

نقش فرماندهان و مدیران در استقرار نظام شایسته‌سالاری^۱

روح‌الله کریمی خویگانی^۲
احمد سوری^۳

چکیده

مهمترین عامل دوام هر نظام و حکومت، فرزاندگی و شایستگی کارکنان، مسئولان و کارگزاران آن نظام است. در این مقاله سعی شده است تا ضمن روشن ساختن مفهوم شایسته‌سالاری و تبیین ضرورت و اهمیت اهتمام فرماندهان و مدیران به شایسته‌سالاری به نمونه‌هایی از شایسته‌سالاری در عرصه تاریخ اشاره شود. همچنین با تشریح الگوهای شایسته‌سالاری پیش روی فرماندهان و مدیران، نقش آنان در فرایند نظام‌مند شایسته‌سالاری بررسی شود. اگر از «شایسته‌پنداری» و «شایسته‌خواهی»، که از ویژگی‌های فرهنگی هر جامعه یا سازمان است بگذریم، باید اذعان کرد فرماندهان و مدیران می‌توانند در بحث «شایسته‌یابی» با سامانه اطلاع‌رسانی صحیح و مناسب، تبلیغات و ترسیم فرصت‌های شغلی و در مقوله «شایسته‌گزینی» با تعیین معیارهای شایستگی، تناسب سازی شغل و شاغل و در رابطه با «شایسته‌گماری» با تبیین مفهوم اخلاقی کار و وجدان کاری و سازماندهی و در مورد «شایسته‌پروری» با آموزش، تربیت، راهنمایی و هدایت و اتخاذ سبک رهبری مشارکتی و درباره «شایسته‌داری» با مدیریت بدون تبعیض، ارتقای انگیزه و روحیه و نظارت و کنترل نقش خود را در استقرار نظام شایسته‌سالاری ایفا کنند.

واژگان کلیدی

شایستگی در مدیریت، شایسته‌سالاری و مدیریت، الگوی شایستگی برای مدیر، کارآمدی فرماندهان، معیارهای شایستگی

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۷/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۹/۲۸

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی، پست الکترونیکی: hosein.m137@yahoo.com

۳. استادیار دانشگاه علوم انتظامی، پست الکترونیکی: Ahmad_25644@yahoo.com

مقدمه

زیبایی نظام آفرینش در این است که هر چیزی در جای مناسب خودش قرار گرفته است؛ مثلاً یکی از آفریده‌های خداوند چشم است که به حق در جایگاه بسیار مناسب و شایسته‌اش قرار داده شده است، به صورتی که اگر در این موقعیت قرار نمی‌داشت، قطعاً این کارایی را نداشت. افراد در سازمان باید نقش چشم را داشته باشند؛ یعنی همان‌گونه که خداوند چشم را با توجه به تواناییهای ویژه آن در جایگاه خاص خودش قرار داده است، مدیران و فرماندهان نیز باید با الهام از این الگو، که خاستگاه فراسوی طبیعت را دارد، افراد سازمان را در جای مناسب خودشان قرار دهند تا همچون چشم همه قلمرو کاری خود را مشاهده کنند و آنچه نادیدنی است، آن را بینند (واثق، ۱۳۸۸: ۷۱).

در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمانها در تلاش و رقابت هستند تا شایسته‌ترین کارکنان و مدیران را به عنوان مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در وضعیت پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های آموزش و توسعه توان مدیران و کارکنان در سطوح مختلف مدیریت، که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیتهای آنان انجام می‌گیرد، مهمترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمانها به شمار می‌رود (موسی زاده و عدلی، ۱۳۷۸: ۱۰۳).

نظام شایسته‌سالار به جای توجه به ارزشهای فرد و تأکید زیاد بر وظایف و فعالیتهای روزمره افراد به ارزش‌نهایی کار توجه دارد و متغیرهای یادگیری و یاددهی، نوآوری سازمانی و یادگیری خلاق را در همه ابعاد و نظامهای منابع انسانی به عنوان فرایندی یکپارچه و دارای اولویت مهم، مورد توجه قرار می‌دهد. در این نظام، یادگیری خلاقانه برای توسعه، دانایی و شایستگی در سطوح مختلف گسترش می‌یابد و مدیران اجرایی با توجه به نتایج‌نهایی به طراحی الگو و اجرای آن اقدام می‌کنند (ابطحی و صبور، ۱۳۸۹: ۶۱).

از آنجا که نیروی اجرایی هر سازمان را کارکنان آن تشکیل می‌دهند و به وسیله آنان است که دستورهای مدیر به اجرا در می‌آید، اگر کارکنان افراد شایسته‌ای نباشد و صلاحیت، لیاقت و تعهد کافی را نداشته باشند، هر چند که دستورهای مدیر سنجیده، بموقع، به جا و همراه با قاطعیت صادر شود، نتیجه مطلوبی به دست نمی‌آید (طیب، ۱۳۷۹: ۷۰).

مفهوم شایسته سالاری

برخی معتقدند اصطلاح «شایسته‌سالاری» را برای اولین بار «مایکل یانگ»^۱ جامعه‌شناس انگلیسی در سال ۱۹۵۸ در کتاب «طلوع شایسته‌سالاری» مطرح کرد (حسنی، ۱۳۸۸).

«شایسته‌سالاری» از دو کلمه «شایسته» و «سالار» ترکیب یافته است. «شایسته» صفت است و به معنای لایق و سزاوار آمده است (عمید، ۱۳۷۵: ۸۳۴). «سالار» نیز به معنای سردار، رئیس، بزرگ، پیشرو و قافله و لشکر است (همان: ۷۵۹). بنابراین، شایسته‌سالاری در لغت به معنای «پیشرو بودن در لیاقت و شایستگی‌هاست» (واثق، ۱۳۸۸). اما در اصطلاح، شایسته‌سالاری، انتخاب مدیران شایسته بر اساس توانمندی معنوی، علمی، فنی، اجرایی و تجربه کاری است (همان به نقل از سنگ بایی، ۱۳۸۱: ۱۷).

واژه شایسته‌سالاری^۲ از دو واژه «مریت» و «کراسی» ترکیب شده است. کلمه «مریت» به مفهوم شایستگی، سزیدن، سزاوار بودن، ارزش، ارزشمند بودن، استحقاق داشتن و مانند این موارد است. واژه «کراسی» نیز به مفهوم نظامی از حکومت توسط افراد با موفقیت‌های زیاد است (ابطحی و صبور، ۱۳۸۹).

فرهنگنامه امریکن هریتیج^۳ نیز شایسته‌سالاری را دوگونه معرفی کرده است: یکی نظام یا سامانه‌ای که در آن پیشرفت بر مبنای توانایی یا موفقیت فردی قرار دارد و دیگری تعریفی است که در آن از واژه رهبری استفاده شده است (هریتیج، ۱۹۹۹).

شایستگی‌ها از دیدگاه دیگر به کوه یخی تشبیه شده و اعتقاد بر این است که بعضی شایستگی‌ها به آسانی در رفتارهای افراد قابل مشاهده است و به آسانی تعریف می‌شود و قابل دستیابی است؛ برای مثال دانش و مهارت در سطح قرار دارد در حالی که ارزش، نگرش، ویژگی شخصی، انگیزه، شایستگی‌هایی است که در زیرسطح قرار دارد و مشهود نیست (موسی زاده و عدلی ۱۳۸۸: ۱۳۱).

1. Maycle Young
2. Meritocracy
3. Heritage

شایسته سالاری در عرصه تاریخ

از قرن دوم پیش از میلاد، که به دوره «فضلا و اهل ادب»^۱ معروف است، سعی طبقه حاکمه چین بر این بود که با تأسیس مدارس امپراتوری، گروهی از اشرافزادگان را برای به دست آوردن مقامهای سیاسی و نظامی تربیت کنند که در دوره قبل در دست فئودالها بود (پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۶: ۶۵).

شایسته سالاری گرچه غیر اخلاقی با جدیت در آتن (۴۷۹ ق م) مورد توجه قرار گرفته است. در اسپارت مهمترین هدف حکومت، جنگیدن و کسب پیروزی بود. به همین دلیل شورای ریش سفیدان، نوزادانی را که ضعیف و نحیف تشخیص می دادند در کوهها می گذاشتند تا تلف شوند. از ۸ تا ۱۸ سالگی پسران را در سرباز-خانه و با روشی بسیار خشن تربیت می کردند (همان: ۸۰).

افلاطون در حدود چهارصد سال پیش از میلاد بیان می کند: «آن مدینه و مملکتی رو به خرابی می رود که در آن اگر کسی اهل صنعت و یا تجارت است از ثروت خود سر مست شود و بخواهد در زمره جنگجویان وارد شود یا جنگجویان به رغم بی لیاقتی خود بخواهند مشاور و یا حاکم شوند. اگر هر یک از این دو بخواهند در سطح مقامات و مناصب عمومی ظاهر شوند در غیر جایگاه خود گام نهاده اند. اگر سیاست به دست ناقابلان بیفتد، حکومت را نابود خواهد ساخت (امامی، ۱۳۸۴: ۲۵).

علاوه بر کنفوسیوس^۲، هانفیزی^۳ از پیشگامان مدافعان مکتب قانون^۴ بود. پایه فکری و عقیده او حاکمیت قانون بود. وی هم چنین عوامل و عناصر گوناگونی را در زمینه شایسته سالاری معرفی نمود. قانونگرایی دیگری به نام شانگ یانگ^۵ با رد حکومت اشرافی و معرفی عواملی چون مهارت، هوش و ابتکار به عنوان مبنای ارتقای افراد، اصلاحات زیادی را در راستای شایسته سالاری دولت چین ارائه کرد. این موضوع به ایجاد ارتشهایی در دولت چین منجر شد که لبه شمشیر انتقاد خود را متوجه ملتها و دولتهای اشرافیگری سنتی قرار می داد (ابطحی و صبور، ۱۳۸۹: ۱۳).

1. Mandarins
2. Confucius
3. Hanfeizi
4. School of Law
5. Shang Yange

در امپراتوری مغولها شایسته‌سالاری نخستین پایه و اساس انتخاب رؤسا و ژنرالها بود. چنگیز خان از افراد مستعد و مناسب در سلسله مرتب نظامی خود بهره می‌برد. او حتی به ژنرالها و سربازان دشمنی نیز اعتماد داشت که به رهبران خود وفادار بودند؛ برای مثال وی یکی از ژنرالهای دشمن را که در جنگ به او آسیب رسانده بود نیز مورد احترام قرار می‌داد (همان: ۱۴).

زمانی که ناپلئون در سال ۱۷۷۲م به قدرت رسید در ابتدا افرادی را برای مشاغل و منصب انتخاب می‌کرد که از نظر او بهترین‌ها بودند؛ برای مثال او علاوه بر افسران سپاه خود از انقلابیون عضو انجمن ملت و یا حتی برخی از اشرافیون سابق همچون نخست وزیر تالی راند^۱ نیز برای حکومت بهره می‌برد. ناپلئون همواره این جمله را به کار می‌برد: «مسیر شغلی تنها برای افراد مستعد و شایسته باز است» (همان).

با نگرشی به دوران رسول خدا صلی الله علیه و آله و سلم، آن حضرت برای انجام مأموریت‌های نظامی با رعایت اصل شایسته‌سالاری مسئولیت افراد را روشن و وظائف هر یک را معین می‌کرد و کسانی را با جایگاه و رتبه خاص مسئولیت و فرماندهی می‌داد (قائدان، ۱۳۸۲: ۱۳۰). رتبه‌ها و جایگاه‌های سازمانی نظامی عصر اسلامی بدین ترتیب بود: عریف، نقیب، منکب، امیر الکردوس، امیر اللواد (همان: ۱۳۰ تا ۱۳۴).

الگوهای شایسته‌سالاری پیش روی فرماندهان و مدیران

الگوهای مختلفی برای شایسته‌سالاری هست. بر اساس یکی از دسته‌بندیها دو الگو گذشته نگر و آینده نگر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

امروزه ثابت شده است که مهمترین عامل موفقیت سازمانها، مدیریت آنهاست. کلید تغییر و تحول در سازمانها مدیران هستند. بنابراین توانمندسازی آنان نسبت به سایر کارکنان در اولویت قرار دارد (بختیاری، تشکری، ۱۳۸۹: ۱۰).

الف) الگوی گذشته‌نگر شایسته‌سالاری^۲: این الگو که توسط واردزکوو^۳ ارائه شد،

1. Tally rand
2. Group Based
3. Wards Cove

اشاره می‌کند که شایستگی بر مبنای موفقیت‌های گذشته فرد تعریف می‌شود و سوابق و موفقیت‌های به دست آمده، امتیاز و حقوقی برای پست‌های آینده او به حساب می‌آید. البته این الگو چالش‌هایی دارد: این الگو کامل نیست؛ زیرا شاید شایستگی‌های تعریف شده فرد را کنار می‌گذارد؛ هم‌چنین ممکن است غیر کاربردی باشد. ثانیاً ارائه پاداش (ارائه پست جدید) بر اساس اقدامات گذشته به فرد، دارای نارسایی‌های نظری است و محدودیت‌های عملی زیادی نیز دارد.

ب) **الگوی آینده نگر شایسته سالاری:** این الگو توسط آلبمارل و کریگز^۲ مطرح شد. حاصل این الگو این است که مناسبترین فرد برای هر پست، کسی است که به کاراترین شکل از پست و منابع محدود استفاده کند و در بهره‌وری کلی جامعه مشارکت داشته باشد. بر مبنای این دیدگاه منافع و مزایای شغلی باید بر اساس ارزیابی و پیش‌بینی کاراترین و مؤثرترین کارمند توزیع گردد و فرد بسادگی و با توجه به موفقیت‌های گذشته، استحقاق پست جدید را ندارد. عملکرد گذشته او مبنایی برای شایستگی به منظور پست آینده او نیست؛ اما می‌تواند منبع مستندی درباره شایستگی کنونی او باشد. یکی از ضعف‌های این الگو تعیین این مهم است که آیا موفقیت‌ها و عملکرد گذشته فرد مرتبط با موفقیت‌های آینده او هست یا خیر. بنابراین ممکن است ترکیب پیچیده‌ای از معیارها باشد که الگو را با درجه‌ای از خطا روبه‌رو نماید (ابطحی و صبور به نقل از دساریو^۳: ۲۰۰۳).

ضرورت و اهمیت اهتمام فرماندهان و مدیران به شایسته سالاری

یک تحقیق نشان می‌دهد که متوسط هزینه انتصاب نابجای مدیر حدود ۷۵۰۰۰ دلار در سال است. در حالی که تکانه ناشی از برکناری همین مدیر در حدود ۱۶۰۰۰۰ دلار تخمین زده می‌شود. در عین حال صرفه جویی ناشی از انتصاب مدیر موفق ۳/۵ میلیون دلار در سال است که در مورد مدیران اثر بخش به ۷ میلیون دلار می‌رسد (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۹ به نقل از لطیفی، ۱۳۸۳). آلفرد اولسون^۴ یکی از مدیران سازمان‌های معتبر

1. Prospective Model
 2. Albemarl & Criggs
 3. Desario
 4. Olfred Olsone

جهانی عنوان می‌کند: «اگر ما چهار ساعت وقت خود را صرف گماشتن یک فرد مناسب در جای مناسب نمی‌کردیم، مجبور بودیم ۴۰۰ ساعت وقت خود را صرف اصلاح خرابیهای ناشی از اشتباه خود بکنیم و من واقعاً چنین وقتی ندارم» (همان، به نقل از ابوالعلائی و همکاران، ۱۳۸۳). آلفرد مارشال^۱ یکی دیگر از اندیشمندان مدیریت می‌گوید: «اگر سرمایه‌های جهان و ابزار و ماشین آلات، یکباره نبود شود اما مدیران ماهر، زمام امور را به دست داشته باشند، توسعه و پیشرفت از قبل هم شکوفاتر خواهد شد» (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸ به نقل از بیان، ۱۳۷۷: ۲۵۵).

هر مدیر و رهبری برای برآورده ساختن نیازهای سازمانی و اهداف سازمانی تحت امر خویش به سازماندهی و ایجاد ارتباطات مؤثر و منسجم نیاز دارد که این امر زمانی میسر می‌شود که شایسته‌ها در تشکیلات قرار گیرند (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸). ضرورت و جایگاه موضوع شایسته‌سالاری برای مدیران و فرماندان در سطحی است که از ابعاد گوناگون به آن پرداخته می‌شود که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱- **آموزه‌های دینی:** در اسلام انتخاب افراد شایسته دارای آن چنان اهمیتی است که سهل‌انگاری و کوتاهی در این خصوص جزء بزرگترین خیانتها به شمار می‌رود. در قرآن مجید آمده است: «همانا خداوند دستور می‌دهد امانت را به اهلش بسپارند» (نساء/۵۸). در حدیثی از پیامبر آمده است: «کسی که کارگزاری را برای مسلمانان بگمارد در حالی که می‌داند در میان آنها کسی هست که از برگزیده وی شایسته‌تر و عالم‌تر به کتاب خدا و سنت پیامبر است او به خداوند، رسولش و همه مسلمانان خیانت ورزیده است».

حضرت یوسف علیه السلام وقتی مسئولیت خزانه داری مصر را می‌پذیرد، توانایی و شایستگی خودش را در امانتداری و تخصص کافی ذکر می‌کند (سوره یوسف، آیه ۵۵ و ۵۴). خداوند طالوت را به فرماندهی بنی‌اسرائیل بر می‌گزیند و شایستگی او را در علم و قدرت فراوان بیان می‌نماید (سوره بقره، آیه ۲۴۷). هم‌چنین در آیاتی شایستگی حضرت موسی علیه السلام در حکم (سوره قصص، آیه ۱۴) و به کارگیری او در نزد حضرت شعیب علیه السلام (سوره قصص، آیه ۲۶) ذکر گردیده است.

امام علی علیه السلام در انتخاب افراد شایسته تأکید خاصی داشت و اصولاً زوال و بقای

1. Olfred Marshal

دولت را در چهار چیز می‌داند: ۱- ضایع کردن اصول و دستورهای اصلی ۲- پرداختن به مسائل فنی و جزئی ۳- مقدم داشتن فرومایگان و اراذل ۴- عقب راندن شایستگان و افراد با فاضیلت (آمدی، جلد ۱: ۸۶۴).

۲- **قوانین:** ماده ۲۳ قانون استخدام کشوری عنوان می‌کند: «انتصابات و ترفیعات مستخدمان رسمی باید بر اساس لیاقت، شایستگی، کاردانی، استعداد، رشد فکری و تجارب آنان در مشاغل پیشین باشد». در ماده ۴۱ از فصل ششم قانون خدمات کشوری اشاره شده است: «ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاه‌های اجرایی هستند، بر اساس مجوزهای صادر شده، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصتها انجام می‌شود».

۳- **تأکید مقامات و رهبران:** معمار کبیر انقلاب اسلامی امام خمینی (ره) می‌فرمایند: «دولت بدون گزینش افراد متعهد و متخصص در رشته‌های مختلف موفق نخواهد شد و دولتمردان در گزینش همکاران به کاردانی و تعهد آنان و بهتر خدمت کردن آنها به کشور و در منافع ملت بودن آنان تکیه کنند... نه بر دوستی و آشنایی و حرف شنوی بی تفکر و تأمل که این رویه موجب ناکامی در خدمت به کشور است» (امام خمینی، ۱۳۷۸، ج ۱۹: ۱۵۷).
مقام معظم رهبری می‌فرمایند: «فرماندهان باید در نیروهای مسلح، خصوصیات لازم را برای فرماندهی داشته باشند. این خصوصیات در درجه اول ایمان است. فرمانده بی ایمان به درد نمی‌خورد، ظرفیت ایمانی به قدر شغل کاری که به او محول می‌کنید باید داشته باشد، اگر نداشت فایده نخواهد داشت. بارها این را تکرار کردیم ضربه‌اش را خوردیم، خورده‌اید، دیده‌اید. هرچه سطح کارایی بالاتر می‌آید، بایستی ایمان بیشتر باشد (خاتمی، بی تا: ۲۷).

فرماندهان و مدیران و فرایند نظام مند شایسته سالاری

شایسته‌سالاری فرایندی تعریف شده که شامل این محورها است: شایسته‌خواهی، شایسته‌پنداری، شایسته‌گزینی، شایسته‌یابی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گماری، شایسته‌پروری.
۱. **شایسته خواهی:** بهره‌گیری از شایستگان و ارج نهادن بر آنان به صورت فرهنگ، ارزش اجتماعی و با عزم ملی و خدشه ناپذیر سازمانی مورد تأکید قرار گیرد. در چنین فرهنگی عدم بهره‌گیری از افراد شایسته در مشاغل نوعی تخلف و گناه تلقی می‌شود (ابیلی، ۱۳۸۴: ۳).
۲. **شایسته پنداری:** بدین منظور که شایسته‌سالاری تبلیغ شود تا همه، واقعاً از درون

۳. شایسته یابی: به عنوان یک محور در فرایند جذب نیروهای مورد نیاز سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. در این مرحله سازمانها باید از مؤثرترین روش اطلاع‌رسانی و کارآمدترین روشهای جستجو و به شیوه‌ای انگیزاننده برای یافتن افراد شایسته بالقوه، بهره‌گیرند (ابطحی و صبور ۱۳۸۹: ۱۲۴).

۳-۱. ترسیم سامانه فراخوان، اطلاع‌رسانی و تبلیغات صحیح جذب

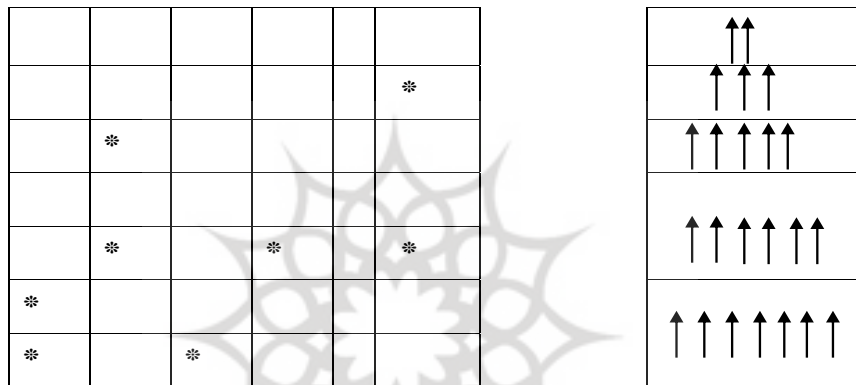
فراخوان، اطلاع‌رسانی و تبلیغات صحیح معمولاً به دو صورت انجام می‌شود: الف) به صورت عمومی: برای آحاد جامعه ب) به صورت اختصاصی: بین قشرها و گروه‌های خاص که برای تحقق بهینه این امر می‌توان از طریق روزنامه‌های کثیرالانتشار، صدا و سیما، چاپ و توزیع پوستر، پخش فیلمهای تبلیغاتی در خصوص مأموریت‌های شغلی و ... اقدام نمود. جاذبه‌های مورد نیاز برای جذب افراد شاخص باید با شفاف‌سازی در تبلیغات، فضای مثبت مورد انتظار را فراهم سازد.

۴. شایسته‌گزینی: به معنای انتخاب مناسبترین و با توانا‌ترین افراد از میان متقاضیان شغل است. این امر مستلزم تعریف و تعیین معیارهای شایستگی و شفافیت انتظارات متقابل فرد و سازمان، انتخاب، روشهای مناسب، گزینش و فرایند صحیح گزینش است (ایلی، همان). در این مرحله از فرایند شایسته‌سالاری بر اساس تحقیقات علمی وضعیت مطلوب و ضد مطلوب ترسیم، و بر اساس آن وضعیت افراد شایسته در جایگاه خویش تعیین گردد (قربان پناه، ۱۳۷۷: ۲).

۴-۱. تعیین معیارهای شایستگی

در قرآن کریم برای انتخاب مسئولان دو معیار علم و ایمان به عنوان معیارهای اساسی در نظر گرفته شده است به طوری که در سوره مجادله می‌خوانیم: «خداوند مقام اهل ایمان و دانشمندان عالم را رفیع می‌گرداند (مجادله، ۱۰). از آنجا که برای علم و ایمان نیز درجاتی وجود دارد، انتخاب تمام افراد به نسبت ترکیبی از درجه ایمان و علم آنها باشد؛ یعنی آنهایی که دارای درجه ایمان و علم بیشتریند، باید از مسئولیت و وظایف بالاتر مختلف اجتماعی برخوردار شوند به طوری که در نمودار مشخص می‌شود هرچه به طرف تکامل واقعی در جامعه پیش می‌رویم، افرادی که دارای درجه علم و ایمان

بیشتری باشند، کمتر یافت می‌شوند. در قرآن مجید جملاتی مانند "بیشتر اینان علم ندارند"، "بیشتر ایشان عقل ندارند" و "بیشتر ایشان ایمان ندارند" زیاد تکرار شده، و شاید اشاره به این است که انسانها در سطوح پائین زیاد ولی در سطوح بالاتر کم‌ترند و یا به زبان دیگر انسانهای با صفات عالی کمتر (کیفیت کمتر با کمیت کمتر) ولی با صفات و مشخصات ضعیف بیشترند (کیفیت ضعیف با کمیت بیشتر). لذا باید توجه کرد که برای واگذاری مسئولیت و یا انتخاب و استخدام اشخاص از افراد بهتر که تعدادشان در جامعه کم‌ترند برای مسئولیتهای بالا در نظر گرفته شود (مشرف جوادی، ۱۳۷۸: ۲۳۳ و ۲۳۲).



شکل (۱): رابطه افراد و کیفیت و کمیت صفات

۴-۲. معیارهای انتخاب و انتصاب شایسته در نهج البلاغه

با توجه به پژوهش انجام شده (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸) معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته را می‌توان در چهار حیطه طبقه‌بندی کرد: ۱- معیارهای ایدئولوژیکی: معیارهایی که در جهان‌بینی اسلامی ریشه دارند و برجسته‌ترین وجه تمایز مدیریت اسلامی از مدیریت غربی است؛ مثل تقوا، ایمان و... ۲- معیارهای زمینه‌ساز: عوامل سنجشی که به عنوان پیش‌زمینه معیارهای ارزشی و تخصصی به شمار می‌رود؛ مثل حسن سابقه و... ۳- معیارهای تخصصی: دانش و فنونی که مدیر در امر مدیریت نیازمند آنهاست که بیشتر اشاره به تجربه و دانش فنی فرد اشاره می‌کند مثل: تجربه کاری و... ۴- معیارهای ارزشی - اخلاقی: معیارهایی که شامل مجموعه‌ای از رفتارهایی است که در جوامع انسانی مورد پذیرش است و به نام ارزشهای جهانی نیز شناخته می‌شود مثل: امانتداری، صداقت و ...

جدول (۱): معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته (منبع موسی زاده، عدلی، ۱۳۸۸)

معیارهای مورد تأیید متخصصان	خطبه ها	نامه ها	حکمت ها
معیارهای ایدئولوژیکی			
تقوا	۶۲-۲۷-۲۴-۱۶-۴-۱۳۲- ۱۱۳-۷۵-۶۳-۱۸۱-۱۷۲ -۱۶۰-۱۵۶-۱۸۷-۱۸۶ -۱۸۴-۱۸۲-۲۳۲-۲۳۰- ۲۲۱-۱۸۹	--۲۷-۲۶-۲۵۳۱ ۵۳-۴۷	۲۳۳-۲۰۱-۱۰۹- ۳۳۶-۴۰۲-۳۶۳
ایمان	-۱۵۶-۱۵۵-۱۰۲-۲-۱۷۵	۵۳-۳۱	-۲۱۷-۱۰۹-۳۰
اعتقاد به آخرت و روز حساب	۵۲-۴۵-۴۲-۴۱-۲۸-۸۴ -۸۲-۸۱-۶۳-۶۲-۱۹۵-۱۸۷ -۱۸۶-۱۵۲۲۳۳-۲۳۲-۲۱۲	۵۹-۲۷-۲۱-۱۰-۳	
اندیشناکی در باب مرگ	-۹۸-۸۶-۷۵-۳۸-۲ ۲۳۰-۱۵۶-۱۰۸-۱۰۲	۹-۳۱-۲۷-۱۰	
عدم وابستگی به دنیا	-۶۳-۶۲-۴۵-۴۲-۳۲-۱۰۲ -۹۸-۸۲-۸۱-۸۰-۱۷۲-۵۹- ۳۳-۱۴-۳	۶۸-۴۹-۳۱-۳ ۴۷-	-۱۲۸-۱۱۶-۱۰۰
یاد خدا و استعانت از او و بندگی او	۱۷۲-۱۰۹	۵۳-۴۶-۳	
معیارهای زمینه ساز			
حسن سابقه		۳۳-۱۰-۵۳ فراز	
پاکی و صلاحیت خانوادگی		۱۷-۵۳-۴۳ فراز	
معیارهای تخصصی			
عبرت از پیشینیان	-۱۰۲-۹۸-۸۴-۳۲-۱۸۲- ۱۷۵-۱۶۰-۱۵۹-۲۳۴ -۲۳۲-۲۲۳-۲۱	۳۱ فراز (۱۶ و ۵) ۵۳ فراز (۷۸)	۳۵۹-۲۸۹-۳۰
تجربه کاری		۵۳ n فراز (۴۳)	

۵. شایسته گماری: به این معنا است که با حفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایی گمارده شوند که در آن حداکثر کارایی را دارند. اگر چه گزینش صحیح نیز بیشتر با همین انتظار صورت می گیرد از آنجا بیشتر گزینشها به صورت جمعی و برای رده‌های مختلف مدیریتی، کارشناسی و کارمندی انجام می‌گیرد، در مرحله گزینش عمدتاً ویژگیهای کلی رده‌ها مورد توجه است (قربان پناه، ۱۳۷۷: ۲).

۵-۱. تبیین مفهوم اخلاقی کار و وجدان کاری

هنگامی که نیروی انسانی سازمان از وجدان اخلاقی برخوردار شد، نیکخواهی و پرهیز از اعمال بد را به کارهای سازمانی نیز تعمیم می‌دهد. بنابراین وجدان کاری^۱ را می‌توان حالت کشش، کیفیت، روحیه و نیرویی در کار دانست که با توجه به زمینه مناسب در انسان، که خوب و بد رفتار به وسیله آن ادراک می‌شود از کیفیت خوب مسئولیت‌پذیری^۲ و توجه به نیکخواهی و عدالت برخوردار می‌شود (همان به نقل از صدفی، ۱۳۷۵: ۱۴۲).

یکی از عواملی که فرماندهان و مدیران می‌توانند در بحث «شایسته‌سالاری» نقش ایفا کنند این است که در مورد تبیین مفهوم کار از بعد اخلاقی تلاش کنند.

بلانچارد در زمینه کار و بعد اخلاقی آن اصولی چند تحت عنوان «اصول پنجگانه اخلاقی در کار» آورده است:

اصل اول: اخلاق کار، «آرمان»^۳ است؛ بدین معنا که کارکنان در کار هدفی مداوم داشته باشند.

اصل دوم، «اعتماد به نفس»^۴ است؛ بدین معنا که کارکنان در کارها خود را باور کنند و به توانایی خود ایمان داشته باشند.

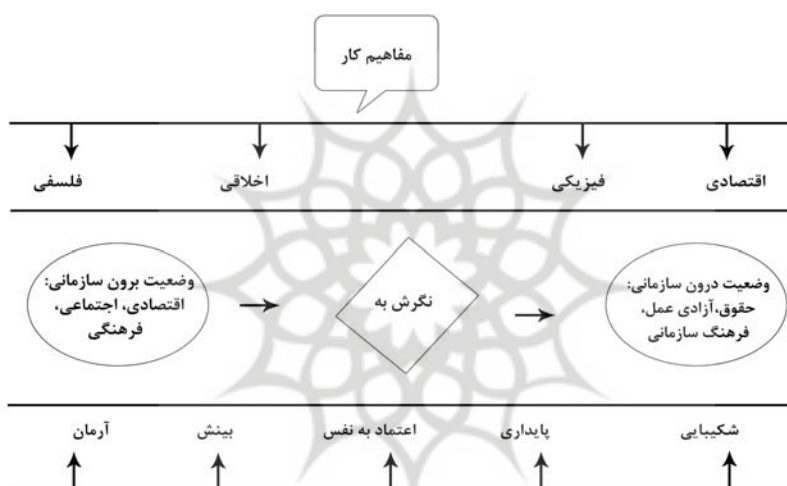
اصل سوم، «شکیبایی»^۵ است. برای حرکت در مسیر صحیح و مستقیم، بردباری لازم است اما نمی‌تواند کافی باشد. در اینجاست که تفاوت بین «تعهد» و «علاقه» روشن و نمایان می‌شود. علاقه به کار در صورتی است که اوضاع بر وفق مراد باشد، ولی در تعهد، کار بدون هیچ عذر و بهانه‌ای است.

اصل چهارم، «بردباری»^۶ است؛ بدین معنا که کارکنان به آرمان و هدف معتقدند هر چند بازده فوری نداشته باشد.

-
1. Conscience Of Work
 2. Responsibility
 3. Idea
 4. Self Confidence
 5. Persistency
 6. patience

اصل پنجم، «دورنما^۱» است. دورنما یا دیدگاه به معنای دید وسیع در کار است. ویژگی دورنما محور و مرکز این اصول است. داشتن دورنمای کاری به مشخص شدن آرمان در کار کمک می‌کند. داشتن آرمان کاری به پایداری و شکیبایی کاری منجر می‌شود و اعتماد به نفس را افزایش می‌شود.

مفاهیم «کار»^۲ از دیدگاه‌های مختلف مورد بحث قرار می‌گیرد که متناسب با هر دیدگاه زمینه نگرش کارکنان را به کار فراهم می‌کند. برای جمع‌بندی این مطالب، می‌توان به نمودار زیر اشاره کرد:



نمودار (۱): تبیین مفهوم کار

۵-۲. سازماندهی

یکی از رایجترین مبانی سازماندهی، سازماندهی بر مبنای وظیفه است که به طبع، تحقق این امر به شایسته‌سالاری تقرب بیشتری دارد. "سازماندهی، فرایند نظم بخشیدن به ساختار سازمانی و هماهنگی فعالیت‌های مدیران و استفاده از منابع به منظور رسیدن به اهداف سازمانی است" (جیمز، ۱۹۸۹، به نقل از ابوالفتحی، ۱۳۸۰: ۲۳۱). به قول معروف "هر

1. Perspective

2. Work

کسی را بهر کاری ساخته‌اند." حضرت علی علیه السلام با بصیرت خویش با رعایت اصل شایسته‌سالاری نیروی انسانی تحت ولایت خویش را به صورت نظری و عملی همراه با کارکرد آنها سازماندهی می‌فرماید: ۱- بازرگانان ۲- صنعتگران ۳- طبقه فقیر و نیازمند ۴- سپاهیان ۵- عاملان و والیان ۶- قضات ۷- دبیران و کاتبان. البته هرم سازمانی و ساختار سازمانی مکتوب لزوماً بیانگر سلسله مراتب سازمانی نیست.

جدول (۲): "وظایف و عملکرد قشرهای مختلف اجتماعی" (ابوالفتحی، ۱۳۸۰: ۲۴۱)

عملکرد	وظایف	اقتدار
عزت دین، آرامش راهها، اجرای کار مردم، دژ استوار رعیت، زینت و وقار والی	به فرمان خدا بودن، تجهیزات ارتش، جهاد با دشمن، ایمن نمودن راهها، سازمان یافتن کار	سپاهیان
فراهم آوردن سود، چرخش کار، پدید آوردندگان آسایش و راحتی آرام، آشتی جو، گریزان از فتنه و ستیزه	پرداخت خراج، کفایت کارها، تلاش و کسب دسترنج، تحمل دشواریها، خرید و فروش و معامله آسان	بازرگانان و صنعتگران و خراج دهندگان
فراهم آوردن سود برای مسلمانان	فراهم آوردن عقود، معتمد بودن، رازداری، تدبیر	قضات، عاملان، کاتبان

۶. شایسته پروری: یعنی سازمانها همواره باید سعی کنند در طول زمان به پرورش نیروهای شایسته پردازند (موسی زاده و عدلی، ۱۳۸۸ به نقل از انصاری ۱۳۸۴: ۲۳۵). به هر حال وضعیت سازمانی امروز ایجاب می‌کند که افراد سازمان هر روز دانش تازه‌ای را بیاموزند؛ زیرا به تعبیر پیتر دراکر^۱؛ «محیط کار صرفاً برای کار کردن نیست و کارکنان باید از طریق یادگیری و کسب تجربه، برای بهتر کار کردن آمادگی پیدا کنند» (ابیلی، ۱۳۸۴: ۳).

۱-۶. اتخاذ سبک رهبری مشارکتی
لوین، لپیپت و وایت^۲ در یک بررسی کلاسیک متوجه شدند که سبکهای مختلف رهبری، سه نوع جو گروهی متفاوت ایجاد می‌کند: الف- استبدادی (اقتداری) ب-دموکراتیک ج- عدم مداخله (سهلگیرانه).

نتایج آنها نشان داد که رهبر مستبد (دیکته کردن دستورها و تعیین تمامی سیاستها)

1. Peter Drucker
2. Lewin, Lippit, White

اعضای گروه را به خودش وابسته می‌کند و مانع همکاری آزادانه آنها با همکاران خود می‌شود. اما وقتی سبک رهبری دموکراتیک (تشویق و کمک به اعضای گروه به منظور تعامل) باشد، افراد تحت امر ابتکار بیشتری به خرج می‌دادند و در برابر پیشرفت گروه، احساس مسئولیت بیشتری می‌کردند و حتی وقتی رهبر بین آنها نیست، رفتار دوستانه‌تری با هم داشتند. در سبک سهلگیرانه اعضای گروه علاقه‌ای به اجرای وظایف خود نشان نمی‌دهند و هیچ یک از وظایف خود را با موفقیت به پایان نمی‌رسانند. اعمال پرخاشگرانه در سبکهای استبدادی و سهلگیرانه رایجتر است و از لحاظ محبوبیت رهبر دموکراتیک از همه محبوبتر و رهبر مستبد از همه منفورتر است (هارجیو همکاران، ۱۳۸۲: ۳۴۰).

لیکرت^۱ (۱۹۷۷) براساس پژوهشها و نتیجه‌گیریهای اولیه لوین و دیگران (۱۹۳۹) نیز به سه نوع رهبری اشاره می‌کند: الف) بهره‌کش - مستبد ب) خیرخواه - مستبد ج) دموکرات - مشورتی. وی معتقد است: رهبر بهره‌کش - مستبد بیشتر به ایجاد رعب و ترس و تنبیه اهمیت می‌دهد بی‌اینکه به تحسین و یا پاداش توجه چندانی داشته باشد در حالی که رهبر خیرخواه - مستبد از تقویت مثبت بیش از تقویت منفی بهره می‌برد. اما در هر دو نوع این رهبری، از الگوی ارتباطی بالا دست به پایین دست استفاده می‌شود؛ یعنی اعضای گروه، نفوذ اندکی در تعیین اهداف، روشها و تصمیمات دارند. در سبک دموکرات - مشورتی، فرایندهای رهبری طوری است که رهبر و اعضای گروه اعتماد زیادی به یکدیگر دارند. رهبر اعضا را حمایت می‌کند؛ گفتگو با او آسان است؛ مدام از اعضای گروه نظر خواهی می‌کند و از نظر آنها استفاده، و اعضا را تشویق می‌کند تا در تمام فعالیتها شرکت جویند. در این نوع رهبری، ارتباطات از پایین به بالاست. بنابر این اعضای گروه می‌توانند در تعیین اهداف، تکالیف و روشها نقش داشته باشند. در عین حال تصمیمات و کنترل مرکزیت نمی‌یابند. لیکرت با استفاده از این سه مقیاس و اجرای بیش از ۵۰۰ زمینه‌یابی در مورد بیست هزار مدیر (مدیران بانکها، مدیران دولتی، نظامی، امور خیریه، تجاری، بهداشتی و...) گزارش داد که کارآمدترین رهبرها، دارای سبک دموکراتیک - مشورتی بودند (همان: ۳۴۱).

1. Likert

داگلاس مک‌گریگور (۱۹۶۰) به منظور کمک به اندیشه‌های مدیریت برای نشان دادن سبک مدیریت همراه با ویژگی نظارت از نزدیک، «نظریه X» را معرفی کرده است. فرض اساسی این نظریه این است که انسانها واقعا نمی‌خواهند سختکوش یا مسئولیت‌پذیر باشند. بنابراین به منظور اجرای وظیفه، مدیران باید به ارباب، تهدید و نظارت از نزدیک بر کارکنان خود متوسل شوند. بر عکس، مک‌گریگور از «نظریه Y» درباره کارکنان طرفداری می‌کند. او می‌گوید کارکنان اساساً می‌خواهند کار را خوب انجام دهند و مسئولیت‌پذیرند. وی اضافه می‌کند که نقش مدیریت، کمک به کارکنان برای دستیابی به ظرفیت فوق‌العاده‌شان از راه جهت دادن به انگیزش آنان است. مک‌گریگور اعتقاد داشت که متأسفانه بیشتر مدیران به مفروضات نظریه X درباره انگیزش کارکنان توجه دارند (وتن و کمرون، ترجمه ایران‌نژاد، پاریزی، ۱۳۸۰: ۱۸).

اگر فرماندهان بر رضایت تا سر حد بی‌توجهی به عملکرد تأکید کنند، انسانهای خوبی به نظر می‌رسند اما سبک «مدیریت آسانگیری» موجب کاهش احترام زیردستانشان می‌شود. تأکید بیش از حد بر عملکرد تا مرز نادیده گرفتن رضایت نیز کارآمد نیست. در این حالت، مدیریت به جای آزادگذاشتن، کار را «تحمیل» می‌کند و بدین ترتیب مدیران به احساس کارکنان درباره شغل خود توجه کمی می‌نمایند. رئیس دستور می‌دهد کارکنان هم باید پیروی کنند. کارکنان استثمار شده، کارکنان شاد نیستند و کارکنان ناراضی ممکن است در جستجوی شغل دیگر با هم رقابت کنند. بنابراین در حالی که استثمار ممکن است در کوتاه مدت بر بهره‌وری بیفزاید، تأثیر بلندمدتش عموماً به شکل افزایش غیبت، چرخش کادر (جایگزینی) و حتی خرابکاری و تخلف، بهره‌وری را کاهش می‌دهد (همان: ۲۰).

۲-۶. نظارت و کنترل

مدیران و فرماندهان زمانی می‌توانند نظام شایسته‌سالاری را اجرا کنند که افراد سازمان را بخوبی بشناسند؛ عملکرد آنان را رصد، و متناسب با کارایی آنان مسئولیت را اعطا کنند و این امر زمانی محقق می‌شوند که نظارت و کنترل حساب شده‌ای بر کارکنان وجود داشته باشد. نظارت و کنترل، یکی از اصول مدیریتی در اسلام به شمار می‌رود و بر اهمیت آن همین بس که در قرآن و روایات ما جلوه‌های نظارتی پیامبران و ائمه اطهار

علیهم السلام فراوان دیده می‌شود. تعیین هارون به عنوان ناظر در قومش پس از رفتن به کوه طور (اعراف، ۱۴۲)، رصد و آمارگیری حضرت سلیمان از لشگریان (داستان هدهد، نمل آیه ۲۰-۲۱) ناظر بر همین اصل است. هرم نظارت در مدیریت اسلامی به شرح ذیل است:

جدول (۳): نظارت در مدیریت اسلامی

عامل نظارت	هرم نظارت
جامعه رهبر(مدیر) فرد	نظارت اجتماعی نظارت سازمانی نظارت بر رفتار خویشتن

البته نظارت و کنترل می‌تواند آشکار، پنهان و درونی باشد. در نظارت آشکار، مدیر یا خود و یا به وسیله شخصی که مامور کرده است بر انجام کار کارکنان نظارت می‌کند.

۳-۶. تشخیص مسائل عملکرد کارکنان

یک ضرب المثل چینی می‌گوید: «از هر یکصد نفر آدمی که برگهای خشکیده یک درخت بیمار را کنار می‌زنند، فقط یک نفر خم می‌شود تا ریشه‌ها را باز بینی کند» (کریمی، ۱۳۷۹: ۱۳۷).

وتن (۱۹۴۶) در کتاب «پرورش مهارتهای مدیریت» چند عامل مهم در برآورد عوامل تعیین کننده در عملکرد شغلی افراد را به شرح ذیل خلاصه می‌کند:

عملکرد = توانایی * انگیزش (تلاش) که در آن، توانایی = استعداد * آموزش * منابع و انگیزش = تمایل * تعهد

توابع یاد شده در این فرمولها نشان می‌دهد که همه عناصر ضروری است؛ به عنوان مثال کارکنانی که ۱۰۰ درصد انگیزش و ۷۵ درصد توانایی لازم را برای فعالیت دارند، می‌توانند کار را در سطح بالاتر از حد متوسط انجام دهند، اما چنانچه این افراد فقط ۱۰ درصد توانایی لازم را داشته باشند، انگیزش به هر مقدار که باشد نمی‌تواند آنان را به فعالیت خوب قادر سازد.

استعداد به تواناییها و مهارتهای ذاتی فرد مربوط می‌شود که در او هنگام انجام دادن کار وجود دارد. البته بسیاری از تواناییهای ذاتی افراد را می‌توان با تعلیم و تربیت و آموزش افزایش داد.

انگیزش، تمایل و تعهد کارمند را برای کار نشان می‌دهد. برخی از کارکنان می‌خواهند کاری را به طور کامل انجام دهند، اما به آسانی مأیوس و سرخورده می‌شوند. آنان از تمایل بسیاری برخوردارند، اما تعهد کاری آنها کم است. عده‌ای نیز با پشتکاری چشمگیر کار را ادامه می‌دهند، اما کارشان در آنان رغبتی بر نمی‌انگیزد. اینان تعهدشان در برابر مأموریتها زیاد است، اما تمایل چندانی ندارند.

مدیر و فرمانده خوب باید عملکرد افراد تحت امر خود را چنین بررسی کند که آیا نارساییهای عملکرد آنان از ناتوانی سرچشمه می‌گیرد یا از نداشتن انگیزش. برای رسیدن به این امر هم باید خودشان به چهار سؤال پاسخ دهند که: ۱- وظایفی که به فرد واگذار شده است، تا چه حد دشوار است؟ ۲- او تا چه حد توان دارد؟ ۳- برای موفقیت در شغل خود تا چه حد سختکوش است؟ ۴- تا چه حد در کارش بهبود یافته است؟ توانایی ضعیف عموماً با دشواری وظیفه، توان فرد به طور کلی، شواهدی حاکی از سختکوشی و نبود بهبود نیافتگی در طی زمان ارتباط دارد.

پاسخ به این سؤال که «آیا این مشکل ناشی از عدم توانایی است یا عدم انگیزش؟» پیامد و آثار پر دامنه‌ای برای رابطه رئیس و مرئوس دارد. «تحقیقات انجام شده درباره این موضوع نشان‌دهنده این است که مدیران گرایش دارند به اینکه فشار بیشتری را به شخص وارد کنند در صورتی که آنان احساس می‌کنند شخص مورد نظر عمداً کاری را در اثر عوامل خارجی و غیر قابل کنترل در حد انتظار انجام نمی‌دهد. گاهی اوقات مدیران انتخاب راهبر و نفوذ همراه با اجبار را در زمینه‌هایی توجیه می‌کنند که مرئوس طرز تلقی نادرستی دارد و در برابر اعمال اختیار رئیس مقاومت می‌کند و یا از پذیرش مسئولیت و تعهد سرباز می‌زند» (وتن، ۱۹۴۶: ۹).

۷. شایسته داری: به این معنا است که افراد سازمان از نظر نیازهای محیط کار از جمله نیازهای روحی و روانی و نیازهای مربوط به معاش و گذراندن زندگی به نحو شایسته تأمین باشند. نتیجه شایسته داری باید به تقویت، تعلق و وابستگی افراد به سازمان کمک کند (ابیلی، ۱۳۸۴: ۳).

۷-۱. مدیریت بدون تبعیض

یکی از عوامل تهدید کننده سلامت اداری تبعیض و نابرابری است که نقش مدیران و فرماندهان بسیار حائز اهمیت است. بهترین تعریفی که از تبعیض می توان ارائه کرد این است که: «تبعیض، نابرابری افراد، شرکت نداشتن برابر در شغل، در مرتبه و منزلت، سهمیم نشدن آنها در آموزش، حرفه و ارتقا، بهره نبردن از منابع شغلی، حرفه‌ای و منزلتی خود، شرکت نکردن در همراهی، همکاری و همیاری در نظام اداری، سازمان، شهر و جامعه است که به صورت تبعیض شغلی، آموزش، نژادی و قومی، جنسیتی، سنی و ... تجلی می کند (خالقی مقدم، ۱۳۸۱: ۱۶۷).

نظام حکومت امام علی علیه السلام بهترین الگو برای به گردش در آوردن سازمانها، ادارات و شایسته‌سالاری است که می توان براحتی "الگوهای اداری" و مدیریتی را از آن استخراج کرد. نقش فرماندهان و مدیران این است که الگوهای اداری را بدون تبعیض به صورت فرهنگ در سازمان نهادینه سازند.

الگوهای اداری بدون تبعیض

«الگو» عادت است که بر اثر تکرار فراوان در روابط بین گروهی از افراد در سازمان و اداره، "کارکرد اداری" پیدا می کند و به دلیل مفید بودن از حالت "عادت فردی" در خارج و بصورت "عادات سازمانی" و "عادات گروهی" به منظور رفع نیاز آن سازمان یا اداره در می آید (همان: ۱۷۲). با تکرار پذیری خود در قالب فرهنگ اداری آن سازمان و فرهنگ پذیری کارکنان این "الگوی اداری" به اعضای سازمان وحدت روش می دهد و در رابطه با یکدیگر و با ارباب رجوع، آن الگوی اداری ترسیم فکری و ذهنی خاصی برای وظیفه و ایفای خواسته‌های افراد بی قدرت و طرفدار تحرک و ارتقا بمراتب بالا به وجود می آورد و بر حسب تبعیض آمیز بودن الگو می تواند تواناییهای درونی و استعدادها و لیاقتهای ذاتی افراد را به ناتوانی در ترقی و بهبود شغلی محکوم و یا برعکس از محکومیت برهاند. به همین لحاظ "الگوهای اداری بدون تبعیض از نابرابری اداری می کاهد و در عین سپردن مسئولیت به شایسته‌ها هر نوع بی عدالتی را محکوم می کند و به "تابعان اداری" هم امکان آن را می دهد که به شیوه‌های گوناگون در بهتر کردن نظام سازمان شرکت کنند (همان: ۱۷۳).

نتیجه‌گیری

شایسته‌سالاری تضمینی است برای بقا و موفقیت سازمان در حال و آینده و نشانه‌ای است از تقسیم عادلانه امکانات و فرصتها در جامعه و سازمان که فرصت رشد را برای همگان و بویژه شایستگان فراهم می‌کند. استقرار نظام شایسته‌سالار بر اساس توانایی انسانی، تخصص، هوش و تلاش مضاعف و نگاه علمی کسانی که داناترند، موجب تحرک و پویایی سازمان می‌شود. از این رو الگوی شایسته‌سالاری باید به عنوان آرمان در راهبرد سازمان و به صورت فرایندی مشخص تعریف، و سازوکارهای آن به شکلی روشن و ساده بیان شود. اجرای شایسته‌سالاری نیازمند بستر مناسب به لحاظ ساختاری، فرهنگی و اجتماعی است و ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و شایسته خواهی می‌تواند مقدم برای استقرار نخبگان در سازمان شود.

پیشنهادها و راهکارهای تحقق شایسته سالاری

۱. ترویج فرهنگ شایسته سالاری

اولین مرحله از فرایند شایسته‌سالاری، شایسته‌خواهی است. شایسته‌خواهی ارزش اجتماعی و فرهنگی است که تأثیر زیادی در پیشبرد اهداف جامعه و سازمانهای آن دارد. تحقق شایسته‌سالاری در سازمان مستلزم این است که ابتدا خواست و تمایل برای به‌کارگیری افراد شایسته وجود داشته باشد؛ به عبارت دیگر، فرهنگ حاکم باید این فرصت را به سازمان بدهد که به دنبال افراد شایسته باشد. از آنجاکه فرهنگ حاکم بیانگر نگرشها و ارزشهای مورد پذیرش کارکنان آن است، ترویج و تبلیغ فرهنگ شایسته‌سالاری از سوی مدیران ارشد و در تمام سطوح، می‌تواند ضمن نهادینه کردن و پذیرش این ارزش، فرصت و تمایل سازمانی را برای استقرار نظام شایسته‌سالار فراهم کند.

۲. فرماندهان و مدیران ارشد شروع کنند

فرماندهان و مدیران عالی در هر سازمان، نقش تعیین کننده و مؤثری در پیشبرد اهداف سازمان و تأثیرگذاری بر زیردستان خود دارند؛ لذا برای تحقق شایسته‌سالاری، باید از خود شروع کنند و آغازگر حرکت در این راه طولانی و امید بخش شوند. اگر هر مدیری

تنها از مدیریت زبردست خود شروع کند و در انتخاب و انتصاب او شایستگی و صلاحیت او را ملاک قرار دهد بتدریج به سطوح دیگر مدیریتی سرایت می‌کند و به صورت یک فرهنگ در می‌آید. نکته مثبت این است که کارکنان با درک تعهد مدیران ارشد به شایسته‌سالاری، خود نیز به شایسته‌سالاری متعهد می‌شوند و می‌پذیرند که برای ارتقا باید شایستگی خود را اثبات کنند که این موضوع می‌تواند موجب تحرک و تحول سازمانی شود.

۳. ایجاد بانک اطلاعات جامع کارکنان

بدون شک وجود سامانه اطلاعات جامع و یکپارچه در سازمان، می‌تواند راهنمای خوبی برای تصمیم‌گیریه‌ای مدیریتی و بویژه در رابطه با ترفیع و انتصابات باشد. در این سامانه اطلاعات دقیق کارکنان مانند سن، سابقه، تحصیلات، دوره‌های آموزشی، دفعات تشویق یا تنبیه و... ثبت می‌شود و هنگام نیاز با مراجعه به فایل مربوط و در اسرع وقت می‌توان اطلاعات کارکنان را بازیابی کرد. دقت و صحت و امنیت اطلاعات در این سامانه قابل توجه است.

۴. ایجاد سامانه مدیر ساز

در میان کارکنان سازمان، افرادی در زمینه‌های مختلف استعداد و توانایی بالقوه دارند. این کارکنان در واقع سرمایه‌های خاموش سازمان هستند که باید استخراج شوند تا صلاحیت و لیاقت خود را نشان دهند. پیشنهاد می‌شود کمیته‌های با عنوان کمیته استعدادیابی با عضویت کارشناسان و مدیران خبره تشکیل شود تا به کشف و شناسایی کارکنان لایق و شایسته بپردازد. البته باید ابتدا معیارهایی تدوین شود که در نظر گرفتن حداقل و حداکثر سن و سابقه و میزان تحصیلات از آن جمله است؛ زیرا هدف، سرمایه‌گذاری برای آینده است که باید بازدهی مطلوب را بدهد. پس از کشف کارکنان مستعد، می‌توان در قالب سامانه مدیر ساز به آموزش و پرورش آنها پرداخت. این آموزشها می‌تواند در قالب آموزشهای ضمن خدمت (ویژه نخبگان) در زمینه‌های مختلف و در فواصل زمانی معین انجام شود و در کنار آن آزمونهای تخصصی و شخصیتی نیز به عمل آید. به این ترتیب در آینده نزدیک، مجموعه‌ای از مدیران آماده و متخصص در زمینه‌های مختلف در اختیار سازمان خواهد بود.

۵. تدوین دستورالعمل جامع استخدام و انتصابات

سفارش پذیری و سلیقه‌ای عمل کردن از موانع بزرگ پیش روی شایسته‌سالاری است.

در استخدام کارکنان، آزمون‌ها و گزینش‌های تخصصی کمرنگ است؛ یعنی از همان ابتدا شایسته‌سالاری با مشکل روبه‌رو می‌شود. نکته مهم و قابل ذکر این است که تعهد، نسبی است و قابل سنجش نیست، اما تخصص افراد را می‌توان سنجید. هم‌چنین افراد متخصص با درصد بیشتری به رضایت شغلی می‌رسند (تناسب شغل و شاغل) که این رضایت می‌تواند موجب تقویت تعهد آنان شود. تدوین روش‌های قانونمند در استخدام کارکنان و توجه و وسواس در به‌کارگیری افراد لایق و شایسته و متخصص، می‌تواند پیش‌فرض شایسته‌سالاری در سازمان باشد؛ زیرا تخصص در شایسته‌سالاری بسیار پررنگ است. در انتصابات موضوع اهمیت بیشتری دارد. نبودن یا شفاف نبودن دستورالعمل انتصابات و معیارهای لازم برای احراز مشاغل مدیریتی، بویژه در رده‌های عملیاتی موجب نابسامانی این امر مهم شده است. تدوین دستورالعمل جامع انتصابات و معیارهای لازم برای احراز مشاغل مختلف مدیریتی و الزام به اجرای آن توسط مدیران و اعضای کمیسیون‌های انتصابات و رعایت عدالت و انصاف در انتخاب کارکنان تنها بر اساس شایستگی و لیاقت آنها و هم‌چنین اطلاع‌رسانی برنامه جامع انتصابات در سطح شبکه سازمان، می‌تواند ضمن جلوگیری از سفارش‌پذیری، انتخاب سلیقه‌ای و اعمال نفوذ از داخل و خارج با انتصاب افراد شایسته، موجب استقرار شایسته‌سالاری شود. گردش شفاف اطلاعات می‌تواند ضمن فراهم کردن بستر مناسب، موجب کاهش بدبینی احتمالی کارکنان در انتصابات شود.

۶. توجه به ارزشیابی کارکنان

ارزشیابی، بررسی عملکرد نیروی انسانی در ابعاد مختلف و در فواصل زمانی معین است که می‌توان اطلاعات مفید و با ارزشی از آن استخراج کرد. در حال حاضر ارزشیابی کارکنان از سوی مسئولان مستقیم بیشتر به صورت گروهی و تحت تأثیر روابط صورت می‌گیرد و حتی دخالت آشکار مسئولان غیرمستقیم نیز، صحت و اعتبار ارزشیابی را تحت الشعاع قرار داده است. مهم این است که واقعیت موجود کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد. ارزشیابی دقیق کارکنان و بررسی فردی آنها به دور از تأثیر عوامل مختلف توسط مدیران، می‌تواند منبع ارزشمندی برای شناخت شایستگان باشد. استقرار نظام شایسته‌سالاری بسادگی میسر نیست و مستلزم اعتقاد و باور عمومی کارکنان و مدیران

به شایسته‌خواهی و شایسته‌سالاری است. هر چند این مقوله تحت تأثیر میزان و پیگیری شایسته‌سالاری در فرهنگ عمومی جامعه و اهتمام دولت نیز است با فراهم آوردن بستر مناسب فرهنگی و ساختاری و عزم راسخ مدیران در پیگیری فرایند شایسته‌سالاری و استقرار نظام شایسته‌سالار، می‌توان به حصول آن امیدوار بود.

منابع فارسی

• قرآن مجید

۱. ابطحی، حسین و عبد صبور (۱۳۸۹). شایسته‌سالاری: تهران: آزادمهر.
۲. ابوالفتحی، فتح‌الله (۱۳۸۰). سازماندهی از دیدگاه حضرت علی علیه السلام، مجموعه مقالات اولین همایش مدیریت اسلامی، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران: مرکز انتشارات علمی.
۳. ایلی، خدایار (۱۳۸۴). «ضرورت بحث در مورد توسعه شایسته‌سالاری در سازمان»، مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمانها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
۴. امامی، حسن (۱۳۸۴). «شایسته‌سالاری افلاطونی - پرورش افراد شایسته از دیدگاه افلاطون»، مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمانها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
۵. انصاری، قاسم و سید احمد طباطبایی (۱۳۸۴). «تأثیر شایسته‌سالاری بر بهره‌وری»، مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته‌سالاری در سازمانها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
۶. آمدی، عبدالواحد بن محمد تمیمی (۱۳۸۳). «غررالحکم و دررالکلم»، ترجمه محسن موسوی، قم: دارالحدیث.
۷. بختیاری، حسن، تشکری، محمود (۱۳۸۹). ویژگیهای انقلابی و توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، سال چهارم، ش چهاردهم، زمستان ۸۹.
۸. پژوهشگاه حوزه و دانشگاه (۱۳۸۶). فلسفه تعلیم و تربیت (۱)، تهران: سمت.
۹. حسنی، داود (۱۳۸۸). به دنبال شایسته‌پرورری، نشریه بانک. ش ۲۵.

۱۰. درگاهی، حسین و فلاح پسند، محمد حسن و حیدری، هادی (۱۳۸۹). ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، تهران: شهرداری.
۱۱. شجاعی، علی رضا (۱۳۸۴). «کانون‌های ارزیابی، ابزاری قدرتمند برای تحقق شایسته سالاری». سالاری.
۱۲. طیب، مهدی (۱۳۷۹). مدیریت اسلامی، تهران: سفینه.
۱۳. عمید، حسن (۱۳۷۵). فرهنگ عمید، تهران: مؤسسه انتشاراتی امیرکبیر، چ هشتم.
۱۴. قاسمی، فرج الله (۱۳۸۹). کارآمدی نظام جمهوری اسلامی، شاخصه‌ها و مکانیسم‌ها از منظر امام خمینی (ره)، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی، سال هفتم، ش ۲۲.
۱۵. قائدان، اصغر (۱۳۸۲). سازماندهی نظامی و سازمان رزم و تحولات آن در تاریخ اسلام، تهران: دانشگاه امام حسین علیه السلام.
۱۶. مشرف جوادی، محمد حسین (۱۳۷۸). «اصول و متون مدیریت در اسلام»، همدان: نور علم.
۱۷. موسوی خمینی^(ره) (امام امت)، روح الله (۱۳۷۸). «صحیفه امام»، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره).
۱۸. موسی زاده، زهره و عدلی، مریم (۱۳۷۸). معیارها و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی، نشریه اندیشه مدیریت، سال سوم، ش اول.
۱۹. واثق، قادر علی (۱۳۸۸). معیارهای شایسته سالاری در اسلام، مجله معرفت، سال هجدهم، ش ۱۴۱.
۲۰. وتن، دیوید ای و کیم اس. کمرون (۱۳۸۰). «پرورش مهارت‌های مدیریت به انگیزش کارکنان» ترجمه، مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲۱. کریمی، روح الله (۱۳۹۰). «فرمانده صف در صحنه عمل»، تهران: دانشگاه علوم انتظامی.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی