

بمنظور ایجاد هماهنگیهای لازم در اجرای مصوبات شورای عالی اداری و جامه عمل پوشاندن به اهداف تحول نظام اداری در سطح کشور سمینار توجیهی در روزهای ۱۵ و ۱۶ دیماه ۱۳۷۰ از طرف سازمان اموراداری و استخدامی کشور در هتل استقلال تهران برگزار گردید که طی دو روز نشست، تسی چند از مقامات دولتی و اساتید دانشگاهها در زمینه مسائل مختلف اداری سخنانی ایراد نمودند، مسئولان نشریه تحول اداری بر آن شدند که نکاتی از این سخنرانها را جهت اطلاع خوانندگان گرامی در نشریه درج نمایند.

اینک خلاصه‌ای از سخنان جناب آقای مهندس رضوی معاون محترم رئیس جمهور و دبیر کل سازمان اموراداری و استخدامی کشور و دبیر شورای عالی اداری، بنظر خوانندگان گرامی می‌رسد.

## بسم الله الرحمن الرحيم و به نستعين

لازم، طبیعی است که ما باید جلسات مستمر، گرد هماییهای ممتد، سمینارهای پی در پی داشته باشیم تا بدنه دستگاها را با مسئله تحول اداری از لحاظ شناخت و رویه کار توجیه کنیم.

من مخصوصاً با هدف بررسی در فاصله کوتاهی سه سفر استانی انجام دادم تا ببینم چقدر توانسته‌ایم، این حرفهایی که می‌زنیم و این مطالعاتی که کرده‌ایم و این مصوباتی که شورای عالی اداری دارد، به گوش مدیران استانی خودمان برسانیم، متأسفانه در هر سه استان باین نتیجه رسیدم که اکثریت مهمی از مدیران استانی ما اصلاً خبر ندارند و در جریان مسائل تحول اداری نیستند، در جریان مصوبات شورای عالی اداری که در حقیقت سازماندهی، تعیین کننده برای اینکار است و نقش قانونگذاری دارد، نیستند. جالب است برایتان بگویم که در یکی از استانها که استان محرومی هم نبود، من یکی

در رابطه با نفس سمینار عرض کنم که بنده به یقین رسیده بودم که همکاران اصلی من برای امر تحول، آقایان مدیران دستگاها اجرای یعنی بدنه اصلی و عامل تعیین کننده در دستگاها اداری هستند، چرا که کار اصلی را باید مدیران بدنه دستگاها ما هدایت کنند تا دستگاه موفق باشد و چه کاری اصلیتتر و اساسیتر از تحول اداری، در تک تک دستگاها، ما باین نتیجه رسیده بودیم که هر قدر آقایان مسئولان رده یکک وزارتخانه های ما نسبت به امر تحول انگیزه، فرصت و انرژی داشته باشند و وقت بگذارند ولی به تنهایی، ما باز نتیجه ای نخواهیم گرفت، آنچه که لازم است این است که بدنه دستگاه هماهنگی لازم را با امر تحول داشته باشد، بدنه دستگاه هم اگر بخواهیم آنرا سازمان بدهیم، می شود مدیران کل و سایر عناصر؛ پس به این نتیجه می‌رسیم که مدیران کل نقش تعیین کننده دارند، اما از نظر آمادگی

همکاری کنیم و سپس یک طرحی را تهیه نماییم، که خوب این کار را کرده‌ایم، بعد از اینکه این طرح آماده می‌شود حالا باید ساعتها روی آن کار شود، سپس این طرح برای تصویب به شورای عالی اداری ارائه می‌شود، بنابراین یک مرحله، بررسی و ارائه راه حل است که باید پس از شناخت دقیق مشکل صورت بگیرد، سپس با ایده‌های جدید و نو سیاستها و استراتژیها آمیخته شود و یک راه حل طراحی شود. این مرحله اول است.

### مرحله دوم - تصویب طرح

در شورای عالی اداری باید مسائل را اولویتبندی کنیم، زمانبندی کنیم و در نوبت بگذاریم، سپس آنها را ببریم بحث کنیم، از دستگاه مربوط هم دعوت کنیم و بالاخره به یک نتیجه برسیم، این امر جنبه قانونگذاری دارد، باید این مسائل را تصویب کنیم، مرحله دوم تا ابلاغ مصوبه است تا اینجا را دبیرخانه شورای عالی اداری که همان سازمان امور اداری و استخدامی کشور باشد انجام می‌دهد و برای این کار یک دفتر خاصی را ترتیب داده‌ایم. (البته همه بدنه سازمان، همین جا باید از تک تک کارشناسان و مدیرانی که در این رابطه تا بحال با من همکاری کرده‌اند تشکر کنم، یعنی هر کاری کرده‌اند خانمها و آقایان در سازمان کرده‌اند) بعد از انجام این اقدامات موضوع را باید بیاوریم در شورای عالی اداری و پس از تصویب آنرا ابلاغ نماییم. در اینجا مرحله دوم کار ما تمام می‌شود.

از مصوبات را در یک جمع حدود صد نفری مطرح کردم، به تعداد انگشتان بین یک یا دو دست (شش یا هفت نفر) اطلاع داشتند، عجب! من توقع دارم مدیرم در استان تحول اداری صورت بدهد و مطابق آن سیاقی که می‌گوییم، مطابق آن روش و منشی که ما می‌گوییم و کلی کار کارشناسی کرده‌ایم، کارشناسان ما زحمت کشیده‌اند و روی دستگاه مطالعه کرده‌اند، با دستگاه مربوط مشورت کرده‌اند، روی مسئله کار کرده‌ایم و به شورای عالی اداری برده‌ایم، بحث کرده‌ایم، تا سپس مصوبه گردیده و برای اجراء ابلاغ گردیده است، مدیران استانی ما، فقط شش یا هفت در صد مطلع هستند. این یعنی نظام اداری هیچ وقت درست نخواهد شد؛ برای اینکه روند گردش کار درست نیست، یکی از مسائل بحث من عبارت بود از فرایند گردش کار تحول اداری که دارای مراحل ذیل می‌باشد:

### مرحله اول - شناخت و بررسی مشکلات و

#### ارائه راه حل

طبیعی است که برای موارد عام نظام اداری، باید سازمان اموراداری و استخدامی کشور در زمینه شناخت و بررسی مشکلات و ارائه راه حل اقدام نماید و برای موارد خاصی هم که مربوط به دستگاهی است باید با مشورت آن دستگاه بخصوص کار شود، فرض کنید که بخواهیم چگونگی همکاری مردم و جلب مشارکت مردم در امر آموزش و پرورش را طراحی کنیم و برای آن مکانیزمی تدوین نماییم، باید با برادران آموزش و پرورش جلسه و نشست داشته باشیم، همفکری و

از اساتید دانشگاه هم باید بیایند مطالعات تطبیقی که دارند و نشان می‌دهد که در دنیا چه می‌گذرد اینجا مطرح نمایند که اینها در ذهن مدیر بنده مثلاً در استان چهار محال و بختیاری یا استانهای دیگر جا بیفتد، شناخت او را تکمیل کند، که وقتی مصوبه شورای عالی اداری در زمینه استفاده از تکنولوژی اداری را دید، مدیر ما با چگونگی آن آشنا باشد و بلافاصله مثل تشنه‌ایی که به یک قدح آب گوارا رسیده، از آن استقبال کند و آنرا اجراء نماید و اگر مثلاً بدنه دستگاه در تهران خدای ناکرده غفلت دارد، این مدیر در بدنه استان بیاید مسئله را تحلیل و تعقیب و دنبال نماید و بسوی خود جلب نموده، اجراء کند. بنا بر این می‌بینیم که این نوع سمینارها که جنبه ستادی و آموزشی - توجیهی دارند، در حقیقت مقدمه واجب کار ما برای تحول هستند که البته ما از این ارتباطات استفاده خواهیم کرد و انشاء... در آینده قصد داریم در پروسه تحقیقات، مطالعات، بررسیها و شناخت مسائل و مشکلات نظام اداری و تنظیم و ارائه راه حلها هم از این آقایان و همکاران مدیران در دستگاههای اجرایی استفاده کنیم. یعنی در حقیقت ما بیاییم هماهنگی بدنه به بدنه داشته باشیم، تا کنون ارتباط ما با دستگاهها در حقیقت مثل دو تا کله قند بوده است؛ دو تا مخروطی که سرهای آنها را بهم نزدیک بکنید و هماهنگ کنید، خوب اینها یک تماسی با هم دارند و یک هماهنگی ممکن است در سر مخروط داشته باشند ولی باید بدنه‌ها نیز با هم هماهنگ بشود. باید بدنه دستگاههای اجرایی هم با بدنه سازمان در زمینه مطالعات هماهنگ باشد بطوری که ما بتوانیم ارتباطات اطلاعاتی خوبی داشته باشیم و در حقیقت در مرحله اول

مصوبه باید به تک تک دستگاهها ابلاغ گردد و آقایان وزراء، معاونان، مدیران و حتی کارکنان آن دستگاهها بخواهند تا کار صورت پذیرد. من احساس کردم - خوشبختانه حالا خیلی زود نیست ولی بالاخره زود فهمیدیم - که بدنه دستگاه برای تحول اصلاً در جریان مسائل اداری نیستند و بلافاصله تصمیم گرفتیم که این سمینار و بعد از این سمینارهای پی در پی دیگری داشته باشیم، بالاخره همکاران تحول اداری حقیر، آقایان هستند و اینها باید در دستگاهها تحریک لازم را داشته باشند، فعالیت و کار لازم را انجام دهند. بنا بر این در این مرحله، ما باین نتیجه رسیده‌ایم که این یک کار جدی است، سمینار باید نتیجه داشته باشد، این سمینار از نوع سمینار آموزشی - توجیهی است، سمینار تحقیقاتی - مطالعاتی نیست، ولی با وجود این ما نمی‌توانستیم از شناخت بگذریم و از مطالعاتی که به آن مرحله رسیده‌ایم رد شویم. طبیعی است که وقتی بخواهیم در آینده مثلاً یک مصوبه در جهت مکانیزاسیون اداری و استفاده از تکنولوژی اداری، در جهت بکارگیری کامپیوتر از بایگانی گرفته تا حسابداری و اطلاعات مدیریت داشته باشیم خوب چه کسی باید در دستگاه این مصوبه را اجراء کند؟ مدیران ما، پس باید یک بخشی را بگذاریم که به کمک همکارانمان در دولت برای آقایان این مسئله را باز کنیم بطوری که جنبه اجرایی هم داشته باشد، یعنی دستگاههای کمک کننده و تسهیل کننده و در حقیقت مجری سیاستها و استراتژیهای ما در رابطه با تکنولوژیهای اداری بایستی اینجا بیایند، صحبت کنند،

فرایند کارمان هم که عبارت از مطالعات، تحقیقات و شناخت بود بتوانیم جلب همکاری بهتری از دستگاهها داشته باشیم.

## مشکلات موجود در راستای ایجاد تحول اداری

اما در مرحله دوم بحث، عرایضم در رابطه با مشکلات و موانع است. اینجا اتفاقاً جایی است که مجبورم یک کمی مطلب را باز کنم، مخصوصاً می‌خواستم عرایض بنده در آخر سمینار باشد که بتوانیم نظرات آقایان را شنیده باشیم، با همین ارتباطاتی که طی مدت سمینار بوده و نظراتی که ضمن سمینار بصورت منظم و نامنظم از آقایان گرفته شده و بنده جمع‌بندی آنها را دارم، باید عرض کنم. مسئله فرهنگ اداری است، ببینید که ما برای هر کاری در درجه اول بایستی فرهنگ آن کار را بسازیم. فرهنگ سازی بعنوان اصلیتترین و ابتدائی ترین مرحله کار است. ما با فرهنگ آمیخته با روش نظام اداری گذشته نمی‌توانیم تحول اداری انجام دهیم و یا با شناخت وضع موجود بدون شناخت وضع مناسب و مطلوب آینده، نمی‌توانیم فرهنگ لازم را داشته باشیم و تحول اداری لازم را ایجاد نماییم. تا دانش لازم را در زمینه مسائل مدیریت و مسائل اداری نداشته باشیم؛ نمی‌توانیم با اعتقاد برای تحول قدم برداریم و اینها کار می‌خواهد، کار می‌برد، بعضی وقتها برای یک فرهنگ سازی لازم است بیش از یک نسل روی جامعه و نظام اداری کار انجام شود و از آنجا که این امر جزء مسائل

انسانی است و علوم اداری جزء علوم انسانی است ما باید روی انسانها و افراد جامعه بطور بنیادی کار کنیم. باید از طریق تحول فرهنگی روی بینش و نگرش و گرایش آنها اثر داشته باشیم تا بتوانیم آن فرهنگ سازی لازم را نسبت به مسائل اداری بعنوان مقدمه واجب کار و وظیفه ابتدائی انجام دهیم.

شما ملاحظه کنید، مگر مسئله مدیریت و نظام اداری جز برای ما که دست اندر کار آن هستیم، شما که مدیر هستید و بعضی از آنها که علوم اداری یا احیاناً جامعه شناسی یا مسائل انسانی را در رابطه با مدیریت خوانده‌اند، برای کس دیگری باز شده است؟ و حال آنکه ما با تمام عناصر مجموعه می‌خواهیم تحول اداری را انجام دهیم! برای آنها هم باید باز شود، نه فقط برای معاونان اداری و مالی و مدیران کل امور اداری بلکه برای تک تک عناصر دستگاه یعنی کارکنان دولت باید مسائل مدیریتی و نظام اداری شناخته شده و ملموس باشد و با توجه به تئوریهای علمی، شناخت مناسب حاصل شده باشد و با مسائل و واقعیات جامعه با اعتقادات مذهبی که در جامعه ما جزء خون ما است نزدیکی پیدا کند تا ما بتوانیم استفاده کنیم.

چرا تا در جبهه‌ها فرهنگ جهاد نداشته باشیم موفق نیستیم؟ شما نگاه کنید و ببینید با همه مشکلاتی که در مسائل جنگ داشتیم، با همه محدودیتهایی که از لحاظ سلاح، تخصص، اقتصاد، مسائل ارزی و از لحاظ اینکه ما واحد بودیم اما کآلف، در مقابل ما، همه دنیا علیه ما بودند ولی ما بُردیم، چرا بُردیم؟ برای اینکه ما چیزی بنام جهاد در مکتب و مذهبمان داشتیم که در فرهنگ ما بود و ما از این ابزار استفاده کردیم و جنگ را بُردیم، چرا

مقوله‌ای بنام مدیریت هم هست که این اساسیترین مسئله برای اداره کشور ما است، این یک مسئله فرعی و ثانویه نیست، یک مسئله حاشیه‌ای نیست، در متن کار است. کی شما می‌توانید از لحاظ فرهنگی بگویید که به هدفمان رسیده‌ایم؟ زمانی که پدر خانواده وقتی که می‌خواهد بچه‌ها را تربیت کند، علاوه بر اینکه می‌داند که باید فرزندش را نسبت به چه مسئله‌ای ارشاد کند، بیاید یک بررسی مدیریتی کند و بگوید من با چه روشی باید این کار را انجام دهم؟ فکر کند و برای آموزش فرزندش که یک مسئله خانوادگی است از دانش مدیریت استفاده کند یا مادر خانواده هنگامیکه می‌خواهد به دخترش آشپزی یاد بدهد، یا می‌خواهد به دخترش و یا پسرش خانه‌داری یاد بدهد باید مدیریت بداند. وقتی که پدران و مادران ما رسیدند به اینکه بدون دانش مدیریت، مدیریتی که هماهنگ با فرهنگ ما، باخون ما، با علایق ما، با مذهب ما و با گرایشهای مشروع و مباح ملی ما است، نمی‌توانند کاری انجام دهند، وقتی که اینها سختی داشته باشند آن وقت، آن پدر، پدر مدیر و لایقی است. آن مدیر و آن مربی، مربی موفقی است، آنجا که ما آرزو می‌کنیم که «خدایا، فرزندان ما را پیشوا قرار بده برای متقین»، این کار می‌برد، به این آسانها نیست. مدیریت می‌خواهد.

### مدیریت چیست؟

مدیریت عبارت است از علم، فن، هنر و جمع اینها. مدیریت نه علم تنها، نه فن تنها و نه هنر تنها است بلکه هر سه با هم است، ما باید اعتقاد داشته باشیم که

در نظام اداری و مدیریت هم نیایم و مسئله را فرهنگی نینیم؟ ما که می‌دانیم از لحاظ تکنولوژیکی هنوز عقب هستیم، از لحاظ تخصصی حالا حالا عقب هستیم، می‌توانیم مسئله را ببریم در فرهنگ خودمان، وقتی که بردیم، با اعتقادات خودمان بیامیزیم، ببینیم رابطه‌اش با اعتقادات ما چیست؟ وقتی که تحول اداری برای یک مسلمان یک تکلیف الهی شد، وقتی که تحول اداری بصورت یک وظیفه ملی در آمد، آنرا با دانش و تخصص و تکنولوژی، همراه نماییم، فرهنگ خودمان را در این رابطه غنی کنیم و اعتقاداتی که نسبت به مسائل مدیریت و اداری هست بسازیم تا بتوانیم تحول اداری را انجام دهیم و گرنه نخواهیم توانست کاری انجام دهیم.

حقیقاً ده سال تجربه کار اجرایی روی مسائل مدیریتی کشور بشما عرض می‌کنم تا این مسئله بصورت فرهنگ در نیاید، اصلاح شدنی نیست. مدیریت باید بعنوان یک مسئله مهم برای ما اولویت پیدا کند، نه حالا که تقریباً موضوعیت هم ندارد. مشکل این است. البته خوشبختانه ظرف سه چهار سال گذشته به ابتکار سازمان و سازمانهای وابسته، مثل مرکز آموزش مدیریت دولتی، قدمهایی برداشته شده، احیاناً بعضی دستگاها روی این مسئله حساسیت داشته‌اند و بما کمک کرده‌اند، ولی ما توانستیم فقط بگوییم یک چیزی بنام دانش مدیریت هست، یک چیزی بنام فرهنگ مدیریت هست، در همین حد. فکر نکنید این دوره‌هایی که ما می‌گذاریم علیرغم اینکه خیلی وسیع هم هست هنوز در فرهنگ ما جا گرفته است، نه خیر، در حقیقت ما می‌خواهیم همفکرهایی در داخل کشور، در داخل دولت، در داخل مجلس، در محل و در دستگاها ی اجرایی پیدا کنیم که

سرگروه تأیید می‌کند، معاون مدیر کل دوباره تأیید می‌کند، مدیر کل پاراف می‌کند، آقای معاون وزیر تأیید می‌کند و آقای وزیر هم امضاء می‌کند. همه‌اش هم بیشتر کار در این مسیر می‌چرخد، می‌رود بالا می‌آید پائین، آخرش هم هیچ. ولی وقتی که مدیریت راه کارشناس آموختند، مسئله را هم کارشناسی می‌بیند و هم مدیریتی و مسئله دستگاهش را حل می‌کند، کارشناس پاسخ می‌دهد، امضاء می‌کند و با امضای کارشناس پاسخ فرستاده می‌شود.

باتوجه به این مسئله، بنا براین وقتی از یک کارشناس انتظار کار دارید، باید مدیریت هم بداند، آن وقت می‌شود تفویض اختیار کرد. ببینید همه مسائل با هم ربط دارد، پس باید فرهنگ مدیریت در داخل مسائل ما وارد شود تا بتوانیم مسائل را حل کنیم. یا کتابهای مدیریت باید در کتابخانه‌هایمان بیاید، شما نگاه کنید، ما چقدر کتابهای مدیریتی داریم؟ آقایان و خانمها الان بنشینید فکر کنید، ببینید با اینکه کارهایتان مدیریتی بوده در کتابخانه‌هایتان مرور کنید و ببینید چند تا کتاب مدیریتی دارید؟ بالاخره داشتن، مقدمه خواندن است. ما می‌گوییم که مدیریت ما باید ملمس از ارزشهای اسلامی باشد، احکام اسلامی باشد، دستورات اسلامی باشد، ما چند کتاب مدیریتی داریم که در حقیقت مسائل مدیریت اسلامی را باز کند؟ جنبه نظام ارزشی آن به جای خود، قرآن یک کتاب مدیریتی است، نهج البلاغه برای مسائل مدیریت کتاب بسیار قابل استفاده‌ای است، اما برادران ما در دفتر نظام ارزشی ما بیش از یازده هزار و خورده‌ای فیش در رابطه با مسائل اداری و مدیریتی جمع کرده‌اند، اینها باید کتاب شود، باید تبدیل به کتاب قابل

مدیریت مقوله‌ای است که تا ندانیم، نمی‌توانیم در کارها پیشرفت کنیم، ولی هنوز به این مرحله نرسیده‌ایم، الان خوشبختانه این تقاضا و عطشی که برای این کلاسهای کارشناسی ارشد که ما برای مدیرانمان در مرکز آموزش مدیریت دولتی می‌گذاریم، مشاهده می‌شود که حالا من هم مجبورم در حقیقت خیالم را خوش کنم که فقط برای مدرک و امتیازاتش و اینها نیست، واقعاً اعتقادی پیدا شده، ولی واقعاً همینطور است، به من گفته‌اند که از موقعی که بالاخره یک هفته، هشت ماهی، یکسال ما این کلاسها را می‌گذرانیم به یک جاهایی می‌رسیم، گاهی در عمل بجایی می‌رسیم که این کارهایی که ما داریم انجام می‌دهیم، با اینهایی که ما اخیراً خوانده‌ایم و فهمیده‌ایم، نمی‌خواند، یک بازنگری می‌کنیم، می‌بینیم پس ما اینها را داریم می‌خوانیم که عمل کنیم. واقعاً استفاده کنیم خوب شما ببینید ما در آموزشهای خودمان، چقدر آموزش مدیریت داریم، در دانشگاههای ما باید آموزش مدیریت خیلی بیشتر از اینها باشد ما اعتقاد داریم نباید فارغ التحصیل دانشگاهی باشد که حداقل بیست و پنج واحد مسائل مدیریت را نگذرانده باشد، هر رشته‌ای که می‌خواهد بخواند، پزشکی می‌خواند باید مدیریت بخواند، مهندسی می‌خواند باید مدیریت بخواند، مدیریت و مسائل اداری را فقط آنهایی که می‌خواهند بروند در کارگزینی کار کنند نباید یاد بگیرند. اصلاً کسی می‌خواهد در بخش دولتی باشد یا نباشد، باید مدیریت بداند حتی اگر یک کارمند ساده باشد چون دارد امری را اداره می‌کند وقتی مدیریت دانست آن وقت من می‌توانم تفویض اختیار کنم به کارمند، نه اینکه حالا کار را کارشناس تهیه می‌کند،

عمل کند کارشناسش هم یاد می‌گیرد و عمل می‌کند.

## لزوم داشتن نگرش کلان

خوب؛ نبود فرهنگ مدیریت به آن اندازه که ما می‌خواستیم، مسئله اول ما بود، مشکل اول ما بود. متأسفانه خیلی از ما تعصب بخشی داریم؛ یعنی من کار مندیام مدیر فلان دستگاه، وقتی پیشنهاد خوبی برای کشور می‌آید، اول نگاه می‌کنم که وظایف سازمان ما کم نشود، به نظر خودم باعث لطمه به سازمان ما نشود، سازمان ما یک وقتی منحل نشود، کارمندانمان کم نشوند و ساختمانهایمان را نگیرند. اگر یک سری تجهیزات کامپیوتری داریم وقتی می‌گویند آقا این را بدهید همه یک جوری استفاده کنند می‌گوییم ما که نداریم، ما اصلاً کامپیوتر نداریم. خوب آقا، بدهید بقیه استفاده کنند، قرار نیست که همه منابع کشور را ما بلوکه کنیم و یکجا فقط برای دستگاه خودمان ذخیره کنیم! اگر واقعاً من در دستگاه خود چهار نیروی متخصص دارم که دوتایش را می‌توانم بدهم به فلان دستگاه، باید بدهم. وقتی بحث بودجه می‌شود واقعاً نگاه کنم، چرا من باید مرتب بخواهم بودجه بیشتری را طلب کنم. ببینیم که اگر یک دستگاهی وظیفه‌ای دارد که آن وظیفه اولویت دارد، کار بیشتری می‌برد، بگوییم امسال از بودجه من ده درصد کم کنید یا امسال من افزایش نمی‌خواهم، این بودجه را بدهید به آموزش و پرورش که اینقدر می‌گویید، مشکل دارند. این بودجه را بدهید به فلان دستگاه که این قدر وظیفه جدید بعهده‌اش گذاشته‌اید. این هم به عبارتی فرهنگ مدیریت است، همانطور که گفتیم آن ریشه است

استفاده گردد که هنوز نشده است. در تک تک مسائل مدیریت باید نظام ارزشی و الگوی مدیریت اسلامی را طراحی و ارائه نماییم، پس معلوم می‌شود که هنوز فرهنگ سازی لازم در مدیریت صورت نگرفته است، من بارها این مثال خودمانی را گفته‌ام که چرا ما دوست داریم بچه‌هایمان مهندس و دکتر بشوند یا چرا مادر بزرگها وقتی می‌خواهند نوه‌اشان را تشویق کنند می‌گویند مثلاً... دکتر می‌شود، مهندس می‌شود ولی نمی‌گویند مدیر می‌شود، چون دکتری و مهندسی بیشتر از مدیریت در فرهنگ ما رسوخ کرده است. شما نگاه کنید چرا ما نباید در کتابهای درسی خود مباحث مدیریتی فراوان داشته باشیم، ما که می‌گوییم چه فرد وزیر باشد، وکیل باشد، مدیر باشد، کارمند باشد، بخش خصوصی کار کند، بیکار باشد؛ بالاخره یا پدر است یا مادر و باید مدیریت را برای اداره خانواده خود بدانند. فرض کنید پدر و مادر بیکار، اصلاً پدر و مادر هم نیست، یک آدمی است که هیچ‌کاره است ولی می‌خواهد خودش را اداره کند، پس باید مدیریت بدانند، ما باید به دنبال این دید برویم. من با توجه به اینکه راجع به فرهنگ مدیریت خیلی درد دل دارم، بهر حال بخشی از وقت صرف این شد و واقعاً باید دنبال آن برویم. در اداره هم باب کنیم، در محیط مان بحثهای مدیریتی را باب کنیم و کارهای مدیریتی را، انشاء... کم کم با بحثهای مدیریتی که می‌شود انتظار عمل هم داشته باشیم « کُونُوا دُعَاةَ النَّاسِ بِغَيْرِ السَّبْتِ كُمْ » انشاء... وقتی که یاد گرفتیم عمل هم بکنیم و با عمل کردن خودمان دیگران را هم به آموزشهای مدیریتی که دیده‌ایم دعوت کنیم. وقتی یک مدیری که آموزش مدیریتی دیده به آن



که مانع کار اصلی می شود با آن برخورد کنید، اصلاً آنرا نینید، حداقلش این است که از آن نترسید اگر این هنر را داشته باشیم، باید از آن مقاومتها استفاده سازنده و زاینده کنیم و اگر این تدبیر را نداریم حداقل از آن نترسیم، برای تصمیمهای ما لولو نباشند، نگوئیم، ای آقا اگر ما بخواهیم مصوبه شورای عالی اداری را انجام دهیم که صدای کارمندان در می آید، بیست تا از پرسنل ما کم می شود، اینها را چکار کنیم، اینها زن و بچه دارند، شما این کار را انجام بدهید اگر منجر به کمبود پرسنل شد - به نظر من اکثریت اوقات کاری به پرسنل ندارد - اینها بهانه است، پرسنل باید توجیه شود، باید این هنر را داشته باشید که بگوئید این نه تنها کاری بشما ندارد بلکه شما را بیشتر تثبیت می کند.

### لزوم شناخت نحوه ایجاد تحول

مسئله بعد؛ عدم وجود دانش فنی تحول نظام اداری است، مدیران ما وقتی که می خواهند این تغییر و تحولات را ایجاد کنند باید دانش فنی هم داشته باشند، باید خود توجیه شده باشند، یعنی علاوه بر این سمینارها که مسائل برایشان تبیین می شود باید یک مقداری هم مطالعه داشته باشند و دانش فنی تحول را هم بشناسند تا بتوانند در اجراء آنرا خوب عمل کنند؛ معلوم است که شورای عالی اداری نمی تواند یک کتاب را بخشنامه کند، سعی می کند یک مصوبه کوتاه بدهد، روشهای اجرایی آنرا باید خود دستگاهها روی قضیه اعمال کنند. من بخصوص بحث واگذاری را در جهت کم کردن بار اجرایی دولت و تقویت نیروی سیاستگذار و هدایت

ولی چون این مسئله تعصب دستگاهی یکی از مشکلات و موانع جدی برای امر تحول اداری است ما باید در این زمینه کار کنیم، ما بخصوص در بحث سازماندهی و تشکیلات که داریم بخشنامه می کنیم که وزارتخانه ها، سازمانها شما بگوئید چگونه می توانید تشکیلات خود را جمع و جور کنید؟ می گوئید که بله ما انشاء... خواهیم فرستاد، دوباره بخشنامه می کنیم، پیرو می زنیم خبری نیست؛ چرا؟ برای اینکه آن دستگاه می گوید که، خوب من اگر بخواهم دستگاه خود را جمع کنم دو تا ساختمان هم می رود یک مشت پرسنل هم می رود و بالاخره بعضی از این اقتدارهای مدیریتی ممکن است کم و زیاد شود. چرا می خواهیم هر کدام در دستگاهمان امپراطوریمان را وسیعتر کنیم؟

اگر از لحاظ سازماندهی، شکل عوض می شود ولی پرسنل خیلی تغییر نمی کند، باز خیلی مهم نیست، ولی اگر دستگاهی مرتب ساختمان بخرد، میز بخرد، راننده، پرسنل خدماتی، آشپز و همه چیز و همه چیز و حتی پرسنل متخصصی که نیاز نیست استخدام کند، درست نیست؛ بنابر این تعصب سازمانی که الان ما داریم یکی از مشکلات جدی است که امیدواریم شما هادر بدنه سازمانهایتان سعی کنید که اگر هم چنین تعصبی هست با آن برخورد کنید.

### مقابله با مقاومت در برابر تغییر

مسئله دیگر مسئله وحشتی است که از مقاومت در برابر تغییر داریم، این مقاومت در مقابل تغییر وجود دارد. باید سعی کرد از آن استفاده کرد ولی اگر می بینید



کشیدیم، دو سال کار کردیم تا یک لایحه نظام هماهنگ را بردیم و مصوبه‌اش را گرفتیم. بطور متوسط فقط سه هزار تومان به حقوق کارمندان اضافه می‌شود، که چیز قابل ذکری نیست، خوب است؛ ولی به نسبت پول زیادی که خرج می‌کنیم کم است چون تعداد کارکنان زیاد است! خوب، وقتی عائله وسیع شد، درآمد به نسبت عائله تقسیم می‌شود بنابراین شما می‌بینید که در مسائل انگیزشی که یک بحث مدیریتی از نوع نیروی انسانی است اثر می‌گذارد.

### اصلاح تشکیلات و روشها

بحث تشکیلاتی و وظایف چقدر رابطه‌اش با نیروی انسانی و مسائل اداری زیاد است، واقعاً باهم ارتباط تنگاتنگ دارند. در بحث روشها، ما سه چهار موضوع را بصورت سمبلیک بردیم شورای عالی اداری، ما هیچگاه نمی‌خواهیم که تمام روشهای انجام کارهایی که در دستگاهها انجام می‌شود تک تک بیاوریم در شورای عالی اداری، البته بناگزی الان ده، پانزده موردش را آورده‌ایم و داریم کار می‌کنیم، ولی اینها کار ما نیست ما بعنوان نمونه مراحل انجام کار گذرنامه و گواهینامه رادر شورای عالی اداری بررسی کردیم که دستگاهها ببینند چگونه می‌شود، کاری که می‌گفتند نمی‌شود انجام داد. واقعیت این است که هر دستگاهی باید خودش بنشینند و ببینند تکالیفش چیست، چه فعالیتهایی را باید انجام دهد، مورد به مورد این وظایف را شمارش نماید، در حقیقت آنها را آماده کند و بیاورد

کننده و اعمال حاکمیت، سفارش می‌کنم ولی کارهای اجرایی که می‌شود، آنها را به مردم داد، سعی کنیم که واقعاً به مردم بدهیم، طبیعی است که هر دستگاهی برای خودش فرمول خاصی دارد، یعنی مثلاً کارشناسان وزارت کشاورزی بهتر از هر کس می‌دانند که چگونه می‌توانند کارهای کشاورزی را واگذار کنند، نه دستگاههای ستادی، مانند سازمان برنامه و بودجه، سازمان اموراداری و استخدامی کشور، وزارت امور اقتصادی و دارائی، بانک مرکزی و مجلس؛ هیچکس مثل خود دستگاهها نمی‌تواند. وزارت مسکن و شهر سازی بهتر می‌داند کارهای خودش را چگونه واگذار کند، پس باید بنشینند و اینکار را انجام دهد، صرف داشتن اعتقاد کفایت نمی‌کند. وزارت نیرو بهتر می‌داند که واقعاً چگونه مردم می‌توانند شرکتهای آب و فاضلاب درست کنند و توزیع برق نمایند؛ چه کسی گفته است توزیع برق باید با دولت باشد، اینکار را می‌توان براحتی به مردم داد، من شنیده‌ام که خوشبختانه برادران وزارت نیرو دارند روی این قضیه کار می‌کنند و خیلی از مسائل دیگر ....

بحث تقلیل وظایف اعمال تصدی دولت از کلیدی ترین بحثهای اصلاح نظام اداری است، زیرا اگر اینها را واگذار کنیم حداقلش این است که دیگر پرسنل نمی‌گیریم. بسیاری از پرسنل اینها می‌روند در داخل شرکتها، بنابراین از این افراد هم کسی بیکار نمی‌شود، آنها حقوق خود را از شرکت می‌گیرند و دولت می‌ماند و سیصد، چهارصد یا حداکثر پانصد هزار کارمند. ما الان ۸۵ میلیارد تومان داریم خرج می‌کنیم، متوسط افزایش حقوق کارمندان ما سه هزار تومان است، کلی زحمت

بدهد جزء کارهای شورای عالی اداری و در آنجا اصلاح و ابلاغ گردد. ما هم یک تائید نهانی بنماییم، ما از خدا می‌خواهیم که آن تائید را هم نکنیم.

بنابر این امیدواریم بتوانیم این تفکر را داشته باشیم که کار «اصلاح روشها مال دستگاهها است» و ما در این رابطه می‌توانیم این نقش را داشته باشیم که فرمول کلی بدهیم و خود دستگاه باید روشش را اصلاح کند؛ ما اعتقاد نداریم که حتماً بیاورند تائید کنیم، کار اصلاح بشود ما هم در این زمینه می‌توانیم مسئله موردی نداشته باشیم و خود دستگاه انجام دهد. واقعیت اینست که

منتظریم از دستگاهها بیایند و پیشنهادهای ادغام، انحلال و جمع و جور کردنهایشان را بدهند تا بتوانیم در شورای عالی اداری مطرح کنیم، البته اگر ندهند بالاخره سراغشان می‌رویم ولی طبعاً با توجه به حجم امور و تنوع کارها، این امر با تأخیر صورت می‌گیرد و چه خوب است که خودشان این کار را انجام دهند.

در خاتمه مجدداً تأکید می‌کنم که مسئله اصلی ما همان تحول فرهنگی در مسائل اداری است و این از ریشه‌ای‌ترین مسائل است.



## فهرست اهم مصوبات شورای عالی اداری و اهداف مترتب بر آن

هدف	تاریخ تصویب	موضوع مصوبه
بر عهده گرفتن مسئولیتهای مربوط به برنامه‌های اصلاح نظام اداری و اجرای مصوبات شورای عالی اداری؛	۱۳۶۹/۸/۲۴	ایجاد واحد کارآ و مؤثر در دستگاههای دولتی
تجانس وظایف و مسئولیتهای ناشی از اجرای طرح اشتغال بیکاران - مصوب شورای انقلاب جمهوری اسلامی - با اهداف و وظایف وزارت کار و امور اجتماعی؛	۱۳۶۹/۹/۲۱	انتقال مراکز گسترش خدمات تولیدی و عمرانی و صندوق تعاون از وزارت کشور به وزارت و وزارت کار و امور اجتماعی
بالا بردن سطح کارآیی دستگاهها و کاهش تورم نیروی انسانی موجود در بخش دولتی و همچنین تقلیل هزینه‌ها و سوق دادن دستگاههای دولتی بسوی ایفای وظایف موبوط به اعمال حاکمیت دولت و محدود نمودن تشکیلات آنان؛	۱۳۶۹/۱۰/۱۹	جلب مشارکت مردمی و واگذاری امور و وظایف به بخش غیر دولتی
متناسب ساختن ساختار تشکیلات دولت و ادغام دستگاههایی که دارای وظایف مشابه و متداخل می‌باشند و حذف دستگاههای موازی و غیر ضرور؛	۱۳۶۹/۱۱/۱۷ و ۱۳۷۰/۵/۱۶	انحلال مراکز تهیه و توزیع کالا وابسته به وزارت بازرگانی
تبیین سیاستها و خط مشی‌های شورا ارتقاء کارآیی سازمانی دستگاههای دولتی و ارائه خدمات بموقع و مؤثر و تسریع امور مردم و تدوین اصلاح و زمانبندی روشهای اختصاصی، مشترک و عمومی مورد عمل؛		بهبود سیستمها و روشهای گردش کار در دستگاههای دولتی
تسهیل و تسریع در امر صدور گواهینامه رانندگی و تقلیل مدت زمان آن به یکروز.	۱۳۷۰/۲/۱۸	اصلاح روش صدور گواهینامه رانندگی

## فهرست اهم مصوبات شورای عالی اداری و اهداف مترتب بر آن

موضوع مصوبه	تاریخ تصویب	هدف
اصلاح روش صدور گذرنامه	۱۳۷۰/۲/۱۸	تسهیل و تسریع در امر صدور گذرنامه و تقلیل مدت زمان آن به یکروز؛
تقویت واحدهای خارج از مرکز و توسعه اختیارات نهادهای تصمیمگیر استانی	۱۳۷۰/۵/۱۶ و ۱۳۷۰/۵/۳۰	تبیس سیاستها و خط مشی های شورا در زمینه توزیع و تفویض اختیارات لازم به سطوح تشکیلاتی مختلف و رعایت اصل عدم تمرکز در امور اجرایی دستگاههای دولتی؛
اصلاح روش اخذ گذرنامه از مسافریں عازم خارج از کشور	۱۳۷۰/۸/۱	تعیین نحوه کنترل گذرنامه مسافریں عازم خارج از کشور در مرزهای هوایی و تقلیل آن به حداکثر سه ساعت؛
انتزاع سازمان حج و زیارت از سازمان حج و اوقاف و امور خیریه	۱۳۷۰/۸/۱۵	اهمیت موضوع حج و زیارت و ضرورت استقلال امور مربوط به آن در شکل سازمانی جدید؛
بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات و بخشنامه ها و دستورالعملهای مورد عمل در کلیه دستگاههای دولتی، بانکها و شهرداریها	۱۳۷۰/۸/۲۹	ارتقاء سطح کارآیی و دستیابی به نظام کارآمد اجرایی و تسهیل و تسریع امور مراجعان در دستگاههای دولتی؛
طرح آمایش سرزمین	۱۳۷۱/۲/۹	تعیین استراتژیهای توزیع فضایی جمعیت و فعالیت در پهنه سرزمین؛
اصلاح روشهای گردش کار مربوط به ایجاد و توسعه واحدهای صنعتی	۱۳۷۱/۲/۳۰	اصلاح روشهای مربوط به ارائه خدمات در ارتباط با موافقتهای اصولی صادره از سوی وزارتخانه های صنعتی بصورت روش هماهنگ و یکپارچه؛

## فهرست اهم مصوبات شورای عالی اداری و اهداف مترتب بر آن

هدف	تاریخ تصویب	موضوع مصوبه
<p>بمنظور بهبود کیفیت ارائه خدمات دولتی و تسهیل و تسریع انجام امور مردم و هماهنگی بین سازمانهای دولتی ارائه دهنده خدمات و همچنین کاهش هزینه های جاری ادارات دولتی و تعدیل و بهینه کردن فضای اداری و جلوگیری از سفرهای متعدد شهری مراجعان ادارات؛</p>	۱۳۷۱/۲/۳۰	ایجاد مجتمعهای اداری - خدماتی
<p>- بمنظور نیل به اهداف برنامه اول توسعه و در اجرای مصوبه شماره ۲۹/دش مورخ ۱۳۶۹/۱۱/۲ شورای عالی اداری؛</p>	۱۳۷۱/۳/۲۵	جلب مشارکت مردمی و واگذاری امور به بخش غیر دولتی در وزارت کشاورزی
<p>- ایجاد حداکثر تجانس و رعایت پیوستگی وظایف و همچنین تقویت حوزه ستادی و بدنه اجرایی وزارت جهاد سازندگی و فراهم ساختن موجبات استفاده بهینه از امکانات و منابع موجود در زمینه توسعه فعالیتهای دامپروری.</p>	۱۳۷۱/۴/۱۰	- انحلال سازمان دامپروری و ادغام وظایف آن با وزارت جهاد سازندگی و واحدهای استانی