
شایسته سالاری در عمل

گزارشی کوتاه از نحوه گزینش ریاست یک دپارتمان دانشگاه

لفظ شایسته سالاری بسیار زیباست ولی در مقام عمل، تعریف معیار شایستگی و اندازه گیری آن بسیار مشکل است. در این گزارش سعی میشود بصورت عملی شیوه گزینش یکی از مدیران دانشگاه لندن بر اساس شایسته سالاری ارائه شود.

بیان مسئله

دانشکده بهداشت لندن (London School of Hygiene) با بالغ بر ۶۰۰ کادر علمی یکی از بزرگترین مراکز آموزشی تحقیقاتی اپیدمیولوژی در بریتانیا و حتی دنیا است. این دانشکده از نظر ساختار تشکیلاتی سه دپارتمان دارد که بزرگترین آنها بخش بیماریهای عفونی است. این بخش خود پنج واحد (unit) و سه مرکز تحقیقاتی دارد. رئیس قبلی این دپارتمان حدود پنج سال ریاست این دپارتمان را به عهده داشتند و از معروفترین شخصیت‌های علمی این دانشکده بودند. ایشان شخصاً از July سال ۲۰۰۱ اعلام کردند که قصد کنار گذاشتن این سمت را دارند، بعد از این تاریخ، بصورت گسترده فعالیت برای گزینش جایگزین شروع شد که در اینجا بدان پرداخته خواهد شد.

شیوه گزینش

ابتدا رئیس قبلی دپارتمان رسماً موضوع را به ریاست دانشکده و اعضا دپارتمان اعلام و دلایل خود را برای کناره گیری مطرح نمودند. در این نامه ذکر شده بود که ایشان تا زمانی که مسئول جدید انتخاب می شود تمام وظایف خود را انجام خواهد داد ولی تقاضا نموده بودند که در صورت امکان این مدت بیش از شش ماه نباشد.

بعد از آن، ریاست دانشگاه در جلسه ای با حضور رئیس قبلی و مسئولین ۵ واحد زیر مجموعه دپارتمان، ضمن تحلیل دلایل ذکر شده، زمان بندی شش ماهه ای را برای شناخت فرد جدید تنظیم نمودند.

در اولین مرحله از کلیه واحدها خواسته شد تا صرفاً معیارهای لازم برای گزینش ریاست دپارتمان را به ترتیب اولویت لیست نمایند. در این مرحله هر واحد با تشکیل جلسات متعدد با حضور کادر علمی و دانشجویان PhD در بحثی هدفمند، معیارهای خود را تنظیم نموده و طی ۳ هفته به ریاست دانشگاه اعلام نمودند.

سپس ریاست دانشکده با تشکیل گروه کارشناسی، معیارهای ارائه شده از سوی واحدهای مختلف را بررسی و با ادغام آنها، یک نسخه نهایی از معیارهای لازم برای گزینش ریاست دپارتمان را به کلیه واحدها ارسال نمودند و از

واحدهای خواستند تا طی یک ماه، افراد واجد شرایط را بر اساس معیارهای مذکور وزن داده و سه نفر برتر را بعنوان افراد پیشنهادی معرفی نمایند.

در این مرحله نیز بحث روشنی در درون واحدها شروع شد و کلیه اعضا واحدها، اعم از کادر علمی، دانشجویان مقطع دکترا و حتی افراد اداری مانند منشیان بخش، نظرات خود را بصورت شفاف ارایه داده و به کاندیداهای مطرح شده بر اساس معیارهای گزینش امتیاز دادند. حتی در مواردی از کاندیداهای مطرح شده درخواست شد تا در جلسات هفتگی واحد حضور یابند و به سوالات پاسخ داده و برنامه های خود را بصورت روشن ارایه دهند. مهمترین سوالاتی که از این کاندیداها پرسیده می شد در خصوص مدیریت مالی، شیوه تصمیم گیریهای مدیریتی، نحوه تقسیم امکانات در بین واحدها، و دیدگاه ایشان به آموزش و پژوهش و اولویت بندی آنها بود.

سپس مسئولین واحدها افراد پیشنهادی واحد خود را به همراه گزارش مختصری از دلایل گزینش این افراد را به ریاست دانشکده ارایه نمودند و ریاست دانشکده نیز بعد از چند جلسه مشورتی و همچنین مصاحبه با کاندیداهای برتر، یکی از افراد را برگزید و به مناسبت پیام کریسمس به کل دانشکده معرفی نمودند.

البته بعد این انتخاب، مقرر شد که رئیس قبلی و جدید به مدت یک ماه همزمان در کنار یکدیگر کار نمایند تا انتقال مسئولین بدون کمترین مشکلی پیش برود و سپس رئیس قبلی به مدت دو ماه بعنوان مشاور، از نزدیک با فرد انتخاب شده همکاری داشته باشد.

تجزیه و تحلیل

در این شیوه انتخاب چند نکته با اهمیت به چشم میخورد که در ادامه مختصراً به آنها پرداخته می شود.

۱. تغییر مدیریت و انتخاب فرد جدید در يك پروسه چندین ماهه صورت گرفت و نتیجه گیری به صورت فوری انجام نشد. این مطلب بسیار آموزنده است چرا که در انتخاب سریع، نه تنها امکان اشتباه بیشتر است بلکه معمولاً از مقبولیت کمتری نیز در بین گروه برخوردار است.

۲. در روش فوق، شیوه قائمندی برای جذب مشارکت گروهی و حق اظهار نظر ایشان وجود داشت و افراد در دو مرحله تعیین معیارهای گزینش و همچنین شناسایی افراد اصلح، فعالانه ایفای نقش نمودند. در عین حال حق انتخاب برای مدیر ارشد بصورت کامل محفوظ بود. بدین شکل، تك تك اعضا و حتی دانشجویان احساس نمودند که در این انتخاب سهیم هستند که از این نظر بسیار حائز اهمیت است. مسلماً امکان خطا در عقل جمعی کمتر است. در عین حال انتصاب بدون در نظر گرفتن آرای کلیه اعضا مرتبط فی نفسه مشکل آفرین است.

۳. شیوه انتخاب و معیارهای گزینش کاملاً شفاف بود و دقیقاً طبق دستورالعمل تنظیم شده در اولین جلسه ریاست دانشکده، مدیر قبلی دپارتمان و مسئولین واحدها بود. این مسئله نه تنها نشان دهنده فرهنگ حاکمیت قانون است بلکه جلوی هر سوء نظر را میگیرد. در ضمن این دستورالعمل را نیز خود مجموعه تنظیم نمودند و به هیچ وجه دیکته شده از بالا به پائین نبود.

۴. کاندیداهای پیشنهادی بدون هیچ تعارفی مورد بازخواست قرار می گرفتند و در عین حال دقیقاً می دانستند که مدیریت آینده آنها بر اساس صحبتهای ارائه شده در همین جلسات خواهد بود، لذا از هر گونه بلند پروازی در این جلسات به شدت اجراز مینمودند

۵. مدیر جدید و قدیمی در يك مدت نسبتاً طولانی با یکدیگر و از نزدیک در مسائل کاری همکاری داشتند و بدین شکل سعی شد که سوالات حین کار دقیقاً روشن شده و از تجربه فرد قبلی، نهایت بهره برده شود.

این در حالی است که در ساختار موجود بریتانیا تقریباً حتی جزئی ترین مطالب بصورت مکتوب بایگانی میشود و نقش حافظه و منابع غیر مکتوب در مدیریت بسیار پایین است.

۶. کاندیداهای معرفی شده هر چند در گرفتن پست ناکام مانده باشند ولی در نهایت رضایت نسبی داشتند چرا که تنها کاندیدای این پست شدن در مجموعه بسیار با ارزش قلمداد میشود؛ و می توانند در آینده صرف معرفی برای احراز پست ریاست دپارتمان را در سوابق خود مطرح نمایند.

عملی شدن این شیوه در ایران

مسئلاً این شیوه انتخاب مدیر خالی از اشکال نیست و زمانبر میباشد. در عین حال با توجه به تفاوت فرهنگی هرگز نمیتوان انتظار داشت که چنین روندی به تمام و کمال پاسخگوی نیاز جامعه ما در تعیین و گزینش مدیران شایسته باشد، ولی مسلماً در بسیاری از پستهای اداری بخصوص آنهایی که به تخصصهای ویژه نیاز دارند این گونه گزینشها کارآمدتر خواهند بود.

آنچه مسلم است تعیین معیارهای عینی گزینش افراد شایسته، اولین گام عملی است چرا که در غیر این صورت، به راحتی اعمال نظرهای فردی با توجیهای مختلف، راه را بر شایسته سالاری خواهد بست. باید سعی نمود تا معیارهای گزینش بیشتر جنبه عینی پیدا نماید و از حالت نظری خارج شود. چرا که در غیر این صورت نه می توان میزان شایستگی افراد را سنجید و نه می توان یک همفکری در جمع برای گزینش بهترینها ایجاد نمود.

از طرف دیگر شاید در بسیاری از قسمتهای نظام اداری در ایران چهار چوب محکم و استواری وجود نداشته باشد تا این امکان فراهم شود که افراد پایین دست بتوانند نظرات خود را به راحتی ارایه نمایند. همچنین به دلیل باورهای سنتی غلط در بطن جامعه، به واقع مدیریت پائین به بالا بسیار دشوار است. مدیران عموماً با مفهوم پاسخگو بودند کمتر آشنا هستند و افراد پایین دست هم اصلاً از حق خود برای بازخواست مسئولین بالادست اطلاع ندارند. لذا اکثراً مدیریت سنتی به شیوه حکمرانی در سازمانها وجود دارد و افراد پایین دست اعتراضات خود را با کارشکنی و یا بهانه گیریهای غیر مستقیم نمایش می دهد.

ولی نهایتاً باید قبول نمود که تعویض يك روزه مدیران حتی در رده های ارشد جامعه، بدون بررسی جوانب امر، بیماری مزمنی است که درمانی زمانبر میطلبد. و صد البته همتی والا، عزمی مستحکم و اراده ای جمعی از ملزومات آن می باشد.