

فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)

سال دهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۳۲)، تابستان ۱۳۹۷: ۷۵ - ۱۰۰

## مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی (کنکاشی در قانون مدیریت خدمات کشوری)

سجاد صالحی کردآبادی\*، کرم‌اله دانش‌فرد\*\*، ناصر میرسپاسی\*\*\*، مهرداد گودرزوند چگینی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۰۲

### چکیده

در این پژوهش سعی بر آن است تا با مطالعه و آسیب‌شناسی وضع موجود به ارائه الگوی مناسب و وضع مطلوب پرداخته شود. مطالعه در چارچوب رویکرد کیفی انجام گرفته است. جامعه آماری و اعضای پانل خبرگان این پژوهش را ۲۰ نفر از اساتید مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی تشکیل دادند. داده‌های کیفی از میان مصاحبه با مشارکت‌کنندگان پژوهش گردآوری شد. برای این منظور، مصاحبه‌هایی بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در مراحل مختلف انجام گرفت و براساس آن، مدل کیفی پژوهش طراحی شد. نتایج پژوهش حاضر، نشان‌دهنده استخراج بالغ بر ۳۰۴ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصای ۱۲۱ مفهوم و ۳۶ مقوله یا طبقه فرعی است. پس از تعیین ۳۶ طبقه فرعی، مرحله ساخت طبقه‌های اصلی شروع شد. با توجه به طبقه‌بندی‌های فرعی، ۸ طبقه اصلی تحت عناوین «برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی»، «برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها»، «طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز»، «نظام ارزشیابی معیوب»، «رابطه‌گرایی»، «ویژگی‌های سازمانی»، «ویژگی‌های فردی» و «تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته» شکل گرفت که در قالب شرایط علی، مقوله محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبرد و پیامد تعریف شد.

**کلیدواژه‌ها:** شایسته‌سالاری؛ رابطه‌گرایی؛ نظام ارزشیابی معیوب

\*دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

\*\*نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

cdaneshfard@yahoo.com

\*\*\*استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

\*\*\*\*استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، رشت، ایران

## مقدمه

بررسی نظام تأمین منابع انسانی دستگاه‌های دولتی ایران نشان می‌دهد که به‌رغم تأکیدات و وجهه قانونی شایسته‌سالاری در نظام استخدامی و فرایند گزینش، همچنان نظام تأمین منابع انسانی از فقدان شایستگی و شایسته‌سالاری رنج برده و این موضوع نارسائی‌ها و مشکلات زیادی بر نظام اداری کشور تحمیل کرده است (طهرانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۸۵). تغییرات متعدد در جهان امروز نیز سبب شده تا عوامل مولد و مؤثر امروز برای فردا مؤثر و مولد نباشند (انجی و پری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۳). این یک واقعیت است که سازمان‌ها در سراسر جهان نگاهی ویژه به منابع انسانی دارند (جو و پارک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۳۹۲). چگونگی به‌حداکثر رساندن ظرفیت تمامی کارکنان فعلی و آینده از جمله مباحث اساسی بین متخصصان منابع انسانی است (براون و هاروی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶: ۱۶). منابع انسانی و منابع طبیعی از جمله عوامل کلیدی برای موفقیت در برنامه‌های توسعه محسوب می‌شوند (آبیاتی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۶۹۵). مؤثرترین راه به‌دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، جذب منابع انسانی و کارکنان کارآمد است (میرسپاسی، ۱۳۸۸: ۳). عامل انسانی یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت‌های موردنظر در جهان رقابتی امروز است (گیبز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۷۲). منابع انسانی به‌عنوان حیاتی‌ترین، باارزش‌ترین و پیچیده‌ترین منبع مطرح است و دلایلین امر آن است که منابع انسانی پیردازشگر دیگر منابع سازمانی بوده به‌نحوی که بتوان به‌اهداف و مقاصد سازمان دست یافت (صالحی کردآبادی، ۱۳۹۲: ۳). همچنین، منابع انسانی پویا سازمان را به تعالی نزدیک‌تر می‌سازد (رشید و حسین<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵: ۱). منابع انسانی در سازمان‌ها به بخشی جدایی‌ناپذیر از رشد و موفقیت سازمانی بدل شده‌اند. قدرت انعطاف‌پذیری منابع انسانی آنها را از سایر منابع مانند سرمایه، مواد اولیه و یا هر دارایی ملموس دیگری متمایز ساخته است

۱. Ng and Parry
۲. Jo and Park
۳. Brown and Harvey
۴. Ubbiyati
۵. Gibbs
۶. Rashid and Hossain

(اسپارو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۸۱). کلیدی‌ترین مزیت رقابتی در قرن بیست و یکم نه فناوری و فرایندها، بلکه منابع انسانی است (کلوامپر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۱۵۶). سازمان‌ها در سراسر جهان، میلیاردها دلار برای فرایندهای مرتبط با منابع انسانی هزینه نموده و همواره در تلاشند تا به یک مزیت رقابتی مطلوب دست یابند تا از این طریق بتوانند بقای خود را در دنیای متغیر کنونی حفظ کنند، سودآوری خود را افزایش دهند، اثربخشی سازمانی را بهبود بخشند، اهداف سازمانی را برآورده سازند، کیفیت خدمات به مراجعان را بهبود داده و چشم‌اندازی روشن براساس یک راهبرد بلندمدت برای کلسازمان به کمک منابع انسانی ترسیم کنند (تامسون و استریکلند<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳: ۱۴). در هر سازمان دولتی یا خصوصی، منابع انسانی منبع شماره یک محسوب می‌شوند؛ چراکه در اغلب آنها ۸۰ تا ۹۰ درصد بودجه مرتبط با هزینه‌های کارکنان است (تیبال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۲۷). از آنجاکه بسیاری از مدیران نیز اذعان می‌دارند که کارکنان، بزرگ‌ترین دارایی ما هستند و سازمان‌ها نیز قسمت اعظمی از بودجه خود را به این امر اختصاص می‌دهند (باسی و مک‌مور<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱۶) محققان اعتقاد دارند که باید سیاست‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی (استخدام)، گزینش (انتخاب) و شیوه‌های توسعه منابع انسانی با دقت و وسواس بیشتری صورت پذیرد (اولاندر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵: ۷۴۶)؛ چراکه این حوزه‌ها مکمل یکدیگر بوده و تأثیر بسیار مثبت آن زمانی خواهد بود که با موفقیت طی شود (پیونکه<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵: ۱۰). باید پذیرفت که فشار اقتصادی، محیط در حال تغییر، پیشرفت‌های فناورانه، تغییر شیوه زندگی، انتظارات مراجعان و خواسته‌های متفاوت و نوآوری‌های مستمر در بخش دولتی لزوم استفاده از سیاست‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی (استخدام)، گزینش (انتخاب) را به‌عنوان یک برنامه راهبردی

۱. Sparrow
۲. Kluemper
۳. Thompson and Strickland
۴. Thibault
۵. Bassi and McMurrer
۶. Olander
۷. Pionke

برای سازمان‌ها به منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی را موجب شده است (براون و هاروی، ۲۰۰۶: ۱۹). در حال حاضر، بسیاری از مؤسسات دولتی و کسب‌وکارهای خصوصی، در تلاش برای تفکر درباره رویکردهای جدید به نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی و برآورده ساختن نیازهای سازمانی، در حال حرکت به سمت تعیین ارزش‌ها، شایستگی‌ها و نظام‌های شایستگی‌محور هستند (اولریچ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۶). برای حفظ و پیگیری تحولات در وظایف و کارکردهای منابع انسانی، لازم است که متخصصان منابع انسانی یک مجموعه جدیدی از شایستگی‌ها را برای تکمیل نقش‌ها و مسئولیت‌های در حال تغییر معرفی کنند (درویش و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۵). منظور از شایستگی‌ها، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا همان خصوصیات شخصیتی فرد است که مستقیماً بر عملکرد شغلی فرد تأثیر می‌گذارد (دالی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۱۹۰). البته باید گفت که مزیت رقابتی بلندمدت برای سازمانی وجود خواهد داشت که دارای شایستگی‌های محوری بوده و در این شایستگی‌ها، سازمان، برتر از رقبای خود باشد (پارهاالد و هامل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰: ۸۲). از سوی دیگر، جست‌وجوی راهکارهای مبتنی بر شایستگی برای تأمین منابع انسانی، از آن‌رو اهمیت دارد که جامعه ما جامعه‌ای اسلامی است و در چنین جامعه‌ای، الگوها و راه‌حل‌هایی می‌توانند پاسخگو باشند که با فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر آن تناسب و سازگاری داشته و به عبارت بهتر از ارزش‌های دینی و اسلامی نشئت گرفته باشند (حسینی و شمس، ۱۳۹۱: ۸۵). در همین راستا، رحمانی‌فضلی (۱۳۹۴: ۱) معتقد است که ساختار نظام اداری کشور با اندیشه‌های توحیدی و اعتقادی ما همخوانی ندارد و نحوه گزینش‌ها و نیز شیوه توجه به شایسته‌سالاری در نظام اداری رضایتی را از سوی کارکنانش به همراه ندارد. به صورت عمده در ساختار نظام اداری ما به بحث شایسته‌سالاری توجه کافی نمی‌شود و این نظام اداری نیز چنین ظرفیتی را ندارد و در نهایت این ساختار موجب بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود. همچنین، اغلب سازمان‌ها و مدیران با گزینش افراد نامناسب برای تصدی موقعیت‌های شغلی، روبه‌رو بوده‌اند. این انتخاب نادرست

۱. Ulrich

۲. Daly

۳. Prahalad and Hamel

باعث می‌شود تا اولاً زمان و انرژی سازمان در طول فرایند استخدام و آموزش هدر رود، ثانیاً سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم بعدی روی مستخدم جدید همگی برباد داده شوند (بل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۵۸). بهترین راه برای پرهیز از این اشتباه انتخاب افراد مناسب و بالطبع انجام یک نظام تأمین منابع انسانی هدف‌دار و از قبل طراحی شده است (رهنمای رودپشتی و غفاری، ۱۳۸۷: ۱۸). علاوه بر این، قانون مدیریت خدمات کشوری که در سال ۱۳۸۶ با هدف حل مسائل و مشکلات نظام اداری، تصویب و برای اجرا به دستگاه‌های دولتی ابلاغ شد آن‌گونه که شایسته این قانون بود، اهتمام کافی به اجرای آن نشان داده نشد و اکنون با گذشت سال‌ها از اجرای آن، بسیاری از احکام این قانون یا به اجرا در نیامده یا اینکه به شکلی ناقص اجرا شده‌اند (طهرانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۸۵). قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ که از ۱۵ فصل تشکیل شده است فصول ۶، ۷ و ۸ را به موضوع نظام تأمین منابع انسانی در قالب سرفصل‌هایی همچون ورود به خدمت، استخدام، انتصاب و ارتقای شغلی اختصاص داده که دربرگیرنده مواد ۴۱ تا ۵۷ است. در این قانون مواد ۴۱ تا ۴۴ مربوط به فصل ۶ و درخصوص مباحث ورود به خدمت است. فصل ۷ دربرگیرنده مباحث مرتبط با استخدام و دارای مواد ۴۵ تا ۵۲ است و فصل ۸ با داشتن مواد ۵۳ تا ۵۷ درخصوص انتصاب و ارتقای شغلی بوده و به بیان قوانین پرداخته است. به‌عنوان مثال، در ماده ۴۱ این قانون مربوط به فصل هشتم ذکر شده است که ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاه‌های اجرایی هستند، براساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصت‌ها انجام می‌شود. همچنین، در ماده ۵۳ این قانون در فصل هشتم ذکر شده که انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد و در ماده ۵۴ نیز بیان شده است که به‌منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاه‌های اجرایی موظفند اقداماتی را انجام دهند. باینکه این قانون مدیریت خدمات کشوری بر اصل شایستگی در تأمین منابع انسانی صحه گذارده است،

۱. Bell

لیکن از ارائه مؤلفه‌های مرتبط با شایستگی به‌طور اخص اجتناب ورزیده و دستورالعمل‌های مکملی نیز در این باره ارائه نشده است که این امر نیز لزوم توجه به آسیب‌شناسی آن و ارائه الگو مبتنی بر شایستگی در خصوص نظام تأمین منابع انسانی را بیش از پیش ضروری ساخته است. در این پژوهش سعی بر آن است تا با مطالعه و آسیب‌شناسی وضع موجود به ارائه الگوی مناسب و وضع مطلوب پرداخته شود و سؤال اصلی پژوهش نیز عبارت است از اینکه: مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در قانون مدیریت خدمات کشوری و متناسب با نظام اداری ایران چیست؟

### ادبیات تحقیق

اگر بخواهیم آسیب‌شناسی صحیحی از نظام تأمین منابع انسانی داشته باشیم، ابتدا لازم است تا در خصوص متغیرها و مؤلفه‌های آن توضیحاتی بیان شود. در ابتدا در خصوص شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز منابع انسانی به مبانی نظری پژوهشگران به نام عرصه مدیریت اشاره می‌شود. مک کلند<sup>۱</sup> (۱۹۷۳: ۱) مفهوم شایستگی را در مفاهیمی همچون انگیزه (خواسته و فکری است که موجب انجام یک عمل می‌شود)؛ ویژگی‌های فیزیکی (مانند بینایی)؛ نگرش‌ها و تصویرهای ذهنی فرد از خود؛ دانش (اطلاعات فرد در یک حیطه کاری مشخص)؛ و مهارت (توانایی انجام وظایف ذهنی و فیزیکی) معرفی می‌کند. مینتزبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۷۳: ۲۶) نقش‌های ارتباطی، نقش‌های اطلاعاتی، و نقش‌های تصمیم‌گیری را در منابع انسانی مهم برشمرد. رابرت ال کاتز<sup>۳</sup> (۱۹۷۴: ۱۵) مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی را از جمله مهارت‌های مهم منابع انسانی به‌شمار آورد. ویلسون<sup>۴</sup> (۱۹۸۰: ۶۱) مهارت تفویض، مهارت طرح‌ریزی، سازماندهی، مهارت کار تیمی، مهارت مذاکره، مهارت همکاری و تعامل، مهارت تشویق مشارکت و پیشنهادات، مهارت کنترل بدون سلطه‌گری را مهم

۱. McClelland

۲. Mintzberg

۳. Robert L. Katz

۴. Wilson

دانست. بویاتزس<sup>۱</sup> (۱۹۸۲: ۱۴) قابلیت نفوذ بر دیگران، سازگاری و انعطاف‌پذیری، اعتماد به خودکنترلی و نتیجه‌گرایی را برای منابع انسانی بااهمیت دانست. جردن<sup>۲</sup> و کارت‌رایت<sup>۳</sup> (۱۹۹۸: ۴۶۲) مهارت‌هایی همچون تجزیه و تحلیل مسائل، تحمل فشار، تشخیص علائق، انگیزه‌های شخصی، توانایی تخصصی و فنی را باارزش برشمرد. مک‌کرید<sup>۴</sup> و شاکلتون<sup>۵</sup> (۲۰۰۰: ۱۰۶) شایستگی‌هایی همچون مهارت برقراری ارتباط مؤثر، بهبود بهره‌وری، مهارت فنی و برنامه‌ریزی را مهم می‌داند. رو<sup>۶</sup> و بایرز<sup>۷</sup> (۲۰۰۱: ۸۲) مهارت اداری، مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله را ازجمله شایستگی‌ها بیان نمود. وتن<sup>۸</sup> و کامرون<sup>۹</sup> (۲۰۰۵: ۶۳) مدیریت زمان، مدیریت استرس، ارتباطات کلامی، توانایی شناخت، بیان دیدگاه، گوش‌دادن، مدیریت تصمیم‌گیری و مدیریت تعارض را مهم تلقی کرد. سیزیل<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۷: ۱۴) شایستگی‌های را مؤلفه‌هایی همچون خلاقیت، حساسیت، سازماندهی و کنترل می‌داند. دریفوس<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۸: ۷۶) از آینده‌نگری، تحول‌گرایی، توسعه روابط، اعتمادبه‌نفس، آگاهی سازمانی و آگاهی محیطی نام می‌برد. ژیانو<sup>۱۲</sup> و وانگ<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۹: ۶۹) به مؤلفه‌هایی همچون خودآگاهی، فناوری اطلاعات، انتقادپذیری، مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و توانمندی اشاره کرده و این عوامل را

۱. Boyatzis
۲. Jordan
۳. Cartwright
۴. McCredie
۵. Shackleton
۶. Rue
۷. Byars
۸. Whetten
۹. Cameron
۱۰. Çizel
۱۱. Dreyfus
۱۲. Qiao
۱۳. Wang

به‌عنوان ویژگی‌های برجسته منابع انسانی به‌شمار می‌آورد. آندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۰: ۱۶۷) خودشکوفایی، شناسایی جو سازمانی، درک نیاز، شناسایی تفاوت افراد، قابلیت انعطاف، مهارت فنی و روحیه مشارکتی را به‌عنوان عوامل مؤثر در منابع انسانی شایسته برمی‌شمارد. آرمسترانگ (۲۰۱۰: ۱۰۳) شایستگی‌هایی همچون تیم‌محوری، ارتباطات، مدیریت افراد، مشتری‌محوری، نتیجه‌گرایی، قابلیت تجزیه و تحلیل مسائل، برنامه‌ریزی و سازماندهی، مهارت فنی، رهبری، آگاهی اقتصادی، تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، نشر دانش، نفوذ، اعتماد به نفس، مهارت‌های بین‌فردی، آینده‌نگری، خلاقیت، مدیریت اطلاعات، کیفیت‌محوری و توسعه فردی را برشمرد. کانینگزفلد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱: ۹۰۲) تفکر راهبردی، فناوری اطلاعات، دانش سازمانی و فردی و اخلاق سازمانی و حرفه‌ای را از جمله شایستگی‌ها می‌داند. عثمان<sup>۳</sup> و جعفر<sup>۴</sup> (۲۰۱۳: ۲۷۶) توانایی کار با افراد، ابتکار و نوآوری، تجزیه و تحلیل اطلاعات و اعتماد به نفس را مهم می‌دانند. اسماعیل<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴: ۴۱۵) به ایجاد هویت مشترک، مسئولیت‌پذیری، تفکر راهبردی، قدرت چانه‌زنی، اعتماد و مهارت‌های شغلی را تأثیرگذار معرفی می‌کند. جردن (۲۰۱۵: ۴۶۲) از تیم‌سازی، نفوذ، خودشکوفایی، ایجاد انگیزه، نگرش سیستمی و اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان شایستگی‌های برجسته یاد می‌کند. گروسیک<sup>۶</sup> و بنتون<sup>۷</sup> (۲۰۱۵: ۱۵) هوش عاطفی، پاسخ‌گویی، اعتماد به نفس و تجزیه و تحلیل اطلاعات را از جمله آیت‌های اثرگذار می‌داند. همچنین، نکس<sup>۸</sup> و هاپت<sup>۹</sup> (۲۰۱۵: ۶۱۹) از سازگاری فرهنگی، خوداستقلالی، مهارت‌های خاص شغلی و آگاهی سازمانی به‌عنوان شایستگی‌های مورد تأکید یاد می‌کند. برای آغاز مطالعه ضروری است تا یک دسته‌بندی کلی

۱. Andersson
۲. Koenigsfeld
۳. Othman
۴. Jaafar
۵. Ismail
۶. Gruicic
۷. Benton
۸. Knox
۹. Haupt



درخصوص شایستگی‌های موردنیاز برای نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی در نظر گرفته شود. شایستگی‌های به‌دست‌آمده از مطالعات ذکرشده که قبلاً بدان اشاره شد را می‌توان در ۱۲ دسته‌بندی کلی ارائه نمود که عبارتند از: شایستگی عمومی، شایستگی اعتقادی، شایستگی فنی، شایستگی انسانی، شایستگی ادراکی، شایستگی شخصیتی، شایستگی ارتباطی، شایستگی اخلاقی، شایستگی فرهنگی، شایستگی انضباطی، شایستگی نوآورانه و شایستگی سیاسی. در جدول شماره (۱) میزان توجه به این موارد در قانون مدیریت خدمات کشوری نشان داده شده است. لازم به ذکر است، از آنجا که در قانون مدیریت خدمات کشوری به‌جز در برخی موارد همچون حداقل و حداکثر سن، انجام خدمت دوره ضرورت برای آقایان، عدم اعتیاد، نداشتن سابقه محکومیت مؤثر، سلامت جسمانی و روانی، حسن شهرت، مهارت فناوری اطلاعات، التزام به قانون اساسی و اعتقاد به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان شناخته شده در قانون اساسی به بیان مجموعه شایستگی‌ها پرداخته نشده و صرفاً توجه بر اصل شایسته‌سالاری مورد تأکید قرار گرفته است. براین اساس نمی‌توان با احصای مؤلفه‌ها از قانون مدیریت خدمات کشوری (به دلیل عدم اشاره و مصداق) یک مطالعه تطبیقی کامل را رقم زد و به‌نوعی حتی می‌توان گفت که مؤلفه‌ها و شایستگی‌های احصاشده از میان ادبیات نظری جایگاه پررنگی در قانون مدیریت خدمات کشوری ندارند. لازم به ذکر است که مؤلفه‌های ذکرشده براساس مطالعات نظری می‌تواند در ادامه روند پژوهش دستخوش تغییرات شوند؛ چراکه در این پژوهش به دنبال آن هستیم تا به کمک روش کیفی و از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی شاخص‌ها و شایستگی‌های اساسی را احصا نموده و در قالب مدل نظام جذب و تعدیل منابع انسانی ارائه کنیم. در نتیجه با انجام مقایسه تطبیقی دیده می‌شود که بسیاری از شایستگی‌های لازم برای نظام تأمین منابع انسانی یا نادیده گرفته شده و یا به‌صورت مستتر بیان شده است که مورد غفلت قرار می‌گیرند.

جدول ۱. شایستگی‌های احصاشده از ادبیات موجود و انطباق آن با قانون مدیریت خدمات کشوری

نوع شایستگی‌ها	جذب	انتخاب	انتصاب	ارتقا	تعدیل	نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی	جذب	انتخاب	انتصاب	ارتقا	تعدیل
۱. شایستگی عمومی	*	*	*	*	*	۷. شایستگی فرهنگی	*	*	*	*	*
حداقل و حداکثر سن	*	*	*	*	*	شناخت فرهنگ بومی	*	*	*	*	*
انجام خدمت دوره ضرورت برای آقایان	*	*	*	*	*	سازگاری رفتاری در مقابل سایر فرهنگ‌ها	*	*	*	*	*
عدم اعتیاد به دخانیات و مواد مخدر	*	*	*	*	*	پذیرش تنوع فرهنگی	*	*	*	*	*
نداشتن سابقه محکومیت جزایی مؤثر	*	*	*	*	*	ارح نهادن به فرهنگ ملی و سازمانی	*	*	*	*	*
سلامت جسمانی و روانی	*	*	*	*	*	ایجاد هویت مشترک	*	*	*	*	*
حسن شهرت	*	*	*	*	*	۸. شایستگی انضباطی	*	*	*	*	*
مهارت فناوری اطلاعات	*	*	*	*	*	رعایت نظم و انضباط اداری	*	*	*	*	*
۲. شایستگی اعتقادی	*	*	*	*	*	پذیرش سلسله مراتب اداری	*	*	*	*	*
اعتقاد به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان شناخته شده قانون اساسی	*	*	*	*	*	۹. شایستگی نوآورانه	*	*	*	*	*
التزام به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران	*	*	*	*	*	مفهوم‌سازی رویدادها	*	*	*	*	*
۳. شایستگی فنی	*	*	*	*	*	تفکر نظام‌مند	*	*	*	*	*
مهارت‌های خاص شغلی	*	*	*	*	*	شناخت الگوها	*	*	*	*	*
تحصیلات دانشگاهی	*	*	*	*	*	توانایی خلق ایده	*	*	*	*	*
۴. شایستگی انسانی	*	*	*	*	*	ابتکار و نوآوری	*	*	*	*	*
توانایی کار با دیگران	*	*	*	*	*	۱۰. شایستگی سیاسی	*	*	*	*	*
مهارت تشویق و مشارکت	*	*	*	*	*	هوشیاری اجتماعی	*	*	*	*	*
ایجاد انگیزه	*	*	*	*	*	توانایی شبکه‌سازی	*	*	*	*	*
۵. شایستگی ادراکی	*	*	*	*	*	صمیمیت آشکار	*	*	*	*	*
مهارت تجزیه و تحلیل	*	*	*	*	*	۱۱. مهارت ارتباطی	*	*	*	*	*
مهارت تشخیص	*	*	*	*	*	سخنرانی و فن بیان مؤثر	*	*	*	*	*
مهارت تفکر انتقادی	*	*	*	*	*	مهارت زبانی (تسلط به زبان خارجی)	*	*	*	*	*
مهارت آینده نگری	*	*	*	*	*	شنود مؤثر	*	*	*	*	*
مهارت نگرش سیستمی	*	*	*	*	*	ارائه صادقانه دستاوردها	*	*	*	*	*
۶. شایستگی شخصیتی	*	*	*	*	*	به اشتراک گذاشتن اطلاعات	*	*	*	*	*
آراستگی	*	*	*	*	*	ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد	*	*	*	*	*
خوداستقلال	*	*	*	*	*	نفوذ بر دیگران	*	*	*	*	*
مسئولیت‌پذیری	*	*	*	*	*	پرهیز از روش‌های استبدادی	*	*	*	*	*
خودپاسخگویی	*	*	*	*	*	۱۲. شایستگی اخلاقی	*	*	*	*	*
خودشکوفایی	*	*	*	*	*	روحیه خدمت به مردم	*	*	*	*	*
خودمحکی	*	*	*	*	*	رعایت اخلاق حرفه‌ای	*	*	*	*	*
اعتماد به نفس	*	*	*	*	*	وفاداری	*	*	*	*	*
انعطاف‌پذیری	*	*	*	*	*	احترام به دیگران	*	*	*	*	*
پرهیز از پنهان‌کاری	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش ترکیبی و از نوع طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی است، از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای بوده و رویکرد مورد استفاده در این پژوهش کیفی و در بازه زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۶ انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش تعداد ۲۰ نفر از اساتید مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی است. براین اساس، داده‌های کیفی از میان مصاحبه با مشارکت‌کنندگان پژوهش گردآوری می‌شود. نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که طبقه‌ای به اشباع رسید. روش جمع‌آوری داده در این پژوهش نیز مصاحبه، از نوع مصاحبه بسته و با پرسش‌های از قبل طراحی شده است. مصاحبه با طرح سؤال «نقاط قوت و ضعف نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری» آغاز می‌شود و پس از آن به چالش‌های پیش‌روی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری پرداخته و ضمن بحث در مورد ویژگی‌های نظام بهینه تأمین و تعدیل منابع انسانی، جایگاه مؤلفه‌های شایستگی مورد پرسش قرار گرفته و در خصوص مؤلفه‌های شایستگی مدنظر برای اضافه نمودن به نظام فعلی بحث می‌شود. بدین منظور، مصاحبه‌هایی با پرسش‌های فوق بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه انجام شد. برای اطمینان از روایی در این پژوهش اقداماتی نظیر مصاحبه با خبرگان مدیریت منابع انسانی، بررسی اسناد و مدارک (همچون قانون مدیریت خدمات کشوری)؛ مشارکتی بودن پژوهش و در نهایت نیز کثرت‌گرایی در این پژوهش شامل تکثر مکانی و کثرت مشارکت‌کنندگان مورد توجه قرار گرفت. در خصوص پایایی یافته‌های این پژوهش از عبارت ممیزی پژوهش به جای اصطلاح پایایی استفاده می‌شود. با توجه به شیوه ممیزی این پژوهش که مصاحبه بوده است در هر مرحله از گردآوری و تحلیل داده‌ها، طبقه‌ها و مقوله‌های مشتق شده به مصاحبه‌شدگان نشان داده می‌شد تا صحت مطالب تأیید شود. پس از شکل‌گیری مدل، مدل پارادایمی تهیه شده به تمامی این افراد ارائه شد تا چنانچه ایده‌ای نسبت به تغییر، حذف و اصلاح آن دارند، بیان کنند. در نهایت داده‌های کیفی با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار Atlasti و ملزومات انجام هریک از این مراحل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت تا در نهایت به شناسایی شایستگی‌های

نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی نائل شد.

### یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به سؤال پژوهش، داده‌های اطلاعاتی گردآوری و تحلیل شد. داده‌هایی که از مآخذ اطلاعاتی (مصاحبه، بررسی اسناد، مدارک و...) به دست می‌آید، براساس قواعد کدگذاری در قالب جداولی قرار می‌گیرند. در این جدول‌ها همانند جدول (۲) که نمونه‌ای از تعداد انبوه جدول‌هاست، ابتدا نکات کلیدی داده‌ها استخراج و برای هر نکته یک کد معین می‌شود. سپس با مقایسه کدها، مواردی که به یک جنبه مشترک پدیده موردبررسی اشاره‌دارند عنوان یک «مفهوم» را به خود می‌گیرند. چند مفهوم یک طبقه (مقوله) و روابط چند طبقه در قالب یک مدل مفهومی متجلی می‌شوند. برای تحکیم بخشیدن به مدل، تفاوت‌ها و شباهت‌های آن با پژوهش‌های دیگر در قالب بررسی ادبیات پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد و در صورتی که پژوهش‌های متعدد اجرای آن مدل را تأیید کنند، از استحکام بیشتری برخوردار است. با توجه به انبوه جدول‌ها در این بخش صرفاً به بیان تعداد کدهای استخراجی پرداخته می‌شود. براین اساس، بالغ بر ۳۰۴ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد. در مرحله بعد، کدهای اولیه (به دلیل تعداد فراوان آنها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. ستون سمت راست، کدهای ثانویه است که به جهت محدودیت فضا مطابق جدول ۳ صرفاً به بیان یک طبقه اکتفا می‌شود. برای مثال، «تدوین شایستگی‌های تخصصی برای مشاغل» خود نماینده چند کد اولیه است. چند کد ثانویه، تبدیل به یک مفهوم می‌شود، برای نمونه، لزوم اهمیت سازمان‌های قانون‌گذار به جذب منابع انسانی شایسته، جذب منابع انسانی ماهر، ارتقا براساس شایستگی، تمایل افراد به جذب در سازمان‌های شایسته‌سالار، لزوم به کارگیری افراد شایسته خارج از سازمان و... به شکل‌گیری مفهومی به نام «تدوین شایستگی‌ها برای نظام تأمین و تعدیل» منجر می‌شود. جذب منابع انسانی متخصص و ماهر، شناسایی و به کارگیری افراد شایسته خارج از سازمان، نگهداشت منابع انسانی شایسته، ارتقای مبتنی بر شایستگی در مشاغل تخصصی به شکل‌گیری طبقه فرعی به نام «شایسته‌محوری در مدیریت منابع انسانی» شده است.

جدول ۲. مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

کد اولیه	متن مصاحبه (تکات کلیدی)
اهمیت منابع انسانی در سازمان	منابع انسانی، سرمایه‌های تجدیدناپذیر سازمان هستند.
اهمیت تابعیت ایرانی	یکی از ویژگی‌های منابع انسانی شایسته احساس تعلق به جامعه است.
التزام به قانون	اگر قانون‌گریزی حکمفرما شود، ساختار، فاقد معنا خواهد بود.
پذیرش قانون اساسی	نظام حکومتی و سازمان‌های فعال در آن به پشتوانه قانونی اساسی فعالیت می‌کنند.
لزوم برگزاری آزمون استخدامی	اجرای صحیح روش پندلتون از راهکارهای مهم جذب منابع انسانی است.
گذراندن دوره‌ها تنها برای ارزشیابی	اغلب کارکنان فقط برای ارزشیابی، دوره می‌بینند.
توجه به آموزش در سازمان‌های دولتی	آموزش باید رکن اساسی سازمان‌های بهره‌ور باشد.
احراز شایستگی‌ها برای استخدام	روحیه خدمت به مردم در میان کارکنان سازمان‌های دولتی از واجبات است.
ایجاد بستر برای شکستن قوانین	در سازمان‌های دولتی جایگزین ضوابط با روابط ناراضیاتی عمومی را سبب می‌شود.
کم توجهی به شایستگی‌ها	نظام تاراج یا همان Spoil System در نهادهای دولتی برقرار است.
وجود سامانه بیمار در سازمان	وجود فرهنگ چاپلوسی و زیرآب‌زنی آفت است.
کم توجهی به شایسته‌سالاری	با تغییر ریاست جمهوری، حتی با افراد متعهد و شایسته (نظام قبلی) برخورد می‌شود.
بی‌ثباتی در خط‌مشی و قوانین	افراد پس از پایان انتخابات منتظرند که هر لحظه به آنان بگویند که فردا در پست خود نیستید.
شناسایی سرمایه‌های انسانی	با ایجاد بانک اطلاعاتی، سرمایه‌های انسانی شناسایی می‌شوند.
توجه به جان‌شین‌پروری	با وجود بانک اطلاعاتی می‌توان جان‌شین‌پروری را در سازمان رواج داد.
ارتقای براساس آموزش	ارتقای مدیران را نیز می‌توان منوط به طی کردن آن آموزش‌های هدفمند نمود.
ارتقای از بیرون در مشاغل سیاسی	برای برخی پُست‌های سیاسی می‌توان ارتقای از بیرون را انجام داد.
لزوم مدیریت استعداد در سازمان	مدیریت استعداد در سازمان به بهبود نظام ارتقا کمک می‌کند.
کم‌اطلاعی کارکنان از کارراه شغلی	عدم اطلاع کارکنان از کارراه شغلی خود در سازمان نیز یکی از معایب سازمانی است.
تبعیض در نظام ارتقا	در نظام ارتقای کارکنان به‌وضوح می‌توان پدیده تبعیض را مشاهده نمود.
ثبات نسبی قوانین و اعمال نظر افراد بانفوذ	قوانین دارای ثبات نیست و در اغلب موارد اعمال نظرهایی صورت می‌گیرد.
بازتاب سامانه بیمار در کارکنان	زمانی که سامانه بیمار باشد، کارمند هم مریض است.
مطیع بودن به‌منظور رشد سازمانی	یعنی افراد هر کاری (حتی غلط) که بگویند را انجام دهند.
ضعف باور به مباحث منابع انسانی توسط مدیریت	یکی دیگر از مصائب سازمانی عدم باور به مباحث منابع انسانی است.
هم‌راستایی افقی نظام مدیریت منابع انسانی	ضروری است بین نظام جذب، ارتقا و نگهداشت منابع انسانی هم‌راستایی افقی باشد.

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز

طبقه‌بندی فرعی	مفهوم	کد ثانویه
شایسته‌محوری در مدیریت منابع انسانی	جذب منابع انسانی تخصص و ماهر، تدوین شایستگی‌ها برای نظام تأمین و تعدیل، ارتقای مبتنی بر شایستگی در مشاغل تخصصی، شناسایی و به کارگیری افراد شایسته خارج از سازمان، نگهداشت منابع انسانی شایسته، معیارهای مناسب برای جذب	اهمیت منابع انسانی در سازمان، اهمیت منابع انسانی دانش‌محور، لزوم اهمیت سازمان‌های قانون‌گذار به جذب منابع انسانی شایسته، جذب منابع انسانی ماهر، حضور فرد متخصص در جایگاه، توجه به آزمون‌های تخصصی و مصاحبه، احراز شایستگی‌ها برای استخدام، ارتقای براساس شایستگی، شناسایی افراد حائز شرایط، توجه به الزامات ارتقای کارکنان، تخصص و ارتقای کارکنان، لزوم به کارگیری افراد شایسته خارج از سازمان، تمایل افراد به جذب در سازمان‌های شایسته‌سالار، تدوین شایستگی‌های تخصصی برای مشاغل، توجه به خطای ادراکی در جذب، نقش منابع انسانی در اجرای برنامه‌ها، معیارهای مناسب برای نظام جذب، داشتن انرژی کافی برای انجام کار، دارا بودن افق دید وسیع برای انجام کار

پس از تعیین ۳۶ طبقه فرعی، مرحله ساخت طبقه‌های اصلی نظریه است که در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. شکل‌دهی طبقه‌های اصلی

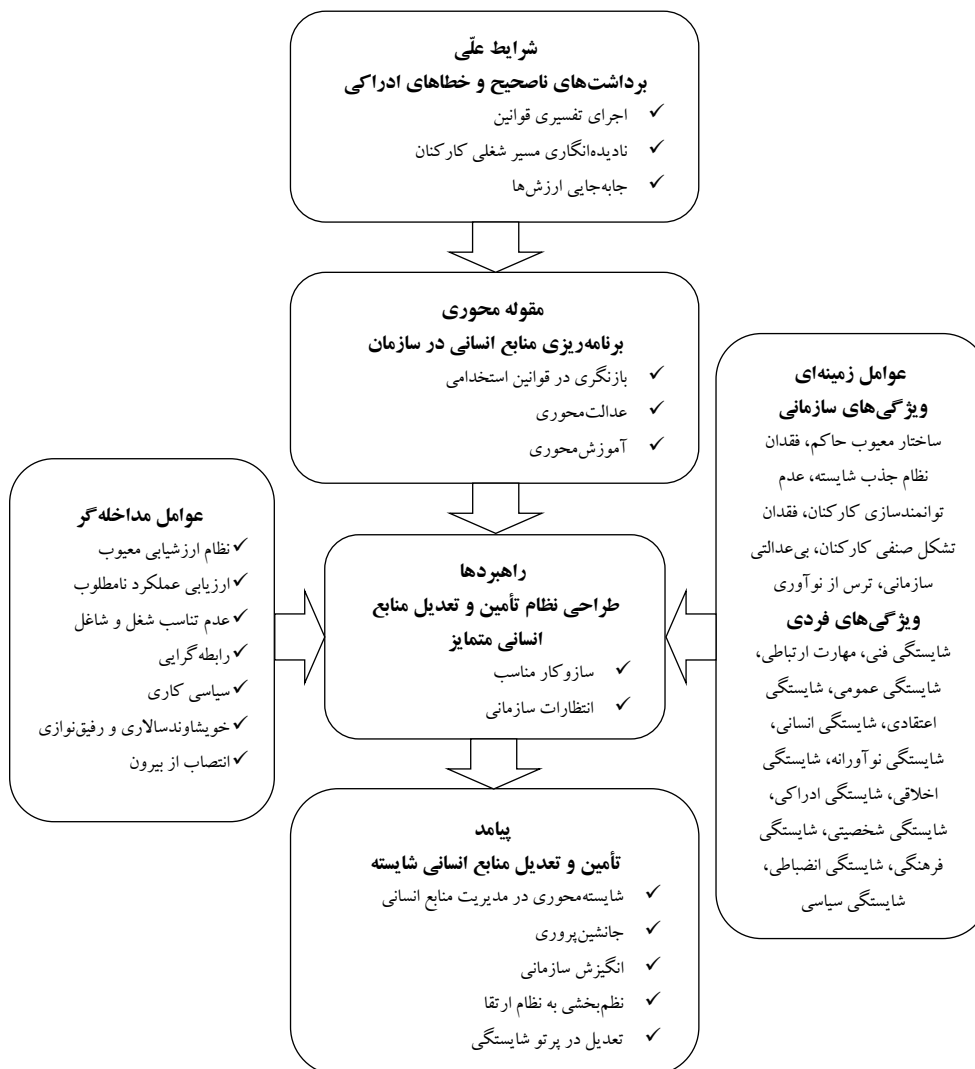
طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی	اجرای تفسیری قوانین، نادیده‌انگاری مسیر شغلی کارکنان، جابه‌جایی ارزش‌ها
برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان	بازنگری در قوانین استخدامی، عدالت‌محوری، آموزش‌محوری
طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز	سازوکار مناسب، انتظارات سازمانی
نظام ارزشیابی معیوب	ارزیابی عملکرد نامطلوب، عدم تناسب شغل و شاغل
رابطه‌گرایی	سیاسی کاری، خویشاوندسالاری و رفیق‌نوازی، انتصاب از بیرون
ویژگی‌های سازمانی	ساختار معیوب حاکم، فقدان نظام جذب شایسته، عدم توانمندسازی کارکنان، فقدان تشکل صنفی کارکنان، بی‌عدالتی سازمانی، ترس از نوآوری
ویژگی‌های فردی	شایستگی فنی، مهارت ارتباطی، شایستگی عمومی، شایستگی اعتقادی، شایستگی انسانی، شایستگی نوآورانه، شایستگی اخلاقی، شایستگی ادراکی، شایستگی شخصیتی، شایستگی فرهنگی، شایستگی انضباطی، شایستگی سیاسی
تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته	شایسته‌محوری در مدیریت منابع انسانی، جانشین‌پروری، انگیزش سازمانی، نظم‌بخشی به نظام ارتقا، تعدیل در پرتو شایستگی

در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل می‌گیرد که شامل ۶ دسته شرایط علی، مقوله اصلی، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای و پیامد(ها) می‌باشد. براین اساس، باتوجه به طبقه‌بندی‌های فرعی، ۸ طبقه اصلی تحت عناوین «برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی»، «برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌ها»، «طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز»، «نظام ارزشیابی معیوب»، «رابطه‌گرایی»، «ویژگی‌های سازمانی»، «ویژگی‌های فردی» و «تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته» شکل گرفت که در قالب ابعاد رویکرد داده‌بنیاد تعریف شد. کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری ارتباط بین طبقه‌های احصاشده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار براساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرایند ساخت نظریه را به‌سهولت انجام دهد. باین توضیح، همان‌گونه که ستون سمت راست جدول (۴) نشان داده است، برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی، برنامه‌ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان، طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز، نظام ارزشیابی معیوب، رابطه‌گرایی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته به‌عنوان کدهای محوری انتخاب شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله اصلی و محوری به‌طور روش‌مند انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها نظریه، تدوین می‌شود که شرحی انتزاعی برای فرایند مطالعه‌شده در پژوهش ارائه می‌دهد (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۰). باین تشریح، همان‌گونه که در جدول شماره (۵) نشان داده شده است، برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی در قالب شرایط علی، برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان در قالب مقوله اصلی، طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز در قالب راهبردها، نظام ارزشیابی معیوب و رابطه‌گرایی در قالب عوامل مداخله‌گر، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های فردی در قالب عوامل زمینه‌ای، تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته در قالب پیامد(ها) گنجانیده شد. براساس روابط به‌دست‌آمده، مفاهیم حاصله به‌صورت یک مدل در قالب مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته در قانون مدیریت خدمات کشوری (شکل ۱) منعکس شد.

جدول ۵. کدگذاری انتخابی انجام‌شده

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری
شرایط علی	برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی
مقوله محوری	برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان
راهبردها	طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز
عوامل مداخله‌گر	نظام ارزشیابی معیوب - رابطه‌گرایی
عوامل زمینه‌ای	ویژگی‌های سازمانی - ویژگی‌های فردی
پیامد	تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته





شکل ۱. مدل مشروح نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با دسته‌بندی مصاحبه‌های انجام‌شده و تهیه کدهای مفهومی، ابتدا ۳۰۴ کد اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج و پس از آن ۲۷۷ کد ثانویه با ترکیب کدهای اولیه به دست آمد و از میان کدهای اولیه نیز ۱۲۱ مفهوم و درنهایت ۳۶ طبقه فرعی حاصل شد. پس از تعیین ۳۶ طبقه فرعی، مرحله ساخت طبقه‌های اصلی نظریه شروع شد. در واقع، در این مرحله، ابعاد پارادایم کدگذاری شکل گرفت که شامل ۶ دسته شرایط علی، مقوله اصلی، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای و پیامدهاست. برای این اساس، با توجه به طبقه‌بندی‌های فرعی، ۸ طبقه اصلی تحت عناوین «برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی»، «برنامه‌ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌ها»، «طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز»، «نظام ارزشیابی معیوب»، «رابطه‌گرایی»، «ویژگی‌های سازمانی»، «ویژگی‌های فردی» و «تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته» شکل گرفت. در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله اصلی و محوری به طور روش‌مند انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، نظریه، تدوین می‌شود. برای این اساس، برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی در قالب شرایط علی، برنامه‌ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان در قالب مقوله اصلی، طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز در قالب راهبردها، نظام ارزشیابی معیوب و رابطه‌گرایی در قالب عوامل مداخله‌گر، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های فردی در قالب عوامل زمینه‌ای، تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته در قالب پیامد (ها) گنجانیده شد. براساس روابط به دست آمده، مدلی در قالب مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته در قانون مدیریت خدمات کشوری حاصل شد. درنهایت نیز پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱. به منظور جلوگیری از برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی در بحث نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی باید به مواردی همچون اجرای تفسیری قوانین، نادیده‌انگاری مسیر شغلی کارکنان و جابه‌جایی ارزش‌ها عنایت ویژه‌ای صورت گیرد. قوانین نباید محملی را برای قانون‌گریزی باز گذارد تا به کمک آن بتوان عدم شایسته‌سالاری را به عنوان شایسته‌سالاری به عموم معرفی کرد.

۲. از جمله مواردی که می‌تواند سهم غیرقابل انکاری در بالندگی سازمانی و به‌ویژه منابع انسانی داشته باشد، بازنگری در قوانین استخدامی است. بازنگری در قوانین استخدامی بدان جهت است که به استناد مصاحبه رئیس دیوان عدالت اداری، بیشترین شکایات مطرح شده در دیوان عدالت اداری به پرونده‌های استخدامی اختصاص دارد و قوانین مربوط به این بخش نیازمند اصلاح و بازنگری است. قوانین مختلفی در ارتباط با استخدام نیروها در وزارتخانه‌های مختلف داریم و این قوانین برای متقاضیان استخدام مشکلاتی ایجاد کرده است.
۳. بازنگری، اصلاح و مهندسی مجدد روش‌های انجام کار در نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی به منظور ایجاد سهولت و افزایش سرعت و دقت در جذب و ارتقای کارکنان شایسته باید به جد مورد توجه قرار گیرد.
۴. تداوم خدمت و ارتقای کارکنان دولت منوط به شایستگی کارکنان است. مقررات استخدامی کارکنان دولت باید براساس این راهبرد، اصلاح و بازنگری شود.
۵. مرکز برنامه‌ریزی، نوسازی و تحول اداری وزارت کشور (سازمان مورد مطالعه) باید ضمن بازنگری در ساختار سازمانی نسبت به اصلاح و متناسب‌سازی ساختار با مأموریت‌های سازمان و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل به اهداف خود جامه عمل بپوشاند.
۶. نظر به اهمیت حیاتی موضوع جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان پیشنهاد می‌شود یک جایگاه ساختاری در سازمان برای پیگیری و اجرای برنامه‌های جانشینی، طراحی شود.
۷. مدیران سازمان‌ها باید به اهمیت مدیریت استعداد واقف بوده و راهبرد مناسب را برای ترغیب و نگهداشتن استعدادی که برای موفقیت سازمان مورد نیاز است، تدوین نمایند.

## منابع

- حسینی، علی و شمس، عبدالحمید (۱۳۹۱)، راهکارهای مبارزه با فساد اداری براساس ارزش‌های اسلامی، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، سال دوم، شماره اول: ۸۱-۱۰۴.
- درویش، حسن؛ موعلی، علی‌رضا؛ موسوی، محمد و پناهی، بلال (۱۳۹۳)، تبیین شایستگی‌های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، شماره ۱۱: ۹۲-۱۱۱.
- رحمانی‌فضلی، عبدالرضا (۱۳۹۴) *نظام پرداخت حقوق*، قابل دسترسی در <http://www.alef.ir/vdcir۳ar۵t۱avq۲.cbct.html?۲۸۹۶۲۴>
- رهنمای‌رودپشتی، فریدون و غفاری، عباس (۱۳۸۷)، *توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی: روش‌های نوین جذب، مشتمل بر دستاوردهای کاربردی و سنجش اثربخشی آن*، انتشارات ترمه، چاپ اول، تهران.
- صالحی‌کردآبادی، سجاد (۱۳۹۲)، رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و سرمایه فکری، *دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال پنجم، شماره ۱ (پیاپی ۱۳): ۲۲-۱.
- طهرانی، مریم؛ مالکی، محمدرضا و غفرانی، فهیمه (۱۳۹۳)، *قانون مدیریت خدمات کشوری (اصول، مبانی و راهبردهای پیشنهادی)*، *فصلنامه مجلس و راهبرد*، سال بیست و یکم، شماره ۷۹: ۲۲۲-۱۸۵.
- عباس‌پور، عباس؛ احمدی، منیژه؛ رحیمیان، حمید و دلاور، علی (۱۳۹۵)، تبیین و ارائه مدل شایستگی سربازان در سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد نظریه داده‌بنیاد، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال سوم، شماره ۱۰: ۱۲۴-۹۵.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۸)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن*، نشر ترمه، چاپ چهارم، تهران.
- Andersson, T. (۲۰۱۰), "Struggles of managerial being and becoming: Experiences from managers' personal development training", *Journal of Management Development*, Vol. ۲۹, No. ۲, pp. ۱۶۷-۱۷۶.
- Armstrong, M. (۲۰۱۰), "Armstrong's essential human resource management practice a guide to people management", Kogan Page Limited, Great Britain and the United States.
- Bassi, L.; McMurrer, D. (۲۰۰۷), "Maximizing your return on people", *Harvard Business Review*, Vol. ۸۵, No. ۳, pp. ۱۱۵-۱۲۳.
- Bell, B.S.; Wiechmann, D.; Ryan, A.M. (۲۰۰۶), "Consequences of organizational justice expectations in a selection system", retrieved [insert date], from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/4۰۸/>
- Boyatzis, R.E. (۱۹۸۲), "The Competent Manager", New York; Wiley.
- Brown, D.R.; Harvey, D. (۲۰۰۶), "An Experiential Approach to Organization Development", Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Çizel, B.; Anafarta, N.; Sarvan, F. (۲۰۰۷) "An analysis of managerial competency needs in

- the tourism sector: the case of Turkey", *Tourism Review*, Vol. ۶۲, No. ۲, pp. ۱۴-۲۲.
- Daly, J. L. (۲۰۱۵), "Human resource management in the public sector: policies and practices", Published by Routledge, New York.
- Dreyfus, C.R. (۲۰۰۸), "Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers", *Journal of Management Development*, Vol. ۲۷, No. ۱, pp. ۷۶-۹۱.
- Gibbs, C.; MacDonald, F.; MacKay, K. (۲۰۱۵), "Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ۲۷, No. ۲, pp. ۱۷۰-۱۸۴.
- Gruicic, G.; Benton, S. (۲۰۱۵), "Development of Managers' Emotional Competencies: Mind-Body Training Implication", *European Journal of Training and Development*, Vol. ۳۹, No. ۹, pp. ۱۵-۲۳.
- Ismail, M.; Kassim, M.I.; Amit, M.R.M.A.; Rasdi, R.M. (۲۰۱۴), "Orientation, attitude, and competency as predictors of manager's role of CSR-implementing companies in Malaysia", *European Journal of Training and Development*, Vol. ۳۸, No. ۵, pp. ۴۱۵-۴۳۵.
- Jo, S.J.; Park, S. (۲۰۱۶), "Critical review on power in organization: empowerment in human resource development", *European Journal of Training and Development*, Vol. ۴۰, No. ۶, pp. ۳۹۰-۴۰۶.
- Jones, R.; Noble, G. (۲۰۰۷), "Grounded theory and management research: a lack of integrity?", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. ۲, No. ۲, pp. ۸۴-۱۰۳.
- Jordan, M.W. (۲۰۱۵), "Competencies for public library managers: diversity in practice", *Library Management*, Vol. ۳۶, No. ۶/۷, pp. ۴۶۲-۴۷۵.
- Katz, Robert L. (۱۹۷۴), "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, Vol. ۳۳, No. ۱, pp. ۱۵-۲۳.
- Kluemper, D.H.; Mitra, A.; Wang, S. (۲۰۱۶), "Social Media use in HRM", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. ۳۴, pp. ۱۵۳-۲۰۷.
- Knox, C.C.; Haupt, B. (۲۰۱۵), "Incorporating cultural competency skills in emergency management education", *Disaster Prevention and Management*, Vol. ۲۴, No. ۵, pp. ۶۱۹-۶۳۴.
- Koenigsfeld, J.P.; Perdue, J.; Youn, H.; Woods, R.H. (۲۰۱۱), "The changing face of competencies for club managers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ۲۳, No. ۷, pp. ۹۰۲-۹۲۲.
- McClelland, D.C. (۱۹۷۳), "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, Vol. ۲۸, No. ۱, pp. ۱-۱۴.
- McCredie, H.; Shackleton, V. (۲۰۰۰), "The unit general manager: a competency profile", *Personnel Review*, Vol. ۲۹, No. ۱, pp. ۱۰۶-۱۱۴.
- Mintzberg, H. (۱۹۷۳), "The Nature of Managerial Work", New York: Harper Row.
- Ng, E.S.; Parry, E. (۲۰۱۶), "Multigenerational Research in Human Resource Management", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. ۳۴, pp. ۱-۴۱.
- Olander, H.; Hurmelinna-Laukkanen, P.; Heilmann, P. (۲۰۱۵), "Human resources – strength and weakness in protection of intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. ۱۶, No. ۴, pp. ۷۴۲-۷۶۲.
- Othman, N.L.; Jaafar, M. (۲۰۱۳), "Personal competency of selected women construction project managers in Malaysia", *Journal of Engineering, Design and Technology*, Vol. ۱۱, No. ۳, pp. ۲۷۶-۲۸۷.

- Pionke, J.E. (۲۰۰۸), "Exploring the recruitment, selection, and professional development of law enforcement personnel in Midwestern suburban cities", **A Dissertation Presented to the Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Argosy University/Chicago.**
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (۱۹۹۰), "The core competence of the corporation", **Harvard Business Review**, Vol. ۶۸, No. ۳, pp. ۷۹-۹۱.
- Qiao, J.X.; Wang, W. (۲۰۰۹), "Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China", **Journal of European Industrial Training**, Vol. ۳۳, No. ۱, pp. ۶۹-۸۱.
- Rashid, S.; Hossain, M. (۲۰۱۵), "HR planning and recruitment & selection process in Bangladeshi organizations", **available at: <http://www.slideshare.net/muktadirnsu/hr-planning-and-recruitment-selection-in-bangladeshi-organizations>.**
- Rue, W.; Byars, L. (۲۰۰۱), "Supervisory, key link to productivity", McGraw Hill.
- Sparrow, P. (۱۹۹۸), "The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: reconstituting jobs", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. ۷, No. ۱, pp. ۷۹-۹۵.
- Thibault, E.A., Lynch, L. M.; McBride, R.B. (۲۰۰۱), "Proactive police management", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Thompson, A.A.; Strickland, A.J. (۲۰۰۳), "Strategic management: Concepts and cases", (۱۳th ed.), New York: Irwin-McGraw Hill.
- Uhbiyati, N. (۲۰۱۵) "A competency-based model of the human resource development management of ustadz at salaf boarding school", **International Journal of Educational Management**, Vol. ۲۹, No. ۵, pp. ۶۹۵-۷۰۸.
- Ulrich, D.; Brockbank, W.; Johnson, D.; Sandholtz, K.; Younger, K. (۲۰۰۸), "HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business", Publish by Society For Human Resource Management.
- Whetten, D.; Cameron, K. (۲۰۰۵), "Developing management skills", New York: Addison-Wesley, Wheelan.
- Wilson, I. (۱۹۸۰), "Assessing management and needs training", **Development Journal**, No. ۲۳, pp. ۶۱-۷۶.