

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

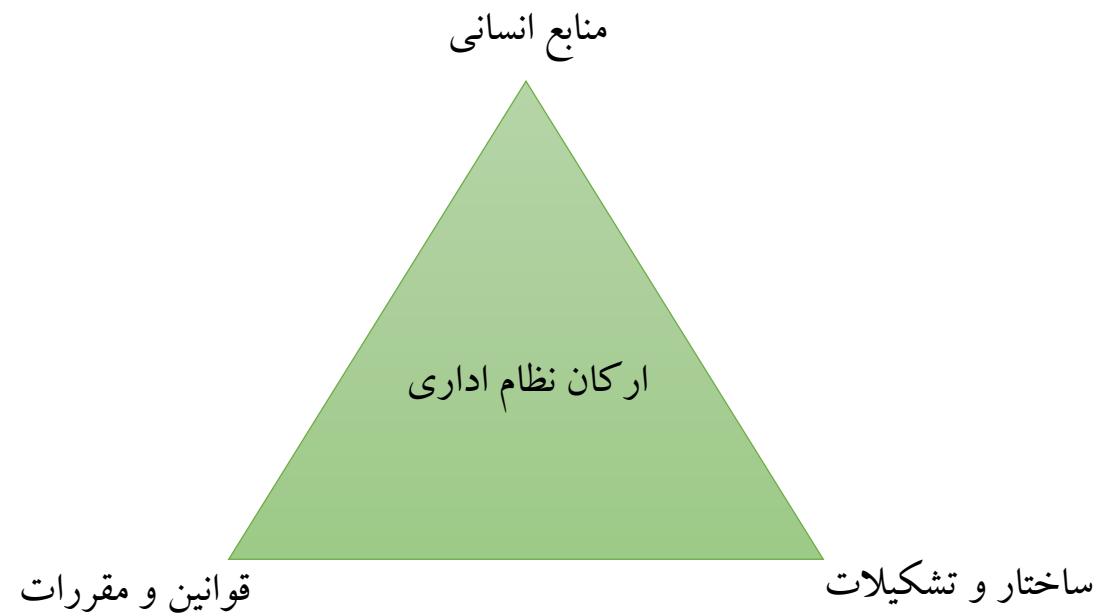
حکمرانی نظام اداری در ایران

حسین ایمانی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

زمینه و بافتار

- نظام اداری به مثابه موتور محرکه توسعه
- ناکارآمدی نظام اداری به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع توسعه



رتبه و جایگاه نامطلوب ایران در شاخص ادراک فساد (Corruption Perception Index) طی دهه اخیر

IRAN


Score

24/100 [What does the CPI score mean?](#)

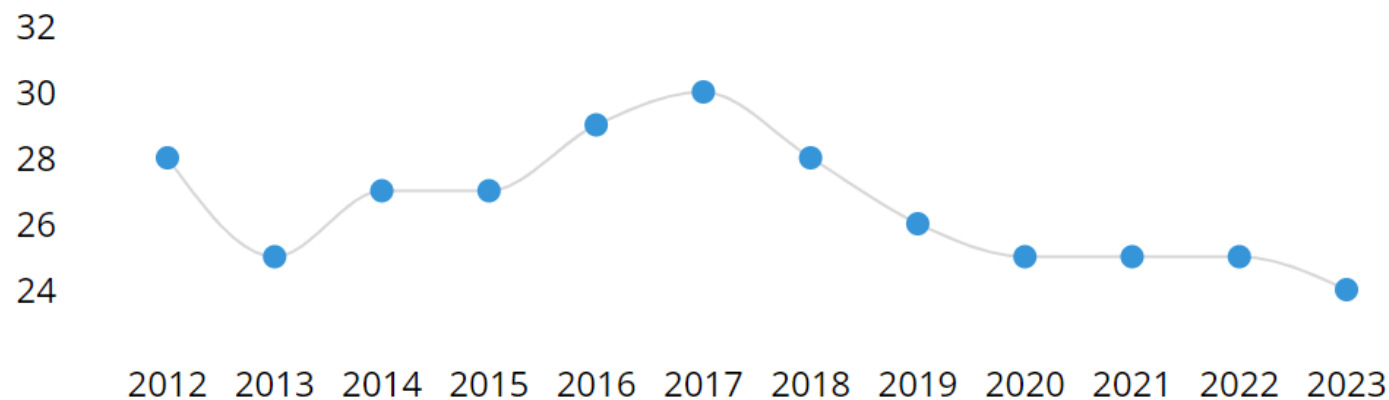
Rank

149/180

Score change

 **-1** since 2022

Score changes 2012 - 2023



چالش‌ها

- ساختارهای انگیزشی نامناسب ناشی از ضعف سیستم‌های منابع انسانی
- جذب و به‌کارگیری تعدادی از کارکنان و مدیرانی که از صلاحیت لازم برای اشتغال و به‌عهده گرفتن مسئولیت در نظام اداری برخوردار نیستند
- انگیزه پایین کارکنان بخش عمومی برای ارائه خدمات مناسب و کسب رضایت عموم مردم
- عدم جذابیت سازمانهای دولتی برای متقاضیان شغل
- عدم توجه به شایسته‌سالاری
- ناتوانی در جذب و حفظ نیروی انسانی ماهر در بخش‌های راهبردی، تخصصی و فکری
- فقدان سیستم‌های اثربخش استخدام، جبران خدمات، مدیریت عملکرد و آموزش کارکنان

چالش‌ها و راهبردهای گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب

- نظام استخدام و ارتقا
- نظام جبران خدمات
- نظام مدیریت عملکرد
- نظام آموزش
- نظام انضباطی

نظام استخدام و ارتقا

- محدودیت نظام ارتقا به کارکنان فعلی و موجود به منظور کاهش هزینه‌ها و افزایش فرصت‌های شغلی برای کارکنان پیامد: فرصت بیشتر برای پارتی‌بازی؛ چرا که مدیران در این شرایط از اختیار و آزادی عمل بیشتری برخوردار خواهند بود.
- عدم توافق کلی در مورد تعریف شایستگی (merit) و ارائه تعاریف مبهم و چندپهلوی از شایستگی پیامد: افزایش تعداد افرادی که صلاحیت احراز شغل را دارا هستند و متعاقباً فرصت سوء استفاده در امر استخدام و ارتقا
- انتصاب‌های سیاسی و سیاست زدگی در امر استخدام و ارتقا
- انتصاب افراد در سازمان با توجه به توانایی‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ اخلاقی (تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل)
- تأکید بیش از حد مدیران بر مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان و نادیده انگاشتن تناسب اخلاقی و رفتاری آنها
- عدم تعیین استانداردهای عملکردی مشخص و نظارت کافی

نظام استخدام و ارتقا

نتایج تحقیقات:

- جذب و ارتقاء شایسته‌محور با فساد کمتر در کشورهای کمتر توسعه‌یافته در ارتباط است (Rauch & Evans, 2001).
- برخی کشورها، انتصاب‌هایی را که مستعد تبارگماری هستند را ممنوع کرده‌اند؛ به‌عنوان نمونه در قرقیزستان و فیلیپین، استخدام کارمندی که قرار است تحت سرپرستی مستقیم بستگان خودش قرار بگیرد، ممنوع است (Islam et al., 2019).
- در کشورهایی که تعداد قانون‌گذاران زن بیشتر بود، میزان فساد اداری پایین‌تر بوده است (Dollar et al., 2001).
- نه‌تنها در کشورهایی که تعداد قانون‌گذاران زن بیشتر بوده، بلکه در کشورهایی که تعداد زنان در رده‌های بالای حکومت بیشتر بوده، فساد کمتری وجود داشت (Swamy et al., 2001).
- آزمون‌های پیش از استخدام به‌عنوان ابزاری برای پیش‌بینی رفتارهای کاری مخرب؛ به‌عنوان مثال، افرادی که خودپایشی (self-monitoring) بالایی دارند مستعد فساد بیشتری در سازمان هستند؛ چراکه نگرش‌ها و رفتارهای متغیر، حساسیت بالا و تعهد پایین‌تری دارند (Day et al., 2002).
- تناسب شغل-شاغل منجر به افزایش رضایت شغلی و متعاقباً کاهش نرخ ترک خدمت، خطاهای کاری، غیبت، کم‌کاری‌های پنهان، فساد، تخلف و تعارضات می‌شود.
- استفاده صرف و صوری از آزمون‌های شخصیت به‌عنوان اشتباهی مهلک

نظام مدیریت عملکرد

- سیستم ارزیابی عملکرد به عنوان منبع اطلاعات عملکردی ارزشمند برای سایر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی از قبیل پرداخت حقوق و پاداش، ترفیع، ارزیابی نیازهای آموزشی، ارتقا و استخدام
- سیستم ارزیابی عملکرد به مثابه ابزاری برای اعمال کنترل‌های پیشگیرانه و برخط (شناسایی ریشه مشکلات و ارائه راه حل‌ها)
- تأثیر سیستم ارزیابی عملکرد بر ادراک عدالت کارکنان و ارتباط همه جنبه‌های ادراک از عدالت با فرآیند ارزیابی عملکرد
 - عدالت در نحوه ارزیابی و نمره‌دهی به افراد، با عدالت توزیعی (distributive justice) در ارتباط است.
 - روش‌ها و معیارهایی که سرپرستان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند با عدالت رویه‌ای (procedural justice) مرتبط است.
 - فرآیند ارزیابی عملکرد مستلزم تعامل ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده است که در طول این تعامل، افراد انتظار دارند با آن‌ها محترمانه رفتار شود و لذا نوع برخورد ارزیابی‌کننده با عدالت تعاملی (interactional justice) پیوند دارد.
- تجربه خوب کارکنان از فرآیند ارزیابی عملکرد موجب ارتقاء احساس خود ارزشمندی (self-worth) و موفقیت در آنها شده و ادراک آنها از موقعیت‌شان در سازمان را بهبود می‌بخشد (Lind & Tyler, 1988).
- اجرای نادرست فرآیند ارزیابی موجب کاهش رضایت شغلی کارکنان و این احساس می‌شود که دستاوردهای آن‌ها برای سازمان ارزشی نداشته است (Brown et al., 2010).

نظام جبران خدمات

- کارکنان سازمان‌ها، حقوق خود را با کارکنان سایر سازمان‌ها مقایسه می‌کنند
- کاهش حقوق کارکنان دولتی در دو دهه اخیر به علت کمبود منابع مالی و افزایش فاصله حقوق و دستمزد در بخش دولتی و خصوصی
- حقوق و دستمزد اندک در بخش دولتی، یکی از عوامل دلسردی کارکنان
- حقوق پایین در بخش دولتی موجب کاهش جذابیت بخش دولتی برای استخدام افراد ماهر و امانت‌دار شده و آن‌ها را به سمت بخش خصوصی سوق می‌دهد
- حقوق و دستمزد پایین، زمینه ساز ایجاد ناکارآمدی و فساد کارکنان در سازمانها (Gong & Wu, 2012)
- کارکنانی که حقوق پایینی دریافت می‌کنند، زمان بیشتری از اوقات کاری خود را صرف فعالیت‌های رانته برای جبران دریافتی‌شان می‌کنند که این امر موجب کاهش بهره‌وری بخش دولتی می‌شود
- رشوه و سوءاستفاده از امکانات و منابع دولتی در راستای منافع شخصی برای مقابله با مشکلات اقتصادی
- حقوق و دستمزد ناکافی: کاهش مقاومت کارکنان در برابر فساد
- لزوم بررسی و بازبینی دوره‌ای حقوق کارکنان دولت بر اساس تغییر هزینه‌های زندگی، رشد اقتصادی و حقوق بخش خصوصی

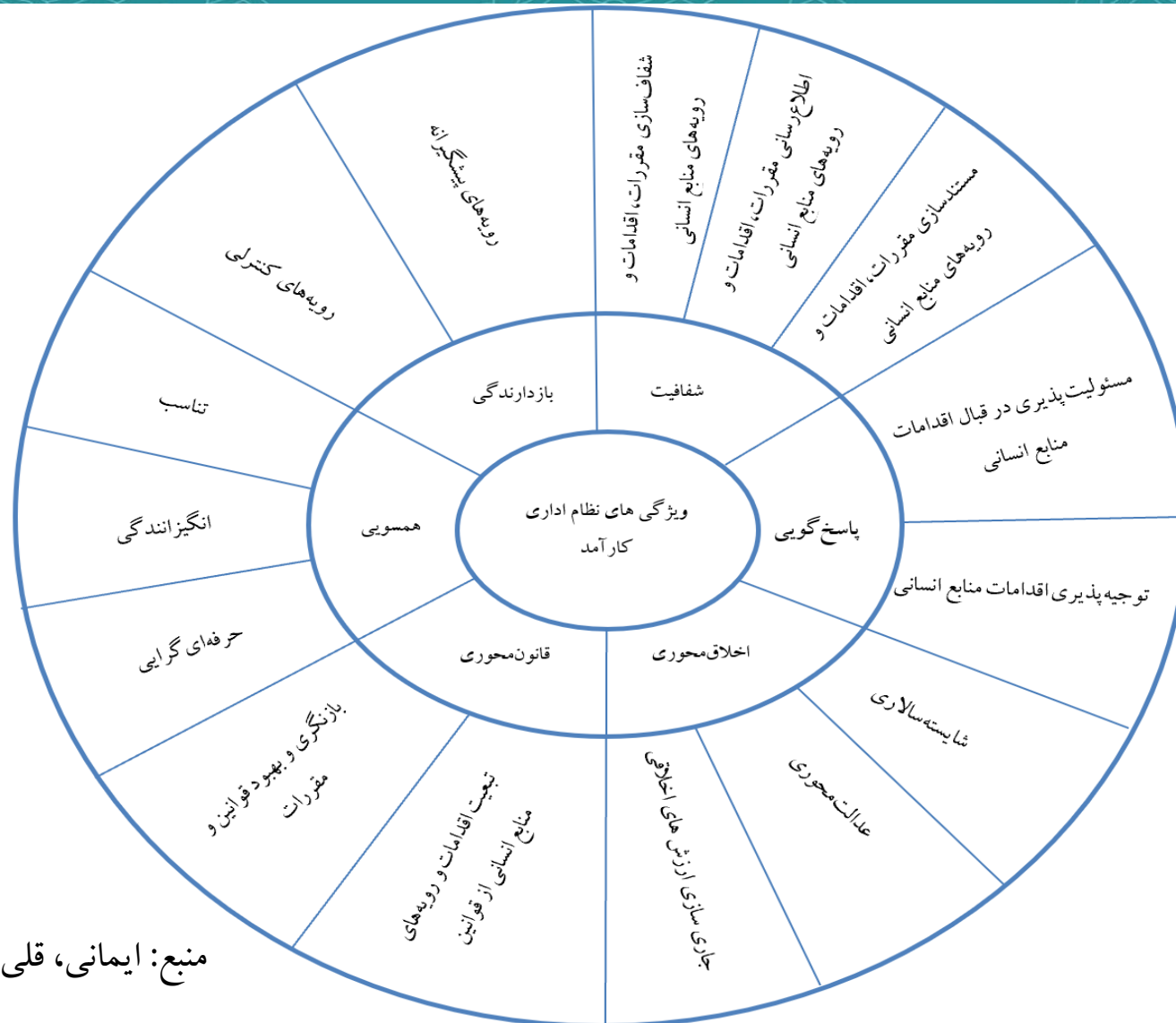
نظام جبران خدمات

- ساده‌لوحانه است که تصور کنیم به شخصی قدرت زیاد و حقوق ناچیز بدهیم اما او مرتکب فساد نشود.
- حضرت علی (ع) به مالک می‌فرمایند: حقوق کافی به آن‌ها بده؛ زیرا این کار آن‌ها را در اصلاح خویشتن تقویت می‌کند و از خیانت در اموالی که زیر دست آن‌هاست بی‌نیاز می‌کند و حجتی بر آن‌هاست اگر از دستوره‌های تو سرپیچی یا در امانت تو خیانت کنند (نهج البلاغه، نامه ۵۳).
- حضرت علی (ع): بدکار را با پاداش دادن به نیکوکار، آزار ده (نهج البلاغه، حکمت ۱۷۷).
- سنگاپور از دهه ۱۹۶۰ و هنگ کنگ از دهه ۱۹۷۰ اقدام به افزایش حقوق کارکنان دولت و بعضاً بیشتر نسبت به بخش خصوصی نموده‌اند.
- به‌عنوان نمونه، حقوق نخست وزیر سنگاپور از رییس جمهور آمریکا بیشتر است. بسیاری از محققان، تصریح نموده‌اند که این سیاست جبران خدمت موجب کاهش فساد در این دو کشور شده است (Wei, 1999).
- نظام جبران خدمت مناسب توانسته است فساد را بین سال‌های ۱۸۷۰ تا ۱۹۷۰ در سوئد کاهش دهد (Tanzi, 1998).
- مطالعات (Goel and Rich, 1989) نشان می‌دهد که حقوق بالا در ایالات متحده توانسته میزان رشوه‌گیری در میان کارکنان دولت را کاهش دهد.

نظام آموزش

- آموزش‌های شغلی و تخصصی: ایجاد شناخت کافی و عمیق از شرح وظایف
- بسیاری از سوء تفاهم‌ها و تعارضاتی که میان افراد و سازمان پدید می‌آید، ناشی از فقدان آگاهی عمیق و همه‌جانبه درباره شرح وظایف شغلی است.
- آموزش قوانین: برای سالم‌سازی محیط سازمان، لازم است شناخت کافی درباره قوانین و مقررات و چگونگی به‌کارگیری آن‌ها ایجاد شود و فرد و سازمان به وحدت نظر در مورد کاربرد قوانین برسند.
- آموزش‌های اخلاقی: لزوم ارائه آموزش‌های اخلاقی به منظور درونی‌سازی اخلاق و خودکنترلی کارکنان
- بهترین راه صیانت از فرهنگ اخلاقی در سازمان: ترویج، تمرین، آموزش، به‌روزرسانی و شفاف نمودن فرهنگ اخلاقی برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی است.
- کدهای اخلاقی به مثابه عامل پیوند ارزش‌ها و باورهای فردی با اهداف و مأموریت سازمان
- آموزش‌های شغلی به عنوان ابزاری برای حل مشکلاتی هم‌چون حیف و میل منابع، ضایعات بیش از اندازه، روش‌های غلط انجام کار، رفتارهای نامطلوب و نگرش‌های نادرست

مدلی برای نظام اداری کارآمد



منبع: ایمانی، قلی‌پور، آذر و پورعزت، ۱۴۰۰



باسپاس از همراهی شما