

به نام خدا



عنوان گزارش:

تدوین چارچوب علمی انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران شرکت های دولتی و وابسته به دولت:
رویکردی مبتنی بر حکمرانی شرکتی و شایستگی محوری

تاریخ نشر:

شهریور ۱۴۰۵



شناسنامه گزارش			
عنوان		تدوین چارچوب علمی انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران شرکت های دولتی و وابسته به دولت: رویکردی مبتنی بر حکمرانی شرکتی و شایستگی محوری	
کد شناسه	۱۴۰۵-۰۹-۱۰۰۴۱	تاریخ انتشار	۱۴۰۵/۰۶/۱۵
پدید آورنده یا پدید آورندگان	شهرام شیران زائی ^۱ ، دردانه آقاجانی ^۲ ، جلیل بادام فیروز ^۳		
ناشر	انتشارات پژوهشکده محیط زیست و توسعه پایدار		
آدرس اینترنتی	https://rcesd.ac.ir/		
حقوق معنوی اثر به پدیدآورندگان و حقوق مادی آن، به پژوهشکده محیط زیست و توسعه پایدار سازمان حفاظت محیط زیست تعلق دارد و استفاده از آن با ذکر مآخذ بلامانع است.			



^۱ - دکتری مدیریت دولتی- تصمیم گیری و خط مشی گذاری عمومی، مشاور عالی پژوهشکده محیط زیست و توسعه پایدار
^۲ - دکتری مهندسی محیط زیست، عضو هیئت علمی، مدیر امور تحلیل داده و تغییر اقلیم پژوهشکده محیط زیست و توسعه پایدار
^۳ - دکتری اقتصاد محیط زیست، عضو هیئت علمی، رئیس پژوهشکده محیط زیست و توسعه پایدار

فهرست

- ۱..... خلاصه مدیریتی
- ۲..... تحلیل وضعیت: گذار از رویکردهای موردی به حکمرانی حرفه ای و شایستگی محور
- ۳..... چارچوب نظری: ادغام الگوهای جهانی با اقتضائات ملی
- ۴..... توصیه های سیاستی: طراحی نظام شایستگی، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران
- ۶..... نتیجه گیری: گذار به سوی حکمرانی مسئولانه و مبتنی بر شایستگی
- ۷..... پیوست
- ۱۴..... منابع

خلاصه مدیریتی

پیرو ابلاغیه شماره ۶۵۸۸۴/۵۹۶۶۷ مورخ ۱۴۰۵/۰۶/۰۴ دبیر محترم هیات دولت در خصوص تشکیل کارگروه تخصصی جهت تدوین شاخص های علمی برای انتصاب اعضای هیات مدیره و مدیران عامل شرکت های دولتی و وابسته به دولت و ارزیابی عملکرد ایشان بر اساس برآمده ها، این گزارش کاربردی بر ضرورت حرکت به سمت یک نظام یکپارچه، شفاف و شایستگی محور در انتصاب و ارزیابی مدیران تاکید دارد. تجربه ها و چارچوب های بین المللی، از جمله رهنمودهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۱ (OECD) و چارچوب های بانک جهانی، بر شفافیت فرآیندهای انتخاب، تناسب مهارت و تجربه اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل با نیازهای شرکت و پیوند انتصاب با پاسخگویی و ارزیابی عملکرد تاکید دارند.

این نوشتار، ضمن استقبال از تشکیل کارگروه تخصصی، سه گام عملیاتی شامل:

(۱) طراحی پروفایل شایستگی متناسب با سمت و مأموریت هر شرکت،

(۲) طراحی ماتریس مهارت های مورد نیاز هیئت مدیره و مدیران عامل و چارچوب ارزیابی نامزدها،

(۳) طراحی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مبتنی بر نتایج و اهداف مصوب شرکت، با بررسی و انتخاب مناسب از جمله کارت امتیازی متوازن^۲ (BSC) پیشنهاد می دهد.

طراحی و استقرار چنین چارچوبی می تواند به شفاف تر شدن فرآیندهای انتصاب، افزایش قابلیت سنجش شایستگی ها، تقویت پاسخگویی مدیران و پیوند موثرتر میان انتصابات و نتایج عملکردی دولتی کمک کند.

^۱ - Organization for Economic Co-operation and Development

^۲ - Balanced Score Card

تحلیل وضعیت: گذار از رویکردهای موردی به حکمرانی حرفه ای و شایستگی محور

حکمرانی شرکت های دولتی صرفاً به اعمال مالکیت دولت محدود نمی شود، بلکه کیفیت سازوکارهای انتخاب، انتصاب، هدایت، نظارت و ارزیابی مدیران، بخش مهمی از کیفیت حکمرانی این شرکت ها را در تحصيل اهداف از پیش تعیین شده منتج از قوانین و مقررات، اساسنامه های مصوب مراجع قانونی شکل می دهد. در الگوی حکمرانی حرفه ای، دولت ضمن ایفای نقش خود به عنوان مالک، باید میان اعمال حقوق مالکانه، تعیین انتظارات و نظارت بر عملکرد، از یک سو، و مداخله در تصمیم های اجرایی و روزمره بنگاه، از سوی دیگر، تفکیک روشنی ایجاد کند. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز در چارچوب به روز خود برای حکمرانی شرکت های دولتی، بر وجود فرآیندهای ساختاریافته، شفاف و شایسته محور برای نامزدی و انتصاب اعضای هیئت مدیره تأکید کرده و استقلال هیئت مدیره، تناسب مهارت ها و تجربه با نیازهای شرکت و حفاظت فرآیندهای نامزدی و انتصاب از نفوذ سیاسی ناموجه را از الزامات حکمرانی حرفه ای می داند. در ایران نیز طی سال های اخیر، اقدامات و مقرراتی برای ضابطه مند کردن فرآیند انتخاب مدیران شرکت های دولتی در اجرای مصوبات شورای عالی اداری (تصویب نامه شورای عالی اداری، ۱۳۹۵) و اجزاء، بندهای تبصره (۲) ماده واحده قوانین بودجه سنواتی ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ صورت گرفته است. از جمله، تصویب نامه های هیئت وزیران شماره ۱۷۴۱۱۹/ت/۶۰۴۲۲-هـ مورخ ۱۴۰۱/۰۹/۲۰ (تصویب نامه هیئت وزیران، ۱۴۰۱) و ۷۵۶۲۷/ت/۶۱۳۶۲-هـ مورخ ۱۴۰۲/۰۵/۰۲ (تصویب نامه هیئت وزیران، ۱۴۰۲)، «دستورالعمل احراز صلاحیت مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره/هیئت عامل و همچنین افرادی که به نمایندگی صاحب سهم دولت در شرکت ها به عنوان عضو هیئت مدیره/هیئت عامل معرفی می شوند» با هدف تعیین الزامات و معیارهای احراز صلاحیت مدیریتی، تخصصی و تجربی مدیران تدوین و اجرا شده و در مقررات مرتبط نیز بر ارائه سوابق تحصیلی، تجربی و عملکردی نامزدهای مدیریتی تأکید شده است. بنابراین، مسئله موجود را نمی توان صرفاً فقدان ضابطه یا نبود معیار برای انتصاب مدیران دانست. چالش اساسی تر، تبدیل ضوابط پراکنده موجود به یک نظام یکپارچه، شفاف و قابل ارزیابی برای شناسایی، انتخاب، انتصاب، پایش و ارزیابی مدیران است.

با توجه به وجود مقررات و دستورالعمل های متعدد در زمینه احراز صلاحیت، انتصاب، عملکرد و نظارت بر مدیران شرکت های دولتی، از جمله ضوابط احراز صلاحیت مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره/هیئت عامل، هدف این پیشنهاد ایجاد ضابطه موازی نیست. بلکه تکمیل و یکپارچه سازی ظرفیت های موجود و تبدیل آنها به چارچوبی منسجم، قابل سنجش و نتیجه محور است که ارتباط میان شایستگی، انتخاب، انتصاب، تعهدات عملکردی و ارزیابی نتایج را برقرار کند.

از این منظر، یکی از موضوعات مهم و قابل بررسی در نظام موجود، گسست میان «انتخاب مدیر» و «ارزیابی نتایج مدیریت» است. حکمرانی حرفه ای مستلزم آن است که معیارهای انتخاب مدیر، مستقیماً از مأموریت، راهبرد، اندازه، پیچیدگی، ریسک ها و نیازهای تخصصی هر شرکت استخراج شود و پس از انتصاب نیز عملکرد مدیر بر اساس شاخص های از پیش تعیین شده و قابل سنجش ارزیابی گردد. به بیان دیگر، شایستگی نباید صرفاً شرط ورود به فرآیند انتصاب باشد، بلکه باید در قالب یک چرخه مستمر شایستگی ← انتخاب ← انتصاب ← تعهد به اهداف ← ارزیابی عملکرد ← تصمیم درباره استمرار، اصلاح یا تغییر مسئولیت مدیریت عمل کند. این رویکرد با تأکید OECD بر تعیین پروفایل مورد نیاز هیئت

مدیره، ارزیابی ترکیب مهارت ها و پیوند آن با راهبرد بلندمدت شرکت ها و نیز استقرار سازوکارهای پاسخگویی و پایش عملکرد همخوان است.

در چنین چارچوبی، مسئله مداخله گری صرفاً به معنای حضور دولت در فرآیند مالکیت نیست، چرا که به عنوان مالک حق و مسئولیت تعیین انتظارات و نظارت بر عملکرد شرکت ها را دارد. چالش حکمرانی زمانی پدیدار می شود که مرز میان اعمال حرفه ای حقوق مالکانه و مداخله موردی در تصمیم های مدیریتی به طور روشن تعریف و رعایت نشود و انتصاب، عزل یا استمرار مدیران از سازوکارهای شفاف و مبتنی بر عملکرد فاصله بگیرد. سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز بر این تفکیک تأکید کرده و توصیه می کند دولت به عنوان مالک، ضمن اعمال فعال و آگاهانه حقوق مالکانه، استقلال هیئت مدیره را محترم شمرده و فرآیندهای نامزدی و انتصاب را از نفوذ سیاسی نا موجه و چرخه های سیاسی مصون سازد.

بر این اساس، حرکت به سوی حکمرانی حرفه ای در شرکت های دولتی ایران مستلزم طراحی یک نظام جامع و یکپارچه انتصابات و ارزیابی مدیران است. نظامی که در آن، برای هر سمت مدیریتی «پروفایل شایستگی» متناسب با مأموریت و راهبرد شرکت تعریف شود، فرآیند شناسایی و انتخاب نامزدها شفاف و رقابتی باشد، ترکیب مهارت های مورد نیاز هیئت مدیره به صورت نظام مند تعیین شود، تعارض منافع و مداخلات غیر حرفه ای مدیریت گردد و عملکرد مدیران بر اساس شاخص های کمی و کیفی از پیش تعیین شده و قابل راستی آزمایی مورد ارزیابی قرار گیرد. در این الگو، تصمیم درباره تمدید، تغییر یا خاتمه مسئولیت مدیر نیز باید تا حد امکان بر مبنای نتایج ارزیابی و تحقق اهداف مصوب شرکت صورت گیرد، نه صرفاً بر اساس تغییرات مقطعی و غیرمرتبط با عملکرد بنگاه.

از این منظر، خروجی مورد انتظار از کارگروه نیز نباید صرفاً به مجموعه ای از معیارها برای انتخاب افراد شایسته محدود شود. بلکه شاخص های تدوین شده باید در خدمت شکل دهی به یک چارچوب منسجم برای ارتباط میان شایستگی، انتصاب، اهداف عملکردی، ارزیابی و پاسخگویی مدیران شرکت های دولتی قرار دارد.

چارچوب نظری: ادغام الگوهای جهانی با اقتضائات ملی

برای تدوین چارچوبی علمی و در عین حال قابل انطباق با اقتضائات کشور، پیشنهاد می شود از ترکیب چارچوب های معتبر بین المللی در حوزه حکمرانی شرکت های دولتی، مدیریت شایستگی و ارزیابی عملکرد، با توجه به قوانین، مقررات و ساختار نهادی ایران استفاده شود. این چارچوب ها به عنوان مبنای مفهومی و مقایسه ای مورد استفاده قرار گرفته و شاخص های و معیارهای نهایی با توجه به قوانین و مقررات، ساختار مالکیت دولت، تنوع مأموریت و ویژگی شرکت های دولتی و اقتضائات نهادی کشور، بومی سازی و اعتبار سنجی شوند.

- رهنمودهای OECD در زمینه حکمرانی شرکت های دولتی می توانند مبنای اصلی طراحی چارچوب حکمرانی و فرآیندهای حرفه ای نامزدی و انتصاب مدیران قرار گیرند. این ارشادها بر شایستگی، شفافیت فرآیند انتخاب، تناسب مهارت و تجربه با نیازهای شرکت و پاسخگویی در قبال عملکرد تاکید دارند (OECD, 2024).

- چارچوب بانک جهانی در حوزه حکمرانی شرکت های دولتی می تواند برای طراحی ماتریس مهارت های هیئت مدیره^۳ و تعیین ترکیب مطلوب دانش، تجربه و شایستگی های مورد نیاز اعضای هیئت مدیره مورد استفاده قرار گیرند. این ابزار امکان می دهد ترکیب مهارت ها، دانش و تجربه مورد نیاز هیئت مدیره به صورت ساختار یافته شناسایی و میزان انطباق نامزدها با پروفایل مورد نیاز شرکت ارزیابی شود (World Bank, 2014).
- ادبیات مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی، از جمله نظریه شفرتز^۴ و همکاران (۱۹۸۱، ۲۰۲۲) در کتب مدیریت پرسنل^۵ با رویکرد عملیاتی و معرفی مدیریت عمومی^۶ با نگاه کلان و ساختاری، می تواند در تبیین و تفکیک دقیق میان شایستگی های عمومی مدیریتی (مثل تفکر سیستمی و مدیریت تغییر) از شایستگی های تخصصی (دانش فنی بازار و صنعت) و حرفه ای مورد استفاده قرار گیرد.
- رایت^۷ (۲۰۱۵) در کتاب قانون سه در مدیریت عملکرد مبتنی بر نتیجه^۸ با اتکا بر تفکر سیستمی می تواند مبنای طراحی پیوند میان اهداف و مأموریت شرکت، تعهدات عملکردی مدیران و نتایج قابل سنجش قرار گیرد. در این چارچوب، ابزارهایی مانند کارت امتیازی متوازن می تواند به عنوان یکی از گزینه های قابل بررسی و متناسب سازی با ویژگی های شرکت های دولتی مورد ارزیابی قرار گیرد.
- چارچوب های مرتبط با پایداری و محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی (ESG)^۹ نیز می توانند، متناسب با مأموریت، صنعت، اندازه و ریسک های هر شرکت، به طور هدفمند و دقیق برای تعریف بخشی از شایستگی ها و شاخص های عملکردی مدیران مورد استفاده قرار گیرند (Pushpalatha & Duraipandian, 2026; PRI, 2016; Kaplan, 2008).

توصیه های سیاستی: طراحی نظام شایستگی، انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیران

بر مبنای چارچوب های نظری و تجارب بین المللی مورد اشاره، پیشنهاد می شود فعالیت کارگروه بر طراحی مجموعه ابزارها و سازوکارهای قابل اجرا برای شناسایی شایستگی ها، ارزیابی نامزدها، سنجش عملکرد و طراحی سازوکارهای نظارت و تصمیم گیری در باره تداوم یا تغییر مدیریت متمرکز شود.

الف) تدوین پروفایل شایستگی سمت و ماتریس مهارت های هیئت مدیره:

برای هر سمت مدیریتی، به ویژه مدیرعامل و مدیران ارشد، پروفایل شایستگی متناسب با مأموریت، اندازه، پیچیدگی و حوزه فعالیت شرکت تدوین شود. این پروفایل می تواند ترکیبی از شایستگی های مدیریتی، تخصصی و حرفه ای و همچنین سوابق مدیریت اجرایی در مقیاس مشابه و تجارب مورد نیاز باشد. برای هیئت مدیره نیز ماتریس مهارت به منظور تعیین ترکیب مطلوب دانش، تجربه و تخصص اعضا طراحی شود.

³ - Board Skills Matrix

⁴ - Shafritz

⁵ - Personnel Management

⁶ - Introducing Public Administration

⁷ - Wright

⁸ - Results-Based Performance Management

⁹ - Environmental, Social and Governance

ب) شفاف سازی و تخصصی سازی فرآیند ارزیابی نامزدها:

فرآیند ارزیابی نامزدهای مدیریت باید بر مبنای معیارهای از پیش تعیین شده، با امکان مقایسه و سنجش نظام مند و متناسب با ویژگی های هر شرکت و مستند سازی تصمیمات انجام شود. پیشنهاد می شود کارگروه، سازوکارهای مناسب برای ارزیابی تخصصی نامزدها، از جمله استفاده از پنل های تخصصی یا کمیته های ارزیابی واجد صلاحیت، را بررسی و الگوی پیشنهادی خود را ارائه کند. در این الگو، نحوه امتیاز دهی، وزن دهی معیارها، محرزسازی نتایج و نحوه جمعبندی ارزیابی ها باید به صورت روشن تعریف شود.

ج) پیوند فرآیند انتصاب با تعهدات عملکردی:

فرآیند انتصاب باید با تعیین انتظارات و اهداف عملکردی مدیر منتخب تکمیل شود. به این منظور، پیشنهاد می شود هم زمان با انتصاب، مجموعه ای از اهم اهداف و تعهدات قابل سنجش متناسب با مأموریت و برنامه مصوب شرکت احصاء و مبنای ارزیابی دوره ای مدیر قرار گیرد. بدین ترتیب، تصمیم انتصاب از یک رویداد اداری منفصل به نقطه آغاز یک چرخه منسجم از هدف گذاری، اجرا، پایش و ارزیابی عملکرد تبدیل خواهد شد. در این چارچوب، تعیین اهداف عملکردی باید با حفظ استقلال مدیریتی در اجرای امور روزمره و در عین حال، همراه با پاسخگویی مدیر در قبال نتایج مورد انتظار انجام شود.

د) طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتایج:

نظام ارزیابی عملکرد مدیران باید بر میزان تحقق اهداف و نتایج مورد انتظار شرکت استوار باشد و متناسب با فلسفه تاسیس، اساسنامه، مأموریت و ویژگی های هر شرکت، مجموعه ای از شاخص های قابل سنجش را در بر گیرد. پیشنهاد می شود کارگروه ضمن شناسایی و ارزیابی ابزارهای موجود، الگوی مناسب ارزیابی عملکرد مدیران را طراحی کند و ارتباط آن را با اهداف مصوب شرکت، تعهدات عملکردی مدیر و تصمیم گیری در باره استمرار، اصلاح یا تغییر مسئولیت مدیریتی مشخص سازد. در این چارچوب، ابزارهایی مانند کارت امتیازی متوازن می توانند به عنوان یکی از گزینه های قابل بررسی و متناسب سازی مورد استفاده قرار گیرند.

ه) لحاظ کردن ابعاد پایداری و ESG متناسب با مأموریت شرکت:

در شرکت هایی که فعالیت آنها با آثار یا ریسک های قابل توجه اقتصادی، اجتماعی یا زیست محیطی همراه است، می بایست متناسب با مأموریت و ویژگی های شرکت، ابعاد مرتبط با پایداری و ESG نیز در ارزیابی شایستگی و عملکرد مدیران لحاظ شود. این ابعاد می تواند شامل توجه به ذینفعان، مدیریت ریسک های زیست محیطی و اجتماعی، رعایت الزامات قانونی، بهره وری منابع و کاهش آثار نامطلوب فعالیت های شرکت باشد.

- پاسخگویی اجتماعی: توانایی شناخت و مدیریت آثار فعالیت های شرکت بر ذینفعان و جامعه پیرامون و توجه به مسئولیت های اجتماعی مرتبط با مأموریت شرکت.
- مدیریت ریسک های زیست محیطی: توانایی شناسایی، ارزیابی و کاهش ریسک ها و آثار زیست محیطی فعالیت شرکت، متناسب با نوع صنعت و الزامات مربوط.

• شاخص های عملکردی مبتنی بر پایداری: در شرکت های دارای ریسک ها یا آثار قابل توجه محیط زیستی و اجتماعی، بخشی از اهداف و تعهدات عملکردی مدیران الزاماً به شاخص های قابل سنجش پایداری، از جمله بهره وری منابع، مدیریت پسماند، کاهش آثار زیست محیطی و رعایت الزامات محیط زیستی، اختصاص یابد. (و) توسعه و بهره برداری از سامانه های کارمند ایران و یکپارچه ثبت اطلاعات شرکت های دولتی و نهادهای عمومی: به منظور عملیاتی سازی و نهادینه کردن چارچوب پیشنهادی، توصیه می شود ظرفیت سامانه های موجود، از جمله «کارمند ایران» (پاکنا) و «یکپارچه ثبت اطلاعات شرکت های دولتی و نهادهای عمومی غیردولتی»، توسعه یافته و دسترسی ها و قابلیت های لازم برای ثبت، نگهداری و پردازش اطلاعات مرتبط با شایستگی ها، سوابق مدیریتی، نتایج ارزیابی نامزدها و عملکرد مدیران در آنها پیش بینی شود. این اقدام می تواند ضمن جلوگیری از ایجاد سامانه های موازی، زمینه ایجاد یک زیرساخت اطلاعاتی منسجم برای پشتیبانی از فرآیند های احراز صلاحیت، انتصاب، پایش و ارزیابی مدیران و استفاده از نتایج آن در تصمیم گیری های مدیریتی را فراهم کند.

نتیجه گیری: گذار به سوی حکمرانی مسئولانه و مبتنی بر شایستگی

در نهایت، تشکیل این کارگروه نه تنها یک ضرورت اداری، بلکه فرصتی برای تحول در الگوی مدیریت بنگاه های دولتی در ایران است. اصلاح فرآیند انتصابات بدون تکیه بر چارچوب های علمی، تقلیل مسئله به جابجایی افراد خواهد بود، در حالی که هدف اصلی، نهادینه سازی حکمرانی حرفه ای است. برای دستیابی به این مقصود، پیشنهاد می شود خروجی های این کارگروه بر چهار ستون علمی استوار باشد:

۱- شفافیت و پاسخگویی؛

۲- تخصص گرایی و تناسب مهارتی در هیئت مدیره؛

۳- سنجش پذیری شایستگی و عملکرد؛

۴- توجه به پایداری متناسب با مأموریت و ریسک شرکت؛

این رویکرد ترکیبی، زمینه خروج انتصابات از فرآیندهای سلیقه ای و حرکت به سوی فرآیندی فنی، شفاف و قابل دفاع را فراهم می کند. پژوهشکده با اتکا به ظرفیت علمی و تخصصی اعضای خود در حوزه های مرتبط، بهره گیری از تجارب مدیریتی و اجرایی متخصصان و مدیران باتجربه و استفاده از ظرفیت های مطالعاتی و پژوهشی موجود، آمادگی دارد در چارچوب مأموریت و ظرفیت های تخصصی خود، همکاری علمی و پژوهشی لازم را برای عضویت و پشتیبانی از فعالیت کارگروه ارائه کند. این همکاری می تواند، حسب نیاز، از مرحله بررسی و تحلیل ضوابط و تجربیات موجود، طراحی و تدوین پروفایل های شایستگی و ماتریس های مهارت، طراحی و اعتبارسنجی شاخص ها و الگوهای ارزیابی، تا بومی سازی و عملیاتی سازی چارچوب پیشنهادی و ارزیابی اولیه قابلیت اجرای آن را در برگیرد و بر این باور است که با هم افزایی ظرفیت های علمی و دانشگاهی، تجارب مدیریتی و اجرایی و توان تخصصی بدنه سیاست گذار، می توان چارچوبی منسجم، کارآمد و قابل اتکا برای ارتقای نظام انتصاب، ارزیابی و پاسخگویی مدیران و در نهایت، مدیریت اثربخش تر منابع عمومی کشور ارائه کرد.

پیوست :

۱- هدف و دامنه:

این سند به عنوان پشتیبان فنی پیشنهاد تدوین چارچوب جامع ارتقای نظام انتصاب و ارزیابی مدیران شرکت های دولتی ارائه می شود و چارچوب اولیه ای برای عملیاتی کردن پیشنهاد اصلی از طریق تعریف شایستگی ها، معیارهای ارزیابی و سازوکارهای مرتبط با انتصاب و سنجش عملکرد مدیران فراهم می کند.

دامنه این چارچوب، اعضای هیئت مدیره، مدیران عامل و ارشد شرکت های دولتی و وابسته به دولت را دربر می گیرد و با توجه به تفاوت مأموریت، صنعت، اندازه، پیچیدگی و ریسک شرکت ها، قابلیت متناسب سازی دارد. شاخص ها و ابزارهای پیشنهادی این پیوست، با بهره گیری از چارچوب ها و تجارب معتبر بین المللی طراحی شده و در فرآیند تدوین نهایی، نیازمند بررسی، اعتبارسنجی و کالیبراسیون متناسب با اقتضائات کشور و ویژگی شرکت ها خواهند بود.

۲- معماری پیشنهادی نظام شایستگی، انتصاب و ارزیابی:

چارچوب پیشنهادی بر این مبنا استوار است که فرآیند مدیریت در شرکت های دولتی و وابسته به دولت، از مرحله شناسایی و ارزیابی شایستگی های نامزدها تا سنجش نتایج عملکرد مدیران، در قالب یک زنجیره منسجم طراحی شود. در این رویکرد، انتصاب مدیر نقطه پایان فرآیند انتخاب نیست، بلکه آغاز دوره ای از تعیین اهداف، تعهدات عملکردی، پایش و ارزیابی نتایج است. بر این اساس، معماری کلی چارچوب به صورت زیر پیشنهاد می شود:

شناسایی شایستگی و مهارت مورد نیاز ← ارزیابی نامزدها ← انتصاب ← تعیین اهداف و تعهدات عملکردی ← پایش و ارزیابی نتایج ← تصمیم گیری درباره استمرار، اصلاح یا تغییر مسئولیت مدیریتی. این زنجیره باید به گونه ای طراحی شود که میان ویژگی های شرکت و الزامات هر سمت، شایستگی های مورد انتظار، معیارهای انتخاب و نتایج عملکردی ارتباط مشخص و قابل ارزیابی برقرار شود. جزئیات هر یک در بخش های بعدی پیوست ارائه خواهد شد.

۳- مدل سه لایه شایستگی:

برای ارزیابی نامزدهای مدیریتی، پیشنهاد می شود شایستگی ها در سه لایه تعریف شوند. این تفکیک امکان می دهد ضمن توجه به ویژگی های عمومی مورد انتظار از مدیران، الزامات مدیریتی و فنی و همچنین دانش و تجربه تخصصی متناسب با مأموریت و حوزه فعالیت هر شرکت نیز در ارزیابی لحاظ شود.

۳-۱- شایستگی های بنیادین و رفتاری

این لایه شامل ویژگی ها و توانمندی هایی است که برای ایفای مسئولیت مدیریتی در شرکت های دولتی و وابسته به دولت اهمیت بنیادی دارند. از جمله سلامت و اخلاق حرفه ای، مسئولیت پذیری، تصمیم گیری، تفکر راهبردی، توانایی مدیریت تعارض و تاب آوری در شرایط فشار و بحران. هدف از این لایه، ارزیابی ویژگی هایی است که بر کیفیت قضاوت مدیریتی، رفتار حرفه ای، مسئولیت پذیری و ثبات تصمیم گیری فرد اثر می گذارند.

۲-۳- شایستگی های مدیریتی و فنی

این لایه ناظر بر علم و توانایی های مورد نیاز برای اداره مؤثر شرکت است و می تواند حوزه هایی مانند حکمرانی شرکتی، مدیریت مالی و بودجه، مدیریت ریسک، برنامه ریزی و کنترل عملکرد، مدیریت منابع انسانی و بهره گیری مؤثر از فناوری و داده را دربرگیرد.

با توجه به تفاوت شرکت ها، سایر شایستگی های تخصصی مدیریتی، از جمله مدیریت زنجیره تأمین، تحول دیجیتال یا مدیریت قراردادهای، حسب ماهیت و پیچیدگی شرکت به این لایه افزوده خواهد شد.

۳-۳- شایستگی های تخصصی و متناسب با صنعت

این لایه به دانش، تجربه و توانمندی هایی اختصاص دارد که مستقیماً با مأموریت، حوزه فعالیت، بازار، فناوری، مقررات و مخاطرات اختصاصی شرکت ارتباط دارند. از جمله می توان به شناخت صنعت و بازارهای مرتبط، تجربه عملیاتی در مقیاس مشابه، شناخت محیط مقرراتی و در موارد مقتضی، توانایی تعامل و مذاکره در محیط های بین المللی اشاره کرد. بنابراین، این لایه برای همه شرکت ها و سمت ها یکسان نخواهد بود و باید بر اساس پروفایل هر شرکت و الزامات هر سمت طراحی شود.

این سه لایه در مجموع، مبنای تهیه «پروفایل شایستگی سمت» و «ماتریس مهارت های هیئت مدیره» قرار می گیرند و در مراحل بعدی، هر شایستگی به معیارها و شاخص های قابل ارزیابی تبدیل خواهد شد.

۴- ماتریس مهارت های مورد نیاز هیئت مدیره:

ماتریس مهارت های هیئت مدیره ابزاری برای تعیین ترکیب مطلوب دانش، تجربه و شایستگی های مورد نیاز هیئت مدیره و سنجش میزان انطباق آن با ویژگی های شرکت است. در این رویکرد، ارزیابی صرفاً بر صلاحیت تک تک افراد متمرکز نیست، بلکه بررسی می کند آیا مجموع اعضای هیئت مدیره، پوشش مناسبی از مهارت های مورد نیاز برای راهبری، نظارت و تصمیم گیری راهبردی شرکت دارند یا خیر.

برای هر شرکت، ابتدا بر اساس مأموریت، حوزه فعالیت، اندازه، پیچیدگی و ریسک های اصلی آن، مجموعه مهارت های مورد نیاز هیئت مدیره تعیین می شود. سپس سوابق، دانش و تجربه نامزدها در برابر این مجموعه ارزیابی شده و میزان پوشش هر یک از مهارت های مورد نیاز در ترکیب پیشنهادی هیئت مدیره مشخص می شود. این فرآیند می تواند علاوه بر شناسایی نقاط قوت، شکاف های مهارتی هیئت مدیره را نیز آشکار کرده و مبنایی برای تصمیم گیری درباره ترکیب آتی آن قرار گیرد. ماتریس پیشنهادی می تواند حداقل حوزه های زیر را دربرگیرد.

جدول ۱: ماتریس مهارت های مورد نیاز هیئت مدیره

حوزه مهارتی	مؤلفه های قابل بررسی
حکمرانی و راهبری شرکتی	آشنایی با اصول و الزامات حکمرانی شرکتی، نقش و مسئولیت های هیئت مدیره، نظارت بر مدیریت و پاسخگویی
مالی، حسابداری و کنترل	سواد مالی، تحلیل صورت های مالی، بودجه، حسابرسی، کنترل های داخلی و ارزیابی سرمایه گذاری
راهبرد و کسب و کار	تفکر راهبردی، تحلیل محیط کسب و کار، مدل کسب و کار، توسعه بازار و تصمیم گیری درباره سرمایه گذاری های راهبردی
مدیریت ریسک و انطباق	شناسایی و ارزیابی ریسک، کنترل ریسک های کلیدی، انطباق با الزامات قانونی و مقرراتی
تخصص صنعت و عملیات	دانش و تجربه مرتبط با صنعت، فناوری، عملیات و زنجیره ارزش شرکت
بازار و ذینفعان	شناخت بازارها، مشتریان و ذینفعان و توانایی تحلیل روابط و اقتضائات مرتبط با آنها
فناوری، داده و تحول دیجیتال	شناخت ظرفیت و ریسک های فناوری، داده و تحول دیجیتال متناسب با ماهیت شرکت
پایداری و ESG	شناخت و توانایی نظارت بر ریسک ها و موضوعات بااهمیت اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی متناسب با مأموریت و ریسک شرکت
تجربه مدیریتی و اجرایی	سابقه مدیریت و تجربه تصمیم گیری در مقیاس و سطح پیچیدگی متناسب با شرکت
سلامت حرفه ای و تعارض منافع	رعایت اصول اخلاق حرفه ای، شفافیت، اعلام و مدیریت تعارض منافع و استقلال در قضاوت

در این ماتریس، همه حوزه ها الزاماً وزن یا اهمیت یکسانی ندارند. وزن و سطح مورد انتظار هر مهارت باید بر اساس ویژگی های شرکت و سمت مورد نظر تعیین شود. برای مثال، در یک شرکت صنعتی، دانش صنعت و تجربه عملیاتی ممکن است اهمیت بیشتری داشته باشد. در حالی که در یک شرکت مالی، مهارت های مالی، مدیریت ریسک و انطباق می تواند وزن بالاتری پیدا کند.

خروجی ماتریس باید امکان سه نوع ارزیابی را فراهم کند: نخست، سنجش میزان انطباق هر نامزد با مهارت های مورد نیاز؛ دوم، ارزیابی پوشش مهارتی کل هیئت مدیره؛ و سوم، شناسایی شکاف های مهارتی برای تصمیم گیری درباره ترکیب و تکمیل هیئت مدیره. به این ترتیب، ماتریس مهارت از یک ابزار صرفاً امتیازدهی به ابزاری برای پشتیبانی از تصمیم گیری درباره ترکیب حرفه ای هیئت مدیره تبدیل می شود.

۵- سازوکار ارزیابی نامزدها مبتنی بر شواهد:

ارزیابی نامزدهای مدیریتی باید بر شواهد قابل احراز و معیارهای از پیش تعیین شده استوار باشد و صرفاً به بررسی عناوین شغلی، سوابق اداری یا مصاحبه های عمومی محدود نشود. هدف، سنجش میزان انطباق واقعی نامزد با پروفایل شایستگی و مهارت های مورد نیاز سمت و شرکت است و برای این منظور، پیشنهاد می شود فرآیند ارزیابی حداقل از مؤلفه های زیر تشکیل شود:

- بررسی سوابق و نتایج عملکردی: ارزیابی سوابق مدیریتی نامزد بر اساس نتایج قابل احراز، اهداف و شاخص های عملکردی، دامنه مسئولیت ها و مقیاس سازمان هایی که در آنها ایفای نقش کرده است، نه صرفاً عنوان سمت یا مدت تصدی آن.
 - ارزیابی موقعیت محور و شبیه سازی: سنجش توانایی نامزد در تحلیل و حل مسائل واقعی یا شبیه سازی شده مرتبط با مسئولیت مورد نظر، از جمله تصمیم گیری در شرایط پیچیده، مدیریت بحران و مواجهه با تضاد منافع.
 - مصاحبه ساختاریافته شایستگی: استفاده از پرسش های استاندارد و از پیش طراحی شده مبتنی بر موقعیت و رفتار، به منظور ارزیابی شایستگی های مورد انتظار و افزایش قابلیت مقایسه میان نامزدها.
 - بررسی سلامت حرفه ای و تعارض منافع: بررسی سوابق و وضعیت تعارض منافع نامزد و میزان انطباق وی با الزامات قانونی و حرفه ای مرتبط با سمت.
 - امتیازدهی و مستندسازی: ثبت نتایج هر یک از مؤلفه های ارزیابی در قالبی استاندارد، به گونه ای که مبنای امتیازدهی، وزن معیارها و دلایل پذیرش یا رد نامزد قابل ردیابی و مستند باشد.
- ترکیب این ابزارها می تواند امکان ارزیابی چندبعدی نامزدها و مقایسه نظام مند آنان را فراهم کند. با این حال، وزن هر ابزار و نحوه ترکیب نتایج باید متناسب با سطح سمت، ویژگی های شرکت و الزامات قانونی تعیین و در مرحله اعتبارسنجی چارچوب آزمون شود.

۶- ماتریس امتیازدهی و وزن دهی:

برای تبدیل نتایج ارزیابی به یک امتیاز قابل مقایسه، پیشنهاد می شود ماتریس امتیاز بر اساس مجموعه ای از حوزه های اصلی طراحی شود. نمونه اولیه زیر صرفاً چارچوب پیشنهادی برای شروع کار است و وزن های نهایی آن باید پس از اعتبارسنجی و متناسب سازی با نوع شرکت و سمت تعیین شود.

جدول ۲: ماتریس امتیازدهی و وزن دهی

حوزه ارزیابی	وزن پیشنهادی اولیه (درصد)
مالی و عملیاتی	۳۰
حکمرانی شرکتی	۲۵
تخصص و توانمندی راهبردی	۲۰
پایداری و ESG	۱۵
شایستگی های رفتاری و مدیریتی	۱۰
جمع	۱۰۰

امتیاز هر حوزه بر اساس شواهد و نتایج حاصل از فرآیند ارزیابی تعیین و سپس با وزن مربوط ترکیب می شود. مقیاس اولیه ارزیابی می تواند پنج سطحی باشد. از یک (ضعیف) تا پنج (بسیار مطلوب/خبره)، مشروط به آنکه برای هر سطح، معیار توصیفی و قابل سنجش تعریف شود.

وزن های فوق نباید به صورت یکسان برای همه شرکت ها و سمت ها اعمال شود. در طراحی نهایی، وزن هر حوزه با توجه به اساسنامه، مأموریت، صنعت، اندازه، پیچیدگی، ریسک و سطح مسئولیت مدیریتی قابل تعدیل خواهد بود. همچنین برای شایستگی ها و الزامات حیاتی، صرف میانگین امتیازات نباید ملاک کافی برای احراز صلاحیت باشد. بنابراین می توان حداقل سطح قابل قبول مستقلی برای برخی مؤلفه های کلیدی تعیین کرد. میزان این حدنصاب ها نیز باید در مرحله اعتبارسنجی مدل مشخص شود.

۷- اهداف و تعهدات عملکردی مدیر منتخب:

پس از انتصاب، تعهدات عملکردی مدیر باید بر اساس مأموریت، برنامه و اهداف مصوب شرکت تعیین و به شاخص های قابل سنجش تبدیل شود. این اهداف می تواند در قالب یک توافق یا تعهد عملکردی، همراه با زمان بندی و نقاط کنترل مشخص، مبنای پایش و ارزیابی دوره ای قرار گیرد.

برای هر مدیر، متناسب با سطح مسئولیت و افق برنامه ریزی شرکت، اهداف و نقاط کنترل کوتاه مدت و میان مدت تعیین شود و میزان تحقق آنها در دوره های مشخص مورد پایش قرار گیرد. در صورت عدم تحقق اهداف، ابتدا علل انحراف و میزان تأثیر عوامل خارج از اختیار مدیر بررسی شده و سپس، متناسب با نتایج ارزیابی، درباره اصلاح اهداف یا اقدامات مدیریتی، استمرار مسئولیت یا تغییر آن تصمیم گیری شود.

این سازوکار موجب می شود انتصاب مدیر با انتظارات عملکردی روشن همراه شده و ارزیابی عملکرد از یک فرآیند صرفاً اداری به بخشی از چرخه پاسخگویی مدیریتی تبدیل شود.

۸- نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتایج:

ارزیابی عملکرد مدیران باید بر میزان تحقق اهداف و نتایج مورد انتظار شرکت استوار باشد و شاخص های آن با مأموریت، برنامه و اهداف مصوب شرکت ارتباط مستقیم داشته باشد. شاخص ها می توانند حسب ماهیت شرکت، ترکیبی از معیارهای مالی، عملیاتی، راهبردی، کیفیت خدمات، بهره وری، مدیریت ریسک و سایر نتایج بااهمیت مرتبط با عملکرد شرکت باشند.

از این رو، پیشنهاد می شود در طراحی نظام ارزیابی، ابزارهای موجود از جمله کارت امتیازی متوازن بررسی و در صورت تناسب، متناسب با ویژگی های شرکت و اهداف مصوب آن بومی سازی شود. انتخاب ابزار ارزیابی باید تابع نیازهای واقعی شرکت باشد و از تحمیل یک الگوی یکسان به همه شرکت ها پرهیز شود.

نتایج ارزیابی باید به صورت دوره ای مستند و در کنار بررسی شرایط مؤثر بر عملکرد، مبنای تصمیم گیری درباره اقدامات اصلاحی، بازنگری تعهدات و در موارد مقتضی، استمرار یا تغییر مسئولیت مدیریتی قرار گیرد.

۹- لحاظ کردن ابعاد پایداری و ESG:

در شرکت هایی که فعالیت آنها با آثار یا ریسک های قابل توجه اقتصادی، اجتماعی یا زیست محیطی همراه است، متناسب با مأموریت و ویژگی های شرکت، ابعاد مرتبط با پایداری و ESG نیز در ارزیابی شایستگی و عملکرد مدیران لحاظ شود. این ابعاد می تواند شامل مدیریت ریسک های زیست محیطی و اجتماعی، توجه به ذینفعان، رعایت الزامات قانونی، بهره وری منابع و شفافیت و مسئولیت پذیری در قبال آثار فعالیت شرکت باشد.

بر این اساس، حسب ماهیت شرکت، مؤلفه هایی مانند مدیریت ریسک های زیست محیطی، بهره وری منابع، مدیریت پسماند، ایمنی و سرمایه انسانی، مسئولیت پذیری اجتماعی، اخلاق حرفه ای و شفافیت می توانند در پروفایل شایستگی یا اهداف و شاخص های عملکردی مدیران لحاظ شوند.

انتخاب و وزن دهی این مؤلفه ها باید بر اساس میزان اهمیت و ریسک موضوعات ESG در هر شرکت انجام شود و از اعمال شاخص های مشابه و غیرمتناسب برای همه شرکت ها پرهیز شود.

۱۰- چارچوب اجرا و اعتبارسنجی:

اجرای چارچوب پیشنهادی بهتر است به صورت مرحله ای انجام شود تا شاخص ها و ابزارهای ارزیابی پیش از تعمیم، در محیط واقعی آزمون و اصلاح شوند. بر این اساس، سه مرحله زیر پیشنهاد می شود:

مرحله اول - طراحی و آماده سازی:

تکمیل پروفایل های شایستگی، ماتریس مهارت های هیئت مدیره، شاخص های ارزیابی و الگوی امتیازدهی با مشارکت خبرگان و انتخاب شرکت های مناسب برای اجرای آزمایشی.

مرحله دوم - اجرای آزمایشی و اعتبارسنجی:

اجرای چارچوب در چند شرکت منتخب با ویژگی های متفاوت و بررسی قابلیت سنجش، دسترسی به داده ها، قابلیت اتکا و امکان مقایسه نتایج، سپس اصلاح و کالیبراسیون شاخص ها، وزن ها و حدنصاب های پیشنهادی بر اساس دست یافته های اجرای آزمایشی.

مرحله سوم - توسعه و استقرار تدریجی:

تدوین نسخه نهایی چارچوب و توسعه آن برای سایر شرکت ها، با امکان متناسب سازی شاخص و وزن ها بر اساس مأموریت، صنعت، اندازه، پیچیدگی و ریسک هر شرکت.

در این فرآیند، اعتبارسنجی چارچوب باید علاوه بر ارزیابی روایی و قابلیت سنجش شاخص ها، امکان دسترسی و کیفیت داده های مورد نیاز و قابلیت اجرای عملیاتی آن را نیز مورد توجه قرار دهد.

۱۱- ملاحظات روش شناختی و منابع:

چارچوب ارائه شده در این پیوست، پیشنهاد اولیه برای طراحی نظام شایستگی، انتصاب و ارزیابی مدیران است و نباید به عنوان مجموعه ای از شاخص ها یا وزن های از پیش قطعی شده تلقی شود. شاخص ها، اوزان و حدنصاب های پیشنهادی، پس از بررسی قوانین و مقررات مربوط، مطالعه ویژگی های شرکت های مشمول، اخذ نظر خبرگان و اجرای آزمایشی، باید مورد اعتبارسنجی و کالیبراسیون قرار گیرند.

در این قالب، استفاده از منابع بین المللی با هدف بهره گیری از اصول و تجربه های قابل اتکا در حوزه حکمرانی شرکت های دولتی، ترکیب مهارت های هیئت مدیره و ارزیابی عملکرد انجام شده است. با این تأکید که هیچ یک از الگوهای بین المللی به صورت عیناً و یکسان برای همه شرکت ها قابل اعمال نیست و معیارهای نهایی باید با نظام حقوقی، ساختار مالکیت، مأموریت، صنعت، اندازه، پیچیدگی و ریسک شرکت های مشمول متناسب سازی شوند.

از نظر روش شناختی، اعتبارسنجی نهایی چارچوب باید حداقل چهار جنبه را دربرگیرد: اعتبار محتوایی شاخص و شایستگی ها، قابلیت سنجش و اتکاپذیری داده ها، قدرت تمایز معیارها در ارزیابی نامزدها و مدیران، و امکان اجرای عملیاتی و نهادی آنها. همچنین باید میان معیارهای لازم برای احراز صلاحیت، معیارهای مناسب برای مقایسه نامزدها و شاخص های مناسب برای ارزیابی عملکرد پس از انتصاب تفکیک روشنی برقرار شود. در خصوص جدول وزن دهی ارائه شده در ماتریس تأکید می شود که اوزان ذکر شده صرفاً نمونه اولیه برای طراحی و آزمون مدل هستند و به هیچ یک از منابع بین المللی زیر به عنوان وزن های استاندارد یا توصیه شده منتسب نمی شوند. وزن های نهایی باید پس از اعتبار سنجی و بر اساس شواهد، نظر خبرگان، ویژگی شرکت و سمت تعیین شوند.

منابع :

- تصویب نامه شورای عالی اداری (۱۳۹۵)، دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای .
- تصویب نامه هیئت وزیران جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۱)، دستورالعمل احراز صلاحیت مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره/هیئت عامل و همچنین افرادی که به نمایندگی صاحب سهم دولت در شرکت ها به عنوان عضو هیئت مدیره/هیئت عامل معرفی می شوند.
- تصویب نامه هیئت وزیران جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۲)، دستورالعمل احراز صلاحیت مدیران و اعضای هیئت مدیره/هیئت عامل و همچنین افرادی که به نمایندگی صاحب سهم دولت در شرکت ها به عنوان عضو هیئت مدیره / هیئت عامل معرفی می شوند.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. Harvard Business Review, 86(1), 62–77.
- OECD. (2024). OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
- Principles for Responsible Investment. (2016). Integrating ESG issues into executive pay. Principles for Responsible Investment.
- Pushpalatha, S., & Duraipandian, R. (2026). Evolving paradigms in compensation through AI-driven benchmarking, skill-based incentives, and ESG integration. In Strategies for effective employee rewards and compensation management (pp. 30). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3820-0.ch008>
- Shafritz, J. M., Riccucci, N. M., Rosenbloom, D. H., & Hyde, A. (1981). Personnel management in government: Politics and process (Public administration and public policy). M. Dekker.
- Shafritz, J. M., Russell, E. W., Borick, C. P., & Hyde, A. C. (2022). Introducing public administration (10th ed.). Routledge.
- World Bank. (2014). Corporate governance of state-owned enterprises: A toolkit. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0222-5>
- Wright, E. A. (2015). The Rule-of-3 in results based performance management: A systems thinking approach to strategic planning, monitoring and evaluation. Reoch Publications.