

## مصاحبه با معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان حفاظت محیط زیست

پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی ایران یکی از دگرگونیهای اساسی، تغییر بنیادی در نگرش به زن و جایگاه زن در جامعه ایران بود، تجربه نزدیک به دودهمه زبان گویای این واقعیت است و بجرئت باید گفت که توجه به زنان در این مدت از نظر گستره انجام مطالعات و اجرای طرحهای کاربردی و کارآمد با هیچ دوره‌ای از تاریخ این سرزمین قابل قیاس نیست. این تغییر نگرش از دریافت‌های ژرف دینی زن مسلمان ایرانی سرچشمه گرفته و با حضور فعال، دلسوزانه و متعهدانه سیاسی و اجتماعی وی در پیروزی انقلاب و در دفاع مقدس تجلی و بالنده گردیده و در جریان سیر تکاملی خود و با پذیرش مسئولیتهای روزافزون در عرصه‌های مختلف به پیشباز بزرگداشت بیستمین سال بنیانگذاری نظام مقدس جمهوری اسلامی می‌رود. در همین راستا در انتخابات و گمارشهای اخیر، رئیس محترم جمهور کشورمان با گزینش بی نظیر، بسینش عمیق و با درایت خویش سرکارخانم دکتر ابتکار را از بین خیل عظیم زنان شایسته، فاضل و متعهد سرزمین دانش‌پرورمان برای پذیرش مسئولیت معاونت رئیس جمهور و ریاست سازمان حفاظت محیط زیست برگزید تا نمادی راستین از توانمندی و لیاقت‌های زنان مسلمان در عرصه مدیریت و اداره جامعه بوده و الگوی حقیقی چهره زن مسلمان ایرانی را به جهانیان ارائه دهد. بهمین مناسبت سازمان امور اداری و استخدامی کشور به عنوان متولی نظام اداری بر آن شد در فصلنامه تحول اداری برخی از دیدگاههای ایشان را در مورد مسایل اداری و زنان منعکس نماید. در اینجا ضمن تبریک این انتصاب شایسته به زنان سرافراز ایران و تشکر از سرکارخانم دکتر ابتکار که علیرغم گرفتاریهای فراوان ساعتی از وقت خود را در روز ۲۹ مهرماه به منظور پاسخگویی به سئوالات فصلنامه تحول اداری تخصیص دادند، حاصل این گفتگو را بنظر خوانندگان گرامی می‌رسانیم.

پرسش ۱ : برای ایجاد تحول اداری چه جنبه‌هایی از اجزاء نظام اداری باید در اولویت بررسی و اصلاح قرار گیرد؟

پاسخ : بسم الله الرحمن الرحیم با توجه به تجربه، برخورد و شناختی که نسبت به نظام اداری کشور به عنوان یک مراجعه کننده و یک مسئول در سازمان حفاظت محیط زیست دارم باید خاطر نشان نمایم که ساختار اداری با انتظارات و جایگاه قانونی و وظایف آن انطباق و سازگاری کافی ندارد، یعنی موضوعات، مسئولیتهای حیطه‌های کاری دستگاههای اداری ما هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی گسترش و افزایش پیدا کرده، ولی ساختار اداری قدرت پاسخگویی به مسایل را به تناسب آن نیافته، است و طبعاً ساختار اداری نمی‌تواند خیلی از ابعاد مشکلات و مسایلی را که وجود دارد، پاسخگو باشد.

سردبیر : به عبارت دیگر نظر شما این است که ما اول باید یک تناسبی بین تشکیلات و ساختار با اهداف سازمان داشته باشیم.

**پاسخ:** همینطور است و تئیکه وظایف و ساختارها مشخص و اهداف تعیین شده باشد. باید یک بازنگری در ساختارهای موجود صورت گیرد بنحوی که بتوانیم تناسبی منطقی بین اهداف، مسئولیتها و ساختار داشته باشیم تا با بهره‌وری بالا و دستیابی به اهداف و جایگاه مناسب در زمان و شرایط مقرر نظامی بهینه را در ساختار اداری پیاده کنیم.

**پرسش ۲:** چه عواملی را به عنوان موانع توسعه در نظام اداری می‌شناسید و برای رفع این عوامل چه راهکارهایی ارائه می‌فرمایید؟

**پاسخ:** ساختارهای رایج اداری موجود اشکال دارد. مثلاً اگر گردش کار یک نامه یا شیوه‌هایی که هم‌اکنون برای ارجاع نامه‌ها، مراجعات مردم و... وجود دارد، در نظر بگیریم، پیچیدگیهای ناخواسته و غیرضروری را مشاهده می‌کنیم که لازم است در این زمینه یک بازنگری داشته باشیم، اگر بتوانیم نظم و نظام صحیحی به گردش امور، و ساختار اداری بدهیم یا با استفاده از فن‌آوریهای نوین و بکارگیری رایانه اطلاعات مورد نیاز مدیران را در جای مناسب تدارک ببینیم، بسیار مفید فایده خواهد بود.

اکثر اوقات اطلاعات درجایی که باید باشد و نیاز به آن هست وجود ندارد، درحالی‌که جای دیگری در ساختار اداری ما اطلاعات مترکم و بلااستفاده است. اکثر اوقات کسانی که در سطوح مدیریت و تصمیمگیری هستند به اطلاعات لازمی که برای مدیریت و تصمیمگیریهای نیاز دارند، در لحظه اتخاذ تصمیم دسترسی ندارند، اینها همه مسایلی است که شاید با یک بازنگری کلی در ساختار نظام اداری و شاید رشد مغز متفکر نظام اداری ما و کاهش بدنه اجرایی حجیم آن، حل شود.

**سردبیر:** منظورتان تناسب بین صف و ستاد می‌باشد؟

**پاسخ:** بله

**پرسش ۳:** بنظر شما شیوه‌های معمول مدیریت در نظام اداری از عوامل بازدارنده توسعه هستند یا از عوامل زمینه‌ساز توسعه؟

**پاسخ:** منظورتان وضعیت موجود است؟

**سردبیر:** وضعیت موجود در مدیریت نظام اداری

**پاسخ:** چنانچه از دیدگاهها و ابعاد مختلف نگاه کنیم به دلیل همین عدم تناسب که طبعاً در مدیریتها هم اتفاق افتاده، مشکلاتی پدیدار می‌شود و این خود نوعی عامل بازدارنده است. به عنوان مثال، سازمان حفاظت محیط زیست به دلیل نقش ستادی یا نقش نظارتی که روی کلیه ارگانهای اجرایی کشور دارد، می‌بایست دارای مدیریت

خاص و ساختار تشکیلاتی خاصی باشد، اما از آنجا که فاقد این مهم بوده و به عبارتی از جایگاه لازم برای نظارت بر دستگاهها و ارگانهای کشور برخوردار نبوده و ساختار مناسب با وظایفش را نیز نداشته، طبعاً عامل بازدارنده محسوب می شده است.

ما امروز توسعه را توسعه همه جانبه و توسعه پایدار تعریف می کنیم و توسعه پایدار، درخصوص بهره برداری از محیط زیست، بهره برداری صحیح از منابع طبیعی و برنامه ریزی برای کشور نگرشی بین بخشی و فراگیر است بنحوی که حداقل لطمه و صدمه به محیط طبیعی و محیط زیست وارد شود.

بنابراین در این مورد می توانم به صراحت بگویم اگر تناسب وجود نداشته باشد و اگر مدیریها نتوانند جوابگوی مسایل و نیازهای کوتاه مدت و دراز مدتشان باشند، قطعاً بازدارنده هستند.

**پرسش ۴ :** با توجه به اینکه حضور شما در هیأت دولت خود نماد تحول در نظام اداری می باشد، نظر شما در مورد نقش زنان در تحول اداری چیست؟

**پاسخ :** در مورد نقش زنان در تحول اداری و سطوح مدیریتی سالهای اخیر مخصوصاً با طرح مسایل مربوط به جنسیت و اینکه نگرشهای زنان در مسایل مربوط به مدیریت و تصمیمگیریها چه تفاوتی با نگرشهای آقایان می تواند داشته باشد و حضور خانمها در عرصه های مدیریت و تصمیمگیری چه اثرات مفید و سازنده ای برای دستگاههای اجرایی کشور دارد، مطالب زیادی گفته شده و بر شاخصه ها و ویژگیهای زنان در امر مدیریت تأکید شده است، من اعتقاد دارم که حضور زنان در عرصه های مدیریتی با حفظ ویژگیهای زن بودنشان می تواند تأثیرگذاری و نقش آفرین مثبتی داشته باشد. اگر زنان بتوانند دیدگاههای خودشان را به عنوان یک زن در سطوح سیاستگذاری و برنامه ریزیها مطرح نمایند، می توانیم انتظار داشته باشیم که تحول خوبی بوجود بیاید.

البته نمی خواهم بگویم تفاوت مشخصی بین شیوه ها و روشهای مردانه و زنانه در مدیریت وجود دارد، ولی ظرافتهایی در مدیریت زنان هست که فکر می کنم نقاط کلیدی مدیریت زنان و مردان هستند، یعنی درعین اینکه نقاط افتراقی هست، نقاط مشترک هم زیاد است، زمانی که به بحث مدیریت یا بحث سیاستگذاری می رسیم طبعاً انسانها اعم از زن و مرد دیدگاهها، روشها و شیوه هایی دارند که جدا از جنسیت، است ولی یک نقطه ای هم هست که ظرافت کار در همان نقاط است، مثلاً آیا خانمها در مدیریت خود از منطق و استدلال استفاده می کنند یا بیشتر عاطفه را بکار می گیرند یا اینکه مانند مردان از موضع اقتدار در مسایل مدیریتی وارد می شوند، این یک نقطه افتراق است و درعین حال یک ظرافتی هم در آن نهفته است، سال گذشته اجلاسی درخصوص امور زنان، در کره جنوبی برگزار شد که طی آن نخست وزیر آن کشور در ملاقاتی گفت "من به حضور زنان در ساختارهای اداری و دولتی معتقد هستم به دلیل آنکه فکر می کنم احساس مسئولیت و خردنگری در مدیریت خانمها بسیار بااهمیت است". خانمها در مدیریتشان غیر از کلان نگری و دیدن مسایل کلان دارای یک خردنگری و ظرافتهایی هستند که می تواند به مدیریت و اصلاح ساختار مدیریتی دستگاهها کمک کند و احساس مسئولیتی هم که در قبال کارشان دارند، بسیار مهم است. البته این شاید به جنسیت ارتباط مستقیم پیدا نکند و شاید ارتباطش به این مفهوم باشد که

خانمها تاکنون کمتر به مسایل اداری و مدیریتی آلوده شده‌اند، شاید ریشه این مطلب به یک بحث ارزشی برگردد، و ارتباطی به بحث جنسیت نداشته باشد. فکر می‌کنم خانمها در محیط‌های اداری آن حساسیتها و آن احساس تعهدی که به عنوان یک زن و به عنوان یک مادر در وجودشان هست را هنوز حفظ کرده‌اند.

**پرسش ۵ :** بنظر جنابعالی چگونه می‌توان بانوان را در تصمیم‌گیریهای اداری و اجتماعی دخیل نمود و برای این منظور چه زمینه‌هایی باید در جامعه مهیا شود و آیا ضابطه‌مند کردن این امر ضروریست؟

**پاسخ :** این مسئله به فرصتی که به خانمها داده می‌شود باز می‌گردد تا توانمندیها و شایستگیهایشان را نشان بدهند، این فرصت را داشته باشند که در مورد مسایل مختلف دیدگاهها و تحلیل‌هایشان را مطرح کنند، اگر از این سطح شروع شود این توان را خواهند داشت که در سطوح مدیریتی، در شوراهای تصمیم‌گیری، در مراکز و کانونهای سیاستگذاری حضور داشته باشند و جامعه و ساختار اداری از دیدگاههای آنان بهره‌مند شود.

تصور می‌کنم با روش فعلی، جامعه و ساختار اداری و دولتی، نظام تصمیم‌گیری و سیاستگذاری خود را از یک بخش مهمی از توانمندیها، یعنی از یک دیدگاه مؤنث جامعه محروم می‌کند، این بهره‌مندی را باید بوجود بیاوریم و راه آن هم اصلاح نگرش است، مدیران مرد باید این نگرش متعادل و مثبت را نسبت به حضور بانوان داشته باشند و خانمها هم خودشان باور کنند که در خیلی از زمینه‌ها می‌توانند نقش آفرینی مثبتی داشته باشند.

**پرسش ۶ :** حضور فعالانه بانوان در صحنه‌های مختلف اجتماعی ضرورت مشارکت بیش از پیش همسران آنها را در امر مهم تربیت فرزندان و ایجاد رفاه خانواده در پی دارد؟ بنظر شما چگونه می‌توان در این زمینه فرهنگ‌سازی نمود؟

**پاسخ :** این مورد نیز به این مهم باز می‌گردد که ما نظام خانواده و نظام زوجین را چطور ببینیم و اینکه در خانواده در کنار آن نظام حقوقی و اقتصادی که اسلام تجویز کرده، نظام اخلاقی اسلام نیز حاکم باشد، نظامی که مبنایش بر عدالت، بر احترام حقوق شخصی افراد و بر رشد و تعالی انسانها است، یعنی هریک از اعضاء خانواده این فرصت را داشته باشند که استعدادهای بالقوه خود را به ظهور برسانند، زن، مرد و فرزندان هر کدام این فرصت را داشته باشند که در جهت تعالی قدم بگذارند، اگر همین نگرش را داشته باشیم، با این دید عادلانه همسر خانمی که علاقه‌مند تحصیل است، علاقه‌مند و فعالیتهای اجتماعی است، اخلاقاً نمی‌تواند بخود این اجازه را بدهد که یک انسان را به بهانه اینکه خود و یا خانواده از وجود او بیشتر بهره‌مند شوند، از مسیر رشد و تعالی محروم کند.

نمونه‌های بسیار موفقی در جامعه امروز ما وجود دارد که با کمک همسر، با کمک خانواده گسترده، با کمک والدین، پدر بزرگها و مادر بزرگها و بطور جمعی خانواده‌ها نقش آفرینی کرده‌اند، یعنی واقعاً فرد نبوده، اگر فردی نیز موفق بوده، خانواده حمایتش کرده است. به عبارتی یک خانواده با هماهنگی و مشارکت توانسته این کار را به انجام

**پرسش ۷ :** آیا پویایی اجتماعی زنان و تعیین جایگاه آنها در جامعه با ایجاد یک تشکیلات مدون قابل حل است؟ و ایجاد چنین تشکیلاتی در نظام اداری پویایی و تحرک لازم را تحقق خواهد بخشید؟

**پاسخ :** نقش سازمان زنان یا نهادی که اخیراً رئیس جمهور تحت عنوان مرکز مشارکتهای زنان مطرح فرمودند، می تواند در راستای اتخاذ نگرشی متعادل نسبت به زنان و مردان در نظام سیاستگذاری، برنامه ریزی و اجرایی کشور باشد، بسیاری از اوقات در برنامه ریزی، سیاستگذاری و اجرا، زن بودن زنان فراموش شده است، خیلی اوقات از یاد برده ایم که خانمها به دلیل زن بودن یک سری مشکلات مضاعف و نیز مسئولیتهای مضاعف دارند و اگر چنانچه عامل زن بودن، عامل جنسیت را در نظر نگیریم طبعاً میزان بهره مندی خانمها از بسیاری از این برنامه ها به اندازه آقایان نخواهد بود.

به عبارت دیگر برنامه ای را که در اختیار جامعه قرار می دهیم وقتی عامل جنسیت را در آن برنامه ندیده ایم و به تعبیری مشکلات خانمها را در نظر نگرفته و توجه ویژه به آن نکرده ایم، برای آنان به میزان آقایان قابل استفاده نیست. این امر نیاز به یک اصلاح نگرش دارد، متأسفانه عقب ماندگیهایی را به شکل تاریخی در جامعه ما بوجود آورده اند که الان برای جبران آنها و برقراری یک نگرش جنسیتی متعادل نسبت به زنان و مردان بدین معنی که هر یک در جایگاه خود قرار گیرند، و بتوانند از امکانات و مواهب توسعه به عنوان یک انسان بهره مند شوند، نیاز به یک سازمان نظارتی دارد.

**پرسش ۸ :** در شبانه روز چه میزان از وقت خود را صرف کارهای اداری می نمایید و این امر چه تأثیری در سایر جنبه های زندگی شما داشته است؟

**پاسخ :** در حال حاضر خیلی زیاد - شاید از ۷ و ۸ صبح تا ۱۰ و ۱۱ شب درگیر کار اداری هستم، یعنی فکر می کنم این اقتضای نوع کار است امیدوارم بعدها کمی ضابطه مند بشود.

**پرسش ۹ :** چه مشکلاتی در راه اعمال مدیریت صحیح داشته اید و چه راه حل هایی را در زمینه حل این مشکلات کارساز می دانید؟

**پاسخ :** در مسئولیت جدید، مشکلی از این بابت که یک مدیر زن هستم ندارم و این به لحاظ نگرش مثبتی است که در بین همکاران و مجموعه ای که با آنها کار می کنم چه در هیأت دولت و چه بیرون و چه در داخل سازمان وجود دارد، گرچه به عنوان مسئول سازمان و معاون رئیس جمهور مشکلاتی در ارتباط با تشکیلات سازمان و ضعفها و

معضلات ساختار موجود و نارساییهای آن نسبت به مسئولیت‌هایش و لزوم بازنگری و تجدید سازماندهی آن داشته‌ام، در ابتدای کار مشخص بود سازمانی را تحویل گرفتم که نیاز بسیار به تجدید سازماندهی دارد، شاید در بدو کار مواجهه با چنین شرایطی برای یک مدیر از بزرگترین مشکلات باشد.

**پرسش ۱۰ :** با تغییر محیط کار و تفاوت کار فعلی سرکار عالی با مشاغل قبلی و اینکه به اعتباری این بخش به دلیل ساختار خود با بخش قبلی متفاوت است تمایز فعالیت در بخش دولتی و غیر دولتی را چگونه می‌بینید و آیا توصیه‌ای برای تأسی این دو بخش از یکدیگر در موارد بخصوصی دارید؟

**پاسخ :** قبلاً در دانشگاه تدریس می‌کردم، و فعالیت‌های تحقیقاتی داشتم، قدری هم به امور اجرایی در ارتباط با مسایل بانوان در دفتر امور زنان و در تشکلهای غیردولتی زنان پرداخته‌ام، این تجربه اجرایی چه در دانشگاه و چه در دفتر امور زنان، زمینه ساز خوبی بود، اما، انطباق آن با شرایط این سازمان و نوع کار آن طبعاً با صرف نیروی فکری بیشتر و گذشت زمان الحمداً ۰۰۰ تا حدی میسر شد.

**سردبیر :** فکر می‌کنید در بخش غیردولتی شرایط بهتر است یا بخش دولتی؟

بخش دولتی یک ویژگیها و توانمندیهایی برای خود دارد و یک بخش غیردولتی هم همینطور، بخش دولتی کلان است، مسایلش کشوری و گسترده است، مسایلی که این جا با آن درگیر هستیم، مخصوصاً در سازمان حفاظت محیط زیست که با همه دستگاهها، همه بخشها و با حیاتی‌ترین مسایل کشور سروکار دارد، قابل مقایسه نبوده و قیاس آن بجا نیست.

**پرسش ۱۱ :** در انتصابهایی که انجام داده‌اید بر چه ویژگیهایی تأکید داشته‌اید؟

**پاسخ :** ملاک عمده شایستگی، توانمندی و سوابق فرد بوده است.

**سردبیر :** پس برای شما فرق نمی‌کرده که این شخص مرد باشد یا زن؟

**پاسخ :** همینطور است.

در خاتمه با تبریک مجدد انتصاب سرکار عالی و تشکر از فرصتی که در اختیار نشریه تحول اداری قرار دادید از پروردگار یکتا توفیق روزافزون فرد فرد مسئولان خادم کشور و سربلندی و بهروزی ایران اسلامی را خواهانیم