

# تحلیلی از شایسته سالاری

برساند (۱۸۸۳ میلادی). (۲)

## نحوه ارتقاء و انتصاب در مدیریت ژاپنی و ایرانی

امروزه مدیریت ژاپنی در تمام دنیا معروف شده است و بسیاری از دانشمندان علم مدیریت، پیشرفتهای اقتصادی اخیر ژاپن را مرهون به کارگیری این نوع سبک مدیریت می‌دانند. یکی از موارد جالب در این نوع مدیریت، نحوه ارتقاء و انتصاب مدیران می‌باشد که در اینجا به آن اشاره می‌شود و سپس با کشور خودمان مورد مقایسه قرار می‌گیرد. اگر هرم مدیریت را در نظر بگیرید، این هرم دارای سه سطح مدیریتی است؛ عملیاتی، میانی و عالی، معمولاً شروع به کار افراد در مدیریت ژاپنی از پایین هرم آغاز می‌شود و در نهایت پس از طی ۳۰ سال خدمت از سازمان خارج می‌شوند. به عبارت دیگر فردی که به سمت مدیریت عالی سازمان برگزیده می‌شود، الزاماً باید قبلاً پست‌های مدیریت عملیاتی و میانی را طی کرده باشد. این موضوع در شکل زیر نشان داده شده است. کارکنان در سبک مدیریت ژاپنی به فکر تصاحب پست مدیریت عالی نیستند، زیرا احراز پست مدیریت عالی دارای شرایط بسیار سختی است و حداقل به ۲۵ سال سابقه کار مفید نیاز دارد. یعنی فرد تا قبل از رسیدن به آن سابقه کاری، هیچ سودایی را در سر نمی‌پروراند. شرط دوم اینکه فرد باید دارای بالاترین سطح تحصیلات در آن سازمان باشد.

۶- دور ننگ داشتن محیط اداری از فساد و گروه‌گرایی و ایجاد سلامت سازمانی

۷- برقراری معیارهای ارزش‌یابی شغلها و پرورش استعدادها و نوآوری‌ها و توانایی‌ها

۸- جلوگیری از سوءاستفاده از سازمان‌های دولتی. به این معنا که دولت نباید با نفوذ سیاسی خود و با در نظر گرفتن سود گروهی خاص، به صورت مؤسسه‌ای شغل‌ساز در آید. در واقع دولت باید حیات‌آفرین نیروی انسانی فعال برای ارتقای خدمات عمومی باشد. به این ترتیب نظریه شایستگی کم‌کم شکل گرفت. در سال ۱۹۵۲ شایسته‌سالاری رسماً در قانون اساسی آمریکا گنجانده شد. به این نکته باید توجه کرد که شایسته‌سالاری، پرداخت هزینه‌هایی را نیز به دنبال دارد. برای نمونه «گارفیلد» (۱) یکی از رؤسای جمهوری آمریکا، تصمیم گرفت که به طور جدی با فساد اداری مبارزه کند و حزب‌گرایی جای خود را به نظام شایسته‌سالاری بدهد. پس از انتخاب وی به ریاست جمهوری، مدعیان حزبی بسیاری دور او را گرفتند و به نام این که در انتخاب او کمک‌های شایانی کرده‌اند، حق مسلم خود دانستند تا تصدی شغل‌های مهم و نان و آب داری را برای خود طلب کنند. گارفیلد به شدت با این درخواست‌ها مخالفت کرد و گفت ارجاع شغل می‌باید بر پایه تخصص و شایستگی باشد. این رودرویی‌ها سرانجام موجب شد که یکی از مدعیان سرخورده، رئیس جمهور را با شلیک چند گلوله در دفتر کارش به قتل

پدر این نظام «ژرژ ویلیام کرتیس» محسوب می‌شود که با پشتیبانی گروه کوچکی از طرفدارانش در سال ۱۸۷۷ میلادی به مبارزه علیه حزب‌گرایی (پارتی بازی) و سازمان‌های دولتی آمریکا پرداخت و خواستار برقراری شایسته‌سالاری شد که این مبارزه تا سال ۱۸۸۱ ادامه داشت. پس از این حرکت، با همکاری سی مؤسسه، سازمانی به نام «سازمان بهبود امور استخدامی» را در نیویورک و دیگر استانها به وجود آورد که دولتمردان را از خواب بیدار کرد و ناچار شدند تا در سطح ملی چنین سازمان‌هایی را پدید آورند. که از این شیوه در حال حاضر در همه کشورهای جهان تقلید شده و اداره‌ای به نام امور استخدامی جزء یکی از مهمترین سازمان‌های اصلی دولت به شمار می‌آید. این سازمان در حقیقت پایه‌گذار اصلی شایسته‌سالاری در شغل‌های دولتی است. اگر این سازمان درست به وظایف خود عمل کند، دگرگونی‌های زیر پدید خواهد آمد:

- ۱- پویایی در کارکنان
- ۲- سودآفرینی شغلها و افزایش بازدهی تلاشهای کارکنان
- ۳- گسترش انگیزش در پیوستن به خدمات عمومی
- ۴- دادن امتیازهای مادی و معنوی و تأمین کارگزاران دولت
- ۵- بررسی جامعه و بازار کار برای جذب نیروهای متخصص و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های عالی و گماردن آنان در سازمان‌های دولتی (پس از ابراز شایستگی)

## شکل نحوه ورود و خروج کارکنان سازمان در ژاپن

اما توجه کنید به نحوه ورود و خروج کارکنان به سازمانها در ایران و چگونگی جذب آنها در پست‌های مختلف که مسیر دیگری دارد و در واقع، تمام تجربیات، مهارتها، تحصیلات، ابتکارات و شایستگی‌های افراد را زیر پا له می‌کند و فرد به راحتی به مدیریت عالی سازمان می‌رسد. شکل زیر بیانگر این موضوع است:

## شکل نحوه ورود و خروج کارکنان سازمان در ایران

متأسفانه ارتقا و انتصابهای قومیتی و نژادی باعث بروز پدیده زشتی به نام «مدیریت اتوبوسی» شده است. بدین صورت که یک مدیر یا مقام مسئول با یک اتوبوس از اقوام خود می‌آید و وقتی هم بر کنار شد به صورت اتوبوسی، سازمان را ترک می‌کنند و این یکی از معضلات اساسی نظام اداری ما است که تنها در سایه عمل به فرموده‌های مولا علی علیه‌السلام در مورد انتصاب و انتخاب افراد که در ابتدای این مقاله به آنها اشاره شد و معیارهای شایستگی از دیدگاه علم مدیریت، امکان‌پذیر است که در نظام اداری ما بهبودی حاصل شود. امیدواریم سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور که متولی نظام اداری کشور است، تدبیری بیندیشد تا آثار مخرب عدم رعایت و شایسته‌سالاری بیش از پیش عارض نشود.

## معضلات ناشی از عدم استفاده از شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی

عدم رعایت شایسته‌سالاری در نظام اداری معضلات فراوانی را به بار می‌آورد که عمده‌ترین آنها به شرح زیر است:

۱- حاکمیت مدیریت قومی و نژادی

بر سازمانها که در واقع همان «مدیریت اتوبوسی» در سازمانها را تداعی می‌کند.

۲- از بین رفتن پویایی در کارکنان و میل به سکون، به این مفهوم که کارکنان احساس خواهند کرد که تلاش آنها هیچ نتیجه‌ای برای پیشرفت آنها نخواهد داشت.

۳- رکود خلاقیت و نوآوری که خود باعث کاهش بهره‌وری سازمانها خواهد شد.

۴- نزدیک شدن سازمانها به مرگ، به عبارت دیگر با عدم رعایت شایسته‌سالاری مرگ سازمانها فرا می‌رسد.

۵- رواج بی‌انگیزگی در کارکنان.

۶- بروز فساد اداری و به خطر افتادن سلامت سازمان.

۷- عدم میل و رغبت نیروهای متخصص و دانشگاهی به کار در سازمانها و به خصوص سازمانهای دولتی

۸- افزایش تضاد سازمانی بین کارکنان عادی و کارکنان ذی‌نفع از عدم شایسته‌سالاری.

## نتیجه‌گیری

بدون شک هیچ کس از شایسته‌سالاری و داشتن توان و مهارت انجام کارها، بدش نمی‌آید بلکه بر عکس هر کس به نوعی خودش را برای انجام کاری خاص شایسته می‌داند و حتی

ناشایسته‌ترین افراد وقتی به مقامی می‌رسند و یا به پستی منصوب می‌شوند، خودشان را لایق و سزاوار آن می‌دانند، بنابراین از این افراد نباید هیچ انتظاری داشت. بلکه این دولت محترم و به طور خاص «سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور» است که باید با برنامه‌ریزی درست و صحیح، قوانینی را در جهت به کار گماردن افراد صالح و شایسته در سازمان‌های دولتی به تصویب برساند و با انتصاب افراد و مدیران نالایق به شدت مخالفت نماید، به نوعی که رفته رفته این برنامه به یک فرهنگ در سازمانهای ما تبدیل شود و شاهد روزی باشیم که مثلاً به آقایی اگر گفتند شما مدیر کل فلان قسمت شدید، در صورت نداشتن تجربه، توان، مهارت، دانش و به طور کلی نداشتن شایستگی، بگوید که بنده معذورم و نمی‌توانم این پست را قبول کنم. به هر حال این مقوله، دست نایافتنی نیست بلکه به راحتی قابل اعمال و اجرا در سازمان‌های ما است. ■

حسین زارعی

پانوشتها:

۱- Garfield

۲- حسام‌الدین بیان، آیین مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۲، ص ۳۸۷ تا ص ۳۹۱.