

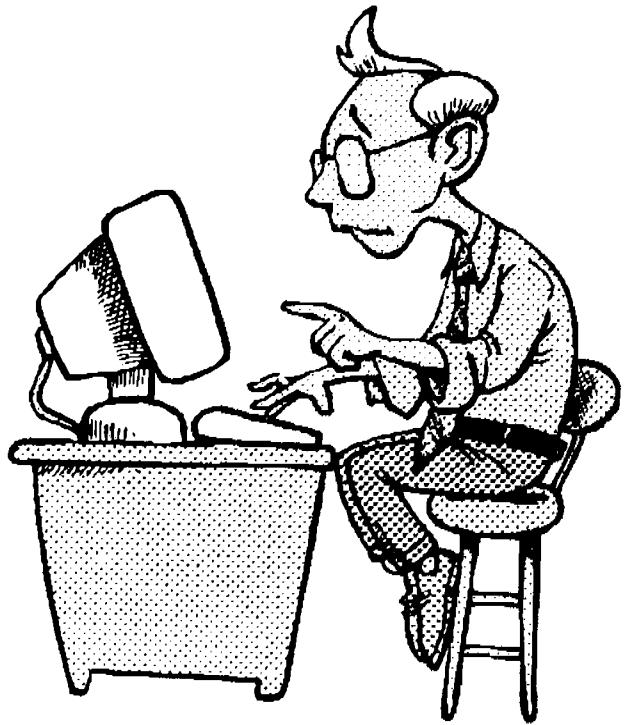
خاص خود را بیاید، البته با بهره‌گیری از تجربیات دیگران. برای هر کشوری راه‌های نیل به «Quality» به گونه‌ای پنهان و مبهم به جغرافیا، تاریخ و زمینه‌های فرهنگی آن کشور، گره خورده است.

سنگاپور کشوری است کوچک و فاقد منابع طبیعی، تنها دارایی این کشور مردمش هستند. و رسیدن به حداکثر بهره‌وری مردم در این کشور، همواره به عنوان آرمانی والا در دستور کار دولت سنگاپور قرار داشته است. بهبود بهره‌وری مقوله‌ای است که نظام دولتی سنگاپور به طور دائم در پی آن بوده است. شعار عمده در این مورد همواره چنین بوده است: «بهترین و عملی‌ترین راه را انتخاب کنید و آن چه را لازم است در طول مسیر بیاموزید».

به سوی علائق

زمانی که سنگاپور در دهه ۱۹۶۰ شروع به جذب سرمایه‌گذاری خارجی نمود، این کشور به خوبی اهمیت تسهیل مراحل مختلف سرمایه‌گذاری را تشخیص داد. سنگاپور به جای به کارگیری سازمانهای مختلف برای مراقبت و برآورد نیازهای مختلف سرمایه‌گذاران خارجی، نسبت به تأسیس یک مرکز ارائه خدمات عمومی به نام مرکز توسعه اقتصادی، اقدام نمود. مرکز توسعه اقتصادی، به زودی به موفقیتی بزرگ نائل شد، چرا که به نحو شایانی در کاهش وقت و انرژی مورد نیاز برای سرمایه‌گذاران خارجی جهت انجام عملیات در سنگاپور، مؤثر واقع گردید.

در دهه ۱۹۷۰، دولت برخی از بنگاههای تجاری را از پوشش خود خارج ساخته و آنها را به شرکتهای خصوصی تبدیل نمود. در این مورد اعتقاد بر این بود که متکی نمودن این بنگاههای تجاری به نیروهای (عوامل) بازار، موجب بهره‌وری و کارآیی بیشتر آنها می‌شود. در دهه ۱۹۸۰، دولت به ارائه سیاست رشد صفر (درصدی) نیروهای انسانی، اقدام نمود. بر این اساس وزارتخانه‌ها و ادارات، راهی جز یافتن شایسته‌ها و ابزار مناسب برای افزایش بهره‌وری برای انطباق با افزایش ظرفیت کاری، پیش روی نداشتند. یکی از این



افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت در نظام اداری

«تجربه سنگاپور»

مادام که فرد اطمینان حاصل ننماید که رفاه عمومی وی به گونه‌ای مؤثر و کافی از سوی سازمان پی‌گیری و تضمین می‌گردد، امکان ندارد به کارگر یا کارمندی مؤثر و کارآ تبدیل شود. او می‌بایست به تنهایی فردی شود که به طور مداوم در جستجوی نیل به بهبود و اصلاح امور باشد.

رسم ما در زندگی اختصاص یافته است. هدف از نگارش این مقاله، تبدیل این شعار به واقعیت است. سیستم‌ها و روشهای عملیاتی مورد بحث در این مقاله، در واقع همانهایی هستند که در سنگاپور مورد استفاده قرار گرفته‌اند. البته اینها نسخه‌هایی نیستند که برای کلیه نارسانیهای بوروکراتیک (دیوانسالارانه) صادر شوند هر کشوری باید راههای غلبه بر مشکلات

● نوشته دیوید ما
مؤسسه مدیریت و اداره امور عمومی

● ترجمه: اصغر بیات

در نظام اداری سنگاپور امروز برای بهره‌وری و کیفیت تنها یک واژه «Quality»^۱ و یک شعار برای افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت، به عنوان راه و

ابزارها و وسایل رایانه‌ای کردن مرکز بود. در سال ۱۹۸۱ برنامه رایانه‌ای کردن نظام و تشکیلات اعلام کرد: در سنگاپور و در بخش نظام و تشکیلات اداری، رایانه‌ای کردن، یکی از راه‌های اصلی نیل به بهره‌وری و افزایش آن بوده است. در دهه ۱۹۹۰ یکی از دغدغه‌های مهم و اساسی عدم ثبات بازار در آینده خواهد بود و تأکید بر تغییر مدیریت ضروری می‌نمود و این که چگونه می‌توان اطمینان یافت که نظام اداری در عصری که تنها موضوع ثابت شناخته شده، تغییرات است نه تنها به لحاظ اقتصادی سودمند باقی می‌ماند بلکه دائماً بهره‌وری‌اش را نیز افزایش می‌دهد؟ پاسخ سنگاپور به این سنسوال «خدمات عمومی برای قرن بیست و یکم» بود.

خدمات عمومی برای قرن بیست و یکم

برنامه موصوف برنامه‌ای است برای تعیین جایگاه خدمات دولتی سنگاپور برای چالش‌های آینده و هر آن چه که در آینده ممکن است باشد. در این برنامه چهار عنصر وجود دارد: رفاه کارکنان، ارتقاء سطح آگاهی و اقدامات مخاطره‌آمیز، بررسی و تجدید نظر سازمانی و خدمات کیفی. مجموعه این عناصر سهم عمده‌ای در نهضت Quality در چارچوب نهضت اداری سنگاپور ایفا می‌کند.

رفاه کارکنان

این برنامه با این اندیشه که فرد مهم‌ترین عنصر در نهضت Quality می‌باشد، کار خود را آغاز می‌نماید. اساساً مادام که فرد اطمینان حاصل ننماید که رفاه عمومی وی به گونه‌ای مؤثر و کافی از سوی سازمان پی‌گیری و تضمین می‌گردد، امکان ندارد به

کارگر یا کارمندی مؤثر و کارآ تبدیل شود. او می‌بایست به تنهایی فردی شود که به طور مداوم در جستجوی نیل به بهبود و اصلاح امور باشد.

در نظام اداری سنگاپور، رفاه کارکنان مقوله‌ای است فراگیر. این مقوله، بهبود وضع فردی و اجتماعی وی، بهداشت و درمان، تفریحات و سرگرمی‌هایش را شامل می‌گردد. به طور خلاصه، تصور این است که فرد باید اطمینان حاصل کند دستاوردهای بهره‌وری در سازمان به بهای لطمه وارد شدن به بهداشت و درمان، خانواده و سطح زندگی وی، تمام نگردیده است.

بهداشت و بهره‌وری

برخی برنامه‌های مربوط به رفاه کارکنان، آن گونه که در قالب ویژگی‌های نظام اداری سنگاپور ارائه گردیده، عبارتند از شیوه رعایت مسائل بهداشتی در زندگی، آموزش مهارت‌ها، دستمزدهای رقابتی و پرداخت پاداش. سنگاپور به طور جدی به این اندیشه که کارگر سالم، کارگری کارآمد و بهره‌ور است اعتقاد دارد. به موجب برنامه شیوه خدمات بهداشتی زندگی هر یک از کارکنان و مستخدمین اداری دارای یک صفحه نمایش بهداشت می‌باشد که در مورد پرسنل دارای ۲۰ سال و بیشتر، هر سه سال یک بار و زیر ۲۰ سال هر پنج سال یک بار به اجرا گذارده می‌شود. برای هر فرد، صفحه نمایش حوزه‌هایی را که او نیاز به توجه بیشتر و یا مشورت با پزشک دارد را نشان می‌دهد. برای وزارتخانه، صفحه نمایش، تصویری مرکب از وضعیت بهداشت و عادات و رفتار مرتبط با بهداشت کارکنان را نشان می‌دهد. بنابراین هر

وزارتخانه نسبت به سازماندهی فعالیت‌ها جهت تعیین زمینه‌های نگران‌کننده و نیز تقویت عادات خوب در کارکنان، اقدام خواهد کرد. به عنوان مثال در وزارتخانه‌ها، به گونه‌ای فزاینده اقدام به تشکیل کلاسها و جلسات قدم زنی و یا نرمش در کنار میاحت مربوط به بهداشت و فشارهای روانی می‌شود.

مهارت‌های حیاتی برنامه‌ای است برای تجهیز کارکنان اداری به مهارت‌های ضروری و به منظور رفع مشکلاتی که در مراحل مختلف زندگی با آنها روبه‌رو می‌شوند. به عنوان مثال، همایش‌های مربوط به طرح‌های ماقبل بازنشستگی خواهان فراوان دارند. وقتی که فردی از نگرانی‌های آینده رها گردد، به طور کامل خود را وقف کار و حرفه خود می‌نماید.

جبران خدمات و پرداخت پاداش

نظام اداری سنگاپور بر این اعتقاد است که می‌بایست سهم عمده‌ای از استعداد و ظرفیت ملی جهت هدایت راهکارهای رو به جلو را در عملکرد خویش داشته باشد. بنابراین پرداخت دستمزدهای رقابتی، کمک شایانی به جذب استعدادها به سوی سیستم مذکور می‌نماید. این اقدام همچنین ضرورت ایجاد تحول در افراد به منظور اعمال نهایت سعی و تلاش در نیل به هدف را به آنان تحمیل می‌نماید و سیستم خدمات به طور فزاینده‌ای پرداخت دستمزد در ازای خدمات گسترده به سوی پرداخت پاداش به افراد از طریق پرداخت انعام برای انجام بهینه کار، تغییر جهت می‌دهد. لذا انتظار می‌رود که چنین پاداش‌های محسوسی منجر به نتایجی سریع در زمینه بهبود کیفیت و بهره‌وری شود.

به موجب برنامه شیوه خدمات بهداشتی زندگی هر یک از کارکنان و مستخدمین شهری دارای یک صفحه نمایش بهداشت می‌باشد که در مورد پرسنل دارای ۴۰ سال و بیشتر، هر سه سال یک بار و زیر ۴۰ سال هر پنج سال یک بار به اجرا گذارده می‌شود. برای هر فرد، صفحه نمایش حوزه‌هایی را که او نیاز به توجه بیشتر و یا مشورت با پزشک دارد را نشان می‌دهد. برای وزارتخانه، صفحه نمایش، تصویری مرکب از وضعیت بهداشت و عادات و رفتار مرتبط با بهداشت کارکنان را نشان می‌دهد. بنابراین هر وزارتخانه نسبت به سازماندهی فعالیت‌ها جهت تعیین زمینه‌های نگران‌کننده و نیز تقویت عادات خوب در کارکنان، اقدام خواهد کرد.

برتری

روشهای بهبود *Quality* از طریق به کارگیری مهارتهای جدید و ایده‌های نوین قابل دسترسی می‌باشند. دو راهکار مورد استفاده در سیستم خدمات اداری سنگاپور جهت تقویت خلاقیت کارکنان در زمینه استفاده بهینه، عبارتند از: گروههای بهبود کار و طرح ارائه پیشنهاد کارکنان. دو طرح مزبور، به کارکنان اجازه می‌دهند بدون توجه به کوچکی نظریات و پیشنهادات، سهم عمده‌ای در ارائه نظریات جدید داشته باشند. زمانی که در سال ۱۹۸۲، برنامه موسوم به «گروههای بهبود کار» در نظام اداری ارائه گردید، ۸۸۵ گروه کاری تشکیل و معرفی شدند. امروزه، در بخش خدمات عمومی نزدیک به ۹۰۰۰ گروه با نرخ مشارکتی معادل ۸۸ درصد مشغول فعالیت هستند. در پاره‌ای از سازمانها، این گروهها محدود به کارکنان در همان واحدهای تولیدی نمی‌باشند. گروههای مربوط به واحدهای مجزا (هم عرض) و حتی گروههای دارای مشتریانی که به نوعی اعضاء این واحدها تلقی می‌شوند نیز، غیر متداول نمی‌باشد. در سال مالی ۷-۱۹۹۶، «گروههای بهبود کار» در مجموع ۱۹۰۰۰ طرح را تکمیل نموده است. این پروژه‌ها گستره وسیعی از جمله روشهای بهبود کار سیستم‌های مالی و اداری، تسهیل جریان کار محیط اداری و ارائه خدمات به عموم مردم را شامل می‌گردد. اگر چه دسترسی به آمار در خصوص پس اندازهای مالی (پولی) ممکن نیست، اما این گروهها طی سالیان طولانی فعالیت، به اثرات واقعی در این زمینه‌ها اذعان دارند.

طرح ارائه پیشنهاد کارکنان

طرح ارائه پیشنهاد کارکنان در مواردی در حاشیه قرار گرفته است و در گذشته مشارکت عده زیادی را جلب نمی‌کرد و دلیل اصلی آن، نبود معیار قوی برای آید هایی بوده است که آنها را به عنوان یک پیشنهاد، ارزیابی و توصیف نماید. همزمان با تغییر قوانین و مقررات، این طرح برداشت جدیدی از زندگی را تحت برنامه PS21 ارائه داده است، از آنجا که به طور عام هر ایده جدیدی

تا آنجا که اعتراض و شکایت علیه همکار تلقی نشود، به عنوان یک پیشنهاد تعریف و تفسیر می‌شود. در سال مالی گذشته، مجموعاً ۱۰۰۰۰۰ کارمند دولتی، معادل ۵۰۰۰۰ طرح و پیشنهاد جدید ارائه نموده‌اند و با حدود نیم میلیون پیشنهاد سالانه، هیچکس منکر برخورد (تداخل) این طرحها با خدمات عمومی به عنوان یک موضوع بی ربط و بی اهمیت نمی‌باشد.

کارآموزی و توسعه

توانایی به کارگیری آگاهیها و مهارتهای نوین در مشاغل، بستگی تام به فراگیری تواناییها و قابلیتها از سوی افراد دارد. بخش دولتی سنگاپور در زمینه آموزش کارگزاران خود هیچ فرصتی را از دست نمی‌دهد، آموزش به ویژه در محیطی که تکنولوژی با سرعتی چشمگیر در حال تغییر و تحول است اهمیت پیدا می‌کند. هیچ فردی به طور کامل، با اتکا به علوم و فنونی که در دوران تحصیل فرا گرفته نمی‌تواند کاری به خصوص را انجام دهد و رابطه‌ای مناسب و ماندگار با نیروی کار آینده، داشته باشد. آموزش مداوم، تنها راه کسب اطمینان افراد برای استخدام دراز مدت می‌باشد. به موجب اصول مورد نظر PS21، هر یک از مستخدمین دولت صرف نظر از مقام و رتبه وی در ساختار دولت، می‌بایست تا سال ۲۰۰۰ حداقل یکصد ساعت آموزش در زمینه کار تخصصی خویش دیده باشد. به منظور ارائه خدمات به وزارتخانه‌ها و جامعه در انتخاب برنامه‌های صحیح آموزشی از بین انبوه برنامه‌های قابل دسترسی، دانشکده سازمانهای دولتی، نسبت به تهیه و ارائه کتابچه‌های راهنمای خدمات، همت گماشته است. وزارتخانه‌ها و کارکنان آنها از مطالب کتابچه‌های راهنما بر اساس نیازهای خویش و صلاحیتهای مورد نیاز مشاغل مورد تصدی، بهره می‌جویند. تعیین دوره‌های آموزشی بر اساس نیازهای افراد و وزارتخانه‌ها موجب می‌شود که از تناسب آموزشهای ارائه شده به افراد و در نتیجه

ایفای نقش مناسب اشخاص و سازمانها در بهره‌وری، اطمینان لازم حاصل شود.

تجدید نظر سازمانی

- اصل ۸۰/۲۰

زمانی که فردی تشویق به ایفای سهم و نقشی در بهبود وضعیت محیط کار می‌شود، همواره نسبت به آن چه که وی می‌تواند و یا تشویق به انجام آن شده است، با محدودیتهایی روبروست. علت این موضوع آن است که اصولاً ایده و نقطه نظرات افراد نسبت به اوضاع عمومی مشاغل مورد تصدی، محدود است. همچنین افراد کمابیش در زمینه اجرایی مقررات ویژه سازمانی خویش و روشهای اجرایی مورد نظر، به خصوص در مواردی که پیشرفت امور به نحوی مربوط به افراد خارج از محیط کاری آنان باشند، از خود ضعف نشان داده‌اند. اصل ۸۰/۲۰ در زمره این اصول و مقررات است و بنابراین زمانی که عقاید و نقطه نظراتی از سوی اشخاص در هر رده‌ای که هستند ارائه می‌شود، این وظیفه مدیریت عالی است که در خصوص تشویق، هدایت، جایز شمردن و نهایتاً تکمیل و به کارگیری این نظریات، نقش اساسی ایفا نماید. در نظام اداری سنگاپور، مجموعه‌ای از مراحل گوناگون از جمله شناسایی، بررسی، هدایت و تکمیل و به کارگیری امور محوله به ویژه در سطوح وزارتخانه‌ها را به عنوان تجدید نظر سازمانی توصیف می‌نمایند.

رایانه‌ای کردن

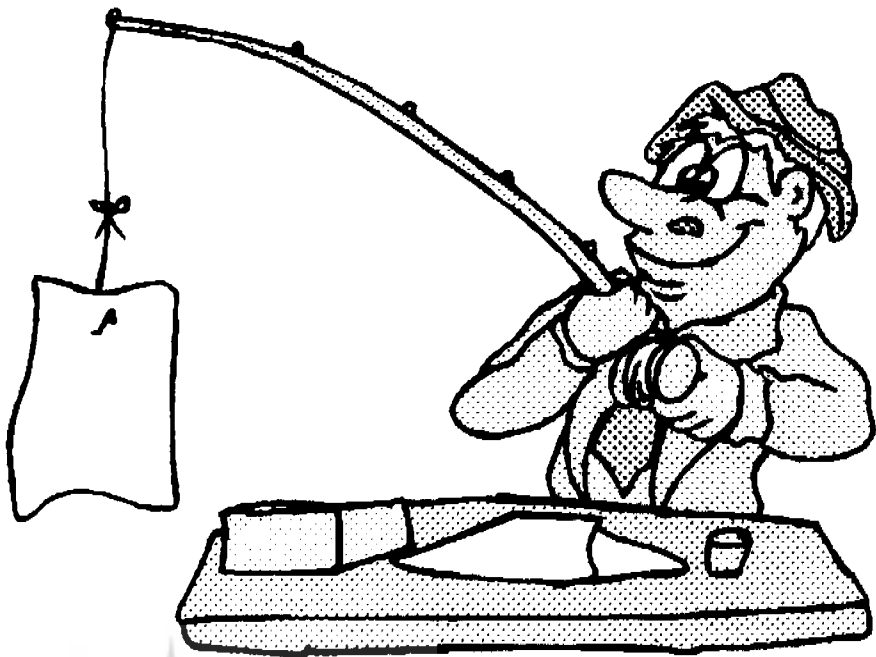
یکی از نمونه‌های خوب تجدید ساختار سازمانی، رایانه‌ای کردن امور است. کوشش جهت رایانه‌ای کردن در سال ۱۹۸۰ در سنگاپور همزمان با طرح ملی رایانه‌ای کردن امور آغاز گردید. یکی از اجزاء بسیار مهم این طرح، برنامه رایانه‌ای کردن سازمانهای دولتی بود که عملاً در سال ۱۹۸۱ به اجرا در آمد. به کارگیری این برنامه در سال ۱۹۸۱، معرفی رایانه‌ها به سازمانهای دولتی و بنای یک سیستم کاربردی به ویژه به منظور بهبود کارایی عملیات داخلی سازمانهای دولتی بود. یک

درآمدهای داخلی سنگاپور اکنون از مالیات دهندگان می‌خواهند به جای اطلاعات و داده‌های بسیار پیچیده‌ای که در گذشته در فرمهای مالیاتی ارائه می‌دادند، تنها به تکمیل چند عنوان در این فرمها مبادرت نمایند.

تجدید ساختار سازمانی تنها محدود به سیستم‌های عملیاتی در یک واحد یا وزارتخانه خاص نمی‌گردد، در اغلب موارد بزرگترین دستاوردها از تغییرات در فرآیندهایی حاصل می‌گردد که سازمانهای بسیاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یک مثال شناخته شده و معروف در این مورد، ایجاد شبکه تجاری است. این سیستم، مقامات تجاری را با استفاده از سیستم‌های الکترونیک به گونه‌ای به یکدیگر ارتباط می‌دهد که هر تاجر تنها نیازمند ارسال تقاضای خود به این سیستم به شیوه الکترونیک است و تنها برای یک بار تقاضای وی، به تمامی واحدهای زیربط ارسال شده و توسط آنها هم به طور همزمان بررسی می‌گردد.

تصمیم‌گیری‌ها و مصوبات، نیز از طریق پست الکترونیک به تاجر مورد نظر اعلام و این عمل نوعاً ظرف ۱۵ دقیقه صورت می‌گیرد و مخارج (هزینه‌های) تقاضا و حقوق گمرکی نیز به طور خودکار و از طریق حساب بانکی تاجر و به شیوه الکترونیکی کسر و واریز می‌گردد. قبل از آن که شبکه تجاری تأسیس شود، مرحله بررسی تقاضاها حدود پنج روز به طول می‌انجامید و تخمین برآوردهای صنعتی هم از ۱/۴ میلیارد دلار سنگاپور اندوخته حکایت دارند.

به عنوان نمونه دیگر، میتوان از پردازش طرحهای عمران و ساختمان نام برد. در اغلب موارد، پردازش باید با رعایت نوبت و سلسله مراتب صورت گیرد. به این معنی که هر واحد، زمانی طرحها را بررسی خواهد نمود که واحد قبل آن را تصویب کرده باشد. برای افراد حرفه‌ای عمران زمین، این به منظور یک انتظار طولانی است. هم اکنون یک سیستم توسعه یافته که پردازش موازی



ایجاد خدمات با «یک بار توقف» (One Stop) و «بدون توقف» (Non-Stop) به عموم مردم می‌باشد. سیستم «یک بار توقف» این امکان را فراهم می‌آورد که مردم با مراجعه به یک مرکز خدمات، به چندین سازمان دولتی دسترسی داشته باشند. سیستم «بدون توقف» نیز اجازه می‌دهد که مردم در هر زمان و هر مکان بتوانند از خدمات دولتی بهره‌مند شوند.

فرآیند مهندسی مجدد

تجدید ساختار سازمانی همچنین به معنی مهندسی مجدد است. اگر نیاز به بهبود کیفیت و بهره‌وری وجود دارد، سیستم‌ها و عملیات موجود می‌بایست دائماً بررسی شده و تغییر یابند. چنین بررسی‌ها و تغییراتی اغلب منجر به نتایج دراماتیک می‌شود. به عنوان مثال، اداره صدور جواز کار در وزارت کار هم اکنون می‌تواند فرآیند بررسی تقاضا برای صدور مجوز کار را در یک روز به جای ۱۴ روزه که در گذشته زمان می‌برد، انجام دهد. این کار صرفاً با تغییرات ساده‌ای در روش اجرای کار، تحقق می‌یابد. مقامات اداره

مثال از سیستم عملی ویژه، پذیرش مشترک این سیستم توسعه یافته به وسیله وزارت آموزش و به کارگیری آن در دانشگاهها و دانشکده‌های پلی تکنیک بود.

دومین مرحله از این تلاش در قالب شکل‌گیری طرح ملی IT در سال ۱۹۸۶ می‌باشد. هدف از اجرای این طرح انسجام بخشیدن به سیستم‌های پراکنده به منظور تأمین کارایی بیشتر و ارائه خدمات مبتنی بر احساس مسئولیت بیشتر به مردم است. در خلال همین دوران بود که نظام اداری به توسعه مرکز اطلاعات در مورد زمین، بنگاهها و مردم اقدام نمود. این مراکز، به کاهش تلاشهای مورد نیاز برای جمع‌آوری و پردازش اطلاعات و به حداقل رساندن نیاز جهت ایجاد مراکز موازی اطلاع رسانی، کمک می‌نمایند. آنها همچنین به وزارتخانه‌ها این امکان را می‌دهند که به اطلاعات به هنگام، دقیق و منطقی دسترسی داشته باشند. سومین مرحله از تلاش برای کامپیوتری کردن، در سال ۱۹۹۱ همزمان با انتشار IT 2000 آغاز گردید. تمرکز اصلی در این مرحله ایجاد یک اداره بدون کاغذ و

مهارتهای حیاتی بر نامه‌ای است برای تجهیز کارکنان اداری به مهارتهای ضروری و به منظور رفع مشکلاتی که در مراحل مختلف زندگی با آنها روبه رو می‌شوند. به عنوان مثال، همایشهای مربوط به طرح‌های ماقبل از بازنستگی خواهان فراوان دارند. وقتی که فردی از نگرانیهای آینده رها گردد، به طور کامل خود را وقف کار و حرفه خود می‌نماید.

را امکان‌پذیر می‌سازد به وجود آمده، این سیستم یعنی شبکه مالکان زمین و پیمانکاران بزرگ ساختمانی (CORENET)^۲ کلیه بخشهای مرتبط در زمینه ساختمان و دیگر دارائیهای ثابت صنعتی را از طریق یک شبکه الکترونیک به هم متصل می‌نماید. وقتی که این سیستم در سال ۲۰۰۰ به طور کامل به اجرا درآید، یک متخصص ساختمان یا صاحب زمین قادر خواهد بود طرحهای ساختمانی خود را به طور همزمان برای مقامات مربوطه ارسال نماید. مقامات نیز می‌توانند به پردازش طرحها پرداخته و با یکدیگر مشورت نمایند و به طور همزمان متخصصین امر را در جریان قرار دهند.

تفویض اختیار

تفویض اختیار به وزارتخانه‌ها و ادارات یکی از دستاوردهای بزرگ تجدید ساختار سازمانی است. در سال ۱۹۹۴، نظام اداری مفهوم بودجه معطوف به نتیجه یا BFR را معرفی نمود. به کارگیری این روش، پس از گذشت دو سال که وزارت دارایی و بخش خدمات عمومی نخست وزیری به توسعه چارچوبی برای مدیریت وزارتخانه‌ها و ادارات پرداخت، سرعتی چشمگیر یافت. تحت این چارچوب جدید، وزارتخانه‌ها مانند مؤسسات مستقل اداره خواهند شد. مؤسسات مستقل با تعداد ۱۱ واحد تشکیلاتی و سه سرپرستی وزارتخانه در مارس ۱۹۹۶ و در قالب یک طرح راهنما به عنوان AAs به یکدیگر پیوستند. هم اکنون، تعداد ۱۱۲ AAs در بخش خدمات عمومی فعال هستند. این بدان معناست که عملاً تمام سازمانهای دولتی همانند AAs عمل می‌نمایند.

اختلاف عمده بین یک دستگاه مستقل و واحد دولتی معمولی، در قابلیت انعطافی است که مؤسسه مستقل در دو زمینه مختلف از آن بهره‌مند می‌گردد: مدیریت مالی و مدیریت پرسنلی.

در بعد مالی هر مؤسسه مستقل ناگزیر از گسترش یک طرح ستانده سالیانه مبتنی بر وظایف، اهداف و کارکرد هایش است. هر

یک می‌بایست قبلاً سطوح کار طراحی شده و اهداف اجرایی را بر حسب اثر بخشی، کارایی و کیفیت خدمات تعیین نماید. طرح ستانده بعد از این به عنوان مبنای ارزیابی عملیات اجرایی سازمان و دستاوردهایش در نظر گرفته می‌شود. از هر مؤسسه مستقل انتظار می‌رود سر فصل عملکرد واقعی خود را در مقایسه با اهداف و طرحهای ستانده، در یک گزارش سالیانه ارائه نماید.

این مسئولیت مضاعف منتج به آگاهی بیشتر در زمینه لزوم بهبود مداوم عملیات می‌گردد.

همراه با تعیین اهداف، معرفی سیستم جدید بودجه بندی نیز معرفی می‌گردد. هم اکنون برای وزارتخانه‌ها هم بر مبنای یک فرمول ستانده محور و هم بر مبنای چیزی که «عامل فزاینده»^۳ نامیده می‌شود، بودجه در نظر گرفته می‌شود. فرمول ستانده محوری برای وزارتخانه‌ها و واحدهای دیگر انگیزه ایجاد می‌کند تا همزمان با کاهش هزینه عملیات، ستانده خود را نیز افزایش دهند.

MIF به وزارتخانه‌ها اجازه می‌دهد هزینه هایشان را در تطابق با اقتصاد ملی، افزایش دهند. این امر، از طریق میزان رشد اقتصادی کشور البته بدون در نظر داشتن بهره‌وری تعیین می‌گردد. در خلال همین افزایش وزارتخانه‌ها می‌بایست نسبت به ایجاد خوش بینی در نحوه استفاده از منابع مالی ساده از طریق اولویت دادن به تأمین هزینه‌ها، اقدام نمایند.

از دیگر اقدامات اولیه و اساسی امور مالی در چارچوب AAs اعمال تقویت «درون واحدی» است. این ابتکار واحدهای دولتی را قادر می‌سازد یکدیگر را در زمینه خدماتی که غالباً به صورت مجانی ارائه می‌دهند،

تقویت نمایند. این مکانیسم قیمت، اطمینان می‌دهد که ارائه خدمات از کارایی برخوردار است. به طوری که واحد استفاده کننده از خدمات می‌تواند همان خدمات را با کارایی بیشتر از بخش خصوصی خریداری نماید. مهم‌تر این که، برقراری رابطه بین فروشنده و خریدار، به فروشنده کمک می‌نماید ارائه خدمت به مشتریان را در کانون توجهات خود قرار دهند.

از جنبه مدیریت پرسنلی، AAs این حق را دارد هر کس را و به هر تعداد که برای رسیدن به اهداف سازمان لازم است، استخدام نماید. آنها همچنین در مقابل خط مشی توسعه کارگزاران خود، مسئولیت کامل دارند. بسیاری از وزارتخانه‌ها هم اکنون برداشت محصولات سبز را با رفتن به دانشگاهها و پلی تکنیکها و قبل از فارغ التحصیلی دانشجویان به این گونه مراکز انتقال می‌دهند. آنها همچنین از نیاز به مدیریت مطلوبتر کارکنان در جهت نیل به بهره‌گیری بهتر از کار آنان، آگاه گردیده‌اند. به منظور اعطای انعطاف پذیری بیشتر به مدیریت پرسنلی، اخیراً مقررات انضباطی اصلاح شده‌اند به نحوی که وزارتخانه‌ها اجازه می‌یابند قرار داد استخدامی کسانی را که عملکرد مطلوب ندارند، فسخ نمایند.

در گذشته، کارکنان بخش خدمات دولتی، از چتر حفاظتی آهنین برخوردار بودند. تا جایی که در برابر اشتباهات جدی نیز مسئولیت و تعهدی نداشتند و می‌توانستند تا زمان بازنستگی به کار خود ادامه دهند حتی اگر از ارائه کار مطلوب امتناع می‌ورزیدند. این چتر حفاظتی هم اکنون از آنها سلب شده است و اگر انتظارات را بر آورده نسازند، احتمال دارد شغل خود را از

خواهند نمود آیا کارگزار استحقاق دریافت پاداش ماهیانه را دارد یا خیر؟ اگر نتایج حاکی از عملکرد عالی او باشند، وی پاداش غیر نقدی (بن) فصلی نیز دریافت می‌دارد. این طرح مورد استقبال مشتریان نیز واقع گردیده است. به طوری که تعداد تشکر و تقدیر افزایش و همزمان تعداد شکایات نیز کاهش یافته است.

دسترسی آسان به خدمات دولتی

دسترسی آسان، به این معنا است که عموم مردم می‌توانند در هر جا و هر زمان که مایل باشند برای حل معضلات خود از خدمات دولتی برخوردار باشند. در این زمینه تکنولوژی کمک بزرگی محسوب می‌گردد. هم Trade Net و هم Corenet نمونه‌ای از سیستم‌های رایانه‌ای هستند که دسترسی آسان به مقامات دولتی را برای عموم فراهم می‌آورند. هم اکنون، هر فرد نیازمند به خدمات در بخش دولتی سنکاپور، بدون توجه به این که در کدام بخش جهان قرار دارد، به آسانی می‌تواند به شبکه دولت در اینترنت مراجعه نماید. زیرا او می‌تواند فرم تقاضا نامه را تهیه و تکمیل نماید و با فشار یک دکمه آن را ارسال نماید.

تقاضا نامه او در سنکاپور بررسی و پردازش خواهد شد. بسیاری از واحدهای دولتی به نصب سیستم‌های تلفن اتوماتیک اقدام نموده‌اند که اطلاعات مورد نیاز مردم را در تمام ساعات شبانه روز و هفت روز هفته، فراهم می‌نماید و برخی از افراد می‌توانند از کانالهای سنتی برای سهولت انجام معاملات بهره‌مند شوند. اداره مهاجرت سنکاپور، به عنوان مثال، فرمهای تسدید گذرنامه را برای شهروندان سنکاپوری که تاریخ اعتبار گذر نامه آنها تمام شده پست می‌کند، کلیه کسانی که نیاز به تسدید گذرنامه دارند، مبلغ لازم را داخل پاکت‌ها گذاشته و آنها را برای اداره مربوطه پست می‌نمایند. هنگامی که گذر نامه آماده شد، هر کس به سادگی می‌تواند آن را از واحد مربوط تحویل بگیرد و نیازی به مراجعات مکرر به اداره گذرنامه برای تسدید، ندارد.



کسانی که در تماس مستقیم با عموم مردم هستند، ارائه نموده است. این طرح دارای سه جزء اصلی شامل آموزش و کارآموزی، بازخورد و پاداش می‌باشد. هر کارگزاری که به طور مستقیم با مردم در تماس است، یک دوره خصاص در خصوص چگونگی رفتار با مردم را می‌گذراند سرپرست او نیز همین دوره را طی می‌کند تا این اطمینان حاصل آید که هر دو رفتارهای مطلوب را شناخته و به درک مشترکی از طرز تلقی عمومی و متداول، مهارتها و زبان، نایل آمده‌اند. به هنگام اشتغال به کار، کارگزاران سرپرست و همچنین مشتریانی که به آنها خدمات ارائه می‌دهد، تأثیر پذیری خواهد داشت. هفته‌ای یک بار عملکرد کارگزار بر مبنای طرح مقرر، توسط سرپرست مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. او هر روز می‌بایست حداقل یک فرم حاکی از اظهار نظر مشتریان نسبت به عملکرد خود را دریافت دارد. ارزیابی‌های سرپرست و مشتریان تعیین

دست بدهند. این نگرانی عمده نسبت به از دست دادن شغل، به تنهایی انگیزه‌ای قوی برای کارکنان بخش دولتی است که کارایی خود را افزایش دهند.

رویکرد CARE^۱

یکی از اهداف عمده PS21 پرورش و اشاعه دیدگاه ارائه خدمات عالی می‌باشد. این مسئله اهمیت بسیار دارد. زیرا هر گونه بهبود بهره‌وری در سازمانهای دولتی می‌بایست نهایتاً منجر به انتفاع و بهره‌مندی مشتریان از خدمات گردد. رویکرد سنکاپور به خدمات کیفی در قالب عبارت اختصاری CARE بیان می‌گردد.

رفتار مؤدبانه

Courtesy به معنی مؤدب و مفید و مؤثر بودن است. با اعتراف به این که مؤدب بودن آن چیزی نیست که به طور طبیعی در بین تمام کارکنان بخش خدمات دولتی وجود دارد. دولت، طرح فوق العاده‌ای را به منظور کمک به نهادینه کردن رفتار مؤدبانه بین

پاسخگویی و اثر بخشی

پاسخگویی و اثر بخشی به معنی آشنایی با نیازهای مشتریان است. یک شیوه تأمین پاسخگویی به مشتریان رعایت استانداردهای اجرایی است. در حال حاضر، مشاهده رعایت استانداردهای اجرایی در سطح ممتاز در واحدهای دولتی، امری غیر معمول به نظر نمی‌رسد. رعایت استاندارد موجب آگاهی مشتریان می‌شود که منطقاً انتظار رعایت آن را دارند. آنها همچنین انتظار دارند، در آینده سطح استانداردها مطلوب‌تر شود. این انتظار، بخشهای مختلف را وادار می‌سازد، در دوره‌های زمانی مشخص، استانداردها را بازنگری نمایند و پس از هر بازنگری، خدمات مطلوب‌تری ارائه نمایند.

اثر بخشی، با درک و پیش بینی نیازهای مشتریان مرتبط است. یک نمونه از این اقدام ارائه سیستم اعلام تغییر ادرس «یک سرخ» می‌باشد. تحت این سیستم ادرس جدید شخص می‌بایست تنها یک بار به یکی از دواير دولتی مرتبط گزارش گردد. نشانی او به طور اتوماتیک در فایل دیگر دواير دولتی ثبت خواهد شد و دیگر نیازی به گزارش تغییر آدرس به کلیه سازمانها ندارد.

نظارت و تکمیل

به منظور حصول اطمینان از این که اقدامات جدید و البته به تدریج تکمیل شده‌اند، نظام اداری سنگاپور، ساختاری رسمی برای اجرای اصلاحات و نظارت بر پیشرفتهای حاصله توسط وزارتخانه‌ها تدارک دیده است. تحت ساختار PS21، یک کمیته مرکزی و چهار کمیته اجرایی تشکیل شده‌اند. کمیته مرکزی توسط رئیس دستگاه دولتی سرپرستی می‌شود و تمام اعضاء و دبیرخانه‌های دائمی نیز تحت پوشش همین کمیته هستند. با هدف تبادل آراء و نظرات، کمیته ماهی یک بار تشکیل جلسه می‌دهد و ضمن انتقال تجربیات، نحوه پیشرفت کار را بررسی می‌نماید. هر

یک از وزارتخانه‌ها برای گزارش کار به کمیته در خصوص کارهای جدید و وضعیت نظارت و انجام کار، در نوبت قرار می‌گیرند. در مورد اینکارات و حقوق تقدم وزارتخانه‌هایی که درخواستهای گسترش خدمات را ارائه نموده‌اند، کمیته‌های اجرایی بین وزارتخانه‌ها تصمیم‌گیری می‌نماید. هر یک از کمیته‌های اجرایی، یکی از زمینه‌های اجرایی در PS21 را انتخاب و تحت نظارت قرار می‌دهد و در این راستا وضعیت رفاهی کارکنان، ارتقاء سطح زندگی، بررسی و تجدید ساختار سازمانی و نهایتاً کیفیت خدمات را پی می‌گیرند. هر یک از این امور توسط یکی از دبیرخانه‌های دائمی مورد سرپرستی و نظارت قرار گرفته و تعدادی کارمند نیز از کلیه وزارتخانه‌های عضو، آنها را همراهی می‌کنند.

یکی از دفاتری که در مرکز بخش خدمات عمومی نخست وزیری قرار دارد دفتر PS21 می‌باشد. همراه با کمیته‌های اجرایی، این دفتر به امر هماهنگی و ارتقاء سطح خدمات جدید و نیز نحوه نظارت و پیشرفت کارها اقدام می‌نماید. یک نشریه ماهانه منتشر می‌شود که به طور عادی و منظم به مقایسه انجام امور وزارتخانه‌ها و پیشرفتهای برجسته طرحهای آنها می‌پردازد. این موضوع موجب اعمال نوعی فشار دائمی به وزارتخانه‌ها جهت انجام کارهای بهتر در تمامی زمینه‌های PS21 می‌گردد.

این دفتر، همچنین با واحد بهبود خدمات به کار مشترک مشغول و برای نظارت بر کیفیت خدمات ارائه شده به مردم با آنها همکاری می‌نماید. یک کمیته سیاسی، کار نظارت بر واحد بهبود خدمات، موسوم به Service [Improvement Unit] SIU را بر عهده دارد. این کمیته در سال ۱۹۹۱ تأسیس گردید که توسط یک وزیر دولتی سرپرستی می‌شود و دارای چند عضو سیاستمدار می‌باشد. این کمیته به SIU در زمینه شناخت نیازها و عقاید عمومی مردم کمک نموده و با ارائه نظرات به وزارتخانه‌ها آنها را در تأمین این نیازها،

یاری می‌رساند. تشکیل کمیته، تأیید مجدد تعهد دولت در زمینه ارائه خدمات با کیفیت مطلوب به عموم مردم می‌باشد.

نتیجه‌گیری

بهبود بهره‌وری و کیفیت شبیه یک دو مارا تون است. با در نظر گرفتن این استثناء که هیچ نقطه پایانی برای سفر «Quality» متصور نیست. نقطه پایانی وجود ندارد، زیرا شرکت کنندگان نمی‌دانند چه چیز را می‌توانند به دست آورند. با پیدایش هر سیستم، فن آوری و تجربه جدید، نقطه پایان دورتر می‌شود. هر بار در این سفر، سازمان می‌بایست برای پیوند مسیری طولانی آماده شود. این سازمان بسیار به پیش‌بینیاتی و حمایت است. خوشبختانه شبیه هر دو مارا تونی، رضایت نه از رسیدن به نقطه پایان، بلکه از خود سفر حاصل می‌شود. هر پیشرفتی که حاصل می‌شود، فرصتی برای جشن گرفتن مهیا می‌سازد. سنگاپور به خوبی می‌داند که این سفر، یک سفر ساده نیست. آن چه این کشور می‌خواهد فرصتهایی برای جشنهای متوالی در طول مسیر سفر است به نحوی که مردم دائماً از شنیدن آن خوشحال شوند. همراه با «Quality»، به عنوان راهی برای زندگی، بخش دولتی سنگاپور امیدوار است در شمار یکی از بهترین کشورهای باشد که از این مرحله عبور کند و آماده رویارویی با چالشهای قرن ۲۱ گردد.

پی‌نوشت‌ها:

۱. افزایش بهره‌وری توأم با بهبود کیفیت.
 - 2: *Construction and Real Estate Net work.*
 - 3: *Macro Incremental Factor.*
 - 4: *Courtesy* - حروف اختصاری کلمات، *CARE* - *Effectiveness*, *Responsiveness*, *Accessihifity* و به معنی «مستار مؤدانه و دسترسی آسان، پاسخگویی و اثر بخشی می‌باشد».
- در مآخذ این مقاله:
- Productivity and Quality Improvement In civil service, Asian productivity organization, 1988.*