

## مروری بر مفهوم و مدل‌های شایسته‌گزینی

محمدرضا علی‌زاده

دانشگاه شاهد، تهران [mralizadeh1991@gmail.com](mailto:mralizadeh1991@gmail.com)

### چکیده

شایسته‌گزینی بیشتر در مورد انتخاب و انتصاب مدیران و مسئولان در بخش‌های مختلف عمومی کاربرد دارد؛ ولی باید در نظر داشته باشیم که هر سازمان عمومی و حتی خصوصی برای رسیدن به حداکثر کارآمدی، بی‌نیاز از رعایت ضوابط آن نیست. برای شایسته‌گزینی تعاریف متعددی ارائه شده است، از جمله این تعاریف، لاسون و گارود نظام شایسته‌گزینی را نظامی می‌داند که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها براساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی یا ثروت به افراد تفویض می‌شود. علاوه بر علم مدیریت، دین مبین اسلام نیز توجه ویژه‌ای به شایسته‌گزینی دارد. خداوند در آیات مختلفی ویژگی‌ها و معیارهای شایستگی را بیان کرده است که بطور کلی می‌توان آنها را در دو بعد تفکیک‌ناپذیر تعهد (سلبی و ایجابی) و تخصص دسته‌بندی کرد. در نظام گفتمان علوی نیز به شایسته‌گزینی پرداخته شده است. امام علی (ع) شایسته‌سالاری را امری مستمر و پایدار دانسته‌اند که می‌باید نظام مدیریت آن را پایش کند. همچنین ایشان علاوه بر اخلاقیات فردی اصول حاکم بر نظام جذب و گزینش را نیز مورد توجه قرار داده‌اند. باید در نظر داشت که شایسته‌گزینی از لازمه‌های شایسته‌سالاری است. شایسته‌سالاری فرآیندی شامل شناسایی، جذب، گزینش، نگهداشت و پرداخت مداوم به نیروهای شایسته است. بنابراین می‌توان گفت که مقدمه شایسته‌سالاری، فراهم آوردن زیر بناهای مربوط از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. استقرار شایسته‌سالاری در یک سازمان با شایسته‌دوستی شروع و با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل و در نهایت با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. نهایتاً باید گفت که بین شایسته‌گزینی مدیران و خلاقیت رابطه معناداری وجود دارد. لذا داشتن مدیران شایسته، خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد و اگر در سازمانها مدیران شایسته و زبده انتخاب شوند قطعاً می‌توانند بسیار از مشکلات سازمان‌ها و نهادها کم‌رنگ‌تر و یا حل کنند.

### واژه‌های کلیدی

شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری، ویژگی‌های شخصیتی

### ۱. مقدمه

شایسته‌گزینی از موضوعاتی است که در مدل حکمرانی خوب توصیه شده و همچنین در اعتقادات، باورها و فرهنگ غنی اسلامی ریشه دارد. با این وجود در طول تاریخ مردم ایران، به واسطه حاکمیت دولت‌های پادشاهی مستبد و نهادینه شدن انواع رانت از جمله خویشاوندسالاری، این اصل در عرصه عمومی مجری نبوده است. برای دستیابی به شایسته‌گزینی باید تا حد امکان از هر گونه قومیت محوری و روابط رانتی و سیاسی دوری کرد. هم‌چنین بایستی در استخدام افراد در سمت‌های دولتی ملاک‌های تخصص، اخلاق، مدارا، تعهد و ... را مدنظر قرار داد. تا فرد بتواند در آن جایگاه به نحو کارآمدی ارائه خدمت و انجام وظیفه نماید. با روی کار آمدن افراد واجد ملاک‌های فوق، امکان ارائه خدمت مطلوب فراهم شده و بودجه عمومی در قبال ارائه کار با کیفیت و موجد رضایت برای شهروندان هزینه می‌گردد.

مواردی از جمله ناتوانی در انجام وظیفه به دلیل عدم تخصص و تجربه کافی، کم‌کاری، تمایل به غیبت، فقدان انگیزه کافی در کارکنان برای انجام وظیفه، عدم احساس علقه به سازمان و اولویت بخشیدن به منافع فردی و گروهی در برابر منافع عمومی از علل مؤثر در ناکارآمدی اداره و به تبع دولت است. دولت باید در سه مرحله ورود فرد به خدمت، حین انجام خدمت و به خصوص ارتقای جایگاه در طی خدمت، مستخدمان را به دقت زیر نظر داشته باشد و سعی کند در هر یک از این مراحل نه از باب تسامح بلکه به جهت خطیر بودن صیانت از منافع عمومی و احترام به حاکمیت قانون با دقت و سخت‌گیری عمل نماید تا افراد شایسته‌ای که به طور کلی دو ویژگی تعهد به قانون و تخصص برای انجام آن را در راستای ارائه بهینه خدمات عمومی دارند، وارد عرصه خدمات عمومی کشور شوند. دولت نیز باید از حسن نیت و وظیفه‌شناسی کارمندان خود تقدیر به عمل آورد.

در هر صورت باید پذیرفت استقرار نظام شایسته‌گزینی تحولی عظیم در شکوفایی و پیشرفت اداره و توزیع استعدادها ایجاد خواهد کرد. استقرار نظام شایسته‌گزینی در حقوق استخدامی نظام اداری ایران آثاری از قبیل: متناسب‌سازی، چابک‌ساختن تشکیلات نظام اداری، انعطاف‌پذیری، اثربخشی و کارایی به منظور تسهیل ارائه خدمات، سرعت بخشی و کیفیت خدمات کشوری، حفظ حقوق مردم، ارتقای سلامت نظام اداری و ... را در پی دارد. این امر در سیاست‌های کلی نظام اداری [۲] (ابلاغیه مقام معظم رهبری در سال ۱۳۸۹) نیز مورد اشاره قرار گرفته است. [۵]

### ۲. مفهوم شایسته‌گزینی

در این بخش به بیان معنای لغوی و اصطلاحی شایسته‌گزینی پرداخته می‌شود. «شایسته‌گزینی» به لحاظ لغوی از دو کلمه «شایسته» و «گزینی» تشکیل شده که لغت «شایسته» در لغت‌نامه دهخدا به «نعت مفعولی از شایستن (حاشیه برهان مصحح دکتر معین به معنی اول شایان که سزاوار و لایق و درخور باشد. (برهان قاطع) (آندراج موافق و مناسب. (ناظم الاطباء) | لایق، درخور» معنا شده است؛ [۱] هم‌چنین برای لفظ «گزیدن» معانی از قبیل: انتخاب، برگزیدن و اختیار کردن آورده است. دهخدا در کلماتی مشابه، مانند: «سالار قافله» و «سالار قوم» آن را به معنای «پیشرو قافله» و «رئیس و مهتر قوم» معرفی می‌کند. [۱] بنابراین «شایسته‌گزینی» در لغت، به معنای داشتن لیاقت، استحقاق و توانایی و پیشرو بودن در این صفات است. این اصطلاح بیشتر در مورد انتخاب و انتصاب مدیران و مسئولان در بخش‌های مختلف عمومی کاربرد دارد؛ ولی باید در نظر داشته باشیم که هر سازمان عمومی و حتی خصوصی برای رسیدن به حداکثر کارآمدی، بی‌نیاز از رعایت ضوابط آن نیست. در نظر برخی از اندیشمندان شایستگی به معنای بهره‌هوشی، استعداد، تلاش و ... به کار رفته است که در این جا به برخی از آن مفاهیم می‌پردازیم. مایکل یانگ در زمینه شایسته‌گزینی در امور استخدامی و پاداش دهی بیان می‌دارد که ضریب هوشی و استعداد به همراه تلاش، به معنای شایستگی است.

در کتاب «الفبای جامعه‌شناسی» تالیف لائوسون و گارود، شایسته‌گزینی را مبتنی بر معیار عدم تبعیض چنین تعریف کرده است: «نظام شایسته‌گزینی عبارت است از نظامی که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها براساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی یا ثروت به افراد تفویض می‌شود.» [۵]

در تعریف دیگری شایستگی عبارت است از ویژگی‌ها و رفتارهایی که منجر به اثربخشی فرد در محیط شغلی می‌شوند بنابراین خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی آن افراد خوانده می‌شود، بدین معنی که افراد شایسته افرادی هستند که الگوهای رفتاری مطلوبی را ارائه می‌دهند و این امر در عملکرد به معیارهای اثربخش تعبیر می‌شود. [۷]

### ۳. شایسته‌گزینی در اسلام

با درنگی در اندیشه‌های سیاسی \_ اجتماعی اسلام و با واکاوی آموزه‌های تعالی‌بخش اسلامی به خوبی می‌توان جایگاه شایسته‌سالاری را استخراج کرد. عدالت، بعنوان اساسی‌ترین اصل دینی، همان شایسته‌سالاری است؛ چراکه با تحقق عدالت اسلامی، اصل هر چیزی در جای خود، محقق می‌شود. [۶]

#### ۳.۱. معیارهای شایستگی از منظر قرآن

خداوند در آیات مختلفی ویژگی‌ها و معیارهای شایستگی را بیان کرده است. از منظر قرآن، تخصص و مهارت به تنهایی شرط کافی برای قرار گرفتن در پست‌ها و مسئولیت‌های سازمانی و حکومتی نیست، بلکه عامل دیگری که باید این تخصص‌ها و مهارت‌ها را جهت‌دهی کند تعهد می‌باشد. تعهد و تخصص در کنار هم، دو معیار اساسی برای شایسته‌سالاری هستند. شایسته‌سالاری در اسلام، ریشه در عدالت و جهان‌بینی توحیدی دارد. [۶]

نظر علامه طباطبایی این است که این دو بعد غیرقابل تفکیک هستند. کسانی که در سپردن مسئولیت‌ها و کارها تنها به امانت و پاک‌ی قناعت می‌کنند، به همان اندازه در اشتباه‌اند که برای پذیرش مسئولیت داشتن تخصص را کافی بدانند.

بنابراین شایستگی در اسلام و قرآن علاوه بر تاکید بر مهارت و تخصص به عامل دیگری به نام تعهد نیز اشاره دارد. [۳]

#### ۳.۲. نظام شایسته‌گزینی از دیدگاه امام علی علیه‌السلام

در نظام گفتمان علوی، شایسته‌سالاری امری مستمر و پایدار است که می‌باید لحظه به لحظه نظام مدیریت، آن را پایش کند. تا مدیران منتخب احساس نکنند که پس از گزینش اولیه برای همیشه می‌توانند زمام امور یک مجموعه را در اختیار بگیرند؛ در این نظام، شایستگان در گرو عملکردهای خود هستند و چنانچه در هر برهه از زمان صلاحیتهای عملکردی خود را از دست بدهند، نظام گزینشگر صالحان (شایستگان) بدون هیچ اغمازی آنها را به تصحیح عملکرد فرا می‌خواند و در صورت عدم توانایی فرد، در هر مقام و منصبی و با هر پیشینه و سابقه‌ای، از آن مسئولیت کنار گذاشته می‌شود و فرد دیگری برای ادامه مسیر رشد و ترقی سازمان و جامعه جایگزین می‌شود.

در یک نظام شایسته‌سالار و مطلوب، مدیر سازمان باید به هر یک از کارکنان به میزان لیاقت، شایستگی و کارایی او ارزش و اهمیت بدهد. در این صورت مشروعیت سازمان تثبیت می‌شود و بسامد آن افزایش مشارکت کارکنان و رشد و ترقی سازمان خواهد بود. از ویژگی‌های مهم وجود نظام شایسته‌سالاری در یک سازمان، افزایش ماندگاری در سطح عملکرد بهینه، در کل کارکنان است. حال اگر این انگیزه با باورهای ایدئولوژیکی افراد همسنخی داشته باشد اثر آن خاصیتی هم‌افزا خواهد داشت. از آنجا که تکوین و بروز شایستگی، امری تدریجی و تکاملی است، تحقق، حفظ و استمرار آن نیز مستلزم آموزش، پرورش و مراقبت‌های لازم خواهد بود. بدیهی است که فرایند کسب تدریجی قابلیت‌ها در مسیر تکاملی آن حد و مرزی نخواهد داشت و در اوضاع محیطی مساعد، امکان توسعه قابلیت‌ها همواره فراهم است. [۳]

براساس تحلیل متن نهج‌البلاغه و فرمایش‌های امیرالمومنین علی (ع) دو مقوله کلی در ارتباط با نظام شایسته‌گزینی بسیار بارز و آشکار است:

الف) اخلاقیات فردی؛ شامل:

- تقوی
- ورع
- صداقت
- مهار شهوات
- خودسازی و خداگرایی

ب) اصول حاکم بر نظام جذب و گزینش؛ شامل:

- حس ارزشمندی و علم به توانایی‌ها،
- گزینش بر مبنای آزمون
- گزینش بر مبنای خواص اهل حق
- توجه به الزامات شغلی
- توجه به ویژگی‌های شخصیتی-تربیتی
- توجه به ویژگی‌های اخلاقی-رفتاری
- توجه به پیشینه خانوادگی
- سرآمد گزینی [۳]

#### ۴. شایستگی در علم مدیریت

شایسته‌سالاری از جمله عوامل و ملاک‌های مهم در اداره هر جامعه و سازمان است. رشد و پیشرفت حکومت‌ها و سازمان‌ها در گرو این است که شایستگان در منصب‌های مناسب قرار بگیرند. در علم مدیریت در مورد شایسته‌سالاری، تاکید اصلی بر توانایی‌ها و مهارت‌های افراد است. در واقع افراد زمانی می‌توانند در یک منصب یا مقام بالاتر قرار بگیرند که توانایی‌ها و مهارت‌های گوناگون لازم برای آن منصب را داشته باشند.

#### ۴.۱. مولفه‌های شایستگی در علم مدیریت

به طور کلی در علم مدیریت می‌توان مولفه‌های شایستگی را در شش گروه کلی تحت عنوان ابعاد شایستگی مورد بررسی قرار داد:

- دانش و معلومات حرفه‌ای
- مهارت‌ها (مهارت‌های عملکردی و مهارت‌های شناختی)
- ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس، برون‌گرایی، درون‌گرایی و ...)
- نگرش و بینش (ارزش‌ها، اصول‌گرایی)
- اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و ...)
- اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیررسمی، شهرت عمومی و ...) [۷]

#### ۴,۲. اساس شایسته‌گزینی

تحقق شایسته‌گزینی در فضای حقوق استخدامی، به وسیله نظریات مختلفی امکان پذیر است. اهم این نظریات به شرح ذیل ارائه شده‌اند:

- برداشت مبتنی بر حاکمیت قانون
- برداشت مبتنی بر منفعت عمومی و کارآمدی
- برداشت مبتنی بر ارائه خدمت عمومی
- برداشت مبتنی بر عدالت [۵]

#### ۴,۳. شایسته‌گزینی در یک سازمان

شایسته‌سالاری در یک سازمان به این معناست که در آن، برخورداری از صلاحیت قابلیت‌ها و مهارت‌های انجام وظایف و رفتار شایسته کارکنان نوعی ارزش تلقی شود و معیار اصلی انتخاب و گماشتن افراد در وظایف سازمانی و اقدامات نگهداشت و بهسازی آنان شایستگی آنها باشد. البته باید توجه داشت که شایستگی اساساً مفهومی نسبی است که در شرایط مختلف و از محیطی به محیط دیگر متفاوت خواهد بود. [۳]

#### ۴,۴. فرایند شایسته‌سالاری در سازمان‌ها

سامانه شایستگی به منزله موضوعی بدیع و مجموعه‌ای پیچیده از ساز و کارهایی است که باید طی فرآیندی بلند مدت، علمی و سنجیده در ادارات و سازمانها استقرار یابد. لازمه شایسته‌سالاری، فراهم آوردن زیر بناهای مربوط از نظر ساختاری، نگرشی، قانونی و سازمانی است. استقرار شایسته‌سالاری در یک سازمان با شایسته‌دوستی شروع و با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل و در نهایت با شایسته‌داری تداوم می‌یابد. در واقع اجرای شایسته‌سالاری به کوششی دراز مدت، پیگیر و مستمر برای دگرگونی اجتماعی و فرهنگی نیاز دارد که برای ایجاد تحول در سازمان می‌باید به طور هم‌زمان به کار گرفته شوند. شایسته‌سالاری را می‌توان به عنوان یک فرایند، تلفیقی از مقولات شایسته‌پنداری، شایسته‌خواهی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گیری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری ترسیم کرد. [۷]

#### ۴,۵. شایسته‌گزینی در مدیریت منابع انسانی

قلب فرآیند مدیریت منابع انسانی انتخاب و به‌کارگیری شایستگان در مشاغل متناسب با ماهیت شغل است، لذا زمانی اقدامات مربوط به جذب، نگهداشت و پرورش کارکنان اثربخش است که انتصاب صحیح صورت گیرد. [۳]

اگر شایستگی را چنین تعریف کنیم؛ مجموعه ویژگی‌ها تواناییها و مهارتهای فردی و متغیرهای شخصیتی فرد که موجب می‌شود افراد در موقعیت‌های گوناگون عملکردی اثربخش‌تر و کاراتر در جهت تحقق اهداف فرد، سازمان و جامعه از خود نشان دهند. می‌توان شایستگی را به دو بعد رفتاری و فنی تقسیم کرد.

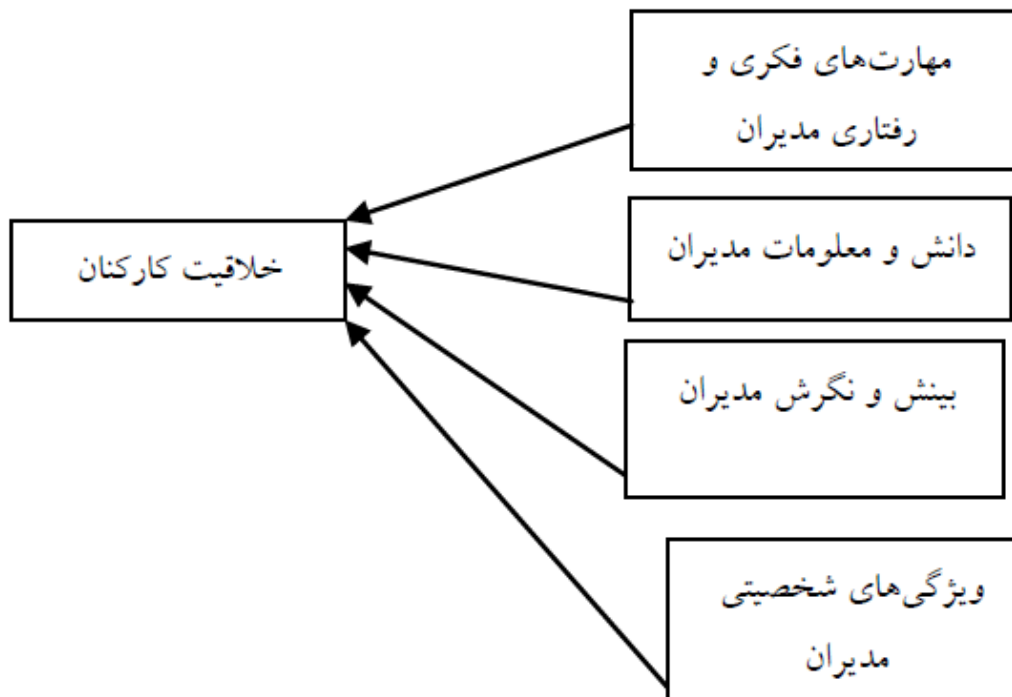
بنابراین شایسته‌سالاری یا شایسته‌گزینی را می‌توان فرایند شناسایی، جذب، گزینش، نگهداشت و پرداخت مداوم به نیروهای شایسته و فراهم کردن زمینه‌های اعمال مدیریت موقعیتی برحسب توانمندی‌های آنان برای موثر واقع شدن آنها در تحقق اهداف فرد، سازمان و جامعه تعریف کرد.

فرهنگ شایسته‌سالاری به عنوان یک عامل پیشران با کمترین هزینه افراد شایسته را یافته ساخته سپس ردای مسئولیت را بر قامت آنها می‌اندازد. البته با علم به این موضوع که شایستگان اسباب تعالی رشد آسایش و رفاه جامعه را با تدبیر صحیح فراهم خواند کرد. [۳] وجود فرهنگ شایسته‌سالاری در سطح حاکمان و مدیران، بزرگترین راز شکوفایی و ماندگاری تمدن‌ها و سازمان‌ها است. [۳]

۴,۶. شایسته‌گزینی مدیران و خلاقیت

بین شایسته‌گزینی مدیران و خلاقیت رابطه معناداری وجود دارد. لذا داشتن مدیران شایسته، خلاقیت کارکنان را افزایش می‌دهد و اگر در سازمانها مدیران شایسته و زبده انتخاب شوند قطعا می‌توانند بسیار از مشکلات سازمان ها و نهادها کم رنگ تر و یا حل کنند. همچنین طی تحقیقات انجام شده، فرضیات زیر درباره رابطه انواع شایستگی‌ها و مهارت‌ها با خلاقیت، به اثبات رسیده‌اند:

- بین مهارت‌های فکری و رفتاری با خلاقیت رابطه معناداری وجود دارد اگر مدیران از مهارت‌های فکری و رفتاری خوبی برخوردار باشند، می‌توانند خلاقیت کارکنان را ارتقا دهند.
- بین دانش و معلومات مدیران با خلاقیت کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. یعنی با افزایش دانش و معلومات مدیران، سطح خلاقیت کارکنان افزایش می‌یابد و اگر سطح دانش و معلومات مدیران بالا رود خلاقیت کارکنان ارتقاء می‌یابد.
- رابطه معناداری بین بینش و نگرش مدیران با خلاقیت کارکنان وجود دارد. لذا می‌توان نتیجه گرفت با ارتقاء بینش و نگرش مدیران خلاقیت کارکنان شکوفاتر خواهد شد.
- بین ویژگی‌های شخصیتی مدیران با خلاقیت رابطه معناداری وجود دارد، یعنی ویژگی‌های شخصیتی مدیران می‌تواند خلاقیت کارکنان را ارتقاء دهد.
- سطح تحصیلات و جنسیت بر خلاقیت تاثیری ندارد. [۴]



شکل ۱ - مدل مفهومی ارتباط بین شایستگی‌های مدیران و خلاقیت کارکنان [۴]

#### ۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

باتوجه به مباحث مطرح شده مشخص است که علاوه بر علم بشری، دین مبین اسلام نیز توجه ویژه‌ای به شایسته‌سالاری دارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که شایسته‌سالاری یکی از ارکان مهم جامعه و سازمان موفق چه از دید مدیریتی و چه از دید اسلامی است.

برای انتخاب یک فرد شایسته باید علاوه بر ایجاد بستر شایسته‌گزینی از طریق تدوین اصول درست حاکم بر نظام جذب و گزینش به اخلاقیات و مهارت‌های فردی افراد نیز توجه شود. دارا بودن اعتبار عمومی نظیر حسن شهرت و ارتباطات غیررسمی در کنار اعتبار تخصصی نظیر دانش و بینش دقیق از حرفه مورد نظر از مولفه‌های مهم شایستگی در علم مدیریت است. بنابراین توجه به هر دو بعد تخصص و تعهد در کنار یکدیگر امکان یک انتخاب شایسته را به گزینشگران می‌دهد.

باید دقت کرد که به دلیل وجود نگاه‌ها و نظریات مختلف در باب شایسته‌گزینی در سازمان‌ها، باید ابتدا ویژگی‌های جایگاه شغلی مورد نظر مشخص و برای همگان شفاف شود و سپس افراد متناسب با این جایگاه شغلی انتخاب و معرفی شوند. انجام این کار علاوه بر جلوگیری از فساد در انتخاب، پیام قدرتمند شایسته‌سالاری را به بدنه سازمان منتقل می‌کند. همچنین لازم به ذکر است که شایسته‌سالاری یک اتفاق دفعی نیست و این مقوله فرآیندی شامل شناسایی، جذب، گزینش، نگهداشت و پرداخت مداوم به نیروهای شایسته است. شاید بتوان ادعا کرد که مهمترین زیرساخت طی این فرآیند وجود فرهنگ شایسته‌خواهی و شایسته دوستی در جامعه و سازمان است.

#### ۶. منابع

- [۱] لغتنامه دهخدا
- [۲] سیاست‌های کلی نظام اداری
- [۳] مسعود شریعتی، محمد سهرابی، حبیب‌اله ابوالحسن شیرازی، ۱۳۹۴، نظام شایسته‌گزینی از دیدگاه امام علی (علیه‌السلام)، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۲، ۲۱۸-۱۹۱.
- [۴] رقیه عباسی، سمیه عباسی، ۱۳۹۴، رابطه شایسته‌گزینی مدیران با خلاقیت کارکنان، نشریه خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۱۹، ۳۵-۴۵.
- [۵] سیدمحمد مهدی غمامی، سیدحسن حسینی، ۱۳۹۷، شایسته‌گزینی در نظام حقوق استخدامی ایران و آمریکا، فصلنامه حقوق اداری، ۱۵، ۷۵-۱۰۲.
- [۶] اسدالله گنجعلی، مرتضی تیموریان، محمد عبدالحسین زاده، ۱۳۹۲، بررسی معیارهای شایستگی در قرآن، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱، ۹۱-۱۱۴.
- [۷] زهره موسی‌زاده، مریم عدلی، ۱۳۹۳، صلاحیت‌های شخصی مدیران آموزشی در رویکرد شایسته‌گزینی با نگرشی بر نهج‌البلاغه، مطالعات معارف اسلامی و علوم تربیتی، ۲، ۸۳-۱۰۳.