

# انتخاب و انتصاب وزراء

## (خلاصه گزارش)

کد موضوعی: ۲۳۰

شماره مسلسل: ۹۸۲۲-۱

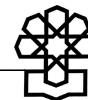
شهریور ماه ۱۳۸۸

دفتر: مطالعات برنامه و بودجه

## به نام خدا

### فهرست مطالب

۱	مقدمه
۱	۱. روابط سیاست و اداره
۲	۲. جایگاه وزراء در نظام جمهوری اسلامی ایران
۳	۳. شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران عالی
۷	۴. حوزه های خاص
۷	۵. معیارهای ارزیابی برنامه ها
۹	۶. ویژگی های مدیران در نظام اسلامی با عنایت به مبانی اسلامی و سیره حضرت امام (ره)
۱۱	جمع بندی
۱۲	منابع و مأخذ



## انتخاب و انتصاب وزراء (خلاصه گزارش)

### مقدمه

آنچه امروزه دولت‌ها به سوی آن گام برمی‌دارند ایجاد ثبات در مدیریت‌ها با تعیین و تعریف یک نظام مبتنی بر شایسته‌سالاری است. بدین منظور، ابتدا بین مقامات سیاسی و مقامات اداری تفکیک و تمایز لازم صورت می‌پذیرد و سپس برای هر یک از این دو بخش، سازوکارها و شیوه‌های خاصی برای انتخاب و انتصاب تعیین می‌شود تا در نهایت تضمین‌کننده شایسته‌سالاری در دو حوزه مورد اشاره باشد.

در شرایط ایران که فاقد نظام حزبی و کارکردهای مربوط به آن هستیم، توجه به این مهم اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. لکن با وجود این اهمیت، متأسفانه تاکنون نه در بخش اداری و نه در بخش سیاسی موفق به طراحی و استقرار چنین نظام‌هایی نبوده‌ایم و حتی برای رفع این خلأ مطالعات و بررسی‌های لازم نیز صورت نگرفته است. در فقدان چنین مطالعاتی، این گزارش تلاش دارد تا مروری اجمالی بر ادبیات این موضوع داشته و بعضی از شاخص‌های مربوط به انتخاب مدیران ارشد در سطح وزراء را یادآوری کرده و مورد توجه قرار دهد. امید است در آینده بتوان با جبران خلأها و کمبودهای مطالعاتی زمینه طراحی و استقرار نظام شایسته‌سالاری را فراهم کرد.

### ۱. روابط سیاست و اداره

ریشه‌های شکل‌گیری مباحث مربوط به سیاست و اداره به سیستم تاراج در اواخر قرن نوزدهم در آمریکا برمی‌گردد. تحت این سیستم «غنایم به طرف پیروز تعلق دارد». بعد از برگزاری هر انتخاباتی، از پایین‌ترین سطح تا سطح ریاست جمهوری، همه مشاغل اداری به اعضاء و طرفداران حزب برنده واگذار می‌شود. حامیان چنین نظامی مدعی بودند که کسانی باید به مشاغل دولتی گمارده شوند که وفاداری خود را به حزب، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و اعتقادات اکثریت مردم به اثبات رسانده باشند. چنین نظامی با وجود برخی مزایا موجب ایجاد شرایط نامطلوبی شده بود از قبیل هرج‌ومرج و بی‌ثباتی به علت تغییرات پی‌درپی مدیران، آمیخته شدن سیاست با اداره و درگیر شدن سازمان‌های دولتی با مبادلات سیاسی، تنزل جایگاه نظام اداری در حد یک کسب‌وکار که در آن پست‌ها، مشاغل و مناصب به راحتی مبادله و معامله می‌شدند و در مجموع این شرایط، فقدان



کارایی و اثربخشی دولت و فعالیت‌های اداری را در پی داشت.

سال‌هاست که به‌دلیل آثار شوم نظام تاراج، سعی در کنترل این پدیده مخرب شده و راهکارهای عملی برای این منظور ارائه شده است. در این راستا یکی از راهکارهای عملی توصیه شده، جداسازی و شفاف کردن موقعیت‌ها و پست‌های سیاسی از موقعیت‌ها و پست‌های غیر سیاسی و نوعاً اجرایی است.

البته پست‌های سیاسی که محل نشستن اصحاب سیاست است نوعاً می‌بایست با تغییر احزاب در قدرت، راکبان خود را عوض کنند و عوض شدن آنها عین اخلاق سیاسی و چرخش قدرت برمبنای مردم‌سالاری است و خلاف آن غیراخلاقی و موجب انسداد سیاسی در جامعه می‌شود و برای پیاده‌سازی سیاست‌های اعلام شده راهی جز سپردن کرسی‌های سیاسی به اعضاء و معتقدان به سیاست‌های حزب یا جریان منتخب در یک نظام مردم‌سالار نخواهد بود.

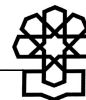
با این حال یکی از عوامل اثرگذار و مشروعیت‌بخش به نظام سیاسی، به‌خصوص در کشورهایی که فاقد احزاب قدرتمند و نظام حزبی منسجم هستند، قانونمند کردن شیوه انتخاب مقامات سیاسی و شفاف‌سازی مبانی انتخاب افراد برای تصدی این مقام‌ها، نظیر وزراء است.

در مشاغل سیاسی، افراد معمولاً با سرمایه ملی سروکار داشته و منابع ملی را مورد استفاده قرار می‌دهند. همچنین در مشاغل دولتی به‌ویژه مشاغل سیاسی تبعات تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها بسیار مهم بوده و گاهی اوقات تا چندین نسل استمرار می‌یابد. حتی ممکن است یک تصمیم نادرست در سطح دولت و حکومت، قرن‌ها یک جامعه را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین اهتمام به تعریف و تبیین شرایط احراز شغل برای مسئولان سطوح عالی یک مملکت بسیار مهم است.

به‌عنوان مثال کسانی که می‌خواهند در مشاغل سیاسی دولت آمریکا منصوب شوند بعضاً یکی از دشوارترین فرایندهای رقابتی تقاضای شغل را طی می‌کنند. برای نمونه پنج روز پس از این که تیم انتقال قدرت در دولت اوباما، در وب‌سایت خود آغاز فرایند بررسی درخواست‌ها را اعلام کرد، بیش از ۱۴۴۰۰۰ تقاضا دریافت شد.

## ۲. جایگاه وزراء در نظام جمهوری اسلامی ایران

وزیر پس از رئیس‌جمهور (و شاید معاون اول رئیس‌جمهور) عالی‌ترین مقام اجرایی کشور است. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران در اصول مختلف از وزیر یا وزراء یاد کرده و احکام متعددی درباره آنها انشاء شده است. در دیگر قوانین کشور نیز نقش و وظایفی برای وزراء در نظر گرفته شده است. نقش‌ها و وظایف وزراء را براساس قانون اساسی می‌توان در دو مقوله مجزا طبقه‌بندی



کرد. اول نقش‌ها و وظایفی که هر وزیر به تنهایی بر عهده دارد، و دوم نقش‌ها و وظایفی که هر وزیر به‌عنوان یکی از اعضای «هیئت دولت» ایفاء می‌کند. طبق قانون اساسی هر وزیر عضوی از یک بدنه واحد یا جزئی از یک شخصیت حقوقی یکپارچه است که این کل واحد دارای حقوق و تکالیفی است. اجتماع هیئت وزیران برآیند یا ترکیبی از تک‌تک اعضای آن است. بنابراین هریک از اعضا در تعیین ترکیب نهایی دولت نقشی را دارد و از این طریق در انجام وظایف و اختیارات آن سهمی برعهده اوست.

چنانچه مجموعه وظایفی را که برای هر وزیر به تنهایی پیش‌بینی شده به نقش‌ها و وظایفی که به‌عنوان عضوی از هیئت دولت بر عهده دارد اضافه کنیم متوجه اهمیت اختیارات و وظایف این مقام می‌شویم. بدین لحاظ تعیین شرایط و تعریف ویژگی‌ها و شایستگی‌های خاص برای انتخاب و انتصاب چنین مقامی علاوه بر اینکه مبتنی بر مبانی علمی و تجربی است بسیار بااهمیت و پرفایده است، اما به لحاظ وسعت و پیچیدگی موضوع، طراحی و استقرار چنین نظامی در کشور مستلزم اراده ملی، مطالعه و بررسی جامع و در اختیار داشتن زمان کافی است.

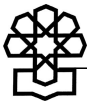
### ۳. شایسته‌سالاری در انتخاب و انتصاب مدیران عالی

برای دستیابی به نظام شایسته‌سالار، لازم است مفهوم «شایستگی مشخص شود. سؤالاتی که در این راستا وجود دارد این است که شایستگی چیست و مؤلفه‌های آن کدام است؟ مدیریت مبتنی بر شایستگی یعنی چه؟ و چگونه و با چه شاخص‌هایی می‌توان شایستگان را شناسایی و ارزیابی کرد؟

شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصی، علایق، تجارب و توانمندی‌ها در یک شغل یا نقش خاص است که موجب می‌شود فرد در سطحی بالاتر از حد متوسط در انجام وظیفه و ایفای مسئولیت خویش به موفقیت دست یابد. در واقع شایستگی‌ها، الگویی را ارائه می‌کنند که نشان‌دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است و شایستگان، آن بخش از نیروی فعال حرفه‌ای جامعه را تشکیل می‌دهند که ضمن آنکه از دانش، تخصص، مهارت و توانایی لازم برای انجام امور محوله برخوردارند، فرا مهارت‌های مورد نیاز جهان امروز را نیز دارند. این شیوه موجبات قرار گرفتن فرد مناسب در جایگاه مناسب<sup>۱</sup> را فراهم می‌آورد.

بعضاً سنجش شایستگی مدیران می‌تواند با استفاده از معیارهای وظایف، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریتی و شاخص‌های مربوط به آنها مورد استفاده قرار گیرد.

از نگاه دیگر با در نظر گرفتن اهمیت، حوزه اثرگذاری و سلسله آثار و پیامدهای تصمیم در



مشاغل سیاسی، شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز برای وزرا را می‌توان در قالب دو دسته صلاحیت‌های عمومی و صلاحیت‌های تخصصی به شرح زیر تقسیم‌بندی کرد:

### ۱-۳. شایستگی‌ها و صلاحیت‌های عمومی مدیران عالی دولت

• **امانت‌داری:** مدیران عالی کشور در مقایسه با مدیران میانی، معمولاً از حیث دسترسی به منابع و اختیار هزینه کردن آنها، در وضعیتی متمایز قرار می‌گیرند. بنابراین امانت‌داری یکی از مهمترین ویژگی‌های ضروری برای احراز مشاغل عالی دولتی است.

• **حسن معاشرت:** مدیران عالی کشور به‌مثابه نمایندگان قوه مجریه مستمراً با افراد و گروه‌های ذینفع خارجی و داخلی در ارتباط هستند؛ ازاین‌رو باید از حیث حسن معاشرت و توانایی نفوذ از ظرفیت رفتاری و اثرگذاری قابل توجهی برخوردار باشند.

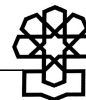
• **تیزهوشی در تأمین منافع عامه:** مدیران عالی گاهی در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که کمترین اهمال و قصور آنها ممکن است برای سال‌ها، بلکه قرن‌ها به کشور و منافع عامه خسارت وارد کند. ازاین‌رو باید به توانایی ذهنی افراد به‌مثابه یکی از شاخص‌های بسیار مهم در پرورش و گزینش مدیران عالی توجه شود.

• **آراستگی ظاهر:** مدیر دولتی در سطح عالی، گاهی به‌مثابه نماد شخصیت و هویت یک کشور تلقی می‌شود. اگر هر گونه رفتار غیرموجه و نامتعارف از وی دیده شود، ممکن است از سوی ناظران خارجی به کل آحاد جامعه تسری داده شود. اسنادهای سیاسی از متداول‌ترین اسنادهای رایج در روابط بین‌الملل محسوب می‌شوند. معمولاً مردم و نمایندگان سایر کشورها، درباره مردم کشور دیگر قضاوت می‌کنند و این قضاوت به‌شدت تحت تأثیر ظاهر و نحوه گفتگوی آنها صورت می‌پذیرد.

• **رعایت اصول اخلاقی و عدالت‌گرایی:** رفتارهای اخلاقی یا غیراخلاقی مسئولان رده بالای کشورها ممکن است به الگوهای رفتاری سایر اقشار کشور تبدیل شود. ازاین‌رو توجه به رعایت اصول اخلاقی، به‌ویژه برای تضمین ثبات و اقتدار بلندمدت کشورها بسیار حائز اهمیت است.

• **آشنایی با مهارت مدیریت:** صرف‌نظر از رتبه اداری یا رسته کاری و تخصص، همه مدیران ارشد باید با مهارت‌ها و فنون مدیریت آشنا باشند تا بتوانند از عهده ادراک مسائل مدیریتی کشور برآیند.

• **آشنایی با مبانی اداره دولت و اصول حکمرانی:** آشنایی با مبانی مدیریت دولتی و اصول علم اداری، از مهمترین الزامات پذیرش مسئولیت‌های عالی در ساخت اداری کشور است. همه مدیران عالی دولتی باید با روش‌های برنامه‌ریزی ملی، روش‌ها، فنون و مراحل بودجه‌بندی، نحوه تحقق چشم‌انداز و مسائل حقوقی ناظر بر اداره دولت آشنا باشند. آنها باید با قوانین و مقررات دولتی، موازین قضایی و حقوق اداری آشنا باشند و بتوانند مسائل و مشکلات روزمره یا غیرمنتظره را تحلیل و بررسی کنند.



- **شجاعت:** مدیران دولتی با مسائل و مشکلات زیادی سروکار دارند. ایستادگی در برابر چنین جریان‌هایی مستلزم بهره‌مندی از سطح شجاعت و توکل زیادی است.
- **مخاطره‌پذیری و آینده‌نگری:** مدیران عالی دولتی باید از شم آینده‌نگری و قدرت تحلیل شرایط مخاطره‌آمیز برخوردار بوده، بتوانند تصمیمات خود را بر مبنای الزامات تحقق بلندمدت منافع ملی اخذ کنند.
- **خلاقیت و نوآوری:** توانایی تبدیل اندیشه‌ها و تفکرهای نو و نگاه کنجکاو و کاوشگر به پدیده‌های موجود و توانایی تبدیل اندیشه‌های نو و خلاق به کاربردهای قابل استفاده و سودمند در سازمان و نظام اجرایی.
- **نگرش سیستمی:** توانایی دیدن پدیده‌ها به صورت مجموعه‌هایی یکپارچه به گونه‌ای که تمام اجزا و بخش‌های آن در ارتباط با یکدیگر درک شوند.
- **بصیرت:** قابلیت درک و تفسیر درست و پیش‌بینی صحیح نسبت به پدیده‌های محیط داخلی و خارجی سازمان.
- **تفکر مفهومی:** توانایی استنباط مفاهیم از مصادیق.
- **تفکر منطقی:** توانایی درک یک موقعیت یا مسئله به وسیله شناسایی الگوها و ارتباطات موجود و مشخص کردن عوامل به وجود آورنده آن.
- **تفکر انتقادی:** ارزیابی پدیده‌ها از راه واری منطقی و منظم مسائل، شواهد و راه‌حل‌ها.
- **جذب داشته‌ها:** توانایی ارائه تصویری الهام‌بخش از خود و ایجاد پیوندهای قوی بین خود و اعضای سازمان، به گونه‌ای که پیروی داوطلبانه افراد را به دنبال داشته باشد.
- **قاطعیت:** توانایی مدیر در اتخاذ استراتژی مناسب برای برخورد با مسائل و پافشاری و استقامت برای رسیدن به اهداف تصمیم.
- **مدیریت استراتژیک:** توانایی تعیین و جهت‌دهی اهداف اساسی سازمان با عنایت به متغیرهای محیطی و تغییرات آنها و حصول اطمینان از حدود تصمیماتی که زمینه دستیابی این اهداف و مقاصد را در طولانی‌مدت مهیا می‌سازد و پاسخ‌های سازگار را در کوتاه‌مدت فراهم کند.
- **دانش حرفه‌ای:** دارا بودن آگاهی، دانش و مهارت کافی در خصوص زمینه کاری مربوطه.
- **مدیریت در ابهام:** توانایی برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و انجام امور، با اطلاعات محدود و یا در شرایط محیطی غیرشفاف و عدم اطمینان.
- **رهبری تیمی:** توانایی هدایت تیم‌ها و تلاش در ایجاد محیطی که افراد بتوانند جهت رسیدن به اهداف سازمانی به صورت اثربخشی با یکدیگر همکاری کنند.
- **توان برنامه‌ریزی:** توانایی تشخیص و تجسم وضعیت مطلوب و یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و



وسایلی که نیل به آن را به صورت اثربخش میسر می‌کند.

• **مدیریت بحران:** پیش‌بینی رویدادهای بحرانی، توانایی ایجاد آمادگی و فراهم کردن تمهیدات لازم سازمانی برای رویارویی با بحران و به حداقل رساندن آثار تخریبی آن و تخصیص و بسیج منابع برای رفع مشکلات حاد پیش‌بینی نشده.

• **مدیریت پیچیدگی:** توانایی تصمیم‌گیری و فعالیت در وضعیتی با ابعاد متعدد و در هم تنیده و محدودیت‌های فراوان.

• **قدرت نفوذ:** توانایی تأثیرگذاری بر دیگران جهت قبول همکاری و یا انجام فعالیتی مشخص.

• **مهارت مذاکره:** توانایی برقراری ارتباط، درک مواضع طرف مقابل، انتقال صحیح مواضع خویش و اتخاذ راهبرد برنده- برنده در تعامل دوجانبه.

## ۲-۳. شایستگی‌ها و صلاحیت‌های تخصصی مدیران عالی

مجموعه مهارت‌ها و تخصص‌های مورد نیاز در رویکرد بخشی به مسائل دولت را می‌توان برحسب عرصه‌های اقدام مدیران مذکور به چهار حوزه اقتصادی - بودجه‌ای، سیاسی - امنیتی، آموزشی - فرهنگی و اداری - حقوقی تقسیم کرد.

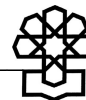
• **صلاحیت‌های اقتصادی - بودجه‌ای:** وزراء و رؤسای دستگاه‌های اجرایی فعال در عرصه اقتصادی باید با نظریه‌های اقتصادی آشنا باشند و بتوانند مسائل مذکور را تحلیل کنند. داشتن تحصیلات دکتری و مرتبط در یکی از دانشگاه‌های معتبر دولتی کشور و تجربه مدیریتی لازم در این حوزه‌ها از حداقل‌های لازم در این حوزه است.

• **صلاحیت‌های سیاسی - امنیتی:** عرصه سیاسی جامعه از جمله حساس‌ترین عرصه‌های فعالیت مدیران دولتی است. اقدامات دولت در عرصه سیاسی و امنیتی بسیار تعیین‌کننده است و پیامدهای گوناگونی دارد. قابل تأمل است که عرصه سیاسی ممکن است عرصه‌های اقتصادی و فرهنگی را نیز تحت‌الشعاع خود قرار دهد.

• **صلاحیت‌های آموزشی - فرهنگی:** آشنایی با مسائل فرهنگی و توان تحلیل تبعات خط‌مشی‌های فرهنگی از جمله ویژگی‌های ضروری برای متولیان امور فرهنگی جامعه است. وزراء و رؤسای دستگاه‌های فعال در عرصه فرهنگ و آموزش و رسانه‌های جمعی باید بتوانند نظریه‌ها و تحلیل‌های فرهنگی را درک کنند و از قدرت تحلیل جریان‌های علمی و فرهنگی معاصر و عواقب تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های عمومی برخوردار باشند.

• **صلاحیت‌های اداری - اجرایی:** اداره ساختار اداری کشور از جمله مهمترین وظایف سیستم حکومتی است. قابل تأمل است که ساختار حکومت را نمی‌توان و نباید یک بار برای همیشه طراحی





کرد. ساختارهای حکومتی باید دائماً در معرض تجدیدنظر و اصلاح قرار گیرند تا متناسب با وظایف محوله کارآمد و اثربخش باشند.

#### ۴. حوزه‌های خاص

##### ۴-۱. امور خارجه

فعالیت در امور خارجه و عرصه بین‌الملل، علاوه بر صلاحیت‌های عمومی و تخصصی، مستلزم برخورداری از بصیرت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی ویژه‌ای است. وزیر امور خارجه با کادر گسترده‌ای از مدیران ارشد سروکار دارد که با عنوان سفیر گاهی از اعتبار و نقشی در حد وزیر خارجه برخوردار هستند.

##### ۴-۲. امور داخلی کشور

فعالیت در وزارت کشور بسیار حساس و قابل تأمل است. وزارت کشور نیز مانند وزارت خارجه، با مدیران عالی متعددی، این بار در سطح داخل کشور به‌عنوان استاندار یا شهردار سروکار دارد. ضمن اینکه به لحاظ گستردگی حوزه فعالیت وزارت کشور و سروکار داشتن آن با استانداران و شهرداران و فرمانداران گوناگون، توجه ویژه به ویژگی‌های فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اداری مناطق گوناگون کشور در انتخاب استانداران و فرمانداران اجتناب‌ناپذیر می‌شود.

##### ۴-۳. اطلاعات و امنیت

در این حوزه باید افرادی که همواره نگران جان و مال مردم بوده و نسبت به آنان و سرنوشتشان حساس باشند به‌کار گرفته شوند. چنین افرادی به اطلاعات خصوصی مردم دسترسی دارند، بنابراین باید از جمله امین‌ترین مردم باشند و دغدغه دائمی تأمین امنیت روانی عامه را در ذهن داشته باشند. اگر این گروه از افراد و صاحب‌منصبان به‌درستی انتخاب نشوند، ممکن است شالوده نظام اداری و سیاسی و حتی اقتصادی از هم گسیخته شود. هرگونه بدرفتاری و سوءاستفاده در این بخش به‌سرعت ممکن است کل نظام اداری کشور را در سراشیبی فساد و تباهی قرار دهد.

#### ۵. معیارهای ارزیابی برنامه‌ها

هنگامی که از شرایط احراز مشاغل سیاسی سخن به میان می‌آید کمتر به این مهم توجه می‌شود که در کنار ارزیابی عملکرد فردی گذشته، باید برنامه‌های آینده فرد نیز مورد توجه قرار گیرند.



اینکه یک وزیر تا چه حد قدرت سازماندهی و تقسیم کار داشته و می‌تواند بسیج نیرو کند و نیروهای موجود را برای نیل به اهداف هدایت کند تا حد زیادی از طرح‌های پیشنهادی آنها قابل استنباط است. هر برنامه یا طرح پیشنهادی، باید از وجوه و مشخصه‌های زیر برخوردار باشد تا قابل ارزیابی تلقی شود.

#### ۱-۵. هدف‌گذاری درست و منطقی

وقتی یک وزیر اهدافی رؤیایی را مطرح می‌کند، مشخص می‌شود که وضعیت را درک نکرده است و هنگامی که یک وزیر برنامه‌ای برای تحول ندارد مشخص می‌شود که اهمیتی برای پست خود و آثاری که می‌تواند داشته باشد قائل نیست. اهداف برنامه باید معقول، دست‌یافتنی، چالشی و اثرگذار باشند و راه‌هایی را نشان دهند که بتوان مقاصد کوتاه‌مدت و بلندمدت بخش مورد نظر را به هم پیوند بزند.

#### ۲-۵. برآورد دقیق هزینه و منفعت (کارایی هزینه‌ای)

این امر بسیار مهم است که یک مدیر بتواند بگوید که اهداف منطقی و معقول مورد نظر خود را با چه هزینه‌ای تحصیل خواهد کرد. بدیهی است که بدین‌منظور مدیر باید بتواند مسیرها و شیوه‌های گوناگون بررسی شده را به‌مثابه گزینه‌های تحلیل شده مطرح کند و آنها را با هم مقایسه کند.

#### ۳-۵. برآورد دقیق زمان انجام برنامه (کارایی زمانی)

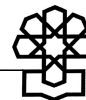
یکی از مهمترین ارقام هزینه که معمولاً در ارزیابی مقایسه‌ای برنامه‌ها از آن غفلت می‌شود کارایی زمان است. زمان یکی از مهمترین سرمایه‌های جامعه است؛ در واقع زمان یکی از مهمترین ارقام هزینه یا فرصت‌های از دست رفته یا هزینه فرصت را تعیین می‌کند.

#### ۴-۵. شناخت الزامات کار کارشناسی و تخصص‌گرایی

در اینجا تخصص‌گرایی به معنی ایجاد تیمی میان‌رشته‌ای و چندرشته‌ای از متخصصان گوناگون است.

#### ۵-۵. وجود سابقه کاری مؤثر (رزومه تخصصی)

هنگامی برنامه پیشنهادی منطقی تلقی می‌شود که برنامه‌ریز از تجربه کافی در اجرای آن برنامه در سازمان‌های مشابه، ولو در مقیاس‌های کوچکتر برخوردار بوده باشد. اگر ساختار بوروکراسی حاکم بر کشورها معتبر و منطقی باشد، اجازه نمی‌دهد که اجرای یک برنامه وسیع تابع یک خط‌مشی عمومی، اولین تجربه یک مدیر عالی در سطح وزیر باشد.



## ۵-۶. ابتکار و نوآوری

در موارد بسیاری مشاهده می‌شود که افراد هنگام بازآزمایی طرح‌های آزموده شده مدعی نوآوری و ابتکار می‌شوند. واقعیت این است که این افراد حتی در حد تجارب موجود جهان مطالعه نداشته‌اند. بنابراین ارزیابی مراتب نوآوری و ابتکار در طرح، هنگامی امکان‌پذیر است که برنامه یا طرح پیشنهادی اطلاعات جامعی از تجربه سایر کشورهای جهان درباره طرح مذکور یا حوزه‌های مشابه برخوردار باشد.

## ۶. ویژگی‌های مدیران در نظام اسلامی با عنایت به مبانی اسلامی و سیره حضرت امام (ره)

### ۶-۱. ویژگی‌های درونی فرد

که در آن خود فرد مسئول است و امری بین خود فرد و ارتباطش با خدا بوده و ربطی به بیرون نداشته و فقط با سیره می‌توان آنها را اثبات کرد.

### ۶-۲. رفتار فردی

مواردی از قبیل مشورت، احترام، عطف و مهربانی، هوش و دقت و تفکر، اعتمادسازی، مردمی بودن، ساده‌زیستی، دلسوزی، محبت و ... را شامل می‌شود.

۶-۲-۱. برنامه‌ریزی و نظم: نظم یکی از اصول انکارناپذیر هر فعالیت و تلاشی است. اصولاً مدیریت بدون نظم غیرممکن است

۶-۲-۲. ساده‌زیستی: اصولاً ساده‌زیستی برای هر مدیر اسلامی یک اصل اساسی است و باعث می‌شود رهبر و مدیر درد مردم را احساس کند، به مردم نزدیک شود، روحیه اشرافی‌گری و تفاخر، مدیران را از مردم دور می‌کند و محبت متقابل را کاهش می‌دهد.

۶-۲-۳. قناعت و زهد: لازمه مدیریت قوی و پرتلاش داشتن قناعت و زهد است. بدین معنی که نسبت به مال، قدرت و مقام کاملاً بی‌اعتنا باشد.

۶-۲-۴. عدم تشریفات: ساده‌زیستی، دوری از تشریفات و دوری از تکلفات از ویژگی‌های بارز هر مدیر موفق است.

۶-۲-۵. آرامش خاطر: در مدیریت اسلامی، مدیر با اتکا به ایمان الهی و توکل به حضرت حق دارای آرامش خاطر است. این آرامش باعث می‌شود، مدیر خوب تفکر کند و راه درست و صحیح را انتخاب کند، در بحران‌ها و حوادث با صلابت تصمیم‌گیری کند و شرایط آرامش و اطمینان را در سازمان حاکم کنند.



۶-۲-۶. شجاعت (موضع فعال و بیش فعال): شجاعت از لوازم حیاتی برای یک مدیر است. مدیر در سایه شجاعت می‌تواند قوت‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کند، با اطمینان خاطر و شجاعت تصمیم‌گیری کند.

۶-۲-۷. پرهیز از شتابزدگی: مدیر به‌عنوان عنصر اصلی اداره سازمان باید از شتابزدگی دوری کند و با آگاهی و تدبیر امور را اداره کند.

۶-۲-۸. هوش و دقت: از آنجایی که اطلاعات مبنای ارزیابی و قضاوت افراد قرار می‌گیرد رعایت هوشیاری و یقین در جمع‌آوری اطلاعات و تجربه و اطلاعات بسیار مهم است. مدیر در هر سیستمی باید با هوش و دقت فرایند امور را بررسی و دنبال کند. مدیر برای افزایش مهارت ادراکی که لازمه تصمیم‌گیری است باید از هوشی سرشار و دقتی وافر برخوردار باشد.

### ۶-۳. رفتار گروهی - سازمانی

شامل تدبیر و خرد جمعی، بسیج منابع و امکانات، تشویق و ترغیب، شایسته‌سالاری، تناسب قول و فعل، تکلیف‌گرایی، جلوگیری و کشف انحرافات و ... است.

۶-۳-۱. اغتنام فرصت: از عوامل موفقیت هر مدیری شناخت فرصت‌هاست. در دنیای متلاطم امروز اغتنام فرصت یک اصل مهم مدیریتی است که مدیران باید به آن توجه کنند.

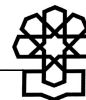
۶-۳-۲. افق دید - آخرت‌گرایی: اصولاً اسلام با طرح جاودانه بودن آخرت، ارتباط تنگاتنگ دنیا و آخرت، مهدویت و ظهور مصلح در عالم هستی، محاسبه و مراقبه رفتار، انسان را دعوت به ساختن آینده و امید به آینده می‌کند.

۶-۳-۳. ثبات قدم و قاطعیت: وقتی در سازمانی هدف مقدس، روشن و ارزشی باشد، نیاز به مدیری دارد که با قاطعیت و صلابت این هدف را دنبال کند. مدیریت قاطع بزرگترین آفت سازمان یعنی تردید را از بین خواهد برد.

۶-۳-۴. مقاومت و پایداری: داشتن روحیه مقاومت همراه با سایر عوامل موجب رشد و شکوفایی و بقای سازمان خواهد شد. مدیر باید هدف‌ها را درست انتخاب کند و برای تحقق آنها پایداری و صلابت داشته باشد.

۶-۳-۵. نظارت و هدایت راهبردی امور: نظارت در نظام ارزشی اسلام همه‌جانبه و سیستماتیک است و امر نظارت یکی از مباحث مهم مدیریت امروز است. معمولاً در سازمان‌هایی که نظارت همراه با هدایت انجام می‌شود میزان موفقیت و اثربخشی زیاد خواهد شد.

۶-۳-۶. رعایت قانون و سلسله‌مراتب: معمولاً هر سازمانی براساس قوانین و مقررات شکل گرفته و ادامه حیات می‌دهد، مدیران خوب، باید عامل به قانون و پاسدار آن باشند و قوانین از طریق سلسله‌مراتب و روش‌ها اعمال شود.



## جمع‌بندی

آنچه در این گزارش مرور شد مباحث مختلف و در عین حال مختصری پیرامون لزوم تفکیک بخش‌های سیاسی و اداری یک جامعه و ضرورت ایجاد نظام شایسته‌سالاری برای اداره امور دولتی بود و تا حدی نیز به بعضی از ویژگی‌ها و شاخص‌های مربوط به سنجش شایستگی‌های مدیران پرداخته شد.

آنچه در این خصوص باید مورد توجه قرار گیرد، انجام مطالعات تخصصی به‌منظور ارائه تعریفی از مدل شایستگی هر کدام از وزرا و معاونین است. تعریف این مدل شایستگی هم به مجلس در رأی اعتماد به وزراء کمک می‌کند و هم ارزیابی وزراء در طول دوران وزارت را به‌طور عینی امکان‌پذیر می‌کند.

با این حال تا زمان طراحی چنین مدل‌هایی، می‌توان مجموعه‌ای از خصوصیات و ویژگی‌ها را که برگرفته از مبانی و منابع موجود و چارچوب‌ها و ارزش‌های جامعه اسلامی هستند را مورد توجه قرار داد.

به‌طور خلاصه به‌نظر می‌رسد برای انتصاب در مناصب مدیریتی جمهوری اسلامی ایران محورهای زیر باید مورد تأکید قرار گیرد:

- اعتقاد و التزام به نظام جمهوری اسلامی ایران، ولایت فقیه و قانون اساسی و قوانین عادی که باید براساس سوابق و فعالیت‌های افراد احراز شود.
  - شایستگی انجام کار از نظر تجربه مؤثر، سابقه کار، تحصیلات مرتبط و پذیرش از طرف زیرمجموعه حوزه تخصصی و بخش مربوطه.
  - مهارت‌های لازم مدیریتی مانند قدرت تجزیه و تحلیل، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت ارتباطی و مهارت فنی.
  - سیره فردی، پاک‌دستی، حسن شهرت، امانتداری، عدالت‌محوری و شجاعت.
  - برنامه کاری متناسب با اسناد بالادستی، امکان‌پذیر و سازگار با منابع و محدودیت‌های کشور و شناخت مسائل اساسی، تیم کاری توانمند و زمان‌بندی روشن.
- امید است تعریف حداقل صلاحیت و شایستگی‌ها زمینه خوبی برای رشد مدیریت دولتی کشور فراهم کرده و وزراء و معاونین آنها در آینده، با معیارهای عینی‌تر انتخاب و ارزیابی شوند.



## منابع و مأخذ

۱. قلی‌پور، آرین و دیگران. گزارش اهمیت، ضرورت و دلایل تعریف شاخص‌های انتخاب و انتصاب وزراء و معاونین، ۱۳۸۸.
۲. فروزنده، لطفاله و محمد، ترکمنی. بررسی سیره فردی و مدیریتی امام خمینی (ره)، ۱۳۸۸.
۳. رعنائی، حبیب‌الله. طرح مطالعاتی نظام انتخاب و انتصاب وزراء و مقامات سیاسی در ایران، دانشگاه شیراز، دانشکده مدیریت، اقتصاد و علوم اجتماعی، ۱۳۸۸.
۴. پرسشنامه تعیین شایستگی‌های اساسی مدیران ارشد، دفتر امور مدیران ریاست‌جمهوری، ۱۳۸۴.
5. Appleby, Paul, "Policy and Administration", Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1949.
6. Christensen, T. and P. Lægreid, "New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice", Aldershot: Ashgate, 2001.
7. Kernaghan, K, "The post-bureaucratic organization and public service values", International Review of Administrative Sciences, Vol.66, 91-104, 2000.
8. Krause, Sharon R. "The Politics of Distinction and Disobedience: Honor and the Defense of Liberty in Montesquieu," Polity, Vol. 31, No.3, 469-99, 1999.
9. Svara, James H, "The politics-administration dichotomy model as aberration", Public Administration Review, Vol. 58, Iss. 1, 51- 59, 1998.
10. Svara, James H, "The myth of the dichotomy: Complementarily of politics and administration in the past and future of public administration", Public Administration Review, Vol. 61, Iss. 2, 176- 184, 2001.



شناسنامه گزارش

شماره مسلسل: ۹۸۲۲-۱

عنوان گزارش: انتخاب و انتصاب وزراء (خلاصه گزارش)

نام دفتر: مطالعات برنامه و بودجه (گروه مدیریت و تشکیلات)

تهیه و تدوین: آرین قلی‌پور

ناظران علمی: لطف‌اله فروزنده، مهدی مرتضوی

منتقایی: معاونت پژوهشی

ویراستار تخصصی: —

ویراستار ادبی: —

واژه‌های کلیدی: —

تاریخ انتشار: ۱۳۸۸/۶/۱