



# تشکیل سازمان مدیریت



## برنامه‌ریزی کشور

# ضرورتها و رویکردها

دکتر اصغر مشیکی و مهدی مرتضوی  
دانشیار دانشگاه تربیت مدرس و دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

چکیده

تصمیم‌گیری جدید دولت در خصوص نحوه سازماندهی سازمانهای ستادی خود یعنی ادغام سازمانهای امور اداری و استخدامی و برنامه و بودجه سابق در یکدیگر و تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تصمیمی است که مثبت یا منفی بودن آن تا حدود زیادی به «نحوه اجرای» آن بستگی دارد. «ادغام» به‌عنوان یک راهبرد برای ایجاد تحول و تغییر می‌تواند در حد جمع‌جبری شدن سازمانهای گذشته از حیث تشکیلاتی، خاتمه یافته تلقی شده و با اینکه به‌معنی برپایی تدریجی یک سازمان جدید با هویت ساختاری و رفتاری جدید هدف‌گذاری شود که هریک از دیدگاهها و روشهای مذکور نتایج خاص خود را در پی خواهد داشت. در این مقاله سعی شده است با شیوه تحلیلی - راهبردی این موضوع به بحث و بررسی گذاشته شود. تحول از طریق فرهنگ به‌معنی خلق یک فرهنگ جدید، تکیه بر عامل اساسی نیروی انسانی و طراحی و اجرای فرایند تغییر و برپایی سازمان جدید با استفاده از برنامه‌ریزی

استراتژیک از جمله راهبردهای توصیه شده در این مقاله است.  
مقدمه

تحلیل سیر تحول و تطور سازمانهای ستادی دولت که به‌لحاظ ایفای نقشهای هدایتی، نظارتی و حمایتی بر دستگاهها و سازمان‌کار دولت ایجاد شده‌اند و بررسی و آسیب‌شناسی آنچه تا به حال بوده‌اند و آنچه باید باشد نیازمند یک مطالعه عمیق و همه‌جانبه است که در جای خود بسیار لازم و رهگشا خواهد بود. لیکن در این نوشته به‌لحاظ محدودیتها سعی گردیده است با مروری بسیار اجمالی بر سیر پیدایش و تکامل سازمانهای قبلی و تبیین مشکلات و تنگناهای موجود در نظام اداری و اجرایی کشور و ارائه تصویری از آنچه که باید براساس برنامه سوم توسعه و برنامه تحول اداری کشور صورت گیرد، چگونگی تشکیل سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مورد بررسی قرار گرفته و راهبردهایی پیشنهاد شود.

۱ - سابقه تحول و تکوین نظام اداری:

اندیشه ایجاد تحول در نظام اداری به بیش از نیم قرن پیش برمی‌گردد. نظام اداری ایران از سالهای ۱۳۲۰ از حالت سنتی گذشته بخارج و به تدریج در قالبهای نوین از گستردگی قابل توجهی برخوردار گردید و در سال ۱۳۴۰ به مرحله‌ای رسید که ضرورت بازنگری در آن به‌شکل جدی احساس شد و به‌همین منظور اولین شورای عالی اداری کشور به‌موجب مصوبه هیئت وزیران و با هدف سازوکار ساختن تشکیلات اداری دولت با سیر تکاملی جامه و تجدید نظر در روشهای انجام کار تشکیل گردید. این روند با پیش‌بینی تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی کشور در قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ نهادینه شد و موضوع تحول، اصلاح و تکوین نظام اداری به‌شکل رسمی به‌عنوان بخش عمده وظایف این سازمان درآمد. با این حال تداوم و استمرار ناکارایی نظام اداری در پاسخ به نیازها و اهداف جامعه آن روز باعث شد که انقلاب اداری به‌عنوان یکی از اصول انقلاب سفید شاه مورد توجه قرار گیرد. پس از پیروزی انقلاب اسلامی با توجه به

ماهیت و رسالت انقلاب، اصلاح نظام اداری مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفت به گونه‌ای که در مقدمه قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران محصورشدن در هر نوع نظام دست‌وپاگیر و پیچیده که وصول به روابط و مناسبات عادلانه حاکم بر جامعه را کند یا خدشه‌دار سازد نفی گردید و ایجاد نظام اداری صحیح در متن قانون اساسی مورد توجه و تاکید قرار گرفت.

در سالهای اولیه پس از پیروزی انقلاب اسلامی به لحاظ شرایط و ویژگیهای خاص حاکم بر کشور موضوع اصلاحات اداری به صورت جدی دنبال شد و صرفاً بعضی از مطالبات و تحقیقات با جهت‌گیری وارد ساختن ارزشهای اسلامی به نظام اداری صورت گرفت و این وضعیت تا پایان جنگ تحمیلی و تصویب اولین برنامه توسعه کشور استمرار یافت.

برنامه اول توسعه به‌عنوان اولین تجربه جمهوری اسلامی در امر برنامه‌ریزی نقش موثری در ساماندهی و نظام‌مند ساختن حرکت بخشهای مختلف کشور داشت لیکن توجه چندانی به نظام اداری و مدیریتی به‌عنوان «ابزار» اجرای برنامه نداشت و آنچه تحت‌عنوان «اصلاح سازمان و مدیریت اجرایی و قضایی کشور» و اهداف و خط‌مشی‌های مربوطه در برنامه اول آمد به‌جز موارد انگشت‌شمار، مابقی عملیاتی نگردید و به‌اجرا درنیامد.

در برنامه دوم توسعه جمهوری اسلامی ایران، اهداف کلان و کیفی، خط‌مشی‌های اساسی و سیاستهای کلی اصلاح نظام اداری به‌صورت مشخص‌تری مورد توجه قرار گرفت و شورای عالی اداری که در برنامه اول توسعه ایجاد شده بود در برنامه دوم از اختیارات بیشتری برخوردار گردید. همچنین در اجرای سیاستها و خط‌مشی‌های برنامه دوم نیز اقدامات متعددی برای اصلاح نظام اداری صورت گرفت لیکن به‌لحاظ عدم ایجاد عزم ملی و گرفتار آمدن اقدامات مذکور در جنبه سامان‌نیافتگی وضع موجود در مجموع موفقیت چندانی حاصل نشد. بدین‌لحاظ با شروع کار تدوین برنامه سوم توسعه کشور باز هم ایجاد تحول در نظام اداری و اصلاح نظام مدیریتی دولت کانون توجه دولت و مجلس شورای اسلامی قرار گرفت.

## ۲ - سابقه برنامه‌ریزی در ایران:

قبل از آغاز جنگ جهانی دوم ضرورت طراحی و اجرای یک برنامه توسعه اقتصادی و

اجتماعی در ایران احساس می‌گردید که باوجود انجام مطالعات اولیه به‌لحاظ شروع جنگ این کار محقق نشد. جنگ جهانی دوم باعث آشفتنگی فوق‌العاده‌ای در اوضاع و احوال اقتصادی و اجتماعی ایران شد و به‌طور کلی شیرازه اقتصادی جامعه آن روز از هم پاشید. بدین‌لحاظ در اوایل سال ۱۳۲۵ شمسی، اصلاح و بهبود وضع کارخانه‌های دولتی و تنظیم یک برنامه توسعه اقتصادی در دستور کار قرار گرفت. برای اصلاح کارخانه‌های دولتی، بانک صنعتی و معدنی ایران تأسیس شد و کلیه کارخانه‌ها و موسسات اقتصادی دولت به‌استثنا نفت، دخانیات و راه‌آهن را تحت مدیریت خود قرار داد.

برای تنظیم برنامه توسعه اقتصادی و اجتماعی نیز یک هیئت تحت‌عنوان «کمیته برنامه» انتخاب شد که پس از مطالعات و بررسیهای لازم یک برنامه ۶۲ میلیارد ریالی تنظیم و ارائه کرد. در نیمه دوم سال ۱۳۲۵ برای تأمین اعتبار قسمتی از برنامه مذکور با بانک بین‌المللی ترحیم و توسعه مذاکراتی به‌عمل آمد. بانک مذکور جزئیات برنامه پیشنهادی را خواستار شد و در نتیجه دولت ایران قراردادی را با شرکت «مورسین نودسن» منعقد کرد تا با مطالعات لازم برنامه مورد قبول بانک را تهیه کند. در سه ماهه دوم ۱۳۴۲ شرکت مذکور گزارشی تحت‌عنوان «برنامه توسعه اقتصادی» را ارائه داد که به‌لحاظ وسعت برنامه پیشنهادی و خارج‌بودن آن از حدود امکانات مالی دولت مجدداً به آقای دکتر مشرف نفیسی ماموریت داده شد که براساس گزارش مذکور برنامه نهایی را تنظیم کند و بدین صورت اولین برنامه هفت‌ساله توسعه اقتصادی ایران تهیه شد. چون قرار بود ۳۲ درصد وجوه لازم برای اجرای برنامه مزبور از بانک بین‌المللی وام گرفته شود و بانک مذکور اطلاعات بیشتری می‌خواست مجدداً دولت ایران در بهمن‌ماه ۱۳۲۷ قراردادی را با موسسه مشاورین «ماوراء بحاره» منعقد کرد تا یک برنامه تفصیلی تهیه کند. در نهایت پس از تنظیم برنامه تفصیلی که اخذ وام در آن پیش‌بینی نشده بود مجموع اعتبارات برنامه مذکور به ۲۱ میلیارد ریال کاهش یافت و در نهایت به‌موجب یک ماده واحده به‌تصویب مجلس شورای ملی رسید.

برنامه عمرانی اول، مجموعه‌ای از طرحهای اجرایی دولت بود که ارتباط ضعیفی باهم داشتند و از وحدت و جامعیت کافی نیز برخوردار

نبودند. برنامه مذکور در مقام اجرا نیز با مشکلات عده‌ده‌ای مواجه شد، آمار و اطلاعات کافی در دست نبود و کارشناسان و افراد متخصص نیز اندک بودند، باوجود این به‌عنوان اولین تجربه برنامه‌ریزی و مدیریت بر دستگاههای دولتی به‌حساب می‌آید.

برای نظارت و مراقبت بر اجرای برنامه مذکور «سازمان برنامه» به‌وجود آمد. به‌موجب ماده ۸ گزارش کمیسیون برنامه مجلس آن زمان، وظیفه سازمان برنامه چنین تعیین شده بود: اول، تهیه نقشه‌ها و طرحها و بودجه‌های تفصیلی و آیین‌نامه‌ها و مقررات اجرایی طبق برنامه عملی که قبلاً به‌تصویب کمیسیون برنامه مجلس رسیده باشد و نظارت بر اجرای عملیاتی که جزو برنامه قرار داده شده و نظارت فنی و مالی و مراقبت در هماهنگی بین دستگاههای اجراکننده، دوم: تمرکز وجوهی که تخصیص به برنامه داده شده و پرداخت هزینه‌هایی که از محل بودجه برنامه انجام می‌گیرد و تنظیم توازنانه عمل هر سال.

همچنین به‌موجب ماده ۹ همان گزارش، ارکان سازمان برنامه مرکب از یک شورای عالی، یک هیئت نظارت و یک مدیرعامل بود. شورای عالی مرکب از هفت نفر بودند که به پیشنهاد دولت توسط شاه برای طول مدت برنامه منصوب می‌شدند.

هیئت نظارت از ۶ عضو تشکیل می‌شد که به‌وسیله مجلس شورای ملی از میان ۱۸ نفری که از طرف دولت پیشنهاد می‌شد برای مدت ۲ سال انتخاب می‌شدند. هیئت نظارت با هیئت دولت ارتباط مستقیم داشت و مکلف بود نتیجه رسیدگی و تحقیقات خود را مستقیماً به دولت گزارش دهند.

در برنامه پنج‌ساله (۱۳۴۶-۱۳۴۱) در ترکیب سازمان برنامه و هیات رهبری‌کننده آن تغییراتی داده شد. شورای عالی سازمان برنامه و هیئت نظارت که در برنامه اول و دوم، در رهبری و نظارت بر فعالیتهای سازمان برنامه نقش عمده‌ای داشتند در برنامه سوم حذف شدند و هیات عالی برنامه و هیئت عامل وظیفه رهبری برنامه را برعهده گرفتند و سازمان برنامه که زیرنظر مدیرعامل و به‌صورت مستقل اداره می‌شد، زیرنظر نخست‌وزیر قرار گرفت و مسئولیت امور آن به نخست‌وزیر محول گردید و یک هیئت عالی برنامه و یک هیئت عامل برای برنامه پیش‌بینی گردید. هیات عالی از نخست‌وزیر (ریاست) و ۶ نفر دیگر که عبارت از



۹ - بررسی مجدد پیشنهادات و نظرات هر یک از دستگاههای مذکور توسط دستگاه دیگر در فرآیند تصمیم‌گیری و تصویب قوانین و مقررات و ظهور و بروز دیدگاهها و تعصبات سازمانی به جای دیدگاههای ملی و فرادستگاهی.

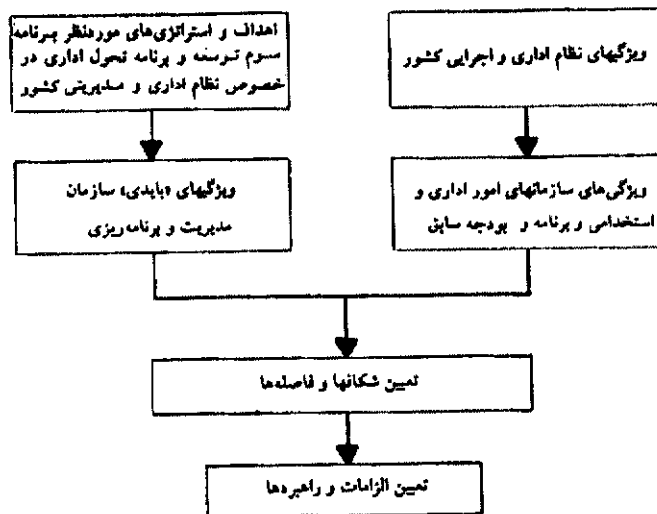
۱۰ - مسوازی کساری و دوگانگی در انجام تحقیقات، مطالعات، جمع‌آوری و پردازش اطلاعات و اقدامات اصلاحی در دستگاههای دولتی و حضور مستقل نمایندگان هر یک از سازمانها در استانها.

### ویژگیها و الزامات

تسا اینجا مسیر تطور و تحول و نحوه شکل‌گیری سازمانهای برنامه‌سودجه و امور اداری و استخدامی سابق به‌اختصار مرور گردید و ضرورتهای ادغام آنها و تشکیل یک سازمان واحد مورد بررسی قرار گرفت. حال که این اقدام انجام‌گرفته است بایستی توجه کرد که آیا به صرف جمع‌گیری کردن سازمانهای مذکور و تلفیق و درهم‌آمیختن تشکیلات آنها، اهداف مورد نظر تحقق پیدا می‌کند یا بایستی نسبت به برپایی سازمان جدیدی بر مبنای اهداف، ضرورتها و نیازهای امروز و فردای نظام اداری و اجرایی کشور اقدامات دیگری انجام داد.

قبل از اینکه به طرح و بررسی این موضوع پرداخته شود لازم است نگاهی گذرا به عرصه ماموریت سازمان جدید داشته باشیم. بدین لحاظ ویژگیهای نظام اداری فعلی به عنوان عرصه اصلی اهداف و فعالیتهای سازمان مذکور و همچنین ویژگیها و خصوصیات سازمانهای امور اداری و برنامه‌سودجه سابق از یک طرف و اهداف و بایدهای مورد نظر در برنامه سوم توسعه و برنامه تحول اداری و تصویر مطلوب از سازمان جدید از طرف دیگر بایستی بررسی و مورد مقایسه قرار گیرد تا بتوان با تبیین شکافها و فاصله‌های موجود بین آنها الزامات و راهبردهای لازم را تعیین و پیشنهاد کرد.

- ۱ - تصویر کلی از نقاط ضعف نظام اداری:
  - ضعف نگرش راهبردی و استراتژیک؛
  - فقدان نظام برنامه‌ریزی جامع و پیوسته؛
  - فقدان شایسته‌سالاری و کوتوله شدن مدیران نسبت به شرایط احراز سمتهای سازمانی؛
  - فقدان نظام نظارتی مناسب
  - حاکمیت و غلبه فضای روزمرگی، انفعال، رودرپایستی، عدم قاطعیت و بخش‌نگری بر



نمودار شماره ۱ - مدل بررسی

۷ - انجام ارزیابی کارکنان توسط سازمان امور اداری و ارزیابی برنامه‌های دستگاهها توسط سازمان برنامه و بودجه و در نتیجه جلوگیری از شکل یافتن یک نظام متحد و هماهنگ نظارت و ارزیابی برای دستگاههای دولتی.

۸ - تسری نارسائیهای موجود در هماهنگی بین دو سازمان به واحدهای مرتبط در دستگاههای اجرایی و دریافت عملیات و جهت‌گیریهای متفاوت توسط دستگاهها و در نتیجه ظهور بی‌انگیزگی و ابهام در قبال آنها.

و بودجه قرار داشت و سازمان امور اداری به دلایل مختلف به آنها دسترسی پیدا نمی‌کرد.

۵ - عدم همسویی و ارتباط متقابل سازماندهی تفصیلی دستگاهها با بودجه‌ریزی سالانه و به وجود آمدن عدم تناسبهای فراوان و بالا رفتن هزینه‌های ناشی از آن برای دولت.

۶ - گسترش، اصلاح، تعدیل و سازنگری ساختارها و برنامه‌های دولت به صورت جداگانه و بدون توجه به اثرات متقابل آنها بر همدیگر توسط دو دستگاه.

### جلوه‌هایی از شکاف نا کارآمدی نظام اداری (۲)

چه هستیم	چه باید باشیم	اقتصادی:
۴٪	۹-۱۰ درصد	۱ - نرخ رشد اقتصادی
۳۰۰ هزار نفر	۸۰۰ هزار نفر	۲ - ظرفیت سالانه تولید اشتغال
۱۵٪ تولید ناخالص ملی	۲۵٪ تولید ناخالص ملی	۳ - حجم سرمایه‌گذاری سالانه
۰/۳۷ درصد	۱/۵ درصد	۴ - سهم از تجارت جهانی
۷ نفر	۱۵ نفر	اجتماعی:
۲/۵ نفر	۱	۵ - تعداد قاضی به‌ازاه هر ۱۰۰ هزار نفر
۵۰ درصد	حدود صفر	۶ - تعداد زندانی به‌ازاه هر ۱۰۰۰ هزار نفر
		۷ - درصد جرائم موارد مخدر از کل فرهنگی:
۱۸۰۰ نفر	۲-۵ هزار نفر	۸ - تعداد دانشجو به‌ازاه هر ۱۰۰ هزار نفر
۰/۳۵ درصد	۲٪	۹ - منابع تخصیصی به تحقیق نسبت به GNP
۵۷۱ نفر	۲۰۰۰ نفر	۱۰ - تعداد پژوهشگران به یک میلیون نفر اداری:
پیش از ۲۵ درصد	کمتر از ۲۰ درصد	۱۱ - نسبت هزینه‌های عمومی به تولید ناخالص داخلی
۲/۱۸	پیش از ۷	۱۲ - جلدیت محیط برای کار تجاری (۲)

۴ - ویژگیهای «بایدی» سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور:

الف - فرهنگ سازمانی:

فرهنگ حاکم بر هر سازمان امروزه به‌عنوان سرچشمه همه تواناییها و ناتوانیهای سازمان شناخته شده است و به‌عبارت دیگر مسیر موفقیت و شکست مدیران از راه تحول و تغییر در فرهنگ سازمانی می‌گذرد. تغییر و تحول در فرهنگ سازمان کاری دشوار و ظریف ولی شدنی است. فرهنگ سازمان بالاترین قدرت پنهان ولی ملموس در سازمان است که چنانچه با مدیریت و آرزوها و ایده‌های او همراه نباشد نتایج مدیریت راه به جایی نخواهد برد.

فرهنگ می‌تواند مثبت یا منفی باشد و فرهنگ منفی نهادینه شده بزرگترین سد در مقابل تغییرات مورد نظر مدیریت است. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به‌جهت نقشها و ماموریت‌های خطیری که برعهده دارد بایستی دارای فرهنگ سازمانی مثبت و قوی با ویژگیهایی از قبیل موارد زیر باشد:

۱ - مشارکت‌پذیری:

فرهنگ سازمانی مشارکت‌پذیر، به شیوه‌های رسمی و غیررسمی، انسانها را به مشارکت و درگیر شدن فرا می‌خواند. سازمانهای پارسمیت شدید، سلسله مراتبی و یک سویه با حاکمیت سازوکارهای سنتی و دستوری از بالا به پایین، فاقد فرهنگ سازمانی مشارکت‌پذیر هستند. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به‌لحاظ ماهیت و وظایف و ماموریتها و نقش بااهمیتی که در تنظیم و اجرای ساختار و وظایف دولت دارد بایستی از یک فرهنگ سازمانی مشارکت‌پذیر برخوردار بوده که بتواند هم تمامی اجزاء و عناصر داخلی خود را و هم تمامی دستگاهها و سازمانهای اداری را با خود و با همدیگر مشارکت داده و بین آنها را ارتباط دوسویه و تعامل پویا برقرار سازد.

۲ - اقتدار:

مجموعه نارسائیها و ویژگیهای نظام اداری و اجرایی کشور در شرایط موجود و گستردگی و قدرت قابل توجه عوامل انسانی، ساختاری و رفتاری مقارم در مقابل تغییر ایجاب می‌کند که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور با استفاده از جایگاه رفیع سازمانی خود از چنان قدرت و اختیاری برخوردار باشد که بتواند مدیریت «تسخیر» را فراخور حوزه و دامنه وسیع ماموریت‌های خود به‌عهده گرفته و برانبوه عوامل بازدارنده فائق آید.

**فرهنگ منفی نهادینه‌شده بزرگترین سد در مقابل تغییرات مورد نظر مدیریت است.**

**سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی باید از فرهنگ سازمانی مشارکت‌پذیر برخوردار شود تا بتواند بین همه عناصر داخلی ارتباط دوسویه و پویا برقرار سازد.**

**فراهم‌کردن زمینه بروز اندیشه‌های خلاق بایستی از مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور باشد.**



سازمانهای اداری و مدیران آنها؛  
● مهارت‌گسیختگی بوروکراسی اداری و عدم باور به تحول. (اغلب به لحاظ تجربه چندین شکست در تحول اداری و واژگی ناشی از آن)؛  
● نترانسمندی محدود و ضعف کارشناسی دستگاههای اداری در امور سازمان و مدیریت.

۲ - ویژگیهای سازمانهای امور اداری و استخدامی و برنامه ریودجه سابق:

سازمان امور اداری و استخدامی و برنامه ریودجه سابق به‌عنوان عضوی از مجموعه نظام اداری فعلی به صورت کم و بیش واجد اشکالات و نقاط ضعف بر شمرده شده در مورد نظام اداری بودند. لیکن به‌جهت نقش و جایگاه سازمانهای مذکور، نقاط ضعف آنها در ابعاد فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی و به‌طور کلی ساختار و رفتار غیر خلاق و پویا نبودن و کهرولت اداری آنها بیشتر نمایان بوده و مورد توجه دست اندرکاران نظام اداری قرار می‌گرفت و از این حیث سازمانهای سابق عملاً در جایگاه واقعی خود قرار نگرفته و بعضاً خود به‌عنوان مانعی در مسیر اصلاح و تحول نظام اداری قرار می‌گرفتند.

۳ - اهداف و استراتژی‌های برنامه سوم توسعه  
الف - اهداف و استراتژی‌های برنامه سوم توسعه کشور (۳):

- اصلاح ساختار اداری و مدیریت؛
- ساماندهی شرکتهای دولتی؛
- تنظیم انحصارات و رقابتی‌کردن فعالیتهای اقتصادی و مشارکت‌دهی بخش غیردولتی؛
- اصلاح نظام مالیاتی و بودجه؛
- ایجاد نظام درآمد و هزینه استانی؛
- ساماندهی بازارهای مالی.

ب - راهبردهای مورد نظر برنامه تحول اداری:  
● توسعه مشارکت قانونمند مردم در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرا؛  
● نهادینه‌کردن پاسخگویی در روابط دولت و مردم؛

● نهادینه‌کردن عدالت و شایسته‌سالاری در نظامها و نگرش توسط مدیران و توسعه منابع انسانی؛

- مهندسی مجدد ساختارها و استانداردهای اداری معطوف به اهداف توسعه؛
- فراگیری‌کردن فن‌آوری اطلاعات و مدیریت مناسب و هماهنگ با تحولات جهانی؛
- اقتصادی‌کردن فعالیتهای و خدمات دولتی متکی بر درآمدهای غیر نفتی.

یکپارچه با هویت جمعی واحد متبادر نمی‌گردد که این وضعیت در نحوه اداره امور کشور و استفاده بهینه از منابع و امکانات تأثیرات درناکی را برجای می‌گذارد. لذا ساختار و رفتار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی باید به گونه‌ای باشد که بتواند وحدت بخشی را در تنظیم روابط بین دستگاه‌های دولتی تقویت کرده و در جهت ایجاد دولتی یکپارچه با هویت واحد تلاش کند.

#### ۹ - ظرفیت‌سازی:

ظرفیت‌سازی به معنی توان جذب، پرورش و توانمندسازی نیروی انسانی متخصص مورد نیاز سازمان و محافل دانشگاهی و مشاوره‌ای کشور با بدنه نظام اداری در جهت ارتقاء دانش و مهارت مربوط به امور سازمان و مدیریت یکی از ویژگی‌ها و خصوصیات لازم برای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور است.

یکی از نقایص سازمانهای امرواری و برنامه و بودجه سابق بهره‌گیری ناپذیر از توان تخصص موجود کشور در امور مربوط به مأموریت‌های خود از یک طرف و عدم ایفای نقش در خصوص سازماندهی و برقراری ارتباط محافل علمی و دانشگاهی با بدنه نظام اداری کشور و حمایت از رشد و شکل‌گیری نهادها و موسسات مشاوره‌ای و تخصصی در امور سازمان و مدیریت در کشور بوده است.

#### ۱۰ - هویت سازمانی:

منظور از هویت سازمانی، عبارت از حدی است که افراد سازمان را از طریق میزان تمهد، وفاداری، دفاع از ارزشها و هنجارها و ارتقا در سازمان و نظایر آنها به‌عنوان یک «کل» یگانگی می‌بخشد. تا اینکه با گروه کاری خاص یا زمینه حرفه‌ای و تخصصی که در آن اشتغال دارند. وجود تعارض، تفاوت و دوگانگی فرهنگی ناشی از بهم پیوستن پاره فرهنگهای سازمانی و وظیفه‌ای در قالب سازمان جدید، امری طبیعی و بدیهی است. ولی مهم این است که بایستی برای پدیدآوردن فرهنگی جدید، پرمبنای ارزشهای مثبت، فرهنگهای سازمانی هر یک از سازمانهای سابق در قالب یک هویت تازه تلاش شود و این، شاید به معنی استحاله فرهنگهای سابق و ظهور و بروز و خلق فرهنگ سازمانی جدید باشد. یکی از خطرات قابل پیش‌بینی در این مسیر، تسلط و غلبه یکی از فرهنگهای وظیفه‌ای بر دیگری و با شکل‌گیری پاره فرهنگهای متفاوت و عدم شکل‌گیری فرهنگی بهم بافته و همگون در

ساختاری تأمین گردیده و با تدابیر و سازوکارهای روشی و رفتاری کامل گردیده و هویتی بگانه و یکپارچه از مجموعه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (علی‌رغم ابعاد وظیفه‌ای مختلف) متبلور شود.

#### ۶ - ابتکار:

ابتکار به معنی فراهم‌بودن زمینه بروز اندیشه‌ها و ایده‌های جدید و حاکمیت نضای نوآندیشی و سرچویی بایستی از مهمترین خصایص فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور باشد.

ماهیت، وسعت و نوع نقشها و وظایف سازمان مذکور ایجاب می‌کند که فرهنگ سازمانی آن نمادی جذاب و الگویی تمام‌عیار از خلاقیت، نوآوری و ابتکار در عرصه نظام اداری و اجرایی کشور باشد تا بتواند به ترویج و آموزش آن در دستگاههای اجرایی مبادرت کرده و در انجام وظایف خود نیز موفق باشد.

#### ۷ - ثبات:

ثبات به معنی برخورداری از پایداری، استحکام و عدم تزلزل در اراده و عزم سازمانی خود و پرهیز از هرگونه نگرشها و شیوه‌های روزاندیشی، مقطعی و زردگذر و حرکت‌های موج‌گونه و شعاری و تلاش در جهت زدودن تلقی‌های منفی قبلی که حاکی از موقتی بودن و موج‌گونه بودن برنامه‌ها و اقدامات دارد به‌عنوان مهمترین خصیصه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بایستی در عمل اثبات و نهادینه گردد.

بدیهی است ثبات، استحکام و برخورداری از عزم و اراده جسدی و خصلت‌ناپذیر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی می‌تواند جابجگاه واحدهای همنام و بازوهای اجرایی سازمان مذکور در سطح دستگاههای دولتی را نیز قوی و مستحکم کند.

#### ۸ - وحدت بخشی:

حاکمیت نظام بخشی در سازماندهی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی تشکیلات دولت و به تبع آن وجود مدیران بخشی‌نگر موجب می‌گردد که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در جهت پرکردن خلاء ناشی از بخشی‌نگری در مجموعه دولت و ایفای نقش کلان و فرابخشی برای تأمین مصالح عالی نظام و کشور وظیفه خطیری را بر دوش داشته باشد. هم‌اکنون به دلایل پیش‌گفته و مشکلات هدیده دیگری که فرآوری نظام اداری و اجرایی کشور قرار دارد از مجموعه تشکیلات دولت، نظامی هماهنگ،

#### ۳ - مسئولیت‌پذیری:

مسئولیت‌پذیری به معنای تمهد نسبت به انجام وظایف و مسئولیتهای محوله و پاسخگویی در قبال عملکرد، یکی از ویژگیهای لازم برای یک سازمان پویا و کارآمد به حساب می‌آید. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به‌عنوان عالی‌ترین ستاد هدایتی و نظارتی دولت به مثابه یک الگو و نصب‌العینی برای دستگاههای اداری است که بایستی از درجه بالایی از مسئولیت‌پذیری برخوردار باشد.

#### ۴ - سهولت و سرحت:

ایفای نقش هدایتی و نظارتی برای مجموعه عظیمی از فعالیتهای متنوع باابعات و اثرات اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و همچنین ضرورت استمرار و پی‌درپی بودن اقدامات و فعالیتهای بازخورگیری و اصلاح و تکمیل برنامه‌ها و تصمیمات به‌خصوص در دوران تحول یک نظام و توانایی شتاب‌دهی فعالیتهای در دوران انتقال از وضع موجود به مطلوب و ساماندهی سریع تلاطم‌های ناشی از امواج تغییر در عصر دستگاههای اجرایی کشور مستلزم برخورداری از سازوکاری منمطف و روان است.

تجارب انجام شده در خصوص تخیر نظام اداری در سالهای گذشته نشان‌دهنده آن است که به لحاظ انجام اقدامات غیرمستمر و یا کندی و شتاب پایین حرکت‌های صورت گرفته، معمولاً تلاشهای مذکور در محاصره روال مرسوم نظام اداری گرفتار گردیده است. به عبارت دیگر به لحاظ ضرورت استفاده از استراتژی‌های تخیر به صورت بهبود تدریجی و هم تغییر انقلابی و بنیادی، سازمان متولی تخیر، بایستی برای راهبردی فرایندهای تحول وسیع و بنیانی از سهولت و سرحت قابل توجهی در سازوکارها و فعالیتهای خود برخوردار باشد.

#### ۵ - انسجام ساختاری و رفتاری:

جابجگاه ویژه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و ایفای نقش هدایتی و نظارتی کلان آن بر تمامی دستگاهها و نهادهای دولتی مستلزم طی شدن فرایندهای رفت و برگشت و اثرگذاری و اثرپذیری متقابل است و بدون شک در راهبری نظام اداری و اجرایی دولت بایستی فرایندهای یکپارچه، هدفمند و منسجم و غیرمتناقض طراحی و اجرا گردد تا آسیب‌پذیری گذشته از ناحیه دوگانگی فرایندهای نظارتی و هدایتی دولت بر دستگاههای تابعه خود رفع گردد. چنین انسجامی به میزان قابل توجهی بایستی از حیث

سازمان جدید است.

#### ۱۱ - خطرپذیری و چالاکي:

یک ویژگی برجسته در سازمانهای بخش دولتی و عمومی که در محیط فن شناختی نسبتاً ثابت قرار دارند غلبه فرهنگهای محافظه کار بر آنهاست. در چنین فضایی تمایل به حفظ وضع موجود و تاکید بیش از اندازه بر شیوهها، روشها، عادات و سیاستهای گذشته و جایگزینی اینگونه ابزارها به جای اهداف و پرهیز از دگرگونی و تغییر در شیوهها، روشها و نظامات حاکم همانند سهم مهلکی در برابر پیشرفت و تحقق اهداف قرار دارد. غلبه چنین فرهنگی بر سازمانهای امور اداری و برنامه و بودجه سابق نیز همواره در برابر دیدگان کارشناسان و مدیران اجرایی کشور خودنمایی می کرد. لذا سازمان مدیریت و برنامه ریزی که سی خواهد راهبردی و مدیریت تحول نظام اداری و اجرایی کشور را برعهده داشته باشد بایستی از فرهنگی خطرپذیر، چالاک و غیرمحافظه کار برخوردار باشد تا بتواند قدرت نفوذ و آفریدن پویایی و تحرک را در نظام اداری در خود ایجاد کند.

چنانچه نظام اداری فرسوده و سنتی را به مثابه بیماری با امراض مزمن بدانیم در این صورت سازمان مدیریت و برنامه ریزی بایستی همانند پزشکی حادث، جسارت و شجاعت جراحی در کالبد و اعضا و جوارح چنین بیماری را داشته باشد که لازمه آن خطرپذیری و چالاکي سازمان مذکور است.

#### ۱۲ - نظام اعتقادی:

فرهنگ هر سازمان بر مبنای نظام اعتقادی مشترکی شکل می گیرد که خود مجموعه به هم یافته ای از باورهایست. لازمه ایجاد تحول و دگرگونی در نظام سازمانی سازمانهای ادغام شده، تحول در نظام باورهای حاکم به خصوص مدیران به عنوان بنیانگذاران فرهنگ جدید در سازمان جدید است. از این جهت شکل دهی به یک نظام اعتقادی «نوه» در سازمان مدیریت و برنامه ریزی بر مبنای نیازها، سیاستها و جهت گیریها و برنامه های جدید یک ضرورت محتوم و اجتناب ناپذیر است. تحول در نظام باورهای مدیران و مجموعه نظام اداری مستلزم ایجاد تحول در نظام اعتقادی و باورهای مجموعه مدیران و کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی به عنوان متولی رهبری نظام اداری است.

#### ب - نیروی انسانی:

انجم امور مربوط به سیاستگذاری،

برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، حمایت و نظارت بر حجم عظیم و متنوع دستگاههای دولتی و ابغای نقش ستاد شخصی برای رئیس جمهور و ستاد تخصصی برای دولت مستلزم برخورداری از نیروی انسانی شایسته و درخور از حیث کمی و کیفی است. از این جهت بایستی بهترین نیروی انسانی متخصص، خوش فکر، خلاق و متمهد در امور سازمان و مدیریت به سازمان مذکور جذب گردیده و هم نیروی انسانی سازمان پیشگفته به عنوان الگویی برای سازمانهای دیگر تنظیم شود.

#### ج - ساختار

اگر ساختار را به معنی قوانین و مقررات، نظام تقسیم کار و هماهنگی و تشکیلات، و چارچوبها و سازوکارهای رسمی سازمانی در نظر بگیریم در این صورت برای ایجاد تقویت و توسعه فرهنگ سازمانی مورد نظر و تحقق سیاستها و استراتژیهای سازمانی باید همراهی و تناسب لازم بین ساختار سازمان مدیریت و برنامه ریزی به گونه ای که دوگانگی برخورد با دستگاههای دولتی را همانند گذشته ادامه ندهد، پاره فرهنگهای وظیفه ای بر مبنای وظایف عمده نظیر، تشکیلات، بودجه، برنامه و نظایر آن شکل گیرد و ارزشهای مثبتی نظیر روحیه ابتکار، مشارکت پذیری، وحدت بخشی، مسئولیت پذیری، سرعت، و اقتدار را تقویت کند از الزامات دیگر خواهد بود.

#### نتیجه گیری و پیشنهاد

هم اکنون دو سازمان امور اداری و استخدامی و برنامه و بودجه سابق در یکدیگر ادغام شده و سازمان جدیدی تحت عنوان «سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور» در حال برپایی و شکل گیری است. سازمان مزبور مدیریت تحول در نظام اداری و اجرایی کشور را در طول برنامه سوم توسعه کشور بعهده خواهد داشت. مهمترین ضرورت و فلسفه ادغام سازمانهای سابق و تشکیل یک سازمان جدید نیز بسط سازی و ایجاد هماهنگی و قدرتمندی سازمانی برای غلبه بر نارسائیهای قبلی و سازماندهی و هدایت تحولی عمیق در یک نظام فراگیر به گسترده گی نظام اداری و اجرایی کشور بوده است، لذا به درستی، تحول از سازمانی شروع شده است که خود بایستی تحول ساز باشد.

حال به این پرسش مهم باید پاسخ داد که

باتوجه به شرایط و مقتضیات جامعه به صورت عام و شرایط حاکم بر نظام اداری و مدیریتی کشور به صورت خاص، تصویر مطلوب از سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور چیست؟ و باتوجه به فاصله وضع موجود و مطلوب و شکافهای بین آنها، راهبردهای اجرایی برای دستیابی به وضع مطلوب چیست؟ و به عبارت دیگر چه چیزی نسبت به گذشته باید تغییر کند و چگونه؟ برای پاسخ به سوالات فوق، توضیح داده شد که نظام اداری و اجرایی کشور واجد اشکالات و نارسائیهای عمیقی است که اصلاح آن عرصه گسترده ای از فعالیتها را پیش روی سازمان جدید گذارده است که عمدتاً در برنامه سوم توسعه و برنامه تحول اداری کشور نیز در قالب اهداف و انتظارات مورد نظر تبیین گردیده است. همچنین گفته شد که اگر سازمان جدید التأسیس بخواهد خلاصه و نقش حساس و مهم قبلی را جبران کرده و نقش حساس و مهم بازوهای کارشناسی و ستادی دولت و همچنین تحول آفرینی در نظام اداری را به دوش کشد باید دارای ویژگیها و خصوصیات بارزی باشد که در قالب سه محور فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی و ساختار از آنها یاد شد.

برای طراحی و برپایی هدفمند سازمان جدید، بایستی فرصتها و تهدیدها و نقاط ضعف و قوت وضع موجود آن سازمان احصاء گردیده و بر مبنای یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک، چشم انداز وضع مطلوب در چند افق زمانی، تصویرسازی شده و سپس سلسله مراتب برنامه ها و فعالیتهای لازم برای معماری و تحقق سازمان مدیریت و برنامه ریزی تعیین و عملیاتی شود. بدیهی است در این نگرش، ادغام شکلی و قانونی سازمانهای سابق مترادف با تحقق سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تلقی نمی شود و تحقق چنین هدفی را مستلزم طراحی و اجرای یک برنامه ویژه می داند.

بزرگترین خطر و تهدید در این مسیر، غفلت مدیریت از طراحی و تدوین و اجرای چنین برنامه ای است که در نتیجه، ادامه وضع سابق صرفاً تحت عنوانی جدید به لحاظ گرفتار آمدن در چنبره روزمرگی و عمل زدگی وضع موجود نظام اداری اجتناب ناپذیر خواهد بود.

بایستی خاطرنشان کرد که سازمانهای ادغام شده با فرهنگهای سازمانی خاص خود همانند یک موجود زنده هستند که با جمع جبری گردن آنها همچون سیستم های مکانیکی

نمی‌توان سیستم جدیدی را به وجود آورد بلکه فرایند استحاله سازمانهای قبلی و تولد و شکل‌گیری سازمان جدید بایستی از طریق طراحی و اجرای یک برنامه دقیق و زمانبندی شده پیگیری شود. بدین جهت پیشنهاد می‌گردد مسیر شکل‌گیری و برپایی سازمان جدید با استفاده از ۳ راهبرد در حوزه‌های زیر دنبال گردد:

الف - راهبرد تحول در سازمانهای قبلی و تکوین سازمان جدید از طریق فرهنگ سازمانی

برای آفرینش و خلق یک فرهنگ جدید بر مبنای اهداف و ارزشهای جدید می‌توان تحول در فرهنگ سازمانهای ادغامی را از طریق طی مراحل زیر پیگیری کرد:

۱ - آغاز کردن تحول و دگرگونی از بالا

مدیران و رهبران سازمان جدید مهمترین عنصر کلیدی در موفقیت و شکست فرایند تحول در فرهنگ تلقی می‌شوند. از این جهت هم‌نواپی و تناسب مدیران عالی و میانی سازمانی جدید با ارزشها، مفروضات و جهت‌گیریهای سازمان جدید عامل بسیار مهمی است و با توجه به نقشها و وظایف سنگین و یا اهمیت سازمان از یک طرف، و مشکلات و موانعی که در مسیر بازسازی ساختارهای گذشته و پایه‌گذاری میانی جدید پیش‌رو باشد انتخاب و انتصاب مدیران مستنصص بر مبنای شرایط احراز سمنهای مورد نظر از بین افراد معتقد و باتجربه اولین قدم اساسی است.

۲ - توسعه دامنه مشارکت

سیستم‌های نسبتاً بسته سازمانهای امور اداری و استخداسی و برنامه بودجه سابق بایستی به روی نظرات و ایده‌های جدید باز شده و بستر و زمینه درگیر کردن کلیه اجزاء و عناصر ذی‌مدخل در نظام اداری و اندیشمندان خارج از آن فراهم گردیده و از به میدان آمدن صداهای خاموش و کارشناسان حاشیه‌نشین سازمان و دستگاههای اداری استقبال گردد.

۳ - ازمیان برداشتن دیوارهای پیدا و پنهان

رویه‌ها، عرف و عادات گذشته و مقررات و روشهای بازدارنده و مقاوم در مقابل تغییر و به‌طور کلی مجموعه عوامل ساختاری و رفتاری مانع در مقابل نوآفرینی بایستی هموار و مرتفع گردیده و فضای پشتیبانی از نوآوری و دگرگونی ساکم و طنین‌انداز شود.

ب - راهبرد برپایی سازمان جدید همان‌طور که قبلاً ذکر آن رفت چنانچه ادغام



**فرهنگ می‌تواند مثبت یا منفی باشد و فرهنگ منفی نهادینه شده، بزرگترین سد در مقابل تغییرات مورد نظر مدیریت است.**

**هم‌نواپی و تناسب مدیران عالی و میانی سازمانی جدید با ارزشها، مفروضات و جهت‌گیری‌های سازمان جدید، عامل بسیار مهمی است.**

شکلی سازمانهای سابق را مساوی با تحقق سازمان جدید فرض نکنیم و در صدد برپایی سازمان جدیدی بر اساس ضرورتها و نیازهای امروز و فردای نظام اداری و اجرایی کشور باشیم در این صورت فرایند شکل‌گیری و تحقق سازمان جدید را باید طی یک دوره زمانی، به صورت هدف‌مند پیگیری و دنبال کنیم. در این راستا پیشنهاد می‌گردد با تبیین نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصتهای فعلی و تصویرسازی وضع مطلوب سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در سه افق زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، شکافها و فاصله‌های بین وضع موجود و تصویرهای ترسیم شده از سازمان در هر یک از افقهای زمانی سه‌گانه مشخص گردیده و بر اساس آنها برنامه‌ها و اقدامات لازم برای پر کردن شکافها و خلاءهای موجود در مسیر حرکت سازمان تدوین، مستند و مصوب گردیده تا مبنای عمل حرکت سازمان در طول سالهای آتی قرار گیرد و حتی شاخصهای نظارت بر تحقق فرایند فعالیتها و برنامه‌ها احصاء و به تصویب رسیده و یک واحد سازمانی (مثلاً تحت عنوان تحقیق و توسعه) مسئول نظارت و اصلاح برنامه استراتژیک سازمان گردد.

در این صورت امکان بروز تهدیدها و خطرات زیر بر طرف و یا کم خواهد شد:

۱ - تحقق و برپایی سازمان جدید مساوی با ادغام قانونی و شکلی سازمانهای سابق خاتمه یافته تلقی شود؛

۲ - شکل‌گیری و رشد و گسترش سازمان جدید بدون طرح و برنامه از قبل تعیین شده باشد؛

۳ - سلیقه مدیران و تغییرات سیاسی و اداری تاثیرگذاری شدید بر فرایند شکل‌گیری و برپایی

سازمان جدید داشته باشد؛

۴ - کجا هستیم، کجا می‌خواهیم برویم و تا چه میزان به هدف نزدیک شده‌ایم در فرایند شکل‌گیری و استقرار و نهادینه کردن سازمان جدید در هر زمان معلوم نباشد؛

۵ - تلقی نگاهها از بیرون سازمان این شود که «هیچ چیز عوض نشده است» و چون تحول در سازمان، مدیریت‌کننده تحول شکست خورد به طریق اولی در نظام اداری غیرممکن است. (تائید باورهای قبلی)؛

۶ - فضای عمل‌زدگی و روزمرگی بر سازمان جدید حاکم شود و همه اجزاء سازمان با دستگاههای اداری مشغول باشند و هیچ‌کس به فکر «خود» سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی نباشد.

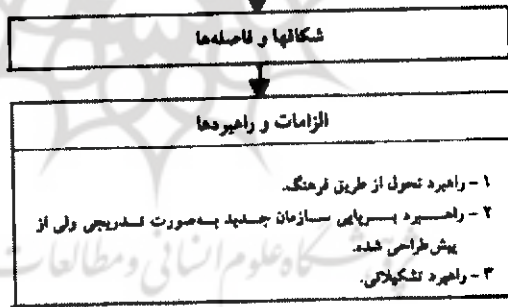
**ج - راهبرد تشکیلاتی**

تشکیلات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی علاوه بر اینکه در بعد درونی بایستی منطبق بر اهداف و استراتژی‌های جدیدی باشد که برای آن سازمان طراحی می‌گردد بلکه یکی از نقائص اساسی گذشته را نیز باید برطرف سازد و آن اینکه سازمانهای امور اداری و استخداسی و برنامه و بودجه سابق همانند مغزهای منفصل و معلق در نظام اداری به حساب می‌آمدند و در متن نظام اداری حضوری موثر و فراگیر نداشتند و واحدهای همانام آنها در سطح دستگاههای دولتی عضو یک پیکر و همانند سلسله عصبیهای ارتباطی متصل به یک مغز و قوه عاقله واحد عمل نمی‌کردند. از این حیث می‌توان تشکیلات سازمانهای قبلی را ابتر و دم‌بریده دانست لذا پیشنهاد می‌گردد در طراحی تشکیلات سازمان جدید با اقتباس از الگوی «سنجاقی» (LINKING PIN) به صورتی عمل شود که یک واحد سازمانی مقتدر و منسجم در عالی‌ترین جایگاه سازمانی در سطح دستگاهها به صورت دوامیتی تعبیه شود که از طرفی عضوی از مجموعه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و از طرفی عضو دستگاه مربوطه تلقی شود و در نحوه انتخاب و انتصاب مدیران و کارشناسان ذی‌ربط و نحوه عمل و ارتباط فی‌مابین آنها با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سازوکارهایی به کار گرفته شود که حداقل در دوران انتقالی و گذار نظام اداری از وضع موجود به سوی وضع مطلوب واحدهای مذکور به‌عنوان حلقه‌های اتصال، پایگاههای عملیاتی قابل اتکا و توانمندی برای سازمان باشند. □



<p>اهداف و استراتژیهای برنامه سوم و راهبردهای برنامه تحول اداری:</p> <p>برنامه سوم توسعه:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اصلاح ساختار اداری و مدیریت.</li> <li>- ساماندهی شرکتهاى دولتی و بازارهای مالی.</li> <li>- رقابتی کردن فعالیتهای اقتصادی.</li> <li>- اصلاح نظام مالیاتی و پرودجه.</li> <li>- ایجاد نظام درآمد و هزینه استانی.</li> </ul>	<p>تصورى کلی از نظام اداری فعلی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف تکرش راهبردی و استراتژیک.</li> <li>- فقدان شایسته سالاری.</li> <li>- غلبه روزمرگی، انفعال و بخششگری.</li> <li>- عدم باور به تحول و دگرگونی.</li> <li>- فقدان نظام مناسب برنامه ریزی جامع و پیوسته.</li> <li>- ضعف توان کارشناسی در امور سازمان و مدیریت.</li> </ul>
---	---

<p>ویژگیهای «پایداری» سازمان مدیریت و برنامه ریزی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد و خلق سازمانی:</li> <li>- مشارکت جو - منسجم - ظرفیت ساز</li> <li>- مقنن - مبتکر و خلاق - با هویت یگانه</li> <li>- مسئولیت پذیر - مقنن و باثبات - خطی پذیر و چالاک</li> <li>- تسهیل شده - وحدت بخش - نظام انعطافی جدید</li> <li>- مجموعه نیروی انسانی شایسته از حیث کسب و کفایت</li> <li>- تشکیلاتی متناسب با استراتژیها و فرهنگ جدید</li> </ul>	<p>تصورى کلی از سازمانهای اموره اداری و برنامه بودجه سابق:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- کجولت اداری.</li> <li>- رفتار و ساختار غیرعلاق و بیست و مشارکت ناپذیر.</li> <li>- انحراف از نقشهای اصلی و اساسی و تبدیل شدن به مانع در مسیر تحول اداری</li> </ul>
---	---



شمایی از آنچه در مقاله راجع به آن بحث شده است

**پي نوشتها:**

۱ - مطالب مربوط به سابقه برنامه ریزی در ایران عیناً از کتاب «سازمانهای اقتصادی ایران» دکتر علی محمد افتداری انتشارات امیرکبیر - نقل گردیده است.

۲ - در ذکر دلایل از جزوه «سازمان مدیریت و توسعه» نوشته آقای هوشنگ زمانی (۱۳۷۲) استفاده شده است.

۳ - جذابیت محیط برای کار تجاری مترادف (BUSINESS ENVIRONMENT) به کارگرفته شده و شاخصی است مرکب از تمایلی به بنگاههای خصوصی و رقابت، سیاست تمایل به جذب سرمایه خارجی، کنترل بر ارز و تجارت خارجی، مالیات، تامین مالی، بازار کار و زیرساختها

**منابع:**

۱ - «بررسی نحوه ارتقا اثر بخش سازوکار تحول اداری» گزارش - ۱۳۷۸.

۲ - گزارش «شناخت وضع موجود نظام اداری ایران» سازمان امور اداری و استخدامی کشور ۱۳۷۸.

۳ - کتاب قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران - انتشارات سازمان برنامه و پرودجه - ۱۳۷۹.

۴ - برنامه راهبردی تحول نظام اداری (مراحل دوم) - انتشارات سازمان امور اداری و استخدامی - ۱۳۷۹.

۵ - طوسی، محمدعلی، فرهنگ سازمانی، ناشر مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ اول ۱۳۷۲.

۶ - مرتضوی، مهدی، مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی جهاد سازندگی، پایان نامه فوق لیسانس، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ۱۳۷۲.

۷ - زمانی، هوشنگ، سازمان مدیریت و توسعه، جزوه منتشر شده سال ۱۳۷۲.

۸ - افتداری، علی محمد، سازمانهای اقتصادی کشور، بخش از انتشارات امیرکبیر ۱۳۵۵.