

## الزام‌ها و راهکارهای تحقق شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی

اردشیر جلیلیان<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۵/۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۷/۴

### چکیده

مفهوم شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی از دیدگاه صاحب‌نظران علوم اجتماعی و اندیشمندان اسلامی یکی از مفاهیم پرکاربرد و شعارهای رهبران سیاسی و مدیران جامعه در سطوح مختلف بوده که با مطالعه تاریخی در کتب اسلامی و سیره و سنت ائمه معصومین (علیهم‌السلام) به ارتباط آن با فرایند توسعه پی برده و متفقاً بر این موضوع تأکید دارند که نظام شایسته‌سالاری با فرایند توسعه مطلوب و همه‌جانبه ارتباط تنگاتنگ دارد. صرف‌نظر از اینکه هنوز در جوامع مختلف حتی جوامعی که رهبران آن‌ها شعار شایسته‌سالاری سر می‌دهند، مدیران توصیه شده و منصوبان غیرتخصصی وجود دارد، لیکن در نگاه کلی به منظور استقرار نظام شایسته‌سالاری در ساختار سازمان‌های امنیت‌ساز، دولت‌ها و سازمان‌ها فارغ از مسائل سیاسی و ارتباطات ناسالم باید بر اساس اصول شایسته‌سالاری و آزمون‌های تخصصی که یکی از عوامل اساسی توانمندسازی دولت‌ها و ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور است، از افراد شایسته و نخبه استفاده نموده تا بتوانند از منافع ملی کشورشان به درستی دفاع نموده و امنیت مورد انتظار را برای کشورشان به ارمغان بیاورند. در نهادهای امنیت‌ساز در جمهوری اسلامی ایران به‌ویژه نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران نیز لازم است برای تأمین امنیت مردم به‌ویژه در سطوح مدیریتی از وجود افراد نخبه و شایسته استفاده گردد.

این پژوهش با هدف بررسی الزام‌ها و راهکارهای تحقق شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی صورت گرفته است. در این پژوهش سؤال‌هایی در مورد الزام‌ها و راهکارهای تحقق شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی مطرح شده که پس از بررسی مبانی و مفهوم نظری و دیدگاه‌های مختلف و همچنین بررسی آن در گذر تاریخ و با درنگی در اندیشه اسلامی، مشخص شد نقش شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی در انتصاب افراد به‌منظور بهره‌وری ناجا در حد خیلی زیاد بوده و با توجه به نتایج بررسی‌های انجام شده لازم است به‌منظور ارتقا و استقرار هرچه بیشتر نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی در تمام سطوح و همچنین اثربخشی مشاغل ناجا، الزام‌ها و راهکارهای تحقق شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی برای هدفمندتر نمودن اقدام‌ها و استفاده از این روش‌ها به‌منظور بهبود انتصاب‌ها، اصلاح کنونی روش‌های انتصاب، پیشنهادهای دیگر مندرج در بند آخر مقاله حاضر اقدام لازم به عمل آید. روش تحقیق در این مقاله تحلیلی استنباطی و از نظر هدف کاربردی بوده و نحوه جمع‌آوری اطلاعات به‌صورت اسنادی با بهره‌گیری از فیش‌برداری انجام شده است.

کلید واژه‌ها:

شایسته‌سالاری در مدیریت / شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی / انتصاب / کارایی / اثربخشی /

بهره‌وری ناجا.

### مقدمه

منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان هستند که با تلاش و ایجاد همگانی میان آن‌ها و به‌کارگیری صحیح از آن‌ها و دیگر اجزای سازمان می‌توان هدف‌های سازمانی را تحقق بخشید. این منابع توانایی بالقوه‌ای دارند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شوند و دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسان‌ها و فراهم‌کردن زمینه مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قرارداد افراد در جایگاه‌های مناسب با توانایی و تجربه آن‌هاست. این فرایند در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی می‌شود. در این نوشتار سعی بر این است که ارائه تعاریف و مفهوم شایسته‌سالاری از دیدگاه صاحب‌نظران و همچنین بررسی آن در گذر تاریخ و با درنگی در اندیشه اسلامی، به شایسته‌سالاری در دنیای اسلام بپردازد.

در سیره نبی اکرم (ص) شایسته‌سالاری در گزینش‌ها جایگاه ویژه‌ای داشت و فضیلت و برتری‌های شخصی تنها معیار شایستگی افراد نبود، بلکه حضرت در کنار ایمان و تعهد لیاقت را نیز لحاظ می‌کرد. پیامبر بزرگ اسلام (ص) پس از فتح مکه عازم نبرد حنین شد که جوانی بیست و یک ساله به نام عتاب ابن اسید را به فرمانداری مکه برگزید. این انتصاب مورد اعتراض برخی قرار گرفت که حضرت در پاسخ به معترضین فرمود: به خاطر کمی سن و بی‌تجربگی وی مخالفت نکنید، زیرا که برتری او نسبت به دیگران علم و آگاهی وی است و آن کس که برتر است، بزرگ‌تر است.

امام علی (ع) نیز بر این ویژگی تأکید خاصی داشتند و فرمودند: سزاوارترین مردم در امر خلافت و رهبری، باید تواناترین بر اداره و داناترین در فهم مسائل باشند. از این روایت استنباط می‌گردد در تمامی مسائل مربوط به اداره حکومت از بالاترین سطح تا

پایین‌ترین مسئولیت‌ها باید به‌طور پیوسته و مستمر شایسته‌سالاری به‌عنوان یک محور اساسی در انتصاب‌ها مورد توجه قرار گیرد.

موضوع شایسته‌سالاری نه‌تنها در جوامع اسلامی بلکه در جوامع غربی نیز مورد توجه قرار گرفته است. مایکل یانگ جامعه‌شناس انگلیسی در کتاب طلوع شایسته‌سالاری خود موقعیت اجتماعی افراد را در آینده ترکیبی از بهره‌هوشی و تلاش و کوشش فراوان می‌داند. یانگ در این کتاب بیان کرده این نظام اجتماعی جدید در نهایت به یک انقلاب اجتماعی منجر می‌شود که در آن توده‌های مردم حاکمان و نخبگانی را از قدرت خلع می‌کنند که از احساسات و نیازهای عامه مردم فاصله گرفته‌اند.

شایسته‌سالاری از دیدگاه یانگ عبارت است از حکومت کسانی که شایسته این کار تلقی می‌شوند و نقش‌های اجتماعی را به افراد براساس توانایی‌ها بدون لحاظ هر مزیت دیگری (از قبیل نژاد، جنسیت، ثروت و...) واگذار می‌کند. به تعبیر یانگ شایسته‌سالاری بهره‌گیری از انرژی خلاق افراد نخبه و برگزیده یک اجتماع است که رهبری به‌واسطه نخبگان را مهیا می‌سازد. از آنجا که اصطلاح شایسته‌سالاری با مفهوم نخبگی ارتباط نزدیکی دارد، باید توجه داشت با نگاهی در نظریات نخبه‌گرایی می‌توان چنین گفت که نخبه‌گرایی و شایسته‌سالاری هر دو یک هدف را دنبال نموده و در پی واگذاری امور به افراد نخبه و سرآمد هستند.

باید توجه کرد که شایسته‌سالاری، نه نوعی حکومت، بلکه ایدئولوژی است. شایسته‌سالاری اغلب و به اشتباه نوعی حکومت تلقی می‌شود، در حالی که شایسته‌سالاری در واقع رویکرد و عاملی به‌منظور انتصاب اشخاص در سازمان است. افراد در سامانه شایسته‌سالار براساس معیارهای متغیری از شایستگی مورد قضاوت قرار می‌گیرند. این معیارها می‌تواند زمینه‌های گسترده‌ای از هوش گرفته تا پایبندی به اخلاق، از استعداد عمومی تا دانش در زمینه خاص را دربر بگیرد. یکی از انتقادات به این رویکرد، اشاره به این واقعیت دارد که «شایستگی» مفهومی بسیار مبهم است که بالقوه فاقد وضوح کافی و در معرض سوءاستفاده است.

با وجود این، متأسفانه بشر در به دست آوردن ابزارهای دقیق و مناسبی برای قضاوت و شناخت دیگران تقریباً ناکام مانده است؛ بنابراین به عقیده کارشناسان مدیریت منابع انسانی، اغلب قضاوت‌هایی که انسان‌ها نسبت به یکدیگر دارند برداشت‌هایی ذهنی و سلیقه‌ای است. ارزشیابی کارکنان، «ثبت استنباط ارزشیابی‌کننده از ارزشیابی شونده است نه آنچه واقعاً ارزشیابی شونده هست» (میر سپاسی، ۱۳۷۵: ۱).

در نیروی انتظامی صرف‌نظر از تمامی تدابیری که برای انتخاب اصلح در آغاز ورود در نظر می‌گیرند، برای تشکیلاتی که انسان‌ها در موفقیت آن نقش محوری دارند و برای استفاده بهینه از توان آن‌ها در مشاغل مختلف، توجه به احراز صلاحیت آن‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. حساسیت مأموریت‌های ناجا در تمامی ابعاد آن لزوم طبقه‌بندی مشاغل به منظور دستیابی به امنیت پایدار در جامعه و مبارزه جدی با پدیده‌های ناامنی و ضد ارزش‌ها جملگی حکایت از اهمیت استفاده از نیروهای صالح در مشاغل را دارد؛ عنصری که حاضر است در موقع خطر، فداکارانه و ایثارگرانه از خود بگذرد تا جان هم‌نوع خود را نجات دهد؛ قطعاً این افراد از انگیزه‌های یکسانی برخوردار نیستند (حسنوند، ۱۳۸۴: ۳۲).

## الف. کلیات

### الف/۱. بیان مسئله

سنگ زیربنای سازمان‌ها در دوره معاصر، نیروی انسانی کارآمد و شایسته است. به‌طور حتم می‌توان ادعا کرد که این منبع و سرمایه ارزشمند، زمانی به حداکثر کارایی و بهره‌وری لازم برای خروجی مورد انتظار سازمان خواهد رسید که طی نظام ارزشیابی عملکرد صحیح و مؤثر، بازخورد لازم از نتایج اقدام‌های وی در اختیار سازمان قرار گیرد. عصر حاضر به دانش و اطلاعات شناخته شده و این امر سازمان‌ها را ناگزیر به خودآموزی و حرکت به سمت دانش محوری نموده است. بنابراین آگاهی از نتایج عملکرد این عنصر مهم از عناصر خطیر منابع انسانی، که مدیر نام دارد از مسائل بسیار مهم و ضروری سازمانی است. مدیری شایسته، توانا، متعهد و مستعد و سالم می‌تواند سازمانی کارا و مفید برای جامعه به ارمغان آورد و کشور را شکوفا سازد؛ در صورتی که

استعدادها و نقاط قوت و ضعف و کاستی‌های مدیران به درستی تشخیص داده نشود، گرفتاری‌ها و مشکلات گوناگون را به سازمان‌ها تحمیل، و مدیران متعهد را نیز دلسرد و بی‌انگیزه خواهد کرد. انتصاب مدیران بی‌تعهد، سلامت و صیانت کل مجموعه را تهدید می‌کند. بنابراین نقش شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی در صلاحیت‌ها و انتخاب مدیران مؤمن و متعهد بسیار حساس و محوری است؛ بنابراین برنامه‌ریزی برای سازماندهی انتصاب مدیران شایسته و واجد شرایط بسیار حائز اهمیت است.

برای نیروی انتظامی به دلیل گستردگی و تنوع مأموریت و نقش حساسی که در برقراری نظم و امنیت عمومی و فردی دارد، دستیابی به ویژگی‌های لازم برای انتصاب افسران در پست‌های مدیریتی بسیار مهم و کارساز خواهد بود. به دلیل اینکه ایفای نقش و وظایف مدیریتی در ناجا بر دیگر وظایف حاکمیت و نظم اجتماعی اثرگذار است، اهمیت این موضوع دو چندان می‌شود.

همان‌طور که ذکر شد روش رسیدن به شایسته‌سالاری، قدم درست برداشتن است. درست برداشتن قدم مستلزم نظارت و بررسی دقیق بوده و شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی نیز از موضوع‌هایی است که تحقق آن تشخیص اقدام‌های درست و مفید و به موقع، دقیق و صحیح است. بنابراین برای تحقق بهره‌وری شایسته‌سالاری حفاظتی به منظور رسیدن به بهره‌وری مطلوب، به نظر می‌رسد پرداختن به شایسته‌سالاری در تمام مراحل و سطوح امری لازم و ضروری است تا از افزایش هزینه‌ها جلوگیری به عمل آید. حال این سؤال مطرح می‌گردد: الزامها و راهکارهای شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی کدام است؟

این تحقیق به دنبال این است با نگاهی نو و بهره‌گیری از نظریه‌ها به سؤال‌ها پاسخ دهد و از این رهگذر ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی، راهکارهای مناسبی برای بهبود و اصلاح روش انتصاب مدیران ارائه کند.

## ۲/الف. اهمیت و ضرورت تحقیق

شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری به منزله موضوعی نو و مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که می‌بایست طی فرایندی بلند مدت، علمی و سنجیده در ساختار

حکومتی و نظام سیاسی اداری به‌ویژه امنیتی هر کشور که می‌خواهد سیستم شایسته‌سالاری را در مدیریت کشور دخالت دهد، استقرار یابد. لازمه استقرار و تحقق شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیربناهای مربوطه از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. در بیان اهمیت و ضرورت تحقیق به فرازی از فرمایش پیامبر اعظم (ص) درخصوص شایسته‌سالاری اشاره می‌گردد: کسی که بر مسلمانان پیشی گیرد (و امام و پیشوای آن‌ها گردد) درحالی که می‌بیند در میان مسلمانان کسی شایسته‌تر و با فضیلت‌تر از او وجود دارد، به تحقیق نسبت به خدا و پیامبر او و مردم مسلمان خیانت کرده است (الحیاه، جلد ۲: ۳۶۲).

تباه و خراب‌شدن کارها اغلب ناشی از عدم صلاحیت‌های تخصصی و روحی مدیران است. اگر کسی حد خود را نشناسد و در پذیرفتن مسئولیت‌ها از کفایت خویش تجاوز نماید و موجب تباهی امور مادی و معنوی مردم گردد، خداوند وجود او را تباه می‌گرداند. بنابراین نبود شایسته‌سالاری در سازمان، اتلاف استعدادهای بالقوه و به تبع آن کاهش کارایی در بخش‌های مختلف را به دنبال دارد. شایسته‌سالاری به حذف افراد ناکارآمد در راستای رضایت مشتریان منجر می‌شود و نبود شایسته‌سالاری می‌تواند به حذف و یا فرار شایستگان و نارضایتی مشتریان منجر شود. بدیهی است که موضوع شایسته‌سالاری برای مشاغل حساس از اهمیت بیشتری برخوردار است.

صلاحیت و ارزشیابی از اصول ضروری زندگی فردی و اجتماعی انسان‌هاست. فرض این است که پاداش و جزای کسی که خوب کار می‌کند و وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهد؛ با فردی که بد کار می‌کند و نسبت به تعهداتش بی‌اعتناست، یکسان نیست، یکی از فواید عمده ارزشیابی عملکردها آن است که تمهیدات رشد عملکرد را فراهم خواهد ساخت (جلالی، ۱۳۸۴: ۵).

در ناجا لازم است که همواره اطلاع حاصل شود که صلاحیت‌های ارائه شده در مورد افراد در زمینه ترفیع‌ها، انتصاب‌ها و دیگر امور مشابه تا چه میزان در رشد و تعالی سازمان نقش داشته و موجب سلامت و صیانت در جایگاه‌های مدیریتی و نیز استمرار صحت عمل بین کارکنان شده است. بنابراین ارزیابی حفاظتی عملکرد مدیران ضرورت

دارد و انتخاب مدیران مؤمن و متعهد و کارآمد و مستعد می‌تواند موجب رشد و کارآمدی بخش‌هایی از سازمان گردد (حسنوند، ۱۳۸۴: ۳۲).

### ۳/الف. هدف‌های تحقیق:

- شناسایی و تعیین الزامها و راهکارهای تحقق شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی؛
- احصای موانع و مشکلات شایسته‌سالاری در نهادهای حفاظتی و صیانتی.

### ۴/الف. سؤال‌های تحقیق:

- الزامها و راهکارهای تحقق شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی کدام‌اند؟
- مهم‌ترین مشکلات و موانع شایسته‌سالاری کدام‌اند؟

### ۵/الف. روش تحقیق

در این پژوهش از روش بررسی اسناد و مدارک علمی با رویکرد زمینه‌ای و همچنین روش تحلیل محتوا با هر دو رویکرد ژرفا نگر و پهنا نگر استفاده شده است. با توجه به ماهیت موضوع تحقیق و استفاده‌ای که می‌توان از نتایج برای درک و مدیریت نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی برد، این تحقیق از نوع بنیادی - کاربردی با تأکید بر جنبه بنیادی آن است.

## ب. ادبیات نظری

### ۱/ب. مفهوم شایسته‌سالاری

شایسته: شایان، درخور، لایق، سزاوار.

شایستگی: شایسته‌بودن، لیاقت.

صلاحیت: صالح بودن، شایسته بودن، درخور بودن، شایستگی، سزاواری، اهلیت.

صلاحیت‌دار: دارای صلاحیت، شایسته، لایق رسیدگی کردن به امری.

شایستگی: عبارت از انطباق عملکرد و رفتار فرد با وظایف شغلی و الگوهای رفتاری

مورد انتظار.

صاحب‌نظران علوم انسانی تعاریف مختلفی از شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> و مفهوم آن ارائه کردند که به شرح زیر بخشی از تعاریف ارائه شده از سوی آن‌ها و همچنین اساس و تاریخ شایسته‌سالاری از دوران گذشته تا امروز پرداخته می‌شود:<sup>۲</sup>

شایسته‌سالاری از موضوع‌های مدیریت منابع انسانی است که در سطوح مختلف سازمان‌ها مطرح می‌شود. شایسته‌سالاری بر انتخاب افراد برای وظایف خاص، تأثیر می‌گذارد. بر همین مبنا، انتخاب این افراد باید بر مبنای ویژگی‌های عینی نظیر هوش، دانش، تجربه، مهارت، استعداد، توانایی و تلاش آن‌ها انجام شود (اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، ۱۳۸۵).

شایسته‌سالاری در همهٔ جوامع و یا سازمان‌ها می‌تواند مطرح شود؛ به‌عنوان مثال در دانشگاه در انتخاب و استخدام استادان این موضوع صدق می‌کند. همچنین در همین مثال، شایسته‌سالاری در آموزش دانشجویان و ارزیابی تحصیلی آن‌ها نیز مصداق دارد. مسئله اعطای وام و بورس تحصیلی به دانشجویان نیز از این قبیل است.

پایه و اساس شایسته‌سالاری این است که نخبه بودن یا شایستگی را می‌توان به‌صورت استاندارد و به‌وسیلهٔ پارامترهایی قابل سنجش و دقیق اندازه‌گیری کرد.

رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی، جدید نیست. رومی‌های قدیم، شکلی از شایستگی را در تلاشی برای ارائه ویژگی‌های «سرباز خوب رومی» به‌کار بردند. معرفی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در محیط سازمان از حدود سال ۱۹۷۰ شروع شده و از آن زمان به بعد، توسعه و کاربرد سریعی داشته است. دیوید مک کللند، روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد در توصیف «شایستگی» در ادبیات منابع انسانی معروف است. او بعدها استدلال کرد که آزمون‌های سنتی هوش و همین‌طور شرایط دیگری مثل مدرک تحصیلی برای پیش‌گویی عملکرد شغلی، به شکست محکوم است. استدلال‌های مک کللند در مخالفت با نارضایتی فزاینده با آزمون هوش و استعداد و رویکردهای سنتی تجزیه و تحلیل شغل برای انتخاب کارکنان، طرحی برای آزمون شایستگی بود. او به‌عنوان

۱. meritocracy

۲. برگرفته از کتاب الفبای جامعه‌شناسی لائوسون و گارود



یک موردکاوی، انتخاب افسرهای اطلاعات امور خارجه را مورد آزمون قرار داد. مک کلند در پژوهش خود به این نتیجه رسید که شایستگی‌هایی نظیر حساسیت‌های میان فردی، ملاحظات مثبت بین فرهنگی و مهارت‌های مدیریتی، مقامات ارشد را از افسرهای اطلاعاتی معمولی متمایز می‌کند.

در طی چند سال ثابت شد که رویکردهای مبتنی بر شایستگی به عنوان ابزاری مهم در بیشتر کارکردهای سازمانی، نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، طرح جانشینی و ارزیابی عملکرد به شمار می‌آید که در ادامه به تعاریف مربوط به شایسته‌سالاری اشاره می‌شود.

## ۲/ب. تعریف شایسته‌سالاری (حفاظتی و صیانتی)

در کتاب الفبای جامعه‌شناسی، تألیف لاوسون و گارود، شایسته‌سالاری یا مریتاکراسی<sup>۱</sup> چنین تعریف شده است: «نظام شایسته‌سالاری، نظامی است که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها براساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی یا ثروت به افراد واگذار می‌شود» (آزادی، ۱۳۸۸: ۱۳۵).

از سوی دیگر، بیلتون هم در کتاب مبانی جامعه‌شناسی خود، اصطلاح شایسته‌سالاری را این‌گونه تعریف کرده است: «شایسته‌سالاری دیدگاهی است که براساس آن شهروندان از طریق نظام‌های آموزشی مدرسه‌ای و دانشگاهی و با تلاش و کوشش فراوان، استعداد‌های خود را شکوفا می‌کنند و سرانجام در جامعه فارغ از طبقه اجتماعی، ثروت، نژاد، قومیت و جنسیت برای تصدی مناصب مختلف، تنها براساس شایستگی ذاتی برگزیده می‌شوند».

شایسته‌سالاری به شیوه‌ای از حکومت یا مدیریت گفته می‌شود که دست‌اندرکاران بر پایه توانایی و شایستگی برگزیده شوند و نه بر پایه قدرت مالی یا موقعیت اجتماعی و فامیلی. صاحب‌نظران علوم انسانی تعاریف مختلفی از شایسته‌سالاری و مفهوم آن ارائه کرده‌اند که در زیر به بخشی از تعاریف و همچنین اساس و تاریخ شایسته‌سالاری از دوران گذشته تا امروز پرداخته می‌شود.

براساس تعریفی رایج و پذیرفته‌شده، شایسته‌سالاری عبارت است از نظام حکومتی مبتنی بر شایستگی ذاتی حاکمان و نه براساس ثروت یا موقعیت اجتماعی آنان. به عبارت

ساده‌تر، شایستگی ترکیبی از هوش خدادادی همراه با کار و تلاش فراوان است. بر همین اساس، می‌توان گفت که موقعیت هر شهروندی در جامعه حاکی از لیاقت ذاتی اوست. برخی معتقدند که سامانه ارتش‌های جهان شاید بهترین مثال برای سازمان‌های شایسته‌سالار باشد؛ زیرا در نظم و نظام ارتشی هر فرد تنها براساس شایستگی که از خود نشان می‌دهد، به درجه بالاتر ارتقا پیدا می‌کند (مرعشی، ۱۳۷۷: ۸۲).

داشتن دانش و بصیرت در هر سطحی لازمه کار در هر سامانه شایستگی است و برای شایستگی دو بال وجود دارد که یک بال آن دانش و بال دیگر بینش و چگونگی برخورد با مسئله و باور و ارزش‌هاست (الوانی، ۱۳۷۷: ۸۲).

شرودر در کتاب مدیریت و سازمان‌ها (۱۹۸۹) پنج ویژگی دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش‌ها و سبک مدیریت را به‌عنوان عوامل شایستگی مدیران اعلام می‌کند.

شایسته‌سالاری دو محور عمده دارد که یکی اخلاقی و دیگری اجتماعی است که محور اخلاقی متناسب و موافق با تلفیق ذکاوت و... که هر دوی این عوامل موروثی است و مبحث اجتماعی که سوای تأثیر شایسته‌سالاری در ایجاد اجتماع بهتر مؤثر است و موانع پیشرفت دانش و صنعت را از میان بر می‌دارد (کیلنر، ۲۰۰۱: ۲۵-۱۴).

تعاریف مختلف دیگری برای شایسته‌سالاری وجود دارد که برخی از این تعاریف برای روشن شدن مفهوم شایسته‌سالاری ذکر می‌شود:

شایستگی را می‌توان معادل بهره هوشی و تلاش فرد در نظر گرفت:

$$\text{Effort} + \text{IQ} = \text{Merit}$$

شایسته‌سالاری برطرف کردن موانع پیشرفت افراد زیرک و سختکوش است؛ زیرا الزاماً رقابت بین افراد از یک نقطه شروع نمی‌شود. شایسته‌سالاری به مفهوم اعطای مقام بر مبنای شایستگی است و نه اعطای مقام بر مبنای نورچشمی بودن و یا طبقه اجتماعی. شایسته‌سالاری از روش‌های تعدیل و حذف بی‌عدالتی است و منشأ آن تأثیر منفی احساس بی‌عدالتی و اجحاف بر انگیزه کارکنان است؛ زیرا هر سامانه کارآمد باید فرصت‌های مساوی برای همه ایجاد کند. شایسته‌سالاری به معنی اعطای مقام، ارتقا و پاداش بر مبنای معیارهای عینی و نه معیارهای سلیقه‌ای و ذهنی است. شایسته‌سالاری از

روش‌های سیاسی برای جلوگیری از فرار مغزهاست و انتخاب افراد بر اساس شایستگی تعریف می‌شود (آزادی، ۱۳۸۸: ۱۳۵).

مدیریت شایستگی موضوع پژوهشی مهمی در زمینه مدیریت دانش است. هر سامانه مدیریت شایستگی اغلب با سامانه‌های مدیریت یادگیری آمیخته است. اصولاً شایستگی، پویا و ناپایدار است و متناسب با تغییرات محیط، موقعیت، ارزش‌ها، بینش‌ها و هدف‌ها تغییر می‌کند.

شایسته‌سالاری فلسفه و نگرش مدیریتی است که در آن منابع انسانی باتوجه به تلاش<sup>۱</sup> و توانایی ذاتی<sup>۲</sup> خود در جایگاه مناسب قرار می‌گیرند و توسعه می‌یابند. شایسته‌سالاری از روش‌های سیاسی برای جلوگیری از فرار مغزها<sup>۳</sup> بوده و انتخاب افراد براساس شایستگی تعریف می‌شود.

به‌نظر نگارنده با عنایت به این تعاریف، می‌توان گفت شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی برطرف کردن موانع پیشرفت افراد زیرک و سختکوش و اعطای مقام، ارتقا، پاداش و شغل و ایجاد فرصت‌های شغلی برابر برای افراد بدون توجه به معیارهای ذهنی و سلیقه‌ای مانند طبقه اجتماعی، ثروت، وابستگی فامیلی، افکار و عقاید و توجه به معیارهای عینی مانند دانش، تجربه، مهارت، رفتار و اطلاعات است.

بدیهی است که ایجاد شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی بر مبنای یک سیستم جامع و با درنظر گرفتن تمامی جنبه‌های آن، امکان‌پذیر است.

### ۳/ب. تشخیص شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی

در بررسی مقدماتی باتوجه به سه شاخص کارایی<sup>۴</sup>، کیفیت<sup>۵</sup> و رقابت می‌توان، بود یا نبود شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی را در هر سازمان بررسی کرد. کارایی و کیفیت ضعیف می‌تواند نشان‌دهنده اداره سازمان به‌وسیله افراد ناشایست باشد. نبود انگیزه رقابت،

۱. Effort

۲. Ability Innate

۳. Drain Brain

۴. Efficiency

۵. Competition

می‌تواند نشان‌دهنده بی‌ارزش بودن پیروزی در رقابت باشد؛ چرا که عوامل دیگری برای اعطای امتیازات، ارزشمند تلقی می‌شود.

از عواملی مانند انتقاد بر سامانه ارتقا، انتقاد بر سامانه انتصاب افراد، حقوق، دستمزد و پاداش تا حدودی می‌توان به وجود افراد ناشایست در هر سازمان پی برد. بدین ترتیب افراد شایسته یا ناشایست نسبت به اعطای امتیاز به طرف مقابل معترض می‌باشند. نکته قابل توجه آن است که معترضان، لزوماً در زمره شایستگان نیستند. دو عامل توانایی و تلاش افراد به عنوان دو معیار شایستگی می‌تواند مطرح باشد، ولی شرط لازم در به‌کارگیری توانایی و تلاش مؤثر، وجود هدف‌هایی روشن، مفید و قابل قبول است. نبود چنین هدف‌هایی می‌تواند به کاهش سه عامل کارایی، کیفیت و رقابت منجر شود. این موضوع، نشان‌دهنده ناکارآمدی زیردستان نیست، بلکه بیانگر ناکارآمدی مدیران در استفاده از افراد برای تحقق هدف‌های سازمانی است.

مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱</sup> به عنوان ابزار برطرف‌کننده این معضل می‌تواند راهگشای مدیران باشد. در واقع، تعیین هدف‌ها و تحقق آن‌ها، معیاری برای ارزیابی شایستگی رؤسا و مرئوسان است (آزادی، ۱۳۸۸: ۱۳۶).

#### ۴/ب. پایه و اساس شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی

اصطلاح شایسته‌سالاری برای اولین بار توسط مایکل یانگ جامعه‌شناس انگلیسی در سال ۱۹۵۸ در کتاب «طلوع شایسته‌سالاری» مطرح شد. وی در کتاب خود موقعیت اجتماعی افراد را در آینده ترکیبی از بهره‌هوشی و تلاش و کوشش فراوان دانسته بود. یانگ در این کتاب بیان کرده بود که این نظام اجتماعی جدید سرانجام به انقلاب اجتماعی منجر می‌شود که در آن توده‌های مردم، حاکمان و نخبگانی را از قدرت خلع می‌کنند که از احساسات و نیازهای عامه مردم فاصله گرفته‌اند. او در کتاب خود عنوان می‌کند که شایسته‌سالاری سامانه‌ای است که رهبری به‌واسطه نخبگان را مهیا می‌سازد و شایسته‌سالاری بنا به تعریف وی، حکومت کسانی است که شایسته این کار تلقی می‌شوند و نقش‌های اجتماعی را به افراد براساس توانایی بدون لحاظ هر مزیت دیگری (از قبیل

۱. Objective By MBO-Managenmen

نژاد، جنسیت، ثروت و...) واگذار می‌کند. به تعبیر یانگ شایسته‌سالاری بهره‌گیری از انرژی خلاق افراد نخبه و برگزیده اجتماع است. از آنجاکه مقوله شایسته‌سالاری با مفهوم نخبه ارتباط نزدیکی دارد، باید توجه کرد با نگاهی در نظریه‌های نخبه‌گرایی<sup>۱</sup> می‌توان چنین گفت که نخبه‌گرایی و شایسته‌سالاری هر دو در پی واگذاری کارها به افراد نخبه و سرآمد است (اولین همایش توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، ۱۳۸۵).

پایه و اساس شایسته‌سالاری رعایت عدالت اجتماعی<sup>۲</sup> در راستای پرورش استعدادهاست. شایسته‌سالاری موقعیت اجتماعی است که با برتری‌های علمی و نه با اصل و نسب و نورچشمی بودن حاصل می‌شود. امروزه شایسته‌سالاری در اندیشه‌های اخلاقی و سیاسی مطرح می‌شود و رعایت آن ارتقای کارایی را به دنبال دارد؛ بنابراین شناسایی افراد شایسته باید براساس تلاش و توانایی<sup>۳</sup> آن‌ها صورت گیرد (آزادی، ۱۳۸۸: ۱۳۶).

یکی از اصول مهم و زیربنایی شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی، اصل برابری در فرصت‌هاست. طبق این اصل در هر جامعه، افراد مختلف باید از شانس مساوی در دستیابی به فرصت‌ها برخوردار باشند و استفاده یا عدم استفاده از فرصت‌ها باید به موفقیت یا عدم موفقیت آن‌ها منجر شود. اصل دومی که از اصول زیربنایی شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی به‌شمار می‌رود، اصل برابری ارزش افراد است. طبق این اصل، ارزش افراد به‌صورت فطری یکسان بوده و معیارهایی مانند اصل و نسب، نمی‌تواند معیار شایستگی قرار گیرد.

در کشورمان لایحه شایسته‌سالاری شامل ۹ ماده در راستای اجرای ماده ۱۴۱ قانون برنامه چهارم توسعه، از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی برای طی مراحل قانونی به هیئت وزیران در مرداد ماه ۱۳۸۴ ارائه شد که این لایحه هدف‌های زیر را دنبال می‌کند:

- استقرار نظام شایسته‌سالاری؛
- ایجاد ثبات در خدمت‌رسانی مدیران؛

---

۱ . elitism

۲ . Justice Social

۳ . Abilities

- رعایت عدالت در انتصاب‌ها؛
- کاهش تأثیر تغییرهای سیاسی در انتخاب و انتصاب مدیران.

### ۵/ب. شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی در سنت و فقه اسلامی

با درنگی در اندیشه‌های سیاسی اجتماعی اسلام و با واکاوی آموزه‌های تعالی بخش دینی، به‌خوبی می‌توان جایگاه شایسته‌سالاری را استخراج کرد. عدالت به‌عنوان اساسی‌ترین اصل دینی همان شایسته‌سالاری است؛ چرا که با تحقق عدالت اسلامی اصل استقرار هر چیزی در جای متعلق به خودش برآورده می‌شود. با مراجعه به آیه ۱۰۵ سوره انبیاء، خداوند تأکید کرده که حکومت و سروری بر زمین برای بندگان صالح و شایسته است.

#### ۱. شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی در قرآن

هنگامی که یوسف سرفرازانه از زندان آزاد شد و عزیز مصر درصدد واگذاری مسئولیتی به او برآمد، او گفت: «مرا سرپرست خزائن مصر قرار ده که نگه‌دارنده و آگاهم». حضرت یوسف مسئولیت اقتصادی کشور مصر را می‌پذیرد؛ به‌دلیل اینکه توانایی اداره کارها را در این زمینه دارد. او هم امانت‌دار است؛ «حفیظ» و هم «علیم» است. آگاهی و تخصص کافی در این زمینه دارد. و نیز زمانی که بنی اسرائیل از پیامبری به نام «اشموئیل» درخواست فرماندهی کردند تا به همراه او با ستمگران بستیزند، او به درگاه خداوند روی آورد و درخواست قومش را به پیشگاه حضرتش عرضه داشت. خداوند، طالوت را به فرماندهی آن‌ها برگزید. بنی اسرائیل که همچنان معیارهای مادی بر اندیشه آن‌ها حکومت می‌کرد، بر این انتصاب اعتراض کردند که: «چگونه او بر ما حکومت داشته باشد، با اینکه ما از او شایسته‌تریم و او ثروت زیادی ندارد» (بقره: ۲۴۷).

آن پیامبر خداوند در پاسخ بر شایستگی و لیاقت طالوت تکیه کرد و فرمود: «خداوند او را بر شما برگزیده و علم و قدرت جسمی به او داده است»؛ یعنی در فرماندهی نظامی دو ویژگی اساسی است:

- علم و آگاهی به فنون نظامی و روش‌ها و تدبیرها در این زمینه؛

• توانایی جسمی و این دو را طالوت دارد و این یعنی شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی.

همچنین در قرآن می‌خوانیم هنگامی که حضرت موسی(ع) از مصر گریخت و به مدین رو آورد و خدمتی شایسته به دختران شعیب کرد، یکی از دختران شعیب پیشنهاد کرد که «پدرم او را اجیر کن؛ چرا که بهترین کسی که به این کار می‌آید، «قوی» و «امین» است». دختر فهمیده شعیب در این گزینش بر لیاقت حضرت موسی برای اجیر شدن در خانه حضرت شعیب تأکید می‌کند. این هم سندی دیگر بر ضرورت عنصر شایسته‌سالاری در گزینش‌ها از دیدگاه قرآن است. این ویژگی را از آیات دیگر قرآن نیز می‌توان یافت که به همین مقدار بسنده می‌شود.

## ۲. شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی در سیره نبوی(ص)

در سیره نبی اکرم(ص) نیز شایسته‌سالاری در گزینش‌ها جایگاه ویژه‌ای داشت. در بینش پیامبر گرامی اسلام(ص) فضیلت و برتری‌های شخصی تنها معیار نبود، بلکه حضرت در کنار ایمان و تعهد، «لیاقت» را نیز لحاظ می‌کرد. در روایتی آمده است: روزی ابوذر - این صحابی بزرگ و وفادار و مخلص پیامبر(ص) - به حضرت عرض کرد آیا مرا به مسئولیتی نمی‌گماری «الاتستعملنی؟»، حضرت دستی بر شانه ابوذر زد و فرمود: ابوذر تو را دوست می‌دارم و هر آنچه را برای خود می‌پسندم، برایت نیز می‌خواهم، لیکن مسئولیت‌ها امانت است و اگر انسان درست از عهده آن بر نیاید، مایه خواری و پشیمانی در قیامت است. من تو را در مدیریت ضعیف می‌بینم؛ بنابراین هیچ گاه امارت حتی بر دو نفر را نپذیر و ولایت بر مال یتیم را بر عهده مگیر.

این روایت هرگز دلالتی بر کم‌ارجی ابوذر ندارد که شخص پیامبر بارها و بارها او را به بهترین ویژگی ستوده است؛ بلکه الهام‌بخش این درس است که شایسته‌سالاری به حدی از دیدگاه پیامبر(ص) مهم است که حتی در مورد شخصیتی همانند ابوذر نیز پیامبر در سپردن مسئولیت به او خودداری می‌کند؛ چرا که توان کاری در او نمی‌بیند.

در سیره حضرت می‌خوانیم که آن حضرت پس از فتح مکه عازم نبرد حنین شد و جوانی ۲۱ ساله به نام «عتاب ابن اسید» را به فرمانداری مکه برگزید و فرمود: «اگر برای

اداره مکه بهتر از تو کسی را می‌شناختم، او را بر می‌گزیدم». این انتصاب مورد اعتراض برخی قرار گرفت. حضرت فرمود: «نباید هیچ‌یک از شما به دلیل کم بودن سن او مخالفت کنید؛ زیرا هر که سن بیشتری دارد، برتر نیست؛ بلکه هر آن کس که برتر است، او بزرگ‌تر است».

پیامبر گرامی اسلام (ص) فرمود: «رهبری و امامت امت صالح نیست، مگر برای کسی که از سه ویژگی برخوردار باشد: ۱. پارسایی که او را از معصیت باز دارد؛ ۲. بردباری که بتواند با آن خشمش را کنترل کند؛ ۳. مدیریت نیکو بر کارکنان زیر مجموعه داشته باشد تا برای آن‌ها همانند پدری مهربان باشد». این ویژگی‌ها در حقیقت شرط‌های اساسی برای هر گزینشی است.

### ۳. شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی در سیره امام علی (ع)

امام علی (ع) این بزرگ تربیت‌یافته مکتب نیز هم در گفتار و هم در رفتار خویش بر این ویژگی تأکید خاصی داشت. حضرت در سخنی فرمود: «ای مردم! همانا سزاوارترین مردم به خلافت و رهبری امت، تواناترین بر اداره آن و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل است». از این روایت باید این معیار را استنباط کرد که در تمامی مسائل مربوط به حکومت از صدر که رهبری امت است تا ذیل و پایین‌ترین مسئولیت‌ها باید پیوسته شایستگی محور باشد. در سخنی دیگر فرمود: «آن‌کس که درست از عهده اداره کارها برآید، شایستگی رهبری بر امت را دارد».

سفارش پیوسته مولا علی (ع) به کارگزاران خویش، تأکید بر «شایسته‌سالاری» در گزینش‌هاست. در موارد متعددی از عهدنامه مالک اشتر بر این امر تأکید شده و در بخشی از آن آمده است: «سپس در امور کارگزاران بنگر؛ آن‌ها را آزموده به کار گیر (واحدی تحت عنوان گزینش داشته باشد تا صلاحیت‌ها را بررسی کند) و محور گزینش میل و گرایش شخصی تو نباشد؛ زیرا این دو کانونی از شعبه‌های جور و خیانت است و از میان آن‌ها افرادی که باتجربه‌تر و پاک‌تر و پیشگام‌تر در اسلام هستند برگزین؛ زیرا اخلاق آن‌ها بهتر و خانواده آن‌ها پاک‌تر و همچنین کم‌طمع‌تر و در سنجش عواقب امور بیناترند».



همچنین در سخنی به یکی از کارگزاران خویش فرمود: «در به‌کارگیری کارمندانی که باید زیر نظر تو کار کنند، واسطه و شفاعتی را نپذیر، مگر شفاعت «کفایت» و امانت را». کفایت یعنی شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی و خود در گزینش‌ها پیوسته بر این اصل عنایت داشت.

### ۶/ب. الزام‌های (فرایند) شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی

نظام شایسته‌سالاری، موضوعی نو و مجموعه‌ای پیچیده از سازوکارهایی است که می‌باید طی فرایندی بلند مدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمان‌ها استقرار یابد. لازمه شایسته‌سالاری فراهم آوردن زیربناهای مربوط از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. استقرار شایسته‌سالاری در هر سازمان با شایسته‌دوستی شروع می‌شود و با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل و با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. در واقع اجرای شایسته‌سالاری به کوششی دراز مدت، پیگیر و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد. برای دگرگونی هم می‌بایست زمینه‌های مختلف هم‌زمان به‌کار گرفته شود. شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی را می‌توان به‌عنوان فرایند، تلفیقی از زیر فرایندهای شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری ترسیم کرد که به‌طور مختصر در زیر به این الزام‌ها و ارتباط میان آن پرداخته می‌شود.

#### • شایسته‌خواهی

شایسته‌خواهی به‌عنوان ارزش اجتماعی، همانند دیگر ارزش‌هاست که به‌صورت فرهنگ جامعه بروز می‌نماید. در فرهنگ اسلامی نیز به شایسته‌خواهی به‌عنوان ارزش، توجه زیادی شده است.

#### • شایسته‌شناسی

در سطح کلان، شایسته‌شناسی نیازمند تمهیدات مناسب و خاص خود است. حفظ سوابق و ضبط ویژگی‌ها و توانمندی‌های شایستگان اهمیت ویژه‌ای دارد. امروزه با توسعه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و ایجاد بانک اطلاعاتی، اطلاعات مربوط به شایستگان بالفعل

و بالقوه برحسب توانمندی ذهنی، روحی، عمومی و تخصصی و براساس بررسی‌های دقیق علمی و آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند شناخته می‌شود.

#### • شایسته‌سنجی

لازم است آن دسته افرادی که فکر می‌کنند توانمندی شایستگان را دارند، براساس توانمندی عمومی و تخصصی و یا بررسی‌ها و آزمون‌ها و مصاحبه‌های ساختارمند بازشناخته شوند که این مرحله نیازمند بازخوانی دقیق آموزه‌های دینی و اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی و مقولات مدیریتی و اجرایی برای تعریف معیارهای سنجش است. فراهم نمودن چنین مبانی‌ای که از کاستی و ناراستی به دور باشد، باید در افق دراز مدت و به تدریج صورت گیرد.

#### • شایسته‌گزینی

این مرحله دارای دو بخش است: بخش اول به ارزیابی و تحلیل نتایج مراحل قبل و بخش دوم تخصیص شایستگان به جایگاه در خور آن‌ها مربوط می‌شود. در این مرحله از فرایند شایسته‌سالاری براساس تحقیقات علمی وضعیت مطلوب و ضد مطلوب ترسیم، و براساس آن وضعیت افراد شایسته در جایگاه خویش تعیین می‌شود.

#### • شایسته‌گیری

به معنای جلب و جذب مدیران شایسته است، یا توجه به اینکه باید فضای رقابتی برای فعالیت‌ها ایجاد شود تا سازمان بتواند در این فضا مدیران مورد نیاز خود را از بخش‌های مختلف جذب کند و باید تمهیداتی اثربخش و شفاف و عادلانه به منظور جذب مدیران شایسته ایجاد شود.

#### • شایسته‌گماری

در این مرحله از فرایند، شایسته‌سالاری، گماردن شایستگان در جایگاه خود است که این لازمه وجود زمینه‌های فرهنگی است. نبودن زمینه‌های فرهنگی باعث ایجاد منافع گروهی و پندارها و باورها و ارزش‌های غیر طبیعی خواهد شد. هرگونه اقدام نسنجیده،

خطر شکست فرایند گماردن شایستگان را به همراه دارد. به همین دلیل باید فرهنگ و قوانین حمایتی لازم را در راستای شایسته‌گماری ایجاد نمود.

• شایسته‌داری

حفظ شایستگان اهمیت بیشتری از جلب و جذب آنها دارد؛ بنابراین باید تمهیدات لازم فراهم شود و با شفافیت و رعایت عدالت و برابری، از خروج مدیران پرورش‌یافته به‌عنوان سرمایه‌های آماده به سازمان‌های دیگر و یا سایر کشورها جلوگیری کرد.

• شایسته‌پروری

نظام شایسته‌سالار باید با فراهم نمودن زمینه‌های پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آزمون‌های کوتاه مدت و دراز مدت، آنها را به مراتب بالاتر بینش و آگاهی و توانمندی سوق دهد که به موازات این نظام بستر پذیرش مسئولیت‌های سنگین‌تر و ایفای اثربخش وظایف را ایجاد می‌کند.

### ۷/ب. راهکارهای تحقق شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی

برای تحقق شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی لازم است معانی، معیارها و ویژگی‌های افراد شایسته شناسایی و تعریف و به سؤال‌هایی که در این راستا وجود دارد، پاسخ داده شود:

- چه چیزی می‌تواند به عنوان راهکارهای تحقق شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی مورد ملاحظه قرار گیرد؟
- مدیریت مبتنی بر شایستگی حفاظتی و صیانتی یعنی چه؟
- آیا شایستگی حفاظتی و صیانتی افراد بر مبنای طبقه اجتماعی، اصل و نسب خانوادگی و ثروت آنهاست؟
- آیا ارزیابی شایستگی حفاظتی و صیانتی افراد به وسیله این عوامل در آنها انگیزه تلاش بیشتر را ایجاد نموده و ارتقای کارایی را به دنبال دارد؟

الزام‌های شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی و راهکارهای انتخاب و شناسایی مدیران و خصوصیات مدیران، همگی حکایت از این دارد که در انتخاب و انتصاب مدیران، شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی نقش بسیار مؤثری دارد که در صورت توجه دقیق به

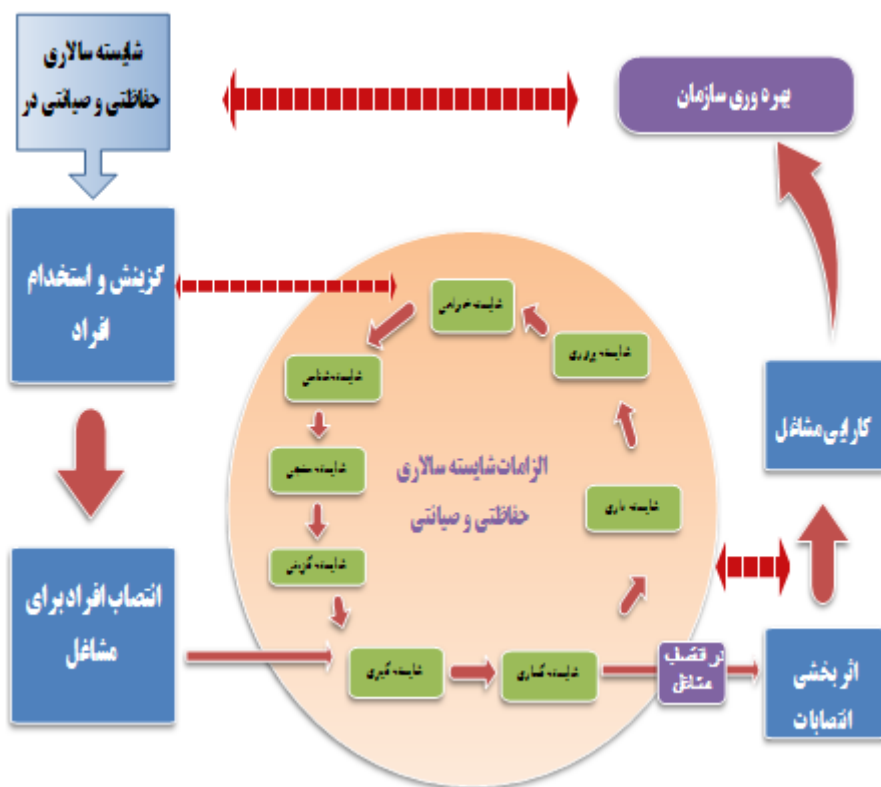
این رسالت خطیر و انتخاب مدیرانی که لیاقت و شایستگی آنها برای همه محرز می‌باشد، می‌توان تمام سطوح مدیریتی را تقویت کرد. اساساً یک مدیری که از صحت عمل و سلامت کامل برخوردار می‌باشد، مراقب است که خود خطا نکند و مجموعه مدیریتی‌اش راه خطا نرود و تهدیدها و آسیب‌پذیری‌های مترتب بر یگان خدمتی خود را مدیریت خواهد کرد.

بنابراین در شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی، راهکارهایی که برای گزینش و صلاحیت مدیران گذاشته می‌شود، باید متناسب با شرایط زمانی و مکانی باشد؛ تا مدیران متناسب با شرایط حاکم مورد بررسی قرار گیرند. به‌هرحال انتخاب صحیح در بهبود کار مدیران بسیار مؤثر است و اجرای برنامه گزینش مدیران مهم‌ترین هدف هدایت، تهذیب و آموزش و حفاظت از چرخه یا حلقه‌های مدیریتی است تا به‌نحوی منتهی به رشد و توسعه و تعالی هر چه بیشتر آنها گردد. باید در شناخت افراد کاردان متعهد و مؤمن و لایق، کوشش زیادی مبذول شود و با سپردن امور و مسئولیت‌ها به آنها، موجبات پیشرفت کار و اجرای عدالت فراهم گردد.

در بررسی شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی این سؤال اغلب اوقات پیش می‌آید که الگوی مناسب برای این نظام چیست؟ پاسخ به این سؤال، به نوع مأموریت، هدف و موقعیت و وضعیت موجود بستگی دارد. گاهی عوامل متعددی در موضوع شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی مؤثر است و توجه به تمامی آنها در انتخاب الگوی مدنظر مؤثر است. در چنین حالتی الگو باید حتی‌المقدور دربرگیرنده عوامل یادشده باشد، اما در مواردی نیاز به درنظر گرفتن تمامی عوامل مؤثر در الزام‌های شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی نیست که در این صورت می‌توان الگوی ساده‌ای را انتخاب کرد که رابطه بین عوامل معدودی را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد؛ بنابراین در به‌کارگیری الگوها باید الگویی انتخاب شود که مفسر را سریع‌تر، ساده‌تر، با هزینه کمتر و دقت بیشتر به هدف برساند.

بنابراین باتوجه به این موارد، می‌توان الگوی مفهومی زیر را برای تحقق شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی ارائه کرد که این الگو برای شناخت مسائل و اجزای متشکله شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی و همچنین پیش‌بینی نتایج الزام‌ها و راهکارهای

شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی، می‌تواند وسیله مؤثر و مفیدی در دست مسئول باشد. به کمک این الگو می‌توان متغیرهای موجود و رابطه بین آنها را به‌خوبی شناخت، هرکدام را به آسانی ارزیابی کرد و از میان افراد، بهترین را برگزید. با این الگو آثار انتخاب افراد به‌سرعت، با دقت و با هزینه کم، مورد سنجش واقع و مسئول نیز بدون مخاطره از نتایج آنها مطلع می‌شود و در نهایت بهره‌وری سازمان را در پی خواهد داشت.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

موفقیت در هر نظامی به‌وجود ویژگی‌های مطلوب در اجزای آن منوط است. نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی هم از این قاعده پیروی می‌کند. بنابراین پنج ویژگی

زیر در موفقیت و اثربخشی نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی قابل ارائه است که این راهکارها عبارت‌اند از:

- روشن و مشخص بودن معیارها<sup>۱</sup> در انتخاب افراد: معیارهای در نظر گرفته شده می‌باید به دور از هرگونه ابهام اجمالی به‌طور دقیق، مشخص و گویا، بیان و درک گردد؛
- توان اندازه‌گیری<sup>۲</sup>: در تدوین شاخص‌های شایسته‌سالاری، نباید از یاد برد که معیارها به‌طور کمی توان اندازه‌گیری داشته باشد؛
- قابل دسترسی باشد<sup>۳</sup>: بدین معنا که هدف‌ها و انتظارات در زمان مدنظر قابل دستیابی باشد. هدف‌های بسیار دشوار و یا بسیار آسان به‌دلیل از بین بردن انگیزش و نبودن تمایل کارکنان، نتایج مدنظر را در پی نخواهد داشت؛
- معطوف بودن به نتیجه<sup>۴</sup>: نظام شایسته‌سالاری می‌باید به گونه‌ای طراحی گردد که نتایج آن مورد قضاوت و ارزشیابی قرار گیرد؛
- معطوف بودن به زمان<sup>۵</sup>: انتصاب افراد شایسته می‌باید طی زمان مشخص و دوره خاص صورت پذیرد؛ چرا که در غیر این‌صورت، قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد مؤثرتر خواهد بود.

سه ویژگی اول به ویژگی‌های شاخص‌ها و ویژگی‌های چهارم و پنجم به ماهیت نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی معطوف است.

بنابراین به‌زعم نگارنده، در مرحله اول ایجاد و تبیین فرهنگ شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی در سازمان و در مرحله دوم ایجاد ضوابط قانونمند با ضمانت اجرای کافی برای انتصاب شایستگان، استفاده از تشکل‌های سازمانی در تمام سطوح سازمانی، تعیین ضوابط و معیارهای قابل اندازه‌گیری برای سنجش میزان شایستگی مدیران و کارکنان و ایجاد

۱. Specific

۲. Measurable

۳. Attainable

۴. Result - Oriented

۵. Time - Related

بستری مناسب برای ترویج شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی و پرورش شایستگان در سازمان‌ها می‌تواند از مهم‌ترین راهکارهای مشکلات موجود تلقی شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هیچ صاحبخانه‌ای را مورد عتاب قرار نمی‌دهند که چرا دور خانه خود دیواری کشیده است و چرا در حیاط خود را باز نمی‌گذارد؛ چون هر عاقلی می‌داند که خطر رخنه دزد و نامحرم به خانه هست و لزوم محصورکردن خانه به حصار محکم، مورد قبول هر صاحب عقلی است.

هیچ باغبانی را سرزنش نمی‌کنند که چرا دور باغ خود، حصار و پرچین کشیده است؛ چون باغ بی‌حفاظ از آسیب مصون نیست و بدون حفاظت، میوه و محصولی برای باغبان نمی‌ماند.

هیچ سازمان و مؤسسه‌ای را به لحاظ انتخاب و گزینش افراد سالم برای تصدی مشاغل و ارتقای کیفیت و افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی مورد انتقاد قرار نخواهند داد؛ بلکه حتی در کشورهایی که آزادی‌های فردی و اجتماعی و حفظ حریم خصوصی افراد جامعه به ظاهر مورد توجه و تأکید است، استفاده از روش‌های انتخاب برای برگزیدن متقاضیان اصلح، به توصیه صاحب‌نظران و اندیشمندان مدیریت، امری معقول و منطقی است.

شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی در واقع به‌کارگیری فرد مناسب در حرفه مناسب براساس تجربه، علم و دیگر موازین تعریف شده و به‌عبارتی سپردن کار به کاردان، شایسته‌سالاری احترام به انسانیت خویشان است. در شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی باید به این نکته توجه شود که شغل یا نقش مدنظر با چه چالش‌هایی روبه‌روست؛ چه اقتضائاتی دارد و چه افرادی با کدام توان مهارتی می‌توانند به‌خوبی از عهده تصدی آن برآیند. از سوی دیگر باید توان‌های فرد یا افراد مدنظر شناسایی و بررسی گردد که استعداد به‌دست آوردن چه توان‌هایی را دارا هستند. با عنایت به این دو نکته، می‌توان فرد شایسته برای شغل یا نقشی را تعیین کرد.

- پیشنهاد می‌شود برای استقرار نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی، ویژگی‌های زیر به‌منظور اثربخش‌تر بودن آن مدنظر قرار گیرد:
۱. نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی باید از پشتیبانی مدیریت در تمام سطوح مدیریت برخوردار باشد؛
  ۲. نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی باید حاوی توصیه‌هایی برای دستیابی به پیشرفت مطلوب باشد و عملکرد سالانه افراد را مورد مطالعه قرار دهد؛
  ۳. در نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی باید ارزشیابی تا جایی که ممکن است، بی‌طرفانه و قاطع باشد و علاوه بر آن برای عوامل صحت عمل، تیزهوشی، نکته‌سنجی و سرعت دریافت مطالب و توانایی جسمی متناسب با مشاغلی که شاخص ندارند، باید شاخص‌های مناسب استخراج شود؛
  ۴. بهره‌وری مدیر باید یکی از معیارهای اصلی شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی باشد و پرونده مدیرانی که به نتیجه ارزشیابی عملکرد خود معترض هستند، با کیفیت و شایستگی بیشتری رسیدگی شود؛
  ۵. عملکرد هر کارگزار باید با کسانی مقایسه شود که کار مشابهی انجام می‌دهند؛
  ۶. نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی، تحقق هدف‌های سازمانی را آسان می‌کند و انتظارات سازمان را برای مدیران شفاف می‌سازد؛
  ۷. مورد پذیرش ارزشیابی شوندگان و منصفانه باشد؛
  ۸. بر اندازه‌گیری عملکرد مبتنی باشد. پیشنهاد می‌شود شرح وظایف هر شغل و پست سازمانی طی فرایند مهندسی دوباره اصلاح و به کارکنان تفهیم گردد تا هریک از کارکنان با وظایف خود به‌طور دقیق آشنا شوند. پس از این مرحله، استاندارد هریک از کارها تهیه و تعیین و تدوین گردد. بدین صورت می‌توان کارایی افراد را سنجید که نسبت ستاده به استاندارد کار است؛
  ۹. جهت‌گیری اصلی آن به رشد و توسعه نیروی انسانی معطوف باشد؛



۱۰. نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی بهبود عملکرد را به همراه داشته و شکل‌دهنده الگوهای رفتاری کارکنان باشد؛
۱۱. نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی مبنایی برای تعیین اعتبار روش‌های جذب و انتخاب باشد و موجب ایجاد انگیزه در ارزشیابی شوندگان گردد؛
۱۲. نظام شایسته‌سالاری حفاظتی و صیانتی مبنایی برای تعیین حقوق و دستمزد و پاداش عادلانه و معیار مناسبی برای ارتقا، تنزیل (جابه‌جایی) کارکنان باشد و امکان اجرایی داشته باشد. درخصوص پاداش‌ها و تشویق‌ها، عوامل و موضوع‌هایی که می‌تواند به تشویق و پاداش کارکنان منجر شود، به دقت بررسی و تدوین گردد و در صورتی که هر یک از کارکنان این عوامل را مدنظر را به‌درستی به انجام برسانند، مورد تشویق واقع شوند؛
۱۳. افراد شایسته و واجد شرایط، جذب و به استخدام ناجا در آیند؛
۱۴. در فرایند خدمتی کارکنان، متولیان مشخص تا نسبت به شناسایی افراد شایسته برای به‌کارگیری در پست‌های حساس و مهم ناجا اقدام گردد؛
۱۵. کمیته‌ای در ناجا متشکل از افراد خُبیره از واحدهایی که در شناسایی و تأیید صلاحیت کارکنان نقش دارند تشکیل تا با بررسی‌های میدانی، افراد شایسته و نخبه را برای تصدی مشاغل مدیریتی در ناجا شناسایی و به فرمانده محترم ناجا معرفی نمایند.

## منابع

- آزادی، غلامرضا (۱۳۸۸)، کتاب «شیوه‌ها و راهکارهای پیشگیری حفاظتی»، مقاله «نقش تأیید صلاحیت در تحقق شایسته‌سالاری و تأثیر آن در تحقق هدف‌های پیشگیرانه»، تهران: ناشر دفتر عمومی حفاظت اطلاعات فرماندهی معظم کل قوا و ساحفاناجا.
- امام علی(ع)، گردآوری سید رضی (۱۳۸۰)، «نهج البلاغه»، ترجمه محمد دشتی، قم: انتشارات جام جوان.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲)، «مطالعات مدیریت (الگوی امتیازات متوازن، الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی)»، نشریه دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، بهار و تابستان.
- الوانی، مهدی (۱۳۷۷)، «ماهنامه تدبیر»، شماره ۸۲، خردادماه.
- ایزدی یزدان‌آبادی، احمد (۱۳۷۹)، «مدیریت تعارض»، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین(ع).
- باربور، ایان (۱۳۶۲)، «علم و دین»، ترجمه بهاء‌الدین خرمشاهی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- بنیانیان، حسن (۱۳۸۶)، «فرهنگ توسعه در ایران».
- ترجمه مهدی الهی قمشه‌ای (۱۳۷۹)، «قرآن کریم»، تهران: اسوه.
- حسونند، سید هاشم (۱۳۸۴)، «بررسی نقاط قوت و ضعف نظام ارزشیابی مدیران ناجا (فرماندهی انتظامی استان لرستان)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم انتظامی.
- رایبیز، استیفن (۱۳۷۹)، «مبانی مدیریت»، چاپ اول، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- طبرسا، غلامعلی (۱۳۷۷)، «طراحی و تبیین الگوهای ارزیابی عملکرد مدیران عامل شرکت‌های صنعتی»، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- طوسی، محمدعلی (بی‌تا)، «مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی»، نشر مرکز آموزش.
- کیلنر، هرتزلی (۲۰۰۱)، کتاب «دولتمرد جدید».
- مرعشی، مرتضی (۱۳۷۷)، «ماهنامه تدبیر»، شماره ۸۲، خردادماه.
- معین، محمد (۱۳۸۲)، «فرهنگ معین»، جلد پنجم، انتشارات امیرکبیر.
- میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۵)، «مدیریت منابع انسانی نگرش راهبردی (استراتژیک)»، چاپ پانزدهم، نشر شروین.
- میر کمالی، محمد (۱۳۸۳)، «مبانی مدیریت منابع انسانی»، تهران: یسپرون.
- [www.basirat.ir](http://www.basirat.ir)
- [www.developer](http://www.developer)
- [www.information.builders](http://www.information.builders)
- [www.iraneeconomics.net](http://www.iraneeconomics.net)

