سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خوزستان

مدیریت آموزش و پژوهش ها توسعه و آینده نگری

درسنامه نظام های اداری تطبیقی

پژوهش و نگارش محمد اردشیری

مقدمه :

نظام اداری را می‌توان به عنوان یک دستگاه حاکمیتی مرتبط با بدنه مردمی کشور در نظر گرفت که از حیطهٔ نفوذ و تاثیرگذاری بسیار وسیع و عمیقی برخوردار است. مهمترین کارکرد این نظام را می‌توان در تنظیم کلیه فعالیتها برای نیل به هدف‌های از پیش طراحی شده دولت‌ها خلاصه نمود. در حقیقت تمامی تصمیمات و برنامه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دولت یا نظام سیاسی حاکم بدون پشتیبانی نظام اداری تحقق‌پذیر نیست. امروزه یکی از مهمترین وجوه تمایز کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، ویژگی‌ها و خصیصه‌های نظام اداری و مدیریتی آنهاست. بنابراین بخش عمده‌ای از توسعه و پیشرفت هر کشوری، وابسته به کارآیی و اثربخشی مدیریت و نظام اداری آن می‌باشد.

پیشینه نظام اداری در ایران بسیار طولانی است و به عهد ایران باستان بر می‌گردد؛ اما نظام فعلی اداری ایران محصول دوران مدرن و بر گرفته از الگوی اداری و تجربه برخی کشورهای غربی است که البته در مسیر خود با اتفاقات و تغییرات زیادی روبرو بوده است .

در حال حاضر، جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه شناخته می‌شود و برای تحقق اهداف و سیاست‌هایش به یک دستگاه اداری سالم و کارآمد نیاز مبرم دارد. بدون وجود چنین نظام و دستگاهی، تحقق سیاست‌های کلان و اسناد بالا دستی نظام جمهوری اسلامی ایران (از جمله برنامه پنج ساله توسعه ششم، سند چشم انداز بیست ساله ۱۴۰۴ و ...) در جهت توسعه و پیشرفت کشور امکان‌پذیر نمی‌باشد؛ چرا که بهترین برنامه‌ها و سیاست‌گذاریها با وجود نظام اداری و مدیریتی ناکارآمد و احتمالاً آلوده به فساد، در حقیقت به ضد خود تبدیل می‌شود و نه تنها وضع کشور و مردم بهبود پیدا نمی‌کند که مشکلات تازه ای بر گرفتاری‌های موجود اضافه می کند.

ساختار اداری کشورمان تلفیقی از سیستم غیرمتمرکز اداری و متمرکز اداری است. به بیان دیگر، بخشی از سیستم اداری مبتنی بر سازمان‌های اداری غیرمتمرکز و قسمتی نیز مبتنی بر واحدهای اداری متمرکز می‌باشد.

مهمترین دلیل مطالعهٔ مدیریت تطبیقی

مهمترین دلیل مطالعهٔ مدیریت تطبیقی این است که به فردکمک می کند شناخت ودرک صحیحی از محیط و فرهنگ خودبه دست آورد.

تعریف مطالعهٔ تطبیقی : کنارهم نهادن دو پدیده که با یکدیگر حداقل یک وجه اشتراک دارند و بررسی دقیق و تجزیه و تحلیل همه جانبهٔ آنها به کمک متغیرها یا ملکهای مقایسه پذیر به منظور شناخت نقاط تشابه و اختالفشان. اصوالا مقایسه و تطبیق جایگاهی محوری در اندیشهٔ بشری دارد و هستهٔ روش شناختی روش علمی نیز هست .بررسی ها نشان می دهد که پژوهشگران شرقی و غربی از دیرباز مقایسه را روش اساسی در مطالعات اجتماعی خویش می دانستند،از این میان می توان از ابن خلدون، متفکر بزرگ تاریخ مسلمانان ،یادکرد.

درمطالعهٔ تطبیقی باید نکات مهم زیر بررسی شوند:

۱-نگرش همه جانبه

۲- انتخاب متغیرها یا مالکهای مقایسه پذیر

۳-انتخاب پدیده های مقایسه پذیر و تطبیق پذیر .

غربیان ***منتسکیو*** را جزو اولین کسانی می دانند که مطالعات خود را با مقایسه و تطبیق بین جوامع آغاز کرد . یکی از پایه گذاران مطالعات تطبیقی در شرق شیخ طوسی است. مطالعهٔ تطبیقی اداری درجوامع مختلف نشانه ای از رشد ذهنی آدمی است زیرا : او را با اندیشه ها وشیوه های متفاوت و نو آشنا می کند و از مطلق گرایی بازمی دارد

نظریه پردازان درمطالعات تطبیقی اداری،سازمان را نظام باز درنظر می گیرند. درنظام بسته فقط به تاثیر متغیرهای درون سازمانی در ساختار سازمانی تاکید می شود درحالی که در نگرش مبتنی بر نظام بازکه از عمده ترین نگرش های مصرف در مطالعات تطبیقی اداری است، به اثرعوامل محیطی بر سازمان تاکید می شود.

محیطهای خارجی موثر بر سازمان عبارت است از :

محیطهای فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، قانونی ، فن شناختی و اقتصادی که همه در سازمان موثرند و نیز از سازمان تاثیر می پذیرند و باید در بررسی های تطبیقی به آنها توجه داشت. در این میان نظام ارزشی جامعه نقش مهمی در مطالعات تطبیقی بازی می کند

ساخت سازمانی : ساخت سازمانی ، عبارت است از : اجزا و عواملی که با یکدیگر در ارتباطند و مجموعه آنها برای تحقق هدف سازمان ضروری است. نکته ای که استفاده از دیوانسالاری را در مطالعات تطبیقی موجه می سازد : وجود این الگوی سازمانی درتمامی کشورهاست ، دیوانسالاری باخصوصیاتی چون سلسه مراتب ، تقسیم کار ، شرایط احراز ، ثبت کتبی و نظام منطقی حقوق ومزایا در تمامی نظامهای اداری به گونه ای حضوردارند.

تقسیم بندی سازمانها : سازمانها را می توان در مطالعات تطبیقی براساس انتفاعی یا غیرانتفاعی، دولتی یا خصوصی، بزرگ یا کوچک ، خدماتی یا تولیدی ، متمرکز یا غیرمتمرکز ، پیشرفته و جدید یا سنتی و قدیمی تقسیم بندی کرد و با توجه به هدفی که از مطالعهٔ تطبیقی در نظر داریم یکی از این طبقه بندیها را به کار گرفت و کار تطبیق را در داخل هر دسته یا بین دسته ها انجام داد.

درطبقه بندی کاربردی چهارنوع مطالعهٔ تطبیقی ذکرشده است: ۱- .مطالعهٔ تطبیقی اداری بین کشورها،جوامع و فرهنگهای مختلف۲ - .مطالعهٔ نظام های اداری در دوره های مختلف تاریخ .۳-.مطالعهٔ نظام های اداری در درون یک جامعه یا یک گروه ازکشورهای مشابه)هم خانواده از نظرسازمان و مدیریت۴- .برداشتهای مختلف از نظام اداری در یک جامعه یا در یک دوره.

هدف کلی مطالعات تطبیقی نظامهای اداری ایجاد وسعت دید ،شناخت کامل نظامهای اداری و چگونگی عملکرد آنهاست. مشکالت مطالعات تطبیقی اداری عبارت اند از : ۱-انتخاب واحدهای مورد مطالعه ۲= تعیین متغیرها و مالکهای مقایسه و میزان مقایسه پذیر بودن آنها ۳- دخالت نظریه های شخصی ۴- مشکل انتخاب متغیرها ۵- کمی تحقیقات انجام شده

ویژگیهای نظام اداری کشورهای درحال توسعه: ۱- تقلیدی بودن نظام مدیریت و بی اصالتی تشکیلات ۲- .بازدهی کم و ناموثر بودن نظام اداری ۳- جایگزینی اهداف فردی به جای اهداف عمومی ۴- نظام ناشایستگی درمدیریت نیروی انسانی۵- .دیوانسالاری سیاسی ۷- فساد اداری و سازمان غیرپاسخگو ۷- .مهارگسیختگی دیوانسالاری ها ۸- فرهنگ سخنگویی به جای عمل ۹- تشکلهای غیررسمی در سازمان ۱۰- روحیهٔ تقلیدگرایی . علت اینکه ساختارهای تقلیدی در نظام اداری کشورهای درحال توسعه کارساز نبوده اند ناهماهنگی ساختارهای وارداتی با نیازهای بومی بوده است .

فردگرایی دربرابرجمع گرایی: این بعد به میزان و درجه ای که مردم خودرا متعلق به یک گروه احساس می کنند اشاره دارد و نیز به ماهیت روابط فرد باگروه مرتبط است. *خصوصیات جوامع فردگرا* ارتباطات میان افراد سست است هرکس مراقب منافع خویش است. به افراد آزادی زیادی داده می شود، افراد رابطهٔ خود را با سازمانها از دیدگاه حسابگرانه و فردی تفسیر و تعبیرمی کند تعهدکارکنان نسبت به سازمان محدود است و افراد تا حدودی منافع خود را فوق منافع سازمان قرار می دهند . *خصوصیات جوامع جمع گرا* افراد روابط سازمانی خود را از دیدگاه اخلاقی تفسیرمی کنند به سازمان احساس وفاداری و تعلق روحی دارند.تصمیمات گروهی بهتراز تصمیمات فردی مورد توجه قرارمی گیرد. کشور آمریکا از زمره کشورهایی است که فردگرایی را عامل ارتقا و رشد می داند و بر آن تاکید می کند .سیاست ارزیابی عملکردکارکنان در این کشور مبتنی بر موفقیتها و ظرفیت های افراد است.

بررسی سازمان ومدیریت درژاپن :

ژاپن کشوری است که مردم آن از نظرزبان، مذهب وآداب ورسوم، هیچ اختلافی باهم ندارندواین یکپارچگی و وحدت به برقراری نظام شایستگی ودادن فرصت پیشرفت یکسان به همهٔ افراد در نظام اداری کمک شایانی کرده است. درژاپن افرادازپایینترین سطح موجوددرمشاغل مختلف آغازمی کنند و بعد با توجه به استعداد، شایستگیها و تواناییهای خود به سطوح بالاتر ارتقا پیدا می کنند . ورود افقی به سازمان درموارد استثنایی اتفاق می افتد

بخشی از ویژگی های سازمانهای ژاپنی عبارت اند از۱- :ارتقای مقام وحقوق ودستمزدبرمبنای ارشدیت۲- استخدام مادام العمر ۳- شرایط بازنشستگی۴- ایفای نقش درنوآوریهای اجتماعی۵- قدرت تطبیق باشرایط۶- عدم توسل به نظام قضایی۷- ایفای نقش درتحول وتوسعهٔ کشور

ارتقای مقام وحقوق ودستمزد برمبنای ارشدیت: نظام ارشدیت ویژگی اصلی سازمانهای ژاپنی است وکارکنان رده ها و مراتب سازمانی را به طور منظم طی می کنند و به مشاغل بالاتری دست می یابند .رعایت نظام شایستگی و نیز ارشدیت برای مقام وحقوق ودستمزد از نظر انگیزشی و استحکام نظام اداری مزایای بسیاری دارد وتوانسته است در بهبود و رشد سازمانها نقش مهمی ایفاکند . استخدام مادام العمر در سازمانهای اداری ژاپن باعث احساس تعلق و وفاداری سازمانی بسیارقوی شده است و این امر به کسب تجربه و مهارت ،ارتقای آگاهیهای تخصصی وکاهش هزینه های آموزشی کمک می کند .**شرایط بازنشستگی**: بازنشستگی اجباری نیست سن بازنشستگی درحدود۵۰ سالگی است موافقت با بازنشستگی فرد زمانی حاصل می شودکه جایگزینی برای او وجود داشته باشد .**ایفای نقش درنوآوریهای اجتماعی در سطوح عالی اداری** :در سازمانهای ژاپن مدیران نقش سیاسی و اجرایی را تواماً دارند ودر سنوات اخیر سازمانهای اداری به علت داشتن این خصوصیات توانسته اند در اصلاحات و نوآوریهای اجتماعی نقش فعالی داشته باشند . مسئلهٔ جدایی سیاست از اداره که زمانی درغرب مطرح بوده است درنظام اداری ژاپن وجود ندارد .مدیران بازنشسته دراغلب موارد

پستهای حساس سیاسی دارند و ازتجربیات اداری خود در زمینه های سیاسی استفاده می کنند .قدرت تطبیق باشرایط دیوانسالاری اداری در شرایط استبدادی گذشته ، زیر فشارحکومت نظامی،دردورانی که متفقین کشور را اشغال کردند و اکنون درحکومت دموکراسی پارلمانی به حیات خودادامه داده است **.عدم توسل به نظام قضایی** :ژاپنیها به طرح دعوی دردادگاه تمایل چندانی ندارندوحتی الامکان ازاین کارخودداری می کنند ، واین عدم توسل به نظام قضایی در جریان امور کنترل قضایی دیوانسالاری نیزموثربوده است .ایفای نقش درتحول وتوسعهٔ کشور قدرت وانسجام سازمانهای بوروکراتیک درژاپن تاحدودی به علت نقش فعال این سازمانها در نوسازی و توسعهٔ کشور بوده است. در ژاپن دیوانسالاری وگردانندگان آن درتغییر و تحول نقش تعیین کننده ای ایفا می کنند.

اموراستخدامی در مدیریت ژاپن : ۱- استخدام افرادجوان ازآموزشگاهها‌ودانشکدهها ۲- تحرک وجابه جایی بسیارکم بین موسسات۳- ارتقاها و ترفیعات کند و بطئی ۴- وفاداری و وابستگی به سازمان ۵- ارزیابیهای بسیارکم ازکارکنان جدید الاستخدام۶- ارزشیابی ازعملکردها در درازمدت ۸- ترفیعات وارتقاهابراساس معیارهای متنوع و متعدد ۸- آموزش وتحقیق سرمایه گذاری بلندمدت بشمار میرود ۹- استخدام دائم العمردرسازمانهای بزرگ

کنترل در مدیریت ژاپن ۱- کنترل بوسیلهٔ همکاران ۲- تاکیدکنترل برنتایج حاصل ازکارهمگان ۳- حفظ شخصیت وحرمت افراد ضمن کنترل ۴- استفادهٔ بسیارازحلقه های کنترل کیفی ۵- کنترل های غیررسمی وتلویحی

ویژگیهای فرهنگ ژاپنی ، موثر در رفتار اداری کارکنان سازمانها :فرهنگ تعلق ودلبستگی سازمانی پشتکار،سخت کوششی وصالحیت تخصصی واحساس مسولیت دربرابرگروه. جمع گرایی – فرد گرایی :ژاپنیها به جمع گرایی بیش ازفردگرایی ارزش می دهند و ازجمله نشانه های آن تاکید بر حس تعلق سازمانی ، و فاداری به گروه،گرایش جمعی وتوجه به"ما" رامی توان برشمرد.

نظام اداری در چین :

فرهنگ چینی مانع و بازدارندهٔ تطبیق روشهای غربی مدیریت در چین است.

فلسفهٔ مدیریت چینی : فلسفهٔ مدیریت چینی و ژاپنی کاملاً متفاوت است .فلسفهٔ مدیریت چینی بر خودسازی مدیران تاکید دارد . معنی خودسازی یعنی خودمدیریتی و خودکنترلی

ویژگی فرهنگی جمع گرایی در چین و ژاپن برای گروه (جمع انسانی)چه خدمتی از من ساخته است؟ ایثارگری فردی ، همسازی باگروه ، هماهنگی وهمسازی و رابطهٔ عمودی مهمتر از روابط حرفه ای با ساختار افقی است.

تاثیرات فرهنگ چینی در نگرش نسبت به کارکنان ۱- ارزیابی براساس اینکه کارکنان چه شخصیتی دارند (ازلحاظ درستی وصداقت) و با چه کسانی آشنایند (مناسبت اجتماعی) ۲- شرح وظایف شغلی مبهم وانعطاف پذیرتنظیم می شود تا مواردی که از پیش نامشخص اند در آنها گنجانده شود و پیوند فرد و سازمان نیز تحکیم یابد .۳- در ارزیابی کارکنان،عمدتاً کیفیت شخصیت ، درستی فرد ،آبرومندی(اخلاقی بودن) وفاداری و روحیهٔ همکاری او نسبت به عمکلرد بالایش تاکید می شود۴- حفظ ظاهر، توجه به روابط مثبت بین خویشتن ، مافوق و زیردستان ۶- پرداخت دستمزد برحسب (بااحتساب)میزان غذای مصرفی یک خانواده ۶- توجه به وظایف شغلی ۷- اتکا به جلسات گروهی برای تسهیم مسولیت در تصمیم گیریها ۸- مدیران رده های میانی دریافتن راه حلهای مشکلا ت سازمان موثرترند.

تاثیرات فرهنگ چینی : از کارکردهای منحصر به فرد مدیریت چین شیوه ها و طرحهای انگیزشی می باشد سه الگوی انگیزشی مورد استفاده در شرکتهای صنعتی چین عبارتد ازالف) : الگوی اجرای قانون ب) الگوی پاداشهای خارجی ج) الگوی انگیزش نهادینه شده

شیوه چینی ها در حل وفصل اختالفات ۱- چشم انداز درازمدت حل اختلاف -۲- اختلاف نظر مکرر اما مودبانه با مافوق ۳- حل اختلاف نظرها با مباحثه واعتماد متقابل

اصالحات و تغییرات داده شده در نظام اقتصادی و اداری دولت چین : ۱- کاهش مداخله دولت ۲- حذف دستگاههای زاید اداری

نظام اداری آفریقا

ویژگی نظام سیاسی / اجتماعی آفریقا

۱- چند حزبی تحت سلطه عقیده و وابستگیهای قبیله ای

۲- سرمایه داری دولتی در کنار مالکیت بومی

۳- برنامه ریزی متمرکز

۴- دموکراسی قبیله ای ؛ ذی نفعان

ویژگی نظام قانونی

۱- نظام قانونی دوگانه شامل سنتهای بومی و نیز قوانین اروپایی است

۲- تلاش در راستای تدوین ساختار قانونی یکپارچه

۳- تغییرات پی در پی در قوانین مرسوم و قوانین

ساختار سازمانی در آفریقا :

۱- شبیه به اصول کلاسیک مدیریت است.

۲- میان مدیریت و کارکنان تمایز آشکاری از لحاظ مدیریت دیده می شود.

۳- مدیریت دارای قدرت ، اختیار و ابزار تشویق و تنبیه برای کنترلدارد

۴-از کارکنان انتظار می رود که از دستورالعملهای مدیریت اطاعت کنند.

۵-در سازمانهای آفریقایی تغییر اهمیت ندارد.

۶-طرحها و برنامه ریزی های بلند مدت جدی گرفته نمی شوند.

۷- اصولاً معدودی از سازمانهای آفریقایی ازرسالتها و ماموریتهای خود تصویر روشنی دارند

۸-سازمانهای آفریقایی بر اساس نوع ، اندازه ومالکیت متفاوت از یکدیگرند.

۹-سازمان ها و شرکت های دولتی عمدتاًبزرگ ، سلسله مراتبی ، ماشینی ، بسیار رسمی هستند.

چند نکته :

* تقریباً تمامی نظام آموزشی رسمی آفریقا بر پایه نظامهای دانش غربی مطرح و اجرا می شود

* دانش بومی مورد غفلت و تحقیر واقع شده است.

* به نقشها و کارکردهای توسعه منابع انسانی ((مثل ؛ توسعه آموزش و مدیریت و برنامه ریزی شغلی و توسعه سازمانی طراحی شغل و پژوهش کارکنان)) بی توجهی شده است .

نظام اداری آلمان

آلمان از زمان ایجاد دولت ملی به استثنای دوران نازی، دارای سیستم فدرال بوده است. قبل از اتحاد از ده ایالت واکنون از **پانزده ایالت** تشکیل شده است.ایالات دارای اختیارات وسیعی است و به عنوان مجری مصوبات حکومت مرکزی بوده و فقط ده درصد کارکنان در مرکز هستند.

طبق قانون اساسی آلمان (مصوب۱۹۴۹)، دولت پارلمانی، دارای دو مجلس و صدراعظم قوی بوده و رئیس جمهور حالت تشریفاتی دارد که برای مدت پنج سال انتخاب می شود. ساختار اجرایی دولت فدرال شامل دفتر صدراعظم و چند وزارتخانه است. تعداد وزارتخانه ها بین ۱۲ تا ۱۸ وزارتخانه متغیر است.

در آلمان بر خلاف فرانسه، کارمندان عالی رتبه به وزارت نمی رسند بلکه وزرای فدرال، سیاستمدارانی حرفه ای هستند که در رشته مربوط متخصص بوده و گردش مشاغل عالی در این کشور به ندرت صورت می گیرد. حوزه وزارتی، یک واحد کوچک است که اعضای آن توسط وزیر انتخاب می شود وبا تغییر وزیر آن حوزه نیز تغییر می کند. بنابراین وفاداری آنها به وزیر قابل توجه است.

بوروکرات های آلمان، همه کسانی هستند که در قرن گذشته براساس آزمایش شایستگی ، با اتکاء بر کارایی و اصل حکومت مطلق انتخاب شده اند.

رابطه بین بوروکرات ها و سیاستمداران در زمان جمهوری وایمار و رایش سوم آشفته شد. در زمان حکومت نازی ها بوروکرات ها در رده پایین تری از سیاستمداران قرار داشتند. بعد ازجنگ جهانی دوم به رغم تمام تحولات بوروکراسی زمان پروس تغییر چندانی نکرد.

کارمندان دولت به سه گروه اعضای دائمی، کارمندان حقوق بگیر و پیمانی و کارگران مزد بگیر تقسیم می شوند. خدمات دولتی در آلمان به طور عمودی به چهار طبقه پایین،متوسط،میانه و بالا تقسیم می شود. خشکی و عدم انعطاف از صفات کارمندان است که در عین حال خواهان عملکرد بالایی هم می باشند.

رشد در داخل سیستم براساس دومعیار انجام میشود:

ملاحظات سنتی خدمات دولتی مانند : ارشدیت، شایستگی حرفه ای، وفاداری و روابط کاری خوب با کارکنان ۲.وابستگی های حزبی، مهارتهای سیاسی، داشتن حامی سیاسی و روابط خوب با گروههای ذیربط. تفاوت بوروکراسی آلمان با فرانسه ناشی از متفاوت بودن مسیر رشد سیاسی است. در آلمان جابجایی از (اداره به سیاست) واز (سیاست به اداره) بسیار نادر است.

عامل اصلی مطیع بودن مقامات اداری آلمان، اشتیاق مقامات عالی رتبه اداری به محدودیت های سیاسی، پیش بینی صحیح آنها و پرهیز از تقابل و تعارض با مقامات عالی استراتژیک می باشد.

مدیریت آلمانی ها

مدیران آلمانی در شرکتهای مختلف، با یکدیگر هم عقیده اند،((آدام اوپل)) صاحب کمپانی اوپل ، می گفت: من به همراه صاحبان کمپانی های بزرگ تولید اتومبیل در آلمان ، **مانند بنز ، بی ام و ، آئودی و فولکس** در نشستی که داشتیم همه بر این عقیده بودیم که ابتدا **به جای رقابت با یکدیگر به این مسئله برسیم که کیفیت صنعت خودروسازی آلمان را در مقایسه با کشور های دیگر بالا** ببریم ؛ یعنی زمانی که نام اتومبیل آلمانی بیاید ، همه به تعریف از آن بپردازند و آن گاه پس از این مرحله ، سعی کنیم به رقابت با یکدیگر بپردازیم.

آدام اوپل می گفت: من در پیشبرد اهدافم چند گام مهم را رعایت کردم،من به عنوان یک مدیر ، ابتدا باید مراقب دیگران باشم ، بدون آنکه آنان متوجه شوند با کارمندان خود ارتباط بر قرار کنم ، از کارمندان نظر خواهی کنم و دیدگاه آنان را مورد توجه قرار دهم ، همچنین کارمندان را در برنامه ریزی ، اجرا و همچنین پاداش سهیم سازم.

این در حالی است که ((کارل بنز)) مدیر کمپانی بنز می گفت: دانش ، دارایی فکری یک مدیر است که در میریت نوین ، از دارایی های سنتی ، سرمایه ای مهمتر خواهد بود.

کارل بنز می گفت: در امور اجرایی ، ضمن احترام به کارمندان نباید این دیدگاه وجود داشته باشد که مدیر توانمند نیست ، **برای افزایش بهره وری باید قاطعیت داشت و پس از مشخص شدن اهداف ، قاطعانه به آن سمت حرکت کرد.**

همچنین عدم قاطعیت یک مدیر ، باعث افزایش هرج و مرج و کاهش انگیزه و تقویت روحیهٔ بی تفاوتی در بقیهٔ افراد می شود ، **پس برای افزایش بهره وری باید فرهنگ برخورد ، متناسب باشد.**

نظام سیاسی جمهوری فدرال آلمان

نظام سیاسی جمهوری فدرال آلمان تجسم دومین نظام دموکراتیک در تاریخ آلمان است. پدیدآورندگان جمهوری فدرال در شورای پارلمانی و در قانون اساسی جدیدشان آموزه های شکست اولین دموکراسی، جمهوری وایمار، و دیکتاتوری ناسیونال سوسیالیستی را مَد نظر قرار داده اند. حمهوری فدرال آلمان فرزند جنگ بود. در سال ۱۹۴۹ قرار بود دموکراسی ابتدا تنها در قسمت غربی سرزمینی که دو پاره شده بود، برقرار شود. ولی قانون اساسی، که نخست به عنوان سندی موقت طراحی شده بود، بر هدف اتحاد مجدد در فرآیندی «خودمختار و آزادانه» نیز تأکید کرده بود.

ساختار فدرال آلمان

در ساختار سیاسی فدرال کشورآلمان یک تقسیم کار و تقسیم وظایف کاملا روشن بین دولت فدرال و دولتهای ایالتی وجود دارد.

هر ایالت قانون اساسی، پارلمان، قوه قضائیه، دولت و نخست وزیر وحتی پرچم مستقل خود را دارد. " قوانین مربوط به اتباع خارجه و مهاجرت، امور خارجه، حقوق شهروندان، دفاع از کشور، امور هواپیمایی، تأمین اجتماعی، امور پست و مخابرات، تابعیت و قوانین کیفری از مواردی هستند که در صلاحیت قانونگزاری دولت فدرال بشمار میآیند.

امور مربوط به شهرداریها، آموزش و پرورش، فرهنگ، رسانه‌های همگانی، قوانین مربوط به پلیس و نظم عمومی بخشی از حوزه‌های صلاحیت قانونگزاری ایالتها می‌باشد.

در ساختار سیاسی آلمان نهادی بنام " شورای فدرال ایالات" وجود دارد. یک نهاد ۶۹ نفره متشکل از نمایندگان دولت های ایالتی به ریاست نخست وزیر هر ایالت. در این مجاس هر ایالت بین ۳ تا ۶ نفر نماینده دارد. حکومت فدرالی آلمان دارای ترکیبی پیچیده است. این حکومت از یک دولت مرکزی فدرال و ۱۶ دولت ایالتی تشکیل شده است. قانون اساسی به‌دقت حوزه‌ی اختیارات دولت فدرال و دولت‌های ایالات را تعیین کرده است. **قانون اساسی خواهان برقراری سطح زندگی برابر در سرتاسر آلمان است. این سطح زندگی به‌طورعمده با سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی شکل می‌گیرد .**از همین رو این سیاست‌ها بر اساس قوانین فدرال تدوین می‌شوند. دولت‌های ایالتی انجام سه وظیفه‌ی حکومتی را به‌طورکامل به عهده دارند: امور مربوط به آموزش ـ که تاحدود زیادی بخش آموزش عالی را نیز در بر می‌گیرد ـ امنیت داخلی و امور مربوط به نیروهای انتظامی و خودگردانی محلی. ایالات با حضور در شورای فدرال موازنه‌ی لازم میان اختیارات مجلس فدرال و مجالس ایالتی را در قانون‌گذاری فراهم می‌کنند.

تحولات سیاسی آلمان پس از جنگ جهانی.

آلمانی ها با فروپاشی نظام دوقطبی در جهان خود را با وضعیت داخلی و خارجی کاملا جدیدی روبرو دیدند. در این دوران آنها از پویایی حوادثی که به فروپاشی اتحاد شوروی در پایان سال ۱۹۹۱ منجر شد، منتفع شده بودند. زیرا این تحولات نه تنها یکپارچگی سرزمینی دوپاره، بلکه برای اولین بار بعد از نیم قرن استقلال کامل را نیز برایشان به ارمغان آورد. برای آلمان متحد دوران چالش های غیر معمول آغاز شده بود. از یک سو می بایست بر مشکلات ناشی از شرایط جدید داخلی فائق آید و از سوی دیگر و هم زمان با آن خود را با نقشی جدید و تا آن زمان بی سابقه سیاست خارجی، که اکنون می بایست به عهده گیرد، مواجه می دید.

انتظارها از کشوری که با یک پارچگی مجدد و دست یافتن به هدف اعلام شده ی خود، از تحولات جهانی به طور خاص نصیب برده بود، زیاد بود. در بیان این انتظارها هم متحدان چند ده ساله ی این کشور سهیم بودند و هم کشورهای بلوک شرق سابق و هم ملل نیمه ی جنوبی کره ی خاکی، که در پایان قرن بیستم وارد دوره ای تازه از تحولات ساختاری شده بودند. این که نگاه ملت ها و حکومت ها متوجه آلمان شده بود، نه اتفاقی، که ناشی از نوسان های سیاست جهانی بود. از آن جا که رایش آلمان با جنگ جهانی اول مجموع سرزمین استعماری خود را از دست داده بود، هیچ یک از دو حکومت آلمان مجبور به در گیری با ملت ها در آسیا، افریقا و اقیانوسیه برای حفظ این تملکات در برابر خواست های استقلال طلبانه نبودند.

رازهای موفقیت اقتصاد آلمان

آلمان قهرمان صادرات جهان است. هیچ کشور دیگری به اندازه آلمان محل تولد و خانه برندهای مطرح جهانی در عرصه‌های مختلف نیست. بسیاری از مشاوران و کارشناسان اقتصادی و بازرگانی به دنبال رازهای موفقیت آلمانی‌ها هستند.

کشور آلمان از سال ۱۹۸۶ در مجموع ده بار قهرمان صادرات جهان شده است. صادرات کلید رفاه عمومی و موتور اصلی اشتغالزایی در این کشور است. این روزها که بسیاری از کشورهای اروپایی و همچنین آمریکا درگیر بحران یا رشد ضعیف اقتصادی هستند، بیش از هر زمان دیگری علاقه به کشف «نسخه کامیابی آلمان» افزایش یافته است. اما ریشه‌های این موفقیت کجاست؟

روزنامه آلمانی «فرانکفورتر آلگماینه سایتونگ" به این پرسش پرداخته است. به نوشته این روزنامه، در پاسخ به پرسش مزبور دو نکته را نباید فراموش کرد. نخست این‌که این موفقیت برآمده از یک عامل نیست. دوم این‌که این موفقیت را کارخانه‌های بزرگ به دوش نمی‌کشند. آمریکا چهار برابر و ژاپن دو برابر آلمان کارخانه‌های بزرگ دارند. حتی شمار کارخانه‌های بزرگ فرانسه هم از آلمان بیشتر است.

در واقع شرکت‌های صنعتی متوسط رمز اصلی موفقیت اقتصاد آلمان هستند. هزار و ۳۰۷ شرکت از ۲ هزار و ۷۳۴ شرکت متوسط صنعتی که از تولیدکنندگان برتر در عرصه بین‌المللی به شمار می‌روند، آلمانی هستند. این تولیدکنندگان که «قهرمانان پنهان» نامیده می‌شوند، ۲۵ درصد محصولات صادراتی آلمان را روانه بازارهای بین‌المللی می‌کنند. آلمان به ازای هر یک میلیون شهروند، ۱۶ «قهرمان پنهان» دارد. این رقم در فرانسه تنها ۱/۱، در آمریکا ۲/ ۱ و در ژاپن ۷/ ۱ است. تنها سوئیس و اتریش با ۱۴ شرکت متوسط به ازای هر یک میلیون شهروند، فاصله کمی با آلمان دارند.

اما چرا شمار این دست شرکت‌ها در آلمان تا این حد بالاست**"فرانکفورتر آلگمانه تسایتونگ" برای پاسخ به این پرسش مفاهیمی را می شمارد که گاه در طرز فکر آلمانی‌ها و تاریخ آنان ریشه دارند:**

۱. شهرهای کوچک

بر خلاف کشورهای دیگری همچون فرانسه، آلمان تا پایان قرن نوزدهم میلادی نه یک کشور یکپارچه، بلکه مجموعه‌ای از حکومت‌های محلی بود؛ مناطقی که شهرهای کوچک هسته اصلی آنها بودند. هر تولیدکننده‌ای که می‌خواست رشد کند باید پا را از شهر و منطقه خود فراتر می‌گذاشت و به نوعی «جهانی» می‌شد. این طرز فکر در آلمان سینه به سینه منتقل شد. تولیدکنندگان متوسط آلمانی بسیار زودتر از رقیبان خود وارد عرصه صادرات شدند.

۲-تخصص دیرپا

در بسیاری از مناطق آلمان از قرن‌ها پیش ساعت ساخته می‌شد. این صنعت مادر صنعت مدرن برشمرده می‌شود. صدها شرکت آلمانی تولید لوازم پزشکی یا دستگاه‌های حساس اندازه‌گیری که انحصار این عرصه در سطح بین‌المللی را در دست دارند از سنت ساعت‌سازی برآمده‌اند. به گفته رئیس پیشین کنسرن زیمنس، غول

صنعتی آلمان، این کشور صنایع مدرن و موفق خود در قرن بیست‌ویکم را بر پایه‌هایی بنا کرده که عمرشان تا قرون وسطی می‌رسد.

۳. .توان خارق‌العاده در نوآوری

بنا بر داده‌های اداره ثبت اختراعات اروپا، شمار اختراعات ثبت‌شده آلمانی‌ها نسبت به جمعیت این کشور دو برابر فرانسوی‌ها، چهار برابر ایتالیایی‌ها، پنج برابر بریتانیایی‌ها، ۱۸ برابر اسپانیایی‌ها، ۵۶ برابر پرتغالی‌ها و ۱۱۰ برابر یونانی‌ها است. تنها سوئد و سوئیس که هر دو جمعیت بسیار کمتری نسبت به آلمان دارند، در این عرصه از این کشور پیش هستند.

ویژگیهای مهم و بارز مدیریت آلمان:

۱-داشتن اخلاق کاری و ارزش و مقام والای فردی در سازمان ،

۲-تاکید برافزایش بهره وری وکیفیت بالای کالاها و خدمات تولیدی ،

۳-توجه ویژه به آموزش و مدیریت در همه سطوح به مسایل فنی ،

۴-نظام تصمیم گیری مشترک است بدین معنی که همکاری مدیریت با همه کارکنان متکی و الزامی است ،

۵-نظام مدیریت کاملا متمرکز ، اتوکراتیک (فرد محور) و سلسله مراتبی است ،

۶-تثبیت و تحکیم موقیت در رقابت بر اساس رعایت کیفیت بالا در کالاها و خدمات ونه براساس قیمت ،

۷-تاکید کمتر برمهارتهای برقراری ارتباط و اداره زیردستان.

فرهنگ کسب و کار در استرالیا

اراضی بسیار وسیعی از این کشور، خالی از سکنه (و یا به گفته برخی، غیرقابل سکونت) هستند؛ چنان که این کشور بدل به یکی از اصلی‌ترین کشورها به لحاظ نسبت جمعیت شهرنشین در جهان شده است. فقدان هرگونه بازار با ابعاد واقعی، توام با انزوای نسبی جغرافیایی، باعث می‌شود صاحبان کسب‌وکارهای گوناگون در استرالیا، به شکل روزافزونی، هم از جهت کسب اطمینان خاطر از موفقیت و بقای خویش در آینده و هم از جهت توجه به رفاه نسل‌های آینده کشور، بازارهای بین‌المللی را مد نظر قرار دهند. در حقیقت یکی از بزرگ‌ترین انتقاداتی که گاه متوجه سازمان‌های استرالیایی می‌گردد، کندی آنان در اقبال به رقابت در عرصه‌های بین‌المللی است .

ساختارهای فضای کسب‌وکار در استرالیا

برابری خواهی، یکی از بارزترین شاخص‌های رفتاری مردمان استرالیا است. بسیار مهم است که اشخاص، این احساس را به یکدیگر القا نکنند که «فکر می‌کنند کسی هستند». بسیار نیکوتر داشته می‌شود که هر فرد، خود را به عنوان یک همراه خوب یا دوست خوب بشناساند؛ تا کسی که آشکارا به خود و دستاوردهایش می‌بالد.

سبک مدیریت استرالیایی

مدیران به هیچ روی نمی‌بایست خود را بالاتر از سایر همکاران ببینند. همه برابر هستند و فقط نوع شغل افراد متفاوت است. بنابراین هر گونه شیوه مدیریتی مستبدانه، با واکنش تند از سوی اکثر استرالیایی‌ها همراه شده، می‌تواند سریعا موجب برانگیختگی حس خصمانه در آنان شود.پذیرش شیوه‌های مشارکتی و مشورتی در مدیریت بسیار سودمند خواهد بود. این شیوه از مجموع و برآیند نظرات همه افراد تشکیل شده، امکان مباحثات آزاد را فراهم می‌آورد. در حقیقت، به چالش کشیدن عقاید روسا در جلسات بحث آزاد، نه تنها حمل بر بی‌ادبی و بی احترامی‌نمی‌گردد، بلکه نشانه‌ای از یک رویکرد کاملا متعهدانه و حرفه‌ای است. عمل گرایی یک شاخص کلیدی است؛ ماموریت را با سرعت به اتمام رساندن، بسیار مهم‌تر از توجه و مداقه در دستورالعمل‌ها و سلسله مراتب است.همسو با شیوه ارتباطی مستقیم استرالیایی‌ها، مناظرات بین مدیران ارشد و مدیران اجرایی، ممکن است از بیرون بسیار مناقشه‌آمیز و حتی گاه مشاجره‌گونه به نظر برسند؛ در حالی که واقعا به ندرت این گونه است. این شیوه تعامل عمدتا به عنوان اثربخش‌ترین شیوه برای نیل به اهداف به شمار می‌رود. مدیران استرالیایی معمولا رغبتی به گوشه گیری از سایر اعضای تیم خود ندارند. آنها غالبا مایل‌اند «یکی از بچه‌ها» باشند و به صورت «یک رفیق خوب» دیده شوند. شیوه رفتاری معاشرت صرف مدیران با مدیران، به‌زعم افراد بسیار ناخوش و ناهنجار قلمداد شده، عمدتا منجر به جبهه‌گیری سایرین می‌شود.

نظام اداری در ایران :

سیاستهای کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری(مدظله العالی)

۱- نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه های انسانی و اجتماعی

۲- عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی

۳- بهبود معیارها و روزآمدی روشهای گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظریها و نگرشهای سلیقهای و غیرحرفهای .

۴- دانشگرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران .

۵- -ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارتهای آنان .

۶- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگیهای شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی .

۷- زمینه سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استانهای کمتر توسعه یافته و مناطق محروم

۸- حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت بازنشستگان و مستمری بگیران و بهره گیری از نظرات و تجارب مفید آنها .

۹- توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری .

۱۰-چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیالت نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشمانداز .

۱۱-انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری .

۱۲-توجه به اثربخشی و کارآیی در فرآیندها و روشهای اداری بهمنظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری

۱۳- عدالت محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات اداری .

۱۴- کل نگری، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاههای اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم اتداز

۱۵- توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی

۱۶-دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزشهای اسلامی .

۱۷- خدمات رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم .

۱۸-شفاف سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تأکید بر دسترسی آسان و ضابطهمند مردم به اطالعات صحیح .

۱۹- زمینه سازی برای جذب و استفاده از ظرفیتهای مردمی در نظام اداری .

۲۰- قانونگرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقهای و فردی در کلیه فعالیتها .

۲۱- نهادینه سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانتداری، صرفه جویی، ساده زیستی و حفظ بیت المال

۲۲- تنظیم روابط و مناسبات اداری بر اساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، فرهنگی و نیز رفاه نسبی آحاد جامعه .

۲۳-حفظ حقوق مردم و جبران خسارتهای وارده بر اشخاص حقیقی و حقوقی در اثر قصور یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خالف قانون و مقررات در نظام اداری .۲۴-ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزشهای اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری، بهره گیری از امکانات فرهنگی و به کارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات .

۲۵- کارآمد سازی و هماهنگی ساختارها و شیوه های نظارت و کنترل در نظام اداری و یکپارچه سازی اطالعات

۲۶- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری.

مخاطبان محترم این سیاستها (رؤسای محترم سه قوه، نیروهای مسلح، مسئوالن نهادهای غیردولتی)

موظفند زمانبندی مشخص برای عملیاتی شدن آن تهیه و پیشرفت آن در فواصل زمانی معین گزارش نمایند.

ویژگی‌های رهبر معنوی در نظام اداری ایران در پنج بُعد گروه‌بندی و تقلیل خواهد یافت. این پنج طبقه عبارتند از: توجه به منافع سازمان، توجه به منافع کارکنان، توجه به منافع جامعه، ویژگی‌های فردی و توجه به خویشتن.

چالش‌های نظام اداری کشور

مهمترین گام در تحول نظام مدیریتی کشور، تشخیص و شناخت چالش‌ها و مشکلات است؛ چون اگر چالش‌ها و مشکلات به درستی شناسایی نشوند به احتمال قوی، تحول و اثربخشی مطلوبی صورت نخواهد پذیرفت. این بخش تلاش می‌کند برخی از مهمترین چالش‌های این نظام را بازنمایی کند.

۱) سیاست‌زدگی

سیاست‌زدگی را می توان دخالت غیرسازنده نظام قدرت و سیاست در دستگاه مدیریتی کشور و جایگزین نمودن معیارهای سیاسی به جای معیارهای شایستگی تعریف نمود. قرارگرفتن و قراردادن هر کس در جایگاه واقعی، یکی از ارکان مهم مدیریت سالم و کارآمد است؛ ولی در مدیریتِ سیاست‌زده، تصمیمات بیش از آن که مبتنی بر رویکردهای علمی و منافع عمومی شهروندان باشند، ریشه در رویکردهای ایدئولوژیک و سیاسی مدیران دارد. البته ذکر این نکته در اینجا لازم است که درجه‌ای از دخالت سیاست در اداره و مدیریت کشور نه تنها مضر نیست بلکه جلوه‌ای از دموکراسی محسوب می‌شود؛ اما تزریق پررنگ سیاست در اداره کشور منجر به سیاست-زدگی منفی خواهد شد.

اصولاً باید توجه داشت که مدیریت، کاری است تخصصی که نیاز به دانش و تجربه دارد. وقتی کارشناسی و مدیریت ادارات و سازمان‌ها از مدیریت سیاسی جداسازی نشود، با تغییر مدیران ارشد سیاسی در جامعه و استقرار یک تیم سیاسی جدید، مدیران و حتی کارشناسان ارشد نظام اداری کشور نیز با ملاک‌های وابستگی سیاسی به تیم مدیریت جدید انتخاب می‌شوند. وقتی مدیران با تاکید بر وابستگی سیاسی آنها انتخاب می‌شوند، توانایی‌های مدیریتی آنها در درجات دوم یا سوم اهمیت قرار می‌گیرد و کیفیت مدیریت آن تنزل می‌کند و آهنگ پیشرفت کشور کند می‌شود.

از آنجا که مهمترین هدف سیستم اداری و مدیریتی کشور، خدمت رسانی به شهروندان است؛ به نظر می‌رسد اولین و مهمترین گروهی که از پدیده سیاست‌زدگی بوروکراسی متضرر می‌شوند دریافت‌کنندگان این گونه خدمات (شهروندان جامعه) می‌باشند. بنابراین می‌توان مهمترین پیامد سیاست‌زدگی نظام مدیریتی کشور را در نارضایتی و ناامیدی شهروندان خلاصه نمود؛ چرا که در نظام مدیریتی سیاست‌زده، کارگزاران بوروکراسی کشور تنها به جلب رضایت مدیران فرادستی توجه دارند و انگیزه‌ای برای رضایت مردم و پاسخگویی به نیازهای شهروندان در خود احساس نمی‌کنند.

فساد اداری را می‌توان از دیگر پیامدهای منفی سیاست‌زدگی در اداره کشور قلمداد نمود. باید توجه داشت اگر به طور قانونی و ساختاری، مرز مشخصی میان فعالیت‌های اداری و سیاسی ایجاد نگردد؛ احتمال نفوذ سیاست در نظام اداری و به تبع آن نقض قانون و در نهایت فساد اداری وجود دارد. وجود فساد و استمرار آن موجب کاهش اعتبار اجتماعی و حیثیت نظام اداری، از دست رفتن اعتماد و احترام مردم نسبت به نهادهای حکومتی و دستگاه‌های اداری و همچنین منجر به ایجاد و افزایش بیگانگی و فاصله بین حکومت‌گران و شهروندان می‌شود. همچنین اتلاف منابع را می‌توان از دیگر پیامدهای مخرب سیاست‌زدگی بوروکراسی نام برد؛ چرا که در فضای سیاست‌زده، مدیران دست به تصمیم‌گیریها و اقدامات کوتاه مدت و مقطعی می‌زنند که منجر به اتلاف منابع می‌شود.

در حال حاضر در اکثر کشورهای کمتر توسعه‌یافته، تقدم امر سیاسی بر شایستگی‌های مدیریتی به امری مرسوم تبدیل شده است. در ایران نیز، نظام اداری تا حدودی تحت تاثیر حوزه سیاست بوده و بیشتر تغییرات مدیریتی نه از باب اصلاح و ارتقای کارآمدی که از باب ضرورت‌های سیاسی و مبتنی بر اهداف شخصی و جناحی بوده است. جابجایی اتوبوسی مدیران در جریان تغییر دولت‌ها را می‌توان از جمله مصادیق سیاست‌زدگی در نظام مدیریتی کشور تلقی نمود. به طور کلی، سیاست‌زدگی را می‌توان یکی از مهمترین آفات‌های مدیریتی و از بزرگترین موانع رفع مشکلات فعلی کشور در نظر گرفت و چنانچه تغییر رویه عملی در این زمینه شکل نگیرد باید شاهد پیچیده‌تر شدن مشکلات و تشدید تبعات نامطلوب اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی آن بود.

۳ (سوء مدیریت

سوء مدیریت عملی ناآگاهانه است که خودش را در نتیجه عملکردها نشان می‌دهد. عواملی مانند کمی دانش، نگاه غیرتخصصی، پردازش‌های نادرست، طرح‌ریزی استراتژی‌های غلط، جایگزینی روابط بر ضوابط، عدم توانایی اجرایی فرد، ضعف یا انحراف در نگرش یک مدیر نسبت به موضوعی خاص یا باورهای غلط فرد می‌تواند در شکل‌گیری سوء مدیریت موثر باشد.

بیشتر محققان، عدم توفیق کشورهای توسعه نیافته در امر توسعه را نتیجه سوءمدیریت بر منابع این کشورها قلمداد می‌نمایند. کشور ایران نیز سالیان سال است که از عدم نگاه فرآیندی و سیستمی به مدیریت‌های خُرد و کلان و در یک تعبیر ساده از سوءمدیریت رنج می‌برد. سوء مدیریت در ایران در حوزه‌های مختلف باعث شده تا کشوری با منابع، ثروت و امکانات بسیار، در تامین نیازهای مردم خود دچار مشکل باشد. یکی از مصادیق قابل توجه سوء مدیریت در ایران به مسئله یارانه‌ها باز می‌گردد. طرح هدفمندسازی یارانه‌ها با اهداف متعددی به اجرا درآمد و قرار بود بخشی از معضلات اقتصاد ایران را حل کند؛ اما خود به بخشی از مشکل اقتصاد ایران تبدیل شد. برای مثال یکی از اهداف طرح هدفمندی یارانه‌ها این بود که با پرداخت یارانه‌ها، اصلاح الگوی مصرف بین

مردم صورت گیرد، اما نه تنها توفیقی در این زمینه حاصل نشد؛ بلکه با توزیع پول میان مردم به افزایش نقدینگی و تورم دامن زده شد.

یکی دیگر از مصادیق سوءمدیریت در ایران، شکل گیری بحران آب در کشور می‌باشد. اکثر کارشناسان حوزه آب معتقدند که بحران آب در ایران بیشتر تحت تأثیر برداشت‌های بی رویه منابع آب و نیز توسعه کشاورزی غیر کارشناسی، که در یک کلام می‌توان آن را سوء مدیریت متولیان آب کشور دانست، رخ داده است. بنابراین در شرایط کنونی، مسئله آب در کشور بیش از آنکه از کمبود آب و شرایط اقلیمی رنج ببرد، از سوءمدیریت و عدم نگرش صحیح به آب و مدیریت منابع آب رنج می‌برد.

در حال حاضر نظام جمهوری اسلامی ایران اندوخته و ظرفیت مدیریتی بسیار ارزشمندی دارد؛ اما به خاطر شیوه‌ها و سیاست‌های غلط مدیریتی، از این ظرفیت‌ها به خوبی استفاده نمی‌شود که نتیجه آن به انحاء مختلف در ضعف مدیریت یا سوء مدیریت‌ها قابل مشاهده است.

۳ (فرهنگ راهبردی نادرست

فرهنگ راهبردی را می‌توان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های همگانی و مشترک در نظر گرفت که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان یا یک کشور اثر می‌گذارد. با این تعریف می‌توان گفت که فرهنگ راهبردی در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند. به عبارت دیگر کامیابی یا شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آنها جستجو کرد.

وجود یک فرهنگ راهبردی مناسب در ادارات می‌تواند باعث بهبود در عملکرد و اثربخشی کارکنان شده و در نتیجه کارآیی سازمانها را نیز بالا ببرد. اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کاری از جمله الزامات فرهنگ راهبردی درست است. در ساختار مدیریت کشورهایِ توسعه یافته‌ای مانند ژاپن و

آلمان، اصولی مانند ضابطه‌گرایی و انضباط کاری به عنوان یک باور فرهنگی پذیرفته شده است. همچنین اتحاد و یکپارچگی وظایف و حوزه‌های کاری در ساختار کلان این قبیل کشورها به وضوح دیده می‌شود.

در ساختار اداری و مدیریتی ایران، فرهنگ راهبردی درست، آنچنان که بایسته است، وجود ندارد. فقدان باور و روحیه قانون مداری، عدم شفافیت در نظام اداری و پاسخگو نبودن دولت در مقابل مردم و نهادهای نظارتی، پایین بودن سطح فرهنگ کار و تلاش در نظام اداری، عدم حساسیت به وقت و زمان، بها ندادن به یادگیری و آموزش، فقدان اندیشه و خردورزی در نظام اداری، عدم حمایت از نوآوری و ابتکار عمل و ... از جلوه‌های فرهنگ راهبردی نادرست میان ایرانیان می‌باشد. همچنین فقدان نگرش استراتژیک و حاکمیت تفکر جزئی نگر از موانع کارآمدی نظام مدیریتی کشور به حساب می آید. به طور کلی وجود آسیب‌های فرهنگ سیاسی و راهبردی در نظام اداری، موجبات حاکمیت فرهنگ محدود و تبعی را فراهم نموده است و به همین دلیل ادارات در ایران از اثربخشی سازمانی مطلوبی برخوردار نمی‌باشند.

راهکار های اصلاح و تحول نظام اداری کشور

جهت اصلاح و تحول در نظام اداری و مدیریتی کشور راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود.

۱- جدا سازی امور مدیریتی از وابستگی‌های سیاسی

همانطور که گفته شد یکی از چالش‌های مدیریتی کشور، سیاست‌زدگی است که تبعات منفی بسیاری برای کشور دارد. به منظور کاستن از اثرات منفی سیاست‌زدگی لازم است امور مدیریتی از وابستگی‌های سیاسی جدا شود و سعی شود در کنار انتصابات سیاسی، اصل شایسته‌محوری هم رعایت گردد. همچنین تقویت احزاب سازمان یافته و قدرتمند باید مورد توجه جدی نظام سیاسی و فعالان سیاسی قرار گیرد؛ چرا که در طول تاریخ بعد از انقلاب، به دلیل نبود احزاب سازمان‌یافته، افراد بصورت مستقل وارد کارزار انتخاباتی شده و همواره برندهٔ انتخابات، پس از پیروزی، سعی در جذب و بکارگیری افراد همفکر، اطرافیان و فعالان ستادهای انتخاباتی خویش

نموده است. هم‌چنین در این زمینه لازم است تا در سازمان‌هایی که مسئولیت ارائه خدمات تخصصی به مردم و کشور را برعهده دارند، همواره معیارهای حرفه‌ای بر معیارهای سیاسی در انتصابات برتری داشته باشد. برای این کار لازم است تا هویت حرفه‌ای کارشناسان این سازمانها (مانند وزارت نفت، وزارت نیرو، وزارت امورخارجه، وزارت اطلاعات، سازمان حفاظت از محیط زیست، وزارت بهداشت و...) تقویت شده و از سوی سیاست‌گذاران ارشد و انتخابی کشور به رسمیت شناخته شود.

۲- توجه به الگوی حکمرانی خوب

شاید بتوان بهترین راهکار جهت بهبود نظام مدیریتی کشور را در پیاده‌سازی الگوی حکمرانی خوب خلاصه نمود. مدل حکمرانی خوب، نحوه حکمرانی و کیفیت رابطه بین شهروندان و حکومت را نشان می‌دهد. این نظریه بر دخالت منطقی دولت و نقش تسهیل‌گری و هماهنگ‌کنندگی آن تأکید دارد. در یک تعریف کلی، حکمرانی خوب را مدیریت اثربخش منابع اجتماعی و اقتصادی یک کشور می‌دانند، به طوری که چنین مدیریتی شفاف، پاسخگو، مشارکت جو و باز باشد. شاخص‌های متعددی از سوی محققان مختلف برای حکمرانی خوب مطرح شده است که از مهمترین آنها می‌توان به مشارکت، حاکمیت قانون، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، اجماع‌سازی، عدالت و انصاف، کارایی و اثربخشی و پاسخگویی اشاره کرد.

به طور کلی، حکمرانی خوب با مرتب ساختن نظام اداری و مدیریتی بر مبنای ساختارهای پویا و ضابطه مند، تبیین استراتژی دقیق در عرصه‌های مختلف، فرهنگ سازمانی مترقی و بهره گیری از نیروهای شایسته و لایق در ایجاد اعتماد عمومی و افزایش مشروعیت و ثبات برای نظام سیاسی نقش موثری دارد.

۳- توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری

هدف از استقرار و توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی نظام اداری این است که مردم بتوانند به سهولت، حداکثر فعالیت‌ها و خدمات مورد نیاز را از طریق درگاه الکترونیکی انجام دهند. دولت الکترونیک با تسریع ارائه خدمات به شهروندان، پاسخگوترکردن کارگزاران دولتی، شفاف سازی اطلاعات، کاهش فاصله میان مردم و دلتمردان، مشارکت اثربخش‌تر شهروندان در فرایند تصمیم‌گیری، گسترش عدالت اجتماعی از طریق فرصت‌های برابر افراد برای دسترسی به اطلاعات نقش موثری در کاهش فساد و افزایش کارآمدی سیستم مدیریتی کشور دارد. بنابراین هر چه خدمات دولت الکترونیک مناسب‌تر و راضی‌کننده‌تر باشد، شهروندان اعتماد بیشتری به دولت خواهند داشت.

۴- استانداردسازی خدمات اداری

با تدوین و اجرای استانداردهای خدمات، از یک سو وظایف و تعهدات دستگاه‌های اداری با مردم و خدمت گیرندگانشان مشخص می‌شود و از سوی دیگر مردم می‌توانند از حقوق و وظایفشان در این رابطه مطلع شوند. با تدوین و اطلاع‌رسانی استانداردهای خدمات، مردم می‌توانند عملکرد واحدهای خدمت‌دهنده را براساس آن استانداردها، سنجش و ارزیابی کنند. بدیهی است این نوع سنجش و ارزیابی از صحت بیشتری برخوردار بوده و صرفاً بر اساس تصور و برداشت‌های آرمانی و غیرواقعی صورت نمی‌پذیرد. بدیهی است استانداردسازی خدمات، زمینه افزایش سلامت و کاهش فساد اداری را فراهم می‌آورند. توجه به استانداردها به منزله رعایت حداقل‌ها در فضایی شفاف بوده و فعالیت در شرایط رقابتی، امکان توسعه خدمات و در نتیجه افزایش رضایت مردم را به دنبال خواهد داشت.

۵- کاهش نقش دولت و نهادهای حاکمیتی در اقتصاد و کوچک‌سازی آن

نظام‌های اقتصادی و ساخت اقتصادی دولتها از عوامل تاثیرگذار بر نظام اداری است. از میزان دخالت دولتها در فعالیت‌های اقتصادی و روش تامین منابع و درآمد دولتها و تک‌محصولی‌بودن یا چندمحصولی‌بودن اقتصاد، همه

و همه شرایط متفاوتی برای نظام اداری به وجود می آورد. در اقتصادهای آزاد، دولتها حداقل دخالت را در امور اقتصادی دارند و نظام‌های اداری را تنها برای جهت تسهیل فعالیت سایر بخش‌ها طراحی می‌کنند و چون منابع درامدی خود را از محل مالیات و عوارض تامین می‌کنند، به جامعه و مالیات دهندگان پاسخگوتر هستند. اما در اقتصادهای تک محصولی مانند نفت، دولت و نظام اداری خود را در قبال شهروندان پاسخگو نمی‌داند. نظام اداری اینگونه دولتها، خود را رقیب بخش خصوصی می‌داند و در خدمت‌دهی به مردم و بخش خصوصی خِساست و حتی محدودیت اعمال می‌کند. شکل‌گیری رانت و فساد از چالش‌های بارز این گونه دولت‌ها می‌باشد.

بنابراین مهمترین مشکل کشورها با دولت بزرگ، انحصاری‌بودن بیشتر خدمات و عدم وجود رقابت ارائهٔ آنهاست که عامل مهمی در افت کیفیت خدمات نظام اداری محسوب می‌شود. با کوچک‌سازی دولت و افزایش نقش مردم و ارائه خدمات به وسیله بخش‌های مختلف و ایجاد رقابت بین آنها کیفیت خدمات نیز افزایش می‌یابد.

۶- تدوین قانون پاسخگویی عمومی در نظام اداری

یکی از ضعف‌های نظام اداری کشور، نبود قانون پاسخگویی عمومی است. اگر چنین قانونی تدوین و تصویب شود، بی تردید در افزایش پاسخگویی ادارات و سازمان‌ها به شهروندان مؤثر خواهد بود. در این قانون، باید نوع پاسخگویی، ابزار پاسخگویی و ساز و کارهای برخورد با عدم پاسخگویی تشریح شود.

۷- تقویت آموزه‌های اخلاقی و دینی در نظام اداری کشور

چنانچه شرایط زیر فراهم شوند، آموزه‌های دینی کشور، که در قرآن، نهج البلاغه و سایر منابع اسلامی به چشم می خورند، به یکی از ارکان کارآمدی و پاسخگویی در نظام اداری و پیشگیری از فساد تبدیل می‌شوند.

- افرادی که امروزه در جامعه ما آموزه‌های دینی را ترویج می‌کنند خود عامل به آنها باشند؛

- از فنون و ابزاری بهره بگیریم که بتوانند باور به وظیفه‌شناسی و وجدان کاری و دوری از فساد را در اذهان افراد شکل دهند؛
- عالمان دینی به نقش کلیدی خود در اصلاح جامعه یقین داشته باشند؛
- مدیرانی که از قشر روحانی‌اند به عملکرد سازمانی و فردی خود حساسیت بیشتری نشان دهند؛

شـواهد تاریخی و تجربی نشان می‌دهد که نظـام مدیریتی ایـران از یک چارچوب منطقی و مدرن تبعیت ننموده است. سـیطره نظام سیاسی بر نظام اداری و جانبداری حزبی بـه موازات گسترش فساد اداری، سوء مدیریت گسترده و فرهنگ راهبردی ضعیف از مشخصه‌های بـارز نظـام اداری ایران در حال حاضر می‌باشد. این نظام ناکارآمد اداری و مدیریتی که در وهله اول، میراث نگاه‌های نادرست گذشته و پس از آن، غفلت در دوره فعلی است، نقش بسیار مهمی در ایجاد نارضایتی در اقشار مختلف مردم داشته است. شاید بتوان ادعا کرد که هم اکنون، ناکارآمدی نظام مدیریتی کشور بیشتر از تحریم‌های نفتی و اقتصادی آمریکا، اقتصاد و جامعه ایران را زمین‌گیر کرده است. به نظر می‌رسد پیروی از الگوی حکمرانی خوب متناسب با فرهنگ بومی کشور، هوشمندی نظام اداری و اجرای کامل قانون دسترسی ازاد به اطلاعات و تدوین قانون پاسخگویی عمومی، کوچک‌سازی و چابک‌سازی و کاهش تصدی‌گری دولت در اقتصاد و ترویج فرهنگ و آموزه‌های اخلاقی و دینی در جامعه و نظام اداری کشور بتواند نقش موثری در بهبود و ارتقای ساختار مدیریتی کشور ایفا کند.

توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری ایران

هدف

تسهیل و تسریع دسترسی مردم، بنگاه‌ها، کارکنان و دستگاه‌های اجرایی به خدمات دولتی فارغ از زمان و مکان.

سیاست‌های کلی نظام اداری

۱- توسعه نظام اداری الکترونیکی و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارایه مطلوب خدمات عمومی

۲-توجه به اثربخشی و کارآیی در فرآیندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارایه خدمات کشوری

موضوعات استراتژیک

۱- نقشه راه دولت الکترونیک.

۲-راهبری و استقرار دولت الکترونیک.

۳-اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها.

۴- تعامل الکترونیکی بین دستگاهی.

۵- آموزش و توانمندسازی کارکنان دولت و مردم در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات.

۶- پایش، سنجش و ارزیابی توسعه دولت الکترونیک در کشور.

در فرایند تنظیم برنامه تحول اداری بررسی اسناد فرادستی و مطالعات و تجربیات گذشته نظیر قانون اساسی، سیاست‌های کلی نظام اداری، قانون برنامه پنجم توسعه کشور، فرایند تنظیم برنامه‌های تحول و اسناد پشتیبان آن‌ها و عملکرد دولت در اجرای برنامه‌های(سال‌های پیشین) تحول در نظام اداری مورد توجه قرار گرفته است.

همچنین بررسی مبانی نظری و تجربیات برخی از کشورها، تبیین عناصر موثر در نظام مدیریت کشور و طراحی مدل مفهومی، تعیین عناوین برنامه بر اساس مدل مفهومی و سیاست‌های کلی نظام اداری، تخصیص سیاست‌های کلی ناظر بر هر برنامه همچنین تعیین موضوعات استراتژیک اثر گذار بر هر عنوان برنامه‌ای و تعیین اقدامات اساسی متناسب با هر موضوع استراتژیک از دیگر موضوعات مورد تاکید در تدوین برنامه ای جامع برای تغییر و اصلاح در بنیان اداری کشور بوده است.

بر این اساس نقش و ساختار دولت، دولت الکترونیک و هوشمند سازی، خدمات عمومی در فضای رقابتی، مدیریت منابع انسانی، فناآوری های مدیریتی، فرهنگ سازی، صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری همچنین نظارت و ارزیابی از جمله بخش های مورد تاکید معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی برای بازنگری در ساختار اداری کشور است.