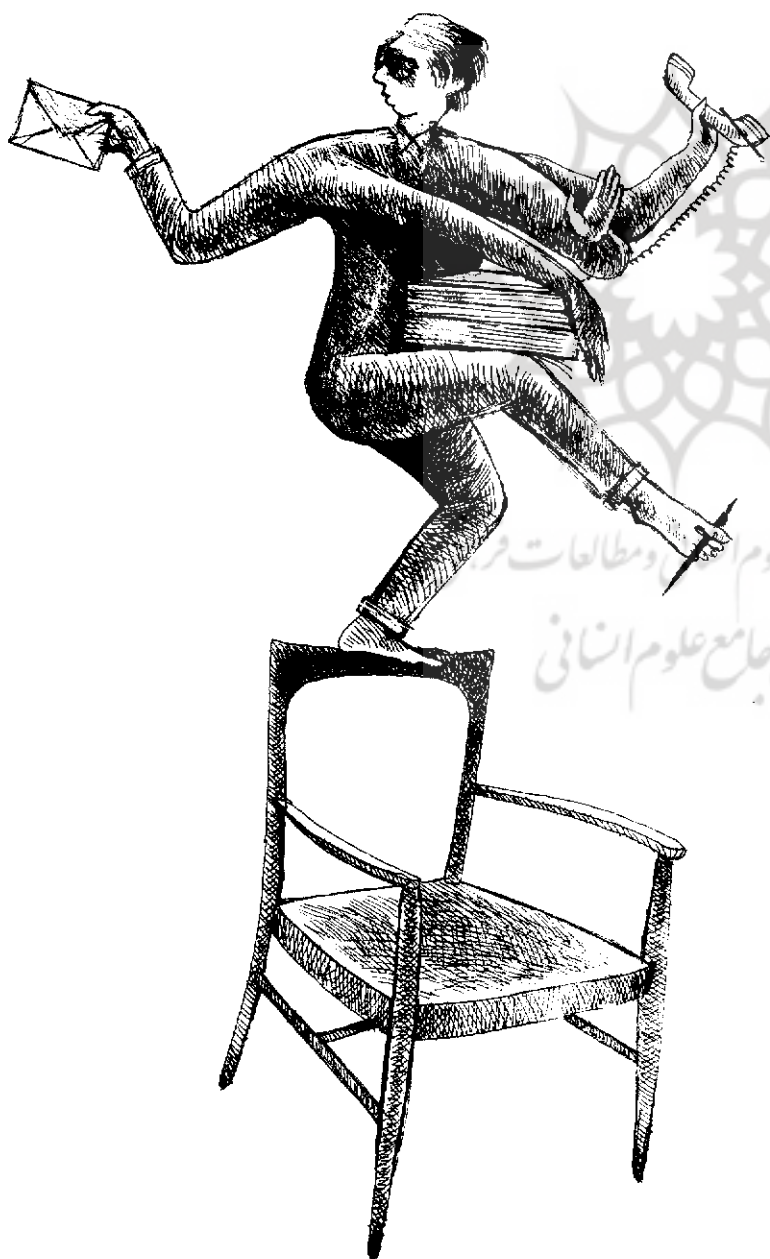


# ویژگیهای یک اداره کارآمد

ترجمه: محمد حسن نژادپیرکوهی



## چکیده

واحد توسعه سازمانی دفتر مدیریت منابع انسانی دبیرخانه سازمان ملل متحد گزارشی با عنوان ویژگیهای یک اداره کارآمد "Profile of an Effective Department" تهیه کرده است تا به عنوان ابزاری در داخل سازمان ملل برای توسعه سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. با وجود تفاوتی که به طور ذاتی در ابعاد کارکردی و اداری میان واحدهای آن سازمان و ادارات در سطح ملی وجود دارد، به نظر می رسد همچنان بخش اعظم گزارش مذکور قابل تسری به ادارات دستگاههای داخلی به منظور خود ارزیابی با هدف تقویت یا بهبود کارایی آنها باشد.

## تدبیر

مقاله

شماره ۱۸۷ - آذر ۸۶



این گزارش ویژگیهای اساسی یک اداره کارآمد را بیان می‌دارد تا چارچوبی برای تعریف کارایی اداری - قابل تسری به کل سازمان - فراهم آید و به ادارات کمک کند تا سطح فعلی کارایی خود را مورد ارزیابی قرار دهند و در نهایت ادارات را در جهت تعریف توانمندیهای خود به منظور افزایش کارایی راهنمایی کند.

### تعریف کارایی اداری

فرض گزارش آن است که یک اداره کارآمد در سه سطح نتایج دلخواه کاری را حاصل می‌آورد:

- خدمات و خروجیهای برنامه ریزی شده را عرضه می‌کند.
- نتایجی را که نیازهای مراجعان و طرفهای ذی‌نفع را برآورده می‌کنند، به دست می‌دهد.
- یک اثر درازمدت برجای می‌گذارد.

### دایره آزادی عمل

گزارش با درک این نکته تهیه شده

است که هر اداره در چارچوب کل سازمان عمل می‌کند و اینکه ساختارها و مکانیسم‌های حاکمیتی، رویه‌ها و سیاستهای مرکزی و همچنین قوانین و مقررات خارج از کنترل مستقیم اداره، تاثیر مهمی بر عملکرد آن برجای می‌گذارند. (محدودیت در دایره آزادی عمل)

### نحوه استفاده از گزارش

این گزارش قابل استفاده توسط مدیران، روسا و کارکنان است تا:

- حوزه‌هایی که ادارات در آن قویترین کارایی را دارند و همچنین بخشهایی که نیازمند تقویت هستند شناسایی شوند.
- تغییرات در کارایی ادارات طی مرور زمان اندازه‌گیری شود.
- به عنوان یک وسیله بحث پیرامون اختلاف نظرها در داخل ادارات در خصوص تواناییهای آنها و تبیین رویکردهای متفاوتی که برای مثال میان مدیریت و کارکنان در این خصوص وجود دارد، مورد استفاده قرار گیرد.

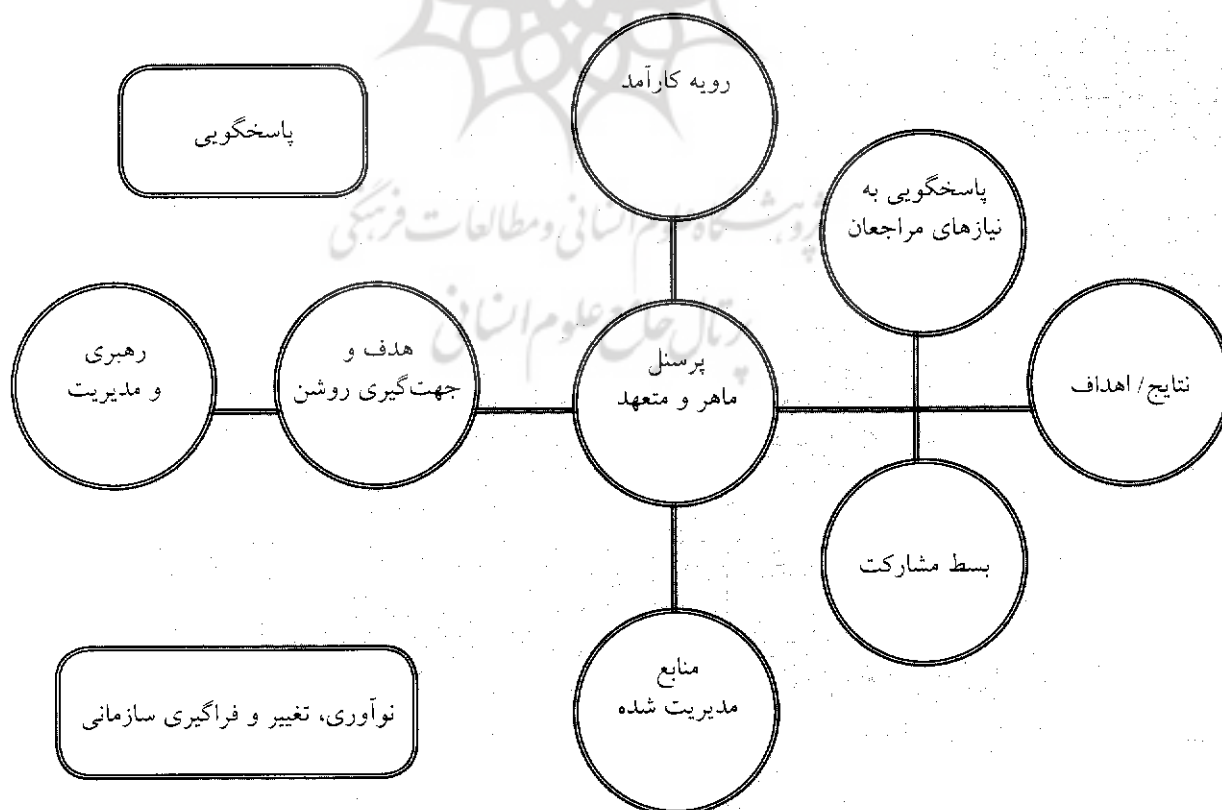
### مدل کارایی اداری

ادارات از حیث وظایف، اندازه و پیچیدگی، زمینه‌های فرهنگی و جغرافیایی که در آن مشغول فعالیت هستند و نوع فعالیت با یکدیگر تفاوت‌های عمده‌ای دارند. باوجود این تفاوتها مولفه‌های عملکرد - که شکل (۱) به آنها اشاره شده است - قابل تسری به همه ادارات هستند.

### سطوح توسعه

در این گزارش برای کمک به ادارات چهار سطح توسعه مورد شناسایی قرار گرفته است. هر یک از این سطوح با شاخصهای قابل لمس ارائه شده‌اند که ادارات را قادر می‌سازند، ضمن ارزیابی موقعیت و جایگاه فعلی خود درباره جایی که باید باشند نیز تصمیم بگیرند. این چهار سطح به ترتیب عبارتند از:

- ۱- ضرورت آشکار برای توسعه سازمانی
- ۲- سطح ابتدایی توسعه سازمانی
- ۳- سطح میانی و ۴- سطح عالی توسعه سازمانی



شکل ۱ - مؤلفه‌های عملکرد کارا در اداره‌ها

سطح عالی توسعه سازمانی	سطح میانی توسعه سازمانی	سطح ابتدایی توسعه سازمانی	ضرورت آشکار برای توسعه سازمانی	
پرانرژی است، به دیگران نیز منتقل می‌کند. متعهد است. چشم انداز کلان سازمان را زنده نگه می‌دارد و به دیگران کمک می‌کند تا سهم خود را در جهت تحقق آن دریاوند.	به صورت ملموس و مستمر تعهد به سازمان و دستیابی به چشم انداز کلان به نمایش می‌گذارد. در دیگران ذوق و اشتیاق ایجاد می‌کند.	حس وجود داشتن هدف و جهت گیری سازمانی را تعریف و منتقل می‌کند. دیگران را حول چشم انداز کلان جمع می‌کند.	چشم انداز کلان روشنی را برای آینده سازمان القا می‌کند. از ایجاد فهمی مشترک درباره اینکه سازمان به کدام سمت می‌رود ناتوان است.	مدیر ارشد- اشتیاق و کلان نگری
نیاز موجد به تغییر را القا می‌کند. احساس فوریت داشتن تغییر را به وجود می‌آورد. همه بخشها را حول حمایت از تلاشهای مربوط به تغییر گرد هم می‌آورد.	برای مقابله با مقاومت در برابر تغییر اقداماتی اندیشیده و به مرحله اجرا می‌گذارد. قادر است سریعاً از تصمیم به عمل برسد. موجب تحقق کارها می‌شود.	رویه های تغییر سازمانی را هدایت می‌کند. سریعاً موضوعاتی را که در فرایند تغییر به وجود می‌آیند، حل و فصل می‌کند.	برای تغییر وضعیت موجود علاقه‌ای نشان نمی‌دهد. وظایف تغییر می‌کنند اما هدایت بر عهده ندارد. تصمیم گیری را به تاخیر می‌اندازد.	مدیر ارشد- هدایت تغییرات و تطابق با شرایط
به عنوان یک شخص مردمی نگریسته می‌شود. برای دیگران الهام بخش است و اثرگذاری می‌کند. مستمراً خویشتن آگاه است. به طور فعال روی یادگیری و بهبود فردی خود کار می‌کند.	مورد احترام است و دیگران برای دریافت توصیه و مشاوره به او مراجعه می‌کنند. حضور و قدرت رهبری قوی دارد. از شیوه های مختلف استفاده می‌کند.	احترام دیگران را کسب می‌کند. برای ایجاد ارتباط وقت می‌گذارد. حضور دارد. نفوذ دارد و پشتیبانی می‌کند.	به طور مستمر از نشان دادن احترام به دیگران ناتوان می‌ماند. ممکن است علناً قضاوت و انتقاد کند. در ایجاد نفوذ بدون اعمال قدرت مشکل دارد. در اعتماد سازی مشکل دارد.	مدیر ارشد- کارایی شخصی و میان فردی
به دلیل شفافیت و یکرنگی مورد احترام دیگران است.	همواره تصمیمات شفاف و اخلاقی می‌گیرد.	اعمال نفوذهای نامناسب سیاسی را در تصمیم گیریها و گزینش کارکنان رد می‌کند. خلفای اخلاقی و اداری را نادیده نمی‌گیرد.	در ایجاد رهبری اخلاقی و شفاف ناتوان است. اعمال نفوذهای نامناسب سیاسی را در تصمیم گیریها و گزینش کارکنان تاب می‌آورد. تخلفات اخلاقی و اجرایی را نادیده می‌گیرد.	گروه مدیران- اخلاقیات
فرهنگ توانمندسازی و مشارکت ایجاد می‌کند.	توانایی رهبری را در همه سطوح تشویق می‌کند. فرهنگ یادگیری ایجاد می‌کند.	مسئولیت و قدرت را واگذار می‌کند. خود و دیگران را پاسخگو می‌داند. در صورت لزوم تصمیمات قاطع می‌گیرد.	قدرت و تصمیم گیری را متمرکز می‌کند. تصمیمهایی می‌گیرد که باید در سطوح پایین‌تر اتخاذ شوند. مدیریت خرد اعمال می‌کند. فرهنگ ترس ایجاد می‌کند.	گروه مدیران- استفاده از قدرت
پیوستگی متقابل و دستیابی به اهداف بزرگ و فراگیر را تشویق می‌کند.	حس پیوستگی و رویکرد مشترک را در چارچوب برنامه / طرح ایجاد می‌کند.	همیاری را در چارچوب برنامه / طرح تشویق می‌کند.	قدرت و تصمیم گیری را متمرکز می‌کند. تصمیمهایی می‌گیرد که باید رد سطوح پایین‌تر اتخاذ شوند. اعمال مدیریت خرد و بیش کنترلی می‌کند. فرهنگ ترس ایجاد می‌کند.	گروه مدیران- پیوستگی و کارگروهی

سطح ابتدایی توسعه سازمانی	سطح میانی توسعه سازمانی	سطح عالی توسعه سازمانی	ضرورت آشکار برای توسعه سازمانی	
فهم نسبتا روشنی از اینکه اداره در پی چیست وجود دارد، تنها معدودی از افراد بدان وقوف دارند. روی کاغذ وجود دارد اما بندرت برای هدایت اقدامات یا تعیین اولویتها به کار بسته می شود.	فهم روشن و مشخص از اینکه اداره در پی چیست وجود دارد. افراد بسیاری در اداره آن را دریافته اند. اغلب برای هدایت کارها یا تعیین اولویتها به کار بسته می شود.	درک روشن و صریح و الزام آوری از اینکه اداره چه خواهد بشود وجود دارد. عموما از آن آگاه هستند و مستمرا برای هدایت اقدامات و تعیین اولویتها به کار برده می شود.	فهم مشترک اندکی از اینکه اداره چه باید بشود یا به دست بیاورد وجود دارد. ایده های نامتجانس/ مخالف در این باره که اداره چه باید بکند وجود دارد.	رویکرد کلان
استراتژی وجود دارد اما به رویکرد کلان ارتباط ندارد. به راحتی قابل اعمال نیست. استراتژی به طور عمومی شناخته شده نیست.	استراتژی منسجمی ایجاد و به ماموریت و رویکرد کلان اداره مرتبط شده است. بخشی از عملکرد روزمره به وسیله استراتژی هدایت می شود.	استراتژی میان مدت و درازمدت روشن و منسجمی وجود دارد. قابل اعمال است و به ماموریت، رویکرد و اهداف کلان اداره مربوط است. به طور مستمر تصمیمات روزمره را هدایت می کند.	استراتژی یا اساسا وجود ندارد یا اینکه نامشخص و ناپیوسته (صدماتا ابتکارات متفرقه) است. استراتژی تاثیری بر عملکرد روزانه ندارد.	استراتژی کلی
اهداف واقع گرایانه در برخی حوزه ها وجود دارند. بلندپروازانه و درازمدت نیستند. اغلب مورد تجدیدنظر و مذاکره مجدد قرار می گیرند. اطلاع کارکنان و در نظر داشتن اهداف از سوی آنها جدی گرفته نمی شود.	اهداف کمی و بلندپروازانه در اغلب حوزه ها وجود دارد. اکثر کارکنان نسبت به آنها آگاهی دارند و آنها را برای هدایت کارهایشان به طور گسترده اعمال می کنند.	مجموعه ای از اهداف کمی که اصالتا مورد نیاز هستند در همه حوزه ها وجود دارند. اکیدا به استراتژی مربوط هستند. کارکنان مستمرا اهداف را می پذیرند و برای رسیدن به آنها تلاش می کنند.	اهداف یا وجود ندارند یا معدود هستند. گنگ و گیج کننده هستند یا خیلی سهل الوصول یا غیرقابل دستیابی هستند. سال به سال تغییر می کنند. به استراتژی ارتباط ندارند. کارکنان یا از آنها بی اطلاعند یا آنها را نادیده می گیرند.	اهداف اجرایی و عملکردی
اکثر برنامه ها و خدمات به خوبی تعریف شده اند و می توانند به ماموریت و اهداف اداره مرتبط شوند. برنامه ها به نوعی متفرق هستند و به طور کامل با یک استراتژی روشن یکپارچه نشده اند. برنامه های جاری ادامه می یابند بدون آنکه مربوط بودن آنها مورد سوال قرار گیرد.	برنامه ها و خدمات اصلی به خوبی تعریف و با ماموریت و اهداف اداره همراستا شده اند. برنامه ها به خوبی در کنار هم و به عنوان بخشی از یک استراتژی روشن قرار گرفته اند. برنامه هایی که بی ربط هستند یا ارتباط اندکی دارند مورد سوال قرار می گیرند.	همه برنامه ها و خدمات به خوبی تعریف شده اند و کاملا همراستا با ماموریت و اهداف اداره قرار دارند. تقویت متقابل (synergy) در بین برنامه ها حاصل آمده است.	به نظر می رسد برنامه ها و خدمات متفرق هستند و با یکدیگر ارتباطی ندارند. تصمیم جدی برای خاتمه دادن به برنامه هایی که دیگر ضرورت ندارند، به چشم نمی خورد.	ارتباط میان خدمات و برنامه

پاسخگویی به نیازهای مراجعان و طرفهای ذینفع

سطح عالی توسعه سازمانی	سطح میانی توسعه سازمانی	سطح ابتدایی توسعه سازمانی	ضرورت آشکار برای توسعه سازمانی	
ارزیابی مستمر از نیازها و رضایتمندی مراجعان. اتخاذ رویه‌ها و فرایندهایی برای برآوردن نیازهای مراجعان و طرفهای ذی نفع.	شناسایی مرتب نیازها و توقعات مراجعان با استفاده از روشهای متنوع. بازخورد مطالبه می‌شود و مورد توجه قرار می‌گیرد. اداره از نقد شدن نگرانی ندارد.	تلاشهایی برای شناسایی نیازهای مراجعان و مطالبه بازخورد از آنها به وسیله بررسیهای موردی یا دیگر شیوههای جمع‌آوری اطلاعات صورت می‌پذیرد.	شناخت اندک از نیازها و توقعات مراجعان. بازخورد مطالبه نمی‌شود. اداره بر اساس این فرض که توقعات اطراف ذی نفع را می‌داند فعالیت می‌کند، بدون آنکه صحت آن را جستجو کند.	شناسایی نیازها و بازخورد آنها
ارزیابی مستمر از توانایی برنامه‌ها و خدمات جاری در برآوردن نیازهای مراجعان و طرفهای ذی نفع. تعریف برنامه‌ها و خدمات کاملاً خلاقانه.	ارزیابی موردی از توانایی برنامه‌ها و خدمات جاری در رفع نیازهای مراجعان و طرفهای ذی نفع. عملی برای اصلاح و تعدیل برنامه‌های جاری و تعریف برنامه‌های جدید.	ارزیابی محدود از توانایی برنامه‌ها و خدمات جاری در جهت برآوردن نیازهای مراجعان یا طرفهای ذی نفع. توانایی محدود برای اصلاح یا عدم استمرار برنامه‌های جاری و تعریف برنامه‌های جدید.	ارزیابی نسبت به کمبودهای برنامه و خدمات جاری برای برآورده کردن نیازهای مراجعان و طرفهای ذی نفع وجود ندارد. توانایی محدود برای تعریف برنامه‌های جدید یا پاسخگویی با راههای جدید وجود دارد. توجه به در دسترس بودن منابع مالی تدوین می‌شوند.	تعریف برنامه و خدمات جدید/ تعدیل برنامه‌ها و خدمات جاری
معیارگذاری و استانداردهای عملکرد براساس شیوه‌های برتری تنظیم می‌شوند که در زمینه ارائه خدمات و برنامه‌ها مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. نظارت مرتب بر توانایی اداره جهت اعمال استانداردها.	آگاهی کامل از بازیگران و الگوهای جایگزین در ارائه برنامه‌ها و خدمات. شناسایی معیارهای مبنا و استانداردها در ارائه برنامه‌ها و خدمات همیشه رعایت نمی‌شود.	وجود آگاهی اولیه از بازیگران و الگوهای جایگزین در ارائه برنامه‌ها و خدمات. محدود برای ارائه خدمات و برنامه‌ها براساس آگاهی به دست آمده.	تمایل یا دانش حداقل نسبت به دیگر بازیگران و الگوهای جایگزین در ارائه برنامه‌ها و خدمات.	معیارگذاری/ اعمال شیوه‌های برتر
جریان مستمر اطلاعات به مراجعان و مطلع ساختن آنها از پیشرفتهای یا ناکامی‌ها	عرضه اطلاعات جدید به طور دوره‌ای به مراجعان. ارتباطات بیش از آنکه منفعلانه باشد فعالانه است.	جریان اطلاعات و ارتباطات در برخی موارد فعالانه و در سایر موارد منفعلانه است.	جریان اطلاعات به مراجعان و طرفهای ذی نفع و ارتباط با آنها اصولاً منفعلانه و در صورت درخواست و اغلب با تاخیر فراوان صورت می‌گیرد.	ارتباطات و جریان اطلاعات

فراگیری، نوآوری و تغییر سازمانی

سطح عالی توسعه سازمانی	سطح میانی توسعه سازمانی	سطح ابتدایی توسعه سازمانی	ضرورت آشکار برای توسعه سازمانی	
گفتگوی اداری/ سیستمی برقرار است. اداره ضمن آنکه خود را با «شیوه‌های علمی و عملی» درونی و بیرونی منطبق کرده است، در ایجاد آنها هم	«درسهای فراگرفته شده» یک فرایند پذیرفته شده در همه حوزه‌های کاری اداره است. مروره‌های «پس از اقدام» به عمل می‌آید. مشاوره میان	شناسایی برای شناسایی «درسهای فراگرفته شده» وجود دارد. کمیته‌ها و گروه‌های ویژه برای پرداختن به مشکلات، گاه به عنوان ابزارهای تاخیری	وجود مقاومت سازمانی امکان فراگیری را مسدود می‌کند. تفکر انجمنی غالب است. مدیران ارشد از مشکلات از جمله در حوزه رفتاری	فراگیری سازمانی

خودشان مطلع نمی‌شوند.	ایجاد می‌شوند.	همتایان وجود دارد.	ایفای نقش می‌کند.
از حفظ وضعیت موجود تبعیت می‌شود. سیستمها و فرایندهای ناکارآمد بدون سوال تثبیت شده‌اند.	توليدات، خروجیها و فرایندها بهبود یافته‌اند. تغییرات رو به جلو است، هرچند الزاما سیستماتیک نیستند.	نارضایتی از حفظ وضعیت موجود به چشم می‌خورد. میل مستمر به نوآوری و تغییر وجود دارد.	اداره تغییرات در محیط خارجی را پیش بینی و فعالانه تغییرات را اعمال می‌کند. فرصتهای تغییرات اساسی شناخته می‌شوند و در اولویت قرار دارند.
دل نگرانی برای تغییر و رای مرزهای اداری وجود ندارد. ادارات طرز تفکر «انباری» دارند.	تمایلاتی برای تغییرات سیستمی ملاحظه می‌شود هر چند پشتیبانی سیستماتیک برای آن وجود ندارد.	تغییرات سیستمی شناسایی شده و تعقیب می‌شوند.	ائتلاف برای ایجاد تغییرات سیستمی ایجاد می‌شود.

### پاسخگویی و مدیریت عملکرد سازمانی

سطح ابتدایی توسعه سازمانی	سطح میانی توسعه سازمانی	سطح عالی توسعه سازمانی	ضرورت آشکار برای توسعه سازمانی	
سوابق عملکردی اشخاص برای تصمیم گیری جهت استخدام، تشویق یا ارتقای کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد. مشارکت در حصول اهداف وسیعتر سازمانی گاه گاهی مورد توجه قرار می‌گیرد.	مشارکت کارکنان در حصول نتایج مهم، شاخص اصلی برای اتخاذ تصمیمات مربوط به تشویق یا ارتقا است.	فرایندها و تصمیم گیریهای روزانه جزئی از تفکر جامع عملکردی شده‌اند. به طور مستمر عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد.	کارکنان بدون دلیل روشنی استخدام می‌شوند، پاداش می‌گیرند و ارتقا می‌یابند. اهداف استخدامی به جز شایستگی مدنظر هستند. تصمیمات براساس وابستگی شخصی / رابطه ها گرفته می‌شوند.	عملکرد به عنوان ارزشی مشترک
بخشهایی از عملکرد اندازه گیری و اجزایی از پیشرفت رهگیری می‌شوند. اداره به طور مرتب اطلاعات منسجمی از فعاليتها و خروجیهای خود جمع‌آوری می‌کند اما نمی‌تواند بر مبنای داده‌ها میزان اثرگذاری را بسنجد.	عملکرد و پیشرفت از طریق متعدد اندازه گیری و رهگیری می‌شوند. تعدد شاخصهای عملکردی. اثرگذاری سنجش می‌شود.	سیستم توسعه یافته و یکپارچه برای سنجش عملکرد و پیشرفت اداره به طور مستمر مورد استفاده قرار می‌گیرد.	اندازه گیری و رهگیری بسیار اندک از عملکرد. اداره، اطلاعاتی در خصوص فعاليتها و خروجیهای خود جمع‌آوری می‌کند اما تاثیرگذاری آنها را نمی‌سنجد.	سنجش عملکرد
استانداردهای پاسخگویی برای رفتارهای حرفه ای و مدیریتی وجود دارد اما همیشه اعمال یا نظارت نمی‌شوند.	استانداردهای پاسخگویی برای رفتارهای شخصی در چارچوب ارزشهای سازمان وجود دارد.	استانداردهای پاسخگویی وجود دارند و مستمرا و در سطح فراگیر مورد استفاده قرار می‌گیرند. فقدان پاسخگویی به طور سیستماتیک مورد نكوهش قرار می‌گیرد. مدیریت باز و شفاف یک هنجار پذیرفته شده است.	استانداردهای پاسخگویی برای کارکنان به صورت فردی وجود ندارد. از برخی انتظار پاسخگویی می‌رود اما از بقیه خیر. فقدان پاسخگویی یا عملکرد ضعیف عواقبی در پی ندارد.	پاسخگویی - رفتار شخصی و مدیریتی
شفافیتهایی در حوزه پاسخگویی و مسئولیت وجود دارد. موضوع فقدان پاسخگویی همیشه مورد توجه نیست.	پاسخگویی و مسئولیت به روشنی تعریف شده اند. موضوع فقدان پاسخگویی عموما مورد توجه قرار می‌گیرد.	تقسیم و واگذاری صریح مسئوليتها و چارچوبهای پاسخگویی وجود دارند. به فقدان پاسخگویی به طور سیستماتیک پرداخته می‌شود.	پاسخگویی و مسئولیت پذیری روشن نیست از جمله در سطوح ارشد. به موضوع فقدان پاسخگویی پرداخته نمی‌شود.	پاسخگویی سازمانی