

بسیاری از افراد، با وجود احساس درد از وضعیت موجود و درک منافع بالقوه دگرگونی، از تغییر بیزارند. در واقع به نظر می‌رسد تنها زمانی افراد واقعا میل به قبول دگرگونی هستند که با سایر افراد تغییر کرده باشند و یا اینکه شرایط محیطی به نفع آنان تغییر یافته باشد؛ اما به هر حال هر تغییر و دگرگونی از «من» شروع می‌شود و این شرط اساسی در سازماندهی مجدد، کسب موفقیت در برنامه دگرگونی و تحقق آرمان‌های تحول نظام سازمانی است، اما این «من» کیست و چه کسی ضرورت و نحوه تغییر او را تشخیص می‌دهد و چه ضمانتی که آنانکه « تغییر نمی‌کنند» به جای آنانکه «تغییر می‌کنند» از چرخه نظام اداری حذف نشوند؟! آیا با سابقه ای که در نظام اداری و مدیریتی کشور مسبوق است این پرسش، ناشی از عینک دودی رنگ پدینی است یا فقط یک استنتاج منطقی و ریاضی است از معادلات گذشته که به چنین نتیجه ای انجامیده است !؟

### سایه سنگین مدیریت دولتی

راهپیمایی در راهروهای که هر روز تغییر کرده و به شیوه‌ای جدیدتر تزئین می‌شود و عبور از کنار اتاق هایی که محل تجمع گروهی افراد است که عنوان کارمند را یدک می‌کشند و برخورد سرد و طلبکارانه آنان که موظف به پاسخگویی به «اربابان رجوع » خود هستند، بخشی‌از عادت روزمره ما در مناسبات اداری‌است و این نزول شان مشتری و ارباب رجوع سبب شده که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی با ارائه لایحه‌ای به هیات وزیران واخذ تصویب آن به منظور کسب مجوز عملیاتی کردن آن، به صورت آیین نامه اجرایی، در صدد استیفای حقوق اربابان رجوع و بازگرداندن اکرام و حرمت مشتری به وی برآیند، اما نگاه برخی کارشناسان به این سیاست حکایت از نوعی بدبینی تاریخی دارد . مهدی الوانی، عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی و یکی از صاحب نظران علم مدیریت تصمیم‌های‌اخیر دولت در خصوص آئین نامه‌نظام استخدامی کشور را غیر علمی توصیف کرده و معتقد است:«یکی از تبعات نظام استخدامی موقت و پیمانی می‌تواند فساد اداری باشد.» وی با اشاره به «رابطه مداری» به عنوان یکی از مشخصه‌های نظام مدیریتی کنونی کشور خاطر نشان می‌سازد:«از آنجایی که مدیران در نظام استخدامی جدید از اختیارات زیادی برخوردار می‌شوند و تصمیم‌گیری در خصوص اشتغال یا عدم اشتغال افراد به نظر آنها بستگی دارد،رابطه‌مداری در نظام اداری گسترش خواهد یافت که این فرآیند ، خود منشاء فساد اداری است.»در حقیقت نگاه این کارشناس بلندپایه معطوف به اهدافی است که در طرح تکریم ارباب رجوع هدف‌گیری شده و معتقد است تحول نظام اداری بر اساس طرحی که از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ارائه شده، در واقع تغییر گرانیگاه اهمیت از کارمند به مدیر است و رضایت مشتری فقط تبدیل به ابزاری‌در اختیار مدیر می‌گردد که با آن می‌تواند نیروهای کاری که علاقه مند به همکاری با آنان نیست را از پیش رو حذف کند.

مرضیه موزن، کارشناس ارشد جامعه‌شناسی، این پدیده را صریح‌تر تحلیل می‌کند: «در این طرح احتمال تبدیل شدن «مشتری مداری» به «مدیر مداری» خیلی بیشتر خواهد شد، چرا که در این وضعیت فقط رضایت مدیر شرط ابقا در پست سازمانی است و نه رضایت مشتری و فقط زمانی عدم رضایت ارباب رجوع موجب تنبیه و یا اخراج کارمند می‌شود که مدیری تحت شرایط خاص همچون سفارش، آشپایی و یا خوشاوندی، کارمند خود را استخدام نکرده و یا تمایلی به همکاری با وی نداشته باشد. از سوی دیگر، این فرصت، زمینه

## در تمام دنیا کارمندان دولت اتحادیه دارند که از حقوق صنفی آنها دفاع می‌کند، اما در ایران کارمند دولت یک کارفرمای قدر دارد که خودش قانون می‌گذارد و اجرایی کند

ترویج فرهنگ چاپلوسی و تملق شخصی را افزایش می‌دهد و کارمند به جای آنکه خود را امدار سیستم بداند، بدهکار مدیر دانسته و در صدد جبران لطف شخصی او برمی‌آید و به این ترتیب زمینه برای فساد اداری گسترش می‌یابد.»

وی یادآور می‌شود: «بررسی عملکرد دستگاه‌های دولتی در سطح کلان نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی کشور، به ویژه در سطوح و لایه‌های میانی، قربانی جناح‌بندی‌هایی شده است که به شدت از یکدیگر حمایت می‌کنند و مدام در حال قرض دادن نان به‌یکدیگر هستند و کارت‌های خود را جابه‌جا کرده و مهره‌چینی می‌نمایند. از این رو، شیوه‌های‌انجام امور سنتی، غیر علمی و تجربی در بسیاری از موارد نادرست و پرهزینه است و سبب تراکم بی‌دلیل نیروی انسانی در بخش‌های مختلف شده است و آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس ماده ۱۵۰ قانون مجاهرت نشیگان هر روز بیشتر از پیش شده و اجرایی را موظف به صرف یک درصد از بودجه سالیانه خود برای آموزش کارکنان و مدیران خود می‌نماید، با اجرانی‌شود و یایی‌نتیجه و کم اثر است . این مسائل اگر به کاهش انگیزه و بهره‌وری کارمندان هم نینجامد . - که عملا خواهد انجامید - سبب جلب نشدن و نارضایتی مشتری و ارباب رجوع خواهد شد که هدف متعالی این لایحه دولت به شمار می‌رود» اما مدیرمداری تمام آن چیزی نیست که کارشناسان از آن وحشت دارند، بلکه به موازات آن هويت کارمند به عنوان یک نیروی کار مستقل نیز تبدیل به یک دغدغه و تهدید می‌شود. دکتر الوانی در این خصوص می‌گوید: «کارمندی که احساس ثبات کند، به نوعی هويت مستقل دست می‌یابد که این احساس با افزایش



سابقه و حرفه‌ای تر شدن بیشتر می‌شود، اما در نظامی که حیات و ممات شغلی کارمند در دست مدیر است، کارمند مستقل نخواهیم داشت و حاصل این نظام ، کارمندی مطیع و متزلزل است که برای بقای شغلی خود ناگزیر به توسل به تملق و چاپلوسی است.»

درحقیقت در این وضعیت ، هويت کارمند، هويتي وابسته به

مدیر خواهد شد که تابع اراده و خواست او زندگی می‌کند و از

امکانات بهره‌مند می‌شود و به عبارت دیگر اکرام ارباب رجوع به تحقیر کارمند خواهد انجامید که این وضعیت نیز به اندازه وضعیت نخست، خطرناک و بحران‌آفرین است .

دکتر اشرف فاضل نیز در این خصوص می‌گوید: «همچنانکه در شرایط فعلی، بسیاری از مدیران با پشتوانه سیاسی، خویشاوندی و به طور کل رابطه‌سالاری وارد سیستم دیوانسالاری می‌شوند و با عدم امنیت و قطعیت نسبت به دوام شغلی خود در آینده ، دم را غنیمت شمرده و با ایجاد ارتباط ، تقویت رانت‌ها و کسب هرچه بیشتر منافع شخصی مبتلا به فسادهای اداری می‌شوند، در وضعیت استخدام پیمانی نیز، کارمندان دچار این تزلزل و عدم امنیت پایدار شغلی می‌شوند و سعی می‌کنند از فرصتی که برایشان فراهم شده به نفع خود بهره‌ جسته و خود را با حداکثر امتیاز از حداقل زمان تأمین نمایند، چرا که هیچ احساس تعلقی در این شرایط نسبت به سازمان برای افراد به وجود نیامده و با کوچکترین چالش میان مدیران و کارمندان ، شرایط برای بهره‌برداری‌های غیر سالم و سوءاستفاده‌های شخصی مهیا می‌شود.» این بهره‌برداری‌های غیرسالم می‌تواند استفاده از موقعیت شغلی باشد تا ارتباط رانتی با سایر مراکز قدرت که می‌تواند دوام و بقای شغلی فرد را تضمین نماید. دکتر فاضل اضافه می‌کند: «ساختار فعلی نظام اداری، چنانچه با ساختار طراحی شده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ادغام شود، نوعی ناهمگنی و

info @ AftabNews.Net



استخدام موقت در کاری که ماهیت

دائم دارد، معنا و مفهومی نمی‌تواند

داشته باشد.» البته نمی‌توان از

کارهایی که ماهیت دائم دارد، چنین

استنباط کرد که نمی‌توان استخدام

موقت داشت و این صرفاً نتیجه‌گیری

یک بعدی از یک موضوع چندبعدی

است و حتی نمی‌توان مغایرتی را بین

اهداف کلان دولت و این سیاست

اصلاح نظام اداری دید، بلکه باید به

این نکته توجه داشت که دربستری از

شرایط نامساعد، نمی‌توان نتایج

مطلوبی را از چنین سیاستی به دست

آورد، اما نایب رئیس کمیسیون

اجتماعی مجلس شورای اسلامی،

لغو استخدام رسمی را مغایر با قوانین

استخدامی کشوری دانسته و

می‌گوید: «لغو استخدام رسمی مورد

انتقاد این کمیسیون در مجلس بوده و

مغایر با قوانین استخدام کشوری

است و به همین دلیل، طرح دولت نیز

برمبنای لغو کامل استخدام رسمی مطرح

نبوده و بحث تفکیک مشاغل

مورد استخدام رسمی و غیررسمی مطرح است.»(۲)

اما وی با نگاهی به واقعیات روز جامعه معتقد است:«گرچه براساس

نظر مشاور رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، این طرح در کشورهای

اروپایی عمل شده ، اما مقایسه سامانه اداری کشور با کشورهای اروپایی

# بر چوبه دار اصلاحات

# نظام اداری

محمد رضا

نفیسی

شاکر

مورد انتقاد نمایندگان است. «

وی دلایل مخالفت کمیسیون اجتماعی با این طرح را حول سه

محور معرفی می‌کند: «در وهله اول ، موجب تبعیض بین پرسنل دولت

می‌شود و معنی ندارد که عده‌ای رسمی و عده‌ای غیررسمی باشند.»به‌ویژه

آنکه انتخاب افرادی که جزو کارکنان رسمی دولت می‌شوند و آنانی‌که

در این فهرست قرار نمی‌گیرند، خودعامل بحث و جدل وزمینه‌ساز ایجاد

رانت‌های مختلف می‌گردد.

سیدمصطفی هاشمی، دومین دلیل مخالفت کمیسیون اجتماعی با

لایحه دولت را چنین می‌گوید: «این لایحه موجب تزییق فرهنگ

چاپلوسی و ریا در درون سازمان‌ها و ادارات می‌شود به طوری که افراد

را مجبورمی‌کنند فقط رئیس خود را راضی کرده و آن هم نه با کار و تلاش،

بلکه با اشکال دیگری که کار کردن برای خدا را کمرنگ می‌کند.» و سومین

دلیل نایب رئیس کمیسیون اجتماعی، «مغایرت استخدام پیمانی سه‌ساله

با قوانین استخدامی کشور که در هیچ جا به آن اشاره نشده است. چرا

که در قوانین استخامی کشور برای نیروهای رسمی و پیمانی، آزمون و

قانون گزینش پیدا حاکم بوده و اعلام اینکه حقوق پیمانی‌ها

۴۰ تا ۵۰ درصد افزایش یافته را موجب تبعیض میان رسمی‌ها و

پیمانی‌ها می‌داند.» این بحث‌ها و جدل‌ها در حقیقت موبد نوعی

پارادوکس در لایحه تقدیمی و نظام اداری کشور است که از یک سو،

اکرام و احترام ارباب رجوع در گرو ناپایدار کردن حاشیه امنیت

کارمندان دولتی است و از سوی‌دیگر این حذف حاشیه‌امنیتی به تزلزل

روحي نیروهای انسانی شاغل در دستگاه‌های دولتی و در نتیجه افت

بهره‌وری و انگیزه لازم برای کار مفید می‌شود.

حل این مساله به روابطی چگونهمکانپذیر است؟! آیا بهترین شیوه برای

حل یک معمای دشوار پاک کردن صورت مساله است؟! آیا تحول در نظام

استخدامی بر مبنای آنچه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تهیه کرده ، به

نوعی فرار ناقص از پاسخگویی به ارباب رجوع است !؟ یا واقعا

جسارت، لازمه رسیدن به یک تحول بنیادی است و سازمان مدیریت در

حوزه‌های به مراتب بزرگتر از یک آزمایشگاه کوچک، در حال تست یک

نظریه جدید و کامل انقلابی است که برای اثبات آن ، بیش از هر چیز

نیازمند جسارت است؟! کارشناسان همچنان در حال تحلیل موضوع

از زوایای مختلف هستند.

فریبا رضایی موم معتقد است : «وقتی درآمد کارکنان در حد مطلوب

نباشد و بابت خدمات آنان حقوق مکفی پرداخت نشود انگیزه‌ها رنگ

می‌بازند و از اهمیت ساقط می‌شوند. کارمندی که بر مبنای زمان مشخص

و قانونی، حقوق بگیرد و نه بر مبنای کارمندی که انجام داده است، چه در

استخدام دائمی و چه موقت، نتیجه قابل توجهی را به دست نخواهد داد.

مساله مهم دراین میان این است که هیچ کدام از پارامترهای انگیزشی دیگر

دراین میان اصلاح نمی‌شود، پارامترهایی همچون آموزش مستمر و

بهبذاری منابع انسانی، مشارکت جمعی و ترویج فرهنگ کار تیمی و

برقراری نظام پیشنهادات و انتخاب مدیریت‌ها بر اساس تخصص، تجربه و

آشنایی با بدنه سازمان و فقط اهم قدرت از سیستم به فرد که همان

مدیراست منتقل می‌شود و در نتیجه نمی‌توان انتظار معجزه از این لایحه را

شاکر

## گزارش



دیگران خود به خود آموزش داده می‌شود. حتی در کشورهای پیشرفته‌ای

همچون آلمان که کنترل بخشی از فرهنگ سازمانی است ، نظام‌های

انگیزشی آنچنان زیاد است که فردناخواسته برای کسب این امتیازها ،

فرهنگ اکرام به دیگران را در خود نهادینه می‌کند. واقعیت این است که

عوامل بی‌انگیزه‌ای در منابع انسانی ما ناشی از کمرنگ بو دن ضابطه‌ها در

مقایسه با رابطه‌هاست و به تبع آن تبعیض‌هایی که به وقوع می‌پیوندد

فرهنگ «مدیرترسی» که به تحقیر نیروی انسانی می‌انجامد و مهمتر از همه

عدم تحقق شایسته‌سالاری که جایگاه مدیریت را لوث کرده و تمام

الزامات دیگر رعایت احترام را به صورت متقابل از بین می‌برد.

وقتی مدیری فاقد مولفه‌های اصیل مدیریت باشد، احترام دیگران را

نسبت به خود با ایجاد رعب و وحشت، تنبیه و توبیخ و کنترل‌های

غیرضروری تأمین می‌کند و این شیوه رفتاری، سبب لوث شدن جایگاه

مدیریت ، تزلزل جایگاه کارمندان و کاهش انگیزه و در نتیجه افت

بهره‌وری می‌شود.

دکتر حسین بزرگ‌نژاد، معاون پژوهشی موسسه آموزش عالی کار

با انتقاد از آیین نامه جدید استخدامی اظهار می‌دارد: «برخلاف آنچه

اعلام شده ، این نوع استخدام بهره‌وری را کاهش داده و چون کارمند

احساس تعلق به دستگاه ندارد، با تخلفات اداری مواجه خواهیم شد.»

وی با اشاره مستقیم به یک واقعیت زنده ، اقرار می‌کند که : «با این قانون،

سعی شده ضعف مدیران پوشانده شود و مشکل نارضایتی مردم از نظام

اداری کشور به ضعیف‌ترین قشر، یعنی کارمندان نسبت داده شود، اما

در صورت اجرای قانون استخدامی جدید، دیگر هیچ حق اعتراض و

انتقادی به کارمندان داده نخواهد شد. «

بزرگ نژاد با اشاره به این نکته که، «با تصویب این آیین نامه، دولت

به عنوان اراده ملی به جای دفاع از مردم ، درمقابل حقوق مردم قرار گرفته

و همزمان و به صورت توأمان نقش قانونگذار و کارفرما را ایفا می‌کند.»

می‌افزاید: «قانون، یک قرارداد اجتماعی است که باید منافع دو طرف را

بر اساس عدالت تعیین کند، بنابراین برای وضع قانون ، حضور تمام

طرفین ذی‌نفع ضروری است.»

### تازمانی که دولت سالانه

### حدود ۲۰ میلیارد دلار در آمد نفتی

### کسب می‌کند، می‌تواند حقوق شهروندان را

### نادیده بگیرد، زیرا رضایت شهروندان

### یا نارضایتی آنان تاثیری در درآمدهای

### دولت نخواهد داشت

دکتر بزرگ‌نژاد، نبود تشکل‌های صنفی کارمندی را یک نقطه ضعف

در ساختار اجتماعی - اداری تلقی می‌کند و یادآور می‌شود: «در تمام دنیا

کارمندان دولت ، اتحادیه دارند که از حقوق صنفی آنها دفاع می‌کند، اما

در ایران ، کارمند دولت ، یک کارفرمای قدر دارد که خودش قانون

می‌گذارد و اجرایی‌کند.»

وی باتحلیل شرایط آینده براساس آیین نامه پیشنهادی سازمان

مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و این واقعیت که سهم دستگاه‌های مختلف

دولتی درمسائل مهم اقتصادی، اجتماعی ، فرهنگی و … را نمی‌توان

نادیده انگاشت ، می‌گوید: «با آنکه بهترین تصمیم‌ها در دستگاه‌های

دولتی اتخاذ و اجرا می‌شود و اقدامات کارشناسان دستگاه‌های دولتی از

حساسیت ویژه‌ای برخوردار است ، اما نظام استخدامی جدید، بدون

در نظر گرفتن این مسائل ، اختیار یک مجموعه را به دست کسی می‌سپارد که

هیچ پایبندی به سازمان ندارد و پس از پایان مدت قرارداد یک‌ساله می‌تواند

به مسوولیت خود پایان دهد.»وی در پایان نوک نیز انتقاد را متوجه

سیاست‌های نفتی دولت می‌کند و اظهار می‌دارد: «تازمانی که دولت سالانه

حدود ۲۰ میلیارد دلار درآمد نفتی کسب می‌کند، می‌تواند حقوق شهروندان را

نادیده بگیرد، زیرا رضایت شهروندان -با نارضایتی آنان -تاثیری در درآمدهای

دولت نخواهد داشت. «با چنین اوصافی، ملاحظه می‌شود که تبع دولیه این

طرح می‌تواند هم به قشر کارمند آسیب برساند و هم به نظام اداری کشور،

مشروط برآنکه بستر مناسب این تحولات فراهم نشده و تمام جوانب این

پروسه دگرگونی در نظر گرفته نشود. تجربه تاریخی همه ما از نظام اداری در

هر سازمانی حکایت از این داردکه مدیران به تنهایی جابه‌جا نمی‌شوند و

همواره با تغییریک مدیر، طیف گسترده‌ای از لایه‌های مدیریت تغییر کرده و

جابه جا می‌شوند . مدیران درایران با اتوبوسی حامل متحذان خود به پست

جدید منتقل می‌شوند و کابینه مدیریت قدیم نیز با همان اتوبوس ، سازمان را

ترک می‌کنند. دراین حال ، تصور کنید که حوزه اختیار یک مدیر برای تغییر

لایه‌های میانی کارشناسی و کارمندی نیز گسترش یابد و یک مدیر بتواند به

دلایل مختلف ، کارمندان را بی‌انگیزه و در نتیجه از مدار سازمان اخراج کند ،

دراین حالت ، دیگر هیچ اتوبوسی، گنجایش جابه‌جایی همراهان و متحذان

مدیرجدید را نخواهد داشت و برای حمل و نقل آنان باید قطاری را اجاره کرد.

دراین وضع تصور کنید ساختارهای اداری به چه مصیبتی گرفتار می‌آیند و

چون هزینه این اشتباه از بودجه عمومی تأمین می‌شود، تارهای عنکبوتی

مدیریت فامیلی و سفارشی توسعه یافته و حوزه‌ای بزرگتر را در برمی‌گیرد. اگر

اندیشمندان و مغزهای متفکر سازمان مد یریت و برنامه‌ریزی درصدد تحول

درنظام اداری کشور هستند می‌یابد به موازات آن ، نظام مدیریتی کشور را نیز

زیرتغیج جراحی برده و همزمان هم ساختار، هم مدیریت و هم لایه‌های کارمندی

و نظام استخدامی را اصلاح کنند، زیرا با برنامه ریزی و ارائه طرح‌های

تک ساحتی، هیچ‌گاه مشکلات چندوجهی نظام اداری مرتفع نخواهد گشت .

### منابع و ماخذ

۱- کارو کارگر ۱۳۹۳

۲- کارو کارگر ۱۳۹۹