



میزگرد تدبیر پیرامون:

# کاربرد پژوهش در مدیریت

پژوهش و تحقیق در دو دهه اخیر تبدیل به یک واژه آشنا شده است که کاربرد روزمره دارد. دهها مرکز تحقیق و پژوهشکده در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... بوجود آمده‌اند که هر یک در حیطه کار خود موضوعات گوناگونی را در دست بررسی دارند و بسیاری از سازمانها و شرکتها نیز بسته به نوع و میزان گستردگی فعالیتشان مرکزی برای پژوهش تشکیل داده‌اند.

در واقع پژوهش که تا چندی پیش تقریباً در انحصار مراکز دانشگاهی، استادان و دانشجویان بود، اینک به حیطه اقتصاد و صنعت گسترش یافته است. مسئولان بلند پایه و مدیران کشور در سخنان خود تا کید بسیاری بر اهمیت آن دارند. آنان به ویژه بر این باورند که پژوهش عصای دست و چراغ راه مدیران و تصمیم‌گیران است. اما در عمل چطور؟ آیا گفتار و کردار با یکدیگر هم خوانی و هم نوایی دارند؟ اصولاً کاربرد تحقیق در مدیریت چیست؟ و چگونه می‌تواند همانند چراغی فرا راه مدیریت نوین و امروزی، به کمک مدیران بشتابد و آنان را در اداره امور یاری کند؟

نظر کارشناسان و دست‌اندرکاران پژوهش چیست؟ و مدیران اجرایی در این مورد چه نظری دارند؟ مجموعه این پرسشها و پرسشهایی از این قبیل، دست‌اندرکاران «تدبیر» را بر آن داشت تا میزگردی با عنوان «کاربرد پژوهش در مدیریت» تشکیل دهند. آنچه در پی می‌آید چکیده‌ای از این میزگرد است که در اواخر سال گذشته تشکیل شد و بیش از ۳ ساعت به درازا کشید. امیدواریم شما خواننده گرامی نیز با ارسال نظریات و پیشنهادها خود در این زمینه، به پربارتر شدن اینگونه بحثها کمک کنید تا پژوهش جایگاه شایسته خود را در کمک به امر مدیریت بیابد و گره‌گشای مشکلات فعلی و راهنمای آینده مدیریت کشور در سطوح گوناگون باشد.

**آقای شریعتی:** موضوع مورد بحث، کاربرد تحقیق در مدیریت است. همان‌طور که میدانید یکی از ابزارهای عمده‌ای که برای پیشبرد اهداف مدیریتی خود در اختیار داریم تحقیق است. گاه این تحقیقات به صورت منظم و سیستماتیک انجام می‌شوند ولی اغلب به شکل غیرمنظم و تجربی صورت می‌پذیرند. ما امروز پیرامون اهمیت و کاربرد این وسیله در مدیریت بحث می‌کنیم. اما از آن جا که از زوایای مختلف می‌توان به موضوع نگاه کرد، تصمیم گرفته شد افرادی که در این مبحث می‌خواهند مشارکت داشته باشند از دیدگاههای مختلف و با تجارب گوناگون به موضوع نگاه کنند، از جمله جناب آقای دکتر ساعتچی به عنوان یک فرد علمی دانشگاهی از دیدگاه آکادمیک به موضوع نگاه می‌کنند و دوستانی که از مؤسسات و شرکتهاى اجرائی آمده‌اند از آن زوایا قضیه را خواهند دید و در حقیقت عملاً مشخص می‌کنند که تحقیق در مدیریت چه تأثیر و نقشی دارد و یا فکر می‌کنند که چه نقشی می‌تواند داشته باشد. جناب آقای مالک به عنوان صاحب نظر و صاحب تجربه در سازمان مدیریت صنعتی براساس تجربیات و سوابق خواهند گفت چه مواردی را مصحلت و مهم می‌دانند که مورد تحقیق قرار بگیرد، هم‌چنین من به عنوان عضوی از سازمان مدیریت صنعتی و مسئولیتی که فعلاً به عنوان مدیر تحقیق در سازمان دارم ذکر خواهم کرد که تحقیق چه نقشی می‌تواند در پیشرفت

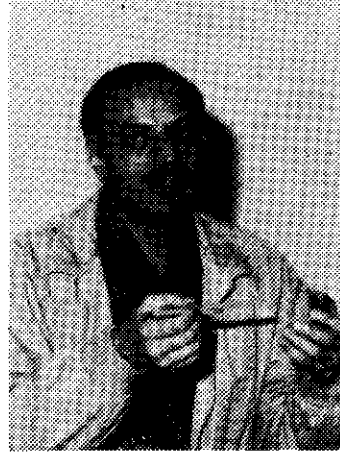


– آقای احمد چراغ، مدیر عامل شرکت پمپیران، لیسانس تحقیق در عملیات و فوق‌لیسانس دوره عالی مدیریت اجرایی.  
– آقای محمود ساعتچی، استاد دانشگاه، دکترای روانشناسی.  
– آقای سیدمهدی طباطبائی، معاون امور اداری و مالی سازمان عمران کیش و مدیر عامل کیش‌ایر، لیسانس حسابداری صنعتی و فوق‌لیسانس دوره عالی مدیریت اجرایی.  
– آقای فرهاد مالک، کارشناس سازمان مدیریت صنعتی، لیسانس مهندس صنعتی و فوق‌لیسانس مدیریت.  
– آقای تقی ناصر شریعتی، مدیر گروه تحقیق سازمان مدیریت صنعتی، فوق‌لیسانس علوم سیستمها و فوق‌لیسانس جامعه‌شناسی.

شرکت  
کنندگان  
در میزگرد  
کاربرد  
پژوهش  
در مدیریت

مدیریت داشته باشد. تقاضای کنیم آقای دکتر ساعتچی مطالب خود را شروع کنند.

**دکتر ساعتچی:** به عنوان مقدمه تجربه‌های را که در یکی از کنگره‌های بین‌المللی روانشناسی در مونیخ دارم مطرح می‌کنم. در آنجا موفق شدم که با آقای «فیدلر» نشست داشته باشم در زمینه روان‌شناسی مدیریت و یک محقق روانشناس ژاپنی هم در این نشست حضور داشت. فیدلر که یک روانشناس معتبر آمریکایی است و در باره «رهبری اقتضائی مدیریت» خیلی کار کرده می‌گفت، **کشورهائی مثل کشور شما دو مشکل عمده دارند، یکی مشکل مدیریت و یکی عدم توجه به نوایع کشور.** برای اینکه در این کشورها منابع از بین می‌روند و آنچه می‌ماند نوع انسانها و پرورش مدیران است که شما تقریباً از آن غافل مانده‌اید و شاید یکی از علل عقبماندگی و وابستگی کشورهای نظیر شما همین است. من از آن زمان زیاد به این مسئله فکر کردم. به عنوان کسی که روانشناسی را تحصیل کرده است همیشه در دوران دانشگاه به دو گرایش توجه کردم یکی کاربرد روانشناسی در تشخیص و درمان ناراحتی‌ها و پریشانیهای روانی که در دانشگاه تدریس می‌کنم و دیگر کاربرد روانشناسی در مدیریت به این دلیل که می‌دانم جامعه ما نیاز زیادی دارد به این که متخصصان در رشته‌های بسیار متنوع، پدیده مدیریت را مورد نظر قرار بدهند و از ابعاد مختلف به آن نگاه کنند. حضور من در این جلسه به دلیل اعتقادی است که پیدا کردم و آن اینکه ما در کشور قادر نخواهیم بود بهداشت، درمان و آموزش پزشکی خوبی داشته باشیم، قادر نخواهیم بود آلودگی شهرها را برطرف کنیم و سوءاستفاده‌هایی را که در بعضی سازمانها انجام می‌گیرد، از بین ببریم، ترافیک شهر و مسأله آلودگی و پریشانیهای روانی را حل کنیم. وبسیاری از مشکلاتی را که با آنها دست و پنجه نرم می‌کنیم نمی‌توانیم از بین ببریم، مگر اینکه با دید علمی و با شیوه‌ای که در کشورهای پیشرفته صنعتی به مدیریت نگاه می‌کنند، نگاه کنیم. خوشحالم که ما امروز دور هم جمع شده‌ایم تا موضوعی را که سالها قبل در موردش اندیشیدم به بحث بگذاریم. من معتقدم که مدیریت را در کشور نمی‌توانیم متحول کنیم، مگر اینکه با پژوهش و تحقیق شروع کنیم. قبل از هر چیز معتقدم که یک تحقیق خوب در شرایط فعلی کشور ما باید دارای چند خصیصه باشد. یکی اینکه موضوع تا حد امکان از نقطه نظر ملی مورد توجه قرار بگیرد در کنگره‌های گوناگونی که من شرکت داشتم، مطرح می‌کردند که یکی از مشکلات کشورهای کمتر توسعه یافته این است که به پژوهش در سطح ملی توجه کمی نشان می‌دهند و ما نباید چنین باشیم. در تحقیقاتی که در زمینه مدیریت و در سطح ملی انجام می‌گیرد باید از دیدگاههای بسیار متنوع به موضوع نگاه کرد. باید از علمی نظیر روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و انسان‌شناسی و از روشهای مؤثر آماری استفاده



**\* آقای شریعتی: باید تحقیقی در سطح کلان برای بررسی نگرش کارکنان یا اصولاً نگرش مردم جامعه ما نسبت به مفهوم کار صورت گیرد. ما هنوز نمی‌دانیم که در مجموع نسبت به مفهوم کار چگونه فکر می‌کنیم.**

کنیم و هر طرح تحقیقی را فقط از یک بعد مورد نظر قرار ندهیم، ما باید نگرش سیستمی را به صورت‌های مختلف در تحقیقات خود مدنظر داشته باشیم. نکته دیگر اینکه باید سعی کنیم نظریه‌ها و مفاهیمی را که بدست می‌آوریم در سطح ملی کاربرد داشته باشد نه اینکه فقط یک نظریه محدود برای یک محیط کوچک باشد. باید در طرحهای خودمان نسبت به شناخت و فهم فرهنگ خودمان و الگوهای رفتاری مدیران در جامعه خودمان توجه کنیم. این مسئله بسیار مهمی است. به طور مثال شیوه‌های رفتاری مدیریت در ایران با هند فرق می‌کند. در تحقیقی که من در مورد شیوه‌های رفتاری سرپرستان موفق و ناموفق در کشور هند داشتم و طرحی بود که از طرف دولت هند ارائه شده بود و من سه سال

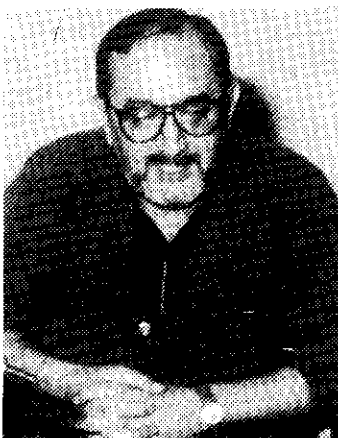
**\* آقای مالک: تکنولوژی را چارهای نداریم جز اینکه وارد کنیم ولی مطمئناً مدیریت ما لازم است وارد شود و نقش محققان در زمینه مدیریت باید این باشد که با توجه به نیازهای جامعه و فرهنگ و ارزشهایی که در کشور حاکم است مدیریت را با شرایط خاص فرهنگی کشور تطبیق دهند تا کاربر موثر داشته باشد**

وسه ماه روی آن کار کردم، مشخص شد که رفتار مدیران موفق در ایران و هند تفاوت‌هایی دارد. متأسفانه به دلیل اینکه در جامعه ما بهایی برای تحقیقات قایل نبودند، نتوانستیم این تحقیق را در ایران و در سازمانهای گوناگون تا وصول به یک الگوی بومی ادامه دهیم

**آقای مالک:** با تشکر از فرصت فراهم شده برای این بحث، مهم، من چند نکته را به عنوان زیر بنا خدمتان عرض می‌کنم و بعد به تعدادی آمار و ارقام اشاره می‌کنم.

به نظر من پژوهش و یا تحقیق به مفهوم باز کردن فکر و ذهن به منظور بررسی مسائل مبتلا به محیط، تکنولوژی و فرهنگ است به معنای وسیع کلمه و ارائه نتایج آن به جامعه به معنای تغذیه فکری جامعه و به نظر من جامعه‌ای که بدون تغذیه فکری باشد طبیعاً محکوم به عقب ماندگی و نهایتاً ورشکستگی در ابعاد مختلف است. ببینیم در جوامع موفق، سهمی که تحقیق در توسعه اقتصادی- اجتماعی- فرهنگی- سیاسی دارد چه اندازه مهم است و به عنوان زیر بنا تلقی میشود و به آن خیلی بها داده می‌شود. موسسات مختلف از جمله دانشگاهها به صورت خیلی جدی در این مورد کار می‌کنند.

همچنین موسسات تحقیقاتی در این فعالیت سهم بسزایی دارند چه از طریق بخش خصوصی و چه از طریق بخش دولتی. به نظر من اگر بخواهیم مبانی تحقیق را بگوئیم شاید در سه مقوله اساسی محیط تکنولوژی و فرهنگ بتوانیم صحبت کنیم. در مقوله محیط، در مورد امکانات و محدودیتهائی که بر موسساتی که در آن محیط کار می‌کنند تاثیر می‌گذارند صحبت میشود، در مبحث تکنولوژی به این نکته می‌پردازیم که با توجه به امکانات و محدودیتهای، چه نوع تکنولوژی را باید بگیریم، انتخاب تکنولوژی با توجه به فرهنگ و محیط باید چگونه باشد و اصولاً فرهنگ، زیر بنا و چارچوب ذهنی این کار را در سطح کلان معین می‌کند. البته بحث ما در مسائل کلان امروز نباید آنقدر باشد که در مطالعات و تحقیقات در سطح خرد است. در سطح کلان



اهداف ببینند و برایش در بودجه‌های کلان مملکت جایگاهی مناسب پیش‌بینی کنند. در سالهای اخیر، به‌رحال ما جای پای این امور می‌بینیم ولی آن چیزی نیست که مناسب یک مجموعه علمی و تحقیقاتی باشد. نکته آخر این که باید در سطوح مختلف در مدیریت جامعه نسبت به امور تحقیقات بیش از پیش ایجاد باور شود تا آنها به جای تصمیمات مقطعی و آنی که تحت تاثیر نیازمندیهای مقطعی و آنی می‌گیرند نیازهای آتی را ببینند و برای دیدن این نیازها امور تحقیقاتی را به صورت زیربنایی از همین الان پی‌گیری کنند.

## مدیریت، غیر قابل انتقال

**آقای چراغ:** تشکر می‌کنم از تدبیر برای حسن نظری که داشتند. اگر ما نگاهی بکنیم به کشورهای جهان از نظر بلوک‌بندی‌ها، می‌بینیم که کشورهای غربی در کسب توانائیهای نیروی انسانی و سازمانهایشان نسبتاً موفق بوده‌اند و ژاپنی‌ها در کارهای اقتصادی توسعه و رشد مملکتشان موفق بوده‌اند و بلوک شرق هم موفق نبوده و شکست خورده است. دلیل موفقیت آنها را می‌توان گفت که روش و سبک مدیریت آنها بوده است و برداشت درستی که از انسانهای آن سازمان و مملکتشان داشته‌اند. اما آنچه که بلوک شرق را زمین زد، درک نادرست از فرهنگ سازمانی و ارزشهای بود که برای انسانها مطرح است. ژاپنی‌ها که مشهور به راهزنی تکنولوژی هستند، هیچگاه مدیریت را راهزنی نکردند و زرق و برق مدیران آمریکائی آنها را نگرفتند و همیشه مبتنی بر ارزشهای خودشان مدیریت کردند و شاید رمز موفقیت آنها همین روش و سبک مدیریتی بوده که به کار گرفتند. می‌توانیم اینطور برداشت کنیم که مدیریت قابلیت انتقال ندارد. تکنولوژی قابل انتقال است ولی مدیریت را نمی‌توان انتقال داد و این مهم‌ترین دلیلی است که ما می‌توانیم روی آن پا بگذاریم و تکیه کنیم برای اثبات اینکه در مدیریت احتیاج به تحقیق داریم. در حقیقت کسی نیست که بتواند به ما کمک کند که چگونه مدیریت کنیم حداکثر ما می‌توانیم با الگوهای که در مدیریت هست و تقسیم‌بندی‌ها و طبقه‌بندی‌هایی که می‌کنند. آشنا شویم که چندان هم کمکی به ما نمی‌کنند و فقط ابتدای حل مشکل است تا ما بدانیم که این الگوهای مدیریت هست و ما کدام را باید انتخاب کنیم و این درست مشکلی است که ما باید حلش کنیم. اگر در سازمانهایمان انسانهایی داشته باشیم که با حداقل تنش‌های سازمانی روبرو باشند و با حداکثر علاقمندی به سازمان کار بکنند، مشکل تحقیق در تکنولوژی‌مان هم حل می‌شود. اگر ما آدمهایی در سازمان داشته باشیم که فکر بکنند که سازمان برای آنها ارزشی قایل نیست، حق آنها را نمی‌دهد و تبعیض در



**\* آقای طباطبائی: برای اینکه یک مدیر، مدیر خوبی باشد باید اول مدیر باشد. دوم مدبر باشد، سوم معتقد باشد، چهارم آموزش حرفه‌ای مناسب دیده باشد.**

ولی به دلیل اینکه یک انگیزه مشخص و یک هدف مشخص در مقابل رویش وجود ندارد، همیشه کارها نیم تمام می‌ماند و کسی اگر ابزارهای تحقیقاتی به کمک مدیر بیاید، طبعاً به او خط و جهت می‌دهد و معلوم می‌شود که دستیابی به هدف را با چه روشهای علمی مشخصی پی‌گیری کند.

**مطلب دوم تثبیت فرهنگ تحقیقاتی در جامعه علمی، صنعتی، اجتماعی است.** یعنی اینکه فرهنگ تحقیقاتی را در سطح جامعه پیاده کنیم و پیاده شدن این فرهنگ به دست یک یا چند موسسه مقدور نیست، در سطح کلان باید دیده شود.

آقای مالک به سابقه تحقیق در سازمان مدیریت صنعتی اشاره کردند. شاید شرکتها و موسسات سازمانهای علمی، تحقیقاتی دیگری هم در سطح دانشگاهها یا موسسات صنعتی یا اجتماعی وجود داشته باشند که چنین تحقیقاتی را انجام داده باشند ولی ملاحظه می‌کنید که نتیجه هیچ کدام از این تحقیقات آنچنان که باید مورد استفاده قرار نگرفته و به منصف ظهور نرسیده است. دلیلش این است که همه عشق به تحقیقات دارند، نیاز به تحقیقات هم با تمام وجود حس شده ولی هیچگاه اینها دست به دست هم نداده‌اند تا یک امر تحقیقاتی موثر را برای پیشبرد اهداف مدیریتی پیش روی ما قرار بدهند، دلیلش هم این است که موسسات و سازمانها در مجموع به صورت موازی دارند جلو می‌روند. هیچکدام در یک جا همدیگر را تلاقی نمی‌کنند. کسانی که در رأس امور قرار گرفته‌اند به مسائل تحقیقاتی حتماً توجه دارند و باید از این به بعد آن را به عنوان یک عامل موثر در پیشبرد

نگرش از بیرون به درون و در سطح خرد، نگرش از درون به بیرون است. یعنی از داخل سازمان به بیرون سازمان، اما اگر بخواهیم یک اشاراتی به کارهای تحقیقاتی سازمان بکنیم، همان‌طور که مطلع هستید، سازمان در سه زمینه، آموزش و مشاوره و تحقیق کار می‌کند. آنچه من می‌توانم خدمتان تقدیم کنم این است که ما هزار و هفتصد هشتصد طرح مشاوره‌ای انجام داده‌ایم اما تعداد طرحهای تحقیقاتی ما در مقایسه با این رقم بسیار کمتر بوده است. قبل از انقلاب طرحهایی اجرا شده که غالباً ابعادشان خیلی وسیع نبوده. گرچه اسم‌هایشان خیلی مهم است و مسائل مهم را هم مدنظر داشته‌اند اما بعضی از آنها مثل «طرح تعیین تنگناهای توسعه در ایران» که تعدادی از سازمان‌ها روی آن کار می‌کردند ۸-۷ گزارش تحقیقاتی ارائه داده‌اند یک چیزی در سطح کلان بوده ولی بقیه مثل بودجه دانشگاهها-

آیینه‌نگسری صدا و سیما، مشکلات کارخانجات سیمان و نساجی تحت پوشش شرکت مرکزی کارخانجات، کارانه آموزش و پرورش، نیاز به سازندگی، بررسی نیازهای آموزشی سازمان آب تهران، تلاش برای سازندگی و تعدادی از این تحولات در سطح خرد انجام شده‌اند. شاید بد نباشد به چند نمونه از تحقیقات انجام شده در قبل از انقلاب اشاراتی داشته باشم. در بررسی روی ۸-۱۲۷ نفر از مدیرانی که در سالهای ۵۵-۱۳۵۴ در سمینار انگیزش و سازندگی شرکت داشته‌اند این نتیجه به دست آمد که در جوامعی که پیشرفت یا در حال پیشرفت هستند نیاز مدیران به سازندگی یعنی **Need For Achievement** در اولین اولویت قرار دارد و بعد نیاز به قدرت یا **Need For Power** و بعد نیاز به محبت است یعنی **Need For Affiliation** در حالیکه برای مدیران ایرانی قدرت در درجه اول بود، نیاز به محبت در درجه دوم و نیاز به سازندگی در درجه سوم اهمیت قرار داشت که نکته درخور توجهی است.

**آقای طباطبائی:** تشکر می‌کنم از دست‌اندرکاران و گردانندگان مجله تدبیر که این سمینار را برگزار کردند و امیدوارم که انشاءالله این حرکت موجب تبلور عینی فعالیت‌های تحقیقاتی در زمینه مدیریت باشد. مطلبی که به عنوان مقدمه می‌خواهم خدمتان عرض کنم به این شکل است که در دو مطلب خدمتان بیان خواهم کرد. یکی اینکه تحقیق باید به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت مورد توجه قرار بگیرد تا مدیر بتواند با تدبیر و با بینش صحیح امور مدیریت خود را به جلو ببرد. اگر تحقیق در جامعه وجود نداشته باشد و یا تحقیق به‌عنوان ابزاری که عرض کردم مورد توجه قرار نگیرد، عمل مدیریت ابستراس است. همان‌طور که مشاهده می‌کنید الان در سطح جامعه ما مدیر، مدیریت می‌کند و در جهت هر چه بهتر برگزار کردن مسئولیتهای محوله تلاش می‌کند



سازمان وجود دارد و اگر هرچه افراد تلاش بکنند، به آنها ارزش متناسب داده نمی‌شود، این تنش‌ها باعث می‌شود که آنها نتوانند فکر و جانانشان را در سازمان بیاورند و از آن بهره بگیرند و این باعث می‌شود که ما افراد را و افکارشان را به سازمان نیاوریم. در این صورت نباید انتظار داشته باشیم که آنها بتوانند مشکلات سازمان را حل کنند، بلکه آنها خود مشکل می‌شوند برای سازمان، و سازمان‌های ما الان گرفتار این مطلب هستند. ما باید فرهنگ سازمانی را بشناسیم و سپس مدیریت و ارزشهایی را که در مقررات و آیین‌نامه‌ها به کار می‌گیریم همه را مبتنی بر ارزشهای فرهنگی خودمان بکنیم. این امکان‌پذیر نیست، مگر با تحقیق در علوم رفتاری مدیریت.

**آقای شریعتی:** به اعتقاد بنده در مقدماتی که گفته شد، کلیات و اهمیت قضیه را ذکر کردیم و روی آنها توافق داریم. حالا باید قدری کاربردی‌تر و عینی‌تر به مسئله نگاه کنیم تا بتوانیم راههایی را برای تحقیقات در آینده باز کنیم و همانطور که در مقدمه عرض شد هر کس از دیدگاه خود بعنوان مسئولیت، سمت و علائقی که دارد صحبت کند. بنده شخصا یک روش را پیشنهاد می‌کنم و می‌گویم که لااقل من دارم اینطوری به قضیه نگاه می‌کنم. من می‌خواهم با استفاده از نگرش سیستمی قضیه را ببینم، به این ترتیب که هر واحد فعالیت را اعم از اینکه این واحد یک کارخانه، شرکت، یک اداره، یک وزارتخانه و یا کل هیئت دولت باشد به عنوان یک سیستم می‌بینم. سیستم دارای مشخصاتی است.

از جمله دارای اجزایی است که این اجزاء با یکدیگر ارتباطاتی دارند و یک کل واحد را تشکیل می‌دهند و این کل واحد یک عملکرد و یک کارکرد و یا Function دارد. هم‌چنین این سیستم دارای یک محیط یعنی مجموعه عواملی است که خارج از آن سیستم وجود دارند و بر کارکرد آن تاثیر می‌گذارند و لسی آن سیستم نمی‌تواند تاثیر زیادی بر آن عوامل بیرونی داشته باشد، حالا اگر اینطور به قضیه نگاه کنیم، وظیفه یک مدیر که راهبری این سیستم است، ایجاب می‌کند که او آگاهی و شناخت دقیق و قابل اعتمادی نسبت به عواملی که عرض کردم داشته باشد. یعنی باید عوامل درونی یا اجزای سیستم را به خوبی بشناسد، ارتباطاتی را که بین این اجزاء هست به خوبی بشناسد و نسبت به محیط بیرونی آگاهی داشته باشد تا بتواند مدیریت صحیحی را نسبت به آن موسسه اعمال کند. حالا این موسسه ممکن است کل هیئت دولت باشد، یک وزارتخانه و یا یک شرکت در هر حدی باشد. اگر اینطور به قضیه نگاه کنیم، من موضوعات معینی را پیشنهاد می‌کنم و در اینجا عنوان می‌کنم، فقط من باب شروع تا بقیه دوستان کمک بکنند این موارد و تیرها را ادامه و افزایش بدهیم شاید

شروعی باشد برای تحقیقاتی که در آینده خواهیم داشت. ولی قبل از اینکه این عنوان را به استحضار برسانم عرض می‌کنم که این عنوان را می‌توان در دو سطح مورد توجه قرار داد. گاهی ما به سیستمهای بزرگ و در سطح کلان یا ملی نگاه می‌کنیم و گاهی به یک سیستم کوچک‌تر توجه داریم. مثلا در حد یک کارخانه، یک شرکت یا یک وزارتخانه.

حالا من تعدادی از این عناوین را عرض می‌کنم و به چند نمونه از آنچه که می‌شود در سطح کلان مطرح کرد اشاره می‌کنم.

۱- بررسی تنگناهای توسعه در صنایع مختلف کشور در این مورد قبلا هم تحقیق شده ولی خوب است که این تحقیق مجددا اجرا شود و با استفاده از تجربیات تحقیقی که قبلا انجام شده به بررسی موضوع در شرایط امروز کشور به‌پردازیم.

### کار کرد.

۳- سومین تحقیقی که در سطح کلان باید اجرا شود، بررسی کارآرایی الگوهای مختلف مدیریت در نظامهای اجرایی ایران است. ما الان برای بعضی از الگوهای مدیریت تقریبا ویژگیهایی را می‌شناسیم. مثلا می‌گوئیم که الگوی مدیریت ژاپنی، الگوی مدیریت آمریکایی و تقریبا ویژگیهای معینی برای اینها قابل هستیم. اما اگر سوال شود که الگوی مدیریت ایرانی چیست پاسخی نداریم چنین تحقیقی تاکنون نکرده‌ایم.

یادآوری می‌کنم که در این مورد ما دو مسئله داریم یکی اینکه اصلا نمی‌دانیم چه الگوهایی داریم و حتی نمی‌توانیم اینها را طبقه‌بندی بکنیم و مثلا بگوئیم که الگوی مدیریت ما حکمی است یا



مشاوره‌ای؟ یا مدیریت خانوادگی است یا هر چیز دیگر.

مسئله مهم‌تر این است که ما کارآرایی این الگوها را نمی‌دانیم و نمی‌توانیم باهم مقایسه کنیم. الان اگر از ما بپرسند چه نوع الگوهایی در ایران کاربرد بیشتری دارد؟ آیا مثلاً مدیریت حکمی بیشتر کاربر دارد یا مشارکتی، واقعاً پاسخی نداریم. اگر هم پاسخی داشته باشیم بر اساس خواننده‌هاست و شاید شنیده‌ها، اما به استناد تحقیق نیست و ما باید در این مورد تحقیق کنیم.

فکر می‌کنم که به عنوان نمونه در تحقیقات سطح کلان مواردی که عرض شد فعلاً کافی است و اگر موافق هستید بقیه دوستان هم موضوعات پیشنهادی خود را بفرمایند و در دور بعدی من در باره تحقیق در سطوح خرد مطالبی را مجدداً عرض خواهم کرد.

۲- تحقیق دیگری که باید در سطح کلان انجام شود و به نظر من از اهمیت بالایی برخوردار است، بررسی نگرش کارکنان یا اصولاً نگرش مردم جامعه ما نسبت به مفهوم کار است.

این قضیه عمده‌ای است. ما هنوز نمی‌دانیم که در مجموع نسبت به مفهوم کار چگونه فکر می‌کنیم. گاهی ما کار را بعنوان یک مشقت و رنج می‌بینیم، چنانکه در فرهنگ و ادبیات ما هم هست و مثلاً کارگر را در بعضی شهرها رنجبر می‌گویند یا می‌گفتند، یعنی ارتباطی هست بین مفهوم کار و رنج یا ضرب‌المثل‌هایی هست که حکایت از آن دارد که کار کردن اصلاً خوب نیست و اگر کسی کار کند دارد کلاه سرش می‌رود. اگر چنین تفکری بر ما حاکم است، پس خیلی از قضایا عوض می‌شود و ما خیلی از چیزها را باید عوض کنیم، اما تحقیق مدون و قابل اعتمادی در این زمینه انجام نشده و باید در این مورد

## اهمیت عامل انسانی

**دکتر ساعتچی :** فکر می‌کنم به ابعاد مختلف تحقیق در مدیریت پرداختیم و من حالا قصد دارم به یکی از مهم‌ترین زمینه‌های مربوط به بررسی‌هایی که ما می‌توانیم انجام دهیم، اشارهای داشته باشم. یک مدیر با ابزار و وسایل کار، با روشهای انجام دادن کارها و با انسانها و مسائل انسانی کاردرگیر است. صاحب نظران مختلف عامل انسانی را مهم‌ترین این عوامل می‌دانند. به اعتقاد من ما باید از زمانی که فردی وارد سازمان می‌شود در موردش تفکر علمی داشته باشیم تا زمانی که از سازمان خارج می‌شود. ما چگونه فردی را وارد سازمان می‌کنیم؟ از طریق آزمایش و انتخاب. چه فردی را برای چه شغلی باید انتخاب کنیم؟ برای پاسخ به این سؤال باید ابتدا شغل را بشناسیم، یعنی تحقیق کنیم که برای هر شغل چه وظایفی را شاغل باید انجام بدهد و برای انجام دادن این وظایف باید دارای چه ویژگیهای فکری باشد و واجد چه نگرشها و مهارتهای رفتاری و خصوصیات عاطفی باشد؟ اینها را باید با تحقیقات نشان بدهیم. هر شغل را باید مورد بررسی قرار دهیم و ببینیم که افراد موفق در آن شغل چه الگوی رفتاری و چه نگرشهایی دارند و افراد ناموفق در آن شغل چه ساخت شخصی داشته‌اند. بعد بیاییم بر اساس این بررسی‌ها برای هر شغل نیمرخ روانی شاغل موفق در آن شغل را پیدا کنیم. در این صورت می‌گوئیم فردی را که وارد سازمان می‌شود با آن نیمرخ روانی مقایسه کنیم. مثلاً در بعضی از بررسی‌ها نشان داده شده است میانگین بهره هوشی مدیران موفق بالاتر از میانگین بهره هوشی مرئوسین است. یا نشان داده می‌شود که مدیران موفق در برقرار کردن شبکه‌های ارتباطی مناسب با دیگران موفق‌تر هستند یا روانی کلامی بیشتری دارند ما باید ببینیم که الگوهای موفق رفتار برای هر شغل در سازمان چیست. بعد آزمونهای مناسبی برای انتخاب فرد مناسب تصدیق آن شغل بسازیم. حال فرض کنید ما متوجه شدیم که میزان هوش شاغل یک شغل باید در یک اندازه خاص باشد یا مثلاً متوجه شدیم که مدیران موفق سطح اضطرابشان در یک سطح خاصی یا در یک نقطه بهینه (Optimum) است که اگر از آن بیشتر باشد اضطراب نمی‌گذارد کار کنند و اگر کمتر باشد شور و شوقی برای کار ندارند. حالا شما ببینید در یک سازمان چند شغل مدیریت وجود دارد و ما باید چند شغل را تجزیه و تحلیل کنیم. چه آزمونهایی را باید تهیه و اجرا کنیم، باید با چه روشهای مصاحبه‌ای افراد را انتخاب کنیم و این همه نیازمند چه حجمی از تحقیقات است؟ بعد دیگر را بعد از انتخاب و استخدام فرد آموزش او می‌دانم، اخیراً ما در ایران از الگوهای مؤثری برای آموزش کارکنان استفاده می‌کنیم. چند سال قبل در جلسه افتتاحیه دوره کارشناسی ارشد و مدیران شایسته

مرکز آموزش مدیریت دولتی شنیدم که گفته شد در پاکستان برای آموزش هر مدیر سالانه بیش از ۶۰ روپیه صرف می‌شود. زمانی هم که در هند بودم شاهد آن بودم که آموزش مدیریت به میزان قابل توجهی مورد توجه مسئولان کشور قرار گرفته است. در آن کشور تقریباً سعی می‌کردند به هیچ مدیری بدون طی دوره‌های تخصصی مدیریت مسئولیت ندهند. متوجه شده بودند که چقدر پدیده مدیریت می‌تواند مهم باشد. برای مثال می‌توان گفت که در زمینه آموزش مدیران پژوهشهای بسیاری می‌توانیم انجام دهیم. اول ما باید ببینیم که کدام شیوه‌های آموزشی ما می‌تواند مؤثرتر باشد. آیا روشهای (پداگوژی) یعنی روشهای آموزش خردسالان که تا بحال برای آموزش مدیران مورد استفاده قرار داده‌ایم می‌تواند مفید و مناسب باشد. یا باید از روشهای «آندراگوژی» یعنی روش‌های آموزش بزرگسالان که در آن تجربیات فرد بسیار با ارزش شمرده می‌شود، استفاده کنیم. در اینصورت روش متناسب با فرهنگ ما کدام است؟ ما می‌توانیم در زمینه‌های دیگر هم تحقیقاتی داشته باشیم. مثلاً اینکه چه عواملی باعث می‌شود که کارکنان میل به کار داشته باشند یا در سازمانهای کشور، مدل‌های انگیزشی چگونه است؟ چرا بعضی‌ها کم کاری دارند یا گرفتار خستگی می‌شوند؟ اثر خستگی بر راندمان کار آنان چیست؟ چرا غیبت می‌کنند یا شغل خود را برای همیشه ترک می‌کنند؟

ما باید تحقیق کنیم و ببینیم که هر دوره آموزشی که تشکیل می‌دهیم چه تأثیری بر راندمان کار افراد و رشد آنها دارد. ما معمولاً

**\* دکتر ساعتچی: مدیرانی که درست انتخاب شده‌اند، درست آموزش دیده‌اند و درست ارزشیابی شده‌اند، درست مسائل و مشکلاتشان را حل کرده‌ایم می‌توانند سازمانها را شاداب و کارآ کنند.**



دوره‌ها را تشکیل می‌دهیم بدون اینکه بعداً ببینیم چه اثری بر افراد گذاشته است. ما باید تحقیقات زیادی انجام بدهیم. من با اطمینان می‌گویم که اگر میزان و کیفیت اثر بخشی دوره‌های آموزشی را بر راندمان کار مدیران و کارکنان مورد بررسی قرار دهیم ناگزیر خواهیم شد محتوای بسیاری از دروس را تغییر دهیم یا روشهای آموزشی متداول را کاملاً تغییر دهیم. مسئله بعدی ارزشیابی کارکنان است. ما در زمینه‌های ارزشیابی کارکنان تحقیق نکرده‌ایم. شاید روشهای ارزشیابی که تاکنون به کار گرفته‌ایم درست باشند و مدلهایشان هم درست باشند. اما در اغلب سازمانها وقتی از مدیران سؤال می‌کنیم حال که کارکنان واحد خود را ارزشیابی کرده‌اید چگونه می‌خواهید از نتیجه آن استفاده کنید؟ می‌بینیم که غالباً از نتایج ارزشیابی کارکنان به نحو صحیحی استفاده نمی‌شود. ما نیازهای آموزشی مدیران را چگونه ارزیابی می‌کنیم؟

معمولاً روشهای ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان به درستی انجام نمی‌گیرد. در حالیکه این امر می‌تواند با استفاده از شیوه‌های علمی و تحقیقی انجام شود. باز من بر می‌گردم به اعتقاد و فکر می‌کنم که مهم‌ترین تحقیقات ما باید در زمینه پرورش و آموزش مدیران باشد. مدیرانی که درست انتخاب شده‌اند، به شیوه‌های علمی و نوین آموزش دیده‌اند و درست ارزشیابی شده‌اند و امکانات ضروری را برای انجام وظایفشان در اختیار دارند، می‌توانند، سازمانها را شاداب و کارآ نگه‌دارند و من به عنوان روانشناس فکر می‌کنم که اگر بتوانم در کنار مدیران، این نقش را ایفا کنم خدمت قابل توجهی به کشور کرده‌ام.

## مدیریت ، یک حرفه

**آقای مالک :** چیزی که من فکر می‌کنم از قلم افتاده باشد این است که ما باید واقعاً مدیریت را به عنوان یک حرفه بشناسیم. وقتی می‌گوییم پزشکی یک حرفه است، مدیریت را هم به عنوان یک حرفه نگاه کنیم. تا این چنین نگاه نکنیم نمی‌توانیم ابعادش را جمع و جور کنیم. غرض این است که به نظر من هر حرفه مبتنی بر مقادیر زیادی معلومات و تجربه است که می‌بایست به طور مستمر روی آن مطالعه شود و این هم لزوماً برای تحصیل سود و منافع مادی نیست، به صورت عام‌المنفعه باید انجام بگیرد و این مطالعات باید به طور مستمر ادامه پیدا کند یعنی حدی نیست که من بگویم که من به عنوان یک آدم حرفه‌ای به آخر خط رسیده‌ام، ما در زمینه پزشکی می‌بینیم که تعداد زیادی کنگره و سمینار در ابعاد تخصصی وجود دارد، اگر ما مدیریت را هم یک حرفه می‌دانیم چرا به همان تعداد کنگره‌های مدیریت و غیره در ابعاد مختلف، مثل ابعاد انسانی، تکنولوژی و مالی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و تمام اینها نداریم؟ پس این نشان می‌دهد که ما مدیریت را به عنوان یک حرفه نمی‌دانیم و آنچه را که من به نظرم می‌رسد و بعد از سالها تجربه لمس می‌کنم این است که بعد از

انقلاب مسئله تجربه در مدیریتها حاصل شده یعنی بهر حال (با تجربه و خطا) یک مقدار تجاری حاصل شده و مدیران فعلی ۱۴-۱۳ ساله هستند منتها ابعاد آموزشی اینجا می‌لنگد.

ما می‌گوئیم توان مدیران از بعد تجربی بالا رفته ولی مطمئناً در بعد آموزش می‌لنگیم. وقتی راجع به مدیریت صحبت می‌کنیم سه بعد اساسی یعنی منابع انسانی، منابع مالی، و تجهیزات را مد نظر قرار میدهم و حتماً در این سه مقوله احتیاج به مطالعات عمیقی داریم خصوصاً در زمینه تعیین نیازهای آموزشی مدیران.

**آقای شریعتی:** تا اینجا یک مقدار مقدمه گفتیم و یک مقدار زمین‌ها و ابعاد را که از دیدگاه ما مطرح بود ذکر کردیم ولی فکر می‌کنم که جا دارد دوستانی که در مؤسسات هستند و عملاً درگیر مدیریت هستند نظراتشان را راجع به این حرف‌ها بگویند و بفرمایند که به نظر آنها این حرف‌ها تا چه حد در مدیریت کاربرد دارد و می‌تواند مؤثر باشد؟ یا چگونه می‌توانند این حرف‌ها را اصلاح کنند و چه پیشنهادهای جدیدی دارند؟

## ملاکهای مدیر خوب

**آقای طباطبایی:** موضوع اصلی بحث من ملاکهای شناخت مدیریت است. تحقیق در ارتباط با شناخت یک مدیر خوب. به نظر من چند عامل لازم و ملزوم هم هستند. برای اینکه یک مدیر، مدیر خوبی باشد باید اول مدیر باشد، دوم مدیر باشد، سوم معتقد باشد، چهارم آموزش حرفه‌ای مناسب دیده باشد. پنجم مقتدر و تصمیم‌گیر باشد. اگر هر کدام از این حلقه‌های پیوسته وجود نداشته باشد آن مدیریت، بار لازم مورد نظر را نخواهد داشت. فرض کنید، مدیر انتخاب می‌شود برای اداره تشکیلات ولی اقتدار لازم را ندارد، مثل معلمی که با علم و آگاهی کامل سر کلاس می‌رود ولی قدرت اداره کلاس را ندارد، کوچکترین نتیجه‌ای در رابطه با درسی که می‌دهد حاصل نمی‌شود. آموزش مدیر یک عامل تکمیلی برای مدیریت است. لازم هست ولی کافی نیست. مدیر را از اول چگونه باید انتخاب کرد که بعد به او آموزش داده شود. مدیریت در عین حال یک امر ذاتی است، مثل شاعری است.

مدیر باید بالذات مدیر باشد. تدبیر در خورش باشد، اقتدار حرفه‌ای در خورش باشد، ترسو نباشد. یک سخنران ممکن است خیلی بار علمی هم نداشته باشد ولی وقتی به محل سخنرانی می‌رود به راحتی همان مسائلی را که دیگران در علوم مطرح می‌کنند و شاید بهتر از خود آنها بیان کند. این فرد هنر سخنوری دارد. مدیریت هم همین است. از اول نباید هر کسی را آموزش مدیریت داد. این کار صرف بی‌جهت منابع است. مدیر را به راحتی می‌توان شناخت. به نظر من تحقیقات در باره انتخاب مدیر باید از اینجا شروع شود که بروند از زمان کودکی مدیر تحقیق

کنند. نه در سطحی که امکان عمل وجود نداشته باشد. ولی حداقل یک اطلاعات مختصری از زمان مدرسه‌اش، دانشگاهش، محل کارش گرفته شود که آیا این فرد در خانواده مدیر بوده؟ بعضی بچه‌ها سرخورده‌اند و کناری می‌نشینند ولی یک بچه هم تدبیر همه مسائل خانواده را در دست می‌گیرد. حتی بیش از پدر می‌تواند فعالیت کند. در مدرسه که وارد می‌شود مبصر است. وقتی وارد دانشگاه می‌شود به عنوان یک سخنران یا مقاله نویس مطرح است، به عنوان یک محقق مطرح است. همیشه حرکتهايش تظاهر عینی دارد. این بهترین ملاک برای شناخت مدیر است و بعدالذات باید برویم و آموزش حرفه‌ای به مدیر بدهیم. بی‌جهت منابع را صرف نکنیم. تحقیقات در شناخت مدیریت یکی از حلقه‌های مقودم‌های است که در جامعه مدیریتی ما شناخته نشده و به دنبالش هم نرفته‌ایم ولی باید برویم.

**آقای شریعتی:** در حقیقت آنچه من از فرمایشات آقای طباطبایی استنباط کردم این بود که ایشان عمدتاً بر تحقیق در مورد نحوه انتخاب و گزینش و آموزش مدیران تاکید دارند که بقیه آقایان هم روی این مساله تاکید کردند. من فکر می‌کنم جناب چراغ مطلب دیگری را عملاً مهم می‌دانند و به آن اشاره داشتند و من برای اینکه موضوع بیشتر روشن شود این سؤال را مطرح می‌کنم که «اگر شما الان بخواهید روی چند پروژه تحقیقی در شرکت خودتان تصمیم بگیرید چه مواردی را انتخاب می‌کنید و چه دلیلی برای انتخاب خود دارید؟»

## \* آقای چراغ: برخی از

مسئولان فکر نمی‌کنند که انسانها را باید علاقمند به کار کرد و بیشتر به سایر عوامل توجه دارند. در نتیجه احساس مسئولیت را نمی‌توانند منتقل کنند.



**آقای چراغ:** من همیشه یک سؤال براریم مطرح بوده که چرا در سازمانهای ما مسئول آن سازمان که در رأس هست احساس مسئولیت می‌کند ولی معمولاً کسانی که در آن سازمان کار می‌کنند آن احساس مسئولیت را ندارند و این دقیقاً میزان کارایی سازمان را هم مشخص می‌کند.

شاید اشکال، سبک مدیریت و یا حذف انسانها باشد توسط آن مسئول سازمان. یعنی مسئولان سازمان فکر نمی‌کنند که انسانها را باید علاقمند به کار کرد و بیشتر توجه دارند به سایر عوامل که در سازمان موجود است و به انسانهای سازمان کم‌توجهی می‌کنند. در نتیجه، احساس مسئولیت را نمی‌توانند منتقل کنند. شاید به آیین نامه‌ها بیشتر توجه می‌کنند، شاید به ماشین‌آلات بیشتر توجه دارند ولی به آدمها توجه کمتری دارند. ما در سازمانهایمان تنش‌های روحی زیادی داریم. میزان اینها را باید شناسایی کنیم. این مواردی که خدمتتان می‌گویم به نظر من برای تحقیق اولویت دارند. نوع تنش‌های سازمانی باید مشخص شود. کارایی سازمانها باید مشخص شود. چرا سازمانها کارآ نیستند، چه راههایی باید پیدا کنیم که سازمانهای کارایی داشته باشیم. ما برای سازمانهایمان استراتژی نیروی انسانی باید داشته باشیم. چه انسانهایی باید بیابند در این سازمان کار بکنند. فرض کنید در ادارهای که یک کار عادی را انجام میدهد، ما بیابیم افرادی مبتکر را وارد کنیم، خوب این افراد مبتکر می‌آیند و نیاز به پول دارند و در آن سازمان کار می‌کنند و می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که آن سازمان کارایی لازم را نخواهد داشت و آن افراد روزها می‌نشینند و از چیزهای دیگر حرف می‌زنند. مثلاً در سازمان مدیریت صنعتی، افرادی را بیآوریم که حوصله مطالعه و تحقیق ندارند و می‌خواهند جنب‌وجوش فیزیکی بیشتری داشته باشند! این افراد را اگر انتخاب کنیم می‌نشینند و از چیزهای دیگری حرف می‌زنند. ما محیط و ماموریت سازمان را باید بشناسیم و استراتژی باید تعیین کنیم. شاید تشکیل گروههای غیررسمی در سازمان و معمولاً در مقابل سازمان هستند. (معمولاً عرض می‌کنم نه همیشه) به این دلیل است که وقتی اینها را وارد سازمان کردیم، متناسب با یک استراتژی خاصی اینها را وارد نکردیم و توجه نکردیم به نیازهای آنها. کارخانجات معمولاً استراتژی دارند. بعضی شرکتها زاپنی چون براساس مشارکت، سیستم مدیریت را گذاشته‌اند، افرادی را می‌آورند که خصوصیات اجتماعی بارزی دارند و می‌توانند با همدیگر مشارکت کنند. به دنبال افراد مبتکر و خیلی زرنگ نیستند، می‌روند در دانشگاهها تحقیق می‌کنند و افرادی را برمی‌دارند که قدرت مشاوره و مشارکت زیاد دارند، بعضی سازمانها هستند که به دنبال افراد مبتکر می‌گردند.



افرادی که شاید خیلی هم عادی نباشند، منتها همیشه فکر خلاق دارند. افکار نوآور دارند. ما در سازمانهایمان باید استراتژی نیروی انسانی داشته باشیم. اینکه چگونه این استراتژی را تعیین کنیم و چگونه بفهمیم انسانهایی که وارد سازمان می‌شوند متناسب با این استراتژی هستند یا نه، نیاز به تحقیق دارد.

## ضرورت ایجاد مرکز تحقیقات مدیریت

**آقای شریعتی:** قرار بود بعد از این که من عناوین تحقیقات کلان را به استحضارتان رساندم، در این دوره عناوین تحقیقات خرد را عرض کنم ولی با توجه به کمی فرصت و با توجه به اینکه عمده مطالب را دوستان در ضمن صحبت فرمودند، من تکرار نمی‌کنم. بنابراین از آن مقوله می‌گذریم ولی نکته‌ای که می‌خواهم عرض کنم این است که بعضی از مقوله‌ها، خصوصاً در زمینه‌های اجتماعی، دارای یک بار ارزشی هستند که نمی‌شود آگاهانه در مقابلشان مقاومت کرد. از جمله این مقوله‌ها، مقوله تحقیق و برنامه‌ریزی و آموزش و از این قبیل است یعنی این نمی‌شود که شما جایی جلسهای، سمیناری، نوشتهای را داشته باشید که در آنجا خلاف حرفهای را که ما از صبح تا حالا زدیم بگویند. مثلاً یکی بیاید و در رد تحقیق حرف بزند یا در رد آموزش حرف بزند اما اینکه عملاً تا چه حد ما این مقولات را به کار می‌گیریم، جای بحث دارد. شما الان از تمام مدیران مملکت بپرسید که نظر شما راجع به برنامه‌ریزی چیست؟ می‌گویند برنامه‌ریزی خیلی لازم و خیلی خوب و مفید است، راجع به تحقیق هم همین جواب را خواهند داد. خواهند گفت که اگر تحقیق نباشد اصلاً نمی‌شود مدیریت کرد. بسیار خوب اما سؤال عمده‌ای که مطرح است این است که برخورد عملی این مدیران با این مقوله‌ها چگونه است. به نظر من این یک تحقیق پایهای است که نباید ببینیم تا چه حد مقوله‌های تحقیق، برنامه‌ریزی و آموزش و غیره در اذهان ما جا گرفته و جزء وجود ما شده و مثلاً تصمیم نمی‌گیریم الا به استناد نتایج تحقیقات. آیا عملاً چنین هست یا نیست. این نکته باید روشن شود. نکته دیگر این است که ما در تحقیقاتی که انجام داده‌ایم و می‌دهیم متأسفانه می‌رسیم به لیست کردن یک سری مسائل. فرض کنید اگر می‌خواهیم درباره مسائل و مشکلات بخش صنعت و یا یکی از زیربخشهای آن تحقیق کنیم، در نهایت یک سری از عوامل را لیست می‌کنیم. اما این که هر کدام از این عوامل چقدر وزن دارند، کمتر مورد توجه قرار گرفته و متدولوزیش را هم هنوز کاملاً پیدا نکرده‌ایم. نکته دیگری که می‌خواهم عرض کنم این است که در زمینه مدیریت، متأسفانه هسته متمرکزی بعنوان مرکز تحقیقات مدیریت در کشور نداریم. این جای خالی است. ما مرکز تحقیقات اقتصادی، کشاورزی، پزشکی، فنی،

داریم اما مرکزی به عنوان مرکز مطالعات و تحقیقات مدیریت نداریم. پیشنهاد می‌کنم که چنین هستهای تشکیل شود حالا در هر جا که باشد مهم نیست، با این نیست که بتواند افراد صاحب نظر و علاقمند را جمع‌آوری و حمایت کند و جهت دهد به مطالعات و بتواند اطلاعات این افراد را باهم مبادله کند و باز برای عملی شدن این مهم، پیشنهادی که در کوتاهمدت عملی است برگزار می‌کنیم است تحت عنوان «سمینار تحقیق» در مدیریت که حاصل آن سمینار این باشد که ابعاد گوناگون موضوع و اهمیت تحقیق در مدیریت را روشن کند و ما را آگاه کند که چنین هستهای چقدر می‌تواند مفید باشد و در کجا باید دایر شود و چه تشکیلات و سازمانی داشته باشد.

**آقای طباطبائی:** ایجاد یک واحد تحقیقاتی یویا یک ضرورت است و می‌تواند ضمن حل بسیاری از مشکلات و مسایل، راه‌گشای آینده نیز باشد. در کشورهای پیشرفته و صنعتی هیچ کار عملی و اجرایی انجام نمی‌شود مگر اینکه یک بار تحقیقاتی به همراه داشته باشد.

در کشورهای جهان سوم و کشور ما هم به نظر من این کار باید انجام شود. یعنی اول باید کوشش کنیم که این فرهنگ و باور بخصوص در مسئولان ایجاد شود که یک طرح، زمانی پذیرفته و مورد قبول است که مبتنی بر پژوهش باشد. دوم باید هسته‌های پژوهشی قوی و کارآمد به وجود بیاوریم که بتوانند در زمینه‌های گوناگون مسایل مدیریت، پژوهشهای مورد نظر را انجام دهند و حاصل کار را در اختیار اجراکنندگان طرح بگذارند. البته در برخی موارد هم بنا به ضرورت طرحهایی باید فوری اجرا شوند و نمی‌توان منتظر حاصل کار پژوهشگران ماند که حساب این طرحها را باید از طرحها و پروژه‌های بلندمدت جدا کرد اما مسئله مهم ایجاد این باور و جا انداختن فرهنگ تحقیق در بین مسئولان و تصمیم‌گیران است.

## تحقیق یا تدریس؟

**دکتر ساعتچی:** البته زمینه‌های تحقیق در روانشناسی کار و سازمان و مدیریت خیلی متنوع است. زمینه‌هایی که شاید لازم باشد ما در یک نشست دیگر راجع به آنها سخن گوئیم. نکته‌ای که در ذهنم بود، این است که ما باید در آغاز موانع تحقیقات را در ایران بشناسیم. چرا ما نمی‌توانیم تحقیق کنیم و چرا در ایران تحقیق پا نگرفته؟ بنابراین پیشنهاد می‌کنم این است که به پژوهش‌هایی که در زمینه موانع و مشکلات اجرایی طرحهای تحقیقاتی در سازمان‌های گوناگون، در موسسات تولیدی، صنعتی، آموزشی و بهداشتی انجام می‌شوند اولویت بدهیم و بیاییم روی راه‌حل‌ها کار کنیم. عواملی را که برای ما بازدارنده هستند بشناسیم و تحلیل کنیم. عواملی که ما می‌توانیم با تکیه بر آنها، موانع را از پیش‌یا

برداریم، مشخص کنیم. کار را با این شروع کنیم. پیشنهاد سمینار پیشنهاد بسیار خوبی است. ما بیاییم این سمینار را تشکیل بدهیم به شرطی که نتایج تحقیقاتی را که در مورد موانع تحقیق داریم در آنجا ارائه بدهیم و در آنجا دیگر همین مطالبی را که الان گفته می‌شود تکرار نکنیم، چون برآستی به آنجا رسیدیم که چقدر مشکل داریم. گفته شده است که عملکرد و راندمان صنایع ما چیزی حدود ۴۰ درصد است و در برنامه ۵ ساله باید به ۶۰٪ برسد برای رسیدن به این هدف چه باید کرد؟ آیا سازمانها بودجه‌های پژوهشی دارند؟ آیا مراکزی هست که پژوهشها را انجام دهد. من کاتالوگی را نگاه می‌کردم که در انگلستان برای آموزش مدیران چاپ شده بود. تعداد این موسسات بسیار زیاد بود و آمادگی داشتند در داخل و خارج از کشور دوره‌های آموزشی برای سازمانها تشکیل دهند. من موفق شدم از چند موسسه آموزشی در آن کشور بازدید کنم. اینها در کنار کارشان پژوهش هم انجام می‌دهند، چرا ما نباید اینگونه تحقیقات را در ایران انجام دهیم.

بهر حال یک روز ناچاریم این کار را بکنیم. به نظرم سرعت تحول در جهان بسیار زیاد است. شاید به نسبت تصاعد هندسی دارد جلو می‌رود. ما آیا نمی‌خواهیم به نسبت تصاعد عددی جلو برویم. کجا ما می‌توانیم این فاصله را پر کنیم؟ چرا باید دانشگاههای ما بودجه‌های پژوهشی خود را در پایان سال مصرف نکنند. چون نه استاد تشویق می‌شود و نه امکان برایش فراهم است. اخیراً به ما اصرار می‌کنند که تحقیق انجام بدهید، منتها به دلیل اینکه امر تحقیق سالها مسکوت باقی مانده، هنوز فکر می‌کنیم که اگر تدریس کنیم راحت‌تر هستیم تا تحقیق. به نظر من باید نگرش مدیران سازمانها، برنامه‌ریزان کشور، وزرا و معاونان در مورد انجام پژوهش تغییر پیدا کند. الان در دانشگاه ما استادی که کار پژوهشی می‌کند از آنکه کار تدریس می‌کند کمتر به بازی گرفته می‌شود.

این نگرش کی باید عوض شود؟ وقتی از خارج برگشتم، اصلاً عشق من به انجام تحقیق بود بخاطر این که برای یک پژوهش ۳ سال واندى در هند بودم و نتایج تحقیق را در یکی از کنگره‌های بین‌المللی ارائه دادم. اما وقتی به ایران بازگشتم از بس تدریس کردم حالا باید حسرت تحقیقاتی را که باید انجام میدادم بخورم.

به طور خلاصه این پیشنهادی است که دارم: تغییر نگرش مسئولان سازمان‌ها و دور کردن ذهن آنان از بی‌توجهی به تحقیق و بهای دادن به امور تحقیقاتی، تبلیغ این نگرش در جامعه با شیوه‌های مناسب و تدریس و آموزش

## میزگرد جدید تدبیر در باره نقش تحقیق در مدیریت

بقیه از صفحه ۱۰

تحقیق در دبستان و دبیرستان تا دانش‌آموزان از آغاز بدانند که پژوهش و تحقیق چقدر می‌تواند مهم باشد و اثر آن بر رشد و توسعه کشور تا چه حد است.

در کشورهای مختلف، کسانی که کار آموزش مدیران را به عهده می‌گیرند، افرادی هستند با خصوصیتی که در یک مدیر موفق و در یک پژوهشگر و معلم خوب می‌توان یافت. اینها کسانی هستند که در دانشگاهها کمتر پیدا می‌شوند و باید آنان را پیدا کرد و به آنها آموزش خاص داد. بعد این افراد می‌توانند آموزش مدیریت را در کشور پایه‌گذاری کنند. در بین استادان، نادر کسانی هستند که بتوانند مسئولیت سنگین آموزش مدیران را با مفاهیم علمی و نوین و با توجه به جنبه‌های کاربردی آن به نحوی اثربخشی در سازمان به عهده بگیرند.

**آقای مالک:** شاید یکی از هنرهای سازمان‌هایی مثل ما بومی کردن دانش و ابزارهایی است که در خارج وجود دارد. ما می‌بینیم که در مسائل مدیریت پیشرفت‌های خیلی زیادی حاصل شده ولی ما درگیر یک سری موسسات سنتی هستیم موسساتی که از ۲۰-۳۰ سال قبل داریم. مثل نساجی - قند و غیره که مدیریت خاص خودشان را می‌خواهند ولی تشخیص مدیریت بومی که برای این مملکت لازم است کار محققین است که تحقیق کنند راجع به شناخت فرهنگ بومی مملکت. چون شما می‌دانید که همراه تکنولوژی یکسری نرم‌افزار می‌آید.

تکنولوژی را چاره‌ای نداریم. وارداتی است ولی مطمئناً مدیریت لازم است که وارد شود. آنجاست که نقش محققین در زمینه مدیریت باید این باشد که با توجه به نیازهای جامعه و با توجه به فرهنگ و ارزشهایی که در کشور حاکم است مدیریت را با شرایط خاص فرهنگی کشور تطبیق دهند تا کاربرد موثر داشته باشد.

**آقای شریعتی:** خیلی از همه دوستان سیاست‌گزاریم. به نظر میرسد به عنوان یک میزگرد که هدفش طرح مسائل مربوط به کاربرد تحقیق در مدیریت بود. تا فتح بابی باشد برای بحث و بررسی بیشتر، رئوس مطالب عمده را عنوان کردیم و این امید را داریم که طرح این مسائل در جامعه موجب تسریع در حرکت‌های تحقیق پیرامون مسائل مدیریت باشد. حرکت‌هایی که با سالها تاخیر اتفاق می‌افتد. اما به به هر حال این امید هست که با هشیاری مدیران و تجربیات ارزنده‌ای که در این چندسال و در سخت‌ترین شرایط اقتصادی و اجتماعی این حرکت با شتابی روزافزون جریان مافات را بنماید. از مجله تدبیر هم سیاست‌گزاریم که بانی این بحث و این حرکت شد. ■

بسم‌تعالی  
توسعه سیستمها



وابسته به سازمان آموزش و توسعه صنایع ایران

شرکت توسعه سیستمها با استفاده از امکانات کامپیوترهای پیشرفته خود کلاسهای آموزشی دوره چهاردهم را به شرح زیر اعلام می‌نماید

ردیف	نام کلاس	روزهای تشکیل کلاس	ساعات تشکیل کلاس	مدت کلاس
۱	آشنائی با مبانی کامپیوتر و اصول برنامه‌نویسی (الگو ریم و فلوجارت)	یکشنبه دو شنبه چهارشنبه	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰
۲	آشنائی با کامپیوترهای شخصی و سیستم عامل DOS (کار با کامپیوتر) زوج	یکشنبه دو شنبه چهارشنبه	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰
۳	آشنائی با کامپیوترهای شخصی و سیستم عامل DOS (کار با کامپیوتر) فرد	یکشنبه دو شنبه چهارشنبه	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰
۴	برنامه‌نویسی بزبان BASIC (نوام با کار عملی)	یکشنبه دو شنبه چهارشنبه	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰
۵	برنامه‌نویسی بزبان PASCAL (نوام با کار عملی)	یکشنبه دو شنبه چهارشنبه	۱۵/۳۰ ۲۰	۱۵/۳۰ ۲۰
۶	dBASE III (نوام با کار عملی)	یکشنبه دو شنبه چهارشنبه	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰
۷	دوره QUICK BASIC (نوام با کار عملی)	یکشنبه دو شنبه چهارشنبه	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰	۱۵/۳۰ ۱۸/۳۰
۸	دوره مقدماتی AUTOCAD (کار با کامپیوتر)	روزهای زوج	۸-۱۲	۸-۱۲
۹	دوره پیشرفته AUTOCAD (کار با کامپیوتر)	روزهای زوج	۸-۱۲	۸-۱۲
۱۰	پانچ	روزهای زوج	۸-۱۲ ۱۴-۱۶	۸-۱۲ ۱۴-۱۶

\* به خانواده‌های محترم شهدا و جانبازان ۵۰ درصد تخفیف داده می‌شود

لطفاً جهت اطلاع بیشتر و ثبت‌نام با تلفنهای ۸۵۷۴۷۱ و ۸۴۶۴۹۴ تماس حاصل نمایند.  
آدرس: خیابان شهید بهشتی (عباس‌آباد) نرسیده به چهارراه سهروردی- ساختمان ۰۱۱۶