

# شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی

○ نویسنده: دکتر نوبقه رابطنی

ارزشیابی مستمر کارکنان و جایجایی یا تثبیت آنها براساس نتایج ارزشیابی. در واقع برای نیل به شایسته‌سالاری براساس تعریف ارائه شده، می‌باید ضمن انتخاب و استقرار افراد در جایگاه‌های مناسب با ارزشیابی مستمر کارکنان درخصوص تثبیت و یا جایجایی آنها تصمیم‌گیری نمود و این فرآیند بطور مستمر می‌باید تداوم داشته باشد. یادآوری ۲ نکته در اینجا ضروری به نظر می‌رسد:

۱- شاید در بادی امر صرفاً استقرار افراد مناسب در جایگاه مناسب به عنوان شایسته‌سالاری مطرح گردد. به اعتقاد نگارنده این مورد در واقع فقط بخش اول از فرآیند شایسته‌سالاری است انتخاب مناسب افراد اگرچه به عنوان اولین گام و مهمترین گام در این فرآیند اهمیت خاصی را دارد و اشتباه در انتخاب افراد به کل فرآیند آسیب می‌رساند اما نمی‌تواند به عنوان کل فرآیند شایسته‌سالاری مطرح شود چرا که در هر انتخاب امکان اشتباه وجود دارد و در عین حال برای تعیین جایگاه‌های آتی افراد در سازمان (تثبیت و یا جایجایی) نیازمند آگاهی از عملکردهای او نیز می‌باشیم و بدون ارزشیابی عملکردها اصولاً ادعای اینکه افراد در جایگاه مناسب خود قرار گرفته‌اند محلی از اعراب نمی‌تواند داشته باشد.

۲- شایسته‌سالاری منحصر به افراد خاص مثلاً رده مدیران نمی‌شود. برای هر پست و هر شغلی و در هر رده‌ای می‌توان از افراد مختلفی بهره گرفت و برای استقرار کلیه افراد در جایگاه‌های مناسب می‌باید فرآیند شایسته‌سالاری را مورد توجه قرار داد چرا که عدم استقرار مناسب افراد در جایگاه‌های سازمانی در هر رده‌ای که باشند می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرات منفی را به جا بگذارد.

## اهمیت شایسته‌سالاری

### در سازمان

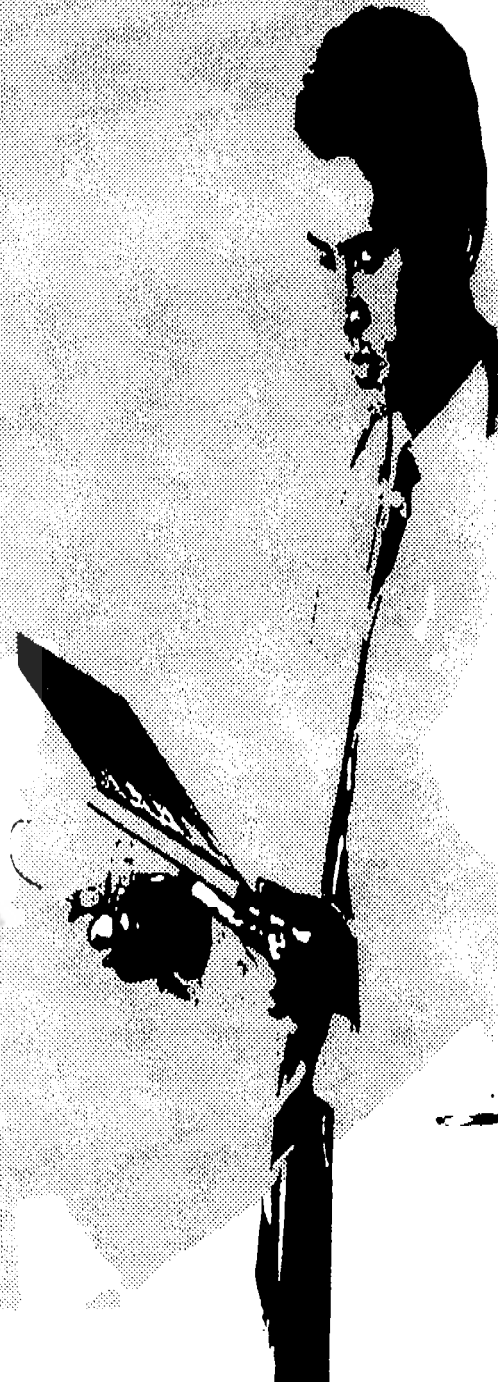
همانطور که در مقدمه این نوشتار اشاره شد، انسانها در سازمان و تحقق اهداف آن

منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می‌شوند که با تلاش و کوشش خود و ایجاد هماهنگی در به کارگیری دیگر اعضا سازمان، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و در آن حرکت، نشاط و پویایی ایجاد می‌کنند. منابع انسانی دارای توانمندیها و قابلیت‌های بالقوای هستند که در محیط سازمان می‌باید بالفعل درآید و دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسان و فراهم آوردن شرایط مناسب برای کار، تلاش و کوشش آنها است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل طرح و بررسی است، قرار دادن افراد در جایگاه‌های کاری متناسب با قابلیت‌ها، تجارب و توانمندیهای آنهاست. ضمن اینکه لازم است افراد در جایگاه مناسب خود قرار گیرند ارزشیابی مستمر و براساس آن تثبیت و یا جایجایی آنها در سازمان می‌باید به انجام رسد. این فرآیند (استقرار افراد در جایگاه مناسب خود، ارزشیابی و تثبیت و یا جایجایی آنها) که در این نوشتار در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی گردیده است نقش مهمی را در ایجاد انگیزه و اشتیاق به کار و تلاش در افراد و نهایتاً بهره‌برداری مطلوب از منابع انسانی دارد. در ادامه ضمن تعریف شایسته‌سالاری و نقش و اهمیت آن به فرآیند استقرار نظام شایسته‌سالاری، مشکلات و موانع موجود بر سر راه استقرار این نظام و ارائه پیشنهادات

در این زمینه می‌پردازیم.

### شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری عبارت است از قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های کاری مناسب،



نقش بسیار مهمی را دارند بدون بهره‌گیری از منابع انسانی دستیابی به اهداف سازمان دشوار و غیرممکن خواهد بود. انسانهای توانمند و با انگیزه در سازمانها می‌توانند کمبودهای احتمالی دیگر منابع را تا حدود زیادی جبران نمایند.

ایجاد انگیزه، تحرک و پویایی در نیروی انسانی مستلزم درک و شناخت منابع انسانی و فراهم آوردن محیط مناسب برای آنهاست. اگرچه براساس پاره‌ای از دیدگاههای مطرح شده در مورد انسانها درک رفتار انسان بسیار دشوار و مشکل است اما مطالعات و تحقیقات رفتاری در این زمینه توانسته است ابعاد زیادی از پیچیدگیهای رفتار انسان را روشن نماید و امروزه یکی از مهارتهای لازم برای اعمال مدیریت در سازمانها، در هر سطح و در هر رده‌ای، مهارتهای انسانی و توانایی درک، تحلیل و پیش‌بینی رفتار انسانهاست و براساس این مهارتها و شناخت بدست آمده می‌توان منابع انسانی را برانگیخته نمود.

یکی از مهمترین عوامل در ایجاد انگیزه و پویایی در کارکنان، استقرار آنها در جایگاه مناسب است جایگاهی که بتوانند قابلیتها و توانمندیهای خود را به منصفه ظهور برسانند و در عین‌حال امکان رشد و تعالی خود و سازمان را بوجود آورند و این مهم زمانی عملی خواهد شد که شایسته‌سالاری با مفهومی که اشاره شود در سازمانها تحقق پیدا کند.

در یکی از معروفترین نظرات ارائه شده در ارتباط با انگیزش تأثیر جایگاه افراد در سازمان و کارهای محوله به آنها در ایجاد رضایت و موفقیت آنها در انجام فعالیتها مورد بررسی قرار گرفته است. براساس الگوی انگیزشی پروترولاور، اندازه تلاش (شدت انگیزش و نیروی بکار رفته) بستگی دارد به ارزش پاداش با افزودن مقدار تلاش که شخص می‌پندارد که برای انجام کار لازم است و درجه‌ای از احتمال که شخص بین تلاش رسیدن به پاداش باور دارد. درک و برداشت از اندازه تلاش و درجه احتمال

دریافت عملی یک پاداش به نوبه خود از کامیابی در انجام گرفتن کار تأثیر می‌پذیرند. روشن است که اگر افراد بدانند که می‌توانند کاری را به انجام برسانند و یا اگر کاری را انجام داده باشند، درک و دریافت بهتری از تلاش لازم برای انجام گرفتن کار و آگاهی بیشتری از پاداشهای محتمل بر کار خواهند داشت.

عملکرد واقعی در یک کار یا شغل (اجرای وظایف ویژه و یا رسیدن به هدفها) برپایه اندازه تلاشی است که به کار می‌رود. نکته اساسی در این الگو که براساس توجه به شایسته‌سالاری کارکنان تحقق می‌یابد این است که توانایی فرد (آگاهی و مهارتها) در انجام دادن کار و درک و برداشت او از کاری که لازم است انجام بگیرد (حدود آگاهی فرد درباره هدفها، کوششهای لازم و عناصر دیگر کار) به گونه‌ای گسترده‌ای بر شیوه عملکرد او تأثیر باقی می‌گذارند و عملکرد نیز به پاداشهای درونی (مانند احساس کامیابی در کار و خودشکوفایی) و پاداشهای بیرونی (مانند موقعیتهای کار و قدر و منزلت) می‌انجامد. حال اگر پاداشهای داده شده به افراد منصفانه باشد، در فرد رضامندی ایجاد می‌شود. در این بخش نیز منصفانه بودن پاداشها براساس ارزیابی دقیق عملکردها خواهد بود.

در واقع اگر افراد بطور صحیح در جایگاههای مناسب قرار داده شوند با موفقیت در کار و دریافت پاداش احساس رضامندی خواهند کرد و رضامندی در محیط کار منجر به انگیزه کار و تلاش بیشتر می‌شود و این دقیقاً مفهومی است که در قالب شایسته‌سالاری به آن اشاره شد.

انگیزه و جدیت افراد در انجام کار به تحقق اهداف سازمانی نیز کمک خواهد کرد ضمن اینکه استقرار افراد در جایگاه مناسب و تثبیت و یا جابجایی آنها براساس ارزیابی‌های به عمل آمده (۳ محور اصلی شایسته‌سالاری) موجبات امنیت شغلی آسایش و آرامش در محیط کار برای افراد را فراهم و فرهنگ کار و تلاشگری را در

**بدون بهره‌گیری از منابع انسانی دستیابی به اهداف سازمان دشوار و غیرممکن خواهد بود**

سازمان ترویج می‌دهد.

### فرآیند شایسته‌سالاری

براساس تعریف ارائه شده در این نوشتار، فرآیند شایسته‌سالاری ۳ مرحله مشتمل بر انتخاب، ارزشیابی و تصمیم‌گیری در ارتباط با جابجایی و یا تثبیت کارکنان را در برمی‌گیرد. در ادامه این مراحل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۱- انتخاب

هر سازمانی برای پیشبرد هدفهای سازمانی خود بهترین و شایسته‌ترین افراد را به سازمان جذب می‌کند و تلاش

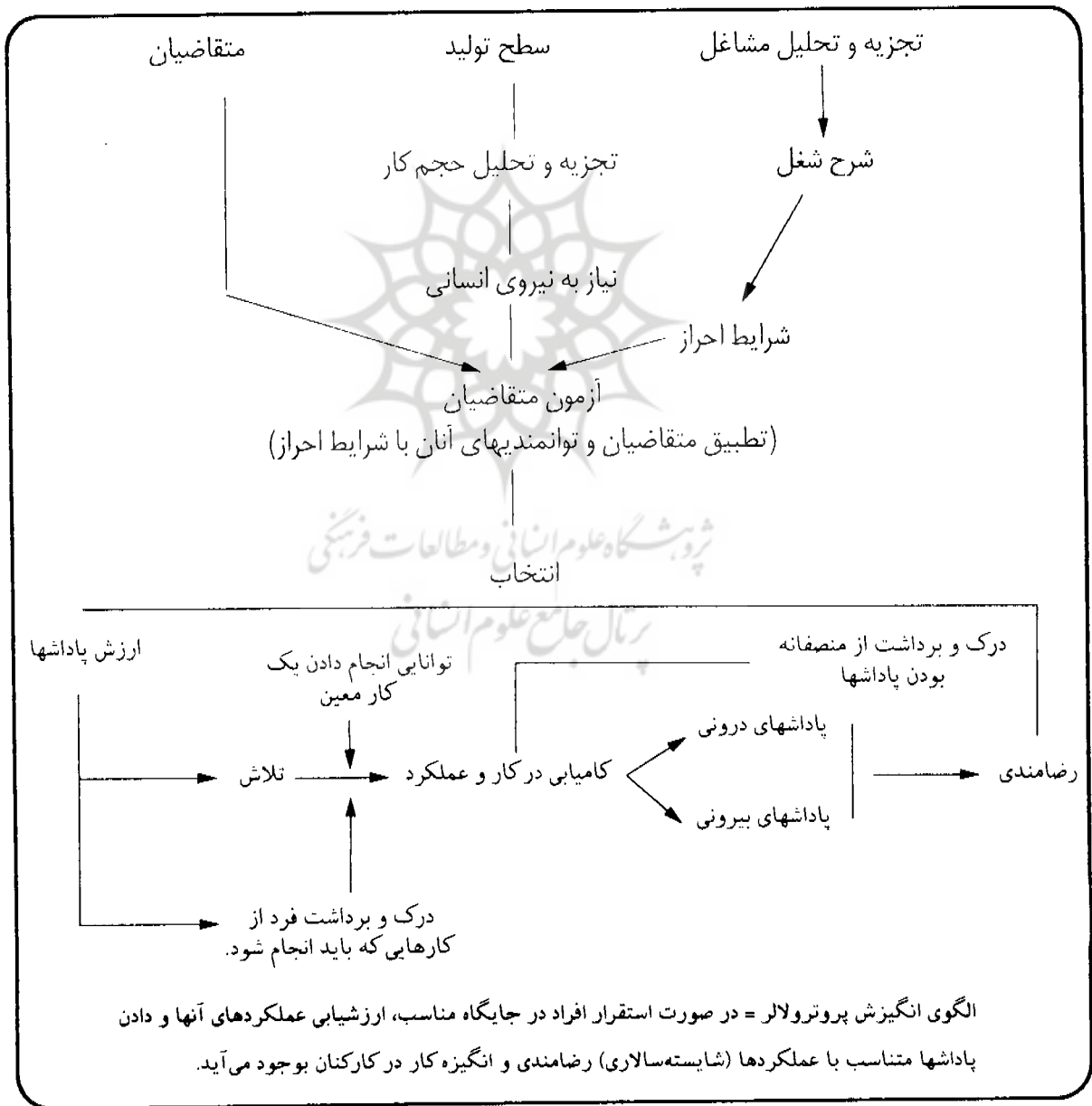
می‌کند در حفظ و نگهداری آن از روشهای علمی استفاده نماید. انتخاب و جذب افراد به سازمان می‌باید با روش خاص و با دقت انجام شود تا شایسته‌ترین افراد به کار گرفته شوند.

تعمین ارزشهای مهارتی، توانایی، استعدادی و... برای احراز مشاغل موردنظر در انتخاب صحیح لازم و رعایت این خصوصیات برای موفقیت یک شخص در انجام وظایف و مسئولیتهایش مؤثر است.

انتخاب‌کنندگان که مسئولیت انتخاب را به عهده دارند نه فقط باید از چگونگی

ماهیت صفات لازم برای شخصی که می‌خواهد انتخاب شود آگاه باشند، بلکه می‌باید بدانند که چگونه متقاضیان را ارزیابی کنند.

آنچه که در فرآیند انتخاب کارکنان روی می‌دهد عبارت است از تعیین شرایط احراز هر شغل (براساس تجزیه و تحلیل مشاغل و شرح شغل)، تعیین میزان نیاز به نیروی کار (براساس سطح تولید و تجزیه و تحلیل حجم کار) تطبیق داوطلبان با شرایط احراز و گزینش مناسبترین افراد با تطبیق ویژگیهای فرد با شرایط احراز هر شغل.



## خلاصه فرآیند انتخاب

اگر این فرآیند به نحو صحیح به انجام برسد، انتظار می‌رود افراد شایسته در جایگاه‌های مناسب قرار داده شوند و در واقع زمینه لازم برای تصدی پست‌ها توسط افراد شایسته فراهم آید. یکی از مشکلات اساسی در دستگاه‌های دولتی ما عدم اجراء صحیح فرآیند انتخاب است.

تجزیه و تحلیل مشاغل، تهیه شرح شغل و همچنین شرایط احراز مشاغل به طور کاملاً صحیح و کارشناسی شده انجام نشده است. این امر بویژه در ارتباط با پست‌های مدیریتی به طور آشکارتری مشاهده می‌شود. از طرف دیگر فرآیند برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی و برآورد نیاز به نیروی انسانی براساس برنامه‌های سازمان نیست به عنوان مثال بارها مشاهده شده که در مقاطعی عده‌ای از افراد از سازمان خارج می‌شوند بدون آنکه از قبل برنامه‌ریزی برای جایگزینی آنها به نحو صحیح انجام شده باشد و نهایتاً باید اعتراف کرد که آزمون‌های استخدامی در دستگاه‌های دولتی ما هیچگاه نتوانسته است مناسب‌ترین افراد را برگزیند و حاکمیت روابط و استخدام دوستان و آشنایان به همراه مطلب اخیرالذکر مشکل انتخاب صحیح را افراد در سازمان‌های دولتی ما با مشکلات زیادی توأم کرده است و بدین ترتیب یکی از اساسی‌ترین مشکلات در جهت استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های ما رقم می‌خورد.

## ۲- ارزشیابی

بدنبال انتخاب صحیح کارکنان و قرار دادن آنها در جایگاه‌های مناسب می‌باید عملکردهای آنها مورد ارزشیابی قرار گیرد. ارزشیابی عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.

ارزشیابی از اصول ضروری زندگی فردی و اجتماعی انسان‌هاست و با توجه به اینکه

غرض از ارزشیابی این است که پاداش کسی که فعالانه و بطور صحیح کار می‌کند و وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهد با فردی که کار نمی‌کند و یا کم‌کاری می‌کند و نسبت به وظایفش بی‌تفاوت است، یکسان نباشد، فواید عدیده‌ای را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد که اهم آنها عبارت است از:

۱- ایجاد انگیزه، رغبت و میل به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان.

۲- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد

۳- فراهم آوردن زمینه تطبیق هرچه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با شغلشان از طریق شناخت و اندازه‌گیری نقاط ضعف و قوت آنان.

۴- کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض‌های غیراصولی و یا غیرعمدی.

۵- برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی در جهت تأمین نیازهای سازمان

۶- استعدادیابی و علاقه‌مند کردن افراد ساعی به کار

۷- خودشناسی، کمک به افراد در جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف خود

۸- تعیین اعتبار و اصلاح معیارهای استخدام

۹- آگاهی سرپرست یا مدیر از عملکرد کارکنان زیردست و همچنین آگاهی

زیردست از نظریه مقام مافوق نسبت به عملکرد خویش

۱۰- ارائه شناخت و دید کلی به مدیران عالی از پراکندگی کمی و کیفی، بازدهی،

کارآمدی و کارآئی نیروی انسانی در سازمان

برای ارزشیابی کارکنان می‌توان از روش‌های مختلفی استفاده کرد که از جمله

مهمترین این روشها می‌توان به روشهای درجه‌بندی ترتیبی **Ranking System**،

روش مقیاسی **Graphical Scale**، روش توزیع اجباری **Forced Distribution**،

روش انتخاب اجباری **Forced choice**، روش چک لیست **check listsystem**،

روش خود ارزشیابی **self rating** و روش تشریحی **free from Essay** نام برد.

در واقع برای استقرار نظام شایسته‌سالاری

قدم بعدی ارزشیابی افراد اندازه‌گیری عملکرد آنها در کارهای واگذار شده است.

انتخاب افراد به هر اندازه که با دقت نیز انجام شود نمی‌تواند به تنهایی اطمینان از عملکردهای افراد را به وجود آورد ضمن

اینکه برای آگاهی از ضرورت جابجایی، ارتقاء، تنزل و... افراد را باید ارزشیابی نمود.

ارزشیابی دقیق و منصفانه افراد و تصمیم‌گیری در ارتباط با جایگاه مناسب

آنها دومین گام اساسی در حاکمیت نظام شایسته‌سالاری است.

نظام ارزشیابی سنتی موجود در دستگاه‌های دولتی ما متأسفانه هیچگاه

نتوانسته است، بیان عادلانه و درستی از عملکردهای افراد را ارائه دهد. ارزشیابی

سالانه (نه مستمر و در طول سال) عوامل محدود و غیرقابل اندازه‌گیری و به شدت

متکی بر قضاوت‌های فردی نظام ارزشیابی را به نظامی غیرموثر و نا کارآمد تبدیل کرده

است. ارزشیابی غلط اثرات بسیار منفی را بر روحیات کارکنان می‌گذارد، انگیزه تلاش و

کوشش را از میان می‌برد و همبستگی و وجود احساس مشترک بین فرد و سازمان را

به حداقل می‌رساند. با چنین نظام ارزشیابی نمی‌توان به حاکمیت نظام شایسته‌سالاری

امید داشت.

## ۳- جابجایی و یا تثبیت کارکنان

براساس نتایج ارزشیابی کارکنان می‌توان در ارتباط با جایگاه مناسب آنها در سازمان

به نحو صحیح تصمیم‌گیری کرد. ارزشیابی عملکرد کارکنان در یک دوره زمانی مشخص

میزان موفقیت یا عدم موفقیت آنها را در انجام وظایف محوله نشان می‌دهد و

براساس این ارزشیابی می‌توان کارکنان را در جایگاه شغلی خود تثبیت، ارتقاء و یا تنزل

داد. البته تغییرات و تبدیلات استخدامی به عنوان یکی از مهمترین و پیچیده‌ترین مسائل

امور استخدامی دامنه بیشتری را در

برمی‌گیرد و می‌باید با توجه چهارچوبهای اصلی و منطقی به انجام برسد.

سؤال اساسی در دستگاههای دولتی ما این است که تا چه اندازه تثبیت افراد و یا جابجایی‌های آنها به طور منطقی و براساس ارزشیابی‌های صحیح انجام می‌شود؟ همانطور که اشاره شد در دستگاههای دولتی ما نظام ارزشیابی دقیق و اصولی وجود ندارد و اتکاء کامل به نتایج آن به عنوان معیاری قابل اعتماد جای تردید دارد. اما جدای از این مطلب اگر عملکردهای افراد در جایگاههای آنها را در نظر بگیریم و انتظارات حد متوسطی از عملکرد افراد را در ذهن داشته باشیم آیا براساس همین معیار، افراد را در جایگاههای مناسب خود قرار داده‌ایم؟ آیا در شرایطی که کارکنان و به ویژه مدیران در بخشی ضعف عملکرد داشته‌اند به فکر بهبود و ارتقاء قابلیت‌های آنها بوده‌ایم؟ و یا اینکه با جابجایی از یک حوزه به حوزه دیگر و یا از یک سازمان به سازمان دیگر به تداوم مدیریت آنها پای فشاری کرده‌ایم!

در نظام اداری کشور ما مدیریت سازمانها در اختیار افراد محدودی است که در یک سیکل تعریف شده در پستهای مختلف، سازمانهای مختلف به گردش درآمده‌اند و گویی که همواره باید مدیر بمانند و به جزء آنها افراد لایق و توانمندی وجود ندارد. در اینجا نیز نظام اداری نمی‌تواند شایسته‌سالاری را حاکم کرد و با درک واقعیات توسط کارکنان باز هم این شعار را سرداد. برای حاکمیت نظام شایسته‌سالاری می‌باید دوره‌های بسته انتخاب مدیران باز شود و زمینه برای رشد و ترقی استعدادها در سازمانها فراهم گردد و بر همین اساس نیز شایسته‌سالاری جامع‌شناسی خواهند شد.

## موانع و مشکلات حاکمیت شایسته‌سالاری

علیرغم تأکیدات زیادی که در ارتباط با شایسته‌سالاری مطرح می‌گردد، متأسفانه به نظر می‌رسد تا تحقق کامل آن فاصله زیادی را در کشورمان داریم براساس آنچه که عنوان

شد از جمله مهمترین موانع و مشکلات بر سر راه شایسته‌سالاری می‌توان بطور خلاصه به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- عدم آگاهی و اطلاع از افراد واجد شرایط برای احراز پستها و مشاغل
- ۲- ضعف روشهای گزینش، آزمون و انتخاب کارکنان
- ۳- حاکمیت روابط و مسائل شخصی در انتخاب و به کارگیری کارکنان
- ۴- حاکمیت مسائل سیاسی و حزبی در انتخاب و به کارگیری مدیران
- ۵- نبود نظام ارزشیابی دقیق و اصولی به منظور اندازه‌گیری دقیق عملکرد و شایستگی‌های افراد
- ۶- اعمال نظرهای شخصی و وجود میناهای غیراصولی در ارزشیابی‌های کارکنان

به نظر می‌رسد ضعفهای فوق‌الذکر در سازمانها و دستگاههای دولتی در کشور ما حاکمیت شایسته‌سالاری را در این سازمانها به موضوعی دشوار و غامض تبدیل کرده است مشکل دیگری که در این مقطع به نظر می‌رسد بر سر راه استقرار نظام شایسته‌سالاری وجود دارد، اصلاح نظام اداری و حاکمیت شایسته‌سالاری توسط افرادی است که خود بر میناهای اصولی و منطقی در این جایگاهها قرار نگرفته‌اند.

## پیشنهادهات

براساس آنچه که عنوان شد موانع زیادی بر سر راه استقرار نظام شایسته‌سالاری در دستگاههای دولتی کشور وجود دارد که طبیعتاً رفع موانع و حاکمیت این نظام اجرا برنامه‌های وسیعی را می‌طلبد. پیشنهادهات مشروحه زیر در این ارتباط ارائه می‌شود:

### ۱- استقرار نظام مناسب گزینش مدیران

مدیران در سازمانها یک نقش محوری و اساسی دارند و موجبات بهره‌گیری از دیگر منابع سازمانی را فراهم می‌آورند. متأسفانه در کشور ما هیچ نظام تعریف شده‌ای برای

گزینش مدیران وجود ندارد. گرایش هرچه بیشتر به معیارهای تخصصی و تجربی توأم با بررسی عملکردهای گذشته به جای معیارهای صرفاً سیاسی و حزبی یک گام اساسی در استقرار نظام شایسته‌سالاری است انتخاب مدیران لایق و توانمند از سطح وزیر تا سطوح معاونین و مدیران موضوع شایسته‌سالاری را از حالت یک شعار به مفهومی عملی و عینی تبدیل می‌کند. مدیران لایق و توانمند در یک سازمان می‌توانند کارکنان لایق و توانمند را انتخاب، تربیت و به کار گیرند و مدیران بی‌کفایت و ضعیف، کارکنان ضعیف را انتخاب و جریان خروج و جابجایی کارکنان لایق از سازمانها را تسریع و بی‌انگیزگی و بی‌علاقگی را در آنها ترویج می‌کنند. مدیران توانمند شایسته‌سالاری را ترویج می‌کنند و مدیران ضعیف کم‌کاری در نظام اداری را رواج می‌دهند.

### ۲- اصلاح نظام استخدام و

#### انتخاب کارکنان

استخدام و به کارگیری کارکنان متناسب با مشاغل سازمانی و توانمندیها و تخصصهای متقاضیان، زمینه و بستر اولیه برای کار فعالانه و علاقمندانه آنها را فراهم می‌کند. اشتغال افراد در مشاغل مورد علاقه و متناسب با تخصصها و تجارب آنها انگیزه کار و تلاش را در آنها فراهم می‌آورد و رعایت شرایط احراز مشاغل حرکتی عملی برای شایسته‌سالاری است.

### ۳- اصلاح نظام ارزشیابی کارکنان

یک نظام ارزشیابی کارآمد علاوه بر اندازه‌گیری منصفانه و دقیق عملکرد افراد می‌تواند بر شناسایی ضعفها و نارساییهای کارکنان و راهنمایی مدیران جهت بهبود و بهسازی نیروی انسانی کمک کند. در نظام ارزشیابی موجود در دستگاههای دولتی افراد در یک مقطع زمانی و بر پایه معیارهای محدود و براساس قضاوت‌های ذهنی مدیران ارزشیابی می‌شوند. در حالیکه می‌باید نظام ارزشیابی مستمر و پیوسته در طول سال و با



## کلام آخر

زمانی شاهد حاکمیت شایسته‌سالاری در جامعه خواهیم بود که علاوه بر موارد پیشنهاد شده، مبنای معقول‌تر و اصولی‌تری را در تعیین جایگاه افراد در سازمانها و اعطاء پستها به افراد مدنظر قرار دهیم. افرادی در گذشته مسئولیتهایی را داشته‌اند و یا بنا به اقدامات و با تحمل مشکلات و سختی‌هایی مورد احترام و توجه همه هستند و به خاطر تلاشها و زحماتی که متحمل شده‌اند لازم است مورد قدرانی قرار گیرند. اما این موارد به تنهایی نمی‌تواند مبنای منطقی برای قرار گرفتن در جایگاههای مدیریتی در جامعه باشد. اگرچه در صورت احراز سایر شرایط این افراد می‌باید در اولویت باشند اما نباید فراموش کنیم عدم تخصص، مهارت و توانمندی در اداره امور به جز از میان منابع محدود فایده‌ای را دربر ندارد و به روند توسعه کشور آسیب می‌رساند.

## فهرست منابع

- ۱- کوئتز هرولد، اودنل سیریل و... اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی، سیدامین... علوی و... انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰
- ۲- پرهیزکار کمال، مدیریت منابع انسانی، انتشارات نی، ۱۳۷۷
- ۳- الوانی مهدی، مدیریت عمومی، انتشارات نی، ۱۳۷۰
- ۴- رابطی، رؤف، شاخصهای گزینش مدیران و نقش آن در وجدان کاری و انضباط اجتماعی، ارائه شده در اجلاس راه‌کارهای عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، ۱۳۷۵
- ۵- رابطی، رؤف، راه‌کارهای عملی انگیزش کارکنان در سازمان، متن سخنرانی ارائه شده برای کارشناسان و مدیران وزارت تعاون، ۱۳۷۹
- ۶- عسگریان، علی، ارزیابی نیروی انسانی، ۱۳۷۰
- ۷- میرسیاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی، ۱۳۷۹



معیارهای غنی‌تر و ملموس‌تر طراحی گردد و یکی از ستادهای این نظام، دادن اطلاعات به مدیران جهت تدوین برنامه‌های بهبود نیروی انسانی باشد یک نظام ارزیابی کارآمد با آشکار ساختن ضعفها و قوت‌های کارکنان به مانند یک سیستم خودارزیابی نیز می‌تواند عمل کند این نظام راهنمایی عمل مدیران برای انتصاب افراد شایسته در جایگاههای مناسب، جایجایی آنها و رسدنده کارکنان خواهد بود.

## ۴- فراهم آوردن زمینه رشد و بالندگی کارکنان در سازمانها

میل به پیشرفت و ترقی و بالندگی از جمله تمایلات و نیازهای درونی انسانها محسوب می‌شود یکی از اهداف ورود افراد به سازمان نیز فراهم آمدن شرایط و بستری برای رشد استعدادها و پیشرفت است و یکی از وظایف و مسئولیتهای مهم مدیران سازمانها نیز فراهم آوردن این شرایط است. با این نگرش سازمانها جایگاهی برای رشد و تعالی افراد و به عبارت دیگر تربیت شایستگان است به این ترتیب با بهره‌گیری از نیروهای انسانی موجود می‌توانیم برای وظایف مختلف افراد شایسته را تربیت و منصوب نماییم. بهره‌گیری از نگرشها و روشهای نوین مدیریتی (مدیریت مشارکتی، ریزمدیریت و...) در اداره امور سازمانها به این مهم کمک می‌کند.

## ۵- نظارت نهادهای خارج از دستگاههای دولتی برای حاکمیت شایسته‌سالاری

یکی از اختیارات مدیران سازمانها برنامه‌ریزی به منظور حداکثر بهره‌گیری از منابع انسانی است و در این مورد با توجه به نیازهای سازمان، قابلیتها و توانمندیهای کارکنان و دیگر عوامل مؤثر از منابع انسانی خود بهره‌می‌گیرند و فرض اولیه این است که تصمیم‌گیریهایی عادلانه و منصفانه در این زمینه انجام می‌شود. اما تجارب گذشته بیانگر آن است که در

مواردی در انتصاب و به کارگیری افراد و به ویژه مدیران در سازمانها و دستگاههای دولتی ما همواره اصل عدالت و انصاف و توجه به معیارهای قابل قبول موردنظر نبوده است. انتصابهای غیراصولی در واقع حرکت درخلاف جهت شایسته‌سالاری است بر این اساس وجود نهادهای بازرسی و نظارت در خارج از دستگاههای دولتی و ارائه تذکرات و مسوورنهای لازم ضروری به نظر می‌رسد. وجود این نهادها در عین حال حساسیت و دقت مدیران در انتصابها را می‌تواند افزایش دهد.