

نقش مشاوران مدیریت در برنامه تحول اداری

فرصتها، چالشها، انتظارات و راهکارها

(بخش دوم)



آقای صفدری

برنامه تحول اداری که به صورت شفاف و نظام‌مند مصوب و ابلاغ شده است حاصل مطالعات چندساله و مباحث جدی کارشناسی سازمان و بهره‌گیری از اندیشه‌های صاحب‌نظران کشور است، در آن برنامه تعداد طرح‌ها و پروژه‌های پیش‌بینی شده به همراه سیاستها و

علی صفدری

فوق‌لیسانس مدیریت دولتی، رئیس مرکز توسعه فناوری و نوسازی اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، با پیشینه اجرایی مدیر کل دفتر سیستمها و روشها در سازمان امور اداری و استخدامی سابق.

راهکارهای اجرایی مشخص شده است. آنچه نیاز است این است که دربارهٔ تبدیل برنامهٔ کلان به برنامه‌های عملیاتی - که در گسترهٔ دولت به صورت فراگیر انجام می‌شود - چاره‌اندیشی شود. برنامهٔ تحول اداری، برنامهٔ سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی نیست، بلکه با توجه به رویکرد و مأموریهایی که داشته برای هر یک از بخشها تعریف و مشخص شده است، برنامهٔ تحول اداری در کل نظام است. نکتهٔ مهم این است که دستگاههای دولتی با اتکا به نیروی انسانی متخصص خودشان، نه توان تخصصی و فکری آن را دارند و نه از نظر زمان‌بندی، فرصت انجام آن را دارند که بتوانند این کار بزرگ را به نتیجه برسانند.

به‌گمان من، این ظرفیت کاری لاجرم به کمک بخش خصوصی به صورت گسترده‌ای در بخش دولتی به نتیجه می‌رسد. ولی آنچه مشکل است و تبعاتی جدی به دنبال دارد بی‌نظمی است؛ یعنی هر کس اعم از بسا‌صلاحیت و بی‌صلاحیت، و حقیقی و حقوقی اجازه می‌دهد که خودش را مشاور امور

مدیریتی معرفی کند و فعالیت بی‌ضابطه‌ای انجام دهد که طبیعی است نتایجی مناسب و پذیرفتنی حاصل نخواهد شد. از این‌رو، مشاوران باید ممیزی و در مورد چارچوبها، سیاستها و راهبردهای تعیین شده و سمت و سوی مشخص شده متعهد شوند تا به نتیجهٔ مطلوب برسند، مثلاً هر دستگاه اجرایی باید مشاوری را به‌کار بگیرد که برنامهٔ عملیاتی برای بهبود اوضاع خودشان و پیشرفت برنامهٔ تحول در دستگاهشان در چارچوب برنامهٔ کلان کشور داشته باشد. علاوه بر این به برنامه‌های تحول‌زا که به‌عنوان میثاق ملی و مصوبه دولت معرفی شده است اولویت دهد و از بحثهای جدلی و نظری صرف در دستگاهها پرهیز و سازوکارهای مفید بومی و اقتضایی را برای دستگاهها استخراج و عملیاتی کند. در غیر این صورت، از تحقیقات نظری - حتی اگر خوب هم انجام شود - چون پاس‌خگویی انتظارات نیست و به یک برنامه عملیاتی تبدیل نمی‌شود کمتر استفاده می‌شود. دست‌کم ما انتظار داریم که در بین

این جمع به این موضوع بیشتر پرداخته شود که اگر در بحث طراحی و تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها، افراد بسیاری کار می‌کنند، بضاعت آنها چقدر است و چه تخصصی دارند؟ چگونه و با چه اصولی این کارها را انجام می‌دهند و چگونه باید صاحب‌نظران در این تخصص ارزیابی و تشویق و تنبیه شوند.

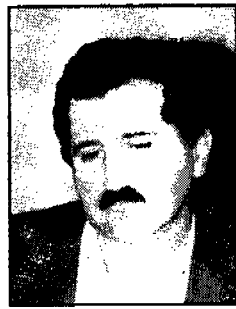
برای مثال در میان مشاوران نظام صنفی شبیه نظام پزشکی وجود ندارد. در پی آنیم که اگر دولت بخواهد از حقوق خود دفاع کند نباید مشاوره را در حکم پیمانکار برگزید. در بخش دولتی در زمینه مشاوره مدیریت کار بسیار انجام شده است، اما علت اصلی اینکه اکثر این کارها در کتابخانه‌های مدیران خاک می‌خورد این است که مشاوران تعیین صلاحیت و ظرفیت نشده‌اند. البته یک بخش از آن به مدیران دولت بسازمی‌گردد که سفارش کار را نیز خوب تعریف نمی‌کنند یا بخشی از آن به تغییر مدیریت مربوط می‌شود. در مورد بعضی توافقی‌های واقعی و دقیق هم که مورد مشاوره واقع شده است، به علت تغییرات مدیریتی در

آنها تردید روا داشته‌اند؛ یعنی تضمینی برای ادامه بسیاری از این فعالیتها در تغییر مدیریتها وجود ندارد. حتی مورد تغییر سلیقه‌ها هم زیرسؤال می‌رود. به نظر من، مشکلات بیش از آنکه به خود کار برگردد، به شرایط کار و زمان انجام کار نیز مربوط است. در حال حاضر، در بخش مشاوره مدیریت کار را داریم، اما نتیجه‌گیری کمتر است. نکته اینجاست که دستگاه اجرایی باید بیشتر مطالعه کند و ظرفیتهای دقیقتر و تواناییهای شبکه مشاوران مدیریت و مؤسسه‌های مشاوره‌ای را بشناسد. از این‌رو، باید مشاوران مدیریت و شبکه‌ای که آنها را هدایت می‌کنند، این موضوع را اثبات کنند که بهره‌گیری از توان و ظرفیت بخش خصوصی و تخصصی در این زمینه، بسیار مقرون به صرفه است و اثربخشی بیشتری دارد. متأسفانه ظرفیتی که در این زمینه وجود دارد و باید توسعه پیدا کند، بدون استفاده باقی مانده است. به گمان من باید این‌گونه نابسامانیها را هرچه زودتر سامان داد و ظرفیتهای بالا برد. البته بدون ساماندهی صحیح ظرفیتهای

و استفاده از ظرفیتهای کل کشور، برنامه تحول اداری با این گستردگی و تنوع به نتیجه مطلوب نمی‌رسد. بنابراین باید مشاوران این رسالت را بپذیرند و انجام دهند، و حتی همه مسؤولان کشور در این زمینه مسؤول هستند. بحث توسعه و برنامه تحول اداری به آحاد این جامعه بازمی‌گردد و همه بخشها را پوشش می‌دهد. نبود تحول و توسعه‌نیافتگی به همه جامعه به‌ویژه صاحب‌نظران و اندیشمندان نسبت داده می‌شود. لذا به نظر می‌رسد در شرایط فعلی زمینه همکاری، ابزارها و سازوکارهای لازم برای این وظیفه فراهم شده است و به‌رغم وجود برخی مشکلات توقع داریم که سازوکاری را بیابیم و توافق کنیم که این ارتباطات به تعاملی فعال، منطقی و سازوکاری و حرکتی جدید و فراگیر در تمام بدنه دولت و شبکه مشاوران مدیریت تبدیل شود. ما باید تمامی سازوکارها، ضوابط و زمینه‌های لازم را بسط و توسعه دهیم تا بخش خصوصی بتواند بهتر، مفیدتر، مؤثرتر و کارا تر برای بخش دولتی فعالیت کند. در مقابل بخش دولتی باید وظیفه خود را حمایت از گروههای متخصص بداند و تمامی تلاش خود را برای بهره‌گیری صحیح از این ظرفیت ملی به‌کار بندد. البته این امر بستگی زیادی به عملکرد گروه مشاوران مدیریت دارد که این اعتماد را جلب کند، به‌نحوی که دستگاهها بدون حضور آنها نتوانند به فعالیت خود ادامه دهند، به بیان دیگر، مطالعات و فعالیتهای علمی بایستی پایه رفتارهای مدیریتی و اداری کشور را شکل دهند.

آقای مظلوم

جناب آقای صفدری به توانمند بودن بخش خصوصی اشاره کردند. باید بگویم که، متأسفانه ما بخش خصوصی توانمند نداریم. بخش خصوصی ما هم معلول همین سیستمی است که طی بیست و چند سال گذشته وجود داشته است. بخش خصوصی ما هیچ‌وقت نتوانسته است آن چیزی را که در توان دارد از قوه به‌فعل درآورد. از این‌رو، انتظار معجزه از آن را نمی‌توان داشت. البته در چند سال گذشته



سهیل مظلوم واجاری

فوق‌لیانس مدیریت و رئیس هیات مدیره شرکت تدبیر رایانه، عضو شورای اجرایی شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران.

خصوصاً در یکی و دو سال اخیر تحولاتی در جهت مثبت صورت گرفته است. براین اساس بخشی از وظایف دولت کاهش یافته، و کار به دست مردم سپرده شده است این حرکت در حال انجام شدن است و خیلی هم اقدام میمون و مبارکی است و نتیجه بخش خواهد بود. اینکه بخش خصوصی ما ضعیف است، اصولاً تردیدی در آن نیست. در نتیجه، به نظر من اظهارات آقای سیاه‌مکون ابعاد فراگیری دارد و همه ارکان نظام اعم از اداری، سیاسی، اجتماعی و اجرایی در حال تحول است. در واقع حاصل چند سال انتظار، حالت اجرایی به خود گرفته است. متأسفانه آن چیزی که اکنون سراغ

داریم این است که مقررات حاکم، دولت را مقدس و بقیه را نامقدس می‌داند. به گمان من اولین اقدام برای تحول اداری بحث مقررات‌زدایی است. ما باید همه شرایطی را که فرصت کارکردن را از بخش خصوصی می‌گیرد و محدود می‌کند حذف کنیم. در بحث مقررات‌زدایی، نکته مهم این است که وقتی شرایط تغییر می‌کند، قواعد بازی هم باید متناسب با شرایط جدید تغییر کند. نکته دیگر در مورد بخش تصدی‌گری دولت است. متأسفانه دولت، شرایط نابرابر را برای فعالیت فراهم کرده است. برای مثال بانکها، شرکتهای رایانه‌ای، حسابرسی، سرمایه‌گذاری، کارگزار بورس دارند و در واقع خودکفا هستند. اگر قرار است همه ساختارها دولتی باشد، این چه تصدی است که بخش خصوصی با دولت و سازمانهای دولتی رقابت کند. این امر امکانپذیر نیست. بنابراین وقتی دولت تصمیم به خصوصی‌سازی می‌گیرد اولین شرط آن بعد از مقررات‌زدایی این است که تصدی‌گری را سلب کنند تا حداقل،

شرایط مساوی در آن به وجود آید. بحث بعدی درباره شایسته سالاری است. اگر شایسته سالاری در برابر ناشایسته سالاری باشد، خیلی خوب است، ولی در نظام شایسته سالاری کدام شایسته‌های قسم خورده است که همیشه شایسته بماند، و شایستگی او از بین نرود. اگر دولت می‌خواهد جلوی فساد را بگیرد و خود در مسیری گام بردارد که مقابل دفاع باشد بیاید نظام جدیدی را حاکم کند. همان‌گونه که آقای مرعشی نام آن را «عدم درک تفاهم» یا «عدم درک معانی» گذاشتند. منظور این است که ما در کارمان سیستم نداریم، و برای بحث‌هایمان از روش واحدی استفاده نمی‌کنیم. نکته دیگر در مورد سیستم‌های مناقصه و مزایده است. قواعد و مقررات مناقصه‌ها همچنان شبیه قرارداد ترکمانچای است؛ یعنی یک جانبه است و طرف مقابل می‌تواند با اخطار ۱۵ روزه همه را خلع بد کند. شرکتهای زیادی به‌عنوان نمونه سراغ داریم که به‌همین خاطر، یعنی نظام غلط زمین‌گیر شده‌اند. زیرا مقررات یک‌جانبه تنظیم شده و حقی برای طرف

مقابل قائل نشده‌اند. به‌نظر من روشها و سازوکارهای موجود همچون یک باید است، و باید، نیز بایستی اصلاح شود. این ساختاری است که در طرح تکفا گذاشته شده است. تسهیل و تصویب؛ یعنی باید یک روش باشد که براساس آن شرایط تحقق امور فراهم شود. قضیه دو سمت و سو دارد. مسایل مربوط به دولت. طرف دیگر قضیه، بخش خصوصی است. در این قسمت انجمنهای مشاوره و شبکه مشاوران مهندسی نیز وظیفه دارند که در همه مواردی که عرض کردم دوشادوش دولت حرکت کنند و راه‌حل و پیشنهادهای عملی ارائه بدهند. به هر حال بخش خصوصی ما هم مثل سایر بخشها خیلی قوی نیست باید ساختارهای حمایتی و نظام تعامل کنش و واکنشی موجود باشند.

آقای سیاه‌مکون

آقای صفدری در بیانات خود بیشتر انتظارات بالای خودشان را از مشاوران مطرح کردند. بعد از طرح این انتظار،

خصوصی بنگریم. به نظر من، این نظر گاهی بدبینانه است. ما باید نگاه واقع‌بینانه به مسایل داشته باشیم. برای مثال اگر بتوانیم سطح نمره ۲۰ را به ۹۰ برسانیم، این دیدگاه واقع‌بینانه به مشاوره در بخش خصوصی است. با استانداردهای سازی، حتماً در زمینه شرح خدمت، و ایجاد تعامل بین کارفرما و مشاور می‌توان این نگرانی دیدگاه دولتی را در مورد مشاوره بخش خصوصی برطرف کرد.

دولت می‌تواند با ارجاع پروژه از طریق تشکلهای مشاوران، خدمات مشاوره را بسط و توسعه دهد و واقعاً پاسخ کمبودهای دولت را بدهد، طبق نظر آقای صفدری مشاوران راهکارهای مشخص ارائه دهند و از کلی‌بافی هم پرهیز کنند. در مورد برنامه تحول نظام اداری، از آقای صفدری می‌خواهیم که به این چند پرسش پاسخ دهند:

۱. آیا فکر می‌کنید با اجرای همین ۷ برنامه، تحول در نظام اداری روی می‌دهد؟
۲. اولویت‌بندی برنامه‌ها در این نظام چیست؟



حسن سیاه‌مکون

فوق‌لیسانس پژوهش‌های عملیاتی، دبیر شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران، رئیس هیأت مدیره انجمن توسعه و بهبود کیفیت صنایع ایران، با پیشینه اجرایی عضو هیأت مدیره کشتیرانی و شرکت سهامی شبلات ایران

احساس کردم چیزی که مطرح است آن است که وقتی می‌گوییم نظام اداری دولت نیاز به تحول دارد معنی‌اش این است که دولت در این زمینه ضعیف بوده است که می‌خواهد متحول و اصلاح شود. حال بلافاصله مسؤولان دولتی به سراغ بخش خصوصی نروند و بگویند مگر بخش خصوصی قوی است؟ واقعیت این است که دولت و بخش خصوصی علت و معلول هستند. اگر ما دولت قوی داشته باشیم، طبعاً بخش خصوصی قوی هم خواهیم داشت. وقتی که دولت ضعیف باشد، به‌طور طبیعی بخش خصوصی هم ضعیف خواهد بود. از این رو، نباید با این دید به بخش

۳. آیا برنامه‌های نظام اداری جدا از هم مطرح‌اند یا به صورت یکپارچه و یکی؟ به بیان دیگر، آیا بدون داشتن یک چشم‌انداز می‌توانیم این برنامه‌ها را جداگانه در دستور کار مشاوران این مملکت قرار بدهیم؟

۴. آیا اهمیت، عمق و سنخیت برنامه کاهش چارچوب ساختار دولت، با برنامه اصلاح فرایندها، روشهای انجام کار و توسعه فناوری اداری برابر است؟

بر این اساس ناهمگونی زیادی بین اهمیت و محتوای برنامه‌ها وجود دارد که تفکر ویژه خود را طلب می‌کند.

آقای مهندس مرعشی هم اشاره کردند که ما تعریف مشخصی از موضوعات نداریم. برنامه در علم مشاوره

ویژگیهایی دارد، نباید دیدگاه کلان بر آن

حاکم شود، باید مبانی و اصول و مفروضات آن روشن شود. تفاوت برنامه با طرح باید مشخص گردد. طرحها زمینه‌های اجرایی با دید کلان ولسی جداگانه هستند تا برابند آنها برنامه را محقق کند. به نظر می‌آید که شاید این

آقای مهندس مظلوم نیز فرمودند بر این باوریم که این برنامه، برنامه بسیار مفیدی است و به گمان من حرفهایی که در اوایل انقلاب در مورد اعتلای نظام زده می‌شد، در این برنامه به شرط تحقق آن موجود است.

آقای مهندس مرعشی در مقام صاحب‌نظر و عضو شورای عالی اداری و عضو ستاد برنامه‌ریزی تحول تا حدود زیادی در جریان مطالعات چهاروپنج سال گذشته تحول اداری هستند و از مجموعه افرادی‌اند که نقش اساسی در تدوین

برنامه تحول اداری داشتند. بنابراین، نظریات صاحب‌نظران مختلف کشور در مورد این برنامه مورد مطالعه قرار گرفته است. افزون بر این با استفاده از دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی، نقاط ضعف و قوت، و فرصتها و تهدیدهای موجود در نظام اداری بررسی و مطالعه شده است. همچنین راهکارها، اقدامها و برنامه‌هایی که می‌توانند نقاط ضعف را برطرف و نقاط قوت را تقویت و از فرصتها استفاده و تهدیدها را قدری تعدیل کنند، مورد مطالعه و استفاده واقع شده است. در برنامه تحول اداری، یکی از برنامه‌های مهم، هفت برنامه عملیاتی تعریف شده و از جمله برنامه ششم باعنوان برنامه اصلاح فرایندها و توسعه فناوری اداری است که برای چگونگی اجرای آنها از متخصصان، کارشناسان و مشاوران کشور استفاده فراگیر خواهد شد. نکته مهم اینکه این هفت برنامه، تکمیل‌کننده یکدیگرند و باید با هم پیش بروند. برای مثال، این‌گونه نیست که فقط روی حجم و اندازه دولت و چگونگی مدیریت آن صحبت شود و یا در انتظار تعدیل و

اصلاحات دولت برای ۵ سال آینده باشیم. اصلاحات مورد نظر ما، تمام ابعاد ضعف نظام اداری ما را دربرمی‌گیرد. مثلاً یکی از پروژه‌های اصلاحات، نظام پرداخت است. هر جا صحبت از تحول، اصلاحات و رضایت مشتری می‌شود، می‌گویند اصلیت‌ترین مشتری دولت، خود کارکنان دولت‌اند، حال چگونه کارمندان ناراضی می‌توانند رضایت مشتری را جلب کنند؟ بنابراین با نگاه سیستمی باید در تمام ابعاد تجدید نظر شود و با رویکرد علمی و جدید به نتیجه برسند. در مورد حجم و اندازه دولت باید تدابیر جدی‌تر بیندیشیم، چون به‌رغم استفاده از فناوریهای مناسب اصلاح و بهبود سیستمها و روشها، تربیت و توانمندسازی نیروی انسانی، استقرار بهترین نظامهای استخدامی و ارزیابی و پایش و عملکرد آنها به‌علت بزرگی اندازه و تنوع مأموریتها و پیچیدگیها، نمی‌توان به‌درستی و با بهره‌وری مناسب دولت را اداره کرد. بنابراین برنامه تحول اداری، سازمان‌مدیریت و برنامه‌ریزی نیست، بلکه برنامه همه کشور است. شما

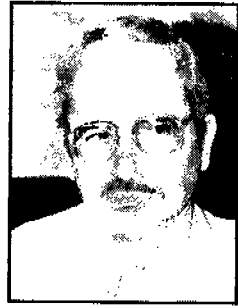
ببینید در بحث کوچک‌سازی، در برنامه دوم وزارت کشاورزی و جهادسازندگی به‌عنوان اصلاح تشکیلات، در کنار هم قرار گرفتند، ولی اداره‌اش سخت‌تر شد. چون سیستم‌هایشان تعریف نشده، از ابزارهای نوین استفاده نشده، برنامه دقیق مدیریتی و متناسب با شرایط و مقتضیات ملی برای آن تعریف نشده، برای تصدیها تفکیک دقیق صورت نگرفته و بالاخره با مطالعه همه جانبه وظایف و رفتارهای مورد انتظار، تبیین نشده است. از این‌رو، متناسب با ویژگیهای هر دستگاه باید برنامه‌ها را با هم پیش ببریم. اگر موفق نشویم رویکردهای اصلی و برنامه‌های تأثیرگذار را با هم مدیریت کنیم، بعید است که شاهد تحولی اساسی باشیم و به آن منظر تعیین شده دست یابیم. همان‌گونه که اشاره شد علاوه بر بسترسازی و انجام کارهای گسترده، استفاده از تمام ظرفیتهای کارشناسی کشور اجتناب‌ناپذیر است.

نقاط ضعف و قوت و تحلیل برنامه‌ها نشان می‌دهد که در ابعاد مختلف، مشکل داریم. هیچ‌کدام از برنامه‌ها را هم

نمی‌توانیم به آینده موکول کنیم. برای مثال برنامه یک را انجام دهیم، بعد که به نتیجه رسید بگوییم حجم و اندازه دولت منطقی شد. به قول آقای مهندس باقریان ما می‌خواهیم کشتی در حال حرکت را تعمیر، بازسازی و نوسازی کنیم، نمی‌توانیم بگوییم کنار ساحل بایستد و بعد ما آن را تعمیر کرده، با کشتی نو و بازسازی شده حرکت کنیم. ما در همان موقع که موتور کشتی را عوض می‌کنیم باید پاروهای داشته باشیم تا در آب نمانیم، یک گروه هم باید کشتی را سبک کند، همه این کارها را باید با هم انجام دهیم. در هر صورت باتوجه به الگویی که انتخاب شده انتظار این است که در همه ابعاد و در حدی که امکانپذیر است، اصلاحات انجام شده، زمینه تحول واقعی و رسیدن به چشم‌انداز تعیین شده را فراهم کند.

آقای مرعی

اشاره آقای صفدری به اینکه برنامه‌ها می‌توانستیم بهتر از این تنظیم کنیم، امری درخور اعتناست. اما باید توجه داشت که



سید جعفر موعشی

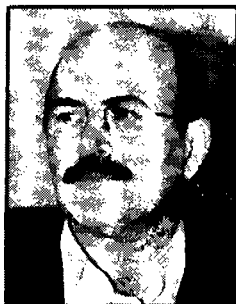
فوق لیسانس مهندسی برق و الکترونیک و فوق لیسانس مهندسی سیستمها، رئیس شورای عالی شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران، با پیشینه اجرایی معاون وزیر صنایع و مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی

به هر حال محصولی که حاصل تلاش جمعی گروه زیادی از کارشناسان بوده در حال حاضر در اختیار ماست. ما می بایست در جهت مهندسی اجرای آن برنامه، فعالیت کنیم. در حال حاضر در همین برنامه سوم توسعه، سرخطهای خوبی برای ایجاد تحول در ابعاد مختلف از جمله تحول اداری وجود دارد. ما باید بر روی یافتن راهکارهایی برای اجرایی کردن این خطوط، متمرکز شویم. ما اصولاً می بایست در سطح ملی میزان حساسیت را نسبت به مقوله تحقیق و اجرا افزایش دهیم. اصولاً زمانی یاد می گیریم که بهتر عمل کنیم که به عمل بپردازیم. در متون مدیریت آموزشی و

مدیریت رفتار نیز مشهور است که می گویند فرد با شنیدن، میزان کمی یاد می گیرد. با دیدن و شنیدن توأمان، میزان این یادگیری به حدود ۳۰٪ افزایش می یابد. اگر مطالب دیده و شنیده را بخوایم منتقل کنیم و یاد بدهیم خودمان ۶۰٪ می آموزیم و تنها با عمل و تحقق است که میزان یادگیری به ۷۵-۸۰٪ و یا ۹۰ درصد افزایش می یابد. اگر بخوایم ایده آل نگری در برنامه را به جای برسانیم که از تحقق بازمانیم، امکان یادگیری و تصحیح اشتباهات، هرگز برای ما فراهم نخواهد شد. مشاوران بایستی در جهت طراحی مهندسی تحقق، اجرا و مهندسی اجرا ایفای نقش کرده، راه را برای اجرایی کردن کتابچه برنامه، باز کنند. برای تحقق این هدف، ضمن ایجاد گروههای هماهنگ و متفاهم می بایست با ظرافت و دقت بتوانیم پس از اجرای هر بند از برنامه، آثار عملی آن را ارزیابی و در ضمن مطالبات مردم را برای تحقق دیگر بخشهای برنامه، به بدنه دولت منتقل کنیم. این فرایند می تواند به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (به عنوان

متولی برنامه‌ریزی توسعه) در عین انتقال روحیه با نشاط ناشی از دیدن عینی نتایج کارش، امکان یافتن نقاط با اهمیت دیگر را برای برنامه بعدی فراهم کند. مثلاً رضایتمندی‌ای که از کوتاه کردن فرایند گذرنامه از سوی مردم ابراز شده بود یا رضایت مردم از صدور شناسنامه، توانست نشاط جدیدی را در بدنه برنامه‌ریزی کلان کشور ایجاد کند. می‌بایست میزان مرادآتمان را با برنامه‌ریزان افزایش دهیم. اگر بتوانیم مثلاً از کانال این مرادده‌ها برای حل گرفتاریهایی همچون ورود به بیمارستانها، سرخطهایی را به برنامه‌ریزان بدهیم، تغییر در این عرصه‌ها قشر وسیعی از مردم را متأثر می‌سازد و نتیجه مطلوبی را به همراه خواهد داشت. نکته آقای صدق‌داری که از آقای باقریان نقل قول می‌کردند، در شورای تحول اداری نیز مطرح شده است. مسأله این است که از سوی مردم فشارهایی برای دریافت خدمات وجود دارد و این فشارها می‌بایست به گونه‌ای به بدنه دولت منتقل شود که علاوه بر اینکه این بدنه را با تهدید فروپاشی روبه‌رو

نمی‌کند، در عین حال به تحرک بیشتر نیز وا دارد. باید به‌جای پرداختن زیاد به چرایی و درستی تصمیمهای برنامه، به چگونگی تحقق آن پردازیم و تمرکز و حساسیت خود را به‌سوی اجرایی کردن و هماهنگ‌سازی اجرا هدایت کنیم. البته باید حتماً از تجربه‌ها درس بگیریم و همانند سازمانهای یادگیرنده، هر تجربه و عملی را محملی برای یادگیری مسیر بهتر بدانیم. متأسفانه ما در این زمینه، خیلی ضعیف عمل می‌کنیم و از گذشته درس نمی‌آموزیم. خاستگاه بسیاری از موضوعهای پرداخته شده در برنامه سوم، در برنامه دوم بود و همین‌طور خاستگاه بسیاری از موضوعهای برنامه دوم در برنامه اول؛ یعنی این موضوعها به هم مرتبط‌اند، اما متأسفانه در عمل و تجربه، چون هیچ حافظه مکتوب و قابل انتقال از جریان عمل به برنامه وجود ندارد، اجرای برنامه‌ها بریده از هم صورت می‌گیرد. به هر ترتیب، همان‌طور که آقای سپهری‌راد نیز اشاره داشتند، ما می‌توانیم در کنار دولت باشیم و به عرضه نظریات در این عرصه پردازیم و بهترین گزینه برای این



غلامرضا سلامی

کارشناس ارشد حسابداری از دانشکده حسابداری شرکت ملی نفت، رئیس شورای عالی انجمن حسابداران خبره ایران و دارای مقالاتی چند در زمینه حسابداری و مسائل اقتصادی ایران

منظور کمک به نهادهایی همچون وزارت صنایع برای شناخت درست وظیفه به منظور تحقق عینی هدفهای برنامه سوم است. از سوی دیگر ما می‌توانیم در همین مسیر، در تعریف پروژه‌ها و تعریف نسبت بین این پروژه‌ها برای وصول به نتیجه‌ای هماهنگ و همگرا، یاریگر این نهادهای دولتی باشیم.

آقای سیاه‌مکون

آقای مهندس مرعشی در توضیحات خود نقش مشاوران را بیشتر در مهندسی اجرای برنامه‌ها مدنظر قرار دادند. اما به نظر می‌آید که جای این پرسشها کماکان محفوظ است که اولویت این برنامه چیست؟ مبانی آنها کدام‌اند؟ و آیا این برنامه‌ها با یکدیگر هماهنگ‌اند یا نه؟ به گمان من، وارد این مسأله شده‌ایم که نقش مشاوران مدیریت و مهندسی به تعبیر آقای مهندس مرعشی، در مهندسی اجرای برنامه‌هاست.

آقای سلامی

به نظر من ما قبل از مرحله طراحی و اجرای سیستمهای تحول نظام اداری، نیاز

به شناخت داریم، یعنی اینکه شبکه یا اعضای آن یا مؤسسه‌های مشاور مستقل، قبل از اینکه بنخواهند وارد مرحله طراحی و اجرا شوند، یک مرحله شناخت انجام دهند. می‌دانیم که دولت باید کوچک شود، ولی به واقع نمی‌دانیم کدام قسمت دولت لازم است کوچک شود. می‌دانیم کارهای زیادی صورت می‌گیرد، ولی نمی‌دانیم کدام کارها. اگر از خود دستگاه خواسته شود که این شناخت را انجام دهد نتیجه‌ای به دست نخواهد آمد، زیرا آنها در مقابل هر تغییری مقاومت می‌کنند و اصولاً معتقد به بزرگ بودن خود و یا نارسایی در نظام خود نیستند و قطعاً در مقابل کوچکتر شدن دستگاهشان مقاومت

خواهند کرد، به نظر من، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی با استفاده از نیروهای بخش خصوصی باید این کار را انجام دهد. این سازمان می‌تواند از مشاوران گزارش بگیرد که مثلاً دستگاهها چه کارهایی را انجام می‌دهند، اهدافشان چیست؟ هدفهایی که در قانون و اساسنامه آنها پیش‌بینی شده است، چقدر فراتر رفته‌اند؟ اصولاً اهدافشان قابل بازنگری و تغییر هست یا نه؟ همان‌طور که جناب مهندس مظلوم فرمودند بودجه این کار باید از بودجه دستگاهها جدا و بودجه آن در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی متمرکز شود. با این روش می‌توان با ۱۰ یا ۲۰ گروه تخصصی، تمام دستگاههای دولتی و زیرمجموعه دولت را بررسی کرد. من توصیه‌ام این است که قبل از مرحله اجرا این مرحله شناخت هرچه سریعتر شروع شود و بودجه مشخصی که به سازمان تخصیص می‌یابد، به وسیله افسراد و مؤسسه‌های مستقل بدون اینکه تحت تأثیر روابط قرار گیرد، انجام شود. این کار لازم است در چارچوب یک برنامه راهبردی صورت گیرد تا هر مشاور یا

مؤسسه مشاور نیرو و طبق سلیقه خودش کاری را انجام دهد. این کار نیاز به یک برنامه مدون و یک هسته مرکزی دارد که بر آن نظارت کند. در این هسته مرکزی باید کلان مسأله تعقیب شود و راهنمایی شود برای کار گروههای بخش خصوصی. بین این هسته مرکزی و کار گروهها همواره باید تبادل اطلاعات صورت گیرد. تصور این است که کارهای زیادی در این مورد صورت گرفته، ولی اطلاعات آن پراکنده است. اگر این اطلاعات در همین هسته مرکزی به صورت مکانیزه متمرکز شود و تبادل اطلاعات به درستی صورت گیرد، هیچکس به بی‌راهه نمی‌رود و کار اضافی انجام نمی‌شود. پیشنهاد من به‌طور خلاصه این است که مرحله شناخت اگر درست صورت گیرد، می‌تواند پاسخگوی بسیاری از پرسشها باشد. پرسشهایی که پاسخهای کلی آن را می‌دانیم، ولی در چگونگی تحول دچار ابهام هستیم. مرحله شناخت باید بتواند هدفهای سازمانها را تجزیه و تحلیل کند. اینکه در کجاها می‌توان در اهداف بازنگری کرد،

اینکه کدام قسمت از خدمات بخش دولتی قابل واگذاری به بخش خصوصی است، اینکه در کجاها می‌توان سازمانها را در هم ادغام کرد و در کجاها می‌توان کارهای موازی را متمرکز کرد. این کار شاید در خیلی از سازمانها صورت گرفته باشد، ولی این بار این شناخت باید به صورت کلان صورت گیرد.

آقای سیاه‌مکون

توضیحات آقای سلامی من را یاد فرمایش آقای دکتر سپهری‌راد انداخت که اشاره کردند بعضی از مشاوران در حد بلوغ دستگاه حرف می‌زنند و کیفیت کاری که ارائه می‌دهند کیفیت پایینی است. اگرچه ممکن است نکته مورد نظر ایشان صحیح باشد، عملاً بودجه خدمات مشاوره‌ای را که مشاور باید با استدلال کامل، آن دستگاه یا سازمان دولتی را نقد و تحلیل کند در اختیار سازمان متقاضی خدمات مشاوره‌ای قرار می‌دهند و به این ترتیب استقلال حرفه‌ای مشاور سلب می‌شود. زیرا پرداخت حق‌الزحمه مشاوره در گرو قبول گزارش مشاور و پرداخت

حق‌الزحمه از سوی سازمان متقاضی خدمت مشاوره‌ای است. پیشنهاد آقای سلامی درخور مطالعه است. سؤال این است که آن بخش از اعتباراتی که قرار است به تحلیل و نقد دستگاه اختصاص یابد، به چه عنوانی می‌تواند در اختیار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی قرار گیرد که مشاوران در شناخت و بیان نظریاتشان، تحت تأثیر دستگاه متقاضی خدمات مشاوره نباشند.

آقای مرعشی

در لابه‌لای صحبتها هم از ضعف مشاوران و هم از ضعف دولت صحبت به میان آمد. آنچه مسلم است این است که ما می‌بایست در همین فضا و همین منابع موجود کار کنیم. ما در مقام مشاور می‌بایست در جهت مهندسی شدن و در مسیر تحول اداری ملحوظ در برنامه فعالیت نماییم و این در حالی است که تجربه قبلی که بتواند در این زمینه به ما کمک کند، وجود ندارد. اولین راه‌حل این است که از تجربه‌های کشورهای دیگر همچون ژاپن و مالزی سود جوئیم.

کشورهای شرق آسیا در چند نوبت این تجربه را از سر گذرانده‌اند و بررسی دقیق و درست تجربه‌های آنان می‌تواند خیلی مؤثر باشد. راه‌حل دیگر این است که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی با انتخاب کشورهایی که تجربه اصلاحات اداری داشته‌اند، امکان اتصال کارشناسانی از آنها را با مشاوران ایرانی فراهم کنند و از این مسیر امکان انتقال تجربه آنها را محقق سازند. مشاوران داخلی با اشراف بر اقتضانات بومی و ملی و با شناخت از الزامهای اجتماعی و فرهنگی کشور، می‌توانند در کنار استفاده از تجربه‌های مشاوران خارجی، ترکیب کارآمدی را ایجاد کنند. اشراف مشاوران داخلی در مورد اقتضانات و فرهنگ بومی و ملی، باعث می‌شود که مرحله شناخت در زمانی بسیار کمتر از میزانی که یک کارشناس بیرونی می‌بایست تخصیص دهد، انجام گیرد و در نتیجه از آسیب ناهمخوانی زمان شناخت با زمان واقعی مصون می‌ماند. در زمان تصدی مدیریت سازمان مدیریت صنعتی، یک تجربه در ایجاد همکاری با یک گروه از مشاوران

هندی داشتیم. نتیجه‌ای که برای کارشناسان ما به دنبال داشت این بود که رفتارهای کاری‌ای که هندیها به سرعت و متعارف انجام می‌دادند، از نظر کارشناسان ما جالب و بسیار مفید بود و این خود توانست ظرفیت جدیدی را در رفتار کاری همکاران ایجاد کند. ما می‌بایست در طرحها علاوه بر انجام یک پروژه، به ظرفیت‌سازی مهارتی و علمی در داخل کشور نیز نظر داشته باشیم. من یک‌بار این مسأله را با آقای عسگری‌آزاد، معاون توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی بیان کردم و از ایشان خواستم که موضوع ارتقای توانمندیهای حرفه‌ای را در برنامه کاری خود بگنجانند. ما بساید درباره روزآمدسازی توانمندیها و مهارت‌هایمان سرمایه‌گذاری کنیم، هرچند امکان دارد احصای کمی بازگشت این سرمایه‌گذاری مشکل باشد، ولی با یک دید عقلانی می‌توان برآورد کرد که ایجاد ظرفیت در نیروی انسانی می‌تواند دستاوردهای بسیاری برای کشور به همراه آورد. الان برای مثال امکان دارد وزارت صنایع

بخواهد برای طرحهایی همچون خوشه‌بندی (Clustering) صنعتی یا نوسازی صنعتی، از مشاوران خارجی استفاده کند. این امر می‌تواند با همراهی چند مشاور داخلی صورت پذیرد که ظرفیتهای کارشناسی طرف خارجی در عمل به داخل منتقل می‌شود.

آقای اسماعیلی

گفتگوی حاضر، مرور برخی از مشکلات حرفه مشاوره را فراهم کرده است. ظاهراً سازمانهای مشورت‌گیرنده نیز، در دریافت خدمات مشاوره‌ای بعضاً نارضایتیهایی دارند. اینجانب نمایندگی انجمنهایی را دارم که بنا به فرمایش

جناب سلامی، بسیاری از مؤسسه‌های عضو آن، در اندیشه بودن یا نبودن‌اند و در چنین شرایطی، حد کفایت مذاکره در این خصوص، خیلی بیشتر از زمان این میزگرد است. متأسفانه از آنجا که محور اساسی بحث، نقش شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران در تحول نظام اداری است، عرایضم را معطوف به این موضوع خواهم کرد. حضاران در جلسه استحضار دارند تحول در نظام اداری، در قالب هفت برنامه و از طریق چهار طرح، پیش‌بینی شده است. فارغ از اینکه آیا جمیع این برنامه‌ها می‌تواند تحول متهورانه را به‌دنبال داشته باشد یا نه؟ و آیا حلقه مفقوده‌ای در طرحها برای حصول نتایج برنامه هست یا نه؟ در وهله نخست به ضرورت این نشست و یک گام عقبتر ضرورت بهره‌مندی از خدمات مشاوره مدیریت و گام دیگر اگر به عقب بازگردیم، لزوم مؤکد اجتناب‌ناپذیر تحول در نظام اداری مطرح است. در جامعه ما «نظام اداری» معنایی را به ذهن متبادر می‌کند که حاکی از نبود نظم یا نظم در بی‌نظمی و ناهماهنگی ارکان و پیکره نظام اداری کشور است. لذا اساسیترین



محمدعلی اسماعیلی
 کارشناس ارشد مدیریت، مدیرعامل مؤسسه مشاوره تدبیرکارانه، نماینده انجمن مدیریت ایران و انجمن مؤسسات حسابرسی و خدمات مالی در شورای اجرایی شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران.

حرکت در تحول اداری، تغییر بنیادین در نگرشهاست. این تغییر نگرش هم در سیاستگذاران و برنامه‌ریزان اداری، هم در مجریان و شاغلان در سازمانها و نهادهای عمومی کشور باید به وجود آید. در نتیجه تلقی اجتماعی نیز با ملاحظه این تحولات، تغییر خواهد کرد. اینکه مشاوران چه می‌توانند بکنند و چگونه می‌توانند دولت را در تحقق هدفهای این برنامه یاری رسانند، همان ضرورت سومی است که این نشست را موجب شده است. به نظر اینجانب همان‌طوری که آقای مهندس مرعشی فرمودند، اذهان باید متوجه چگونگی این تعامل باشد؛ یعنی مهندسی تحقق یا مهندسی شدن. قبل از اینکه اینجانب پیشنهاد طراحی مدل این همکاری را بدهم، دو بحث اساسی که در جلسه از سوی آقایان صفدری و دکتر سپهری‌راد طرح شد عرض کنم که ممکن است تبیین و شفافیت این دو موضوع در ادامه راه، شمر ثمر واقع شود. اگر امروز دولت در این اندیشه باشد که نیازمند توان کارشناسی خارج از دستگاه دولت است و این به سبب نبود ظرفیت داخلی دولت و یا ضیق وقت در اجرای

برنامه‌ها باشد، قاعده ما کان کماکان، جاری است و لفظ تحول نیز به سرنوشت نظام اداری دچار خواهد شد، دلیل رجوع به ظرفیتهای کارشناسی پیرامون دولت، اولاً توان تخصصی باید باشد، ثانیاً حتی‌المقدور بیرون بودن از فضای تفکری و ملاحظات درون سازمانی دستگاههای دولتی. درباره فرمایش دکتر سپهری‌راد عارضم که مشکل در ارائه خدمات تخصصی مشاوره مدیریت، همان حد بلوغ است که اشاره رفت. اگر مشاوران در حد بلوغ سازمانها به آنها مشورت و خدمات مشاوره‌ای می‌دهند، ناشی از کم‌فروشی یا نبود تجارب و بضاعت علمی و تجربی نیست. اگرچه بیان این مطلب به قصد اغماض بسر ضعفهای حرف نیست. زمانی از مطروف باید بخواهیم که ظرف را بزرگ کند که انعطاف لازم در ظرف وجود داشته باشد. نه بودجه کافی برای ارائه خدمات و بالمآل بالا بردن حد بلوغ داده می‌شود، نه زمان کافی به پروژه داده می‌شود و نه اینکه بعضاً در سازمانها، تمایلی برای تعمیم خدمات وجود دارد. خود همین برنامه تحول اداری گواه این مدعاست، شما تاریخ اتمام و

تصویب طرحها را بررسی کنید. می بینید تعدادی از آنها تاریخشان سپری شده است و امروز بر سر چگونگی همکاری در این خصوص، گفتگوی اولیه صورت می گیرد.

اما مهندسی شدن؛ معتقدم شبکه به عنوان محور اجتماع بزرگ مشاوران مدیریت و مهندسی ایران، سهم چشمگیری در ارائه خدمات تخصصی در سطوح ملی می تواند داشته باشد. تحول در نظام اداری ممکن است مدخلی برای همکاری دولت با توان کارشناسی پیرامون خودش در چنین اندازه‌ای باشد و ابراز امیدواری می کنم دستاورد به گونه‌ای باشد که موجب توسعه این همکاری شود. این مهم مستلزم طراحی مدل همکاری به شکل سازمان یافته است.

از یک سو در سایه به کارگیری این مدل و اساساً این همکاری باید با جلب و جذب مشاوران در طرح، بسترسازی شود؛ گروه بندی و در صورت لزوم رتبه بندی مشاوران صورت پذیرد؛ فعالیتهای حرفه‌ای و تخصصی مشاوران تسهیل شود؛ توان افزایی و غنای شغلی اصحاب

حرفه را در پی داشته باشد؛ این همکاریها در اقتصادی و انتفاعی کردن فعالیتهای حرفه، منشاء اثر باشند. و از دیگر سو: دست یازیدن به مأموریتها و هدفهای طرح را موجب شود؛ توسعه منابع انسانی سازمانها را در پی داشته باشد؛ وقوف و اعتماد دولت و سازمانهای دولتی را به تواناییهای خارج از خود از طریق اعمال نظامهای کیفی، استاندارد کردن خدمات و در صورت لزوم، نظارت از درون حرفه را در پی داشته باشد. لذا در صورت موافقت، طراحی مدل همکاری بین شبکه و سازمان مدیریت و برنامه ریزی به منزله یک پروژه تعریف شود تا در سایه آن ضمن بنیانگذاری چنین تعاملی، سهم قبول مسؤلیت هر یک از طرفهای این همکاری نیز کاملاً شفاف شود.

آقای سلامی

من یک پرسش اساسی دارم و آن اینکه آیا تا به حال کسی در دولت این پرسش را مطرح کرده که چرا سازمان ثبت اسناد که یک واحد اجرایی است باید زیر نظر قوه قضائیه باشد؟ این پرسش کلان تر از آن

است که بخواهیم به پرسشهای مربوط به کم‌وکیف تحول نظام اداری ثبت بپردازیم. وقتی یک دستگاه اجرایی مثل اداره ثبت شرکتها زیرمجموعه قوه قضائیه است، تداخلی به وجود می‌آورد که مشکلات عدیده‌ای را به دنبال خواهد داشت. شما الان نمی‌دانید شکایت خود را از این اداره به کجا ببرید. اگر یک دستگاه اجرایی در مورد شما ظلمی کرد یا کاری خلاف قانون انجام داد، تکلیف روشن است. اول به دستگاه بالاتر مراجعه می‌کنید و در صورت حل نشدن مشکل، به قوه قضائیه شکایت می‌کنید. حال در مورد این دستگاه شکایت را باید به کجا برد؟

در مورد فرایند، این نظر را صد درصد تأیید می‌کنم که فرایند مهمتر از سازمان است. هر تغییری در سازمان با مقاومت شدید مواجه می‌شود، ولی در مورد اصلاح فرایند این مقاومت شاید کمتر باشد. شما برای یکی و نصفی اتوبان، یک اداره کل وصول عوارض بزرگراههای کشور را در نظر گرفته‌اید و برای کل راهنمایی و رانندگی یک اداره. من به تشکیلات دولتی زیاد وارد نیستم، ولی فکر می‌کنم اشکالات

زیادی هم در سازمان و هم در فرایند وجود دارد که در طرح تحول نظام اداری باید مورد اصلاح قرار گیرد. من فکر می‌کنم با آقای صفدری هم‌عقیده هستم و تضادی در کار نیست، تصور من این است که باید یک شناخت کلان برای انجام طرح صورت گیرد. حال اینکه سرعت کار چقدر باشد و تا چه مرحله‌ای در شناخت جلو برویم بحث دیگری است که می‌شود در موردش تصمیم گرفت، ولی باید کسی یا کسانی به دولت با توجیه منطقی و قاطع و مشخص بگویند که این قسمت از دولت را می‌شود به بخش خصوصی واگذار کرد، بدون آنکه این کار باعث ضایع شدن حقوق کسی شود. مدیر کل هم می‌تواند برود و مؤسسه خودش را تشکیل بدهد و سه برابر هم حقوق بگیرد و کار را هم بهتر انجام دهد. هنر دولت ما این بود که تواناییهای افراد را به یک‌دهم یا کمتر کاهش دهد. ما در بین مدیران دولتی آدمهای باهوش و باسواد زیاد داریم ولی وقتی عملکرد او را می‌سنجیم می‌بینیم که چیزی در حد صفر است، به دلیل اینکه نظام دیوانسالارانه اداری ما طوری است که هیچ‌کس نمی‌تواند از

توانایی‌هایش استفاده مطلوب کند، در حالی که همین مدیر با انتقال به بخش خصوصی از کارایی خوبی برخوردار خواهد بود. اگر این کار راه بیفتد، علاوه بر مدیران بخش دولتی که جذب بخش خصوصی خواهند شد، بسیاری از متخصصان ما که به خارج مهاجرت کرده‌اند و تجربه‌های خوبی در آنجا به دست آورده‌اند به کشور باز خواهند گشت و توان مؤسسه‌های مشاوره مدیریت ما را چند برابر خواهند کرد. همه این کارها در صورت وجود عزم جدی امکان‌پذیر است و مسلماً دولت آقای خاتمی که نشان داده است می‌خواهد اصلاحات صورت گیرد از عهده این کار برخوردار آمد. در کشور ما هرچند در سطح کلان کارهایی صورت گرفته، ولی من هنوز بر این باورم که در مورد مسائل شناخت کافی نداریم.

آقای سیاه‌مکون

به نظر می‌آید برنامه تحول در نظام اداری در مهندسی اجرا و در عمل، جای اصلاح و تکمیل دارد و در حد طرح‌های این برنامه نیز می‌توان ضوابط و دستورعمل‌های مناسبی

را تدوین کرد. طبق نظر آقای اسماعیلی برای رسیدن به یک مدل رابطه بین سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و سایر دستگاه‌های اجرایی با شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران پیرامون تحقق برنامه تحول در نظام اداری می‌توان یک مدل، تعریف کرد. بر این اساس شبکه، نقش دستگاه نظارت به نیابت از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در دستگاه‌های اجرایی ایفا می‌کند و به این ترتیب می‌توان استقلال مشاوران را نیز از این طریق تأمین کرد و به موفقیت این مدل کاملاً مطمئن بود.

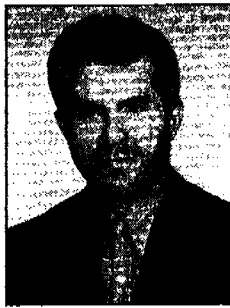
در عین حال به نظر من جای نگرانی نیست که در پایان این گفتگو شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران با مرکز توسعه فناوری و نوسازی اداری به سازوکارهای مشخصی دست یابند. زیرا برای مثال، ایجاد جامعه حسابداران رسمی، مقوله‌ای تقریباً مشابه برای انجام کاری است که جزء وظایف اصلی وزارت دارایی و امور اقتصادی بوده و مشارکت بخش خصوصی را جلب کرده است. این مسأله؛ یعنی اقتدار ممیزی و حسابداری و حسابداری سازمانها. همین موضوع، یعنی همکاری مشاوران

بخش خصوصی اگر چه قطعی و قانونی شده ولی اجرای آن نامشخص است. به بیان دیگر ابتدا به اصول صراحت بخشیده‌اند و حالا برای نظام اجرای آن نشستهای مفصلی می‌گذارند که آقای سلامی به مراتب از بنده نسبت به جزئیات آن مطلع‌ترند. همچنین در طرح تکفا هنوز چگونگی همکاری مشاور با دستگاه به روشنی مشخص نیست و مشابه اختیاراتی که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در اختیار سایر دستگاههای اجرایی گذاشته است، هنوز در این طرح در حال مذاکره است و صورت نهایی به خود نگرفته است.

آقای مرعشی

البته این نکته را در نظر داشته باشید که اصولاً از جهت روان‌شناختی، ما در حوزه تقلید و تبعیت خوب عمل می‌کنیم. اگر کسی در موردی، پیش بیفتد ما نیز به دنبال وی راه می‌افتیم. وقتی که با شیفتگی و شهامت، به دنبال یک نفر راه می‌افتیم امکان دارد که محاسبات و دقتهایی را که نفر اول داشته است، در نظر نگیریم. البته تقلید و الگوبرداری بد نیست و مزایایی نیز دارد.

به هر حال الان باید ببینیم در استانداران کدام یک را می‌بایست انتخاب کنیم. مثلاً من تلقی‌ام این است که استاندار خراسان آمادگی لازم را دارد. استان خراسان نیز هم از جهت جذابیت زیارتی حائز مزیت است و هم قابلیت تبدیل شدن به یک نمایشگاه برای اصلاحات اداری و دولت الکترونیکی را دارد. من با خود آقای رسولی هم صحبتی داشتم به این مضمون که شما به این وسیله خواهی توانست موضوع تقسیمات کشوری را در استان خراسان متفی کنید. ما باید فهرستی از پیشنهادها بحث اجرای تحولات اداری تهیه و با آنها نشستهای ادواری برگزار کنیم و از این طریق بکوشیم موانع اجرایی آنها را رفع کنیم. ما اگر بتوانیم با هدف تحقق موضوع در برخی مناطق این کار را پیش ببریم، در آن صورت تحقق خود به خود اقبال اجتماعی را به همراه خواهد آورد. اعتقاد جدی من این است که ریشه مشکلات اجتماعی مسأله اعتبارات نیست، بلکه در وهله اول نبود عزم و اراده تغییر و در وهله دوم نبود تفکر تغییر است. ما باید تمهیدی بیندیشیم و بتوانیم حتی در مورد دستگاههایی که حساسیت و احساس تعهد



مجد پسران قادر

دانش‌آموخته دکترای مدیریت دولتی، مشاور علمی و پژوهشی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مدیرمسئول و سردبیر فصلنامه تحول اداری، با پیشینه اجرایی مشاور دبیر کل امور اداری و استخدامی کشور و رئیس مرکز بررسیها و مطالعات استراتژیک اداری.

نشست را ارائه کرد:

- ضرورت تدوین استانداردهای مدیریتی و ایجاد نظم و انضباط در کارهای مشاوره‌ای مدیریت؛
- اتخاذ رویکرد مقررات‌زدایی و سلب فعالیت‌های تصدی‌گرایانه از تکالیف و وظایف بخش دولتی است؛
- زدودن تضاد و پارادوکس، میان بخش دولتی و بخش خصوصی و ایجاد انسجام و یکپارچگی میان آنها و در عین حال تعیین اولویتها؛
- بهره‌گیری از رویکرد مهندسی همزمان و نیز تجربه‌ها و مطالعه‌های گران‌سنگ دسترس‌پذیر در سازمان مدیریت و

زیادی برای تغییر نمی‌کنند، پای کار برویم. به هر حال با کار گروهی که در پیش گرفته‌اید مطمئناً موفق خواهید بود. در حال حاضر نیز مثلاً در طرح تکفا آقای جهانگرد خیلی مصمم به نظر می‌آیند و می‌توان سازوکاری برای فعال کردن و تسریع در پیگیریها ایجاد کرد. در کنار صحبت‌های آقای سیاه‌مکون، می‌خواستم دو پیشنهاد را اضافه کنم: یکی اینکه اگر شما مایل به ورود به بحث رتبه‌بندی مشاوران هستید، اعلام آمادگی می‌کنیم که به‌عنوان بازوی شما وارد این عرصه شویم. نکته بعد با بهره‌گیری از چارچوب و مدل موجود در حوزه انفورماتیک کوثر، در صورت پذیرش، شبکه می‌تواند در قالب توافقی با معاونت مدیریت نسبت به تدوین و مدیریت پروژه‌های مشاوره مدیریتی که برخاسته از دل و ژرفای این حرفه و نیز رویکرد دولت برای استقرار این نظام باشد، اقدام کنید که این دو کار از هم‌اکنون شروع‌اش امکان‌پذیر است.

آقای پسران قادر

با تشکر از اظهارنظر و مباحث مطرح شده می‌توان جمع‌بندی در پی‌آمده از این

برنامه‌ریزی کشور؛

- ایجاد سازوکار مناسب از جمله تشکیل ستاد ویژه‌ای برای بودجه‌ریزی طرح‌های مورد نظر مشابه آنچه در مورد طرح تکفا رخ داده است؛
 - لزوم شناخت و توجه ویژه به دستگاه‌های اجرایی استانی بسا رویکردهای نوین مدیریتی و ایجاد آمادگی روانی و بسترسازی فرهنگی برای بهره‌برداری از تقریب بخش دولتی به بخش غیردولتی و تأمین هزینه‌ها از محل امکانات و منابع استانی و محلی؛
 - تدوین پروژه‌ای برای ارائه مدل همکاری میان شبکه مشاوران مدیریت با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و دیگر دستگاه‌های اجرایی؛
 - بهره‌گیری از قابلیت‌های شبکه مشاوران مدیریت برای ایفای نقش نظارتی بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی؛
 - انجام پروژه رتبه‌بندی مشاوران مدیریت؛
 - تنظیم قرارداد تدوین مدیریت پروژه‌های مدیریتی با توجه به حرفه‌ای بودن خود شبکه مشاوران.
- توجه ویژه به بحث مهندسی اجرا و عملی کردن راهبردها و برنامه‌های توسعه و تحول نظام اداری؛
 - ضرورت تأمین منابع و هزینه‌های لازم برای عملیاتی و اجرایی کردن برنامه‌ها و طرح‌ها؛
 - ضرورت شناخت دستگاه‌ها، هدف‌ها و مأموریت‌های آنها و ضرورت بازنگری به آنها با توجه به چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی آینده؛
 - بهره‌گیری از تجربه‌های کشورهای دیگر در امر توسعه و نوسازی نظام اداری و مدیریتی آنها و دریافت برنامه‌ریزی و حمایت‌های لازم از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی برای مشارکت جویی از تجارب برون‌مرزی؛
 - توانمند کردن کارکنان و مدیران از طریق روزآمدسازی دانش حرفه‌ای؛
 - لزوم ایجاد تغییر نگرش و ریشه‌ای نگاه کردن به مسائل و تعریف پروژه‌های خاص برای ارائه مدلی به‌منظور تحقق آن؛
 - لزوم اتخاذ رویکرد فرایندگرای به‌جای رویکرد ساختارگرای، به‌منظور کاهش تقابلها و مقاومت‌های پیش روی تغییر؛

با تشکر مجدد.