

نگاهی به نظام شایسته سالاری در سازمان ها

مرتضی عسگرانی^۱

^۱ دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

نام نویسنده مسئول:

مرتضی عسگرانی

چکیده

مفهوم شایسته سالاری در مبانی سازمان و مدیریت، علاوه بر اینکه دربردارنده طور مشخص شامل انتخاب، انتصاب و نگهداری مدیران است، به نمودی مشخصه های کلیدی وسیعی است که هنوز در استقرار نظام شایسته سالار بر آن اتفاق نظر فاکتورهای عمومی حاصل نشده است. بر این اساس هر گونه تحلیل پیرامون ریشه ها، چالش ها و موانع آن، مطالعه ای گسترده و فراگیر را می طلبد. استقرار نظام شایسته سالاری در سازمان ها سبب رضایت شغلی، شکوفایی استعدادها، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان می شود. توجه به آموزه های اسلامی میتواند راهگشای جامعه ما برای رفع ناهنجاری های ناشی از عدم رعایت عدالت در سازمان ها و پیاده سازی نظامی کارا مبتنی بر شایسته سالاری باشد. شاید بتوان ادعا کرد سابقه تفکر شایسته سالاری برابر با سابقه آغاز زندگی اجتماعی انسان باشد. جوامع انسانی که افراد لایق و شایسته را در راس خود تجربه کرده اند، در تمامی اعصار، قرین موفقیت و پیروزی بوده اند و باور آدمی بر اطاعت از افرادی است که نسبت به خودش از شایستگی بیشتری برخوردار باشد. در این مقاله که بصورت مروری و کتابخانه ای صورت گرفته، سعی شده است که نظام شایسته سالاری در سازمان ها بررسی و راهکارهایی در جهت تحقق آن ارائه شود.

واژگان کلیدی: سازمان، منابع انسانی، شایسته سالاری، مدل های شایستگی

مقدمه

شاید از میان منابع مختلف سازمانی، مدیریت منابع انسانی دشوارتر از اداره سایر منابع باشد. به کارگیری شیوه های مناسب مدیریت منابع انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا منابع انسانی کلیه تجربه ها، دانش ها، قضاوت ها، ریسک پذیری ها و خرد فردی سازمان را در بر می گیرد (آرمسترانگ، ۱۳۹۵) و منابعی چون دانش، مهارت و توانمندی کارکنان است که موفقیت سازمان ها را در دستیابی به اهداف خود تضمین می کند (پریز و اردنز، ۲۰۰۳).

سازمان محیطی اجتماعی است که فرهنگ ها و ارزش های حاکم بر آن، فضا را برای بروز خلاقیت ها و نبوغ کارکنان خود فراهم می کند، بدون ایجاد این محیط خلاقیت آفرین، امید به رشد و شکوفایی نخبگان و ظهور استعداد های آنها خیالی واهی خواهد بود. از طرفی شایستگی افراد در یک سازمان باعث بروز شایستگی سازمانی می شود. لذا ارتباط شایستگی بین فرد و سازمان یک ارتباط دوسویه است، که به دلیل انتفاع عمده از سوی سازمان، طبیعتاً باید از کل به جزء یعنی از سازمان به فرد رشد یابد. به بیان ساده تر لازم است سازمان ها فضای مناسب برای فعالیت افراد شایسته و ظهور شایستگی های آنها ایجاد نماید.

در سالهای اخیر اغلب سازمان های کوچک و بزرگ ایرانی با مقوله جدیدی بنام جهانی شدن دست به گریبانند. موضوعی که بودن یا نبودن آنها را دیر یا زود به چالش خواهد کشید. مشکل عمده این شرکت ها کمبود مواد اولیه، انرژی و یا حتی تکنولوژی نیست بلکه مواردی است که مستقیم یا غیر مستقیم به مدیریت منابع انسانی برمی گردد. ناکارایی نیروی انسانی، پائین بودن بهره وری، بی انگیزگی کارکنان، نرخ بالای جابجایی های شغلی و نهایتاً فقدان نظام های شایسته سالاری از جمله مهمترین پارامترهایی هستند که در غیر رقابتی کردن محصولات و خدمات داخلی نقش عمده ای ایفاء نموده و واهمه رویارویی با رقبای خارجی را در دل صاحبان این صنایع ایجاد می نمایند. از این رو جا دارد با شناسایی صحیح و اصولی راه های بهبود وضعیت نیروی انسانی در صنایع مختلف کشور، گامی هرچند کوچک در تمدد به این صنایع به منظور تجهیز خود در برابر موج عظیم جهانی شدن برداشته باشیم.

امروزه با توجه به رقابت بسیار شدید و پیچیده، محیط ناپایدار، پیشرفتهای برق آسای فن آوری، توسعه روزافزون اطلاعات و ارتباطات و... تقریباً ادامه حیات برای هیچ سازمانی بدون مولفه های دانش محور که همان نیروی انسانی متخصص و کارآزموده است، وجود ندارد عصر فن آوری اطلاعات و انقلاب دیجیتال نیز لزوم توجه به ارزش این عناصر گران بها در چرخه عمر شرکت ها و سازمان ها را دو چندان نموده و شاید به جرات بتوان ادعا کرد پیشرفت و تعالی هر سازمانی مرهون توانائی و شایستگی های منحصر به فرد نیروی انسانی آن است سازمان محیطی اجتماعی است که فرهنگها و ارزشهای حاکم بر آن، فضا را برای بروز خلاقیت ها و نبوغ کارکنان خود فراهم می کند، بدون ایجاد این محیط خلاقیت آفرین، امید به رشد و شکوفایی نخبگان و ظهور استعداد های آنها خیالی واهی خواهد بود.

از طرفی شایستگی افراد در یک سازمان باعث بروز شایستگی سازمانی می شود. لذا ارتباط شایستگی بین فرد و سازمان یک ارتباط دوسویه است، که به دلیل انتفاع عمده از سوی سازمان، طبیعتاً باید از کل به جزء یعنی از سازمان به فرد رشد یابد. به بیان ساده تر لازم است سازمان ها فضای مناسب برای فعالیت افراد شایسته و ظهور شایستگی های آنها ایجاد نماید (قهرمانی، ۱۳۹۰).

استعداد های منحصر به فرد کارکنان همچون عملکرد برتر، بهرهوری بالا، انعطاف پذیری و خلاقیت، نقشی مهم در عملکرد سازمان ایفا می کنند (آرمسترانگ، ۱۳۹۵) به بیان دیگر توانمندی های سازمان به کیفیت منابع انسانی آن وابسته است. از مواردی که در مدیریت منابع انسانی مطرح می شود، رعایت عدالت و انصاف در برخورد با ایشان و نیز مدیریت صحیح استعداد ها و قابلیت های آن ها است که این امر در قالب نظام شایسته سالاری محقق می شود. رعایت قواعد عادلانه در برخورد با کارکنان در یک نظام اداری شایسته سالار، موجب افزایش رضایت شغلی و وفاداری و تعهد ایشان به سازمان می شود (ابیلی، ۱۳۹۴). این رضایت شغلی میتواند بر جنبه های گوناگون کار تأثیر مثبت بگذارد همین امر ضرورت توجه به اصل شایسته سالاری در مدیریت منابع انسانی را آشکار می سازد.

آنچه مسلم است مقاومت های بسیار زیادی در سازمان ها محیط های اجتماعی بر علیه این تفکر وجود دارد مقاومت هایی که در هم شکستن آنها با توجه به منشاء شان که همان افرادی هستند که علیرغم ناکارآمدی و بی کفایتی های متعددی که دارند، در حال حاضر در راس امور قرار گرفته اند کار چندان ساده ای نیست ولی جوامع و محیط های اجتماعی مانند سازمان ها و شرکتها ناگزیر به تحمل این دوران گذار بوده و هرچقدر سریعتر این تحول بنیادین مدیریتی را درون خود نهادینه کنند، سریعتر از خطر نابودی همیشگی در دنیای پر رقابت امروز فاصله گرفته اند. علاوه بر این، آماده سازی بسترهای دموکراتیک برای پیاده سازی نظام شایسته سالاری در فرهنگ عمومی جوامع امری الزامی می نماید.

مبانی نظری

به لحاظ مفهوم شناسی، اصطلاح شایسته سالاری یا "مریتوکراسی" ترکیبی از واژه لاتین مریت به معنای استحقاق، لیاقت و شایستگی و واژه یونان باستان کراسی به معنای طرفدار و هواخواه است (هاسر و همکاران، ۲۰۰۰). علی رغم نبودن اتفاق نظر بر مولفه ها و ابعاد شایسته سالاری

در نزد پژوهشگران، بر این مساله اجماع کافی حاصل است که پیشینه عملیاتی گسترده ای برای کارکرد شایسته سالاری در حوزه جامعه و نهادهای وجود داشته است (لانگریا، ۲۰۰۹).

در مبانی نظری مدیریت، شایستگی را میزانی از دانش و مهارت و خصوصیات فردی تعریف کرده‌اند که به فرد اجازه می‌دهد کاری را بالاتر از حد متوسط انجام دهد. معنای شایستگی، امری ثابت و پایدار نیست و متناسب با تغییر محیط، شرایط و اهداف سازمان تغییر میکند. اگر افراد به توسعه خود نپردازند، روزی شایستگیهای خود را از دست می‌دهند (ایبلی، ۱۳۹۴). از نگاه افلاطون، شایسته سالاری به معنای پرورش هماهنگ همه جنبه‌های فرد و نشانه دادگری است. از نظر او، جامعه‌های دادگر است که هرکس را به کاری بگمارد که طبیعت و نیز تربیت، شایستگی انجام آن کار را به او داده است. چنین جامعه‌های از نظم و هماهنگی برخوردار است. فرد دادگر نیز کسی است که همه جنبه‌های طبیعی هستی او به گونه‌های هماهنگ پرورش یافته باشند، بی آنکه یکی به زیان دیگری باشد (آهنچیان، ۱۳۸۶). شایسته سالاری به مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی اطلاق می‌شود که از آن طریق افراد بر اساس شایستگی برای کار در سازمان‌ها گزینش شده و پاداش و ترفیع آن‌ها نیز بر همان اساس انجام می‌گیرد (پرسی و تسی، ۱۹۹۴). شایسته سالاری عبارت است از قرار گرفتن بهترین فرد در مناسب‌ترین جایگاه (ایبلی، ۱۳۹۴). باید نسبت به مدیریت منابع انسانی دیدگاه سیستمی داشت و تمامی عناصر را در ارتباط باهم و به طور هماهنگ بررسی کرد. به عبارتی تمامی زیرسیستم‌های منابع انسانی اعم از جذب و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و پاداش باید هماهنگ و منسجم باشند و یکدیگر را تأیید و تقویت نمایند (آرمسترانگ، ۱۳۹۵). شایسته سالاری، موجب به وجود آمدن پارادایمی در مبانی نظری مدیریت منابع انسانی شده است که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است. در هر یک از زیرسیستم‌های منابع انسانی میتوان معیارها و شاخص‌هایی برای گسترش شایسته سالاری در سازمان تعریف و برای ایجاد انسجام زیرسیستم‌ها از این شاخص‌ها استفاده نمود، زیرا رفتار، دانش و انگیزه‌های شغلی هستند که وضعیت مطلوب یک زیرسیستم را تعیین میکنند (بیهام، ۲۰۰۳). شایسته سالاری فرآیندی مداوم است که در یک بازه زمانی نسبتاً طولانی در سازمان به وقوع می‌پیوندد و در یکایک زیرسیستم‌های منابع انسانی خود را نشان می‌دهد. در ذیل اجزای مدل شایسته سالاری در زیرسیستم‌های منابع انسانی تشریح می‌شود:

- زیرسیستم جذب و گزینش: جذب و انتخاب نیروها در سازمان باید از طریق فرایندی استاندارد، شفاف و ساختارمند انجام شود و به طور منطقی تمامی ویژگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز برای آن شغل، در داوطلب سنجیده شود (دسلر، ۱۳۹۵). به کارگیری مدل‌های شایستگی، شایستگی‌هایی را که احراز کننده پست باید دارا باشد، بیان می‌کنند؛
- زیرسیستم آموزش و توسعه: در این زیرسیستم برای اثربخشی بیشتر، ابتدا باید شایستگی‌های مطلوب هر شغل را تعریف کرد و بر آن اساس نیازهای آموزشی فرد را تشخیص داد. در نهایت بر اساس نیازها، از روش‌های آموزشی مناسب در هر مورد استفاده کرد. دوره‌های آموزشی را باید با برنامه‌های تشویقی و بازخور تقویت کرد تا اثربخشی بیشتری داشته باشند (بیهام، ۲۰۰۳).
- زیرسیستم مدیریت عملکرد: این زیرسیستم از سه بخش تشکیل شده است. یکی ارتباط بین عملکرد و دستیابی به اهداف سازمانی را می‌سنجد. دیگری در ارتباط با شایستگی‌ها و قابلیت‌های مربوط به شغل است که سبب سهولت دستیابی به اهداف سازمان و تعدیل و نگاه واقع بینانه به هدفها می‌شود و مدیر باید این شایستگی‌ها را مورد توجه قرار داده و تقویت کند. بخش سوم مربوط به ارتقاء و ترفیع است که از یک مرکز ارزیابی که مسئول استخراج شایستگی‌های مورد نظر در هر شغل است، یک مصاحبه رفتاری هدفمند و در نهایت مشاهده رفتارهای فرد در محیط کار فعلی تشکیل شده است. این شایستگی‌ها باید در ارتباط با شغل فرد باشند و به صورت رفتاری تعریف شوند و به طور نظاممند توسط افرادی که شغل مورد نظر و الزامات آن را می‌شناسند، ارزیابی شود (بیهام، ۲۰۰۳).

شایسته سالاری در قرآن

خداوند در سوره انبیاء آیه ۱۰۵ حکومت و سروری بر زمین را برای بندگان صالح و شایسته می‌داند: «ان الارض یرثها عبادی الصالحون»، حقیقتاً زمین به دست بندگان صالح خواهد افتاد. رعایت اهلیت در انتخاب افراد و واگذاری کارها، از مهم‌ترین مسائل در مدیریت است؛ یعنی کسی که قرار است مسئولیت کاری را عهده‌دار شود، باید شایستگی‌های لازم را برای آن مسئولیت دارا باشد و به اصطلاح اهلیت آن کار را داشته باشد. سنت الهی چنین است که خداوند به هیچ‌کس جز براساس شایستگی و اهلیت‌های لازم مسئولیتی نمی‌دهد. خداوند در سوره بقره آیه ۱۲۴ می‌فرماید: «انی جاعلک للناس اماما قال و من ذریتی قال لاینال عهدی الظالمین؛ من تو را پیشوا و رهبر مردم قرار دادم. ابراهیم گفت: از دودمان من نیز پیشوایانی قرار ده. فرمود: پیمان من به ستمکاران نمی‌رسد (تنها آندسته از فرزندان تو که شایسته باشند به پیشوایی خواهد رسید.» (عباس‌نژاد، ۱۳۸۹).

شایسته سالاری از دیدگاه امام علی (ع)

به عقیده امام علی (ع) مسئله توان، لیاقت و شایستگی افراد جزیی از بحث عدالت است و این اصل مهم‌ترین اصل اداره جوامع (سازمان‌ها) است. آن حضرت معتقد بود هر پستی به تناسب، به توان، خلاقیت، شایستگی و تخصص خاصی نیاز دارد و جایز نیست افراد هر کدام در جای دیگری قرار بگیرند؛ در غیر این صورت، جامعه مسیر رشد، توسعه و کمال را نخواهد پیمود. حضرت علی (ع) (مدیریت و اداره جامعه را به سنگ

آسیاب و محور آن تشبیه می‌کنند و معتقدند همچنان که سنگ آسیاب فقط حول محور خود به گردش درمی‌آید و در صورت بزرگتر بودن سنگ یا کج بودن محور، سنگ نمی‌چرخد و در صورت ضعیف بودن می‌شکند. مدیران جامعه و نخبگان سیاسی نیز محورهای جامعه هستند که باید هر کدام برای آن کار مناسب، و از توان، خلاقیت و شایستگی لازم برخوردار باشند. امام علی (ع) در خطبه معروف شقشقیه ضمن بیان لیاقت و شایستگی خود برای حکومت، لزوم توجه به این معیار را یادآور شده‌اند: «هان به خدا سوگند جامه خلافت را در پوشید و می‌دانست خلافت جز مرا نشاید، که آسیاب سنگ، تنها گرد استوانه به گردش درآید. کوه بلند را مانم که سیلاب از ستیغ من ریزان است و مرغ از پریدن به قلعه گریزان.» (نهج البلاغه، خطبه ۳ ص ۴۵)

امام علی (ع) حاضر نشد حتی یک لحظه بر خلاف اصل شایسته‌سالاری گام بردارد و همواره به استانداران و کارگزاران خود دستور می‌داد این اصل را رعایت کنند. آن حضرت می‌فرماید: «کسی که بهترین کفایت را داشته باشد، مستحق ولایت است.» (قزوینی، ۱۳۷۱) به عبارت دیگر، شخصی مستحق ریاست و مدیریت است که بهترین کفایت را در انجام امور از خود نشان دهد. در جای دیگر امام می‌فرماید: «کارها به وسیله کارگزاران راست و درست می‌شود. آفت کارها، ناتوانی کارگزاران است.» (علیخانی، ۱۳۸۴)، اگر کارگزاران دارای عجز و ناتوانی باشند و از عهده امور آن‌طور که شایسته است برنمایند، کارها رو به فساد و تباهی می‌رود و امور به جای اصلاح و پیشرفت، سیر قهقرایی می‌پیماید که این همان پیامدهای رعایت نکردن اصل لیاقت و شایستگی است. در جای دیگر، امام اصل تخصص‌گرایی را این‌طور بیان می‌دارند: «کارها را به دست افراد متخصص و خبره بسپار.» (خوانساری، ۱۳۵۹) امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر استاندار خود در مصر می‌نویسند: پس در کار عاملان خود بیندیش و پس از آزمودن، به کارشان بگمار و عاملانی را جستجو کن که دلبستگی بیشتر اخلاق آنان گرامی‌تر است و آبرویشان محفوظ‌تر و طمع‌شان کمتر و عاقبت‌نگری آنها فزون‌تر. پس درباره کاتبان خود بنگر و بهترین‌شان را بر سر کار بیاور و افرادی را برگزین که کارها بر او دشوار نباشد، در خطا پایدار نباشد. آن کس که ستایش فراوان وی را به خودبینی نکشاند و خوش‌آمدگویی او را برنینگیزاند و اینان اندک‌اند. (نهج البلاغه، نامه ۵۳، ص ۵۶۸). امام علی (ع) در نهج البلاغه علل سقوط دولت‌ها را در چهارچیز از جمله ضایع کردن مسائل اساسی و خود مشغول کردن به فروعات، حاکم کردن ارازل و فرومایگان و کنار زدن افاضل و شایستگان در عرصه مدیریت ذکر کرده‌اند

اشعار و جملات بزرگان در مورد شایسته‌سالاری

گرت مملکت باید آراسته	مده کار معظم به نوحاسته
به خردان مفرمای کار درشت	که سندان نشاید شکستن به مش
نخواهی که ضایع شود روزگار	به ناکار دیده مفرمای کار (سعدی)
جهان چون خط و خال و چشم، بروست /	که هر چیزی به جای خویش نیکوست

جدول: مفاهیم ارایه شده درباره شایسته سالاری

شایسته سالاری سیستم و نظامی است که شرایط را برای رهبری و مدیریت افراد نخبه و توانمند مهیا می سازد.	Young (1958)
شایستگی ویژگی های ریشه ایی فرد است که شامل انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانشی است که برای انجام وظیفه به کار می رود و رویکرد شایسته سالار مبتنی بر تصدی افراد شایسته است.	Mccelland & Boyatzis (1982)
شایسته سالاری الگویی مبتنی بر اتکاء به پنج عامل شایستگی مدیران یعنی دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت است.	Schroder (1989)
رویکردی است که بر اساس آن شهروندان از طریق نظام های آموزشی و با تلاش و کوشش فراوان، استعداد خود را شکوفا نموده و در نهایت، در جامعه فارغ از طبقه اجتماعی، ثروت، نژاد، قومیت و جنسیت برای تصدی مناصب مختلف، تنها بر اساس شایستگی ذاتی برگزیده می شوند.	Bilton et al (1996)
به شیوه ای از علم اداره و مدیریت اطلاق می گردد که در آن متصدیان بر پایه توانایی و شایستگی شان برگزیده و گمارده می شوند، نه بر پایه توان مالی یا موقعیت اجتماعی و خانوادگی شان.	Arrow et al. (2000)
نظامی که در آن مزایا و موقعیت های شغلی تنها بر اساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی یا ثروت به افراد تفویض می شود.	Lawson & Garrod (2009)

مدل های شایستگی

مدل های شایستگی به عنوان مبنایی برای سیستم های مدیریت منابع انسانی استفاده می شود. این مدل ها نقش حیاتی را در هر فرآیند از سیستم های منابع انسانی دارا می باشند. از طریق شناسایی شایستگی های مورد نیاز جهت اثربخشی در یک شغل فرآیند گزینش، آموزش و بهبود، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی جانشینی، بر رفتارهایی که انطباق بیشتری با عملکرد موفقیت آمیز افراد دارد متمرکز می شود. مطمئناً استفاده و کاربرد مدل های شایستگی برای سازمان مزایای زیادی را در بردارد. مدیران همواره در تلاش هستند تا جهت بهبود برنامه های آموزشی و اصلاح فرآیندهای گزینش افراد و اجرای طرح جانشینی نیروی انسانی از این مدل ها استفاده نمایند. فاکتورهایی مثل فرهنگ سازمانی، نیازهای تجاری و تعهد تصمیم گیرندگان کلیدی بر استفاده درست از این مدل ها تأثیر زیادی می گذارد.

* مدل شایستگی منسجم

بر اساس این مدل فرد شایسته کسی است که کارها را به طور ثابت و در زمینه ها و شرایط مختلف مطابق با استانداردهای مشخص شده انجام می دهد. این مدل جهت شرح حوزه های شایستگی مورد نیاز از خوشه های شغلی استفاده می نماید. این مدل برای سنجش شایستگی ها در ایالات متحده آمریکا مورد استفاده قرار می گرفت و مشابه مدل شایستگی پرسنل انگلستان می باشد و به شایستگی ها به عنوان ویژگی های افراد می نگرد. از طریق این سیستم عناصر یا خوشه های شایستگی از طریق معیارهای عملکرد ارزیابی می شوند و به گروه بندی تعدادی از خوشه های شایستگی می پردازد.

* مدل رپ

رپ در پژوهشی که در سال ۱۹۶۷ انجام داد پنج مهارت یا ویژگی را که مدیران موفق از خود به نمایش می گذارند بررسی کرد، او معتقد بود که:

- مدیران موفق از طریق ایجاد شبکه هایی در واحدهای مختلف به خوبی کسب خبر می کنند.

- مدیران عالی زمان و انرژی‌شان را روی پیگیری بیشتر مسائل و تصمیماتی که در آینده سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد متمرکز می‌کنند.
- مدیران عالی به اهمیت داشتن چشم انداز برای سازمان و اتخاذ تصمیمات استراتژیک واقف هستند این برنامه استراتژیک باید بر اساس تغییرات بازار و تغییرات ایجاد شده توسط رقیبان سازمان به روز شود.
- داشتن درک روشن و احترام به ساختار قدرت سازمان.
- آخرین مهارت مدیران موفق درک این نکته است که «مدیریت یک دانش گسترده، نظام‌مند و برنامه ریزی شده منطقی» است.

*مدل آلریچ

داوآلریچ چهار شایستگی مهم منابع انسانی را به شرح زیر بیان می‌نماید:

- ۱- دانش تجاری: متخصصان منابع انسانی باید بدانند که سازمان‌هایشان به چه طریقی فعالیت می‌نمایند. این در واقع استراتژی سازمان را مبنی بر اینکه چگونه سازمان‌ها از طریق تأمین منابع مالی به هدف‌هایشان دست می‌یابند در بر می‌گیرد و یک فرآیند تکنولوژیک یا توانمندی سازمانی می‌باشد متخصصان منابع انسانی باید میزان دانش خود را در زمینه‌های مالی، بازاریابی، عملیات و مدیریت عمومی افزایش دهند و قادر به مرتبط ساختن فعالیت‌هایشان با استراتژی‌های سازمانی باشند.
- ۲- دانش بهتر عمل نمودن در حیطه منابع انسانی
متخصصان منابع انسانی باید تخصص‌هایشان را در زمینه دانش بهتر عمل نمودن و ایجاد توانایی در کارکنان، توسعه، سیستم‌های پاداش، مدیریت عملکرد و فعالیت‌های مرتبط افزایش دهند.

فرآیندهای اجرای شایسته‌سالاری

- ۱- شایسته خواهی: به معنی ایجاد فرهنگ احترام به شایستگان و باور و به کارگماردن آنها در جامعه و سازمان است.
- ۲- شایسته شناسی: در شایسته شناسی به قابلیت و شایستگی توجه می‌شود. قابلیت که مجموعه‌ای مرکب از مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی است که به طور مستقیم بر عملکرد موفق در شغل مرتبط است؛ به دو دسته تقسیم می‌شود: قابلیت‌های پایه‌ای که فرد با داشتن آنها حداقل انتظارات و استانداردهای یک شغل را برآورده می‌کند و قابلیت‌های متمایزکننده که عملکرد فرد را از سطح متوسط بالاتر می‌برد، که این قابلیت اخیر در شایسته شناسی بیشتر مورد توجه است.
- ۳- شایسته‌گزینی / شایسته‌گماری: سازمان باید با تجزیه و تحلیل شغل موجود، ویژگی‌های مورد نیاز هر شغل را مشخص کند.
در این جا اشاره به این نکات ضروری است که شایستگی مطلق و دائمی نیست، بلکه امری نسبی است و دیگر اینکه با توجه به تعدد سطوح مدیریتی و شغلی، هر فرد باید در رده و سطح خودش قرار گیرد و هر فردی مناسب برای رده‌ای خاص از مدیریت است.
- ۴- شایسته پروری: افراد گزینش شده تحت آموزش و پرورش قرار می‌گیرند. تجربه نشان داده است که دگرگونی و تحول در سنین بزرگسالی و بلوغ فکری به سختی اتفاق می‌افتد، لذا باید ابتدا فرد شایسته و مناسب و مستعد را به خدمت گرفت تا آموزش و پرورش و تربیت آن فرد اثربخش و مفید باشد. مثل: سمینارها، آموزش ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی، استفاده از فرصت‌های مطالعاتی، بورسیه‌های کوتاه و بلندمدت و... در توانمندسازی و بهسازی مدیران شایسته موثر است.
- ۵- شایسته داری: حفظ مدیران شایسته در سازمان‌ها و شرکت‌ها به عنوان سکندار کشتی موفقیت و بهره‌وری در سازمان و در کنار این مدیران، کشف افراد با استعداد و اجرای مدیریت استعدادهای و جانشین پروری در سازمان برای استقرار این فرآیند به طور صحیح همیشه موانع و چالش‌هایی وجود داشته است و دارد.
فقدان فرهنگ شایسته‌سالاری و توجه بیش از حد به مدرک و مدرک گرایی، مدیریت متمرکز، بوروکراسی اداری، بی‌ثباتی در مشاغل مدیریتی، تکیه بر کمیت و اهداف کوتاه مدت، اعمال مدیریت سنتی، بی‌توجهی به امر تحقیق و پژوهش، نداشتن ضمانت‌اجرائی قوانین، بی‌تفاوتی نسبت به عملکرد مدیران و مسائلی از این دست همواره از چالش‌های مهم استقرار این فرایند در سازمان‌هاست که برای رفع این موانع ابتدا باید به تهیه و استقرار زیرساخت‌های فرهنگی، روانی، قانونی، فناوری اطلاعات و نظایر آن پرداخته شود.

موانع پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری

معمولاً در هنگام اجرای هر سیستم جدیدی در سازمان، مقاومت‌های مختلف داخلی و خارجی در برابر آن بروز می‌کند. این مقاومت‌ها به دلایل گوناگونی چون منافع شخصی، ترس از تغییر، ابهام وضعیت آینده و موارد این چنینی بروز کرده و پیاده‌سازی صحیح آن را با مشکل مواجه می‌نماید. بهتر است قبل از اجرای هر سیستم جدیدی در سازمان، با شناسایی این موانع به چاره‌اندیشی لازم قبل از وقوع این مشکلات

پرداخته و راهکارهای مناسب برای رفع آنها را مهیا سازیم. بی شک برای برقراری نظام شایستگی موانع مختلفی در سر راه وجود دارد، ولی باتوجه به استعداد و قابلیت ها و خلاقیت های موجود چنانچه این عزم ملی به وجود آید که مدیران در هر رده و جایگاه سازمانی، خود را ملزم به اجرای نظام شایستگی بدانند، آنگاه می توان امیدوار بود که شرایط دستیابی به نظام مزبور سهل الوصول تر خواهد بود.

بطور خلاصه می توان موانع برقراری نظام شایسته سالاری را در بندهای زیر برشمرد:

۱. طیفی از نظام های سنتی مدیریت که در برابر هر نظام جدیدی مقاومت کرده و مانع از برقراری صحیح آنها می شوند. این مقاومت ها اغلب ناشی از ترس حذف شدن به دلیل ناکارآمدی نظام های قدیمی در برخورد با مسائل و مشکلات امروزی سازمان ها می باشد.
۲. گذار از دوران کدخدانمشی در کشورهای توسعه نیافته دلیل دیگری است که برقراری نظام شایسته سالاری را با مشکل مواجه نموده و مقاومت های گوناگونی را از سوی افراد متمول و به اصلاح ریش سفیدان در برابر افراد دارای شایستگی ایجاد می نماید. در نظام های روستایی و عشیره ای، عموماً افراد صاحب نفوذ، افراد ثروتمندی هستند که به دلیل توان مالی بالای خود قادر به انجام هر کاری بوده و خطوط کلی زندگی انسانهای پیرامون خود (سایر ساکنین روستا یا سایر افراد قبیله) را مشخص می کنند. این افراد متمول و صاحب نفوذ، لزوماً شایسته ترین افراد برای احراز ریاست بر اطرافیان خود نبوده، لذا در برابر تفکراتی مانند شایسته سالاری که باعث از دست دادن نفوذشان بر اطرافیان خود می شود، به شدت مقاومت می کنند. این مطلب در سازمانها و بنگاههای اقتصادی نیز به نوعی قابل مشاهده است.
۳. تفکراتی مانند خویشاوندسالاری، قبیله گرایی، حزب سالاری، زن سالاری، مردسالاری، انتصابات سیاسی، انتصابات بر اساس توصیه های پایگاههای قدرت و حتی انتصاب بر اساس منزلت اجتماعی افراد و تمامی نگرشهایی که دلیل برتری یکی بر دیگری را غیر از شایستگی میدانند، در برابر اجرای این نظام مقاومت می کنند. البته همانگونه که در سطور فوق نیز بدان اشاره گردید، جوامع عقب افتاده و جهان سوم بیش از سایر جوامع با این نظامها دست به گریباندند.
۴. ترس پیشی گرفتن افراد شایسته زیر دست از مدیران بالایی خود در محافل و جلسات کاری و سازمانی نیز از جمله دلایل مهمی است که باعث بروز مقاومت هایی از سوی بالادستان برای برقراری نظام شایسته سالاری در سازمانها خواهد شد. مدیران و روسای کوه فکر بجای آنکه توانائی های خود را رشد و ارتقاء داده و مهارت های خود را به روز نمایند، با جلوگیری از رشد و شکوفایی قابلیت های زیردستان خود، سعی در حفظ برتریهای سازمانی خود نسبت به آنان داشته و با هرگونه سیستمی که شایستگی روزافزون زیردستان آنان را به منصه ظهور برساند، مخالفت می کنند.
۵. عدم وجود سازمان های آزاداندیش، بالنده، متعهد، قانونمند، شفاف و تحولگرا بعنوان بستر ضروری و اولیه برای پیاده سازی نظام شایسته سالاری از جمله دیگر مشکلات موجود در زمینه پیاده سازی این نظام در سازمان هاست برای آن که شایستگی به یک ارزش سازمانی تبدیل شده و مورد قدردانی و احترام قرار گیرد، باید سازمانها با آزاد اندیشی و بالندگی، ظرفیت تحمل این گونه افراد را در سطوح مختلف سازمانی ایجاد نمایند.
۶. ارزش بالای مادی افراد شایسته در قیاس با افراد معمولی و تمایل مدیران به انتصابات ارزان قیمت نیز دلیل دیگری برای مقاومت مدیران بر علیه هر گونه سیستمی است که شایستگی های افراد را بصورت شفاف و پر رنگ مطرح سازد. در اینصورت لازم است افراد دارای شایستگی ها مورد توجه و قدردانی قرار گرفته و بابت ارزش های سازمانی آنها، دستمزدهای مناسب و عادلانه پرداخت گردد. لذا مدیران تمایل چندانی به روشن شدن ارزش های افراد در قالب سیستم های شایسته سالار نداشته و بیشتر مایلند که اینگونه شایستگی های بدون نیاز به قدردانی و بصورت مجانی در اختیار اهداف شرکت قرار گیرند.
۷. در برخی از سازمان ها نیز که لزوم برقراری سیستم شایسته سالاری بر مدیران آن اثبات شده است، عدم وجود کار راهه شغلی شایسته پرور دلیل ناخواسته مانع از اجرای این نظام در سازمان است. بدیهی است که علاوه بر لزوم اهمیت جایگاه نظام شایسته سالاری نزد مدیران، تعبیه سازوکارهای مناسب پیاده سازی این سیستم از جمله کار راهه شغلی نیز الزامی است.
۸. تشکیل باندها و سازمان های غیر رسمی که دارای منافع مشترک بوده و به دلیل ناشایستگی اعضای آن، دارای دیدگاه مشترک برای مقابله با هر نظام مختل کننده این منافع اند. این سازمانهای غیررسمی برای سلامت سازمان ها بسیار مضر بوده و مرگ تدریجی سازمان را به همراه دارند. این باندها به مرور زمان یک لاک دفاعی قوی دور خود ایجاد کرده و مانع از کنترل و نظارت سایر بخش های سازمان بر عملکرد خود می شوند. همین لاک دفاعی غیر قابل کنترل و بازرسی، مانند یک غده سرطانی درون سازمان رشد کرده و خارج از حیطه اهداف کلان سازمان به فعالیت ناسالم خود مشغول می شوند و همه روابط رسمی پیش روی خود را منهدم می سازند.
۹. برخی روابط دوستانه و مودت های شخصی ناشی از فرهنگ ایرانی در روابط کاری و ضعف شخصیتی برخی از مدیران سازمان که باعث ترویج چاپلوسی و تملق به جای شایستگی و تعهد می گردد نیز از دیگر مشکلات برقراری یک نظام شایسته سالار درون سازمان ها هستند. متأسفانه این ویژگی غلط و نادرست در رسوم و عادات برخی از ملل نسبت به سایرین بیشتر قابل مشاهده است.
۱۰. میل به فردگرایی و حفظ فوت و فن کار نزد شخص نیز مشکل دیگری است که سازمانهای عقب افتاده با آن دست به گریباندند. در برخی از موارد شخص مایل به حفظ اسرار و اختفای اطلاعات سازمان نزد خود بوده و بدین ترتیب به امنیت شغلی خود می اندیشد. بدیهی است در

چنین سازمانی، امکان پیشرفت و تعالی فقط برای این گونه افراد مهیا بوده و کار راهه پیشرفت برای سایرین، توسط این افراد مسدود شده است.

الزامات پیاده سازی نظام شایسته سالاری

حال که دلایل لزوم و موانع عمده برقراری نظام شایسته سالاری در سازمان برشمرده شد، بد نیست به الزامات پیاده سازی این نظام در سازمان نیز اشاره کنیم. شایان ذکر است اسامی انتخاب شده برای هر یک از این الزامات، صرفاً به منظور خلاصه سازی مفاهیم بوده و قطعاً هر کدام از این الزامات دامنه بسیار گسترده و جامعی از مفاهیم را شامل می شوند که تبیین آنها در یک یا دو واژه مقدور نمی باشد.

۱. شایسته طلبی: ایجاد بسترهای فرهنگی و اداری لازم برای بکار گیری افراد شایسته در سازمان

شایسته طلبی، اولین و مهمترین لازمه پیاده سازی یک نظام شایسته سالار در سازمان است. تا فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایسته سالاری در سازمان حکمفرما نباشد، پیاده سازی این نظام غیرممکن یا حداقل موقتی و غیر دائمی خواهد بود. مدیران و رهبران هر سازمان باید شایستگی را بعنوان یک ارزش سازمانی در ذهن کارکنان شرکت جا انداخته و پرسنل را به این مهم آگاه سازند که یگانه روش ارتقای سازمانی، افزایش شایستگی های سازمانی آنهاست. سازمان باید با ارج نهادن افراد با میزان شایستگی هایشان، در ذهن ذینفعان داخلی و خارجی خود به عنوان تجلی واقعی و اجرایی یک اجتماع شایسته طلب معرفی شده و ایشان را متقاعد به پذیرش و احترام به این نظام نماید. هر چقدر که سازمان در اجرای این گام اولیه موفق تر باشد، موفقیت سازمان در اجرای گامهای بعدی محتمل تر خواهد بود. ارزش شایستگی افراد در سازمان باید به یک باور عمومی تبدیل شود. مدیران بنگاههای اقتصادی باید به این بینش برسند که افراد شایسته سازمان مطبوع آنها، ارزشمندترین داراییهای سازمان هستند و به هر قیمتی باید راضی نگهداشته شوند. این دارایی های ارزشمند هستند که مزیت رقابتی سازمان در برابر رقبای سازمان محسوب می شوند.

۲. شایسته یابی: شناسایی و تشخیص افراد شایسته سازمان و ارزیابی و سنجش شایستگی های آنان

پس از ایجاد بسترهای لازم برای استقرار نظام شایسته سالاری در سازمان، لازم است به یافتن افراد شایسته مشغول به خدمت یا شاغلین بالفعل سازمان و یا افراد توانمند پیرامونی سازمان یا کسانی که در حال حاضر در استخدام سازمان نبوده ولی استحقاق استخدام در مشاغل مختلف سازمان را دارا هستند اقدام نموده و پس از شناسایی آنان به تشخیص زمینه های شایستگی ایشان اقدام شود. اگرچه برخی از مولفه های شایستگی برای مناصب مختلف سازمانی یکسان و مشترک است، ولی طبیعتاً برای احراز مسئولیت های مختلف در یک اجتماع، مهارتهای متفاوتی نیاز است. لذا جا دارد با تبیین پارامترهای ارزیابی و نحوه سنجش شایستگی افراد، اثر نظرات شخصی و سلیق ارزیابی کنندگان را به حداقل ممکن رساند. نتیجه نهایی این مرحله می تواند ایجاد یک بانک اطلاعاتی به روز و کارآمد از افراد شایسته درون و برون سازمان باشد که بصورت دائمی مورد بازبینی و به روزآوری قرار می گیرد. شاید استفاده از چرخش شغلی بتواند مدیران را در شناسایی شایستگی های مستتر افراد تحت نظر خود یاری رساند. در این روش با تغییر شغل موقت افراد، فرصت آموزش و یادگیری و ضمناً آشنایی با مشاغل جدید برای افراد ایجاد شده و در ضمن فرصت بروز توانائی های گوناگون فرد در انجام شرح شغلهای جدید نیز ایجاد می گردد. این تکنیک فرصت مناسبی را در اختیار پرسنلی قرار می دهد که با پذیرش چالش های مشاغل نو و با تکیه بر تلاش و کوشش خود، سعی در حل مسائل جدید سازمان داشته و بدین ترتیب با قانع نبودن به وضع موجود، همواره روزهای بهتری را برای سازمان خود خواهندند. البته به دلیل تغییرات بسیار سریع شرایط محیطی سازمان، الزامی است افراد علاوه بر برخورداری از شرایط مناسب در حال حاضر، قدرت تطابق سریع از طریق یادگیری و آموزش پذیری را نیز دارا باشند. ضمناً سرعت و تمایل آنها برای یادگیری بالا باشد. برای اینکه به محض اینکه شرایط عوض شد و شایستگی های جدید ضرورت پیدا کرد، این افراد با داشتن ظرفیت برای یادگیری، خودشان را به سرعت به آن قابلیت و شایستگی جدید هم مجهز کنند. لذا اگر روی حفظ و ارتقای شایستگی افراد شایسته سرمایه گذاری صحیح و اصولی انجام نگیرد، شاید تاریخ مصرف این شایستگی ها به مرور زمان منقضی شده و نهایتاً افراد شایسته، شایستگی خود را از دست بدهند. بنابراین سازمان ها باید در جهت بهبود مستمر شایستگی پرسنل خود تلاش کنند.

۳. شایسته گیری : جلب و جذب افراد شایسته در سازمان

حال که یک بانک اطلاعاتی واقعی و یا حتی مجازی از افراد شایسته درون و برون سازمان در اختیار قرار گرفته، باید راهکارهای علمی و عملی لازم برای جذب افراد خارج از سازمان و جلب توجه کارکنان سازمان به قرارگیری درون این نظام شایسته سالار را طراحی نموده و مورد استفاده قرار داد. به بیان ساده تر، سازوکارهای گزینش نیروهای جدید در سازمان باید به گونه ای تعریف شود که ماحصل تلاش های گزینش در سازمان ها چیزی جز جذب افراد شایسته نباشد باید توجه داشت که بدون برقراری سیستم جذب صحیح و کارا، شناسایی و سنجش شایستگی های بالفعل و بالقوه سازمان خالی از فایده بوده و به نتیجه مطلوب نمی رسد. برای استفاده از پرسنل شایسته مشغول به خدمت در سازمان، لازم است راهکارهای مناسب برای تشویق آنها به انجام شرح شغل هایی که در آنها کارایی فرد بیشتر و نقش فرد موثرتر است، در نظر گرفته شود. از طرفی سیستم جذب نیروهای خارج از سازمان نیز باید به گونه ای تعبیه شود که مراحل جذب نیرو از مقدمات و فعالیت های بوروکراتیک و وقت گیر که فاقد هر گونه ارزش افزوده است، زدوده شود و سازمان بتواند در سریع ترین حالت ممکن، نیروهای مورد نیاز خود را به خدمت بگیرد. به یاد داشته باشیم، طولانی بودن سیکل جذب نیرو از خارج از سازمان بعضاً باعث انصراف افراد از پیوستن به آن سازمان می شود.

۴. شایسته چینی : تخصیص فرد شایسته به جایگاه مناسب (تناسب شاغل با شغل)

لازم است سازمان ها در انتصابات خود، شایستگی افراد را برای احراز پست سازمانی بعنوان پارامتر اصلی مد نظر داشته و از دخالت دادن هر گونه پارامتر دیگری غیر از شایستگی افراد در ارتقاء و یا سپردن مسئولیت های سازمانی به آنان جداً خودداری نمایند. لذا لازم است مدیران در انتصاب افراد شایسته به مناصب در شان آنها اهتمام ورزیده و حتی المقدور مسئولیت هایی را به آنان واگذار نماید که به بهترین وجه از عهده آن بر می آیند. اشتباهی که در این زمینه در کشور ما وجود دارد، این است که به نظر می رسد، افراد شایسته برای بروز شایستگی های خود باید حتماً در لایه های مدیریت قرار بگیرند. این تفکر غلط بعضاً منجر به انتصابات می شود که کارشناسان مجرب و شایسته را به مدیران بسیار ضعیف و با کارایی نه چندان مطلوب تبدیل می نماید. شایان ذکر است شایستگی افراد ممکن است در یک یا چند زمینه باشد، لذا لازم است برای ارتقای عمودی فرد، شایستگی های وی برای احراز پستهای جدید مورد سنجش مجدد قرار گرفته و در صورتی که از توان لازم برای احراز مسئولیت های بالاتر را دارا نیست، می توان با ارتقای افقی و بسط و غنی سازی شرح شغلی وی، امکان توسعه و پیشرفت بیشتر را برای او مقدور ساخت.

۵. شایسته داری : حفظ فرد شایسته در سازمان با ارضای خواسته های مادی و معنوی

لازم است سازمان ها در انتصابات خود، شایستگی افراد را برای احراز پست سازمانی بعنوان پارامتر اصلی مد نظر داشته و از دخالت دادن هر گونه عامل دیگری غیر از شایستگی افراد، در ارتقاء و یا سپردن مسئولیت های سازمانی به آنان جداً خودداری نمایند. بستر سازی لازم برای ارتقاء نیروهای شایسته، استفاده از تواناییهای این افراد، ایجاد فضای آموزشی مناسب برای رشد و بالندگی آنها و پرداخت حقوق و مزایای مناسب با شرح وظیفه واگذار شده به ایشان از جمله مواردی هستند که می توانند در حفظ پرسنل شایسته یک سازمان موثر واقع شوند. لازم به ذکر است، سازمان ها برای بالندگی و بروز شایستگی کارکنان خود، بعضاً هزینه های هنگفتی را پرداخت کرده اند. اگر جو نامناسب سازمانی باعث ترک سازمان توسط این افراد گردد، در حقیقت محصول بارور شده بذری که سازمان ما کاشته است، توسط سازمانی دیگر برداشت خواهد شد.

۶. شایسته پروری : فراهم نمودن زمینه های لازم برای رشد و بالندگی افراد در سازمان

اگرچه هر یک از مراحل پنج گانه فوق حائز اهمیت فراوان است ولی بدون توجه به شایسته پروری در سازمان، روند شایسته سالاری میرا بوده و پس از مدتی و به مرور زمان، افراد شایسته سازمان به دلایل گوناگون از سازمان جدا شده و بحران ناشی از عدم وجود افراد شایسته در سازمان، مجدداً آغاز می گردد. لذا لازم است سازمانها با روشهای مختلف پرورش توانایی های پرسنل خود مانند آموزش، چرخش شغلی و... افراد سازمان را به سوی ارتقای شایستگی های سازمانی خود سوق دهد.

راهکارهای بهبود شایسته سالاری در سازمان ها

راهکارهای مبتنی بر فرهنگ شایسته سالاری:

ایجاد زمینه های فرهنگی جهت حصول اطمینان از برتری اصلح بر صالح با پرهیز از ظاهربینی و قشری گرایی در قضاوت در خصوص کارکنان؛ ایجاد زمینه های فرهنگی پیاده سازی نظام شایسته سالاری با به کارگیری روش های خردمندانه انتخاب کارکنان.

راهکارهای مبتنی بر جذب و استخدام نیروهای شایسته:

شناسایی نیازهای عملیاتی و اخلاقی هر شغل برای اطمینان از هماهنگی معیارهای گزینش با شغل؛ توجه به ویژگیهای شخصیتی فرد مانند تعهد و قاطعیت در جذب و استخدام؛ رعایت شاخصهای دانشی و فنی در جذب و استخدام کارکنان برای هر شغل؛ رعایت معیارهای ایمانی و اخلاقی در جذب و استخدام کارکنان برای هر شغل؛ توجه به ویژگیهای خانوادگی و فردی در جذب و استخدام کارکنان برای هر شغل.

راهکارهای مبتنی بر آموزش و توسعه نیروهای شایسته:

قدردانی از نیروهای شایسته سازمان در هر سطح از لحاظ معنوی و کارکردی جهت الگوسازی برای کارکنان؛ استفاده از شیوه های آموزشی چون شبیه سازی، استاد و شاگردی یا آموزش حین کار که به فرد اجازه می دهد بر مبنای مشاهده نتایج واقعی عملکرد خود و سایرین، نکات جدیدی را بیاموزد؛ مستندسازی نتایج تصمیمات مدیران به عنوان یک منبع آموزشی برای کارکنان.

راهکارهای مبتنی بر مدیریت عملکرد نیروهای شایسته:

به کارگیری ساز و کارهای مناسبی که به مدیران اجازه دهد در کنار نتایج عملکرد کارکنان، نیت و حسن فاعلی را نیز در ارزیابی ها دخیل نمایند؛ به کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد استاندارد و مبتنی بر معیارهای درست در تخصیص پاداش ها به کارکنان؛

نتیجه گیری

از جمله مسایل پیش روی سازمان ها در انتخاب مدیران و کارکنان، برگزیدن مدیران و کارکنان شایسته با توجه به معیارها و مؤلفه های لازم برای تصدی این پست با اهمیت است. امروزه با رشد و توسعه سازمان ها و گسترش محیط رقابتی، داشتن مهارت های مدیریتی در بین مدیران سازمان ها، به نوعی از ملزومات اصلی انتصاب آنان است.

یکی از اصلی ترین راه حل های رهایی از ناکارآمدی سازمان های ایرانی ، بها دادن به افراد شایسته و استفاده مناسب از شایستگی های آنان از طریق انتصاب ای شان در شغل های مناسب یا آنچه که در سطور فوق به عنوان شایسته سالاری از آن نام برده شد، می باشد. اما برای برقراری این نظام، نیاز به ایجاد تغییرات اساسی در ارزش ها و فرهنگ سازمان ها وجود دارد، لیکن نقش دولت در ترویج صحیح و اصولی این تفکر غیرقابل انکار است. برای توسعه و ترویج این تفکر نیز لازم است که به خوبی با موانع آن آشنا بوده و سعی در غلبه بر آنان نمود. از طرف دیگر باید نیاز به برقراری این نظام در سازمان ها به یک باور همه گیر تبدیل شده و مدیران ارشد سازمانی آن را به عنوان یگانه الگوی نجات سازمان های مطبوع خود بپذیرند. ضمن آنکه آشنایی با الزامات پیاده سازی این نظام، راهکارهای عملیاتی تری پیش روی آنان قرار داده و ایشان را در اجرای صحیح و جامع این تفکر در سازمان ها یاری می نماید.

بعنوان آخرین نکته لازم است یادآوری شود که گرچه الزامات پیاده سازی نظام شایسته سالاری در شش بند متوالی نام برده شد، اما این مورد لزوماً به معنای تاکید بر توالی این مراحل نبوده و درواقع این بندها بصورت سلسه وار و بدون رعایت هیچ ارتباط پیش نیازی قابل اجرا در سازمان هستند.

بر این اساس پیشنهاد می شود مدیران، روابط درون ساختار سازمانی را برای کارکنان شفاف و روشن کنند و بدان وسیله کارکنان را در مسیر آینده سازمان رهنمون سازند. مدیران هنگام سازماندهی باید دو عامل را مورد توجه قرار دهند: نخست آنها باید هدف های سازمان را مشخص نمایند و نیز برنامه های راهبردی برای تامین هدف های آینده را مشخص کنند و سر انجام توانایی هایی را که سازمان برای اجرای این برنامه های راهبردی دارد، شناسایی کنند. همچنین مدیران باید آنچه را که در زمان کنونی در حال انجام شدن است و آنچه احتمال می دهند در آینده در محیط سازمان رخ دهد را مورد توجه قرار دهند. علاوه بر این لازم است مدیران چهار رکن اصلی تقسیم کار، گروه بندی، سلسله مراتب اختیارات و هماهنگی را مد نظر قرار دهند.

مراجع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۵). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود یزدانی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۶). پایان مدیریت. نشر نی، چاپ اول، تهران.
- ابیلی، خدایار (۱۳۹۴). مدیریت استعداد: رویکردی نو در مدیریت منابع انسانی، انتشارات زبان امروز، تهران.
- دسلر، گری (۱۳۹۵). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- جمشیدی، مینا. شایسته سالاری در سازمانها. ماهنامه تدبیر شماره ۱۴۷، تیر ۸۳
- حامدنی، سعید. مشکلات شایسته گزینی در سازمانها. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۴، مرداد ۸۱
- خوانساری، جمال الدین محمد (۱۳۵۹). شرح غرر الحکم و درر الکلم، انتشارات دانشگاه تهران
- عباس نژاد، محسن (۱۳۸۹). سیره مدیریتی امام علی (ع)، انتشارات بنیاد پژوهش های قرآنی حوزه و دانشگاه.
- علیخانی، علی اکبر (۱۳۸۴). توسعه سیاسی از دیدگاه امام علی (ع)، انتشارات امیرکبیر، تهران.
- قزوینی، عبدالکریم بن محمد یحیی (۱۳۷۱). بقا و زوال دولت در کلمات امیر المومنان (ع)، نشر کتابخانه عمومی مرعشی نجفی. قم.
- قهرمانی عرفان. ۱۳۹۰. پیاده سازی نظام شایسته سالاری در سازمان
- نهج البلاغه، خطبه ۳ ص ۴۵ و ۵۳.
- Perez, J.R. & Ordenez de pablos, P. (2003). Knowledge management & organizational competitiveness: a frame work for human capital analysis. Journal of Knowledge Management, 7(3), 82-91.
- Lo ngoria, R. T. (2009). Meritocracy and Americans' views on distributive justice. Lanham, MD: Lexington Books. p. 209
- Ha user, R. M., Warren, J. R., Min-Hsiung, H., & Carter, W. Y. (2000). Occupational status, education, and social mobility in the meritocracy. Meritocracy and Inequality. Princeton: Princeton University Press. pp. 179-229.
- Byham, William (2003), Competency-based human resource system. Development Dimensions International (DDI), USA, pp. 1-41
- Peerce, J.L., & Tsui, A.S. (1994). The Configuration of Human Resources Strategy and Structure: Comparing Typologies-in-use, Academy of Management Meetings, Dallas, TX.
- Adler, Michael, and Erio Ziglio (eds.) (1996). Gazing into the Oracle: The Delphi Method and its Application to Social Policy and Public Health. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Helmer, O., (1977). Problems in futures research: Delphi and causal cross-impact analysis. Futures, February 1977, pp. 17-31.
- Hyter, Mike (2004). Meritocracy: Responding to the myth. Handbook of business strategy, pp. 40-43
- Yo ung, M. D. (1958). The rise of the meritocracy: An essay on education and equality. London: Thames and Hudson. pp. 1870-2033.
- Mc celland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28(1), 1-14.
- Sc hroder, N. (1989). Management and organization. Ohio: South Weston Publishing Co. p. 45.
- Bil ton, T., Bonnett, K., Jones, P., Lawson, T., Skinner, D., Stanworth, M., & Webster, A. (1996). Introductory sociology. London: Macmillan. pp. 128-142.
- Arr ow, K. J., Bowles, S., & Durlauf, N. (2000). Meritocracy and economic inequality. Princeton University Press. pp. 317-340.
- La wson, T., & Garrod, J. (4)Eds.). (2009). Complete A-Z sociology handbook. Hodder Education. p. 276.