

# شایسته سالاری

نویسنده:

علیرضا زواره

www.ketab.ir

## فهرست فیپا

|                        |                                       |
|------------------------|---------------------------------------|
| سر شناسه               | زواره، علیرضا، ۱۳۳۶-                  |
| عنوان و نام پدیدآورنده | شایسته سالاری / نویسنده علیرضا زواره. |
| مشخصات نشر             | تهران: علم نو، ۱۳۹۰.                  |
| مشخصات ظاهری           | ۶۴ ص.                                 |
| شابک                   | ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۴۳۸-۱-۸                     |
| وضعیت فهرست‌نویسی      | فیپا                                  |
| موضوع                  | مدیریت (اسلام)                        |
| موضوع                  | اصلاح نظام اداری                      |
| موضوع                  | مدیران -- ارزشیابی                    |
| رده‌بندی کنگره         | ۷۲۳۲/۶۷BP : ۹۲ش ۲ ۱۳۹۰                |
| رده‌بندی دیویی         | ۲۹۷/۶۵۸                               |
| شماره کتاب‌شناسی ملی   | ۷۱۳۲۵۹۱                               |



ناشر: علم نو

نام کتاب: شایسته سالاری

سراینده: علیرضا زواره

ویراستار ادبی: محمدرضا محمدیوسفی

طراح و صفحه‌آرا: ولی آجورلو

چاپ: اول، ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپ گل‌آذین

قیمت: ۱۲۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۴۳۸-۱-۸

تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، خیابان شهید وحید نظری،

پن‌پست فرزانه، شماره ۷، واحد ۳، تلفن: ۶۶۴۱۹۲۷۶

## فهرست

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ۷  | .....مقدمه                                            |
| ۸  | .....هر کس را بهر کاری ساخته‌اند                      |
| ۹  | .....تناسب بین توانایی‌های فرد و شغل                  |
| ۱۰ | .....عوامل اصلی شخصیتی افراد                          |
| ۱۳ | .....معیارهای شایستگی در مدیریت اسلامی                |
| ۱۶ | .....عوامل شایسته‌سالاری                              |
| ۱۷ | .....شایسته‌سالاری از منظر پیامبر اسلام               |
| ۱۷ | .....شایسته‌سالاری از منظر امام علی (ع)               |
| ۱۷ | .....شایسته‌سالاری از منظر امام خمینی                 |
| ۲۱ | .....شایسته‌سالاری از منظر مقام معظم رهبری            |
| ۲۶ | .....معیارهای شایسته‌سالاری برای مسوولیت‌های کلیدی    |
| ۳۱ | .....تعیین حقوق و حدود وظایف در آغاز انتصاب           |
| ۳۲ | .....تجدید نظر در انتصابات                            |
| ۳۳ | .....شایسته‌سالاری در انتصاب کلیدی                    |
| ۴۲ | .....مسائل کارکنان                                    |
| ۴۲ | .....پرداخت دستمزد مکفی                               |
| ۴۴ | .....رسیدگی پدرا نه به مشکلات کارکنان                 |
| ۴۵ | .....مدیر، شریک دردها و الگوی تحمل                    |
| ۴۶ | .....ایثار مدیر در حق کارکنان                         |
| ۴۷ | .....ارزش قائل شدن برای تمامی گروه‌های شاغلین         |
| ۴۸ | .....باز گذاردن میدان ترقی و تعالی سازمانی برای افراد |
| ۴۹ | .....انتظار منطقی از افراد                            |
| ۵۲ | .....پرهیز از عصبانیت                                 |

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ۵۳ | ..... استفاده بجا از نرمش و شدت عمل               |
| ۵۴ | ..... سالم سازی روابط فرد                         |
| ۵۶ | ..... معیارهای عمومی شایستگی و برتری نیروی انسانی |
| ۵۷ | ..... محسنات انسان                                |
| ۶۴ | ..... فهرست منابع                                 |

www.ketab.ir

### مقدمه

امروزه در مکاتب علوم مدیریتی، علمای مدیریت با ارائه تئوری‌های متعدد و روش‌های گوناگون جهت رسیدن به اهداف سازمانی و ارتقاء سطح مدیریت از نظر کمی و کیفی با توجه به فلسفه و دیدگاه مدیریتی که دارند، به نکات ارزشمند و قابل توجهی رسیده‌اند که به صورت مختصر به شرح ذیل بیان می‌شود:

باید به مقام و شخصیت انسانی افراد توجه ویژه کرد. یعنی غیر از توجه به مسائل مادی و تأمین نیازهای مادی هر انسان باید به نیازهای روحی و روانی و باطنی آن فرد نیز توجه نمود. زیرا انسان یک موجود چند بعدی است یا به تعبیر الکسیس کارل (انسان موجودی ناشناخته) است.

پس باید به ابعاد غیرمادی او هم توجه نمود و در جهت تأمین نیازهای مادی و معنوی و روحی و روانی او قدم برداشت و گرنه نمی‌توان او را در جهت اهداف سازمانی به حرکت درآورد و در او ایجاد انگیزه نمود.

و انسان تا احساس نکند که تأمین منافع فردی او حتمی است در جهت اهداف سازمانی حرکت نمی‌کند و اصلاً انگیزه حرکت ندارد.

یا به تعبیری باید باور کند که تأمین منافع و نیازهای مادی او در گرو تأمین منافع سازمانی است آن وقت او در جهت اهداف و منافع سازمانی با انگیزه حرکت می‌کند.

البته باید توجه داشت که وقتی صحبت از منافع می‌شود منظور فقط مادیات

و پول و... نیست چون هر انسانی با توجه به نیازها و شخصیت انسانی و جایگاه اجتماعی و سازمانی خود منافع و نیازهایی دارد یا به تعبیری در سلسله مراتب نیازهای مازلو او در مرتبه‌ای قرار دارد که با افراد دیگر چه با افراد هم سطح و چه پایین‌تر و بالاتر متفاوت است پس همه انسان‌ها یکسان نیستند و یکسان فکر نمی‌کنند و نیازها و منافع یکسان هم ندارند. و روش برخورد با آنها و به‌کارگیری آنها هم یکسان نیست و متفاوت است و فرمول خاص خودشان را دارند.

و همانطوری که افراد با توجه به موارد فوق یکسان نیستند پس از نظر توانمندی و تخصص و تعهد و کارایی و اثربخشی و شایستگی هم در سلسله مراتب شخصیتی و انسانی و سازمانی از جایگاه متفاوت و خاص خودشان برخوردار هستند و هرکس شایستگی و هنر مدیریتی خاص خود را داراست و هنر انجام کار و وظیفه خاص خودش را دارد و اگر در جایگاه غیرتوانمندی و غیرتجربی و علمی و هنری خود به‌کارگیری شود زیان و ضررش بیشتر از منافعی می‌باشد.

### هرکسی را به‌رکاری ساخته‌اند

در اینجا شناخت شخصیت درونی و برونی انسان‌ها مهم است که بر اساس این شناخت او را در جایگاه شایسته خودش قرار دهند تا بهترین بازدهی و بهره‌دهی را در فرآیند نقش مدیریتی خود را ایفا نماید.

برای شناسایی شخصیت افراد و شناخت ابعاد شخصیتی و شایستگی آنها معیارهایی لازم است که عبارتند از :

#### ۱- ویژگی‌ها و مشخصات شخصی

این ویژگی‌ها یکی از ابزار شناخت شایستگی شخصیتی افراد است که عبارتند از (سن، جنس، وضعیت تأهل، سابقه خدمت، مدرک تحصیلی، وابستگی و دوستان...)

## ۲- توانایی

الف. توانایی‌های ذهنی

(استعدادهای عددی - درک کلامی، سرعت ادراکی - قدرت استدلال - حافظه و...)

ب. توانایی‌های جسمی

(توانمندی جسمی و بدنی - توانمندی در حرکت و سرعت - هماهنگی و حفظ تعادل جسمی - استقامت)

## تناسب بین توانایی‌های فرد و شغل

آنچه که از همه مهمتر است پس از شناخت توانمندی جسمی و روحی افراد تناسب بین توانایی‌های فوق‌الشاره افراد با شغل است که مسئولیت انجام آن شغل به آنها واگذار می‌گردد.

پیش‌بینی و تعیین نوع رفتار فرد یکی از مواردی است که باید در سازمان و در واگذاری مسئولیت‌های سازمانی به آن توجه شود و مسئولیت متناسب با شخصیت و توانایی‌ها و استعدادها را به او واگذاری کرد.

## شانزده ویژگی شخصیتی

|   |                    |              |                       |
|---|--------------------|--------------|-----------------------|
| ۱ | خوددار             | در مقایسه با | متجاوز                |
| ۲ | کم‌هوش‌تر          | در مقایسه با | پرهوش‌تر              |
| ۳ | تحت‌تأثیر احساس    | در مقایسه با | پایدار در برابر هیجان |
| ۴ | سلطه‌پذیر          | در مقایسه با | سلطه‌گر               |
| ۵ | جذبی               | در مقایسه با | تن‌آسا، بی‌عار        |
| ۶ | مصلحت بین - خودغرض | در مقایسه با | باوجدان، وظیفه شناس   |
| ۷ | ترسو               | در مقایسه با | جسور                  |

|    |                     |                                         |
|----|---------------------|-----------------------------------------|
| ۸  | یکدنده              | در مقایسه با حساس                       |
| ۹  | قابل اعتماد         | در مقایسه با بدگمان                     |
| ۱۰ | اهل عمل             | در مقایسه با تخیلی، خیال پرداز          |
| ۱۱ | بی غل و غش، ساده    | در مقایسه با زیرک، مودی                 |
| ۱۲ | متکی به نفس         | در مقایسه با بیمناک                     |
| ۱۳ | محافظه کار          | در مقایسه با آبدیده، مجرب               |
| ۱۴ | وابسته به گروه      | در مقایسه با خوپسند                     |
| ۱۵ | مهارنشده - بی اراده | در مقایسه با کنترل شده، با اراده        |
| ۱۶ | تحت فشار روانی      | در مقایسه با آرام، مسلط بر روان و اعصاب |

### عوامل اصلی شخصیتی افراد

۱. پرهیاهو : صمیمی و گرم، پر حرف که پیوسته ابراز وجود میکند.
  ۲. سازگار : خوش طینت، دارای روح تعاون و قابل اعتماد
  ۳. با وجدان : مسئولیت پذیر، قابل اتکا، مؤثر و پیوسته در پی کسب موفقیت
  ۴. از نظر عاطفی با ثبات : آرام، پر شور، در برابر تنش احساس امنیت می کند
  ۵. تجربه اندوز : تخیلی، از نظر هنر با احساس و اهل تفکر و شعور
- ویژگی های عمده شخصیتی افراد که بر رفتار آنها اثر گذار می باشد:

۱. قدرت طلبی
۲. ماکیاوول گرایی (برای رسیدن به هدف از هر وسیله مشروع و نامشروع استفاده کن - اگر نتیجه می دهد امانش نده)
۳. عزت نفس یا مناعت طبع
۴. ریسک پذیری (خطر پذیری)
۵. سازگار شدن با محیط و با موقعیت

منبع: کتاب رفتار سازمانی رابینز، فصل سه، ص ۸۲۱

برای نمونه شش نوع شخصیت مناسب محیط شغلی خاص خود است. نمونه‌هایی از شغل‌های متناسب این شش نوع شخصیت در زیر بیان شده است:

### جدول تناسب شغل با شخصیت

| نوع شخصیت                                                                                                                          | ویژگی‌های شخصیتی                                               | شغل مناسب                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>واقع‌گرا:</b> کارهایی را ترجیح می‌دهد که به مهارت، قدرت بدنی و هماهنگی نیاز دارند.                                              | کم‌رو، با فراست، با ثبات، سازشکار و مرد عمل است.               | مکانیک، متصدی دستگاه حفاری، کارگر خط مونتاز، کشاورز                       |
| <b>کاوشگر:</b> کارهایی را ترجیح می‌دهد که به فکر کردن، سازماندهی و درک موضوع نیاز دارند.                                           | تحیل‌گر، کنجکاو، مستقل                                         | اقتصاددان، زیست‌شناس، ریاضی‌دان، گزارشگر رسانه‌های گروهی                  |
| <b>اجتماعی:</b> کارهایی را ترجیح می‌دهد که بتوان به دیگران کمک کرد.                                                                | صمیمی، گرم، دوستانه، دارای روحیه همکاری                        | مددکار اجتماعی، روانشناس بالینی، معلم، مشاور                              |
| <b>سنت‌گرا:</b> کارهایی را ترجیح می‌دهد که مستلزم اجرای قوانین، بدون ابهام و منظم باشد.                                            | سازگار، کارآرا، مرد عمل، بدون قدرت تخیل، انعطاف‌ناپذیر         | حسابدار، مدیر شرکت، مسئول دایره دریافت و پرداخت بانک، مسئول بایگانی       |
| <b>سوداگر:</b> کارهایی را ترجیح می‌دهد که جنبه حرف زدن و گفتاری داشته باشد تا بتوان با قدرت بیان خود دیگران را تحت تاثیر قرار دهد. | دارای اعتماد به نفس، جاه طلب و بلند پرواز، پرنرژی، سلطه جو     | وکیل (حقوقدان)، مسئول بشگاه معاملاتی، متخصص روابط عمومی، مدیر سازمان کوچک |
| <b>هنرمند:</b> کارهایی را ترجیح می‌دهد که مبهم و نامنظم باشد که برای انجام آنها باید دارای ابتکار عمل و خلاقیت بود.                | خیال پرداز، درهم ریخته، آرمان‌گرا، پراحساس، اهل حرف (و نه عمل) | نقاش، موسیقی‌دان، نویسنده، تزییناتی                                       |

این مطالب در خصوص شایسته سالاری بر پایه مبانی علمی با نگرش مادی  
ارائه شده است.

www.ketab.ir