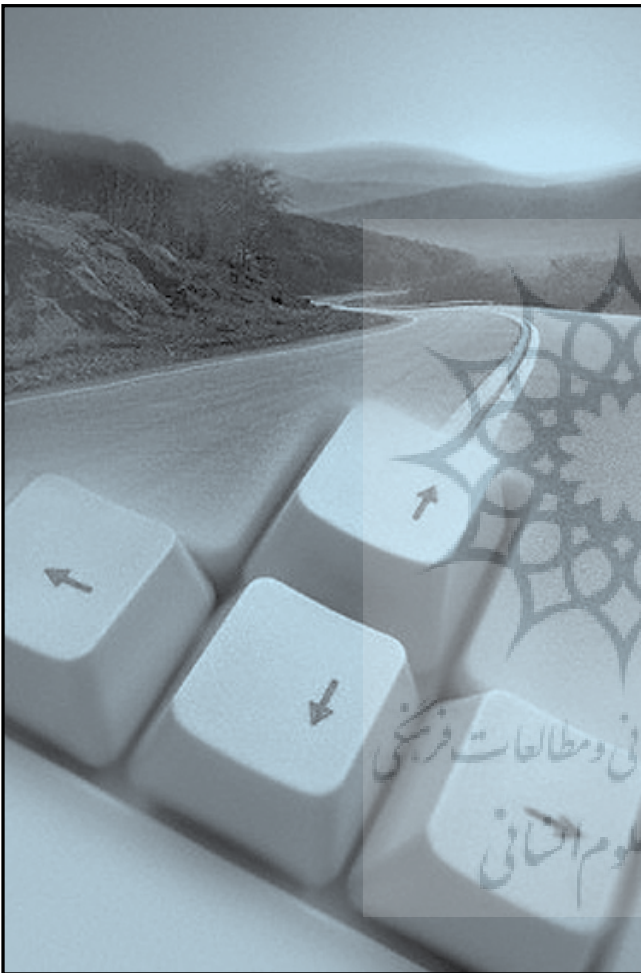


سرگشتگی در راه تحول نظام اداری



مقدمه:

آقای حیدری دبیر کمیته بهره‌وری و تحول اداری شهرداری شهرستان (الف)، سه سال است که عهده دار این سمت است. او در طی این چند سال در سمینارها و دوره‌های آموزشی متعددی شرکت کرده است، اما بعد از مدتی دچار نوعی سرگشتگی و آشفتگی در مفاهیم شده است.

سخنرانی دکتر ترابی

چندی پیش حیدری ضمن سخنرانی استاد ترابی در سمینار مدیریت کیفیت در نظام اداری، یکبارہ با هیجان گفت آقای دکتر بفرمایید که: اولاً: بهره‌وری در بخش اداری یعنی چه؟ و چگونه می‌توان آن را اندازه گرفت؟

ثانیاً: این بحث "تحول اداری" با "بهره‌وری" چه رابطه‌ای دارد؟ و در این میان "علم مدیریت" چکاره است؟

دکتر ترابی توضیحاتی را بیان کرد. آقای حیدری دوباره پرسید:

«استاد، این بخشنامه‌های مربوط به تحول اداری نظام اداری، ما را گیج کرده، تا می‌خواهیم مفهومی را در فضای سازمان جا بیندازیم، سر و کله بخشنامه جدیدی پیدا می‌شود. کسی پیدا نمی‌شود به آقایان بفهماند ما آدم‌های اجرایی که با این نظریه‌ها آشنا نیستیم تا بتوانیم بین آنها رابطه‌ای شفاف و منسجم برقرار کنیم لذا باید کسانی پیدا شوند که دستورالعمل قابل اجرا درباره اوضاع و احوال سازمان‌های ایران را به صورت کاربردی و عملی به ما دیکته کنند و مرکزی‌تی توانمند وجود داشته باشد که آن را پیگیری و هدایت کند...».

آقای دکتر ترابی خواست صحبت آقای حیدری را قطع کند که او مجال نداد و ادامه داد و گفت:

«مثلاً، به همین بخشنامه اخیر در باره مدیریت کیفیت توجه کنید، من که هیچی از آن نمی‌فهمم. مگر ادارات کالا تولید می‌کنند که باید محصولاتشان کیفیت داشته باشد که این همه بحث مشتری را مطرح می‌کنند. آیا باید هر شهروند را که براساس ارزش‌های اعتقادی ما خلیفه الله است مانند مشتری یک قوطی رب گوجه فرنگی در نظر بگیریم تا شایسته احترام باشد؟ استاد ما

واقعا گیج شده ایم، به نظر من متولیان تحول اداری به این نکته توجه ندارند که مجری این تحول قرار است چه کسی باشد، کارمندی که تا بحث تحول پیش می‌آید، مو بر تنشان راست می‌شود و می‌ترسند شغلشان را از دست بدهند می‌توانند مجری برنامه تحول باشند؟ با چند تا کارمندی که از لحاظ شغلی بی‌ثبات و بی‌انگیزه اند می‌توان جریان مدیریت تحول را در سطح ملی هدایت کرد؟ به نظر من که اینها فقط خیال خام است.



یکی از حاضران گفت: آقای دکتر وقت گذشته است اگر اجازه بفرمایید...

ترابی با عذر خواهی گفت درسته، حالا با توجه به اینکه وقت گذشته است چند سوال را طرح می کنم تا درباره آنها تا هفته آینده تامل کنید و جلسه بعد درباره شان بحث کنیم. سپس سوال های درپی آمده مطرح شد:

۱. مفهوم «مشتری» با «شهروند» که مالیات می پردازد چه تفاوت ها و چه تشابه هایی دارد؟
۲. اگر علم مدیریت، را علم ایجاد تحول هدفگرا بدانیم و افزایش بهره وری هدف نهایی این علم باشد در این میان کیفیت چه جایگاهی دارد؟
۳. مفهوم «کیفیت» با «مدیریت کیفیت» چه تفاوت های دارد و این تفاوت ها در خدمات بخش عمومی و

دولتی چه معنایی دارد؟
۴. مولفه ها و معیارهای کیفیت در خدمات بخش عمومی و دولتی کدام است؟

آقای دکتر حرف وسط حرف آقای حیدری دويد، اما آقای حیدری گفت: اجازه بفرمایید، اجازه بفرمایید آقای دکتر... اما ترابی صحبت حیدری را قطع کرد، گفت:

آقای حیدری، دلسوزی و شور و حال شما در خور احترام است. در کلیات حق با شماست، اصولاً در جریان هدایت و رهبری تحول باید مفاهیمی در فضای اداری منتشر کرد که محدود، شفاف و نظام یافته و قابل اجرا باشند و اصل تقدم و تأخر بین این مفاهیم و ارتباط میان آنها را در نظر گرفت. ما در زمینه برنامه ریزی و هدایت بحث تحول دچار آشفتگی هستیم. این آشفتگی چند وجه دارد:

(۱) بی ثباتی و ضعف در مرکزیت طراحی و هدایت تحول
(۲) جدی نبودن سازمان های مجری در برخورد با بحث تحول و نبود مکانیزم های الزام آور

(۳) ناکارآمدی سازوکارهای اجرایی تحول در سطح وزارتخانه ای، استانی
(۴) تنظیم و ارسال بخشنامه های کلی به عنوان مبنای نظری بحث تحول اداری

(۵) تناسب نداشتن فرهنگ سازمانی با بحث تحول گرایی (مانند برتری جویی، مثبت اندیشی، خلاقیت، همه چیز را به عامل های دیگر مشروط و موکول نکردن...)

(۶) تبدیل شدن مفهوم تحول اداری به موضوعاتی هراس انگیز در فضای سازمان های ایران مانند (بازخرید، تعدیل، اخراج و...)

از همه این نکات که بگذریم منطق تحول به طور اصولی، از « مهندسی تدریجی » تبعیت می کند و رویکرد تدریجی با روحیه بیشتر ما ایرانی ها که به دنبال معجزه در کوتاه مدت هستیم سازگار نیست.

کانون های کندو کاو:

- ۱) آیا با اظهارات آقای حیدری موافقت می کنید؟
- ۲) آیا با اظهارات دکتر ترابی موافقت می کنید؟

محور های گفتگو:

اگر شما یکی از حاضران در جلسه بعدی سمینار باشید، چه پاسخی را برای سوال های مطرح شده ارائه می دهید؟