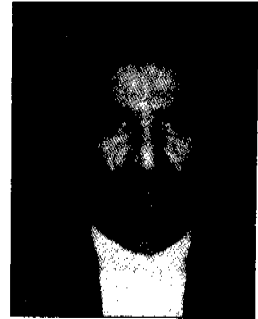


# تحول اداری و ایجاد وزارت جدید جهاد کشاورزی



## آشنایی با نویسندگان

### سیدعلی اکبر احمدی

دارنده مدرک دکتری مدیریت از دانشگاه تربیت مدرس، استادیار دانشگاه پیام نور، مشاور وزارت نفت، با پیشینه ارائه خدمات مشاوره‌ای و تحقیقاتی در سازمانها و نهادهای دولتی و ... و نگارنده مقاله‌هایی در زمینه مدیریت تطبیقی، مدیریت، آموزش، نیروی انسانی.

### مجتبی رجب بیگی

دارنده مدرک آموزشی دکتری مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبایی، مدرس دانشگاه و مراکز آموزشی، با پیشینه اجرایی مدیرکل دفاتر برنامه ریزی آموزش، امور دانشجویی وزارت جهادسازندگی (سابق)، ارائه خدمات مشاوره‌ای و نگارنده مقالاتی چند در زمینه مدیریت کسبیت فراگیر، آموزش، ارزیابی عملکرد و خط مشی گذاری.

## ژورنال علمی پژوهشی شهرگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### چکیده

سازمانها به سان نظامهایی پویا و پیچیده، برای حفظ و توسعه خود در تعامل با محیط قرار می‌گیرند. شناخت فرصتها و تهدیدهای محیطی در ابعاد انسانی، اجتماعی، فرهنگی، علمی و فن‌آوری، سازمانها را به سمت پویایی، تحول و در مجموع تعادل پویا سوق می‌دهد. با توجه به تشکیل وزارت جدید جهاد کشاورزی و دگرگونی‌هایی که به سبب آن در رسیدگی به کارهای بخش کشاورزی پدید می‌آید، شناخت فرصتها و تهدیدهای محیطی در وزارت جدید، برای دستیابی به توسعه در بخش کشاورزی و ایجاد یک الگوی کارآمد تحول در سایر دستگاههای اجرایی اهمیت بسیار دارد.

در این مقاله فرصتها و تهدیدهای موجود در زمینه ادغام دو وزارت جهادسازندگی و کشاورزی به سان حرکتی در جهت تحول اداری نگریسته شده و چگونگی استفاده از این فرصتها و تهدیدها مورد بررسی قرار گرفته است.

دستیابی به هدف تحول در نظام اداری و به تبع آن بهبود بخش کشاورزی، نزدیک شدن به توسعه پایدار، طراحی الگوی مناسب اداری برای بخش کشاورزی و به تبع آن سایر بخشهای تولیدی، آمادگی شاغلان و کارکنان بخش کشاورزی به تغییر و تحول در برهه کنونی، از جمله فرصتهای محیطی شناخته شده است. رویکرد مکانیکی به ادغام، حفظ وضع موجود، عملکرد انفعالی به دلیل نبود برنامه ریزی صحیح جامع و بلند مدت، نبود تعهد به اجرای برنامه ها و نادیده انگاشتن اهمیت زمان، به عنوان تهدیدهای موجود شناخته شده است.

این فرصتها و تهدیدها براساس بررسیهای انجام شده در ساختار تشکیلاتی ۲۰ کشور از طریق بازدید و مطالعه درباره اطلاعات موجود در پایگاههای اینترنتی، شرکت در جلسات مربوط به تغییر تشکیلاتی و بررسی شرایط موجود در بخش کشاورزی کشور مشخص شده است.

در پایان مقاله، ضمن ارائه چند پیشنهاد، به تعیین ویژگیهای آرمانی لازم برای وزارت جدید در ابعاد منابع انسانی، تشکیلات، فن آوری، قوانین و مقررات، فرهنگ، نظامها و روشها، پرداخته ایم.

واژه های مهم، شامل: ادغام، تحول اداری، وزارت جهاد کشاورزی، مدیریت دولتی نوین، کشاورزی ایران است.

## مقدمه

پویایی و پیچیدگی فزاینده عوامل فرهنگی، اقتصادی، علوم و فن آوری در سطح جهانی و در سطح داخلی، نیاز به سازگاری با محیط را افزایش می دهد. نظام اداری ابزاری برای پاسخگویی به این پویایی است. برای مواجهه با امواج جدید جهانی و تحول گسترده داخلی، نیاز به نظام اداری پاسخگو، پویا، انعطاف پذیر و کارآمد است. لازم است که نظام

اداری، به سان نظامی فرعی از نظامهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، و به منظور اصلاح اساسی نظامهای اصلی به تحولهایی در جهت بهبود نبود دست زد؛ زیرا تنها نظام متحول و توسعه یافته اداری است که می تواند در خدمت توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی قرار گیرد.

مهمترین نارساییها را که در پهنه سازمان و مدیریت در دستگاههای دولتی مطرح است و علل بروز ریشه های نابسامانها محسوب می شود را می توان به شرح در پی آمده برشمرد.

۱. گستردگی و دخالت بیش از اندازه دستگاههای دولتی در اداره کارهای جامعه.
۲. کمبود مشارکت کارکنان (به ویژه در سطوح پایینتر) در تصمیم سازی و تصمیم گیری سازمانها.
۳. نبود ساختارهای مناسب، به اندازه و انعطاف پذیر و موظف به انجام وظایف مشخص و روشن.
۴. روشن نبودن مأموریت و هدفهای کلی هر یک از سازمانها و واحدها در جهت خدمت رسانی به جامعه و مردم.
۵. نبود روشهای کاری بهینه و کارآمد در سازمانهای دولتی.
۶. نبود یا ناکافی بودن اطلاعات مناسب، بموقع، دقیق و مرتبط برای تصمیم سازی بهینه کارکنان و مدیران.
۷. نبود نظام مبتنی بر شایسته سالاری که در جذب و ارتقای کارکنان مؤثر است و در نتیجه، بهره برداری نامناسب از خدمات و استعدادها و شایستگیهای منابع انسانی موجود و استفاده نکردن از افراد در کارهای متناسب با توانمندی آنها.
۸. تمرکزگرایی در نظام اداری سازمانها.
۹. وجود قوانین و مقررات مبهم، متداخل و نالازم که منجر به کاهش تحرک مدیران و کارکنان می شود و حتی منجر به کاهش توان نظارتی لازم برای اصلاح عملیات و هدفهای سازمانها می شود.

۱۰. نبود نظام حفظ و به‌کارگیری صحیح و بهینه منابع مالی، ماشینها، ساختمانها و سایر امکانات و نبود نظام به‌کارگیری منابع انسانی، به‌سان ارزشمندترین و عالیترین موهبت الهی هر جامعه.

با توجه به نارساییهایی که به آنها اشاره کردیم، برای اصلاح نظام اداری و ایجاد تحول در آن سازوکارهای مختلفی را پیشنهاد می‌کنیم و راه‌حلهای گوناگونی را ارائه می‌دهیم. یکی از این راه‌حلهای کوچک کردن نظام اداری به منظور افزایش بازده و کارایی آن و محول کردن امور اجرایی به خود مردم است.

در این جهت، ادغام وزارتخانه‌ها و سازمانها و دستگاههای دولتی، مورد توجه صاحب‌نظران و متخصصان بوده است.

در کشور ما نیز همواره ادغام در جهت کوچک‌سازی، مورد توجه قرار گرفته و، به‌سان یکی از راه‌حلهای رفع نابسامانیها و ایجاد تحول اداری، مورد توجه بوده است. در زمینه اداره کارهای کشاورزی نیز به تازگی و پس از یک دوره ۲۰ ساله، ادغام وزارت جهادسازندگی و کشاورزی در راستای تحول اداری انجام پذیرفته است.

لازم به یادآوری است که قدمت کشاورزی در ایران به قدمت تشکیل کشور ایران است و اگرچه در گذر زمان سختیهای بی‌شماری را به خود دیده، اما ویژگیهای آن کم و بیش قوت خود را حفظ کرده است. مسئله آب و چگونگی سازماندهی تقسیم آن، مسئله زمین و شیوه‌های گوناگون بهره‌برداری از آن، تقسیم محصول میان زارع و مالک، انتقال بخش عمده منافع تولید به واسطه‌ها و توزیع‌کنندگان نواحی شهری و بهره‌وری کمابیش پایین، از جمله نابسامانیهای اصلی نظام کشاورزی بوده است. اگر در یک قرن گذشته بخش کشاورزی دچار تحولهای بسیاری شده است به انگیزه از میان برداشتن این نابسامانیها، با توجه به نقش بخش کشاورزی در تأمین نیازهای اساسی جامعه بوده است.

با وجود اندیشه‌ها و نگرشهای متفاوت درباره این بخش در قرن گذشته، میزان نقش و دخالت دولت متغیر بوده و به تبع آن عاملهایی مختلف و متفاوت موجب تقویت و

گسترش و یا در برخی مقاطع ضعف این بخش شده است.

در برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بار دیگر طرحی در جهت ایجاد تحول در این بخش تدارک دیده شده که شاید این بار تفاوت ویژه‌ای با دوران گذشته داشته باشد. این ویژگی را با توجه به شرایط جهانی و مطرح بودن عضویت در سازمان تجارت جهانی و نیز با توجه به مسائل زیست‌محیطی و توسعه پایدار از یک سو و توجه به صادرات غیرنفتی، آینده وضعیت انرژی کشور و تجربه‌های گرانمایی که در دوران پس از انقلاب اسلامی اندوخته شده، از سوی دیگر، می‌توان توصیف کرد.

در نمودار ۱ مسیر تحول تشکیلات بخش کشاورزی نمایش داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، این نمودار گویای آن است که در قرن پیشین به طور متوسط این بخش در هر دهه یک بار دچار تحول تشکیلاتی شده است.

### هدفهای ادغام وزارتخانه‌های جهاد و کشاورزی

در ماده ۲ قانون برنامه سوم توسعه، به منظور کاهش تصدیها و تقویت حاکمیت و نظارت دولت و فراهم کردن زمینه‌های توسعه مشارکت مردم، یعنی بخش خصوصی و بخش تعاونی در اداره کارها، تبیین دقیق وظایف واحدهای ملی و استانی در برنامه‌ریزی و اجرا و فراهم کردن زمینه تحقق مطلوب هدفهای برنامه سوم، دولت موظف است، در طول سال اول برنامه، اصلاحات ساختاری لازم را با رعایت موارد در پی آمده در تشکیلات دولت به عمل آورد:

(أ) رعایت اصل ارتباط، پیوستگی، همبستگی و تجانس وظایف.

(ب) جمع‌فرایند انجام هر فعالیت در سازمان واحد و هدف‌گرا کردن فعالیتها.

(ج) حذف واحدها و سازمانهای نالازم و حذف وظایف موازی و مشترک دستگاهها.

(د) رعایت اصل عدم تمرکز در توزیع وظایف ملی و استانی و محدود کردن وظایف و مأموریت‌های واحدهای ملی و ستادی به جنبه‌های اعمال حاکمیت، سیاست‌گذاری،



بر اساس این ضوابط باید ترتیبی اتخاذ شود که:

۱. کارهای مربوط به انرژی؛

۲. کارهای کشاورزی، دامداری، توسعه و عمران روستایی؛

۳. کارهای مربوط به صنعت و معدن.

در سه وزارتخانه تجمیع شود.

با توجه به این ماده و در نظر داشتن محدودیت تعدیل نیروها که در ماده ۳ همین قانون به آن اشاره شده است، ادغام دو وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی انجام پذیرفت. بنابراین، باید این ادغام به گونه‌ای انجام گیرد که به هدفهایی که در قانون برای آن پیش‌بینی شده است دست یابد.

از طرف دیگر، همه نظامها به منظور حفظ و توسعه خود، نیازمند تعامل با محیط برونی‌اند. برای تعامل با محیط برونی لازم است که نظام با دریافت اطلاعات و دادن بازخورد به محیط به‌طور کامل بتواند به تعادل پویا دست یابد. بدین جهت شناخت فرصتها و تهدیدهای محیطی در ابعاد گوناگون انسانی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی آن، می‌تواند نظام اداری و سازمانهای موجود در آن را که نظامهایی سازمانی محسوب می‌شوند به سمت پویایی، تحول، انعطاف‌پذیری و تأثیرگذاری و در مجموع به سوی تعادل پویا سوق دهد.

با توجه به تشکیل وزارت جدید لازم است که فرصتها و تهدیدهایی که در راه استقرار نظام جدید وجود دارد بازشناسی شود و از فرصتها بیشترین استفاده به‌عمل آید و از اثرگذاری تهدیدها بر آن جلوگیری شود.

## فرصتهای موجود

### ۱. تحول اداری

ادغام دو وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی فرصتی طلایی را در اختیار دولت قرار داده است تا بتواند از این رهگذر، به تحول اداری در بخش کشاورزی دست زند و آرمانهایی

را در راه ایجاد بخش دولتی کوچک، پاسخگو، کارآمد و ناظر بر فعالیتهای اقتصادی به نمایش گذارد. این فرصت طلایی را نباید به آسانی از دست داد. این تجربه را نباید نادیده انگاشت و از کنار آن نباید به سادگی گذشت. اگر از این فرصت که در آن پدیدهٔ ادغام به محک زده می‌شود به‌خوبی بهره‌برداری شود، الگویی برای سایر بخشها خواهد شد وگرنه، به دلیل استفاده نکردن از این فرصت ممکن است زمینهٔ اعمال چنین تجربه‌ای، در جهت ایجاد تحول اداری، به آسانی برای دولت فراهم نشود.

## ۲. توسعه پایدار

توسعهٔ پایدار هنگامی حاصل می‌شود که سرمایه‌های طبیعی، انسانی و فنی مورد توجه بسیار قرار گیرد. بخش کشاورزی در ایران از سویی با ۴۰ درصد جمعیت ساکن در روستاها مواجه است، و از سوی دیگر با وظایفی همچون بهره‌برداری و حفاظت از جنگلها و مراتع کشور، شیلات، آبیان، توسعه و عمران روستایی، زراعت و باغبانی سروکار دارد.

ساختار تشکیلاتی جدید را می‌توان به‌گونه‌ای طرح ریزی کرد که پایه‌های اولیهٔ کشاورزی پایدار را استوار کند و دستیابی به این نوع را مأموریت اصلی خود به‌شمار آورد. امکان پدید آمدن چنین نگرشی در چنین شرایطی که ساختار جدید تشکیلاتی طرح‌ریزی می‌شود به‌طور کامل فراهم است و از این فرصت می‌توان برای تحقق آرمان توسعهٔ پایدار در سایهٔ وضع کردن ساختار تشکیلاتی مناسب و آموزش منابع انسانی استفاده کرد.

## ۳. ایجاد الگوی اداری مناسب

در حال حاضر این فرصت فراهم آمده است تا الگوی مناسبی برای بخش کشاورزی در ایران طراحی شود. ایجاد مدیریتی واحد و منسجم که فقط به سیاستگذاری و نظارت بپردازد، از ضرورت‌های اساسی تحول در بخش اداری است. در این الگو باید توجه به



ابعاد اساسی نگرش سیستمی، آرمانگرایی، مشارکت، رشد منابع انسانی و ارتقای کیفی سطح سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردار باشد.

در طراحی و استقرار الگوی تحول در بخش کشاورزی نارساییها و شرایط اقلیمی، جغرافیایی، اقتصادی و اجتماعی و بافت روستایی - شهری کشور ایران و همچنین بررسی دقیق تجربه‌های کشورهای دیگر در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرد.

از سوی دیگر، چون بخش کشاورزی نظامی فرعی از نظامهای اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به حساب می‌آید، می‌توان با قائل شدن تقدم برای تحول در این بخش، از تجربه‌های به دست آمده در آن در نظامهای فرعی دیگر جامعه بهره‌برداری کرد.

از این رهگذر نیز فرصتی به دست می‌آید تا الگویی برای بخشهای دولتی دیگر ایجاد کنیم؛ آرمانهایی را که برای وزارتخانه‌ای مؤثر و کارآمد متصور است، در عمل در وزارتخانه جدید پیاده کنیم و آن را محکمی برای سایر دستگاههای دولتی قرار دهیم.

ایجاد وزارت جهاد کشاورزی حاصل بررسیهای بسیاری است که در زمینه تحول اداری در چند سال اخیر انجام گرفته است. بنابراین، می‌توان با به اجرا گذاردن نتایج این بررسیها، به اصلاح مستمر آن پرداخت، و از بازخوردها و دستاوردها و نیز از نارساییهای آنها، هم در این وزارتخانه و هم در وزارتخانه‌های دیگر و به طور کلی، در مجموعه نظام اداری بهره‌برداری مساعد به عمل آورد.

پوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

#### ۴. آمادگی پذیرش منابع انسانی

با ادغام دو وزارتخانه، هم اکنون آمادگی پذیرش هرگونه تغییر وجود دارد و این فرصت را نباید به آسانی از دست داد.

با توجه به این فرصت، این انتظار وجود دارد که از منابع انسانی که ارزشمندترین و راهبردی‌ترین منبع و مزیت برای هر سازمان محسوب می‌شوند در جایگاه مناسب آنها و براساس مزیت نسبی بهره‌برداری کرد و به هم‌افزایی نایل آمد.

کارشناسان و مهندسان کشاورزی افرادی با تجربه و برخوردار از تخصصهای مربوط

به کشاورزی‌اند.

ساختار وزارت جهاد نیز، به دلیل بهره‌مندی آن وزارتخانه از منابع انسانی با انگیزه و سرشار از روحیه تعهد، ایثار، و مردم‌گرایی و نیز وجود ساختاری متناسب با شرایط امروزی، از توانایی پاسخگویی به شرایط و مسائل جاری جامعه و انطباق بیشتر با شرایط جدید برخوردار بوده است. نیروهای جوان، مستعد، علاقه‌مند و متعهد نسل انقلاب، به منظور حل مسائل روستاها، به طور گروهمی، اقدام به آبادانی روستاها کردند. این نیروها، به دلیل وجود روحیه تعهد، جوانی، پویایی و انعطاف‌پذیری، به سرعت در زمینه‌های تخصصی، ارتقا پیدا کردند.

ادغام این دو وزارتخانه و استفاده بهینه از منابع انسانی در بخشهای دولتی و خصوصی وابسته به کشاورزی، فرصتی فراهم کرده که، در صورت بررسی همه جانبه و صحیح، ثمرها و نتایج ارزشمندی را برای جامعه به ارمغان خواهد آورد و در غیر این صورت منجر به ایجاد بحران و افزایش نارساییها در بخش کشاورزی و نظام اداری خواهد شد.

با توجه به شرایط پیش آمده، می‌توان از منابع انسانی کارآمد و در جهت ایجاد فرصتهای شغلی در فعالیتهای انتفاعی خرد مقیاس استفاده کرد و از سوی دیگر تا حد امکان شرکتهای دولتی وابسته به بخش خصوصی را از دولت تفکیک کرد و با اعطای وام و ارائه تسهیلات ویژه به آنها، کار و کسبهای خودگردان را در عرصه کشاورزی به وجود آورد.

از سوی دیگر، با بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی، می‌توان هم از تجربه‌های ارزنده نیروهای کارآزموده وزارت کشاورزی بهره‌برداری کرد و هم از نیروهای جوان، دلسوز، مسئولیت‌پذیر و متعهد وزارت جهاد استفاده به عمل آورد.

با گذشت زمان و تثبیت بیشتر منابع انسانی، امکان جابه‌جایی افراد و استفاده از چنین فرصتی از دست می‌رود و کم‌کم تراکم منابع انسانی، خود سد راه تغییر و تحول خواهد شد.

در صورت تحقق نیافتن هدفها و برنامه‌های تحول ناشی از ادغام، به مرور زمان، امکان و درجه پذیرش تغییر کاهش می‌یابد و سپس در چند سال آینده، چه بسا به دلیل گستردگی تشکیلات، وسعت جغرافیایی بخش و تراکم منابع انسانی دوباره بحث تفکیک وظایف بخشهای فرعی کشاورزی مطرح شود.

برای جلوگیری از تکرار چرخه تفکیک و ادغام ضروری است از هم اکنون برنامه مناسب برای تغییر و تحول اداری طراحی و به مرحله اجرا گذارده شود.

## تهدیدهای موجود

### ۱. رویکرد مکانیکی به ادغام

نگرش عضوی به کارهایی همچون استخدام، به کارگماری، آموزش، انگیزش و جابه‌جایی و نیز برخورداری از چنین نگرشی در تحقق استراتژی، مأموریت و هدفهای سازمان تأثیر عمیقی در پیشبرد تحول خواهد داشت. اما، با کنار هم گذاشتن فیزیکی بخشهای موجود که ناشی از نگرش مکانیکی به ادغام است، تنها به جمع جبری اجزاء توجه خواهد شد و نظام در «تله حفظ وضع موجود» گرفتار خواهد آمد. اما، نگرش عضوی، امکانات و منابع سازمان را از بن بست خارج خواهد کرد و به ایجاد نگرش مثبت (الگوی ذهنی پویا) خواهد انجامید؛ و بهره‌برداری بهینه از امکانات و منابع انسانی سازمان را به ارمغان خواهد آورد.

برای دستیابی به سازمان عضوی، باید ضمن انجام کارهای روزمره، از طریق هزینه کردن اعتبارات جاری و عمرانی موجود، با برنامه‌ریزی مناسب از قابلیتها و توانمندیهای هر دو وزارتخانه در جهت ایجاد نظم نو و ساختن سازمانی، از لحاظ منابع فیزیکی و انسانی کوچک اما از لحاظ کارآمدی و توسعه یافتگی وزین، که از انعطاف‌پذیری لازم در برابر تغییرهای محیطی برخوردار باشد استفاده به عمل آورد.

### ۲. تلاش برای بقای وضع موجود

با توجه به اینکه ادغام دو وزارتخانه عظیم و گسترده، یعنی جهاد و کشاورزی، که منابع

انسانی فراوانی، اعم از صفی و ستادی دارند، خودبه‌خود به‌دلیل وجود عامل انسانی، فشار افراد برای حفظ وضع موجود و ابقا در پستهای موجود و حفظ و ارتقای مقام کنونی یا ماندن در سطحی همانند گسترش می‌یابد. از سوی دیگر، این فشارها ممکن است منجر به جابه‌جایی هدف در نظر مسؤولان شود. بدین معنی که مسؤولان تحول در بخش کشاورزی ممکن است، به جای اصلاح تشکیلات، به ابقا و حفظ منابع انسانی و کاهش بیکاری پنهان و افزایش اشتغال کاذب در سطح سازمانی بپردازند. به این ترتیب، برای حفظ افراد پستهای جدیدی که منجر به گستردگی تشکیلات می‌شود، ایجاد خواهد شد. تجربه ادغام و تعدیل منابع انسانی در چند سال گذشته را می‌توان یک‌بار دیگر مرور کرد و از تجربه‌های حاصل از آنها در این زمینه بهره‌برداری کرد.

بزرگترین خطر ممکن برای تشکیلات و ساختار سازمانی این است که توسعه آن بر مبنای افراد باشد و بهترین روش آن است که این توسعه بر مبنای مأموریتها و هدفهای تحول در بخش کشاورزی، با تأکید بر اصلاح بخش اداری موجود، باشد.

### ۳. عملکرد انفعالی ناشی از نبود برنامه‌ریزی فراگیر

داشتن برنامه برای اولین گام در سنجیده بودن هر اقدام نمایان می‌شود. برنامه صحیح و تعهد به اجرای برنامه‌ها به ایجاد و تقویت آینده‌نگری و جامع‌نگری منجر خواهد شد و سرانجام به حرکتها و اقدامهای فعال، خلاق و پویا خواهد انجامید. همچنین، برنامه‌ریزی مناسب، ایجاد نظام ارزیابی و مرور عملکرد و انطباق و اصلاح هدفها و فعالیت برنامه‌ای را به دنبال خواهد داشت. جهت جلوگیری از عمل‌زدگی و برخورد انفعالی با پدیده ادغام لازم است با برنامه‌ریزی و تعهد به اجرای آن از تهدیدهای پیش‌روی آن کاست.

برای برنامه‌ریزی مناسب باید مشاوران برون سازمانی و کارشناسان درون سازمانی کمیته برنامه‌ریزی را تشکیل دهند، تا هم جوانب و جزئیات برنامه‌ریزی مورد توجه قرار گیرد و هم برنامه با واقعیات موجود سازگار باشد و جنبه کاربردی داشته باشد.

لازم است از فرصتهای زمانی به دست آمده بیشترین بهره‌برداری را به‌عمل آوریم، زیرا شاید چنین فرصتی دیگر هیچ‌گاه پیش نیاید. بنابراین، لازم است که از فرصت و زمان کنونی بیشترین بهره‌برداری به‌عمل آید. اگر از این فرصت بهره‌برداری نشود و این فرصت طلایی برای تحول مضمول مرور زمان شود، دیگر چنین شرایطی به سادگی فراهم نمی‌شود.

همان‌طور که پیش از این اشاره کردیم، آمادگی پذیرش تغییر و تحول در حال حاضر و در برهه‌ی زمانی کنونی بیش از هر زمان وجود دارد؛ اما، تهدیدی که وجود دارد این است که به‌علت غرق شدن در فعالیتهای روزمره و حل و فصل مسائل جاری و عمل‌زدگی بیش از حد، فرصت ایجاد شده از دست برود و پس از مدتی، بدون هیچ‌گونه تغییر و تحول اساسی، وزارتخانه‌ای با اتبوهی از وظایف و حجم قابل توجهی از منابع انسانی و در نتیجه ناکارآمد حاصل شود.

بنابراین، لازم است که ضمن بررسی جامع و همه‌جانبه و عمیق وضع کنونی، دست به اقدامهای اساسی بزنیم و بدون اینکه در مرحله‌ی بررسی بمانیم، در دام انجام فعالیتهای روزمره نیز گرفتار نشویم.

### چند پیشنهاد

با توجه به مقدمات، تاریخچه، فرصتها و تهدیدهای مورد اشاره درباره‌ی ادغام دو وزارتخانه‌ی جهاد و کشاورزی، لازم است به دنبال دستیابی به یک الگوی مناسب در نظام اداری باشیم. این الگو باید بر پایه‌ی تفکر نظام‌مند، چشم‌انداز مشترک، یادگیری سازمانی مستمر و مبتنی بر بالندگی و توسعه‌ی انسانی استوار باشد.

به علاوه، در این الگو باید به فرایند تعامل اجزاء یا یکدیگر و با محیط توجه شد. ایجاد سازوکار بازخورد، در مرحله‌ی ارزیابی مستمر، منجر به اصلاح و افزایش تدریجی ظرفیت یادگیری و بهبود عملکرد نظام می‌شود.

به این منظور، لازم است، در کنار فعالیتهای روزمره وزارتخانه موجود و اصلاح تدریجی ساختار و روشها و کاهش وظایف این وزارتخانه که امری زمان بر است، هسته‌های سیاستگذاری متشکل از نیروهای بسیار توانمند، کارآمد، کیفی، فکری و سیاستگذار این دو مجموعه و متخصصان بیرون از آنها تشکیل بشود.

این هسته‌ها باید در مجموعه‌ای بسیار مجهز به آخرین فن‌آوریهای روز، در زمینه‌های اطلاعاتی و علمی، با حمایت‌های شدید مدیران عالی، در اختیار داشتن منابع مالی و برخورداری از اختیارات مناسب به امر سیاستگذاری و برنامه‌ریزی تحول بپردازند.

برخی از ویژگیهای آرمانی وزارتخانه جدید را با توجه به نظریه‌های مدیریت دولتی امروزی می‌توان به این ترتیب برشمرد:

#### آ) در بُعد منابع انسانی

لازم است که این وزارتخانه

۱. از منابع انسانی کیفی، آموزش دیده و متخصص در وظایف خویش برخوردار باشد.
۲. نظام حقوق و مزایای مبتنی بر عملکرد و شایستگی داشته باشد.
۳. نظام ارزشیابی مبتنی بر عملکرد داشته باشد.
۴. نظام استخدامی مجهز به شیوه‌های جدید (پروژه‌ای، انجام کار خارج از محیط اداری و ...) داشته باشد.

#### ب) در بُعد تشکیلاتی

۱. از تشکیلات انعطاف‌پذیر و پویا (سیال و شناور) مبتنی بر تغییر مأموریتها برخوردار باشد.
۲. ساختار مبتنی بر فعالیتهای تیمی خودگردان و مستقل داشته باشد.
۳. تمرکز سازمانی نداشته باشد و تفویض اختیار به سطوح عملیاتی سازمان در آن

متداول باشد.

۴. تعامل و ارتباطات در سطح سازمان و افراد در آن وجود داشته باشد.
۵. تشکیلات زاید مبتنی بر مهندسی دوباره از آن حذف شده باشد.

### ج) در بُعد فن آوری

۱. به فن آوری امروزیین اطلاعاتی مجهز باشد.
۲. به نظامهای اطلاعات مدیریت و نظامهای فرعی اطلاعاتی هوشمند، همچون نظام پشتیبانی تصمیم‌گیری مجهز باشد.
۳. به اتوماسیون اداری در قلمرو خدمت‌رسانی مجهز باشد.

### د) در بُعد قوانین و مقررات

۱. مقررات زاید و ناکارآمد و کهنه را که مقاومت اعضای آن را برمی‌انگیزد حذف کند.
۲. مقررات جدید و متناسب با شرایط و ساختارها و نظامها و روشهای جدید و در جهت توسعه پایدار را تدوین کند.
۳. گردش کارها را بر مبنای فرایندگرایی به جایی وظیفه‌گرایی و در جهت جلب رضایت مراجعان، به صورت ساده و روان درآورد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### ه) در بُعد فرهنگ

۱. روحیه کمک و خدمت به یکدیگر و انسانهای دیگر و نیز به سازمان در آن ترویج شود.
۲. روحیه کار تیمی در سطح افراد و نظامها در آن نهادینه شود.
۳. روحیه یادگیری، اعم از یاد دادن و یاد گرفتن در سطح افراد و نظامها در آن نهادینه شود.
۴. روحیه تعهد در میان افراد و نظامها پدید آید.

۵. خلاقیت و نوآوری و نظریه‌پردازی در میان افراد و نظامها در آن مورد تشویق قرار گیرد.

۶. خطرپذیری و پذیرش شکست و بهره‌برداری از تجربه‌ها به آنها و یادگیری از آنها نهادینه شود.

۷. فرصتهای کاری در جهت توسعه فعالیتها در آن به کار گرفته شود.

۸. روحیه خدمتگذاری به مشتریان (روستاییان، شهروندان، مراجعان و ...) در آن نهادینه شود.

۹. توجه به ارتقای کیفیت خدمات عرضه شده در آن مورد توجه قرار گیرد.

#### و) در بُعد نظامها و روشها

۱. نظامها و روشهای انجام کار در آن بر مبنای مهندسی دوباره و بررسی فرایندی همه وظایف و فعالیتها بر پایه مأموریتهای اساسی وزارتخانه جدید بازنگری و اصلاح شود.

۲. نظامها و روشهای انجام کار در آن به گونه‌ای مشتری مدار تدوین شود.

#### ز) در بُعد محیطی

۱. شناسایی و انتقال وظایف و فعالیتهای نالازم و نامرتبط با سیاستگذاری و نظارت به بخش غیردولتی به سرعت انجام شود.

۲. در آن به عدم تمرکز اداری و واگذاری اختیارات به سطوح استانی توجه شود و فراتر از آن واگذاری برخی اختیارات به سازمانهای محلی، همچون استانداری و فرمانداری انجام پذیرد.

۳. در آن به منابع، اعم از انسانی، طبیعی و فنی توجه شود.

۴. سرمایه‌گذاری در امور تولیدی از طریق مردم و به وسیله مردم در سطح منطقه‌ای بدون دخالت دولت در آن مورد تشویق قرار گیرد.



ح) در بُعد حکومتی

۱. به وظایف اساسی حکومت و دولت و منافع ملی، به جای منافع بخشی، توجه شود.
۲. خدمت‌رسانی و خدمت‌گذاری از طریق نظامهای فرعی موجود در جامعه که هدف نهایی خدمت به مردم را تحقق می‌بخشد در آن تسهیل شود.
۳. ویژگیهای مدیریت دولتی نوین که در پی آمده است در آن مورد توجه قرار گیرد.

- پاسخگو بودن دولت

- اقتدار دولت

- کارآمدی دولت

- مشروعیت دولت

- تکامل‌دهنده و تکامل‌یابنده بودن دولت.


۴. در آن از زیاده‌طلبی و رانت‌خواهی که ناشی از رقابت دولت با بخش خصوصی و مداخله بی‌مورد آن در زمینه‌های اقتصادی است جلوگیری شود.

## نتیجه‌گیری

برای تحقق مأموریتها و هدفهای توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، توجه به تحول اداری به‌سان محمل توسعه از یک سو و توجه به بخش کشاورزی به‌سان یکی از بخشهای مهم توسعه کشور، از سوی دیگر، به گونه‌ای متناسب با شرایط اقلیمی، جغرافیایی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی، امری حیاتی است.

ادغام وزارتخانه‌های کشاورزی و جهاد سازندگی و تشکیل وزارتخانه جهاد کشاورزی، به شرط استفاده مناسب از فرصتها می‌تواند قدمی مهم به سمت تحول نظام اداری و توسعه بخش کشاورزی باشد. در صورت بهره‌برداری از تجربه‌های ناشی از ادغام این وزارتخانه‌ها، می‌توان الگوی مناسبی برای ادغام بسیاری از ساختارهای موازی در کشور طراحی کرد. به این ترتیب، قدمهایی عملی به سمت کاهش شمار وزارتخانه‌ها و کاهش شمار و ارتقای کیفی منابع انسانی آنها و گرایش به سوی

سیاست‌گذاری توسط آنها برداشته خواهد شد و از سوی دیگر، توسعه و رونق فعالیت‌های بخش‌های غیردولتی در جامعه تحرک می‌پذیرد. بدین سان است که می‌توان شاهد تجربه عملی و موفق در زمینه تحول نظام اداری بود.

از سوی دیگر، برای حل مسائل ناشی از بی‌توجهی به بخش کشاورزی، شامل منابع طبیعی (از قبیل جنگل، مرتع، شیلات و آبیان)، زراعت، عمران و توسعه روستایی و به منظور توسعه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کشور و حل مسائل موجود آن در سطح جهانی و ملی، همچون امنیت غذایی، حفظ محیط‌زیست، جلوگیری از آلودگی آب و هوا و جلوگیری از فرسایش آب و خاک و نابودی جنگلها و مراتع و حفظ انواع موجودات در زیست‌بوم کشور و نیز به منظور تأمین توسعه پایدار، لازم است که با بهره‌برداری بهینه از امکانات و فرصت‌های به وجود آمده به سبب ایجاد وزارتخانه جدید، با نگرش نظام‌مند، راهبردی و پویا، به اقدام‌های لازم دست یازید. 

## منابع و مأخذ

۱. احمدی، سیدعلی اکبر و همکار، طراحی الگوی سازمان‌های تحقیقاتی یادگیرنده، چاپ شده در مجموعه مقالات سمینار ملی ساماندهی تحقیقات، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه علم و صنعت، سال ۱۳۸۰.
۲. رجب بیگی، مجتبی و همکار، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مؤسسات پژوهشی، چاپ شده در مجموعه مقالات سمینار ملی ساماندهی تحقیقات، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه علم و صنعت، سال ۱۳۸۰.
۳. برنامه راهبردی تحول نظام اداری (مرحله دوم)، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، فروردین ۱۳۷۸.
۴. رجب بیگی، مجتبی، موانع دستیابی به اجرای کامل خط‌مشی‌های عمومی، فصلنامه مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۵ و ۴۶، سال ۱۳۷۸.
۵. گزارش راهنمای سال کشاورزی، دامپروری و آب ایران، ویژه‌نامه، گزارش ضمیمه

شماره ۷۸، تهران، سال ۱۳۷۵.

۶. ماهنامه اقتصاد ایران، برگرفته شده از سازمان امور اداری و استخدامی کشور، پیش‌بینی لایحه تشکیلات کلان دولت، شماره شانزدهم، خرداد ۱۳۷۹.

7. *Daft, L. Richard, Management, Harcourt College Publishers, fifth edition, 2000.*

8. *Robbins, P. Stephen, et al, Management, Prentice Hall International Editions, sixth edition, 1999.*

9. *Thornhall Adrian et al, Managing Change, a Human Resource Strategy Approach, Pearson Education Limited, 2000.*

10. *Anderson C. Merril, Strategic Change, International Thomson Publishing, Europe, 2000.*



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرنال جامع علوم انسانی