

مقدمه مترجمان

توسعه روزافزون سازمانها در حوزه‌های گوناگون جوامع بشری عملکرد و بهره‌وری را موضوع مطالعه رشته‌های متفاوت قرار داده است. حاصل این مطالعات طی چند دهه گذشته طرح فرضیه‌ها، نظریه‌ها، الگوها و دیدگاههای متعددی است که هر یک به نوعی سعی دارند به منظور بهره‌برداری هر چه بهتر از آن ابعاد گوناگون سازمانها را معرفی کنند. وجه مشترک بسیاری از مطالعات مذکور تمرکز بر عرضه روشها و راهکارها برای بهبود ارتقای عملکرد سازمانهاست. با وجود این، منابع علمی و معتبر چندانی در دسترس نیست که بتوانند پاسخگوی نیاز علاقه‌مندان فارسی‌زبان به موضوع عملکرد و بهره‌وری، به ویژه در بخش دولتی و غیرانتفاعی باشند.

«برمن»، که از استادان صاحب‌نام رشته مدیریت دولتی است، با توجه به سالها تلاش و تحقیق در این زمینه، کتاب بهره‌وری و عملکرد در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی را نوشته است. او با تأکید بر نقش و اهمیت مأموریت سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، که بعضاً سازمانهای متعددی را درگیر امور اجرایی می‌کند، بر ضرورت نگارش کتاب حاضر تأکید کرده و با پرداختن به ابعاد نهان و آشکار عملکرد در بخشهای دولتی و غیرانتفاعی و چالشهای پیش روی مدیران این سازمانها برای بهبود و ارتقای بهره‌وری، درک روشنی از این موضوعات برای خوانندگان فراهم آورده است. از ویژگیهای برجسته این اثر، تحلیل مقایسه‌ای رویکردهای متفاوت عملکرد و بهره‌وری و پیگیری در رسیدن به یک دیدگاه عمومی و منطبق با شرایط سازمانهای امروزی در بخشهای دولتی و غیرانتفاعی، با تأکید بر وجوه مشترک نظریه‌ها و الگوهای پیشین و نوین است.

توجه نویسنده بر بعد عملی و کاربردی کتاب از دیگر نکات گفتنی آن است

به طوری که در هر بخش از کتاب هم‌زمان با طرح مباحث نظری و دیدگاههای علمی، مصادیق واقعی از نحوه کاربرد آنها در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی عرضه و راهکارها نیز با ذکر نمونه‌هایی از این دست معرفی شده‌اند. در واقع، نویسنده کوشیده است با این روش، درک موضوعات پیچیده در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی را تسهیل کند و امکان‌پذیری کاربرد نظریه‌ها را در عمل نشان دهد. ویژگیهای فوق و بسیاری نکات ارزنده این کتاب می‌تواند راهنما و پاسخگوی پرسشهای علاقه‌مندان به موضوعات سازمان و مدیریت در زمینه عملکرد و بهره‌وری، اعم از دانشجویان (به ویژه در مقطع تحصیلات تکمیلی)، مشاوران و پژوهشگران سازمانی و همچنین مدیران اجرایی باشد. ضمناً در موارد ضروری توضیحاتی توسط مترجمان در پاورقی آمده یا برای مطالعه بیشتر خوانندگان، آدرسهای اینترنتی ذکر شده است.

در خاتمه لازم است از استادان گران‌قدر جناب آقای دکتر سید مهدی الوانی، جناب آقای دکتر ابوالحسن فقیهی، سرکار خانم دکتر شمس‌السادات زاهدی، جناب آقای دکتر علی رضاییان و جناب آقای دکتر حمید ضرغام که درسهای فراوان از آنها آموخته‌ایم و همواره مشوق و هدایت‌گر ما در این مسیر بوده‌اند، تشکر و سپاسگزاری کنیم. همچنین از همکاریهای سرکار خانم دکتر مریم ضیایی در تدوین کتاب و مساعدت مسئولان محترم سازمان «سمت»، که امکان چاپ و انتشار کتاب را فراهم آوردند و نیز از زحمات ویراستار محترم کتاب سرکار خانم آریتا ارشادی، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌کنیم.

امید است ترجمه این کتاب گام کوچکی در تأمین نیازهای مخاطبان باشد و مورد پذیرش آنان قرار گیرد. همچنین امیدواریم خوانندگان محترم کتاب به ویژه استادان و صاحب‌نظران گرامی با ابراز دیدگاههای ارزنده خود، در رفع نقایص و نارساییهای این اثر، مشارکتی سازنده داشته باشند.

دکتر مهدی کاظمی

درباره نویسنده

دکتر «اوان ام. برمن» دارای درجه استادی رشته مدیریت دولتی در دانشگاه ایالتی لویزیانا، عضو انجمن مدیریت دولتی امریکا و مدیر بخش عملکرد و مدیریت عمومی آن است. دکتر برمن همچنین از داوران مجله مروری بر مدیریت و عملکرد دولتی است و تاکنون بیش از یک صد مقاله و هفت عنوان کتاب در موضوعات عملکرد و بهره‌وری نوشته است. آثار دکتر برمن در مجلات پیشگام این رشته منتشر می‌شود و تاکنون جوایزی در زمینه آموزش و بورسیه دریافت کرده است. او قبلاً از تحلیلگران سیاسی بنیاد ملی علم و مشاور آکادمی ملی علوم و کنگره ایالات متحده امریکا بوده است. همچنین هم‌زمان با عضویت در هیئت علمی دانشگاه‌های میامی و فلوریدای مرکزی، با دولتهای محلی این ایالتها همکاری گسترده داشته است. پروفیسور برمن مدرک دکترای خود را از دانشگاه جرج واشینگتن دریافت کرده است.

پیشگفتار

بسیاری از سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، خواه موضوع فعالیتشان رفاهی یا نظامی باشد، خواه توسعه اقتصادی یا بهداشتی، به دنبال یافتن راههای بهتر برای اجرای فعالیتهایشان اند. آنها برای کمک به جوامع در مسیر حرکت به سوی آینده با چالشهای جدیدی مواجه اند و در نتیجه تغییرات مهم و مثبتی را ایجاد می کنند که زندگی مشتریان آنها یا شهروندان را تحت تأثیر قرار می دهند. عملکرد بسیاری از سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی به گونه ای است که می تواند معیاری برای دیگر سازمانهایی باشد که فعالیتهای مشابهی انجام می دهند. فهرست دستاوردهای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی و مدیران این سازمانها بسیار طویل و باعث غرور و افتخار است و همواره موارد جدیدتری به این فهرست اضافه می شوند. برنامه های انگیزشی متعددی نظیر جوایز خدمات به امریکا (۲۰۰۵)، این دستاوردها را به صورت مستند نشان می دهند. بسیاری از سازمانها، حتی سازمانهایی که عملکرد بالایی ندارند، به دنبال بهبود وضعیت و افزایش سهم خود در استفاده از شیوه های مؤثر و کارآمد. فعالیتهای اجرایی خوبی وجود دارد یا در حال حاضر انجام می شود.

سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی چگونه به نتایج عملکرد سطح بالا دست می یابند؟ از چه فرایندهایی استفاده می کنند؟ سازمانها چگونه می توانند بهبود و ارتقا یابند؟ این کتاب استراتژیها و تاکتیکهایی را تشریح می کند که برای مدیران ارشد، مدیران میانی و سرپرستان کاربرد دارد. این مدیران، در فرایندهای مورد استفاده و خروجیهای سازمان مربوطه و عامل بقای سازمانها نقش مهمی دارند؛ آنان منابع (اقتصادی، سیاسی، حرفه ای و سایر منابع) سازمان و جوامعشان را به کار می گیرند و

به نتایج عملی تبدیل می‌کنند. هنگامی که یک سازمان دولتی جایزه بهترین خدمت‌رسانی به مشتریان را دریافت می‌دارد یا از فناوری اطلاعات به شیوه‌های خلاقانه استفاده می‌کند، می‌توان مطمئن بود که مدیران آن سازمان نقش مهمی ایفا کرده‌اند. نتایج ضعیف هم متوجه مدیران است. امکان تبدیل رؤیاهای یا آرزوها به واقعیت وجود دارد - یا خیر. چگونگی استفاده مدیران از تواناییهای بالقوه کارکنان و سایر منابع، نظیر فناوری اطلاعات، بودجه‌بندی و اعتماد جامعه، نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نباید صرفاً به صورت دستوری اعلام شود که حل کدام مشکل در اولویت قرار دارد، بلکه باید تلاشهای واقعی برای حل مشکلات صورت گیرد. فعالیتهای مدیران و کارکنان سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی، بسیاری از انتظارات جامعه را شکل می‌دهد.

البته همه سازمانها و مدیران به نتایج شایان توجهی دست نمی‌یابند. آشکارا نمونه‌هایی از نتایج متوسط و ضعیف نیز پیرامون ما وجود دارد. چالشهای بسیاری برای نیل به عملکرد سطح بالا وجود دارد و از موفقیتها، شکستها و هر چه مربوط به آنهاست، می‌توان نکات بسیاری آموخت. اگر بهبود حاصل شود آنگاه ما به خوبی چالشهای نیل به عملکرد سطح بالا را درک می‌کنیم و می‌توانیم در قبال آنها واکنشهای مقتضی داشته باشیم. کتاب حاضر به این موضوع می‌پردازد. در واقع، یکی از درسهای عملکرد این است که اگر نتوان بر همه موانع غلبه کرد، می‌توان موقعیت را بهبود بخشید. بررسی موقعیتها و هدایت کارها به سوی بهتر شدن، فن و هنر فراوانی نیاز دارد. ما به ارزیابیهای واقع‌گرایانه و اتخاذ استراتژیهای نیازمندیم که احتمال موفقیت آنها بالاست. خوانندگان این کتاب و حتی کسانی که این کتاب آنها را برای ملاحظه فعالیتهای سابق با یک رویکرد جدید به چالش می‌کشد، امیدوارانه آن را یک راهنمای عملی مفید خواهند یافت.

این متن ویراست دوم کتاب است که به‌طور کلی تجدید نظر شده است. نسخه قبلی با عنوان بهره‌وری در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، استراتژیها و فنون در سال ۱۹۹۸ انتشار یافت. در آن زمان، مفهوم استراتژیهای مدیریت کیفیت به‌طور فزاینده آشکار نشده بود. امروزه همین استراتژیها پایه و اساس مدیریت مدرن را شکل

داده‌اند و استراتژیهای جدید به صورت موازی در راستای آنها قرار می‌گیرند. اکنون چاپ اول کتاب، به روز و پیشرفتهایی در آن حاصل شده است. عنوان کتاب تغییر یافته و واژه عملکرد به آن اضافه شده است. در سالهای اخیر، «عملکرد» جزو واژه‌های پرکاربرد شده است که متداول به کار می‌رود. من با نظر هولزر و لی^۱ (۲۰۰۴) موافق‌ام که معتقدند واژه «بهره‌وری» را اغلب ساده گرفته‌اند و به درستی تفسیر و اجرا نشده است و حتی گاهی آن را مترادف با مفهوم محدود تخمین کارایی و سطح تولید بالا به کار می‌برند. اگرچه مفهوم اخیر مهم است، اما برای ماهیت بسیاری از اهداف خدمات عمومی بسیار محدود به نظر می‌رسد. عملکرد، به معنای نیل به اهداف نهایی و اثربخش بودن، کانون توجه سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی است.

البته بسیاری از نقاط قوت چاپ قبلی در جای خود محفوظ مانده است. این کتاب بر عرف دیرینه و رایج استراتژیهای مدیریت، بر تضمین تغییر و عملکرد تأکید دارد. بهبود عملکرد به کندی صورت می‌گیرد، اما یقیناً توسعه مرزهای دانش و فعالیتهایی را به دنبال دارد که در سراسر جامعه منتشر می‌شوند. این کتاب علاوه بر اینکه در استراتژیها و مسائل جدید کنکاش می‌کند، استراتژیهای قدیمی‌تر را نیز بررسی می‌کند که همچون اساس و شالوده استراتژیهای مدیریت سابق، اما مطلوب، پیشرفت کرده‌اند. به علاوه در این چاپ، ضمن حفظ سبک نوشتاری قابل قبولی که بر گردآوری مطالب مفید تمرکز دارد، با حفظ توازن، استراتژیهای عملی همراه با اصول و مباحث نظری و تحقیقات جدید تجربی در مورد تلاشهای مدیریت عملکرد در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی عرضه شده است. اینها ویژگیهای بارز این کتاب به شمار می‌روند.

ممکن است برای بعضی از خوانندگان این پرسش مطرح شود که آیا نوشتن کتابی مجزا در زمینه مدیریت عملکرد در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی واقعاً ضرورت دارد؟ در حالی که، برای بعضی دیگر ممکن است این پرسش مطرح شود

1. Holzer and Lee

که آیا ترکیب سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی در یک کتاب، موجب کلی گویی نمی شود؟ در پاسخ به پرسش اول باید گفت که سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی مأموریت‌های مهمی دارند. مأموریت‌هایی که از طریق آن فعالیت‌هایی انجام می‌شود که لزوم نگاهی دیگر به عملکرد در این سازمانها را توجیه می‌کند. استراتژی‌هایی که برای نیل به اهداف این سازمانها به کار گرفته می‌شوند تا حدودی بی‌نظیرند. برای مثال، تصور کنید متوسط هزینه‌های مأموریت یک سفینه فضایی در حدود ۲ میلیارد دلار باشد و در اجرای آن سازمانهای متعددی در زمینه‌های تحقیقاتی، زیرساختی، تعمیراتی، آموزشی و کنترل پرواز به فعالیت مشغول‌اند. اجرای چنین مأموریتی مستلزم مشارکت ذی‌نفعان فراوان و گاهی نیز توأم با فشارهای سیاسی است. هیچ رویکرد مدیریتی برای اداره چنین برنامه‌هایی در دسترس نیست. استراتژیها باید با زمینه اجرایی‌شان تطابق داشته باشند. درحالی‌که استراتژیهای انطباقی در ابتدا برای اهداف تجاری گسترش می‌یابند و بدیهی است که ملاحظات دقیقی صورت گیرد. برای مثال، کنترل موجودی برای شرکت بوینگ^۱ یک مسئله حیاتی تلقی می‌شود، اما شاید این موضوع برای بسیاری از سازمانهای خدماتی چنین اهمیتی نداشته باشد. سود گرفتن از نظر بیشتر سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی هدف مشروعی نیست. ماهیت فعالیتها و اهداف خدمات به گونه‌ای است که مستلزم تمرکز جداگانه بر عملکرد و استراتژیهای بهبود عملکرد در این نوع سازمانهاست.

موضوع مورد بحث ما در اینجا مربوط به برنامه‌های سیاست و اداره امور عمومی است. برای مثال، امروزه از مدیران انتظار می‌رود تا درباره برنامه‌ریزی راهبردی، توانمندسازی و مهندسی مجدد فرایند، دانش لازم را داشته باشند و آن را در عمل به کار گیرند. تحلیلگران برای نیل به موفقیت باید درباره این موضوعات و نیز مالکیت، خصوصی سازی و مواردی نظیر این، معلومات کسب کنند. اگرچه استانداردهای معتبر مؤسسه ملی آموزشهای امور اداری و عمومی، صریحاً به ابزارهای مدرن مدیریت اشاره‌ای نکرده است، اما بسیاری از دانشکده‌ها و دپارتمانها

1. Boeing