

## فصلنامه آموزش مدیریت دولتی (تخصصی)

سال اول، شماره ۱، پائیز ۱۳۹۷

### جانشین‌پروری در نظام اداری

جمشید انصاری



با توجه به قانون منع بکارگیری بازنشستگان و نقدهایی که بر نظام اداری کشور وارد می‌شود که نظام اداری برای تربیت نیروی مدیر، اقدام جدی در دستور کار خود قرار نداده و فرصت‌های زیادی هدر رفته و امروز ما با شرایطی مواجه هستیم که در تعبیر مقام معظم رهبری که می‌فرمایند در بعضی از مشاغل ما بدیلی برای جایگزینی نداریم؛ حالا اینکه بدیل نداریم یک بحث است، اینکه نظام اداری به این موضوع پرداخته، بحثی دیگر؛ چون به هر حال اگر ما براساس یک برنامه در خصوص جانشین‌پروری برای پست‌های مدیریتی اقدام می‌کردیم، امروز شاهد مقوله بی‌بدیلی برای جانشینی مدیران نبودیم. طبعاً سازمان اداری و استخدامی کشور در این زمینه کارهایی را شروع کرده است. در نظریه‌های علمی در این خصوص مباحث روشنی وجود دارد که گفته شده و بعضی از تجارب موفق هم، هم در سطح کشورها و هم در سطح بنگاه‌ها در این مورد وجود داشته که قطعاً عزیزان ما با این تجارب بیشتر آشنا هستند.

مصوبه‌ای را با عنوان «اصلاح شرایط احراز مدیریت در کشور»، در شورای عالی اداری گذرانده‌ایم و سعی کردیم در واقع ضمن اینکه تصحیحی در شرایط احراز مشاغل مدیریت ایجاد می‌کنیم، تصلبی که قبلاً وجود داشت که مدیریت در دولت صرفاً باید از درون دولت انتخاب می‌شد را نیز رفع کردیم؛ یعنی الان این باب باز است که مثلاً ما وقتی می‌خواهیم مدیر اموری را در این سازمان انتخاب کنیم حتی فراخوان به بیرون از سازمان و به بیرون دولت می‌دهیم و انتخاب کنیم راهکارهایی را برای اینکه بتوانیم اگر شایستگی‌هایی در افراد وجود داشت برای تصدی این مشاغل، آنها را در دولت به کار بگیریم و این مسئولیت را به آنها واگذار کنیم. یعنی این حلقه بسته را به میزان قابل توجهی شکسته‌ایم و این امکان را الان دستگاه‌های ما دارند که در هیئت مدیره‌ها، در مدیریت‌های ارشد، در مدیریت‌های میانی، بتوانند از

افراد توانمندی که خارج از نظام اداری هستند به کار بگیرند، در درون نظام اداری نیز این شرایط تا حدودی تسهیل کرده‌ایم.

کار دومی که در شورای توسعه مدیریت و منابع انسانی انجام شده این مهم است که تمام دستگاه‌ها را ملزم کرده‌ایم که با ساز و کار استفاده از مکانیسم کانون‌های ارزیابی، تمام نیروهای واجد شرایط مدیریت خودشان را در سطوح مختلف شناسایی کنند و آنها توسط کانون‌های ارزیابی که توصیه کردیم کانون‌های ارزیابی بیرون دستگاهی باشند و از خود دستگاه حتی الامکان نباشند مورد ارزیابی قرار بگیرند. توانمندی‌های آنها، مهارت‌های آنها، شایستگی‌های آنها مورد ارزیابی قرار بگیرند و نسبت به سطح‌بندی آنها برای تصدی مشاغل مختلف مدیریتی آینده اقدام بشود. اگر دوره‌هایی برای ارتقای مهارت آنها، برای حتی افزایش دانش آنها در زمینه‌هایی لازم هست توسط آن کانون‌های ارزیابی توصیه بشود و دستگاه ملزم بشود قبل از اینکه این مهارت‌ها و این دانش در آن فرد ایجاد نشده از به‌کارگیری او به عنوان مدیر در سطحی که توصیه شده، خودداری کند و مراحل ارتقای آنها هم بر همین مبنا باید توسط کانون‌های ارزیابی مورد ارزیابی و تأیید قرار بگیرد. پروسه مذکور در حوزه جانشین‌پروری، منجر به بروز تغییرات جدی در مبانی شناسایی و انتخاب مدیران در دستگاه‌های اجرایی گردیده است و ما حتماً برای اینکه بتوانیم این فرایند تشخیص شایستگی و همین‌طور آماده‌سازی مدیران را در کل فرایند جانشین‌پروری را بتوانیم به‌خوبی پیش ببریم، نیازمند استفاده از دیدگاه‌های تخصصی همه صاحب‌نظران امر هستیم.