸۰) معتقد بود که استقرار افراد در جایگاه مناسب خود، با توجه به برنامه‌ریزی‌های درست مدیریتی، و همچنین ارزشیابی و تثبیت و یا جابه‌جایی‌هایی که در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی گردیده، نقش مهمی در ایجاد انگیزه و اشتیاق به کار و تلاش در افراد و در نهایت بهره‌برداری مطلوب از منابع انسانی دارد. به دنبال انتخاب افراد در جایگاه‌های مناسب، عملکرد آنها نیز باید مورد ارزشیابی قرار گیرد.

پژوهش‌های بازاریار و امیرتاش (۱۳۸۵) تحت عنوان «انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران» نشان داد که بین میانگین‌های به‌دست آمده در وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی با حد مطلوب آنها در مدیران میانی و عملیاتی تفاوت معنی‌داری وجود دارد. Porter & Lawler (1968) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیران بیش از سرپرستان عملیاتی دارای مهارت‌های انسانی، نوآوری و جسارتند و از شایستگی برخوردار هستند، اما از نظر مهارت‌های فنی سرپرستان عملیاتی بیش از مدیران از شایستگی برخوردار بودند. پژوهش‌های Astley et al. (1982) نشان دادند که درجه اهمیت تصمیم با شایستگی رابطه مثبت یا مستقیم دارد. بدین ترتیب هر چه تصمیم مهم‌تر و با اهمیت‌تر باشد، تصمیم‌گیرندگان باید از شایستگی بیشتری برخوردار باشند. Marrison (1984) در چارچوب پروژه مدیریت مدرسه، زمینه‌هایی که مدیر مدرسه لازم است در آنها شایستگی کسب نماید را بدین شرح بیان نمود: پاسخگویی به تغییر اجتماعی، ارزیابی فرآیندها و تولیدات مدرسه، مدیریت و پیشبرد برنامه آموزش، تصمیم‌گیری‌های مؤثر، آماده ساختن سازمان برای پاسخ مقتضی به تغییر و پیشبرد روابط انسانی کارآمد و بالا بردن روحیه.

Schroder (1989) در مطالعه‌ای پنج خصوصیت دانایی افراد، توانایی افراد از نظر فنی، انگیزه افراد، ارزش‌ها و سبک مدیریت را به‌عنوان شایستگی مدیران اعلام می‌دارد. Pauleen & Yoong (2001) معتقد بودند که حلقه‌های ارتباطی قوی‌تر با افزایش خلاقیت، انگیزش، افزایش روحیه، تصمیم‌های بهتر، افزایش شایستگی و کاهش شکست‌های فرآیندی همراه خواهد بود. Umbach (1993) در پژوهش

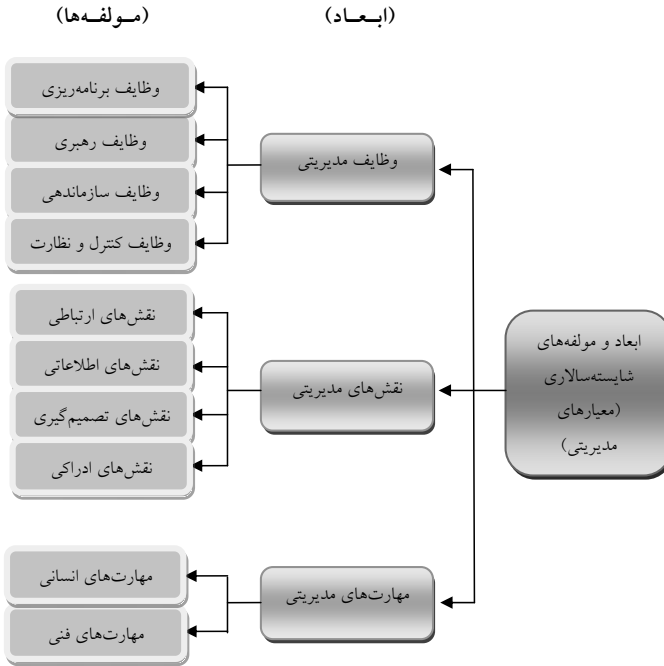
خود به این نتیجه رسید که تفاوت معنی‌داری بین نظرهای اعضای هیات علمی در خصوص شیوه رهبری مدیران زن و مرد وجود دارد. (2001) Tukiainen در پژوهش خود به این نتیجه رسید که در زمینه ارتباطات موثر بین مدیر و زیردستان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در پژوهشی (2002) Harrison *et al.* جهت تاثیر کاربرد فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش به این نتیجه رسید که فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش را عمیق‌تر و اثربخش‌تر کرده و سبب خلاقیت می‌گردد.

(2004) Jaklin در پژوهشی هدف از پژوهش خود را جا انداختن دیدگاه برنامه‌های آموزشی دانسته است. (1983) Calzini در پژوهش خود به این نتیجه رسید که تفاوت معنی‌داری در درجه‌بندی شایسته‌سالاری رهبران زن و مرد وجود دارد. (2004) Peterson به این نتیجه رسید که مهارت‌های مدیریتی (مهارت‌های انسانی و فنی) و نقش‌های ادراکی باعث بهبود عملکرد مدیریت شده و به کمک آن سازمان به اهداف خود نایل می‌گردد. (2005) Wafa *et al.* مطالعه خود بر روی رفتار و اثربخشی رهبری و شایستگی آنها در میان مدیران دوره متوسطه دریافت که تفاوت معنی‌داری بین نظرهای دبیران درباره اثربخشی و شایستگی در امر رهبری در مدیران زن و مرد وجود دارد. پژوهش‌های (2008) Gilsing & Guysters نشان دادند مدیران برای کسب موفقیت‌های متوالی و به‌دست آوردن فرصت‌های جدید و بالا بردن میزان شایستگی خود، باید به دنبال پژوهش‌ها و اطلاعات راهگشا باشند. (2009) Eltantawy *et al.* نیز در پژوهش خود بیان کرد که ارتباط بین مهارت‌ها (انسانی و فنی)، شایستگی و عملکرد مدیران، جزء جدایی‌ناپذیر یکپارچگی عرضه تولیدها است. در مجموع بیشتر یافته‌ها و پژوهش‌های انجام شده در این خصوص حاکی از آن است که با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و کاربرد وسیع شایستگی‌های مدیران در دستیابی به راهبردها و مدیریت عملکرد، آموزش، توسعه، انتخاب و استخدام، وجود ضوابط و ملاک‌هایی برای انتخاب و انتصاب مدیران مورد نیاز است.

### مدل مفهومی پژوهش

جهت بررسی ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران و کارکنان، از معیارهای مدیریتی انتخاب مدیران و کارکنان شایسته (1985) Kats & Resenzweig استفاده شده که عبارتند از: وظایف مدیریتی، نقش‌های مدیریتی و مهارت‌های مدیریتی. در ضمن مدل مفهومی پژوهش نیز بر همین اساس (معیارهای مدیریتی (شایستگی)) طرح‌ریزی شده که در نمودار ۱ نشان داده شده است. همچنین بر اساس این مدل، سؤال زیر به‌عنوان سؤال اصلی این پژوهش برای بررسی ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری مدیران و کارکنان تدوین گردیده است: «آیا ابعاد و

مولفه‌های شایسته‌سالاری از دیدگاه مدیران، اعضای هیات علمی و کارمندان دانشگاه دارای تفاوت معنی‌داری است؟ و در پاسخ به سؤال فوق، فرضیه‌های پژوهش نیز بر همین اساس طراحی شدند.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

### تعاریف شایسته‌سالاری

در جدول ۱، به تعاریف مختلفی در ارتباط با مفهوم شایسته‌سالاری در سازمان اشاره شده است:

جدول ۱: مفاهیم ارایه شده درباره شایسته‌سالاری

اسامی پژوهشگران	تعاریف
Young (1958)	شایسته‌سالاری سیستم و نظامی است که شرایط را برای رهبری و مدیریت افراد نخبه و توانمند مهیا می‌سازد.
Mccelland & Boyatzis (1982)	شایستگی ویژگی‌های ریشه‌ای فرد است که شامل انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانشی است که برای انجام وظیفه به‌کار می‌رود و رویکرد شایسته‌سالار مبتنی بر تصدی افراد شایسته است.
Schroder (1989)	شایسته‌سالاری الگویی مبتنی بر اتکاء به پنج عامل شایستگی مدیران یعنی دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت است.
Bilton <i>et al.</i> (1996)	رویکردی است که بر اساس آن شهروندان از طریق نظام‌های آموزشی و با تلاش و کوشش فراوان، استعداد خود را شکوفا نموده و در نهایت، در جامعه فارغ از طبقه اجتماعی، ثروت، نژاد، قومیت و جنسیت برای تصدی مناصب مختلف، تنها بر اساس شایستگی ذاتی برگزیده می‌شوند
Arrow <i>et al.</i> (2000)	به شیوه‌ای از علم اداره و مدیریت اطلاق می‌گردد که در آن متصدیان بر پایه توانایی و شایستگی‌شان برگزیده و گمارده می‌شوند، نه بر پایه توان مالی یا موقعیت اجتماعی و خانوادگی‌شان.
Lawson & Garrod (2009)	نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی یا ثروت به افراد تفویض می‌شود.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش از نوع توصیفی، اکتشافی و از دید هدف، کاربردی است. همچنین روش جمع‌آوری داده‌های آن به صورت کتابخانه‌ای و میدانی بوده و از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برای فراهم نمودن اطلاعات استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان یکی از موسسه‌های آموزشی کشور به تعداد ۵۲۱ نفر در سال ۱۳۸۹ بود. حجم نمونه پس از برآورد آماری برابر با ۲۲۰ نفر محاسبه شد که از این تعداد ۷۱ نفر زن و ۱۴۹ نفر مرد به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. متغیرهای وارد شده در این پژوهش شامل وضعیت شغلی (هیأت رئیسه، رئیس دانشکده‌ها، مدیر گروه، مدیر بخش اداری، مدیر بخش آموزش، اعضای هیأت علمی و کارمندان) و ابعاد شایسته‌سالاری بود که عبارت بودند از: وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و نظارت، نقش‌های ارتباطی، اطلاعاتی، تصمیم‌گیری، ادراکی، مهارت‌های انسانی، و فنی. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از یک پرسشنامه

محقق ساخته استفاده شد که از تلفیق پرسشنامه‌های شایسته‌سالاری (Peerce & Tsui (2006) و Wilkinson & Robertson (1994) و Donna-Garcia (2001) به دست آمد. با توجه به تلفیق پرسشنامه از ۱۵ نفر از اساتید رشته مدیریت نظرخواهی شد که پس از اصلاحات در نظر گرفته شده آنان، پرسشنامه تدوین گردید. روایی سؤال‌های استفاده شده، شامل روایی صوری پرسشنامه و صحت و سقم سؤال‌های آن، توسط تعدادی از خبرگان و متخصصین امر تایید گردید. ضمن اینکه استاندارد بودن پرسشنامه‌ها و هنجاریابی آن‌ها در پژوهش‌های داخلی، روایی آزمون را تأمین نمود. برای محاسبه پایایی سؤال‌های پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که آلفای به دست آمده برای کل آزمودنی‌ها ۰/۸۷ محاسبه و تایید گردید. برای بررسی کفایت نمونه‌گیری از آزمون KMO<sup>۱</sup> استفاده شد. همچنین برای بررسی اینکه آیا داده‌ها توانایی عامل شدن را دارند از آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده گردید. برای تحلیل عاملی، از روش مولفه‌های اصلی و چرخش متعامد واریماکس، و از طریق تحلیل عاملی اکتشافی ۱۰ عامل اصلی ابعاد شایسته‌سالاری در قسمت‌های مختلف دانشگاه شناسایی و از طریق تحلیل عاملی تاییدی این ۱۰ عامل مجدداً تایید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد. همچنین روش‌های آماری به کار گرفته شده در این پژوهش شامل آمار توصیفی، تحلیل اکتشافی، تحلیل عاملی تاییدی و آمار استنباطی شامل تحلیل واریانس یک‌طرفه، آزمون تعقیبی توکی و آزمون t مستقل جهت مقایسه مولفه‌های جنسیت بودند.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### توصیف داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری

اطلاعات توصیفی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه این پژوهش، از نظر جنسیت، وضعیت شغلی و سطح تحصیلات در جدول ۲ تبیین شده است.

---

1. Kaiser-Meyer-Olkin  
 2. Bartlett's Test



جدول ۲: توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

تحصیلات		وضعیت شغلی		جنسیت	
درصدها	سطوح	درصدها	سطوح	درصدها	سطوح
۲/۳	زیردیپلم	۲/۸	هیات رئیسه	۳۲/۳	زن
۱۱/۱	دیپلم	۳/۲	رئیس دانشکده	۶۷/۷	مرد
۱۸	فوق دیپلم	۶/۵	مدیرگروه		
۳۰/۴	کارشناسی	۳/۲	مدیربخش اداری		
۲۸/۴	کارشناسی ارشد	۳/۲	مدیر آموزش		
۹/۷	دکتری	۲۵/۸	هیات علمی		
		۵۵/۳	کارمند		
۱۰۰	جمع	۱۰۰	جمع	۱۰۰	جمع
تعداد کل نمونه: ۲۲۰					

یافته‌های حاصل از تحلیل توصیفی پژوهش نشان داد که بر اساس فراوانی جنسیت، پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه ۶۷/۷ درصد آنان مرد و ۳۲/۳ درصد زن بودند. بنابراین حجم زیادی از نمونه آماری را مردان تشکیل داده بودند. بر اساس فراوانی وضعیت شغلی، ۲/۸ درصد پاسخ‌دهندگان دارای سمت هیات رئیسه، ۳/۲ درصد دارای سمت رئیس دانشکده، ۶/۵ درصد دارای سمت مدیر گروه، ۳/۲ درصد دارای سمت مدیر بخش اداری، ۳/۲ درصد دارای سمت مدیر بخش آموزش، ۲۵/۸ درصد دارای سمت هیات علمی و ۵۵/۳ درصد دارای سمت کارمندی بودند. همچنین بر اساس فراوانی مدرک تحصیلی ۲/۳ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی زیردیپلم، ۱۱/۱ درصد دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۸ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۳۰/۴ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۲۸/۴ درصد دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس، و ۹/۷ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند که نشان می‌دهد حجم زیادی از نمونه آماری دارای مدرک تحصیلی کاردانی، لیسانس و فوق لیسانس بوده و می‌توان استنباط نمود که افراد مورد بررسی با شناخت و آگاهی بیشتری پرسشنامه مربوطه را پر کرده‌اند.

### نتایج تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری به روش مولفه‌های اصلی

برای بررسی کفایت نمونه‌گیری از آزمون KMO استفاده شد. این آزمون تعداد واریانس درون

داده‌ها را که می‌تواند توسط عوامل، تبیین شود اندازه‌گیری می‌کند. هر چه عدد به‌دست آمده به ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده کفایت آن آزمون است و اگر کمتر از ۰/۵ باشد، نشان‌دهنده این است که نمونه کفایت ندارد. در این پژوهش کفایت نمونه‌گیری (KMO) برابر ۰/۸۵۲ حاصل شد که حاکی از کفایت نمونه‌گیری بود. برای بررسی اینکه آیا داده‌ها توانایی عامل شدن را دارند، از آزمون کرویت‌بارتلت استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد هر چقدر عدد به‌دست آمده کوچک‌تر باشد، نشان‌دهنده آن است که داده‌ها توان تشکیل عامل را دارند. در این پژوهش نتیجه این آزمون در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است، بنابراین می‌توان تحلیل عاملی را ادامه داد.

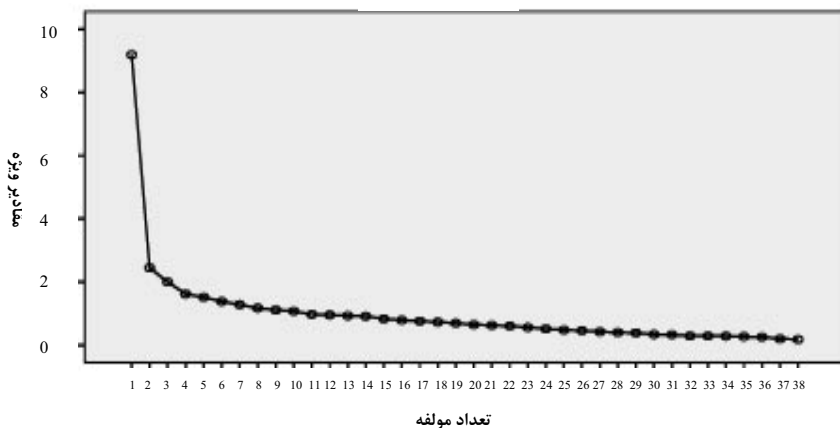
جدول ۳: جدول KMO و آزمون کرویت‌بارتلت

مقدار	شاخص‌های آماری
۰/۸۵۲	شاخص KMO
۲/۹۶۲۳	آزمون کرویت‌بارتلت
۷۰۳	درجه آزادی
۰/۰۰۰	احتمال (sig.)

نتایج تحلیل عاملی جهت آزمون ابعاد یا عناصر ده‌گانه مرتبط با شایسته‌سالاری، حاکی از آن است که هر ۱۰ مولفه یا عامل دارای ارزش ویژه بیشتر از یک بوده‌اند. نتایج جدول تعداد واریانس توضیح داده شده و هم نمودار سنگ‌ریزه نیز حاکی از آن است که یک عامل کلی وجود دارد که بیشترین واریانس را تبیین می‌کند. این نتایج با حدس پژوهش مبنی بر وجود ۱۰ عامل به‌عنوان تبیین‌کننده ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری، هم‌خوانی دارد و آن را تایید می‌کند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی از طریق چرخش واریماکس و روش مولفه‌های اصلی در جدول ۴ قابل رویت است. مشاهده می‌گردد که به‌ترتیب عامل اول تا دهم میزان واریانس‌های ۲۴/۱۸۱، ۶/۴۴۵، ۵/۲۶۳، ۴/۲۶۱، ۳/۹۹۱، ۳/۶۴۳، ۳/۳۷۶، ۳/۰۹۵، ۲/۹۳۳ و ۲/۸۲۹ را حاصل کرده‌اند. هم‌چنین جمع کل واریانس‌های تبیین‌شده توسط این ۱۰ عامل، ۶۰/۰۱۷ می‌باشد. نمودار سنگ‌ریزه (اسکری) نیز گویای امکان استخراج ۱۰ عامل از داده‌هاست.

جدول ۴: تعداد واریانس توزیع داده شده

ابعاد	مولفه‌ها	مقادیر ویژه			میزان استخراج مجموع مجذورات			میزان چرخش مجموع مجذورات		
		کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی
وظایف مدیریتی	برنامه‌ریزی	۹/۱۸۹	۱۸۱/۲۴	۱۸۱/۲۴	۹/۱۸۹	۲۴/۱۸۱	۲۴/۱۸۱	۳/۵۳۷	۹/۳۰۹	۹/۳۰۹
	سازماندهی	۲/۴۴۰	۶/۴۴۵	۳۰/۶۲۶	۲/۴۴۹	۶/۴۴۵	۳۰/۶۲۶	۲/۹۱۹	۷/۶۸۲	۱۶/۹۹۱
	رهبری	۲/۰۰۰	۵/۲۶۳	۳۵/۸۹۰	۲/۰۰۰	۵/۲۶۳	۳۵/۸۸۰	۲/۸۵۲	۷/۵۰۶	۲۴/۴۹۷
	نظارت	۱/۶۱۹	۴/۲۶۱	۴۰/۱۵۱	۱/۶۱۹	۴/۲۶۱	۴۰/۱۵۱	۲/۷۴۷	۷/۲۳۰	۳۱/۷۲۷
نقش‌های مدیریتی	ارتباطی	۱/۵۱۷	۳/۹۹۱	۴۴/۱۴۲	۱/۵۱۷	۳/۹۹۱	۴۴/۱۴۲	۲/۳۹۲	۶/۲۹۴	۲۸/۰۲۱
	اطلاعانی	۱/۳۸۴	۳/۶۴۳	۴۷/۷۸۴	۱/۳۸۴	۳/۶۴۳	۴۷/۷۸۴	۱/۸۰۳	۴/۷۵۴	۴۲/۷۶۵
	تصمیم‌گیری	۱/۲۸۳	۳/۳۷۶	۵۱/۱۶۰	۱/۲۸۳	۳/۳۷۶	۵۱/۱۶۰	۱/۷۸۳	۴/۶۹۱	۴۷/۴۵۶
	ادراکی	۱/۱۷۶	۳/۰۹۵	۵۴/۲۵۵	۱/۱۷۶	۳/۰۹۵	۵۴/۲۵۵	۱/۶۴۸	۴/۳۳۸	۵۱/۷۹۴
مهارت‌های مدیریتی	انسانی	۱/۱۱۴	۲/۹۳۳	۵۷/۱۸۸	۱/۱۱۴	۲/۹۳۳	۵۷/۱۸۸	۱/۶۰۱	۴/۲۱۳	۵۶/۰۰۷
	فنی	۱/۰۷۵	۲/۸۲۶	۶۰/۰۱۷	۱/۰۷۵	۲/۸۲۶	۶۰/۰۱۷	۱/۵۲۴	۴/۰۱۰	۶۰/۰۱۷



نمودار ۲: سنگ ریزه (اسکری) برای استخراج عامل‌ها

### نتایج تحلیل عامل تاییدی

تحلیل عامل تاییدی در واقع یک مدل آزمون تئوری است که در آن تحلیل خود را با یک

فرضیه قبلی آغاز می‌کند. این الگو در مورد عامل‌ها و متغیرهای مشاهده شده و دیگر متغیرها (متغیرهای پنهان) بحث می‌کند. تحلیل عاملی تاییدی از نظر جبری بسیار پیچیده است و برای هر گونه محاسباتی همیشه از لیزرل یا برنامه‌های معادل آن استفاده می‌شود. به‌طور خلاصه در تحلیل عاملی تاییدی مدلی ساخته می‌شود که در آن فرض می‌شود داده‌های تجربی بر پایه چند پارامتر توصیف یا محاسبه می‌گردند. این مدل مبتنی بر اطلاعات قبلی درباره ساختار داده‌هاست. ساختاری که در قالب یک تئوری، فرضیه یا دانش حاصل از پژوهش‌های پیشین (همان تحلیل اکتشافی)، به‌دست آمده است. در اینجا برای این‌که مشخص شود چه عامل‌هایی در پرسش‌نامه ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری تایید می‌شوند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. پس از انجام تحلیل عاملی اکتشافی با نرم‌افزار SPSS، با استفاده از نرم‌افزار LISREL، تحلیل عاملی تاییدی به‌منظور تعیین عوامل تایید شده انجام گرفت. برای ارزیابی اینکه مدل مفروض تا چه میزان با داده‌های به‌دست آمده دارای برازندگی است، علاوه بر شاخص‌های  $\chi^2$  و مقدار بحرانی حجم نمونه، بر سه شاخص برازندگی نیز اتکاء شد. مطابق با نتایج حاصل در جدول ۵، آزمون  $\chi^2$  نشان‌دهنده غیرمعنی‌دار بودن برازش مدل با داده‌هاست. همچنین زمانی که حجم نمونه بالا باشد، سایر شاخص‌های آماری شامل شاخص نیکویی برازش<sup>۱</sup> (GFI)، شاخص برازندگی تطبیقی<sup>۲</sup> (CFI) و ریشه میانگین مجذور باقی‌مانده استاندارد شده<sup>۳</sup> (SRMR) نیز گویای برازندگی مدل هستند.

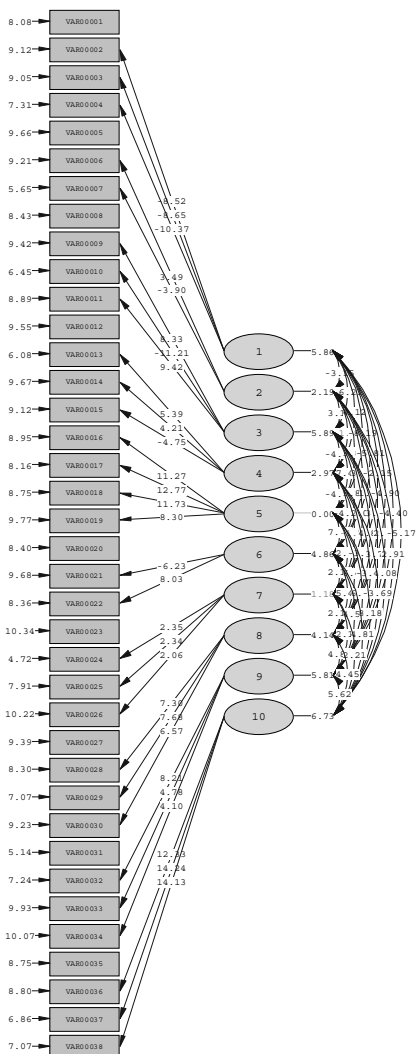
جدول ۵: شاخص‌های نیکویی برازش مدل

P	CFI شاخص برازندگی تطبیقی	SRMR ریشه میانگین مجذور باقی‌مانده استاندارد شده	NNFI شاخص نرم نشده برازندگی	NFI شاخص نرم شده برازندگی	AGFI شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	GFI شاخص نیکویی برازش	RSMEA ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	$\chi^2/df$	$X^2$
۰/۰۰۰	۰/۹۳	۰/۰۴۹	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۰۴۹	۶۲۰	۱۱۵/۲

CFI و GFI هر چه بالاتر باشند (مثلاً بالاتر از ۰/۹۰)، بهتر بوده و فقدان برازندگی مدل فرض شده را با یک مدل مستقل مقایسه می‌کنند. درحالی‌که SRMR هر چه پایین‌تر (مثلاً پایین‌تر از ۰/۵۰) باشد، مدل به‌دست آمده برازش بهتری را دارا خواهد بود. به‌طور خلاصه برای ارزیابی برازش مدل از شاخص‌های استفاده می‌شود که عبارتند از:  $\chi^2/df$ ، نسبت حجم نمونه، CFI، GFI و SRMR. در این

1. Goodness of Fit Index
2. Comparative Fitness Index
3. Standardized Root Mean Square Residual

پژوهش سعی شده است علاوه بر این شش شاخص، از چندین شاخص دیگر نیز استفاده شود. با توجه به شاخص‌های نیکویی برزش و همچنین دیاگرام  $t$  که در زیر ارائه شده، می‌توان نتیجه گرفت که ابعاد و مولفه‌های مربوط به متغیر شایسته‌سالاری در پرسشنامه پژوهش مورد تایید قرار می‌گیرند.



Chi-Square=1156.24, df=620, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

نمودار ۳: مدل اندازه‌گیری تایید ابعاد شایسته‌سالاری در پرسش‌نامه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی

### 1. T-Value

## نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

به‌منظور پاسخ‌گویی به فرضیه‌های پژوهش، ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری بر اساس ۷ گروه مختلف (اعضای هیات رئیسه، رئیس و معاون دانشکده‌ها، مدیرگروه‌ها، مدیر بخش اداری، مدیر بخش آموزش، هیات علمی و کارمندان) محاسبه شد که برای بررسی این فرضیه‌ها از تحلیل واریانس یک‌طرفه و آزمون تعقیبی توکی استفاده شد. نتایج آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶: تحلیل واریانس یک‌طرفه برای مقایسه ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری در دانشگاه

تایید یا رد فرضیه‌ها	سطح معنی‌داری	میزان F محاسبه شده	مقایسه ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری با اعضای دانشگاه (مدیران، هیات علمی، کارمندان)
تایید	۰/۰۰۱	۴/۱۶۴	اول: بین اعضای دانشگاه در بعد وظایف برنامه‌ریزی، تفاوت معنی‌دار وجود دارد.
رد	۰/۸۵۱	۰/۴۴۱	دوم: بین اعضای دانشگاه در بعد وظایف رهبری، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
تایید	۰/۰۲۲	۲/۵۲۷	سوم: بین اعضای دانشگاه در بعد وظایف سازماندهی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
رد	۰/۶۹۶	۰/۶۴۲	چهارم: بین اعضای دانشگاه در بعد وظایف کنترل و نظارت، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
تایید	۰/۰۰۰	۴/۴۲۰	پنجم: بین اعضای دانشگاه در بعد نقش‌های ارتباطی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
رد	۰/۳۸۲	۱/۰۷۰	ششم: بین اعضای دانشگاه در بعد نقش‌های اطلاعاتی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
تایید	۰/۰۰۶	۳/۱۴۳	هفتم: بین اعضای دانشگاه در بعد نقش‌های تصمیم‌گیری، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
رد	۰/۶۷۱	۰/۶۳۸	هشتم: بین اعضای دانشگاه در بعد نقش‌های ادراکی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
رد	۰/۱۴۴	۱/۶۱۷	نهم: بین اعضای دانشگاه در بعد مهارت‌های انسانی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
تایید	۰/۰۳۹	۲/۲۶۵	دهم: بین اعضای دانشگاه در بعد مهارت‌های فنی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

نتایج تحلیل واریانس یک‌طرفه در جدول ۶ نشان می‌دهد که بین اعضای دانشگاه در ابعاد و مولفه‌های وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، نقش‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و مهارت‌های فنی تفاوت معنی‌داری وجود دارد، زیرا F به‌دست آمده هر کدام از این مولفه‌ها از F جدول بزرگ‌تر بوده و همچنین سطح معنی‌داری هر کدام به‌ترتیب برابر  $0/001$ ،  $0/022$ ،  $0/000$ ،  $0/006$  و  $0/039$  بودند. همچنین برای اینکه مشخص شود بین چه گروه‌هایی در ابعاد و مولفه‌های وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، نقش‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری و مهارت‌های فنی تفاوت وجود دارد، از آزمون تعقیبی توکی استفاده شد.

جدول ۷: آزمون تعقیبی توکی برای ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری

مولفه‌ها	الف. سمت	ب. سمت	تفاوت میانگین‌ها	سطح معنی‌داری	خطای استاندارد
وظایف برنامه‌ریزی	هیات رئیسه	هیات علمی	$2/85^*$	$0/034$	$0/91$
	رئیس و معاون	کارمندان	$3/24^*$	$0/006$	$0/89$
وظایف سازماندهی	هیات رئیسه	کارمندان	$2/52^*$	$0/041$	$0/83$
	رئیس و معاون دانشکده‌ها	کارمندان	$1/07^*$	$0/025$	$0/87$
نقش‌های ارتباطی	هیات رئیسه	مدیر گروه	$5/64^*$	$0/009$	$1/59$
	هیات علمی	کارمندان	$5/44^*$	$0/003$	$1/40$
	کارمندان		$4/97^*$	$0/006$	$1/36$
نقش‌های تصمیم‌گیری	هیات رئیسه	هیات علمی	$3/33^*$	$0/004$	$1/29$
	رئیس و معاون دانشکده‌ها	کارمندان	$3/54^*$	$0/043$	$1/22$
مهارت‌های فنی	هیات رئیسه	مدیر گروه	$2/85^*$	$0/034$	$0/91$
	مدیر بخش اداری		$4/51^*$	$0/022$	$1/68$

نتایج آزمون تعقیبی توکی در جدول ۷، نشان می‌دهد که در بعد وظایف برنامه‌ریزی، میانگین اعضای هیات رئیسه این دانشگاه با اعضای هیات علمی و کارمندان دارای تفاوت معنی‌داری است و سطح معنی‌داری آن‌ها به ترتیب  $0/034$  و  $0/006$  است. همچنین میانگین رئیس و معاون دانشکده‌ها نیز با کارمندان در بعد وظایف برنامه‌ریزی دارای تفاوت معنی‌داری بوده است که سطح معنی‌داری آن نیز برابر با  $0/041$  محاسبه گردیده است. در بعد وظایف سازماندهی، میانگین اعضای هیات رئیسه این دانشگاه با کارمندان دارای تفاوت معنی‌داری است که سطح معنی‌داری آن  $0/025$  و همچنین میانگین رئیس و معاون دانشکده نیز در همین بعد با کارمندان دارای تفاوت معنی‌داری بوده است که سطح معنی‌داری آن  $0/043$  است. در بعد نقش‌های ارتباطی، میانگین اعضای هیات رئیسه با اعضای مدیر گروه و اعضای هیات علمی و کارمندان دارای تفاوت معنی‌داری بودند که سطح معنی‌داری آنها به ترتیب  $0/009$ ،  $0/003$  و  $0/006$  بود. در بعد نقش‌های تصمیم‌گیری، میانگین اعضای هیات رئیسه با اعضای هیات علمی و کارمندان دارای تفاوت معنی‌داری بود که سطح معنی‌داری آنها به ترتیب  $0/004$  و  $0/043$  بود. همچنین در همین بعد نقش‌های تصمیم‌گیری تفاوت معنی‌داری بین رئیس و معاون دانشکده‌ها با کارمندان دانشگاه وجود دارد که سطح معنی‌داری آن  $0/037$  محاسبه گردید. در نهایت در بعد مهارت‌های فنی، میانگین اعضای هیات رئیسه با اعضای مدیر گروه‌ها و مدیران بخش اداری، دارای تفاوت معنی‌داری بود که سطح معنی‌داری آنها نیز به ترتیب  $0/034$  و  $0/022$  بود.

## بحث و نتیجه‌گیری

از جمله مسایل پیش‌روی سازمان‌ها در انتخاب مدیران و کارکنان، برگزیدن مدیران و کارکنان شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه‌های لازم برای تصدی این پست بااهمیت است. امروزه با رشد و توسعه سازمان‌ها و گسترش محیط رقابتی، داشتن مهارت‌های مدیریتی در بین مدیران سازمان‌ها، به نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است. مدیران و کارکنان دانشگاه‌ها نیز از این امر مستثنی نیستند و عملکرد آنان در پیشبرد اهداف دانشگاه‌های کشور با توجه به محیط حساس، علمی و پیچیده دانشگاه‌ها، در گرو داشتن مهارت‌های شغلی لازم برای اداره اثربخش و کاراست. بر این اساس هدف اصلی از پژوهش حاضر، بررسی ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری در بین مدیران و کارکنان یکی از مؤسسه‌های آموزشی ایران بوده است که بر اساس معیارهای مدیریتی انتخاب مدیران و کارکنان شایسته (وظایف مدیریتی، نقش‌های مدیریتی، و مهارت‌های مدیریتی) تدوین شده است.



یافته‌ها و نتایج حاصل از پژوهش می‌تواند چارچوبی برای گزینش مدیران، کارکنان و آموزش‌های قبل و حین خدمت برای آنان به‌منظور تصدی پست یا کارایی و اثربخشی بیشتر در شغل باشد. بر اساس نتایج به‌دست آمده از جداول ۶ و ۷، میانگین ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری شامل وظایف برنامه‌ریزی، وظایف سازماندهی، نقش‌های ارتباطی، نقش‌های تصمیم‌گیری و مهارت‌های فنی در بین اعضای دانشگاه دارای تفاوت معنی‌داری بود. در بحث وظایف برنامه‌ریزی، نتایج آزمون تعقیبی توکی نشان داد که این تفاوت‌ها بین اعضای هیات رئیسه، رئیس و معاونین دانشگاه با کارمندان و اعضای هیات علمی وجود دارد. نتیجه این مولفه از ابعاد شایسته‌سالاری با پژوهش‌های بازیار و امیرتاش (۱۳۸۵) دارای نتایج همسانی بود، اما با پژوهش‌های رابطی (۱۳۸۰) دارای نتایج غیرهمسانی بود. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که ارزیابی برنامه‌ها از جانب مدیران و اعضای هیات رئیسه دانشگاه در سطوح مختلف مد نظر قرار گیرد و در برنامه‌ریزی‌ها به چهار رکن اصلی، تولید و نشر دانش، تربیت نیروی انسانی، عرضه خدمات تخصصی و جهت آگاه نمودن سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان نسبت به توسعه جامعه علمی پویا توجه ویژه‌ای گردد، چرا که نتیجه آن افزایش کیفیت عملکرد مدیران و کارکنان و به طبع آن افزایش شایستگی آنها به علت طرح‌ریزی برنامه‌های دقیق و کارآمد است. در بحث وظایف سازماندهی، نتایج آزمون تعقیبی توکی نشان داد که این تفاوت‌ها بین اعضای هیات رئیسه، رئیس و معاونین دانشگاه با کارمندان این دانشگاه وجود دارد. نتیجه این مولفه از ابعاد شایسته‌سالاری با پژوهش‌های بازیار و امیرتاش (۱۳۸۵) دارای نتایج همسانی بود.

بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران عالی دانشگاه روابط درون ساختار سازمانی را برای کارکنان شفاف و روشن کنند و بدان وسیله کارکنان را در مسیر آینده سازمان رهنمون سازند. مدیران هنگام سازماندهی باید دو عامل را مورد توجه قرار دهند: نخست آنها باید هدف‌های سازمان را مشخص نمایند و نیز برنامه‌های راهبردی برای تامین هدف‌های آینده را مشخص کنند و سرانجام توانایی‌هایی را که سازمان برای اجرای این برنامه‌های راهبردی دارد، شناسایی کنند. همچنین مدیران باید آنچه را که در زمان کنونی در حال انجام شدن است و آنچه احتمال می‌دهند در آینده در محیط سازمان رخ دهد را مورد توجه قرار دهند. علاوه بر این لازم است مدیران چهار رکن اصلی تقسیم کار، گروه‌بندی، سلسله مراتب اختیارات و هماهنگی را مد نظر قرار دهند. در بحث نقش‌های ارتباطی، نتایج آزمون تعقیبی توکی نشان داد که این تفاوت‌ها بین اعضای هیات رئیسه با اعضای هیات علمی، مدیر گروه‌ها و کارمندان این دانشگاه وجود دارد. نتیجه این مولفه از ابعاد شایسته‌سالاری با پژوهش‌های بازیار و امیرتاش (۱۳۸۵)، (Marrison 1984)، (Pauleen & Yoong 2001) و (Tukiainen 2001) دارای نتایج همسانی بودند.

بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران عالی دانشگاه در نقشی که در رابطه با کارکنان خود دارند به‌عنوان مقام تشریفاتی و رهبر واحد سازمانی به حساب آیند و در نتیجه می‌بایست با زیردستان، هم‌کاران و هم‌تایان خود در سازمان رابطه متقابل برقرار کنند. همچنین با توجه به نقشی که مدیران عالی در صحنه اطلاعات ایفا می‌کنند، درصدد برآیند از زیردستان و کارکنان اطلاعاتی را به‌دست آورند که بر کار و مسئولیت‌های آنان اثر بگذارد. در ضمن مدیران باید پیام‌های خود، یعنی اطلاعاتی را که می‌خواهند انتقال دهند، بهبود بخشند و درک و استنباط خودشان از ارتباطی که دیگران با آنها برقرار می‌کنند را بالا ببرند. به عبارت دیگر باید نه تنها تلاش کنند که خوب درک کنند، بلکه باید بتوانند خوب نیز تفهیم کنند. همچنین مدیران توانایی‌های ارتباطی گفتمانی، شنود موثر، توانایی نگارش شفاف و ساختارمند را تقویت کنند و مسیرهای ارتباطی خود را گسترش دهند. در بحث نقش‌های تصمیم‌گیری نتایج آزمون تعقیبی توکی نشان داد که این تفاوت‌ها بین اعضای هیات رئیسه، رئیس و معاونین دانشگاه با کارمندان و اعضای هیات علمی وجود دارد. نتیجه این مولفه از ابعاد شایسته‌سالاری با پژوهش‌های باز یار و امیرتاش (۱۳۸۵)، (Astley *et al.* 1982)، Marrison (1984) و Pauleen & Yoong (2001) از جهاتی دارای نتایج تقریباً همسانی بودند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران عالی دانشگاه در امر تصمیم‌گیری باید احاطه کامل به مسئله داشته باشند و یا مسئله‌ای که می‌خواهند در مورد آن تصمیم‌گیری کنند از جهت تئوری و عملی کاملاً مورد بررسی قرار دهند. مثلاً مدیران با برگزاری میزگردهای علمی، تخصصی و دعوت از نخبگان، صاحب‌نظران و کارکنان باتجربه‌تر با گرایش و دیدگاه‌های مختلف مسایل را از جهات مختلف مورد کاوش و بررسی قرار داده و تصمیم‌گیران را در تصمیم و ارایه راه‌حل‌های مناسب یاری رسانند. همچنین مدیران در تصمیم‌گیری شرایط، تصمیم را با اهداف مشخص تعیین کرده، اطلاعات مناسب را جمع‌آوری نموده، فعالیت‌های جایگزین را شناسایی و بهترین را انتخاب نمایند که با این کار هم میزان کارایی و بهره‌وری کارکنان بالا می‌رود و هم درجه شایستگی مدیران به مراتب ارتقاء پیدا خواهد کرد.

در مولفه مهارت‌های فنی، نتایج آزمون تعقیبی توکی نشان داد که این تفاوت‌ها بین اعضای هیات رئیسه با مدیران بخش اداری و مدیرگروه‌های این دانشگاه وجود دارد. نتیجه این مولفه از ابعاد شایسته‌سالاری با پژوهش‌های باز یار و امیرتاش (۱۳۸۵)، Porter & Lawler (1968) (Peterson 2004)، Schroder (1989) و Eltantawy *et al.* (2009) از جهاتی دارای نتایج تقریباً همسانی بودند. بنابراین باید گفت که مدیران رده سرپرستی به مهارت فنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارند، زیرا وظایف آنها غالباً ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند یا آموزش دهند. در مقابل، مدیران رده‌های بالای دانشگاه، چندان نیازی به مهارت‌های فنی ندارند، بلکه وظایف تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازماندهی ایجاب می‌کند که به مهارت ادراکی و انسانی قابل ملاحظه‌ای مجهز باشند.

بنابراین پیشنهاد می‌شود که با توجه به ضرورت و اهمیت آموزش و بهره‌گیری از علوم و فنون روز دنیا مسئولین باید برای یادگیری بهتر و بیشتر در زمینه‌های شغلی در مدیران، کارکنان و کارشناسان ایجاد انگیزه نمایند. از آنجایی که نیازهای آموزشی مدیران با گذشت زمان و شرایط، دچار تغییر و تنوع می‌شود، پیشنهاد می‌گردد انجام پروژه‌های نیازسنجی همواره و در مقاطع مختلف زمانی استمرار یابد و به‌عنوان پیش‌نیاز برنامه‌ریزی و طراحی دوره‌های آموزشی مورد استفاده قرار گیرد و نیازسنجی باید به صورت دوره‌ای و نه مقطعی و بر اساس اصول و شیوه‌های علمی و نوین انجام پذیرد. از مسئولین اجرایی و آموزشی - پژوهشی انتظار می‌رود زمینه‌های تحقیقاتی و امکانات لازم، خصوصاً ارتباطات و تسهیلات مربوط به تبادل اطلاعات نوین و روز دنیا را جهت استفاده مدیران در اختیار آنها قرار دهند. همچنین در طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی ترتیب اولویت‌های ابراز شده و نیازها رعایت گردد که حصول به اهداف آموزشی در نظر گرفته و تدوین شده، آسان‌تر باشد.

### پیشنهادها

انجام مطالعه‌های عمیق رفتاری برای شناخت بیشتر مفهوم قابلیت، شایستگی و چگونگی ایجاد آن در میان افراد؛

بررسی عوامل موثر در استقرار نظام شایسته‌سالاری در دیگر سازمان‌ها؛

تدوین نظام شایسته‌گزینی در سازمان‌های بزرگ با رویکرد علمی مدیریت؛

بررسی عوامل بازدارنده استقرار شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران؛

بررسی توسعه یک الگو برای تعیین اثرگذاری معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران در فرآیند شایسته‌سالاری؛

تبیین معیارهای شایستگی و شاخص‌های آن در دیگر سازمان‌ها؛

شناخت موانع فرهنگی و اجتماعی در استقرار نظام شایسته‌سالاری؛

شناسایی سازوکارهای لازم برای جذب و به‌کارگیری مبتکران، مخترعان و نیروهای متخصص و فنی باتجربه و برجسته در سازمان‌ها؛

بازشناسی در روش‌های مدیریتی و تعیین ملاک‌های شایسته‌سالاری در اقشار مختلف؛

بررسی در خصوص بازنگری و تغییر در رویکردهای نظام آموزشی و تعیین مسیر ویژه برای

آموزش و پرورش نخبگان؛

تلاش در جهت گرایش جامعه به رشد علمی، فرهنگی و فنی به‌منظور فراگیر شدن فرهنگ

شایستگی.

## الف) فارسی

ابطحی، حسین و عبدصبور، فریدون. (۱۳۸۸). چارچوبی نظام‌مند در تحلیل موانع شایسته‌سالاری سازمان‌های دولتی. پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، مرکز همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما، تهران، ۲۰ و ۲۱ تیر. صفحات ۵۶-۱.

ابیلی، خدایار. (۱۳۸۴). کنفرانس شایسته‌سالاری. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی. صفحه ۲۶.  
بازیار، عزت‌الزمان و امیرتاش، علی‌محمد. (۱۳۸۵). انتصاب مدیران با ضوابط شایسته‌سالاری در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. نشریه علوم حرکتی و ورزش، سال چهارم، جلد اول، شماره ۷، صفحات ۱-۱۰.

بذرپاش، مهرداد. (۱۳۸۵). انتخاب مشاوران جوان دستگاه‌های اجرایی کشور مبتنی بر الگوی تصمیم‌گیری چند شاخصه. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه علامه طباطبائی. صفحات ۳-۱.  
رابطی، رئوف. (۱۳۸۰). شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی. اقتصاد تعاون، دوره جدید، جلد ۱، شماره ۱۲۱، صفحات ۴۱-۳۶.

گراوند، امید. (۱۳۷۷). تدوین الگوی شایستگی مدیران آموزشی و سنجش شایستگی‌های مدیران آموزشگاه‌های کشور. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، مرکز مدیریت دولتی. صفحات ۱۹-۱۸.

معروفی، خالد. (۱۳۷۸). بررسی زیرسیستم جذب و انتصاب در شرکت مخابرات استان آذربایجان غربی و ارزیابی الگوی مطلوب. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. مرکز مدیریت دولتی. صفحات ۱۴-۱۳.

## ب) انگلیسی

Allderge, M., Jonson, C., & Stoltzfuz, J. (2004). Leadership development at 3m: New process, new techniques, new growth. *Human Resource Planning*, 26(3), 45-45.

Arrow, K. J., Bowles, S., & Durlauf, N. (2000). *Meritocracy and economic inequality*. Princeton University Press. pp. 317-340.

Astley, W. G., Axelsson, R., Butler, R. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (1982). Complexity and cleavage: Dual explanations of strategic decision – making. *Journal of Management Studies*, 19(4), 357–375.

Bilton, T., Bonnett, K., Jones, P., Lawson, T., Skinner, D., Stanworth, M., & Webster, A. (1996). *Introductory sociology*. London: Macmillan. pp. 128-142.

Calzini, R. J. (1983). *A comparative study of leadership behavior and school*

- climate of selected elementary schools in the department of defense dependents schools in England* (Ph. D. Dissertation). USA: Michigan State University. p. 224.
- Donna-Garcia, D. (2001). *The perceptions of meritocracy inventory: Assessing beliefs in the association between rewards and merit* (M.Sc. Thesis). University of Guelph, National Library of Canada, Canada. pp. 1-114.
- Eltantawy, R. A., Giunipero, L., & Gavin, L. F. (2009). A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 925-936.
- Gilsing, V. A., & Guysters, G. M. (2008). Understanding novelty creation in exploration networks structural and relational embeddedness jointly considered. *Technovation*, 28(10), 693-708.
- Harrison, C., Cavendish, S., Comber, C., Fisher, T., Harrison, A., & Haw, K. (2002). *Impact: The impact of information and communication technologies on pupil learning and attainment*. ICT in Schools Research and Evaluation, Series 7. Coventry: BECTA/London: DfES. pp. 1-15.
- Hauser, R. M., Warren, J. R., Min-Hsiung, H., & Carter, W. Y. (2000). *Occupational status, education, and social mobility in the meritocracy*. Meritocracy and Inequality. Princeton: Princeton University Press. pp. 179-229.
- Horton, S. (2002). *Competency management in the public sector*. International Institute of Administrative Sciences Monographs, Vol. 9. p. 208.
- Jaklin, C. (2004). Especial skill effect across age and performance level: The nature and degree of generalization. *Journal Sport Management*, 45(2), 139-152.
- Kats, F. E., & Resenzweig, Y. E. (1985). *Organization and management*. New York: Mc.Graw Hill. pp. 378-379.
- Lawson, T., & Garrod, J. (4<sup>th</sup> Eds.). (2009). *Complete A-Z sociology handbook*. Hodder Education. p. 276.
- Longoria, R. T. (2009). *Meritocracy and Americans' views on distributive justice*. Lanham, MD: Lexington Books. p. 209.
- Marrison, R. (1984). Performance objectives for school administrator for knowledge work organization. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 45-60.
- Mccelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mccelland, D., & Boyatzis, R. (1982). *The competent manager measurement*. New York: Sage Pub. p. 180.
- Pauleen, D. J., & Yoong, P. (2001). Facilitating virtual team relationships

- via Internet and conventional communication channels. *Internet Research*, 11(3), 190–202.
- Peerce, J. L., & Tsui, A. S. (1994). *The configuration of human resources strategy and structure: Comparing typologies-in-use*. Academy of management meetings, Dallas, pp. 14-16.
- Peterson, T. D. (2004). The ongoing legacy of R. L. Katz. *Journal of Management Decision*, 42(10), 1297-1308.
- Porter, L. W., & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Irwin. p. 459.
- Schroder, N. (1989). *Management and organization*. Ohio: South Weston Publishing Co. p. 45.
- Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organizational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 47–52.
- Umbach, H. N. (1993). *Effects of sex, leadership style, and task structure on leadership effectiveness* (M.Sc. Thesis). USA: Central Missouri State University. 508 p.
- Wafa, S. A., Ramaya, T., & Hoon, L. H. (2005). Leadership behavior and effectiveness among secondary principals in Penang. *Journal of Ramaya Publishing, Malaysia*, 1(7), 1-9.
- Wilkinson, G., & Robertson, G. J. (2006). *Wide range achievement test (wrat4)*. Psychological Assessment Resources. p. 435.
- Young, M. D. (1958). *The rise of the meritocracy: An essay on education and equality*. London: Thames and Hudson. pp. 1870-2033.