

مسائل گروه مبانی و اصول (میز تنظیم‌گری)

الف. ضرورت، پیشینه و اهداف مسأله‌یابی در نظام اداری

۱. ضرورت:

آنچه ارائه یک تحلیل عمیق مدیریتی از فضای امروز کشور را ایجاب می‌کند نقص نظام اداری و حکمرانی کشور در برخورداری از مبانی دین‌مدار، قواعد تحول‌آفرین، منابع پایدار، ساختار و فرایند کارآمد و اهداف تعالی‌بخش است. در این راستا مسائل موجود در نظام حکمرانی و همچنین سازمان به عنوان بازوی اجرایی آن، خوب شناسایی و صورت‌بندی نشده است، اضلاع و ابعاد مسائل تشریح و تبیین نشده است و محققین جامع-الاطراف یا پژوهش‌های بینارشته‌ای مناسبی برای پرداختن به این مسائل تعیین و تعریف نشده است لذا معمولاً مسائل آنچنان که هست توصیف نمی‌شود و بالتبع راه‌حل‌ها نیز آنچنان که باید ارائه نمی‌گردد و لاجرم مسائل حل نمی‌شود بلکه تغییر صورت یا تغییر فضا می‌دهد و در قالبی دیگر و در فضایی متفاوت با بحران‌زایی بیشتر خودنمایی می‌کند و این ضرورت نگاهی تخصصی به پیکره‌بندی مسائل را بیش از پیش اثبات می‌کند و این مهم اتفاق نخواهد افتاد مگر از طریق اندیشه‌ورزی و کاربست متخصصانه علوم در رفع مسائل امور مدیریتی. شاید نظام مدیریت خواه در ساحت حکمرانی که جامع تدوین، اجرا و ارزیابی سیاست است و خواه در ساحت سازمانی که صرفاً ناظر به اجراییات و کیفیت آن است نسبت به سایر حوزه‌های دیگر از اهمیت بالاتری نیز برخوردار باشد چرا که در هر دو ساحت، قالب تفکر و اندیشه در مسائل سایر نظامات اجتماعی را فراهم می‌آورد.

۲. پیشینه:

در باب پیشینه‌شناسی مسئله‌یابی در باب اداره امور عمومی در ایران ذکر چند نکته ضرورت دارد:

- شاید بتوان حوزه مدیریت را یکی از مغفولترین حوزه‌های اجتماعی دانست و در اثبات بی‌توجهی به این حوزه همین بس که هیچ نسبت مستقیمی میان مطالعه رشته مدیریت و عمل مدیریت وجود ندارد و قاطبه مدیران کشور غیر تحصیل‌کردگان رشته مدیریتند. این واقعیت به روشنی نشان می‌دهد که اگر بناست مسائل مدیریت تبیین و تقریر شود از هر دری صحبت خواهد شود جز در مدیریت. البته نباید از بعد فنی مدیریت نیز غفلت کنیم چرا که برخی قائلند مدیریت بیش از آنکه علم باشد فن یا هنر است لذا فردی می‌تواند مدیریت خوانده نباشد اما مدیر باشد چرا که فنان و هنرمند است. اما نمی‌توان و نباید غافل از آن بود که مدیریت به عنوان علمی اعتباری و از مصادیق مهم علوم عملیه شناخته می‌شود به این معنا که برای رفع نیازهای بشری، اعتباراتی انجام گرفته، احساسات و دواعی را به خلجان آورده و رفع نیاز صورت می‌پذیرد. بنابراین هرچه مدیریت را به فن نزدیک کنیم از غلظت علمی بودن این رشته آن هم به عنوان علمی کاربردی نمی‌توان کاست.
- نکته دیگر در تقلیل‌گرایی مدیریت است که معمولاً مسائل مدیریت با تنزیل یا تصعید در محمل دیگری غیر از مدیریت مورد تحلیل قرار می‌گیرد؛ همچنانکه مسائل مدیریت یا در محمل اقتصادی یا سیاسی یا فرهنگی و یا اجتماعی بحث می‌شود؛ مسائلی که مستقیماً از ساختار سازمانی نضج یافته در محمل‌های غیرسازمانی تقریر می‌شوند و این خروج مفهومی از فضای مدیریت، با بهانه ریشه‌شناسی و کشف مناشی اصلی مسئله انجام می‌پذیرد.
- نگاه عرفی تاکنون این بوده است که مدیریت در مقیاس حاکمیتی خود که در سیاست‌گذاری و تنظیم‌گری نمود می‌یابد مضاف به علوم و امور دیگر است لذا ارزش نسبی دارد و در مقیاس سازمانی و بنگاهی خود که ظرف اجرا و تحقق راه‌حل است ارزش مقدماتی دارد لذا

در هیچ دو مقام به عنوان متعلق تحلیل واقع نشده است که بتوان از مسائل و آسیب‌های آن به طور مستقل از حوزه‌های اجتماعی دیگر چون اقتصاد، فرهنگ، سیاست و ... در ساحت حکمرانی و مظهر در ساحت سازمانی سخن گفت. آنچه در سیاست‌گذاری حوزه سلامت بحث می‌شود حوزه سلامت است و نه مدیریت همچنانکه سازمان بیمارستان نیز مفادی تخصصی در پزشکی دارد تا محتوایی سازمانی و مدیریتی.

لذا نباید در پژوهش‌هایی که پیرامون مدیریت سامان یافته است انتظار زیادی داشت که نظام مسائل این حوزه را استخراج و ارائه کرده باشند. هرچند پژوهش‌هایی که در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری برخی اندیشکده‌های مستقل از حاکمیت انجام شده است می‌تواند تا حدودی پهن‌دامنگی مسائل حوزه مدیریت را اثبات نماید.

۳. اهداف:

با این پیشینه محدود از مسئله‌یابی در حوزه نظام اداری، باید در هر دو مقیاس یاد شده (سطح حکمرانی و سازمانی) تصویری از نظام مسائل حوزه مدیریت کشور ارائه نماید. گروه مبانی و اصول سعی کرده است تا با بهره‌مندی از الگوی سیاست‌پژوهی صحیح و فرایند علمی، دقیق و روش‌مندانه مسأله‌یابی، با رجوع به صاحب‌نظران مشرف به زوایای آشکار و پنهان مسائل نظام مدیریتی کشور، نگاهی معطوف به ریشه‌ها و مناشی و نه صرفاً عوارض قرائن مسائل نظام اداری را تعقیب نماید چرا که نظام اداری برخوردار از گستردگی قابل توجه و لایه‌های مسأله‌ای پنهان و آشکار است که غفلت از آن گستردگی و این تراکم لایه‌ای، هر محققی را با خطا در تحلیل مواجه خواهد کرد.

ب. مدل مفهومی برای توصیف نظام اداری (چارچوب نظری)

مهم است که نظامات مختلف اجتماعی مبتنی بر چه شاخص یا شاخص‌هایی و از کدام منظر و مدخل، توصیف و سنجش می‌شوند چرا که نتیجه توصیف و ارزیابی از مناظر و مداخل مختلف، احیاناً متفاوت خواهد بود. ممکن است نظام اداری کشور از جهت میزان کارایی یا کمینه کردن هزینه‌ها موفق ارزیابی شود اما از منظر اثربخشی و میزان توفیق در تحقق اهداف، ناموفق ارزیابی گردد. ممکن است در کمیت بهره‌مندی از نیروی انسانی نمره مثبت بگیرد لکن در کیفیت بهره‌مندی و میزان توسعه انسانی در شاخص‌های کیفی نمره قبولی را اخذ نکند. ممکن است مبتنی و متکی بر شاخص‌های سیستمی در جذب ورودی، بهینگی فرایند و عرضه خروجی، امیدبخش باشد لکن در جلب رضایت ذینفعان استراتژیک خود چندان موفق ظاهر نشده باشد. لذا مهم است به نظام اداری از کدام منظر و مبتنی بر کدام چارچوب مفهومی نگریسته می‌شود. به نظر می‌آید برای سنجش نظام اداری کشور باید به سه حوزه توجه نمود: ۱. کارکرد اصلی نظام اداری، ۲. ساخت و استحکامات درونی آن و ۳. مبانی و پیش‌فرض‌های نظری آن.

بصیرت‌بخشی و الهام‌آفرینی در نسبت
مردم در چارچوب معرفت

تمهید شرایط جهت معنویت‌گرایی مردم در
چارچوب عبودیت

حق‌شناسی و حقدهی در نسبت مردم در
چارچوب عدالت

تلفیق بهینه ساختار سازمانی و عاملیت فردی

آزادسازی ظرفیت منابع طبیعی و انسانی

اثر واقعی
تصعید حیات انسانی از حیات معمول به حیات معقول
با رفع نیازهای طبیعی، شخصیتی و تکاملی فردی و اجتماعی

آینده‌پژوهی
(پیش‌بینی)

وصول به نتیجه

اجرا

سازمان‌دهی
و هماهنگی

طرح‌ریزی

نیات بر مسیر

هدف‌گذاری
(پیش‌بینی)

نظارت (نشاطی‌کناری، سنسیتیو، پاسخ‌گوش و کنترلی)

شناختن تمام مسیرها
انتخاب بهترین مسیر
نیات بر مسیر

قواعد

- قواعد راهبرد: جهاد اصغر در نسبت جنگ سخت و نیمه‌سخت دشمن بیرونی / جهاد کبیر در نسبت جنگ نرم دشمن بیرونی / جهاد اکبر در نسبت دشمن درونی
- قواعد منبع: ارجاع یافته‌های حس، وهم و خیال به امامت براهین عقلی
- قواعد جایگاه: تفسیر جایگاه کنشی (حس) با ارجاع به جایگاه گرایش‌ی (قلب) و بینشی (عقل)
- قواعد ورود و خروج
- قواعد تشویق و تنبیه
- قواعد ممنوع‌ها، مجازها و واجب‌ها

منابع

منابع انسانی
منابع طبیعی



مدیریت دین‌مدار (مبنایی)، تحول‌آفرین (قواعد)، پایدار (منابع)، کارآمد (ساختار و فرایند) و تعالی‌بخش (اهداف)

ج. روش تحقیق، مطالعات اسنادی، مصاحبه و جلسات اندیشه‌ورزی

مطابق چارچوب پیاز پژوهش، داده‌ها و اطلاعات در پژوهش مسأله‌یابی، به اقتضای هر مرحله، از طریق مطالعه‌ی اسنادی (بررسی اسناد و مدارک)، مصاحبه و پرسشنامه حاصل می‌شود. از آنجا که این پژوهش به اکتشاف الگو توجه ندارد، در زمره پژوهش‌های توصیفی و تبیینی به شمار می‌رود و بدلیل این که هدف از این پژوهش استخراج محورهای مسأله‌ای است، لذا از روش تحلیل تم و داده‌بنیاد بهره می‌برد. پژوهش حاضر به لحاظ فلسفی در حوزه پژوهش‌های کیفی و از نظر رویکرد در زمره پژوهش‌های استقرائی می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است و به بررسی و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص می‌پردازد.

تحلیل اسناد و آراء نخبگان نیز براساس کدگذاری باز، تجمیع کدهای باز در چند مقوله (احصای مقولات مسأله‌ای) و سپس ارائه مدل پارادایمی بر اساس مقوله‌ها بوده است.

مجموع اطلاعات تحلیل‌شده از اسناد، آراء خبرگان و نشست‌های خبرگانی شامل موارد زیر است:

بارش فکری	مصاحبه			مطالعه اسنادی
	تعداد			
تعداد	کارگزار و استاد	کارگزار	استاد	تعداد
	۲	۱۸	۶	

مطالعه اسنادی

- تکیه بر اسناد بالادستی نظام ج.ا.ا. از بالاترین سطح (قانون اساسی، سیاست‌های کلی و ...) تا سطوح پایین‌تر (برنامه‌ها و قوانین و مقررات)

- بیانات رهبری (خام و در قالب جمع‌آوری بیانات در موضوعات خاص)، سیاست‌های کلی، کتاب‌ها و مقالات مرتبط و گزارش‌های سیاستی

مصاحبه‌ها با نخبگان

- مصاحبه، جلسه و مشاوره تلفنی با افراد صاحب‌نظر و دارای سوابق اجرایی مدیریت در سطوح کلان تا خرد با تجارب ارزشمند بصورت پیوسته و با معرفی افراد دیگر توسط مصاحبه‌شوندگان قبلی به صورت مستمر
- پایه‌سازی کامل متن مصاحبه، مرور و تصحیح و استخراج متن منسجم نهایی با درج اهم مطالب
- ❖ تحلیل در کاربردگ (مسائل مستخرج بصورت دسته‌بندی‌شده و دارای سیر منطقی و درست، عدم پراکندگی عناوین مسائل، یافتن مسائل ریشه‌ای و اساسی)

جلسات بارش فکری

با انتخاب افراد علمی محض، علمی - اجرایی و سیاست‌پژوه در حوزه تخصصی با ساختار ذهنی آماده برای ارائه دقیق و سنجیده مسائل و مشکلات اساسی

تطبیق اسناد و مصاحبه‌ها و جلسات با یکدیگر بمنظور صحت هم‌راستایی مسائل احصاشده

- استفاده از تجربه موجود (تجربه زیسته) مدیران و دست‌اندرکاران حوزه اجرا در کنار دانش موجود آکادمیک بدلیل ضعف پیشینه قابل اتکا و کاملاً مرتبط با موضوع شناسایی گلوله‌برفی ۲۲ نفر از خبرگان اجرایی و آکادمیک (۱۸ نفر کارگزار، ۶ نفر اساتید و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها)

- استناد به محتوای مصاحبه‌ها و بعضاً جلسات بارش و اسناد در توضیح هر مسأله
- استناد به مصاحبه، جلسات بارش و اسناد با ترکیب حروف «م»، «ب»، و «س» و شماره هر کدام در کاربردگ مربوطه (شیوه استناددهی برای مصاحبه اول تا ۲۱ ام به صورت (م۱) تا (م۲۱))

جدول مسائل استقراء شده از مطالعات اسنادی

ردیف	مقوله مسأله ای	عنوان مسأله	منظور از هر مسأله در این قسمت <u>کلیدواژه های مهم</u> یا به عبارتی <u>زیرمسأله ها</u> برای توضیح مسأله آورده شده است.
۱	ضعف مبانی و تدوین الگو	ضعف نگرش جامع و صحیح به موضوع مدیریت، کارکردها و جنبه های مختلف آن	عدم آشنایی با اصل موضوع مدیریت، معنا و مفاهیم مدیریت و ابعاد و کارکردهای مهم آن از جمله هدایت منابع در جهت بهره‌وری حداکثری، ساختارها، ویژگی‌ها و فرایندهای لازم در مدیریت صحیح و جامع منابع و امکانات و ... به‌ویژه از طرف مدیران کلان کشور باعث شده است تا ابعاد و جنبه‌های گسترده این مبحث مهم به‌خوبی درک نگردد.
			هدف اصلی مدیریت در نظام اسلامی، تعالی و رشد همه‌جانبه تمامی منابع و امکانات موجود در جهت صحیح می‌باشد و در این راستا نیازمند الگوهای اسلامی-ایرانی پیشرفت می‌باشیم تا در سایه آن بتوانیم دولت اسلامی (اداره‌کنندگان نظام اسلامی) و جامعه اسلامی را با شاخص‌های اعتقادی-اخلاقی (با محوریت اعتماد به خدای متعال)، خدمت به خلق (با کار جهادی)، عدالت، سلامت اقتصادی، قانون‌گرایی، حکمت و خردگرایی مدیریتی در کارها و تکیه به ظرفیت درون‌زای کشور تشکیل دهیم. حافظه غربی و تأثیر استعمار در نظام مدیریتی کشور از سال‌های گذشته دور، موضوع بسیار مهمی است که ضرورت تدوین الگوهای اسلامی-ایرانی مورد نیاز نظام مدیریتی اسلامی کشور ما را دوچندان می‌نماید. (س ۱۰)
۲	ضعف ساختار	ضعف ساختار و تشکیلات کلان اداره کشور	ساختار و تشکیلات کلان مدیریتی یکی از اجزای مهم مدیریت کلان و اداره کشور است که نیاز به ارکان قدرتمند تصمیم‌گیری و اداره امور کشور، تمرکز و ایجاد یک دست قوی و واحد در مدیریت کشور به‌همراه اختیار کافی مدیریتی و تمرکز قدرت در قوا دارد. مهمترین و اصلی‌ترین خطوط هندسه نظام و سازوکاره که مهمترین آن نظام مدیریتی و اداره کشور می‌باشد در قانون اساسی تدوین و تبیین گردیده است که با گذشت زمان و کسب تجربه‌های جدید در حوزه اداره کشور و نقایص (تعدد مدیریت‌ها و نبود اختیار کافی) و قوت‌ها در سایه آرمان‌های اسلامی و بدون تغییر در اصول نیاز به بازنگری خواهد داشت. (س ۱)
		ضعف ارتباط و هماهنگی بین قوای سه‌گانه و دستگاه‌ها و	ساختار تصمیم‌گیری متمرکز حاکمیت در قانون اساسی، وابستگی به اقتصاد نفتی، عدم وابستگی به انجام وظایف ماهوی دولت، عدم اتکا به سرمایه اجتماعی، سازوکار غیر رقابتی تخصیص منابع، سازوکار سیاسی غیرشفاف، توزیع منافع و بسیاری از این مسائل از ضعف‌های نظام کلان مدیریتی و اداره کشور است. (س ۱۱)
		عدم تبیین سازوکار مناسب <u>ارتباط قوای سه‌گانه با یکدیگر در قانون اساسی</u>	شفافیت حدود اختیارات قوا در قانون اساسی، فقدان سازوکارهای ارتباط سه قوا و نارسایی آنها در اداره امور کشور، تعیین محدوده هر یک از قوا و نحوه تبعیت آنها از سیاست‌های کلی و مقتضیات ملی و فقدان سازوکار نظام‌مند در مهندسی قوانین با نگرش جامع و کلان از مواردی است که نیاز به تبیین بیشتر در قانون اساسی به‌عنوان بالاترین سند و شاخص برای قوای سه‌گانه و مدیران کلان دارد.

ردیف	مقوله مسأله‌ای	عنوان مسأله	منظور از هر مسأله در این قسمت <u>کلیدواژه‌های مهم</u> یا به عبارتی <u>زیرمسأله‌ها</u> برای توضیح مسأله آورده شده است.
		<p>بمنظور انسجام، هماهنگی و حدود اختیارات</p> <p>فقدان نظام‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری برای هماهنگی کلان بین قوا و رفع اختلافات موجود</p> <p>ضعف ارتباط و هماهنگی قوای سه‌گانه بارهبر</p>	<p>بی‌نظمی در ارتباط و گفتگوی مدیریت کلان با مردم و جامعه بین‌المللی، نبود تفکر نظام‌گرا و منظومه‌ای در تمام دست‌اندرکاران به‌ویژه چهره‌های موثر و مسئول‌تر، ضعف اندیشه توسعه‌یافته و رفتار پیچیده در مدیران، نبود چشم‌انداز مشترک و آرمان واحد برای تمام دست‌اندرکاران به‌ویژه مدیران ارشد دولت، دستگاه قضایی و مجلس در پرداختن به مصالح جامعه و اصالت دادن به کارآمدی نظام به‌همراه کاهش ناهنجاری‌های اجتماعی از جمله مسائل بوجود آمده از این ناهماهنگی و عدم تعریف و تبیین دقیق سازوکارهای ارتباط و عملکرد قوا و دستگاه‌ها و نهادهای وابسته به آن است. (س ۱۲)</p> <p>و این امر موجب ورود و دخالت‌های موردی به‌ناچار رهبری بمنظور رفع و حل مشکلاتی می‌گردد که براحتی و در سطوح قوا و دستگاه‌های متبوع قابل حل و فصل است. (س ۱۲)</p>
	<p>تمرکز و ناکارآمدی نظام اداری و دستگاه‌های اجرایی</p>		<p>تمرکز در اداره امور بخش عمومی (س ۱۱)، نظام اداری-اجرایی گسترده (س ۱۱)، بی‌توجهی به پیاده‌سازی سیاست‌های کلی نظام اداری (س ۱)، ورود گسترده دولت به فعالیت‌های اقتصادی و دولتی کردن ساختارها و نهادها، وسعت زیاد ساختار و تشکیلات دولت، تعداد بالای کارکنان، معضلات دیوان سالاری و بوروکراسی دولتی و وضعیت نابسامان ساختار و سلامت نظام اداری، نارسائی‌های اطلاعاتی در تصمیم‌گیری‌ها، سنگینی بار بدهی بخش دولتی، کسر بودجه دولت، ناهماهنگی بین درآمد و هزینه کارکنان، ساختار ناسالم اقتصادی و سهم ناچیز مالیات بردارآمد دولت و اتکا بیش از حد به درآمدهای نفتی، دخالت‌های بیش از حد جریانات سیاسی در ساختار اداری کشور و قرار گرفتن روابط صنفی و حرفه‌ای در نظام اداری، سوءتدبیر ناشی از انتصاب‌های به‌دور از شایسته‌سالاری، کارایی و بهره‌وری پایین سازمان‌های دولتی و ضعف کارآمدی مدیران بدلیل فقدان مکانیسم‌های بازخورد و سیستم‌های کنترلی برای مدیران دولتی در ساختار اداری، کمترین ضمانت اجرایی قوانین و استثنای پذیر برای افراد خاص و وجود ضمانت اجرایی قوانین تحت تاثیر مسائل اقتصادی کارکنان، مدیریت هیبتی در لفافه شعار تفکر سیستمی، ملاحظه‌کاری‌ها و اعمال نظرهای شخصی مدیران سطوح میانی، ترسیم خط‌مشی توسط مدیران رده میانی برای سازمان‌ها بدلیل چندبیشگی مدیران سطوح عالی، فقدان مسئولیت و پاسخگویی اجتماعی در سازمان‌های اداری، بی‌توجهی به اصول اخلاقی در سازمان‌ها، ضعف امنیت شغلی و دموکراسی در محیط کار، تمرکزگرایی مالی، وابستگی بودجه به نفت، بی‌توجهی نسبت به منابع ملی کشور، سهل‌انگاری در مصرف بودجه و انجام هزینه‌های بی‌حد و حصر و ... همگی از مشکلات دیرپا و آسیب‌های مزمن نظام اداری هستند که ساختار اداری</p>

ردیف	مقوله مسأله‌ای	عنوان مسأله	منظور از هر مسأله در این قسمت <u>کلیدواژه‌های مهم</u> یا به عبارتی <u>زیرمسأله‌ها</u> برای توضیح مسأله آورده شده است.
			<p>کشور را از یک حالت مولد به یک حالت منفعل تبدیل می‌کند. (س ۱ و ۱۳)</p> <p>همچنین بخش خصوصی به عنوان یکی از سه بخش اقتصاد بصورت توسعه‌نیافته و بدون ساختار، تبعیت سرمایه‌گذاری در کشور از جریان‌های روزمره به جای استفاده از یک الگوی مناسب، ضعف در تولید، توسعه و کاربرد صحیح دانش، توسعه ناصحیح دانش، بویژه در زمینه اقتصاد و مدیریت و استفاده ابزاری و کاربرد سلیقه‌ای اکثر مباحث علمی از ضعف ساختاری این بخش می‌باشد. (س ۱۳)</p>
		عدم تمرکز مالی و ضعف نظام بودجه‌ریزی	<p>فرایند تهیه، تصویب و اجرای بودجه فاقد جامعیت اطلاعاتی و شفافیت تصمیم‌های اجرایی، نبود مرزبندی قطعی از مسئولیت‌های درون دولت و قوای سه‌گانه، ضعف قابلیت پاسخگویی تعاریف قانونی بودجه به نیازهای اجرایی و مدیریتی، معیار بودجه‌ریزی، ساختار تشکیلاتی و استمرار وضع موجود، کاستی‌های قانونی، ضعف اتقان در طبقه‌بندی‌ها، تخصیص اعتبارات و ...، عدم استفاده از الگوهای جدید اقتصادی برای پیش‌بینی منابع و مصارف و آثار اجرایی در عمل و فقدان کارایی نظام نظارتی کنونی به مسئولیت‌های محاسباتی مدیریت و نظارت قبل، حین و پس از اجرا از مسائل عمده نظام بودجه‌ریزی کشور می‌باشد. (س ۱۱)</p>
		نظام پرداخت حقوق و مزایا در کشور	<p>تعدد و تنوع نظام‌های پرداخت در کشور، نظام چندپاره پرداخت بعد از اعمال قانون مدیریت خدمات کشوری، ضریب جینی موجود و نظام حقوق مغایر با قانون اساسی، سازوکارهای سلیقه‌ای در پرداخت حقوق به کارمندان در دستگاه‌های مختلف، عدم شفافیت‌داری‌های مقام‌های حکومتی و از همه مهم‌تر خلأ طراحی و تصویب قانون در حوزه پرداخت حقوق و مزایا با رویکرد جلوگیری از برداشت‌های غیرصحیح و سلیقه‌ای از قوانین مربوط به حوزه پرداخت از مسائل مهم این حوزه می‌باشد.</p>
		ضعف شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی مدیریتی	<p>شایسته‌گزینی به معنای گزینش برطبق معیارها و صلاحیت‌ها و بر اساس معیارهای الهی، کاردانی، لیاقت، تدین، پاک‌ی و آراستگی بمنظور داشتن مجموعه دستگاه مدیریتی سالم است (س ۱). بدنه مدیریتی تحمیل شده از سوی جناح‌ها و احزاب مختلف و با انتصاب‌یافته به دلیل قربانتهای خویشاوندی و دوستانه، ضعف در نظام‌های ارزشیابی و تعیین لیاقت‌ها و ارزش دادن به آن از مسائل مهم مرتبط به نظام شایسته‌گزینی می‌باشد.</p>
	ضعف عملکرد	ضعف مدیریت کلان کشور (دولت) و عملکرد گروهی	<p>نقش هماهنگی، هم‌افزایی، کاهش اصطکاک‌های بین‌دستگاهی توسط رئیس‌جمهور و هیأت‌وزیران، جلوگیری از موازی‌کاری و لوژنمودن مسئولیت مدیریتی، نقش موثر همه وزیران در پرورش، تصحیح و تکمیل یک مصوبه (س ۱) از مواردی است که مدیریت کلان اجرایی و اداره کشور لازم است به درستی انجام دهد. دولت‌ها باید بتوانند آینده‌نگری لازم را در راهبردها و برنامه‌های کلان خود داشته باشند. لیکن چنانچه به هر دلیلی قادر به درک نیازها و مشکلات جامعه و پاسخگویی مطالبات مردم نباشند و میان انتظارات جامعه و رفع نیازها فاصله ایجاد شود، شکاف‌های اجتماعی تبدیل به پدیده‌هایی سیاسی می‌شوند که بار منفی خواهند داشت. (س ۱۴)</p>
		ضعف عملکرد قوای سه‌گانه (حکمرانی) به‌تنهایی و ارتباط با دیگر قوا	<p>ضعف در استفاده از ابزار و سازوکارهای قوه مجریه در ایجاد گفت‌وگو سازنده با دیگر قوا و عدم هماهنگی فعال و نظام‌یافته دولت با رهبری، نامشخص بودن نحوه ارتباط دیگر قوا با رئیس‌جمهور به‌عنوان عالی‌ترین مقام رسمی کشور پس از مقام رهبری و مسئول اجرای قانون اساسی و اصولاً</p>

ردیف	مقوله مسأله‌ای	عنوان مسأله	منظور از هر مسأله در این قسمت <u>کلیدواژه‌های مهم</u> یا به عبارتی <u>زیرمسأله‌ها</u> برای توضیح مسأله آورده شده است.
			<p>نقش کانونی قوه مجریه به‌عنوان آئینه تمام‌نمای نظام اداره امور کشور از مسائل مهم مدیریتی کشور است، باتوجه به‌اینکه نقش دولت در تنظیم لوایح قانونی و تدوین برنامه‌های توسعه کشور و ضرورت توجه به جایگاه دیگر قوا در این برنامه‌ها امری بسیار اساسی و کلیدی می‌باشد. ضعف در طراحی و تبیین نظام‌مند سیاست‌های کلی ازسوی مردم، تشکل‌ها، دولت و قوای دیگر از مسائل دیگر حوزه مدیریت کلان کشور است. (س ۱۲)</p> <p>عملکرد قوای سه‌گانه در قالب شاخص‌های کنترل فساد، کیفیت قانون، نقش قانون، پاسخ‌گویی، ثبات سیاسی و کارآمدی که به شاخص‌های حکمرانی معروف می‌باشد نیز دچار ضعف است. قوه مقننه متناسب با تکالیف، ابزارها و نهادهای در اختیار و نیز وضع قوانین در موارد خلأ قانونی در موضوع فساد (بر طبق اصل هفتادویکم قانون اساسی) می‌تواند در مبارزه با فساد و سوء استفاده از منابع عمومی اقدام نماید و این امر به اعمال کارکردهای مهم نمایندگی در قوه مقننه مانند شفافیت در عملکرد نمایندگان، رفتار نمایندگان در اجرای قانون، اعلام داریی و رعایت اصل منع جمع مشاغل از این جمله است. (س ۱۱)</p>
۴	ضعف قانون و نظارت	ضعف قانون و کارآمدی نظام قانون‌گذاری	<p>قانون، نرم‌افزار اداره‌ی کشور است که لازم است هوشمندانه، صحیح، جامع، مؤثر در ابعاد گوناگون زندگی و پُرکننده‌ی خلأها باشد (س ۱). عدم رعایت استانداردها و معیارهای قانون‌گذاری (عام، الزام‌آور، واضح و قاطع و معطوف به آینده و پاسخگوی نیازهای جامعه بودن، برخوردار از انسجام حقوقی، نظم ساختاری، جامعیت و ...)، عدم تبیین جایگاه نهادهای پژوهشی در فرایند تقنین به‌عنوان پشتیبان جریان قانون‌گذاری، عدم توجه به اسناد بالادستی، ضعف در حضور مؤثر و کارآمد نمایندگان در فرایند تقنین اعم از کمیسیون‌ها، صحن علنی و ...، عدم استقرار کامل نظام تنقیح قوانین، عدم توجه به مرزهای تقنین، اجرا و قضا در تهیه پیش‌نویس‌های قانونی و ایجاد تورم قوانینی، عدم توجه به جامع‌نگری و توجه به حوزه‌های اجرایی قانون بمنظور تحقق آثار و نتایج مطلوب قوانین و عدم توجه به الزامات تصویب قوانین آزمایشی و نیز فقدان سازوکار نظام‌مند در مهندسی قوانین از مسائل نظام قانون‌گذاری در کشور است، همچنین ضعف تعامل، هم‌افزایی و هم‌گرایی فراکسیون و گروه‌ها، احزاب و جناح‌های مختلف مجلس، اثربخشی اهرم‌های نظارت مجلس و تعامل مجلس و دولت نیز از مسائل نظام قانون‌گذاری (مجلس) می‌باشد که رفع آن‌ها برای کارآمدسازی عملکرد مجلس به‌عنوان قوه قانون‌گذار لازم و ضروری است. (س ۱۱)</p> <p>نظارت به‌عنوان نقش کلیدی مجلس شورای اسلامی است. وظیفه مجلس در نظام‌های سیاسی مبتنی بر تفکیک قوا و به‌عنوان بالاترین نظام نظارتی در کشور، تعیین و وضع قوانین صحیح و اصولی و نظارت بر اجرای درست قوانین می‌باشد. همچنین نظارت بر طرح‌ها و برنامه‌های اجرایی کشور (طرح‌ها به‌همراه بودجه آن‌ها) یکی از وظایف مهم مجلس است که با دقت نظر بر این کار می‌توان از بسیاری از نابسامانی‌ها و عدم شفافیت‌ها جلوگیری نمود که متأسفانه اکنون این امر به‌درستی در مجلس صورت نمی‌گیرد و قراردادهای کلان و میلیاردری بدون طرح در مجلس و توسط افراد هیأت‌های مدیره مرتبط با موضوع تصویب و اجرا می‌گردد که دراینصورت فساد در طرح‌ها و برنامه‌های اجرایی اجتناب‌ناپذیر است. لازم است نظارت مجلس به‌عنوان نهاد نظارتی بالادستی همواره برقرار باشد تا مسیر اجرای قوانین و مقررات و برنامه‌ها از خط درست</p>
		ضعف نظارت دقیق و جدی مجلس	

ردیف	مقوله مسأله‌ای	عنوان مسأله	منظور از هر مسأله در این قسمت <u>کلیدواژه‌های مهم</u> یا به عبارتی <u>زیرمسأله‌ها</u> برای توضیح مسأله آورده شده است.
			<p>خود منحرف نگردد لیکن نظارت این نهاد اکنون بسیار ضعیف می‌باشد. اکنون بودجه و قوانین آن در مجلس به شور گذاشته می‌شود ولی بر اصل طرح‌ها و برنامه‌ها نظارتی صورت نمی‌گیرد این موضوع باعث می‌شود تا سیاست‌های کلی کشور در بسیاری از طرح‌ها و برنامه‌ها به‌درستی پیاده نشود.</p>
۵	ضعف رفتاری و شخصیتی مدیران	چالش‌های درونی مدیریتی	اندیشه و باور مدیریتی
		چالش‌های درونی مدیریتی	صلاحیت کافی و لازم مدیریتی
		چالش‌های درونی مدیریتی	روحیه مدیریتی
ضعف رفتاری و شخصیتی مدیران	ضعف رفتاری و شخصیتی مدیران	ضعف مهارت‌های مدیریتی	<p>در نفس (اصل) کار: اطمینان از کفایت لازم در کار، آمادگی، دوری از تنبلی، بی‌حالی و سهل‌انگاری، آرام نداشتن برای کار، جدی بودن در کار، احساس مسؤلیت برای اصل اقدام و کار</p> <p>در انجام کار: آمادگی و استعداد و تعهد به اقتضای سیاست‌های کلی و برنامه‌های کشور</p> <p>در اصول اخلاقی کار: حفظ طهارت و تقوا، حفظ پاک‌ی در عمل، اجتناب از هرگونه اختلاط با اهداف غیر مشروع یا اهداف غیر مقبول و غیراخلاقی و ملاحظه خطر رسوخ و نفوذ فساد</p> <p>و نیز عدم علو، عدم اسراف، عدم استتار، صداقت و مسؤلیت‌پذیری، دارای الگوی مصرف صحیح بودن و ... از مواردی است که برای مدیریت صحیح بر پایه اصول و ارزش‌ها و رسیدن به اهداف والای نظام اسلامی کشور لازم است و اکنون این شاخص‌ها در مدیران کم‌رنگ شده است. (س ۱)</p>
			<p>روحیه انقلابی، جهادی، خودباوری، اعتماد به نفس، اتکال به قدرت الهی، باور و تعهد به نظام و مردم، متکی به مردم، جزو مردم، همراه با مردم، متصل به مردم، خدمت‌رسان به مردم و استفاده از ظرفیت‌های مردم از مواردی است که روحیه مدیران باید به آن مجهز باشد و ضعف چنین روحیه‌ای در مدیران باعث انحراف در اصول و اهداف و برنامه‌های نظام خواهد شد. (س ۱)</p> <p>کم شدن عزم راسخ، همت، تحرک و تلاش جدی و مجاهدانه همراه با انگیزه، امید و نشاط و انگیزه خدمت به مصالح کشور از مشکلات شخصیتی مدیران است. (س ۱)</p>

منظور از هر مسأله در این قسمت <u>کلیدواژه‌های مهم</u> یا به عبارتی <u>زیرمسأله‌ها</u> برای <u>توضیح مسأله</u> آورده شده است.	عنوان مسأله	مقوله مسأله‌ای	ردیف
آن توجه ویژه‌ای داشته باشند که اکنون در مدیران کلان، میانی و حتی بنگاهی کشور نیز کم‌رنگ شده است. (س ۱)			

جدول مسائل استقراء شده از مصاحبه‌ها

ردیف	مقوله مسأله‌ای	عنوان مسأله	توضیحات
۱	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی	نقص در سازوکار رعایت سیاست‌های ابلاغی	<p>تعارض یا عدم سخت‌گیرانه سیاست‌ها با قوانین به دلایلی مانند شکاف زمانی زیاد، نقص در فرایند پیاده‌شدن سیاست‌ها خصوصاً سیاست‌های کلی ابلاغی (۳م)، و عدم ابتدای سیاست‌ها بر اولویت‌ها و مسائل واقعی جامعه (۱م)، از جمله چالش‌های این حوزه است. علیرغم اینکه ۳۹ سیاست‌کلی توسط مجمع تشخیص مصلحت نظام تصویب و ابلاغ شده است، تقریباً می‌توان گفت تمامی این سیاست‌ها بر زمین مانده‌اند. برای پیاده‌شدن سیاست‌ها و مراعات آنها لازم است چیزی که به عنوان سیاست ابلاغ می‌گردد از مراحل عبور نماید و چنانچه از یک یا چند لایه از این مراحل بدون گذر، جهش داشته باشد و وارد لایه بعدی شود، ترتیب منطقی برای پیاده‌شدن را نپیموده است و قادر به پیاده‌شدن نیست (۳م). باید توجه داشت که سیاست‌ها قرار نیست که عملی بشود، سیاست چهارچوب تصمیمات رو تعیین می‌کند. یعنی سیاست‌ها اجرا نمی‌شوند، مراعات می‌شوند، به این معنا که همان لحظه تصمیم‌گیری در خصوص هر موضوعی و در هر سطحی، توجه به آن سیاست خودش را نشان بدهد یا باید مراعات این سیاست لحاظ شده باشد. این تصمیم می‌تواند در هر نهادی اعم از دولت، مجلس یا قوه قضائیه اتخاذ شود. در نتیجه نقطه‌ی نظارت بر سیاست، نقاط تصمیم‌گیری هست (۲ب). برای تبیین بهتر بخشی از تاکید خبرگان در بارش فکری دوم ذکر می‌شود:</p> <p>"مثلاً بخواهیم ببینیم سیاست‌های انرژی رو تونستید عملی بکنیم یا نه؟! باید بریم وزارت نفت، وزارت نیرو، سازمان انرژی اتمی موقعی که می‌خواهیم راجع به پروژهاشون تصمیم‌گیری بکنیم، اونجا بشینیم ببینیم آیا دارند سیاست‌های انرژی رو ملاحظه می‌کنند یا نه؟! باید بریم کمیسیون تصمیم‌گیری ببینیم اون موقعی که سیاست‌های کلی انرژی را رعایت می‌کنند یا نه؟! این نحوه‌ی نظارت بر سیاست‌ها هست."</p> <p>لازم است ترجمه سیاست‌های کلان و انتقال به تصمیمات و برنامه‌ها تا فاز اجرایی توسط تمام مدیران در تمام نقاط تصمیم‌گیری در طول فرایندها عملیاتی شود. نقطه نظارت بر سیاست، نقاط تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی است. ابزارهای ترجمه، اجرا و نظارت نیز جزء موارد مهمی است که در حوزه مدیریت نقش اساسی دارند (۵م). برای ایجاد مکانیزم تنظیم و همسویی سیاست‌های کلان و برنامه‌های توسعه با بودجه سنواتی و قوانین و مقررات (۱م) لازم است این مراحل طی شود:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. تبدیل سیاست‌ها به راهبردها از طریق تدوین اسناد ملی راهبردی ۲. تصویب راهبردها توسط مرجع بالادستی متبوع (بالاترین سطح لازم) ۳. تبدیل راهبردها به قانون (۳م).

<p>۱- یکی از مشکلات بنیادی در کشور، تخصیص منابع بدون ابتدا بر یک طرح جامع آمایش است. آمایش کشور یک منطق برنامه‌ریزی است که بایستی انجام و در آن فعالیت‌های کشور، جمعیت و فضای در اختیار را بصورت بهینه چیدمان گردد. سدها در چه مکان‌هایی احداث شوند، صنایع و پراکندگی آن‌ها به چه صورت باشد، مهاجرت افراد، مناطق مرزی و بسیاری از موارد دیگر مثال‌هایی است که باید با تمام ملاحظات فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و ... در آمایش سرزمینی مورد ملاحظه قرار گیرد (م ۳). لازم است طرح جامع و به روز آمایش کشور بر اساس مسائل و فاکتورهای حیاتی فعلی تدوین شود تا چیدمان ظرفیت‌ها و منابع و زیرساخت‌های کشور به صورت بهینه انجام شود (م ۳).</p> <p>۲- مدیر اجرایی یا مجری باید درک درستی از برنامه و توجه به برنامه‌ریزی داشته باشد حتی با وجود اینکه دیگری این برنامه‌ریزی را کرده باشد (م ۵).</p>	<p>ضعف در برنامه‌ریزی و برنامه‌محوری و نیز فقدان طرح جامع آمایش در کشور</p>		
<p>عمده چالش ما در حوزه مدیریت در دوران پس از انقلاب اسلامی این است که برای اعمال حکمرانی ذیل الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت مجموعه‌ای تدوین نکرده‌ایم (م ۱).</p> <p>هیچ نظامی، هیچ مجموعه‌ای در خلأ نمیتواند مدیریت کند؛ یک نظام مدیریتی دیگری، یک نظام اقتصادی دیگری، یک نظام سیاسی دیگری که ساخته و پرداخته‌ی اذهان مادی است، می‌آید جایگزین می‌شود؛ همچنان که در آن مواردی که این خلأها محسوس شد و وجود داشت، این اتفاق افتاد. نظریه‌پردازی در همه‌ی جریانهای اداره‌ی یک ملت و یک کشور در نظام اسلامی</p> <p>تولید نظریات اداره و مدیریت مبتنی بر مبانی اسلامی و بومی‌سازی مدیریت نوین با بهره‌گیری از تجارب ارزشمند انقلاب و دفاع مقدس و با بهره‌گیری از آراء و سیره مدیریتی اسلامی و ائمه معصومین علیهم‌السلام و بزرگانی همچون امام (ره) و مقام معظم رهبری (دام‌ظله‌العالی) - که نقش موفق مدیریتی آنان مشهود می‌باشد- و تربیت مدیران و نیروهای تراز انقلاب اسلامی بر اساس این مبانی</p> <p>ایجاد و حمایت از گروه‌های علمی، نهادها و ساختارهای پژوهشی مانند اندیشکده‌ها و پژوهشگاه‌های تخصصی در دانشگاه‌ها برای تولید و اتقان نظریات مدیریت اسلامی و طراحی الگوهای اسلامی-ایرانی در حوزه نظام اداری و مدیریتی کشور</p> <p>تقویت ارتباط نهادهای تخصصی حوزه و دانشگاه در حوزه مدیریت اسلامی</p>	<p>عدم تدوین الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت در حوزه مدیریت و حکمرانی</p>	<p>مبانی و نظریه</p>	<p>۲</p>

<p>بسیاری از قوانین مصوب مجلس، با یکدیگر دارای همپوشانی است و باید برخی از آنان نسخ یا اصلاح گردد روش تدوین قوانین در کشور ما دچار ایراد می‌باشد. برای کنترل و حل این چالش لازم است اولاً ضمیمه‌های توجیهی مالی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، حقوقی، اجرایی و محیط‌زیستی با تعریف دقیق شاخص‌های هر مولفه تدوین شود و در ثانی، عدم تعارض و همپوشانی با قوانین موجود بررسی مجدد شود (م۳). به دلیل تعدد قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها و ضوابط اضافی و ناهمخوان، کارکنان با استفاده از خلاها و تضادهای موجود در قوانین رشوه می‌گیرند و مرتکب تخلف می‌شوند (م۱). مطابق تجربه، هیچ قانونی قابلیت اجرا نخواهد داشت مگر اینکه همزمان از دو لایه مقررات و ساختارها عبور کند، یعنی در یک ساختاری که برای این قانون موردنظر ایجاد شده است قرارگیرد. تولید و تدوین برنامه برای ساختارهای اصلاح‌نشده موجود بدون ایجاد ساختارهای جدید و همساز با سیاست‌های تدوین شده کاری از پیش نخواهد برد (م۳). به این منظور لازم است این اقدامات در نظر گرفته شود (م۳):</p> <p>۱. تنظیم مقررات لازم، ۲. ایجاد ساختارهای همسو ۳. ایجاد نهادهای تنظیم‌گر (رگولاتور) ۴. تنظیم آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، استانداردها و رویه‌ها</p>	<p>ضعف و ناکارآمدی سازوکار تدوین و تصویب قوانین</p>	<p>قانون‌گذاری و اجرای قوانین</p>	<p>۳</p>
<p>در برخی از موارد شاخص [برای حرکت] نداریم و در برخی دیگر شاخص‌ها بدرستی تعبیر یا محاسبه نمی‌گردند. و این فرایند شاخص‌گذاری ناصحیح باعث می‌گردد که تنظیم و اصلاح یک حوزه به تداخل و خرابی حوزه‌های دیگر بیانجامد. با پایش شاخص‌های مهم، علاوه بر این که انطباق نتایج اجرا با برنامه، مشخص و امکان اصلاح عملکرد فراهم می‌شود، بازخوردهای لازم برای اصلاح برنامه نیز دریافت می‌گردد (م۴). تعدد دستگاه‌ها نظارتی با وظایف مبهم یا ابزارهای ناکافی در حال حاضر موجب شده یک دستگاه نظارتی به امید دستگاه دیگری از وظیفه خود اهمال می‌کند و این یکی از دلایل فساد شده است (م۱). گاهی نیز دستگاه نظارتی مانند سازمان بازرسی، ابزار اعمال قدرت در چارچوب یک قدرت دیوانی- مانند آنچه برای دیوان محاسبات تعریف شده- را ندارد (ب۱).</p>	<p>ضعف در تعریف و تدقیق شاخص‌ها و ناکارآمدی سامانه پایش سیستمی</p>	<p>نظارت، پایش و ارزیابی عملکرد (نهادهای و ساختاری)</p>	<p>۴</p>
<p>در شرایط فعلی سازمان و دستگاه‌های عمومی و خدماتی در کشور، قوانین به اهداف تبدیل شده‌اند یعنی رهبران سازمان‌ها از کارکنان خود می‌خواهند بیشتر به فکر رعایت مقررات باشند تا رسیدن به اهداف سازمان. بدون اصلاح نظام بروکرات معیوب، پیچیده، چند لایه و بیمار موجود هرگز نخواهیم توانست بیماری [سیستم مدیریتی کشور] را برطرف کرد. بروکراسی و ساختارهای غلط موجود محل ایراد کشور است و لازم است یکبار این ساختارها بازآفرینی گردد</p>	<p>غلبه کژکارکردهای بروکراسی و تغییر فلسفه آن</p>	<p>ساختار و فرایند</p>	<p>۵</p>

<p>(۳م).</p>			
<p>عدم توسعه کشور معلول ساختارهای غلطی است که وجود دارد. ساختارهای موجود کشور به یک بازآفرینی صحیح و اصولی نیاز دارد والا می‌توان با کارهای سطحی مانند ادغام و تفکیک وزارتخانه‌ها به تغییراتی نمادین دست پیدا کرد لیکن ریشه مشکلات رفع نخواهد شد (۳م). باز مهندسی ساختارها بلکه بازآفرینی دولت از ضرورت‌های ارتقاء بهره‌وری در کشور است.</p> <p>ساختارهای تضادآفرین در نظام منجر شده است دستگاه‌ها خنثی کننده‌ی فعالیت‌های یکدیگر باشند و به جای پیشبرد کارها، ایجاد مسئله کنند. این مشکل ناشی از فقدان تقسیم کار جامع در فضای اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، زیست‌محیطی و حتی سیاست خارجی است (۱م). لازم است با تأسیس <u>قرارگاه‌های تخصصی</u> برای هر یک از این حوزه‌ها، در چارچوب یک قرارگاه به صورت منسجم مدیریت شوند.</p>	<p>ساختارهای ناکارآمد</p>		
<p>یکی از مشکلات نظام آموزشی و آموزش عالی کشور، ضعف در تربیت مدیر و نیروی شایسته و متخصص است. در این راستا، اصلاح ساختاری نظام آموزش و پرورش و آموزش عالی برای آماده سازی فارغ التحصیلان در جهت پاسخگویی به نیازهای جامعه یک ضرورت است.</p>	<p>فقدان سازوکار تربیت مدیر در کشور</p>		
<p>مدیر باید قدرت و اختیار لازم را داشته باشد لیکن باید نوعی از نظارت‌ها حتما وجود داشته باشد (۱م).</p>	<p>فقدان سازوکارگزینش و نظارت بر مدیران</p>	<p>مدیران</p>	
<p>شایسته‌سالاری یک فرایند است که در آن تصمیمات و فعالیت‌های اجرایی مدیران مورد پایش قرار گیرد یعنی در جایی ثبات و نگهداری و بر روی آنها کنترل و نظارت اعمال گردد تا در طی یک فرایند مدیرانی که نیاز به آموزش، بهبود و اصلاح یا تقویت برخی شاخص‌ها و قابلیت‌ها دارند در این مسیر قرار گیرند.</p> <p>و در مرحله بعد، برای انتخاب مسئولان و مدیران برای اهداف مختلف به این موارد دقت شود و قابلیت‌ها، تجارب، موفقیت‌ها و اشکالات مدیران در اثنای فرایند کاری و گزینش ایشان مورد بررسی قرار گیرد (۵م). در حال حاضر رویکرد شایسته‌گزینی مدیران در سطوح مختلف از خرد تا کلان وجود ندارد. فقدان سازوکار احراز صلاحیت پست‌های مدیریتی یکی از عوارض سیاست زدگی مطلق است و به چالش‌های بسیاری از جمله عدم ثبات مدیریتی منجر می‌شود (۱م).</p>	<p>عدم شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری</p>	<p>(چرخه تربیت، گزینش، ارتقا و نظارت بر مدیران)</p>	<p>۶</p>

جدول مسائل استقراء شده از نشست‌های خبرگانی

ردیف	عنوان مسأله	توضیحات
۱	فقدان فرایندها و ساختارهای کارآمد	بخش عمده ای از مسائل حوزه مدیریت کشور ریشه در ناکارآمدی یا ابهام یا نقص در فرایندها و ساختارها دارد که در تمام سطوح و بخشهای سیاستگذاری و اجرایی کشور سرایت کرده‌است. چون ساختار و فرایند دقیق طراحی نشده، منابع مادی و انسانی به اندازه لازم و در جای درست تخصیص داده نمی شود و این منجر به هرز رفتن منابع می شود، این اتلاف منابع به دلیل باز بودن فرایند و عدم شکل گیری چرخه بسته و کامل، قابل رصد نیست و در صورت رصد شدن قابل پیگیری و نظارت نیست و در نتیجه هر مدیری می تواند نسبت به اهمال خود شانه خالی کند. در چنین نظامی اقدام مفید از مخرب قابل تشخیص نیست و فعالیت‌های نمایشی و کمیت‌گرایی جای مسوولیت‌پذیری و نگاه و اقدام راهبردی در مدیران را می‌گیرد.
۲	فساد سیستمی و حرفه‌ای نبودن فرایندها	
۳	فقدان سیستم و شبکه تعاملی کارآمد در سطح سه قوه و نبود گره‌های ارتباطی بهره‌ور	
۴	شکاف بین نظام سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی با حوزه اجرا	
۵	فقدان سازوکار برنامه‌ریزی کارآمد	ضعف و نقص در نظام برنامه ریزی و نظام پایش و نظارت: فقدان یکپارچگی و انسجام و ضمانت اجرا
۶	نقص نهادی در تنظیم و نظارت بر برنامه‌های توسعه	
۷	نهادینه شدن معیارهای نمادین غلط به عنوان شاخص‌های لازم در انتصابات	در فضای انقلابی و ایدئولوژیک، بستر سوء استفاده از نمادهای دینی ظاهری در فرایندها و ساختارها وجود دارد. به جای ملاک‌های عملکردی در گزینش، انتصاب و ارتقا و پاداش، به تدریج نمادهای ظاهری دین داری به صورت وتویی عمل کرده و به ضد خود تبدیل میشوند. در گلوگاه‌های مذکور، تعهد اگرچه کنار تخصص در یک نظام انقلابی اسلامی لازم است اما باید نسبت به این تغییر کارکرد هشیار بود.
۸	ضابطه‌مند نبودن انتصابات	
۹	فقدان سازوکار انتصاب مدیران	مشخص کردن طرازهای مشخص برای انتصاب مدیران سطح بالا در چارچوب نظام انتصاب مدون مدیران،
۱۰	معیارهای غیرحرفه‌ای در انتصاب مدیران	
۱۱	ضابطه مند نبودن تناسب اختیار و مسؤلیت در سطح نهاد و مدیر	
۱۲	فقدان سازوکار نظارت بین نهادی بر مدیران (حسابرسی مدیران)	

	فقدان سازوکار ارزیابی عملکرد در سطح مدیران و دستگاه ها	۱۳
	فقدان سازوکارهای نظارتی پوششی غیررسمی	۱۴
	فقدان سازوکار نظارت بر رعایت سیاستها	۱۵
فقدان وحدت گفتمانی در اجرا، نبود وحدت مبانی فکری، نبود گفتمان واحد در مدیران نظریه پرداز نظام (سیاست گذاران)	مدیران ناهمسو با فلسفه و گفتمان انقلاب و ناهماهنگی حاصله در اجرا	۱۶
ضعف در طراحی الگوهای به روز و جامع در حوزه های مختلف	ضعف در ترجمه و به روز کردن گفتمان انقلاب به زبان توده های جامعه و در نتیجه عدم توفیق در به عهده گرفتن سمتها از سوی مردم	۱۷
	فقدان نظام تربیت و ارزیابی مدیر	۱۸
	فقدان نظام پرورش مدیر	۱۹
خلاً نظریه پردازی در حوزه ابزارهای مدیریتی، عدم طراحی الگوهای به روز و جامع در حوزه های مختلف، نبود ابزارهای همساز نظام اسلامی (نظام مدیریتی انقلاب اسلامی)	خلاً ابزار و نهاد متناسب و همساز با اهداف و فلسفه انقلاب	۲۰

جدول جمع‌بندی مسائل استقراء شده از مطالعات اسنادی، مصاحبه‌ها و نشست‌های خبرگانی

ردیف	مقوله مسأله‌ای	عنوان مسأله
۶	ضعف مبانی و تدوین الگو	ضعف نگرش جامع و صحیح به موضوع مدیریت، کارکردها و جنبه‌های مختلف آن
		عدم تطبیق صحیح جایگاه مدیریت با مبانی نظام اسلامی و نبود الگوهای اصیل اسلامی-ایرانی مدیریتی
		عدم تدوین الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت در حوزه مدیریت و حکمرانی
۷	سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی	نقص در سازوکار رعایت سیاست‌های ابلاغی
		ضعف در برنامه‌ریزی و برنامه‌محوری و نیز فقدان طرح جامع آمایش در کشور
۸	ضعف ساختار	ضعف ساختار و تشکیلات کلان اداره کشور
		عدم تبیین سازوکار مناسب ارتباط قوای سه‌گانه با یکدیگر در قانون اساسی
		بمنظور انسجام، هماهنگی و حدود اختیارات
		ضعف ارتباط و هماهنگی
		بین قوای سه‌گانه، دستگاه و نهادهای
		زیرمجموعه
		فقدان نظام‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری برای هماهنگی کلان بین قوا
		و رفع اختلافات موجود
		ضعف ارتباط و هماهنگی قوای سه‌گانه با رهبر
		تمرکز و ناکارآمدی نظام اداری و دستگاه‌های اجرایی
عدم تمرکز مالی و ضعف نظام بودجه‌ریزی		
نظام پرداخت حقوق و مزایا در کشور		
ضعف شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی مدیریتی		
غلبه کژکارکردهای بوروکراسی و تغییر فلسفه آن		
ساختارهای ناکارآمد		
۹	ضعف عملکرد	ضعف مدیریت کلان کشور (دولت) و عملکرد گروهی
		ضعف عملکرد قوای سه‌گانه (حکمرانی) به‌تنهایی و ارتباط با دیگر قوا
۱۰	ضعف نظام قانون‌گذاری	ضعف در کیفیت قانون
		ضعف و ناکارآمدی سازوکار تدوین و تصویب قوانین
		عدم طراحی و تنظیم ساختارها و فرایندهای لازم برای اجرای قوانین
۱۱	نظارت، پایش و ارزیابی عملکرد (نهادی و ساختاری)	ضعف نظارت دقیق و جدی مجلس
		ضعف در تعریف و تدقیق شاخص‌ها و ناکارآمدی سامانه پایش سیستمی

اندیشه و باور مدیریتی	چالش‌های درونی مدیریتی مدیران	مدیران (ضعف رفتاری و شخصیتی، چرخه تربیت، گزینش، ارتقا و نظارت بر مدیران)	۱۲
صلاحیت کافی و لازم مدیریتی			
روحیه مدیریتی			
عزم و اراده مدیریتی			
ضعف مهارت‌های مدیریتی			
فقدان سازوکار تربیت مدیر در کشور			
فقدان سازوکار گزینش و نظارت بر مدیران			
عدم شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری			

۵. اولویت‌بندی مسائل

ردیف	عنوان مسأله
۱	فقدان نظام جامع نظارت بر عملکرد مدیران و دستگاه‌ها در کشور
۲	نبود نظام انتصاب مدیران در کشور
۳	ضعف در اجرای برنامه‌های مصوب و رعایت سیاست‌ها
۴	فقدان سازوکار تربیت مدیر تراز انقلاب اسلامی
۵	ضعف در نهادسازی براساس گفتمان و اهداف انقلاب اسلامی
۶	عدم تدوین الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت و ارائه نظریه پایه در حوزه مدیریت و اداره

اولویت‌بندی مسائل مبتنی بر شاخص‌هایی انجام گرفت که از جمله آنها، شمولیت و عمومیت، تکرار، ریشه‌ای و گلوگاهی بودن، مبنایی یا بنایی بودن و عمیق یا سطحی بودن می‌باشد. متخصصین علمی و اجرایی در حوزه مدیریت بر اساس شواخص مذکور مسائل استقراء شده را وزن‌دهی کردند که نتیجه آن، اولویت‌یافتن ۶ مسئله فوق‌الذکر می‌باشد. در خاتمه باید گفت تحول در نظام اداری کشور مرهون اتخاذ رویکرد صحیح علمی و فنی به این حوزه است و این رویکرد است که امکان شبکه‌ای دیدن مسائل و پیوندهای حاکم بر اجزاء مسئله‌ای و بالتبع حل مسائل را میسر می‌کند. اگر بنا بر مسئله‌یابی در نظام اداری باشد در مقام احساس، مواجهه با حجم قابل توجهی از عوارض و قراین مسئله‌ای خواهیم بود لکن اگر مناسبات و مرابطات مسائل احساس شده و همین‌طور لایه‌های پنهان آنها را دنبال کنیم به مسائل ریشه‌ای و گلوگاهی خواهیم رسید که اهتمام بر حل آنها طبق قاعده ۸۰-۲۰، عمده مسائل نظام اداری را رفع نموده و تحولی عمیق در آن ایجاد خواهد کرد.