

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، nazarihamid1@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 ۹۰ پرداخته می‌شود. سپس سه سامانه مدیریت محیط زیست (مطابق الزامات استاندارد بین المللی ISO ۱۴۰۰۱:۲۰۰۴)، مدیریت آموزش (مطابق الزامات استاندارد بین المللی ISO ۱۰۰۱۵:۱۹۹۹) و مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE-MS) مطرح در شهرداری تهران و چالش تحول اداری بررسی می‌گردد. در نهایت جمع بندی مزایای استفاده از مدل‌های مذکور جهت تحول اداری ساختار یافته هنگام طراحی و استقرار سامانه مدیریتی در شهرداری تهران صورت می‌گیرد.

واژگان 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 مدیریت 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 ۹۰ 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 سامانه های مدیریتی در شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفته است.

در قسمت سوم، جمع بندی نشان می دهد که تحول اداری نظام مند و ساختار یافته در هنگام طراحی و استقرار سامانه مدیریتی در شهرداری باعث افزایش کارایی، بهره وری و اثربخشی آن جهت دستیابی به اهداف توسعه پایدار شهری می گردد.

۱- تحول اداری و کاربرد مدل ها

در این بخش سه مدل کاربردی جهت مدیریت تحول و همچنین مهندسی مجدد که می تواند در استقرار اثربخش و پایدار سامانه های مدیریتی در سطح شهرداری تهران دارای کاربرد باشد مورد بررسی قرار می گیرد. سه مدل جری پوراس، VSM و MIT ۹۰ در این بخش مورد بررسی قرار گرفته اند.

۱-۱- ویژگی های مدل جری پوراس

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

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

باتوجه به ابعاد مطرح در این مدل، مشاهده می شود 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 چالش ها 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 می پذیرد در اکثر مواقع تغییرات مورد نیاز ساختار سازمانی که می-بایست توسط اداره تشکیلات و آموزش شهرداری تهران مورد تأیید و ابلاغ قرار گیرد همزمان با طراحی سامانه جدید صورت نمی پذیرد. این امر منجر به کاهش شدید قدرت تصمیم گیری و عملیاتی مجریان سامانه در مناطق می گردد و به عبارتی یکی از بزرگترین عوامل کاهنده اثربخشی سامانه مدیریتی جدید محسوب می شود.

همچنین تعیین بودجه نیز یکی از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در تنظیمات سازمانی به حساب می آید. تجربه استقرار هر سه سامانه نشان می دهد 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 چالش های مجریان هر سامانه در مناطق شهرداری، عدم استفاده از بودجه تخصیص یافته برای پروژه های بهبود مستمر این سامانه ها می باشد که خود مانع از اثربخشی و کارایی و پویایی سامانه می گردد. همچنین این موضوع باعث عدم انگیزش نیز در افراد گردیده و امکان استفاده از سیستم انگیزشی را نیز از مجریان سلب می نماید و در حقیقت دو عامل تأثیرگذار بر تحول اداری استقرار سامانه مدیریتی، کارایی و پویایی خود را در زمان استقرار از دست می دهند.

- عوامل اجتماعی در استقرار سامانه مدیریتی نقش بسیار پر اهمیتی را ایفا می نماید. عدم توجه به فرهنگ سازی در مناطق مختلف شهرداری و یکسان نبودن فرهنگ افراد خود مانع از طراحی و استقرار سامانه های مدیریتی با هدف توسعه پایدار می شود. 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 سامانه ها رخ می دهد. در صورت برنامه ریزی منسجم جهت برگزاری آموزش های شهروندی در سرای محله ها می توان تأثیر زیادی در برقراری تعادل فرهنگی جامعه در سطح مناطق مختلف شهرداری ایجاد نمود و این مهم خود باعث افزایش اثربخشی اجرای سامانه مدیریتی می گردد. یکی دیگر از چالش های مطرح در

این مرحله عدم استانداردسازی و یکسان سازی اهداف آموزش های مردمی مرتبط با سامانه ها می باشد 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 می نماید.

- 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 نرم افزار، سخت افزار، سازمان افزار و انسان افزار (یا دانش افزار). یکی از چالش های مهم در استقرار یک سامانه مدیریتی ابعاد تکنولوژیکی مرتبط با آن سامانه می باشد. این مهم از عدم ایجاد ارتباط بین اهداف سامانه و استراتژی تکنولوژی آغاز شده و تا مرحله بومی سازی تکنولوژی ادامه پیدا می کند. به عبارتی در هنگام تعیین خط مشی، استراتژی، اهداف راهبردی، بلند مدت و میان مدت کمتر به ارتباط و نقش تکنولوژی های مورد استفاده و میزان تأثیر آن بر سامانه پرداخته می شود. از جمله موارد قابل اشاره می توان به عدم استقرار کامل، اثربخش، پویا و کارای سامانه آموزش های 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 بین المللی ISO ۱۰۰۱۵:۱۹۹۹) یکی از مهم ترین روش های آموزش، آموزش از راه دور و مجازی می-باشد. موضوع عدم سیاستگذاری در حوزه تکنولوژی در بیانیه های خط مشی سامانه مدیریت آموزش اکثر مناطق شهرداری تهران قابل مشاهده است. همچنین در سایر سامانه ها نیز کمتر به تکنولوژی های نوین و جایگزین پرداخته می شود.

۱-۲- کاربرد مدل VSM

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

- سیستم ۵ مغز بالایی:

با توجه به چشم انداز شهرداری تهران مبنی بر تغییر نگاه خدماتی به اجتماعی در شهرداری تهران و ایجاد مدیریت ناحیه ای و محله ای 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 سامانه های مدیریتی و توسعه فرهنگ اجتماعی و مشارکت مردم ایفا می-نماید.

- سیستم ۴ مغز میانی:

در این مرحله با الگو برداری از استانداری ها و اهمیت دادن به بخشداری ها در حالیکه حکم آنها توسط وزیر کشور صادر می گردد و همچنین با نشست هایی با شوراییاران توسط حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی، ایجاد سرای محلات و مدیریت ناحیه ای و محله ای شبیه سازی گردید.

- سیستم ۳ مغز پایه:

هنگام طراحی سامانه مدیریتی، اداره کل تشکیلات و آموزش می تواند چارت سازمانی مربوطه را با نشست هایی که با مناطق انجام می دهد نهایی نموده و جهت اجرا بصورت پایلت در یک ناحیه از هر منطقه ابلاغ نماید و بر اساس نیازهای آموزشی مشخص شده، دوره های 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 می دهد.

- سیستم ۲ اعصاب:

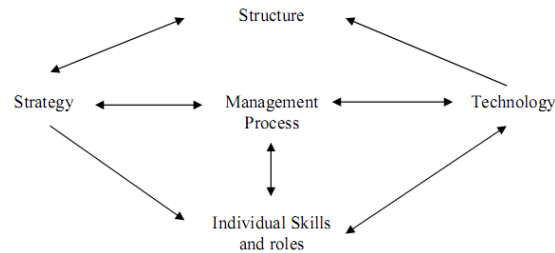
با توجه به نتایج پایش، اندازه گیری و تحلیل اثربخشی و همچنین همفکری با مدیران مناطق، طرح سامانه مدیریتی نهایی گردیده و به کل مناطق ونواحی تسری داده می شود و جهت تداوم آن نیز به صورت ارزیابی های ادواری و بازدیدها توسط ستاد ناحیه محوری، طرح بهبود می یابد.

- 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.

۳-۱- کاربرد مدل ۹۰ MIT

مدل ۹۰ MIT جهت مدیریت تغییر در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل (۱): مدل ۹۰ MIT

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

- استراتژی: جهت هرگونه 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 باشند 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 ۹۰ MIT 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 براساس آن نیاز آموزشی جهت ارتقای توانمندی افراد تعیین شود. سپس اداره تشکیلات و آموزش براساس 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 سامانه های جدید می باشد که اثربخشی، کارایی و پویایی اجرای عملیاتی سامانه جدید را به شدت کاهش می دهد.

۲- سامانه های 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 می گیرد. این سه سامانه به ترتیب عبارتند از:

مدیریت محیط زیست (مطابق الزامات استاندارد بین المللی ۱۴۰۰۱:۲۰۰۴ ISO)، مدیریت آموزش (مطابق الزامات استاندارد بین-المللی ۱۹۹۹:۱۰۰۱۵ ISO) و مدیریت بهداشت، ایمنی و محیط زیست (HSE-MS) سامانه مدیریت آموزش.

۲-۱- خط مشی و اهداف سامانه ها

یکی از الزامات مشترک در میان سامانه های استقرار یافته در کلیه مناطق شهرداری تهران خط مشی و اهداف بلند و کوتاه مدت سامانه می باشد 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 می باشد. جهت مدیریت تحول در استراتژی، خط مشی و اهداف می توان از مدل های کاربردی مدیریت تغییر و تحول استفاده نمود. این تغییرات می تواند با استفاده از تنظیمات سازمانی در مدل جری پوراس، سیستم ۵ مغز بالایی مدل VSM و استراتژی مدل ۹۰ MIT صورت پذیرد.

۲-۲- ساختار و مسئولیت

یکی دیگر از الزامات مشترک در میان سامانه ها تغییرات ساختار سازمانی، نقش، شرح مسئولیت و اختیارات می باشد که پس از طراحی و اجرای اولیه سامانه از اداره تشکیلات و آموزش شهرداری تهران به مناطق ابلاغ می شود و با تحول اداری و ساختاری شهرداری تهران دارای ارتباط می باشد. جهت مدیریت تحول در ساختار و مسئولیت ها می توان از مدل های کاربردی مدیریت تغییر و تحول استفاده نمود. این تغییرات می تواند با استفاده از تنظیمات سازمانی در مدل جری پوراس، سیستم ۱ ماهیچه و اعضا در مدل VSM و نقش و مهارت های فردی و فرآیند مدیریت مدل ۹۰ MIT صورت پذیرد.

۲-۳- عملیات اجرایی سامانه ها

عملیات اجرایی یکی دیگر از الزامات مشترک در میان سامانه ها می باشد و عدم هماهنگی تحول اداری با مراحل طراحی و استقرار سامانه منجر به کاهش شدید کارایی و اثربخشی و میزان دستیابی به اهداف سامانه می گردد. جهت مدیریت تحول در عملیات اجرایی می توان از مدل های کاربردی مدیریت تغییر و تحول استفاده نمود. این تغییرات می تواند با استفاده از عوامل اجتماعی و تکنولوژیکی در مدل جری پوراس، سیستم ۳ مغز پایه مدل VSM و ساختار، نقش و مهارت های فردی و فرآیند مدیریت مدل ۹۰ MIT صورت پذیرد.

نتیجه گیری

با توجه به نکات و الزامات مشترک در میان سامانه های استقرار یافته در مناطق مختلف شهرداری و کاربرد سه مدل جری پوراس، VSM و ۹۰ MIT می توان مدیریت تحول ساختار یافته ای را جهت استقرار یک سامانه مدیریتی جدید طرح ریزی نمود. کاربرد مدل های مذکور در موارد زیر قابل اجرا می باشد:

- تنظیمات سازمانی در مدل جری پوراس و سیستم مغز بالایی مدل VSM و استراتژی مدل ۹۰ MIT 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 مهارت های فردی و فرآیند مدیریت مدل ۹۰ MIT 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 ۹۰ MIT در عملیات اجرایی سامانه نقش موثری ایفا می کنند.

کاربرد مدل های مطرح شده باعث افزایش اثربخشی و کارایی سامانه می گردد.

اداره تشکیلات و آموزش شهرداری و سایر نهادهای مرتبط می توانند با استفاده از مدل سازی مدیریت تحول اداری افزایش کارایی، پویایی و اثربخشی استقرار سامانه های مدیریتی در حوزه شهرداری تهران را فراهم آورند.

مراجع

- [۱] فرشید اسکندری، به کارگیری عملی مدل های 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- نسیرین پیرمرادی، توانمندسازی و تحول سازمانی
- [۴] مصطفی رضایی راد- سمیرا پور- فاطمه خریدار، مدیریت تحول و نوآوری های سازمانی در شرایط عدم قطعیت بر شاخص های رفتاری کارکنان، دومین کنفرانس مدیریت اجرایی، ۱۳۹۰
- [۵] دکتر محمود آقا حسینعلی شیرازی، حجت طاهری گودرزی، اکبر قنواتی، 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، سیستم های مدیریت زیست محیطی، مرداد ۱۳۷۷
- [۷] Sam Falk, Organizational Evolution Organizational Evolution in a 'Boundaryless' Organization, Massachusetts Institute of Technology, ۲۰۰۳.