

گزارشی ویژه

مصاحبه با ناصر امانی

قائم مقام معاونت مالی و اداری و رئیس ستاد ارتقاء سلامت اداری شهرداری تهران

Special Report

An Interview with Mr. Naser Amani

سلامت اداری:

شاهراه ارتباطی توسعه سازمانی

Official Health: The Superhighway of Organizational Development



مقدمه

سلامت اداری، صفتی کیفی در سازمان است که میزان همراستایی در تحقق منافع فردی، سازمانی و ملی را نشان می‌دهد. لذا کسب شناخت نسبت به آستانه و میزان سلامت اداری و گستردگی ابعاد آن، موضوعی است که می‌تواند منجر به شناخت علمی و مبارزه جدی و عمیق با ریشه‌ها، مصادیق و مظاهر فساد اداری و تلاش همه‌جانبه برای صیانت و ارتقای سلامت نظام اداری به‌ویژه در نظامی منبعث از ارزش‌های اسلامی شود. پس این سوال به ذهن متبادر می‌گردد که چگونه می‌توان سلامت اداری یک دستگاه را تضمین کرد و اصولاً تخلف اداری چه زمانی شکل می‌گیرد؟ مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار در ارتقاء نظام سلامت اداری کدامند و یا این که نقش و تأثیر آموزش در ارتقاء سلامت اداری در چه مواردی می‌باشد؟ بر این مبنا نشریه اقتصاد شهر در شماره بهار ۹۰، با هدف بررسی و تجزیه و تحلیل مسایل و مشکلات مرتبط با حوزه اقتصاد و مدیریت شهری و ارائه راهبردهای نوین و عملیاتی، ضمن گفت‌وگویی تخصصی با آقای ناصر امانی قائم مقام معاونت مالی و اداری و رئیس ستاد ارتقاء سلامت اداری شهرداری تهران به بررسی نقش و تأثیر سلامت اداری در پویایی و توسعه سازمانی و به‌ویژه در حوزه مدیریت شهری و شهرداری تهران پرداخته است که نوشتار پیش رو حاصل نشست این فصلنامه با ایشان می‌باشد.

۱- مؤلفه و شاخص‌های تأثیرگذار در ارتقاء نظام سلامت اداری را تشریح فرمایید؟
علل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر سلامت اداری عبارتند از:

الف: عوامل اداری و مدیریتی

- ۱- فرهنگ سازمانی قوی و همبستگی کارکنان و مدیران جهت رسیدن به اهداف سازمان
- ۲- امنیت شغلی و رفاه و معیشت کارکنان در سطح قابل قبول
- ۳- ثبات مدیریتی و شفافیت در سیاست‌ها
- ۴- توزیع مناسب درآمد بین گروه‌ها در سازمان و بین کارکنان بخش‌های دولتی و غیردولتی
- ۵- کنترل اختیارات و نظارت بر نحوه استفاده از آن
- ۶- عدم پیچیدگی و نقصان در قوانین و مقررات و مطابقت با واقعیات معمولی جامعه
- ۷- توجه به شایسته‌سالاری، شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری در نظام مدیریتی
- ۸- وجود نظام تشویق و تنبیه مناسب
- ۹- شفافیت و پاسخ‌گویی در فعالیتهای اداری
- ۱۰- سیستم نظارتی هوشمند، یکپارچه و هماهنگ

ب: عوامل فرهنگی و اجتماعی

- ۱- وجدان کاری، انضباط اجتماعی، و توجه به مبانی ارزشی جامعه
 - ۲- آگاهی کامل مردم از حدود وظایف و مسئولیت‌های دستگاه‌های اجرایی
 - ۳- نظام تأمین اجتماعی کارآمد، به‌ویژه برای حمایت از کارکنان دولت
- پ: عوامل سیاسی
- ساختار سیاسی اجتماع، میزان قدرت و مسئولیت سیاست‌مداران را مشخص می‌کند که آنان از این طریق بر منافع و هزینه‌هایی نظارت می‌کنند. سه متغیر عمده سیاسی که می‌توانند بر میزان سلامت اداری تأثیرگذار باشند عبارتند از:

- ۱- نحوه تقسیم قدرت سیاسی
- ۲- میزان آزادی‌های سیاسی
- ۳- میزان ثبات سیاسی

ت: عوامل اقتصادی

در کشورهای پیشرفته، دولت به سیاست‌گذاری‌های کلان محدود شده است. اما در کشورهای در حال توسعه، دولت با تمام ابعاد زندگی مردم، نه تنها به‌عنوان کارفرما، بلکه به‌عنوان تنظیم‌کننده امور، تولیدکننده و توزیع‌کننده بزرگ ارتباط دارد و به‌دلیل فقدان بخش خصوصی، دامنه فعالیت‌های دولت در این کشورها روز به روز افزایش می‌یابد. اگر در اجرای چشم‌انداز و تدابیر مقام معظم رهبری در اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی، بخش خصوصی توانمندی در کشور شکل بگیرد و بنگاه‌های اقتصادی و تولیدی دولتی به‌صورت واقعی واگذار گردد، اگر دولت تبدیل به تشویق‌کننده بخش خصوصی شود، قدم بزرگی در جهت ارتقاء سلامت اداری در کشور برداشته خواهد شد.

آموزش علاوه بر این‌که با فساد مبارزه می‌کند، یک عامل پیشگیری‌کننده هم محسوب می‌شود. توانمندسازی مردم و شهروندان از طریق اطلاع‌رسانی، آموزش مدیران و کارکنان و نحوه برخورد با فساد اداری، تشویق رسانه‌های ارتباط جمعی برای نظارت و افشای آزادانه‌ی فسادها، گنجاندن اصول و معیارهای اخلاقی در برنامه‌های آموزشی، برخی از اقدامات تعیین‌کننده خواهند بود.

۲- نقش و تأثیر آموزش را در ارتقاء نظام سلامت اداری توضیح دهید.

آموزش یکی از پایه‌های اصلی توسعه در هر کشور و سازمانی است. از کشورهای توسعه‌یافته و سازمان‌های پیش‌رو به‌عنوان «یادگیرنده»^(۱) نام برده می‌شود. طبیعی است که هیچ توسعه‌ای با «فساد»^(۲) قابل جمع نیست و فساد اداری و اقتصادی یکی از موانع اصلی توسعه و رشد کشورها و سازمان‌ها تلقی می‌گردد.

از طرفی آموزش باعث ارتقاء سطح کیفی منابع انسانی و سازمان‌ها شده، تسلط آنان را بر ابزار و شیوه‌های تکنیکی انجام وظایف‌شان مضاعف خواهد کرد، امکان توسعه و گسترش (تکنولوژی اطلاعات) IT^(۳) در سازمان را فراهم نموده و شفاف‌سازی روابط را به‌دنبال خواهد داشت؛ که یکی از مهم‌ترین ابزارهای سالم‌سازی اداری خواهد بود.

اصولاً جهل و نادانی یکی از بهترین زمینه‌ها برای فساد اداری است و هر چه آموزش، توسعه‌یافته و افراد دانش و

بینش خود را ارتقاء دهند؛ این زمینه تضعیف گردیده و در نتیجه بستر فساد از بین خواهد رفت.

۳- تأثیرات برون‌سپاری خدمات دستگاه‌های اجرایی را بر ارتقاء سلامت اداری چگونه ارزیابی می‌فرمایید؟

برون‌سپاری، در صورتی که در قالب و چهارچوب قوانین و با هدف اجرا کردن اصل مهم و اساسی ۴۴ قانون اساسی ج.ا.ا. باشد، یکی از مهم‌ترین روش‌ها برای ارتقاء سلامت اداری خواهد بود. زیرا هر چه حجم دستگاه‌های اجرایی و دولتی بزرگ‌تر و گسترده‌تر باشد، امکان نظارت و کنترل توسط مدیران عالی و دستگاه‌های نظارتی کاهش خواهد یافت. در نتیجه عوامل فساد به راحتی در لابه‌لای روابط پیچیده این دستگاه‌ها، پنهان خواهند شد. برون‌سپاری واقعی یعنی به کوچک‌سازی سازمان بپردازیم، یعنی سلسله مراتب را کم کنیم، پراکندگی واحدها را جمع نماییم و از تصدی‌گری به «نظارت و هدایت»^(۴) تغییر رویه دهیم، که قادر خواهیم بود زمینه فساد را از بین ببریم.

متأسفانه بسیاری از برون‌سپاری‌ها که طی چند سال اخیر انجام شده «شکلی صوری» بوده و به کوچک‌سازی دستگاه‌ها منجر نشده است.

۴- از دیدگاه حضرت‌عالی موارد و آثار به‌کارگیری روش‌های نوین نظارتی در ارتقاء سلامت اداری کدامند؟ روش‌های نوین نظارت به اعتقاد من در سه اصل خلاصه می‌شود:

۱- کوچک‌سازی

۲- هوشمندسازی

۳- شفاف‌سازی

دیگر آن که دوره ایجاد واحدهای نظارتی متوالی که هر یک دیگری را کنترل کند و به تعبیری «نظارت ناصرالدین شاهی» گذشته است. ما باید تلاش کنیم نقش «عامل انسانی»^(۵) را در انجام وظایف سازمان‌ها به حداقل کاهش داده و سازمان‌هایی چابک و هوشمند ایجاد نماییم.

امروزه در جهان، سازمان‌ها و حتی واحدهای تولیدی بزرگی هستند که فاقد مکان و فضای اداری می‌باشند. اما بزرگ‌ترین خدمات را به مردم عرضه می‌نمایند. چگونه؟ از

همین سه روش یعنی کوچک هستند، هوشمندانه عمل می‌کنند و روابطشان شفاف بوده و به اصطلاح در کاخ‌های شیشه‌ای زندگی می‌کنند. به همین علت کوچک‌ترین فعل و انفعال‌شان در سیستم ثبت و قابل ردگیری و ردیابی است.

۵- اقدامات انجام شده در جهت ارتقاء سلامت

اداری در شهرداری تهران را تشریح نمایید.

شهرداری تهران، به‌عنوان یک دستگاه بزرگ اجرایی و با توجه به سابقه ذهنی نامناسب شهروندان از این دستگاه طی یک صد سال اخیر، برای جلب اعتماد عمومی و کسب سرمایه اجتماعی، استراتژی مشخصی را در این زمینه تدوین نموده که در حال اجرا است و تدریجاً آثار آن نمایان خواهد شد.

۶- براساس این استراتژی که شهردار محترم

تهران طراح آن هستند، اصولاً «بلدیه» یا شهرداری‌ها در ایران از سه درد تاریخی و مزمن رنج می‌برند:

۱- پوسیدگی

۲- آلودگی

۳- بی‌اعتمادی

پوسیدگی، به این معنا که روش‌های انجام کار و روابط اداری سنتی، و سیستم ارباب و رعیتی بین شهرداری و مردم برقرار بوده است. اصولاً این مردم بوده‌اند که باید برای گرفتن حقشان در پشت درب‌ها و راهروهای شهرداری منتظر یافتن آشنایی و سفارش دوستی معطل می‌مانند. آلودگی، روابط غیرشفاف و پنهان بین مردم و تعدادی از کارکنان و مدیران با مردم یا پیمانکاران که سرمنشاء فساد اداری و اقتصادی، و یکی از عوامل اصلی سابقه ذهنی منفی از بلدیه بوده است و به بی‌اعتمادی و از دست دادن سرمایه اجتماعی شهرداری، منجر شده است.

بنابراین مهم‌ترین اقدامی که در دوره مدیریت آقای

دکتر قالیباف در شهرداری تهران برای درمان این دردها انجام شده است، رویکرد اجتماعی و تبدیل شهرداری از یک سازمان خدماتی به یک نهاد اجتماعی است.

۱- پاسخگو کردن شهرداری تهران و ایجاد امکان

نظارت مردم بر عملکرد آن از طریق ایجاد مرکز نظارت همگانی ۱۸۸۸

۲- ایجاد مرکز فوریت‌های خدمات شهری یعنی ۱۳۷



و دادن خدمات به مردم از طریق این سیستم به صورت فوری و غیرحضوری

۳- ناحیه محوری و بردن خدمات به درون محلات شهرداری تهران و درب خانه مردم از طریق ایجاد ۱۲۳ شهرداری ناحیه در مناطق ۲۲ گانه تهران

۴- شفافیت مالی و تغییر سیستم مالی و حسابداری شهرداری تهران، از سیستم سنتی نقدی و دستی به سیستم حسابداری تعهدی و ثبت کلیه فعل و انفعالات مالی در سیستم و امکان ردیابی و شناسایی کلیه دارایی‌های نقدی و غیرنقدی

۵- تفریغ بودجه، حسابرسی سالانه و کاهش تعداد شرکت‌های اقماری، از ۱۵۰ شرکت به ۵۰ شرکت و شفاف‌سازی عملکرد مالی و برگزاری مجامع و انتشار صورت‌های مالی شهرداری تهران

۶- برون‌سپاری خدمات اجرایی حوزه شهرسازی و ایجاد دفاتر خدمات الکترونیک با سیستم تعریف شده و کنترل شده IT که هرگونه تصمیم و تغییر آن را ثبت نموده و کاملاً شفاف است.

۷- حذف سیستم قدیمی و آلوده نایب محلات و جایگزینی آن با سیستم شهرسازی نواحی و شرکت شهربان

۸- ایجاد امنیت شغلی، افزایش رفاه و معیشت کارکنان و رفع دغدغه آنان

این اقدامات باعث شده تا آمار تخلفات اداری کارکنان شهرداری طی ۵ سال گذشته، کاهش محسوس و قابل توجهی داشته باشد و بیش از ۷۰۰ پرونده در نیمه دوم سال ۱۳۸۴ به ۱۲۷ پرونده در سال ۱۳۸۹ کاهش یابد.

۶- ارتباط بین طرح تحول اقتصادی و سال جهاد اقتصادی را با ارتقاء نظام سلامت اداری و توسعه منابع انسانی و هم‌چنین سرفصل مهم‌ترین برنامه‌های ستاد را در سال جهاد اقتصادی بیان فرمایید.

خوشبختانه این روزها در دهمین سالگرد پیام تاریخی مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در خصوص مقابله با فساد اقتصادی هستیم و از طرفی سال جاری از طرف معظم‌له به‌عنوان سال جهاد اقتصادی نام‌گذاری شده است.

قطعاً بین این دو مقوله ارتباط و تأثیر متقابل وجود دارد. یکی از مصادیق انکارناپذیر جهاد اقتصادی، مقابله با فساد و ارتقاء سلامت اداری و اقتصادی است. زیرا عوامل فساد مانع و سدّ راه شکوفایی و جهاد اقتصادی هستند و هر چه این موانع مرتفع شوند، رسیدن به اهداف جهاد اقتصادی سهل‌تر خواهد بود.

رئوس برنامه‌های ستاد ارتقاء سلامت اداری شهرداری تهران در سال جاری عبارتند از:

۱- ادامه شفاف‌سازی سیستم‌های مالی و درآمدی شهرداری که اجرایی نمودن سیستم «قیمت تمام شده» و ارجاع اوراق بهادار و چک‌های دریافتی از مؤدیان شهرداری به سیستم بانک شهر از جمله اقدامات خواهد بود.

۲- انجام اقداماتی در سیستم‌های نظارتی و ارتباط مردمی شهرداری، اعمال مدیریت واحد بر داده‌های این سیستم‌ها از طریق بازرسی کل شهرداری

۳- تهیه آیین‌نامه‌ی «تشویقات نقدی» در شهرداری و تعیین حدود و سقف ریالی و مدیریتی در پرداخت‌های نقدی به کارکنان از طرف مدیران

۴- ادامه موضوع «کوچک‌سازی و هوشمندسازی» سازمان و سیستم‌های شهرداری تهران در حوزه‌های مختلف

۵- رونمایی و اجرای طرح‌های تفصیلی شهر تهران، برای جلوگیری از رانت‌خواری و انحصار اطلاعات و شفاف‌سازی پهنه‌های مختلف کاربری اراضی شهری

۶- توسعه دفاتر خدمات الکترونیک و ۲ برابر کردن تعداد آنان متناسب با تعداد نواحی شهری

۷- تهیه فهرست سیاه^(۶) پیمانکاران متخلف در حوزه‌های فنی عمرانی و خدمات شهری برای جلوگیری از انعقاد قرارداد توسط مناطق و سازمان‌های شهرداری

پی‌نوشت:

- 1-Lerner
- 2-Corruption
- 3-IT=[Information Technology]
- 4-Supervision
- 5-Human Factor
- 6-Black list

فرهنگ اشتراک

از علاقمندان محترم در خواست می شود با تکمیل و ارسال این فرم به همراه فیش بانکی نسبت به برقراری اشتراک اقدام نمایند.

- واریز اشتراک به حساب سیبا شماره ۳۱۱۰۰۰۰۰۴۷۰۰۱ نزد بانک ملی به نام درآمدهای عمومی شهرداری تهران
- ارسال فیش بانکی به همراه فرم تکمیل شده به آدرس دفتر فصلنامه اقتصاد شهر واقع در خیابان ولیعصر - بعد از بلوار میرداماد بلوار شهید ستاری - نبش کوچه مدیر - پلاک ۲ - طبقه ۴ - واحد ۱۵ کدپستی : ۱۹۶۸۸۱۵۵۵۷
- نشانی اینترنتی : <http://urbaneconomy.tehran.ir> پست الکترونیک: eghtesadshahr2010@gmail.com
- تلفن امور مشترکین: ۸۸۴۳۹۷۶۹ - دورنما: ۸۸۴۳۹۷۶۹ - ۸۸۶۵۹۰۰۴

اشتراک به اضمام هزینه پست (یک نسخه)		
یک ساله (۴ شماره)	تهران	۶۵۰۰ تومان
یک ساله (۴ شماره)	شهرستان	۷۰۰۰ تومان

با واریز ریال تقاضای اشتراک نسخه از فصلنامه اقتصاد شهر را دارم.

نام و نام خانوادگی مشترک (شخص حقوقی / شخص حقیقی) : شغل :

تحصیلات : نشانی :

کد پستی : صندوق پستی : تلفن و فکس :

پست الکترونیک : شماره، تاریخ فیش بانکی و نام شعبه :

شروع اشتراک از شماره :

شعبه کتابخانه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پستال جامع علوم انسانی

سهروردی شمالی - بالاتر از چهارراه مطهری - کوچه شهید تقوی - پلاک ۲۵ - طبقه چهارم

نمایندگی های فروش

- سراچه گفت و گو (خانه هنرمندان) ۸۸۳۱۳۲۶۹
- خیابان طالقانی - بعد از ایرانشهر - خیابان شهید موسوی - خیابان برف روشن - باغ هنر - خانه هنرمندان ایران - فروشگاه سراچه گفت و گو
- کتابفروشی پرهام ۶۶۴۶۸۲۳۵
- خیابان انقلاب - ابتدای خیابان ۱۲ فروردین - روبه روی دانشگاه - پلاک ۳۱۶ - طبقه دوم
- کتابفروشی پیام ۶۶۴۰۹۵۳۱
- خیابان انقلاب - ابتدای خیابان ۱۲ فروردین - پلاک ۲/۲
- کتابفروشی دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی ۲۹۹۰۲۸۷۵
- اوین - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده معماری و شهرسازی - دبیرخانه - جناب آقای یاری

4 Practical Methods of Sustainable Revenue Provision for Municipalities Investment Funds (Part One: Agriculture and Industry Partnership)

Vahid Yeganegi Dastgerdi

Abstract

Establishing municipalities investment funds is a must for this organization. Despite the tolls and taxes that constitute the main part of the revenues the municipalities earn, in case of the successful function of the investment funds, small and medium municipalities may earn a noticeable part of their revenues from such sources. This article, taking a practical approach to the issue, after generally investigating the financial problems of the municipalities, explicates the principles of sustainable revenue provision for the municipalities and the roles the municipalities investment funds can play in this regard. Then, the article probes the required preconditions for the sustainable revenue provision of the municipalities investment funds. In the next two sections, practical methods of sustainable revenue provision of municipalities investment funds via participating in agricultural and industrial activities are offered. The two sections enjoy some of the common methods which are used in the world for sustainable revenue provision of municipalities investment funds via referring to a number of examples and experiences. Moreover, the fundamental points in urban economics are offered so that they could be used in urban management.

Keywords :

Sustainable Revenue Provision, Municipality, Partnership, Investment Fund, Agriculture, Industry

