

استراتژی‌هایی برای مردم کانادا

رویکرد یکپارچه‌ای برای تغییر فرهنگ خدمات عمومی^۱

مجید پسران قادر

”هیچ کس، جزیره نیست که در خود تمام باشد، هر کس پاره‌ای از قاره‌ای است و به سرزمینهای دیگر پیوسته است.“

جان دان، عارف بزرگ، قرن هفدهم

چکیده

این مقاله چالشهای مربوط به منابع انسانی و چشم‌انداز، اصول و ارزشهایی را که باید پایه و اساس بهسازی و توسعه منابع انسانی در خدمات عمومی طی سالهای دهه آینده کانادا^۲ قرار گیرد را به تصویر می‌کشد. راهبردهای نمایان شده در این تصویر، محیط‌کاری پاسخگو، یادگیری مستمر، تواناسازی کارکنان و مدیریت مشارکتی است. تحقق این چالشها، نیازمند بازاندیشی و تغییر در بسیاری از راههای عمل سنتی و بهره‌گیری مؤثرتر از قضاوت، استعداد، و نیروهای آفرینشگر و خلاق کارکنان، با مشاوره و مشارکت همه اهالی کانادا است. این بازاندیشی به تعهد دوباره دولت فدرال در وایت پی برای انجام خدمات مشتری - مدار منجر شد.

1. Human Resources Development Council of Canada, "Strategies for People , An Integrated Approach to Changing Public Service Culture, 1992, PP7 - 12."

چشم انداز وایت پی پر به مثابه چتری فلسفی است که هدف مشترک و مجموعه ارزش‌هایی را که هر سازمان می‌تواند با استفاده از آن مأموریت، خدمات و فرهنگ منحصر به فرد خود را تعیین کند در برمی‌گیرد. این چشم‌انداز به ویژه به معنای ایجاد موازنه‌ای جدید است که دستیابی به آن در گرو فراهم کردن شرایط مورد نیاز مدیریت بایسته، برخورداری از پشتیبانی محیطی، فرصت‌های یادگیری و تواناسازی کارکنان است.

پیشگفتار

ترسیم و ایجاد نظام کارآمد اداری کاری است اندیشمندانه، عالمانه، هنرمندانه و متعهدانه و در این مسیر "بررسی و مطالعه تطبیقی" از جایگاهی ویژه برخوردار است. نظام اداری مختص کشور یا ملت یا جامعه خاصی نیست بلکه همه کشورهای، ملتها و جوامع مختلف متناسب با فرهنگ، توان اقتصادی، فنی و نظامی خود، نظام اداری خاصی را دارند. اما، اصول و قوانین علمی و هنری حاکم بر مدیریت و نظام اداری نکته‌های برجسته‌ای دارد که تعمیم و بهره‌برداری تجربی از آن میسر است و این مسئله اصل مطالعات تطبیقی در زمینه تحول اداری، از جمله نگاه جدید به استراتژیها و رویکردهای سازمانی، را ضرورت می‌بخشد.

از طرفی جهان به هم پیوسته امروز، نیازمند تفکری جهانشمول و فراگیر است تا با شکل‌گیری ساختار ذهنی در پهنه بین‌المللی، طرح‌ریزی در زمینه‌هایی گسترده صورت پذیرد که با مفهوم کل‌گرایی مطابقت داشته باشد. اما همان‌گونه که در پیش از این گفتیم، لازم است بدانیم الگوها، فنون و روشهای رایج مدیریت و اداره نظام در هر جامعه، زمانی واقعاً موفق خواهد بود که با فرهنگ باورها و ارزشهای فردی و اجتماعی آن جامعه سازگار و منطبق باشد؛ و لذا در به کارگیری آنها باید با پذیرش مخاطره‌ها، ممکن بودن یا نبودن سازگاری آنها با فرهنگ جامعه را بررسی کرد. در غیر این صورت، بیش از ورود شکل‌هایی تازه و ناآزموده به سازمانها و نظام اداری، نتیجه‌ای به بار نخواهد آمد. همینجاست که باید دقت کنیم که بدون توجه به عوامل پیرامونی، ناگهان

فریفته به کارگیری الگوهای مدیریت جوامع پیشرفته شدن و بدون امکان سنجی‌های فرهنگی آنها را به کار بستن ره به جایی نخواهد برد.

آنچه در این زمینه اهمیت دارد انتخاب کشورهای مورد بررسی است که به ضرورت باید از نظامات ضدآرزشی و متناقض با فرهنگ و باورهای مکتبی خود احتراز گردد. به‌رحال، در این نوشتار، استراتژیها، رویکرد برگزیده برای تغییر فرهنگ خدمتدهی عمومی در کشور کانادا و چشم‌انداز آن در حوصلهٔ یک مقاله عرضه می‌شود تا بتوان از تجارب ارزندهٔ کاناداییها با بصیرتی افزونتر در طرحریزی استراتژیک و طراحی ساختار تحولی نظام اداری و اجرایی کشور استفاده کرد.

عناصرهای اصلی این رویکرد یکپارچه

آ. چالشهای مربوط به منابع انسانی

در این قسمت چالشهای مربوط به منابع انسانی و چشم‌انداز، اصول و ارزشهایی که باید در سالهای دههٔ آینده مبنای بهسازی و توسعهٔ منابع انسانی در خدمات عمومی قرار گیرد، به تصویر کشیده می‌شود. این مسئله‌ها به ویژه به شرح در پی آمده است:

- تنگناها و ضرورتها: چرا باید شیوهٔ ادارهٔ مردم را دگرگون کنیم؟
- چشم‌انداز: به کجا می‌خواهیم برویم؟
- چشم‌انداز وایت پی پر^۳
- موازنهٔ جدید: مأموریت، ارزشها، اصول مدیریت، رهبری و پاسخگویی

ب. راهبردها

چگونه به آنها دست می‌یابیم؟

از کجا می‌توان نیرو و شتاب گرفت؟

- محیط کاری پاسخگو

- یادگیری مستمر

- تواناسازی کارکنان

- مدیریت مشارکتی

ج. تنگناها و ضرورتها

چرا باید شیوه اداره مردم را دگرگون کنیم؟

از یک سو، جهانی که خدمات عمومی کانادا در آن عمل می‌کند به سرعت دگرگون می‌شود. از سوی دیگر، با توجه به منابع محدود، فشارهای فزاینده‌ای برای سازگاری با رقابت جهانی، امکانات جدید بین‌المللی و گسترش فن‌شناسی ماهیت تغییر و انتظارات از نیروی کار وجود دارد.

تحقق این چالشها، بازاندیشی و تغییر بسیاری از راهکارهای سنتی را ضرورت می‌بخشد. و به بهره‌گیری مؤثرتر از تشخیص، استعداد، و نیروهای آفرینشگر کارکنان - همراه با مشاوره و مشارکت همه اهالی کانادا - نیازمند است.

د. تغییر نیروی کار در کانادا

نیروی کار کانادا به گونه‌ای شگرف در حال تغییر است. گزارش اخیر مربوط به نیروی کار ۲۰۰۰، چگونگی تغییر ترکیب و نرخ رشد نیروی کار، نوع و کیفیت مشاغل، رقابت برای جذب کارگران ماهر و انتظارات از آنها را نشان می‌دهد.

- وجود نیروی کار سالمند و رشد آرام نیروی کار، به رغم نیاز فزاینده و پرشتاب به کارگران بسیار ماهر؛

- لزوم پرداختن به مشاغل مهارتی، از قبیل پژوهش در زمینه علوم طبیعی، رایانه، ریاضی و مشاغل فن‌ورزان، با آهنگ رشد سه برابر وضع موجود را مطرح می‌کند.

در عین حال، مردم کانادا خواهان حفظ و تأمین نظامهای پشتیبان در امور اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی که به آن عادت کرده‌اند از دولت خود هستند و واکنش مناسب و سریع در برابر رویدادهای ملی و بین‌المللی منعکس شده. در رسانه‌ها را انتظار دارند. آنها می‌خواهند در دنیایی که افزایش بی‌سابقه داراییها، فرایندها و امکانات فن‌شناختی را تجربه می‌کند، دولت نگهبان منافع آنها و اشخاص ذینفع - به ویژه در زمینه محیط زیست، بهداشت، سلامتی و امنیت - باشد.

- از این رو توجه ویژه به مسائلی چند از جمله مسائل در پی آمده دارای اهمیت است:
- وجود تأخیر میان زمان آشنایی تا زمان به کارگیری کامل فن‌آوریهای جدید؛
- لزوم خودآموزی کارکنان و بهره‌گیری از مشارکت در ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر؛
- بی‌انگیزه شدن کارکنان، علی‌رغم آمادگی بیشتر آنها برای اعمال تغییر و مشارکت در اتخاذ تصمیمهای مربوط به محیط کار؛

- لزوم ایجاد فضای خودارزایی، خلاقیت و ابتکار برای دستیابی به بهره‌وری کامل؛
- تأثیرگذاری امکانات فن‌شناختی پیشرفته جدید در جوامع فراصنعتی و در نتیجه وجود ارتباطات شبانه روی و تولید با کیفیت عالی، بر پایه انتظارات مربوط به زمان و چگونگی واکنش به نیازها؛

- لزوم بازنگری در روابط کار با اتحادیه‌ها در مرکز و بخشها و برقراری روابط کار مساعد با آنها، به منزله ابزار موفقیت کامل در تغییر فرهنگ یا پرورش خلاقیت؛

- لزوم همکاری میان اتحادیه‌ها برای اجرای اثربخش و درازمدت اصلاحات و ایجاد سریع محیط تغییر، از طریق تشکیل و ادامه فعالیت کمیته‌های مشورتی؛

- ایجاد فرصت همکاری میان مدیریت و اتحادیه‌ها برای ایجاد و توسعه راهبردهای بدیل، به منظور هدایت روابط کار در جهت مثبت آتی.

ه - تغییر بافت کانادایی

تغییرهای طرح شده تنها بخشی از جریان موجود در کانادا را در زمینه مورد بحث

بازگو می‌کند. خدمات کشوری و همهٔ مردم کانادا با چالش‌هایی دست به‌گریبان‌اند که از نیاز به بازاندیشی در اصلی‌ترین روابط و ایجاد سازگاری با آن سرچشمه می‌گیرد. این روابط عبارت است از:

روابط قانونی، درون دولتی، اجتماعی، اقتصادی و مالی.

۵. مشارکت مدیریت منابع انسانی در خدمات عمومی

در این زمینه، فقط یک گزینه وجود دارد که عبارت است از: تغییر مسیر به کارگیری خدمات عمومی. در همین راستا توسعهٔ دامنه و پیچیدگی تعهدات دولت و انتظارات مردم کانادا - و محدودیت‌های تحمیل شده مالی - به گونه‌ای شگرف نیاز به توجه و انطباق‌پذیری را افزایش داده است. خدمات عمومی می‌تواند چالش‌های دههٔ آینده را، تنها از طریق تغییر شکل و درآمدن به صورت سازمان پاسخ‌گوید که بر مهارت و تشخیص کارکنان در راستای تأمین ضرورت‌های خدمت‌رسانی و اقدام همکارانه‌تر تأکید می‌ورزد. منابع انسانی در رویکرد جدید به کسب و کار مشارکت فراوان دارند. و لذا خدمات عمومی باید به تلاش خود جهت جذب استعدادها، احساس تعهد و ادراک مردم، به ویژه انجام اقدام‌های خاص در راستای افزایش سطح سواد کارکنان و ایجاد سازوکارهای گونه‌گون پیشرفت شغلی مورد نیاز آنان بیفزاید.

با وجود این، با اهمیت‌ترین چالش - در شرایط کمبود منابع انسانی و محدودیت استخدام از خارج - یافتن راه‌هایی برای ارتقای استعدادها، احساس تعهد و درک و فهم کارکنان موجود به منظور مشارکت در دستیابی به چشم‌انداز وایت پی‌پر است و در همین راستا برای به کارگیری سریع فن‌آوریها، ایجاد تغییر و سازگاری با اشکال جدید سازمان و شیوه‌های تازهٔ کار، نیاز به بازآموزی، ایجاد محیط کاری پاسخگو تر، فرصت‌های یادگیری مستمر، توانمندسازی به شرط اعمال مدیریت صحیح، احساس می‌شود.

ز. چشم‌انداز: کجا می‌خواهیم برویم؟

چشم‌انداز وایت پی‌پر

خدمات کشوری ۲۰۰۰، بیش از دو سال است که هزاران کارمند را در همه گستره‌های خدمات عمومی درگیر کرده است. نیروهای کار، شرکت کنندگان در گردهماییها، گروههای کارکنان، کارگاهها و گروههای شرکت‌کننده در بحث و مذاکره غیررسمی در بازاریابی گسترده در خصوص وضعیت آینده خدمات عمومی و چگونگی پاسخگویی به چالشهای دهه آینده مشارکت داشته‌اند.

این بازاریابی، به تجدید عهد دولت فدرال در وایت پی‌پر برای خدمت‌رسانی مشتری - مدار، به معنای گرایشی در عرصه خدمت‌رسانی که مردم، یعنی مشتریان، اشخاص ذینفع و کارکنان را در کانون توجه قرار می‌دهد، منجر شد که تأثیری عمده در جذب و بهسازی کارکنان در عرصه خدمات عمومی داشته است. برای دستیابی به چنین چشم‌اندازی نیاز به کارکنانی وجود دارد که:

- دانش و مهارتهای مناسب داشته باشند و بتوانند به گونه‌ای شایسته مردم کانادا را نمایندگی کنند؛
- ارزشهای سنتی برنامه خدمات عمومی، یعنی صرفه‌جویی، کارایی و اثربخشی و ارزشهای اخلاقی آن، یعنی انصاف، درستکاری، برابری و ناعنابرداری حزبی را پاس بدارند؛
- برخوردار از محیط کار مناسب، آموزش و بهسازی و حمایت‌های لازم باشند؛
- دسترس‌پذیر و خدمت‌گرا باشند؛
- گشاده‌رو، مشورت‌پذیر و پاسخگو باشند.

ح. موازنه جدید

مأموریت، ارزشها، اصول مدیریت، رهبری و پاسخگویی

چشم‌انداز وایت پی‌پر به معنای خدمت‌رسانی کردن به‌مثابه یک چتر فلسفی است -

هدف مشترک و مجموعه ارزش‌هایی است که هر سازمانی می‌تواند در پرتو آن مأموریت، خدمات و فرهنگ منحصر به فرد خود را تعیین کند.

به ویژه، این چشم‌انداز به معنای موازنه جدید است؛ رویکردی یکپارچه برای تغییر فرهنگ سازمانها، بر پایه‌ای فراتر از زمان حال است که توان دست‌اندرکاران را در مأموریت خدمت‌دهی مشتری مدار متمرکز می‌سازد، کاربست ارزش‌های خدمت‌رسانی عمومی را سامانی نو می‌بخشد، اصول فهم مدیریت را به گونه‌ای سازگارتر به کار می‌گیرد و رویکرد افراد زیربط را نسبت به رهبری، پاسخگویی و اعطای پاداشها دگرگون می‌کند.

در شکل ۱، چالش مربوط به منابع انسانی که اغلب به مثابه "چرخه" در نظر گرفته می‌شود و عناصر موازنه جدید آن نشان داده شده است. مأموریت (دایره ۱)، ارزشها (دایره ۲)، اصول مدیریت (دایره ۳) و رهبری و پاسخگویی (دایره ۴) که از نتایج حاصل از عمل به PS 2000^۴ برگرفته شده به اختصار نمایش داده شده است، چهار نیم‌دایره‌ای که به آن اضافه شده به نتایج، مسؤلیت‌پذیری، سلامت و یکپارچگی، پاسخگویی و نوآوری تأکید فزاینده دارد.

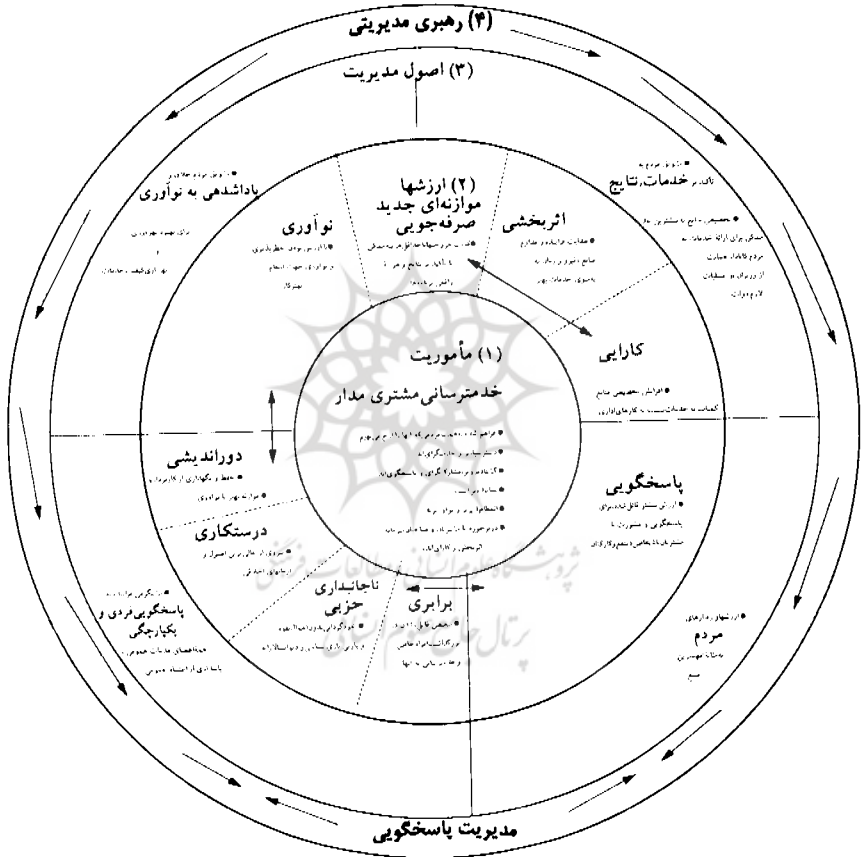
ط. نتایج اساسی

شوریه‌شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

شکل ۱. چهار ربع دایره

مأموریت، ارزشها، اصول مدیریت، رهبری و پاسخگویی به چیزی افزون‌تر از مجموع اجزایشان دلالت می‌کنند. همان‌طور که در شکل ۱ به اختصار نشان داده شده است. جمع آنها با هم در خدمات عمومی، ترجمانی از نتیجه‌گرایی بیشتر، پاسخگویی افزون‌تر، مسؤلیت فراوانتر و نوآوری بیشتر است.

شکل ۱ چالش منابع انسانی^۵



ی - استراتژیها: چگونه به چشم انداز وایت پی پی می توان رسید؟

برای دستیابی به این موازنه، از کجا می توان، نیرو و شتاب گرفت؟

صدها اندیشه و پیشنهاد در خصوص چگونگی تحقق چشم انداز پیشگفته در گزارشهای نیروی کار، شوراهای منطقه‌ای و مذاکرات و زارتخانه‌ها و بخشها می توان یافت. تقریباً همه آنها چهار عامل فرهنگی گسترده را که نیازمند دقت نظر و توجه برای دستیابی به چشم انداز وایت پی پی است در بر می گیرد.

اگر انتظار داریم که کارکنان نتیجه - مدار، پاسخگو، مسؤول و نوآور باشند - و به سخنی کوتاه اگر می خواهیم دستیابی به موازنه ارزشها در چشم انداز وایت پی پی میسر شود - ضمن فراهم کردن شرایط مورد نیاز مدیریت بایسته، باید از پشتیبانی محیطی، فرصتهای یادگیری و تواناسازی برخوردار شویم. به ویژه، در گذر زمان باید صدها اقدام پشتیبانی، طرحهای مدیریتی و تغییرات سازمانی را در جهت تحقق این منظور هدایت کنیم.

استراتژیها و هدفهای ویژه‌ای که ما را در بروز این تغییرات یاری می رساند، در نمودار رئوس مطالب نظام روابط را که چارچوبی استراتژیک برای توسعه منابع انسانی در سالهای ۱۹۹۴ - ۱۹۹۱ و نمونه‌هایی از پروژه‌های سال ۱۹۹۲ را به نمایش می گذارد، ارائه داده ایم. ۱۱

ورودیها (منابع)	رئوس مطالب نظام روابط ^۲ صورت ابتکارات	قسمت دوم چارچوب راهبردی	قسمت اول چالشها
	(انتشار یافته به صورت ادواری، جداگانه و روزانه شده) نمونه‌های پروژه‌ها در ویراسته ژوئن ۱۹۹۲	راهبردها / مدنها	کجا می‌خواهیم برویم؟
<p>سرمه اداری کاغذ</p> <p>دستیابی به زیر ۲۰۰۰</p> <p>White Paper & PS 2000</p> <p>روزهای تولید</p> <p>مستطی</p>	<ul style="list-style-type: none"> • محیط کار بانسگر • وظایف کاری به نقل • مردم و فرآیند • ساختارهای کار، رابطه‌های سازمانی، رفتار • ارتقاء کارکنان، نیروی انسانی، فرهنگ • فرآیند ساختار، سازمانی، ارتباطی، سیستمی، پرسنلی • "PS 2000" 	<ul style="list-style-type: none"> • پایه راهبردی شماره ۱ • محیط کاری بانسگر • محیط کار • اختتام • فرآیند فرآیند 	<ul style="list-style-type: none"> • چشم‌انداز • مبدع • مشتری مدار • قیمت • فرآیند کار
<p>مؤلفان داخلی سازمان</p>	<ul style="list-style-type: none"> • سیستم‌های گسترش و انتقال اطلاعات • ادغامی طیف‌های سازمان • سازمان، ساختار، فرآیند، رفتار، فرهنگ، ارتباطی، سیستمی، پرسنلی • فرآیند ساختار، سازمانی، ارتباطی، سیستمی، پرسنلی • فرآیند ساختار، سازمانی، ارتباطی، سیستمی، پرسنلی • فرآیند ساختار، سازمانی، ارتباطی، سیستمی، پرسنلی • فرآیند ساختار، سازمانی، ارتباطی، سیستمی، پرسنلی • فرآیند ساختار، سازمانی، ارتباطی، سیستمی، پرسنلی 	<ul style="list-style-type: none"> • پایه راهبردی شماره ۲ • محیط کار بانسگر • راهبردی سیستم • گسترش • پیشرفت اداری • آموزش و مهارت و توسعه • آموزش و مهارت و توسعه 	<ul style="list-style-type: none"> • ارتقاء کارکنان • مؤلفان • ارتقاء • آموزش و مهارت • رهبری و بانسگر
<p>مطالعات داخلی</p> <p>گروه‌های کاری</p>	<ul style="list-style-type: none"> • راهبردی، سیستمی، سازمانی • راهبردی، سیستمی، سازمانی • راهبردی، سیستمی، سازمانی • راهبردی، سیستمی، سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> • پایه راهبردی شماره ۳ • توانمندی • توانمندی 	
	<ul style="list-style-type: none"> • ارتقاء بانسگر، منابع انسانی، بهره‌وری، مدیریت منابع انسانی • توسعه بانسگر، توانمندی • راهبردی، سیستمی، سازمانی، ارتباطی، سیستمی، پرسنلی • راهبردی، سیستمی، سازمانی، ارتباطی، سیستمی، پرسنلی 	<ul style="list-style-type: none"> • پایه راهبردی شماره ۴ • مدیریت منابع • مدیریت منابع • پتانسیل مدیریت 	