

# بررسی شایسته سالاری در فرآیند مدیریت استراتژیک (مورد مطالعه صنعت آبفای ایران)<sup>A</sup>



عبدالهادی مطهری<sup>۱</sup>، علی نجات بخش اصفهانی<sup>۲</sup>

۱- دبیر کمیته تحقیقات شرکت آبفای قم، [Motahary.r1r@gmail.com](mailto:Motahary.r1r@gmail.com)

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور و تمدن اسلامی، [hany.orveh@gmail.com](mailto:hany.orveh@gmail.com)

## چکیده

مدیریت استراتژیک ابزاری است که می تواند با بهره مندی از شایسته سالاری، در پیش برد استراتژی های سازمان موفق تر عمل نماید. این پژوهش به دنبال شناخت، رتبه بندی و تحلیل شاخصهای شایسته سالاری در مدیریت استراتژیک، برای صنعت آبفای ایران است. این کار از طریق پرسشنامه ای که روایی آن مورد تایید قرار گرفته و پایایی آن با آلفای ۹۶ درصد برآورد شده است، انجام گرفت. بر اساس یافته های پژوهش، شاخصهای صلاحیت تحصیلی، صلاحیت عمومی، صلاحیت تجربی، وجدان کاری، تطابق بین صلاحیتهای و مسئولیتهای و نهایتاً احساس موثر بودن مورد تایید قرار گرفت. نتایج آزمون تحلیل عاملی تاییدی، بالاترین شدت ارتباط شاخصها با شایستگی کارکنان را عامل صلاحیت عمومی با بار عاملی ۰/۸۵ نشان می دهد. همچنین آزمون فریدمن نشان می دهد؛ عنصر وجدان کاری رتبه اول را از دیدگاه پاسخ دهندگان کسب نموده است.

**واژه های کلیدی:** شایسته سالاری، مدیریت استراتژیک، اجرای راهبرد، صنعت آبفا.

---

A. این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد آقای عبدالهادی مطهری به راهنمایی آقای دکتر علی نجات بخش از دانشگاه پیام نور ساوه می باشد. ۱ و \* - نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی - استراتژیک.  
۲ - دکترای مدیریت منابع انسانی، استادیار.

## ۱- مقدمه

روند تحولات، محیط رقابتی و عدم اطمینان محیطی در دنیای امروز، باعث شده است تا سازمانها با تغییر رویکردهای راهبردی کنونی به منابع داخلی شرکت، به همراه توجیه مزایای آن در عملکرد شرکت مواجه گردند [۲۸، ۲۱]. مدیران و کارکنان شایسته از منابع مهم داخلی شرکت به حساب می آیند که همواره نقش مهم و حیاتی در سازمانها ایفا می کنند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمانهای موفق بارز و آشکار است و از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصتهای عصر حاضر، مدیر را بعنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمانها مطرح ساخته که بر این اساس نیاز سازمانها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار گشته است [۱۱]. یکی از رویکردهای نوینی که در فرآیند مدیریت راهبردی و کنترل استراتژیک در سازمانها مطرح گردیده است، استفاده از مدیران و کارکنان شایسته در اجرای موفق راهبردهای سازمان است [۱۶]. مدیریت راهبردی عبارت است از برنامه ای هماهنگ، جامع و پیوسته که تواناییها و منابع را با محیط ارتباط می دهد و کنترل استراتژیک، نقش کلیدی در تحقق اثر بخشی و جهت گیری های اساسی سازمان دارد [۱۴]. شایسته سالاری<sup>۳</sup> از مباحث محوری در حوزه مدیریت در چند دهه ی اخیر بوده و به کانون توجه پژوهشگران متعددی تبدیل شده است. شایسته سالاری به مجموعه فعالیت ها و روش هایی اطلاق می شود که از آن طرق افراد بر اساس شایستگی برای کار در سازمان ها گزینش شده و پاداش و ترفیع آن ها نیز صرفاً بر اساس توانایی ها و مهارت ها انجام می گیرد [۲۷]. در این مقاله سعی می گردد به ارائه مفهوم شایستگی کارکنان و شناخت عوامل آن در حوزه مدیریت راهبردی پرداخته شود. تا بتوان بر مبنای نتایج پژوهش، از مدیران و کارکنان شایسته در دستیابی به اهداف سازمان بهره جست.

## ۲- بیان مسئله

اجرای موفق راهبردهای از قبل تدوین شده در سازمانها نیازمند وجود نظام شایسته سالاری در سازمان هاست. یکی از مهمترین ارکان استقرار شایسته سالاری در شرکت های اجرایی کشور از جمله شرکتهای مرتبط با صنعت آبفا، تعیین شایستگی های مدیران است؛ چرا که نه تنها باید، خود، مبتنی بر چارچوب مشخصی انتخاب شوند، بلکه باید استقرار مبتنی بر شایستگی را نیز در سیستم دولتی ضمانت کنند. از این رو شناخت، رتبه بندی و تحلیل شاخصهای شایسته سالاری در فرآیند مدیریت استراتژیک ضروری به نظر می رسد عدم بهره گیری از شایسته سالاری بر مبنای شاخصهای صحیح در عرصه های مدیریت دارد برای جامعه در حال توسعه ای مثل کشورمان با ماهیت اسلامی، غیر قابل قبول است. زیرا استفاده از شایستگی کارکنان به عنوان سرمایه اصلی و گاه پنهان سازمانها هستند و کارکنان شایسته به سازمان خود به نحو موثر نفع می رسانند. از طرفی تحقق استراتژی جهانی شدن مستلزم تبیین استاندارد های متداول جهان در بستر شایسته سالاری است. از اینرو مسئله اصلی این پژوهش دستیابی به شاخصهای بومی برای اجرا و کنترل راهبردهای شرکت های ایرانی است.

## ۳- ادبیات پژوهش

فرآیند مدیریت استراتژیک بر اساس این باور قرار دارد که سازمانها ناگزیرند، بطور دائم بر روی دادهای داخلی و خارجی روندها، نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. این فرآیند شامل: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و کنترل استراتژیک است. اغلب تنورسین ها در تشریح فرآیند های مدیریت راهبردی، موافق نگرش های هنجاری هستند که سه مرحله فرموله کردن (یا بیان رسالت)، طراحی و اجرا، و مرحله ارزیابی (یا کنترل استراتژیک) تشکیل شده است [۷]. نکته مهم این فرآیند تاثیر متقابل این اجزا بر یکدیگر است. [۵، ۲، ۴، ۱۴].

یکی از شاخصهای موثر بر این فرآیندها، استفاده از شایستگی مدیران و کارکنان است [۲۵، ۱۶]. شایستگی ترکیبی از مهارتها و دانش مورد نیاز برای انجام وظایف اختصاصی است [۲۲]. شایستگی به یک سری از وظایف خواسته شده توسط یک شغل، و تواناییهای لازم برای انجام آن بر اساس استاندارد می باشد [۱۳]. و بالاخره شایستگی شامل انگیزه، ویژگیهای کارکنان، مهارت و دانش ایشان می باشد [۳۱]. به طور خلاصه معرفی برخی از رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان در جدول شماره ۱ آمده است.

<sup>۳</sup> Meritocracy

جدول شماره ۱ : تعاریف مفهوم شایستگی [۱۵].

| نویسنده                       | تعریف   |
|-------------------------------|---|
| مارللی (۱۹۹۸)                 | شایستگی ها ، تواناییهای انسانی قابل اندازه گیری هستند که برای عملکرد کاری موثر و لازمند .   |
| دیویس (۱۹۹۸)                  | شایستگی ها ، مشخصه هایی همانند دانش ، مهارتها ، چارچوبهای ذهنی ، الگوی فکری و مانند آنها هستند که برای به کار گیری آنها چه به صورت مستقل و چه در ترکیبات مختلف ، منجر به عملکرد موفقیت آمیز می شوند . |
| انجمن ملی شغل انگلستان (۱۹۹۷) | شایستگی به عنوان استانداردهای عملکرد ، توانایی ایفای نقشهای شغلی یا مشاغل بر اساس استاندارد مورد نیاز استخدام تعریف شده است .   |
| جکسون و شولر (۲۰۰۳)           | شایستگیها به عنوان دانش ، مهارتها ، تواناییها و دیگر ویژگی هایی تعریف می شوند که یک شخص برای انجام موثر یک شغل نیاز دارد .  |
| پرناود (۲۰۰۹)                 | قابلیت جابجایی نیروهای شناختی مختلف برای رسیدن به یک نوع موقعیت ویژه .  |

در بررسی ادبیات موضوع و سابقه تحقیقات ، به مروری بر این پژوهشها ، از دیدگاه مورد نظر تحقیق پرداخته شد .

بسیاری از انجمنهای حرفه ای ، برای ارتقای کیفیت خدمات خود به تعیین ویژگیهای حرفه ای مبتنی بر شایستگی روی آورده اند و در جهت تایید عملکرد شایسته به شاخصهای مختلف بررسی توجه نشان داده اند [۲۳]. امروزه در شرکتهای بروکراتیک ، شایسته سالاری نموده های اصلی خود را در رفتارهای سازمانی و در شرکتهای غیر بروکراتیک (سنتی) شایسته سالاری نموده های خود را بر تعهد سازمانی و اعتماد سازی به جای می گذارد [۱۲].

در یک پژوهش انجام شده معیارهای شایسته سالاری در انتخاب و پرورش مدیران به معیارهای سلبی و ایجابی ، معیارهای خاص و معیارهای عام دسته بندی شده است [۳]. خانم دکتر شایگان معیارهای مورد بررسی برای زن شایسته برای مدیریت ؛ ویژگی های اسلامی ، اخلاقی و شخصیتی ، اجتماعی و مدیریتی را بر شمرده است [۹]. برخی روان شناسان شخصیت ، پنج ویژگی اصلی شخصیت را به عنوان معیاری برای شایستگی های فردی در عملکرد شغلی بر شمرده اند که عبارتند از : برون گرایی ، آزرد خویی ، سازگاری ، وظیفه شناسی و پذیرا بودن [۸]. بررسی شایستگی های مدیریتی ، حاکی از دسته بندی های مختلفی است ؛ من جمله تقسیم بندی در قالب سه حوزه مبتنی بر دانش ، مهارت و ارزش ها [۳۴]. و یا شایستگی های ادراکی ، هم جهت سازی ، تعاملی و موفقیت آفرینی [۳۵].

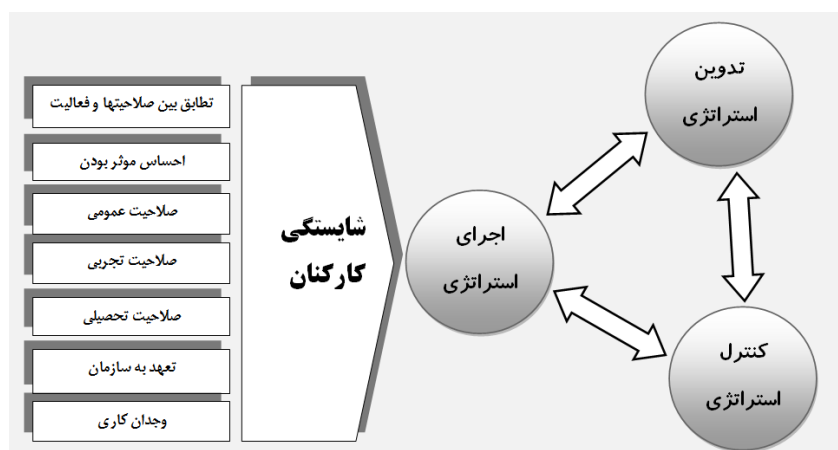
از دیگر مدل های بارز شایستگی در مدیریت پروژه ؛ شاخصهای شایستگی شخصی ، موفقیت و اقدام ، اثر بخشی ، تاثیر و نفوذ ، شناختی ، کمک رسانی و خدمات انسانی و شایستگی مدیریتی مطرح است [۲۹]. همچنین مدل شایستگی مدیران منابع انسانی که بر مبنای شایستگی های مدیریت بر خویشتن ، برنامه ریزی و مدیریت ، اقدام راهبردی ، ارتباطی ، تیم کاری و چند فرهنگی طرح ریزی و آزمون شده است [۶]. محققان به منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی مهم و یک منبع پیچیده و منحصر به فرد غیر قابل تقلید توجه کرده اند [۳۰]. از جمله مزیت های رقابتی منابع انسانی ، تعهد کارکنان به سازمان است [۱]. همچنین در زمینه معیارها و ضوابط ارزشی سازمانهای شایسته سالاری دیدگاههای متفاوتی بیان شده است . می توان از مهمترین آنها به چشم انداز مناسب ، انسان به عنوان محور توسعه ، توسعه دانایی و یادگیری ، آینده نگری ، فرایندگرایی ، انعطاف پذیری ، مشتری گرایی ، دانایی محوری و ضابطه گرایی اشاره داشت [۲۴]. از منظر اسلام شاخصهای شایسته سالاری چنین اند : ۱- تخصص ( علم و آگاهی ، مهارت و توانایی کافی ، تجربه کافی ، کفایت و حسن تدبیر). ۲- ایمان ( تعهد ، تقوا). ۳- امانت داری ۴- حسن سابقه [۱۷]. در قانون مدیریت خدمات

کشوری [۱۰] به منظور استقرار نظام شایستگی-انتخاب و انتصاب افراد به پستهای مدیریت حرفه ای ، متضمن صلاحیت تخصصی لازم ، است . همچنین ارتقاء شغلی کارمندان منوط به رعایت صلاحیتهای تحصیلی و تجربی است .

در این پژوهش ، بر اساس بررسی پیشینه ادبیات که ارائه گردید و همچنین بومی سازی انواع مدل‌های شایسته سالاری ، شاخصهای شایستگی مدیران و کارکنان به هفت عامل دسته بندی شده اند که عبارتند از : تطابق بین صلاحیتهای و فعالیتها ، احساس موثر بودن ، صلاحیت عمومی ، صلاحیت تحصیلی ، صلاحیت تجربی ، تعهد به سازمان و وجدان کاری .

#### ۴-مدل مفهومی پژوهش

از آنجایی که هر پژوهش میدانی و پیمایشی نیازمند نقشه ذهنی و چارچوب مفهومی است که قالب آن متغیرهای مورد نظر و روابط بین آن‌ها مشخص شود ؛ در این پژوهش نیز با در نظر گرفتن شاخصهای شایستگی کارکنان و تلفیق آن با مدل مدیریت استراتژیک هامریش ، پیرسون و رابینسون ، پرل و دیگر تئورسین ها ، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل شماره ۱۰ خواهد بود :



شکل شماره ۱ : مدل مفهومی پژوهش بر مبنای مدل مدیریت استراتژیک هامریش ، پیرسون و رابینسون ، پرل

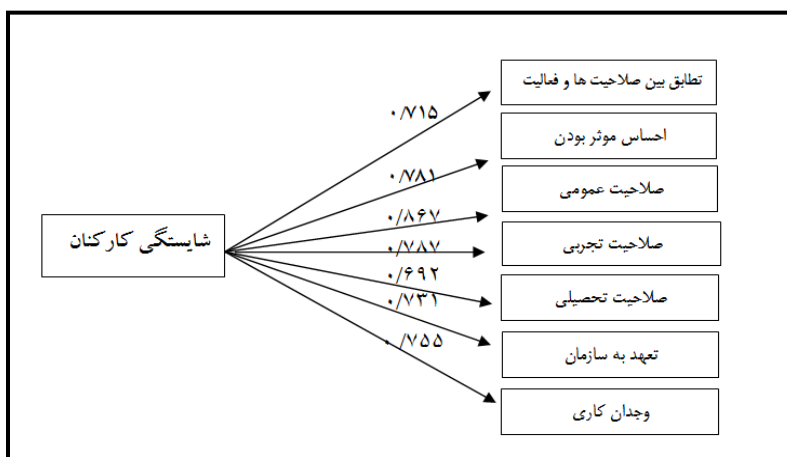
با توجه به این مدل مفهومی ، صورت بندی فرضیه های پژوهش به صورت زیر خواهد بود :

- بین شاخص تطابق در صلاحیتهای و فعالیتها ، و شایستگی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد .
- بین شاخص احساس موثر بودن و شایستگی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد .
- بین شاخص صلاحیت عمومی و شایستگی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد .
- بین شاخص صلاحیت تجربی و شایستگی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد .
- بین شاخص صلاحیت تحصیلی و شایستگی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد .
- بین شاخص تعهد به سازمان و شایستگی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد .
- بین شاخص وجدان کاری و شایستگی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد .

#### ۵-روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف آن پژوهش کاربردی و نحوه گرد آوری داده ها از نوع پژوهش های توصیفی و از شاخه ی مطالعات میدانی به شمار می آید و در نهایت از حیث ارتباط بین متغیرها پژوهش از نوع همبستگی است . روش انجام پژوهش نیز به صورت پیمایشی بوده است

جامعه آماری پژوهش ؛ مدیران ، مهندسين ، کارشناسان و کارکنان با مدرک تحصیلی بالای دبلیم در سطح شرکت آفای استان قم ، به تعداد ۱۸۱ نفر بوده است . روش نمونه گیری ، تصادفی ساده بوده که تمامی اعضای جامعه شانس مساوی و مستقل برای انتخاب شدن را داشته اند . برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شده است [۴]. که حجم نمونه استخراجی عدد ۱۰۳ نفر است . به منظور گردآوری داده های پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است . به منظور تعیین روایی پرسشنامه ، ابتدا از نظرهای متخصصان و استادان دانشگاه استفاده شده است در این مرحله با مرور در ادبیات موضوع و کسب نظرات افراد یاد شده ، اصلاحات لازم انجام شده و بدین ترتیب اطمینان حاصل شده که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر پژوهشگران را می سنجد و سپس برای ارزیابی روایی سازه و سنجش اعتبار شاخصها ، از روش تحلیل عاملی استفاده شده است. در شکل شماره ۲ نتایج آزمون تحلیل عاملی برای هر مولفه استخراج شده است . همانگونه که ملاحظه می شود بار عاملی ۴ هر کدام از شاخصها عدد قابل قبولی می باشد . از آنجا که هر چه بار عاملی یک متغیر در خصوص یک عامل بیشتر باشد همبستگی آن متغیر با عامل مورد نظر در مقایسه با سایر عاملها بیشتر است [۴]. لذا شاخص صلاحیت عمومی با بار عاملی ۰/۸۶۱ از همبستگی بیشتری با عامل شایستگی کارکنان دارد . همچنین این نمودار بیانگر آن است که شاخص صلاحیت تحصیلی کمترین تاثیر را در تبیین عامل شایستگی کارکنان داشته است .



شکل شماره ۲ : نتایج آزمون تحلیل عاملی برای سنجش اعتبار شاخصهای شایستگی کارکنان

پس از تایید روایی پرسشنامه ، با بهره گیری از نرم افزار SPSS و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ، پایایی پرسشنامه حدود ۹۶ درصد برآورد شد که نشانگر قابلیت اعتماد بالای ابزار پژوهش است . به منظور آزمون فرضیه ها و سنجش همبستگی بین متغیرهای پژوهش با توجه به ماهیت کیفی بودن متغیرها و ترتیبی بودن مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه ، ابتدا با استفاده از آزمون Runs از ناپارامتری بودن داده ها اطمینان حاصل شد . همچنین به بررسی وجود یا نبود متغیرهای پژوهش از آزمون کای اسکور استفاده شده و رتبه بندی متغیرهای مستقل از طریق آزمون تحلیل واریانس فریدمن انجام شده است . در نهایت به منظور بررسی همبستگی بین شاخصها از آزمون همبستگی کندال استفاده شده است . در تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها و سایر آزمونهای آماری اشاره شده از نرم افزار SPSS بهره گرفته شده و سطح خطای ۰/۰۵ لحاظ شده است

۴ . factor loading

متغیرهای جمعیت شناختی افراد تکمیل کننده پرسشنامه ، در شرکت آب و فاضلاب استان قم مطابق جدول شماره (۱) استخراج شده است :

جدول شماره (۱) متغیرهای جمعیتی شناختی

| گزارش مشخصات جمعیت شناختی افراد تکمیل کننده پرسشنامه |                       |                      |                     |
|--|-----------------------|----------------------|---------------------|
| جنسیت  | مرد ( ۸۱,۴ % )        | زن ( ۱۸,۶ % )        |                     |
| سن ( سال )   | ۲۴ و کمتر ( ۵,۶ % )   | ۲۵ تا ۳۴ ( ۴۲,۱ % )  | ۳۵ تا ۴۴ ( ۴۲,۱ % ) |
| تحصیلات  | دیپلم ( ۲۲,۴ % )      | فوق دیپلم ( ۱۵,۹ % ) | لیسانس ( ۵۴,۲ % )   |
| سابقه  | ۴ و کمتر ( ۱۸,۷ % )   | ۵ تا ۹ ( ۱۸,۷ % )    | ۱۰ تا ۱۴ ( ۳۶,۴ % ) |
| رده شغلی   | امور اداری ( ۳۰,۵ % ) | تکنسین ( ۱۴,۳ % )    | کارشناس ( ۳۸,۱ % )  |

۶-یافته ها

### ۱-۶ یافته های آزمون Runs

از این آزمون برای بررسی استقلال داده ها که پیش فرض پارامتریک بودن داده هاست استفاده شده است . بر اساس نتایج این آزمون دوراهه که در جدول شماره ۲ مشاهده می شود ، سطح معنی داری کلیه شاخصها بالاتر از ( ۰/۰۵ ) است لذا فرض صفر (ناپارامتریک بودن داده ها) را می پذیریم و در ادامه پژوهش از آزمونهای ناپارامتریک برای تایید فرضیات استفاده می کنیم.

جدول شماره ۲ : نتایج آزمون Runs برای بررسی استقلال داده ها

| تطابق بین ....         | احساس موثر بودن | صلاحیت عمومی | صلاحیت تجربی | صلاحیت تحصیلی | تعهد به سازمان | وجدان کاری |
|------------------------|-----------------|--------------|--------------|---------------|----------------|------------|
| رقم آزمون              | ۳               | ۳            | ۳            | ۳             | ۳              | ۳          |
| نمونه های > رقم آزمون  | ۲۶              | ۴۱           | ۳۵           | ۳۳            | ۲۸             | ۲۳         |
| نمونه های <= رقم آزمون | ۸۲              | ۶۷           | ۷۰           | ۷۵            | ۷۹             | ۸۵         |
| کل نمونه ها            | ۱۰۸             | ۱۰۸          | ۱۰۵          | ۱۰۸           | ۱۰۷            | ۱۰۸        |
| رقم تصادفی بودن        | ۳۳              | ۵۳           | ۴۶           | ۳۵            | ۳۸             | ۴۲         |
| آماره z                | -۱/۹۸۵          | ۰/۲۳۲        | -۰/۳۶۸       | -۲/۷۰۰        | ۱/۰۹۵          | ۰/۳۱۳      |
| سطح معنی داری          | ۰/۰۴۷           | ۰/۸۱۷        | ۰/۷۱۳        | ۰/۰۰۷         | ۰/۲۷۳          | ۰/۱۶۵      |

### ۲-۶ یافته های آزمون کای اسکور

این آزمون از نوع ناپارامتری است و برای بررسی وجود یا نبود متغیرهای پژوهش از آن استفاده شده است . فرض  $H_0$  در هفت فرضیه پژوهش ، عدم وجود ارتباط معنادار بین شاخصها و شایستگی کارکنان جهت اجرای راهبرد می باشد . نتایج آماری این آزمون در جدول شماره ۳ آورده شده است . چون سطح معنی داری مشاهده شده برای کلیه شاخصها ( ۰/۰۰۰ ) کمتر از ( ۰/۰۵ )

می باشد از اینرو فرض  $H_0$  رد شده و لذا وجود شاخصها تایید می شود. به عبارتی دیگر همه فرضیه های پژوهش مورد تایید قرار می گیرند.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون کای - اسکونر برای تایید شاخصها

| تطابق<br>بین .. | احساس<br>موثر بودن | صلاحیت<br>عمومی | صلاحیت<br>تجربی | صلاحیت<br>تحصیلی | تعهد به<br>سازمان | وجدان<br>کاری |
|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|---------------|
| ۴۷/۴۶۳          | ۱۹/۵۰۰             | ۱۸/۵۷۱          | ۳۷/۰۹۳          | ۴۶/۴۱۱           | ۵۴/۴۴۹            | ۲۲/۳۷۰        |
| ۴               | ۴                  | ۴               | ۴               | ۴                | ۴                 | ۴             |
| ۰/۰۰۰           | ۰/۰۰۰              | ۰/۰۰۰           | ۰/۰۰۰           | ۰/۰۰۰            | ۰/۰۰۰             | ۰/۰۰۰         |
| رد $H_0$        | رد $H_0$           | رد $H_0$        | رد $H_0$        | رد $H_0$         | رد $H_0$          | رد $H_0$      |

### ۳-۶ یافته های آزمون تحلیل واریانس فریدمن

از این آزمون زمانی استفاده می شود که بخواهیم بیش از دو متغیر را که در سطح مقیاس ترتیبی سنجیده شده اند، اولویت بندی کنیم. در پژوهش حاضر به منظور تعیین وجه غالی شاخصهای شایسته سالاری از این آزمون استفاده شده است. نتایج آن به صورت جدول های شماره ۴ و ۵ قابل مشاهده است:

جدول ۴: نتایج آماری آزمون فریدمن

| کای دو محاسبه<br>شده | درجه آزادی | سطح معناداری | میزان خطا | نتیجه آزمون |
|----------------------|------------|--------------|-----------|-------------|
| ۳۰/۱۴۱               | ۶          | ۰/۰۰۰        | ۰/۰۵      | رد $H_0$    |

جدول ۵: نتایج رتبه بندی آزمون فریدمن

| تطابق<br>بین .. | احساس<br>موثر بودن | صلاحیت<br>عمومی | صلاحیت<br>تجربی | صلاحیت<br>تحصیلی | تعهد به<br>سازمان | وجدان<br>کاری |
|-----------------|--------------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|---------------|
| ۴/۰۸            | ۳/۳۷               | ۳/۷۵            | ۳/۹۴            | ۳/۹۹             | ۴/۲۲              | ۴/۶۵          |
| میانگین رتبه ها |                    |                 |                 |                  |                   |               |

همانطور که از ارقام میانگین رتبه ها مشاهده می شود، وجدان کاری با میانگین ۴/۶۵ و احساس موثر بودن با میانگین ۳/۳۷ به ترتیب بالاترین و پایین ترین رتبه را کسب کرده است.

## ۴-۶ یافته های آزمون همبستگی رتبه ای کندال

به منظور بررسی همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی دو راهه کندال استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۶ آورده شده است. ضرایب موجود در جدول، همه با سطح معنی داری (۰/۰۰۰) فرض صفر را رد می کنند. چون دامنه همبستگی از ۰/۳۵ تا ۰/۶۵ می باشد، همبستگی ها از نظر آماری بالاتر از سطح يك درصد معنادار هستند [۴]. البته بیشترین ارتباط درونی معنا دار بین دو شاخص صلاحیت عمومی و صلاحیت تجربی با ضریب همبستگی (۰/۶۳۸) بر قرار است.

جدول ۶: ماتریس همبستگی درونی بین متغیرهای پژوهش

| متغیرها          | تطابق بین صلاحیت .. | احساس موثر | صلاحیت عمومی | صلاحیت تجربی | صلاحیت تحصیلی | تعهد به سازمان | وجدان کاری |
|------------------|---------------------|------------|--------------|--------------|---------------|----------------|------------|
| تطابق بین صلاحیت | ۱                   |            |              |              |               |                |            |
| احساس موثر بودن  | ۰/۴۸۷               | ۱          |              |              |               |                |            |
| صلاحیت عمومی     | ۰/۴۹۲               | ۰/۶۲۵      | ۱            |              |               |                |            |
| صلاحیت تجربی     | ۰/۴۶۹               | ۰/۴۲۸      | ۰/۶۳۸        | ۱            |               |                |            |
| صلاحیت تحصیلی    | ۰/۳۵۲               | ۰/۳۵۷      | ۰/۴۳۸        | ۰/۴۳۴        | ۱             |                |            |
| تعهد به سازمان   | ۰/۳۹۲               | ۰/۳۲۶      | ۰/۴۵۷        | ۰/۴۱۶        | ۰/۴۰۳         | ۱              |            |
| وجدان کاری       | ۰/۳۹۵               | ۰/۳۸۸      | ۰/۴۶۶        | ۰/۳۶۷        | ۰/۳۹۲         | ۰/۶۰۲          | ۱          |

## ۷- بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

آنچه در این پژوهش به دنبال آن بودیم؛ تبیین نقش شایسته سالاری در اجرای راهبردهای صنعت آب و فاضلاب بود. ضرورت انجام پژوهش حاضر، این بود که شرکتهای خدمات رسانی از جمله آب و فاضلاب با دارا بودن توان و ظرفیت بالقوه جهت وارد کردن کارکنان با شایستگی لازم، به سطوح مدیریتی و اجرایی، جهت راهبردی استراتژی های سازمان در کشور، عملاً بر مبنای کدام شاخصها به ایفای این نقش می پردازند. بر این اساس فرضیه های خود را پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق، با شاخصهای ۷ گانه؛ وجدان کاری، تعهد به سازمان، صلاحیت تحصیلی، صلاحیت تجربی، صلاحیت عمومی، احساس موثر بودن و تطابق بین صلاحیتهای و فعالیت ها، بنا نهادیم. و به منظور بررسی آنها از روش پیمایشی بهره گرفتیم که یکی از مهمترین مزایای آن قدرت تعمیم یافته ها است.

شاخص وجدان کاری با میانگین ۴/۶۵ و اخذ بالاترین رتبه مورد تایید قرار گرفت. وجدان کاری، احساس تعهد داخلی به منظور رعایت الزاماتی که در ارتباط با کار مورد توافق قرار گرفته است می باشد. به بیان دیگر، وجدان کاری را می توان رضایت قلبی و التزام عملی نسبت به وظایف تعیین شده برای انسان تعریف کرد، با این شرط که بدون هر گونه سیستم نظارتی، شخص وظایف خود را به بهترین نحو ممکن به انجام برساند. در صورت دارا بودن بالاترین حد وجدان کار می توان جامعه ای را تصور کرد که در آن افراد در مشاغل گوناگون سعی دارند تا کارهای محوله را به بهترین وجه و به طور دقیق و کامل و با رعایت اصول بهینه سازی انجام دهند. (میرسپاسی، ۱۳۷۳ ص ۵۰).

دومین رتبه کسب شده در شاخصها، تعهد به سازمان با میانگین ۴/۲۲ می باشد. تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارمندان به سازمان و یک فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می دهند. مطالعات انجام شده در این زمینه نشان می دهند که تعهد کارکنان به سازمان نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان دارد. مهمترین نتایج تعهد کارکنان به سازمان که بر روی عملکرد سازمان نیز موثرند عبارتند از: افزایش خلاقیت و



نوآوری کارکنان، افزایش ماندگاری کارکنان در سازمان، احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی کارکنان به سازمان، عملکرد شغلی مطلوبتر آنها، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و همچنین موفقیت‌های مالی سازمانی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان که این نتایج در نهایت موجب تعالی و کسب اهداف سازمانی شده و جامعه را از منفعت سازمان و تلاش کارکنان بهره‌مند می‌نماید. سازمان‌ها را در پی خواهد داشت [۱۹].

صلاحیتهای سه‌گانه عمومی، تجربی و تحصیلی در یک خانواده از شاخصها قرار گرفته‌اند و به ترتیب با میانگینهای رتبه‌ای ۳/۷۵ و ۳/۹۴ و ۳/۹۹ در وسط رتبه‌بندی قرار گرفته‌اند. منظور از صلاحیتهای عمومی؛ ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی، اجتماعی و مدیریتی است. منظور از صلاحیتهای تجربی؛ سابقه تجربی کار فرد مورد نظر، در سمتهای مختلف است که با موضوع فعالیت و محل کار نیز در ارتباط است. و نهایتاً شاخص صلاحیت تحصیلی بیان‌کننده سوابق تحصیلی، دانشگاهی و تخصصی کارکنان می‌باشد. تشخیص صلاحیت، فرآیندی است که در آن شرایط عمومی و فنی مورد بررسی و تعیین می‌گردد.

شاخص تطابق بین صلاحیت‌ها و فعالیتها یعنی اینکه اگر فردی تمامی ویژگی‌ها و صلاحیت‌های مورد نظر در شغلی را دارا باشد، فعالیت‌های محوله به‌موظف آن شغل به‌صورت قابل قبول و مناسبی اجرا گردد. این شاخص در آزمون تحلیل عاملی، با بار عاملی ۰/۷۱۵ و در آزمون رتبه‌بندی با میانگین ۴/۰۸ مورد تایید قرار گرفت.

احساس موثر بودن، پذیرش نتیجه شخصی میزان توانی است که بر اساس آن فرد می‌تواند بر نتایج و پی‌آمدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد [۲۰]. بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است [۳۲]. این شاخص پایین‌ترین رتبه در آزمون فریدمن را کسب کرده است و از طرفی با بار عاملی ۰/۷۸۱ شدت ارتباط نسبتاً بالایی با شایسته‌سالاری را نشان می‌دهد.

با توجه به نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود مدیران صنعت آبفای کشور، جهت ارتقاء شایسته‌سالاری به موارد زیر توجه نمایند:

- رعایت و کنترل کامل ضوابط و مقررات استخدامی و قانون مدیریت خدمات کشوری، به ویژه در حوزه منابع انسانی و تقویت زمینه‌های فرهنگی آن.
- استفاده از شاخصهای هفتگانه شایسته‌سالاری پژوهش در فرآیندهای ارزیابی دوره‌ای مدیران و کارکنان جهت انتصاب، ارتقا و آموزش در سازمان.
- بسیاری از استراتژیهای تدوین شده در سازمانهای دولتی و برخی شرکتهای اجرایی صرفاً در راستای پاسخگویی به برخی شاخصهای ارزیابی عملکرد بوده و غالباً این تفکر وجود دارد که این استراتژی‌ها صوری می‌باشد، از اینرو سازمانها باید نگاهی واقع‌بینانه و کاربردی به مقوله و ضرورت تدوین استراتژی داشته باشند.
- توزیع و متعادل نمودن منابع قدرت سازمانی، به ویژه از طریق ارزش‌گذاری بر مبنای شایسته‌سالاری و بهادادن به دانش و تخصص.
- زمینه‌سازی جهت بهره‌مندی از سبک‌های مدیریتی مشارکتی و تاکید بر این موضوع که توسعه شایسته‌سالاری در سازمانها یک فعالیت بلندمدت است و نیاز به زمان دارد.
- به‌کارگیری مدیران و کارکنان کلیدی سازمان مبتنی بر صلاحیت‌های پژوهش و داشتن تطابق بالا در افراد، بین صلاحیتهایشان و فعالیتها و اگذار شده به آنها.

توصیه پایانی به پژوهشگران برای آینده پژوهشی و تحقیقات آتی، این است که:

- تاثیر شاخصهای شایسته‌سالاری در تدوین استراتژی و کنترل استراتژی سازمان مورد بررسی قرار گیرد.
- رابطه بین شایسته‌سالاری و بهبود اجرای راهبردها در قالب سازمانهای موفق و ناموفق بررسی گردد
- استفاده از دیگر شاخصهای شایستگی مثل هوش، برون‌گرایی، امانت‌داری و... در فرآیند مدیریت و کنترل استراتژیک در سازمانها.

**تقدیر و تشکر:**

انجام این پژوهش به خاطر کمک های بی دریغ مدیران و کارکنان شرکت آبفای قم میسر گردید. از جناب آقای دکتر صادق پور مدیر عامل محترم شرکت و همچنین جناب آقای قاسمی غریب دوستی به خاطر توزیع و جمع آوری پرسشنامه های تحقیق، سپاسگزاریم. ضمناً بر خود لازم می دانیم از جناب آقای دکتر محمد احمدی به خاطر ارائه مشاوره پایان نامه تشکر نمایم.

## منابع

- [۱]. آذر، عادل؛ خائف الهی، احمد علی؛ دانایی فرد، حسن؛ درویشی، علی پور (۱۳۸۸) « طراحی مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه ( رویکرد قطعی - فازی ) » ، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) ، سال اول ، شماره ۲ ( بهار ۱۳۸۸ ) ، صص ۱-۲۷ .
- [۲]. اعرابی، سید محمد ( ۱۳۸۹ ) ، « دستنامه برنامه ریزی استراتژیک » ، تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی .
- [۳]. بذریاش، مهرداد ؛ انصاری ، قاسم ( ۱۳۸۷ ) « کاربرد الگوهای تصمیم گیری چند شاخصه (MADM) در شایسته سالاری کارگزاران جمهوری اسلامی ایران ( مطالعه موردی انتخاب مشاوران جوان دستگاههای اجرایی) » ، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا ، سال پنجم ، شماره ۱۸ ، صص ۴۱-۵۴ .
- [۴]. برهیزگار ، محمد مهدی ؛ آقا جانی افروزی ، علی اکبر ( ۱۳۹۱ ) « روش شناسی تحقیق پیشرفته در مدیریت با رویکرد کاربردی » ، تهران : انتشارات پیام نور .
- [۵]. پیتر لورانژ، مایکل اسکات مورتن، سومانترا گوشل (۱۳۸۵)، « کنترل استراتژیک » ( ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک ) ، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- [۶]. حاجی کریمی ، عباسعلی ؛ رضائیان ، علی ؛ هادی زاده مقدم ، اکرم ؛ بنیادی نائینی ، علی ( ۱۳۹۰ ) « بررسی تاثیر شایستگی های هوش عاطفی ، شناختی و اجتماعی در شایستگی های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران » ، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی ، سال پنجم ، شماره اول ، بهار و تابستان ۱۳۹۰ ، شماره پیاپی ۹ ، صص ۲۲۳-۲۵۴ .
- [۷]. حکاک ، محمد ؛ دری ، بهروز ؛ اعرابی ، سید محمد ؛ حسینی ، سید محمد ( ۱۳۸۶ ) « طراحی مدل کنترل استراتژیک برای واحدهای صنعتی در ایران » ، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک ، تهران ، آبان ماه ۱۳۸۶ .
- [۸]. ساندروز ، بث ای ( ۲۰۰۸ ) « استفاده از شایستگی های فردی در پیش بینی افسران پلیس » ترجمه غلام چالقیان ، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس ، سال ششم ، شماره ۲۷ ، بهمن و اسفند ۱۳۸۸ صص ۱۴۹-۱۷۶ .
- [۹]. شایگان ، فریبا ( ۱۳۹۱ ) ، « شایسته سالاری در پلیس ( ملاکهای زنان پلیس شایسته مدیریت ) » ، دو فصلنامه مطالعات پلیس زن ، سال ششم ، شماره هفدهم ، پاییز و زمستان ۱۳۹۱ صص ۶۲-۸۴ .
- [۱۰]. قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) مصوب مجلس شورای اسلامی و تایید شورای نگهبان . فصل هشتم ، مواد ۵۳ و ۵۴ .
- [۱۱]. کرمی ، مرتضی ( ۱۳۸۶ ) « کاربست الگوی شایستگی جهت طراحی برنامه های آموزش مدیران ( تجربه ایران خودرو خراسان ) » ، مجموعه مقالات اولین همایش مدیران آموزش سازمانهای تولیدی و خدماتی ، تهران، خرداد ۱۳۸۶ .
- [۱۲]. گل پرور ، محسن ؛ عریضی ، سید محمد رضا ( ۱۳۸۵ ) « نقش مشارکت شهروندی ، شایسته سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارکنان سازمانها » ، فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی ، سال ششم ، شماره ۲۳ صص ۲۵۱-۲۷۵
- [۱۲]. محمودی راد ، غلامحسین ؛ انوشه ؛ منیره ؛ الحانی ، فاطمه ( ۱۳۸۴ ) « آموزش مبتنی بر شایستگی یک مطالعه موردی » ، فصلنامه علمی دانشکده بیرجند ، دوره ۲ ، شماره ۳ و ۴ ، صص ۴۰-۴۶ .

- [۱۳]. مطهری ، عبدالهادی (۱۳۹۰) ، « طراحی و تبیین مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکتهای اجرایی با مطالعه موردی شرکت آیفای قم» ، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک) ، دانشگاه پیام نور مرکز ساوه .
- [۱۴]. معمار زاده ، غلامرضا ؛ نجف بیگی ، رضا ؛ عباسزاده ، یدالله ( ۱۳۹۱ ) « تبیین مدل ارتقاء شایسته سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی» ، فصلنامه فراسوی مدیریت ، سال پنجم ، شماره ۲۰ ، بهار ۱۳۹۱ صص ۳۵-۵۸ .
- [۱۵]. نجات بخش اصفهانی ، علی ؛ نیکوکار ، غلامحسین (۱۳۸۸) ، « مدل کنترل استراتژیک دستگاههای فرهنگی کشور» ، قم : انتشارات جباری .
- [۱۶]. نظری، محمد علی (۱۳۹۰) « نظام تقسیم کار عادلانه در اسلام و شاخصهای آن» ، مجله معرفت ، سال بیستم ، شماره ۱۷۱ ، اسفند ۱۳۹۰ ، صص ۷۵-۹۲ .
- [۱۷]. میرسپاسی ، ناصر (۱۳۷۳) « فرهنگ کار ، وجدان کار و قانون کار» . مجله تدبیر . تهران : سال پنجم ، بهمن ۱۳۷۳ صص ۴۷-۵۵ .
- [۱۸]. تولایی ، روح الله ؛ باقری ، مسلم (۱۳۹۰) « بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها » ، دوماهنامه علمی-ترویجی توسعه انسانی پلیس ، شماره ۳۱ صص ۵۸-۷۱ .
- [۱۹]. وتن ، دیوید ، ای ؛ کمرون ، کیم ، اس ( ۱۳۸۱ ) « تواناسازی و تفویض اختیار» ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی ، تهران : انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .
- [۲۰]. Barney, J. A. (۲۰۰۱), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. ۱۹, No. ۱, pp: ۹۹-۱۲۰.
- [۲۱]. Biemans H, Nieuwenhuis I, Pofll R, Mulder M. Wesselink R. "Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls." *Journal of Vocational Education and Training*. ۲۰۰۴; ۵۶ (۴): ۵۲۳-۵۳۸
- [۲۲]. Boritz IE, Carnaghan CA. "Competency-based education and assessment for the accounting profession: A critical review". ۲۰۰۳; ۲ (۱): ۷-۴۳.
- [۲۳]. Breen, Richard (۲۰۰۳), "Is Northern Ireland an Educational Meritocracy?" *Sociology*. N: ۴. Pp: ۶۵۷-۶۷۵.
- [۲۴]. Harrison, E. Frank (۱۹۹۱), "Strategic control at the C. E. O. Level", *International Journal of strategic Management (Long Range planning)* Vol. ۲۴, No. ۶, PP. ۷۸ – ۸۷, Great Britain: Pergamon Press plc
- [۲۵]. Pearco J. A and P.s.Robinson. (۱۹۸۸), "Strategic management, strategic formulation and Implementation", Homewood III Irwin Publishing, p. ۲۸.
- [۲۶]. Pearce, J.L., & Tsui, A.S. (۱۹۹۴), "The Configuration of Human Resources Strategy and Structure: Comparing Typologies-in-use", *Academy of Management Meetings*, Dallas, TX.
- [۲۷]. Parhalad, C. K., and Hamel, G. (۱۹۹۰), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. ۳۶, No. ۶, pp: ۷۹-۹۱.

Project Manager Institute. (2002), "Competency Development Project Management (PMCD) Framework", Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Schuler, R. S.; Jackson, S. (1999). "Strategic Human Resource Management", Blackwell Publishers..[29]

Spreitzer, Gretchen, M (1996), "Social structural characteristics of psychological empowerment", [30]  
Academy of Management Journal, 39. N2. pp. 483-504;

Thomas Kenneth, W. & Velthouse, Betty. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review. Vol. 15, No. 4, pp. 666-681

Voorhees RA. "Competency-Based Learning Models", a Necessary Future. 2001; 110: 5-13.[32]

Wickramasinghe, V. & De Zoza, N. (2008), "Gender, Age and Marital Status as Predictors of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a SriLankan Telecommunication Service Provider", Emerald-Gender in Management: An International Journal, Vol. 23, No. 5, Pp. 337-354.

Young, M. & Dulewicz, V. (2009), "A study in to Leadership and Management Competencies predicting Superior Performance in the British Royal Navy", Emerald-Journal of Management Development, Vol. 28, No. 9, Pp.794-820.