

مصاحبه

حسینی احسان

به باور بسیاری از جامعه شناسان، در قرن ۲۱ بسیاری از شاخصه های پیشرفت تغییر کرده است اکنون انسان به عنوان ابزار پیشرفت مد نظر اندیشمندان توسعه است شما چه فکر می کنید؟

به طور ساده توسعه را میتوان پیشرفت به سوی اهداف رفاهی نظیر تقلیل فقر و بیکاری و کاهش نا برابری تعریف کنیم. مسلم است که در گذشته توسعه از نظر رشد اقتصادی تعریف شده است. یعنی کشورهایی که از رشد اقتصادی خوب برخوردار میشوند، ظرفیت آنها بالا رفته و توسعه پیدا میکنند ولی اکنون، به نظر اندیشمندان، توسعه همان رشد اقتصادی نیست زیرا که توسعه جریان چند بعدی است که در خود تحدید سازمان و سمت گیری متفاوت کل نظام اقتصادی - اجتماعی را به همراه دارد که حتی در بسیاری موارد به علاوه مسایل اقتصادی شامل دگرگونی اساسی در ساخت نهاد های اجتماعی و حتی عادات، رسوم و عقاید مردم را نیز در بر میگیرد.

بدین ترتیب چون بحث از مسایل اجتماعی بوده پس انسان است که محور اساسی اجتماع را تشکیل داده و با داشتن انسان های پیشرفته است که جامعه توسعه یافته خواهیم داشت. بدون شک که انسان در کنار سایر ابزار توسعه یکی از ارکان اساسی به شمار میرود و بدون وی توسعه ناممکن به نظر میرسد.

به نظر شما ادارات ما در راستای توسعه نیروی انسانی با چه چالش ها و محدودیت ها یی روبرو هستند؟

متأسفانه که ادارات افغانستان در قرن بیستم و یکم هنوز هم از سیستم بسیار قدیمی و به قول معروف (میرزا قلمی) قرون وسطایی استفاده میکنند. احترام به بزرگان، نظر به عرف اجتماع ما، واجب است ولی به نیروی جوان و پر تلاش که می تواند افغانستان را به سوی توسعه رهنمون سازند کمتر توجه صورت میگیرد. عده ای از کارمندان ممکن است تعلیم پذیر نباشند ولی عده ای هم که از توانایی های فوق العاده بر خوردارند، به دلیل کم

نیروی انسانی در هر کشوری به عنوان موتور محرک توسعه وانکشاف به حساب می آید. اکنون هیچ کشوری نیست که به اهمیت توسعه نیروی انسانی وانکشاف منابع بشری واقف نباشد. در کشور مانیز هرچند دهها سال جنگ و خشونت بسیاری از زیر بنا ها را از بین برده است، اما مانیز هیچ چاره ای جز پرداختن به ظرفیت انسانی کشور برای پیشرفت و ترقی نداریم. مجله تفتیش در این شماره با دوتن از متخصصین توسعه انسانی خانم مژگان مصطفوی معین مسلکی وزارت امور زنان و آقای روح الله عثمانی رئیس عمومی طرح و برنامه های کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی این موضوع را به بحث گرفته است.

توسعه نیروی انسانی در ادارات، چالش ها و راهکارها



خانم مژگان مصطفوی؛ معین مسلکی وزارت امور زنان

وزارت امور زنان به منظور توسعه نیروی انسانی زنان همواره تلاش مستمر می نماید زیرا صرف از طریق ارتقای ظرفیت زنان است که آنان میتوانند در مقام های عالی رتبه و تصمیم گیر استخدام گردند.

ها و توانمندی های آنان میگردد. بدون شک در فرایند توسعه جوامع نقش مفید و ارزنده زنان را که نیمی از نفوس را تشکیل میدهند، نمیتوان نادیده گرفت. وزارت امور زنان در طول سالهایی که از تاسیس آن می گذرد، صد ها ورکشاپ، سیمینار و دوره های آموزشی را برای زنان در مرکز و ولایات برگزار نموده و سعی نموده تا توانمندی های زنان را بالا برده تا از این طریق بتوانند همسان با مردان چرخ توسعه کشور را به حرکت در بیاورند زیرا مشارکت برابر زنان و مردان بیانگر ترکیب متعادل جامعه است. وزارت امور زنان به منظور توسعه نیروی انسانی زنان همواره تلاش مستمر می نماید زیرا صرف از طریق ارتقای ظرفیت زنان است که آنان میتوانند در مقام های عالی رتبه و تصمیم گیر استخدام گردند.

همچنین این وزارت در نظر دارد به کمک کمیسیون اصلاحات اداری و خدمات ملکی با طرح و تطبیق یک استراتژی جامع رهبری زنان و رشد ظرفیت های آنان را روی دست گیرد که شامل موارد ذیل میگردد: ایجاد نهاد مسئول ارتقای رهبری زنان، طرح پالیسی تبعیض مثبت، برنامه ریزی در مورد شغل و رشد ظرفیت ها، سازمان دهی و ایجاد همبستگی برنامه های آگاهی از تساوی جنسیت اجتماعی و سیستم های منظم مراقبت از اطفال. تا زنان فرصت یابند که توانایی های خود را ارتقاء بخشند که در هر کدام از موارد یاد شده تا حدودی کار صورت گرفته است، به طور مثال با کمیسیون اصلاحات اداری برای پالیسی تبعیض مثبت تفاهنامه امضاء شد.

آموزش نیروی انسانی تا چه حد میتواند به توسعه مدیریت کارآمد در ادارات ما کمک کند؟

قدر مسلم این است که بدون آموزش نیروی انسانی هرگز نمی توان به توسعه مدیریت کارآمد در ادارات دست یافت. بنابراین لازم است بطور جدی تر در جهت ارتقای توانمندی های نیروی انسانی بخصوص زنان در ادارات دولتی کار صورت گیرد و دوره های آموزشی کوتاه مدت و درازمدت در داخل و خارج کشور برگزار گردد تا ما با داشتن نیروی متخصص و کارا بتوانیم «دولت الکترونیک» را تقویت بخشیده و افغانستان را بسوی جهانی شدن سوق دهیم.

سن بودن به آنان فرصت داده نمیشود تا بتوانند توانایی های خود را ثابت کنند و حتی در برخی موارد روابط بر ضوابط حاکم است.

آیا بسیاری از موانع توسعه نیروی انسانی به خود مدیران ما بر نمی گردد؟ شاید بسیاری از آنها خود در برابر توسعه مقاومت نشان میدهند؟

البته وقتی یک کشور در حال گذار از سنت به مدرنیته باشد، در برابر فرایند توسعه مقاومت صورت می گیرد. عده ای که نمی توانند با ابزارهای پیشرفته همانند کمپیوتر، انترنت و یا سایر سیستم های نوین مدیریتی خود را عیار سازند، از خود مقاومت نشان میدهند و عده ای هم که بلد اند از همچو ابزارهای نوین استفاده نمایند، چون فرصت به آنان داده نمی شود نمی توانند نقشی داشته باشند، نمی توانند به توسعه ادارات کمک نمایند. پس ظرفیت پایین مدیران خود یکی از موانع توسعه است.

زنان به عنوان نیمی از پیکره کشور سهم اساسی در پیشرفت و توسعه همه جانبه دارند وزارت امور زنان در این راستا چه اقدامات اساسی را انجام داده است؟ کمی در مورد دستاورد های وزارت در مورد توسعه نیروی انسانی اطلاعات دهید؟

وزارت امور زنان یک نهاد پیشتاز در امر حیات زنان کشور بوده که در تمامی عرصه هایی که بر مبنای اراده مردم و دولت می باشد، کار و فعالیت مینماید. این وزارت با یاری و حمایت زنان در کشور مهد خوبی برای رشد و تقویه هویت زنان، احقاق حقوق حقه شان به سطح ملی و بین المللی و ارتقای ظرفیت



روح الله عثمانی

رئیس عمومی طرح و برنامه‌های کمیسیون اصلاحات اداری

ارتقای ظرفیت نیروی انسانی به شمار می‌رود. مورد دیگر عدم توجه روی برنامه‌های ارتقای ظرفیت از سوی ادارات و نهادینه شدن و انکشاف نهادها و افراد است که تاکنون نیز موجود است، چالش عمده دیگر در این راستا عدم ارتباط منطقی برنامه‌های ارتقای ظرفیت با برنامه‌های کلان دولت در مرکز و ولایات بوده است یعنی یک ارتباط ارگانیک و منطقی بین برنامه‌های اصلاحات در ادارات بین مرکز و ولایات موجود نبوده تا این برنامه به عنوان یک بسته واحد در ادارات نهادینه شده و جنبه اجرایی به خود بگیرد، که این خود موثریت انکشاف را در ادارات کمرنگ می‌ساخت. چالش عمده دیگر این است که تاکید بیش از حد روی خریداری ظرفیت صورت گرفته که بیشتر از سه بیلون دالر روی خریداری ظرفیت انسانی و متخصصین خارجی مصرف شده است، این موضوع باعث شده که کمتر انتقال ظرفیت از سوی متخصصین خارجی در ادارات با نیروی‌های داخلی صورت بگیرد، زیرا مشاورین خارجی به عوض اینکه سیستم بسازند تا در درون این سیستم افغانها خود به رتق وفتق امور خویش بپردازند، خود کارها را انجام داده و توجه چندانی به آنچه به عهده آنها بوده که عبارت است از سیستم سازی و تربیت نیروی انسانی نکردند.

**کمیسیون اصلاحات اداری
به عنوان بدنه اصلی توسعه
نیروی انسانی در این راستا چه
اقداماتی انجام داده است؟**
اصلا بحث اصلاحات و انکشاف

رفع این مشکل دولت از بدو تاسیس اقداماتی را نیز انجام داده است هر چند این برنامه‌ها هم خالی از نواقص نبوده است که این مسئله به دو عامل اساسی برمی‌گردد یکی چنانکه ذکر شد ظرفیت پایین در نیروی انسانی خود افغانها و دیگری عدم درک درست اوضاع اجتماعی و فرهنگی کشور و میزان توانایی سیستم اداری ما از سوی جامعه جهانی و دوستان خارجی ما بود که برنامه‌های پیشنهادی آنها بیشتر از اینکه موثریت داشته باشد، مصارف داشت که این خود یکی از چالشهای عمده برای تربیت نیروی انسانی فعال در ادارات بوده است. مدت زمانی را که جامعه جهانی و هم دولت برای انکشاف منابع بشری در نظر گرفته بود هم یک مدت زمان غیر واقعی بود. زیرا بحث توسعه و انکشاف موضوعی نیست که یک شبه نتیجه دهد. نکته دیگر ایجاد نهادهای موازی در ادارات بوده است که یکی از چالشهای اساسی برای

به نظر شما ادارات ما در راستای توسعه نیروی انسانی با چه چالشها و محدودیت‌هایی روبرو هستند؟

البته این سوال مهمی است، خصوصا در وضعیتی که ما اکنون قرار داریم که عبارت است از گرفتن مسئولیت تغییر و انکشاف در تمام عرصه‌های حکومت داری از سوی خود افغانها. لذا در مقطع کنونی این بحث یک موضوع جدی هم برای ما و هم جامعه جهانی است. در ابتدا باید بگویم یکی از موضوعات اساسی برای ما این است که سی سال جنگ و درگیری و خشونت در تاریخ ما بسیاری از زمینه‌های رشد و توسعه منابع بشری را از بین برده و یا با رکود جدی مواجه نموده است. لذا ما بعد از تحولات اخیر و روی کار آمدن دولت جدید با یک انقطاع جدی ظرفیتی روبرو شدیم که این خود یکی از مهمترین چالشها در برابر انکشاف همه جانبه بوده است. البته به خاطر

خدمات ملکی بحثی است فراتر از یک اداره یا چنداداره، در حقیقت تمام ادارات و نهادهای دولتی باید درگیر این پروسه باشند. کمیسیون اصلاحات اداری به عنوان نهادی که وظیفه ی رهبری و تسهیل و تطبیق اصلاحات را در ادارات باهماهنگی خود ادارات دارد، طبعاً از بدو تاسیس تا حال دستاورد های چشمگیری داشته است که این دستاوردها در خصوص انکشاف و توسعه منابع بشری با توجه به چالش هایی که بنده ذکر کردم باز هم کمیسیون دستاوردهای جدی را البته در چوکات خدمات ملکی شاهد بوده که از آن جمله می توان نخست به خریداری کوتاه مدت ظرفیت های منابع بشری که بیشتر تاکید روی متخصصین داخلی و افغان ماست اشاره کرد، کمیسیون توانسته به سایر کارمندان نیز انتقال ظرفیت کند که از آن جمله می توان جذب ۵۰۰ متخصص از داخل و خارج کشور در ادارات را نام برد تا از این طریق بتوان تغییرات مثبتی را در ساختار اداری کشور به وجود آورد. هم چنین ما از طریق برنامه های آموزشی داخل خدمت در این جهت سرمایه گذاری کرده ایم که سال گذشته شاهد فراغت ۱۶۰۰۰ کارمند خدمات ملکی را که از این طریق آموزش دادیم بودیم. بعلاوه ما بیش از سه هزار کارمند را از طریق برنامه های داخل خدمت در دوره های متوسط و دراز مدت تربیت کردیم تا اینان با توجه به تخصصی که دیده اند در ادارات جذب شوند

و ظرفیت نیروی انسانی ما بالا برود، هم چنان ما از طریق برنامه های بورسیه ای که از سوی جامعه جهانی پیشنهاد می شود سالانه عده زیادی از کارمندان دولتی رابرای کورس های دراز مدت به کشورهای منطقه می فرستیم. نکته دیگر این است که ما از طریق ریاست های منابع بشری که مسئولیت اساسی را در قسمت انکشاف و توسعه نیروی انسانی در ادارات دارند کوشش داریم که در قدم اول آنها را تقویت کنیم تا از کانال آنها ما برنامه های ارتقای ظرفیت را در ادارات پیاده کنیم این برنامه چنان که گفتیم ایجاد و تقویت ریاست منابع بشری در ادارات است تا ادارات ما به صورت سازمانی حرکت کنند و در آخر باید ذکر کرد که کمیسیون در نظر دارد تا برنامه تحصیلات عالی ضمن خدمت را برای کارمندان در داخل ادارات راه اندازی کند تا از این طریق سطح علمی و دانش روز کارمندان بالا رفته و در جهت بهبود وضعیت توسعه ای ادارات کمک کنند.

یکی از راههای بهبود وضعیت ادارات، ارزیابی عملکرد مستمر کارمندان و مدیران است به نظر شما ادارات ما در این راستا چگونه عمل کرده اند؟ آیا سیستمی به عنوان ارزیابی عملکرد، در ادارات ما وجود دارد؟

بحث مدیریت و مدیریت اداره عامه در کشور ما یک بحث جدید است، خصوصاً این موضوع یعنی

ارزیابی عملکرد که کشورها ی توسعه یافته از آن استفاده کرده اند که ارزیابی بنا برنتایج و ارزیابی دستاوردها نتایج پرتیمی را داشته است ما نیز در خدمات ملکی آنرا به کار بسته ایم، اما یک نکته قابل یادآوری است که ما نباید توقع داشته باشیم که همه دستاوردها و نتایج مثبت در ظرف مدت محدود به بار نشیند. بحث ارزیابی و اجراءات ویا مراقبت و بازبینی با گذشت زمان و تطبیق پروسه ها در وزارتخانه ها آموخته می شود. مابه عنوان نمونه در خود کمیسیون اصلاحات اداری، ریاستی را ایجاد کرده ایم که ادارات را در همین راستا یعنی ارزیابی عملکردشان از برنامه ها و سطح کار کارمندان و مدیران کمک می کند چرا که ما تا زمانیکه شاخص های دقیقی نداشته باشیم و دستاوردها و راههای رسیدن به آن مشخص نباشد که ما بتوانیم پروسه های تطبیق آنرا طی کنیم تا خط سیر درست را به آنها بدهیم ما نمی توانیم برنامه های خود را پیاده و اجرایی کنیم پس این نیاز به سیستم دارد و ظرفیت هایی که بتواند از این سیستم استفاده کند طبعاً ارزیابی اجراءات یک شاخص خوبی است برای بیشتر ساختن موثریت در عرضه خدمات برای مردم، در صورتی که ما نتوانیم این سیستم را ایجاد بکنیم ما نمی توانیم اصلاحات ویا عرضه خدمات را دقیق اندازه گیری کنیم و در نهایت تغییر را در ادارات به درستی اندازه گیری کنیم.