

بایستگی مدیریت برنامه استقرار نظام اصلاحات اداری برای تضمین شایستگی آن

در دیماه سال جاری سازمان مدیریت برنامه‌ریزی کشور گزارشی با عنوان برنامه اصلاحات اداری، با نگاهی به گذشته، حال و آینده تهیه و در اختیار دستگاهها و مؤسسه‌های گونه‌گون دانشگاهی و اجرایی کشور گذاشت. گزارش پیشگفته، با طرح موفقیتها و گاه ناکامیهای بیست و دو سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی در زمینه برنامه‌ریزی و اقدام وسیع جهت تحقق هدفهای اصلاحات اداری، به اهمیت و اولویت ویژه برنامه اصلاحات اداری، با هدف تسریع در روند رشد و توسعه کشور در دوره دوم ریاست جمهوری جناب آقای خاتمی اشاره دارد. در همین راستا، دقت در زمینه شناخت چالشها و جهت‌گیریها و تنظیم سیاستهای اساسی، در جهت نیل به هدفهای اصلاحات اداری، مبرمترین اولویت برای شروع تحرکی پویا و تازه در انجام فعالیتهای توسعه‌گرای گذشته اعلام شده است.

این گزارش، با مروری اجمالی بر اهم تحولات نظام اداری در ۲۲ سال گذشته، مبحث را با شرح ویژگیهای وضع موجود نظام اداری پی گرفته است. آن‌گاه، با رویکردی استراتژیک و با بهره‌گیری از شیوه سوات، به طرح تهدیدها و نقاط ضعف و نیز فرصتها و نقاط قوت نظام اداری و اجرایی کشور پرداخته است. از منظر این گزارش، مشکلات اساسی در حوزه‌های سازماندهی، و ساختار آفرینی، مدیریت، منابع انسانی، فن‌آوری و فرایندهای انجام کار و قوانین و مقررات قابل توجه است و ریشه‌های آن را می‌توان در:

● استفاده نکردن از رویکردهای علمی و تجربه‌های حرفه‌ای و فن‌آوریهای نوین

- نبود نگرش راهبردی و بلندمدت در میان مدیران و تصمیم‌گیرندگان؛
- حاکمیت تفکر بخشی‌نگری بر کارکردها و تصمیم‌گیریهای نظام اداری کشور؛
- ضعف فرهنگ و باور به ضرورت پاسخگویی و نبود ساز و کارهای مؤثر در جوابگیری و نظارت در نظامهای مدیریتی و اداری کشور؛
- غلبه سبک مدیریت خودمحوارانه، فزون‌خواهانه، غیرمشورتی و نامشارکتی بر کارکردها و تصمیمهای گرفته شده؛
- نبود نظام شایسته‌سالاری (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری و شایسته‌داری) و بی‌نظمی و بی‌ثباتی در انتصاب و تداوم خدمت مدیران دولتی؛
- نبود انطباق فرهنگ سازمانی، باورها و نگرشهای غالب با مبانی اعتقادی، ارزشی و نیازها و الزامهای اداری کشور؛
- نبود مبارزه جدی با فساد اداری و ناکارآمدی ساز و کارهای موجود برای جلوگیری از آن؛
- نبود رابطه منطقی میان سیاستهای کلان نظام در حوزه مدیریت و اداره کشور از یک سو و خط مشی‌های اجرایی و اقدامهای عملی، از سوی دیگر؛
- غلبه تصور ذهنی و باور اجتماعی مبنی بر اینکه نظام اداری تنها محل ایجاد اشتغال برای نیروی انسانی کشور است؛
- نبود آمادگی عملی، پذیرش و تعهد لازم نسبت به ضرورت ایجاد تحول و دگرگونی در نظام اداری کشور؛
- اعمال مدیریت ناکارآمد بر منابع انسانی بخش دولتی جستجو کرد و دریافت.
- از سوی دیگر، تصویر آینده (Vision) نظام اداری و وضعیت مطلوب آن با توجه به ویژگیهای در پی آمده تبیین شده است:
- نظامگرایی و همه‌سونگری؛

- کارامدی، بهره‌وری و ارزش‌افزایی؛
- پاسخگویی و شفاف بودن؛
- اثربخشی و نتیجه‌گرایی؛
- شهروندمداری، خدمت‌گرایی و مردم‌سالاری؛
- سلامت، عاری از فساد و تبعیض بودن؛
- مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری؛
- شایسته‌سالاری و دانش‌گرایی؛
- آینده‌نگری، دورنگری و هدفمندی؛
- قانونمداری، ضابطه‌مندی و اخلاق‌گرایی؛
- مدیری و راهبری؛
- توسعه‌گرایی و نواندیشی.

گزارش، «هدف» اصلاحات اداری را یافتن رابطه منطقی بین «نقش» و «قابلیت و توانمندی دولت» بیان کرده و دو راهبرد را در پیش روی سازمان اجراکننده برنامه‌های اصلاح اداری قرار داده است.

۱. انطباق قابلیتها، ظرفیتها و توانمندیهای نظام اداری با نقش و وظایف دولت آرمانی؛

پیشگاه علم‌انان و مطالعات فرهنگی

۲. انطباق نقش کنونی دولت با قابلیتها و توانمندیهای نظام اداری.

گزارش، آنگاه از پیش پا برداشتن موانع اصلاحات اداری را نیازمند برخورداری از مدیریت اصلاحات دانسته است. یعنی اینکه مدیریت و رهبری باید از عزمی راسخ و دیدگاهی روشن و مقبول نسبت به آینده و مسیر حرکت برخوردار باشد.

برنامه فراگیر اصلاحات اداری دربرگیرنده برنامه‌های هفتگانه در پی آمده است.

۱. برنامه منطقی‌سازی اندازه دولت؛

۲. برنامه اصلاح ساختارهای تشکیلات دولت؛

۳. برنامه اصلاح نظامهای مدیریتی؛

۴. برنامه اصلاح نظام‌های استخدامی؛

۵. برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت؛

۶. برنامه اصلاح فرایندها، روشهای انجام کار و توسعه فن آوری اداری؛

۷. برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری.

ناگفته نماند که هر یک از این برنامه‌ها شامل چند «طرح مطالعاتی» است و اینها نیز هر یک چند «پروژه اصلاح و بهسازی» را در برمی‌گیرد.

نکته مهم این است که اجرای چنین برنامه‌ها، طرحها و پروژه‌های اصلاح و بهسازی خود نیازمند بر خورداری از یک نظام راهبری است؛ نظامی که استوار بر پایه رویکردی روشمند برای ایجاد انسجام میان اقدامهای مشتری‌گرایانه هر چه بهتر در سطح کل نظام اداری و اجرایی کشور با اجرای طرحهای راهبردی دستگاههای اجرایی باشد. به‌طور دقیقتر، این نظام فرایندی روشمند است که طی آن، نظام اداری و اجرایی کشور باید هدفهای بلندمدت خود را با توجه به کیفیت تعریف کند و یکپارچگی میان این هدفها و اهداف مالی، منابع انسانی و ... را برای ایجاد طرح کار و کسب منسجم تأمین کند.

این نظام راهبری، به مثابه بخشی از نظام مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، دستگاههای اجرایی کشور را از توانایی دستیابی به پیشرفتهای چشمگیر سازمانی، به منظور اجرای پروژه‌ها برخوردار می‌کند. به‌طوری که، در درازمدت، تأثیر گروهی این‌گونه پیشرفتها منجر به ایجاد برتری رقابتی در دستگاهها، نسبت به یکدیگر، می‌شود. نظام راهبری برنامه اصلاحات اداری، مدیران ارشد دستگاهها را در اتخاذ تصمیمهای دشوار، تعیین اولویتها و شروع نکردن هیچ اقدام تازه‌ای که موجب حذف بسیاری از فعالیتهای جاری بدون ارزش افزوده نشود، کمک می‌کند.

چرا استقرار نظام راهبری برای اجرای برنامه اصلاحات اداری لازم است: اغلب نخستین پرسشهایی که در مراحل آغازین استقرار راهبردی برنامه‌های بهسازی و تحول در سازمان مطرح می‌شود این است که:

● چرا کاری را انجام می‌دهیم؟

● آیا کار مورد نظر در رسیدن به بیشترین میزان اثربخشی در خدمتدهی به مشتریان به ما کمک می‌کند؟

برای پاسخ دادن به این پرسش لازم است به سودمندیهایی که در پیش گرفتن استقرار راهبردی برنامه‌های بهسازی و تحول برای دیگر سازمانها داشته است نظری بیفکنیم. طبق گزارشها و بررسیهای به عمل آمده در سازمانها، استقرار راهبردی برنامه بهسازی سازمانی، بر پایه مدیریت کیفیت فراگیر، سودمندیهایی به شرح در پی آمده دارد.

۱. منابع سازمان را در فعالیتهایی که در افزایش رضایت مشتری، کاهش هزینه‌ها، و افزایش ارزش سهام سازمان نقش بنیادین و حیاتی دارند متمرکز می‌کند؛

۲. موجب طرحریزی و پیاده‌سازی نظامی پاسخگو، انعطاف‌پذیر، و منضبط می‌شود؛

۳. همکاری میان بخشهای گونه‌گون سازمان را تشویق و ترغیب می‌کند؛

۴. فرایندی برای ایجاد پیشرفت چشمگیر، از طریق برنامه‌ها و پروژه‌های بهسازی و

تحول همه ساله به وجود می‌آورد؛

۵. با اعطای اختیارات لازم، به مدیران و کارکنان قدرت می‌دهد تا پروژه‌ها و

فعالتهای طرحریزی شده را به اجرا درآورند؛

۶. فعالتهای بیهوده و نالازم گروههای کار را از میان می‌برد؛

۷. وجود تناقض بالقوه در بسیاری از طرحها، همچون طرح مالی، طرح بازاریابی،

طرح فن‌آوری، طرح بهسازی، را از میان می‌برد،

۸. منابع موجود را برای حصول اطمینان از اینکه طرحهای مالی قابل اجراست

متمرکز می‌سازد.

● آغاز نظام استقرار راهبردی برنامه اصلاحات

ایجاد برنامه‌های راهبردی مشتری محور ایجاب می‌کند که رهبران سازمان به مربیان و معلمان که خود درگیر در مسائل اند و در حل آنها حضوری فعال دارند تبدیل شوند؛ هرگونه جو گله‌گذاری و شکایت را از میان ببرند. تصمیمهای خود را بر طبق مناسبترین

داده‌ها و اطلاعات موجود اتخاذ کنند. تهیه و اجرای این گونه طرحها، بنا به ضرورت، به مشارکت افرادی که تحت تأثیر تحولات قرار خواهند گرفت نیازمند است. و این مشارکت نه تنها در جریان اجرای طرحها و پروژه‌های اصلاح، بلکه همچنین به هنگام طرحریزی خود این برنامه‌ها، ضرورت پیدا می‌کند.

● فرایند نظام استقرار راهبردی برنامه اصلاحات

این فرایند مستلزم آن است که سازمان نظام اداری مشتری-محوری را در تصویر آینده و آرمان آن، مأموریت (رسالت) آن، ارزشها، خط‌مشی‌ها، راهبردها، هدفها و پروژه‌های بلندمدت و کوتاه مدت اصلاحی خود در نظر بگیرد.

پروژه‌های اصلاح اداری در بردارنده فعالیت‌هایی ماهانه یا فصلی است که کوشش در راستای بهبود کیفیت، تلاشهای فنی تخصصی و تیمهای طرحریزی کیفیتی اصلاح را، در جهت تحقق مقصودها و هدفهای سازمانی ساماندهی می‌کند.

● طرح استقرار برنامه اصلاحات اداری

برای تعیین اقدامهای لازم به‌منظور دستیابی به تصویر آرمانی برنامه اصلاح نظام اداری، لازم است که این تصویر به اجزاء کوچکتری تجزیه شود. یعنی همان اقدامی که در برنامه اصلاح نظام اداری پیشگفته شکل گرفته است. به اشکال متوالی کوچکتر و خاصتری، شامل سیاستهای اساسی و هدفهای راهبردی، در سطح برنامه‌ها، طرحها و پروژه‌ها و یا حتی اقدامهای بخشی نظام اداری درآید. این طرح تفصیلی را «طرح استقرار» می‌نامیم.

بر پایهٔ مدل مدیریت کیفیت دست کم هفت زمینه برای اطمینان از برقراری هدفهای مورد نظر برنامه اصلاحات مورد نیاز است، که عبارت است از:

۱. کارکرد محصول یا خدمت؛

۲. عملکرد رقابتی؛

۳. بهبود کیفیت؛

۴. هزینه ناشی از سطح پایین کیفیت؛


۵. عملکرد فرایندهای کار و کسب؛

۶. رضایت مشتری؛

۷. تداوم بخشیدن به وفاداری مشتری و حفظ او.

مدیران سطح بالا، در مقام راهبران برنامه اصلاح اداری، مرجعی مهم برای ارائه هدفهای راهبردی پیشنهادی‌اند. این رهبران باید سه نقش اصلی و بنیادین: تعیین تصویر آینده و چشم‌انداز برنامه اصلاح، ایجاد زمینه مشارکت و همکاری میان همه کارکنان (مدیران و کارکنان فرودست) در فرایند اصلاح و درگیر ساختن آنها در آن، و سرانجام، پایداری و شکیبایی تا رسیدن به سرمنزل مقصود و تحقق هدفهای سازمان، را ایفا کنند.

این مدیران ارشد باید به صورت تیمی به منظور تعیین و توافق بر سر راهبردهای برنامه اصلاح نظام اداری سازمان گرد هم آیند. در نظارت و هماهنگسازی همه فعالیت‌های راهبردی جهتگیری شده در راستای دستیابی به برنامه راهبردی اصلاح اداری تشریک مساعی کنند؛ و مسؤلیت ارزیابی و پالایش کارکردها را، بر پایه شاخصها و معیارهای اصلی و مهم، عهده‌دار شوند. هر تیم، باید به صورت هیأتی چند منظوره درآمد که در جهت پیشینه کردن کارایی و اثربخشی فرایندها تلاش می‌کند؛ فرایندهایی که همه سلسله مراتب سازمانی را در می‌نوردد و با دریافت پاسخهای زیردستان، چند مرتبه، تا رسیدن به رضایت عمومی درباره برنامه نهایی اصلاح، تکرار می‌شود. سرانجام، نمودار درختی، به مثابه ابزاری مفید برای استقرار نظام اصلاح اداری، روابط سلسله مراتبی میان تصویر آینده (آرمان)، راهبردهای اساسی، هدفهای راهبردی، هدفهای بلند مدت و کوتاه مدت و پروژه‌ها را به نمایش می‌گذارد و با نشان دادن چگونگی تخصیص هر یک از این موارد به جایگاه سازمانی مرتبط با آن، در شناساندن رابطه موجود میان ساختار و هدفهای سازمان، مفید واقع می‌شود.

به هر حال، امید است که در چگونگی استقرار برنامه اصلاح نظام اداری، این نکته مهم که خود این اقدام «مدیریت و تدبیر» ویژه‌ای را طلب می‌کند مورد توجه بایسته قرار گیرد تا برنامه زمانی مربوطه پیامدهایی اثربخش و کارا داشته باشد و تسلی بخش دردهای مردم کشورمان، به مثابه مشتریان نظام اداری و اجرایی آن، باشد. 

انشاءالله

مدیرمسئول و سردبیر



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی