

در این سخنرانی دو نکته مورد بحث قرار می گیرد. نکته اول مفهوم ساختار است. در زمینه مفهوم ساختار بیان خواهم کرد که ساختار دارای چه اجزایی است. نکته دوم در مورد مشکلات و چالشهای موجود در تحول ساختار خواهد بود. اما چگونگی برخورد با چالشهای تحول مورد بحث واقع نخواهد شد.

ساختار دولت شامل مأموریت دولت (که نقش آن را در جامعه تبیین می کند) و عناصری است که توان دولت را در انجام آن مأموریت تعیین می نماید. در نمودار ۱ عناصر ساختار نشان داده شده است. اولین عنصر ساختار، مأموریت (Mission) است. وقتی از ساختار دولت سخن گفته می شود. فقط تعداد وزارتخانه ها، ساختار سازمانی آنها، یا نحوه ارتباط آنها با یکدیگر مطرح نیست بلکه مأموریت دولت، این موضوع که دولت چه کاره است و یا قرار است چه کاری انجام دهد، جزء مهمی از ساختار است که خود تعیین کننده بقیه اجزا نیز هست.

جزء دیگر ساختار دولت که بر اساس مأموریت تعیین می شود سازمان یا ساختار سازمانی دولت است. ساختار سازمانی دولت، وزارتخانه ها یا واحدهای سازمانی اصلی دولت و مأموریت هر یک از آنها را تعیین می کند. جمع مأموریت واحدهای سازمانی دولت باید مأموریت کل دولت را تحقق بخشد.

عنصر بعدی در ساختار دولت فرایندهای اصلی در ساختار دولت است. فرایندهای اصلی را می توان به دو دسته تقسیم کرد: الف) فرایندهای مدیریتی و ب) فرایندهای عملیاتی. فرایندهای عملیاتی، فرایندهایی هستند که انجام می شوند تا دولت خدمات را بر اساس مأموریتش برای ذی نفعان انجام دهد. فرایندهای مدیریتی، فرایندهایی هستند که هماهنگیها و پشتیبانی لازم را برای انجام فرایندهای عملیاتی فراهم می سازند. برای روشن تر شدن مفهوم این دو نوع فرایند که از اجزای مهم ساختار دولت هستند توضیحات بیشتری لازم است.

یکی از مثالهای فرایندهای مدیریتی در دولت بودجه ریزی و کنترل است.

بودجه ریزی بیان می کند که چه فعالیتهایی برای تهیه و تصویب و ابلاغ بودجه انجام و بودجه در چه چارچوبی تهیه می شود. کنترل اجرای بودجه با چه فعالیتها و با چه کیفیتی انجام می گردد. ساختار نظام کنترل چگونه است؟ گزارشهای کنترلی کدام اند؟ چه فعالیتها، تصمیمات، و اقداماتی در کنترل و توسط چه مراکز یا واحدهایی انجام می شود؟ ملاحظه می فرمایید که فرایند بودجه ریزی و کنترل از فرایندهای مهم مدیریتی است که باید جزء مهمی از

تحول ساختار دولت از نگاه سیستمی*



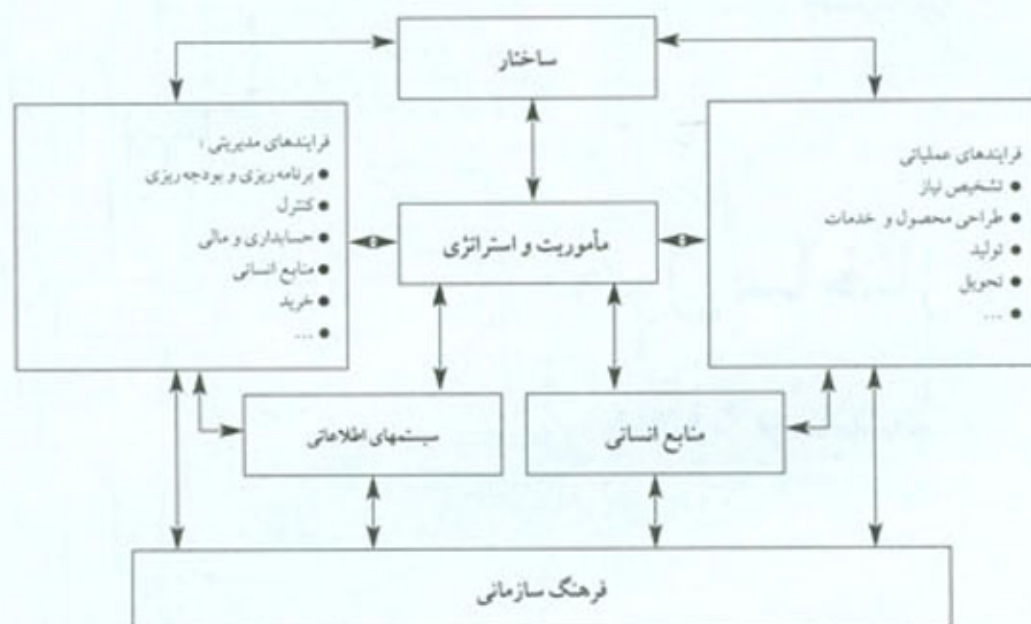
ساختار دولت تلقی شود.

مثال دیگری از فرایندهای مدیریتی، حسابداری در دولت است. حسابداری در دولت شامل چه فعالیت‌هایی است؟ مبنی بر چه اصولی است؟ و چه نتایجی را به دست می‌دهد؟ فرایند حسابداری ممکن است بر اساس اصول حسابداری نقدی شکل گرفته باشد. در حسابداری نقدی قیمت تمام شده خدمات دولت را نمی‌توان با دقت به دست داد. آنچه در یک سال هزینه می‌شود جزء هزینه‌های همان سال است، اگرچه هزینه انجام شده صرف خرید کالاهایی سرمایه‌ای شود که چندین سال پیرای تولید خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرایند حسابداری ممکن است بر اساس اصول حسابداری تعهدی شکل گرفته باشد که در آن محاسبه قیمت تمام شده خدمات دولتی میسر می‌شود. به دست آوردن قیمت تمام شده خدمات و کالاهای ارائه شده توسط دولت ساختاری فراهم می‌سازد که بتوان هزینه تمام شده کالاهای و خدمات را به نحو بهتر و روشن‌تری به دست داد و

ندهد، دولت در انجام مأموریتش موفق نخواهد بود. لذا یکی از عناصر مهم ساختار دولت فرایندهای مربوط به نیروی انسانی خواهد بود.

بالاخره مثال دیگری از فرایندهای مدیریتی در ساختار دولت، فرایند خرید و تدارکات است. دولت برای انجام عملیات لازم جهت ارائه خدمات خود نیاز به کالاهای و خدماتی دارد که در فرایندهای عملیاتی مورد استفاده قرار گیرد. چگونگی خرید و تأمین این کالاهای و خدمات در فرایند تدارک و خرید مشخص می‌شود. تأخیر در انجام خرید، یا خرید با قیمت زیاد و کیفیت کم موجب کاهش راندمان و کارایی دولتی می‌شود.

نوع دوم فرایندها، فرایندهای عملیاتی هستند. فرایندهای عملیاتی مجموعه فعالیت‌هایی را در بر می‌گیرد که در آن کالا یا خدمتی که قرار است دولت به مردم ارائه دهد تولید و ارائه می‌شود. به عنوان مثال وزارت جهاد کشاورزی تشکیل شده است تا به کشاورزان خدماتی



نمودار ۱. نمایش اجزای ساختار

تصمیمات بهتری در مورد روش کارها اتخاذ و هزینه‌ها را به نحو موثرتری کنترل کرد.

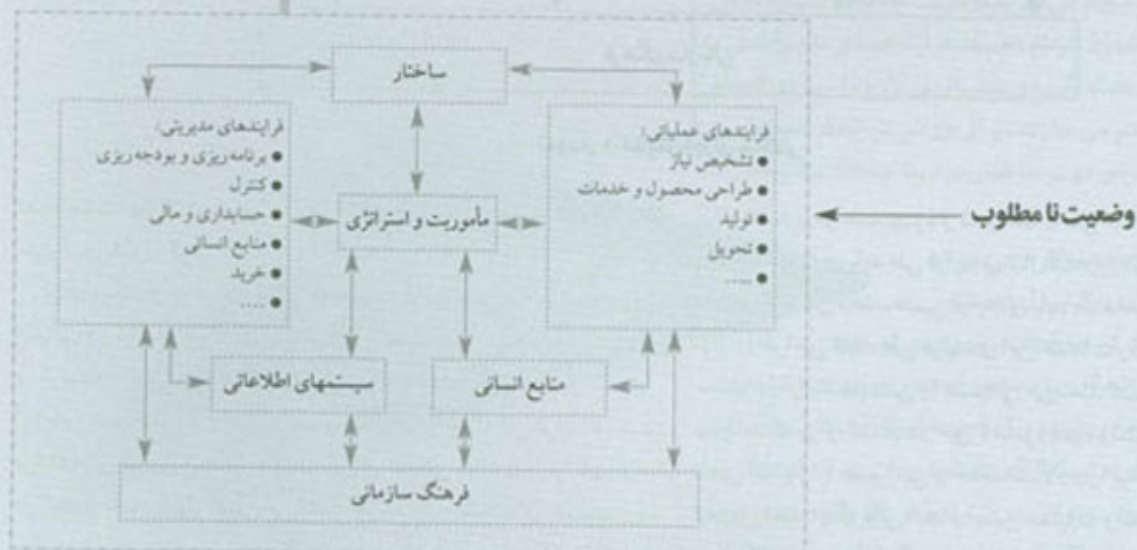
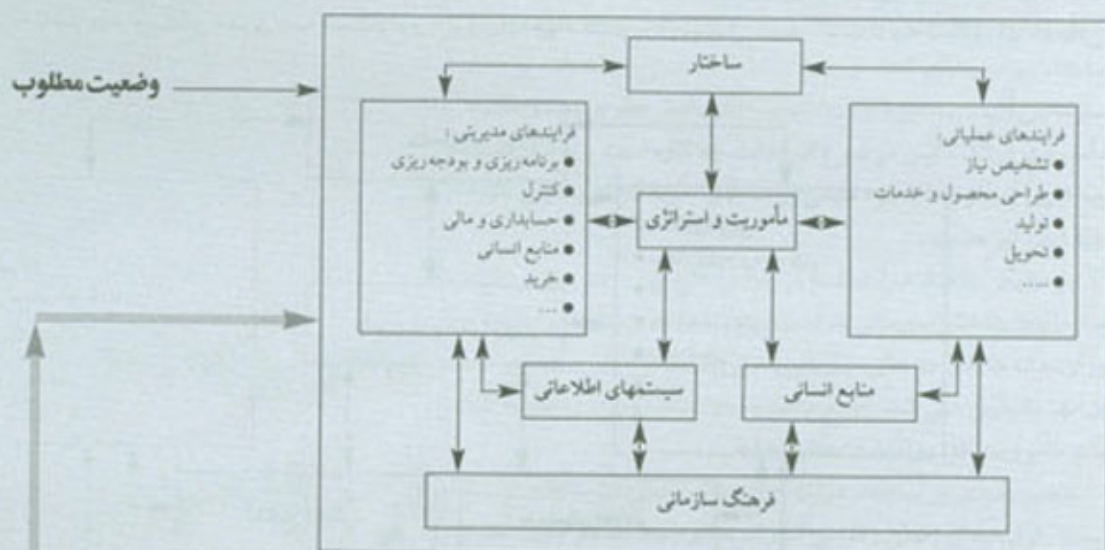
مثال دیگری از فرایندهای مدیریتی، فرایندهای مربوط به نیروی انسانی در دولت است. فرایندهای انتخاب، استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی، ارتقاء، تعیین و پرداخت حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد، و عزل و نصب مدیران از جمله این فرایندهاست. فرایندهای نیروی انسانی کیفیت نیروی انسانی دولت و توانایی آن را در انجام مأموریتش تعیین می‌کند. اگر ساختار تشکیلاتی دولت به بهترین نحوی طراحی شود ولی فرایندهای نیروی انسانی، نیروی انسانی توانا، و علاقه‌مند و پسا انگیزه را در ساختار تشکیلات جای

ارائه دهد و موجب بهبود و توسعه بخش کشاورزی شود. وزارت جهاد کشاورزی باید طی فرایندی نیاز کشاورزان به خدماتی را که لازم دارند تشخیص دهد، طی فرایندی باید خدمات لازم برای رفع این نیاز را طراحی کند، طی فرایندی این خدمات را تولید و ارائه دهد. مجموعه فرایندهایی را عملیاتی می‌نامند که به تشخیص نیاز، بینجامد که برآوردن آن در حوزه مأموریت دولت باشد، راهکارهای تأمین آن نیاز را طراحی و خدمات لازم را برای رفع آن تولید کند و تحويل دهد. چگونگی انجام این عملیات راندمان و کارایی وزارت جهاد کشاورزی یا دستگاه دولت را در انجام مأموریتش تعیین می‌کند. اگر این فرایندها درست انجام نشود، ممکن است نیاز به درستی

جزء مهم دیگر ساختار، سیستمهای مدیریتی در دولت است که یکی از انواع مهم آنها، سیستمهای اطلاعاتی در دولت است. سیستمهای اطلاعاتی فرایندهای عملیاتی و پشتیبانی را حمایت می کنند. در این سیستمهای اطلاعاتی مشخص می شود چه اطلاعاتی جمع آوری و تولید یا از اطلاعات تولید شده چه عناصری برای ذخیره سازی برداشت می شود، چگونه اطلاعات جمع آوری و تولید شده، پس از ذخیره و بازیابی شدن و به نقاط تصمیم گیر منتقل می شود. حتی ممکن است بر روی سیستم اطلاعاتی نظامی جهت تصمیم سازی و یا کمک و حمایت از تصمیم گیری بنا شود. با توجه به پیشرفت تکنولوژیهای اطلاعاتی و مخابراتی، امکانات زیادی برای بازسازی سیستمهای اطلاعاتی در پیوند با فرایندهای مدیریتی ایجاد شده است. استفاده بجا از تکنولوژیهای جدید اطلاعاتی و مخابراتی امکان

تشخیص داده نشود و دولت به کاری بپردازد که نیاز عمده ای را هدف قرار نمی دهد، یا نحوه طراحی و تولید آن غیر کارا و همراه با اسراف و اتلاف منابع باشد، یا کیفیت خدمات ارائه شده نازل باشد. لذا فرایندهای عملیات در تعیین کارایی و راندمان دولت بسیار موثرند و جزء مهمی از ساختار دولت هستند.

اهمیت فرایندها به حدی جدی است که بدون مهندسی مجدد آنها افزایش کارایی و راندمان دولت امکان پذیر نیست. اگر قرار باشد بودجه جاری دولت تعدیل شود و لسی کیفیت و کمیت خدمات لازم ارائه شده توسط دولت کاهش نیابد بلکه بهبود یابد، تنها با بازطراحی مجدد یا مهندسی مجدد فرایندها ممکن است. بدون انجام این کار، افزایش بودجه جاری برای تأمین مالی فرایندهای غیر کارآمد و بعضاً غیر ضروری و رو به گسترش، ادامه می یابد.



نمودار ۲. نمایش تغییر وضعیت از یک ساختار به ساختار دیگر

تجدید طراحی فرایندها را برای افزایش سرعت ارائه خدمات، کاهش هزینه، و بهبود کیفیت خدمات تولید شده فراهم ساخته است.

یکی دیگر از سیستمهای مدیریتی مهم، سیستم مدیریت نیروی انسانی است که در پیوند قوی با فرایندهای منابع انسانی است. سیستم مدیریت منابع انسانی کیفیت نیروی انسانی دولت و انگیزه و توانایی آن را تعیین می کند که عامل بسیار مهمی در ساختار دولت است.

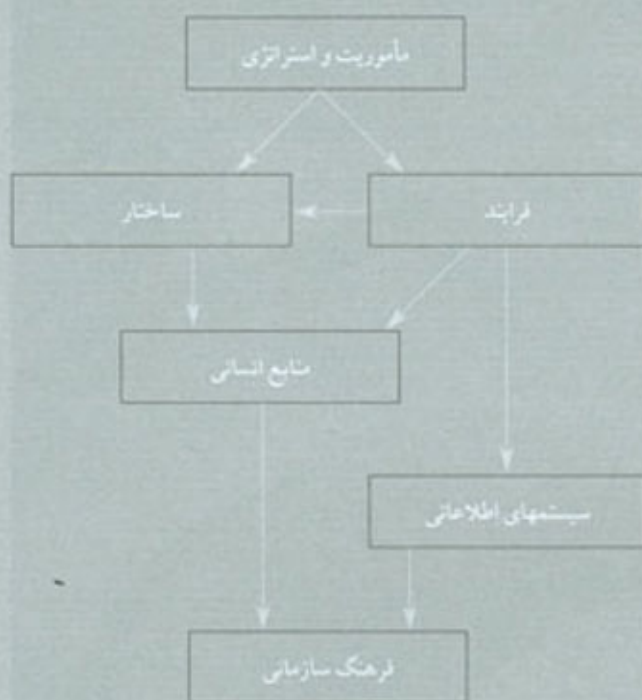
همه عناصر ساختار که در بالا بحث شد بر عنصر پایدار و دیر تغییر دیگری استوار است که آن فرهنگ سازمانی در دولت است. فرهنگ سازمانی تعیین کننده ارزشهای حرفه ای و رفتاری حاکم در سازمان است. فرهنگ سازمانی عواملی نظیر میزان اهمیت و تقید به بهره وری و کارایی، میزان توجه به ارزش و کرامت انسانی مراجعه کنندگان، درستی، و شایستگی را به عنوان معیار

برخورد با کارکنان تعیین می کند. فرهنگ سازمانی فضایی ایجاد می کند که امکان پیاده سازی فرایندها یا انجام کارهای خاصی را ممکن یا غیر ممکن می سازد. فرهنگ سازمانی به عنوان عنصری نامحسوس بخش مهمی از ساختار دولت را می سازد و بر کارایی و بهره وری آن اثر می گذارد.

بنابراین، وقتی سخن از ساختار دولت به میان می آید همه اجزای مزبور یعنی مأموریت، ساختار تشکیلاتی، فرایندها، سیستمها، و فرهنگ سازمانی را شامل می شود. این اجزا بر هم اثر می گذارند. وقتی از تغییر یا تحول ساختار دولت سخن می گوئیم، تغییر و تحول در تمام اجزای مزبور را باید در نظر بگیریم. تحول و تغییر ساختار دولت یعنی تحول از یک ساختار نامطلوب به یک ساختار مطلوب. نمودار ۲، دو وضعیت ساختار و تغییر از یک ساختار به ساختار دیگر را مشخص می کند.

یکی از راههای فکر کردن در مورد تحول از ساختار نامطلوب به ساختار مطلوب نوعی تفکر خطی و یکپارچه است. در این نوع تفکر، ممکن است بحث تحول از عنصر مأموریت شروع شود. بحث در مورد اینکه مأموریت دولت چیست و یا چه باید باشد بحثی است که در سالهای اخیر در کشور مطرح بوده است. محدودیت اعمال حاکمیت و جداسازی آن از تصدی گری به عنوان نقش دولت از جمله بحثهای مربوط به مأموریت دولت است.

در تفکر خطی بعد از تعیین مأموریت دولت ممکن است در مورد ساختار سازمانی دولت صحبت شود. در این زمینه، بحث از این خواهد بود که برای تحقق مأموریت دولت چه ساختار تشکیلاتی لازم است. ولی شیوه های جدیدتر طراحی ساختار تشکیلات آن است که



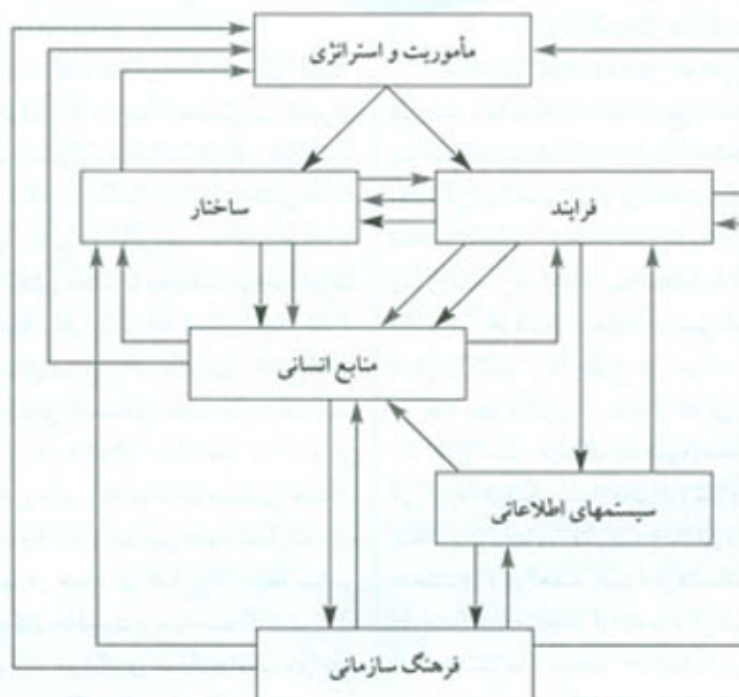
نمودار ۳. جریان خطی در تغییر ساختار.

فرایندهای اصلی لازم برای تحقق مأموریت سازمان شناسایی و طراحی شوند و ساختار سازمان برای انجام فرایندها به نحو روان و کارا طراحی شود. نمودار ۳، جریان خطی تغییر ساختار را نشان می دهد.

بدین منظور، ممکن است مأموریت دولت به چند زیر مأموریت شکسته شود. برای انجام مأموریت و زیر مأموریتها فرایندهای اصلی لازم تعیین می شود. زیر فرایندهای مربوط به فرایندهای اصلی نیز تعیین می شود. آنگاه ساختار سازمانی مناسب برای انجام فرایندها و زیر فرایندها طراحی می شود. این شیوه طراحی سازمان را می توان در سطوح مختلف تشکیلات دولت به کار برد. کاربرد آن در سطوح بالاتر، کلی تر و مجرد تر می شود ولی در سطوح پایین تر سازمان

فرایندها به چه اطلاعاتی نیاز دارد، این اطلاعات در کجا تولید می شود چگونه جمع آوری و ذخیره سازی شود و به چه سان به نقاط تصمیم گیری منتقل شود و در اختیار تصمیم گیران و مجریان فرایندها قرار گیرد. بعد از طراحی سیستمها نیز می توان به سراغ فرهنگ سازی رفت و عناصر و فرهنگ سازمانی مناسب فرایندها و مأموریتها را مشخص کرد و نسبت به توسعه و جاری سازی فرهنگ مناسب در سازمان اقدام کرد.

متأسفانه در دنیای واقع تحول در ساختار سازمانی پیچیده تر از آن است که بتواند به طور خطی و به نحو بالا طراحی شود و به اجرا درآید. این پیچیدگی ناشی از تعاملات مختلفی است که بین اجزای ساختار یا بین اجزای ساختار و عناصر محیطی یا ذی نفعانی برقرار

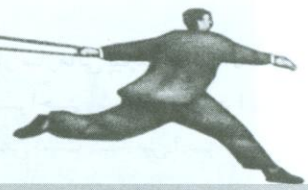
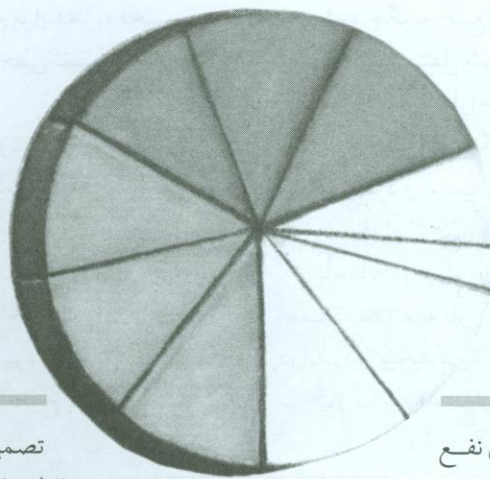


نمودار ۴. تعامل شعاعی اجزای ساختار برای مقاومت در برابر تحول

فرایندهای جزئی تر و مشخص تر می شود. در سطح خیلی کلی و بالا این روش برای تعیین ساختار سازمانی کل دولت و در سطح بعدی برای تعیین ساختار تشکیلاتی وزارتخانه ها و در سطوح پایین برای تعیین ساختار تشکیلاتی وزارتخانه ها و در سطوح پایین تر برای تعیین ساختار تشکیلاتی سازمانها و ادارات کل ممکن است به کار رود. ساختارهای سازمانی در هر سطح باید به نوعی تعیین شوند که فرایندها بتواند در آن به طور روان و با کمترین تداخل یا رفت و برگشت بین واحدهای سازمانی انجام شود. در این شیوه تفکر، بعد از تعیین مأموریت، فرایندها، و ساختار سازمانی می توان در مورد سیستمهای لازم برای حمایت از زیرفرایندها فکر کرد و آنها را تبیین و طراحی کرد. در مرحله طراحی سیستمها بررسی می شود که انجام

است که از ساختار تاثیر می پذیرند. تعاملات بین تحول ساختاری و عوامل بیرونی زمانی فعال می شود که تحول ساختار به منافع برخی ذی نفعان اثر منفی بگذارد. این ذی نفعان می توانند گروهی از مردم یا قدرتمندانی باشند که از تحول آسیب می بینند. این قدرتمندان که صاحبان نفوذ سیاسی و اداری هستند می توانند جلو تحول را سد کنند یا آن را در جهت منافع خود سوق دهند.

چنانچه افراد و گروههای صاحب قدرت و نفوذ از تحول ساختاری در دولت آسیب ببینند و اراده کنند که جلو تحولات را برای حفظ منافع خود سد کنند، تحولات ساختاری با مشکل مواجه می شود، اگرچه تحول مورد نظر متضمن منافع دولت و ملت باشد. این حوزه



از تعاملات تحول و قدرتها و گروههای ذی نفع خارج از دولت موضوع بحث ما نیست. در اینجا موانع ناشی از تعامل بین اجزا و عناصر ساختار مورد بحث قرار می گیرد.

حتی اگر موانع بیرونی وجود نداشته باشد، تعامل بین اجزای ساختار می تواند موانعی در جهت تحول ایجاد کند. فرض کنید قرار باشد مأموریت دولت تغییر کند، تغییر در مأموریت بر ساختار قدرت در داخل دولت تاثیر می گذارد. تغییر در مأموریت، اگر قدرت عناصری از سازمان دولت را کاهش دهد، با مخالفت مواجه خواهد شد. به عنوان مثال، در جریان تهیه یکی از برنامه ها پیشنهاد شد که وزارتخانه ها تصدی گری شرکت های دولتی را از مأموریت خارج کنند. شرکت های عمده به صورت موجودیتی اقتصادی تحت عنوان حاکمیت شرکتی و جدا از وزارتخانه خاص اداره شوند. در آن صورت ارزیابی عملکرد مدیران شرکتها از ارزیابی وزرا، که مقامات سیاسی هستند، منفک می شود. شرکتها تحت قواعد و قوانین قانون تجارت اداره می شوند و سؤال و جواب از آنها در حیطه ای خارج از حیطه سیاسی انجام می شود. دولت و وزرا به کار حاکمیت و سیاست گذاری کلان می پردازند. مدیران شرکتها هم باید جوابگوی عملکرد اقتصادی خود باشند و عزل و نصب آنها بر اساس عملکرد اقتصادی آنها و جدا از ملاحظات سیاسی و حاکمیتی اتفاق می افتد. وقتی این مسئله در جمعی از وزرا که شرکت در حیطه مسئولیت خود دارای شرکتهایی بودند مطرح شد، اکثر آنها مسئله را رد کردند. فقط یک نفر بود که با آن مخالفتی نداشت. بالاخره پیشنهاد رد و موضوع منتفی شد. در این مثال، موضوع تغییر در مأموریت و حوزه کار چند وزارتخانه مطرح بود. نسبت به این تغییر که موجب انتقال امکانات اقتصادی از حوزه تصدی وزرا می شد. عکس العمل نشان دادند و تحول در ابتدای راه متوقف شد.

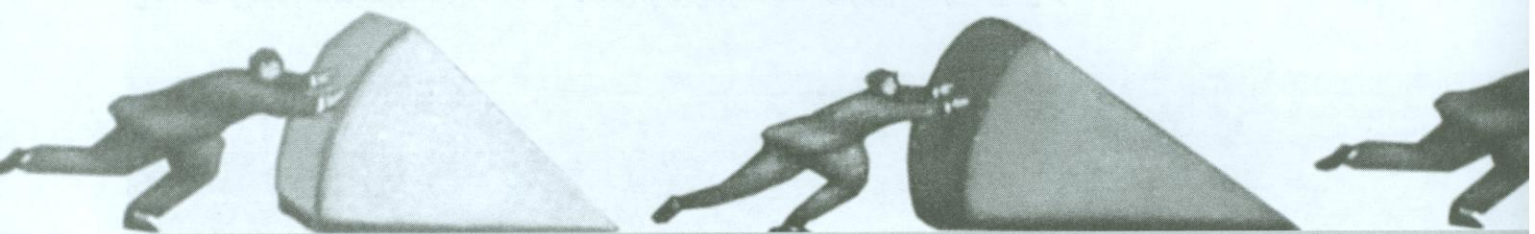
مقاومت در مقابل تحول می تواند در تغییر فرایندها نیز مشاهده شود. وقتی فرایند کاری برای مدتی جریان داشته باشد، کارکنان آن را فرا می گیرند و به آن عادت می کنند. تغییر در فرایند ممکن است ایجاب کند که افراد روشهای جدید انجام کار را فرا گیرند؛ برخی مهارتها، طرز فکرها و افراد از جریان کار حذف می شوند، قدرت

تصمیم گیری از برخی مراحل حذف می شود، و نااطمینانی نسبت به عملکرد فرایندهای جدید ایجاد می شود. همه این عوامل موجب بروز مقاومت می شوند. این مقاومتها ممکن است صریح و علنی نباشد. مقاومت های غیر علنی به صورت سنگ اندازی در راه تحول، چوب لای چرخ تحول گذاشتن، و تحریک و ترساندن دیگران انجام می شود تا سرانجام حامیان تحول را خسته و مدیران را از پی گیری تحول پشیمان کنند. هر زمانی سخن از تحول به میان آید از گوشه و کنار سازمان سخنانی مانند "این حرف ها اینجا کار نمی کند" یا "در اینجا ما طور دیگری عمل می کنیم" زیاد مطرح می شود.

جزء مهم دیگری از ساختار که می تواند مانع تحول شود فرهنگ سازمانی است. فرهنگ به طرق مختلف با تحول در تعامل قرار می گیرد. فرهنگ سازمانی ارزشهای حاکم بر سازمان، خوبها و بدها، و نورمهای رفتاری و اخلاقی را معلوم می کند. اگر بی اعتنایی به مشتری و مراجعه جزء فرهنگ سازمان باشد، تحول سازمان کارمندگرا به مراجعه گرا به سادگی امکان پذیر نیست. اگر بیکار کردن افراد در سازمان معادل "نان آنها را بریدن" باشد و "نان کسی را بریدن" ضد ارزش باشد، آنگاه هر تحولی که بخواهد منجر به تعدیل نیروی انسانی شود با مشکل فرهنگی مواجه است.

بنابراین، ملاحظه می فرمایید که اجزای مختلف ساختار اعم از مأموریت، سازمان، فرایندها، سیستمها، یا فرهنگ با یکدیگر در تعامل اند و برای تحول مانع ایجاد می کنند. نمودار ۴ به طور شماتیک تعامل اجزای ساختار را برای مقاومت در مقابل تحول ساختار نشان می دهد. به همین دلیل تحول ساختار مشکل و پیچیده است و مدیریت موفقیت آمیز تحول در ساختار مجموعه بزرگی نظیر دولت بسیار پیچیده است و به سختی اتفاق می افتد.

ذکر دو مثال از پیچیدگی تحول و عدم تلفیق در انجام آن شاید به روشن شدن مشکلات کمک کند. قبل از پیروزی انقلاب سخن از عدم تمرکز بود. تمرکز همه چیز در تهران مورد انتقاد بود. بعد از انقلاب عدم تمرکز با شدت بیشتری مورد نظر بود. ولی چرا بعد از گذشت چند دهه عدم تمرکز صورت نگرفت؟ آیا همه مدیران ارشدی که



می شوند.

بنابراین، نیروهای سیستمیکی وجود دارد که مانع از وقوع تحول می شود. آیا این بدان معناست که باید دولت یا سازمانهای بزرگ دیگر تسلیم ساختار نامطلوب خود شوند؟ نه چنین نیست. احتمالاً نیروهایی وجود دارند که با تحول موافق اند، نیروهایی وجود دارند که از تحول سود ببرند. چالش مهم در مدیریت تحول آن است که سازو کارهایی را شناخت و به کار انداخت که نیروهای موافق تحول تقویت شوند و تحول در ساختار رسوخ کند. چالش مهم آن است که چگونه می توان جریان رشد پاینده و رشدیابنده ای را به راه انداخت که منجر به تحول ساختار باشد. این نوع رویکرد به تحول با رویکرد تفکر خطی متفاوت است. در این رویکرد، با قبول و آگاهی از تعامل اجزا، فرایند تحول طراحی می شود. در این رویکرد فرایند تحول با اتکا بر تعامل اجزا و با افزودن جزء جدیدی در تعاملات یا اضافه کردن تعامل و ارتباط جدیدی در تعاملات موجود کار تحول طرح ریزی می شود**.



* متن سخنرانی ارائه شده در دومین هم اندیشی برنامه ریزان و اندیشمندان تحت عنوان "سیاستها و مدیریت برنامه های رشد و توسعه"، که روزهای ۱۶-۱۹ اسفندماه ۱۳۸۲ در تهران برگزار شد.

** برای کسب اطلاعات بیشتر به کتاب زیر مراجعه شود:

● Peter Senge, et al. *The Dance of Change*. (New York: Doubleday, 1999).

سخن از عدم تمرکز می زدند به آن معتقد نبودند؟ نه واقعاً این طور نبوده است. بلکه عدم تمرکز نیاز به یک تحول دارد. فرایند انجام امور باید تغییر کند، نظام تصمیم گیری و کنترل مدیریتی باید تغییر کند، نظام اطلاعات و اطلاع رسانی باید عوض شود، و مأموریت برخی واحدهای سازمانی باید تغییر کند. تغییر و تحول در این جنبه های مختلف در تعامل با یکدیگر مانع ایجاد می کنند. اگر نظام کنترل مدیریت به نحو مناسبی تغییر نکند، تغییر و عدم تمرکز در تصمیم گیری به سختی امکان پذیر می شود. جریان اطلاعات و اطلاع رسانی جدیدی برای عدم تمرکز لازم است. نظام اطلاعاتی موجود با عدم تمرکز سازگار نیست. عدم تمرکز قدرت تصمیم گیری را جا به جا می کند، ساختار قدرت همواره با این جا به جایی موافقت نمی کند. در مجموع، این تعاملات و تأثیرات متقابل، از عملی شدن عدم تمرکز جلوگیری کردند. یا نمونه ای دیگر را در نظر بگیرید که مربوط به ۷ یا ۸ سال گذشته است. می گویند قبل از انقلاب تعداد کارکنان وزارت امور خارجه حدود ۱۵۰۰ نفر بود ولی در

اواسط دهه ۱۳۷۰ به ۷ تا ۸ هزار نفر رسیده بود. در این مدت، تعداد کشورهای دنیا هرگز چنین افزایشی نداشته است. زمانی که آقای خراسانی وزارت خود را شروع کردند می خواستند به وضع نیروی انسانی وزارتخانه برسند و آن را از نظر تعداد تعدیل و از نظر کیفیت ارتقا دهند. به خصوص شاید فکر می کردند همه نیروهایی که اضافه شده اند از کیفیت لازم برای کار در آن وزارتخانه برخوردار نبوده اند. این کار مستلزم تعدیل نیروی انسانی بود. انجام این کار با مخالفت های زیادی از داخل و خارج مواجه می شد.

می گویند زمانی قرار بود مأموریت یکی از نیروهای خدماتی در وزارت خارجه مزبور لغو شود یا دیگر به مأموریت اعزام نشود. گویا آن شخص به عنوان اعتراض تهدید به آتش زدن خود می کند. ممکن است بسیاری از نیروهایی که در آن وزارتخانه مشغول به کارند با افراد ذی نفوذی در خارج از وزارتخانه مرتبط باشند. لذا هر گونه جابجایی یا تعدیل نه تنها با مخالفت هایی از داخل وزارتخانه مواجه می شود بلکه نیروهای موثر و قدرتمند بیرون وزارتخانه نیز فعال

