

بررسی عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ستاد آجا

غلامرضا مرادی دمنه^۱

چکیده

شایسته‌سالاری پیش از آنکه مفهومی محدود به چارچوب سازمان باشد، دامنه وسیع داشته و ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و ... را در بر می‌گیرد. از این رو عوامل بسیاری بر بهینه‌سازی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران تأثیرگذار می‌باشد. در این راستا پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ستاد آجا با تأکید بر مشاغل سرتیپی به بالا مبتنی بر پژوهشی توصیفی-پیمایشی و با رویکرد آمیخته (کیفی- کمی) انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در مشاغل سرتیپی به بالا در ستاد آجا می‌باشد. حجم نمونه در مرحله مصاحبه شامل ۱۵ نفر و برای پرسشنامه با فرمول کوکران در جامعه محدود به ۹۰ نفر محاسبه و نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم جامعه آماری انجام شده است. اندازه‌گیری داده‌ها برای تبیین چگونگی تأثیر عوامل درون و برون‌سازمانی بر بهینه‌سازی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران آجا با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای تبیین معناداری رابطه آنان با ابزار پرسشنامه ۵۶ سوالی بوده است. نتایج پژوهش بیانگر تأثیر عوامل برون‌سازمانی (از قبیل؛ عوامل فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی، سیاسی- قانونی) و عوامل درون‌سازمانی (از قبیل؛ نوع استراتژی، ساختار سازمانی، نظام مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی) بر بهینه‌سازی شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ستاد آجا در مشاغل سرتیپی به بالا می‌باشد.

واژه‌های کلیدی:

شایسته‌سالاری، انتصاب، عوامل درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، مشاغل سرتیپی

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی

مقدمه

نیروی انسانی مهم‌ترین زیرساخت هر مجموعه یا سازمان و کشور است؛ یعنی انسان به عنوان عنصر اصلی ساختار و مدیریت است که می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و یا به عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند، بنابراین انسان توسعه یافته، جامعه توسعه یافته را به ارمغان می‌آورد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۳). منابع انسانی ارزشمندترین منابع آجا محسوب می‌شوند که با تلاش همگانی و ایجاد هماهنگی میان آن‌ها و به کارگیری صحیح از آنان و دیگر اجزای سازمان می‌توان اهداف سازمانی آجا را تحقق بخشید (Alkerdawy, 2016). این منابع دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شوند و دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است (Turner et al, 2013). یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی می‌باشد، قرار دادن افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آن‌ها است.

سازمان‌ها در تلاش و رقابتند تا شایسته‌ترین مدیران را، به عنوان یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند. این شایستگی از نظر صاحب‌نظران شامل مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، خلاقیت و نوآوری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های فنی، ادراکی، مهارت‌های گفتگو و مذاکره، مهارت‌های اطلاعاتی، ظرفیت و استعداد برای رشد و تعالی، می‌باشد (صفری و همکاران، ۱۳۹۴). شایستگی در سازمان‌های مختلف دارای فصل‌های مشترکی است و در عین حال متناسب با فرهنگ سازمانی و بومی می‌تواند رنگ تازه‌ای به خود بگیرد. شایسته‌سالاری با جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در جامعه و ساختار، استراتژی، فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی در سازمان مرتبط می‌باشد (معمارزاده، ۱۳۹۱). هرچند که تأمین نیازهای نیروی انسانی شایسته از میان کارکنان واجد شرایط داخل سازمان، بر به‌کارگیری کارکنان شایسته جدید، اولویت دارد، اما گاه برای برخی تخصص‌ها، واجد شرایطی، در داخل سازمان وجود ندارد و یا با توجه به رشد سازمان کارکنان موجود به تعداد مورد نیاز برای آینده‌ی سازمان نمی‌باشند (گلشاهی و همکاران، ۱۳۹۷). از این رو ناگزیریم که نیروی انسانی مورد نظر را از خارج از سازمان تأمین نماییم. در برآورد عرضه‌ی نیرو از منابع خارجی هم می‌بایستی عوامل اثرگذار بر عرضه‌ی نیروی انسانی مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص گردد که آیا کارکنان مورد نیاز سازمان از منابع خارجی قابل تأمین هستند یا خیر، برخی از این عوامل عبارتند از: عوامل اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و قانون و مقررات (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۳). آنچه روح و جوهره حکومت اسلامی است، تحقق عملی احکام و فرامین مترقی است که در سایه آن رشد و تعالی افراد جامعه آماده خواهد شد. لازمه

چنین جامعه‌ای وجود افرادی شایسته و با صلاحیتی در رأس مسئولیت‌هاست که توانایی اداره جامعه را داشته و بتوانند اهداف حکومت اسلامی را محقق نمایند (شهلائی، ۱۳۹۱).

با توجه به فرمایشات مقام معظم رهبری، موضوع شایسته‌سالاری در ستاد آجا را نمی‌توان نادیده انگاشت، از طرفی در شایسته‌سالاری باید به این نکته توجه شود که مشاغل مدیریتی با چه چالش‌هایی رو به روست، چه شرایطی دارد و چه افرادی با کدام قابلیت‌های مهارتی می‌توانند به خوبی از عهده تصدی آن برآیند. در ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران شرایط احراز مشاغل به خوبی در دستورالعمل اجرایی ماده ۴۲ قانون آجا تعریف و مشخص شده است، اما دغدغه و مسئله اصلی این است که چه عواملی باعث می‌شود از میان افراد واجد شرایط برای احراز یک شغل مدیریتی، فرد خاصی انتخاب می‌شود و حتی در بیشتر مواقع فردی در شغل منصوب می‌شود که شرایط تعریف شده را ندارد؛ بنابراین محقق که مدت مدیدی در قسمت‌های مختلف مدیریت نیروی انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا انجام وظیفه نموده و در حال حاضر نیز در معاونت نیروی انسانی آجا در راستای رسته تخصصی و رشته تحصیلی خود خدمت می‌نماید و دروس مختلف مدیریتی را در مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد طی نموده با مطالعاتی که در زمینه شایسته‌سالاری داشته است با این سوال مواجه شده است که وضعیت شایسته‌سالاری در ستاد آجا چگونه است؟ روش بهینه‌سالاری در انتصاب مدیران ستاد آجا با تأکید بر مشاغل سرتیپی به بالا چگونه باید باشد؟ کدام یک از عوامل سازمانی از اولویت بیشتری برخوردار است؟ بنابراین محقق در نظر دارد با تحقیق جامعی به بررسی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مؤثر در بهینه‌نمودن شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران ستاد آجا با تأکید بر مشاغل سرتیپی به بالا را مورد بررسی قرار دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در جهان امروز، نیروی انسانی به کلیدی‌ترین عامل توسعه برای سازمان‌ها تبدیل شده است (گلشاهی و همکاران، ۱۳۹۷). از انقلاب صنعتی به این‌سو، اکثر قریب به اتفاق اندیشه‌سازان مدیریت در کنار سرمایه و عوامل فیزیکی بر نیروی کار، نحوه به‌کارگیری و ساختار تشکیلاتی-سازمانی آن در ایجاد رقابت و افزایش بهره‌وری از طریق تقویت نیروی انسانی توجه داشته‌اند، به‌خصوص از دهه ۱۹۸۰ میلادی تا به امروز به تدریج نیروی انسانی متخصص و شایسته به‌ویژه به دلیل اهمیت یافتن عامل فناوری، انقلاب اطلاعاتی و شتاب یافتن تغییرات محیطی، نقش پررنگ‌تری پیدا کرده است؛ تا آنجا امروزه با پدیده‌ای در مدیریت روبرو هستیم که به‌درستی آن را تحت عنوان (نظام شایسته‌سالار یا شایسته‌سالاری) نامیده‌اند (قهرمانی، ۱۳۸۴).

پریش و سنس معتقدند شایسته‌سالاری در مفهوم مرسوم، نظامی است که در آن پاداش‌ها و منابع کمیاب، به افراد دارای صلاحیت تخصیص می‌یابد، بدین مفهوم که مردم بر مبنای استعداد و تلاش فردی خود حرکتی رو به بالا داشته باشند و این همان انکار نظام‌های طبقه‌ای و اشرافی است که در آن افراد بر اساس موروث و جانشینی به منزلت اجتماعی دست می‌یابند (Pearce, 2003). هایتز نیز معتقد است شایسته‌سالاری به منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که می‌بایست طی فرایندی بلندمدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. او بیان می‌کند؛ لازمه استقرار شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیربنای مناسب از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. درواقع، شایسته‌سالاری، نظامی است که در آن افراد شایسته، در مکان و زمان مناسب، منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل می‌آید (Alvsson & Dan, 2001).

از نگاه دیگری، مبانی و اساس شایسته‌سالاری و مدنیت در جامعه مشترک است و سه ویژگی معرفت‌جویی، عدالت‌خواهی و عبودیت به‌عنوان مشترکات زیر بنایی برای ساماندهی نظام شایسته‌سالاری و از ویژگی‌های شایسته‌سالاری در سطح ملی و برخورداری از ذهنیت راهبردی و دوری گزیدن از مقطعی و جزیره‌ای اندیشیدن و جاری ساختن فضای فکری در سطوح تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دولت می‌باشد. همچنین داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی لازمه کار در یک سیستم شایسته‌سالار است و برای شایستگی دو بال وجود دارد که یک بال آن دانش و بال دیگر بینش و نحوه برخورد با مسئله و اعتقاد و ارزش‌هاست (Foster et al, 2006). بر اساس کتاب «طلوع شایسته‌سالاری» آینده نظام اجتماعی توسط نخبگانی رقم می‌خورد که از ضریب هوشی و تلاش بالایی برخوردارند. بر مبنای کتاب مذکور، در نظام اجتماعی، در نهایت آحاد و توده جامعه، مغلوب نخبگانی می‌شوند که مبتکرند و توجهی به احساسات مردم ندارند. یانگ در این کتاب پیش‌بینی کرده بود که این نظام اجتماعی سرانجام به انقلاب اجتماعی جدیدی منجر می‌شود که بر اساس آن توده‌های مردم، حاکمان و نخبگان را که از احساسات و نیازهای مردم فاصله گرفته‌اند خلع می‌نمایند (ابطحی و عبدصبور، ۱۳۸۹). تأکیدهای اولیه و اصلی یانگ در رابطه با شایسته‌سالاری، آزمون‌ها و تست‌های استخدامی و پاداش‌دهی به تحصیلات بالاتر و موفقیت در آزمون‌ها است. او جامعه را به گونه‌ای ضمنی به دسته باهوش و کودن‌ها^۱ تقسیم می‌کند. یانگ به نظام ارشدیت به‌عنوان یکی از میناهای ارتقاء یا افزایش مسئولیت، چندان اهمیت نمی‌دهد. وی مشکل عدم اشتغال و بیکاری به دلیل اتوماسیون را نیز

^۱. Stupids

مطرح می‌کند و رفع آن را منوط به اصول محاسبه هزینه و ارائه نتایج منطقی برای شایسته‌سالاری می‌داند (صفری و همکاران، ۱۳۹۴).

از نظر یانگ، کلمه برابر در عبارت «همه پرداخت‌ها باید برابر باشد» مفهوم برابری^۱ یا حقوق برابر^۲ را به ذهن می‌آورد و اشاره می‌کند که نخبگان باهوش از این مسئله آگاهند و آسودگی‌های فریبنده، اقامتگاه‌ها و زندگی عالی، غذاهای تجملی، نوشیدنی‌ها و مانند این موارد را می‌شناسند و نمی‌توان با واژه حقوق برابر سر آن‌ها کلاه گذاشت و نگهداری این دسته از کارکنان از طریق نظم و دستور خاص اداری مشکل است (Bonnell, 2007). هر چند یانگ به گونه‌ای ضمنی جامعه را به دو دسته باهوش و کودن‌ها تقسیم می‌کند، اما فرض او بر این است که بیشتر مردم باهوشند. از نظر او شاید وجود انجمنی متشکل از طبقه اشرافی در جامعه مطلوب و لازم باشد، اما بهتر است قدرت و امتیاز به افراد شایسته داده شود. یانگ قوم‌گرایی، خویش‌پرستی، فامیل بازی یا خویش‌استخدامی^۳ و مورثیت یا میراث‌بری در استخدام و گرفتن مناصب دولتی را به شدت نپسند می‌کند. ولی با وجود تأکید او بر تحصیلات، فرمول مورد نظر خویش از شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کند: ضریب هوشی + تلاش = شایستگی. به عبارت دیگر یانگ، انتخاب فرد شایسته را فراتر از تنها دارا بودن ضریب هوشی^۴ می‌داند زیرا ضریب هوشی صرفاً به «عضو باشگاه^۵ نطفه‌های خوش‌شانس» بودن بستگی دارد (Willets, 2008). وی معتقد است در عین حال که در جوامع صنعتی رشد نظام‌های تحصیلی یکی از باشکوه‌ترین پدیده‌ها بوده است، اما در مرحله انتخاب و گزینش افراد برای مشاغل و مناصب، ممکن است موقعیت اجتماعی و دارایی افراد در تحصیلات آن‌ها دخالت کند (یعنی افراد دارا تر از تحصیلات بالاتری برخوردار شوند)؛ بنابراین ملاک باید شایستگی و تلاشی باشد که از طریق آزمون و امتحان و رقابت قابل سنجش مورد بررسی قرار می‌گیرد (young, 2009).

شایسته‌سالاری به‌عنوان یک فرایند تلفیقی از فرایندهای شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری است. ارتباط این فرایندها در نمودار شماره (۱) آمده است.

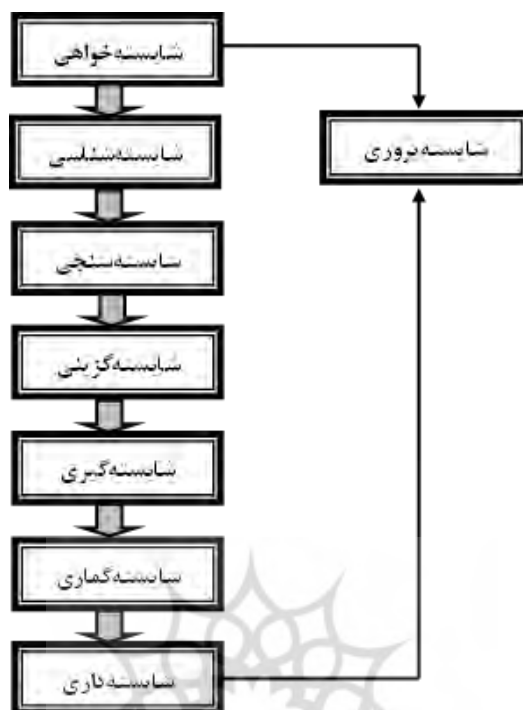
1. Equal

2. The Equal

3. Nepotism

4. Intelligence Quotient (IQ)

5. Lucky Sperm Club



نمودار (۱) ابعاد شایسته‌پروری در سازمان

تاکنون پژوهش‌های بسیاری در رابطه با عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری در سازمان و مبانی مدیریت انجام شده است. در هریک از این پژوهش‌ها از یک یا چند بُعد خاص به بررسی این مقوله پرداخته شده است. برخی از این پژوهش‌ها به نقش عوامل برون‌سازمانی بر پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سازمان اشاره داشته‌اند. در این رابطه مرتضوی و همکاران (۱۳۷۹) به نقش برخی از عوامل فرهنگی از قبیل؛ شرایط زیست‌محیطی و محیط فیزیکی، خانواده، مذهب، آموزش و پرورش و ... بر شایسته‌سالاری در سازمان اشاره کرده‌اند. همچنین کریمی (۱۳۸۴) و جمشیدی (۱۳۸۳) بر نقش عوامل اجتماعی و محیط جامعه بر بکارگیری اصول شایسته‌سالاری در سازمان و ارتقا کارکنان تأکید داشته‌اند. کریمی (۱۳۸۴) و شهلایی (۱۳۹۱) بر نقش عوامل و شاخصه‌های اقتصادی بر بکارگیری شایسته‌سالاری در سازمان اشاره داشته‌اند. خواستار (۱۳۹۰) بر نقش عوامل سیاسی- قانونی بر پیاده‌سازی شایسته‌سالاری در سطح سازمان و یا جوامع تأکید داشته‌اند. برخی دیگر از محققان به نقش عوامل درون‌سازمانی بر پیاده‌سازی بهینه نظام شایسته‌سالاری در سازمان اشاره داشته‌اند. در این رابطه جوجی آر (۱۳۸۶) بر نقش

مؤلفه‌های ساختاری سازمانی بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در سازمان اشاره داشته است. آهنچی (۱۳۸۹) در پژوهشی به نقش فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در انتصابات و ارتقای سازمانی کارکنان تأکید داشته است. آرمسترانگ (۱۳۸۳) و والتون (۱۳۸۳) نیز به استراتژی‌های سازمانی به عنوان یک عامل اساسی در پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالار در سطح سازمان پرداخته است و از راهبردهای انتصاب در سازمان یاد کرده‌اند. نگاهی به پیشینه‌های پژوهشی ارائه شده در بالا نشان می‌دهد که در این مطالعات از منظرهای مختلفی به بحث پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در سطح سازمان پرداخته شده است و هریک از پژوهشگران یک یا چند عامل را در این زمینه مؤثر دانسته‌اند. با این حال در کمتر پژوهشی ب‌شکل جامع به شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی شایسته‌سالاری در انتصاب کارکنان پرداخته شده است. در این راستا مبتنی بر پیشینه‌های پژوهش به ارائه مبنای تئوریک مورد توجه در این تحقیق پرداخته شد و دسته‌بندی از عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی شایسته‌سالاری در انتصاب کارکنان در دو بُعد کلی عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی ارائه گردید و فرضیات پژوهش به شرح زیر شکل گرفت:

فرضیه اصلی

به نظر می‌رسد با بهره‌گیری از عوامل (برون سازمانی و درون سازمانی) می‌توان روش شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد آجا را بهینه نمود.

فرضیه‌های فرعی

۱) به نظر می‌رسد با بهره‌گیری از عوامل برون سازمانی (فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی، سیاسی- قانونی)، می‌توان شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد آجا را بهینه نمود.

۲) به نظر می‌رسد با بهره‌گیری از عوامل درون سازمانی (نوع استراتژی، ساختار سازمانی، نظام مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی) می‌توان شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد آجا را بهینه نمود.

روش‌شناسی پژوهش

نظر به اینکه در این تحقیق محقق صرفاً به جمع‌آوری اطلاعات واقعی و مفصل از پدیده مورد بررسی در سطح ستاد آجا مبادرت نموده است و سعی نموده تا آنچه هست را بدون هیچ‌گونه دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش دهد و نتایج عینی از موقعیت بگیرد، در نتیجه این پژوهش از نوع توصیفی (زمینه‌ای- موردی) و به روش پیمایشی می‌باشد. همچنین با توجه به این‌که

تحقیق پیش روی در دو مرحله به گردآوری داده‌های مورد نیاز برای تحلیل پدیده مورد بررسی پرداخته است، بنابراین از نظر رویکرد، به صورت تحلیل آمیخته (کیفی - کمی) بوده است. در این راستا در گام نخست پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و شکل‌گیری مبنای تئوریک پژوهش که منتج به شناسایی مجموعه عوامل اثرگذار بر بهینه‌سازی نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران گردید، در ادامه با تنظیم مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به تبیین عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران از بین جامعه خبرگان مورد مطالعه پرداخته و در بخش دوم با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته در پی ارزیابی فرضیه‌های پژوهش بوده است؛ بنابراین ابزار گردآوری داده‌ها علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای، شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و مدیران ارشد ستاد آجا برای گردآوری داده‌های کیفی برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش و پرسشنامه محقق‌ساخته برای گردآوری داده‌ها کمی به منظور ارزیابی فرضیه‌های پژوهش بوده است. این پرسشنامه دارای ۵ سؤال (در قالب ۲۷ شاخص) در مورد متغیر عوامل برون‌سازمانی (فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی) و ۴ سؤال (در قالب ۲۹ شاخص) در مورد متغیر عوامل درون‌سازمانی (نوع استراتژی، ساختار سازمانی، نظام مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی) جمعاً به تعداد ۵۶ شاخص بوده است.

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش شامل حوزه مرکزی ستاد آجا (معاونت‌های نیروی انسانی، عملیات، طرح و برنامه و بودجه و امور مجلس، فناوری اطلاعات، سازمان تربیت‌بدنی و سایر معاونت‌ها و اداره‌هایی که در مرکز ستاد آجا قرار دارند)، مرکز مطالعات راهبردی آجا و دافوس آجا می‌باشد و جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارکنان شاغل (کارشناسان، اساتید و مربیان، فرماندهان عالی‌رتبه و همچنین مدیران و معاونین و رؤسای دواپر) در مشاغل سرتیپی به بالا در ستاد آجا می‌باشد. از این رو، پژوهشگر جامعه آماری را به دلیل محرمانه بودن آن، با یک ضریب خاص تعداد آن‌ها را حدوداً ۲۶۰ نفر در نظر گرفته است. نمونه آماری پژوهش برای مرحله مصاحبه به روش هدفمند قضاوتی به تعداد ۱۵ نفر تا مرحله اشباع اطلاعات بوده است. همچنین نمونه آماری پژوهش برای مرحله کمی (پرسشنامه) با استفاده از فرمول کوکران در جامعه محدود به تعداد ۹۰ نفر محاسبه و نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم جامعه آماری در بین یگان‌های بخش مرکزی ستاد آجا انجام شده است.

جدول (۱) تعیین حجم نمونه برای هریک از طبقات جامعه آماری

جامعه آماری	حجم جامعه آماری	درصد سهم جامعه آماری	سهم جامعه نمونه
حوزه مرکزی ستاد	۲۰۰	$200/260 = 77\%$	۷۰
مرکز مطالعات راهبردی آجا	۴۰	$40/260 = 15\%$	۱۴
دافوس آجا	۲۰	$20/260 = 8\%$	۶
جمع کل	۲۶۰	۱۰۰٪	۹۰

در این پژوهش روایی سوالات مصاحبه و پرسشنامه به روش روایی محتوایی و با تأیید متخصصان و کارشناسان تأیید گردیده است. در این راستا با اعمال رفت و برگشتی در چندین مرتبه سوالات به رویت اساتید و صاحب‌نظران رسیده و نظرات آنان اعمال گردید. همچنین پایایی ابزار مصاحبه با روش پایایی باز آزمون به میزان ۹۱ درصد محاسبه گردیده است که از قابلیت اطمینان بالایی برخوردار است. پایایی ابزار پرسشنامه نیز با ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۹۳/۵ درصد اندازه‌گیری شده است که از قابلیت اطمینان بسیار بالایی برخوردار می‌باشد. در عین حال روش تجزیه و تحلیل داده‌ها برای مرحله مصاحبه به روش تحلیل محتوا و با رویکرد توصیفی و برای مرحله پرسشنامه با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای و با نرم‌افزار SPSS 22 انجام شده است.

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

سوال اصلی اول: چگونه می‌توان با بهره‌گیری از عوامل برون سازمانی (فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی)، شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد آجا را بهینه نمود؟

چگونگی بهینه‌سازی شایسته‌سالاری با بهره‌گیری از عوامل فرهنگی:

- انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا از بین متعهدین متخصص‌ترین.
- آشنایی کامل مدیران با فرهنگ ملی و همچنین حضور فعال در کارهای فرهنگی جامعه.
- آشنایی کارکنان به فرهنگ ملی و میزان حضور آنان در فعالیت‌های فرهنگی در سطح جامعه.

- شرایط محیطی رشد و تأثیر محیط‌های قبلی، الگوی نقش، تجارب شغلی قبلی، عدم قرار گرفتن در موقعیت‌های اجتماعی، تحصیلات و ... احصاء شاخص‌های عوامل مزبور و بومی نمودن آن و تبدیل هر یک به کمیت‌های قابل اندازه‌گیری و قرار دادن آن‌ها در آیین‌نامه انتصابات.
- مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران باید از فرهنگ حامی ولایت و رهبری و فرهنگ اسلامی تبعیت داشته باشند و این مدیران، الگوهایی از فرهنگ اسلامی باشند که رفتار آن‌ها مورد تأیید نظام جمهوری اسلامی ایران باشد.
- حضور فعال در پایگاه‌های مذهبی همچون مساجد، هیئت مذهبی، سخنرانی‌های فرهنگی مذهبی و ...

چگونگی بهینه‌سازی شایسته‌سالاری با بهره‌گیری از عوامل اجتماعی:

- موقعیت اجتماعی و میزان نفوذ افراد در سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی به منظور پیش بردن امور مربوط به اجا.
- استقرار و بسط و توسعه عدالت اجتماعی.
- سطح سواد الکترونیکی و رایانه‌ای و آشنایی با مهارت‌های ICDL.
- آشنایی با آداب اجتماعی در سطح جامعه.
- دور بودن از آسیب‌های برجسته اجتماعی.
- دوری از روابط ناشی از علایق اجتماعی و دلبستگی‌های قومی در انتصاب کارکنان.

چگونگی بهینه‌سازی شایسته‌سالاری با بهره‌گیری از عوامل اقتصادی:

- داشتن یک بینش اقتصادی مثبت به مسائل کلان اقتصادی.
- داشتن دانش اقتصادی به مسائل.
- توانایی ایجاد درآمد و کارآفرینی سازمانی به منظور کمک به معیشت خانواده‌ها.
- توانایی برآورد صحیح بودجه سالیانه.
- دوری از هرگونه آلودگی اقتصادی و مفاسد اقتصادی.
- توانایی اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت برالی کمک به معیشت خانواده‌های کارکنان.

چگونگی بهینه‌سازی شایسته‌سالاری با بهره‌گیری از عوامل سیاسی:

- داشتن مهارت‌های بنیادی سیاسی.
- توانایی شناخت فضای پیرامونی و واکنش‌های فرامحیطی نسبت به عملکرد حیطه وظیفه مدیر.

- اعتدال درعلاقه به موضوعات سیاسی داشتن قدرت تحلیل.
- آشنایی درک و فهم احزاب سیاسی و جنبش‌های سیاسی و تحولات سیاسی به منظور تشخیص حق و باطل و جلوگیری از جانب‌داری.
- دارا بودن یک بینش سیاسی قوی برای تجزیه و تحلیل اوضاع سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ...
- داشتن بصیرت سیاسی و بینش سیاسی.

چگونگی بهینه‌سازی شایسته‌سالاری با بهره‌گیری از عوامل قانونی:

- داشتن تخصص، تجربه، کارآیی و توانایی در اجرای امور.
- انتصاب براساس ضوابط قانونی و نه روابط.
- آشنایی مدیران با قوانین مختلف کشور و استفاده از این دانش در مواجهه با مشکلاتی که در اجا وجود دارد.
- مدیر شایسته باید جرأت داشته باشد قوانین دست و پاگیر را از طریق مجاری مربوطه تغییر دهد.
- وجود عوامل قانونی و قانون‌گرایی در سازمان و جلوگیری از فرهنگ مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی و اجتناب از برخورد و انجام وظایف سلیقه‌ای.
- آگاهی از قوانین مدنی و همچنین قانون اجا.
- سطح تحصیلات، دوره‌های عرضی و طولی، نمره ارزیابی، داشتن شایستگی و ...

سؤال اصلی دوم: چگونه می‌توان با بهره‌گیری از عوامل درون سازمانی (نوع استراتژی، ساختار سازمانی، نظام مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی) شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد آجا را بهینه نمود؟

چگونگی بهینه‌سازی شایسته‌سالاری با بهره‌گیری از ساختار سازمانی:

- ساختار سازمانی بایستی مقدم بر شایسته‌سالاری رویه‌ای را تعریف کند که تعریف شایستگان در آن مشخص و تشخیص شایسته بودن به صورت سیستمی و در طول دوران خدمت افراد اتفاق افتد.
- وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد و تجهیزات و ابزار کار سالم و یک فضای کار متعادل به دور از تلاطم و ناامنی.
- ساختار سازمان باید به‌گونه‌ای طراحی گردد که باعث رشد و ارتقای کارکنان شده و از طرفی مدیران نیز بر اساس ساختار طراحی شده منصوب شوند.

- ستاد بایستی با اولویت دادن به مدیران سازمانی خود در شرایط مشابه، باید پذیرای فرماندهان و مدیران توانمند نیروها و سازمان‌های دیگر نیز باشد.
- ساختار سازمانی باید پویا و منعطف باشد.
- ساختار سازمان نباید شایسته‌سالاری را محدود کند، بایستی در چارت سازمانی و شرح وظایف و نوع شغل به صراحت شرایط مورد نظر جهت تصدی شغل مورد نظر بیاید و درج شود.
- ساختار سازمانی منعطف به‌گونه‌ای که بتوان از افراد شایسته به نحو مطلوب استفاده کرد.

چگونگی بهینه‌سازی شایسته‌سالاری با راهبردهای سازمانی (استراتژی‌های سازمانی):

- شایسته‌سالاری باید به راهبرد سازمانی تبدیل شود و برای این کار، تعریف مناسبی از شایسته بودن تهیه و بعد افراد بر اساس آن سنجیده و برای تصدی هر شغل تعداد معینی از افراد تعیین اولویت شوند.
- افراد نخبه و دانش‌محور که از آگاهی و دانش روز در موضوعات مختلف مؤلفه‌های قدرت ملی برخوردارند، بایستی انتخاب شوند.
- مدیر ستاد اجا باید از تفکری راهبردی برخوردار باشد و داشتن ذهنیت راهبردی و دوری گزیدن از تفکر مقطعی و جزیره‌ای اندیشیدن و جاری ساختن فضای فکری در سطوح تصمیم‌گیری لازمه کار در یک سیستم شایسته‌سالار است.
- اتخاذ صحیح راهبردهای سازمان به خصوص راهبرد منابع انسانی.
- شایسته‌سالاری و انتصاب به جا و شایسته است.

چگونگی بهینه‌سازی شایسته‌سالاری با بهره‌گیری از فرهنگ سازمانی:

- استقرار فرهنگ شایسته‌سالاری یعنی فرهنگ افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع.
- توانایی استفاده از اصول شایسته‌سالاری غلبه بر فرهنگ سازمانی کنونی.
- انتصاب براساس شاخص‌های فرهنگی ارزشی، دینی، ملی‌گرایانه و

چگونگی بهینه‌سازی شایسته‌سالاری با بهره‌گیری از نظام مدیریت منابع انسانی:

- داشتن نظام ارزشیابی صحیح برای ارزشیابی مستمر افراد برای انتصاب.
- حفظ و نگهداری افراد شایسته در ستاد اجا.
- توانایی افراد در ایجاد زمینه‌های مدیریت منابع انسانی تحول.
- آموزش مدیران قبل از انتصاب در مشاغل مدیریتی.

- کوتاه کردن زنجیره تصمیم‌گیری، چابک‌سازی، افزایش وجدان کاری، کم کردن هزینه‌های مرتبط (کاغذبازی، رفت و آمد و ماشینی شدن) و تعمیم آموزش‌های مربوط و نظارت صحیح.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش از آزمون تی تک‌نمونه‌ای در نرم‌افزار SPSS 22 استفاده شده است. در ادامه به بررسی هریک از فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. فرضیه اول: به نظر می‌رسد با بهره‌گیری از عوامل برون سازمانی (فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی، سیاسی- قانونی)، می‌توان شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد آجا را بهینه نمود.

جدول (۲) نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای فرضیه اول پژوهش

آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت ۳								
نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	مقدار T	درجه آزادی	میانگین	فاصله اطمینان اختلاف میانگین		حجم نمونه	مؤلفه‌های تأثیرگذار
					حد بالا	حد پایین		
قبول	۰/۰۰۰	۴۴/۹۶۴	۸۹	۴/۸۲۲	۱/۷۴۱	۱/۹۰۲	۹۰	عوامل فرهنگی
	۰/۰۰۰	۸/۸۶۲		۴/۰۳۳	۰/۸۰۱	۱/۲۶۵		عوامل اجتماعی
	۰/۰۰۰	۱۰/۵۸۷		۴/۸۶۶	۰/۶۹۷	۱/۰۳۶		عوامل اقتصادی
	۰/۰۰۰	۱۷/۳۳۹		۴/۵۲۲	۱/۳۴۶	۱/۶۰۷		عوامل سیاسی
	۰/۰۰۰	۱۹/۵۵۹		۴/۶۴۴	۱/۴۷۷	۱/۸۱۱		عوامل قانونی
قبول	۰/۰۰۰	۱۴/۴۱۷	۸۹	۴/۳۷۷	۱/۱۸۷	۱/۵۶۷	۹۰	عوامل برون‌سازمانی

بطور کلی نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد میانگین میزان تأثیر هریک از عوامل برون‌سازمانی بر بهینه‌سازی نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران با مشاغل سرتیپی به بالا بیش از حد متوسط (میانگین ۳) می‌باشد و تأثیر بالایی بر آن دارد. در عین حال نتایج آزمون استنباطی T نشان می‌دهد چون سطح معنی‌داری از مقدار ۰/۰۵ کمتر و مقدار T به دست آمده از ۱/۹۸ بیشتر است، فرض مقابل مبنی بر بزرگ‌تر بودن میانگین مؤلفه‌های تأثیرگذار از ۳ قبول می‌شود و این بدین معناست که مؤلفه‌های متغیر مستقل عوامل برون‌سازمانی دارای تأثیر بالایی در بهینه نمودن شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد آجا می‌باشند. در عین حال در بین مؤلفه‌های تأثیرگذار برون‌سازمانی، عوامل اقتصادی با میانگین (۴/۸۶۶)

بیشترین و عوامل اجتماعی با میانگین (۴/۰۳۳) کمترین تأثیر را بر بهینه نمودن شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد اجا دارند.

فرضیه دوم: به نظر می‌رسد با بهره‌گیری از عوامل درون سازمانی (نوع استراتژی، ساختار سازمانی، نظام مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی) می‌توان شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد اجا را بهینه نمود.

جدول (۳) نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای فرضیه دوم پژوهش

آزمون مقایسه میانگین با عدد ثابت ۳								
نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	مقدار T	درجه آزادی	میانگین	فاصله اطمینان اختلاف میانگین		حجم نمونه	مؤلفه‌های تأثیرگذار
					حد بالا	حد پایین		
قبول	۰/۰۰۰	۱۳/۳۶۳	۸۹	۴/۳۷۷	۱/۱۷۲	۱/۵۸۲	۹۰	نوع استراتژی
	۰/۰۰۰	۷۳/۱۱۹		۴/۹۳۳	۱/۸۸۰	۱/۹۸۵		ساختار سازمانی
	۰/۰۰۰	۲۹/۵۳۳		۴/۵۵۵	۱/۴۵۰	۱/۶۶۰		مدیریت منابع انسانی
	۰/۰۰۰	۲۹/۶۴۶		۴/۶۷۷	۱/۵۶۵	۱/۷۹۰		فرهنگ سازمانی
قبول	۰/۰۰۰	۲۷/۲۳۴	۸۹	۴/۶۶۶	۱/۵۴۵	۱/۷۸۸	۹۰	عوامل درون‌سازمانی

بطور کلی نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد میانگین میزان تأثیر هر یک از عوامل درون‌سازمانی بر بهینه‌سازی نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران با مشاغل سرتیپی به بالا بیش از حد متوسط (میانگین ۳) می‌باشد و تأثیر بالایی بر آن دارد. در عین حال نتایج آزمون استنباطی T نشان می‌دهد چون سطح معنی‌داری از مقدار ۰/۰۵ کمتر و مقدار T به دست آمده از ۱/۹۸ بیشتر است، فرض مقابل مبنی بر بزرگ‌تر بودن میانگین مؤلفه‌های تأثیرگذار از ۳ قبول می‌شود و این بدین معناست که مؤلفه‌های متغیر مستقل عوامل درون‌سازمانی دارای تأثیر بالایی در بهینه نمودن شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد اجا می‌باشند. در عین حال در بین مؤلفه‌های تأثیرگذار درون‌سازمانی، ساختار سازمانی با میانگین (۴/۹۳۳) بیشترین و نوع استراتژی با میانگین (۴/۳۷۷) کمترین تأثیر را بر بهینه نمودن شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران مشاغل سرتیپی به بالا ستاد اجا دارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات آتی

نگاهی به یافته‌های بخش قبلی روشن ساخت که دو دسته عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بر بهینه‌سازی نظام شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران تأثیرگذار بوده‌اند. از یک‌سو، در یک نظام شایسته‌سالار گزینش مدیران و افراد شایسته باید بر اساس ضوابط قانونی و معیارهایی نظیر تخصص، تجربه، کارایی و توانایی که در قانون تعریف گردیده باشد چون انتصاب مدیران در سطوح سرتیپی به بالا تخصص بالا را نیز می‌طلبد. همچنین شایسته‌سالاری بر اساس قانون در انتصاب مدیران در محل‌های سرتیپی و بالاتر را می‌توان با تدوین آئین‌نامه و دستورالعمل اجرایی نمود. علاوه بر قانون‌گرا بودن مدیران ستاد آجا، آشنایی آنان به قوانین مدنی و دستورالعمل‌های سازمان نیز در انتصاب مدیران شایسته تأثیرگذار است. در عین حال مدیران مناسب و شایسته در ستاد آجا بایستی در حد اعتدال به موضوعات سیاسی علاقه و هم‌قدرت تحلیل داشته باشند. ضمن اینکه بینش سیاسی قوی جزء لاینفک در انتصاب مدیران است؛ زیرا آشنایی درک و فهم احزاب سیاسی و جنبش‌های سیاسی و تحولات سیاسی به منظور تشخیص حق و باطل و جلوگیری از جانبداری، برای مدیران رده‌های سرتیپی به بالا در ستاد آجا ضروری است. همچنین با توجه به شاخص‌های کلان اقتصاد (تورم، بهره، اشتغال، بیکاری، درآمد سرانه) مدیران باید دارای یک بینش اقتصادی مثبت به مسائل کلان اقتصادی و سیاست‌های اقتصادی کلان باشند. دانش اقتصادی می‌تواند عاملی برای انتخاب مدیران شایسته باشد. چرا که استفاده از مدیری شایسته که اهداف سازمانی را به خوبی درک کرده و روابط سازمانی و فراسازمانی را می‌شناسد می‌تواند منافع اقتصادی فراوان، جذب اعتبارات را به همراه داشته و یا از ضرر و زیان سازمان جلوگیری نماید و تا بتوانند نسبت به برآورد بودجه سازمان متبوع خود به نحوی که منطبق بر واقعیت‌ها باشد اقدام کرده و به گونه‌ای نسبت به هزینه کردن منابع واگذاری اقدام نمایند که با کمبود بودجه روبرو نشوند.

یکی دیگر از معیارهای شایسته‌سالاری توجه به ابعاد اجتماعی آن در جامعه و موقعیت اجتماعی افراد است و موقعیت اجتماعی و میزان نفوذ افراد در سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی به منظور پیش بردن امور مربوط به آجا می‌تواند معیاری برای شایسته‌گزینی مدیران خصوصاً محل‌های سرتیپی به بالا باشد. اگر مدیران آجا با مهارت‌های کامپیوتری آشنایی کامل داشته باشند تا بتوانند با کم‌ترین هزینه، ارتباطات اداری و سازمانی خود را برقرار کنند، می‌تواند یک معیار مناسب جهت انتصاب مدیران آجا باشد. برای طیف شاغلین در جایگاه‌های سرتیپی و بالاتر بایستی از ایجاد قطب‌ها و یک‌سویه شدن انتصابات به نحوی جلوگیری کنیم که تا حد امکان مناسبات و روابط ناشی از علایق اجتماعی و دل‌بستگی‌های قومی در انتصاب کارکنان

وارد نشود. مدیران شایسته با برخورداری از یک فرهنگ اسلامی، تداوم و ثبات رویه در رفتار دارند و از تعهد بالاتری به سازمان برخوردار است؛ و با بهره‌گیری از عوامل فرهنگی با ترویج ارزش‌های جدید و تبیین نظام ارزشی، الگوهای مناسب را نیز ارائه دهد. عواملی از جمله: شرایط محیطی رشد و تأثیر محیط‌های قبلی - الگوی نقش - تجارب شغلی قبلی - عدم قرار گرفتن در موقعیت‌های اجتماعی - تحصیلات و ... احصاء شاخص‌های عوامل مزبور و بومی نمودن آن و تبدیل هر یک به کمیت‌های قابل اندازه‌گیری و قرار دادن آن‌ها در آیین‌نامه انتصابات معیارهای خوبی جهت شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران رده‌های سرتیپی به بالا در ستاد اجا می‌باشد. مدیران ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران از فرهنگ حامی ولایت و رهبری و فرهنگ اسلامی تبعیت دارند و این مدیران، الگوهایی از فرهنگ اسلامی می‌باشند و رفتار آن‌ها مورد تأیید نظام جمهوری اسلامی ایران می‌باشد.

دسته دوم عوامل تأثیرگذار بر شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران معطوف به عوامل درون‌سازمانی است. در این راستا، در کارکرد مدیریت منابع انسانی وجود نظام ارزشیابی صحیح برای ارزشیابی مستمر افراد در انتصاب مدیران شایسته در مشاغل مدیریتی ستاد اجا نقش اساسی ایفاء خواهد نمود. همچنین در انتصاب مدیران رده‌های سرتیپی به بالا در ستاد اجا باید دقت نمود تا افرادی به کار گمارده شوند که بتوانند در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی تحول به وجود بیاورند. مدیران رده‌های سرتیپی به بالا بایستی توان انجام مدیریت صحیح منابع انسانی، از قبیل: هم‌تاسازی، هم‌تایابی، تأمین مدیران رده‌های پایین‌تر، ارائه خدمات معیشتی، منزلتی و رفاهی مناسب را داشته باشند. مدیری که درک واقعی و شفاف و فعالی از شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نداشته باشد و از نظر عملکرد در آن ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصه‌ها هضم نشده باشد هرگز نمی‌تواند اعتلای سازمان را رقم زده و به عنوان الگوی دیگران مورد پذیرش واقع شده و به مرور خود و یگان را دچار چالش می‌نماید.

تا زمانی که ارتش به دنبال دانش‌محور شدن باشد باید برای مشاغل مدیریتی آن‌هم در محل‌های سازمانی بالا یعنی سرتیپی به بالا باید افراد نخبه و دانش‌محور که از آگاهی و دانش روز در موضوعات مختلف مؤلفه‌های قدرت ملی برخوردارند، بایستی انتخاب شوند. مدیر ستاد اجا باید از تفکری راهبردی برخوردار باشد و داشتن ذهنیت راهبردی و دوری‌گزیدن از تفکر مقطعی و جزیره‌ای اندیشیدن و جاری ساختن فضای فکری در سطوح تصمیم‌گیری لازمه کار در یک سیستم شایسته‌سالار است. توجه به اهداف و تفکرات راهبردی و نگاه استراتژیکی داشتن لازمه یک مدیر در سطح ستاد اجا می‌باشد تا بتوان برنامه‌ریزی برای نیروهای تابعه داشته باشد. همچنین وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد و تجهیزات و

ابزار کار سالم و یک فضای کار متعادل به دور از تلاطم و ناامنی بستری خواهد بود برای به کارگیری نیروی انسانی واجد شرایط و واجد صلاحیت با بهره‌وری مطلوب که به معیاری برای شایسته‌سالاری می‌توان اطلاق نمود. در ساختار سلسله‌مراتبی ستاد ارتش نیاز به ایجاد تغییراتی است تا بتوان مدیران شایسته را به کار گرفت. ساختار و سازمان جایگاه مدیران را مشخص می‌نماید و اینکه در این جایگاه افراد شایسته‌ای قرار گیرند به تعریف شرایط احراز شغل و جایگاه ارتباط دارد.

پیشنهادهای

معاونت نیروی انسانی با هماهنگی معاونت طرح و برنامه و امور مجلس اجا نسبت به موارد زیر اقدام نمایند.

- ضوابط و محورهای انتصاب کارکنان در مشاغل سرتیپی به بالا بر اساس شایسته‌سالاری به گونه منسجم، هدفمند و با چارچوب و دسته‌بندی کردن عوامل برون و درون‌سازمانی تدوین و در اختیار کلیه سازمان‌های تابعه ستاد اجا قرار گیرد.
- ستاد اجا باید شرایط احراز شغل مخصوصاً مشاغل مدیریتی را داشتن تجربه مفید مثلاً پنج سال سابقه کاری در شغل موردنظر قرار دهد تا از به کارگیری کارکنانی که صلاحیت لازم در مشاغل مدیریتی را ندارند جلوگیری به عمل آید و باعث وارد شدن هزینه به سازمان نشود.
- معاونت نیروی انسانی با هماهنگی معاونت تربیت و آموزش اجا نسبت به موارد زیر اقدام نمایند:
 - انجام جلسات توجیهی در مراکز آموزشی و تهیه و توزیع نشریات مربوطه و یا آموزش مدیران رده‌های سرتیپی به بالا در ستاد اجا در رشته‌های مورد نیاز در مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه مدنظر قرار گیرد.
 - گزینش مدیران و افراد شایسته براساس ضوابط قانونی و معیارهایی نظیر تخصص، تجربه، کارایی و توانایی که در قانون تعریف گردد و شایسته‌سالاری بر اساس قانون در انتصاب مدیران در محل‌های سرتیپی و بالاتر را با تدوین آئین‌نامه و دستورالعمل اجرایی نمود.
 - با تدوین ضوابط و دستورالعمل‌های شایسته‌سالاری و رعایت و کنترل کامل ضوابط و مقررات انتصاب از پارتی‌بازی، همشهری بازی، فامیل بازی، هم‌دوره بازی و رفیق‌بازی، نان قرض دادن در انتصاب مدیران ستاد اجا به خصوص مشاغل سرتیپی به بالا کاسته شود.
 - به منظور دانش‌بنیان شدن ارتش باید برای مشاغل مدیریتی آن‌هم در محل‌های سازمانی سرتیپی به بالا باید افراد نخبه و دانش‌محور که از آگاهی و دانش روز در موضوعات مختلف مؤلفه‌های قدرت ملی برخوردارند انتخاب گردند.

- معاونت نیروی انسانی با هماهنگی معاونت بازرسی اجا نسبت به موارد زیر اقدام نمایند:
- از ایجاد قطب‌ها و یک‌سویه شدن انتصابات برای طیف شاغلین در جایگاه‌های سرتیپی و بالاتر به نحوی جلوگیری گردد که تا حد امکان مناسبات و روابط ناشی از علایق اجتماعی و دل‌بستگی‌های قومی در انتصاب کارکنان وارد نشود.
 - برای بهینه نمودن یک نظام شایسته‌سالار، یک مجموعه از شاخص‌ها و شرایط احراز را برای انتخاب و گزینش شایسته‌ترین مدیر از جمله خصوصیات اخلاقی، ویژگی‌های برجستگی و شایستگی، کارآمدی، اثربخش بودن، آینده‌نگری و یک سری ملاک‌های اولیه شایستگی در نظر گرفته شود.
- معاونت نیروی انسانی با هماهنگی اداره عقیدتی سیاسی اجا نسبت به موارد زیر اقدام نمایند:
- از طریق نشر و انتشار آموزه‌هایی در زمینه حکومت‌داری، مدیریت و انتخاب و انتصاب مقام‌ها و کارگزاران حکومتی، به خصوص از نوع مصداق‌های عملی و کاربردی آن‌ها از طریق فصل‌نامه و نشریه‌ها و بهره‌مندی از آن‌ها در زمینه‌ها و کارکردهای شایسته‌سالاری به نهادینه شدن فرهنگی این آموزه‌ها و استفاده مؤثر و به‌جا در ستاد اجا اقدام گردد.
 - با ترویج ارزش‌های جدید و تبیین نظام ارزشی عوامل فرهنگی، الگوهای مناسب فرهنگ اسلامی جهت تداوم و ثبات رویه در رفتار مدیران شایسته ارائه گردد تا از تعهد بالاتری به سازمان برخوردار گردند.
 - در تعیین ملاک‌ها و معیارهای شایستگی علاوه بر معیارهای تخصصی مربوط به هر شغل، ملاک‌های عمومی متناسب با اهمیت و ارزش شغل و معیارهای دینی و مذهبی کشور تعیین و مورد توجه قرار گیرد.
 - کلاس‌های آموزشی برای مدیران رده‌های سرتیپی به بالا در ستاد اجا جهت درک و فهم احزاب سیاسی و جنبش‌های سیاسی و تحولات سیاسی به منظور تشخیص حق و باطل و جلوگیری از جانبداری، ایجاد گردد.
 - نسبت به آگاه کردن و شناساندن و برانگیختن مفاهیمی همچون میزان و ارزش سخت‌کوشی در سازمان، منصفانه بودن پاداش‌ها در سازمان، توقع و انتظار در خصوص رعایت عدالت و انصاف و فاصله قدرت معقول و منطقی در سازمان، میزان فردگرایی در سازمان، میزان تأثیر شانس، خانواده و شهرت در رابطه با انتصابات و بهره‌مندی از پاداش‌ها و مانند این موارد در سطح ستاد اجا به هر طریق ممکن اقدام گردد و به خصوص از طرف مدیران ارشد باورهای مثبت و محرکی نسبت به این مفاهیم در کارکنان ستاد اجا ایجاد گردد.

منابع

- ابطحی، سید حسین، عبدصبور، فریدون، شایسته سالاری، ۱۳۸۹، ص ۴.
- اشراقی، خیراله، اهمیت به‌کارگیری شایسته‌سالاری در سازمان، ۱۳۸۴.
- آرمسترانگ، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ۱۳۸۳، ص ۳۳.
- آهنگی، محمد، راهبرد مدیریت راهبردی، ۱۳۸۹، ص ۱۵۴.
- جمشیدی، مینا، شایسته سالاری در سازمان‌ها. ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۳، ص ۳۰.
- جوجی آر، ایی، برتری سازمانی و فرهنگ، ۱۳۸۶، ص ۳۳-۳۴.
- خواستار، حمزه، سیاست و اداره، ۱۳۹۰.
- سیدجوادین، س. ر. شهبازمرادی، س. حسنتلی پور، ط؛ و میرسپاسی، ن. (۱۳۹۳). ارائه چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران). فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت بازرگانی، ۶ (۱)، ۸۹-۱۰۶.
- شهلایی، ناصر، راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی، دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، چاپ دوم، ۱۳۹۱، ص ۱۰۹.
- صفری، علی؛ فرخی، مجتبی و صالحزاده، رضا. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم شماره.
- قهرمانی، عرفان، پیاده سازی نظام شایسته سالاری در سازمان، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع. ۱۳۸۴.
- کریمی، نازنین، شایستگی اقتضایی و به‌کارگیری آن در راستای برقراری نظام شایسته‌سالاری، ۱۳۸۴
- گلشاهی، بهنام. رستگار، عباسعلی. فیض، داود؛ و زارعی، عظیم. (۱۳۹۷). معماری فرآیند هدایت و بکارگماری استعداد‌های علمی در کشور، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳ (۳۳): ۲۵-۱.
- مرتضوی، شهرناز، طبیب، منیرالسادات، امیرشاهی، میراحمد، رابطه فرهنگ و مدیریت منابع انسانی، انتشارات نخل، ۱۳۷۹، ص ۶۲-۶۴.
- معمارزاده، غلام‌رضا، نجف‌بیگی، رضا، عباس‌زاده، یداله، شایسته سالاری در سازمان‌ها و عوامل مربوط به آن، بهار ۱۳۹۱، ص ۳۵-۵۸.
- والتون، پرورش راهبردی منابع انسانی، ۱۳۸۳، ص ۲۶.
- Alkerdawy, M. M. A. (2016), *The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management*. International Business Research, Vol. 9, No. 6; 2016.

- Alvsson, Mats & Dan Karreman. (2001), *Perfection of Meritocracy Or Ritual Of Bureaucracy?* HRM in a Management Consultancy Firm.
- Bonnell; *The Rise Of The Meritocracy*, p307.
- Foster, Mindi D. Lisa Sloto and Richard Ruby. (2006), *Responding to Discrimination as a Function of Meritocracy Beliefs and Personal Experiences: Testing the Model of Shattered Assumptions*. Group Processes & Intergroup Relations. P,401-411.
- Huang, J. & Kim, H. (2013), Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LG Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*. 24, 922° 943.
- Pearce, James W. (2003), *Corporate entrepreneurship and its successful use continues to expand*, New york: Western Carolina University, (1) 2, pp:2-3.
- Turner, N. Swart, J. & Maylor, H. (2013), Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 317° 332.
- Willetts, David, *The Future of Meritocracy*, p237.
- Young, Michael, *The Rise of the Meritocracy*, p378.

