

تبعات امنیت اقتصادی مدیریت شرکت‌های دولتی

عاطفه غلامی^۱

چکیده

سهم بزرگی از اقتصاد ایران در اختیار شرکت‌های دولتی و شبه‌دولتی و بالغ بر ۵۵ درصد از بودجه کشور مربوط به شرکت‌های دولتی است. از این رو هرگونه تصمیم این شرکت‌ها، تأثیر بسزایی بر اقتصاد کشور دارد و آسیب‌شناسی مدیریت آن‌ها ضروری است. انتصاب جناحی و گروه‌بازی مدیران، استخدام‌های غیرمنعطف، بودجه‌ریزی بدون توجه به عملکرد گذشته، قدرتمند نبودن متخصصان و... از جمله چالش‌ها و مشکلات مدیریتی شرکت‌های دولتی است که امنیت اقتصادی کشور را مخدوش می‌سازد. نتیجه چنین مدیریتی، رواج بیکاری، کاهش بهره‌وری و کارایی سازمانی، بی‌توجهی به پیشرفت و... است. در این باره راهکارهایی مانند تخصص‌گرایی در مدیریت، مهارت‌محوری در استخدام‌ها، توجه به اهداف بلندمدت سازمانی و شفافیت اطلاعات این شرکت‌ها برای بهبود مدیریت شرکت‌های دولتی در راستای حفظ و پایداری امنیت اقتصادی پیشنهاد می‌شود.

واژگان کلیدی: شرکت‌های دولتی، مدیریت دولتی، امنیت اقتصادی، انتصابات سیاسی.

مقدمه

تورم افسارگسیخته، نرخ ارز پرنوسان و صعودی، کمبود کالاهای اساسی، عدم پاسخ‌گویی مدیران و... نیست. این در حالی است که مدیریت نقش بسزایی در رشد و پیشرفت سازمان دارد؛ زیرا مدیریت فرایند هماهنگی و اداره وظایف برای رسیدن به هدف است. مدیریت را می‌توان سازمان‌دهی نیز نامید. همچنین، می‌توان برنامه‌ریزی، رهبری و تصمیم‌گیری درست را تعریف دیگر مدیریت دانست. مدیریت در کسب‌وکارها و سازمان‌ها ضروری است، اما نه هر مدیریتی. سازمان و شرکت برای رشد صحیح نیازمند مدیریتی با دانش و مهارت بدون نیاز به دخالت دیگر نهادهاست که متأسفانه این مهم در بسیاری از شرکت‌های دولتی کشور نادیده گرفته شده است و اهداف اصلی سازمان با جنبه جناحی و گروه‌بازی پیش

در مسیر تحقق تمدن نوین اسلامی، یکی از مهم‌ترین گام‌ها، تشکیل دولت اسلامی است. در سایه دولت اسلامی است که کشور اسلامی می‌شود. بار سنگین دولت اسلامی و پیشرفت کشور بر دوش مدیران است و یکی از امیدهای دشمن برای القاء ناکارآمدی نظام به مردم، مدیران و مسئولین ناکارآمد و نالایق در دستگاه‌ها و مؤسسات دولتی است. در شرکت‌های دولتی چالش‌هایی از جنس دخالت نهادهای بالادستی، فرهنگ سازمانی جاافتاده، انتصاب جناحی و گروه‌بازی مدیران و مدیریت سازمان با ملاحظات جناحی و گروه‌بازی و... وجود دارد. چنین چالش‌هایی می‌تواند مدیریت درست سازمان را از مسیر اصلی خارج کند و به بیراهه بکشاند که نتیجه و خروجی آن، چیزی جز

باید مشکلات موجود در مدیریت دولتی بررسی شوند. دولت شریک بازار و بخش خصوصی است و تاکنون هیچ نظام جناحی و گروه‌بازی تشکیل نشده است که بدون دولت باشد. در واقع، دولت واقعیت‌گريزناپذیری است که به کار مدیریت مشغول است. مدیریت دولتی در ایران ویژگی‌های خاص خود را دارد که به ماهیت دولت بازمی‌گردد. ماهیت دولت در ایران به گونه‌ای است که مسائلی در شرکت‌های دولتی ایجاد کرده است که زمینه‌ساز بروز مشکلات و چالش‌های مدیریتی در شرکت‌های دولتی هستند. برخی از مهم‌ترین این مسائل به شرح زیر است.

می‌رود. مدیریت شرکت با این رویکرد نه تنها حیات سازمان، بلکه امنیت اقتصادی-اجتماعی کشور را با تهدید مواجه می‌سازد.

در گزارش حاضر ابتدا برخی از مشکلات و چالش‌های مدیریت شرکت‌های دولتی مطرح می‌شود و ریشه‌یابی مدیریت نامطلوب این شرکت‌ها مورد بررسی می‌گیرد. سپس ملاحظات امنیت اقتصادی آن بیان و درنهایت، راهکارهایی برای خروج از مشکلات یادشده و حرکت به سمت درست ارائه می‌شود.

۱- چالش‌های مدیریت شرکت‌های دولتی

بررسی چالش‌های مدیریت شرکت‌های دولتی حلقه مفقوده در مسیر پیشرفت کشور است و

شکل ۱- مسائل زمینه‌ساز بروز مشکلات و چالش‌های مدیریتی در شرکت‌های دولتی



منبع: یافته‌های پژوهش



۱-۱- مقاومت در برابر تغییر

اغلب شرکت‌های دولتی گسترده هستند و لایه‌های بوروکراسی خاصی بر آن‌ها حاکم است. از این رو پیاده‌سازی هرگونه تغییرات کوچک در شرکت‌های دولتی نیازمند زمان بسیار است. همچنین، به دلیل تعدد هیئت‌مدیره و مدیران شرکت‌های دولتی، هرگونه اعمال تغییر باید به تأیید همگی برسد تا به مرحله اجرا درآید و همین تعدد افراد باعث کندی هرگونه تغییر و پیشرفت سازمانی است. در اغلب شرکت‌های دولتی تأکید بسیار بر پیروی از قوانین از پیش تعیین‌شده است و همین قضیه منجر به ایجاد فرهنگ محدودکننده و انعطاف‌ناپذیری در شرایط ویژه و خاص می‌شود که ممکن است کارایی و بهره‌وری شرکت را کاهش دهد.

۱-۲- دشواری در القای انگیزه کار

در بیشتر سازمان‌های دولتی، دریافت حقوق منوط به مدت زمان خدمت فرد در سازمان است نه عملکرد. همین موضوع باعث می‌شود برخی از کارمندان در ساعات کاری بدون توجه به اصل خدمت‌رسانی به مشتری یا انجام دادن درست وظایف، کمترین عملکرد را داشته باشند. از طرفی، اخراج افراد از نهادهای دولتی نسبت به دیگر نهادها کمی سخت‌تر است. این موضوع منجر به عدم اخراج نیروی کار بدون بهره‌وری و کارایی می‌شود. بنابراین، کارکنان در بخش‌های دولتی انگیزه بالایی برای فعالیت زیاد در راستای اهداف سازمان ندارند و ایجاد انگیزه در آنان بنا به دلایل یادشده به سختی صورت می‌گیرد.

۱-۳- غیرمنعطف بودن استخدام‌ها

در شرکت‌های دولتی، استخدام افراد تابع ضوابط از پیش تعیین‌شده است. یکی از معیارهای مهم استخدام، همسویی عقاید و تفکرات افراد با شرکت است که برای اثبات این قضیه، مدت زمان بسیاری صرف می‌شود و همین روال استخدام افراد را وارد فرایند پیچیده و زمان‌بر می‌کند، اما شرکت‌های خصوصی انعطاف‌پذیری بیشتری برای استخدام افراد دارند و در صورتی که فرد بامهارتی بیابند، در استخدام او تعجیل می‌کنند و حتی اگر سمت شغلی مناسب با وی را نداشته باشند، به سرعت ایجاد می‌کنند. به عبارتی، شرکت‌های خصوصی بیشتر مهارت‌محور هستند.

۱-۴- انتصاب جناحی و گروه‌بازی مدیران

متأسفانه برخی از مدیران شرکت‌های دولتی به دلیل مناسبات جناحی و گروه‌بازی به سمت‌های مدیریتی منصوب می‌شوند. چنین انتصابات منجر به بروز سیاست‌زدگی و کاهش کارآمدی نظام اجرایی و در نهایت، باعث تناقض‌های جدی در اداره امور اجرایی می‌شود. در برخی از بخش‌های مدیریت دولتی، سیاست‌زدگی دستگاه اداری جایگاه معیارهای مبتنی بر شایستگی در گزینش (ابقا و ترفیع، پرداخت پاداش و انتظام‌بخشی به کارمندان) را با معیارهای جناحی و گروه‌بازی برای گزینش عوض کرده است و بسیاری از مدیران با معیارهای جناحی و گروه‌بازی منصوب می‌شوند. سیاست‌گذار، مقامات و برخی کارشناسان مؤثر دستگاه‌های اجرایی را به دلیل

انعطاف‌پذیری سیاست‌های شرکت در شرایط مختلف را از مدیر سلب می‌کند.

۱-۷- فقدان قدرت متخصصان

یکی از ضعف‌های سیستم مدیریت در شرکت‌های دولتی، فقدان قدرت متخصصان است؛ زیرا در نظام دموکراتیک افراد منتخب به مردم پاسخ‌گو هستند در صورتی که بررسی شاخص پاسخ‌گویی^۲ در این موارد، نشان از ضعف بالا در سیستم پاسخ‌گویی دارد. اگر نظام شایستگی و تخصص‌سالاری به‌غایت رعایت شود، عملاً از فساد جلوگیری می‌شود؛ یعنی به شایسته‌سالاری احترام گذاشته شود و هرگز اجازه مداخله رأی سیاسی داده نشود.

۱-۸- غفلت از اهداف بلندمدت

عمر فعالیت مدیران در شرکت‌های دولتی عمدتاً کوتاه است در حالی که تمام اهداف بلندمدت پیشرفت کشور مستلزم برنامه‌ها و اقدامات بلندمدت هستند که با این رویکرد مدیریتی سازگار نیست و در بیشتر اوقات اهداف بلندمدت بدون متولی می‌ماند. در عمر کوتاه فعالیت مدیران در شرکت‌های دولتی، بیشتر اهداف جاری و کوتاه‌مدت مورد توجه قرار گرفته که با بررسی تجارب گذشته، آن‌ها هم تقریباً بی‌نتیجه مانده‌اند.

تعهدشان به خط‌مشی خاص به سمت اداری منصوب می‌کنند.^۱

۱-۵- مدیریت جناحی و گروه‌بازی شرکت‌های دولتی

دو وجه اصلی در مدیریت هر سازمان تعهد و تخصص است. همان‌طور که در پیش گفتیم، ممکن است برخی مدیران بنا به دلایل سیاسی انتخاب شوند که در این موارد، تعهد بر تخصص پیشی می‌گیرد و مدیریت بیشتر جنبه جناحی و گروه‌بازی به خود می‌گیرد که خیلی با اهداف و تخصص اصلی شرکت‌های دولتی همسو نیست. مدیریت جناحی و گروه‌بازی در اغلب موارد منجر به کاهش کارایی و بهره‌وری شرکت می‌شود.

۱-۶- محدود بودن اختیارات

حدود اختیارات مدیران در شرکت‌های دولتی بسیار محدود است. حتی برخی از آن‌ها اختیار قیمت‌گذاری برای محصول تولیدی شرکت را ندارند و با پدیده قیمت‌گذاری دستوری مواجه می‌شوند مانند صنعت خودرو. محدود بودن اختیارات و دخالت نهادهای مختلف در فرایندهایی مانند قیمت‌گذاری و عرضه محصول منجر به مدیریت نادرست و عدم پاسخ‌گویی به شرایط و وضعیت پیش‌آمده می‌شود و توان

۱. گرگوری، ۱۳۸۷.

۲. مقدار شاخص پاسخ‌گویی در بازه منفی ۲/۵ تا ۲/۵ قرار می‌گیرد. به این صورت که هر چقدر به عدد ۲/۵ نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده وضعیت خوب کشور در پاسخ‌گویی است و هر چقدر که به عدد منفی ۲/۵ نزدیک‌تر باشد، وضعیت نامطلوب کشور را منعکس می‌کند.

| شاخص | ۲۰۱۶ | ۲۰۱۷ | ۲۰۱۸ | ۲۰۱۹ | ۲۰۲۰ |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| سال | | | | | |
| مسئولیت‌پذیری (پاسخ‌گویی) | -۱/۳۴ | -۱/۳۰ | -۱/۳۳ | -۱/۳۹ | -۱/۴۸ |

خود منجر به کوتاهی مدیران در انجام دادن وظایف می‌شود. حتی اگر مدیران نالایق نیز شناسایی شوند، تعلل قوه قضائیه در برخورد جدی با آنان نیز وجود دارد. همین دو مورد به‌تنهایی کافی است تا فرد مدیر سوءاستفاده کند و در برخی موارد دست به فساد مانند اختلاس مالی بزند. شفاف نبودن فرایندهای دولتی منجر به بروز سوءاستفاده شخصی مدیر از موقعیت در راستای منافع شخصی می‌شود. بروز اختلاس‌های میلیاردی در برخی از شرکت‌های دولتی نمونه بارز فقدان شفافیت در فرایندهای دولتی است. بسیاری از مدیران بدون توجه اقتصادی برخی از فعالیت‌های شرکت را پیش می‌برند و بودجه شرکت حیف‌ومیل می‌شود و برای اینکه نظام پاسخ‌جویی و پاسخ‌گویی بسیار ضعیف است و در بسیاری از مواقع حتی هم عمل نمی‌کند، مدیر خود را مسئول نتیجه نمی‌بیند و وضعیت شرکت به‌جای بهبود، بدتر می‌شود. کوتاه بودن دوره مدیریت در شرکت‌های دولتی و توجه نکردن به بازدهی سازمانی و بهره‌وری شرکت در دوره مدیریت هر شخص نیز از دیگر ریشه‌های بروز رفتار مدیریتی نادرست در شرکت‌های دولتی است.

۳- ملاحظات امنیت اقتصادی

بررسی چالش‌های مدیریتی در ادارات و شرکت‌های دولتی نشان می‌دهد که متأسفانه بخشی از مدیریت نادرست در این شرکت‌ها به فرهنگ کاری جاافتاده برمی‌گردد و برخی بنا به دلایل جناحی و گروه بازی رخ می‌دهد. شاید بتوان گفت مدیریت چنین نهادهایی مستقل نیست و بسیار وابسته به تصمیمات

۲- ریشه‌یابی مدیریت نامطلوب شرکت‌های دولتی

در بخش پیش، برخی مسائل زمینه‌ساز بروز مشکلات و چالش‌های مدیریتی در شرکت‌های دولتی مطرح شد. در این قسمت، چرایی ادامه‌دار بودن مدیریت نامطلوب در بخش دولتی مورد بررسی قرار گرفته است. به عبارتی، ریشه‌یابی بروز رفتارها و تصمیمات نادرست مدیریتی در سطح شرکت‌های دولتی مطرح شده است. در شکل شماره ۲، برخی از مهم‌ترین این دلایل ارائه شده است.

شکل ۲- دلایل بروز مدیریت نادرست در شرکت‌های دولتی



منبع: یافته‌های پژوهش

مسائل موجود و مطرح شده در بخش پیش، مدیریت درست شرکت‌های دولتی را با سختی مواجه می‌سازد، اما در کنار مسائل یادشده، عواملی هستند که مدیریت نادرست را شدت می‌بخشند و به آن دامن می‌زنند که در شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود. فقدان نظارت مؤثر بر عملکرد مدیران شرکت‌های دولتی

می‌شود. از طرفی، به دلیل کوتاه بودن عمر مدیریت در سازمان دولتی، توجه و تمرکز بیشتر بر اهداف کوتاه‌مدت و زودبازه است و کمتر دیده شده است که به اهداف بلندمدت پرداخته شود. در شرایط حال حاضر - درگیری با پیامدهای کرونا، افزایش قیمت کالاهای اساسی، گسترش خشک‌سالی و بحران آب، تورم افسارگسیخته، بالا رفتن نرخ ارز و... - کشور در کنار برنامه‌های کوتاه‌مدت نیازمند برنامه بلندمدت برای رفع چنین چالش‌هایی است. بی‌توجهی به اهداف بلندمدت، وضعیت و شرایط را بدتر و کشور را از مسیر پیشرفت دور می‌کند.

موارد بیان شده از آثار بد مدیریت نادرست شرکت‌های دولتی و تأثیر آن بر امنیت اقتصادی است. در صورتی که مدیریت شرکت‌های دولتی دقیق، برنامه‌ریزی شده، با نگاه تحول‌خواهی، پیشرفت و آینده‌پژوهی، متکی بر تحلیل‌های هزینه-فایده و در نظر گرفتن گزینه‌ها و جایگزین‌های موقعیتی و... باشد، زمینه رشد و شکوفایی اقتصادی در کشور مهیا می‌شود، بودجه در مسیر درست خود هزینه می‌شود و طرح‌های اقتصادی نیمه‌کاره باقی نمی‌مانند، فرصت‌های اشتغال افزایش می‌یابد، رفاه مردم جامعه بهتر می‌شود و در بسیاری از موارد، کشور به خودکفایی در تولید می‌رسد و از واردات بی‌نیاز می‌شود. با افزایش کیفیت در چرخه تولید، برخی از کالاها دارای مزیت نسبی می‌شوند و قدرت رقابت در بازارهای جهانی را خواهند یافت، اقتصاد تقویت و امنیت اقتصادی نیز در ابعاد مختلف برقرار می‌شود.

نهادهای بالادستی است. این قضیه پیامدهای بسیاری برای اقتصاد و امنیت اقتصادی به دنبال دارد؛ البته برای اصلاح و تحول نظام اداری کشور، قوانین، بخش‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی متعددی وضع شده است تا وظایف و مسئولیت‌های مدیران و مجریان دولتی به‌درستی رعایت و اجرا شود. با این حال، بررسی سوابق برخی مدیران دولتی نشان می‌دهد که آن‌ها از تخصص، تجربه، مهارت و توانایی کافی برخوردار نبودند و نتیجه تصمیمات مدیریتی آن‌ها موجب به‌هم‌ریختگی و نابسامانی‌های اقتصادی بازارهای سرمایه، ارز، مسکن، طلا و خودرو شده است. می‌توان گفت یکی از عوامل شکل‌گیری و گسترش فقر و فساد، انتخاب نادرست افراد در سمت‌های مدیریتی به‌خصوص در ادارات و شرکت‌های دولتی است. زمانی که مدیر بر اساس ارتباطات جناحی و گروه‌بازی منصوب می‌شود، احتمال نادیده گرفتن منافع عمومی بسیار بالاست. قاعدتاً در چنین شرایطی، حرکت به سمت اهداف سازمانی و اجتماعی و حل و فصل مسائل و مشکلات جامعه از مسیر اصلی خود منحرف می‌شود. همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، یکی دیگر از چالش‌های مدیریتی شرکت‌های دولتی مربوط به نظام بودجه‌بندی آن‌هاست. بودجه‌بندی در بیشتر موارد متناسب با عملکرد نیست و وابسته به اهداف و برنامه‌های تعیین شده برای شرکت در آینده است. این نوع بودجه‌بندی فرصت‌ها را پنهان و رشد شرکت را کند می‌کند و در برخی موارد منجر به بروز رفتارهایی مانند مانع‌تراشی که از مصادیق عدم بهره‌وری هست،



نتیجه‌گیری و پیشنهاد راهکارها

مدیریت شرکت‌های دولتی یکی از مهم‌ترین سمت‌های شغلی و تصمیماتش بر شرایط اقتصادی-اجتماعی اثرگذار است. بررسی شیوه مدیریت شرکت‌های دولتی نشان می‌دهد که متأسفانه مدیریت بیشتر شرکت‌های دولتی جنبه گروه‌بازی گرفته و از اهداف اصلی خود دور شده است و هرگونه تصمیمی که در شرکت اتخاذ می‌شود، بیشتر با رویکرد و ملاحظات سیاسی (گروه‌بازی) است.

قیمت‌گذاری دستوری خودرو و دخالت نهادهای بالادستی در شیوه مدیریت صنعت خودرو گواه این مدعا است که در سال‌های اخیر نیز بسیار مورد توجه بوده است و بر کسی پوشیده نیست. در کنار مدیریت با چنین رویکردی، فرهنگ سازمانی غالب، استخدام‌های بدون انعطاف، پایبندی به قواعد از پیش تعیین‌شده و بعضاً متناقض و پرابهام، فقدان قدرت متخصصان در شرکت‌های دولتی، غفلت از اهداف بلندمدت و بی‌توجهی به پیشرفت و... نیز باعث شده است مدیریت شرکت‌های دولتی از مسیر اصلی خارج شود که خروجی آن نیز تورم بالای ۴۰ درصد، کمبود کالاهای اساسی، کاهش رفاه اجتماعی، کاهش اشتغال، روی کار آمدن افراد غیرمتخصص و بدون مهارت و... است. مدیریت شرکت دولتی با چنین نتایجی پیشرفت کشور را به تعویق می‌اندازد، بسترهای وابستگی به دیگر کشورها را فراهم و امنیت اقتصادی کشور را با تهدید مواجه می‌سازد. از این رو راهکارهای زیر در راستای بهبود

مدیریت شرکت‌های دولتی برای حفظ و تقویت امنیت اقتصادی ارائه می‌شود.

- **تخصص‌گرایی در مدیریت:** از بزرگ‌ترین مشکلات مدیریتی در شرکت‌های دولتی، انتصاب برخی مدیران با ملاحظات سیاسی (گروه‌بازی) است که باعث می‌شود مدیریت شرکت جهت‌دار و در راستای اهداف و منافع گروه‌های سیاسی باشد و از هدف اصلی خود دور شود. همان‌طور که بیان شد، نتیجه این مدیریت ناکارآمد برای مثال، تورم بالا و کمبود کالاهای اساسی است. باید چهارچوبی برای انتصاب مدیران در شرکت‌های دولتی تعیین شود تا تخصص در حوزه کاری مربوط در اولویت باشد و در کنار مدیریت تخصصی سازمان، دیگر اهداف نیز در نظر گرفته شود و سیستمی برای ارائه گزارش‌های عملکرد دوره‌ای شرکت تعبیه شود تا بتوان شرکت دولتی را در مسیر اصلی خود با حفظ امنیت اقتصادی پیش برد.

- **مهارت‌محوری در استخدام‌ها:** در جامعه اکنون که مشاغل آن به دلیل پیشرفت سریع و گسترده صنعت نیازمند مهارت بالاست، استخدام شرکت‌های دولتی متأسفانه قواعد خاص خود را دارد که از انعطاف‌پذیری کمی برخوردار است. استخدام در تاریخ‌های خاص با گذراندن آزمون دروس عمومی و مصاحبه‌های بعضاً غیرتخصصی منجر به عدم جذب نیروی کار متخصص و ماهر می‌شود و افرادی در این شرکت‌ها جذب می‌شوند که تنها دارای تحصیلات مرتبط هستند و پرواضح است که در بسیاری از شرکت‌ها افراد دارای مدرک تحصیلی،



فرهنگ جامعه، کاری بس دشوار و ممکن است عملکرد مثبت شرکت را تضعیف کند. پیشنهاد می‌شود با عنایت به توضیحات بالا در کنار کاهش قوانین و مقررات ناظر بر شرکت‌های دولتی، تغییراتی در آن‌ها متناسب با پیشرفت جامعه و در نظر گرفتن تفاوت فعالیت شرکتی صورت گیرد. این کار نه تنها کیفیت عملکرد شرکت را بهبود می‌بخشد، بلکه سرپیچی از قوانین را به حداقل می‌رساند.

منابع

- گی پیترز و جان بیر (۱۳۸۴)، کتاب رویکرد تطبیقی به سیاست‌رَدگی دستگاه اداری تلاش برای کنترل، مترجم محمد صفار، ناشر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
- ریگی‌گریفین، گرگوری مورهد (۱۳۸۷)، کتاب رفتار سازمانی، انتشارات مروارید، مترجمان غلامرضا معمارزاده و سید مهدی الوانی
- www.world Bank

توانایی و تجربه کافی را برای تجزیه و تحلیل امور ندارند؛ زیرا مدرک تحصیلی به صرف گذراندن دروس تئوریک به اشخاص ارائه شده است و به‌تنهایی نشانه توانایی و مهارت افراد نیست. از این رو باید قوانین استخدامی را کمی منعطف‌تر کرد و در کنار آزمون‌های تئوریک، مهارت نیز مورد آزمون قرار گیرد تا بتوان نیروی متبحر را جذب سازمان کرد و بهره‌وری و کارایی سازمان را بالا برد.

- **توجه به اهداف بلندمدت سازمانی:** پیشرفت یکی از ضروریات اجتناب‌ناپذیر هر جامعه‌ای است. مدیریت باید به‌گونه‌ای باشد که افزون‌بر توجه به برنامه‌های کوتاه‌مدت، برنامه‌های بلندمدت را نیز مورد توجه قرار دهد و متناسب با هر دو برنامه‌ریزی شود. برنامه‌های کوتاه‌مدت نیز باید در راستای تحقق پیشرفت در بلندمدت باشند و از این مهم غافل نشوند. پیشنهاد می‌شود هر ارگان متناسب با قوانین و مقررات برای شرکت‌های دولتی زیرمجموعه خود الزاماتی را تعریف کند که مدیران را ملزم به ارائه عملکرد در فواصل زمانی معین کند. در نظر گرفتن سیاست‌های تشویقی و تنبیهی برای اجرای اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت اثرگذار است.

- **بازبینی قوانین و مقررات ناظر بر شرکت‌های دولتی:** به نظر می‌رسد به کار بردن قاعده و قانون کلی که سال‌ها پیش تهیه شده، برای تمام شرکت‌های دولتی با توجه به اینکه ماهیت فعالیت شرکت‌ها با یکدیگر متفاوت است، درست نیست. پایبندی به قوانین و مقررات از پیش تعیین‌شده با توجه به پیشرفت‌هایی که در سال‌های اخیر رخ داده و تغییر

