

# الگوی جامع نظام مدیریت شایسته در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور<sup>۱</sup>

مسعود موحدی<sup>۲</sup>

مهدی بشیری<sup>۳</sup>

امیرحسین امیری<sup>۴</sup>

## چکیده

بی‌شک هر جامعه‌ای برای پیشرفت و توسعه نیازمند مدیریت کارآمد و شایسته است. این نکته همواره مورد تأکید مقام معظم رهبری بوده است. ایشان با نکته بینی و درایت این مسئله را به تمام آحاد جامعه و بویژه دولت عدالت محور گوشزد کرده اند. بدیهی است جایگاه دولت به عنوان بالاترین نهاد اجرایی کشور، ویژه است و ضرورت توجه به استقرار نظام مدیریت شایسته در سطح دولت احساس می‌شود. این مقاله با هدف اجرایی کردن منویات مقام معظم رهبری و کمک به استقرار نظام مدیریت شایسته در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور تدوین شده است. در این مقاله ضمن تعریف مفاهیم و سطوح شایستگی، ارکان و الگوهای شایستگی فردی و سازمانی تبیین شده است. همچنین ارتباط نظام ارزیابی عملکرد و نظام مدیریت شایسته تبیین گردیده است. در ادامه، الگوی جامع نظام مدیریت شایسته، و ساختار پیشنهادی برای استقرار نظام مدیریت شایسته در دستگاه‌های اجرایی تدوین شده است.

## واژگان کلیدی

مدیریت دستگاه‌های اجرایی، الگوی جامع مدیریت، نظام مدیریت شایسته، جامعه شایسته محور.

۱. تاریخ دریافت: ۸۸/۱۰/۱۵ تاریخ پذیرش: ۸۸/۱۱/۲۵

۲. استادیار دانشکده فنی و مهندسی، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه امام حسین (ع)

۳. استادیار دانشکده فنی و مهندسی، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه شاهد. Email:Bazresi\_DTK@yahoo.com

۴. استادیار دانشکده فنی و مهندسی، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه شاهد

## ۱. مقدمه

رویکرد شایستگی، در مدیریت منابع انسانی جدید نیست. رومی‌های قدیمی هم در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی «سرباز خوب رومی» از این اصطلاح استفاده می‌کردند. ادبیات رهبری، سرشار از تحقیقاتی است که تلاش کرده اند ویژگیهای «رهبر خوب» را تعریف کنند. شایستگی از دو بعد فردی و سازمانی قابل بررسی و تحلیل است. شایستگی از بعد فردی همیشه مدنظر مدیران هر سازمان بوده است. آنها تلاش می‌کنند افراد را با تواناییها و شایستگیهای بهتر در سازمانهای خود جذب کنند و پرورش دهند. بی‌شک مدیران هر سازمان به دلیل نقش کلیدی و حساسی که در هدایت و راهبری مجموعه برعهده دارند، باید از ویژگیهایی برخوردار باشند که این ویژگیها در قالب شایستگی مطرح می‌شود. شایستگی مدیران ارشد هر سازمان به تسری شایستگی در سطح کل سازمان منجر می‌شود و نظام مدیریت شایسته را در سطح سازمانی شکل می‌دهد. اگرچه شایستگی در دو بعد فردی و سازمانی در بخش بعدی در قالب الگوهای ارائه خواهد شد به طور کلی می‌توان مشارکت، پایبندی به قانون، شفافیت، پاسخگویی، برابری و شمولیت، اثربخشی و کارایی و احساس مسئولیت را جزو ویژگیهای نظام مدیریت شایسته نام برد. جلب رضایت مشتری، افزایش سطح بهره‌وری، ارتقای کیفیت، حصول دستاوردهای اقتصادی بیشتر، ایجاد اعتماد بین کارکنان و مدیریت، وفاداری کارکنان و تمرکز زدایی از جمله دستاوردهای نظام مدیریت شایسته است.

استقرار نظام مدیریت شایسته در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و مزایایی از جمله حداقل شدن فساد، بهره‌وری بیشتر، شنیدن صدای افشار آسیب پذیر جامعه و توجه به دیدگاه‌های گوناگون را در جهت توسعه کشور دربردارد. این مهم پس از پیروزی انقلاب اسلامی، یکی از مهمترین دغدغه‌های نظام بوده و بارها توسط مقام معظم رهبری به مسئولان و تمام آحاد جامعه گوشزد شده است. ایشان در دیداری، وظایف و بایسته‌های اعضای هیئت دولت نهم را در قالب محورهای ذیل برشمرده اند که این محورها شاخصهای اصلی مدیریت شایسته است (سخنرانی در جمع اعضای هیئت دولت، ۸۵/۶/۶).

این ویژگیها عبارت است از: استمداد همیشگی از خدا، پرهیز از غرور و خود شیفتگی،

همراه‌سازی عدالت با معنویت و عقلانیت، همراه‌سازی پیشرفت و عدالت، استفاده از کارشناسان و نخبگان، نظارت بر عملکرد زیرمجموعه و افراد، رویارویی با فساد، اعتزاز به اسلام، مشخص کردن اولویتهای کاری، سرعت همراه با دقت، اهتمام به علم و پیشرفت علمی، خدمت‌رسانی محسوس، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، کارجمعی و متوازن، محقق دانستن مردم، توجه به عامه مردم و عدم حمایت از گروهی خاص، استقبال از انتقاد، هر چند غیر خیرخواهانه، رعایت قانون، حرکت در جهت سند چشم‌انداز، توجه به سیاستهای کلی اصل ۴۴، حل معضل گرانی، رفع مظلومیت از فرهنگ، اطلاع‌رسانی هنرمندانه و تأمین عزت ملی. از این ویژگیها در طراحی عوامل نظام مدیریت شایسته استفاده خواهد شد.

در این مقاله سعی بر این است که الگویی جامع برای استقرار نظام مدیریت شایسته در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور ارائه، و ساختار پیاده‌سازی نظام نیز طراحی شود. ساختار مقاله بدین صورت است که در ابتدا، تعاریف و الگوهای نظام مدیریت شایسته ارائه شده است. ارتباط ارزیابی عملکرد و نظام مدیریت شایسته در مبحث بعدی آمده است. در ادامه روشهای اندازه‌گیری و الگوهای ارزیابی به اختصار معرفی شده است. همچنین الگوی پیشنهادی نظام مدیریت شایسته و ساختار پیشنهادی برای استقرار نظام مدیریت شایسته در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور نیز در بخش آخر به همراه نتیجه‌گیری و جمع‌بندی در کنار هم قرار گرفته است.

## ۲. تعاریف و الگوهای نظام مدیریت شایسته

در این بخش ابتدا تعاریفی از شایستگی و نظام مدیریت شایسته ارائه، و مزایای نظام مدیریت شایسته تبیین، و سپس الگوهای آن معرفی می‌شود. تعاریف زیادی توسط پژوهشگران از شایستگی ارائه شده که نمونه‌هایی از این تعاریف در جدول زیر آورده شده است:

جدول شماره (۱): نمونه هایی از تعاریف شایستگی

تعریف شایستگی	مؤلف
شایستگی، هرگونه دانش، مهارت، توانایی یا کیفیت شخصی است که از طریق رفتار نشان داده، و به تعالی خدمت‌دهی منجر می‌شود.	بوندرا <sup>۱</sup> (بوندرا، ۲۰۰۳)
شایستگی، تشریحی مکتوب از مهارت‌های شخصی و رفتارهای کاری قابل سنجش است که از آن برای دستیابی به اهداف کار استفاده می‌شود.	گرین <sup>۲</sup> (گرین، ۱۹۹۹)
شایستگی، دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد خوب در هر شغل است.	میرابایل <sup>۳</sup> (میرابیل، ۱۹۹۷: ۷۷-۷۳)
شایستگی، رفتارهایی است که افراد با عملکرد برتر در مقایسه با افراد با عملکرد متوسط، با ثبات بیشتر نمایش می‌دهند و ابراز می‌دارند.	کلین <sup>۴</sup> (کلین، ۱۹۹۶: ۳۷-۳۱)
شایستگی، دانش و مهارت‌هایی است که عملکرد مؤثر را مشخص می‌کند.	مک لاگان <sup>۵</sup> (مک لاگان، ۱۹۹۶: ۶۴-۶۰)

در مجموع از این تعاریف این‌گونه استنباط می‌شود که شایستگی ترکیبی از دانش، رفتار و مهارت‌های صریح و ضمنی است که نیروهای بالقوه به شخص برای اثر بخشی در عملکرد کاری می‌دهد. هر سیستم مدیریتی به منظور جهت دهی و کنترل سازمان یا جامعه را در کسب شایستگی، نظام مدیریت شایسته گویند. نظام مدیریت شایسته مانند هر نظامی از ارکان و عواملی تشکیل شده است که این عوامل در قالب الگوهای شایستگی ارائه می‌شود. الگوهای شایستگی به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می‌شود. در ادامه ابتدا چارچوب‌های شایستگی از جنبه فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس ارکان شایستگی سازمانی تبیین شده است.

۲-۱. الگوهای شایستگی فردی

یکی از الگوهای شایستگی از جنبه فردی در جدول ۲ خلاصه شده است (کمیته بررسی صلاحیت‌های سازمانی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). همان‌گونه که در این جدول ملاحظه می‌شود، تغییرات هدایت شده، رهبری کارکنان، نتیجه گرایی، فراست کسب و کار و ایجاد شراکت و همکاری از عوامل اصلی شایستگی مدیران است که زیر معیارهای هر یک جداگانه مشخص شده

1. Boudner

2. Green

3. Mirabayl

4. Celian

5. Mac Lagan

6. Orgaizational Competencies review committee

است؛ این بدان معنی است که به منظور ارزیابی شایستگی مدیران بر اساس پنج عامل، زیر شاخص‌های آنها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

**جدول شماره (۲): چارچوب شایستگی مدیران**

ایجاد شراکت	فراست کسب و کار	نتیجه گرایی	رهبری کارکنان	تغییرات هدایت شده
مشارکت و همکاری	مدیریت مالی	پاسخگو بودن	مدیریت تعارض	خلاقیت و نوآوری
درک سیاسی	مدیریت سرمایه انسانی	خدمت دهی به مشتری	تنوع پذیری و ایجاد تعادل بین آنها	آگاهی برون سازمانی
اعتبار/ مذاکره	مدیریت فناوری	قاطع بودن	حمایت از پیشرفت کارکنان	انعطاف پذیری
		کارآفرینی	استقرار کار گروهی در سازمان	دارای توان
		استقرار روشهای حل مسئله	تفکر استراتژیک	داشتن چشم انداز
		توان تأیید فنی		

یکی دیگر از الگوهای شایستگی از بعد فردی در قالب جدول (۳) ارائه شده است! در این الگو، سه عامل رهبری در ارائه دستاوردهای مثبت، رهبری در توسعه همکاری و رهبری در تصمیم گیری عادلانه و مبتنی بر اطلاعات به عنوان شاخصهای کلیدی شایستگی مدیران عنوان شده که هر یک از آنها نیز به نوبه خود به زیر معیارهایی تقسیم شده است. به منظور ارزیابی و سنجش شایستگی مدیران، تعاریفی از هر یک از زیر معیارها جداگانه آمده است.

**جدول شماره (۳): عوامل شایستگی مدیران**

عوامل رهبری	صلاحیت	تعریف
رهبری در ارائه دستاوردهای مثبت	تفکر سازمانی	درک اهداف، مأموریتها و شرح وظایف
	اثر بخشی	مسئول ارائه خروجیهای با کیفیت و اثربخش
	تمایل به نتایج	درک نیازها و سعی در ارائه نتایج اثربخش
رهبری در توسعه همکاری	مدیریت روابط	همکاری اثربخش با درون و برون سازمانی
	نقش گروهی	همکاری و حمایت یکدیگر در راستای حصول به نتایج بهتر
	یادگیری و بهبود	توسعه فردی و کمک کردن به دیگران در مورد کاری که انجام می‌دهند و ارزش آفرینی.

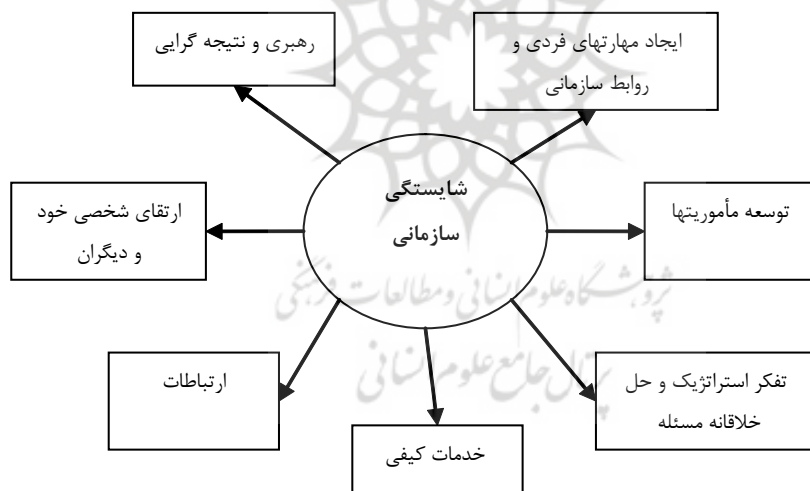
ادامه جدول شماره (۳) : عوامل شایستگی مدیران

رهبری در تصمیم گیری عادلانه و مبتنی بر اطلاعات	ارتباطات شفاف	تبادل اطلاعات، تجربه ها و افکار به منظور درک درست
	دقت تحلیلی	استفاده از ابزارهای تحلیلی برای پیدا کردن راه حلها
	قضاوت و تصمیم گیری	تصمیم گیری مبتنی بر اطلاعات

لازم به ذکر است اگرچه چارچوب ارائه شده در جدول به عنوان یکی از الگوهای شایستگی از بعد فردی ارائه شد، عوامل این الگو قابل ارائه در مدل شایستگی سازمانی نیز هست.

۲-۲. الگوهای شایستگی سازمانی

پس از معرفی الگوهای شایستگی فردی، در ذیل الگوهای شایستگی سازمانی معرفی می‌شود. یکی از الگوها، که بخوبی ارکان شایستگی سازمانی را منعکس می‌کند در شکل (۱) نشان داده شده است (وزارت کشاورزی، واشنگتن دی سی، ایالات متحده):



شکل ۱: ارکان شایستگی سازمانی

جدول ۴ عوامل شایستگی سازمانی را در قالب چهار معیار تعالی مدیریت، مشارکت، تفکر استراتژیک و ارزشها و اخلاقیات نشان می‌دهد.

### جدول شماره (۴): عوامل شایستگی سازمانی

معیار	تعریف
تعالی مدیریت	تعالی مدیریت از طریق مدیریت فعالیتها، مدیریت افراد و مدیریت مالی شکل می‌گیرد.
مشارکت	مشارکت از طریق درگیر نمودن افراد، سازمانها و شرکا صورت می‌گیرد.
تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک و خلاقانه از طریق تحلیل و نظریه پردازی شکل می‌گیرد.
ارزشها و اخلاقیات	توجه به ارزشها و اخلاقیات از طریق خدمت رسانی درست و با احترام صورت می‌گیرد.

بدیهی است که بین ارکان شایستگی سازمانی مندرج در شکل (۱) و عوامل شایستگی سازمانی در جدول (۴) ارتباط تنگاتنگی وجود دارد؛ به عبارت دیگر دو الگوی طرح شده همسان است و مفاهیم مشترکی را بازگو می‌کند. بدین گونه که رهبری و نتیجه گرایی، ایجاد مهارت‌های فردی، توسعه مأموریتها و ارتقای شخصی خود و دیگران در قالب تعالی مدیریت عنوان می‌شود. ارتباطات و روابط سازمانی در ذیل مشارکت قرار می‌گیرد. تفکر استراتژیک و حل خلاقانه مسئله جزء تفکر استراتژیک است و در نهایت خدمات کیفی، ارزشها و اخلاقیات را به تصویر می‌کشد.

### ۳. ارتباط ارزیابی عملکرد با نظام مدیریت شایسته

همان گونه که در بندهای یاد شده نیز اشاره گردید در نظام مدیریت شایسته انتظار می‌رود تا سازمان در نگاهی شایسته محور، مسیر تعالی را طی کند. در این راستا لازم است ضمن برخورداری از شناخت مستمر و لحظه‌ای از وضعیت موجود، برنامه‌هایی برای هدایت کل سازمان تعریف و تنظیم گردد تا شاخصه‌های آن در یک افق زمانی محقق گردد؛ به عبارت دیگر در نظام مدیریت شایسته چهار حلقه برنامه‌ریزی، فعالیت، ارزیابی و اصلاحات سازمانی وجود خواهد داشت و لذا ارزیابی نظام مدیریت شایسته جزء جدانشدنی آن خواهد بود. بنابراین در نظام مدیریت شایسته پیشنهادی، حلقه ارزیابی خواهد بود که در قسمتهای بعدی این مقاله به چگونگی لحاظ کردن آن و نقش آن در کل نظام مدیریت شایسته پرداخته خواهد شد.

### ۴. روشهای اندازه‌گیری و الگوهای ارزیابی

در این بخش به صورت اجمالی به معرفی روشهای اندازه‌گیری و الگوهای ارزیابی پرداخته

می‌شود تا بر مبنای آنها الگو یا چارچوب نظام مدیریت شایسته طراحی شود. روشهای زیر از جمله ابزارهایی است که می‌توان به عنوان ابزار اندازه‌گیری در هر نظامی از آنها بهره جست. در اینجا تنها به ذکر نام آنها بسنده می‌گردد و خوانندگان برای آگاهی بیشتر درخصوص این روشها به اصغرپور، م، (۱۳۸۸) با عنوان تصمیم‌گیریهای چند معیاره ارجاع داده می‌شوند.

روش لکسیکوگراف<sup>۱</sup>

روش پرموتاسیون<sup>۲</sup>

روش جمع موزون ساده<sup>۳</sup>

روش جمع موزون ساده متقابل<sup>۴</sup>

روش تاپسیس<sup>۵</sup>

روش الکتراه<sup>۶</sup>

روش پرامیتی<sup>۷</sup>

روش تخصیص خطی<sup>۸</sup>

بدیهی است در صورتی که شاخصها کیفی باشد و با استفاده از متغیرهای زبانی توصیف شود این روشها با رویکرد فازی مطرح خواهد شد.

علاوه بر ابزارهای اندازه‌گیری الگوهایی نیز برای ارزیابی عملکرد مطرح شده است که از جمله معروفترین آنها می‌توان به الگوهای تعالی سازمانی از قبیل الگوی دمینگ در ژاپن، الگوی مالکوم بالدريج در امریکا و الگوی EFQM<sup>۹</sup> در اروپا اشاره کرد. هم‌چنین

1. Lexicographic

2. Permutation

3. Simple Additive Weighting (SAW)

4. Interactive Simple Additive Weighting

5. Technique for Order Preference BY Similarity to Ideal Situation (TOPSIS)

6. ELimination Et Choix Traduisant la REalité (ELECTRE)

7. Preference Ranking Organization Method for Enrichment of Evaluations (PROMETHEE)

8. Linear Assignment Method

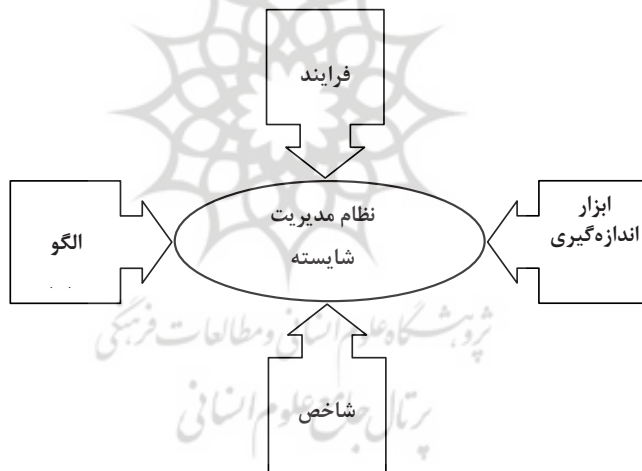
9. European Foundation for Quality Management (EFQM)



الگوی کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup>، الگوی مثلث عملکرد، الگوی فیشر و پنج مارکینگ از دیگر الگوهای معروف ارزیابی عملکرد است.

### ۵. الگوی پیشنهادی مدیریت شایسته

با توجه به مطالعات انجام شده به نظر می‌رسد که در هر چارچوب مدیریتی قابل اندازه‌گیری، اجزایی لازم است باشد تا وظایف مدیریت<sup>۲</sup> را در آن حوزه به نتیجه برساند. از این رو در این مقاله یک الگوی پیشنهادی برای استقرار نظام مدیریت شایسته ارائه شده است. همان‌گونه که در شکل زیر مشاهده می‌شود، نظام پیشنهادی نیز همانند سایر نظامها، که با عملکرد ارتباط دارد، از چهار جزء اصلی فرایند، الگو، ابزار و شاخص تشکیل شده که در این نوشتار سعی گردیده است برای هر یک از این موارد براساس مطالعات پژوهشگران و ویژگیهای مورد نیاز نظام مدیریت شایسته، پیشنهاد اجرایی ارائه گردد.



شکل (۲): اجزای اصلی نظام پیشنهادی مدیریت شایسته

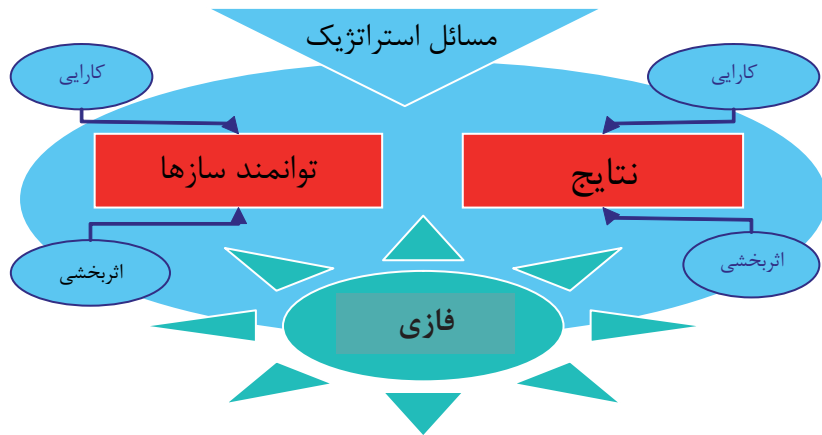
از آنجا که در نظام مدیریت شایسته، اولاً روابط انسانی در بسیاری موارد حاکم است و چگونگی برخورداری از شایستگی را نمی‌توان دقیق و معین اعلام کرد و از سوی دیگر،

1. Balanced Score Card (BSC)

2. Posdcorb

وضعیت مطلوب (NIS, PIS<sup>1</sup>) نیز باید همواره در این نظام مد نظر قرار گیرد از اینرو ابزار اندازه گیری پیشنهادی استفاده از Fuzzy TOPSIS است.

الگوی EFQM یکی از الگوهای تعالی سازمانی است که توسط بنیاد کیفیت اروپا پایه گذاری شده است و توسط بسیاری از کشورها عینا و یا با تغییرات جزئی به عنوان الگویی کامل در راستای سنجش و ارزیابی تعالی سازمانها مورد استفاده قرار می گیرد. در ایران نیز مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران عینا از این الگو برای ارزیابی سازمانها و اهدای جایزه ملی کیفیت ایران استفاده می کند. همچنین این الگو توسط مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی وزارت صنایع و معادن برای اهدای جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی استفاده می‌شود. این بدان معنی است که از بین الگوهای تعالی سازمانی همچون الگوی دمینگ در ژاپن و الگوی مالکوم بالدريج در امریکا، الگوی EFQM سازگاری بیشتری با وضعیت کاری در ایران دارد و لذا این الگو به عنوان اساس الگوی پیشنهادی نظام مدیریت شایسته پیشنهاد می‌شود. الگوی EFQM شامل توانمندسازها و نتایج است و الگوی پیشنهادی برای نظام مدیریت شایسته نیز بر این مبنا ارائه می‌شود؛ به عبارت دیگر همان‌گونه که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، الگوی پیشنهادی شامل توانمندسازها و نتایج است که در هر یک از آنها به کارایی و اثر بخشی نیز توجه شده است تا هر دو مورد در کل نظام پیشنهادی مد نظر قرار گیرد. لازم به ذکر است که تنها اساس الگوی پیشنهادی الگوی EFQM است و معیارهای آن مدل بر مبنای توانمند سازها و نتایج از ابتدا طراحی، و به عنوان الگوی ارزیابی عملکرد در نظام مدیریت شایسته معرفی شده است (شکل ۴).

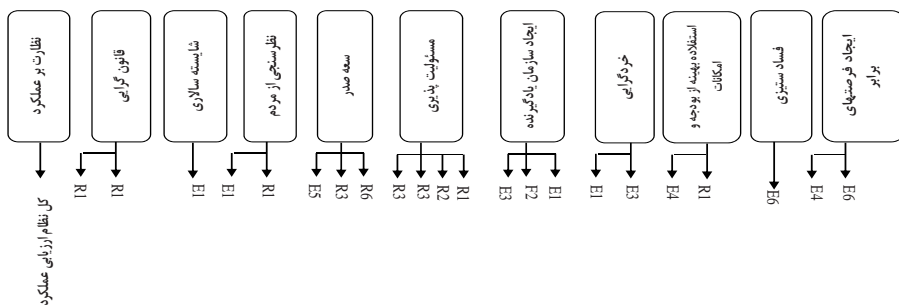


شکل (۳): آنگوی پیشنهادی در نظام مدیریت شایسته

در مورد شاخصهای مورد نظر در نظام یاد شده لازم به ذکر است که بر اساس مطالعات (شاخصهای مطرح شده در شکل ۱ و جدول ۴) و منویات مقام معظم رهبری، که در مقدمه بدان اشاره شد، شاخصهایی بر شمرده و بر اساس نظریات خبرگی در قالب محورهای دوازده گانه زیر طبقه بندی شد که این محورها عبارت است از :

نظارت بر عملکرد، قانونگرایی، شایسته سالاری، نظر سنجی از مردم، سعه صدر، مسئولیت پذیری، ایجاد سازمان یادگیرنده، خرد گرایی، استفاده بهینه از بودجه و امکانات، فساد ستیزی و ایجاد فرصتهای برابر در بخش. از آنجا که اجرای نظام مدیریت شایسته عملاً با تکیه بر نظام ارزیابی قابل دستیابی است در نظام پیشنهادی از پایه اولیه همان نظام ارزیابی عملکرد استفاده شده که در اغلب دستگاه‌های اجرایی عملیاتی گردیده است. شکل زیر، ارتباط عوامل نظام مدیریت شایسته را با عناصر نظام ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد:

مؤلفه های مورد نظر در نظام مدیریت

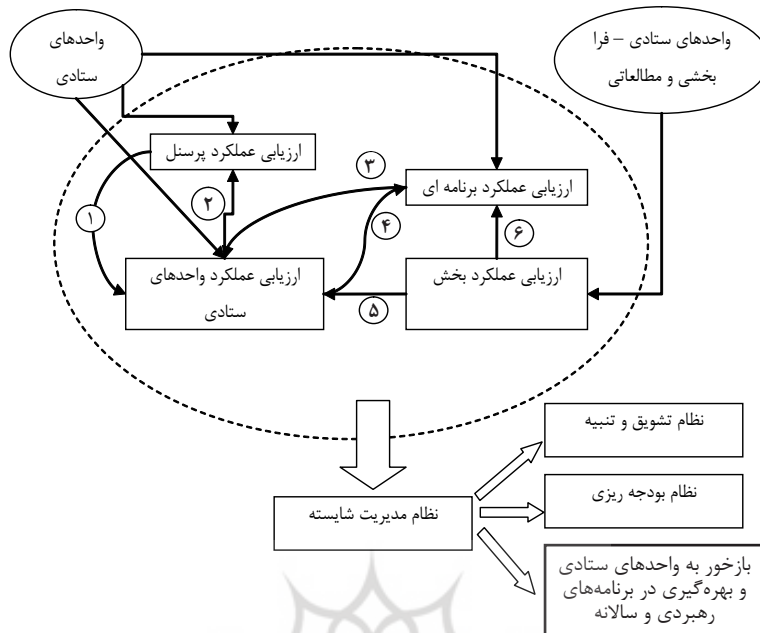


زیرگروه شاخص	نتایج (R)
(R1) کلیدی عملکرد مرتبط با تکالیف بودجه ای	
(R2) کلیدی عملکرد مرتبط با برنامه های توسعه	
(R3) کلیدی عملکرد مرتبط با وظایف سازمانی	
(R4) کلیدی عملکرد مرتبط با اهداف، برنامه های وزارت و انتظارات مقام محترم وزارت و معاونان	
(R5) نتایج مرتبط با ارباب رجوع و مردم	
(R6) نتایج مرتبط با کارکنان	

زیرگروه شاخص	توانمندسازها (E)
(E1) استقرار نظامهای مدیریتی و بهره وری، SS و SS، شایسته سالاری و ...	
(E2) تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی	
(E3) آموزش نیروها و اقدامات برای انگیزه آنان	
(E4) اصلاح سیستم ها و روشها و اتوماسیون اداری و آسان کردن کارها	
(E5) اقدامات انجام شده برای رضایت ارباب رجوع	
(E6) سلامت اداری	
(E7) همکاری با سایر دستگاه های اجرایی و واحدهای استانی	

شکل (۴): ارتباط عوامل نظام پیشنهادی مدیریت شایسته با نظام ارزیابی عملکرد

در نهایت نظام مدیریت شایسته برای اجرای موفقیت آمیز نیازمند ارتباط مؤثر و مناسبی با سایر ارکان و نظامها است که از جمله آنها می توان به نظام تشویق و تنبیه، نظام بودجه ریزی، نظام برنامه ریزی و ... اشاره کرد که شکل (۵) به چگونگی این ارتباط می پردازد. در واقع شکل (۵) فرایند مورد نظر را در نظام مدیریت شایسته به تصویر می کشد.



شکل (۵): فرایند مورد نظر در نظام پیشنهادی مدیریت شایسته و ارتباط آن با سایر نظامهای دستگاههای اجرایی

در شکل فوق، مفهوم کمانهای شماره گذاری شده به قرار زیر است:

- ۱: ارائه آمار و اطلاعات لازم از عملکرد شاخصهای عمومی و اختصاصی کل واحدهای ستادی که لازم است در ارزیابی عملکرد نیروهای واحدهای یاد شده و نهایتاً در نظام مدیریت شایسته مورد ملاحظه قرار گیرد.
- ۲: این کمان نشاندهنده این است که برای ارزیابی عملکرد واحدهای ستادی لازم است، عملکرد نیروها مربوط به آن نیز مورد ملاحظه قرار گیرد و به این ترتیب برای عملکرد موفق هر واحد ستادی لازم است، نیروهای واحد از عملکرد مطلوبی برخوردار باشند. همان گونه که ملاحظه می شود در مرحله بعد این بررسی در نظام مدیریت شایسته نیز به کار خواهد رفت.
- ۳: این کمان به منظور استفاده از وضعیت پیشرفت برنامه های واحدهای ستادی در ارزیابی عملکرد واحدهای ستادی است.

۴: این کمان به منظور استفاده از عملکرد واحدهای ستادی برای شاخصهای عمومی و اختصاصی واحد مورد نظر در محاسبه پیشرفت برنامه های این واحد است؛ چرا که برای ارزیابی اثربخشی برنامه های اجرا شده لازم است از وضعیت این شاخصها استفاده کرد. ۵: واضح است که هر واحد ستادی زمانی می تواند، موفق ارزیابی شود که بخش بازرگانی مربوط نیز از وضعیت مناسبی از نظر عملکرد در شاخصهای بخشی برخوردار باشد و این کمان ارتباط مورد نظر را نشان می دهد.

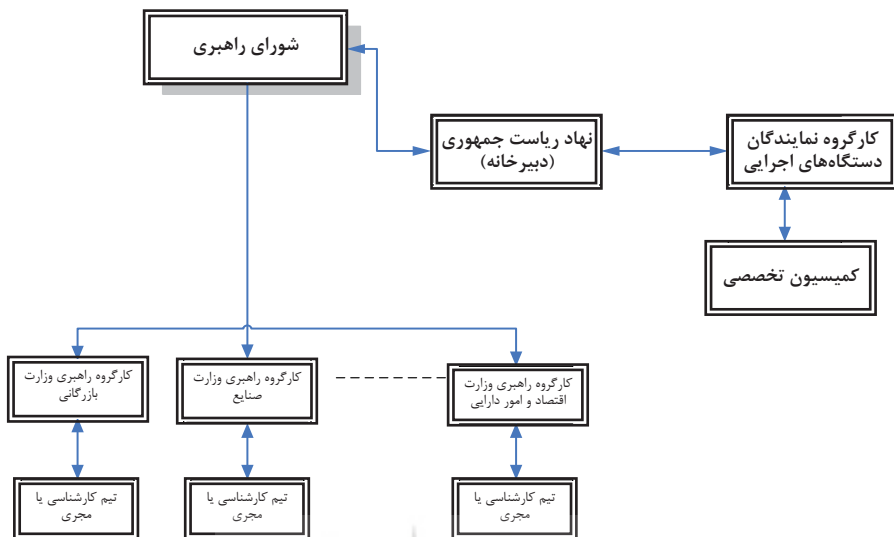
۶: از آنجا که برخی از برنامه های دستگاهی جنبه کمی ندارند، نمی توان پیشرفت فیزیکی را مورد ارزیابی قرار داد. در این حالت لازم است از عملکرد بخش برای ارزیابی پیشرفت آنها بهره جست که این کمان براساس آن دسته از برنامه ها، ورودی لازم را برای ارزیابی برنامه ها در اختیار قرار می دهد.

سرانجام تمام داده های ایجاد شده بعداً به عنوان یکی از عوامل در نظام مدیریت شایسته مورد استفاده قرار می گیرد.

## ۶. ساختار پیشنهادی برای استقرار نظام مدیریت شایسته در سطح دستگاههای اجرایی کشور

همان گونه که ملاحظه شد در قسمت پیشین به معرفی چارچوب، ابزار، شاخصها و فرایند پیشنهادی برای نظام مدیریت شایسته اشاره گردید؛ اما واضح است که اجرای چنین نظامی آن هم در بدنه دستگاههای اجرایی نیازمند تفکر جامع و یکپارچه ای است بدین صورت که دستگاههای اجرایی از هم افزایی و همفکری و قانونمندی برای اجرای نظام پیشنهادی برخوردار باشند؛ لذا ساختار پیشنهادی زیر، که تمامی ارکان تأثیر گذار دستگاههای اجرایی در نظام مورد نظر را شامل می شود، ارائه می گردد.

ساختار پیشنهادی، شامل کارگروه نمایندگان دستگاههای اجرایی و یک کمیسیون تخصصی با محوریت نهاد ریاست جمهوری در سطح کلان و یک شورای راهبری و گروه کارشناسی یا مجری در سطح هر یک از دستگاههای اجرایی است. ساختار پیشنهادی به صورت فلوچارتی در ذیل ارائه شده است:



شکل (۶): ساختار پیشنهادی برای استقرار نظام مدیریت شایسته در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور

روند کار بدین‌گونه تبیین می‌شود که ابتدا رهنمودها توسط کارگروه نمایندگان دستگاه‌های اجرایی به کمیسیون تخصصی ابلاغ، و چارچوب کلی کار توسط کمیسیون تخصصی استخراج می‌شود. سپس با گرفتن تأیید این کارگروه از طریق نهاد ریاست جمهوری، که نقش دبیرخانه‌ای ساختار را خواهد داشت، چارچوب پیشنهادی برای دریافت نظریات به تمام دستگاه‌های اجرایی فرستاده می‌شود. سپس نظر تمام دستگاه‌ها شامل الگوی پیشنهادی، شیوه‌ها و روشهای ارزیابی، محورهای اساسی و ... توسط کمیسیون تخصصی دریافت، تحلیل و تلفیق می‌شود. همچنین الگو و شرح وظایف تمام دستگاه‌های اجرایی پس از تصویب کارگروه نمایندگان دستگاه‌های اجرایی از طریق نهاد ریاست جمهوری برای هیئت دولت فرستاده می‌شود. هیئت دولت پس از تصویب، مراتب را از طریق نهاد ریاست جمهوری، که نقش دبیرخانه‌ای ساختار را عهده‌دار است به تمام دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌کند و تمام دستگاه‌های اجرایی موظف به اجرای شرح وظایف تدوین شده هستند. در سطح هر یک از وزارتخانه‌ها یک شورای راهبری و یک کارگروه کارشناسی و مجری پیش‌بینی شده است. شورای راهبری در هر وزارتخانه مرکب از وزیر

و چند تن از معاونان آن وزیر است که وظیفه راهبری طرح و تصویب کارهای انجام شده توسط مجری را بر عهده خواهد داشت. گروه کارشناسی و مجری وظیفه اجرای وظایف محول شده و همچنین تهیه گزارشهای لازم را بر عهده خواهد داشت. گزارشها در سطح هر وزارتخانه پس از تصویب شورای راهبری از طریق نهاد ریاست جمهوری برای کارگروه نمایندگان دستگاههای اجرایی فرستاده می شود و در کمیسیون تخصصی مورد بررسی قرار می گیرد و تلفیق می شود. خلاصه گزارشها پس از تصویب کارگروه نمایندگان دستگاههای اجرایی از طریق نهاد ریاست جمهوری به هیئت دولت فرستاده، و پس از تصویب هیئت دولت، مراتب به منظور انعکاس به عموم مردم به نهاد ریاست جمهوری ابلاغ می گردد.

#### ۱-۶. ارکان ساختار و شرح وظایف پیشنهادی

اعضا و شرح وظایف هر یک از ارکان ساختار پیشنهادی در ذیل ارائه شده است:

**کارگروه نمایندگان:** وظایف کارگروه نمایندگان دستگاههای اجرایی عبارت است از :

- تشکیل کمیسیون تخصصی و تعیین اعضای آن
- ابلاغ رهنمودها و راهبردهای کلان
- تصویب و تأیید چارچوب کلی نظام پیشنهادی توسط کمیسیون تخصصی
- ارتباط و تعامل با کمیسیون تخصصی و نهاد ریاست جمهوری
- تصویب الگو و شرح وظایف تمام دستگاههای اجرایی
- تأیید گزارشهای تلفیق شده هر یک از دستگاههای اجرایی و فرستادن آنها به نهاد ریاست جمهوری به منظور طرح در هیئت دولت
- تصویب ضوابط و مقررات تدوین شده از سوی کمیسیون تخصصی
- تأیید برنامه زمانبندی اجرای نظام پیشنهادی
- نظارت بر روند اجرای فعالیتهای دستگاههای اجرایی و بررسی گزارشهای نوبه‌ای آنها

**کمیسیون تخصصی:** اعضای این کمیسیون که یک گروه کارشناسی است، شرح وظایف

ذیل را دارد:

- تهیه و تدوین الگو، شیوه‌ها و روشهای ارزیابی



- تدوین محورهای اساسی و راهبردهای مورد نظر
- تهیه و تدوین ضوابط و مقررات نظام پیشنهادی
- تلفیق نظریات گرفته شده از تمام دستگاه‌های اجرایی
- تعامل با کارگروه نمایندگان دستگاه‌های اجرایی
- بررسی و جمع‌بندی گزارشهای تمام دستگاه‌های اجرایی
- نظارت بر کار تمام دستگاه‌های اجرایی

نهاد ریاست جمهوری: این نهاد نقش دبیرخانه ساختار پیشنهادی را خواهد داشت و دارای شرح وظایف ذیل است:

- انجام دادن فعالیت‌های دبیرخانه‌ای به منظور برگزاری جلسات کارگروه نمایندگان دستگاه‌های اجرایی

- تهیه و تدوین صورت‌جلسات و دستور جلسات کارگروه نمایندگان دستگاه‌های اجرایی
- پیگیری امور ارجاعی به دستگاه‌ها به منظور حصول نتایج نهایی
- مکاتبات و تعاملات با دستگاه‌های اجرایی، هیئت دولت و کارگروه نمایندگان دستگاه‌های اجرایی

- گرفتن نظر و گزارش‌های دستگاه‌های اجرایی و انعکاس آن به کارگروه نمایندگان دستگاه‌های اجرایی

کارگروه راهبری در سطح هر یک از وزارتخانه‌ها  
اعضا کارگروه:

- بالاترین مقام دستگاه اجرایی (رئیس کارگروه)
- تمام معاونان دستگاه اجرایی
- نماینده / نمایندگان از بخش اقتصادی مربوط
- مهمترین وظایف این کارگروه به شرح ذیل است:
- راهبری اجرای وظایف محول شده برای آن دستگاه اجرایی و بخش اقتصادی مربوط
- نظارت پیوسته بر کار در دستگاه اجرایی و بخش اقتصادی مربوط

● تصویب نظریات اولیه در راستای انتخاب الگو، شیوه‌ها و راهبردها و شرح وظایف دستگاه مربوط

- تصویب گزارشهای گروه کارشناسی
- تعامل مستمر با گروه کارشناسی
- ارائه بازخوردهای لازم به گروه کارشناسی و مجری

**گروه کارشناسی یا مجری:** این گروه متشکل از یک گروه کارشناسی است که مهمترین وظایف آنان عبارت است از:

- اجرای شرح وظایف محول شده برای دستگاه اجرایی
- تهیه و تدوین دستورالعملها و روشهای اجرایی لازم
- ارائه گزارشهای مستمر به کارگروه راهبری دستگاه
- اظهار نظرهای کارشناسی در مورد موضوع
- تهیه زیرمعیارهای متناسب با دستگاه و بخش مربوط

## ۷. نتیجه گیری و جمع‌بندی

در این مقاله ضمن مروری بر تعاریف و الگوهای مدیریت شایسته، الگوی نظام مدیریت شایسته طراحی، و عوامل و مولفه‌های آن پیشنهاد شد. هم‌چنین ارتباط بین نظام مدیریت شایسته و سایر نظامها بویژه نظام ارزیابی عملکرد تبیین گردید. در نظام مدیریت شایسته پیشنهادی، الگو از چهار جزء الگو، فرایند، شاخص و ابزار اندازه‌گیری تشکیل شده است. الگو پیشنهادی بر مبنای الگوی تعالی سازمانی EFQM طراحی، و شاخصهای مورد نظر در این نظام در قالب محورهای نظارت بر عملکرد، قانونگرایی، شایسته‌سالاری، نظر سنجی از مردم، سعه صدر، مسئولیت‌پذیری، ایجاد سازمان یادگیرنده، خردگرایی، استفاده بهینه از بودجه و امکانات، فساد ستیزی و ایجاد فرصتهای برابر در بخش طبقه بندی گردید. هم‌چنین روش Topsis Fuzzy برای ارزیابی نظام پیشنهاد شد. سرانجام، ساختاری جامع شامل نهادها و شرح وظایف برای استقرار نظام مدیریت شایسته در سطح دستگاه‌های اجرایی کشور ارائه گردید.

۱. اصغرپور، م. (۱۳۸۸). تصمیم‌گیریهای چند معیاره، تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ.
۲. سخنرانی مقام معظم رهبری در جمع اعضای هیئت دولت <http://leader.ir/۸۵/۶/۶>

منابع انگلیسی

1. Bonder, A. (2003). "A Blueprint for the Future: Competency-based Management in HRDC". Unpublished presentation, HRDC Canada.
2. Green P.C. (1999). "Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies". San Francisco: Jossey-Bass.
3. Mirabile, R. J. (1997). "Everything You Wanted to Know About Competency Modeling". Training and Development, Vol. 51, pp 73-77.
4. Klein, A.L. (1996). "Validity and Reliability for Competency-based Systems: Reducing litigation Risks". Compensation and Benefits Review, Vol 28, pp 31-37.
5. McLagen, P. (1996). "Great Ideas Revisited. Training & Development", Vol. 50, pp 60-64.
6. "Organizational Competency Definitions", Organizational Competencies Review Committee, Draft, March 2007.
7. [Qinetiq.com.au/home\\_hscon/visitor/ethics.MediaPar.51794.File.pdf](http://Qinetiq.com.au/home_hscon/visitor/ethics.MediaPar.51794.File.pdf)
8. U.S. Department of Agriculture Washington, D.C. 20250 Leadership Competency Framework.





شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني