

سخن سردبیر

حکمرانی و اداره در بخش دولتی

در محافل کشورداری و مدیریتی کشور، دو اصطلاح حکمرانی (Governance) و مدیریت (Management) در کنار هم بسیار متداول شده است. به طور کلی هر سازمانی در هر عرصه‌ای و با هر دامنه و مقیاسی دو عنصر فوق را در خود دارد. بر این اساس در هر سازمانی عده‌ای کارویژه‌های راهبری یا حکمرانی را بر عهده دارند و عده‌ای دیگر به کارویژه‌های مدیریت اهتمام می‌ورزند. بر این اساس، حکمرانی یا راهبری به عمل هدایت، نظارت و حمایت مدیریت اشاره دارد. محمل اصلی اعمال این راهبری «خط‌مشی‌ها، راهبردها و مقررات» هستند زیرا تصمیم‌های حکمرانی باید رهنمودها برای مدیریت را فراهم سازند. مدیریت اشاره به تصمیم‌ها و کارهای اداری روزمره مرتبط با عملیات سازمان دارد. بنابراین تصمیم‌های مدیریت باید اهداف هیأت حاکمه سازمان را در پرتو ارزش‌های آن اجرا و پشتیبانی کند. به طور کلی می‌توان کارویژه‌های حکمرانی و مدیریت را به شرح زیر از هم متمایز ساخت:

کارویژه‌های حکمرانی:

- ۱- تعیین اهداف اصلی سازمان
- ۲- تعیین اصول اخلاقی حاکم بر فضای سازمان
- ۳- تعیین استانداردهای حاکم بر مدیریت سازمان
- ۴- تعیین فرهنگ مناسب سازمان
- ۵- طراحی و اجرای چارچوب راهبری (حکمرانی) سازمان
- ۶- تضمین تبعیت‌پذیری سازمان از هیأت حاکمه سازمان

کارویژه‌های مدیریت:

- ۱- پیش‌بینی و طرح‌ریزی عملیات سازمان
- ۲- سازماندهی عملیات سازمان
- ۳- فرماندهی و جهت‌دهی عملیات سازمان
- ۴- هماهنگی عملیات سازمان
- ۵- کنترل فرایند نیل به اهداف عملیاتی

بر اساس این تفاوت‌ها در کارویژه‌ها، مثال زیر را در نظر بگیرید. دانشگاهی دارای یک ستاد راهبری، چندین دانشکده و ده‌ها گروه علمی است. کارویژه‌های شش‌گانه راهبری (حکمرانی) در ستاد دانشگاه انجام می‌شود و کارویژه‌های پنج‌گانه مدیریت در دانشکده‌ها اجرایی می‌شود و گروه‌های علمی واحدهای عملیاتی تحت نظر دانشکده‌ها هستند. ساختار، فرایندها، نیروی انسانی، فرایند تصمیم‌گیری، فناوری‌ها و فرهنگ ستاد دانشگاه بر اساس کارویژه حکمرانی (یا راهبری) تعریف می‌شود. برای مثال، نیروی انسانی مورد نیاز در ستاد دانشگاه، کارکنان عادی عهده‌دار امور جاری نیستند؛ بلکه باید کسانی در آن ستاد مستقر شوند که توانایی

تدوین و چارچوب راهبری دانشگاه، اهداف کلان، استانداردها و اصول اخلاقی حاکم بر کلیت عملیات دانشگاه را دارا باشند. از طرف دیگر، این افراد باید به این آگاهی، خرد و دانش مجهز شده باشند که حکمرانی یا راهبری، دخالت مستقیم در امور مدیریت دانشکده‌ها نیست؛ آن‌ها باید حرکت دانشکده‌ها در راستای اهداف عالیه دانشگاه را بدون دخالت مستقیم تضمین کنند. راهبری که چنین می‌کند نشان می‌دهد سیستم عالمانه‌ای بر دانشگاه حاکم نیست. بزرگترین فاجعه حکمرانی در چنین سازمان‌هایی آن است که راهبر سازمان، عاشق دخالت در سطوح مدیریتی باشد و چنین دخالتی را فضل حکمرانی بداند؛ غافل از این که چنین رفتاری از او نشان دهنده فقدان سیستم در سراسر سازمان است. اگر چه بررسی‌های ادواری حکمران و مشاهده زمین عملیات برای اثربخشی کنترل راهبری لازم و ضروری است؛ زیرا پایش حرکت سطوح مدیریتی از طریق سازوکارهای عملکردی واضح در کنار بررسی‌های اداری، کیفیت راهبری را تضمین می‌کند.

بزرگترین هنر هیأت حاکمه یک سازمان یا کشور آن است که سیستمی طراحی کند که قائم به شخص راهبر نباشد و سیستم در سایه خطمشی‌ها و مقررات تدوینی به صورتی اثربخش، کارآمد و همراستا با ارزش‌های مورد نظر هیأت حاکمه فعالیت کند. بررسی پرونده‌های حجیم توسط رئیس قوه قضائیه نشان دهنده فقدان یک سیستم کارآمد و اثربخش در نظام قضایی کشور است و رئیس قوه قضائیه که عهده‌دار راهبردی سیستم قضایی است را وادار به ورود به جزئی‌ترین عملیات قضایی می‌کند؛ اگر چه ایشان باید با ارتقای خطمشی‌ها و مقررات حاکم بر سیستم قضایی، کیفیت قضایی کشور را ارتقا دهد.

بزرگترین فاجعه در سطح سازمان داری، استانداری یا کشورداری آن است که تفاوت حکمرانی و مدیریت از جانب مدیران، استانداران و خطمشی‌گذاران ملی واضح و شفاف درک نشود و به دخالت در امور یکدیگر افتخار کنند و اسف‌بارتر آن که از چنین دخالتی لذت ببرند.

بر این اساس، رمز موفقیت حکمرانی یا راهبری در تبعیت‌پذیری مدیریت از حکمران یا راهبر و همین‌طور تبعیت‌پذیری هسته عملیاتی از مدیریت است و این موفقیت بستگی به نظام تشویق و تنبیه هر سطح دارد، بدون وجود نظام تشویق و تنبیه کارآمد و اثربخش، نه حکمرانی به نحو مناسب اعمال می‌شود و نه مدیریت در اداره کارآمد و اثربخش هسته عملیاتی سازمان، استان یا کشور موفق خواهد بود.

حسن دانائی فرد

۱۳۹۷/۰۸/۰۸