

بررسی راهکارهای بهسازی و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های اداری

محمد علوی (عادلی)^۱

چکیده

منابع انسانی در سازمان‌های اداری از جایگاه و اهمیت بسیار بالایی برخوردار است؛ زیرا بهره‌وری و کارآیی سازمان‌ها وابسته به کیفیت منابع انسانی آنها است، هر قدر نیروی انسانی سازمان از توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش تخصصی و خلاقیت‌های بالاتری برخوردار باشد سازمان را در رسیدن به اهدافشان بهتر می‌تواند یاری رساند؛ لذا دلایل زیادی وجود دارد که ضرورت بهسازی و توسعه این منابع ارزشمند را اجتناب ناپذیر کرده است که از جمله می‌توان به سرعت تغییر و تحول در علوم و تکنولوژی بشری، در معرض پیری و ناتوانی منابع انسانی و احیاناً ترک سازمان به دلیل بازنشستگی و یا رفتن در سازمان‌های دیگر اشاره کرد.

هدف پژوهش پیشرو دستیابی به فنون و راهکارهای بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان‌های اداری است که این هدف با روش تحقیق تحلیلی- توصیفی و با نگرش تطبیقی به منابع دینی و علوم انسانی رایج صورت گرفته است؛ زیرا روش تحقیق فوق یکی از بهترین روش‌های است که می‌توان از طریق آن پدیده‌های اجتماعی و فرهنگی که مشخصه‌ی انسانی دارد را کشف کرده و مورد مطالعه قرار داد. نتایج به دست آمده از این پژوهش حاکی است که برنامه ریزی برای بهسازی و توسعه، استخدام بر اساس شایسته سالاری، طرح آموزش و یادگیری، چرخش شغلی، ارزیابی عملکرد به عنوان مهم‌ترین راهکارها برای بهسازی و توسعه منابع انسانی در سازمان‌های اداری می‌باشند.

کلید واژگان: سازمان، بهسازی، توسعه، منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، راهکار.

مقدمه:

در جهان امروز منابع انسانی از چنان جایگاهی برخوردار است که به مهم ترین عامل برای توسعه کشورها تبدیل شده است؛ زیرا این نیروی انسانی است که با بروز شکوفایی فکر، خلاقیت، مهارت‌ها و توانمندی های خود می تواند سایر زیرساخت‌ها را سازماندهی کرده و برنامه های بلند مدت توسعه‌ای را محقق سازد. به قول آن ضرب المثل چینی که می گوید: «اگر می خواهید برنامه ۱۰۰ ساله را اجرا کنید نیروی انسانی پرورش دهید» (برهانی: ۱۳۸۶، ۲۵۴). اهمیت منابع انسانی تا جای است که در دنیای کنونی ثروت ملل را متشکل از ثروت های طبیعی، فیزیکی و ثروت های انسانی می دانند. آماری که در سال ۱۹۹۸ میلادی از طرف بانک جهانی منتشر شده است اهمیت و جایگاه منابع انسانی را بیشتر روشن می کند. در آمار یادشده آمده است: ۶۳ کشور صادرکننده مواد خام فقط ۴/۶٪ از کل ثروت جهانی، ۳۶٪ سهم منابع انسانی، ۲۰٪ سهم ثروت فیزیکی و ۴۴٪ سهم ثروت طبیعی را دارا می باشند. ۱۰۰ کشور در حال توسعه ۱۵/۹٪ از کل ثروت جهانی، ۵۶٪ سهم منابع انسانی، ۱۶٪ سهم ثروت فیزیکی و ۲۸٪ سهم ثروت طبیعی را دارا می باشند. این در حالی است که ۲۹ کشور صنعتی با درآمد بالای ۶/۷۹٪ از کل ثروت جهانی، ۶۷٪ سهم منابع انسانی، ۱۶٪ سهم ثروت فیزیکی و ۱۷٪ سهم ثروت طبیعی را دارا می باشند (گری دسلر: ۱۳۸۹، صفحه هفتم). شاید به دلیل همین اهمیت ویژه ای منابع انسانی است که گفته اند: کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد، قادر نخواهد بود که در زمینه‌های دیگر توسعه یابد (بزاز جزایری: ۱۳۷۴).

ولی چالش های نیز وجود دارد که این منابع ارزشمند سازمان ها نتوانند آن کارآیی لازم را داشته باشند که از جمله می توان به تغییر و تحولات شگرف که در چند دهه اخیر در عرصه فناوری اتفاق افتاده است اشاره کرد. این تغییرات تا حدی است که تا چند سال قبل باور کردن شان بسیار سخت بود ولی اکنون به مرحله وقوع رسیده است که این امر نیاز به نیروهای متخصص، ماهر، کارآمد و توانمند در تمام عرصه ها به خصوص در چرخه نظام اداری کشورها را بیش از پیش ضروری ساخته است.

پیری و ناتوانی برخی از کارکنان سازمان ها و تغییر وظایف کاری کارکنان از نظر کمی و کیفی در طول زمان که این امر مستلزم مهارت‌ها، توانایی‌ها و خلاقیت و نوآوری های جدید کارکنان در سازمان است (دری: ۱۳۸۴: ۱۵۰)، از دیگر چالش‌های است که ضرورت بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان های اداری را اجتناب ناپذیر کرده است. با این حال سؤال اساسی این است که از چه فنون و شیوه‌های می توان برای بهسازی و توسعه دانش، مهارت‌ها و توانمندی های منابع انسانی بهره گرفت؟ به عبارت دیگر راه‌های رسیدن به بهسازی و توسعه کارایی

نیروی انسانی چیست؟ هدف این پژوهش پاسخ به همین سؤال یعنی دست یابی به راه کارهای بهسازی و توسعه منابع انسانی است. یعنی در این نوشتار بحث خواهیم کرد که راه کارهای خیلی خوبی وجود دارد که مدیر سازمان های اداری با استفاده از آن راه کارها می تواند نیروی انسانی سازمان را بهسازی و توسعه دهد.

مفاهیم:

۱- تعریف بهسازی:

واژه بهسازی در لغت به معنای چیزی را دارای کیفیت مطلوب ساختن؛ کیفیت چیزی را بالا بردن است (انوری، ۱۳۸۱: ۱۰۸۵) از واژه "بهسازی" در لغت به بهینه سازی نیز تعبیر شده است که به معنای: الف) ایجاد کردن تغییر در چیزی برای بهتر کردن کیفیت آن؛ ب) به وجود آوردن بهترین وضع ممکن در تولید است (انوری، ۱۳۸۱: ۱۰۸۹)؛ اما وقت از بهسازی منابع انسانی؛ در سازمان سخن به میان می آید به معنای «مجموعه سیستم ها، روش ها و اقداماتی است که از طرف سازمان و مدیریت در جهت بهبود و افزایش کار آیی، بهره وری، انگیزش، توسعه کیفی، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، بالندگی، خلاقیت و به طور کلی رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به اهداف سازمان و کارکنان به کار گرفته می شود» (مفتخر: ۱۳۷۵). این تعریف از بهسازی منابع انسانی دارای اجزای است که تجزیه و تحلیل آن ها ما را به زمینه ها و عناصر مدیریتی در بحث بهسازی هدایت می کند که مهم ترین عنصر آن آموزش و پرورش یعنی توسعه منابع انسانی است.

۲- تعریف توسعه:

توسعه در لغت به معنای: «گسترش دادن، وسعت دادن، گسترش یافتن وسعت یافتن است» (انوری، ۱۳۸۱: ۱۹۶۹). معنای این واژه در فرهنگ لغت به صورت رشد تدریجی به اشکال مختلف و به تدریج کامل تر شدن، بزرگ تر شدن و غیره بیان شده است (عباسی، ۱۳۸۳: ۲۵). از تعاریف فوق به دست می آید که توسعه در لغت به نحوی به معنای گسترش و افزایش است.

اما در اصطلاح عبارت است از: مرگ تدریجی نظام کهن و تولد و رشد تدریجی تازه از زندگی که این نظام جدید خود مرحله و شرایط تاریخی تازه ای برای جامعه خواهد بود (از کیا و غفاری، ۱۳۸۶: ۲۷). البته چند نکته در تعریف "توسعه" قابل توجه است. اولاً: توسعه به هر شکلی که تعریف شود، مفهومی است ارزشی با پیش فرض های هنجاری؛ از این رو، ماهیتی ارزشی، هنجاری و نسبی دارد. لذا هیچ کس نمی تواند آن را به صورت مطلق تعریف

نماید. ثانیاً: توسعه امروزه برخلاف دوران قبل، یک پدیده تک بعدی نیست، بلکه پدیده چند بعدی تلقی می‌شود؛ از این رو می‌توان گفت که هر فرد در تعریف توسعه متناسب با ارزش‌های جامعه خود و یا تکیه بر یک بعد از آن تعریف خاصی به دست داده است (عباسی، ۱۳۸۳: ۲۵-۲۶).

۳- توسعه منابع انسانی:

نادلر استاد دانشگاه جورج واشنگتن آمریکا واژه توسعه منابع انسانی را به: آموزش‌های منظم، در مدت زمان معین به منظور افزایش رشد افراد در انجام وظایف خود (نوه ابراهیم، ۱۳۸۷) تعریف کرده است. همچنین از نظر ایشان توسعه منابع انسانی به معنای: سازمان دادن تجارب یادگیری در زمان خاص به منظور افزایش و امکان اصلاح نحوه انجام دادن کار (حاضر، ۱۳۷۲) است. استوارت گلدریک و مگ^۲ می‌گویند: توسعه منابع انسانی فعالیت‌ها و فرایندهایی را شامل می‌شود که بر یادگیری فردی و سازمانی تأثیر دارند (دری، ۱۳۸۴: ۱۴۹). از نظر نسرين جزنی توسعه و بالندگی (توسعه) نیروی انسانی؛ یک روش مؤثر برای رویارویی با چالش‌های مختلف؛ مانند فرسایش نیروی کار، تنوع در نیروی کار داخلی و خارجی، تغییرات تکنولوژیکی و ترک خدمت کارکنان به شمار می‌آید (جزنی، ۱۳۸۹: ۲۹۸).

منظور از «توسعه منابع انسانی» در این پژوهش «توسعه انسانی» نیست؛ زیرا توسعه انسانی با سه شاخص الف) سلامت و امید به زندگی؛ ب) رفاه تأمین اجتماعی و قدرت خرید؛ ج) تعلیم و تربیت و نرخ باسوادی و متوسط سال‌های تحصیل قابل‌سنجش است. گرچه با شاخص سوم توسعه انسانی، یعنی تعلیم و تربیت و نرخ باسوادی ارتباط مستقیم دارد، بلکه در اینجا واژه‌های " توسعه " و " بهسازی " در کنار هم قرار گرفته‌اند و به نحوی مکمل همدیگرند یعنی واژه توسعه به تنهایی منظور نیست.

لذا در این تحقیق منظور از بهسازی و توسعه منابع انسانی بازیابی و بهبود کار آیی، افزایش سطح دانش، توسعه سطح مهارت‌ها، ارتقاء سطح توانایی‌ها و افزایش آشنایی منابع انسانی با نقش‌های اداری، خلاقیت و نوآوری آن‌ها از طریق راهکارهای مشخص شده است.

پیشینه توسعه منابع انسانی:

سابقه بحث توسعه منابع انسانی برمی‌گردد به دهه ۱۹۶۰م، به خصوص در دو دهه آخر قرن بیستم در حوزه

¹ - Goldrick- Stewart & Mc 1996

مدیریت منابع انسانی توجه فزاینده‌ای به مفهوم توسعه شده است و از جناب نادلر (Nadler) استاد دانشگاه جورج واشنگتن آمریکا و متخصص آموزش بزرگ سالان به عنوان پیشگام نظریات توسعه منابع انسانی یاد شده است. ایشان می‌گویند: سه فعالیت کلیدی محور فرایند توسعه منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. این سه فعالیت شامل: آموزش، پرورش و توسعه می‌باشد (تونکه نژاد و همکاران، ۱۳۸۲) البته بر مبنای مطالعات انجام شده در مورد فرهنگ جوامع، با تعاریف متفاوتی در مورد توسعه به طور کلی و در مورد توسعه منابع انسانی به طور خاص مواجه می‌شویم (میر سپاسی، ۱۳۸۴: ۲۴۲).

به‌عنوان مثال وقتی که در کشور بلژیک از توسعه منابع انسانی سخن به میان می‌آید، منظور توجه بیشتر به مقوله آموزش منابع انسانی است در حالی که در بر تانیا ویزگی‌ها و زبان تغیر سازمانی به‌عنوان محور توجهات قرار می‌گردد، در ایرلند شمالی توجه بیشتر به ارزیابی است، در ایتالیا توسعه منابع انسانی از توجه بیشتر به استراتژی‌ها و طرح‌ها حکایت می‌کند (جیم گروز، ۱۳۸۷: ۱۲۵).

حوزه‌های بهسازی و توسعه منابع انسانی:

شناخت این مسئله که حوزه‌های بهسازی و توسعه منابع انسانی در نظام اداری چیست؟ و اصولاً چه حوزه‌های منابع انسانی نظام اداری قابل بهسازی و توسعه است تا با شناخت و بهبود آن‌ها بتوان منابع انسانی سازمان را توانمند ساخت کاری چندان آسانی نیست، به دلیل این که انسان موجودی است پیچیده و دارای ساحت‌ها و ابعاد مختلف که به راحتی و آسانی برای هرکس قابل تشخیص نیست. لذا از نظر این تحقیق آنچه در ذیل می‌آید مهم‌ترین حوزه‌ها و ابعادی بهسازی و توسعه منابع انسانی است.

الف) حوزه‌های توانمندی:

اولین حوزه از حوزه‌های اصلی بهسازی و توسعه منابع انسانی " توانایی‌ها و قابلیت‌های فردی " نیروی انسانی سازمان است. به هر میزان که منابع انسانی سازمان از توانمندی‌های بالاتر و متناسب با شغل و حرفه مربوطه برخوردار باشند، توفیق آن‌ها در رسیدن به اهداف سازمانی بیش‌تر خواهد شد. در فرهنگ دهخدا از واژه «توانایی» در قالب صفات مترادف تعریف شده است، گفته شده است که توانایی «یعنی اقتدار، نیرومندی، قدرت، قوت و قدرت زور دست، طاقت، تاب، توان، وسع، جهد، مجهود و استطاعت» (دهخدا، ۱۳۷۳: ۱۰۷۲)؛ اما در اصطلاح عبارت است از: «یک خصلت باثبات و وسیع که شخص را به دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری

مقید می‌کند» (فرهی بوز جانی، ۱۳۸۹: ۷۴). گرچه تعاریفی دیگری نیز از «توانایی» ارائه شده است که در این مجال به همین یک تعریف بسنده می‌شود؛ زیرا مفهوم این واژه اجمالاً در ذهن هر انسان وجود دارد آنچه مهم است شناخت مؤلفه‌های اساسی این عنصر به منظور بهسازی و توسعه آن‌ها در منابع انسانی سازمان است. در ذیل به مهم‌ترین مؤلفه‌های توانایی‌های منابع انسانی در نظام اداری اشاره شده است. البته از آنجا که موارد زیادی را می‌توان به عنوان توانایی‌های منابع انسانی در سازمان به حساب آورد ولی با این حال در ذیل فقط به مهم‌ترین آن‌ها که برای انجام دادن بهتر کارهای اداری نقش دارند اشاره شده است.

۱- توانمندی‌های علمی:

اولین حوزه از توانمندی‌های منابع انسانی؛ توانمندی علمی است؛ یعنی در هر سازمانی که تصمیم بر بهسازی و توسعه منابع انسانی گرفته شود، حتماً باید به دانش منابع انسانی سازمان به خصوص دانش تخصصی توجه گردد؛ زیرا بدون دانش تخصصی، منابع انسانی از کار آبی لازم برخوردار نیست. دیگر گذشته است آن زمان که توفیق سازمانی صرفاً مدیون و مرهون توانایی‌های ذاتی و غیر اکتسابی کارکنان دانسته می‌شد. لذا انجام اقداماتی جهت ارتقا و افزایش سطح دانش مورد نیاز کارکنان ضروری است.

دانش در لغت، اسم مصدر دانستن است و دلالت می‌کند بر عمل دانستن، دانندگی، دانایی، علم فضل، درایت، فقاقت، فقه، ادب، علم و حکمت (دهخدا، ۱۳۷۳: ۱۹۱۶). در اصطلاح واژه "دانش" به معنای اطلاعات ترکیب شده باتجربه، شرایط، تفسیر و تفکر است. یعنی دانش منبع قابل تجدیدی است که همواره می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و از طریق استفاده و ترکیب با تجربه کارکنان اندوخته شود. (قلیج لی، ۱۳۸۸: ۱۰).

بنابراین وقتی تصمیم بر بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان گرفته می‌شود باید به این امر توجه شود که نیروی انسانی سازمان دارای چه سطح از دانش برای انجام کارهای اداری است؟ و در چه حوزه‌های از لحاظ دانش کمبود دارند؟ یعنی نیازسنجی دقیق صورت گیرد تا پس از شناسایی نواقص برای رفع آن‌ها اقدام گردد.

۲- توانمندی‌های فیزیکی:

گرچه برخورداری از توانایی جسمی برای کارکنان سازمان در یک سطح لازم نیست، ولی باید سطوح پائین یعنی کارکنان عملیاتی سازمان، از توانمندی جسمی لازم برای انجام کارهای اداری برخوردار باشند، زیرا کارمندی که از لحاظ جسمی و فیزیکی دچار نقص است نمی‌تواند در بسیاری از بخش‌های سازمان ایفاء نقش نماید، چنین شخصی در عهده‌دار شدن وظیفه‌ای سازمان دچار مشکلات زیادی است. از این رو یک کارمند در سازمان باید از

حداقل توانایی فیزیکی لازم برای احراز شغل خود برخوردار باشد. مهم‌ترین توانایی یک کارمند در سازمان عبارت‌اند از توانایی شنوایی، توانایی گفتاری، توانایی جسمی، توانایی بینایی، توانایی انعطافی. لذا در امر بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان باید به این حوزه و مؤلفه از مؤلفه‌های توانایی منابع انسانی نیز توجه شوند.

۳- توانمندی‌های روحی روانی:

یک مدیر و کارمند باید در سازمان از میزان توانمندی‌های روحی و روانی برخوردار باشند تا بتوانند به خوبی از عهده وظیفه‌ای خود برآید. حتی می‌توان گفت منابع انسانی سازمان علاوه بر اینکه لازم است که توان مواجهه با مشکلات و ایده‌های مخالف را داشته باشد، باید با پشتکاری جدی، کوشش و خوداتکایی و با اشتیاق و انگیزه بالا به انجام وظایف خود پردازد. انگیزه‌ها در واقع «چراهای رفتار هستند، آن‌ها موجب می‌شوند که فعالیت‌ها آغاز و ادامه پیدا نمایند و جهت کلی رفتار یک فرد را معین می‌کنند. انگیزه‌ها و یا نیازها ماهیتاً دلایل اصلی عمل بشمار می‌روند» (پال هرسی و کنث بلانچارد، ۱۳۸۳: ۱۸).

انگیزه یعنی «تمایل فرد برای انجام عملی که برخی از نیازهای وی را ارضاء نماید» (استیون پی رایبیز، ۱۳۸۸: ۸۶). نیاز در واقع به معنای یک کمبود است، یک نیاز ارضاء نشده می‌تواند در وجود انسان تنشی ایجاد نماید که موجب تحریک وی گردد. زمانی که تعداد از کارمندان را می‌بینیم که پشت کار و تلاش بیشتری در انجام وظایف و کارهایشان دارند، می‌توانیم نتیجه بگیریم که تمایلی در جهت رسیدن به اهداف با ارزش آن‌ها را برانگیخته است (همان، ۸۷). لذا در امر بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان باید به این مؤلفه از مؤلفه‌های توانایی نیز توجه شود.

۴- توانمندی‌های فکری:

بدون شک هر قدر که منابع انسانی سازمان‌ها از لحاظ توانمندی‌های فکری و ذهنی از مرتبه بالایی برخوردار باشند، بهتر می‌توانند بر مسائل پدید آمده از مشکلات و سختی‌های کار غلبه پیدا نموده و از فرصت‌ها در راستای رسیدن به اهداف سازمان خوب‌تر استفاده نمایند. مثلاً اگر منابع انسانی سازمان از خلاقیت لازم یعنی توانایی تلفیق ایده‌ها به شیوه منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین ایده‌های مختلف (مقیم، ۱۳۸۵: ۱۲۹) برخوردار بوده و بتواند کارها و وظایف محوله را با بصیرت یعنی تشخیص آینده‌ای که برای سازمان مهم‌تر و مطلوب‌تر از وضعیت فعلی آن است (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۹: ۸۰) انجام دهد و نیز از یادگیری یعنی قوه تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه که از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم ناشی می‌شود (رضائیان: ۱۳۸۴، ۷۴) استفاده نماید؛

بدون شك چنین نیروی انسانی از کارایی بسیار بالایی برخوردار خواهد بود.

با توجه به اهمیت توانمندی های فوق در کارهای اداری، در فرایند بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان باید به آن ها توجه ویژه صورت گیرد تا هم عملکرد مدیران و هم عملکرد کارکنان در سازمان های مربوطه از کار آیی و اثر بخشی لازم برخوردار گردد.

ب) حوزه های مهارت ها:

یکی دیگر از حوزه ها و ابعادی بهسازی و توسعه منابع انسانی سطح برخورداری آنان از مهارت های بالا است؛ یعنی هر قدر منابع انسانی سازمان از مهارت های بالایی برخوردار باشند سازمان را در رسیدن به اهدافش بیشتر می توانند کمک نماید؛ بنابر این باید تلاش گردد تا مجموعه منابع انسانی سازمان به وسیله سیستم های کارآمد از مهارت های لازم بهره مند گردد. موارد زیادی را می توان به عنوان مهارت های منابع انسانی در سازمان به حساب آورد که در ذیل به مهم ترین مهارت های لازم برای انجام دادن بهتر کارهای اداری اشاره شده است.

۱- مهارت های فنی^۳:

یکی از مهم ترین مهارت های لازم برای منابع انسانی سازمان ها، مهارت های فنی است. مهارت های فنی یعنی توانایی به کار بردن روش، فنون و وسایل و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف خاصی که از راه تجربه و آموزش به دست آمده باشد (سید جوادین، ۱۳۸۴: ۳۹). در واقع این نوع مهارت شامل درک و فهم و تسلط داشتن در فعالیت های خاص است که از آن جمله می توان به روش ها، شیوه های عملی کار، مراحل اقدام و تکنیک ها اشاره کرد (عظیم: ۱۳۶۶).

بنابراین هر قدر منابع انسانی سازمان در زمینه کارهای اداری، دارای مهارت فنی بالای باشند، به همان تناسب از کار آیی مناسب برخوردار خواهند بود.

۲- مهارت های ارتباطی^۴:

یکی دیگر از مهارت های مورد نیاز برای منابع انسانی سازمان ها، مهارت ارتباطی است؛ یعنی مهارت رفتار کردن، تعامل و ارتباط برقرار کردن با مردم آمده است. این نوع مهارت بیشتر از هر نوع قابلیت دیگر برای منابع انسانی سازمان اهمیت دارد تا آنجا که به موجب گزارش انجمن آمریکائی مدیریت، اکثریت قریب به اتفاق ۲۰۰ نفر

³ - Technical skill

⁴ - Communicative skill

از مدیرانی که در یک بررسی شرکت کرده اند بر این رأی توافق داشته اند که مهم ترین مهارت یک مدیر، توانایی در سازگاری و رفتار با مردم است. در این بررسی مدیران این توانایی را حیاتی تر از هوش، قاطعیت، دانش و معلومات، یا مهارت های شغلی درجه بندی کردند (پال هرسی و کنث بلانچارد، ۱۳۸۳: ۱۶).

۳- مهارت ادراکی^۵:

یکی دیگر از مهارت های لازم در انجام بهتر کارهای اداری، مهارت ادراکی است. مهارت ادراکی یعنی «توانایی ادراک مشکلات سازمان، مفاهیم برنامه ای، تشخیص موقعیت ها و مسائل و اینکه یک فرد برای چه بخشی از سازمان مناسب است، می باشد» (سید جوادین، ۱۳۸۴: ۴۱). به عبارت دیگر؛ مهارت ادراکی به توانایی برداشت کلی و شناخت عناصر برجسته و مهم موقعیت ها و پیوند میان عناصر گفته می شود. لذا منابع انسانی سازمان باید مهارت های ادراکی یا مفهومی را برای شناخت روابط فی مابین عوامل وضعی گوناگون در رابطه با تصمیم گیری به بهترین وجه ممکن و به نفع اهداف سازمان دارا باشند.

۴- مهارت آشنایی با نقش ها^۶:

یکی دیگر از مهارت های لازم در انجام کارهای اداری، مهارت آشنایی مدیران و کارکنان با نقش های اداری خود در سازمان است. شناخت و تحلیل درست نقش ها در سازمان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است؛ زیرا انسان در هر سطح سازمانی که قرار گرفته باشد به عنوان رکن اصلی سازمان به حساب می آید و بدون شناخت کامل از نقش های که بر عهده او است این رکن سازمان عملاً از کارایی لازم می افتد. منابع انسانی سازمان زمانی می توانند اثر بخش باشند که نقش های خود را بشناسند.

تشریح درست نقش ها می تواند از بروز تعارض و کشمکش بین کارکنان سازمان بکاهد؛ زیرا اغلب دیده شده است که عدم شناخت درست نقش ها سبب تداخل و تجاوز به حریم کاری افراد سازمان را فراهم می کند. لذا با روشن شدن نقش های حقیقی هر کدام از منابع انسانی سازمان، مدیر منابع انسانی به راحتی قادر خواهد بود که در راستای بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان برنامه ریزی نماید.

۵- مهارت انسانی^۷:

مهارت انسانی نیز از مهم ترین مهارت های لازم برای منابع انسانی سازمان های اداری است. مهارت انسانی یعنی

⁵ - Conceptual skill

⁶ - Role skill

⁷ - Human skill

«توانایی‌های انسانی مدیر (و کارمند) شامل قابلیت‌های فردی که باعث ایجاد کوشش دسته جمعی در درون یک سازمان و یا گروه می‌گردد» (مهر یاری، ۱۳۷۷). با توجه به اهمیت مهارت‌های فوق در کارهای اداری، در فرایند بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان باید به این مهارت‌ها توجه ویژه صورت گیرد تا هم عملکرد مدیران و هم عملکرد کارکنان از کارآیی و اثربخشی لازم برخوردار گردد.

۶- مهارت تصمیم‌گیری^۸:

یکی دیگر از مهم‌ترین مهارت‌ها در انجام کارهای اداری مهارت تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری یعنی نوع واکنشی که فرد در برابر یک مسئله از خود نشان می‌دهد، بین وضع موجود و وضع موردنظر فاصله یا تفاوت هست، برای رسیدن به وضعیت موردنظر باید اقداماتی صورت گیرد (رابینز، ۱۳۷۴: ۲۲۰). اهمیت تصمیم‌گیری از آنجا ناشی می‌شود که انسان‌های اداری در هرروز تصمیمات بسیاری می‌گیرند که بعضی از آن‌ها بسیار مهم است و به بررسی بیشتری نیاز دارد زیرا آن تصمیم در زندگی آینده کارمندان و سازمان پیامد‌های بسیاری دارد. لذا باید در فرایند بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان‌های اداری به مهارت تصمیم‌گیری مطلوب توجه شود. به خصوص این نکته عنایت ویژه صورت گیرد که افراد سازمان‌های اداری باید برای یک تصمیم‌گیری مطلوب به توانایی‌های خاصی چون افزایش خودآگاهی، درک ارزش‌های فردی و سازمانی، مهارت‌های انتخاب هدف، روابط بین فردی مجهز باشند تا بتوانند تصمیم خوب اتخاذ نمایند.

راهکارهای بهسازی و توسعه منابع انسانی:

با توجه به گفته‌های فوق و تأیید این نکته که داشتن کارکنان انعطاف‌پذیر، ماهر و چند مهارتی و در کل نیروی انسانی توسعه یافته شاید برای هر سازمانی بخصوص سازمان‌های اداری یک آرزو باشد؛ زیرا وجود این گونه افراد در جریان فعالیت‌های هر مجموعه می‌تواند موجبات تسهیل و تسریع در امور و صرفه جویی در زمان را فراهم نماید؛ اما سؤال اساسی این است که "سازمان‌ها چگونه و با چه مکانیزم‌های می‌توانند صاحب چنین نیروهای باکیفیت شوند؟" گرچه پاسخ به این سؤال چندان آسان نیست زیرا که «بهبود منابع انسانی تنها یک راهکار مشخص ندارد بلکه باید از طرق متعدد به بهسازی و توسعه آنان پرداخت» (زارعی متین، ۱۳۷۱) اما در این پژوهش تلاش شده است به اقتضای بحث به مهم‌ترین راهکارها پرداخته شود.

۱- برنامه ریزی برای بهسازی و توسعه:

یکی از راهکارهای مهم برای بهسازی و توسعه منابع انسانی "برنامه ریزی منابع انسانی" است. برنامه ریزی منابع انسانی را حتی می توان مهم ترین مشکل گشای کشورهای در حال توسعه دانست. جهان غرب به کمک دانشمندی چون توماس هابز و آدام اسمیت برنامه ریزی را به منظور حداکثر انتفاع به کار گرفت و به توصیه فیدریک تیلور آن را شکل دادند (آیت اللهی، ۱۳۸۰: ۲۷) عامل مهم برای وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و در نهایت بهسازی و توسعه منابع انسانی است؛ زیرا مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها از طریق بهسازی و توسعه آنان است (طالبیان، ۱۳۸۲). شاید به همین دلیل است که محققان معتقدند برای توسعه منابع انسانی لازم است جایگاه و اهمیت استراتژیک توسعه منابع انسانی در رسالت کلی سازمان مشخص شود تا برنامه توسعه منابع انسانی در سازمان به شکل رسمی و سیستماتیک استقرار یابد و با توجه به شرایط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان، راهکارهای عملی مناسب کشف و شکل اجرایی به خود بگیرد. در صورت همسویی اهداف توسعه منابع انسانی و اهداف استراتژیک سازمان، می توان انتظار داشت که همه افراد در کلیه سطوح و سلسله مراتب سازمانی در مسئولیت پذیری و قابلیت پاسخگویی برای اعتلا و توسعه سازمان سهیم باشند (عباسی، ۱۳۸۸).

از این رو؛ سازمان برای اینکه در چرخه رقابت و حیات باقی بماند، باید دارای برنامه جامع در حوزه مهارت ها و توانایی های منابع انسانی خود باشند؛ زیرا با این کار ضعف ها، قوت ها، تهدیدها و فرصت های بخش منابع انسانی سازمان به خوبی مشخص می شوند؛ یعنی معلوم می گردد که چه تعداد منابع انسانی سازمان با توجه به ارتقاء شغلی و فناوری های جدید نیاز به بهسازی و توسعه توانایی ها، مهارت ها دارد؟ در واقع با برنامه ریزی جامع منابع انسانی است که مدیران می توانند به نیازمندی های فعلی و آینده سازمان از جهت کمیت و کیفیت منابع انسانی آگاهی یافته و تمام اقدامات خود را در راستای اهداف کلان سازمان جهت دهند و این که در آینده نزدیک سازمان با چه فناوری های مواجه می شود؟ و چقدر از کارکنان ارتقاء شغلی پیدا می کنند؟ و بالطبع پست های خالی چه نیازمندی های دارد؟ و اصولاً با توجه به محیط پویای سازمان، نیازهای کارکنان سازمان در آینده چیست؟

داشتن برنامه جامع، در همه امور (از جمله منابع انسانی) در اسلام نیز به خوبی مورد تأیید و تأکید قرار گرفته است. چنانکه پیامبر گرامی اسلام (ص) در زمینه ضرورت برنامه ریزی؛ در یکی از سفارشات خود به ابن مسعود، این موضوع را یادآور می شود و می فرماید: «یا بن مسعود اذا عملت عملاً فاعمل بعلم و عقل؛ و ایاک أن تعمل عملاً بغير

تدبیر، فانهُ -جلالهُ- یقول لا تَكُونُوا كَالَّتِي نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنْكَاثًا» (نحل: ۹۲). مولی‌الموحدين حضرت امیرالمؤمنین علیه‌السلام، برنامه ریزی خوب را محکم‌ترین دلیل و روشن‌ترین دلیل بر خردمندی انسان و کامل بودن عقل وی می‌داند. از جمله آنجا که می‌فرماید: «أدُلُّ شَيْءٍ عَلَى غِزَارِهِ الْعَقْلَ حَسَنَ التَّدْبِيرِ» "بهترین دلیل بر کمال عقل، برنامه‌ریزی خوب و مناسب است" (آمدی، ۱۳۳۷، ح ۸۶۷۱).

یکی از نمونه های بارز این برنامه ریزی جامع و استراتژیک در متون اسلامی، آموزش برنامه پانزده ساله حضرت یوسف (ع) است که در قرآن کریم به آن اشاره شده است. آنجا که می‌فرماید: «قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ» ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ» (یوسف: ۴۷-۴۸). بر مبنای گفته فوق؛ و با توجه به وضعیت کلی منابع انسانی نظام اداری و چشم اندازهای منطقه‌ای و جهانی فرا روی آن؛ می‌توان گفت که برای بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان های اداری اولین راه کار " برنامه ریزی جامع " است که نباید از آن غافل بود.

۲- آموزش و یادگیری:

در برنامه ریزی منابع انسانی اگر مشخص شد که برخی از کارکنان موجود سازمان از توانمندی‌ها، مهارت‌ها و دانش مدیریتی لازم برخوردار نیستند؛ یعنی معلوم شد که سازمان در برخی از قسمت‌ها با توجه به فناوری‌های جدید که وارد سازمان شده و یا کارکنان که ارتقاء شغلی یافته‌اند نیاز به بهسازی و توسعه مهارت‌ها، توانایی‌ها و ارتقاء سطح دانش منابع انسانی خود دارد. در چنین حالت یکی از بهترین راهکارهای برای بهسازی و توسعه آن‌ها آموزش و یادگیری است؛ زیرا هر چه افراد آموزش‌دیده تر باشند بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کار آیی و بهره‌وری سازمان سهم باشند. شاید به همین دلیل است که در اغلب کتاب‌های مدیریتی وقتی بحث از آموزش منابع انسانی مطرح می‌گردد به دنبال آن از واژه «توسعه» سخن به میان می‌آید یعنی آموزش در سازمان های اداری از چنان اهمیتی برخوردار است که بسیاری از صاحب نظران مدیریت این دو مفهوم را به یک معنا گرفته‌اند. پژوهش‌پیشرو؛ گرچه آموزش را مساوی با توسعه منابع انسانی نمی‌داند؛ اما معتقد است که بهترین راهکار برای بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان های اداری آموزش و یادگیری منابع انسانی آن است.

زیرا که در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است این تحول و دگرگونی به حدی است که در هر پنج سال نیمی از اطلاعات بشری منسوخ گردیده و اطلاعات و

دانش جدید جایگزین آن می‌گردد. در کشورهای پیشرفته امروزه معمولاً نیروهای انسانی موجود در سازمان های اداری حداقل هر سال یک بار به کلاس آموزشی می‌روند (ابطحی، ۱۳۶۸: ۱۴) و در آن کلاس‌ها « روش‌های را برای کسب مهارت های لازم به منظور انجام دادن کارها، به افراد تازه‌وارد و یا تازه استخدام یاد می‌دهد» (گری دسلر، ۱۳۸۱: ۱۵۵). در واقع برگزاری آن کلاس‌ها یک نوع تلاشی است از طرف سازمان برای تغییر رفتار کارکنان شان از طریق فرایند یادگیری باهدف افزایش کار آیی آن‌ها (میچل، ترنس، ۱۳۷۷: ۵۸۷). در مدیریت رحمانی نیز «اصل رشد» یعنی توسعه از بارزترین اصول به شمار می‌رود. طبق این اصل افراد یک مجموعه سازمانی باید رشد کنند (توسعه یابند) و سازمان را نیز رشد دهند؛ و از آنجاکه رشد متوقف بر آموزش و پرورش است، مدیران عالی سازمان‌ها موظف هستند که از قوی‌ترین شیوه‌های آموزشی بهره گیرند تا منابع انسانی سازمان را به رشد و تعالی برسانند (قوامی، ۱۳۸۶: ۲۸۶).

در سیره مدیریتی پیامبر اسلام نیز آموزش منابع انسانی از جایگاه بالای برخوردار است. به گفته برخی از نویسندگان «از امور مسلم است که پیامبر (ص) "فداء" هر یک از اسیران بدر را که خواندن و نوشتن می‌دانستند به شرط تعلیم ده تن از صحابه و فرزندان آنان قرارداد؛ و نیز مسلم است که رسول خدا به زید ابن ثابت دستور داد برای سرپرستی امور ترجمه و پاسخ نامه‌ها، زبانی سریانی را بیاموزد. کما اینکه - به گفته بخاری و دیگران - به دستور پیامبر (ص) زبان عبری را آموخت و محتمل است که این زبان را در یک مدرسه یهودی در مدینه آموخته باشد. ابن عساکر می‌نویسد: زید ابن ثابت در مدارس ماسکه آموزش یافت و بعضی نوشته‌اند که وی جز زبان‌های سریانی، عبری، فارسی، رومی، قبطی و حبشی را نیز آموخت» (همان: ۵۴۰).

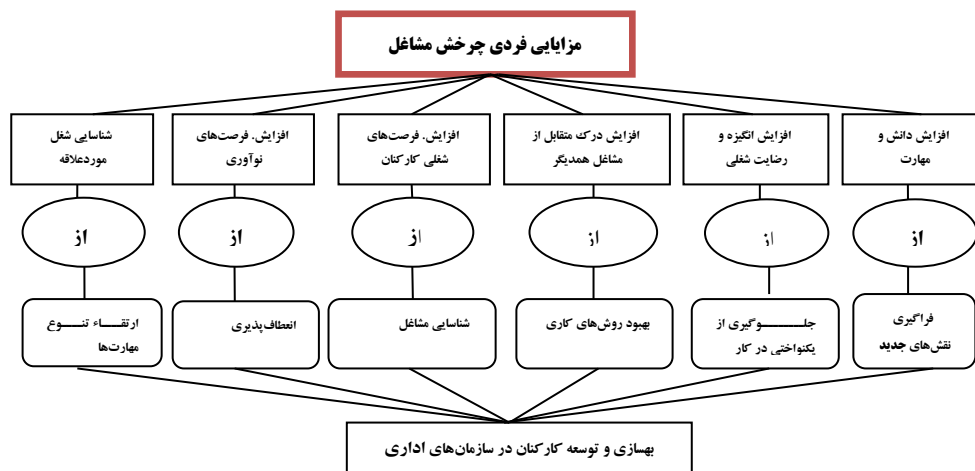
از مراجعه به تاریخ مشاهده می‌شود که پس از بعثت و هجرت، پیامبر اسلام حکومتی با معیارهای بسیار متعالی به وجود آورد که استقرار شایسته سالاری واقعی از بارزترین شاخصه آن بود؛ و در آنجا از شیوه های مختلف برای کادر سازی و آموزش نیروی انسانی موردنیاز، استفاده می‌کرده‌اند. از جمله می‌توان به شیوه های ذیل اشاره نمود: الف) روش مستقیم آموزش؛ این روش از آموزش را حضرت برای یک تعداد خاص که حضرت علی (ع) از جمله بارزترین آن‌ها است، به کار برده‌اند؛ ب) روش سخنرانی؛ از این روش برای پرورش و تربیت عمومی استفاده می‌کرده‌اند؛ ج) روش همایش؛ از این روش هنگامی که سفیران حکومت را در اکناف و اطراف می‌فرستاد استفاده نموده‌اند (ابن هشام، ۱۴۱۲، ج ۲: ۶۰۶)؛ بنابراین می‌توان گفت که در اسلام نیز آموزش منابع انسانی به‌عنوان یکی از بهترین راه کارهای بهسازی و توسعه منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفته است.

۳- چرخش شغلی در سازمان:

با توجه به اینکه که امروزه آموزش های رسمی به تنهایی نمی توانند انسان های سازمانی را در ابعاد مختلف پرورش دهند و این به خاطر آن است که بسیاری از توانمندی ها و کیفیت های نیروی انسانی در عمل پرورش می یابند (اسماعیلی، ۱۳۷۹) می توان گفت که یکی از راهکارهای بسیار مهم برای بهسازی و توسعه منابع انسانی در سازمان ها، "چرخش در مشاغل" است؛ یعنی «فرایندی که طی آن کارکنان یک سازمان در سطوح مختلف در مشاغل هم خانواده به صورت جابجایی انجام وظیفه می کنند» (سلطانی، ۱۳۷۹). سازمان های اداری با به کارگیری منابع انسانی خود در پست ها و مشاغل مختلف؛ اما همگن می توانند به ارتقاء دانش، مهارت ها، توانمندی ها و افزایش انگیزه و خودباوری، به منظور آشنایی با نقش های مختلف و انجام بهتر کارهای اداری اقدام نمایند تا از این طریق به هدف اصلی خود که ارتقاء ظرفیت های منابع انسانی است دست یابند.

شاید به همین دلیل است که چرخش شغلی در سازمان های اداری به عنوان مناسب ترین راهکار برای گسترش و پرورش دانش، مهارت ها، توانمندی ها و... منابع انسانی مطرح می شود؛ زیرا بواسطه این کار منابع انسانی سازمان ها، با مشاغل، پست ها و نقش های بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می گردند و انگیزه کار در آنان تقویت می گردد.

نقش چرخش مشاغل در توسعه منابع انسانی: چرخش در مشاغل نقش انکارناپذیری در ارتقاء ظرفیت نیروی انسانی در تمامی حوزه ها و مؤلفه های بهسازی و توسعه منابع انسانی (افزایش سطح دانش، توانایی ها، مهارت ها، آشنا نمودن منابع انسانی با نقش ها و...) سازمان های اداری دارد، به طور کلی چرخش در مشاغل در ابعاد که در نمودار زیر به آن ها اشاره شده است می تواند به بهسازی و توسعه منابع انسانی در سازمان های اداری کمک نماید.



۴- ارزیابی عملکرد منابع انسانی:

یکی دیگر از راهکارهای بسیار مهم برای بهسازی و توسعه منابع انسانی "ارزیابی عملکرد" منابع انسانی سازمان است. "ارزیابی عملکرد" از جمله ابزارهای بسیار مؤثر و کارآمد است؛ زیرا ارزیابی عملکرد هم برای نیروی انسانی مزیت‌های دارد و هم برای خود سازمان. با ارزیابی عملکرد است که نیروی انسانی سازمان با اطلاع از نحوه عملکرد خود اقداماتی را به منظور اصلاح ضعف‌ها و بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های خود انجام می‌دهند تا بتوانند در مسیر شغلی خود موفق گردند.

سازمان نیز با "ارزیابی عملکرد" است که متوجه می‌شود چه بخش‌های از منابع انسانی سازمان نیاز به بهسازی و توسعه دارد؛ لذا صاحب نظران مدیریت منابع انسانی بر این عقیده‌اند که هر سازمان باید قبل از هر تصمیم مهمی چون ارتقاء، افزایش حقوق و مزایا، جابجایی، انتصاب، عزل و برکناری از خدمت، عملکرد کارکنان را با توجه به معیارهای متناسب مورد ارزشیابی قرار دهد، زیرا از طریق این فرایند اطلاعاتی به دست می‌آید که بر بسیاری از تصمیمات مدیریت تأثیر گذاشته و با اجرای صحیح و اصولی آن، عملکرد منابع انسانی سازمان بهبود می‌یابد. ارزیابی عملکرد در اسلام نیز دارای جایگاه ممتازی است.

شاید بتوان گفت «اهمیتی را که آیین اسلام برای ارزشیابی عملکرد قائل است، در میان کمتر برنامه‌ای از برنامه‌های گوناگون بشری به چشم می‌خورد» (تقوی دامغانی، ۱۳۷۶: ۱۰۳) تا آنجا که ما در آیات و روایات زیادی شاهد این مطلب هستیم. «عملکرد» در مکتب اسلام تا آنجا ارزش و اعتبار دارد که حتی کوچک‌ترین اعمال در ترازوی عدل الهی مورد سنجش قرار می‌گیرد «فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ» (زلزال: ۷) "پس کسی که به اندازه سنگینی ذره‌ای کار خیر انجام داده آن را می‌بیند". «وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ» (زلزال: ۸) و هر کس به اندازه سنگینی ذره‌ای کار بد کرده آن را می‌بیند!"

در آیه دیگر می‌فرماید: «وَ إِذِ ابْتَلَىٰ اِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَاتَمَّهَنَّ قَالَ اِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ اِمَامًا» (بقره: ۱۲۴) "به یاد آور هنگامی را که خداوند حضرت ابراهیم را به امور چند امتحان فرمود و او همه را بجای آورد؛ یعنی قبل از امتحان خداوند حتی حضرت ابراهیم را به آن مقام و موقعیت انتخاب نکرد، بلکه بعد از اینکه امتحان نمود و ایشان از

امتحان سربلند بیرون آمد به جایگاه امامت برای مردم برگزید.

بنابراین؛ توجه به ارزیابی عملکرد انسان سازمانی ابتدا از طرف خود وی به منظور برطرف نمودن ضعف ها و تبدیل نمودن آن ها به قوت و کسب مهارت ها، تخصص ها و توانایی های جدید یک وظیفه است؛ و همچنین مدیران در سازمان های اداری با انجام این مهم و در میان گذاشتن نتایج ارزیابی ها با کارکنان باید آن ها را در مسیر رشد و تعالی هدایت نمایند. یکی از پیام های آیه فوق معرفی الگوی ارزیابی عملکرد در امور مدیریت است که برای مدیران الگوی ارزیابی عملکرد معرفی می کند؛ و اخطار می کند که پیش از ارزیابی عملکرد در مورد کارکنان قضاوتی نداشته باشید؛ بنابراین می توان گفت که در سازمان هستی که خالق آن خداوند است هیچ انسانی از ارزیابی عملکرد معاف نیست، بلکه رفتار و اعمال همه انسان ها مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد حتی پیامبران الهی و معصومین علیهم السلام نیز از ارزیابی عملکرد استثناء نشده اند.

البته از آنجا که ارزیابی عملکرد وسیله ای برای صعود از نردبان کمال است، انسان های متقی همواره بیش از دیگر بندگان مورد ارزشیابی و کنترل خداوند قرار می گیرند و این شامل لحظه و مکان خاصی نیست، بلکه لحظه به لحظه ما انسان ها زیر نظارت خداوند سبحان قرار داریم (سرمدی، ۱۳۸۲: ۱۳۸-۱۳۹). از گفته های فوق می توان نتیجه گرفت که یکی از بهترین راه کار های بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان های اداری "ارزیابی عملکرد" است لذا مدیران سازمان های اداری به منظور حفظ و ارتقای مهارت ها، توانایی ها و سطح دانش تخصصی کارکنان باید از عملکرد آنان ارزیابی داشته باشند.

۵- اجرای طرح بازنشستگی زودتر از موعد:

یکی دیگر از راه کارهای مهم برای بهسازی و توسعه منابع انسانی "اجرای بازنشستگی زودتر از موعد" است بازنشستگی یعنی: «حالتی که کارمند رسمی دولت با داشتن شرایط معین سنی و دارا شدن سنوات معینی از خدمت، طبق قانون به موجب حکم مقام صلاحیت دار احراز می کند و ضمن خاتمه یافتن حالت اشتغال وی مادام العمر مستحق دریافت حقوق بازنشستگی می گردد» (مدیری، ۱۳۷۸: ۴۷). اگر اجرای راهکارهای فوق برای بهبود مهارت ها، توانمندی ها و کسب دانش لازم برای کارهای شغلی برخی از کارکنان مؤثر واقع نگردد به عبارت دیگر، مشخص گردد که برخی از نیروهای موجود اصولاً قابلیت ارتقا سطح مهارت ها، توانایی ها و دانش لازم برای کارهای اداری را ندارند. در چنین وضعیتی است که می توان گفت یکی از راهکارهای مهم "اجرای طرح بازنشستگی زودتر از موعد" است.

زیرا؛ با اجرای این طرح است که نیروهای پیر و نانوان؛ به عبارت بهتر، نیروهای ناکارآمد از چرخه نظام اداری خارج شده و نیروهای جوان، تحصیل کرده، متخصص، توانمند و با خلاقیت های بالا جذب نظام اداری می شوند. بدون شک از جمله پیامدهای اصلی این طرح ایجاد انگیزه برای کارکنان سازمان در دوران خدمت بوده که در نتیجه منجر به ارتقاء ظرفیت های منابع انسانی سازمان خواهد شد.

گرچه معمول ترین سن برای بازنشستگی، سن ۶۵ سالگی است. موافقان طرح بازنشستگی؛ در توجیه این سن برای بازنشستگی کارکنان می گویند: کارکنان پیرتر دیگر نیازهای شغلی را برآورده نمی سازند و این کارکنان جوان تر هستند که می توانند پیشرفت کنند؛ و در صورتی که برنامه بازنشستگی مشخص باشد برنامه ریزی نیروی انسانی به آسانی صورت می گیرد؛ لذا با اجرای این طرح این امکان فراهم می شود که کارکنان که واجد شرایط نیستند به طور شایسته ترخیص گردند؛ و حتی خود کارکنان تشویق می شوند که برنامه های برای بازنشستگی قبل از آنکه موعد آن فرارسد تدارک ببینند (جوادین، ۱۳۸۴: ۶۷۸).

مخالفین تعیین یک سن اجباری برای بازنشستگی معتقدند که از لحاظ قدرت تولید، توان و خلاقیت، افراد در سنین متفاوتی بازمی ماندند- تاریخ مشخصی ندارد- بنابراین؛ بازنشستگی اجباری در سن معین سبب از بین رفتن استعداد های ارزشمند فراوانی خواهد شد ضمن اینکه بازنشستگی در تاریخ مشخص اغلب تعارض، حساسیت و کم حوصلگی را در پی دارد در سال های قبل از بازنشسته شدن، این امکان وجود دارد که افراد درصدد ایجاد چالش و مسئله سازی در سازمان برآیند، بعضی از افراد باید در ۶۵ سالگی بازنشسته شود، در حالی که برخی حتی بعد از هفتاد سالگی هنوز می توانند کارآمدی لازم را داشته باشند و به طور مؤثری ارزشمند باشند (همان: ۶۷۹).

ولی باید اذعان کرد که هدف اصلی هر دو نظریه نه تنها حفظ، بلکه کار آیی بیشتر نظام اداری از طریق افزایش و ارتقاء ظرفیت منابع انسانی است که نظریه اول بر این باور بودند که ما این ارتقاء ظرفیت را باید از طریق ورود نیروهای جوان و تحصیل کرده دنبال نمایم، لذا بهترین راهکار برای بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان های اداری فقط ورود نیروهای کارآمد است. نظریه دوم؛ بر این باور هستند که طرح بازنشستگی در سن مشخص عواقب منفی دارد در ضمن اینکه توانایی افراد مختلف است. ما نمی توانیم یک تاریخ مشخص را برای پایان توانایی های افراد معین نمایم. برخی از افراد در همان زمان اول استخدام خود از دانش، تخصص، مهارت، توانایی و قابلیت های لازم در زمینه انجام کارهای اداری برخوردار نیست، در مقابل برخی دیگر از کارکنان دارای این قابلیت هستند که حتی بعد از سن شصت و پنج سالگی نیز از توانایی های لازم در زمینه کارهای اداری برخوردار است در عین اینکه دارای

تجربه های خوب شده اند که برای کل اداره و سازمان مفید است.

۶- استخدام بر اساس شایسته سالاری:

بعد از اجرای راهکار پنجم اگر مشخص گردید که سازمان با کمبود منابع انسانی مواجه است. در چنین وضعیتی یکی از بهترین راهکارهای بهسازی و توسعه منابع انسانی، استخدام نیروی انسانی از بیرون سازمان بر اساس معیارهای شایسته سالاری است. شایسته سالاری، یعنی سیستمی که در آن قوم گرایی، قبیله گرایی و حزب گرایی و... مطرود است و در تمام مناصب افراد فقط بر اساس شایستگی های که دارند انتخاب می شوند. شایستگی یعنی: مجموعه عواملی که یک فرد دارد و به مدیر این اطمینان را می دهد تا کاری را با امنیت خاطر و با این انتظار که به خوبی و در حد انتظارات و استانداردهای مدیر انجام می شود به او واگذار شود (ابوالعلائی، ۱۳۸۳). اهمیت شایسته سالاری به این دلیل است که در این سیستم، معیارهای از قبیل تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی، ملاک انتخاب و ارتقاء افراد در سازمان می باشد (عطا فر، آذربایجانی، ۱۳۸۰).

به عبارت دیگر، در نظام شایسته سالاری «نخبگان بر مصدر امور قرار می گیرند و قدرت نخبگان مبتنی بر شایستگی و توانایی آنها است» (قلی پور، ۱۳۸۰). شاید به دلیل همین اهمیت است که در اداره اسلامی مناصب بر اساس لیاقت و شایستگی واگذار می شود. هم در قرآن کریم و هم در سیره معصومین علیهم السلام مشاهده می شوند که بر این اصل تأکید شده است. قرآن می فرماید: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ» (نساء: ۵۸). یکی از پیام های این آیه این است که پست اداری یک امانت است که توسط مدیر عالی سازمان به کارمند واگذار می شود، لذا باید امانت داری رعایت شود، باید شخصی که به این سمت منصوب می شود شایستگی لازم را داشته باشد.

در آیه ای دیگر می فرماید: «قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» (قصص: ۲۶). این آیه به ما پیام می دهد که دو شرط قدرت (تخصص و مهارت ها) و امانت (تعهد) لازمه کار مدیریت و اداره است؛ یعنی تخصص و تعهد دو بازوی اصلی برای انجام وظایف مدیریت است. پیامبر (ص) می فرماید: «من تقدم علی قوم من المسلمین و هو یرى أن فیهم من هو أفضل منه فقد خان الله و رسوله والمسلمین» (قربانی: ۱۳۶۲، ۹۳). هر کس خود را بر دیگر مسلمانان مقدم کند در حالی که در میان آنها افراد شایسته تری وجود دارد، به خدا و پیامبر و مسلمانان خیانت کرده است. امام علی (ع) می فرماید: «و لا تقبلن فی استعمال عمالک و أمرائک شفاعة إلا شفاعة

الكفاية و الامانة» (شمس الدين: ۱۳۷۵، ۳۰۱). امام (ع) در عهدنامه مالک، توصیه می‌نماید کارمندان، پس از آزمایش و امتحان و نه میل و استبداد، به کار گمارده شوند و از میان آن‌ها افرادی که باتجربه‌تر و پاک‌تر و پیشگام‌تر در اسلام‌اند، گزینش کردند (نهج البلاغه: نامه ۵۳). در مدیریت اسلامی افراد، در صورتی که شایسته‌تر از آن‌ها وجود داشته باشد، حق ندارند خود را مقدم کنند؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که اگر سیستمی شایسته‌سالاری به معنای واقعی و درست در نظام اداری یک کشور حاکم گردد بدون شک در آنجا گسترش توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش مدیریتی، تبیین نقش‌ها، خلاقیت و نوآوری‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی، برای حل مسائل اداری اتفاق خواهد افتاد.

جمع‌بندی:

یادآوری شد که منابع انسانی در سازمان‌های اداری از جایگاه و اهمیت بسیار بالای برخوردار است تا جای که اگر گفته شود اصلی‌ترین عنصر سازمان می‌باشد مبالغه نیست. لذا هر قدر نیروی انسانی سازمان از توانمندی‌ها، مهارت‌ها، دانش تخصصی، قابلیت‌ها و خلاقیت بالاتری برخوردار باشند سازمان را در رسیدن به اهدافشان بهتر می‌توانند یاری رسانند؛ زیرا بهره‌وری و کارآیی سازمان‌ها وابسته به کیفیت منابع انسانی آن است. اهمیت منابع انسانی تا جای است که در دنیای کنونی ثروت ملل را متشکل از ثروت‌های طبیعی، فیزیکی و ثروت‌های انسانی می‌دانند. آماری که در سال ۱۹۹۸ میلادی از طرف بانک جهانی منتشر شده است جایگاه منابع انسانی را در کشورهای در حال توسعه و صنعتی بافاصله معناداری در رأس هرم این ثروت نشان می‌دهد.

با توجه به اهمیت و جایگاه منابع انسانی در سازمان‌های اداری، چالش‌های نیز وجود دارند که بهسازی و توسعه مهارت‌ها، توانمندی‌ها و دانش موردنیاز این منابع ارزشمند را اجتناب‌ناپذیر کرده است. از مهم‌ترین این چالش‌ها می‌توان به ورود فناوری‌های جدید در سازمان‌های اداری، پیری و ناتوانی برخی از کارکنان و مدیران، ترک و جدایی برخی از افراد توانمند از سازمان و... اشاره نمود.

بنابراین؛ مسئله بسیار اساسی این است که از چه فنون و شیوه‌ها می‌توان برای بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها بهره گرفت؟ در این تحقیق تلاش شد که به مکانیزم‌های بهسازی و توسعه این منابع ارزشمند پرداخته شود. شش تا راهکار برای آن بیان شد که عبارت بودند از:

الف) "برنامه‌ریزی" که در واقع نیازها در آنجا تشخیص داده می‌شود؛ ب) "آموزش" کارکنان که نیازمند آموزش‌های نظری هستند در آنجا آموزش داده می‌شود؛ ج) "چرخش در مشاغل" که یک نوع آموزش و مهارت

افزایی عملی برای کارکنان سازمان است؛ د) "ارزیابی عملکرد" که از جمله ابزارهای بسیار مؤثر و کارآمد است؛ زیرا که نیروی انسانی سازمان در صورت اطلاع از نتیجه عملکرد خود است که اقداماتی را به منظور اصلاح ضعف‌ها و بهبود توانایی‌ها و مهارت‌ها انجام می‌دهند؛ ه) "اجرای طرح بازنشستگی زودتر از موعد" زیرا با اجرای این طرح است که نیروهای ناکارآمد از چرخه نظام اداری خارج شده و نیروهای کارآمد، جوان، تحصیل کرده، متخصص، توانمند و با خلاقیت‌های بالا جذب نظام اداری می‌شوند؛ و) در نهایت "استخدام بر اساس شایسته سالاری" یعنی اگر بعد از اجرای راهکار پنجم مشخص گردید که سازمان با کمبود منابع انسانی مواجه است در چنین وضعیتی یکی از بهترین راهکارهای بهسازی و توسعه منابع انسانی، استخدام نیروی انسانی از بیرون سازمان بر اساس معیارهای شایسته‌سالاری است؛ یعنی سیستمی که در آن قوم‌گرایی، قبیله‌گرایی و حزب‌گرایی و... مطرود است و در تمام مناصب افراد فقط بر اساس شایستگی‌های که دارند انتخاب می‌شوند.

فهرست منابع:

۱. قرآن کریم؛

۲. نهج البلاغه، ترجمه و تصحیح محمد دشتی؛

۳. ابطحی، حسین (۱۳۶۸). آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی؛

۴. ابوالعلائی، بهزاد (۱۳۸۳). «میز گیرد شایسته سالاری بستر ساز حضور در عرصه جهانی» ماهنامه تدبیر، شماره

۵. از کیا، مصطفی و غفاری، غلامرضا (۱۳۸۶). جامعه‌شناسی توسعه، تهران: انتشارات کیهان؛
۶. رایبیز، پی. استیون (۱۳۸۸). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: فرزاد امیدواران، و اخوان، رئیسی فر، تهران: مؤسسه کتاب مهربان؛
۷. اسماعیلی، بابک (۱۳۷۹). «آموزش و چرخش شغلی کارکنان» ماهنامه تدبیر، سال یازدهم، شماره ۱۰۹؛
۸. انوری، حسن (۱۳۸۱). فرهنگ بزرگ سخن، ج سوم، تهران: نشر سخن؛
۹. انوری، حسن (۱۳۸۱). فرهنگ بزرگ سخن، ج دوم، تهران: نشر سخن؛
۱۰. ایبیلی، خدا یار (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین)، تهران: سازمان مدیریت صنعتی؛
۱۱. آمدی، عبدالواحد (۱۳۳۷). غررالحکم و درر الکلم، ترجمه: محمد علی انصاری قمی، تهران.
۱۲. آیت‌اللهی، علیرضا (۱۳۸۰). اصول برنامه‌ریزی، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (مرکز آموزش مدیریت دولتی)؛
۱۳. برهانی، بهاء‌الدین (۱۳۸۶). مبانی مدیریت دولتی، تهران: پیام پویا؛
۱۴. بزاز جزایری، احمد (۱۳۷۴). «آموزش کارکنان در سازمان‌های اداری و صنعتی» ماهنامه تدبیر، سال ششم، شماره ۵۵؛
۱۵. پال هرسی و کنث بلانچارد (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی علاقه‌بند، تهران: امیرکبیر؛
۱۶. تقوی دامغانی، سید رضا (۱۳۷۶). نگرشی بر مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات سازمان تبلیغات اسلامی؛
۱۷. تونکه نژاد، ماندنی و داوری، علی (۱۳۷۸). «توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان» فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، اول، شماره ۳؛
۱۸. جزنی، نسرين (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر نی؛
۱۹. جوادین، سید رضا (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: نگاه دانش؛
۲۰. جیم گریوز (۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: ناصر پور صادق، تهران: آویژ؛
۲۱. حاضر، منوچهر (۱۳۷۲). «رشد و توسعه نیروی انسانی یک اولویت استراتژیک برای مدیران دهه ۱۹۹۰» مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۰؛
۲۲. دری، بهروز (۱۳۸۴). مجموعه مقاله‌های همایش چالش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران، جلد دوم، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی؛
۲۳. دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۳). لغتنامه، جلد ششم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، اول از دور جدید؛
۲۴. دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۳). لغتنامه، جلد پنجم، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، اول از دور جدید؛
۲۵. رضائیان، علی (۱۳۸۴). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سمت؛
۲۶. زارعی متین، حسن (۱۳۷۱). «برنامه استراتژیک برای منابع استراتژیک»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۱۷؛
۲۷. قربانی، زین‌العابدین (۱۳۶۲). یادنامه دومین کنگره هزاره نهج‌البلاغه، تهران: بنیاد نهج‌البلاغه؛
۲۸. سرمدی، محمدرضا (۱۳۸۱). مدیریت اسلامی، تهران: دانشگاه پیام نور؛
۲۹. ابن هشام (۱۴۱۲ ق). سیره النبویه، ج ۲، بیروت: دار احیاء التراث العربی؛
۳۰. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۸). سازمان و مدیریت، تهران: نگاه دانش؛
۳۱. شمس‌الدین، محمد مهدی (۱۳۷۵). نظام‌الحکم و الاداره فی الاسلام، تهران: انتشارات دانشگاه تهران؛

۳۲. طالبیان، احمد رضا (۱۳۸۲). «برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد استراتژیک» ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۹؛

۳۳. عباسی، ابراهیم (۱۳۸۳). دولت پهلوی و توسعه اقتصادی، تهران: مرکز اسناد انقلاب اسلامی؛

۳۴. عباسی، اشرف (۱۳۸۸). «فرایند توسعه قابلیت‌های منابع انسانی با رویکرد استراتژیک از طریق اعمال تغییرات مطلوب در نظام رهبری، آموزش و فرهنگ سازمان» فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۸؛
۳۵. عبدالرحیم، نوه ابراهیم (۱۳۸۶). «کارگاه‌های آموزشی برای توسعه منابع انسانی» فصلنامه پژوهشی و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳؛

۳۶. عطا فر، علی و آذربایجانی، کریم (۱۳۸۰). «بررسی میزان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران دولتی و خصوصی» دانش مدیریت، شماره ۵۲؛

۳۷. عظیم، کرامت (۱۳۶۶). «مدیریت مؤثر و رهبری خلاق» فصلنامه علمی - کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۱؛

۳۸. فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۹). توسعه مدیریت، توسعه مدیران، تهران: دانشگاه امام حسین (ع)؛

۳۹. قلی پور، آرین (۱۳۸۰). «جامعه‌شناسی مدیریت دولتی»، دانش مدیریت، شماره ۵۷.

۴۰. قلیچ لی، بهرو (۱۳۸۸). مدیریت دانش - فرایند خلق، تسهیم، و کاربرد سرمایه فکری در، تهران: سمت؛

۴۱. قوامی، سید صمصام‌الدین (۱۳۸۶). مدیریت از منظر کتاب و سنت، قم: دبیرخانه مجلس خبرگان رهبری؛

۴۲. گری، دسلر (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی، ترجمه: علی پارسائیان، محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛

۴۳. مدیری، سیاوش (۱۳۸۷). فرهنگ بیمه اجتماعی، تهران: مؤسسه پژوهش عالی تأمین اجتماعی؛

۴۴. مفتخر، علی (۱۳۷۵). «بهبودی منابع انسانی»، ماهنامه تدبیر، سال هفتم، شماره ۶۸؛

۴۵. مقیمی، محمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، تهران: نشر ترمه؛

۴۶. مهریاری، حجت‌الله (۱۳۷۷). «مهارت‌های انسانی مدیران» ماهنامه تدبیر، سال نهم، شماره ۸۳؛

۴۷. میچل، ترنس (۱۳۷۷). مدیریت در سازمان‌ها مقدمه‌ای بر تغییر رفتار کارکنان سازمان، ترجمه: محمد حسین نظری

نژاد، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی؛

۴۸. میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی با رویکرد جهانی مبتنی بر دانش، مجموعه مقالات دومین

کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نو سازی صنایع ایران.