

مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی:

رویکرد ترکیبی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۳

محمدعلی مصطفی‌پور^۱، روح‌اله سمیعی^۲، محمودرضا مستقیمی^۳، محمودرضا چراغعلی^۴

از صفحه ۱۵۹ تا ۱۸۲

چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارائه مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد ترکیبی است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، آمیخته است. خبرگان در این پژوهش ۵۰ نفر هستند که در شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های متغیرها حضور داشتند و از روش غیرتصادفی و روش گلوله‌برفی استفاده شده است. در گام اول، عناصر تشکیل‌دهنده مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری از ادبیات نظری شناسایی شد که خروجی آن ۳۷ مؤلفه است. در گام بعدی بر اساس نظر خبرگان، مؤلفه‌ها به ۴۴ مؤلفه، هشت بُعد اصلی (ذهنی، ارتباطی، شخصیتی، تخصصی، ارزشی، میان‌فردی، محیطی و سازمانی) با روش دلفی فازی افزایش یافت. در گام سوم به منظور برقراری ارتباط بین ابعاد و ارائه مدل از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد که بر اساس نظر خبرگان، تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری احصا شد. نتایج، بیان‌گر آن است که چهار بُعد ارتباطی، ذهنی، تخصصی و محیطی در سطح اول و سه بُعد شخصیتی، سازمانی و میان‌فردی در سطح دوم و ارزشی در سطح سوم قرار دارند.

کلمات کلیدی

سلامت، نظام اداری، شایسته‌سالاری، سازمان‌های دولتی، رویکرد ترکیبی.

-
- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. (mostafapour.ma@gmail.com)
۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. (نویسنده مسئول: roohalla.samiee@gmail.com)
۳- استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. (roohalla.samiee@gmail.com)
۴- استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران. (mostaghimi@aliabadiau.ac.ir)

مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای حفظ حیات، رشد، تکامل و داشتن محبوبیت و مقبولیت در بین مردم ناگزیر هستند تا از فساد اداری دوری کنند و نظام سلامت اداری خود را نیز ارتقاء دهند و نیز شایان ذکر است که رسیدن به اهداف سازمانی و راهبردهای آن به صورت‌های گوناگونی با سلامت اداری گره خورده است. سلامت نظام اداری از جمله ضروری‌ترین کارکردهای یک نظام حکومتی پایدار و در عین حال از اصلی‌ترین پایه‌های استحکام آن محسوب می‌شود (آثارتمر و مقتدر منصوری، ۱۳۹۸: ۹). سازمان شفافیت بین‌الملل گزارش ۲۰۱۹ خود درباره سلامت سازمانی در کشورهای مختلف دنیا را منتشر کرد که شاخص درک فساد سازمان شفافیت بین‌الملل نشان از این دارد که این شاخص در ایران وضعیت بدتری نسبت به سال ۲۰۱۸ داشته است. ایران در سال ۲۰۱۹، رتبه ۱۴۶ را به دست آورد که دو امتیاز هم نسبت به سال ۲۰۱۸ کم‌تر بوده است (اردلان و عزیزی، ۱۳۹۹: ۸۱). ناکارا و ناسالم بودن نظام اداری در سازمان‌های دولتی استان گلستان یک مشکل اجتماعی است، یعنی مدیران، کارکنان و ارباب رجوع به خوبی وضعیت بیمارگونه را حس می‌کنند، شواهدی چون، عدم تحقق اهداف سازمانی، پایین بودن بهره‌وری، نارضایتی ارباب رجوع، ناکافی بودن سلامت اداری، رضایت شغلی پایین، کندی فرآیندهای کاری، بی‌نظمی اداری و... رگه‌هایی از ناسلامتی نظام اداری در سازمان‌های دولتی استان گلستان را نشان می‌دهد.

با توجه به اهمیت وجود نظام اداری سالم و اثرات آن در توسعه استان گلستان، سلامت نظام اداری یکی از ارکان‌های اصلی استقرار توسعه پایدار در استان گلستان محسوب می‌شود که لازمه آن در وهله نخست توجه به دانش، فرهنگ و تجربه لازم و کافی نزد مدیران سازمان‌ها بوده است و باید اذعان داشت که سازمان‌های دارنده نظام اداری سالم قادر به تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، هدایت درست، به جا و مناسب هستند. برای تحقق اهداف سازمان باید مدیران از توانایی و شرایط لازم برای انجام امور برخوردار باشند. این شرایط و ویژگی‌ها شامل مهارت‌ها، دانش و اعتقادات و باورهای مدیران سازمان می‌شود. اگر افراد نالایق اداره امور را به دست بگیرند، اهداف سازمان محقق نمی‌شود و سلامت و کارایی سازمان نیز تهدید خواهد شد (پوراسدی و معدنی، ۱۳۹۷: ۸۵). شایستگی یکی از مهم‌ترین عناصر و عوامل ایجاد بهره‌وری نیروی انسانی سازمان‌ها در جهان رقابتی امروز است (سپهوند و قهرمانی، ۱۳۹۹: ۸۷). علم اداری همیشه به شایستگی به عنوان دانش، نگرش و مهارت شخصی اشاره می‌کند که افراد را

قادر می‌کند عملکرد مؤثر یا عملکرد برتر در یک موقعیت یا شغل داشته باشند (قموشی، کریمی و عزتی، ۱۳۹۸: ۱۱۰). بحث شایسته‌سالاری همیشه در کشور ما به کار گرفته شده است، اما هیچ‌گاه به صورتی مستمر در نظام ما توسعه نیافته است و چه بسا در بخش‌هایی نامطلوب‌تر هم شده است. به رغم اظهارنظرهای فراوان که تاکنون در ارتباط با نظام شایستگی و ابعاد مختلف آن در محافل رسمی و کارشناسی صورت گرفته، ورود این بحث به عرصه اجتماعی و اقتصادی موضوعی جدید محسوب می‌شود (امیرحسینی، ۱۳۹۸: ۱۰۱). باید توجه داشت که شایسته‌سالاری، نه یک نوع حکومت، بلکه یک فرهنگ است. مسئله مهم در بحث شایسته‌سالاری تنها انتصاب نیست، بلکه فرهنگ شایسته‌گزینی است که این فرهنگ نه تنها در بین کارگزاران سیاسی و مدیریتی بلکه در متن جامعه نیز جا باز کرده باشد. پاسخ سریع به مشکلات و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به‌عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته است و نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است و مهم‌ترین رکن مؤثر برای دستیابی به اهداف، «مدیریت» است. چنان‌چه گزینش مدیران به‌نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی در بر خواهد داشت (پورصادق، ۱۳۹۸: ۳۶).

استان گلستان، پایتخت فرهنگی اقوام است چرا که در این استان ۱۶ قوم و مذهب با فرهنگ‌های متفاوت می‌باشد. این امر به مراتب برای مدیران سازمان‌های دولتی استان گلستان که با مجموعه‌ای از نیروهای انسانی با فرهنگ‌ها و ارزش‌های مختلف در ارتباط هستند بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، مدیران شایسته در سازمان‌های دولتی استان گلستان از مهم‌ترین حساس‌ترین مسائل در فرآیند کار هر سازمانی خواهد بود. این امر در سازمان‌های دولتی استان گلستان دارای اهمیت فوق‌العاده‌ای است. نبود نظام شایسته‌سالاری یکی از عوامل نشان‌دهنده مشکل اساسی در سلامت اداری سازمان‌های دولتی بوده و مدیران، نقش تعیین‌کننده و غیر قابل انکاری در سلامت نظام اداری سازمان‌های دولتی استان گلستان دارند، رشد مستمر و موفقیت پایدار سازمان‌ها و سلامت نظام اداری سازمان‌های دولتی استان گلستان در گرو مدیران و رهبران شایسته و کارآمد است، از این رو موفقیت در اجرای این سیاست‌ها و به‌طور کلی پیش‌برد سلامت نظام اداری در سازمان‌های دولتی استان گلستان در گرو نهادینه کردن شایسته‌سالاری است. از این رو سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی استان گلستان چگونه است؟

پیشینه پژوهش

دزفولی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با «عنوان تأثیر سلامت سازمانی بر شایستگی اخلاقی کارکنان» انجام داده است. یافته‌ها نشان داد که سلامت سازمانی دارای ۱۴ عامل و شایستگی اخلاقی دارای هشت عامل بود. سلامت سازمانی بر شایستگی اخلاقی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار و مدل برازش مطلوبی داشت. هم‌چنین میزان سلامت سازمانی و شایستگی اخلاقی کارکنان بالاتر از متوسط جامعه بود. رجائی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «زیرساخت‌های ضروری جهت خطمشی‌گذاری (سیاست‌گذاری) موفق در حیطه سلامت نظام اداری انجام داده‌اند. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین زیرساخت‌ها در این پژوهش شامل مؤلفه‌های، رشد اجتماعی، رشد فرهنگی، منابع انسانی، وضع اقتصادی، همکاری‌های بین‌المللی و ارتقای سیستم‌های اطلاعاتی در جهت شفافیت است که مؤلفه همکاری‌های بین‌المللی (با دو شاخص) در مرحله دوم با توجه به تجمیع نظر خبرگان حذف شد. هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد که در زیرساخت‌ها شفافیت و ارتقای سیستم‌های اطلاعاتی در جهت رویه دولت الکترونیک بیش‌ترین تأثیر را بر سلامت اداری دارد. معمرازاده طهران و نجفی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل اثرگذار بر تحول سلامت اداری» انجام داده‌اند. نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری حاکی از آن است که تمامی سؤال‌های فرعی پژوهش یعنی تأثیر عوامل فرهنگی، مدیریتی، سیاسی، قضایی، ارزشی و ساختاری بر سلامت اداری شهرداری تأیید شده‌اند و با توجه به نتایج رتبه‌بندی آزمون فریدمن از بین کلیه عوامل این پژوهش، عامل ساختاری بیش‌ترین و عامل ارزشی کم‌ترین اثرگذاری را بر سلامت اداری شهرداری دارد.

فتاح پورمندی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران ورزشی (مطالعه موردی: مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها)» انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهند که شایستگی‌ها می‌توانند به‌عنوان زبانی مشترک برای کارکردهای مختلف منابع انسانی مطرح باشند و در نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزش‌یابی برنامه آموزشی، ارزش‌یابی کارایی و اثربخشی آموزشی و برنامه‌ریزی برای رشد و پیشرفت فرد به‌کار روند. شفیع نیک‌آبادی و سنگبر (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «مدیریت شایستگی براساس تئوری چشم‌انداز با رویکرد فازی» انجام داده‌اند. مطابق با نتایج حاصل از پژوهش، مؤلفه‌های توانایی شناخت خطرات اجتماعی و روانی، مدیریت پروژه ایمنی و توانایی شناخت خطرات زیست محیطی، به ترتیب در اولویت برنامه‌ریزی قرار گرفت. نتایج پژوهش می‌تواند مدیران این کارخانه را در تدوین برنامه‌های

آموزشی جهت ارتقای شایستگی‌های ایمنی کمک کند. خراسانی آملی و اسمعیل پور نوسر (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان مطالعه تطبیقی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران انجام داده‌اند. نتایج نشان داد که پیشرفت و رشد سازمان‌های دولتی و در نتیجه پیشرفت مدیران نیازمند چارچوبی از شایستگی‌ها است که استفاده از اطلاعات عاطفی فردی، برقراری روابط با دیگران، تأمل و تفکر در اطلاعات را تسهیل می‌کند. پوراسدی و معدنی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «تدوین راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا» انجام داده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که در عوامل داخلی قوت‌ها و در عوامل خارجی فرصت‌ها دارای وزن بیش‌تری نسبت به ضعف‌ها و تهدیدات داشتند. پاکدامن و منشی‌زاده (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر سلامت اداری در دستگاه‌های دولتی خراسان شمالی» انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که کلیه عوامل از پیش گفته‌شده بر سلامت اداری در دستگاه‌های دولتی خراسان شمالی تأثیر دارند.

سه وال، آسترید و آدام^۱ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «شایسته‌سالاری چند فرهنگی: مزایای هم‌افزایی ارزش‌گذاری تنوع و شایسته‌سالاری در بین مدیران سازمان‌های اداری کشور آمریکا» انجام داده‌اند. نتایج نشان داد فرصت برابر ارزش فرهنگی در شایسته‌سالاری مدیران هم‌افزایی و مزایای جداگانه را باعث شد و رویکرد شایسته‌سالاری چند فرهنگی مدیران بر عملکرد در سازمان‌های اداری کشور آمریکا تأثیر زیادی داشت. توادر و لورا^۲ (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان ارزیابی شایستگی مدیران شرکت‌های آی‌تی کشور رومانی با استفاده از شاخص‌های عملکرد کلیدی انجام داده‌اند. بر اساس این تحلیل، شاخص‌های کلیدی عملکرد محاسبه شده می‌توانند به یک ابزار ارزیابی شایستگی مدیران به سازمان‌ها در اندازه‌گیری عملکرد حرفه‌ای آنان کمک کند. آرنی و رونو^۳ (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان «بررسی سلامت اداری در سازمان‌های بهداشتی کشور سوئد» انجام داده‌اند. نتایج نشان داد مهم‌ترین عوامل تهدیدکننده سلامت اداری تعلق خاطر نداشتن کارکنان به سازمان‌های بهداشتی کشور سوئد، عدم ارائه گزارش تخلف و دست‌کاری و افشای اطلاعات و مدارک شناسایی شدند. زنان، افراد کم‌تر از ۲۵ سال، کارکنان دارای مدرک دکترای حرفه‌ای و کارکنان مجرد نمره بالاتری به سلامت اداری دادند. رأس^۴

1- Seval, Astrid, Adam

2- Toader & Laura

3- Arne & Runo

4- Ruth

(۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان «تغییر درک شایسته‌سالاری در مدیران زن ارشد بانک‌های کشور انگلیس» انجام داده است. در این پژوهش مشخص شد که پایبندی زنان به مفهوم شایسته‌سالاری در طول زمان کاهش یافته است، زیرا شایسته‌سالاری توسط سرمایه انسانی (توانایی و تجربه) و سرمایه اجتماعی (که به‌عنوان رفتار سیاسی دیده می‌شود) کم‌تر تعریف می‌شود. این پژوهش هم‌چنین نشان می‌دهد که چگونه این مفهوم در دو سطح تفسیر می‌شود: اول، در یک سطح نمادین، نشان می‌دهد که چگونه سازمان تعریف و به موفقیت می‌پردازد؛ دوم، در سطح شخصی، چگونه بر شناخت افراد، احساسات و اعتقادات خود تأثیر می‌گذارد. نقش متقابل عامل شایسته‌سالاری در اجرای سیاست‌های نظام اداری، از دو منظر، تعیین‌کننده است. الف- ساختار اصلی و عامل تصمیم‌گیری در نظام اداری را منابع انسانی تشکیل می‌دهد که تعیین‌کننده‌ترین نقش را در هر نظام اداری بر عهده گرفته است زیرا هیچ روشی وجود ندارد که به انسان وابسته نباشد و هیچ تصمیمی بدون اراده منابع انسانی، گرفته نمی‌شود، در نتیجه نیرویابی، جذب و گزینش، توسعه و آموزش و پرورش نیروهای متعهد که دارای شایستگی کافی برای اتخاذ تصمیم‌گیری‌های مهم در جهت رسیدن به رسالت‌ها و اهداف سازمانی را بدون آلوده شدن دستانشان به فساد را داشته باشند، خود یکی از مهم‌ترین عوامل در جهت رسیدن به سلامت اداری است. ب- مدیران و رهبران، که نقش تعیین‌کننده در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند، رشد مستمر و موفقیت پایدار سازمان‌ها در گرو مدیران و رهبران شایسته و کارآمد است. پیتر دراگر عقیده دارد، مدیران متولد نمی‌شوند، بلکه باید آن‌ها را پرورش داد. استعدادیابی و پرورش مدیران موفق نیازمند حمایت مدیران ارشد، برنامه‌ریزی منظم بلندمدت و رویکرد نظام است. از این‌رو شایسته‌سالاری و راهبرد سیاست‌گذاری نظام اداری در ارتباط متقابل با یکدیگر قرار می‌گیرند. راهبردهای منابع انسانی سازمان بایستی به این گونه باشد که خودکنترلی و تعهد به سازمان را در منابع انسانی سازمان نهادینه کند و در امر شایسته‌سالاری باید به جانشین‌پروری رهبرانی اقدام کند که سلامت اداری سازمان را در آینده تضمین کنند.

مبانی نظری

سلامت نظام اداری صفتی کیفی در سازمان است که میزان هم‌راستایی در تعریف و تحقق منافع فردی سازمانی و ملی را نشان می‌دهد. بنابر تعریف ارائه شده، سلامت نظام اداری یک

ویژگی کیفی است که میزان هم‌راستایی بین منافع فردی، سازمانی و ملی را نشان می‌دهد (ایمانی، قلی‌پور، آذر و پورعزت، ۱۳۹۸: ۲۵۳). روشن است که میزان دارای یک آستانه است که کم‌تر از آن، مراتب فساد و بیش‌تر از آن، مراتب سلامت را نشان می‌دهد. بنابراین، سلامت اداری مفهومی «شاخص‌گونه» و «پیوستار» است و مراتب مختلف آن در دو سوی نقطه صفر، سلامت اداری قلمداد می‌شود. این دیدگاه، سلامت اداری را به مثابه یک شاخص کیفی-وضعیتی تبیین می‌کند که منطق حاکم بر رفتار آن، منطق فازی است. این نکته بر پیوستار وضعیت‌های مختلف سلامت اداری تأکید می‌ورزد. بنابراین منطق، مرز بین سلامت و فساد ثابت نیست. به بیان دیگر مشخص نیست که از کدام نقطه منفی بر روی این طیف، می‌توان رفتار یک فرد را فاسد قلمداد کرد؛ چرا که رفتار این شاخص در اطراف نقطه صفر دارای پیچیدگی و پویایی بسیاری است که بلافاصله با ورود به محدود منفی/مثبت نمی‌توان فردی را فاسد/سالم انگاشت. بخشی در اطراف نقطه صفر وجود دارد که در آن محدوده نمی‌توان در مورد سلامت یک فرد، اقدام یا تصمیم، نظری داد. باید توجه شود که این مرز، مرزی قطعی و ثابت برای همه موارد نیست؛ بلکه باید آن را برای انواع مختلف رفتارها مورد بررسی قرارداد و به تبیین مرزی سیال با پویایی تعریف‌شده، رسید. هرچند ممکن است برخی اصول در تبیین این مرزها ثابت باشد. باید اشاره کرد که آرمان سلامت اداری، تصویری برگرفته از بهشت با مصداق آیه دارالسلام است. روشن است که این آرمان، انتها ندارد و به بیان بهتر، دو سوی طیفی که سلامت اداری نام گذاشته شده است، به سمت بی‌نهایت می‌رود؛ در یک‌سو فساد (که انتهای ندارد) و از سوی دیگر سلامت (که آن نیز انتهای ندارد) (تقوائی، خوراکیان، رحیم‌نیا و مرتضوی، ۱۳۹۸: ۱۱۲).

سلامت اداری، وضعیتی است که کلیه عوامل یک سازمان قابلیت تأمین اهداف سازمان را به طور مطلوب داشته و می‌توانند انحراف از هنجارهای اداری و قانونی و موانع اهداف سازمانی را در اسرع وقت شناسایی و تدابیر لازم و به‌هنگام را برای رفع آن‌ها لحاظ کند (ریکاردو، نانسی و کاناک^۱، ۲۰۱۹: ۸۰۱). از دیدگاه مایلز^۲ (۲۰۰۹)، ده نشانه برای تعیین سلامت نظام اداری وجود دارد، نشانه‌هایی چون، ۱- توزیع نسبتاً عادلانه نفوذپذیری و قدرت، ۲- کیفیت ارتباطات درونی (در بین سازمان‌های موجود در نظام اداری) و بیرونی (بین محیط و خرده‌نظام اداری)، ۳- تمرکز بر هدف، ۴- استفاده مطلوب از منابع (خصوصاً منابع انسانی)، ۵- عملکرد سیستم در

1- Ricardo, Nancy & Kanak

2- Miles

برابر مشکلات و معضلات، ۶- وجود اهدافی روشن و متناسب با خواست محیط که تمام نظام اداری بر آن متمرکز شده‌اند، ۷- احساس رضایت و خشنودی کارکنان، ۸- احساس علاقه کارکنان نسبت به کار و سازمان‌هایی که در آن‌ها اشتغال دارند و رشد و توسعه در راستای پاسخ‌گویی به نیازهای جدید و متغیر مراجعان (سمالو^۱، ۲۰۱۷: ۴۹۸).

شایسته‌سالاری یا مریتوکراسی^۲ از دو واژهٔ مریت^۳ به معنای شایستگی قابلیت یا سزاواری و کراسی^۴ به معنای حکومت یا روش اداری امور تشکیل شده است. شایسته‌سالاری به نظام اجتماعی اطلاق می‌شود که در آن بالاترین قدرت و مرتبهٔ اجتماعی به افرادی با بیش‌ترین توانایی سپرده می‌شود (نیس^۵، ۲۰۱۹: ۱۶۷). طبق تعریفی که فرهنگ لغات بریتانیکا^۶ از واژه شایسته‌سالاری دارد، این مفهوم به سیستمی اطلاق می‌شود که در آن ملاک انتخاب افراد، شایستگی و قابلیت‌های درونی آن‌ها بوده است (برخورداری از ثروت یا جایگاه سیاسی نبوده است) و افراد، مسیر پیشرفت و تعالی را بر اساس شایستگی خود طی می‌کنند. طبق این تعریف، شایسته، لقبی معنوی است و به فردی اعطا می‌شود که به علت انجام کاری صحیح و برجسته با کارایی بالا و حصول منفعت مشخص و قطعی او را ستایش و تمجید کنند.

به بیان ساده‌تر، شایسته کسی است که در شرایط برابر، کاری را بهتر از دیگران انجام دهد و در مقایسه با آن‌ها بازدهی بیش‌تری داشته باشد (دانش‌فرد و رجایی، ۱۳۹۷: ۶۹). ساختارهای اداری در دو دهه‌ی اخیر به شدت دچار تحول شده تغییراتی چون رشد و توسعه‌یافتگی کارکنان، ظهور نیروهای دانش‌بنیان، ضرورت توسعه‌ی دانایی، رشد سریع فن‌آوری‌های نوین، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها و پاسخ‌گویی ایشان در برابر شهروندان موجب توجه ویژه به نیروی انسانی شایسته به‌عنوان سرمایه اجتماعی مهم شده است به‌گونه‌ای که امروزه در عرصه علم مدیریت، استقرار نظام شایسته‌سالاری به عنوان اصل اولیه و زیربنای امور مطرح شده است (درویشی، ۱۳۹۸: ۴۳۸). سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند افراد را با بهترین قابلیت و شایستگی جذب، پرورش و از توانایی‌هایشان در مناسب‌ترین پست‌های سازمانی استفاده کنند (رحیمی و آقابایی، ۱۳۹۸: ۷۹). تعاریف مختلفی برای

1- Cemalou
2- meritocracy
3- Merit
4- Cracy
5- Nath
6- Britannica

شایسته‌سالاری ارائه شده است که جهت روشن شدن موضوع به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. شایسته‌سالاری از نظر علم مدیریت، روندی است که در آن منابع انسانی با توجه به تلاش و توانایی ذاتی‌شان در جایگاه خود قرار گرفته و توسعه می‌یابند (صفری، ۱۳۹۷: ۹۷). از نظر علوم سیاسی از روش‌هایی است در راستای انتخاب افراد بر مبنای شایستگی که از آن به‌عنوان یکی از راه‌کارهای جلوگیری از فرار مغزها نیز تعبیر شده است. شایسته‌سالاری از روش‌های تعدیل و حذف بی‌عدالتی و ایجاد فرصت‌های برابر برای همگان است و منشأ آن تأثیر منفی احساس بی‌عدالتی بر انگیزه کارکنان است (حراقی و درویشی، ۵۹: ۱۳۹۸).

جدول شماره ۱: مؤلفه‌های شناسایی‌شده با استفاده از ادبیات پژوهش

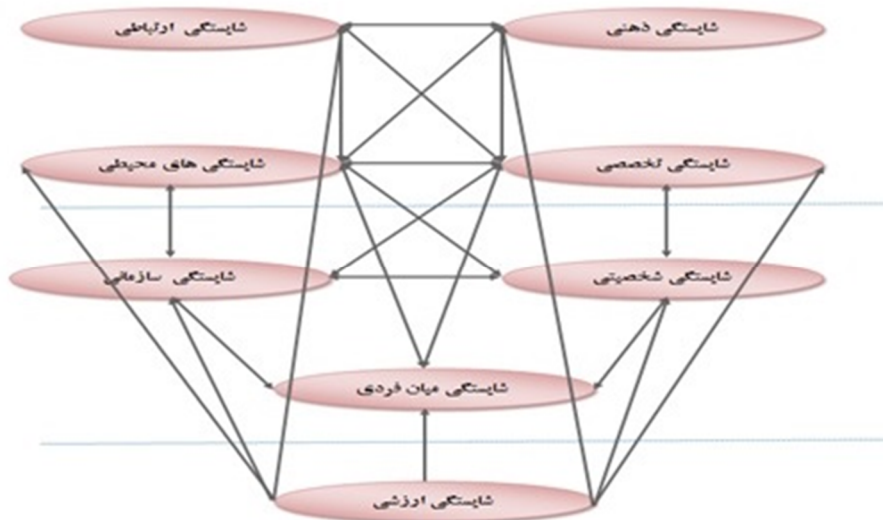
| عامل | منابع |
|--------------------------|--|
| تفکر خلاقانه | نیس (۲۰۱۹)، لیکاما (۲۰۱۵) |
| قدرت تشخیص | کومرا و همکاران (۲۰۱۷)، ویتاللا (۲۰۰۵) |
| تفکر سیستمی | کرافورد و همکاران (۲۰۱۰) |
| تفکر راهبردی | سیمپسون و همکاران (۲۰۱۹)، لی (۲۰۰۹) |
| مهارت مذاکره | ختاک و همکاران (۲۰۱۷)، اینگرهام (۱۹۸۷) |
| احترام و درک متقابل | سه وال و همکاران (۲۰۱۷)، فانگ و همکاران (۲۰۱۰) |
| اعتبار اجتماعی | سیه لی و همکاران (۲۰۱۷)، اولریچ و همکاران (۲۰۱۱) |
| محبوبیت در محیط کار | باربوسال و همکاران (۲۰۱۹)، ویلکیناس و همکاران (۱۹۹۴) |
| قابلیت نفوذ بر دیگران | مارکس و همکاران (۲۰۱۹)، کولا و همکاران (۲۰۰۷) |
| مدیریت اطلاعات | فیلیپین (۲۰۲۰)، چونگ (۲۰۰۸) |
| مثبت‌اندیشی | برید (۲۰۱۹)، اسکور کوا (۲۰۱۶) |
| انعطاف‌پذیری | هایدهیکو و همکاران (۲۰۱۹)، لافر (۲۰۰۲) |
| مسئولیت‌پذیری | آلیپیو و همکاران (۲۰۱۹)، بوی و هوپ (۲۰۰۲) |
| خوبیشتن‌داری | آنا و همکاران (۲۰۲۰)، رعناپی و همکاران (۱۳۹۱) |
| اعتماد به‌نفس | محمود عباس و همکاران (۲۰۱۸)، آمبریت (۱۹۹۲) |
| تسلط بر دانش تخصصی مرتبط | چارلس (۲۰۱۸)، آبراهام و همکاران (۲۰۰۱) |
| برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی | آندره و همکاران (۲۰۱۸)، قرائی‌پور (۱۳۸۲) |
| تحمل ریسک و تاب‌آوری | آزیوای و همکاران (۲۰۲۰)، برگالت و همکاران (۲۰۰۶) |
| مدیریت عملکرد | جوکو (۲۰۱۸)، هارتلی (۲۰۱۶) |
| مدیریت مشارکتی | کریگل و همکاران (۲۰۱۹)، اوکوان (۲۰۰۳) |
| توسعه فناوری | شیت و همکاران (۲۰۱۹)، مگاهد (۲۰۱۵) |

| منابع | عامل |
|--|--------------------|
| جیم و همکاران، (۲۰۱۸)، آگوت و همکاران (۲۰۰۳) | وجدان کاری |
| سوسران و همکاران (۲۰۱۸)، میکاس وا و همکاران (۲۰۱۶) | قانون‌گرایی |
| هلن و همکاران (۲۰۱۸)، استرانگیو و همکاران (۲۰۱۳) | کمال‌جویی |
| کور تلازو و همکاران (۲۰۲۰)، هوگان و کایزر (۲۰۰۵) | تعهد به تعالی |
| آلوانگا و همکاران، (۲۰۱۹)، گرینستین (۲۰۰۹) | تیم‌سازی |
| وان و همکاران (۲۰۲۰)، بالچونیس (۱۹۹۳) | مدیریت فرآیند |
| مارتین و همکاران (۲۰۱۹)، لاگرین (۲۰۰۹) | توانمندسازی دیگران |
| صادقی و همکاران (۱۳۹۹)، ون وولپن و موسکر (۲۰۰۲) | شبکه‌سازی |
| آزادفر (۱۳۹۸)، دریل (۲۰۱۱) | همکاری و مشارکت |
| ایمانی و همکاران (۱۳۹۸)، سیلوستر و دایکس (۲۰۰۷) | هوشیاری محیطی |
| شیرازی رومنان و مطلبی کربکندی (۱۳۹۱) | تحلیل محیط کلان |
| شیخ اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۷)، سیلوستر (۲۰۱۲) | آینده‌نگری |
| طاهرپور کلاتتری و همکاران (۱۳۹۷)، کروک (۲۰۰۸) | عدم سیاست‌زدگی |
| گیگلوتی (۲۰۱۹)، شفیعی نیک‌آبادی و سنگبر (۱۳۹۶)، ریدل، گرون و کرولان (۲۰۱۱) | جانشین‌پروری |
| هنری و همکاران (۱۳۹۶)، تخائف الهی و رضائیان (۱۳۹۰) | اثربخشی سازمانی |
| می چلی و همکاران (۲۰۲۰)، ون وولپن و موسکر (۲۰۰۲) | عدالت سازمانی |

الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به منابع و مآخذ پژوهش و مطالعات پیشین می‌توان مدل مفهومی پژوهش را در قالب شکل شماره یک بر اساس نظریه‌های نیس^۱، چارلز^۲، جوکو (۲۰۱۸)، هارتلی^۳ (۲۰۱۶) ترسیم کرد.

1- Nice
2- Charles
3- Hartley



شکل شماره ۱: الگوی مفهومی پژوهش (منبع: پژوهش‌گر ساخته)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی استان گلستان با استفاده از رویکرد ترکیبی بوده، چرا که در این پژوهش از دو روش دلفی فازی و ساختاری تفسیری استفاده شده است. از لحاظ هدف، کاربردی و از حیث روش اجرا، آمیخته است. تیم تصمیم پژوهش ۵۰ نفر از خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاهی هستند که به روش هدف‌مند و تکنیک گلوله برفی انتخاب شده‌اند و پژوهش‌گر به دنبال طراحی مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی استان گلستان بوده است. برای این منظور در مرحله اول عناصر تشکیل دهنده مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری از ادبیات نظری (به روش مرور نظام) شناسایی شد که خروجی این مرحله شناسایی ۳۷ مؤلفه بوده است. در مرحله دوم بر اساس نظر خبرگان، مؤلفه‌ها به ۴۴ مؤلفه در قالب هشت بُعد اصلی (ذهنی، ارتباطی، شخصیتی، تخصصی، ارزشی، میان‌فردی، محیطی و سازمانی) با روش دلفی فازی با نرم‌افزار اکسل افزایش یافت. در مرحله سوم به منظور برقراری ارتباط و توالی بین ابعاد و ارائه مدل ساختاری‌شان از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری با نرم‌افزار اکسل بهره گرفته شد که در این روش بر اساس نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری احصاء شد.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی

جدول شماره ۲: توصیف تیم تصمیم

| جنسیت / تحصیلات / سابقه کار / محل خدمت | فراوانی | درصد فراوانی |
|--|---------|--------------|
| زن | ۸ | ۱۶ |
| مرد | ۴۲ | ۸۴ |
| کارشناسی ارشد | ۳۸ | ۷۶ |
| دکتری | ۱۲ | ۲۴ |
| بین ۵ تا ۱۰ سال | ۲ | ۴ |
| بین ۱۰ تا ۱۵ سال | ۲۱ | ۴۲ |
| بین ۱۵ تا ۲۰ سال | ۱۷ | ۳۴ |
| بیش از ۲۰ سال | ۱۰ | ۲۰ |
| دانشگاه | ۱۲ | ۲۴ |
| سازمان | ۳۸ | ۷۶ |
| مجموع | ۱۰۰ | ۱۰۰ |

دلفی فازی

در این مرحله مؤلفه‌های استخراج‌شده از ادبیات پژوهش به نظرسنجی از خبرگان گذاشته می‌شوند که پس از سه مرحله نظرسنجی، نتایج زیر حاصل شده است:

جدول شماره ۳: اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم و سوم مؤلفه‌های سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری

| شماره | مؤلفه‌ها | میانگین فازی زدایی شده مرحله ۲ | میانگین فازی زدایی شده مرحله ۳ | اختلاف |
|-------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------|
| ۱ | توانایی تصمیم‌گیری | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۰۰ |
| ۲ | تفکر خلاقانه | ۰/۸۹ | ۰/۸۹ | ۰/۰۰ |
| ۳ | قدرت تشخیص | ۰/۸۰ | ۰/۸۹ | ۰/۰۹ |
| ۴ | تفکر راهبردی | ۰/۷۸ | ۰/۷۸ | ۰/۰۰ |
| ۵ | مهارت مذاکره | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۰۰ |
| ۶ | اعتماد سازی | ۰/۷۸ | ۰/۷۷ | ۰/۰۱ |
| ۷ | احترام و درک متقابل | ۰/۷۹ | ۰/۸۷ | ۰/۰۸ |
| ۸ | اعتبار اجتماعی | ۰/۹۱ | ۰/۹۱ | ۰/۰۰ |
| ۹ | محبوبیت در محیط کار | ۰/۹۰ | ۰/۸۳ | ۰/۰۷ |
| ۱۰ | قابلیت نفوذ بر دیگران | ۰/۷۸ | ۰/۷۹ | ۰/۰۱ |
| ۱۱ | مثبت اندیشی | ۰/۹۱ | ۰/۹۱ | ۰/۰۰ |
| ۱۲ | انعطاف‌پذیری | ۰/۹۱ | ۰/۹۱ | ۰/۰۰ |
| ۱۳ | مسئولیت‌پذیری | ۰/۸۹ | ۰/۸۹ | ۰/۰۰ |

| شماره | مؤلفه‌ها | میانگین فازی زدایی شده مرحله ۲ | میانگین فازی زدایی شده مرحله ۳ | اختلاف |
|-------|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------|
| ۱۴ | انتقادپذیری | ۰/۷۹ | ۰/۸۰ | ۰/۰۱ |
| ۱۵ | خویشتن‌داری | ۰/۹۱ | ۰/۹۱ | ۰/۰۰ |
| ۱۶ | اعتماد به نفس | ۰/۹۲ | ۰/۹۱ | ۰/۰۱ |
| ۱۷ | صداقت و درستی | ۰/۹۱ | ۰/۹۰ | ۰/۰۱ |
| ۱۸ | تسلط بر دانش تخصصی مرتبط | ۰/۹۱ | ۰/۹۱ | ۰/۰۰ |
| ۱۹ | مدیریت بحران | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۰۰ |
| ۲۰ | برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی | ۰/۹۱ | ۰/۸۷ | ۰/۰۴ |
| ۲۱ | تحمل ریسک و تاب‌آوری | ۰/۷۷ | ۰/۷۸ | ۰/۰۱ |
| ۲۲ | مدیریت عملکرد | ۰/۷۶ | ۰/۷۷ | ۰/۰۱ |
| ۲۳ | مدیریت مشارکتی | ۰/۸۶ | ۰/۸۹ | ۰/۰۳ |
| ۲۴ | توسعه فناوری | ۰/۸۲ | ۰/۹۰ | ۰/۰۸ |
| ۲۵ | وجدان کاری | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۰۰ |
| ۲۶ | قانون‌گرایی | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۰۰ |
| ۲۷ | مدیریت بر خود | ۰/۹۱ | ۰/۹۱ | ۰/۰۰ |
| ۲۸ | کمال‌جویی | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۰۰ |
| ۲۹ | تعهد به تعالی | ۰/۹۰ | ۰/۸۹ | ۰/۰۱ |
| ۳۰ | تیم‌سازی | ۰/۸۹ | ۰/۸۹ | ۰/۰۰ |
| ۳۱ | مدیریت تضاد | ۰/۹۱ | ۰/۹۱ | ۰/۰۰ |
| ۳۲ | مدیریت فرآیند | ۰/۷۶ | ۰/۷۷ | ۰/۰۱ |
| ۳۳ | توانمندسازی دیگران | ۰/۸۶ | ۰/۸۹ | ۰/۰۳ |
| ۳۴ | شبکه‌سازی | ۰/۸۲ | ۰/۹۰ | ۰/۰۸ |
| ۳۵ | همکاری و مشارکت | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۰۰ |
| ۳۶ | هوشیاری محیطی | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۰۰ |
| ۳۷ | ایجاد محیط کار بهره‌ور | ۰/۹۱ | ۰/۹۱ | ۰/۰۰ |
| ۳۸ | تحلیل محیط کلان | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۰۰ |
| ۳۹ | آینده‌نگری | ۰/۹۰ | ۰/۸۹ | ۰/۰۱ |
| ۴۰ | عدم سیاست‌زدگی | ۰/۸۹ | ۰/۸۹ | ۰/۰۰ |
| ۴۱ | جانشین‌پروری | ۰/۹۱ | ۰/۹۱ | ۰/۰۰ |
| ۴۲ | اثربخشی سازمانی | ۰/۸۵ | ۰/۹۰ | ۰/۰۵ |
| ۴۳ | عدم گرایش به قوم و خویش‌بازی | ۰/۹۱ | ۰/۹۱ | ۰/۰۰ |
| ۴۴ | عدالت سازمانی | ۰/۸۹ | ۰/۸۹ | ۰/۰۰ |

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله سوم و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، اختلاف میانگین قطعی مؤلفه‌ها بین دو مرحله کم‌تر از آستانه کم (۰/۱) است. بنابراین فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود و اعضای گروه خبره با تمامی مؤلفه‌ها موافق بوده‌اند و این مؤلفه‌ها بر اساس تکنیک دلفی فازی مورد قبول واقع شدند.

جدول شماره ۴: ابعاد و مؤلفه‌های سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری بر اساس نظر خبرگان

| ابعاد | مؤلفه | مهارت مذاکره |
|-------|--------------------|------------------------------|
| ۴ | توانایی تصمیم‌گیری | اعتمادسازی |
| | تفکر خلاقانه | احترام و درک متقابل |
| | قدرت تشخیص | اعتبار اجتماعی |
| | تفکر راهبردی | محبوبیت در محیط کار |
| ۳ | مثبت‌اندیشی | قابلیت نفوذ بر دیگران |
| | انعطاف‌پذیری | تسلط بر دانش تخصصی مرتبط |
| | مسئولیت‌پذیری | مدیریت بحران |
| | انتقادپذیری | برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی |
| ۳ | خویش‌داری | تحمل ریسک و تاب‌آوری |
| | اعتماد به نفس | مدیریت عملکرد |
| | صداقت و درستی | مدیریت مشارکتی |
| | وجدان کاری | توسعه فناوری |
| ۳ | قانون‌گرایی | هوشیاری محیطی |
| | مدیریت بر خود | ایجاد محیط کار بهره‌ور |
| | کمال‌جویی | تحلیل محیط کلان |
| | تعهد به تعالی | آینده‌نگری |
| ۳ | تیم‌سازی | عدم سیاست‌زدگی |
| | مدیریت تضاد | جانشین‌پروری |
| | مدیریت فرآیند | اثربخشی سازمانی |
| | توانمندسازی دیگران | عدم گرایش به قوم و خویش‌بازی |
| ۳ | شبکه‌سازی | عدالت سازمانی |
| | همکاری و مشارکت | |

مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری: بر اساس نتایج گام قبلی، گام بعدی شناسایی الگوی روابط علی میان آن‌ها است. برای انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی از دیدگاه خبرگان استفاده شده است در این روش متخصصان می‌توانند با تسلط بیش‌تری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل پردازند. ماتریس، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. در این مرحله متغیرهای مسئله به‌صورت دوه‌دو و زوجی با هم مقایسه شدند و پاسخ‌دهندگان با استفاده از نمادهای V, A, O, X به تعیین روابط بین متغیرها پرداختند. بعد از نظرخواهی از خبرگان ماتریس خودتعاملی ساختاری طبق جدول شماره شش به‌دست آمد.

جدول شماره ۵: علائم مورد استفاده در طراحی مدل ساختاری-تفسیری

| O | X | A | V |
|----------------|--------------|-----------------------------|-----------------------------|
| عدم وجود رابطه | رابطه دوسویه | متغیر i بر i تأثیر دارد | متغیر i بر j تأثیر دارد |

جدول شماره ۶: ماتریس خودتعاملی ساختاری

| ردیف | متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |
|------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | ذهنی | ۱ | X | A | X | A | A | A | A |
| ۲ | ارتباطی | | ۱ | A | X | A | A | A | A |
| ۳ | شخصیتی | | | ۱ | V | A | X | X | X |
| ۴ | تخصصی | | | | ۱ | A | A | X | A |
| ۵ | ارزشی | | | | | ۱ | V | V | V |
| ۶ | میان فردی | | | | | | ۱ | O | V |
| ۷ | محیطی | | | | | | | ۱ | O |
| ۸ | سازمانی | | | | | | | | ۱ |

تشکیل ماتریس دسترسی اولیه: در این مرحله، ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه به دست می‌آید. از طریق تبدیل نمادهای V, A, O, X به صفر و یک برای هر متغیر ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود. قوانین تبدیل این نمادها به شرح زیر است: در صورتی که ورودی (i, j) (محل تلاقی سطر i و ستون j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری V باشد در ورودی (i, j) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود، در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری A باشد در ورودی (i, j) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود، در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری X باشد در ورودی (i, j) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود و در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خود تعاملی ساختاری O باشد در ورودی (i, j) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود. ماتریس دسترسی اولیه طبق توضیحات از پیش گفته شده برای ماتریس خودتعاملی ساختاری مرحله قبل به صورت جدول شماره هفت می‌باشد.

جدول شماره ۷: ماتریس دسترسی اولیه

| ردیف | متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ |
|------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱ | ذهنی | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| ۲ | ارتباطی | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| ۳ | شخصیتی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۴ | تخصصی | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ |
| ۵ | ارزشی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۶ | میان فردی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ |
| ۷ | محیطی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ |
| ۸ | سازمانی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |

تشکیل ماتریس دسترسی نهایی: پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه با لحاظ کردن انتقال پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. انتقال پذیری به معنای آن است که اگر متغیر A بر B تأثیر داشته باشد و B بر C تأثیر داشته باشد در این صورت باید A نیز بر C تأثیر داشته باشد. یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. در این ماتریس، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده می‌شود. قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید. ماتریس دسترسی نهایی به صورت جدول شماره هشت به دست می‌آید.

جدول شماره ۸: ماتریس دسترسی نهایی

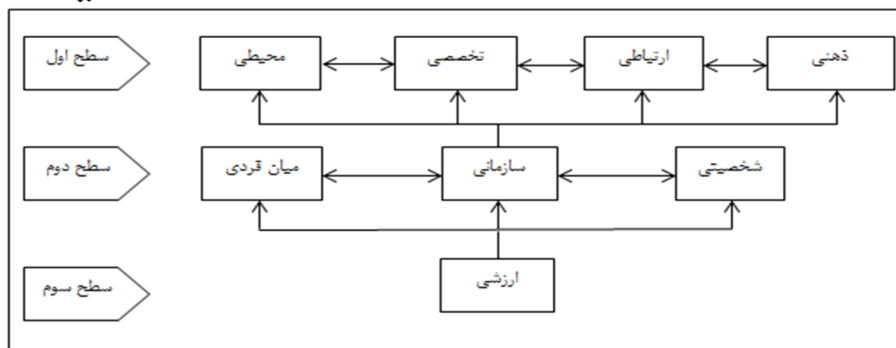
| ردیف | متغیر | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | میزان نفوذ |
|------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| ۱ | ذهنی | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۴ |
| ۲ | ارتباطی | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۴ |
| ۳ | شخصیتی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۷ |
| ۴ | تخصصی | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۷ |
| ۵ | ارزشی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۸ |
| ۶ | میان فردی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۷ |
| ۷ | محیطی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۷ |
| ۸ | سازمانی | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۷ |
| | میزان وابستگی | ۸ | ۸ | ۶ | ۸ | ۱ | ۶ | ۸ | ۶ | |

تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها: برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از مؤلفه‌ها تعیین می‌شود. از این طریق، مجموعه مشترک برای هر مؤلفه به دست می‌آید. شاخص‌هایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند در بالاترین سطح از سلسله‌مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل‌دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند. همان‌طور که در جدول شماره نه مشخص شده است، چهار بُعد شایستگی ذهنی، ارتباطی، تخصصی و محیطی در سطح اول قرار می‌گیرند. هنگامی که در اولین تکرار عناصر بالاترین سطح مشخص شد، باید این عوامل را از سایر عوامل جدا و حذف شود، این عمل تا زمانی که سطح تمامی عوامل مشخص شوند تکرار می‌شود.

جدول شماره ۹: تعیین سلسله‌مراتب مدل سازی ساختاری تفسیری

| عامل | مجموعه خروجی (اثرگذاری) | مجموعه ورودی (اثرپذیری) | اشتراک | سطح |
|------|-------------------------|-------------------------|---------------|-----|
| ۱ | ۱،۲،۴،۷ | ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸ | ۱،۲،۴،۷ | ۱ |
| ۲ | ۱،۲،۴،۷ | ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸ | ۱،۲،۴،۷ | ۱ |
| ۳ | ۳،۶،۸ | ۳،۵،۶،۸ | ۳،۶،۸ | ۲ |
| ۴ | ۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸ | ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸ | ۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸ | ۱ |
| ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۳ |
| ۶ | ۳،۶،۸ | ۳،۵،۶،۸ | ۳،۶،۸ | ۲ |
| ۷ | ۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸ | ۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸ | ۱،۲،۳،۴،۶،۷،۸ | ۱ |
| ۸ | ۳،۶،۸ | ۳،۵،۶،۸ | ۳،۶،۸ | ۲ |

ترسیم مدل ساختاری - تفسیری نظام سلامت اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری: مدل نهایی به دست آمده در این پژوهش از سه سطح تشکیل شده است. عواملی که در سطوح بالاتر هستند از تأثیرگذاری کم‌تری برخوردارند و بیش‌تر تحت تأثیر سایر عوامل هستند. عوامل سطوح پایین‌تر از تأثیرگذاری بیش‌تری برخوردارند.



نمودار شماره ۱: مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری

تجزیه و تحلیل نفوذ - وابستگی (نمودار MICMAC)

تحلیل میک میک یکی از مباحث مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است. بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم کرد. تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیش‌تر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌کند. جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیان‌گر میزان نفوذ و جمع ستونی نشان‌گر میزان وابستگی خواهد بود. عواملی که در سطوح پایین‌تر مدل قرار دارند به دلیل دارا بودن قدرت پیش‌برندگی بیش‌تر به‌عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر قابل‌شناسایی خواهند بود که عبارت هستند از:

- ۱- **خودمختار:** عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف هستند. این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود؛
- ۲- **وابسته:** عواملی که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید هستند. این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند؛
- ۳- **متصل (پیوندی):** عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند. به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود؛

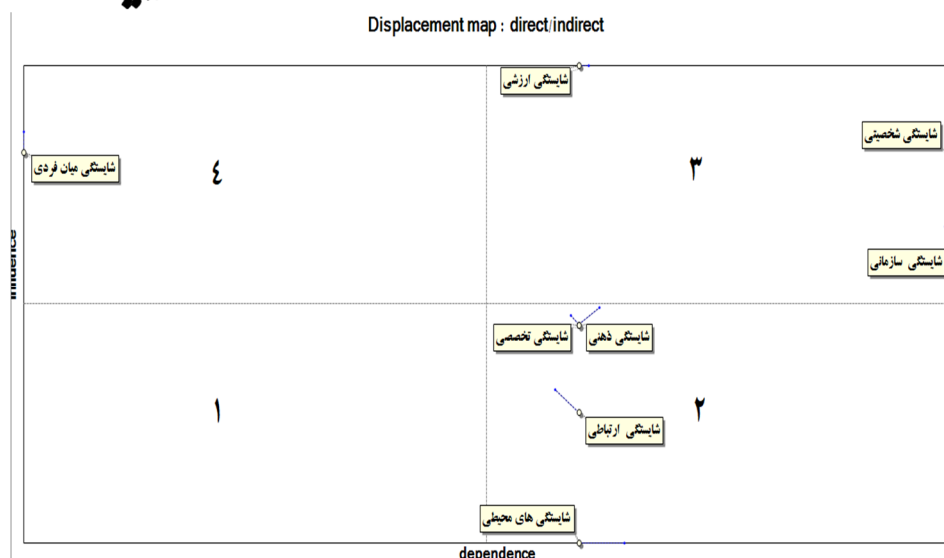
۴- مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف هستند. به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. در واقع این روش در تحلیل یافته‌ها با هدف شناسایی میزان قدرت وابستگی و نفوذ عناصر سیستم در تحلیل‌های ساختاری به کار می‌رود. بدین صورت که مجموع سطری تعداد روابط (اعم از روابط مستقیم و غیرمستقیم شناسایی شده برای هر مؤلفه) در ماتریس دست‌یابی نهایی در جدول شماره یازده، نشان‌گر میزان قدرت نفوذ آن مؤلفه، و مجموع ستونی تعداد روابط مستقیم و غیرمستقیم در ماتریس جدول مذکور، نشان‌گر میزان قدرت وابستگی آن مؤلفه هست. اعداد به دست آمده برای هر مؤلفه به صورت جداگانه در دسته‌بندی اجزای سیستم از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی در نمودار شماره دو ظاهر شده‌اند.

جدول شماره ۱۰: اعداد مورد استفاده در طراحی نمودار نفوذ-وابستگی (نمودار MICMAC)

| ۰ | ۱ | ۲ | ۳ |
|-------------|-----------------|------------------|----------------|
| تأثیر ندارد | تأثیر ضعیف دارد | تأثیر متوسط دارد | تأثیر قوی دارد |

جدول شماره ۱۱: جدول نفوذ-وابستگی عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری

| ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | متغیر | ردیف |
|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|------|
| ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | ۳ | ۲ | ۰ | ذهنی | ۱ |
| ۳ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ | ۲ | ۰ | ۲ | ارتباطی | ۲ |
| ۳ | ۳ | ۲ | ۳ | ۳ | ۰ | ۲ | ۳ | شخصیتی | ۳ |
| ۲ | ۲ | ۲ | ۲ | ۰ | ۲ | ۲ | ۳ | تخصصی | ۴ |
| ۳ | ۳ | ۳ | ۰ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ارزشی | ۵ |
| ۳ | ۲ | ۰ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۲ | میان فردی | ۶ |
| ۲ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۲ | ۲ | ۱ | محیطی | ۷ |
| ۰ | ۳ | ۲ | ۳ | ۲ | ۳ | ۲ | ۲ | سازمانی | ۸ |



نمودار شماره ۲: تحلیل نفوذ- وابستگی (نمودار MICMAC) عوامل مؤثر بر سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته‌سالاری

در این پژوهش متغیری در دسته خودمختار قرار نگرفته است. در پژوهش حاضر متغیرهای ذهنی، تخصصی، ارتباطی و محیطی در دسته وابسته قرار گرفته‌اند. در این پژوهش متغیرهای ارزشی، شخصیتی، ارتباطی و سازمانی در دسته پیوندی قرار گرفته‌اند. در این پژوهش متغیر میان‌فردی در دسته مستقل قرار گرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

سلامت نظام اداری بر برآیند انجام کار اثربخش تأکید داشته و خواه و ناخواه ریشه در دو عامل مدیریت و رهبری قوی و صادقانه و انسجام درونی نظام اداری دارد. امروزه شناسایی و اجرای نظام شایسته‌سالاری در نظام اداری به یکی از وظایف سازمان‌ها در راستای سلامت نظام اداری مبدل شده است. شرایط حاکم بر سازمان‌ها و دستگاه‌های اداری ایجاب می‌کند تا بر اساس منطق شایسته‌سالاری هرکسی متناسب با تخصص و آموزش‌های دیده‌شده در محل مناسب به کار گمارده شود. با توجه به فرموده امام علی (ع) لیاقت و شایستگی افراد را جزیی از موضوع عدالت می‌دانند و این موضوع جزء مهم‌ترین اصول در کنترل و اداره یک جامعه است. یکی از عوامل متعددی که بر کاهش اعتماد شهروندان به سازمان‌های دولتی نقش تعیین‌کننده دارد، نادیده گرفتن شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران دولتی است؛ زیرا این امر نشان‌گر آن است که حکومت

یا سیاستمداران به منافع گروه‌های خاص قومی، منطقه‌ای، حزبی و امثال آن می‌اندیشند. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که امروزه سرمایه‌های انسانی و شایستگی آن‌ها کلید اصلی کسب مزیت رقابتی و متعاقباً تحقق چشم‌انداز راهبردی سازمان است. یک سازمان بدون مدیران شایسته و توجه به اصل شایسته‌سالاری در مدیریت نمی‌تواند به اهداف خود نائل شود. بنابراین، سرمایه‌گذاری، تهیه و تصویب ضوابط و قوانین لازم و نیز اجرای طرح‌های مناسب در زمینه جذب، تربیت و نگهداری مدیران از ضروری‌ترین اقدامات در جهت اصلاح نظام مدیریت سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی کشور است و حرکت به سوی اعمال اصل شایسته‌سالاری در سازمان‌ها ضروری است. در چنین شرایطی چارچوب‌های شایستگی می‌توانند به متخصصان منابع انسانی در بهبود سلامت نظام اداری به‌منظور انطباق با راهبردها کمک شایانی کنند.

مقایسه نتایج این پژوهش با یافته‌های سایر پژوهش‌های انجام‌گرفته نشان داد که با پژوهش دزفولی و همکاران در سال ۱۳۹۷ با عنوان «تأثیر سلامت سازمانی بر شایستگی اخلاقی کارکنان» هم‌خوانی دارد. شفیعی نیک‌آبادی و سنگبر در سال ۱۳۹۶ پژوهشی با عنوان «مدیریت شایستگی بر اساس تئوری چشم‌انداز با رویکرد فازی» انجام داده‌اند. مطابق با نتایج حاصل از پژوهش، مؤلفه‌های توانایی شناخت خطرات اجتماعی و روانی، مدیریت پروژه ایمنی و توانایی شناخت خطرات زیست‌محیطی، به‌ترتیب در اولویت برنامه‌ریزی قرار گرفت که با نتایج این پژوهش هم‌خوانی ندارد؛ چرا که در این پژوهش شایستگی ارزشی در اولویت قرار دارد. هنری و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «ساخت و اعتباریابی ابزار شایستگی‌های محوری مدیران ادارات ورزش و جوانان» انجام داده‌اند. نتایج حاکی از آن است که تمامی عامل‌ها پیش‌گوی خوبی برای مفهوم شایستگی مدیران ادارات ورزش و جوانان بوده و اعتبار درونی و بیرونی ابزار تعیین شایستگی‌های محوری برای انتصاب مدیران ادارات ورزش و جوانان تأیید می‌شود که با نتایج پژوهش حاضر هم‌سو است. سه‌وال و همکاران در سال ۲۰۱۷ پژوهشی با عنوان «شایسته‌سالاری چند فرهنگی: مزایای هم‌افزایی ارزش‌گذاری تنوع و شایسته‌سالاری در بین مدیران سازمان‌های اداری کشور آمریکا» انجام داده‌اند. نتایج نشان داد فرصت برابر، ارزش فرهنگی در شایسته‌سالاری مدیران هم‌افزایی و مزایای جداگانه را باعث شد و رویکرد شایسته‌سالاری چند فرهنگی مدیران بر عملکرد در سازمان‌های اداری کشور آمریکا تأثیر زیادی داشت که با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد؛ چرا که تنوع انواع شایستگی‌ها در سازمان‌های دولتی سبب سلامت نظام اداری شد. راث در سال ۲۰۱۰ پژوهشی با عنوان «تغییر درک شایسته‌سالاری در مدیران زن ارشد

بانک‌های کشور انگلیس» انجام داد، در این پژوهش مشخص شد که پایبندی زنان به مفهوم شایسته‌سالاری در طول زمان کاهش یافته است که با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

پیشنهادها

- بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای؛
- اعمال رویه‌های عادلانه در توزیع جبران خدمات و برخورد عادلانه در روابط متقابل شخصی و احترام به کارکنان، می‌تواند زمینه‌ی بهبود عملکرد و ارتقای سلامت اداری در محیط کار را فراهم کند؛
- تدوین نظام حقوقی مؤثر برای پیش‌گیری و مبارزه با فساد و افزایش سلامت در اتخاذ تصمیمات، اقدامات و فعالیت‌های سازمان‌های دولتی و عمومی.
- طراحی بانک اطلاعات مدیران شایسته به‌عنوان بخشی از حافظه نظام اداری، می‌تواند شکاف اطلاعاتی سازمان‌ها برای شناسایی و استفاده بهینه از مدیران را مرتفع کند. وجود چنین سیستمی سبب می‌شود، افراد مهارت‌ها و توانایی‌های خود را توسعه و تقویت کنند، از طرفی دیگر سازمان‌ها با مراجعه به چنین سیستمی افراد واجد شرایط را شناسایی می‌کنند؛
- ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و به‌کارگیری نظام مؤثر پیش‌گیری و برخورد با تخلفات؛
- افزایش آگاهی کارکنان از اهداف سازمانی و شفاف‌سازی رویه‌ها و هم‌چنین آموزش ضمن خدمت در کاهش فساد اداری و پیش‌گیری از آن مناسب هستند. مطالعات نشان می‌دهند که در سازمان‌های ما عدم آگاهی از قانون، باعث بروز نگرش غلط نسبت به سازمان می‌شود که باعث کاهش سلامت اداری می‌شود؛
- انتصاب و ارتقای کارکنان و مدیران بر اساس شایستگی‌های درونی و کسب‌شده و نهادینه کردن مشارکت همگانی در امر نظارت خارجی و داخلی؛
- ایجاد مشوق‌های مالی و معنوی برای کارکنانی که به بهترین شکل به ارباب رجوع پاسخ می‌دهند.

تشکر و قدردانی

در این بخش از زحمات مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید و خیرگان محترم که در انجام این پژوهش ما را یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

منابع

- آثار تمر، محمد و مقتدر منصوری، البرز. (۱۳۹۸). بررسی نقش مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی بر سلامت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شبکه بهداشت و درمان ارومیه). فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان، ۱۰(۳)، ۲-۷.
- اردلان، محمدرضا و عزیزی، احمد. (۱۳۹۹). رابطه سلامت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای دبیران؛ نقش میانجی تناسب فرد - سازمان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۱(۱)، ۷۹-۸۵.
- امیرحسینی، خسرو. (۱۳۹۸). نشان عالی شایستگی و برترین مدیریت در توسعه صنایع ملی و اشتغال‌زایی: جهش سودآوری و رشد سود عملیاتی در گروه سرمایه‌گذاری آتیه دماوند تقسیم سود ۱۸۰ ریالی به ازای هر سهم. ماهنامه اقتصاد و بیمه، ۱۰۰، ۱۸.
- ایمانی، حسین؛ قلی‌پور، آری، آذر، عادل و پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۱(۲)، ۲۵۱-۲۸۴.
- پاکدامن، خدانظر و منشی‌زاده، مسعود. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر سلامت اداری در دستگاه‌های دولتی خراسان شمالی. گرجستان: سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی.
- پوراسدی، محمد و معدنی، جواد. (۱۳۹۷). تدوین راهبردهای مؤثر در ارتقای سلامت اداری پلیس راهور ناجا. فصلنامه مطالعات پژوهشی راهور، ۱۶، ۱۱-۸۳.
- پورصادق، ناصر. (۱۳۹۸). الگوی شایستگی‌های مکتبی مدیران منابع انسانی (مورد مطالعه ارتش جمهوری اسلامی ایران). فصلنامه آموزش علوم دریایی، ۱۶(۱)، ۳۵-۵۱.
- تقوایی، مهدی؛ خوراکیان، علیرضا، رحیم‌نیا، فریبرز و مرتضوی، سعید. (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های رهبری معنوی و بررسی تأثیر آن بر سلامت سازمانی. فصلنامه مدیریت فردا، ۵۸، ۱۰۹-۱۲۲.
- حراقی، مسعود و درویشی، علی. (۱۳۹۸). ارائه مدل انتخاب مدیران حرفه‌ای سازمان‌های دولتی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۸(۴)، ۵۱-۸۶.
- صغری، فتحی. (۱۳۹۷). نقش شایستگی‌های مدیریتی در عملکرد مدیران سازمان‌های ورزشی استان قم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- خراسانی آملی، محمد و اسمعیل‌پور نوسر، مرضیه. (۱۳۹۶). مطالعه تطبیقی عوامل مؤثر بر شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران. تهران: هشتمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و پنجمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز.
- دانش‌فرد، کرم‌اله و رجائی، زهرا. (۱۳۹۷). راهبردهای شکل‌گیری مؤثر خط مشی در حیطه سلامت نظام اداری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۴(۶۸)، ۶۵-۸۷.
- درویشی، صیاد. (۱۳۹۸). راهبردهای ارتقاء سلامت سازمانی در کلاتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی استان قم. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۴(۳)، ۴۳۳-۴۵۴.
- دزفولی، حسین؛ احمدی، آمینه و احقر، قدسی. (۱۳۹۷). تأثیر سلامت سازمانی بر شایستگی اخلاقی کارکنان (مطالعه موردی). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۴)، ۱۵۷-۱۷۱.

- رجائی، زهرا؛ دانش فرد، کرم اله و فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۹۶). زیرساخت‌های ضروری جهت خط‌مشی‌گذاری (سیاست‌گذاری) موفق در حیطه سلامت نظام اداری. فصلنامه مدیریت شهری، ۴۶، ۳۶۳-۳۷۴.
- رحیمی، حمید و آقابابایی، راضیه. (۱۳۹۸). تأثیر ترومای سازمانی بر رفتار اخلاقی و وجدان کاری کارکنان: نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۳۴، ۷۷-۱۰۲.
- سپهوند، رضا؛ شیخی‌زاده، ایوب و قهرمانی، سمانه. (۱۳۹۹). تأثیر فرهنگ دیوان‌سالار بر سکون شایستگی سازمانی با نقش میانجی فلات‌زدگی شغلی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد مرکزی بانک‌های استان خوزستان)، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۵(۵۷)، ۸۳-۱۰۷.
- فتاح‌پور مرندی، مرتضی؛ فتاح‌پور مرندی، سید محمد؛ کاشف، میر حسن و سیدعامری، رضا. (۱۳۹۶). تدوین الگوی شایستگی‌های شغلی مدیران ورزشی (مطالعه موردی: مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها). فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۹(۴۲)، ۱۶۳-۱۸۴.
- قموشی، زهرا؛ پورکریمی، جواد، و عزتی، میترا. (۱۳۹۸). شایستگی اخلاقی مدیران دانشگاهی: مفاهیم، مؤلفه‌ها و اولویت‌بندی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۴(۵۴)، ۱۰۶-۱۳۴.
- معمارزاده طهران، غلامرضا و نجفی، مهناز. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل اثرگذار بر تحول سلامت اداری. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۳۰، ۴۱-۴۸.
- Arne, M., & Runo, H. G. (2012). Organizational health in health organizations: towards a conceptualization. *Journal of Caring Sciences*, 26(4), 796-802.
- Cemalou, N. (2017). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.
- Nath, S. (2019). Praemia Virtutis Honores? The Making of Global Reputations and the False Promise of Meritocracy. *Journal of Global Aspects of Reputation and Strategic Management*, 18, 167-184.
- Ruth, S. (2010). Changing perceptions of meritocracy in senior women's careers. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 184-197.
- Ricardo, J., Nancy, G. C., & Kanak, J. (2019). Enhancing organizational health literacy in a rural Missouri clinic: a qualitative case study. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 32 (5), 788-804
- Seval, G., Astrid, C., & Adam, D. (2017). Multicultural meritocracy: The synergistic benefits of valuing diversity and merit. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73, 34-41.
- Toader, T., & Laura, F.C. (2015). Competency Assessment Using Key Performance Indicators. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(6), 75-86.