

## عنوان مقاله: شایسته‌سالاری ادراک‌شده مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان

سامان شیخ‌اسمعیلی<sup>۱</sup> - کاوه حسنی<sup>۲</sup> - سیامک نرگسی<sup>۳</sup>

دریافت: ۱۳۹۰/۱۰/۱۵

پذیرش: ۱۳۹۱/۹/۷

مقاله برای اصلاح به مدت ۳ روز نزد پدیدآوران بوده است.

### چکیده:

پژوهش حاضر مرتبط با شایستگی‌های رفتاری و سازمانی کارکنان و در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی طرح و اجرا شده است. هدف اصلی پژوهش بررسی ارتباط بین فرآیند ادراک شایسته‌سالاری مدیران و توانمندسازی شناختی نیروی انسانی است. به این منظور، کارکنان شاغل در ناجا حوزه استان کردستان به عنوان جامعه آماری لحاظ و مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

مطالعه از منظر هدف، کاربردی و از دید روش گردآوری اطلاعات، از انواع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی به‌شمار می‌آید. جهت گردآوری داده‌های پژوهش، از روش میدانی استفاده شده است. بر این اساس، به‌ترتیب پرسشنامه‌های شایسته‌سالاری با اصلاحات (۲۰۰۶) شامل ۲۱ سوال و توانمندسازی شامل ۱۶ سوال جهت توزیع در جامعه آماری به کار برده شد. پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ برای دو متغیر مذکور به ترتیب برابر با ۰/۹۱ و ۰/۸۸ محاسبه و تایید شد. استاندارد بودن پرسشنامه‌ها و هنجاریابی آنها در پژوهش‌های داخلی، روایی آزمون را تامین کرد.

یافته‌های نهایی حاصل از تحلیل آماری پژوهش در نرم‌افزار آماری علوم اجتماعی، حاکی از وجود ارتباط معنادار، بین ادراک از شایسته‌سالاری مدیران و توانمندسازی کارکنان در مراکز انتظامی حوزه استان کردستان است. همچنین مطابق با نتایج دیگر مطالعه، متغیر وابسته یعنی توانمندسازی کارکنان، با تمامی ابعاد شایسته‌سالاری، شامل شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌شناسی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری، شایسته‌داری رابطه معنادار دارد.

۱. عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، سندج (نویسنده مسؤل)  
sheikhesmaeili@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، باشگاه پژوهشگران جوان، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سندج

۳. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گیلان غرب، ایلام

**کلیدواژه‌ها:** شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌شناسی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری، شایسته‌داری.

به‌طور کلی تحولات سازمانی و اداری معاصر، مویذ پا به عرصه گذاشتن یک پارادایم گسترده در حوزه پژوهش‌های تخصصی سازمان و مدیریت، در ارتباط با اهمیت و نقش روزافزون منابع انسانی مستعد به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه در سازمان‌هاست (Arrow *et al.*, 2000) از آن جمله در دنیای سازمانی کنونی، مفاهیم جنگ استعدادها<sup>۱</sup>، استفاده از معیارها و ابزارهای شایستگی در شناسایی و جذب نیروهای انسانی متعهد و متخصص، تنظیم منشور کارراهه شغلی و متعاقباً روش‌های توانمندسازی و ارتقای کارکنان توسط بخش مدیریت، ناظر بر مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های ملی و فراملی است (Hauser *et al.*, 2000).

بر این اساس جذب، اداره و ارتقای عمومی کارکنان، دارای اهمیت و پیچیدگی روزافزون و در حیطه تخصص‌های چندمنظوره است (Paton & Jackson, 2002). به‌ویژه مشاغل مدیریتی در ارگان‌های امنیتی (مانند نیروی انتظامی)، نوعاً پیچیده بوده و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سطح سازمانی، نیازمند مجموعه‌ای از قابلیت‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و شایستگی‌های فردی و سازمانی است (موسی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸)، و چنین شایستگی‌هایی در مدیران تنها با وجود تلقی مثبت آنها نسبت به رویکرد شایسته‌سالاری می‌تواند گستره سازمان را در مسیر قابلیت انسانی هدایت کند (Gaugler & Thornton, 1989). بنا بر تعریف (Shevels (1998) رویکرد شایستگی قابلیت‌ها و رفتارهای درونی افراد برای انجام صحیح کارهاست و به عقیده (Peerce & Tsui, 1994)، شایسته‌سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌های مدیریتی اطلاق می‌شود که از آن طریق افراد بر اساس شایستگی برای کار در سازمان‌ها گزینش شده و پاداش و ترفیع آنها نیز صرفاً بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌ها انجام می‌گیرد (Peerce & Tsui, 1994).

واضح است که ایجاد و کاربست چنین قابلیت‌های رقابتی در حوزه انسانی، در مرحله اول نیازمند استفاده از یک سیستم مدیریت شایستگی داخلی کارا و اثربخش برای گزینش و انتصاب مدیران و

1. Paradigm
2. Talent War

متخصصان شایسته‌سالار (Hoffer *et al.*, 2002) و گسترش جو سازمانی مبتنی بر شایسته‌سالاری و فاکتورهای شایستگی، جهت حصول بیشترین ارزش افزوده انسانی در لایه‌های چندگانه شغلی است (Zimdars, 2007). از طرف دیگر، نیازمند پیاده‌سازی متدهای علمی و به‌روز در استخدام، داشتن چارچوبی برای جانشین‌پروری<sup>۱</sup> و ترفیع‌سنجی کارکنان، برنامه‌ریزی شغلی<sup>۲</sup> شایسته، جامعه‌پذیری سازمانی<sup>۳</sup> و به‌کارگیری نظام توانمندسازی منابع انسانی است (Goldthorpe, 1996).

به‌عبارتی، مدیریت شایستگی، مزایایی ازجمله جذب و نگهداشت نیروی توانمند، افزایش روحیه و انگیزه کاری، ارتقای رضایت شغلی، ایجاد انگیزه، احساس تعلق و هویت، رشد و شکوفایی نخبگان، فرصت بروز استعدادها و افزایش بهره‌وری را در پی دارد (Zimdars, 2007). از طرف دیگر در سازمانی که سازوکار ورود به خدمت، انتصاب‌ها و ترفیع‌ها، بر مبنایی غیر از لیاقت و شایستگی صورت گیرد تحقق اهداف و خط‌مشی‌های مبتنی بر یک نظام سالم و کارآمد اداری همواره دشوار خواهد بود (میرسجاد، ۱۳۷۹). بنابراین وجود رویکرد شایسته‌سالاری و شایسته‌مداری در رهبران و مدیران، اهرم بالقوه‌ای در جهت پشتیبانی از رشد، ارتقا و توانمندی کارکنان به‌شمار می‌آید (Sen *et al.*, 2000). بر این اساس در پژوهش حاضر پرسش اساسی این است که تا چه میزان وجود رویکرد شایسته‌سالاری در مدیران می‌تواند در توانمندی و بروز قابلیت‌های شناختی کارکنان موثر افتد؟ بر این اساس پژوهش حاضر نیز به دنبال سنجش میزان تبیین‌شوندگی توانمندسازی کارکنان به وسیله ابعاد شایسته‌سالاری مدیریتی است.

## چارچوب نظری پژوهش

### شایسته‌سالاری

به لحاظ مفهوم‌شناسی، اصطلاح شایسته‌سالاری یا «مریتوکراسی»<sup>۴</sup> ترکیبی از واژه‌ی لاتین «مریت»<sup>۵</sup> به معنای استحقاق، لیاقت و شایستگی و واژه‌ی یونان باستان «کراسی»<sup>۶</sup> به معنای طرفدار و هواخواه است (Hauser *et al.*, 2000). به رغم نبود اتفاق نظر بر مولفه‌ها و ابعاد شایسته‌سالاری در نزد پژوهشگران، بر این مساله اجماع کافی حاصل است که پیشینه عملیاتی گسترده‌ای برای

1. Succession Planning
2. Career Planning
3. Organizational Socialization
4. Meritocracy
5. Merit
6. Cracy

کارکرد شایسته‌سالاری در حوزه جامعه و نهادها وجود داشته است (Longoria, 2009). اما این مفهوم مشخصاً برای نخستین بار در سال ۱۹۵۸، به صورت علمی در کتاب «طلوع شایسته‌سالاری»<sup>۱</sup> نوشته مایکل یانگ، جامعه‌شناس انگلیسی، مطرح و مفهوم‌سازی شد (Young, 1958). تئوری شایسته‌سالاری یانگ، بر این اصل استوار است که قدرت در اجتماع باید بر اساس میزان شایستگی و استحقاق افراد میان آنها تقسیم شود. این نظریه، بر این باور است که میزان شایستگی و استحقاق افراد در جامعه را می‌توان بر پایه‌ی میزان تحصیلات آنها سنجید. از این روی، مقامات دولتی، موقعیت‌های اجتماعی، سیاسی و قدرت، در کلیت خود نباید بر اساس وابستگی‌های سیاسی توزیع شود، بلکه باید بر اساس سطح تحصیلات و مدارک تحصیلی میان افراد تقسیم شود (رحیق‌اعضان و گلی، ۱۳۸۵). اما مطابق با دیدگاه Seema (2007)، شایسته‌سالاری در سطح سازمانی، شامل کیفیت، مهارت، دانش و رفتارهایی است که سازمان را به سوی مزیت پایدار هدایت می‌کند و در سطح فردی، شامل برخی ویژگی‌های الزامی است که برای اثربخشی عملکرد و کامیابی شغلی حیاتی هستند. از دید Seema، شایستگی به عنوان یکی از عوامل کلیدی توانمندساز برای سازمان در جهت ایجاد مزیت رقابتی در محیط بازار شناخته شده است (Seema, 2007). نویسندگان حوزه اجتماع و منابع انسانی بر این باور و ایده‌آل اجتماعی هستند که، «افرادی که استعداد بیشتری دارند، کارهای دشوارتری را انجام می‌دهند و در شغل خود با خرد و فضیلت افزون‌تری عمل می‌کنند باید پاداش بیشتری نیز دریافت کنند» (McNamee & Miller, 2009). مفهوم شایسته‌سالاری نیز بر اعمال ضوابط و به‌کارگیری علم و منطق (نه روابط و ذهنیات) در انتخاب‌ها و انتصاب‌ها در سازمان دلالت دارد؛ طوری که افراد بر اساس قابلیت‌ها و مهارت‌ها گزینش شوند؛ به تمامی داوطلبان در زمینه جذب، فرصت برابر داده شود و از هرگونه تبعیض جلوگیری شود و برای سنجش و ارزیابی استعدادها و توانمندی‌های افراد، ابزارهای علمی مورد استفاده قرار گیرد (Zimdars, 2007).

## تعاریف شایسته‌سالاری

در جدول (۱) به تعاریف مختلفی در مورد مفهوم شایسته‌سالاری در سازمان اشاره شده است؛

### جدول ۱: مفاهیم ارائه شده درباره شایسته‌سالاری

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

منابع: تلخیص از موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸؛ احمدی، ۱۳۸۴؛ سیدموسوی، ۱۳۷۹؛ ناصحی‌فر، ۱۳۸۵

با توجه به این تعاریف شایسته‌سالاری را می‌توان در برابر مفاهیمی چون پارتی‌بازی<sup>۱</sup>، خویشاوندسالاری<sup>۲</sup> و حکومت ناصالحان<sup>۳</sup> قرار داد (ساروخانی، ۱۳۷۰).

### ابعاد شایسته‌سالاری در سازمان

نظام شایسته‌سالاری طراحی شده در ایران در چارچوب نظام اداری، دارای پنج مرحله یا رکن اصلی است. این پنج رکن عبارتند از شایسته‌خواهی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌داری و شایسته‌پروری (معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، ۱۳۸۱). اما به‌طور کلی و مطابق با مبانی نظری موجود؛ به ویژه در منابع بومی و داخلی، رویکرد شایسته‌سالاری به عنوان یک فرآیند

1. Favoritism
2. Nepotism
3. Kakistocracy

چندگانه در حوزه سازمان و مدیریت، شامل ابعاد فرعی هفت‌گانه شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری معرفی شده است (قربان‌پناه، ۱۳۸۷). علاوه بر این، به متغیرهایی چون شایسته‌دوستی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سازی و... نیز اشاره شده است. مدل هفت بعدی ذکر شده، در جدول (۲) خلاصه و تبیین شده است.

**جدول ۲: معرفی ابعاد هفت‌گانه الگوی شایسته‌سالاری**

ابعاد	مفاهیم
۱- شایسته‌خواهی	ایجاد باور، تمایل و احترام به شایستگان به صورت یک فرهنگ مشخص؛ در کنار به‌کار گماردن و ایجاد ارزش عمومی برای آنها در سازمان را رویکرد شایسته‌خواهی گویند. شایسته‌خواهی به عنوان یک ارزش اجتماعی، همانند سایر ارزش‌های سازمان و جامعه مطرح است.
۲- شایسته‌سنجی	به‌کاربردن شاخص‌های عمومی و تخصصی در شناسایی متقاضیان؛ به‌صورت بررسی‌های موردی، آزمون‌های شناسایی، مصاحبه‌های ساختارمند، فرآیند شایسته‌سنجی گوئیم. توجه کافی به اعتبار معیارهای سنجش در این مرحله حائز اهمیت فراوان است.
۳- شایسته‌گزینی	فرآیند دوم‌رحله‌ای تجزیه و تحلیل متقاضیان شناسایی شده و همچنین به‌کارگیری افراد شایسته در منصب درخور آنها را شایسته‌گزینی گویند. اعمال عدالت و تأکید بر اهمیت جانمایی شغلی، منجر به گزینش افراد در جایگاه‌های مناسب‌تر خواهد شد.
۴- شایسته‌گیری	عملی شدن فرآیندهای شایسته‌سنجی و شایسته‌گزینی در قالب استخدام و جذب مدیران توانمند را شایسته‌گیری می‌خوانند. در نظر داشتن اثربخشی، شفافیت و عدالت مستمر در فرآیند استخدام، اثرات مثبتی در روند حاضر خواهد داشت.
۵- شایسته‌گماری	شایسته‌گماری یک استخدام مبتنی بر گماردن شایستگان در محل درخور، شامل سپردن وظایف متناسب به افراد شایسته؛ به دور از منافع فردی و گروهی، باورها و ارزش‌های غیرطبیعی و تصورات یکسوی‌نگرانه است. فرهنگ و قوانین حمایتی در راستای شایسته‌گماری اهمیت دارد.
۶- شایسته‌داری	شایسته‌داری به آگاه‌سازی، ترسیم کارراهه، پشتیبانی، حفظ، توسعه و ارتقای مدیران و کارکنان شایسته در سازمان اطلاق می‌شود. این مقوله به نسبت جلب و جذب کارکنان دارای اهمیت بیشتری است؛ چراکه از هزینه‌های بلندمدت سازمان خواهد کاست و از خروج مدیران پرورش یافته به عنوان سرمایه‌های آماده، به سازمان‌های دیگر و حتی سایر کشورها جلوگیری می‌کند.
۷- شایسته‌پروری	سیستم شایسته‌پرور با فراهم کردن زمینه‌های پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آموزش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، آنان را به مراتب بالاتر بپوش، آگاهی و توانمندی سوق می‌دهد. بسترسازی سازمان و آماده‌سازی مدیران در جهت پذیرش مسوولیت‌های سنگین‌تر در طی فرآیند حاضر امکان‌پذیر است.

منابع: تلخیص از موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸؛ احمدی، ۱۳۸۴؛ سیدموسوی، ۱۳۷۹؛ ایلی، ۱۳۸۲؛

عطارفر، ۱۳۷۸؛ باقری‌زاده، ۱۳۷۹؛ تنهایی، ۱۳۸۲؛ رمضانی، ۱۳۷۹؛ ناصحی‌فر، ۱۳۸۵

## شایسته‌سالاری ادراک‌شده

این موضوع که تا چه میزان مدیران به الگوها و تفکرات شایسته‌سالارانه توجه و اهتمام دارند و اینکه کارکنان چه برداشت، تلقی یا نگرشی نسبت به حد و حدود اعمال شایسته‌سالاری از سوی مدیران دارند، دو موضوع کاملاً متفاوت هستند و تابع بسیاری متغیرها و مسائل تعدیل‌کننده یا تسهیل‌کننده در فضای شغل خواهند بود (Reynolds & Xian, 2014). در این پژوهش به واسطه اینکه کارکنان ملاک سنجش هستند از این رو میزان ادراک از شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> مدیران یا شایسته‌سالاری ادراک‌شده مورد توجه بوده است.

در ارتباط با مفاهیم ادراکی در شغل باید گفت که به‌طور گسترده‌ای پذیرفته شده که موفقیت شغلی، از عناصر عینی و ذهنی تشکیل شده است (Abele & Spurk, 2009). ادراکات ذهنی از فضای شغل موضوع بسیار بااهمیتی است که پژوهشگران مختلف در مورد ابعاد مختلف شغل بررسی کرده‌اند، برای مثال Mustafa Tepeci (2011) ادراک از تناسب فرد و سازمان؛ Eisenberger, Hutchison & Sowa (1986) ادراک از حمایت سازمانی؛ Watkins & Marsick (1996) ادراک از جو یادگیری در سازمان؛ Chen, Gully & Eden (2001) ادراک از خودکارآمدی شغلی؛ Winston & Son (1999) ادراک از انگیزش درونی در شغل؛ Millimans (1992) ادراک از مسیر پیشرفت شغلی؛ Jacque L. King (2003) ادراک از عزت نفس سازمانی؛ Ashforth (1989) ادراک از موفقیت ذهنی در شغل؛ Reynolds & Xian (2014) ادراکات از شایسته‌سالاری را بررسی کردند.

به طور کلی می‌توان ادراک از شایسته‌سالاری مدیران را شامل ذهنیت، تلقی و نگرش‌های کارکنان در مورد میزان اعمال ایده‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها و عملیات شایسته‌سالارانه از سوی مدیران سازمان دانست که در طول زمان نهادینه شده است و ارتباط مثبتی با میزان آموزش و تربیت مناسب، بها دادن به عملکرد کارکنان، تفکیک سختکوشی کارکنان، عدالت ادراک‌شده و... دارد. از طرف دیگر عوامل از جمله لحاظ کردن دوستان و ارتباطات خانوادگی، گرایش به ثروتمندان و متمولین، سفارش والدین، ارتباطات سیاسی، یکسان‌انگاری، تبعیض، نژادپرستی، دین و مذهب، زن و مرد بودن، روابط شخصی مدیر و... مخرب دیدگاه‌ها و ادراکات مناسب از شایسته‌سالاری هستند و سقف‌ها و دیوارهای شیشه‌ای ایجاد خواهند کرد (Reynolds & Xian, 2014)

---

### 1. Perception of Meritocracy

## توانمندسازی شناختی کارکنان

در بیشتر سازمان‌ها مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه کارکنان را به کار گیرند. از این رو برای رفع این مشکل و استفاده بهره‌ور و حداکثری از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهاى افراد، مبحث جدیدی با عنوان «توانمندسازی» مطرح شد، که به سرعت به مهم‌ترین و نویدبخش‌ترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شد (احمدوند و همکاران، ۱۳۸۸). مفهوم‌سازی علمی و شکل‌گیری پارادایم توانمندسازی، در استمرار تعاریف و نظریه‌پردازی‌های Sasiadek (2006); Hill & Huq (2004); Petters *et al.* (2002); Kim (2002); Lee & Yoon (2001); Zimmerman (1990); Gandz (1990); Grove (1971) و تحت معانی اولیه تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، مأموریت دادن و قدرت‌بخشی صورت پذیرفت (رجایی‌پور، ۱۳۸۷).

در میان همه کارکنان سازمان‌ها، مدیران سازمان مهم‌ترین منبع راهبردی شناخته شده‌اند. به دلیل تاثیر تعیین‌کننده مدیران و فرماندهان در رشد سازمان، اولویت اصلی به افزایش دانش، انگیزش و توسعه مهارت‌های آنان اختصاص یافته است. یکی از راهبردهای اساسی نیروی انتظامی برای توسعه امنیت و برقراری نظم در کشور، راهبرد توانمندسازی شناختی فرماندهان و مدیران است. بر مبنای این راهبرد، باید افراد بااستعداد، خلاق، شایسته، متعهد و کارآمد شاغل در پست‌های فرماندهی و مدیریت شناسایی شده و با تهیه و اجرای برنامه‌های توانمندسازی، ضمن افزایش قابلیت‌ها و شایستگی‌های آنان، زمینه‌های افزایش کارایی و اثربخشی آنان فراهم شود (احمدوند و همکاران، ۱۳۸۸؛ Sasiadek, 2006).

## تعاریف توانمندسازی شناختی کارکنان

از نگرش مفهومی، متغیر توانمندسازی، شامل سپردن اختیار قانونی به فرد و تفویض قدرت رسمی است (Petters *et al.*, 2002). از دیدگاه Hill & Huq (2004)، توانمندسازی شناختی کارکنان شامل آموزش آن دسته از نیازمندی‌های کارکنان است؛ که آنها را متکی به خود و از منبع آموزش بی‌نیاز سازد (Hill & Huq, 2004). به عبارت دیگر توانمندسازی به معنای ایجاد انگیزه درونی و توانایی کامل انجام کارها در سازمان است (عبدالهی، ۱۳۸۴). Lee (2006) توانمندسازی شناختی را یک بستر مناسب جهت افزایش گفت‌وگوها، تفکرات انتقادی و کوچک‌سازی گروه‌ها می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و

### 1. Empowerment



پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفت‌وگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند (Lee, 2006).

## ابعاد توانمندسازی شناختی کارکنان

Spreitzer توانمندسازی شناختی را در چهار بعد عمومی مفهوم‌سازی کرد (Spreitzer, 1995). می‌شود همچنین بعد اعتماد را به ابعاد اشاره‌شده افزود و پنج بعد اصلی توانمندسازی به شرح جدول (۳) شکل گرفت.

جدول ۳: معرفی ابعاد پنج‌گانه الگوی توانمندسازی کارکنان

ابعاد	مفاهیم
۱ معنادار بودن	بامعنی بودن یعنی باارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل. این مفهوم به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد.
۲ شایستگی	شایستگی یا خودکارآمدی، به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد اشاره دارد و خودکارآمدی پایین موجب می‌شود افراد از موقعیت‌هایی که نیازمند مهارت‌های مناسب است اجتناب کنند.
۳ خودمختاری	خودمختاری یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش‌قدمی و تنظیم فعالیت است. بنابراین بیانگر استقلال در شروع کردن و استمرار رفتارها و فرآیندهاست.
۴ موثر بودن	عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی در کار خود را دارا باشد. افرادی که دارای احساس موثر بودن هستند، می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کنند.
۵ اعتماد	احساس اعتماد به این معناست که فرد اطمینان دارد متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به او آسیب یا زیان نخواهند زد و اینکه با او بی‌طرفانه رفتار خواهد شد.

منابع: تلخیص از Sallee & Flaherty, 2003; Satiadek, 2006; Baild, 2006; Klidas, 2002; Greasley *et al.*, 2004

## شایسته‌سالاری ادراک‌شده مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان

مطالعات نشان می‌دهند مدیریت شایستگی و رویکرد شایسته‌سالاری، به واسطه این‌که دانش اساسی مورد نیاز یک کارمند یا یک سازمان را برای دستیابی به اهدافش تعیین می‌کند و بر اساس آن، عملکرد و ارتقا در شغل را به‌دست می‌دهد؛ می‌تواند سهم مهمی در توسعه سطوح فردی و سازمانی داشته باشد (Hoffer *et al.*, 2002). پیداست که مدیریت شایستگی و مهارت‌ها، به

شدت به تلاش‌های سازمان برای ایجاد مجموعه‌ای از راهکارها جهت توانمندسازی نیروی کاری به منظور افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی وابسته است (Arrow et al., 2000). با توجه به دیدگاه یانگ در ارتباط با منابع انسانی در سازمان؛ یک سیستم موثر شایسته‌سالار زمانی به وجود می‌آید که در موسسه مذکور از افراد دارای توانمندی، تحصیلات و قابلیت استفاده شود (Korenman et al., 2000). Spreitzer (1996) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس توانمندسازی شناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری، معنادر بودن و موثر بودن تعریف می‌کند. نتایج سایر مطالعات همچنین نشان می‌دهد توجه به فرهنگ شایسته‌سالاری در سازمان می‌تواند از دو بعد، توانمندی کارکنان را به دنبال داشته باشد؛ اول این‌که در سیستم شایسته‌سالار مدیران به دنبال نیروی انسانی با کیفیت و قابلیت بالا هستند، دوم این‌که کارکنان برای ماندگاری در فضای رقابتی سازمانی ناچار به ارتقای توانمندی‌های خود خواهند بود (موسوی، ۱۳۷۹).

## فرضیه‌های پژوهش

### فرضیه اصلی

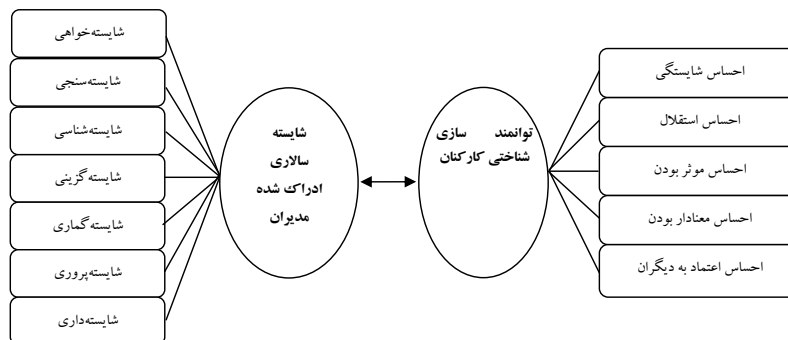
بین ادراک از شایسته‌سالاری مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان رابطه وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

- بین ادراک از شایسته‌خواهی مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین ادراک از شایسته‌سنجی مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین ادراک از شایسته‌شناسی مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین ادراک از شایسته‌گزینی مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین ادراک از شایسته‌گماری مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین ادراک از شایسته‌پروری مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان رابطه وجود دارد.
- بین ادراک از شایسته‌داری مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان رابطه وجود دارد.

## مدل‌های مفهومی پژوهش

الگوی زیر شامل مدل پیشنهادی برای ارتباط ادراک از شایسته‌سالاری مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان به همراه ابعاد استاندارد شده آنها و همچنین مدل مبنایی و ساختاری جهت ادراک مسیر سنجش فرضیه‌های پژوهش است.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی<sup>۱</sup> بوده، و از دیدگاه هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی<sup>۲</sup> به‌شمار می‌آید. از آنجا که به دنبال بررسی رابطه میان دو متغیر با مولفه‌ها و مدل مشخص است از نوع تحقیقات همبستگی<sup>۳</sup> محسوب می‌شود. از دید زمانی و اجرایی نیز، یک پژوهش مقطعی<sup>۴</sup> به‌شمار می‌آید.

## ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه<sup>۵</sup> است، که جهت سنجش ادراک از

1. Descriptive-Survey Research
2. Applied Research
3. Correlation R. Method
4. Sectional
5. Questionnaire



## یافته‌های پژوهش

### نتایج توصیفی پژوهش

اطلاعات توصیفی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه این پژوهش، از نظر جنسیت، سطح تحصیلات و سن در معاونت نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران استان کردستان، در جدول (۴) تبیین شده است.

جدول ۴: توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

تحصیلات		سن		جنسیت	
درصدها	سطوح	درصدها	سطوح	درصدها	سطوح
۲۸	زیر دیپلم	۱۱	زیر ۲۵		زن
۲۵	دیپلم	۲۳	۲۵-۳۵	۸	
۱۸	فوق دیپلم	۳۱	۳۶-۴۵		
۲۱	کارشناسی	۲۶	۴۶-۵۵	۹۲	مرد
۸	ارشد و دکترا	۹	۵۵ به بالا		
تعداد کل نمونه: ۱۴۸					

### نتایج استنباطی پژوهش

#### میانگین رتبه متغیرها

با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده از نمونه آماری، میانگین رتبه شایسته‌سالاری و توانمندی کارکنان در حوزه‌های مختلف جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد میانگین رتبه‌ای شایسته‌سالاری مدیران در تمامی بخش‌های انتظامی در حد متوسط به بالاست ( $M=44/72$ ). این مساله موید لزوم تاکید سازمان مطبوع بر تقویت و توسعه فرهنگ شایسته‌سالاری در مدیران و کارکنان و تعریف مبانی عملیاتی برای شناسایی، جذب، حفظ و ارتقای کارکنان بر اساس معیارهای شایستگی است. از طرف دیگر میانگین رتبه توانمندی شناختی کارکنان نیز میزان میانه‌ای در بین متوسط و مطلوب را داراست ( $M=56/18$ ). یعنی در واحدهای اشاره‌شده، کارکنان مهارت‌ها و قابلیت‌های مناسبی از خود بروز می‌دهند ولی هنوز مستعد آموزش‌های مرتبط و افزایش مولفه‌های توانمندی هستند.

## آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتایج آزمون ضریب همبستگی فرضیات اصلی و فرعی پژوهش، همچنین میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی پیرسون برای توصیف و بررسی رابطه متغیرهای پژوهش به طور همزمان در جداول (۵) و (۶) خلاصه شده‌اند:

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون

شماره فرضیه	ضریب همبستگی	سطح معناداری	نتیجه آزمون	نتیجه فرضیه
اول	۰/۱۶	۰/۰۵	رد $H_0$	تایید فرضیه
دوم	۰/۷۲	۰/۰۱	رد $H_0$	تایید فرضیه
سوم	۰/۵۹	۰/۰۱	رد $H_0$	تایید فرضیه
چهارم	۰/۶۴	۰/۰۱	رد $H_0$	تایید فرضیه
پنجم	۰/۶۵	۰/۰۱	رد $H_0$	تایید فرضیه
ششم	۰/۷۵	۰/۰۱	رد $H_0$	تایید فرضیه
هفتم	۰/۷۴	۰/۰۱	رد $H_0$	تایید فرضیه
اصلی	۰/۷۷	۰/۰۱	رد $H_0$	تایید فرضیه

همچنان که در جدول (۵) مشاهده می‌شود؛ ضریب همبستگی میان متغیرهای پژوهش برای فرضیه اول در سطح خطای ۰/۰۵ و برای سایر فرضیه‌ها در سطح خطای ۰/۰۱، معنادار است. از این رو نتایج حاصل از اجرای ضریب همبستگی پیرسون موید تایید تمامی فرضیه‌های فرعی و اصلی پژوهش است؛ با این توصیف می‌توان روابط موجود در بین ابعاد شایسته‌سالاری مدیران با سطوح توانمندی شناختی کارکنان در معاونت انتظامی را مورد تایید قرار داد ( $t=0/77$ ).

جدول ۶: میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی پیرسون برای توصیف و بررسی رابطه متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	SD	ضریب همبستگی														
			۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲			
۱. جنسیت	۰/۹۲	۰/۳۳	( )														
۲. سن	۲/۸۳	۰/۶۲	۰/۱۰	( )													
۳. تحصیلات	۱/۱۶	۰/۸۰	-۰/۱۱	-۰/۳۲	( )												
۴. شایسته‌خواهی	۱۲/۱۲	۱/۱۴	۰/۳۷ <sup>**</sup>	۰/۶۲ <sup>**</sup>	۰/۵۴ <sup>**</sup>	( )											
۵. شایسته‌سنجی	۹/۸۰	۱/۶۸	-۰/۰۴	۰/۱۵	-۰/۰۱	۰/۳۸ <sup>*</sup>	( )										
۶. شایسته‌شناسی	۱۰/۱۱	۱/۵۶	-۰/۰۱	۰/۰۳	-۰/۱۱	۰/۴۸ <sup>**</sup>	۰/۳۲ <sup>**</sup>	( )									
۷. شایسته‌گزینی	۱۳/۴۸	۲/۰۸	۰/۰۲	۰/۰۲	-۰/۱۴	۰/۵۷ <sup>**</sup>	۰/۴۴ <sup>**</sup>	۰/۵۴ <sup>**</sup>	( )								
۸. شایسته‌گماری	۱۰/۵۶	۱/۸۸	-۰/۰۲	۰/۰۱	-۰/۰۰	۰/۶۸ <sup>**</sup>	۰/۵۴ <sup>**</sup>	۰/۵۵ <sup>**</sup>	۰/۴۲ <sup>**</sup>	( )							
۹. شایسته‌پروری	۸/۲۱	۱/۳۴	۰/۵۲ <sup>**</sup>	۰/۴۶ <sup>**</sup>	۰/۲۱ <sup>**</sup>	۰/۴۱ <sup>**</sup>	۰/۴۱ <sup>**</sup>	۰/۵۰ <sup>**</sup>	۰/۳۲ <sup>**</sup>	۰/۵۰ <sup>**</sup>	( )						
۱۰. شایسته‌داری	۸/۱۶	۱/۰۲	۰/۳۳ <sup>**</sup>	۰/۳۵ <sup>**</sup>	۰/۳۲ <sup>**</sup>	۰/۴۰ <sup>*</sup>	۰/۶۶ <sup>**</sup>	۰/۵۲ <sup>**</sup>	۰/۴۸ <sup>**</sup>	۰/۶۱ <sup>**</sup>	۰/۶۴ <sup>**</sup>	( )					
۱۱. شایسته‌سالاری	۷۲/۴۴	۶/۳۶	۰/۰۰	۰/۰۴	۰/۴۳ <sup>**</sup>	-۰/۰۲	۰/۲۰ <sup>*</sup>	۰/۴۳ <sup>**</sup>	۰/۴۱ <sup>**</sup>	۰/۴۱ <sup>**</sup>	۰/۶۲ <sup>**</sup>	۰/۴۲ <sup>**</sup>	( )				
۱۲. توانمندسازی	۵۶/۱۸	۵/۱۲	۰/۰۰	۰/۳۷ <sup>**</sup>	۰/۵۵ <sup>**</sup>	۰/۱۶ <sup>*</sup>	۰/۷۲ <sup>**</sup>	۰/۵۹ <sup>**</sup>	۰/۶۴ <sup>**</sup>	۰/۶۵ <sup>**</sup>	۰/۷۵ <sup>**</sup>	۰/۷۴ <sup>**</sup>	۰/۷۷ <sup>**</sup>	( )			

Notes: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

منبع: یافته‌های حاصل از پژوهش

بر اساس داده‌های جدول (۶)، علاوه بر نتایج آزمون فرض، درصد تغییرات متغیر وابسته و میزان تبیین‌شوندگی متغیرها در ارتباط با یکدیگر قابل استنباط هستند. نتایج دیگر حاصل از این جدول نشان می‌دهند از بین ابعاد شایسته‌سالاری درک‌شده، میزان شایسته‌خواهی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری، به متغیرهای جمعیت‌شناختی سن، جنسیت و تحصیلات وابسته هستند. سایر ابعاد همبستگی معناداری نشان نمی‌دهند. همچنین متغیر مستقل یعنی شایسته‌سالاری مدیران با میزان تحصیلات ( $r=0/43$ ) دارای ارتباط معنادار و با جنسیت ( $r=0/00$ ) و سن ( $r=0/04$ ) بدون ارتباط معنادار گزارش شده است. در نهایت متغیر وابسته یا توانمندی شناختی کارکنان با سن ( $r=0/27$ ) و میزان تحصیلات ( $r=0/55$ ) مرتبط بوده و با جنسیت ( $r=0/00$ ) رابطه معناداری نداشت.

جدول ۷: نتایج میانگین رتبه‌های آماره آزمون فریدمن

رتبه	میانگین رتبه‌ها	ابعاد
۲	۲/۲۴	شایسته‌خواهی
۵	۱/۷۶	شایسته‌سنجی
۴	۱/۹۳	شایسته‌شناسی
۱	۲/۶۸	شایسته‌گزینی
۳	۲/۰۱	شایسته‌گماری
۶	۱/۳۳	شایسته‌پروری
۷	۱/۳۰	شایسته‌داری

مطابق با جدول (۷)؛ از آزمون فریدمن نیز برای اولویت‌بندی ابعاد احصاشده برای شایسته‌سالاری درک‌شده استفاده شد. نتیجه این آزمون با مقدار کای‌اسکور  $33/438$  و در سطح ۹۹ درصد اطمینان معنادار بود ( $Sig=0/000$ )، به این معنی که بین ابعاد شایسته‌سالاری از نظر اولویت‌بندی تفاوت وجود دارد. نتیجه تفاوت میانگین رتبه‌ها هم نشان داد که مولفه شایسته‌گزینی با ضریب  $2/68$  در اولویت اول قرار دارد، در نتیجه بیشترین سهم را در اولویت‌بندی ابعاد شایسته‌سالاری دارد. بعد شایسته‌خواهی با ضریب  $2/24$  در اولویت دوم قرار دارد و به همین ترتیب ابعاد شایسته‌گماری ( $2/01$ )، شایسته‌شناسی ( $1/93$ )، شایسته‌سنجی ( $1/76$ )، شایسته‌پروری ( $1/33$ ) و شایسته‌داری ( $1/30$ ) در اولویت‌های بعدی قرار دارند.



## نتیجه‌گیری

شرایط متحول، فضای رقابتی و منطق حاکم بر بهبود سازمانی ایجاب می‌کند که از هر فرد یا هر چیزی به درستی، بهینه و متناسب با موقعیت، استفاده به عمل آید. چنین مفروضه‌ای درباره نیروی انسانی به صورت قرارگرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی یا همان شایسته‌سالاری مطرح می‌شود. اما نهادینه‌سازی نظام شایسته‌سالاری، به خصوص در ترفیع یا انتصابات در نهادهای نظامی و انتظامی موضوع حساس و چالش‌برانگیزی است که مستلزم پرداختن به مولفه‌های آن در مدیران چنین مجموعه‌هایی است. بر این اساس؛ هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی ارتباط میان به‌کارگیری رویکرد شایسته‌سالاری ادراک Z شده و توانمندسازی شناختی کارکنان بود.

نتایج نهایی حاصل از بررسی‌های نظری و آزمون داده‌های گردآوری‌شده، موید تایید حدس‌های اولیه و فرضیه‌های پژوهش در ارتباط با متغیرها و ابعاد احصاشده پژوهش بود، به گونه‌ای که مشاهدات نشان‌دهنده روابط معنادار بین ابعاد شایسته‌سالاری درک‌شده با توانمندسازی شناختی است. در این ارتباط نتایج پژوهش (Sen et al., 2000) نشان می‌دهد پیاده‌سازی مفاهیم شایسته‌شناسی و شایسته‌گزینی از طریق شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی کارکنان با معیارهای رفتار فردی و به‌کارگیری آنان در پست‌های مناسب سازمانی باعث افزایش قابلیت کارکنان در شغل و انعطاف و توانمندی سازمان خواهد شد (Sen et al., 2000). معناداری روابط مفروض پژوهش به نوعی با نتایج مطالعه (Kast & Rosenwig, 1985) نیز هم‌راستا شده است. از دید آنان زمانی که اصول جاری در یک سازمان شایسته‌سالار برآمده از روح تخصصی و توانمندی کارکنان باشد، اینطور به نظر می‌رسد که معیار انتخاب مدیرانی که شایستگی سازمان را دارند و می‌توانند به طور هماهنگ با دیگران کار کنند حلال مشکلات سازمان خواهد بود، حتی اگر امتیازات دیگری نداشته باشند (Kast & Rosenwig, 1985). بر اساس تعریف Dyer نیز شایستگی افراد همان دانش، مهارت، توانایی‌ها و سایر توانمندی‌هایی است که برای شکل‌دهی رفتارهای مطلوب در آینده مورد انتظار است (Dyer, 1996). از طرفی Mirabelle عملکرد بالا و توانمندی در شغل را با شایستگی مدیران و فرهنگ کسب‌وکار مبتنی بر لیاقت مرتبط می‌داند (Mirabelle, 1996).

بنابراین نتایج به دست آمده از پژوهش بر اساس مولفه‌های عملیاتی چنین تفسیر می‌شود که در اختیار گذاشتن اطلاعات و منابع سازمانی برای کارکنان، تشکیل گروه‌های کاری فعال،

ایجاد جو مشارکت‌جویانه، پرورش خلاقیت و ابتکار، پاداش‌دهی مبتنی بر شایستگی، ماموریت‌ها و راهبردهای سازمانی متناسب با اهداف و آموزش فرهنگ توانمندسازی از جمله اقداماتی است که می‌تواند سطح توانایی و مهارت کارکنان و در نتیجه شایستگی آنان در شغل را تحت تاثیر قرار دهد. در نتیجه برگزاری سمینارهای شغلی، آموزش‌های ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی، استفاده از فرصت‌های مطالعاتی، بورسیه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و نظایر آن می‌تواند در آموزش و تربیت مدیران شایسته در ناجا با رویکرد شایسته‌سالاری موثر باشد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به مبانی نظری موجود و در جهت بهبود و توسعه سطح توانمندی کارکنان و سازمان، همچنین تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری در مدیران سازمان پیشنهاد می‌شود؛ در مرحله اول با توجه به تایید شدن فرضیه‌های پژوهش، مدیران در جامعه آماری پژوهش برای برخورداری از کارکنان شایسته و توانمند، از مزایای مدیریت شایستگی، فرماندهی و رهبری شایسته‌مدار و انتصابات درخور استفاده کنند. در مراحل بعدی مدیران و فرماندهان معاونت نیروی انتظامی و سایر سازمان‌های مشابه، ضمن شناسایی و کاربست مولفه‌ها و الگوهای شایسته‌سالاری، باید توجه داشته باشند که در سازمان خود چگونه توانمندی کارکنان را افزایش دهند و ابزارهای موجود به اقتضای سازمان خود را شناسایی کنند.

در حال حاضر برای افزایش قابلیت‌های فرماندهان و مدیران ناجا آموزش‌هایی ارائه می‌شود که این آموزش‌ها یا در چارچوب نظام آموزشی مبتنی بر قانون مقررات استخدامی ناجا است یا به صورت موردی در راستای تدابیر خاص فرماندهی نیرو انجام می‌شوند. این آموزش‌ها اول، براساس یک الگو و در قالب برنامه‌های جامع توانمندسازی نیست و دوم، آموزش تنها یکی از عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان است؛ کما اینکه در پژوهش حاضر به اهمیت فرهنگ شایستگی به عنوان یکی دیگر از این عوامل اشاره شد. البته آموزش‌ها منجر به توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان انجام می‌شود؛ لیکن فرآیند توانمندسازی علاوه بر بحث آموزش، بسترسازی و زمینه‌سازی برای بروز شایستگی‌ها و افراد شایسته را نیز در بر می‌گیرد که فعلاً در ناجا الگوی مشخصی برای مجموعه این اقدامات وجود ندارد (احمدوند و همکاران، ۱۳۸۸).

علاوه بر این می‌توان برای هر کدام از ابعاد اشاره شده در فرضیه‌های پژوهش نیز پیشنهاد‌های کاربردی به شرح زیر ارائه کرد:

۱. بر اساس نتایج فرضیه اول لازم است از رویکرد شایسته‌خواهی برای تقویت توانمندی

کارکنان بهره جست. تقدم قائل شدن به افضل‌ها و تاخر نسبت به پست‌ترها، توجه به سابقه، کارآمدی، تقوا، دانش، تخصص و... در انتخاب کارگزاران می‌تواند در این زمینه مفید واقع شود. حاکم شدن ضابطه‌مندی و ثبات شیوه و رویه در انتخاب کارگزاران شایسته، نشانه‌ای از شایسته‌خواهی در جامعه و سازمان‌هاست.

۲. مطابق با تایید فرضیه دوم در ارتباط با شایسته‌سنجی مدیران پیشنهاد می‌شود با اعلام ضوابط و معیارهای سنجش معتبر و پایا در شناخت و آزمون شایستگان در مشاغل، افراد بر اساس توانمندی‌های عمومی و تخصصی و با بررسی‌ها، آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند، بازشناخته شوند.

۳. با درنظر گرفتن نتایج فرضیه سوم یعنی ارتباط شایسته‌شناسی مدیران و توانمندسازی کارکنان، می‌باید از آمیخته علوم مدیریت سیستم‌ها و روش‌ها، مهندسی نرم‌افزار و سخت‌افزار برای جمع‌آوری اطلاعات و مدارک لازم در مورد سوابق، توانمندی‌ها، و ویژگی‌های عمومی و تخصصی افراد و مقایسه آن با معیارها و ضوابط شایستگی تعیین‌شده برای مشاغل مختلف استفاده کرد.

۴. متناسب با نتایج فرضیه چهارم لازم است شایسته‌گزینی مورد توجه مدیران واقع شود. به‌گونه‌ای که به ارزیابی و تحلیل نتایج کار پرداخته شده و شایستگان را به جایگاه درخور خود تخصیص دهند. در این مرحله باید بر اساس پژوهش‌های علمی وضعیت ایده‌آل و ضد ایده‌آل ترسیم شده و بر آن اساس وضعیت افراد شایسته در جایگاه خویش تعیین شود.

۵. بر اساس نتایج فرضیه پنجم مسلماً گماردن افراد شایسته در پست‌های مدیریتی باعث ایجاد تغییرات اساسی و خارج شدن افراد قدرتمند و ناشایسته از سیستم خواهد بود. این مرحله همراه با مقاومت، توهّمات و پندارهای اشتباه صورت می‌پذیرد، بنابراین ابتدا باید با ایجاد قوانین حمایتی و فرهنگ‌سازی و عمومی کردن شایسته‌خواهی زمینه را برای استقرار شایستگان در پست‌های مدیریتی فراهم کرد.

۶. با درنظر گرفتن نتایج فرضیه ششم یعنی تایید روابط شایسته‌پروری و توانمندی، اکتفا نکردن به وضعیت فعلی و فراهم کردن زمینه‌های پرورش برای مدیران بالفعل و بالقوه از طریق به کارگیری روش‌های مختلف آموزش و بهسازی مدیریت، آنها را به بینش عمیق‌تر، آگاهی و دانش وسیع‌تر و مهارت کاربردی‌تر سوق داده و زمینه پذیرش مسئولیت‌های سنگین‌تر و بهره‌وری بالاتر آنها را فراهم می‌کند.

۷. مطابق با تایید فرضیه هفتم شایسته‌داری مدیران و حفظ شایستگان نیز همانند جذب دارای اهمیت بسیاری است. در این مرحله لازم است تمهیدات کافی برای رشد و توسعه و بهبود مستمر

مدیران فراهم شود، حمایت از شایستگان انتخاب شده، رعایت عدالت و پشتیبانی مادی و معنوی از آنها از انتقال آنها به سازمان‌های دیگر یا جوامع دیگر جلوگیری خواهد کرد.

با عنایت به شرایط فرهنگی داخلی، برای انجام مطالعات بعدی به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود الگوی مبتنی بر مقیاس‌های بومی از شایسته‌سالاری و متناسب با نیازهای ارزشی و ایده‌آل‌های هنجاری مطرح در جوامع سازمانی و هم‌راستا با نگرش اسلامی به انسان استخراج شده و توسعه یابد. مقایسه تطبیقی میزان شایسته‌سالاری در بنگاه‌ها و نهادهای خصوصی و دولتی می‌تواند پیشنهادهای موثری در ارتباط با ساختارهای شایسته‌سالار به دست دهد. بررسی میزان ضمانت اجراهای موجود برای اجرای قوانین و اصول شایسته‌سالاری می‌تواند بخشی از ضعف‌های موجود را پوشش دهد. انطباق اصول تعیین‌شده با مشاغل، سازمان‌ها و فرهنگ‌های مختلف و در نهایت اجرا و مقایسه نتایج این پژوهش در سازمان‌های دموکراتیک می‌تواند بینش عمیق‌تری از نوع‌شناسی رویکردهای فرهنگی شایستگی ایجاد کند.

## منابع:

### الف) فارسی:

- احمدوند، علی‌محمد؛ احمدی‌مقدم، اسماعیل و بختیاری، حسن (۱۳۸۸). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، سال چهارم، شماره دوم، صص ۱۶۱-۱۳۹.
- حسینی، کاوه؛ شیخ‌اسماعیلی، سامان؛ مقصودی، کیهان (۱۳۹۲). بررسی ابعاد و مولفه‌های شایسته‌سالاری در مدیران و کارکنان موسسات آموزشی، *فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۶، شماره ۲، صص ۱۴۰-۱۱۹.
- رجایی‌پور، سعید؛ جمشیدیان، عبدالرسول و نادری، ناهید (۱۳۸۷). مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، *ماهنامه تدبیر*، سال هجدهم، شماره ۱۸۶.
- رحیق‌اعضان، علی و گلی، مارک (۱۳۸۴). دانشنامه در علم سیاست، انتشارات فرهنگی صبا، تهران.
- ساروخانی، باقر (۱۳۷۰). *دایره‌المعارف علوم اجتماعی*، انتشارات کیهان، تهران، چاپ دوم.
- سیدموسوی، میرسجاد (۱۳۷۹). *بررسی شایسته‌سالاری در نظام اداری ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد حقوق عمومی، دانشگاه شهید بهشتی.
- کمرورن، کیم اس. و آرد وتن، دیوید (۱۳۸۳). تواناسازی کارکنان و تفویض اختیار، ترجمه اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، صص ۲۴.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد، مجموعه مقالات سومین

کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گروه پژوهشی صنعتی آریا. معاونت امور مدیریت و منابع انسانی (۱۳۸۱). مصوبات هفت برنامه تحول در نظام اداری، انتشارات معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

مقیمی، محمد (۱۳۸۵). *سازمان مدیریت: رویکردی پژوهشی*، نشر ترمه، چاپ ششم، تهران، ص ۲۰۱.

موسی‌زاده، زهره و عدلی، مریم (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه، *اندیشه مدیریت*، سال سوم، شماره اول، صص ۱۳۲-۱۰۳.

### ب) انگلیسی

- Abele, A. E. & Spurk, D. (2009). The Longitudinal Impact of Self-Efficacy and Career Goals on Objective and Subjective Career Success, *Journal of Vocational Behavior*, 74 (1), pp. 53-62.
- Arrow, K. J.; Bowles, S. & Durlauf, N. (2000). Meritocracy and economic inequality, Princeton University Press, pp. 317-340.
- Baild, J. (2006). The Intent Leave: An Investigation of Empowerment Mechanism, job satisfaction and organizational commitment Among Technical College Employees. Unpublished dissertation. Cappella University.
- Bilton, T.; Bonnett, K.; Jones, P.; Lawson, T.; Skinner, D.; Stan, W. M. & Webster, A. (1996). *Introductory sociology*, Macmillan, London; pp. 128-142.
- Gandz, J. (1990). The Employee Empowerment Era, *Business Quarterly*, 55(2).
- Gaugler, B. B. & Thornton, G. C. (1989). Number of Assessment Center Dimensions as a Determinant of Assessor Accuracy, *Journal of Applied Psychology*, 74(4).
- Goldthorpe, J. H. (1996). *Problems of Meritocracy: The Swedish Case in Comparative Perspective*, Boulder: Westview Press, pp. 225.
- Greasley, K.; Bryman, A. & Dainty, A. (2004). Employee Participation of empowerment, *Employee Relation*, 27(4), pp. 354-368.
- Hauser, R. M.; John R.; Warren, M.; Hsiung H. & Wendy, Y. C. (2000). *Occupational Status, Education and Social Mobility in the Meritocracy, Meritocracy and Inequality*, Princeton: Princeton University Press. pp. 179-229.
- Hill, F. & Huq, R. (2004). Employee Empowerment: Conceptualization, *Aims and Outcomes Total Quality Management and Business Excellence*, 15(8), pp. 1025-1041.
- Hoffer, T. H.; Levinson, D. L.; Cookson, P. W. & Sadovnik, A. R. (2002). *Meritocracy, Education and Sociology: An Encyclopedia*. New York, Routledge Palmer. pp. 45.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for

- Management Leadership, *Public Administration Review*, 62, pp. 231-241.
- Klidas, A. K. (2002). Employee empowerment in the European cultural context: findings from industry. PhD, thesis, Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- Korenman, S.; Winship, C.; Arrow, K.; Bowles, S. & Durlauf, S. (2000). *A Reanalysis of the Bell Curve: Intelligence, Family Background and Schooling*. Meritocracy and Economic Inequality. New Jersey, Princeton University Press: pp. 137-178.
- Lawson, Tony & Garrod, Joan (2009). *Complete A-Z Sociology Handbook*, Hodder Education, 4th Revised edition; pp. 276.
- Lee, H.; Cayer, N. J. & Lan, G. Z. (2006). Changing Federal Government Employee Attitudes since the Civil Service Reform Act of 1978. *Review of Public Personnel Administration*, 26, pp. 21-51.
- Longoria, R. T. (2009). Meritocracy and American's views on distributive justice. Lanham, MD: Lexington Books.
- McClelland, D. (1982). The Need for Power, Sympathetic Activation and Illness. *Motivation and Emotion*, 6(1), pp. 31-41.
- McNamee, S. J. & Miller J. R. (2009). *The Meritocracy Myth*. Lanham, MD: The Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc., pp. 4.
- Reynolds, J. & Xian, H. (2014). Perceptions of Meritocracy in the Land of Opportunity. *Research in Social Stratification and Mobility*, 36, pp. 121-137.
- Paton, D. & Jackson, D. (2002). *Developing Disaster Management Capability: An Assessment Center Approach*, Massey University, New Zealand.
- Peerce, J. L. & Tsui, A. S. (1994). *The Configuration of Human Resources Strategy and Structure: Comparing Typologies-in-use*, Academy of Management Meetings, Dallas, TX.
- Petter, J.; Byrnes, P.; Choi, D. L.; Fegan, F. & Miller, R. (2002). Dimensions and Patterns in Employee Empowerment, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(4), pp. 377-401.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, Sage Publications, Pvt.
- Sallee, A. & Flaherty, K. (2003). Enhancing Salesperson Trust: An Examination of Managerial Values, Empowerment and the Moderating Influence of SBU Strategy. *Journal of Selling or sales management*, XXIII(4), pp. 299-310.
- Satiadek, M. S. (2006). Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment: A Multicast Study. A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Doctor of Philosophy. Capella University.

- Sen, A.; Arrow, K. J.; Bowles, S. & Durlauf, S. N. (2000). Merit and Justice. Meritocracy and Economic Inequality. Princeton, Princeton University Press, pp. 5-16.
- Shevels, T. (1998). Competencies, Competence & Confusion, Selection & Development.
- Spreitzer, G. M. (1992). When Organization Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in the work place, PhD. dissertation, University of Michigan.
- Young, M. D. (1958). *Rise of the Meritocracy*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Young, M. D. (1958). The Rise of the Meritocracy, an Essay on Education and Equality. London, Thames and Hudson. pp. 1870-2033
- Young, M. (2001). Down With Meritocracy: The Man Who Coined the Word Four Decades ago Wishes Tony Blair Would Stop Using it. The Guardian. Retrieved from <http://www.guardian.co.uk/politics/2001/jun/29/comment>.
- Zimdars, A. (2007). Challenges to Meritocracy? A Study of the Social Mechanisms in Student Selection and Attainment at the University of Oxford, thesis for degree of PhD, in Economic and Social Research Council, NewCollege, University of Oxford.