

چالش تحول اداری جهت استقرار سامانه‌های مدیریت در شهرداری تهران

حمید نظری

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران، مسئول واحد بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE-MS)

شهرداری منطقه ۱۳ تهران، تهران

nazarihamid15@yahoo.com

چکیده

یکی از چالش‌های شهرداری تهران در استقرار سامانه‌های مدیریتی تحول اداری متناسب با سامانه می‌باشد. مسئله تحقیق بررسی تأثیر مدل‌های کاربردی تحول اداری و مدیریت تغییر در استقرار سامانه‌های مختلف جهت مدیریت شهری در شهرداری تهران پرداخته می‌باشد که در این مقاله به بررسی آن پرداخته می‌شود و هدف از آن بررسی چالش تحول اداری جهت افزایش اثربخشی و کارایی استقرار سامانه‌های مختلف در شهرداری تهران است. بدین منظور ابتدا به بررسی مدل‌های مطرح در مدیریت تغییر و تحول اداری نظیر جری پوراس، VSM و MIT 90 پرداخته می‌شود. سپس سه سامانه مدیریت محیط زیست (مطابق الزامات استاندارد بین‌المللی ISO 14001:2004)، مدیریت آموزش (مطابق الزامات استاندارد بین‌المللی ISO 10015:1999) و مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE-MS) مطرح در شهرداری تهران و چالش تحول اداری بررسی می‌گردد. در نهایت جمع‌بندی مزایای استفاده از مدل‌های مذکور جهت تحول اداری ساختار یافته هنگام طراحی و استقرار سامانه مدیریتی در شهرداری تهران صورت می‌گیرد.

کلمات کلیدی: چالش تحول اداری، استقرار سامانه‌های مدیریت در شهرداری

مقدمه

شهرداری تهران به منظور دستیابی به اهداف یکپارچه مدیریت توسعه پایدار شهری اقدام به طراحی و استقرار سامانه‌های مدیریتی متعدد نموده است. از نمونه این سامانه‌ها می‌توان به سامانه مدیریت پروژه، سامانه مدیریت آموزش و سامانه مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست اشاره نمود. مسئله تحقیق بررسی تأثیر مدل‌های مدیریتی تحول اداری در هنگام طراحی و استقرار این سامانه‌ها در شهرداری می‌باشد. عدم تحول اداری باعث عدم دستیابی کامل به اهداف اصلی این سامانه‌ها که مدیریت یکپارچه توسعه پایدار شهری است می‌گردد. تفاوت رفتار سازمانی شهرداری‌های مناطق مختلف تهران در تحول اداری، خود بزرگترین چالش شهرداری تهران محسوب می‌شود که ریشه آن در مدیریت همزمان با دو سبک متمرکز و غیر متمرکز است. این تحقیق از سه بخش اصلی تشکیل شده است.

در بخش اول مدل‌های جری پوراس، VSM و MIT 90 و اجزای این مدل‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. اجزای این مدل‌ها که نقش مشابه در تحول اداری ایفا می‌کنند شامل استراتژی، ساختار و تنظیمات سازمانی، عوامل اجتماعی، تکنولوژی، محیط و مهارت‌ها و نقش شخصی افراد است.

در بخش دوم شرایط طراحی و استقرار سامانه مدیریت آموزش در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران و سامانه بهداشت، ایمنی و محیط زیست در ۱۰ منطقه و همچنین چالش تحول اداری در طراحی و استقرار سامانه‌های مدیریتی در شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفته است. در قسمت سوم، جمع‌بندی نشان می‌دهد که تحول اداری نظام‌مند و ساختار یافته در

هنگام طراحی و استقرار سامانه مدیریتی در شهرداری باعث افزایش کارایی، بهره‌وری و اثربخشی آن جهت دستیابی به اهداف توسعه پایدار شهری می‌گردد.

۱- تحول اداری و کاربرد مدل‌ها

در این بخش سه مدل کاربردی جهت مدیریت تحول و همچنین مهندسی مجدد که می‌تواند در استقرار اثربخش و پایدار سامانه‌های مدیریتی در سطح شهرداری تهران دارای کاربرد باشد مورد بررسی قرار می‌گیرد. سه مدل جری پوراس، VSM و MIT 90 در این بخش مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

۱-۱- ویژگی‌های مدل جری پوراس

در مدل جری پوراس (تجزیه و تحلیل جریان) پارامترهای زیر در جریان تغییر و تحول به عنوان عوامل اثرگذار بر محیط کاری مطرح می‌شوند:

- تنظیمات سازمانی
- عوامل اجتماعی
- تکنولوژی
- محیط فیزیکی.

با توجه به ابعاد مطرح در این مدل، مشاهده می‌شود که هنگام طراحی و استقرار یک سامانه مدیریتی در حوزه شهرداری جهت اطمینان از مدیریت تغییر و تحول به منظور افزایش اثربخشی و کارایی سامانه جدید، رعایت موارد زیر امری ضروری است.

تنظیمات سازمانی یکی از بزرگترین چالش‌ها هنگام طراحی و استقرار یک سامانه جدید در شهرداری تهران است. از آنجا که در اکثر موارد ایده ایجاد هر سامانه توسط یک نهاد در شهرداری صورت می‌پذیرد در اکثر مواقع تغییرات مورد نیاز ساختار سازمانی که می‌بایست توسط اداره تشکیلات و آموزش شهرداری تهران مورد تأیید و ابلاغ قرار گیرد همزمان با طراحی سامانه جدید صورت نمی‌پذیرد. این امر منجر به کاهش شدید قدرت تصمیم‌گیری و عملیاتی مجریان سامانه در مناطق می‌گردد و به عبارتی یکی از بزرگترین عوامل کاهنده اثربخشی سامانه مدیریتی جدید محسوب می‌شود.

همچنین تعیین بودجه نیز یکی از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در تنظیمات سازمانی به حساب می‌آید. تجربه استقرار هر سه سامانه نشان می‌دهد که تعیین کد بودجه عملیاتی برای این سه سامانه پس از زمان طراحی و استقرار آنها در شهرداری صورت گرفته است. در این حالت یکی از چالش‌های مجریان هر سامانه در مناطق شهرداری، عدم استفاده از بودجه تخصیص یافته برای پروژه‌های بهبود مستمر این سامانه‌ها می‌باشد که خود مانع از اثربخشی و کارایی و پویایی سامانه می‌گردد. همچنین این موضوع باعث عدم انگیزش نیز در افراد گردیده و امکان استفاده از سیستم انگیزشی را نیز از مجریان سلب می‌نماید و در حقیقت دو عامل تأثیرگذار بر تحول اداری استقرار سامانه مدیریتی، کارایی و پویایی خود را در زمان استقرار از دست می‌دهند.

عوامل اجتماعی در استقرار سامانه مدیریتی نقش بسیار پر اهمیتی را ایفا می‌نماید. عدم توجه به فرهنگ سازی در مناطق مختلف شهرداری و یکسان نبودن فرهنگ افراد خود مانع از طراحی و استقرار سامانه‌های مدیریتی با هدف توسعه پایدار می‌شود. به عنوان مثال هنگام استقرار سامانه مدیریت محیط زیست و سامانه مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE-MS) در مناطق مختلف شهرداری رفتار اجتماعی متفاوتی در برابر الزامات این سامانه‌ها رخ می‌دهد. در صورت برنامه‌ریزی منسجم جهت برگزاری آموزش‌های شهروندی در سرای محله‌ها می‌توان تأثیر زیادی در برقراری تعادل فرهنگی جامعه در سطح مناطق مختلف شهرداری ایجاد نمود و این مهم خود باعث افزایش اثربخشی اجرای سامانه مدیریتی می‌گردد. یکی دیگر از چالش‌های مطرح در این مرحله عدم استانداردسازی و یکسان‌سازی اهداف آموزش‌های مردمی مرتبط با سامانه‌ها می‌باشد و به عبارتی اهداف آموزشی متفاوت، تفاوت رئوس آموزشی و تفاوت نگرش اساتید خود باعث عدم یکسان سازی سطح فرهنگ

استقرار سامانه در مناطق مختلف می‌گردد. این موضوع دستیابی به اهداف توسعه پایدار شهری در شهرداری تهران را دچار اختلال می‌نماید.

تکنولوژی یکی دیگر از عوامل موثر بر تغییر و تحول اداری جهت تکمیل چرخه طراحی، استقرار، اجرا و بهبود یک سامانه مدیریتی است. تکنولوژی از چهار منظر قابل بررسی است که عبارتند از نرم‌افزار، سخت‌افزار، سازمان‌افزار و انسان‌افزار (یا دانش-افزار). یکی از چالش‌های مهم در استقرار یک سامانه مدیریتی ابعاد تکنولوژیکی مرتبط با آن سامانه می‌باشد. این مهم از عدم ایجاد ارتباط بین اهداف سامانه و استراتژی تکنولوژی آغاز شده و تا مرحله بومی سازی تکنولوژی ادامه پیدا می‌کند. به عبارتی در هنگام تعیین خط مشی، استراتژی، اهداف راهبردی، بلند مدت و میان مدت کمتر به ارتباط و نقش تکنولوژی‌های مورد استفاده و میزان تأثیر آن بر سامانه پرداخته می‌شود. از جمله موارد قابل اشاره می‌توان به عدم استقرار کامل، اثربخش، پویا و کارای سامانه آموزش‌های مجازی در مناطق مختلف شهرداری اشاره کرد و این در حالیست که مطابق الزامات سامانه مدیریت آموزش مستقر در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران (مطابق الزامات استاندارد بین‌المللی ISO 10015:1999) یکی از مهم‌ترین روش‌های آموزش، آموزش از راه دور و مجازی می‌باشد. موضوع عدم سیاستگذاری در حوزه تکنولوژی در بیانیه‌های خط مشی سامانه مدیریت آموزش اکثر مناطق شهرداری تهران قابل مشاهده است. همچنین در سایر سامانه‌ها نیز کمتر به تکنولوژی‌های نوین و جایگزین پرداخته می‌شود.

۱-۲- کاربرد مدل VSM

از مدل VSM جهت طراحی و استقرار اثربخش، کارا و پویای سامانه مدیریتی در سطح مناطق مختلف شهرداری تهران می‌توان استفاده نمود. در این مدل از ۵ سطح سیستم می‌توان جهت تحول اداری استفاده کرد که نقش بسیار مهمی در استقرار سامانه‌های مدیریتی ایفا می‌نمایند. این ۵ سیستم عبارتند از:

سیستم ۵ مغز بالایی:

با توجه به چشم‌انداز شهرداری تهران مبنی بر تغییر نگاه خدماتی به اجتماعی در شهرداری تهران و ایجاد مدیریت ناحیه‌ای و محله‌ای و گرداندن محلات توسط شهروندان این نگاه سیستمی در حوزه شهردار و معاونت امور مناطق شهرداری تهران بوجود آمد. این تغییر و تحول رویکرد تأثیر بسیار زیادی بر افزایش اثربخشی و کارایی سامانه‌های مدیریتی و توسعه فرهنگ اجتماعی و مشارکت مردم ایفا می‌نماید.

سیستم ۴ مغز میانی:

در این مرحله با الگو برداری از استانداری‌ها و اهمیت دادن به بخش‌داری‌ها در حالیکه حکم آنها توسط وزیر کشور صادر می‌گردد و همچنین با نشست‌هایی با شورایاران توسط حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی، ایجاد سرای محلات و مدیریت ناحیه-ای و محله‌ای شبیه سازی گردید.

سیستم ۳ مغز پایه:

هنگام طراحی سامانه مدیریتی، اداره کل تشکیلات و آموزش می‌تواند چارت سازمانی مربوطه را با نشست‌هایی که با مناطق انجام می‌دهد نهایی نموده و جهت اجرا بصورت پایلت در یک ناحیه از هر منطقه ابلاغ نماید و بر اساس نیازهای آموزشی مشخص شده، دوره‌های آموزشی مربوطه را برگزار نموده و ستادی جهت کنترل و ارزیابی ایجاد نماید. این مهم میزان اثربخشی و پویایی مرحله استقرار و بهبود یک سامانه را افزایش می‌دهد.

سیستم ۲ اعصاب:

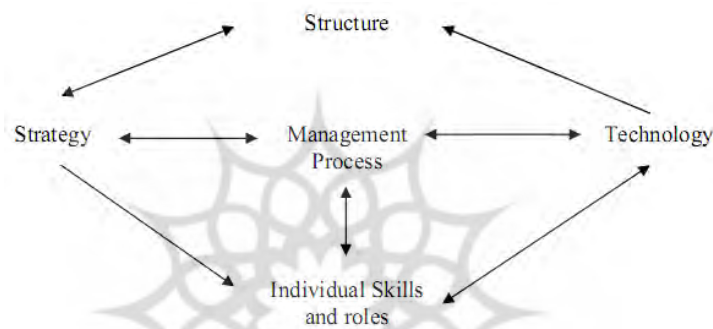
با توجه به نتایج پایش، اندازه گیری و تحلیل اثربخشی و همچنین همفکری با مدیران مناطق، طرح سامانه مدیریتی نهایی گردیده و به کل مناطق ونواحی تسری داده می شود و جهت تداوم آن نیز به صورت ارزیابی های ادواری و بازدیدها توسط ستاد ناحیه محوری، طرح بهبود می یابد.

سیستم ۱ ماهیچه و اعضا:

نقش واحدهای کاری شامل سرای محلات، نواحی، مناطق، تشکیلات و آموزش در سامانه جدید تعیین گردیده و عملیات اجرایی توسط کارکنان نواحی مناطق مختلف انجام می گیرد.

۱-۳- کاربرد مدل MIT 90

مدل MIT 90 جهت مدیریت تغییر در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل (۱): مدل MIT 90

همانطور که در شکل نشان داده شده است فرآیند مهندسی مجدد، تغییر و تحول شامل قسمت های زیر می باشد:

- استراتژی: جهت هرگنه مهندسی مجدد، تغییر و تحول لازم است که راهبرد و استراتژی این تغییر و تحول مشخص گردد. کلیه سامانه های مدیریتی مطرح در شهرداری تهران دارای اهداف بلند مدت و کوتاه مدت می باشد که جهت افزایش اثربخشی استقرار آنها می توان ارتباط بین استراتژی تغییر و تحول و اهداف سامانه ایجاد نمود.
- ساختار: تغییر به موقع ساختار اداری و سازمانی توسط اداره تشکیلات و آموزش شهرداری در زمان طراحی یک سامانه نقش بسیار مهمی در ایجاد و استقرار سامانه ایفا می نماید. در صورت عدم تغییر ساختار در زمان طراحی سامانه، اجرای سامانه با چالش تغییر و تحول مواجه می شود.
- تکنولوژی: اثر تکنولوژی در تغییر و تحول در مدل جری پوراس و مدل MIT 90 مشترک می باشد که در تحلیل مدل جری پوراس به طور کامل مورد بررسی قرار گرفت.
- مهارت ها و نقش های فردی: در این مدل اهمیت نقش افراد و مهارت های فردی در مدیریت تغییر و تحول از اهمیت زیادی برخوردار است. هنگام طراحی یک سامانه مدیریت می بایست نقش، مسئولیت و اختیارات افراد تعیین شده و سپس بر اساس آن نیاز آموزشی جهت ارتقای توانمندی افراد تعیین شود. سپس اداره تشکیلات و آموزش بر اساس نیاز آموزشی تعیین شده اقدام به تعیین اهداف آموزشی، سرفصل ها و همچنین اساتید مناسب می نماید. این امر به شهرداری های مناطق کمک می نماید تا توانمندی منابع انسانی لازم برای دستیابی به اهداف سامانه جدید را افزایش دهند. یکی از چالش ها عدم تعیین ساختار جدید، مسئولیت و اختیارات و نقش افراد و

عدم نیازسنجی آموزشی هنگام طراحی سامانه‌های جدید می‌باشد که اثربخشی، کارایی و پویایی اجرای عملیاتی سامانه جدید را به شدت کاهش می‌دهد.

۲- سامانه‌های مدیریتی استقرار یافته

در این بخش مباحث مشترک میان سه سامانه مدیریتی مستقر در سطح مناطق شهرداری تهران و الزامات مرتبط با تحول اداری در آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. این سه سامانه به ترتیب عبارتند از: مدیریت محیط زیست (مطابق الزامات استاندارد بین‌المللی ISO 14001:2004)، مدیریت آموزش (مطابق الزامات استاندارد بین‌المللی ISO 10015:1999) و مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE-MS) سامانه مدیریت آموزش.

۱-۲- خط مشی و اهداف سامانه‌ها

یکی از الزامات مشترک در میان سامانه‌های استقرار یافته در کلیه مناطق شهرداری تهران خط مشی و اهداف بلند و کوتاه مدت سامانه می‌باشد که ارتباط مستقیم با تحول اداری و ساختاری شهرداری تهران دارند. خط مشی و اهداف بلند و کوتاه مدت زیست محیطی مستلزم تغییرات و تحول در استراتژی سازمان می‌باشد. جهت مدیریت تحول در استراتژی، خط مشی و اهداف می‌توان از مدل‌های کاربردی مدیریت تغییر و تحول استفاده نمود. این تغییرات می‌تواند با استفاده از تنظیمات سازمانی در مدل جری پوراس، سیستم ۵ مغز بالایی مدل VSM و استراتژی مدل MIT 90 صورت پذیرد.

۲-۲- ساختار و مسئولیت

یکی دیگر از الزامات مشترک در میان سامانه‌ها تغییرات ساختار سازمانی، نقش، شرح مسئولیت و اختیارات می‌باشد که پس از طراحی و اجرای اولیه سامانه از اداره تشکیلات و آموزش شهرداری تهران به مناطق ابلاغ می‌شود و با تحول اداری و ساختاری شهرداری تهران دارای ارتباط می‌باشد. جهت مدیریت تحول در ساختار و مسئولیت‌ها می‌توان از مدل‌های کاربردی مدیریت تغییر و تحول استفاده نمود. این تغییرات می‌تواند با استفاده از تنظیمات سازمانی در مدل جری پوراس، سیستم ۱ ماهیچه و اعضا در مدل VSM و نقش و مهارت‌های فردی و فرآیند مدیریت مدل MIT 90 صورت پذیرد.

۳-۲- عملیات اجرایی سامانه‌ها

عملیات اجرایی یکی دیگر از الزامات مشترک در میان سامانه‌ها می‌باشد و عدم هماهنگی تحول اداری با مراحل طراحی و استقرار سامانه منجر به کاهش شدید کارایی و اثربخشی و میزان دستیابی به اهداف سامانه می‌گردد. جهت مدیریت تحول در عملیات اجرایی می‌توان از مدل‌های کاربردی مدیریت تغییر و تحول استفاده نمود. این تغییرات می‌تواند با استفاده از عوامل اجتماعی و تکنولوژیکی در مدل جری پوراس، سیستم ۳ مغز پایه مدل VSM و ساختار، نقش و مهارت‌های فردی و فرآیند مدیریت مدل MIT 90 صورت پذیرد.

۳- نتیجه

با توجه به نکات و الزامات مشترک در میان سامانه‌های استقرار یافته در مناطق مختلف شهرداری و کاربرد سه مدل جری پوراس، VSM و MIT 90 می‌توان مدیریت تحول ساختار یافته‌ای را جهت استقرار یک سامانه مدیریتی جدید طرح ریزی نمود. کاربرد مدل‌های مذکور در موارد زیر قابل اجرا می‌باشد:

- تنظیمات سازمانی در مدل جری پوراس و سیستم مغز بالایی مدل VSM و استراتژی مدل MIT 90 جهت تدوین استراتژی، خط مشی، اهداف بلند و کوتاه مدت سامانه،

- تنظیمات سازمانی در مدل جری پوراس، سیستم ماهیچه و اعضا در مدل VSM و نقش و مهارت‌های فردی و فرآیند مدیریت مدل MIT 90 جهت تعیین ساختار سازمانی جدید، نقش، شرح مسئولیت و اختیارات افراد در سامانه جدید،
 - عوامل اجتماعی و تکنولوژیکی در مدل جری پوراس، سیستم مغز پایه مدل VSM و ساختار، نقش و مهارت-های فردی و فرآیند مدیریت مدل MIT 90 در عملیات اجرایی سامانه نقش موثری ایفا می‌کنند. کاربرد مدل‌های مطرح شده باعث افزایش اثربخشی و کارایی سامانه می‌گردد.
- اداره تشکیلات و آموزش شهرداری و سایر نهادهای مرتبط می‌توانند با استفاده از مدل‌سازی مدیریت تحول اداری افزایش کارایی، پویایی و اثربخشی استقرار سامانه‌های مدیریتی در حوزه شهرداری تهران را فراهم آورند.

منابع

۱. فرشید اسکندری، به کارگیری عملی مدل‌های تحول سازمانی در بانک صادرات، بانک، ۱۳۸۹
۲. محمود پیامبرزاده، فرهنگ سازمان و اثربخشی سازمانی، توسعه صادرات، سال سیزدهم، شماره ۱۹، مرداد ۱۳۸۸
۳. دکتر مسعود پورکیانی- نسرين پیرمرادی، توانمندسازی و تحول سازمانی
۴. مصطفی رضایی راد- سمیرا پور- فاطمه خریدار، مدیریت تحول و نوآوری‌های سازمانی در شرایط عدم قطعیت بر شاخص‌های رفتاری کارکنان، دومین کنفرانس مدیریت اجرایی، ۱۳۹۰
۵. دکتر محمود آقا حسینعلی شیرازی، حجت طاهری گودرزی، اکبر قنوتی، رابطه بین زیر سیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان، فراسوی مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۹۰
۶. استاندارد ملی ایران، سیستم‌های مدیریت زیست محیطی، مرداد ۱۳۷۷
7. Sam Falk, Organizational Evolution Organizational Evolution in a Boundaryless Organization, Massachusetts Institute of Technology, 2003.