

ضرورت تدوین چشم انداز موفقیت برای نظام اداری و بیانیه رسالت آن (پیشنهاد)

ما در کشوری زندگی می‌کنیم که عوامل درونی و بیرونی بسیاری موجب پدید آمدن روحیه و برخورد انفعالی و تسلیم طلبانه در برابر شرایط محیطی و رشد فرهنگ تقدیرگرای و استبدادی و نهایتاً سازگاری ایرانی با اوضاع طبیعی و سیاسی شده است و این حقیقتی است که در سروده حافظ آسمانی تجلی یافته است.

آری از قسمت نمی‌باید گریخت عین الطافست ساقی آنچه ریخت

به رغم وجود چنین فرهنگی، ملت ایران در بهمن ۵۷ انقلابی را بنیان نهاد که بر پایه مکتبی ناب، انسان ساز و تکاملی شکل گرفته بود و این خود حدیث دیگری بود که با خون شهدای راه فضیلت آبیاری شده و دگرگونی و تحول را در گرو قیام برای اعتلای کلمه الله، پایداری در مسیر حق و انداختن طرحی نو در سیرالی الله می‌دانست. هر چند شرایط تاریخی و اقلیمی کشور موجب بی‌برنامه‌گی مستمر و نهادی شدن فرهنگ سازگاری در کشور ما گردیده بود، اما در پرتو انقلابمان زمینه سامان دادن به نظامی در خور این نهضت برایمان فراهم آمد. بی‌تردید، برای جامعه اسلامی ما، به سان بخشی از جامعه جهانی، با توجه به دگرگونیها و تحولاتی که به سبب حاکمیت مکتب به وقوع پیوست و حرکت جامعه را به سوی هدفهای متعالی اسلام سوق داد، لازم بود که ابعاد و جوانب مختلف جامعه از جمله بعد مدیریت و اداره امور مردم از هر جهت دچار تغییر و دگرگونی شود.

از طرفی تجربه تاریخی و جهانی حکایت از آن داشت که تقلید و نسخه برداری از

شیوه‌های مدیریتی و برنامه‌های عملیاتی بیگانه، بدون توجه به جنبه‌های زیست بوم‌شناختی نظام اداری و مدیریت اجرایی کشورمان، موجب سرگردانی مدیران ارزشی، بینشی و مدیریتی خواهد شد و لذا لازم بود در قالب نگرش اسلام به انسان، ماهیت عمل و سازمان بر پایه اصول و مبانی برخاسته از قانون اساسی به مدلسازی مطلوب و درخور نظام اجرایی کشور دست یازیم.

از این رو، از اواسط سال ۱۳۷۶، حاصل کوششهای سازمان امور اداری و استخدامی کشور در قالب برنامه‌ریزی راهبردی تحول اداری منجر به تدوین ویرایش اول گزارش شناخت راهبردی نظام اداری با عنوان " شناخت وضع موجود نظام اداری و توضیح برنامه اجرایی مرحله اول تحول در نظام اداری " شد. این گزارش در بردارنده مطالبی به شرح در پی آمده است.

آ. کلیات و مبانی نظری

این کلیات و مبانی در بردارنده این مباحث است: هدفها، پیش فرضها، امروز جهان چگونه می‌اندیشد و عمل می‌کند، نتایجی که می‌توان گرفت، چرا مدیریت راهبردی، فرایند مدیریت راهبردی در نظام اداری کشور و محدودیتهای تهیه گزارش.

ب. شناخت درونی نظام اداری از سه بُعد: طاعات فریضی

۱. اندازه و تناسب کلی نظام اداری
۲. ساختار نظام اداری (نقاط ضعف و نقاط قوت)
۳. رفتار نظام اداری (اهم از ناهنجاریهای موجود در رفتار نظام اداری)، یعنی مشارکت ناپذیری و احساس بی‌نیازی به مشارکت مردم، نبود روابط مشفقانه با مردم، پاسخگو نبودن به مردم و حتی دستگاههای اجرایی، رقابت با ارباب رجوع و برخورد طلبکارانه، حاکمیت روابط آمرانه و تحکم آمیز، حساس نبودن به نتایج کار، حاکمیت سلیقه‌ها، فرافکنی، ناشکیبایی در برابر انتقاد، نبود پویایی و خلاقیت و حاکمیت روحیه

محافظه کاری، ضعیف بودن تعلقات سازمانی، جزئی‌نگری، روزمرگی، تمرکزگرایی، عملزدگی، تصدی‌گری، آرمان‌گریزی، منتظر دستور بالا بیها ماندن، بی‌تفاوتی در برابر شاخصهای علمی، هزینه محوری بررسی شده است.

ج. شناخت محیط داخلی (تهدیدها، فرصتها، نتیجه‌ها) د. شناخت محیط بین‌المللی:

- دگرگونی در ساختار و رفتار نظامهای مدیریتی جهان ،
- ویژگی شیوه‌های نوین کار و نقش نیروی انسانی ،
- روند توسعه فن‌آوری و دستاوردهای آن ،
- روندهای عمومی محیط بین‌المللی ،

از روند تحولات جهانی چنین برمی‌آید که نظام اداری کشور ، مدیریتی را اقتضا می‌کند که پاسخگوی ضرورت‌های در پی آمده باشد:

- ضرورت کمینه سازی ضایعات (زمان، انرژی، نیروی کار، مواد اولیه و ...) در همه فرایندهای عملیاتی و مدیریتی سازمان (نظام اداری) بدون ریخت و پاش^۱ و به کارگیری مفهوم درست به موقع^۲ در همه زمینه‌ها؛
- ضرورت برقراری رابطه منسجم و شفاف میان سازمان با مشتریان و تدارک‌کنندگان (طرفهای مبادله) - یعنی گسترش مرزهای سازمان برای دربرگرفتن همه طرفهای مبادله ؛
- ضرورت ایجاد توسعه بویا و متوازن میان فرهنگ ، فن‌آوری و مهارت‌های مدیریتی ؛
- ضرورت برقراری فضای یادگیری سازمانی و امکان دسترسی همه کارکنان به تجربه‌های یکدیگر و دانش جمعی سازمان ؛
- ضرورت ایجاد شبکه ارتباطی و اطلاعاتی الکترونیک که همچون سلسله اعصاب

سازمان همه افراد سازمان را با یکدیگر و با طرفهای ذیربط خارج از سازمان در ارتباط بلادرتنگ قرار دهد (سایرنیتیکی شدن سازمانها)؛

○ ضرورت مدیریت فرهنگی و تعادل سازنده فرهنگها؛

○ ضرورت معماری ساختار سازمانی برای کمینه سازی دیوانسالاری و تسهیل ارتباطات سازمانی؛

○ ضرورت ایجاد و ترویج فرهنگ مشارکت و کار تیمی و برقراری تیمهای خودگردان؛

○ ضرورت طرحریزی ذهنی و تخیلی سازمان در آینده به نحوی سازگار (در درون و با محیط)، تدوین چشم انداز راهبردی؟^۲

○ ضرورت طرحریزی آزمایشگاهی و شبیه سازی فرایندها و شیوه ها و تحولات سازمانی قبل از پیاده سازی آنها؛

سرانجام، سازمان امور اداری و استخدامی کشور بر پایه گزارش مذکور پنج محور اساسی تلاش برای تحول اداری را تا پایان سال ۱۳۷۸، در برنامه کار خود قرار داد.

۱. تجهیز و ایجاد تحول در سازمان امور اداری و استخدامی و سازمانهای وابسته (نگرش، مأموریت، جایگاه، ساختار،...):

۲. تدوین برنامه راهبردی تحول نظام اداری در دو مرحله: آماده سازی و تحول اساسی در برنامه سوم؛

۳. تداوم خدمات جاری سازمان، با توجه به نگرش، شیوه و رویکردهای جدید، برای آماده سازی نظام اداری (مرحله اول)؛

۴. مطالعه و اجرای چند طرح متناسب با هدفهای اساسی برنامه تحول اداری؛

۵. تهیه و اجرای برنامه ایجاد عزم ملی برای تحول اداری؛

از برنامه های اجرایی مرحله اول تحول اداری تدوین چشم انداز، رسالت و راهبردهای اساسی تحول اداری است که نکته هایی چند درباره آن در این نوشتار موضوع بحث و بررسی قرار می گیرد و پیشنهادهایی درباره آن ارائه می شود.

رسالت یا مأموریت نظام اداری عامل تعیین کننده احساس هدف شمرده می شود علاوه بر این ، گسترش چنین رسالتی تا دستیابی به چشم انداز موفقیت ، اگر چه همواره لازم یا امکان پذیر نباشد، ممکن است بسیار سودمند واقع شود و آگاهی کارکنان دولت از چگونگی تحقق رسالت نظام اداری در گرو برخورداری از چشم انداز موفقیت است.

و اگر بپذیریم که نظام اداری ، بدون وجود موافقت کامل میان علاقه مندان اصلی خود، در مورد رسالت الهام بخش آن ، اساساً امکان ندارد بتواند به عظمت و تعالی دست یابد، پیش از تدوین شرح این رسالت باید تجزیه و تحلیلی از این علاقه مندان (به صورت فرد، گروه، سازمان) به عمل آورد. این تجزیه و تحلیل می تواند بر ملاحظات ، منابع یا برونداد نظام اداری تأثیر بگذارد یا تحت تأثیر برونداد نظام اداری قرار گیرد.

این علاقه مندان نظام اداری عبارت اند از :

- شهروندان
- مالیات دهندگان
- دریافت کنندگان خدمات
- مدیران ارشد و راهبردی نظام اداری
- کارکنان
- شرکتهای دولتی
- نهادهای انقلاب اسلامی
- گروههای ذینفع
- احزاب سیاسی جدید التاسیس کشور
- مؤسسه های مالی
- شوراهای در حال شکل گیری
- و ...

با این تحلیل نقش و سهم علاقه مندان نظام اداری یا برونداد آن ،

- معیارهای آنان را برای قضاوت در مورد عملکرد نظام اداری ،
- سنجش عملکرد نظام اداری براساس معیارهای پیشگفته ،
- چگونگی تأثیر این علاقه‌مندان در نظام اداری ،
- تعیین درجه اهمیت گروههای مختلف آنان و نیز انتظارات و خواستههای نظام اداری از علاقه‌مندان به خود را مشخص می‌کنیم.

در تدوین رسالت نظام اداری لازم است پاسخ به این شش پرسش منظور شود:

۱. نظام اداری از چگونه کسانی تشکیل یافته است ؟
۲. اساساً ، نیازهای بنیادین سیاسی و اجتماعی‌بی که حضور آحاد (افراد ، گروهها و سازمانهای) نظام اداری برای برآورده ساختن آنها ضرورت یافته است ، یا مسائل سیاسی و اجتماعی‌بی که باید به کوشش ما(نظام اداری) حل و فصل شود، کدام است؟

۳. به طور کلی ، برای تشخیص یا پیش‌بینی این نیازها ، دشواریهای موجود بر سر راه آنها و چگونگی واکنش در قبال آنها چه باید کرد؟ جواب به این سؤال مشخص خواهد کرد که نظام اداری فعال است یا نافع‌ال و برای رفع نیازها چه اقدامی انجام می‌دهد؟

۴. چگونه باید در مقابل علاقه‌مندان عمده نظام اداری واکنش نشان دهیم ؟

۵. فلسفه ما چیست و ارزشهای محوری ما کدام است؟

صراحت نظر درباره فلسفه و ارزشهای محوری به نظام اداری کمک خواهد کرد تا یکپارچگی خود را حفظ کند. پاسخ به این پرسش نظام اداری را در انتخاب راهبردهای مؤثر کمک خواهد کرد.

۶. چه چیزی نظام اداری را از دیگر نظامها متمایز یا منحصر به فرد می‌سازد؟ اینکه احتمالاً در صورت ناتوانی بخشهای خصوصی و غیردولتی از پذیرش وظیفه‌های تصدی‌گری ، نظام اداری باید وارد میدان شود.

پاسخ کامل به این پرسشها می‌تواند مبنای استواری برای توصیف موقعیت سازمان در

آینده یا چشم انداز موفقیت فراهم آورد.

با تدوین مسایل استراتژیک نظام اداری باید توجه تشکیلات کلان دولت را نسبت به آنچه برای موفقیت و اثربخشی آن حیاتی است معطوف داشت.

در تعیین این مسائل استراتژیک سه رویکرد اساسی وجود دارد: رویکرد مستقیم^۵، رویکرد مبتنی بر هدفها^۶، و رویکرد مبتنی بر چشم انداز موفقیت^۷.

رویکرد مستقیم که احتمالاً برای اکثر دولتها و سازمانهای دولتی مناسبترین رویکرد ممکن است حرکت مستقیم از بررسی ضرورتهای قانونی و دستوری، رسالت، نقاط قوت، نقاط ضعف و موقعیتها و تهدیدها، به سوی تشخیص مسائل استراتژیک را دربرمیگیرد. و این رویکرد در نبود توافق در مورد اهداف، کاربردناپذیری هدفهای مورد توافق به دلیل انتزاعی بودن، یا نبود توافق در مورد ارزشها، نبود اختیار ناشی از سلسله مراتب برای تحمیل هدفهای خود بر دیگران و نیز وجود محیط متلاطم و متغیر دست زدن به اقدامهای محدود و واکنش موردی به مسائل را ارجحیت میبخشد.

رویکرد مبتنی بر هدفها، تعیین هدفها و مقاصدی برای نظام اداری را فرض می داند تا بر پایه آنها راهبردهایی برای دستیابی به آنها پیشبینی شود. توفیق این رویکرد در گرو توافق کامل و عمیق در مورد هدفها و مقصودها، تشریح، تبیین و روشن ساختن آنها به سان راهنمای تعیین مسائل و تنظیم راهبردها، وجود ساختار سلسله مراتبی و حمایت و اعمال اقتدار رهبران در راستای دستیابی به هدفهاست.

اما چشم انداز مبتنی بر موفقیت "تصویر آرمانی" یا "بهترین تصویر ممکن" برای آینده را که در صورت تحقق رسالت سازمان تحقق خواهد یافت، مشخص می سازد. و آن گاه برپایه این چشم انداز، با بهره گیری از طرح ریزی راهبردی و ارون مسئله های استراتژیک چگونگی گذر از وضع موجود به وضع مطلوب را مورد توجه قرار می دهد. اگر هدفها و مقصودهای مشخص و مدونی وجود نداشته باشد و دستیابی به آنها نیز دشوار باشد، در

5 . Direct Approach

6 . Goals Approach

7. Vision of Success Approach

صورتی که ایجاد تغییر سریع ضرور باشد، رویکرد مبتنی بر چشم انداز موفقیت از سایر رویکردها سودمندتر خواهد بود.

با توجه به مطالب پیشگفته و با در نظر گرفتن آنچه تاکنون در تهیه گزارش "بررسی و شناخت راهبردی نظام اداری" صورت گرفته است، به نظر می رسد می توان از رویکرد مستقیم بهره گرفت و از تدوین چشم انداز چشم پوشید و با در نظر گرفتن بیانیه رسالت پیشنهادی:

"سازگار کردن مستمر تشکیلات اداری دولت و بهبود مستمر ابزارها، نظامها و روشهای اجرایی و بهره گیری از فن آوری روزآمد علمی و اطلاعاتی هماهنگ با سیر تکاملی توسعه اقتصادی و اجتماعی و ارتقای توانمندی سازمانها و کارکنان برای مدیریت راهبردی و عملیاتی کشور"

و جدولهای نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها^۸ مسائل استراتژیک نظام اداری را تشخیص داده و راهبردهای نظام اداری را تدوین و تنظیم کرد. و شاید ما نیز در عمل لازم باشد به گفته دانشمند بزرگ علم مدیریت راهبردی فردریک میتزبرگ در کتاب ظهور و سقوط برنامه ریزی راهبردی^۹ تن دهیم و به جای بحث در چشم انداز پردازی به تحکیم بیانیه رسالت کمر همت بریندیم.

چشم انداز موفقیت، مشتمل بر ترسیم تصویری توصیفی از چهره نظام اداری پس از اجرای موفقیت آمیز استراتژیهای پیش بینی شده و دستیابی به ظرفیتهای بالقوه کامل آن است. و این توصیف مسائلی نظیر: رسالت نظام اداری، راهبردهای اساسی آن، معیارهای عملکرد، برخی ضوابط مهم مرتبط با تصمیم گیری و موازین اخلاقی مدیریت و کارکنان نظام را دربر می گیرد.

شرح چشم انداز موفقیت باید کوتاه، اما برانگیزاننده و محرک، تأکید کننده بر آینده ای بهتر، امیدبخش و مشوق آرزومندی، متوسل به ارزشهای مشترک و طرح کننده پیامدهای

8. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

9. Rise and Fall of Strategic Planning

مثبت باشد و بر قدرت ساختار نظام اداری و کارکنان تأکید ورزد و تصویر یا تصاویر کلامی، ذهنی و استعاره‌ظریفی را به کارگیرد و شوق و شور و هیجان را القا کند.

لازمه توانایی در تدوین چنین چشم‌اندازی تکرار چندباره حرفه برنامه‌ریزی استراتژیک است. از این رو، تدوین چشم‌انداز موفقیت برای دستیابی به عملکرد بهتر^{۱۰} برای اکثر سازمانهای بزرگ اندازه، به ویژه برای نظام اداری، ضرورت ندارد یا پس از چند دوره برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن می‌شود و صرف شناخت شمار کمی از مسائل استراتژیک و اقدام به حل آنها ممکن است نوید بخش پیشرفت‌های درخشانی از لحاظ اثربخشی عملکرد برای نظام اداری شود.

با توجه به مذاکره‌ها و بحث‌های به عمل آمده و بر پایه رویکرد چشم‌انداز موفقیت و نیز الگوی روش تحقیق شناخت نظام اداری، "چشم‌انداز" یا "پنداره آرمانی" به شرح در پی آمده برای نظام اداری کشور پیشنهاد می‌شود.

"ایجاد حرکت به سوی توسعه نظام اداری هماهنگ با توسعه پایدار و متوازن در قالب نظام ارزشی اقتصادی و اجتماعی کشور و تحقق بخشیدن به اصول ارزشهای نظام اسلامی در کلیه امور و شئون اداری و مدیریتی کشور".

امید است که ناپروایی قلمی نگارنده در ارائه این پیشنهادها، فرزندان پهنه دانش مدیریت استراتژیک را در تدوین و تعمیق بیانیه‌های "چشم‌انداز" و "رسالت" برای نظام اداری مشتاق گرداند و این باب گشاده شده را برای ورود به عرصه‌ای که زمینه‌ساز دستیابی به یک نظام اداری رسالت‌مند، خلاق و کارآمد است، تحکیم بخشد. ۱۱

مدیرمسئول و سردبیر