

توفیق مدیریت شهری در ترازوی سنجش



گروه جامعه

ماجرایه کمتر از یک سال پیش برمی گردد، به اوایل روی کار آمدن مدیریت شهری کنونی. ابتدا ۱۸۱ چرخش تحول آفرین شهردار اعلام شد و پس از آن، ساختاری به نام دفتر پشتیبان تصمیم و سنجش توفیق که باید هر گونه انحراف از سیاست های یاد شده را رصد کند. آن طور که شهردار مشهد می گفت، فلسفه تشکیل این دفتر به همین مورد محدود نمی شود و افق های روشن دیگری را نیز مدنظر دارد. در هشتمین ماه از تشکیل آن، گفت وگویی با مدیر جوان آن ترتیب دادیم تا هم اهداف تشکیل آن را بازخوانی کنیم و هم مسؤولانمان را درباره دستاوردها و چالش های پیش روی این دفتر به بحث بگذاریم. صحبت های ما با اسماء پهلوان مقدم، مدیرکل دفتر پشتیبان تصمیم و سنجش توفیق شهرداری مشهد، را در ادامه می خوانید، با این توضیح که وقتی موضوع، پیچیده و فراتر از روزمره ها باشد خواننده خواهد گفت و گو هم سنگین و کارشناسی از کار در می آید.

بخشی از اهداف تشکیل دفتر پشتیبان تصمیم و سنجش توفیق، پاییز پارسال و در روز معارفه شما از سوی شهردار ارجانی بیان شد. وظایف این دفتر از نگاه مدیر آن عبارت است از...؟ همان طور که می دانید شهرداری مشهد یک ابرسازمان است که مأموریت های متعددی دارد. این مأموریت ها را بگذارید کنار مواردی مثل گسترش شتابان، ظهور مسئله های جدید در شهر و نقش مهمی که فناوری های ارتباطی ایفا می کنند. نتیجه این می شود که رویه های قبلی و تکبیه صرف روی توان فردی و حضور ذهن مدیران با سابقه، کارآمد نباشد و به شیوه های نو نیاز داشته باشیم. دفتر پشتیبان تصمیم و سنجش توفیق به وجود آمد با این رسالت اصلی که شکاف یاد شده را کم کند و البته مأموریت هایی که اگر نیاز باشد به چند موردشان اشاره می کنم.

بله، حتما.

مواردی مثل سنجش توفیق مجریان در حل مسائل و تسهیل زندگی مردم، همین طور مدیریت کردن تلفیق اطلاعات، طوری که تصویری واقعی از وضعیت موجود را نشان دهد از مأموریت های این دفتر است. مأموریت دیگری که می شود به آن اشاره کرد این است که وقتی مشکلات پیش می آید یا نشانه هایی نامطلوب ظاهر یا ادراک می شود، آن ها را تفسیر و طراحی مسئله کند. بررسی برنامه های اجرا شده و ارزش گذاری آن ها هم از مأموریت های دیگر این دفتر است. در جریان هستبد که در سازمان ها و معاونت های شهرداری، بدنه کارشناسی بزرگ و هسته های مشاوره متعددی وجود دارد که همگی به نوعی در تلاش برای بهبود عملکرد، نزدیک شدن به عدالت، افزایش رضایتمندی و سایر اهداف ذکر شده در هجده راهبرد تحول آفرین شهردار هستند. با این حساب، دفتر پشتیبان تصمیم و سنجش توفیق چه تفاوتی با ساختارهای یاد شده دارد؟

بله، مواردی که اشاره کردید کمابیش در سازوکارهای سازمانی هست اما توجه داشته باشید که در ابتدا و انتهای این فرایند در نظام اجرایی دو حلقه مفقوده هست که با استناد به آسیب شناسی های روشمند عرض می کنم که همین حلقه های مفقوده، علت عمده ناموفق بودن ها محسوب می شوند. حلقه اول تعریف مسئله است یا پاسخ به این سؤال: «چرا؟» یعنی در تعریف برنامه ها به این سؤال ساده پاسخ داده نمی شود؟ اجازه بدهید این طور جواب شما را بدهم که با وجود اهمیت این چرایی، در فرایندهای تصمیم گیری هیچ مرحله ای از اندیشه ورزی تعریف نشده است. روند های مطالعاتی، اجرایی، امکان سنجی و سیاست گذاری همگی این طور شروع می شوند: «برای حل مسئله...». اما مشخص نیست این مسئله دقیقاً توسط چه کسانی، در چه سطحی و با چه ابزاری شناسایی شده است و گروه های مختلف در این مسئله که گفته می شود وجود، چه سهمی دارند.

و حلقه دوم؟ حلقه دوم در پاسخ به چگونگی است. منظورم همان بخشی نگری های مرسوم است. اینکه برای روش کار و رسیدن به نتایج مورد انتظار، به وفاق و تجمیع نظرات توجه نمی شود. در نتیجه منابع به صورت کمتر مؤثر در پهنه های شهری مصرف می شوند. مردم هم از این موضوع شکایت های بحق دارند که آن ها را گاهی به زبان طنز و غیر آن مطرح می کنند.

و ارتباط این حلقه ها با دفتری که مدیریت آن را بر عهده دارید چطور است؟ برای اینکه از این دوبخش، به صورت تضمین شده عبور کنیم، نیاز بود که فرایندهای مشارکت جوانه به صورت شفاف و یکپارچه، طراحی بشود. نخستین قدم برای تحقیق این بود که یک ساختار در شهرداری با همین مسئولیت ایجاد شود.

به مخاطبان ما بگویید که دفتر پشتیبان تصمیم و سنجش توفیق در کجای چارت مجموعه شهرداری جانمایی شده و عمده تمرکز آن بر کدام بخش است؟ پیش از اجرا، در مرحله تعریف برنامه ها یا ارزیابی های پس از اجرا؟ با استفاده از تجرب موفق موجود در شهرداری ها، این طور نتیجه گیری شد که دفتر پشتیبان تصمیم عمده خدماتش در حوزه تصمیم گیری های مدیریتی ارشاد است به همین خاطر، این اداره کل در حوزه شهردار جانمایی شد. اینکه پرسیدید تمرکز روی کدام بخش است یا سخم

این است: همه موارد، چون پشتیبانی تصمیم باید به معنی واقعی از همه مراحل که اشاره کردید، اعم از پیش تصمیم، تصمیم سازی تصمیم گیری و اجرا و باز خورد گرفتن، پشتیبانی کند.

با توضیحاتی که ارائه کردید، همچنان این سؤال باقی است که با توجه به تنوع تصمیمات و انبوه برنامه ها در شهرداری (از اقتصادی گرفته است تا خدماتی، فرهنگی و...) یک دفتر چطور می تواند بر این حجم انبوه نظارت کند و باتکیه بر کدام بدنه کارشناسی؟

مادر این دفتر روی عملکرد یا تدوین برنامه های عملیاتی نظارت نمی کنیم. این ها خودشان محصول سازمان هستند و نیازمند به ارزیابی توفیق، به بیان دیگر، موضوع تصمیمات این دفتر، سطح عالی و

اتصال آن به منابع و مسائل است، نه نظارت روی حوزه های متعدد و تخصصی یا ارزیابی آن ها. اگر این طور بود که قطعاً نیازمند یک ساختار فریه و سلسله مراتبی می شدیم. این دفتر تلاش می کند به عنوان نقشه راه، سیستم هوشمند و فرایندی را جایگزین نیروی انسانی کند و چابک و سیستم محور عمل کند. با همین نقشه راه، دفتر پشتیبان تصمیم و سنجش توفیق تشکیل شده است از چند هسته که بنا به مأموریت شکل پیدا می کند و در برخورد با مسئله های متفاوت آرایش های تیمی مختلف بروز می دهد.

در بررسی هایتان موردی بوده است که انحراف از راهبردهای تحول آفرین شهردار تشخیص داده باشید؟

پشتیبانی از تصمیم، اقدامی پیشینی است، بنابراین اگر اقدامی در سطح مدیریت عالی انجام شده که از راهبردهای تحولی مدنظر انحراف می کند، ما آن را محسوس داشته باشیم، قطعاً نشان دهنده ناموفق بودن این دفتر است. در غیر این صورت یا تصمیم، بیرون از فرایند گرفته شده، یا تلاش بر آن بوده است که با درک ضرورت ها و موانع تحقق، حداکثر انطباق را با راهبردها و رویه های ابلاغی داشته باشد.

هر کار نو و ابتکار تازه ای در عرصه مدیریت با چالش هایی مواجه است. برایمان از چالش های



اسما پهلوان مقدم: ما در این دفتر روی عملکرد یا تدوین برنامه های عملیاتی نظارت نمی کنیم. موضوع تصمیمات این دفتر، سطح عالی و اتصال آن به منابع و مسائل است، نه نظارت روی حوزه های متعدد و تخصصی یا ارزیابی آن ها

یعنی اینکه سناریویی برای بررسی به این دفتر ارائه می شود و ما تحلیل های کارشناسی، تفسیر نتایج و نقاط بحرانی آن را به صورت مکتوب به شهردار اعلام می کنیم. خلاصه مورد دوم این است که دفتر به عنوان عضو تیم های کارشناسی تصمیم ساز فعالیت می کند و در جریان کار الزامات، اصول و تفسیرهای کاربردی را به فراخور موضوع در محصول تعبیه می کند. مورد سوم هم که مشخص است، ما اسناد هدایتگر مثل ابلاغ رویه ها، تفسیر موارد ابلاغی و الزامات آن را انجام می دهیم. همین طور حوزه های بحرانی عملیات سازمان در خدمت رسانی به مردم را شناسایی می کنیم و شیوه عمل مناسب را به حوزه تخصصی منعکس می کنیم. چه ضمانت اجرایی ای وجود دارد که گزارش ها و مشاوره های این دفتر مورد توجه قرار بگیرد؟

ضمانت اجرایی نظرات کارشناسی ما برخاسته از جاذبیت های نوآورانه، قدرت استدلال های فنی، پذیرش بدنه کارشناسی تحول خواه سازمان و در نهایت اثبات صرفه و صلاح نهفته در آن است. اگر فعالیت این دفتر درست انجام بشود، دیگر نیاز به قدرتی برای قبولاندن آن به سیستم نیست. می خواهیم بگوییم که گزارش های کارشناسی ما خودش باید مدافع حقانیت خودش باشد. این، شکل بهینه ماجراست اما در فرایندهای سازمانی موجود که مبتنی است بر سلسله مراتب و محدوده مشخص وظایف، هر بار چه جدیدی برای شناساندن خود، نیازمند مرتبه ای از شأن سازمانی است. ضمانت اجرایی صدای این دفتر در شرایط فعلی ناظر به حضور در شورا های تصمیم ساز سازمان و دستورات شخص شهردار است.

