

# نگاهی بر ابتکارات در مدیریت دولتی نروژ\*

ترجمه: سید صدر میرسلطانی

## ۱ - اهداف و خط مشی ها :

دولت سوئیاال دمکرات سابق نروژ که در بهار ۱۹۸۶ به جای يك دولت ائتلافی زمام امور را در دست گرفت ، در برنامه مدرنیزاسیون که توسط دولت قبل از خود آغاز شده بود تغییراتی ایجاد نمود . برنامه جدید مدرنیزاسیون اداره امور عمومی در ماه می ۱۹۸۷ در شورا ، توسط پادشاه به تصویب رسید . اهداف اصلی برنامه مدرنیزاسیون بهبود خدمات عمومی و افزایش کارآیی در اداره امور عمومی است این اهداف قرار است از طریق زیر تحقق یابند :

- تقویت هدایت و ارشاد سیاسی و تدوین سیاست و خط مشی کلی .
- دادن اختیارات و آزادی عملی بیشتر به سازمانها در اجرای عملیات روزمره .
- تاکید بر تحقق اهداف .
- بهبود مدیریت بخش عمومی و شرایط کار و فراهم نمودن فرصت های لازم جهت آموزش و بهسازی کارکنان دولت .

این برنامه در مقایسه با برنامه مدرنیزاسیون پیشین ، بجای توجه به بخش خصوصی ( خصوصی گرایی ) ، بر ضرورت اصلاح و بهبود عملکرد داخلی بخش عمومی تاکید ورزیده و به هماهنگی با کارکنان دولت در اجرای برنامه اصلاح توجه خاصی مبذول میدارد !

۱- با توجه به برگزاری انتخابات در پائیز سال ۱۹۸۹، به قدرت رسیدن يك دولت غیر سوسیالیست و به لحاظ اختلاف دیدگاه بین احزاب سوسیالیست و غیر سوسیالیست در ارتباط با مسئله خصوصی گرایی ، دولت غیر سوسیالیست فعلی اعلام نموده است که در برنامه مدرنیزاسیون بخش خصوصی را نیز مورد توجه قرار خواهد داد .

برنامه مدرنیزاسیون نیروی ، يك برنامه جامع است كه گستره وسیعی از زمینه های بهبود مدیریت بخش عمومی را در برمی گیرد این برنامه در اصل چهارچوبی است كه خطوط کلی اقدامات مدرنیزاسیون را تعیین می كند . با این حال كوشش گردیده است تا اهداف و اقدامات عمده و اساسی به بیان عینی و ملموس تر نیز تعریف گردد . روی هم رفته ۷۵ فقره اقدام در برنامه مشخص شده است .

این برنامه حاکی از تقسیم مسئولیتها در امر مدرنیزاسیون می باشد . مراجع مسئول در دولت مرکزی مسئولیت کلی اجرای برنامه را برعهده دارند با لاخره وزارت سلطنتی كار و اداره امور دولتی و وزارت دارائی علاوه بر داشتن مسئولیت کلی هدایت ، مسئولیت پیگیری اجرای برنامه را به عهده دارند . همچنین وزارت كار و امور شهرداریها و اداره مدیریت امور عمومی مسئولیت مرکزی اجرای برنامه را به عهده دارند . با این حال تاکید شده است كه هر وزارتخانه و سازمان دولتی با در نظر گرفتن این برنامه در طرحها و برنامه های كاری خود ، سه اجرای این برنامه بپردازند .

همینطور بر ضرورت پیگیری مستمر برنامه ها توسط سیاستمدارانی كه در راس سازمانهای دولتی هستند نیز توجه خاصی مبذول شده است .

دولت در برنامه دراز مدت سه ساله ( ۹۳ - ۱۹۹۰ ) متعهد شده است كه مدرنیزاسیون در سطح مرکزی مطابق با اصول زیر انجام خواهد شد :

- برنامه اصلاح سیستم بودجه و تشکیلات .
- برنامه اصلاح دولت محلی .
- پروژه اصلاح قوانین و مقررات .
- فعالیت متمرکز در خصوص معرفی و کاربرد تکنولوژی اطلاعات .
- فعالیتهای متمرکز در زمینه خط مشی ، مدیریت و آموزش و بهسازی نیروی انسانی .

#### برنامه اصلاح سیستم بودجه و تشکیلات :

بر اساس کمیسیون سلطنتی در رابطه میان وزارتخانه ها و سازمانهای تحت امر آنها دولت برنامه اصلاح سیستم بودجه و تشکیلات را به مورد اجرا خواهد گذارد . اهداف اصلی برنامه

دستیابی به شیوه منطقی و معقولتر سازماندهی انواع بسیار گوناگون فعالیتهای دولت و لحاظ نمودن تقاضاهای مختلف و اغلب مغایر و متضاد در رابطه با این فعالیتهای افزایش کارایی و اثر بخشی در مؤسسات دولتی، مؤسسات تجاری و مؤسسات نیمه دولتی است.

قرار بر این است که در مورد محتوای برنامه با جزئیات و تفصیل بیشتر کار شود اما انتظار می رود که یک رشته اصلاحات و تدابیر چه در زمینه های کلی و چه در زمینه های خاص، بالاخره در سیستم بودجه و زمینه خط مشی نیروی انسانی انجام گیرد. همچنین قرار است تعدادی از مؤسسات دولتی و نیمه دولتی تجدید سازمان یافته و در سیستمهای نظارتی و مدیریتی آنان تغییراتی انجام شود.

### برنامه اصلاح دولت محلی :

این برنامه طی سالهای ۹۱-۱۹۸۹ به مورد اجرا گذارده خواهد شد سه هدف اصلی اجرا

این برنامه عبارتند از :

- افزایش کارایی سازمانهای دولت محلی.
  - بهبود خدماتی که توسط سازمانهای محلی ارائه میشود.
  - تضمین ایجاد یا سیستم دولت محلی مردم سالار (دمکراتیک).
- به منظور رسیدن به این اهداف، به بهبود هماهنگی بین سازمانهای دولتی منطقه و سازمانهای دولتی محلی و تقسیم مسئولیتهای بین بخش دولتی و بخش شهرداریها اولویت داده خواهد شد. مسئولیت مشترک این برنامه با وزارت سلطنتی کار و اداره امور دولتی و وزارت کار و امور شهرداریها است.

### خط مشیهای مربوط به اصلاح قوانین و مقررات :

دولت ساده کردن قوانین و مقررات را مورد توجه و تاکید قرار خواهد داد و همواره برای تاکید میشود که کارآئی مقررات برای جامعه از اهمیت بسزائی برخوردار است. ارائه پیشنهاد برای تغییراتی در نحوه قانونگذاری در مجلس و ایجاد تغییرات در مقررات به منظور ایجاد

يك سیستم قوانین و مقررات مناسب و کارآمد از اهداف اصلی است .  
 کار عمده در مورد تجزیه و تحلیل مجموعه قوانین نیز آغاز شده است . هدف از این کار کاهش و تقلیل قوانین و مقررات به شیوه ای است که کارآیی بخش دولتی و نیز بخش خصوصی را تقویت کند . بررسی دقیق قوانین تجارت در سراسر کشور نیز در نظر میباشد .

#### خط مشی های مربوط به تکنولوژی اطلاعات :

چهارچوب سیاست کلی این است که برنامه ریزی و کاربرد تکنولوژی اطلاعات می بایست جز ، لاینفک برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک کلی بخش عمومی گردد . در وضعیت فعلی بودجه استفاده از راه حل های جدید برای اهداف اصلی برنامه مدرنیزاسیون یعنی خدمات عمومی بهتر، کارآئی بیشتر و کیفیت بهتر يك امر ضروری است .

#### خط مشی های مربوط به نیروی انسانی :

زمینه خط مشی ، مدیریت آموزش و بهسازی نیروی انسانی ، جهت تحقق اهداف کلی مدرنیزاسیون از اهمیت حیاتی برخوردارند . در این خصوص دولت به زمینه های زیر اولویت خواهد داد :

- آموزش و بهسازی ( پرورش ) کارکنان .
- اصلاح و بهبود نظام پرداخت ( سیستم حقوق و مزایا ) .
- اصلاح و بهبود نظام پیشرفت شغلی .
- تقویت و افزایش قابلیت و صلاحیت هر يك از موسسات در زمینه مدیریت ، خط مشی و آموزش و بهسازی نیروی انسانی .
- برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی پیشرفت شغلی .

#### ۲ - اولویتهای :

برای تحقق اهداف و خط مشی های کلی تعیین شده در برنامه مدرنیزاسیون ، زمینه های اساسی زیر مشخص گردیده است :



- بهبود ارائه خدمات عمومی
- بکارگیری و استفاده از تکنولوژی اطلاعات
- افزایش اختیارات و دادن آزادی عمل بیشتر به سازمانها
- مدرنیزه کردن نحوه کار وزارتخانه ها
- بودجه بندی و تحقق هدف
- ساده کردن قوانین و مقررات
- بهبود خط مشی ها و مدیریت نیروی انسانی
- عدم تمرکز و تفویض اختیارات به مراجع مسئول منطقه ای و محلی و هماهنگی بهتر بین ادارات دولتی منطقه ای و محلی

### ۲ - اقدامات لازم : ( برنامه های اجرایی ) :

#### تغییرات سازمانی در سطح مرکزی

طی ۱۸ ماهه اخیر چندین مورد سازماندهی مجدد انجام گرفته است . بمنظور بهبود مدیریت و سیاست توسعه اقتصادی ، وزارت صنایع در سال ۱۹۸۸ تجدید سازمان یافته و تقویت گردید و وظایف از وزارت بازرگانی ( تجارت داخلی ) و وزارت حمل و نقل ( جهانگردی ) به وزارتخانه های دیگر انتقال داده شد .

در سال ۱۹۸۸ ، وزارت امور خارجه و وزارت بازرگانی درهم ادغام گردید . در سال ۱۹۸۹ توسعه بین المللی از وزارت کمکهای توسعه منتزع و به سازمان وابسته این وزارتخانه تبدیل بمنظور بهبود هماهنگی در سیاست مهاجرت ، در سال ۱۹۸۹ اداره مهاجرت تاسیس گردید .

در جولای ۱۹۸۸ هیئت ملی مشاوره مواد افیونی و مخدر و اداره امور مواد مخدر و مشروبات الکلی ادغام گردید . در نهایت در سال ۱۹۸۸ سازمان نظارت بر مواد غذایی نیروی بمنظور بهبود هماهنگی در فعالیتهای مربوط به کنترل مواد غذایی به نیابت از طرف چندین وزارتخانه تاسیس گشت . در تایید ضرورت وجود یک مرجع اصلی در مورد تصمیمات مربوط به سازماندهی و تعدیل سیستم های مدیریت و نظارت و بازرسی به منزله جزئی از کارونوسازی ، دولت یک

سلطنتی را در سال ۱۹۸۷ بدین امر گماشت .

کمیسیون گزارش خود را در بهار ۱۹۸۹ ارائه داد که مشتمل بر چند پیشنهاد و توصیه بود که اساساً در زمینه های زیر میباشد :

- دستورالعملهای راهنما در خصوص نحوه انتخاب فرمهای سازمانی از بین فرمهای موجود و نحوه طراحی فرمهای گوناگون که برای گستره وسیعی از فعالیت های دولتی بکار میرود .
  - موارد اصلاح سیستم های مدیریتی موجود در داخل مدل سنتی سازمانهای دولتی .
  - دستورالعمل و راهنمای جرح و تعدیل سازمانی ( تشکیلاتی ) .
  - همکاری و تقسیم کار تحت شرایط گوناگون در داخل هر موسسه و سازمان .
- کمیسیون توصیه مینماید که فعالیتهای دولتی اساساً " بصورت سازمانهای دولتی ( گروه عمده ) ، یا موسسات تجاری وابسته به دولت ( شرکت های دولتی ) سازمان داده شوند و برای اکثر فعالیتهای دولتی استفاده روزافزون از بنیادهای عمومی را توصیه مینماید .
- این کمیسیون به نبال طراحی فرمهای سازمانی متفاوتتری از آنچه که در مدل های فعلی سازمانهای دولتی موجود است ، استاندارد نمودن فرمهای سازمانی موسسات تجاری وابسته به دولت ( شرکتهای دولتی ) و سازماندهی مجدد موسسات دولتی و پیگیری پیشنهادات اصلاح مدل سازمانی دولتی در زمینه افزایش خودگردانی و دادن اختیارات و آزادی عمل بیشتر توأم با مسئولیت پذیری و پاسخگویی ، بخصوص تاکید بر سیستم های بودجه و در زمینه خط مشی نیروی انسانی میباشد .

#### تغییرات سازمانی در سطح منطقه ای و محلی :

در نظر است نقش هماهنگی فرمانداران مناطق تقویت شود ، بدین منظور در سه منطقه در سال ۱۹۹۰ طرحی آزمایشی بمورد اجرا گذارده خواهد شد که در آن دفاتر فرماندار و مسئول بهداری منطقه و مدیر آموزش و پرورش منطقه درهم ادغام خواهد شد . این پروژه مدت سه سال بطول خواهد انجامید . این پروژه توسط وزارت سلطنتی کار

و اداره امور دولتی با هماهنگی وزارت آموزش و پرورش و وزارت بهداری و تأمین اجتماعی هماهنگ میشود .

در سال ۱۹۸۹ یک کمیسیون سلطنتی بمنظور ارزیابی تقسیمات اداری جاری شهری و منطقه‌ای و ارائه پیشنهاداتی جهت ضوابطی برای انجام تغییرات مورد نظر در تقسیمات اداری شهری و منطقه‌ای بکار گمارده شد .

### توزیع مجدد مسئولیت تصمیم گیری :

رابطه بین تصمیم گیران سیاسی و مستخدمان دولت در داخل وزارتخانه ها تحت بررسی است . در نظراست وظایف منشیان مخصوص وزراء و مشاوران وزارتی روشن تبیین گردد . کتابچه‌ای درمورد مدیریت وزارتخانه ها در روابط میان خدمات کشوری وزارتی و کابینه و پارلمان در دست تهیه است . در نظراست وظایفی که بصورت گسترده ویژگی محلی یا منطقه‌ای داشته باشد ، در همان سطح مدیریت به مراجع مناسب ( چه در بخش دولتی و چه بخش شهرداری ها ) انتقال داده شود . این فرایند مستمردراکثر وزارتخانه ها و سازمانها به مثابه بخشی از اقدامات کلی مدرنیزاسیون است .

طرحهای آزمایشی و تغییرات مداوم برای انتقال وظایف به واحدهای زیرمجموعه شهرداریها ( مثلاً " بخشهای شهر ) در جریان است . یک سیستم جدید در آمد محلی در سال ۱۹۸۶ معرفی شد . انتقال وظایف بصورت یکجا ( تفویض اختیارات کلی ) از دولت مرکز به دولت محلی بصورت گسترده‌ای جایگزین سیستم قدیمی تفویض اختیار موارد خاص گردیده است .

یک تجربه آزمایشی " شهرداری مستقل " در سال ۱۹۸۶ آغاز گشت . براین اساس مراجع و سازمانهای محلی بر یک مبنای آزمایشی از برخی قوانین و مقررات برگزیده از دولت مرکزی چه در زمینه های کلی و چه در زمینه های خاص اداره امور ، معاف می شوند در برخی موارد ، این طرح آزمایشی ، انتقال وظایف از سازمانهای دولتی منطقه‌ای به بخش شهرداریها را نیز در بر می گیرد . انتظار می رود که این طرح آزمایشی که قرار است تا پایان سال ۱۹۹۲ خاتمه یابد ، موجب شناخت بیشتر سازمانهای خدماتی در سطح محلی

گردد.

بهبود ارائه خدمات عمومی :

دولت در نظر دارد از طریق تفویض اختیارات و اجرای دوره های آموزشی مربوط جهت مستخدمین کشوری ارائه خدمات عمومی را بهبود بخشد . در حال حاضر انتظار می رود که سازمانها در تصریح اهداف خدماتی خود دقت بیشتری بعمل آورند . قرار است که از طریق تمدید ساعات کار و مشارکت بیشتر استفاده کنندگان در ارائه خدمات عمومی ، این خدمات ، بهتر و بیشتر در دسترس افراد قرار گیرد . خدمات مشخصی که طی چند سال گذشته به عهده گرفته شده است عبارتند از :

- ساده کردن روشهای انجام کار .
- کاهش زمان انجام کار .
- افزایش ظرفیت انجام کار و کارآیی .
- بهبود اطلاعات موجود در خصوص حقوق ارباب رجوع .
- بررسی نیازهای ارباب رجوع .

بخصوص ، در برخی سازمانها ، برای کاهش زمان پردازش و بهبود کیفیت خدمات ارائه شده ، استفاده از تکنولوژی اطلاعات افزایش یافته است . این امر در اداره پست ، سازمان ملی مالیات ، سازمان ملی بیمه ، خدمات گمرکی ، خدمات ارتباط از راه دور و - خدمات کاربایی و اشتغال انجام گرفته است .

مدیریت منابع انسانی :

سرمایه گذاری در مورد آموزش و بهسازی مدیران ، متخصصین و پرسنل اجرائی ( خط مقدم ) افزایش یافته است . در زمینه بهبود مدیریت ، به تیم سازی ( تشکیل تیم ) در گروه مدیریت ارشد در وزارتخانه ها و سازمانها اولویت داده میشود .



اداره نیروی انسانی يك برنامه دوساله بنام " زنان در مدیریت " را به انجام رسانید که در آن چند سازمان مشارکت داشتند . این پروژه دو هدف را دنبال میکرد یافتن موانع غیر رسمی و سازمانی در مورد اشتغال زنان ، و پیشنهاد اجرای برنامه آموزشی مدیریت در مورد کارکنان زن .

این پروژه سبب اجرای برنامه های مشابه در تعدادی از سازمانها گشته است . در پاییز سال ۱۹۸۸ کمیته ای بمنظور تنظیم پیشنهاد در خصوص يك سیستم جدید حقوق و مزایا در خدمات کشوری بکار منصوب گردید . که توجه آن بیشتر به نکات زیر بود :

- تضمین قدرت خدمات کشوری جهت استخدام و نگاهداری نیروی انسانی شایسته و با کفایت .
- ایجاد انعطاف پذیری بیشتر در سیستم حقوق و مزایا .
- نحوه تعیین نرخها و سطوح پرداخت جهت پستهای مدیریتی .
- برنامه مدرنیزاسیون این امکان را افزایش میدهد که کارشناسان و متخصصین بدون نیاز به ارتقاء به پستهای مدیریتی ارشد ، به پستهای بالاتر ارتقاء یابند . با این اقدام احتمال رسیدن به پست مدیریت برای افرادی که در واقع انگیزه آنها دست یافتن به این پست میباشد ، افزایش مییابد . در سال ۱۹۸۶ دو پست جدید " مشاور " و " مدیر پروژه " خارج از سلسله مراتب معمول در خدمات کشوری ایجاد گردید .
- بطور معمول سطح حقوق و پرداختی به این پستها مشابه پستهای مدیریت و حد مدیر کل میباشد . متعاقب ایجاد این دو پست جدید ، تعدادی از پستهای بالاتر خارج از سلسله مراتب معمول ( علاوه بر مشاور و مدیر پروژه که این گروه شامل پست های همچون مشاور مخصوص ، مشاور حقوقی ، کارشناس برجسته پژوهش ( پژوهنده ) میشود تقریبا " تا میزان چهار برابر افزایش یافته اند . تعداد پستهای تبدیلی ( جایگزین یا وجود اینکه حدود ۴۰۰ عدد میباشد هنوز در رابطه با تعداد کل مستخدمین کشوری میباشد .

پستهایی از قبیل مشاور و مدیر پروژه ، اصولا " برای افرادی که قابلیت ارتقا

دارند بعنوان جایگزینی برای ارتقاء به پستهای مدیریت تلقی میگردند . تجربه نشان داده است که این پستها برای مشاغل حاشیه‌ای نیز مناسب میباشد و در موارد زیادی پستهای جایگزین برای مدیران ارشدی که مایل به رها شدن از مسئولیت های مدیریت میباشند ایجاد شده‌اند . هم اکنون وزارتخانه‌ها به استفاده بیشتر از پستهایی همچون مشاور یا مدیر پروژه جهت مشاغل حاشیه‌ای تشویق میگردند . افزایش استفاده از انتصابات مدت دار نیز بخشی از بهبود مدیریت مستخدمین کشوری عالی‌رتبه در نروژ میباشد . از میان سایر موارد ، انتصابات مدت دار برای ترغیب دیدگاه مدیریت مبتنی بر هدف و نتیجه بیشتر در خدمات کشوری در نظر گرفته میشود . تمام انتصابات تحت عنوان رئیس سازمان یا شرکت دولتی هم اکنون بصورت مدت دار صورت میگیرد . الگوی معمولی یک دوره شش ساله با امکان تمدید به مدت شش سال دیگر میباشد . ( این امر در عمل تقریباً خود بخود انجام میشود ) . اخیراً برخی سازمانها در سطح مدیریت میانی نیز پستهای مدت دار ایجاد کرده‌اند .

به موجب یکی از مواد قانون اساسی نروژ ، انتصاب مدت دار مقامات ارشد در وزارتخانه ها و برخی دیگر از مقامات ارشد ممنوع میباشد . سال گذشته پیشنهادی از طرف دولت برای اصلاح این ماده تقدیم مجلس گردید . این پیشنهاد توسط مجلس آتی که پائیز امسال انتخابات آن صورت پذیرفت مورد ملاحظه قرار خواهد گرفت .

#### اصلاح سیستم بودجه و مدیریت مالی :

در سالهای ۱۹۸۶ و ۱۹۸۷ تغییراتی در سیستم بودجه داده شد ، که در آن سه سازمانها آزادی هزینه بیشتر داده شد ، و در مقابل پاسخگوئی آنها در قبال نتایج بدست آمده نیز بیشتر شده در حال حاضر سازمانها میتوانند در بودجه سالیانه وجوه مالی را بین اقلام متفاوت ( مثلاً " بین هزینه های پرسنلی و سایر هزینه های عملیاتی ) سرشکن نمایند . همینطور سازمانها مجازند حداکثر پنج درصد از وجوه مالی را به سال بودجه‌ای ( مالی ) بعد انتقال دهند . سازمانهایی که از قبال عملیات خود در آمدی کسب میکنند میتوانند

آن قسمت از درآمد اضافی را که در بودجه پیش بینی نشده است در حساب خود ذخیره نمایند.

یک رکن مهم در طراحی سیستم مدیریت مالی مبتنی بر نتیجه بیشتر، اصلاح سیستمهای طرح ریزی سازمانهای دولتی است. مقرر شده است که کلیه وزارتخانه ها و موسسات دولتی ملزم گردند اولین طرح ها و برنامه های کلان دستگاه خود را تا پایا سال ۱۹۹۰ ارائه دهند. تاکنون در اغلب سازمانها طرحها و برنامه های کلان در دست تهیه میباشد.

بمنظور کمک به امر اصلاحات، اداره مدیریت عمومی، سیستمهای برنامه ریزی و گزارشدهی مبتنی بر نتیجه بیشتر را برای زمینه های گوناگون اداره امور طراحی نموده است.

برای کمک به بهبود کنترل مالی تا حد زیادی از خدمات کامپیوتری استفاده میشود.

### اصلاح سیستم قوانین و مقررات و روشهای اداری :

دولت نروژ برای کاهش و ساده نمودن قوانین و مقررات اقدامات خود را افزایش داده است در سال ۱۹۸۸ مقرر شد که در امر رسیدگی به تقاضای پروانه ساختمان، بخصوص در ارتباط با کودکانها تسریع شود. در قوانین مربوط به خرید اموال غیر منقول به منظور تسهیل بیشتر جهت خرید خانه و ویلا تغییراتی داده شده است. تعدادی از قوانین و مقررات دیگر نیز ساده گردیده اند.

### کاربرد تکنولوژی اطلاعات :

هدف از کاربرد تکنولوژی اطلاعات، یافتن راهی برای گسترش و بهبود خدمات جدید و کارآمدتر میباشد. دولت در صدد گسترش و اشاعه توزیع تجهیزات کامپیوتر و گسترش دامنه کاربرد تکنولوژی اطلاعات در بخش عمومی است.

در این رابطه اولویت با سازمانهایی است که در تماس مستقیم با عامه مردم هستند.

در این سازمانها کامپیوترها هم برای کمک در کارهای اداری و هم ارائه خدمات مستقیم به مردم بکار خواهند رفت بعنوان مثال : در ادارات کاریبایی محلی ، کامپیوترهای متصل به دفاتر ملی ثبت نام نصب گردیده اند . همچنین سازمان ملی بیمه ، اداره پست ، اداره مالیاتها و اداره گمرکات و مالیاتهای غیر مستقیم در حال کامپیوتری شدن هستند .

برخی از اقدامات و فعالیتهای مشخصی که در سال ۱۹۸۹ آغاز میشوند عبارت است

از :

- ایجاد هماهنگی بین ۷ سازمان عمومی با هدف گسترش شبکه کامپیوتر و خدمات اطلاعاتی در سراسر کشور .
  - در دسترس قرار دادن بیشتر سیستم های اطلاعات عمومی کامپیوتری .
  - استقرار سیستم های واردات و اظهار نامه گمرکی کامپیوتری و استفاده از فنون سیستم های صادرات .
  - سیستم های پشتیبان تصمیم گیری در داخل ادارات مالیاتی محلی .
  - افزایش کاربرد تکنولوژی اطلاعات در امر حفاظت محیط زیست ، مثلا " در نظارت و کنترل آلودگی هوا ، مدیریت منابع طبیعی و غیره .
  - گزارش کمیسیون در خصوص " سیاستها و خط مشی های مربوط به تکنولوژی اطلاعات در دولت در دهه ۱۹۹۰ " اوایل امسال به وزارت سلطنتی کار و اداره امور دولتی ارائه شد .
- این گزارش بر مسئولیت خود موسسات در زمینه تلفیق تکنولوژی اطلاعات با مدیریت عمومی و عملیات تاکید میکند . اما این گزارش ابتکارات دولت مرکزی برای تقویت اصول زیربنایی مشترک ، مثلا " از طریق تعریف استانداردها ، بهبود ارتباطات و خدمات اطلاعاتی و بهبود هماهنگی مدیریت منابع اطلاعات بین بخشهای متفاوت رانیز توصیه میکند . بعلاوه این کمیسیون ، تلفیق تجهیزات مورد استفاده با روشهای کار معمول استفاده کنندگان در زمینه هایی همچون حسابداری ، کنترل بودجه ، مدیریت نیروی انسانی ، رسیدگی به اسناد و سیستم های پشتیبان تصمیم گیری را ضروری میدانند .
- بهر حال مهمترین پیام کمیسیون نیاز به شناخت و درک بهتر رابطه نزدیک میان



نوآوریهای فنی و تغییرات سازمانی است. این گزارش بر ضرورت متعهد بودن سطوح عالی و آموزشی و مشارکت استفاده کنندگان در تمام سطوح تاکید دارد. گزارش متذکر این است که اتحادیه ها باید در این فرآیندها نقش یک همکار را ایفا نمایند. باید به خاطر داشت که گزارش بر توجه و تمرکز بیشتر در خصوص تضمین کیفیت، امنیت و جنبه های آسیب پذیر قویا "توصیه مینماید".

### کارآیی در بخش عمومی نیرو:

سنجش کارآیی در تخصیص منابع در بخش عمومی نیرو همانند سایر کشورهای عضو سازمان توسعه و همکاریهای اقتصادی از موارد استثنایی است تا اینکه یک قاعده باشد. این واقعیت میتواند نتایج منفی را در برداشته باشد. خصوصا "اینکه برداشت دولت از کل منابع ملی به سطح زیادی رسیده است. یکی از اثرات نامطلوب میتواند این باشد که انتظارات خط مشی های منتج از تخصیص منابع بطور کارآمدتر صورت نگیرد.

در این زمینه دولت نیرو تصمیم به تشکیل یک گروه ویژه برای سنجش بهره‌وری در تولید خدمات و سنجش کارآیی در تخصیص منابع در بخش عمومی گرفته است. این گروه موظف به ارائه گزارشات به وزارت دارایی و وزارت سلطنتی کار و اداره امور دولت است. این گروه پس از یک بررسی مقدماتی در مورد کارآیی تشکیل گردید که این بررسی حاکی از آن بود که تخصیص نادرست منابع صرفا "از نقطه نظر کارآیی در کل میتواند به میزان تقریبا ۱۴ درصد از درآمد ناخالص ملی بالغ گردد. این گروه کار خود را در اوت ۱۹۸۹ آغاز نمود.

### نظارت و ارزشیابی پروژه ها:

هر وزارتخانه ملزم میباشد در گزارش بودجه سالیانه خود، ابتکارهای پیشنهادی و اجرا شده در زمینه مدرنیزاسیون را مورد بررسی قرار دهد. بر اساس گزارشات وزارتخانه ها، یک بررسی سالیانه از فعالیتهای مدرنیزاسیون، تهیه میشود.

در سال ۱۹۸۹ يك خبرنامه بصورت دوماه يكبار منتشر شد . این خبرنامه توسط وزارت سلطنتی کار و اداره امور دولتی منتشر میگردد و حاوی گزارشی در خصوص پروژه های جالب و با اهمیت مدرنیزاسیون میباشد .

تحقیقات در زمینه سازمان و تشکیلات ، مدیریت و حکومت ، یکی از هشت زمینه تحقیق است که دولت به آن اولویت داده است . سرمایه گذاری برای تحقیقات در این زمینه بطور چشمگیری افزایش یافته است و يك مرکز تحقیقاتی تشکیلات و مدیریت در برگن ( Bergen ) تاسیس شده است . تعدادی پروژه های تحقیقاتی مهم در زمینه ابتکارات گوناگون مدرنیزاسیون آغاز گشته است . وزارت سلطنتی کار و اداره امور دولتی ارزیابی تجارب کلی مربوط به برنامه مدرنیزاسیون را برعهده خواهد گرفت .

با اینحال ، تعدادی از پروژه های ارزیابی مربوط به اصلاحات و تجارب فردی هم اکنون شروع گشته است بعنوان مثال :

آغاز برنامه ریزی کلان و پروژه شهرداری های مستقل .

#### مسئول اصلاحات مدیریت بخش عمومی :

وزارت سلطنتی کار و اداره امور دولتی ، مسئولیت کلی آغاز ، هماهنگی و نظارت امر مدرنیزاسیون را برعهده دارد . مسئولیت این کار با واحد برنامه ریزی و تکنولوژی اطلاعات این وزارتخانه میباشد . اداره نیروی انسانی ، این وزارتخانه مسئولیت تنظیم خط مشی های نیروی انسانی ، آموزش و بهسازی کارکنان و انجام مذاکرات در مورد تعیین حقوق و مزایا را برعهده دارد .

وزارت دارائی مسئولیت انجام اصلاح سیستم بودجه را به عهده دارد . وزارت کار و امور شهرداری ها مسئولیت انجام اصلاحات در روابط میان بخش دولتی و بخش شهرداریها را به عهده دارد .

اداره مدیریت عمومی ، يك سازمان وابسته به وزارت سلطنتی کار و اداره امور دولتی می باشد . این اداره در زمینه هایی از قبیل مدیریت مالی ، برنامه ریزی کلان،

بهبود خدمات ، بهبود مدیریت ، بهبود سازمان و معرفی و کاربرد تکنولوژی اطلاعات ، به دولت ، وزارتخانه ها و هر يك از موسسات و سازمانها مشاوره و همفشاری میدهد .



\* این مقاله از منبع زیر ترجمه شده است :

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرنال جامع علوم انسانی  
1986 Survey of public Management Initiative: Norwegian  
Contribution .