



## ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران

علی کرباسی نجف آبادی، محمد ولدخانی و جواد خدابخش<sup>۱</sup>  
جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

### مقدمه

بی شک مهم‌ترین عنصر تعالی و رشد و توسعه همه جانبه یک کشور برخورداری از مدیرانی لایق و کارآمد است که با استفاده بهینه از امکانات و منابع کشور زمینه کارآیی و بهره‌وری و شکوفایی اقتصادی، اجتماعی جامعه را رقم می‌زنند. نظام مدیریت کشور ما بدون شک در دوران حیات بعد از انقلاب با فراز و نشیبهای اساسی روبرو بوده است. بدیهی است عوامل مهمی در رشد و اعتلای نظام مدیریت کشور و روشهای ارزیابی عملکرد آن مؤثر است، که وقوع انقلاب اسلامی و تغییر مبانی فلسفی و ارزشی جامعه و تأثیر آن بر نظام مدیریت اجرایی کشور از جمله رویدادهای مهم قابل بررسی است، ترکیب نظام ارزشی، دینی با نظام مدیریت از جمله ویژگیهای بارز مدیریت در دوران بعد از انقلاب اسلامی بوده است. با توجه به ضرورت تحلیل کارآیی نظام ارزیابی عملکرد مدیریت کشور در این مقاله سعی شده است تا از نقطه نظرات صاحبان نظران، مدیران و دست اندرکاران اجرایی کشور و کتب و سایر منابع در ارایه این مطلب بهره مند شویم.

### آسیب شناسی نظام مدیریت اجرایی کشور

برخی را عقیده بر این است که ساختار و کیفیت مدیریت، وجه تمایز کشورهای توسعه یافته با دیگر کشورهاست. در این میان سطوحی از مدیران که سیاستهای کلان و تصمیم سازی و تصمیم گیریهای راهبردی کشور را عهده دار هستند؛ نقش تعیین کننده و اساسی دارند، آنها هستند که با کیفیت کار خود بر روند، ظرفیت و کارآیی مدیریت کشور تأثیر می گذارند.

با چنین تلقی بر آن شدیم تا با طرح موضوع ضمن کند و کاو در درستی و اهمیت نظری این نگرش، وضعیت نظام مدیریت عمومی در کشور و روند آن را بررسی کرده و با شواهد ضمنی آن را ارزیابی کرده، علل و عوامل زمینه‌های تغییرات مزبور را به بحث بگذاریم، تا برداشتی هر چند مقدماتی از نحوه عملکرد نظام مدیریت کشور و میزان کارآیی و بویژه بالندگی، بهبود و اثر بخشی آن به دست آوریم.

در ابتدای تحقیق، سؤالاتی که برای ما در ارتباط با موضوع فوق مطرح شد این گونه بود: آیا مشکلات مدیریتی در کشور وجود دارد یا خیر؟ آیا کیفیت اداره سازمانهای دولتی و سازمانهای وابسته به دولت از کیفیت مطلوبی برخوردار است؟ آیا از ظرفیتهای به طور کامل استفاده می‌شود؟ بهره‌وری نیروی کار حاصل از کیفیت مدیریت است در این سازمانها چگونه است؟ تصمیماتی که در سطوح استراتژیک و کلان و عملیاتی برای سازمانهای دولتی گرفته می‌شود آیا مطلوب است؟ و بالاخره نتیجه و ثمره این عوامل تا چه اندازه در کیفیت زندگی مردم و ارائه خدمت به آنها تأثیر دارد؟

ما بر این باوریم که برای مطلوب بودن یک پدیده، شاخصهایی را باید در نظر گرفت. بحث ما مورد مدیریت در نظام دولتی است. طبیعتاً مدیری که در بخش دولتی مدیریت می‌کند، وظایف او متمایز از مدیری است که در بخش غیر دولتی فعالیت می‌کند. در بخش دولتی عوامل مهم و مؤثری وجود دارد که ممکن است آن عوامل در بخش خصوصی مهم تلقی نشود. بنابراین با در نظر داشتن این مسأله باید توجه داشته باشیم که در بخش دولتی درجه مطلوبیت به چه چیزهایی اطلاق می‌شود و آن را با چه شاخصی می‌سنجند. اگر بخواهیم مطلوبیت را در حد کلی مورد بحث و بررسی قرار دهیم، به عنوان مثال باید بگوییم حکومت مطلوب، حکومتی است که مردم مدار و پاسخگو باشد یا مدیریت خوب، مدیریتی است که رضایت مردم را مدنظر داشته باشد، در این صورت باید به سطح طبقه بندی‌های موارد فوق در دنیا توجه داشت، درجه مطلوبیت در

<sup>۱</sup> کارشناسان پژوهشی جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

کشورهای پیشرفته صنعتی با کشورهای در حال توسعه متفاوت است، البته این اختلاف به نوع بکارگیری و بستر فرهنگی جامعه برای پیاده کردن ایده‌های مدیریتی برمی‌گردد.

### مدیریت مطلوب مدیران اجرایی کشور

سؤال این است که مطلوبیت مدیریت خودمان را با چه کشورهایی مقایسه کنیم؟ کشورهای پیشرفته و توسعه یافته یا کشورهای شبیه خودمان. اگر قرار است بحث این گونه مطرح شود باید به مدیریت در قبل و بعد از انقلاب توجه و دقت کافی داشت، پس از پیروزی انقلاب اسلامی، به لحاظ ارزشی بودن نظام، تغییری نزدیک به صد درصد در نظام مدیریتی ایجاد شد و مدیران عالی و میانی تقریباً بلااستثنا عوض شدند و در سطح مدیریت پایه، بالای ۸۰ درصد تغییر حاصل شد. در این نظام مدیریتی، مدیرانی مستقر شدند که از دانش مدیریت و تجربه بهره‌چندانی نبرده بودند، مدیرانی هم که دارای تجربه در قبل از انقلاب بودند در بنگاههای اقتصادی (که اصول اداره‌شان با بخش دولتی متفاوت است) مشغول به کار شده بودند. با توجه به این مسأله، طبیعتاً نباید انتظار داشته باشیم که مدیریت در بخش دولتی یا عمومی از یک نظام مدیریت مطلوب کارآمد و بهره‌ور برخوردار شود، به همین لحاظ خود موضوع مدیریت در بخش دولتی هم مورد غفلت قرار گرفت. یعنی وقتی مدیریت دارای تجربه کافی نیست چندان نیازی هم به اینکه باید مدیریت مطلوب داشته باشد احساس نمی‌کند چون فکر می‌کند همین رویه‌ای که در پیش گرفته درست است. البته نظام ارزشیابی هم این مسأله را نمی‌سنجید، زیرا نظام مدیریت مطلوب نبود که این ارزشیابی را انجام دهد.

این فرآیند نامطلوب در سیستم مدیریت قرار گرفته و چنین سیستمی در بخش دولتی به ناچار شکل گرفت. اما با این عوامل و تغییرات ما نمی‌توانیم مدیریت بیست ساله پس از پیروزی انقلاب را با مدیریت قبل از انقلاب بسنجیم و به همین دلیل می‌خواهیم میزان مطلوبیت مدیریت را در طول این مدت ۲۰ سال مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم.

غرض از این بحث این است که ما باید برای بررسی مدیریت مطلوب در داخل کشور با توجه به اقتضائاتی که وجود داشته، شاخص گذاری کنیم و نه اینکه خود را با یک کشور پیشرفته‌ای که سابقه مدیریت چندین صد ساله تعریف شده و نهادینه دارد مقایسه کرده و خودمان را نقطه مطلوب تصور کنیم. در طول بیست سال پس از پیروزی انقلاب، با توجه به افزایش تجربه مدیران و ارتقای سطح علمی و دانش آنها، ما در زمینه مدیریت یک حرکت رو به رشد و مطلوب داریم. اما پیچیدگی‌هایی راجع به مسائل مدیریت در کشور اتفاق افتاده که به سیاستگذاری باز می‌گردد.

به عنوان مثال به لحاظ عدم مهارت لازم در اداره کشور در تشخیص سیاستگذاری دچار اشکال شدیم. از طرفی هم سه قوه در مورد موضوعی واحد، به نوعی در تصمیم‌گیری نظر یکسانی دارند و هر یک این حق را به لحاظ الفاظ قانونی برای خود قائل است نه به لحاظ مهارتهایی که یک نظام مدیریتی باید در یک حکومت داشته باشد تا بتواند مرزهای خود را تشخیص دهد. مثلاً ما نمی‌توانیم به مجلس شورای اسلامی اعلام کنیم که راجع به میزان تعطیلات تابستانی و شروع سال تحصیلی جدید مدارس تصمیم‌گیری نکند. زیرا تصمیمات مجلس، به صورت قانون درمی‌آید و سیستم اجرایی هم باید از قانون تبعیت کند. یعنی مسایل از لحاظ عدم مهارت در نظام اداره کشور اتفاق می‌افتد و البته این نوع مسایل برای قوه مقننه و قوه مجریه تعریف شده و روشن نیست.

در مورد مدیریت مطلوب باید گفت که اولاً مطلوبیت یک امر تعریف‌شدنی و نسبی است، یعنی ما باید حرکتمان به سمت مطلوبیت باشد. زیرا ممکن است کشورهایی در دنیا وجود داشته باشند که ما مثلاً در یک افق ۲۰ ساله بخواهیم به آنجا برسیم، ولی آنها آن را مطلوب خود تلقی نمی‌کنند و دائم در تلاشند که وضع خود را از آنچه که هست مطلوب‌تر کنند. بنابراین باید به سمت و سوی کارایی و مطلوبیت حرکت کرد. ثانیاً باید بین توقعات و انتظارات خودمان از مدیریت دولتی و مدیریت بخش خصوصی و همچنین بخشهای مختلف اقتصادی و اجتماعی کشور، تناسبی ایجاد کنیم و شاخص‌های مطلوب را برای همه این بخشها در نظر بگیریم بعد ببینیم که آیا مدیریت عمومی یا اداره عمومی در بخش دولتی به آن سمت در

حال حرکت است و سرعت حرکتش از مطلوبیت لازم برخوردار است یا خیر؟ علاوه بر این در بحث مطلوبیت هم اگر صرفاً به سمت مطلوبیت در بخش عمومی حرکت کنیم، به نظر نمی‌آید کار عقلایی باشد، زیرا تمام بخشها روی هم تأثیر می‌گذارند و از هم تأثیر می‌گیرند و در مطلوبیت یکدیگر مؤثرند.

به هر حال در بخش دولتی مشکلات از یک جنس خاص است و در بخش غیر دولتی مشکلات از جنس دیگری است، چون بعضی از مدیران ما در بخش غیر دولتی آرزوی دستیابی به موقعیتهایی هستند که مدیران دولتی ما به راحتی از این موقعیتها برخوردارند و مدیران ما در بخش دولتی آرزوی دستیابی به مقررات، ساختارها و اختیاراتی هستند که در بخش خصوصی مدیران از آن بهره‌مند میباشند، ولی بخش دولتی باید در کلیت خودش و با ویژگی‌های خاص خودش مورد ارزیابی قرار گیرد و بخش خصوصی و سایر بخش‌های کشور هم همین طور. اگر چنین کاری را انجام بدهیم و حدود کار و مشکلات هر کدام از بخشها را بشناسیم در آن صورت می‌توان گفت که در مدیریت بخش عمومی کشور مشکلاتی هست، از ظرفیتها به طور مناسب استفاده نمی‌شود، بهره‌وری سازمانهای ما پایین است و به صورت مطلوب اداره نمی‌شوند. قطعاً ما باید کشور را به عنوان یک کل یکپارچه ببینیم، اجزا آن را می‌توانیم جدا جدا دیده، ولی تأثیر متقابل همه اینها را باید بر هم ببینیم و عملکرد یک جزء مورد قضاوت اجزاء دیگر قرار نگیرد.

شواهد نشان می‌دهد که اخلاق، فرهنگ، رفاه و سطح بهره‌وری در جامعه از روند خوبی برخوردار نیست و ریشه همه این مسایل در هر کشوری بخصوص در کشور ما که دولت نقش مسلط بر رفتار جامعه را دارد در مدیریت عمومی است. اما صحبت از ضعف مدیریت دولتی لزوماً به مفهوم قوت بخش خصوصی نیست. حتی ضعف بخش خصوصی هم می‌تواند ناشی از ضعف بخش عمومی باشد و به عنوان یک شاخص نهایی از عملکرد آن در نظر گرفته شود. بنابراین مسایل باید ریشه یابی شود، در ریشه یابی به نظر می‌رسد ما در مدیریت عمومی در سطوح سیاستگذاری و تصمیم‌گیری دچار مشکل هستیم. ما قبل از اینکه مدیران را ناکارآمد بدانیم، بر این باوریم که باید توجه مان به نظام مدیریت جلب شود، نظام مدیریت فعلی به عنوان یک مجموعه قوانین، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و فرمهای کار که باید دربرگیرنده تمامی اصول، ضوابط و عناصر مدیریتی، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، سازماندهی، بودجه‌ریزی، هماهنگی، نظارت و کنترل و نظایر اینها باشد، آیا کار آمدی دارد؟ آیا ماهیت مدیریت در کلیه فعالیتهای بخش عمومی به نحو مطلوب صورت بندی و استقرار یافته است؟ با یک مقایسه درونی زود است که بگوییم مدیران ما ضعیف هستند، چون هنوز در نظام مدیریتی این وظایف تفکیک نشده است، شاخصهای مطلوب آن مشخص نشده است که وظایف دولت را با حفظ اقتدار و کارآمدی حکومت صورت بندی نماید، تا اینجا مشخص شد که مشکلاتی در سطح کلان کشور داریم که ناشی از ناکارآمدی بخش عمومی است و این ناکارآمدی خود از مشکلاتی است که در سطح کلان با آن مواجه هستیم، ولی آیا این ناکارآمدی ناشی از عملکرد مدیران است یا ناشی از ضعف نظام مدیریت.

شواهد نشان می‌دهد که ما در زمینه مدیریت مسأله ضعف داریم و باید در این مورد مدیریتی تأمل کنیم و ببینیم که چطور می‌توانیم مدیریت را با سرعت بیشتری تقویت و متحول کنیم، حال به همین منظور موارد ذیل مطرح می‌شود.

#### الف) تأثیر رویکرد های مثبت و منفی انتخاب مدیران اجرایی کشور

در چنین شرایطی چند اتفاق به طور همزمان روی داد که بعضی از این اتفاقات در جهت مثبت بود و پاره‌ای هم در جهت منفی بود که به مشکلات افزود. جهات مثبت مسأله این بود که از ۱۰ یا ۱۵ سال پیش مسؤولان کشور به طور جدی به این فکر افتادند که آموزش مدیریت را توسعه دهند و در نتیجه مراکز آموزشی نظیر سازمان مدیریت صنعتی و مرکز آموزش مدیریت دولتی فعال شده و گسترش پیدا کردند. این آموزشها باعث شد تا نسل جوان مدیریت کشور با ادبیات مدیریت و دستاوردهای آن آشنا شوند. البته این آشنایی عموماً عمیق و جدی نبود، چون افراد با مسؤولیتهای اجرایی، وقت کمتری برای مطالعات جدی و عمیق داشتند. در کنار این مسأله، دو اتفاق دیگر در جریان بود که روند تحول و رشد نیروهای

مستعد را سخت تر کرد. یکی از این اتفاقات وجود کادر جوان و کم تجربه بود که مدیریتی بسیار زحمتکش و علاقه مند و پر تلاش داشتند، که بخشی از فرایند آموزش در حین کار را مختل کرد. در یک سازمان پیشرفته، مدیر معمولاً آدم مجرب و با دانش بیشتری است، چون به تدریج بالا رفته و رموز کار را یاد گرفته و در حین کار به افرادی که تحت سرپرستی اش هستند به نوعی آموزش میدهد. فرایند آموزش در حین تحصیل یکی از فرایندهای مهم آموزش نیروی انسانی در هر جامعه و هر صحنه اجتماعی است. آموزش حین کار فرایندی گسترده است که گستردگی آن به گسترش تمام سازمان‌هایی است که در آن جامعه کار می‌کنند. با توجه به کم تجربه کادر مدیران جوان، مسأله آموزش حین کار، کمرنگ و شده و ضربه بزرگی به رشد نیروی انسانی جامعه زد.

اتفاق یا نکته دیگر این بود که کادر جوانی که وارد موقعیت مدیریتی شد با گذر زمان به اقتضای سن خود، در صحنه مدیریتی باقی ماند و بازنشسته نشد، یعنی تبدیل به گروهی شد که یک دایره بسته‌ای از مدیران را در کشور تشکیل داد. مدیران جوان با گذر زمان به علت اینکه در مناصب مدیریتی قرار گرفتند عموماً در آن مناصب باقی ماندند و فقط چرخشی در بین آنان ایجاد می‌شد، زیرا آنها جوان بودند و به زودی هم بازنشسته نمی‌شدند و این مسأله نفوذ افراد جدید را به این حوزه خیلی محدود کرده بود. به عبارت دیگر پس از انقلاب نیروهایی به دلایل شایستگی‌های اخلاقی و سوابق انقلابی مناصب مدیریتی را کسب کردند و با گذشت زمان جلو آمدند و با تجربه شدند و میدان زیادی برای کسب تجربه سایرین در سمت‌های مدیریتی باز نکردند و لذا نفوذ به این کادر به دلیل تجارب مدیریتی که کسب کرده بودند بسیار مشکل بود. علاوه بر این آموزش‌های حین کار در کشور خیلی ضعیف شده بود.

در این مقاله وقتی در مورد از مدیریت بحث می‌شود منظور فقط مدیریت دولتی به معنی سازمان‌های اداری دولتی نیست، بلکه مدیران صنایع هم هستند که اغلب دولتی یا به نوعی وابسته به دولتند و آنها هم مشمول چنین عزل و نصب‌هایی می‌شوند. بحث این نیست که مدیریت دولتی در مقابل مدیریت بنگاهها یا مدیریت بخش خصوصی قرار گیرد. بخش خصوصی، بخش کوچکی از کشور است. بخش عمومی، بیشتر فعالیتهای اقتصادی کشور را زیر پوشش خود می‌گیرد. به هر حال بخش اداری دولت، محدودیتهای مقرراتی، مالی و پرسنلی بیشتری نسبت به بخش حاشیه دولت که بنگاههای صنعتی دولت است داشت. بخش حاشیه دولت با درجه آزادی بیشتر مقداری از نیروهایی که احتمالاً تحرک یا میدان بازاری می‌خواستند به طرف خودش جلب کرد و آن هسته مرکزی را که باید سیاستگذاری کند و زمینه ساز فعالیت کارآمد بقیه بخشها باشد تضعیف کرد. بنابراین اگر به حرکت نیروها نگاه کنید مشاهده خواهید کرد که جذابیت‌های قسمت بنگاهی دولت بیشتر از قسمت اداری است. به حرکت بنگاهها نگاه کنید مشاهده خواهید کرد که جذابیت‌های قسمت بنگاهی دولت بیشتر از قسمت اداری آن است زیرا متوسط پرداخت‌ها در قسمت بنگاهها بالاتر از بخش اداری بود و علاوه بر این امکان کسب داده‌های جدید و مواجه شدن با دنیای جدید از طریق مسافرت‌ها، داد و ستدها و خریدها در بخش بنگاهها بیشتر از بخش دولتی است. وقتی افراد بیشتری متقاضی رفتن به بنگاهها باشند، بنگاهها آدمهای توانا را جذب می‌کنند و همین جهت ممکن است که بخش اداری و بخش ستادی ما علاوه بر مدیران ارشد از لحاظ نیروهای کارشناسی نیز مقداری ضعیف شده باشد. این ضعف ممکن است زمینه ساز ضعف در سیاستگذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلان باشد که زمینه کارایی و بهره‌وری را در بخش غیر دولتی کاهش می‌دهد. البته همه این موارد را می‌توان به عنوان فرضیه یا فرضیه‌هایی مطرح کرد تا از لحاظ علمی مورد تأیید قرار گیرد. حال با توجه به مطالبی که بیان شد می‌توان چنین استنباط کرد که کم توجهی به نظامها و سیستمها در بسیاری از زمینه‌ها وجود دارد. یعنی در طول بیست سال گذشته ما بیشتر متکی به افراد و شناخت صلاحیتهای فردی بودیم تا اصلاح نظام.

البته اشاره‌ای هم به تفاوت بین مسائل مدیران و نظام مدیریت است. در این مورد باید بگوییم که نظام مدیریت یکی از فرآورده‌ها و محصولات مدیران است و یعنی یکی از کارهای مدیر آن است که نظام یک سازمان را درست کند. به اعتقاد ما شاید کمتر به این مقوله پرداخته ایم و در نتیجه نظامهای مدیریتی همان طور که اشاره شد به اندازه کافی رشد نکرده اند، به



طوریکه در نظام ما نه مدیران فعلی می‌توانند کار کنند و نه مدیران عادی می‌توانند سریع‌تر رشد کنند. بنابراین خیلی کم اتفاق افتاده است که سیستم مدیریتی موجود، مدیران را از لحاظ عملکرد، به شکل نظام یافته‌ای رده بندی کند تا بر این اساس مدیرانی که بر اساس اقتضای انقلاب آمدند ولی عملکرد خوبی نداشتند راه را برای ورود افرادی که بر اساس همان سیستم، خوب ارزیابی شده اند باز کنند.

البته وقتی نظام مدیریت ضعیف و انتخاب مدیران بر اساس روابط و شناخت فردی باشد، افراد سالم نیز در سازمانهای پیچیده ولی فاقد نظام مناسب امروزی دچار مسأله و لغزش می‌شوند و به جای اتکای زیاد به عقاید و خطوط سیاسی مدیران در انتخاب آنها می‌توان به تقویت نظامهای مدیریتی، به صلاحیت حرفه‌ای افراد تکیه کرد و میدان را برای استعدادهاى بیشتری جهت تصدی مشاغل مدیریتی باز نمود.

دولت مسؤول همه کارها از جمله بخش خصوصی در کشور است برای مثال چگونه مدیری که در دستگاه دولتی کارایی ندارد، وقتی به بخش خصوصی می‌رود کارا می‌شود و خیلی خوب هم کار می‌کند؟ سؤال این است که در اینجا فرد عوض نشده، پس به چه دلیل در بخش دولتی کارایی نداشته است؟ اگر از این پس به قضیه نگاه کنیم که مسؤول همه کارها و اتفاقات در کشور، دولت است و دولت نمی‌تواند در این رابطه از خود سلب مسؤولیت کند، این مسأله به نوعی ضعف دولت باز می‌گردد و عملکرد هر دولت را می‌توان با خروجیهای آن سنجید.

ما می‌توانیم در رابطه با عملکرد دولت چنین ارزیابی را داشته باشیم که دولت در هر بخشی، یک نوع سیاستهایی را اعلام کرده است. در اینجا مناسب است به چند نکته مهم اشاره کنیم.

اولین خاصیت یک انقلاب این است که وضعیت آن بعد از انقلاب دچار تلاطم می‌شود، همانند تیله‌ای که در یک کره شیشه‌ای در حالت رفت و برگشت قرار دارد و بالاخره در یک وضعیت ساکن می‌شود، به نظر ما اگر اقتضائات و شرایط کشور خود را کنار گذاشته و آن را با کانادا مقایسه کنیم، این مقایسه نمی‌تواند منطقی باشد، به عنوان مثال ما نمی‌توانیم یک مدیری را که در یکی از شرکتهای خارجی، موفق عمل کرده است را در یک شرکت ایرانی به کار گمارده و انتظار همان موفقیت قبلی را از او داشته باشیم.

اما نکته این است که ما کجای مشکل قرار داریم، انقلاب طبیعتی دارد که ما نباید از آن غفلت کنیم، زیرا شما فرهنگی را تغییر داده اید و فرهنگی جدید را جایگزین کرده اید و این در حال تلاطم است، این رفت و برگشت دارد، قدرت مدیریت اینجا ظاهر می‌شود که مدت این روند را کم کند تا این سریع‌تر مستقر شود و عدم توانایی این دوره طولانی ترمی شود که ما باید مدیریت مطلوب را متناسب با اقتضائات و توانائیهای جامعه خودمان تعریف کنیم.

#### **جایگاه شایسته سالاری در نظام انتخاب مدیران اجرایی کشور**

در حالی که سالهاست در دنیای پیشرفته امروز «خدمات مدیریت» هم به عنوان یک فعالیت صادراتی مطرح شده و ارز آور و درآمد زاست، اما در کشور ما، پس از دهه‌های بسیار تأسی از قدیمی ترین مفهوم مدیریت، به تازگی این تفکر پدید آمده است که باید برای عزل و نصب مدیران، طرحی تهیه کنیم تا عدالت رعایت شود و شایسته سالاری بر نظام اداری و قلمرو مدیریت حاکمیت یابد.

پرداختن به این مقوله که در عصر ما به عنوان یک کشف بزرگ گره گشای نارسایی‌ها و نا روایی بوده، در واقع با همه لزوم و وجوبش باید به ما این نکته را یادآور شود که در وادی کارساز و موثر مدیریت که دیگران هفت شهرش را در نور دیده‌اند، در خم اولین کوچهاش هستیم و لازم است بر سرعت خویش در تصمیم‌گیریها و بررسی‌ها بیافزاییم، در واقع کنار هم نهادن دو برداشت از مدیریت است، یکی برداشتی که در غرب بدان رسیده‌اند و دیگری برداشتی که ما بدان دست یافته‌ایم، نشان از آن می‌دهد که آنچه برای آنها گره گشاست برای ما مشکل عمده روز است و ما می‌خواهیم بر این دشواری



فایق آییم، در واقع این دو باور مدیریتی از دو نقطه جهان، از موارد باریک شدن و امعان نظر است که می‌تواند اسرار نگفته عقب ماندگی و تضییع انرژی و سرمایه ما را برملا کند.

دنیا در حالی مدیریت خود را به سلاح انسان باوری علم باوری و آینده باوری مسلح می‌کند که در دیار ما متأسفانه مدیرانی منصوب می‌شوند بی آنکه بدانند «چرا؟» سالهایی در مناصب واگذار شده خدمت می‌کنند، بی آنکه بدانند «چگونه؟» عمل کرده‌اند و بعد می‌روند بی آنکه توضیح بدهند چه کرده‌اند؟ و چرا؟ چه نکرده‌اند و چرا؟

از این روند کهنه که دیگر به درد امروز نمی‌خورد، حال یک ضعف در عملکرد ما شناسایی شده که از آن به عنوان کم‌رنگ شدن شایسته سالاری یاد می‌شود و سعی بلیغی صرف آن می‌شود که این ضعف جبران شود، حتی تا چند سال پیش بسیاری افراد به سمت‌هایی مأموریت می‌یافتند، بدون آنکه برای آن حتی آموزشی مختصر دیده باشند و بعد از آن پست کنار گذاشته می‌شدند و به سمت جدید منصوب می‌شدند بی آنکه در خود شایستگی سراغ کنند.

ما سال‌های بسیاری را در این مقوله در حالی از دست می‌دادیم که پول، بودجه، نیرو و ورای همه اینها اعتماد عمومی به اقتدار و کارایی سازمان‌ها و بدنه اجرایی کشور را تضییع می‌کردیم و به روزمرگی خو می‌گرفتیم که دنیای پیرامون ما به وسیله انسانی که قدرت مدیریت را به عنوان یک «مشکل‌گشا» یافته بود علم را اهرم مناسبی برای شناخت نابسامانیها برای ساختن فردا نمی‌دانست.

به هر حال بحث روز، در رابطه با این نکته است که اگر شایسته سالاری را بر نظام اداری کشور مسلط کنیم و مدیران به لحاظ شایستگی‌های خود گزینش شوند، مسائل ما حل خواهد شد. آیا بدون از میان بردن این تفکر که جامعه هرگز متعهد نیست عده‌ای را به این عنوان که مدیر متولد شده‌اند و باید مدیر بازنشسته شوند بپذیرد، می‌توان به اصلاح ساختار مدیریت اجرایی فکر کرد؟ امروزه این اجبار به صورت نگران‌کننده‌ای وجود دارد که، وقتی کسی عهده‌دار پست مدیریت می‌شود گویی جامعه مجبور است او را تا پایان دوره سی ساله خدمتش فقط در پست‌های مدیریت بگمارد تا بازنشسته شود.

چنین افرادی حتی اگر مفاهیم مدیریت روز جهان را دریافته باشند، شاید ارائه خدمت بر ایشان میسرتر شود، اما حقیقت این است که این تعاریف، این علم و این شایستگی، نه در انتخابها مورد نظر قرار می‌گیرد. نه با صدور حکم قابل انتقال است و نه حتی عده‌ای در آن علاقه مندی را می‌بینند که علم خود را با وظیفه‌ای که یافته‌اند افزایش دهند و عملاً «مدیریت» در سازمان‌های مختلف مساوی شده است با ریاست کردن و تبدیل شدن مدیران به دستگاه کنترل حضور و غیاب و کنترل نظافت در سازمان تحت مدیریت خود. در حالی که در دنیای امروز بین ریاست کردن و مدیریت تفاوت فاحش وجود دارد آنقدر که حتی این دو مقوله مشابه را از یک جنس نمی‌دانند و عنوان مدیر به کسی اطلاق می‌شود که توانایی داشته باشد در عین ایجاد سازگاری با محیط، محیط را دگرگون و متحول هم بکند. یعنی دو مفهوم سازگاری و تحول را در درون خود، با هم داشته باشد.

#### ۱) مشکلات اجرای شایسته سالاری در کشور

با توجه به بحث‌ها و قوانینی که در مجلس به تصویب می‌رسد، شایسته سالاری در مفهوم جامع آن، تحقق پذیر نیست، اگر ما بتوانیم حدود ۳۰ درصد این آرزو را محقق کنیم مطلوب خواهد بود زیرا اصل محوری برای تحقق شایسته سالاری، «بی‌طرفی» است. در زمینه شایسته سالاری نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم، زیرا اگر این آرزو به میزان ۳۰ درصد تحقق پیدا کند بایستی نیمی از مدیرانی که بر مسند کار هستند استعفا دهند. چون آنهایی که این جایگاهها را اشغال کرده‌اند استحقاق آن را ندارند و این روند به پایین نظام و داری سرایت کرده است.



باید در سیستم استخدامی و گزینش علمی - تخصصی حاکم باشد و این گزینش به تناسب مدیریت یک سازمان نهادینه شود و برای یک سازمان مثل وزارت بهداشتی، معیار شایسته سالاری بیشتر در نظر گرفته شود و ملاک و صلاحیت در اولویت بعدی قرار داده شود. در سالهای اخیر برخی از حرفه ها وجود دارند که از محتوا خالی شده اند، یعنی ملاک شایستگی در آنها مدنظر قرار نگرفته است و انتخاب مدیر در آنها بر مبنای نوعی «رانت بازی» انجام شده و رانت گرایی بر شایستگی نیروی انسانی حاکم شده است.

حال از خود می پرسیم: آیا سازمان امور اداری و استخدامی کشور برای حاکمیت آنچه که آن را شایسته سالاری می نامد، تا چه حد توانسته موفق باشد؟ این کار زمانی موفق خواهد بود که به صورت یک تحول شبه انقلاب، عمل شود.

اولاً رانت گرایی از جو نیروی انسانی و حذف آن غیر ممکن است. افرادی که می خواهند به جایگاه بالاتر ارتقاء یابند حتماً از فیلتر خاصی عبور داده شوند تا هم صلاحیت و هم تخصص و علم آنها اثبات شود. خصوصیات مدیریت شایسته چنین است مدیر شایسته باید از تحصیلات و معلومات بالا و معتبر برخوردار و با کارش سنخیت داشته باشد.

یعنی اینطور نباشد که فرضاً یک پزشک وزیر علوم یا وزیر پست و تلگراف بشود یا یک مهندس معدن به وزارت یا مدیریت سازمان مأمور شود که در آن، تخصص او مطلقاً تأثیر ندارد. اما با توجه به تمام موارد ذکر شده شایسته سالاری قابل حصول می باشد.

## ۲) انتخاب مدیران نمونه دستگاههای کشور

امروزه عادت نادرست این شده که سالی یک بار در کشور مدیر کل نمونه معرفی می کنند و بلافاصله پس از معرفی سیل آگهی های تبریک به مدیر نمونه در روزنامه ها بالا می گیرد ولی اگر درست دقت کنیم میزان مسائل، مشکلات، ناروایی ها و کاستی در اداره های که مدیرش به عنوان نمونه معرفی شده، هیچ تفاوتی با سازمان های دیگر که مدیر غیر نمونه بر آن گمارده شده، نمی کند. در بسیاری مواقع، در گذشته ما به مسائل پی برده ایم ولی اقدام ما در قبال آن طوری بوده که خود قوز بالای قوز شده، معرفی مدیر نمونه یکی از این تصمیم گیری ها می باشد که به جای گره گشایی، گره تازه ای ایجاد می کند. یک بررسی حتی گذرا به محتویات پرونده استخدامی بسیاری از مدیران و بررسی خط سیر اشتغال آنها بر سازمان های مختلف این نقطه ضعف را بیشتر نمایان می کند که شایستگی آنقدر ملاک نبوده که شایسته سالاری را بر شبکه اجرایی مسلط کند.

## ۳) انتظارات فعلی از مدیران شایسته کشور

شایسته سالاری یکی از کارهایی است می تواند به طور موثر تحقق پیدا کند. کسانی که برای کار موظف می شوند نه فقط باید توانایی انجام آن کار را داشته باشند بلکه باید برتری هم داشته باشند. به عنوان مثال شیوه رایج در بخش نظامی شیوه خوبی است در بخش نظامی وقتی فردی به درجه فرماندهی می رسد که توانمندی فرماندهی را داشته باشد و این توانمندی را در طول مدتی که رده های خدمت را از پایین به بالا می گذراند کسب کرده باشد. در مقوله مدیریت این نتیجه مشخص شده که افرادی موفق هستند که بتوانند خوب فکر کنند، خوب تصمیم بگیرند و نیروی تحت مدیریت خود را خوب هدایت کنند همه اینها از تخصص بر می آید.

در مجموع، کارهای امروزی این چنین می طلبد که افراد چند توانمندی داشته باشند زیرا امروز فرد با یک توانمندی نمی تواند هدایت کاری را به عهده بگیرد زیرا ابعاد و شرایط کار با دهه های گذشته تفاوت فاحش پیدا کرده که پرداختن به آن توانمندی های متفاوتی را می طلبد، توانمندی که به مهارت های امروزی مجهز شده باشد. اگر غیر از این باشد هدایت درست صورت نمی گیرد. در حالی که امروز انتظار آن است که بتوانیم مدیریتی به وجود بیاوریم که در سایه آن بتوانیم با دیگر کشورها ارتباط برقرار کنیم.

حال بحث را به این نکته مرتبط می کنیم، مشکلی که در این خصوص وجود دارد این است که اغلب مدیران ما در جایگاه تخصصی خود واقع نشده اند و یا اگر در پست و سمتی حضور پیدا می کنند به محض اینکه تخصص لازم را به دست می آورند دوباره اسیر جابجایی می شوند و باز در سمتی قرار می گیرند که باید درباره اش اطلاعات کسب کنند و تا به دست آوردن تخصص سالها طول می کشد و نیرو تحلیل می رود. لذا باید طوری عمل کنیم که اگر بنا هست جابجایی در مدیریت صورت گیرد در میان بخش تخصصی انجام شود.

## ۴) ثبات در مدیریت اجرایی کشور

در این بخش سوالی که مطرح می شود شامل دو بحث «مدیریت» و «ثبات مدیریت» است. در بحث مدیریت روشن است یک مدیریت باید دارای توانایی هایی باشد مانند قدرت اداره و تخصص و علم برای زیر مجموعه ای که مدیریتش را پذیرفته است و همچنین روحیه ای پر نشاط و قدرت پذیرش مسئولیت برای برخورد با مشکلات و ارائه خدمت به مردم را، دارا باشد و اگر این مختصات در وجود مدیر نباشد هم مردم در برخورد با او با مشکل رو به رو می شوند و هم مدیر حرفی برای گفتن نخواهد داشت و هم مدیریت کشور، تحلیل می رود.



اهداف و ارزش هایی که نظام اسلامی به آن نظر دارد در احادیث و آیات آمده است و لازم است که مدیر با رعایت این ارزش ها و تعهد لازم به نظام اسلامی گزینش شود باید بگوییم اصل مدیریت یک سرمایه است زیرا حتی بعضی از کشورها وقتی نسبت به موارد خاصی که نیاز دارند کارشناس و مدیری مربوطه را در اختیار ندارند، از دیگر کشورهایی که توانمندی آن را دارند دعوت به همکاری می کنند تا بتوانند اهداف خود را به نحو شایسته ای تحقق بخشند.

البته شرایط زمان را می توان به عنوان عامل مطرح کرد. به همان نسبت که در اول انقلاب نیاز حیاتی داشتیم که برای مدیریت از وجود افرادی استفاده کنیم که پایبندی آنها به نظام قوی باشد، امروز در حالی که ۲۰ سال از قوام و دوام انقلاب می گذرد و آن شرایط سپری شده ضرورت شتاب ایجاد دیگری را مطرح می کند و ما را وادار می سازد تا برای همپایی با رشد جهانی، از متخصصین نیز بهره بگیریم. در این مقطع طرح شایسته سالاری ضروری و لازم است زیرا بی ثباتی در مدیریت و عزل بی دلیل آنها سیستم اجرایی را دچار مشکل می کند. این طرح باید زودتر از این مطرح می شد و در مدیریت کلان کشور به اجرا در می آمد.

### ب) تاثیرسنرژی در مدیریت اجرایی کشور

مطلب دیگر اینکه سنرژی در مدیریت جامعه ما بسیار پایین است. در نظام مدیران فردی را برمی داریم و فردی دیگری را جایش می گذاریم. حق طبیعی مدیر جدید است که نظام مدیریت را از نفر قبلی تحویل بگیرد. عین کارخانه ای که خریداری می گردد. در خرید کارخانه وضعیت مالی، منابع فیزیکی و انسانی صورت جلسه شده تا کار تحویل و تحول انجام گیرد. اما در نظام مدیریت ما وقتی وزارتخانه ای سازمانی را به نفر بعدی تحویل می دهد هیچگونه اتفاقی از بعد نرم افزاری و سخت افزاری رخ نمی دهد و حتی تجربه ای که مدیر قبلی کسب کرده منتقل نمی شود. در حال حاضر نمی توان سنرژی ایجاد کرد و مسأله به سبکها و روش های مدیریتی ما مربوط می شود. این مسأله ضعف است و دلیل آن مشکل اداری ماست که نتوانستیم نظامی را ایجاد کنیم تا مسأله تجربه نهاده شده شود. تجربه ای که به دست آمد نباید تکرار شود. البته پس از انقلاب چند تصمیم به صورت سینوسی انجام گرفت. یعنی یکی آمد تأیید کرده و دیگری تکذیب کرده، دوباره نفر بعدی تأیید کرده و نفر پس از آن تکذیب کرده است. علت این مسأله آن است که این سیستم به نفر بعدی منتقل نشده است. این یک مشکل مدیریتی جدی است.

مشکل دیگری که وجود دارد این است که سیستم علمی کشور در مورد نظام مدیریت، انفعالی عمل کرده است به طوری که پس از انقلاب تا سال ۱۳۶۲، دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی تعطیل شد و تلاشهای زیادی صورت گرفت تا به سیستم آموزش عالی ثابت شود که گذراندن کارشناسی ارشد مدیریت دولتی مستلزم داشتن مدرک کارشناسی مدیریت دولتی نیست. بی شک این مسأله بیانگر عقب ماندن نظام علمی ما از محیط واقعی و آن چیزی است که در دنیا اتفاق می افتد و به همین لحاظ، آموزش عالی، پشتیبانی کافی از نظام مدیریتی کشور به عمل نیاورد. البته ممکن است این نقد مطرح شود که نظام مدیریتی مانع انجام این کار بوده است.

نکته دیگر اینکه به علت ثابت نبودن وضعیت مدیریتی کشور پس از انقلاب، هنوز فرهنگ مدیریت و ارتباطات مدیریت استاندارد نشده است. یعنی نظامها موفق نشده اند که مدیریت را تبدیل به یک هسته منسجم کنند. این مسأله از بالاترین هسته یعنی دولت تا پایین ترین هسته که مدیران صف است دیده می شود. بنابراین یکی از عوامل کند کننده در بهبود نظام مدیریت، حاکم نبودن یک نوع فرهنگ شناخته شده و قابل قبول در بین مدیران است.

در واقع دولت تأثیر چشمگیری در عملکرد نظام ملی دارد. به بیان دیگر دولت نه می تواند خود را از مسایل کنار بکشد نه می تواند به راحتی نظام ملی را به حال خود رها کند. طبیعتاً این عملکرد دولت است که تأثیر گذار است، ضمن اینکه کل عملکرد ملی روی عملکرد دولت بی تأثیر نیست. بخشی از عملکرد دولت ناشی از عملکرد نظامهای مدیریت است، ولی بخشی از آن ناشی از عملکرد خود مدیران است.

نظامهای مدیریت به خودی خود ایجاد نمی شوند. اگر ما سطوح خاصی را برای مدیریت کشور در نظر بگیریم (حداقل همان سطحی که به عنوان حکومت در نظر گرفته می شود) این سطوح هستند که نظام مدیریت کشور را نهایتاً ایجاد و



نهادینه می‌کنند. طبیعتاً مدیران ما اگرچه تحت تأثیر نظام مدیریت هستند خود نیز در ایجاد و استقرار نظام مدیریت بی تأثیر نیستند. بنابراین بخشی از انتقادات به عملکرد مدیران بازمی‌گردد.

نکته دیگر اینکه با توجه به سیاست‌های دولت مبنی بر تقویت و توسعه بخش خصوصی و زیر ساخت‌های صنعتی، از اینکه مدیران کارآمدی از بخش دولتی خارج شوند و به بخش خصوصی تزریق شوند فی‌نفسه کار اشتباهی نیست. فرض ما بر این نیست که به بهانه کارآمد کردن بخش ستادی دولت بخش بنگاهداری دولت را با نیروهای کارآمد اداره کنیم.

### (۱) فعالیت گروهی مدیران کشور

در رابطه با گروه‌های مردمی، سیاسی و اقتصادی در فرایند معرفی شایستگان به نظام اجرایی ابتدا باید برداشت خود را از مفهوم دولت ارائه کرد. در نظام مردم سالاری، مرز چندانی بین دولت و مردم وجود ندارد. این دو متعامل هستند یعنی حکومت جایی است که تلاش می‌کند تا مواردی که مردم به مشروعیت شناخته‌اندرا براساس یک نظام مبتنی بر خبرگی و نخبگی تبدیل به عملیات اجرایی کند، زیرا مردم چنین کاری را نمی‌توانند انجام دهند. بنابراین نقش گروه‌های مردمی بیشتر مراقبتی است در اصل مکانیزم واقعی ارزشیابی، که عملکردها را ارزیابی می‌کند همان گروه‌های مردمی هستند.

در سیستم‌های حکومتی کشورهای دیگر اصولاً نظام‌های تصمیم‌گیری و مدیران عالی از بین گروه‌های مردمی بالا می‌روند و در اوج قرار می‌گیرند. در آن سیستمها، نظام بیشتر راهبردی است تا مدیریت پایه و میانی. اما در ساختار اداری و نظام اجرایی ما، کسی به عنوان مدیر استخدام نمی‌شود، بلکه یک کارشناس در فرآیند ورود به دستگاه دولتی در ارتقانات به مناصب مدیریتی دست می‌یابد.

دنیا هم معمولاً از این فرمول تبعیت می‌کند به جز چند کشور پیشرفته صنعتی مانند ایتالیا که برای جذب مدیر در بخش دولتی آگهی استخدام می‌دهند. از نظام شایستگی، بیشتر می‌توان برای مدیریتهای تخصصی یعنی مدیریت پایه و میانی که متأثر از سیاست نیست استفاده کرد. مدیران در این حوزه کسانی هستند که سیاستها و استراتژیها را تبدیل به برنامه می‌کنند و مدیران صف هم برنامه‌ها را اجرا می‌کنند. البته در این چرخه سیاستها برنامه‌ها را اصلاح می‌کند و برنامه هم سیاستها را اصلاح می‌کند.

به طور خلاصه در یک جمع بندی در سطح مدیریت پایه و میانی باید نظام شایستگی را در داخل سیستم اجرایی تصحیح کرد، که این نباید متأثر از گروه‌های مردمی و یا اقتصادی باشد. اما در بخش مدیریت عالی طبیعی است که گروه‌های صنفی و مردمی می‌توانند به تقویت سیستم کمک نمایند.

منظور از این سخن که مجموعه مدیریت ما بسته است، از باب تقید به مبانی ارزشی است نه از جهت عدم ورود نیروهای جدید، طبیعتاً باب ورود نیروهای جدید به مدیریت بخش عمومی باز است، نیروهایی به عنوان کارشناس وارد نظام اداری کشور می‌شدند که به مجرد اینکه صلاحیت‌هایی از خود بروز می‌دادند، و اطمینان حاصل می‌شد که با مبانی ارزشی سازگاری دارند زمینه ورود آنها به مجموعه فراهم می‌شود ولی این مجموعه در رابطه با ارزشها کاملاً بسته است، یعنی کسی که مقید به مبانی ارزشی نباشد در خط قرمز قرار دارد.

اما همانطور که سیاست سطح بندی دارد، اهداف هم دارای سطح بندی هستند. ما همیشه یک سری اهداف کلی داریم که مأموریت‌های یک سازمان و رابطه با آن اهداف کلی را مشخص می‌کنند همچنین یک سری اهداف عملیاتی داریم که وظایف سازمان معمولاً در پرتو آن اهداف عملیاتی شکل می‌گیرد. بنابراین مدیران اجرایی و میانی مسؤولیت اجرای بخشی از برنامه‌ها را عهده‌دار هستند و به تبع آن وظایف متعددی به دلیل مطالبات اجتماعی و سیاسی و یا به جهت تصمیمات مدیران عالی به آنها واگذار می‌شود. وقتی قرار است یک مدیر در مقاطع آموزش عالی اهداف کمی را دنبال کند، با یک درخواست اجتماعی این اهداف جابه‌جا می‌شود. مثلاً در یک مقطع گفته شده است سطح پوشش تحصیلی را به میزان مشخصی برسانند، فشارهای اجتماعی و سیاسی از بیرون باعث شده است، که این مدیر فراتر از اهداف برنامه عمل کرده و بار

کار خود را سنگین کند. حتی در زمینه ستادی هم مدیران عالی تعهدات زیادی را در نظام ملی به عهده می‌گیرند و اجرای آن تعهدات را به مدیران میانی تحمیل می‌کنند که جزو اهداف عملیاتی سازمان و ابلاغ شده به مدیران میانی نبوده است، بنابراین نتیجه می‌گیریم که در کشور ما متأسفانه هم برای مدیران اجرایی اهداف عملیاتی ترسیم می‌کنند و هم برای تحقق اهداف جدید با اعمال فشارهای قانونی و یا به صورت پتانسیل سیاسی، اجتماعی و تشکل تخصصی، خواسته‌های خود را به مدیر تحمیل می‌کنند. در کشور ما رفتارهای سیاسی و سازمان یافته عمیق نیستند و در شرایط خاصی اوج می‌گیرند، پس از آن یک دوره نزول را به همراه دارند، به عبارت دیگر رفتارهای سیاسی در جامعه ما معمولاً از یک توسعه یافتگی منضبط سیاسی نشأت نمی‌گیرند، بلکه از یک روحیه خاص احساسی شرقی و اعتقادات دینی نشأت می‌گیرند که خودمان را مکلف به مشارکت می‌دانیم، بدون اینکه حدود و ثغور و حیطه‌های آن را تعریف کرده باشیم، اگر بنا باشد گروه‌های مردمی، سیاسی و تخصصی و صنفی در مشارکت خود به این سمت حرکت کرده و اهداف عملیاتی جدید را به مدیر و سازمان تحمیل نمایند، این اتفاق می‌افتد که چون خودشان هدف گذاری می‌کنند، طبیعتاً خودشان نیز در جهت اینکه وابستگان به این جریانها برای تحقق این اهداف، علاقه بیشتری نشان می‌دهند، به دنبال انتصاب وابستگان خواهند بود نه انتصاب شایستگان. بنابراین وقتی انتصاب به سمت وابستگی رفت، دفاع و حمایت جنبه نظارت نخواهد داشت و همه چیز هست جز دفاع و حمایت مطلق، پدیده‌ای که در گروه‌های سیاسی کشور مشاهده می‌شود، بدین گونه که هیچ نوع نظارتی از طرف گروه‌های سیاسی در جهت تصحیح حرکت مدیر اعمال نمی‌شود. ولی اگر هدفگذاری را در اهداف عملیاتی به نظام تصمیم گیری عالی کشور مختصر کنیم، در آن صورت، گروهها وظیفه نظارت بر سیر تحقق این اهداف را خواهند داشت، نه وظیفه تحمیل اهداف عملیاتی جدید. وقتی گروهها از یک منظر نظارتی حرکت کردند به دنبال انتصاب یا تصدی شایستگان در مصدر امور خواهند بود تا وابستگان امروزه در کشور ما، اهداف عملیاتی خلق الساعه بر دوش مدیران گذشته می‌شود و به نوعی به آنها تحمیل می‌شود. شاید لازم باشد از نقش گروهها در نظارت و به نوعی راهبری دستگاههای اجرایی، تعریف و قرائت جدیدی داشته باشیم، یا به تعبیری لازم است برای این قضیه بهای لازم را پرداخت کنیم. شاید این بهایی است که به توسعه سیاسی می‌دهیم، نه بهایی که به اصلاح نظام مدیریتی کشور داده می‌شود. اما وقتی گروهها به آن حد از توسعه سیاسی رسیدند که بتوانند رفتار منطقی و معقول داشته باشند، در آن صورت مشارکت گروهها می‌تواند نقش خود را به درستی ایفا کند و گروههای سیاسی حمایت کننده مدیران و تحقق برنامه‌ها خواهند بود. قصد و نیت مطلوب برای مشارکت گروهها این است که بر مبنای اهداف عملیاتی در جهت تحقق اهداف، بر سازمانها نظارت کنند. اگر گروهها بخواهند وارد معرفی مدیران اجرایی شوند با توجه به عدم عمق سیاسی آنها شاید مقطع کنونی، مقطع مناسبی نباشد.

بنابراین باز کردن این عرصه که با محمل شایسته سالاری ما افرادی را برای تصدی مدیریت معرفی کنیم، شاید ما را به آن سمت حرکت دهد که انتصاب وابستگان، باعث تغییر اهداف عملیاتی و هزینه کردن منابع کشور شده و در نهایت منجر به هدر رفتن منابع می‌گردد.

## ۲) رویکرد سیاسی مدیران کشور

حال با توجه به این نکات، به اصل مسأله می‌پردازیم، واقعیت این است که در کشور ما در نظام انتصاب مدیران به طور چشمگیر و تا حدودی افراطی و سیاسی عمل شده است، یعنی در طول سالهای پس از پیروزی انقلاب در انتخاب و انتصاب مدیران قبل از اینکه به معیارهایی از قبیل شایستگی، دانش، توانایی و مهارت توجه شود، بیشتر رویکرد سیاسی مدنظر بوده است. در سالهای اول انقلاب، آنچه بیشتر مورد توجه قرار داشت معیارهای ارزشی بوده و طبیعی است که مدیران ما گرایش داشتند افرادی را در مسؤولیتها به کار بگمارند که با دیدگاههای خودشان در اداره آن مجموعه هماهنگ باشند، طبیعی است که این خود، انتخاب مدیران را در مجموعه بسته و محدود قرار می‌دهد.

اگرچه در دهه هفتاد گرایش‌های سیاسی خاص در انتصاب مدیران مشاهده نمی‌شود و مدیرانی وجود دارند که چندان با دیدگاه‌های سیاسی مسؤولین مافوق خود منطبق نیستند. اگر ما سطوح مدیران را به دو سطح تقسیم کنیم، سطوح عالی مدیریت یا سطوح سیاست‌گذاری و سطوح اجرایی، سطوح خط‌مشی‌گذاری تا حدود زیادی متأثر از رفتارهای سیاسی سطوح عالی‌تر از خودشان است و جایجایی آنها بیشتر تحت تأثیر فعل و انفعالات سیاسی قرار دارد. در سطح دیگر که اجرایی و عملیاتی است درصد ثبات مدیریت خوب و قابل قبول است. به بیان دیگر درصد تغییرات در سطوح عالی مدیریت حدود دو برابر تغییرات در سطوح عملیاتی مدیریت است و این مسأله نشان می‌دهد که سطوح عالی مدیریت پذیرفته است که تجارب مدیران عملیاتی نباید تحت تأثیر رویکردهای سیاسی قرار گیرند. طبیعتاً اگر دولت به این سمت حرکت کند که بحث انتصاب مدیران خود بر مبنای نتایج ارزشیابی عملکردشان مورد قضاوت قرار دهد، تحول روشن و مطلوبی است، که در سطوح مدیران عالی، انطباق با سیاست‌های دولت در همه نظامها امری پذیرفته شده است، ولی در سطح مدیران عملیاتی و اجرایی قطعاً باید مبنای ارزشیابی عملکرد افراد قرار گیرد. این گرایش در دولت وجود دارد و طبیعتاً مشکل عدم انطباق تجربه در این مرحله به نحو مطلوبی حل می‌شود و استفاده بهینه از تجارب افراد صورت می‌گیرد. سیاستگذاری و تصمیم‌گیری و تصمیم از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا در تعیین رفتار کل نظام و تغییرات متغیرهای کلان کشور نقش تعیین‌کننده دارند. قطعاً در آن سطح اگر وضعی وجود داشته باشد سطوح پایین‌تر هم تحت تأثیر این ضعف اساسی قرار می‌گیرند. تغییرات در سطوح تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری کلان به دلیل ارزشی بودن و سیاسی بودن تصمیمات از طریق عزل و نصب مدیران امری طبیعی است ولی به نظر می‌رسد این یک مسأله باشد و راه حل این است که ما ثبات سیاست‌های کلان در مدیریت کلان کشور را به هر طریق بیشتر کنیم.

یکی از سؤالات قابل طرح این است که اصولاً ملاک حکومت برای کارآمدی مدیران یا نظام مدیریت چیست؟ اگر ملاک رضایت مردم است پرواضح است که پاسخش را به عنوان معیار می‌دهد. چنانچه نتایج قابل قبولی از قبیل بهره‌وری ملی، تولید ناخالص ملی، سهم صادرات کشور در عرصه بین‌المللی و شاخص‌هایی نظیر اینها است، کاملاً واضح است که با ناکارآمدی در مدیریت عمومی مواجه هستیم.

یکی از عناصر نظام مدیریتی، سیاستگذاری است، که هنوز یک نظام مستند شده مدیریتی برای وحدت هدف از سوی مدیران طرح نشده است. گاهی واژه‌های عدالت اجتماعی که با هدف اشتباه می‌شود. عدالت اجتماعی یک دکترین اسلامی است و یک ستاره راهنما برای هدایت کلی مدیران در انجام وظایف نظامات مدیریتی است، یک اصل است ولی یک هدف با شاخص‌هایی که قابل تبیین باشد نیست. برای آنکه ما به وحدت هدف برسیم باید یک نظام ارزشی از دیدگاهها، آرمانها و ارزشهای مشترک و بینش‌های مدیران را تعریف و مستند قانونی کنیم.

نکته دیگر تغییرات شدید و جایجایی فراوان مدیران در تصدی‌های دولت است، این تغییرات بیشتر در سطح تعیین استراتژی و سیاست‌گذاری است. در سطح عملیاتی تا حدود زیادی ثبات حاصل شده است. در سطح استراتژی سازمانها که با تغییرات محیطی مواجه است. بجای اینکه نظام استراتژی و مدیریتی را در مواجهه با این تغییرات استقرار دهند، به تغییر مدیران در پاسخگویی به تغییرات محیطی می‌پردازند. به سازمانهای عهده‌دار نظام مند کردن نظامهای مدیریتی از قبیل سازمان امور اداری و استخدامی کشور، سازمان برنامه و بودجه و مراکز آموزش مدیریت کشور، مسؤول تعیین و ایجاد نظامهای مدیریتی و آموزشهای مدیریتی در کشور هستند. خوشبختانه در رهنمودهای کلی دولت و سیاستهای کلی که از سوی مجمع تشخیص مصلحت نظام و مقام معظم رهبری ارائه شده است به این نکات توجه عمیق شده و امید می‌رود در اجرای برنامه سوم توسعه جمهوری اسلامی ایران به حل بسیاری از این مشکلات پرداخته شود.

بر اساس همین تحلیل، ضعف مهارتهای ادراکی مدیران در کلان‌ترین سطوح مدیریت یکی دیگر از مشکلات است و راه حل آن در گرو سیاست‌گذاریها و آموزش‌های درست است. نکته دیگر اینکه نقض اصول مدیریت بنا به ملاحظات سیاسی و یا عوامل دیگر به راحتی در جامعه پذیرفته شده است، در حالی که اصول مدیریت باید قدرتمند شود به طوری که اگر

کسی از آن اصول تخطی کرد قاطعانه با آن فرد خاطی برخورد شود. متأسفانه در جامعه ما چنین قانونمندی وجود ندارد و به راحتی اصول مدیریت را می‌توان نقض کرد.

یکی دیگر از مسائل مهمی که منشأ وضعیت فعلی است برخورد سیاسی با انتخابها و انتصابهایی است که صورت گرفته است، و متأسفانه این وضعیت ادامه پیدا کرده و جایگزین نظامی نشده که بتواند افراد را ارزیابی کند، بلکه این استمرار سبب شد که مقدار زیادی از استعدادها و امکانات ناشناخته جامعه از دایره مدیران خارج شود و در واقع جامعه از استعدادها و نیروهای بالقوه خود محروم بماند.

اشکال دیگر اینکه در این سیستم حتی بر اساس رابطه، مطمئن‌ترین فرد هم انتخاب شد، ولی چون نظام قانونمندی وجود نداشته است، چه بسا آن فرد در فضای بی‌نظامی و ضعف نظامات، علیرغم کوششهای خود به فردی ضایع تبدیل شود. وقتی انتخاب مدیران بر اساس روابط و شناخته‌ها انجام شود، قطعاً یک نوع تعارض در جناح‌ها و افرادی که خارج از این حوزه شناخت و رابطه قرار دارند بوجود می‌آید و به طور مرتب هم این مسأله تشدید می‌شود، استمرار این جریان که در یک دایره بسته صورت می‌گیرد ممکن است رشد نیروها و نظامات ما را کند کرده و ما را در رسیدن به یک رشته از پتانسیل‌های بالقوه محدود کند، برای اینکه با این قضیه برخورد شود باید به تقویت نظامها بپردازیم.

تقویت نظامها هم همانطور که قبلاً بیان شد یکی از محصولات مدیران است، تقویت نظامها هم مراتب مختلفی دارد، شاید اولین جا و مهمترین سطحی که باید به آن برسیم سطح نظامهای کلان اداره جامعه است، زیرا در آن سطح امکان ارزیابی و باز خورد از یک مجموعه که افکار عمومی در آن باشد بیشتر فراهم است. در صورت فقدان چنین ارزیابیها و بازخوردهایی، مدیران کلان ممکن است دقت نداشته باشند که عملکرد آنها چگونه است، بنابراین باید ابتدا اشکالات را از سطح کلان رفع کرد و سپس سیستم‌های نظارت و تصمیم‌گیری در حوزه‌های مختلف اقتصادی، قضایی، اجتماعی و فرهنگی را مورد نظر قرار داد. در این صورت است که می‌توان به ارزیابی معقول و عملکرد نظام کلان و زیر نظامها پرداخت و ارزیابیها به نتایج خاصی برسد و موجب اثرات عملی در نظامها گردد.

البته یکی از پیش‌نیازهای این مسأله ایجاد باور یا درک در سطوح مختلف مدیریتی بر ضرورت این نظامها و خواص مترتب بر آنها و پذیرش پیامدهای آنها است، در واقع یکی از دستاوردهای مهم بشری چه در سطح اداره جوامع و چه در سطح بنگاهها در چند قرن اخیر ابداع این نظامها برای بالا بردن عملکرد مجموعه انسانی است. ما باید از این زاویه به طور جد جنبه‌های مختلف حیات اداری و مدیریت خود را مورد ارزیابی قرار دهیم و اشکالات را از کلاترین تا پایین‌ترین سطح رفع کنیم.

البته ناگفته نماند مسایل صرفاً ارتباطی و شناختی را نمی‌توان از بین برد، در همه جای دنیا وقتی مدیری می‌خواهد افرای را منصوب کند بر اساس شناخت قبلی این کار را انجام می‌دهد. منتهی ملاک شناخت برای افراد، نتایج عملکرد افراد است که در مراحل قبلی به دست آمده است، ضمناً تشکلهای مردمی هم در همان نظامهای کلان می‌توانند سیستم ارزیابی و باز خورد را اعمال کنند.

#### ج) ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی کشور در سطوح خرد و کلان

در سطح کلان، یکی از شاخص‌های ضعف مدیریت پایین بودن بهره‌وری ملی است. بر اساس مطالعات انجام شده، میزان بهره‌وری در نظام اداری و واحدهای تولیدی ما مطلوب نیست. ما از نظر ماشین‌آلات و سخت‌افزار در بسیاری از صنایع جلو هستیم ولی از نظر نرم‌افزارهای مدیریتی و بازده حاصل ماشین‌آلات و سرمایه‌ها، عملکرد ضعیفی داریم. در زمینه خروجی حاصل از سرمایه‌گذاریها، مقدار زیادی ارز که با سهولت از نفت پیدا شده، سرمایه‌گذاری و یا مصرف شده است. خروجی حاصل از این مقدار منابع مصرف ارز معلوم نیست رضایت بخش باشد. رشد اقتصادی، میزان تورم و بیکاری از دیگر شاخص‌های کلان است و مقدار این شاخص‌ها معرف آن هستند که عملکردمان در مقایسه با بسیاری از جوامع در حال توسعه و موفق، ضعیف بوده و جای بهبود دارد. در سطح خرد هم شاخص‌ها اینگونه است. برای مثال در این سطح، زمانی یک

معلم با حقوق معلمی می‌توانست زندگی‌اش را تأمین کند. اما امروزه نه تنها با حقوق معلمی بلکه با حقوق‌های بالای سطح دولتی هم زندگی در شهرهای بزرگ ممکن نیست. در نتیجه مردم مجبورند به کارهای دیگری علاوه بر کار اصلی خود روی بیاورند و یا امکان دارد برای تأمین زندگی، خود دچار لغزش‌هایی شوند. این شاخص‌ها نشان از این دارد که کسانی که در سیستم‌های خدمات عمومی، خدمت ارائه می‌دهند، وضعیت معیشتی آنها به گونه‌ای است که نمی‌توانند تمام ذهن و وقتشان را صرف آن خدمت کنند و لذا خدمت را با کیفیت مناسب ارائه نمی‌دهند. یا وقتی به بنگاه‌های صنعتی نگاه می‌کنیم مشاهده می‌شود که رشد درون‌زا مانند تجمع سرمایه، تجمع تکنولوژی، آفرینش محصولات جدید، ارتقای کیفیت و نفوذ در بازارهای خارجی در بنگاه‌های صنعتی کشور ایجاد شده باشد.

این مسایل همه نشان از این دارد که ما در مورد مدیریت باید بیشتر تأمل کنیم. البته باید مینا و مرجعی پیدا کنیم که شاخصها را با آن مقایسه کنیم که مینا و مرجع آن می‌تواند کشورهای در حال توسعه و موفق باشند اطلاعات کلی و عمومی دال بر این است که عملکرد مدیریت عمومی چه در سطح کلان و چه در سطح خرد رضایت بخش نیست. بنابراین ما در مدیریت در سطوح مختلف، مشکل و ضعف داریم.

بعد از پیروزی انقلاب، تحول عظیمی اتفاق افتاد و بر اساس آن یک نسل قدیمی و با تجربه در کادر مدیریت از بالاترین تا پایین‌ترین سطوح کنار رفتند، و یا در شرایط جدید بعد از پیروزی انقلاب نمی‌توانستند کار کنند و یک کادر و نسل جدید، مدیران به جای آنها آمد. این کادر جدید تجربه نداشت چون اگر تجربه داشته باشد در نظام قبلی فعالیت کرده و مورد قبول نظام مدیریت بعد از انقلاب واقع نمی‌شدند. پس بالطبع بعد از وقوع چنین تحول اجتماعی عظیمی به ناچار باید افرادی می‌آمدند که آن تجربه را نداشتند چون اصلاً برای چنین موقعیت‌هایی خود را آماده نکرده بودند. به این ترتیب یک کادر بی‌تجربه و با دانش کم و یا بدون تحصیلات و دانش کلاسیک در حوزه مدیریت عهده دار مشاغل شدند. این مسأله با اغتشاشات و تضادهای طبیعی بعد از انقلاب همراه شد و در نتیجه از میان مدیران جدید، آنهایی که سن و پختگی بیشتری داشتند و نمی‌توانستند هیجانات و تلاطم‌های بعد از انقلاب را تحمل کنند از میدان خارج شدند و کادر مدیریت، کادر بسیار جوانی شد. در واقع جنگ تحمیلی این مسأله را بیشتر تشدید کرد.

## نتیجه گیری

وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند که از هر کسی و هر چیزی بدرستی و متناسب با موقعیت حداکثر استفاده ممکن بعمل آید، چنین فرضیه‌ای درباره نیروی انسانی به صورت قرار گرفتن شایسته ترین فرد در مناسبترین موقعیت شغلی (شایسته سالاری) مطرح می‌شود.

شایسته سالاری مخصوصاً در موارد ترفیع با انتصاب به مشاغل مدیریتی با توجه به اهمیت و تاثیر غیر قابل انکار آن بر بقا و توسعه سازمان از سویی و حساسیت بر انگیزی آن در بین کارکنان از سوی دیگر صبغه‌ای متفاوت و اهمیتی چندان می‌یابد. برای برخورداری از مزایای شایسته سالاری (از جمله افزایش اثر بخشی فرد و سازمان، ارتقای رضایت شغلی، روحیه و احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان، ایجاد انگیزه جهت تلاش، بهبود و ارتقای سطح عملکرد و توانایی خود در کارکنان و ...) منطقی است که سازمان، نظام شایسته سالاری را نهادینه کند و در کنار و به عنوان جزئی از آن، شایسته‌گزینی و شایسته‌سازی را نیز مدنظر قرار دهد. با رعایت مراحل و رویه‌های استخدامی می‌توان امیدوار بود که «شایسته‌ترین» یا حداقل «شایسته تر» به عضویت سازمان در آمده است. از طریق آموزش و بالنده سازی کارکنان نیز می‌توان دامنه شایستگی کارکنان و سازمان را افزایش داد.

در انتخاب شایسته سالارانه افراد (عمدتاً مدیران) باید توجه داشت که شایستگی با فرد شایسته عملاً قابل تفکیک از موقعیت نیست. به عبارت دیگر شایستگی در ارتباط با موقعیت معنا می‌یابد. بنابراین سه عامل مبنای انتخاب قرار خواهد گرفت:

۱- ماهیت و مقتضیات شغل مورد نظر

۲- خصوصیات، شایستگی‌ها و توانایی‌ها و استعدادهاى فرد.

۳- موقعیت موجود و آینده شغل و سازمان.

بر این اساس لازم است، طرحی از روابط شغلی ایجاد شود، خطوط و مسیرهای پیشرفت با توجه به فرهنگ و استراتژیهای بلند مدت سازمان مشخص و اعلام شود، معیارها و مقدمات انتخاب (ارتقاء) در سطوح مختلف مدیریت تعیین و اعلام شود، در انتخاب افراد هماهنگی کلی با واحد‌های دیگر و موقعیت سازمان مدنظر قرار گیرد و در صورت لزوم فرد منتخب را از طریق برنامه‌های آموزشی و بهسازی برای تصدی مسئولیتش شایسته تر ساخت.

معیارهای انتخاب شایسته سالارانه، مهارت، توانایی و صلاحیت است. ارشدیت نیز در بسیاری از مواقع به عنوان یک مساله در کنار آنها مطرح می شود. اما ارشدیت تنها در شرایط مساوی می تواند موثر واقع شود. ارشدیت اگر چه مزایایی مانند عینیت و سهولت محاسبه و مقایسه، قابلیت پیش بینی و امنیت ناشی از آن برای کارکنان و ... دارد غالباً شایستگی یا توانایی را نادیده می گیرد. سابقه خدمت طولانی نیز الزاماً موجب شایستگی نمی شود. درست است که تجربه بزرگترین معلم است اما این تضمین نمی کند که فرد همیشه از آن یاد بگیرد یا توان کاربرد مثبت آموخته هایش را داشته باشد.

لازم است شایستگی بر اساس معیارها و خصوصیات معینی، حتی الامکان تعریف شده، افراد بر اساس آن بطور مستمر مورد ارزشیابی قرار گیرند و نتایج حاصل ثبت و نگهداری شود تا در موقع لزوم مورد استفاده قرار گیرد و فرد اصلاح بر اساس آن و با توجه به موقعیت انتخاب شود. موارد زیر را می توان به عنوان برخی معیارهای شایستگی جهت انتصاب یا ارتقاء یک مدیر بر شمرد. ضمن آنکه خصوصیات شخصیتی و روانی فرد نیز عاملی اساسی در انتخاب شایسته سالاری بوده و لازم است از جهت سلامت و تناسب با مقتضیات شغل مورد نظر مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد. عمده ترین معیارهای شایستگی بشرح زیر می باشد:

**۱- مهارتهای مدیریتی و سرپرستی:** برنامه ریزی سازماندهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازمانی / گروهی و فردی، درک موقعیت و بکار گیری سبک مدیریت مناسب، هدفگذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی پیگیری، بررسی و کنترل مسایل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه های اداری و مالی سازمان.

**۲- مهارتهای تصمیم گیری:** تصمیم گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، توجه به اهداف و استراتژیها، دیدگاهها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخشهای دیگر سازمان در تصمیم گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات متخذه، اثر بخشی تصمیمات گرفته شده.

**۳- خلاقیت:** آفرینندگی و ریسک پذیری: ارائه طرحها و راه حلهایی برای حل مسایل و بهبود وضع موجود، کارآفرینی، پیشنهاد و پدید آوردن ایده ها و برنامه های جدید، به بار رساندن برنامه ها و طرحهای محوله، استقبال از رویارویی با موقعیتهای جدید و کارهای دشوار و چالش برانگیز.

**۴- مهارتهای رهبری:** تشویق خلاقیت و افکار جدید، برقراری ارتباط مناسب با زیردستان، مباحثان و فرادستان، انگیزش زیر دستان در جهت اهداف سازمان، تأیید ترغیب و تشویق کار خوب، راهنمایی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد، نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود.

**۵- مهارتهای فنی:** توانایی استفاده از دانش خاص و بهره مندی از فنون و منابع مختلف در جهت اجرای یک فعالیت مهارتهای فنی در مدیریت سطوح پایین بدلیل ماهیت سرپرستی و مشکل گشایی روزانه آن اهمیت بسیاری دارند.

**۶- مهارتهای تحلیلی (ادراکی):** توانایی درک پیچیدگیهای سازمان، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آنها با دیگر عوامل درون و بیرون سازمانی و نقش و جایگاه خود در موقعیتهای مختلف این مهارت مخصوصاً برای مدیریت رده بالا بخاطر نقش رهبری آن بسیار مهم است.

**۷- مهارتهای روابط انسانی:** توانایی و اعتقاد به کار به وسیله مردم با آگاهی از دانش انسانی و رهبری مؤثر و مهارت در ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل با دیگران.

**۸- مهارتهای گفتگو و مذاکره:** سخنران و شنونده خوبی بودن، تلاش برای درک نظر و موضع دیگران، اتخاذ مواضع منطقی و دفاع از آنها در گفتگو، توانایی جلب همکاری و حمایت دیگران، انجام مذاکرات سازنده و مؤثر در درون و بیرون سازمان.

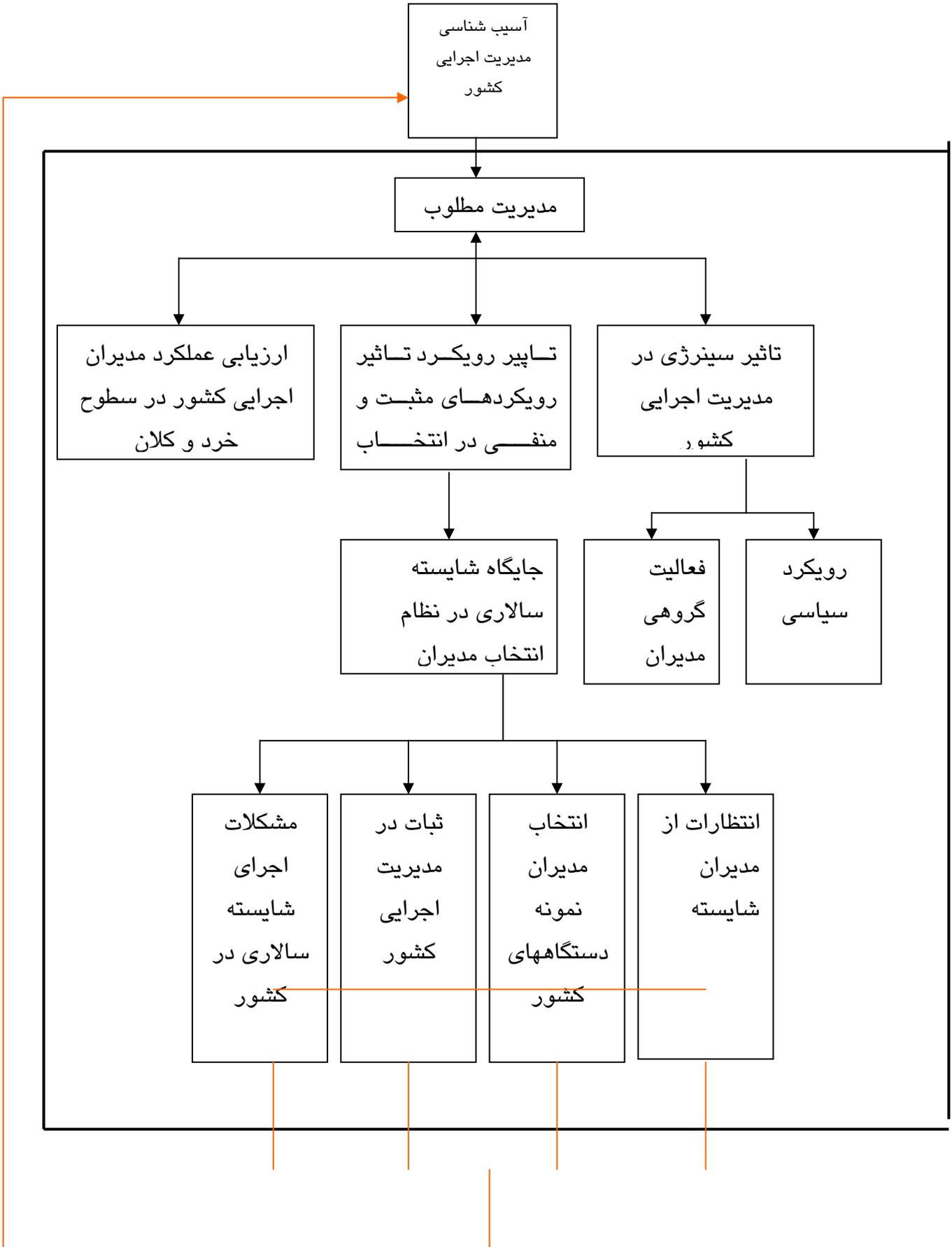
**۹- مهارتهای اطلاعاتی:** گردآوری، انتشار و کاربست مقتضی اطلاعات صحیح و مربوط در اموری مانند برنامه ریزی، پیش بینی، قضاوت و ...

**۱۰- مهارت کامپیوتری:** توانایی استفاده از کامپیوتر در انجام امور و وظایف محوله.

**۱۱- ظرفیت و استعداد برای رشد و تعالی:** قانع نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش چالشهای شغل جدید، وجود زمینه لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در مورد دهگانه مذکور.

اهمیت ، اولویت و تعریف عملیاتی (سنجش پذیر) هر یک از موارد فوق به نوع شغل. سطح مدیریت و وضعیت سازمان و محیط آن بستگی خواهد داشت. لازم است درجه اهمیت و مصادیق هر مورد با توجه به مواردی که ذکر شد شناسایی و تعیین شود و افراد بر اساس آن مورد ارزیابی قرار گیرند. بدین منظور (ارزیابی) می توان از روشهای مختلفی مانند ثبت و تحلیل وقایع، ارزیابی های دوره ای، آزمون مصاحبه، استفاده از مورد کاوی و ... یا ترکیبی از آنها بر حسب مورد استفاده کرد.

گردش شغلی نیز با توجه به مزایا و محدودیتهایی که دارد می تواند به عنوان روشی برای شناسایی و پرورش (شایسته سازی) افراد مورد توجه قرار گیرد. در این روش چرخش در مشاغل مختلف باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می گردد. از خستگی و ملالت روحی ... می کاهد و موجب تحرک فکری و خلاقیت و نوآوری می شود. همچنین عملکرد فرد در سمتها و مسؤولیتهای مختلف، معیار خوبی برای ارزیابی و سنجش تواناییهای او خواهد بود.





### فهرست منابع و مآخذ

- الوانی و سید مهدی، مدیریت عمومی و انتشارات نی، سال ۶۸  
آیین شناسایی نظام مدیریت اجرایی کشور «نشریه تدبیر» شماره ۹۲ سال ۷۸  
بزاز جزایری و سید احمد و «ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان ها» مجله تدبیر شماره ۹۸، سال ۷۸  
ترک زاده، جعفر و «شایسته سالاری در انتخاب مدیران» نشریه مدیریت، شماره ۳۴، سال ۷۷  
«مدیران اجرایی چرا می آیند؟ چرا می روند؟» نشریه خراسانی  
مصاحبه با تعدادی از کارشناسان و مسوولین در سازمان های دولتی و خصوصی