

# واکاوی نظام استخدami مدیران ارشد اجرایی در آلمان، هلند و انگلستان: آموزه‌هایی برای اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تاریخ انتشار:

۱۴۰۲/۲/۳۰

شماره مسلسل: ۱۸۹۳۳

کد موضوعی: ۲۹۰



مرکز پژوهش‌های  
مجلس شورای اسلامی

عنوان گزارش:

واکاوی نظام استخدامی مدیران ارشد اجرایی در آلمان، هلند و انگلستان: آموزه‌هایی برای اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری

نام دفتر:

مطالعات مدیریت

مدیر مطالعه:

فهیمة غفرانی

تهیه و تدوین کنندگان:

حسن کاویانی، فهیمة غفرانی

ناظران علمی:

مهدی عبدالحمید، غلامرضا معمارزاده طهران

اظهار نظر کنندگان:

مسعود شکراللهی، سیدمهدی میرحسینی زواره، افشین گل بداقی، شیرزاد شکیب‌خواه

همکاران:

علی افتخاری روزبهانی، بهنام فیاض

صفحه آرا:

معصومه گریوانی

ویراستار ادبی:

شیوا امین اسکندری

واژه‌های کلیدی:

۱. مدیران ارشد اجرایی

۲. مدیران حرفه‌ای

۳. مدیران سیاسی



## فهرست مطالب

چکیده.....	۶
خلاصه مدیریتی.....	۷
مقدمه.....	۸
۱. تاریخچه و فلسفه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای).....	۱۰
۲. مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در کشورهای عضو اتحادیه اروپا.....	۱۰
۳. مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در آلمان.....	۱۲
۴. مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در انگلستان.....	۱۴
۵. مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در هلند.....	۱۵
۶. مدیران حرفه‌ای (مدیران ارشد اجرایی) در ایران (وضعیت موجود).....	۱۶
جمع‌بندی (برخی دستاوردهای قابل توجه در مقایسه با نظام اداری ایران).....	۱۹
منابع و مآخذ.....	۲۱

## فهرست جداول

جدول ۱. سنخ‌شناسی مدیران ارشد اجرایی در کشورهای عضو اتحادیه اروپا.....	۱۰
جدول ۲. دسته‌بندی کشورهای عضو اتحادیه اروپا بر اساس سنخ‌شناسی مدیران ارشد اجرایی.....	۱۱
جدول ۳. شایستگی‌های مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در کشورهای عضو اتحادیه اروپا.....	۱۲
جدول ۴. سطوح عملکردی در دولت فدرال آلمان.....	۱۳
جدول ۵. سطوح عملکردی در دولت هلند.....	۱۵

## فهرست اشکال

شکل ۱. مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۶/۱۱/۴ دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای).....	۱۷
شکل ۲. فرایند ارزشیابی مدیران و کارکنان دستگاه‌های مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری.....	۱۸



## واکاوی نظام استخدامی مدیران ارشد اجرایی در آلمان، هلند و انگلستان: آموزه‌هایی برای اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری

چکیده



از این رو با توجه به اهمیت و جایگاه گروه دوم در تحقق اهداف نظام‌های سیاسی در بسیاری از کشورها ضوابط و تشریفات خاصی در خصوص امور استخدامی سطوح مختلف مدیران حرفه‌ای پیش‌بینی می‌شود. با توجه به برخی نارسایی‌ها و کاستی‌های نظام‌های استخدامی مدیران حرفه‌ای در کشور، در گزارش حاضر پس از بررسی رویکردهای چهارگانه استخدامی مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در سه کشور آلمان، انگلستان و هلند، براساس این معیارها شرایط کنونی نظام اداری ایران ترسیم شده است. یافته‌های این گزارش در تطبیق با شرایط ایران، می‌تواند مبنایی برای اصلاح قوانین و مقررات موجود باشد.

مدیران دستگاه‌های اجرایی را می‌توان به دو گروه منتصبان سیاسی (مقامات) و مدیران حرفه‌ای دسته‌بندی کرد. منتصبان سیاسی، مدیرانی برآمده از جزر و مدهای سیاسی و وابستگی‌های حزبی و ایدئولوژیک هستند که غالباً الزامی به تخصص و طی مراتب شایستگی در انتصاب آنها وجود ندارد. در نقطه مقابل مدیران حرفه‌ای براساس سه معیار تخصص، طی مراتب شایستگی و تعهد شناخته شده و مسئولیت‌خطیر راهبری بدنه اجرایی و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت امور به‌منظور تحقق برنامه و سیاست‌های حکام و مقامات سیاسی را برعهده دارند.

- در انگلستان برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) طرح پرداخت متمایز از سایر مستخدمین کشوری پیش‌بینی شده است. پرداخت‌ها به این گروه شامل دو بخش است: بخش اول شامل حقوق مبنا و بخش دوم حقوق شامل پرداخت غیر ثابت مبتنی بر عملکرد است.
- گروه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در هلند در سال ۱۹۹۵ با راه‌اندازی دفتر (ABD) ایجاد شد. این دفتر نقش اصلی را در استخدام، توسعه شغلی و آموزش این گروه از کارکنان بر عهده دارد.
- میزان و نحوه پرداخت‌ها به مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) را در هلند قوه مجریه تعیین می‌کند.
- در ایران طبقه مدیران حرفه‌ای در قوانین و مقررات به رسمیت شناخته شده و برای این گروه از کارکنان شرایط ویژه‌ای تعیین شده است؛ با این حال مدیریت و راهبری آنها به مانند سایر کارکنان بر عهده سازمان اداری و استخدامی کشور است.
- در قانون مدیریت خدمات کشوری طبقه‌بندی مشخصی از جایگاه‌های سازمانی مدیران حرفه‌ای و سیاسی ارائه شده است. با این حال شواهدی چون انتصاب غیر قانونی مدیران، تغییر و یا تفسیر مطلوب مقررات به منظور انتصاب افراد وابسته، بی‌ثباتی در دوره خدمت مدیران حرفه‌ای و ... مؤید آن است که اهداف قانونگذار در این خصوص به گونه‌ای مطلوب محقق نشده است.
- بهره‌گیری از فرایند کانون‌های ارزیابی و توسعه در فرایند ارزیابی، توسعه انتخاب مدیران حرفه‌ای امری متداول در ایران و سایر کشورهاست. با این حال شواهد و خروجی کانون‌های ارزیابی مؤید آن است که مدل شایستگی پیش‌بینی شده و سازوکار پیش‌بینی شده (استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه) در عمل چندان اثربخش نبوده است.
- در ایران با توجه به تنوع قوانین اداری و استخدامی دستگاه‌های اجرایی، نظام‌های جبران خدمات متفاوت و متعددی برای مدیران حرفه‌ای و کارکنان دستگاه‌های اجرایی وجود دارد. عدم انسجام و یکپارچگی این نظام‌ها و عدم تحقق برابری و عدالت داخلی و بیرونی در نظام جبران خدمت دستگاه‌های اجرایی باعث بروز وقایعی چون پرداخت حقوق نامتعارف و نجومی، نارضایتی در جامعه و کارکنان دستگاه‌های اجرایی، افزایش بی‌رویه هزینه‌های جاری دستگاه‌های اجرایی و ... شده است.

- مدیران دستگاه‌های اجرایی را می‌توان به دو گروه منتصبان سیاسی (مقامات) و مدیران حرفه‌ای دسته‌بندی کرد. منتصبان سیاسی، مدیرانی برآمده از جرز و مدهای سیاسی و وابستگی‌های حزبی و ایدئولوژیک هستند که غالباً الزامی به تخصص و طی مراتب شایستگی در انتصاب آنها وجود ندارد. در نقطه مقابل، مدیران حرفه‌ای براساس سه معیار تخصص، طی مراتب شایستگی و تعهد شناخته شده و مسئولیت خطیر راهبری بدنه اجرایی و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و هدایت امور به منظور تحقق برنامه و سیاست‌های حکام و مقامات سیاسی را بر عهده دارند. از این رو با توجه به اهمیت و جایگاه گروه دوم در تحقق اهداف نظام‌های سیاسی در بسیاری از کشورها ضوابط و تشریفات خاصی در خصوص امور استخدامی سطوح مختلف مدیران حرفه‌ای پیش‌بینی می‌شود. موضوعی که در قانون مدیریت خدمات کشوری و مقررات پس از آن نیز مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین شواهد متعدد، به نظر می‌رسد این احکام و سازوکارها به گونه‌ای اثربخش محقق نشده‌اند؛ لذا با توجه به اهمیت نظام‌های استخدامی مدیران حرفه‌ای در تحقق اهداف نظام‌های سیاسی و اداری، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در گزارشی برخی وجوه نظام‌های استخدامی مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در بعضی کشورهای عضو اتحادیه اروپا را مورد واکاوی قرار داده است. یافته‌های این گزارش در تطبیق با شرایط ایران، می‌تواند مبنایی برای اصلاح قوانین و مقررات موجود باشد. در گزارش حاضر پس از ارائه رویکردهای چهارگانه استخدامی مدیران ارشد اجرایی در سه کشور آلمان، انگلستان و هلند، براساس این معیارها شرایط کنونی نظام اداری ایران ترسیم شده است. مهم‌ترین نکات این گزارش به شرح ذیل است:
- در آلمان نحوه استخدام مدیران ارشد اجرایی در قوانین تعیین شده است؛ اما نهاد یا وزارتخانه مشخصی وظیفه مدیریت و راهبری مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) را بر عهده ندارد.
- در آلمان ارزیابی عملکرد مدیران ارشد اجرایی در چارچوب اصول مشترک مندرج در آیین‌نامه شغلی فدرال صورت می‌پذیرد. با این حال وزارتخانه‌های دولت فدرال آلمان می‌توانند با رعایت این چارچوب رویکردها و روش‌های متناسب با شرایط خویش را به کار گیرند.
- برای گروه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در انگلستان یک اداره مرکزی و برخی شرایط ویژه در نظر گرفته شده است.
- در انگلستان مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) توسط سِرپرست مستقیم، همکاران با مسئولیت‌های مشابه، زیردستان و بعضاً کاربران خدمات (۳۶۰ درجه) ارزیابی می‌گردند.



## مقدمه

اداره امور عمومی<sup>۱</sup> به‌عنوان حوزه عمل و رشته‌ای علمی مسئولیت خطیر اجرا و تحقق برنامه‌ها و سیاست حکام و تصمیم‌گیرندگان سیاسی را برعهده دارد. به‌عبارتی اداره امور عمومی عملی است که از بدنه سیاسی صادر و از سوی بدنه حرفه‌ای، اجرایی می‌شود. از این رو واضح است که در صورت هرگونه ضعف و ناتوانی در بدنه حرفه‌ای (اجرایی) چهره بخش سیاسی مخدوش خواهد شد؛ زیرا در حقیقت بیشتر مردم، حکومت و دولت را در پر تو اداره امور عمومی به‌نظاره می‌نشینند و اداره امور عمومی را همان حکومت یا دولت تصور می‌کنند. بدین جهت در طول تاریخ مدیران سیاسی به اشکال گوناگون در صدد اعمال و تزیین سیاست‌های خود در بخش اداره امور عمومی بوده‌اند، پدیده‌ای که در صورت افراط و مقدم شدن منافع سیاسی فردی و حزبی بر منافع عامه در قالب مفهوم سیاست‌زدگی<sup>۲</sup> کارآمدی نظام اداری را با چالش‌های بنیادین مواجه خواهد کرد. از این رو به‌نظر می‌رسد در کنار لزوم حفظ تعامل سازنده بین حوزه‌های سیاست و اداره، **ایجاد تفکیک بدنه سیاسی و بدنه اجرایی (حرفه‌ای) امری ضروری و حیاتی است.** این تفکیک و جداسازی به‌ظهور دو گروه از مدیران سیاسی و مدیران اجرایی (حرفه‌ای) منجر شده است. مدیران سیاسی، رهبرانی برآمده از تغییرات و جزر و مدهای سیاسی و غالباً وابستگی‌های حزبی و ایدئولوژیک هستند. در نقطه مقابل مدیران اجرایی (حرفه‌ای) به‌عنوان رهبران و سرپرستان متخصص و حرفه‌ای، غالباً برآمده از نظام‌های شایستگی و رقابت آزاد می‌باشند. این گروه از مدیران در حقیقت به‌عنوان نقطه آغاز اداره امور عمومی کشور و بدنه حرفه‌ای نظام اداری قلمداد می‌شوند که ضوابط و تشریفات مربوط به انتصاب این قشر و سایر کارکنان حرفه‌ای معمولاً در قالب قوانین خدمات کشوری<sup>۳</sup> تعیین می‌گردد. در قوانین مدیریت خدمات کشوری به‌مدیران اجرایی (حرفه‌ای)؛ به‌عنوان حلقه اتصال بخش سیاست با بدنه اجرایی (حرفه‌ای) توجه ویژه‌ای مبذول می‌شود. به‌طوری‌که در اکثریت کشورها گروه ویژه‌ای از مدیران حرفه‌ای تحت **عناوین متفاوت<sup>۴</sup> و لکن آداب و تشریفات متفاوت از مدیران سیاسی به‌منظور راهبری بدنه حرفه‌ای نظام اداری و اجرای خط‌مشی‌های عمومی پیش‌بینی شده است.** این نظام استخدامی به‌عنوان رویکردی در جهت اتصال بدنه سیاسی به بدنه اجرایی و نیز اجرای کارآمد قوانین و خط‌مشی‌های عمومی و کاهش سیاست‌زدگی در بخش اداره امور عمومی در اکثریت کشورهای توسعه‌یافته و برخی کشورهای در حال توسعه پذیرفته شده است. [۱] [۲].

بنا بر اذعان برخی صاحب‌نظران، نظام اداری جمهوری اسلامی ایران نیز همانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه با چالش‌های اساسی از قبیل سیاست‌زدگی، ضعف در اجرای قوانین و خط‌مشی‌های عمومی و سوءمدیریت مواجه است [۳] [۴] [۵] [۶]. چالش‌هایی که به‌استناد تجارب بین‌المللی یکی از راهکارهای کارآمد مواجهه با آنها، تفکیک بدنه سیاسی و حرفه‌ای و حفظ تعامل سازنده و اثربخش این دو حوزه از طریق مدیران حرفه‌ای توانمند است. رویکردی که در فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری (انتصاب و ارتقای شغلی) به‌صورت مختصر بدان توجه شده است. با این وجود شواهد اجرای ۱۶ ساله قانون مدیریت

1. Public Administration
2. Politicization
3. Civil Service Act
4. Senior Executive Service (SES), Senior Civil Servent, Senior Civil Servic(SCS), Senior Public Management (SPM)





خدمات کشوری نشانگر آن است که احکام مربوط به نظام پرسنلی مدیران حرفه‌ای به دلیل نارسایی‌ها و کاستی‌هایی چون عدم جامعیت و یکپارچگی قانون و مقررات، عدم تبیین سازوکارهای اجرایی و نحوه مدیریت مدیران حرفه‌ای و... تاکنون به‌نحو مطلوبی محقق نشده‌اند. معضلی که یکی از راهکارهای اصلاح و بازطراحی مناسب آن آشنایی و شناخت تجارب کشورهای موفق در این حوزه و سپس انطباق و بومی‌سازی آنها براساس زیست‌بوم جمهوری اسلامی ایران است. هدف از چنین توجهی **یادگیری این نکته اساسی است که تحت چه شرایط و الزاماتی و تا چه حدی برنامه‌های اثربخش در سایر کشورها ممکن است در کشور ما نیز به کار آید.** از این‌رو مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در نظر دارد در قالب گزارشی ابعاد مختلف نظام‌های استخدامی مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در آلمان، هلند و بریتانیا را به‌عنوان نمونه‌های متفاوت اجرای نظام پرسنلی مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) مورد واکاوی قرار دهد. بر این اساس در این گزارش پس از ترسیم سیمای کلی و نیز تاریخچه و فلسفه وجودی مدیران ارشد اجرایی، تعاریف و ضوابط مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در اروپا، نحوه استخدام و انتصاب، مدیریت، ارزیابی و جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در سه کشور آلمان، انگلستان و هلند بررسی شده است. در بخش انتهایی گزارش براساس این معیارهای چهارگانه وضعیت کنونی مدیران حرفه‌ای در ایران مورد بررسی و سپس برخی پیشنهادها برای اجرایی ارائه شده است.



## ۱. تاریخچه و فلسفه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)



طراحی نظام استخدامی مدیران ارشد اجرایی: ۱. بهبود مدیریت اجرایی در دولت، ۲. انتخاب و توسعه کادری از مدیران ارشد اجرایی شایسته با تخصص رهبری و مدیریت و ۳. پاسخگو کردن مدیران اجرایی در برابر عملکرد فردی و سازمانی عنوان شده است. [۸]

این رویکرد خیلی زود مورد استقبال طیف وسیعی از کشورها به ویژه کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی قرار گرفت و سیستم مدیران ارشد اجرایی در کشورهای مختلف تحت عنوانین گوناگونی طراحی و سازمان‌دهی شده‌اند.<sup>۲</sup> با این وجود در فلسفه وجودی و برخی رویه‌ها، این نظام‌ها دارای وجوه اشتراک فراوانی هستند. [۹]

در اصلاحیه قانون مدیریت خدمات کشوری آمریکا (۱۹۷۸) به منظور **تحقق حرفه‌ای‌گرایی** در دولت فدرال، طبقه‌ای جدید از کارکنان تحت عنوان مدیران ارشد اجرایی<sup>۱</sup> ایجاد شدند. این طبقه از کارکنان خدمات کشوری متشکل از مدیرانی است که در جایگاه‌های شغلی پایین‌تر از منتصبان سیاسی خدمت می‌کنند. **آنها خط ارتباطی اصلی بین مقامات سیاسی و سایر نیروهای کار فدرال هستند.** [۷] در اصلاحیه قانون خدمات کشوری آمریکا مدیران ارشد اجرایی به عنوان مجموعه‌ای از متخصصان قدرتمند اجرایی، مقید به ارزش‌های خدمات عمومی و دارای نگرشی جامع از دولت توصیف شده‌اند. هدف کلی از

## ۲. مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در کشورهای عضو اتحادیه اروپا



مدل‌ها براساس معیارهایی از قبیل تعیین ضوابط برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در قوانین یا مقررات ملی، وجود تشکیلات مستقل برای انجام امور استخدامی مدیران ارشد اجرایی و شرایط ویژه پیش‌بینی شده برای این گروه از مستخدمین کشوری طراحی شد. [۹]

### ۲-۱. نوع‌شناسی مدل‌های مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای):

مطابق جدول ۱ مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در کشورهای عضو اتحادیه اروپا را می‌توان در قالب پنج مدل کلی سازمان‌دهی کرد. این

جدول ۱. سنخ‌شناسی مدیران ارشد اجرایی در کشورهای عضو اتحادیه اروپا

مدل	تعیین ضوابط برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در قوانین و یا مقررات ملی	وجود تشکیلات مستقل برای انجام امور استخدامی مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)	در نظر گرفتن شرایط ویژه برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)
تشکیلات متمرکز و مستقل برای مدیران ارشد اجرایی			
رسمیت‌بخشی به مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در قوانین و ملاحظه شرایط ویژه	-	-	
رسمیت‌بخشی به مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در قوانین بدون شرایط ویژه	-	-	
مدیران ارشد اجرایی صرفاً با شرایط ویژه	-	-	
عدم پیش‌بینی شرایط و یا تشکیلاتی خاص برای مدیران ارشد اجرایی	-	-	

### 1. Senior Executive Service (SES)

۲. به طور مثال در انگلستان واژه senior civil service، در هلند senior public service در استونی top public service و در چندین کشور senior civil servant مورد استفاده قرار می‌گیرد. در کشورهایی چون فرانسه و رومانی نیز مستخدمین عالی‌رتبه کشوری high-ranking civil servants متداول است.

در چنین حالتی وظایف مرتبط با حوزه استخدامی مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) معمولاً از سوی همان سازمان‌های مسئول راهبری و مدیریت قوانین خدمات کشوری صورت می‌پذیرد. در این مدل اگرچه در قانونگذاری به مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) به‌عنوان گروه ویژه‌ای نگریسته می‌شود اما برای این گروه در مقایسه با سایر مستخدمین کشوری شرایط ویژه‌ای در نظر گرفته نشده است. تنها تفاوت مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) با سایر مستخدمین از لحاظ پست انتصابی و مسئولیت‌های آنهاست.

**۴. مدیران ارشد اجرایی صرفاً با شرایط ویژه:** در این مدل، قوانین یا مقررات ملی ضوابط رسمی برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در نظر گرفته نشده است؛ اما پست‌های سطوح عالی مستخدمین کشوری به‌عنوان استثنائات در نظر گرفته می‌شوند و از منزلت اجتماعی خاصی برخوردارند. این گروه خاص نیز در خصوص امور استخدامی در مقایسه با سایر مستخدمین کشوری از شرایط ویژه‌ای برخوردارند.

**۵. هیچ‌گونه شرایط خاص یا تشکیلاتی برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) وجود ندارد:** در این مدل در قوانین یا مقررات ملی ضوابط رسمی برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) پیش‌بینی نشده است. همچنین برای این گروه از کارکنان در مقایسه با سایرین شرایط ویژه‌ای در نظر گرفته نشده است. این مهم اساساً بدان معناست که مدیران ارشد اجرایی بخشی از خدمات عمومی کشوری است؛ لذا شرایط و مزایای آنها نیز باید مشابه سایرین باشد.

براساس اعلام سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۰۸)، کشورهای عضو اتحادیه اروپا در قالب این دسته‌بندی مطابق جدول ۲ در خصوص مدیران ارشد اجرایی و حرفه‌ای، عمل کرده‌اند.

**۱. تشکیلات متمرکز و مستقل برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای):** در این مدل مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در بخشی از قوانین یا مقررات ملی به‌صورت گروهی مجزا و ویژه از مستخدمین کشوری تعریف می‌شوند. امور استخدامی (به‌کارگیری، مدیریت، آموزش و توسعه، جبران خدمات، ارزیابی و ارتقا) این گروه از کارکنان به‌وسیله ادارات مرکزی مستقل انجام می‌شود. در این مدل شرایط ویژه‌ای برای مدیران ارشد اجرایی تعیین می‌شود که آنها را از سایر کارمندان دولت متمایز می‌سازد.

**۲. رسمیت بخشی به مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در قوانین و ملاحظه شرایط ویژه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای):** در این مدل مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در بخشی از قوانین یا مقررات ملی به‌صورت گروهی مجزا و ویژه از مستخدمین کشوری تعریف می‌شوند. با این وجود هیچ دفتر یا اداره مرکزی مستقلی برای حمایت و پشتیبانی از آنها در نظر گرفته نمی‌شود. در چنین حالتی وظایف مرتبط با حوزه استخدامی مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) معمولاً توسط سازمان‌های مسئول راهبری و مدیریت قوانین خدمات کشوری صورت می‌پذیرد. در این مدل شرایط ویژه‌ای برای کارکنان ارشد اجرایی (حرفه‌ای) تعیین می‌شود که آنها را از سایر کارمندان دولت متمایز می‌سازد.

**۳. رسمیت بخشی به مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در قوانین بدون شرایط ویژه:** در این مدل مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در بخشی از قوانین یا مقررات ملی به‌صورت گروهی مجزا و ویژه از مستخدمین کشوری تعریف می‌شوند. با این وجود هیچ دفتر یا اداره مرکزی مستقلی برای حمایت و پشتیبانی از آنها در نظر گرفته نمی‌شود.

جدول ۲. دسته‌بندی کشورهای عضو اتحادیه اروپا بر اساس سنخ‌شناسی مدیران ارشد اجرایی

اروپای شرقی	جنوب شرق اروپا	مدیترانه، اروپای جنوبی	اسکاندیناوی	قاره اروپا	آنگلو ساکسون
لهستان	رومانی	ایتالیا و پرتغال		بلژیک و هلند	انگلستان و مالت
	بلغارستان	قبرس			
اسلواکی، لیتوانی		یونان و اسپانیا	دانمارک، سوئد، استونی، فنلاند	آلمان، اتریش، اسلونی، لوکزامبورگ و فرانسه	ایرلند
مجارستان، لتونی و چک					



### ۲-۲. سطح‌بندی عملکردی مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)

در کشورهای عضو اتحادیه اروپا مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در سطوح مختلف عملکردی به کار گرفته می‌شوند.

در برخی کشورها منصوبان سیاسی بالاترین سطوح نیز در گروه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) قرار می‌گیرند. بر این اساس سطوح عملکردی مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) را می‌توان در ۶ سطح به شرح ذیل طبقه‌بندی کرد:

سطح ۱+ دبیر کل، وزیر/دبیران دولتی و دبیر دائمی،<sup>۱</sup>

سطح ۱ مدیر کل /رئیس دپارتمان،<sup>۲</sup>

سطح ۲ مدیر/رئیس دپارتمان،<sup>۳</sup>

سطح ۳ رئیس واحد/بخش،<sup>۴</sup>

سطح ۴ و ۵ کارشناس ارشد.<sup>۵</sup> [۹]

### ۲-۳. شایستگی‌های مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)

واکوی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در کشورهای اتحادیه اروپا مؤید آن است که به‌رغم برخی تفاوت‌های موجود (حرفه‌ای) در اکثریت این کشورها شایستگی‌های مطرح در جدول ۳ مبنای انتخاب و به‌کارگیری این گروه از مستخدمین دولتی هستند. [۱۰]

### جدول ۳. شایستگی‌های مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در کشورهای عضو اتحادیه اروپا

عمومی	رهبری
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دستیابی به نتایج</li> <li>• ارتباطات</li> <li>• مدیریت روابط</li> <li>• مدیریت عمومی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد چشم‌انداز</li> <li>• توان مدیریت گروهی</li> <li>• رهبری تغییرات</li> <li>• ایجاد و تشویق تیم</li> <li>• توسعه شبکه‌ها</li> <li>• توسعه و انگیزش کارکنان</li> <li>• اخلاق</li> <li>• تعهد به بهبود و یادگیری مستمر</li> </ul>
<p>مواردی که در برخی اعضا مطرح است:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• دانش (از قبیل حقوقی)</li> <li>• حساسیت و آگاهی</li> <li>• توان داوری و قضاوت</li> <li>• نوآوری</li> <li>• اروپایی بودن</li> <li>• چندفرهنگی بودن</li> </ul>	

### ۳. مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در آلمان



شده برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در نظر گرفته نشده است (مدل ۴) لیکن مطابق جدول ۴ در برخی سطوح به‌کارگیری این‌گونه از کارکنان امکان‌پذیر است. [۹]

### ۳-۱. استخدام و انتصاب مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)

در دولت فدرال آلمان رسماً جایگاهی مشخص و از پیش تعیین

1. Secretary-General / Secretary of State / Permanent Secretary
2. Director-General / Head of Department
3. Director / Head of Department
4. Head of Unit / Division
5. Senior Officers

## جدول ۴ سطوح عملکردی در دولت فدرال آلمان

انتصاب سیاسی	به کارگیری مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)	عنوان	سطوح عملکردی (وظیفه‌ای)
		وزیران دولت <sup>۱</sup>	۱
		مدیرکل <sup>۲</sup>	۲
-		معاون مدیرکل <sup>۳</sup>	۳
-		رؤسای ادارات <sup>۴</sup>	۴
-	-	رؤسای بخش‌ها <sup>۵</sup>	۵
-	-	دستیار رؤسای بخش‌ها <sup>۶</sup>	۶
-	-	منشی اداری <sup>۷</sup>	۷
-	-	پیام‌رسان <sup>۸</sup>	۸

گروه از کارکنان را خود وزارتخانه‌ها و مسئولان بالادست افراد انجام می‌دهد. به‌طور مثال مطابق جدول ۴ وزیران در وزارتخانه‌ها مسئول مدیران کل هستند و سایر سطوح نیز به‌صورت سلسله‌مراتبی از این قاعده پیروی می‌کنند. [۹]

### ۳-۳. ارزیابی عملکرد مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)

وزارتخانه‌های فدرال می‌توانند در چارچوب اصول مشترک مندرج در آیین‌نامه شغلی فدرال،<sup>۹</sup> سازوکارها و رویکردهای متفاوتی برای ارزیابی عملکرد مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) طراحی کنند. باین‌حال بیشتر دستورالعمل‌ها و مقررات ارزیابی دو دسته از معیارها را ارائه می‌دهند: معیارهای عملکرد (نتایج در دوره ارزیابی) و معیارهای ظرفیت‌محور (توانایی و استعداد رشد بیشتر). ارزیابی عملکرد مطابق با مقررات عمومی انجام می‌شود. پست‌های بالاتر از معاون مدیرکل و بالاتر از ارزیابی منظم معاف هستند. [۹]

### ۳-۴. جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)

در آلمان برای حوزه اداره عمومی از جمله بخش فدرال دو طرح جبران خدمات و پرداخت وجود دارد:  
طرح A: این طرح بخش اعظمی از مستخدمین کشوری در آلمان

نحوه استخدام مدیران ارشد اجرایی در آلمان در قوانین تعیین شده است؛ اما روند اجرایی و ارزیابی متقاضیان به وزارتخانه‌ها محول شده است. به‌طور کلی استخدام مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) از طریق پیشرفت شغلی در بخش خدمات عمومی امکان‌پذیر است. دستیابی به این جایگاه‌ها نیازمند عملکرد حرفه‌ای و کسب ارزیابی عالی در ارزشیابی عملکرد طی سال‌های خدمت است.

انتصاب همه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) به پیشنهاد وزرای مربوطه و تصویب دولت فدرال و به‌صورت دائم صورت می‌پذیرد. باین‌حال خاتمه به‌کارگیری در پست‌های سطح اول و دوم (وزیران دولت و مدیران کل) بدون ارائه دلیل امکان‌پذیر است. با هدف آزمایش و تقویت ظرفیت‌های مدیریت و رهبری مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) منصوب شده در سمت‌های مدیرکل، معاون مدیرکل، رئیس سازمان‌ها و نهادهای فدرال دولت (به‌جز وزیران)، مدیران ارشد اجرایی ابتدا باید یک دوره آزمایشی دوساله را سپری کنند. [۹]

### ۳-۲. مدیریت مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)

در آلمان نهاد و یا وزارتخانه مشخصی وظیفه مدیریت و راهبری مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) را برعهده ندارد. مدیریت روزانه این

1. Secretary of State
2. Director-General
3. Dep. Director-General
4. Head of Division
5. Desk Officer
6. Assistant Desk Officer
7. Office Clerk
8. Messenger
9. Federal Career Ordinance



و اجزای پرداخت مبتنی بر عملکرد در سال ۱۹۹۷ معرفی و در سال ۲۰۰۲ بازطراحی شدند. این نظام شامل مزایای شایستگی، پاداش عملکرد (یکبار در سال) و فوق‌العاده عملکرد (امکان پرداخت مستمر تا ۱۲ ماه) است. با این حال مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) مشمول پرداخت مبتنی بر عملکرد نیستند. [۹]

را در برمی‌گیرد. در این طرح حقوق مستخدمین کشوری براساس رتبه از  $A_1$  تا  $A_{16}$  به تدریج افزایش می‌یابد. طرح B: این طرح شامل مستخدمین کشوری در پست‌های عالی است. در این طرح نیز رتبه‌بندی از  $B_1$  تا  $B_{11}$  پیش‌بینی شده است. مستخدمین کشوری در این رتبه‌ها حقوق ثابتی دریافت می‌کنند. به منظور اعطای پاداش به عملکردهای برجسته (فوق‌العاده)، عناصر

## ۴. مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در انگلستان



است. این کمیساریا گزارش‌های عمومی سالیانه برای ملکه تهیه می‌کند. کمیساریا مستقیماً بر رویه‌های انتخاب حدوداً ۱۶۰ پست در سطوح مدیران کل و رؤسای دپارتمان‌ها نظارت می‌کند. مضاف بر این آنها وظیفه دارند که از رقابت منصفانه، آزاد و مبتنی بر شایستگی در انتصابات در سطوح وزارتخانه‌ها اطمینان حاصل کنند. [۹]

**۱-۴. استخدام / به‌کارگیری مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)**  
انگلستان در آوریل سال ۱۹۹۶ گروه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) را به‌عنوان گونه‌ای جدید از کارکنان بخش دولتی معرفی کرد. برای این گروه از کارکنان یک اداره مرکزی و برخی شرایط ویژه در نظر گرفته شده است. مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) شامل چهار رتبه عالی دبیر دائمی،<sup>۲</sup> مدیر کل،<sup>۳</sup> مدیر و معاونان مدیر کل<sup>۴</sup> می‌باشند که با آنها قراردادهایی به‌صورت پایان باز منعقد می‌شود. نظام اداری انگلستان یکی از شفاف‌ترین نمونه‌های انتصاب براساس شایستگی در سطوح عالی محسوب می‌شود. در انگلستان استخدام از داخل دستگاه‌های اجرایی و یا از سایر سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی (استخدام از خارج) امکان‌پذیر است. استخدام در سطوح ۱ و ۲ با بقیه سطوح متفاوت است. برای این سطوح فرایندی دومرحله‌ای وجود دارد. کمیته ارشد رهبری<sup>۵</sup> متشکل از گروهی از دبیران دائمی، اولین کمیساریای خدمات کشوری، یک عضو بخش خصوصی و یک نفر از بخش عمومی پیشنهادها را به رئیس خدمات کشوری (دبیر کابینه) ارائه می‌دهند و در مرحله بعد نخست‌وزیر براساس این پیشنهادها تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کند. در سطوح پایین‌تر استخدام داخلی و خارجی به‌صورت رقابتی صورت می‌پذیرد. فرایند ارزیابی ممکن است شامل مصاحبه، تست‌های روان‌سنجی، ارائه و ... باشد که ویژگی و نوع آنها به شرایط پست مورد نظر و کارگروه ارزیابی بستگی دارد. [۲]

**۳-۴. ارزیابی عملکرد مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)**  
در انگلستان مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) تحت ارزیابی ۳۶۰ درجه قرار می‌گیرند که شامل ارزیابی سرپرست مستقیم، همکاران با مسئولیت‌های مشابه، زبردستان و بعضاً کاربران خدمات عمومی می‌باشند. کمیساریای خدمات کشوری وظیفه بررسی عملکرد مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در سطوح بالا را برعهده دارند. بررسی عملکرد سایرین در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مربوطه صورت می‌پذیرد. [۹]

**۴-۴. جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)**  
سطح پرداخت به مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) را اداره عالی بررسی حقوق<sup>۶</sup> تعیین می‌کند. این اداره شامل گروهی از افراد مستقل است که نخست‌وزیر منصوب می‌کند. این اداره درخصوص جبران خدمات مستخدمین کشوری به‌صورت سالیانه و برای پست‌های سیاسی هر سه سال یکبار گزارش‌هایی درخصوص حقوق و مزایا تدوین می‌کنند.

برای مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) طرح پرداخت متمایز از سایر مستخدمین کشوری پیش‌بینی شده است. پرداخت‌ها به این گروه شامل دو بخش است: بخش اول شامل حقوق مینا درحقیقت نماد ارزش کارکنان و عضویت در گروه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) است. بخش دوم حقوق شامل پرداخت غیرثابت مبتنی بر عملکرد نشانگر عملکرد سالیانه افراد است. [۲]

## ۲-۴. مدیریت مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)

اگرچه مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) برای وزارتخانه‌های خاص کار می‌کنند و عموماً منابع انسانی توسط وزارتخانه‌ها اداره می‌شوند اما در انگلستان تشکیلات مرکزی خاصی برای آنها پیش‌بینی شده است. علاوه بر دفتر کابینه، کمیساریای خدمات کشوری نقش مهمی در مدیریت آنها به‌عنوان یک نهاد مستقل ایفا می‌کند. مسئول این کمیساریای را ولیعهد منصوب می‌کند و از وزرا مستقل

1. Grade
2. Permanent Secretary
3. Director-General
4. Director and Deputy Director
5. The Senior Leadership Committee (SLC)
6. Senior Salaries Review Body (SSRB)

## ۵. مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در هلند

مدیریت نظام‌های استخدامی این گروه از کارکنان است. در جدول ۵ سطوح عملکرد مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در هلند مشخص شده است. [۹]

۵-۱. استخدام / به‌کارگیری مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)  
مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در هلند در سال ۱۹۹۵ با راه‌اندازی دفتر (ABD)<sup>۱</sup> ایجاد شد. وظیفه این دفتر مرکزی و متمرکز،

جدول ۵. سطوح عملکردی در دولت هلند

انتصاب سیاسی	متعلق به مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)	عنوان	سطوح عملکردی (وظیفه‌ای)
-		دبیرکل <sup>۲</sup>	۱
-		مدیرکل <sup>۳</sup>	۲
-		مدیر <sup>۴</sup>	۳
-	-	رؤسای دپارتمان <sup>۵</sup>	۴
-	-	از قبیل سیاستگذاران <sup>۶</sup>	۵

\* هم‌تراز وزیر است.

کشوری است. دفتر ABD با در نظر گرفتن الزامات قانونی این گونه از کارکنان، برخی وظایف ویژه از جمله جبران خدمات، انتصاب و بازنشستگی را انجام می‌دهد.

در هلند، متقاضیان داخل و خارج از سازمان برای تصدی در پست‌های مدیران ارشد اجرایی می‌توانند داوطلب شوند. استخدام براساس عملکرد گذشته و علائق متقاضیان صورت می‌پذیرد. دفتر ABD نقش اصلی را در استخدام، توسعه شغلی و آموزش این گونه از کارکنان ایفا می‌کند.

### ۵-۳. ارزیابی عملکرد مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)

از سال ۲۰۰۰ ترتیبات کاری خاصی برای برگزاری جلسات منظم بین وزرا و مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) در نظر گرفته شده است. در این جلسات به‌صورت رسمی و غیررسمی عملکرد این گونه از مستخدمین کشوری مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این جلسات مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) از نظرات مدیران درباره شایستگی‌ها و عملکرد خود آگاه می‌شوند. در جلسات ارزیابی انتهای سال عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج این جلسات می‌تواند به پاداش مبتنی بر عملکرد و یا ارتقای حقوقی محدود منتهی شود. [۹]

وزارتخانه‌ها در اجرای دستورالعمل‌های تعیین شده از مرکز دارای استقلال هستند و مسئولیت نهایی استخدام برعهده آنهاست. سه معیار مهم ارزیابی در فرایند انتخاب پیش‌زمینه آموزشی، تجارب قبلی کاری و انگیزه است. پست‌های بلاتصدی در وبسایت ABD منتشر می‌شود. طی چند مرحله فهرستی سه تا پنج نفره از متقاضیان واجدالشرایط تهیه و به وزارتخانه‌ها برای انتخاب نامزد نهایی ارائه می‌شود.

مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) برای پنج سال منصوب می‌شوند که این دوره دو بار دیگر و هرکدام برای یک سال قابل تمدید است. شایان ذکر است سایر مستخدمین کشوری برای مدت نامحدود منصوب می‌شوند. [۹]

### ۵-۴. جبران خدمات مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)

میزان پرداخت به مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) را قوه مجریه تعیین می‌کند. به‌عبارت دقیق‌تر در این خصوص نیازی به تصویب پارلمان نیست. این گروه از کارکنان فقط حقوق مینا دریافت می‌کنند و مشمول هیچ افزایش یا درآمد متغیر دیگری نخواهند بود. باین‌حال برای دبیران کل به‌دلیل اینکه مدیران ارشد وزارتخانه‌ها هستند پاداش ثابتی معادل ۵ درصد پیش‌بینی شده است. [۹]

### ۵-۲. مدیریت مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای)

کلیه امور استخدامی مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) توسط ABD مدیریت می‌شوند. وظایف این نهاد سازمان‌دهی فرایند انتصاب برای پست‌های مدیران عالی، ارائه مشاوره شغلی به آنها و انجام فرایندهای آموزشی و توسعه برای این گروه از کارکنان خدمات

1. Algemene Bestuursdienst
2. Secretary-Genera
3. Director-General
4. Director
5. Department Head
6. E.g. policy makers



## ۶. مدیران حرفه‌ای (مدیران ارشد اجرایی) در ایران (وضعیت موجود)

### ۱-۶. استخدام / به‌کارگیری مدیران حرفه‌ای

در ماده (۵۴) قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) از دو گروه از مدیران سیاسی و حرفه‌ای یاد شده است. مطابق ماده (۷۱) این قانون، مدیران سیاسی شامل سمت‌های زیر هستند:

(الف) رؤسای سه قوه؛

(ب) معاون اول رئیس‌جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسلامی و اعضای شورای نگهبان؛

(ج) وزراء، نمایندگان مجلس شورای اسلامی و معاونان رئیس‌جمهور؛

(د) استانداران و سفرا؛

(ه) معاونان وزراء؛ [۱۱]

براساس تصریح قانونگذار در تبصره «۴» ماده (۵۴) قانون مذکور، به‌جز مدیران سیاسی ذکر شده در ماده (۷۱) قانون مدیریت خدمات کشوری بقیه مدیران حرفه‌ای تلقی می‌شوند. باین‌وجود در قانون مذکور طبقه‌بندی خاصی از مدیران حرفه‌ای ارائه نشده است. به‌هر حال در دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱ شورای عالی اداری) مدیران حرفه‌ای در قالب چهار گروه به شرح ذیل دسته‌بندی شده‌اند:

● مدیران ارشد: آن دسته از مدیرانی هستند که وظیفه سیاستگذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه را در واحدهای ستادی به‌عهده دارند.

● مدیران میانی: به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌شود که وظیفه هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی (مقامات) و یا مدیران ارشد را در واحدهای ستادی به‌عهده دارند. مانند: مدیران کل و معاونان آنان، معاونان سازمان‌ها، مؤسسه‌های دولتی و مراکز مستقل و سمت‌های مدیریتی هم سطح آنها.

● مدیران پایه: به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌شود که وظیفه اجرای سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های سازمانی را در واحدهای ستادی به‌عهده دارند. مانند: رؤسای ادارات، رؤسای گروه‌ها و سمت‌های مدیریتی هم سطح آنها.

● مدیران عملیاتی: شامل مدیران آن دسته از واحدهای عملیاتی یا اجرایی دستگاه‌های اجرایی نظیر مدارس، بیمارستان‌ها، ورزشگاه‌ها، موزه‌ها، مراکز فنی و حرفه‌ای و مراکز نگهداری معلولان هستند که تولید، تأمین و ارائه خدمات اصلی و نهایی دستگاه را به‌عهده دارند. [۱۲]

در ماده (۵۴) قانون مدیریت خدمات کشوری ضوابطی در جهت

انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای پیش‌بینی شده است. براساس این قواعد اولویت انتخاب مدیران حرفه‌ای از مسیر ارتقا شغلی و از داخل است. لیکن در مواردی که از این طریق امکان انتخاب وجود نداشته باشد با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت می‌پذیرد. امکان انتصاب حداکثر پانزده درصد (۱۵٪) از این سمت‌ها از افراد شایسته خارج از دستگاه از جمله نکات حائز اهمیت در این خصوص است. در دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱ شورای عالی اداری) شرایط عمومی و اختصاصی و نیز فرایند جامعی در خصوص انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای پیش‌بینی شده است که مهم‌ترین رئوس آن به شرح زیر است [۱۲]:

(الف) تعیین شرایط عمومی انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای،

(ب) تعیین شرایط تخصصی انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای،

(ج) فرایند انتخاب و انتصاب.

در اجرای مفاد (۹) و (۱۲) برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی (موضوع مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۱ مورخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری) و عملیاتی کردن بند «الف» ماده (۲) دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای - دستورالعمل فوق‌الذکر - در تاریخ ۱۳۹۶/۱۱/۴ دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای (به همراه مدل شایستگی‌های عمومی) ابلاغ شد که نکات اصلی آن به شرح ذیل است:

- دستگاه‌های اجرایی موظفند شایستگی‌های عمومی و تخصصی کارمندان و مدیران را قبل از انتصاب و یا ارتقا به سطح بعدی مدیریتی از طریق کانون ارزیابی مورد سنجش قرار دهند.
- به افرادی که حائز حدنصاب امتیازات (حداقل ۶۰ درصد از کل امتیازات) در هر شایستگی شوند گواهینامه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای اعطا خواهد شد. دستگاه‌های اجرایی در صورت نیاز به انتصاب به پست‌های مدیریتی از دارندگان گواهینامه‌ها باید استفاده کنند.
- دستگاه‌های اجرایی موظفند هر سال با فراخوان عمومی افراد واجدالشرایط احراز پست‌های مدیریتی را شناسایی و برنامه‌ریزی لازم برای معرفی آنها به کانون ارزیابی داخل و یا خارج از دستگاه اجرایی انجام دهند.
- دستگاه‌های اجرایی موظفند افراد حائز امتیازات ۵۰ تا ۵۹ در هر شایستگی را برای شرکت در برنامه‌های آموزشی و توسعه به مراکز

۱. ماده ۵۴- به‌منظور استقرار نظام شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاه‌های اجرایی موظفند اقدامات زیر را انجام دهند:

(الف) در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم را تعیین نموده تا افراد از مسیر ارتقای شغلی به مراتب بالاتر ارتقا یابند. در مواردی که از این طریق امکان انتخاب وجود نداشته باشد، با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت می‌پذیرد.

دستگاه‌های اجرایی می‌توانند برای حداکثر پانزده درصد (۱۵٪) سمت‌های مدیریت حرفه‌ای از افراد شایسته (با رعایت تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله‌مراتب مدیریتی) خارج از دستگاه استفاده نمایند.

(ب) عزل و نصب متصدیان پست‌های مدیریت سیاسی (مذکور در ماده (۷۱) این قانون) بدون الزام به رعایت مسیر ارتقای شغلی از اختیارات مقامات بالاتر می‌باشد.

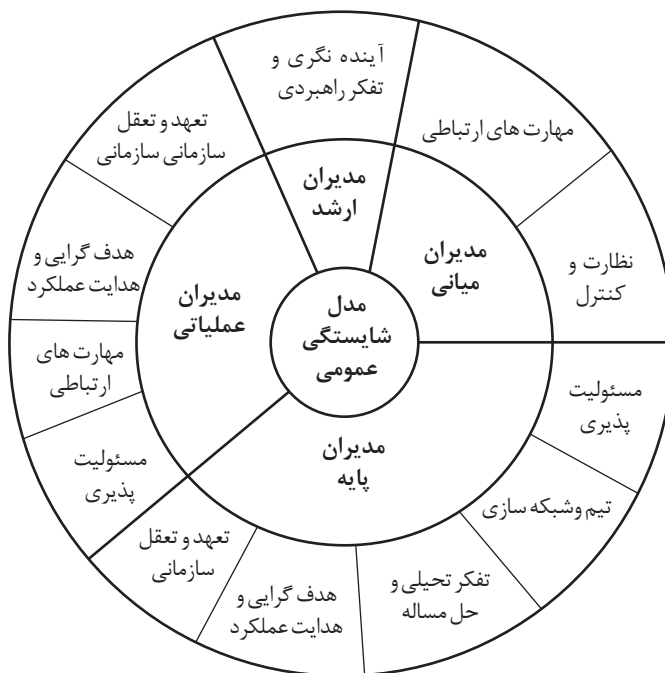
(ج) دوره خدمت در پست‌های مدیریت حرفه‌ای چهارساله می‌باشد و تمدید آن بلامانع است. تغییر سمت افراد قبل از مدت مذکور براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد امکان‌پذیر می‌باشد.



اختصاصی مدیران حرفه‌ای خود را احصا و از طریق فرایند قانون ارزیابی کنند. [۱۳]

آموزشی معرفی کنند. مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای دستگاه‌های اجرایی مطابق شکل ۱ است. دستگاه‌های اجرایی موظفند که عنداللزوم شایستگی‌های

شکل ۱. مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای (۱۳۹۶/۱۱/۴ دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای)



### ۲-۶. مدیریت مدیران حرفه‌ای

به‌رغم تصریح و پیش‌بینی گروه مدیران حرفه‌ای به‌عنوان بخشی از مستخدمین کشوری در قانون مدیریت خدمات کشوری، نهاد و مرجع متفاوتی برای راهبری و مدیریت امور این گروه از کارکنان تعیین نشده است. بنابراین با توجه به مصوبه شماره ۷۹۲۰۵۴ مورخ ۱۳۹۵/۰۷/۲۷ شورای عالی اداری «در خصوص وظایف مربوط به حوزه‌های «امور اداری و استخدامی» و «برنامه و بودجه» و تعیین سازمان‌های متولی انجام‌دهنده هریک از وظایف مذکور»<sup>۱</sup> و نیز استقرار دبیرخانه شورای عالی اداری در سازمان اداری و استخدامی کشور، عملاً راهبری و مدیریت این گروه از کارکنان نیز برعهده سازمان مذکور است. [۱۴]

### ۳-۶. ارزیابی عملکرد مدیران حرفه‌ای

مطابق ماده (۸۱) قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی مکلف به استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان شده‌اند. در دستورالعمل اجرایی فرایند ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری (بخشنامه شماره ۱۳۰۸۱۸۶ مورخ ۱۳۹۶/۰۵/۱۰ سازمان اداری و استخدامی کشور) فرایند جامع این ارزشیابی مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی تبیین شده است که برخی از مهم‌ترین آنها به شرح ذیل است [۱۵]:

● فرایند اجرایی ارزشیابی به شرح شکل ۲ است:

۱. ماده ۲- اهم مأموریت‌های دو سازمان

الف) سازمان اداری و استخدامی کشور

- ایجاد هماهنگی لازم برای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری

- تبیین نقش و مأموریت‌های بخش‌های مختلف دولتی، عمومی و سازمان‌های مردم‌نهاد از منظر مدیریتی و اداری

- سیاستگذاری، برنامه‌ریزی، راهبری و مدیریت، هماهنگی و نظارت بر وظایف مربوط به امور اداری و استخدامی در سطح کشور به‌خصوص در بخش دولتی شامل: ساختارهای

سازمانی، توسعه سرمایه انسانی دولت، آمار و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، راهبری توسعه دولت الکترونیک، مدیریت فرایندهای سازمانی، اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت

دانش، جبران خدمت، سلامت اداری، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد، صیانت از حقوق شهروندی و حقوق کارکنان دولت در نظام اداری

- طراحی، بهینه‌سازی و استقرار نظام‌های اداری و مدیریتی موردنیاز برای تحقق برنامه‌های توسعه با همکاری سازمان برنامه و بودجه کشور

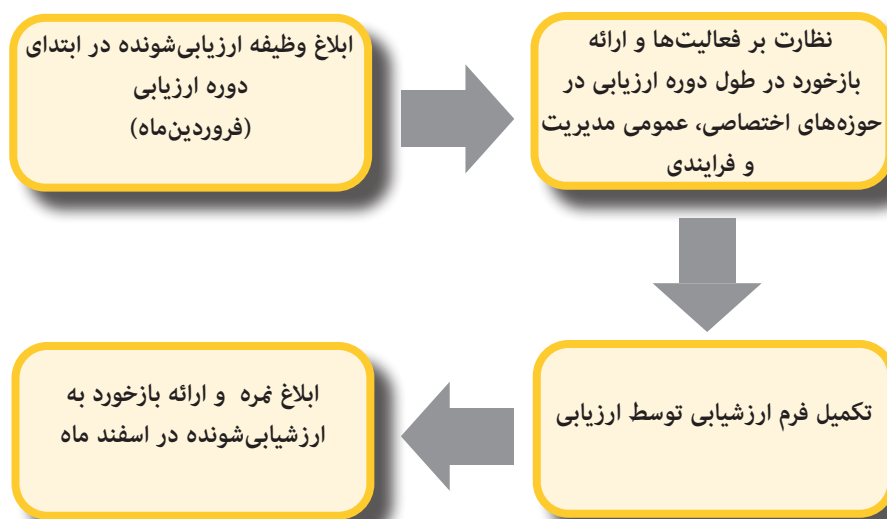
- توسعه و ترویج آموزش‌های کاربردی و حرفه‌ای در حوزه نظام اداری کشور و تربیت مدیران توسعه‌گرا و آینده‌نگر در نظام اداری.

- برنامه‌ریزی، هدایت و راهبری ارتقای اثربخشی و کارایی نظام اداری و مدیریت بهره‌وری ملی

- تهیه و تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به حوزه اداری و استخدامی کشور و نظارت بر حسن اجرای آنها.



شکل ۲. فرایند ارزشیابی مدیران و کارکنان دستگاه‌های مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری



در خصوص همه دستگاه‌های اجرایی امکان‌پذیر نیست. با این وجود مهم‌ترین وجوه نظام پرداخت مدیران حرفه‌ای در قانون مدیریت خدمات کشوری به شرح ذیل است:

- نظام پرداخت مدیران حرفه‌ای به‌مانند سایر کارکنان از اجزا و عناصری چون حق شغل، حق شاغل و فوق‌العاده‌های ماده (۶۸) برخوردار است.
- در تبصره «۲» ماده (۶۵)<sup>۱</sup> برای این گروه از کارکنان، فوق‌العاده‌ای تحت عنوان فوق‌العاده مدیریت پیش‌بینی شده است.
- سقف امتیازهای شغلی مدیران عامل و اعضای هیئت‌های مدیره شرکت‌های دولتی که براساس سیاست‌های مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل‌وچهارم (۴۴) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند، حداکثر (۱/۵) برابر حداکثر ارقام امتیاز شغلی در فصل دهم قانون تعیین شده است (ماده ۷۲).
- به‌مانند سایر کارکنان بهره‌مندی مدیران حرفه‌ای از فوق‌العاده بهره‌وری غیرمستمر<sup>۲</sup> (ماده ۶۹) و فوق‌العاده کارایی و عملکرد<sup>۳</sup> (بند «۶» ماده (۶۸)) امکان‌پذیر است.

- حدنصاب مقرر در ارزشیابی سالیانه برای مدیران و کارمندان رسمی عبارت از کسب حداقل ۵۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز فرم ارزشیابی است.
- ارزشیابی به‌صورت سالیانه است.
- برای انتصاب مدیران به پست‌های بالاتر ضمن رعایت مقررات مربوط، کسب حداقل ۸۵ امتیاز در ارزشیابی سالیانه، الزامی است.
- تعیین فرایند جامع رسیدگی به شکایات در پیوست ۳ بخشنامه. [۱۵]

#### ۴-۶. جبران خدمات مدیران حرفه‌ای

**در ایران با توجه به تنوع قوانین اداری و استخدامی دستگاه‌های اجرایی، نظام‌های جبران خدمات متفاوت و متعددی برای مدیران حرفه‌ای و کارکنان دستگاه‌های اجرایی وجود دارد** این چندپارگی عامل اصلی ظهور و بروز پدیده‌هایی چون پرداخت‌های نامتعارف و نجومی بوده است. [۱۶]. با توجه به کثرت و تنوع رویکردها، عناصر و اجزای نظام جبران خدمات دستگاه‌های دارای قوانین خاص عملاً ترسیم سیمای جامع

۱. تبصره ۲- کلیه عناوین مدیریت و سرپرستی متناسب با پیچیدگی وظایف و مسؤولیت‌ها، حیطه سرپرستی و نظارت و حساسیت‌های شغلی و سایر عوامل مربوط در یکی از طبقات جدول فوق‌العاده مدیریت که حداقل امتیاز آن (۵۰۰) و حداکثر آن (۵۰۰۰) است، قرار می‌گیرند.
۲. ماده ۶۹- به دستگاه‌های اجرایی اجازه داده می‌شود تا بیست‌وپنج درصد (۲۵٪) اعتباراتی که از محل اصلاحات مذکور در تبصره ماده فوق‌الذکر در هر کدام از واحدهای سازمانی صرفه‌جویی می‌گردد را (با تأیید ذی‌حساب مربوطه) به‌عنوان فوق‌العاده بهره‌وری غیرمستمر به کارمندان و مدیرانی که در همان واحدها، خدمات برجسته انجام می‌دهند پرداخت نمایند.
۳. فوق‌العاده کارایی و عملکرد در چارچوب ضوابط این بند و تبصره این ماده قابل پرداخت می‌باشد:
  - الف) به حداکثر هفتاد درصد (۷۰٪) از کارمندان هر دستگاه براساس رتبه‌بندی نمرات ارزشیابی کارمندان، طبق عملکرد کارمندان و با توجه به امتیازی که از عواملی نظیر رضایت ارباب رجوع، رشد و ارتقاء اثربخشی و کیفیت و سرعت در اتمام کار کسب می‌نمایند. براساس دستورالعملی که سازمان ابلاغ می‌نماید تا (۲۰٪) امتیازات مربوط به حقوق ثابت وی در مقاطع سه ماهه قابل پرداخت می‌باشد.
  - ب) میزان بهره‌مندی کارمندان هر دستگاه از سقف هفتاد (۷۰٪) درصد مذکور در این بند متناسب با میزان موفقیت در تحقق تکالیف قانونی و اجرای برنامه‌ها و ارزیابی عملکرد دستگاه که توسط سازمان و تصویب شورای عالی اداری در سه سطح متوسط، خوب و عالی رتبه‌بندی می‌گردند به‌ترتیب (۳۰٪، ۵۰٪ و ۷۰٪) تعیین می‌گردد.
  - ج) مقامات دستگاه‌های اجرایی مذکور در ماده (۷۱) متناسب با رتبه دستگاه ذی‌ربط مشمول دریافت این فوق‌العاده می‌باشند.

## جمع‌بندی (برخی دستاوردهای قابل توجه در مقایسه با نظام اداری ایران)

**و یکپارچگی و گاهی تعارض قوانین استخدامی دستگاه‌های اجرایی خارج از شمول قانون مدیریت، عدم پیش‌بینی ابزارهای خط‌مشی و احکام نظارتی و بازدارنده و ... از جمله ایرادهای نظام قانونگذاری در این خصوص است که بازطراحی و اصلاح این کاستی‌ها در قالب لایحه اصلاحی قانون مدیریت خدمات کشوری و یا یکی از احکام برنامه توسعه هفتم مورد توجه ویژه قرار گیرد.**

به‌منظور جذب، توسعه و به‌کارگیری مدیران ارشد اجرایی در کشورهای مختلف مدل‌های شایستگی متناسب با شرایط هر کشور پیش‌بینی شده است. باین‌حال نکته مهم‌تر در این خصوص کاربست و اجرایی کردن دقیق مدل شایستگی در ارزیابی و برنامه‌های توسعه مدیران است. در ایران براساس بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۰۴ سازمان اداری و استخدامی کشور مدل شایستگی‌های عمومی مدیران پایه، مدیران عملیاتی، مدیران میانی و مدیران ارشد مشخص شده است. در این بخشنامه دستگاه اجرایی موظف شده قبل از انتصاب و ارتقا به سطوح بعدی، شایستگی‌های داوطلبان و مدیران را از طریق کانون‌های ارزیابی و توسعه مورد بررسی قرار دهد. سازوکار اجرایی که از نظر ظاهری با اقدام‌های سایر کشورها هم‌خوانی دارد. بنابراین **شواهد و خروجی کانون‌های ارزیابی مؤید آن است که مدل شایستگی پیش‌بینی شده و سازوکار پیش‌بینی شده (استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه) در عمل چندان اثربخش نبوده است.**<sup>۵</sup> باین‌وجود براساس شواهد و نیز نظر خبرگان علمی و اجرایی بخش عمده‌ای از این عدم موفقیت برآمده از عدم اجرای دقیق و حرفه‌ای فرایندهای ارزیابی و توسعه است. از این‌رو پیشنهاد می‌شود ضمن تدوین سازوکارهای دقیق و مبتنی بر تجارب و آسیب‌شناسی کانون‌های ارزیابی و توسعه بعد نظارتی این مهم به‌گونه‌ای اثربخش تقویت شود.

پیش‌بینی سازوکارهای دقیق و جامع درخصوص ارزیابی عملکرد و آموزش و توسعه مدیران اجرایی یکی از کارویژه‌های مشترک در اکثریت کشورهای عضو اتحادیه اروپاست. موضوع

در دهه‌های اخیر با مشهودتر شدن نقش و جایگاه مدیران در توفیق و یا شکست سازمان‌ها، در بسیاری از کشورها آداب و ضوابط استخدامی ویژه‌ای به‌منظور به‌کارگیری مدیران متخصص و شایسته پیش‌بینی شده است. موضوعی که در این گزارش برخی از ابعاد آن به‌اختصار مورد بررسی قرار گرفته است. **آشنایی با نقاط مثبت و غالباً فنی این رویکردها پیش درآمدی برای اصلاح فصول قانون مدیریت خدمات کشوری است. شروطی که در صورت بومی‌سازی آن می‌تواند در بهبود شرایط نظام اداری اثرگذار باشد.** برخی از مهم‌ترین نکات استخدامی مدیران حرفه‌ای در کشور در مقایسه با رویکردهای کشورهای مورد بررسی درخصوص مدیران ارشد اجرایی (حرفه‌ای) به شرح ذیل است.

نظام استخدامی مدیران حرفه‌ای در ایران از مدل شماره ۲ جدول ۱ تبعیت می‌کند. به عبارتی در ایران طبقه مدیران حرفه‌ای در قوانین و مقررات به رسمیت شناخته شده و برای این گروه از کارکنان شرایط ویژه‌ای تعیین شده است؛ باین‌حال مدیریت و راهبری آنها مانند سایر کارکنان برعهده سازمان اداری و استخدامی کشور است.

**در قانون مدیریت خدمات کشوری طبقه‌بندی مشخصی از جایگاه‌های سازمانی مدیران حرفه‌ای و سیاسی ارائه شده است.** باین‌حال شواهدی چون انتصاب غیرقانونی مدیران، تغییر یا تفسیر به مطلوب مقررات به‌منظور انتصاب افراد وابسته،<sup>۱</sup> بی‌ثباتی در دوره خدمت مدیران حرفه‌ای<sup>۲</sup> (موضوع بند «ج» ماده (۵۴) قانون مدیریت خدمات کشوری)<sup>۳</sup> و ... مؤید آن است که اهداف قانونگذار در این خصوص محقق نشده است. هرچند بخش اعظمی از این چالش برآمده از ضعف در نظام‌های اجرایی و نظارتی است. **باین‌حال بروز پدیده‌هایی چون ابهام درخصوص ضوابط استخدامی، تفاوت‌ها و مصادیق چهار گروه مدیران پایه، مدیران عملیاتی، مدیران میانی و مدیران ارشد در دستگاه‌های اجرایی، ایرادهای فنی و حقوقی مرتبط با تبصره «۱» ماده (۷۱) قانون خدمات کشوری،<sup>۴</sup> عدم انسجام**

۱. برای اطلاع بیشتر به: گزارش تحقیق و تفحص مجلس شورای اسلامی از سازمان تأمین اجتماعی (۱۳۹۲) مراجعه فرمایید.

۲. به‌طور مثال میانگین دوره خدمت مدیران شهرداری در ایران ۲/۵ سال برآورد شده است درحالی‌که این دوره در کشورهای توسعه‌یافته دست کم پنج سال است. همچنین میانگین عمر مدیریتی رؤسای دانشگاه‌ها در ایران سه سال برآورد شده است درحالی‌که میانگین جهانی آن ۱۰ سال است. برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به:

صادقی، سعید (۱۳۹۷). شفافیت، نظارت و کارآمدی، مطالعات راهبردی، ۲۱(۴).

۳. دوره خدمت در پست‌های مدیریت حرفه‌ای چهارساله می‌باشد و تمدید آن بلامانع است. تغییر سمت افراد قبل از مدت مذکور براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد امکان‌پذیر می‌باشد.

۴. تبصره ۱- نخست‌وزیران دوران انقلاب اسلامی با مقامات بند «ب» این ماده هم‌تراز می‌گردند و تعیین سایر پست‌های هم‌تراز به‌عهده هیئت وزیران بوده و تعیین هم‌ترازی پست‌های کارکنان اداری مجلس به‌عهده رئیس مجلس خواهد بود.

۵. برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به:

واژیر، لیل، فیاضی، بی‌بی مرجان (۱۳۹۴). عرضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه راهکار، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۰(۳۷).

کرمی، مرتضی (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی اجرای کانون‌های ارزیابی، دومین کنفرانس ملی آموزش و توسعه.

طالبیان، احمدرضا، وفائی، فاطمه (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی در شرکت ایران‌خودرو دیزل، همایش بین‌المللی مدیریت نوین در افق ۱۴۰۴.



دستگاه‌های اجرایی باعث بروز وقایعی چون پرداخت حقوق نامتعارف و نجومی، نارضایتی در جامعه و دستگاه‌های اجرایی، افزایش بی‌رویه هزینه‌های دستگاه‌های اجرایی و ... شده است. **باین‌حال این نواقص بی‌ارتباط با سایر ایرادهای مرتبط با نظریات اداره عمومی (بوروکراسی) و نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی نیستند.** مواردی چون عدم تعیین چارچوب‌های اصلی و احکام جامع ناظر بر فرایند اداری و استخدامی همه دستگاه‌های اجرایی (مشمول و غیرمشمول قانون مدیریت خدمات کشوری)، عدم تناسب بین نقش، وظایف، راهبردها و فناوری‌های انجام وظایف دولت (موضوع فصل دوم قانون مدیریت خدمات کشوری) با گونه‌های استخدام و به‌کارگیری کارکنان در دستگاه‌های اجرایی<sup>۱</sup> (موضوع فصل هفتم قانون مدیریت خدمات کشوری)، تعارض و همپوشانی گونه‌های به‌کارگیری و استخدام کارکنان دستگاه‌های اجرایی<sup>۲</sup>، مغفول ماندن نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد و ... روزبه‌روز بر چالش‌ها و ناکارآمدی نظام اداری می‌افزاید. از این‌رو اقدام‌های اصلاحی با هدف رفع کاستی‌ها و اصلاح ضوابط پرداخت به مدیران حرفه‌ای و کارکنان در قالب قانون و مقررات موجود الزامی است. رویکردی که **با توجه به تفاوت ماهوی وظایف و کارویژه‌های طبقات مدیران، کارکنان و کارگران دستگاه‌های اجرایی یکی از اقدام‌های مبنایی آن می‌تواند تفکیک و سپس طراحی نظام پرداخت مدیران حرفه‌ای براساس شرایط و زیست‌بوم جمهوری اسلامی ایران باشد.**

ارزیابی عملکرد و توسعه مدیران در فصول هشتم، نهم و یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری تصریح و ضوابطی در این خصوص پیش‌بینی شده است. مضافاً درخصوص موضوع توسعه و آموزش مدیران دستگاه اجرایی، شورای عالی اداری در مصوبه شماره ۱۱۸۵۱/۹۳/۲۰۶ مورخ ۱۳۹۳/۰۹/۰۵ خود برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه اجرایی را پیش‌بینی و ابلاغ کرده است. **باین‌حال در حال حاضر کاستی‌ها و نواقصی چون مشکلات نظری و تئوریک سازوکارها و قواعد تعیین شده، انتزاعی بودن و عدم تناسب سازوکارهای پیش‌بینی شده با شرایط و اقتضات دستگاه‌های اجرایی، عدم ارتباط بین این نظام‌ها و سایر نظام‌های مدیریت مدیران حرفه‌ای، آسیب‌ها و نارسایی‌های قانونی، عدم پیش‌بینی ابزارهای خط‌مشی مناسب و سازوکارهای کنترلی و نظارتی لازم<sup>۱</sup> به‌عنوان بخشی از ایرادهای سازوکارهای مرتبط با مدیریت عملکرد و توسعه مدیران حرفه‌ای مطرح است** لذا ضرورت دارد پس از آسیب‌شناسی جامع نارسایی‌ها و کاستی‌های بالقوه و بالفعل اقدام‌های اصلاحی لازم صورت پذیرد.

✓ **در ایران با توجه به تنوع قوانین اداری و استخدامی دستگاه‌های اجرایی، نظام‌های جبران خدمات متفاوت و متعددی برای مدیران حرفه‌ای و کارکنان دستگاه‌های اجرایی وجود دارد.** عدم انسجام و یکپارچگی این نظام‌ها و عدم تحقق برابری و عدالت داخلی و خارجی در نظام جبران خدمت

۱. برای اطلاع بیشتر به منابع ذیل مراجعه فرمایید:

۱۰. غنی‌زاده، عبدالرضا، نوری، روح‌اله، حسن‌پور، اکبر، و کیلی، یوسف (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران، مدیریت سازمان‌های دولتی، صیدی، محسن، سهرابی، روح‌اله (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان‌های دولتی. کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. شریفیان، مژگان، سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۹). آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکردی کیفی (مطالعه موردی: دانشگاه یزد)، چشم‌انداز مدیریت دولتی.
۲. برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به:
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۱). ارزیابی فصول ششم و هفتم قانون مدیریت خدمات کشوری - ورود به خدمت و استخدام (با تأکید بر عدالت استخدامی و شایسته‌گزینی)، شماره مسلسل ۱۸۴۶۴.
۳. برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به:
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۸). واکاوی به‌کارگیری منابع انسانی به‌صورت کار معین و ساعتی در دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری (موضوع تبصره ماده «۳۲» قانون مدیریت خدمات کشوری).

- [1]. World Bank (2016). Senior Public Service: High Performing Managers of Government.
- [2]. Michal Plaček & František Ochraňa (2018) A Comparison of Selected Characteristics of the Senior Civil Service of the Czech Republic and the United Kingdom: a Lesson for Effective Management of Bureaucracy, Economic Research-ekonomika Istraživanja, 31:1.
- [۳]. دانایی فرد، حسن (۱۳۹۲). به سوی فهم نظریه جهیزیه سیاسی در مدیریت بخش دولتی: شالوده‌های نظری، روایت مفهومی و پیامدهای سازمانی و ملی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال هفتم، ش ۱.
- [۴]. میرمحمدی، سیدمحمد و حسن پور، اکبر (۱۳۹۰). نظام اداری ایران: تحلیلی بر مشکلات و چالش‌ها، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۸.
- [۵]. قلی‌پور، رحمت‌اله (۱۳۹۲). چالش‌های نظام اداری (بررسی موردی ایران)، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- [۶]. محمدی، حامد، الوانی، سیدمهدی، معمارزاده طهران، غلامرضا، حمیدی، ناصر (۱۳۹۷). سنجش وضعیت مؤلفه‌های مؤثر بر بعد قانونی نظام اداری ایران، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، سال ششم، ش ۲۲.
- [7]. OPM (2016). OPM Senior Executive Service Desk Guide.
- [8]. OPM (2017). Guide To The Senior Executive Service
- [9]. OECD (2008). “The Senior Management in the Public Service of Central Governments”, In the State of the Public Service.
- [10]. OECD (2018). Analysis of the Professionalisation of the Senior Civil Service and the Way Forward for the Western Balkans
- [۱۱]. قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶).
- [۱۲]. دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱ شورای عالی اداری).
- [۱۳]. دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای (به همراه مدل شایستگی‌های عمومی).
- [۱۴]. مصوبه شماره ۷۹۲۰۵۴ مورخ ۱۳۹۵/۰۷/۲۷ شورای عالی اداری «درخصوص وظایف مربوط به حوزه‌های «امور اداری و استخدامی» و «برنامه و بودجه» و تعیین سازمان‌های متولی انجام‌دهنده هر یک از وظایف مذکور.
- [۱۵]. دستورالعمل اجرایی فرایند ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری (بخشنامه شماره ۱۳۰۸۱۸۶ مورخ ۱۳۹۶/۰۵/۱۰ سازمان اداری و استخدامی کشور).
- [۱۶]. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۵). نکاتی پیرامون نظام حقوق و مزایای مدیران در بخش عمومی، شماره مسلسل ۱۴۹۹۳.





## مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روپروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: [mrc@majles.ir](mailto:mrc@majles.ir)

وبسایت: [rc@majles.ir](http://rc@majles.ir)