

سید سعید میر واحدی دکترای کارآفرینی و بازاریابی و استادیار گروه مدیریت دولتی، شهری و کارآفرینی دانشگاه علامه طباطبائی است. ایشان مولف کتاب‌های کسب و کارهای کوچک و کارآفرینانه هستند که امسال به چاپ دوم رسیده است. همچنین کتاب کارگاه کارآفرینی و تولید نیز از تالیفات ایشان و همکارانشان است. او در نیم‌سال تحصیلی اخیر به تدریس مبانی کارآفرینی مشغول بوده است.



نیست که خود پارو بزند، بلکه دولتی است که سکان‌دار است، در اقدامات اجرایی وارد نمی‌شود بلکه نظارت و هدایت را بر عهده دارد، ارائه‌دهنده‌ی خدمت نیست بلکه از تأمین شدن این خدمت مطمئن می‌شود؛ آیا این تعریف درستی برای دولت کارآفرین هست؟

به نظر بنده از نظر کارآفرینی دولت کارآفرین باید سه ویژگی عمده داشته باشد و اگر این سه را نداشته باشد دولت کارآفرین نخواهد بود. ویژگی اول این است که دولت باید در ذات خودش دارای ساختارهای کارآفرینانه باشد. ویژگی مهم شرکت‌های کارآفرینانه، چابکی، چالاکی، انعطاف‌پذیری بالا، واکنش سریع به محیط، ساختارهای تخت بدون سلسله‌مراتب بلند و دست‌وپایگیر، ریسک‌پذیری، نوآوری و غیره است؛ پس دولت اولین کاری که باید در درون انجام دهد این است که تغییرات ساختاری داشته باشد. دولت امروز ما یک بدنه‌ی فربه و چاق دارد که مشخصه‌ی این وضعیت، کندی حرکت، انعطاف‌ناپذیری و واکنش کند به

به این باور داریم که جامعه هر آن قدر هم که متمدن باشد تا زمانی که یک دولت کارآمد نداشته باشد، نمی‌تواند یک جامعه‌ی کارآمد بشود. مفهوم صحیح یک دولت کارآمد از دیدگاه شما چیست و آیا چنین دولتی وجود دارد؟

ببینید اگر بخواهیم از جنبه‌ی مدیریت دولتی به آن نگاه بکنیم، به لحاظ تئوریک دولت کارآمد تعاریفی دارد که چون من تخصص مدیریت دولتی ندارم صرفاً از جنبه‌ی کارآفرینی می‌خواهم به دولت نگاه کنم و به کارآمدی از جنبه‌ی کارآفرینی و نوآوری پردازم. اگر بخواهیم از این لنز نگاه کنیم حتماً دولت کارآمد داریم. دولت کارآمد دولتی است که بتواند خدمات مورد نیاز مردم را با کیفیت بالا، هزینه‌ی پایین و به‌سهولت در اختیار شهروندان قرار دهد و مردم از آن‌ها استفاده کنند بدون اینکه دچار مشکل و مسئله‌ی خاصی بشوند.

بنا به برخی تعریف‌ها دولت کارآفرین دولتی

#سازماندهی و اصلاح تشکیلات
#مدیریت تحول سازمانها
#مبانی مدیریت دولتی
#مدیریت تطبیقی
#بازمهندسی تشکیلات دولتی
#تصمیم گیری و تعیین خط مشی

اما و اگرهای دولت کار آفرین ایرانی

در گفتگو با سید سعید میر واحدی

الهام یعقوبی / دانشجوی کارشناسی مدیریت دولتی

می بینید. تغییراتی وجود داشته اما عموماً تغییرات چشمگیری نبوده است. فرآیندهای بوروکراتیک ادارات دولتی همچنان همان است؛ شاید شکل آن عوض شده است. هنوز مراجعه‌ی حضوری داریم، شاید دیگر نامه‌ای به صورت فیزیکی در کار نباشد و کارها در اتوماسیون انجام شود اما فرآیندها تغییر خاصی نکرده است. منظور از نوآوری در این حوزه این است که کاری شود تا این فرآیندها کوتاه شوند. دولت کارآفرین همیشه به دنبال پیدا کردن راهی جدید برای ارائه‌ی خدمت است. دقت هم داشته باشید که نوآوری در دو جنبه می‌تواند صورت گیرد. یکی خدمات و محصولات جدید است و دیگری نوآوری در فرآیندهاست. دولت ما نیاز به نوآوری در فرآیندها دارد. بگذارید یک مثال برایتان بزنم. در گذشته اگر به یک سازمان دولتی مراجعه می‌کردیم که مدارکی نیاز به ارائه بود مثلاً به ما می‌گفتند ۶ قطعه عکس بدهید. تقریباً امروز هم اگر جایی مراجعه کنیم می‌گویند ۶ قطعه عکس بدهید. دقت کنید سالهاست حتی تعداد عکس درخواستی که به تبعیت از دستگاههای چاپگر قدیم که ۶ تایی یا ۱۲ تایی چاپ می‌کردند بود؛ تغییری نکرده

محیط، عدم نوآوری و ... است. در کنار این مساله، در ساختارهای سازمانی دولت هم شاهد سلسله مراتب بلند، رسمیت و تمرکز بالا و بوروکراسی دست و پا گیر هستیم؛ پس دولتی که فربه است به ذات نمی‌تواند کارآفرین باشد. البته مهم‌تر از همه اینها انگاره‌های ذهنی مدیران دولتی است که باید تغییر کند. انگاره‌هایی مثل تعریف قدرت در تعداد کارکنان زیر مجموعه یا تعداد واحدهای دولتی وابسته به سازمان ما، عدم اعتماد مدیران دولتی به بوروکرات‌ها یا همان کارگزاران نظام اداری، عدم اعتماد بوروکرات‌ها به شهروندان و ...

ویژگی دوم این است که دولت، خدماتی که می‌خواهد به مردم ارائه دهد، یعنی خدمات عمومی را به صورت کارآفرینانه و نوآورانه ارائه دهد، درست است که دولت ارائه برخی خدمات را می‌تواند واگذار کند اما بالاخره خدماتی هستند که فقط خودش باید ارائه دهد، مثلاً در حوزه‌ی آموزش و بهداشت. اگر بیست سال پیش به سازمان‌های دولتی می‌رفتید چیزی را می‌دیدید که تقریباً همین امروز

است. نه کم و نه زیاد! آیا واقعا همه جا ۶ قطعه عکس از ما نیاز دارند؟ آیا با این همه سیستمهای یکپارچه‌ای که نمونه‌ی آن را در سایر کشورها می‌بینیم اصولا نیاز به ارائه عکس هست؟ اینها همان فرآیندهایی است که نیاز به تغییر و نوآوری دارند و اتفاقا نقطه استارت دولت کارآفرین برای ارائه خدمات مناسب همین تغییر در فرآیندهاست.

ویژگی سوم این است که دولت باید از کارآفرینان حمایت کند و موانع پیش روی کارآفرینی را بردارد و بستر را در این زمینه فراهم کند. یکی از موضوعاتی که امروزه مطرح است شاخص سهولت کسب و کار در کشورها است. ایران در این شاخص رتبه‌ی خوبی ندارد و رتبه‌مان سه رقمی است و این نشان‌دهنده‌ی این است که شاید نیت دولت کمک به کارآفرینان باشد اما در عمل این اتفاق نیفتاده است. مثلاً یکی از موضوعات این شاخص بحث انرژی است و حالا به‌طور خاص مسئله‌ی برق‌رسانی به کارگاه‌ها و کارخانه‌ها. طبق برآوردهای این شاخص به‌طور متوسط حدود ۳۶۵ روز به طول می‌انجامد تا ما به یک کارگاه برق بدهیم. برق را چه کسی تأمین می‌کند؟ دولت. چرا مدت طولانی زمان می‌برد؟ کارآفرین می‌گوید فرآیندها طولانی است و از اعلام یک درخواست تا تصویب آن و اخذ مجوزهای لازم و تکمیل مدارک (که برخی از آن‌ها شاید هیچ‌گاه مفید نباشند) زمان زیادی طول می‌کشد. نمره‌ی ضعیف ما در این شاخص می‌گوید که یک جای کار مشکل دارد. دولت شعار حمایت سر می‌دهد. تقریباً تمام نامزدهای ریاست جمهوری در انتخابات اخیر گفتند از تولید و کارآفرینی حمایت می‌کنیم. شاید اولین کار این باشد که در زمینه‌ی اخذ مجوزها و فرآیندهای اداری این قدر برای کارآفرینان مانع‌تراشی نکنیم.

پس به‌طور کلی دولت کارآفرین خود باید ساختار بهینه و چابکی داشته باشد، خدماتش را به‌خوبی به مردم ارائه دهد و از کارآفرینان نیز حمایت کند. نظر شخصی من این است که این ویژگی سوم نمی‌تواند محقق شود زیرا دولت دو ویژگی اول را ندارد و تا زمانی هم که فاقد آن دو ویژگی است نه تنها نمی‌تواند از کارآفرینان حمایت بکند بلکه خود نیز به یک عامل دست‌وپاگیر تبدیل می‌شود. نمی‌توان از دولتی که فربه است توقع تغییرات داشت، زمان می‌برد. برای مثال این قابی که به دیوار اتاقم هست را می‌بینید؟ روز اولی که من این قاب را آوردم از کارکنان خدماتی خواستم تا یک میخ به من بدهند تا قاب را به دیوار بزنم. گفتند ندارند و باید از بیرون دانشگاه تهیه کنند؛ اما این کار فرآیندی داشت که شاید چندین هفته به

طول می‌انجامید! باید نامه‌ای می‌نوشتیم به یکی از مسئولان دانشکده و آن مسئول نیز به دیگری، تا برسد به دست واحد خرید دانشکده و آن‌ها تهیه کنند. این یک مثال پیش پا افتاده بود اما نشان می‌دهد که ساختار سازمان‌های دولتی ما تا چه میزان می‌تواند غیر منعطف باشد.

همان‌طور که گفتید دولتی که فربه هست نمی‌تواند نوآور و کارآفرین باشد، پس باید از حجم خود کم کند. عده‌ای گفتند خصوصی‌سازی انجام شود اما در برخی زمینه‌ها مانند امنیت و جاهایی که سود آن چنان وجود ندارد، سازمان‌های خصوصی وارد نمی‌شوند. چرا سازمان‌های مردم‌نهاد و سازمان‌های غیرانتفاعی را وارد این حوزه نمی‌کنیم تا ارائه‌ی برخی از خدمات را بر عهده بگیرند؟ آیا دولت بدین‌ها اعتماد لازم را ندارد یا از کاهش حوزه‌ی قدرت و نفوذ خویش نگران است؟

دلایل متفاوتی وجود دارد. یکی از مهم‌ترین دلایلش عدم اعتماد است. به نظر من مهم‌ترین کاری که دولت باید انجام دهد این است که ابتدا خود را اصلاح بکند. در همه‌ی زمینه‌ها نمی‌تواند از بخش خصوصی و سمن‌ها کمک بگیرد، به‌هر حال ذات بعضی از خدمات دولتی است و فقط دولت باید ارائه بدهد. عمده مشکلی که من می‌بینم بینش مدیران دولتی است. مدیران دولتی هنوز به این باور نرسیده‌اند که در دنیای فعلی باید نوآور و کارآفرین بود. این باور که همیشه راه‌های بهتری برای ارائه‌ی خدمات وجود دارد. اگر این اتفاق بیافتد و تغییر نگرش رخ دهد آنگاه می‌توان به بخش خصوصی هم اعتماد کرد. بخش خصوصی وارد می‌شود و راه‌های نوآورانه می‌آورد. نمی‌توان از بخش خصوصی توقع فعالیت در چهارچوب‌های فعلی را داشت. تا زمانی که بینش مدیران دولتی در این حوزه تغییر نکند هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

همیشه قبل از یک تحول بنیادین یک بحران ارزشی رخ داده که سبب تغییرات گسترده شده است. آیا ما هنوز به این نقطه بحرانی نرسیده‌ایم؟

به نظر من رسیده‌ایم. ببینید برای مثال می‌گویند یکی از مشکلات شهر تهران ترافیک است. شهرداری آمار می‌دهد که یک‌سوم سفرهای درون‌شهری در تهران

یکی از راهکارهایی که کشورهای دنیا طبق تجربیات داشته‌اند این بوده که به‌شدت به سمت پیاده‌سازی دولت الکترونیک یا بهتر بگوییم سیستم‌های الکترونیک نوآورانه رفته‌اند. اینکه با تأکید می‌گویم علتش این است که خود من ۴ سال در نیوزیلند زندگی کرده‌ام. جالب است که بدانید در این مدت حتی یک سازمان دولتی را به صورت فیزیکی از نزدیک ندیده‌ام؛ یعنی اگر شما از من بپرسید که یک سازمان دولتی در آنجا چه ویژگی‌های ظاهری دارد، هیچ ایده‌ای ندارم چون من داخل یک سازمان دولتی نرفته‌ام! چرا نرفتم؟ به این علت که من هر خدماتی را که نیاز داشتم به‌صورت اینترنتی یا تلفنی دریافت می‌کردم. در این چهار سال مسئله‌ای پیش نیامد که بخواهم حضوری بروم و مشکل را رفع کنم. شما فکر کنید حتی ماشین من را شبانه دزد زد، با پلیس تماس گرفتم و سؤالاتی از من پرسیدند تا درباره اتفاق و مواردی که سرقت شده اطلاعات بدهم، سپس این‌طور به من گفتند که گزارش موردنظر را برایم ایمیل می‌کنند! و دیگر نیاز به حضور پلیس در محل نیست و کافی است همین گزارش پلیس را نزد شرکت بیمه ببرم و خسارت ماشین را دریافت کنم.

درواقع تا این حد اعتماد مسئولان به شهروندان بالاست که به یک تماس اکتفا می‌کنند!؟

همین‌طور هست که می‌گویید. حتی از آن افسر تلفنی پرسیدم که کسی را نمی‌فرستید تا حضوری اطلاعات را تأیید کند؟ گفت که همان‌که می‌گویید کافی است و به فاصله‌ی حدود یک ساعت گزارش را برایم ایمیل کرد. سپس این گزارش را به شرکت بیمه ایمیل کردم و به فاصله چند ساعت ماشین را برای بازدید بیمه به محل مورد تأییدشان بردم و پس از تأیید آن، خسارت سرقت به حساب من واریز شد. حالا اگر چنین اتفاقی برای کسی در ایران بیافتد چند سازمان دولتی درگیر می‌شوند؟ ساختار سازمان‌های آنجا در مقایسه با ساختارهای سازمان‌های دولتی در ایران چابک‌تر، چالاک‌تر و نوآورانه‌تر است. مثلاً کشور ما در سال‌های اخیر در حوزه بانکداری پیشرفت‌های زیادی داشته است؛ اما همچنان در بانک‌ها مراجعه‌ی حضوری برای انواع خدمات را داریم، که شاید در کشورهای دیگر مراجعه حضوری تنها به یکی دو علت خاص محدود شود.

مثالی دیگر بنزم. یک خدماتی سازمان مالیاتی نیوزیلند ارائه می‌دهد که کسانی که مالیات پرداخت می‌کنند در پایان سال اگر دولت مالیات اضافه از آن‌ها گرفته باشد (به

غیر ضروریست. این یک زنگ خطر و در عین حال یک فرصت است و به این معنی است که می‌توان به طریق دیگری به مردم خدمات ارائه کرد تا از این سفرهای زائد جلوگیری شود. در شهر، مکان‌هایی که سازمان‌های دولتی هستند را ببینید. عموماً وجود یک یا چند سازمان دولتی در یک منطقه باعث ایجاد ترافیک سنگین در آنجا می‌شود چون دولت خدمات را به‌صورت حضوری ارائه می‌دهد. علت ندادن خدمات به‌صورت غیر حضوری چیست؟ چون دولت به مردم و خدمات الکترونیک اعتماد ندارد. علت آن‌هم این است که هنوز نگرش مدیران ما تغییر نکرده است. این خود یک بحران است.

درست است اما چرا تغییری رخ نمی‌دهد؟ همه از ترافیک ناراضی هستند اما هیچ راه حل مؤثری نمی‌بینیم.

بله سؤال همین است، چرا تغییری به وجود نمی‌آید؟ ببینید گاهی اوقات مردم فقط برای سوال پرسیدن به یک سازمان مراجعه می‌کنند که این سوال را می‌توان به راحتی با استفاده از خدمات الکترونیک و راه دور پاسخ داد. اما مردم وقتی تماس می‌گیرند تلفن‌های سازمان، پاسخگو نیستند یا پاسخ‌های داده شده مناسب نیست. فضایی است که گویا کسی نمی‌داند مسئول چنین کاری چه کسی است. گاهی حتی برعکس است و خود سازمان دولتی مردم را تشویق می‌کنند که حضوری بیایند و خدمت را دریافت کنند. اصولاً این مردم این‌طور شایع است که تا خودت نروی و پیگیری نکنی کارت درست نمی‌شود! این همان بحرانی است که صحبت کردیم. منشأ این مشکلات چند عامل است. یکی چنان‌چه عرض شد بینش مدیران است. مورد دیگر عدم مسئولیت‌شناسی و مسئولیت‌پذیری برخی کارکنان دولتی است. تلفن زنگ می‌خورد اما پاسخگو نیست تا شما حضوری بیایید، درحالی‌که مشکل را به راحتی و از طریق تلفن، اینترنت و غیره می‌توان رفع کرد اما مردم به واسطه‌ی این ساختارها، درگیر فرایندهای بوروکراتیک می‌شوند. مورد دیگر عدم وجود سیستم‌های کارآمد است. منظورم از سیستم هم به لحاظ طراحی و مدیریت فرایند است و هم به معنای یک سیستم الکترونیک. گاهی واقعاً سیستم‌های کارآمدی از هر دو منظر نداریم.

این بدان معناست که دولت الکترونیک را یک راهکار میدانید؟

دلیل دو شغله بودن و یا سایر موارد) می توانند دادخواستی تنظیم کنند تا دولت اضافه‌ی پرداختی را برگرداند. تعدادی شرکت خصوصی نیز در این میان نقش واسطه را دارند و افراد بعد از ارائه‌ی مشخصات خودشان که شامل کد مالیاتی نیز هست و پرداخت مبلغی در ازای این خدمت، درخواست می کنند تا آن شرکت با سازمان مالیات در تماس باشد و میزان مالیات آن‌ها را بررسی کند و به اطلاع آن‌ها برساند و اضافه را به حساب آنها برگرداند. تمام این فرآیند حداکثر ۲۴ ساعت به طول می انجامد و کاملاً الکترونیک است تصور کنید شما در منزل و محل کار و یا ساعت ۲ بعد از نیمه شب برای امور مالیاتی اقدام می کنید! فرض کنید این خدمت اگر در ایران بود چه فرآیندهایی را باید طی می کردید؟

یا در نظر بگیرید بخواهید یک خودرو را بفروشید. قاعدتاً بعد از اینکه خریدار ماشین را دید و تصمیم نهایی به خرید و فروش گرفته شد، باید سند ماشین را منتقل کنید. در ایران حداقل یک روز باید برای این کار وقت صرف کرد تا فرآیند شماره گذاری، انتقال پلاک و غیره انجام شود؛ اما در آن کشور کافی است شما و فرد خریدار وارد سایت وزارت حمل و نقل شده و این فرآیند طولانی را در چند دقیقه بدون فوت وقت و به صورت کاملاً الکترونیکی و غیر حضوری انجام دهید. پس از چند روز به وسیله پست سند برای خریدار ارسال می گردد. برای فروشنده نیز نامه‌ای برای تأیید این مبادله، فرستاده می شود. در این مورد مایلم مقاله‌ای را نیز خدمت خوانندگان محترم معرفی کنم که بنده به همراه دوست بزرگوارم جناب آقای دکتر حسین اصلی پور برای همایش ملی تعالی خدمات عمومی که به همت گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه برگزار خواهد شد نگاشته‌ایم. عنوان مقاله «تجربه خدمات عمومی نوآورانه در نیوزیلند» است. در این مقاله به بررسی وضعیت همین خدمات عمومی در همین کشور نیوزیلند که راجع به آن مثال زدیم پرداخته‌ایم و بر اساس شاخصهای دولت الکترونیک وضعیت را بررسی کرده‌ایم که این کشور در این شاخصها فوق العاده است. فقط به صورت خلاصه بگویم که از بین ده خدمتی که بررسی کرده‌ایم ۸ خدمت به صورت تمام الکترونیک و با صرف زمانی حدود ۱۰ تا ۱۵ دقیقه و به صورت کاملاً الکترونیک انجام می شود. حال خودتان حساب کنید چقدر از وقت و انرژی را می توان با اینگونه خدمات صرفه جویی کرد.

با توجه به توضیحات شما و تغییر ساختار در سازمان های فعلی، شاید بتوان در ایران نیز این نوع خدمات را داشت.

بله دقیقاً. منتها در ابتدا این انگاره های ذهنی مدیران ماست که باید تغییر کند و منجر به تغییرات ساختاری شود. همین کشور نیوزیلند رتبه ی اول را در عدم وجود فساد اداری دارد. علل آن نیز مشخص است. از دیدگاه مدیریتی اگر بخواهیم بگوئیم، یکی از دلایل آن عدم ارتباط مستقیم ارباب رجوع با کارمند دولت است. وقتی این دو یکدیگر را ملاقات نمی کنند، در نتیجه ناهنجاریهای بسیاری مثل رشوه، زیرمیزی، مشاجره میان ارباب رجوع و کارمند ... وجود نخواهد داشت. ماحصل این اتفاق کاهش فساد اداری در کشور و افزایش رضایت مردم در استفاده از خدمات عمومی است. در این نوع سیستم اگر شما به هر علتی با یک سازمان تماس بگیرید، تمام مکالمه تان با اپراتور خواهد بود و هیچ گاه شما با فردی که مسئول انجام کار شماست صحبت نمی کنید. تفکر مدیریتی یعنی همین. سیستم طوری طراحی شده است که کارایی در آن حکم فرماست. حتی اگر تخلفی هم صورت گیرد با کنترل هایی که در سیستم در نظر گرفته شده به سرعت کشف می شود؛ در حالی که ما برای کنترل افراد از آنها تقاضای کارت ملی و یا شناسنامه می کنیم که در بسیاری موارد نه تنها فایده ای ندارد که هدر دادن منابع و انرژی است. این ها همه نشان از حاکم بودن تفکر مدیریتی سنتی است. این تفکر هنوز خود را با دنیا به روز نکرده است.

هر یک از کارمندان تشکیل دهنده مجموعه بزرگ دولت هستند. اگر بخواهد تغییر تفکر رخ دهد باید تک تک این افراد تفکر خود را تغییر بدهند تا جامعه به سمت کارآمدی حرکت کند. این تغییر تفکر شاید به کارگیری مدیریت مشارکتی در سطح محلات و شهرها و توانمندسازی افراد باشد که به شکل گیری یک دولت کارآفرین کمک می کند. در حال حاضر چه اقداماتی برای این تغییر انجام داده ایم؟ و چه کارهایی می توانیم انجام دهیم؟

به نظر من باید یک پوست اندازی مدیریتی داشته باشیم. چه در بدنه ی دولت یا حتی در بدنه ی بخش خصوصی (البته بخش خصوصی به این سمت حرکت کرده است و دریافت خدمات از بخش خصوصی آسان تر و سریع تر است). ما مدیرانی می خواهیم که تفکر کارآفرینانه و تخریب خلاق داشته باشند. در حال حاضر مدیران پس از ورود به یک سازمان دولتی شاید به تنها چیزی که فکر نمی کنند تغییر در فرآیندهاست. آن قدری که مدیران برای

رفع حواشی سازمان انرژی می گذرانند نمی توانند برای اصلاح فرایندها زمان بگذارند. اولویت مدیران باید آسان و راحت بودن دریافت خدمات برای مردم باشد.

اگر بخواهیم چنین مدیری با چنین نگرش و تفکری را پرورش بدهیم، اولین مکان دانشگاه است. اکنون دانشگاه چقدر در زمینه‌ی شکل دهی به تفکر دانشجویان فعالیت می کند؟

دقیقا شاید یکی از راه هایی که بتوان به دولت کارآفرین رسید این است که از دانشگاه کارآفرین شروع کنیم. سوال خوبی است. دانشگاه های ما چقدر کارآفرین هستند؟ دانشجویان تا چه حد از خدماتی که دانشگاه ها ارائه می دهد راضی هستند؟ دانشگاه کارآفرین نیز همین سه خصوصیت دولت کارآفرین را باید داشته باشد. دانشگاه کارآفرین باید چالاک و انعطاف پذیر باشد. من حداقل در یک دانشگاه خارجی تحصیل کرده ام. تجربه ای که در آنجا داشته ام به لحاظ خدماتی که از دانشگاه می گرفتم فوق العاده است. کلیه ی خدمات بر بستر وب و ایمیل بود. پس دانشگاهی می تواند کارآفرین باشد که خدمات نوین و نوآورانه ارائه دهد. ساختارها باید تغییر کند. این ساختارهای بوروکراتیک دیگر مؤثر نیست. ساختارها اجازه تغییر نمی دهند. برخی معتقدند این ساختارها برای کنترل سیستم لازم است. بیهوده ممکن است سوءاستفاده وجود داشته باشد منکر آن نیستم، اما این سوءاستفاده باید طور دیگری کنترل بشود. اشتباه مدیران ما این است که برای آنکه جلوی برخی خطاهای احتمالی را بگیرند ساختارهایی را پیاده می کنند که کل سیستم را قفل می کنند. یعنی برای جلوگیری از ۱٪ تخلف احتمالی ۹۹٪ ضرر می کنند. در همه ی سازمان های دولتی، بیمارستان ها، دانشگاه ها و غیره، ساختارها حجیم و وسیع هستند برای یک کار باید تعداد زیادی فرم پر کرد و مدارک زیادی را تحویل داد. یک بانک داده ی جامع در هر سازمان باید وجود داشته باشد تا لازم نباشد برای هر بخش و هر واحد مجدداً این اطلاعات را تحویل داد. چرا برای حضور در سازمان های دولتی همیشه باید کارت ملی یا مانند آن همراهمان باشد؟ آیا دولت نمی تواند یک سیستم جامع داشته باشد تا در بدو ورود به یک سازمان با وارد کردن شماره ملی بتوان هویت را احراز و خدمت مورد نظر را دریافت کرد؟ بعضی اوقات مدیران تصور می کنند مشکل ما مال نیست و عملاً مشکل، مشکل ارباب رجوع است، اما این طور نیست. این مشکل همه ی ماست. این مشکلی

است که در سازمان ما اتفاق افتاده و باعث ایجاد تشنج در محیط شده است. مضاف بر این بهره وری کارکنان دولتی را در نظر بگیرید. در سازمانی که ارباب رجوع نباشد همه کارمندان در آرامش کار خودشان را انجام می دهند، در این فضا بهره وری به شدت بالاست. یکی از دلایل پایین بودن بهره وری در سازمان های دولتی، شاید همین محیط های شلوغ است. پس مسئله ی ارباب رجوع فقط مسئله ی ارباب رجوع نیست، مسئله مدیر سازمان، کارمندان سازمان و حتی مسئله ی کل شهر و کشور است. این نکته هم وجود دارد که در برخی سازمان ها مدل ناقصی از دولت الکترونیک اجرا می شود. به این صورت که در سایت سازمان اطلاعات را وارد می کنید اما به مرحله خاصی که می رسد از شما می خواهد که حضوری در سازمان کار خود را ادامه دهید. در واقع یک سیستم الکترونیک را آورده ایم و بنابر آن بهره وری کامل از آن را بگیریم اما به طور ناقص بهره می بریم. این نشان می دهد که هنوز آن تفکر مدیریتی به وجود نیامده است. فردی را می شناسم که برای دریافت خدمات از یکی از سازمان های دولتی ۱۷ بار از شهرستان به تهران آمده است. البته کار همین سازمان دارد به صورت الکترونیکی انجام می شود و نامه فیزیکی ندارند. به نظر شما این خدمات، خدمات الکترونیک است؟

در بخش خصوصی نوآوری در خدمات نسبت به بخش دولتی بیشتر است، برای مثال اگر شما یک خدمات مشابه را از دو بانک خصوصی و دولتی بخواهید در بانک خصوصی به نسبت سریع تر و راحت تر این خدمت را دریافت می کنید. بخش دولتی چه زمانی متوجه خواهد شد که عرصه رقابت را به مرور از دست می دهد؟

پاسخ را گفتید. زمانی که احساس کند در این بازار ممکن است شکست بخورد. یکی از دلایلی که سازمان های دولتی برای مثال این بانک دولتی احساس خطر نمی کند این است که احتمالاً منابع مالی دولت در این بانک گردش دارد. چرا سازمان های دولتی به فکر خدمات نوین نیستند؟ شاید چون رقیبی ندارند تا احساس خطر کنند؛ چون جای دیگری نیست تا مردم از آن خدمات بگیرند. سازمان های دولتی باید این را در نظر بگیرند که خدمات را برای عامه ارائه می کنند و در ارائه ی خدمات باید راحتی مردم را در نظر بگیرند. اینجاست که تفکری فراتر از عرصه ی رقابت وارد می شود.

مسئله

ارباب رجوع

فقط مسئله

ارباب رجوع

نیست،

مسئله مدیر

سازمان،

کارمندان

سازمان

و حتی

مسئله ی کل

شهر و کشور

است.



شیوهی ارزیابی مدیران در سازمان های دولتی در قسمت هزینه کردها بدین گونه است که بودجه ای را در اختیار سازمانی قرار می دهند و در پایان سال اگر مدیر تمام بودجه را هزینه نکرده باشد آن مدیر را نالایق می دانند چون نتوانسته خرج کند؛ اما شاید اگر اولویت را بهینه خرج کردن بگذارند و فردی را لایق بدانند که با کمترین هزینه بهترین نتیجه را محقق کرده است، این همان تفکر جدید باشد. یا اولویت را بر ستاده یک سازمان بگذارند نه بر نهادهای آن. چطور می توانیم به این عرصه از مدیریت برسیم؟

این ها به نوعی همان پوست اندازی مدیریت است. همین سیستم ارزیابی مدیران را اگر بررسی کنید دست کم پنجاه سال است که اجرا می شود. خب با این حال آیا سازمان هایی که در سال ۱۳۹۶ فعالیت می کنند نباید با سازمان هایی که در سال ۱۳۵۶ فعالیت می کردند فرق کنند؟ چرا ما بر نتایج بلند مدت تمرکز نمی کنیم؟ چرا شاخص هایمان این قدر کمی ست چرا شاخص کیفی نداریم یا کمتر داریم؟

چه کسی باید برای تغییر این شاخص ها اقدام کند؟

مدیران ارشد. شاید در سطح وزیران باید به این فکر برسند که شاخص ها را تغییر دهند. برای مثال شما یک تیم فوتبال را در نظر بگیرید. مربی تیم اولین سالی که تیم را اداره می کند با بازیکنان به شدت تمرین می کند و تمرکز را می گذارد بر روی نتیجه گرایی و اهداف کوتاه مدت. این مربی موفق می شود و همان سال از آن تیم می رود. آینده این تیم چه می شود؟ تیمی که در آن ها جوان ها راهی پیدا نکرده اند، تیمی که سال گذشته تمرین سخت و سنگین را گذرانده است، تیمی که سرمایه گذاری ندارد. سال بعد شاید به دسته ی پایین تر سقوط کند. اگر مربیان را بررسی کنیم، از نظر ارزیابی کمی مربی اول که باعث موفقیت تیم شده موفق تر بوده، اما اگر کیفی بررسی کنیم، این را در نظر می گیریم که مربی چقدر توانسته آینده این تیم را تأمین بکند. نباید به دنبال نتایج زودبازده بود. در مدیریت نیز اصلاح فرآیندها حداقل پنج سال طول می کشد اما آیا عمر مدیران دولتی این قدر هست؟

یکی از مشکلات هم همین است که مدیران

چون از عمر مدیریت خود مطمئن نیستند سمت اصلاح فرآیندها نمی روند.

درست است. این مدیر دولتی یک کار زیربنایی می خواهد انجام دهد اما آیا از او حمایت می شود؟ شاید سیاست گذاران و مدیران ارشد ما نیز مقصودند که به مدیر اعتماد نمی کنند که پنج سال کار کند و در این پنج سال هیچ گونه موفقیت ظاهری نداشته باشد. اگر کیفی بسنجیم این طور در نظر می گیریم که چه میزان فرآیندها کارآفرینانه و بهینه شده اند؟ اما این طور نمی سنجیم و کمی ارزیابی می کنیم.

این به نوعی تصور غلطی است که در جامعه وجود دارد و مردم از یک مسئول که پنج سال عهده دار یک کار است در هر سال توقع انجام فعالیت هایی را دارند که به بهبود اوضاع منجر شود در حالی که شاید در این پنج سال مشغول رسیدگی به زیرساخت ها بوده باشد.

مردم درست فکر می کنند اما در اینجا نقش من و شما و تمام کسانی که مدیریت می خوانند و تدریس می کنند مشخص می شود. ما می دانیم که تصمیمات، اقدامات و اتفاقاتی که در حوزه ی مدیریت می افتند، روز بعد نتیجه نمی دهد. عموماً با یک فاز تأخیری چندساله خود را نشان می دهد. منتها ما مدام مسکن تزریق می کنیم و با اهداف کوتاه مدت سعی در نشان دادن کارنامه کوتاه مدت داریم و به ده سال آینده نیز فکر نمی کنیم. همان مثالی که پیشتر زدیم در مورد تهران را دقت کنید. آیا در ده سال آینده می توانیم در تهران زندگی کنیم؟ برخی این امکان را دارند تا تغییر مکان دهند و به شهر دیگری بروند اما همه نمی توانند. قطعاً مسئولیت دولت در این زمینه پررنگ است. دولت باید به فکر باشد. وقتی می شود یک فروشگاه آنلاین ایجاد کرد آیا نمی شود یک سیستم خدماتی ایجاد کرد که دولت به مردم -بدون خارج شدن از منزل- خدمات بدهد؟ تجربه باقی کشورها نشان دهنده ی این است که این امر محقق شده است. بله، مسئله بومی سازی این فرآیندها در کشور وجود دارد و امکان پذیر است، از ما نیز شروع می شود که در حوزه ی مدیریت فعالیت می کنیم. یکی از خصوصیات مدیران کارآفرین این است که سیستم ها را تغییر می دهند. سیستم را بررسی می کنند و بخش نا کارآمد آن را شناسایی کرده و در پی اصلاح برمی آیند. ما انسان کارآفرین تربیت نمی کنیم (مجلد می گویم کارآفرین نه به معنای

ایجادکننده شغل بلکه به معنای نو آور، توسعه طلب و روبه رشد بودن است).

آقای شومیتز معتقد هستند برای این که کشوری به توسعه برسد باید هم مدیران دولتی و هم کارآفرینان فعالیت کنند و این دو دسته افراد سبب توسعه‌ی کشور می‌شوند. در کشور ما در حوزه‌ی مدیران دولتی گفتیم که باید یک تغییر نگرش ایجاد شود. از دیدگاه شما در حوزه کارآفرینی چه اقداماتی می‌توان انجام داد که تابه حال انجام نشده است؟

اغلب نوآوری‌هایی که در خارج از کشور به وجود آمده شاید با تأخیر یک یا دو ساله به کشور وارد شده است. کارآفرین‌ها راه خود را طی می‌کنند، این مدیران دولتی هستند که مانع ایجاد می‌کنند. راهش این است که ما مدیران دولتی را با تفکر کارآفرینی آشنا کنیم. مدیر دولتی ما باید بداند چابکی و انعطاف یعنی چه. مثالی بزنم. من در دانشگاه کنتربری نیوزیلند، هر جا که نیاز به دریافت گواهی اشتغال به تحصیل داشتم یک ایمیل می‌زدم به مسئول دپارتمان و درخواست گواهی می‌دادم و گاهی اگر متن خاصی مدنظرم بود نیز می‌گفتم. ایشان نیز ظرف یکی دو ساعت آن را برای من آماده کرده و ایمیل می‌کرد. من یک دوستی داشتم که در یکی از شعب دانشگاه آزاد سمتی داشت. او می‌گفت دانشجویها از طریق سیستم، درخواست گواهی می‌دهند و این‌ها در یک مدتی جمع می‌شود و شخص رئیس دانشگاه آن را امضا می‌کند. هفته‌ای دو روز این نامه‌ها را نزد ایشان می‌بردند و او آن‌ها را امضا می‌کرد. سؤال من این بود که چرا رئیس دانشگاه باید امضا کند با این همه مشغله‌ای که دارد؟! اعتقادشان این بود که باید کنترل بیشتری اتخاذ نمود چون در برخی موارد سوء استفاده‌هایی شده است. حال دقت کنید. رئیس دانشگاه مگر تک‌تک این دانشجویها را می‌شناسد؟ حتی در مواردی که تعداد نامه زیاد است رئیس نخوانده امضا می‌کند. پس عملاً کنترل ایشان معنایی ندارد. به نظر من ابزار کنترلی در اینجا نادرست انتخاب شده است. شاید ابزار کنترلی صحیح ایجاد یک سیستم است که درستی نامه‌ها را تأیید می‌کند که به راحتی با کد ملی یا کد دانشجویی می‌توان این کار را کرد و مثلاً مسئول آموزش آن را امضا کند. ابزار کنترلی نادرست سبب ایجاد یک بوروکراسی بزرگ و حجیم می‌شود. این رئیس دانشگاه اگر دو هفته دانشگاه نیاید

این همه نامه می‌ماند و سبب نارضایتی دانشجویهاست. البته اینها صرفاً مثالهایی است که شاید برایمان در دانشگاه ملموس باشد. تصور کنید در سایر خدماتی که دولت ارائه می‌دهد چقدر از این مثالها ریز و درشت وجود دارد.

الگوهای متفاوتی از دولت کارآفرین وجود دارد برای مثال دولت پیشگیر، دولت تسهیل گر، دولت رسالت مدار، دولت بازار مدار و غیره. اگر ما بخواهیم در ایران دولت کارآفرین داشته باشیم باید سیستمی متشکل از تمام این الگوها داشته باشیم یا اینکه یک الگو را انتخاب کنیم؟

به نظرم خیلی فرقی نمی‌کند. در انتها باید هدفمان این باشد که خدمات نوین ارائه بدهیم. نباید تا این حد مشتری و ارباب رجوع را اذیت کنیم. ارباب رجوع باید به دولت اعتماد کند. در حال حاضر وقتی به یک سازمان دولتی می‌رویم هیچ کدام به یکدیگر اعتماد نداریم. در هر مدلی باید این را در نظر بگیریم که هم ما به دولت اعتماد کنیم و هم او به ما و نیز سیستم کنترلی باید انعطاف پذیر بوده و باعث تاخیر در فرایندها نباشد. اولویت اول کارآمدی است و تفاوت نمی‌کند چه الگویی پیاده شود. در الگوی انتخابی باید سه خصیصه‌ی انعطاف پذیری، ارائه‌ی خدمات کارآفرینانه و نوآورانه و حمایت از کارآفرین‌ها باید به عنوان ویژگی‌های اصلی دولتمان مدنظر قرار بگیرد. X

باید

مدیران

دولتی را

با تفکر

کارآفرینی

آشنا کنیم.