



ارزیابی عملکرد مدیران



اشاره:

از مهم ترین دلمشغولی های هر مدیر، تصمیم گیری او میان راه حل های ممکن است. گرچه بینش او به مدد اطلاعات، در ترازوی تجارب گذشته از میان راه حل ها گزینه یابی می کند، اما تشخیص درست کدام است؟! آیا می توان قواعد را نادیده گرفت و با زیرپانهادن قوانین، سهل تر و زودتر به هدف های سازمانی دست یافت و توفیق را قرین بود؟ توفیق کسب دستاوردهای آنی به بهای قربانی کردن هدف های بلندمدت همگانی. جدا از آن، آیا پیش از ورود به جامعه مدنی و بدون مشارکت همگانی می توان اصولاً از «ارزیابی عملکرد مدیران» سخن گفت؟ قوانین در این میان چه نقشی دارند راهگشایند یا رهنند؟ به راستی چگونه می توان عملکرد مدیر را ارزیابی کرد. جز اینکه باید خود او باشی در لحظه تصمیم با همان بینش و اطلاعات، با همان تهدیدها و فرصت ها.

«ارزیابی عملکرد مدیران» مساله پیچیده ای است ما تلاش کرده ایم با یاری خبرگانی چند برخی از زوایای مساله را بشکافیم. امید آنکه توجه خوانندگان عزیز را جلب کند.

«تدبیره»

شرکت کنندگان در میزگرد:

- پرویز پیران: دکترای برنامه ریزی شهری - دکترای جامعه شناسی - عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی و دانشکده معماری دانشگاه شهید بهشتی
- علیرضا رخشنده رو: فوق لیسانس مدیریت بازرگانی - رئیس دیوان محاسبات کشور
- احمد رفعت - فوق لیسانس مدیریت صنعتی - مدیرعامل و رئیس هیات مدیره شرکت سازه گستر
- ولی الله سیف - فوق لیسانس حسابداری و علوم مالی - مدیرعامل و رئیس هیات مدیره بانک صادرات ایران - عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی
- مرتضی عمادزاده: دکترای تخصصی اقتصاد - رئیس هیات علمی دوره کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی

از فرمان حضرت علی (ع) به مالک اشتر

ای مالک! هرگز از جریان امور کشور و طرز سلوک حکام با رعیت، لحظه‌ای غافل مباش. به جزئیات امور رسیدگی کن و گزارشهای کشور را تا آخرین کلمه با کمال دقت بشنو! مقتضی است به منظور انجام این مسئولیت بزرگ بر عمال خویش، گروهی بازرسان مخفی بگماری تا پنهانی، ترا از چگونگی مملکت، مستحضر دارند. بازرسان باید رفتار حاکم را در حوزه مأموریت او با منتهای احتیاط مراقبت کنند و کوچکترین خلاف را بی‌درنگ به مرکز حکومت مصر، گزارش دهند.

این عمل، چنان فرمانداران ترا در ایفای تکلیف، محتاط و دقیق خواهد کرد که از بیم بازرسان پنهان، در غیاب و حضور بر هیچ حرکت مخالف اقدام ننمایند. به رعیت ظلم نکنند و در رسیدگی به مظالم و شکایات قوم، خون‌سردی و تعلق روا ندارند. در آن موقع که بازرسان بر خیانت حاکمی شهادت دادند اجازه داری که آن دون فطرت پست را در حال مذلت و خجلت به سوی خود فراخوانی. آنچه را که از دیگران ربوده تا آخرین دینار، از او بازگیری و بدان شکنجه و عذاب که قرآن مجید دستور داده کیفرش دهی او را برای همیشه از خدمات دولتی محروم سازی و داغ ننگین خیانت را آنچنان بر پیشانی‌ش بگذاری که تا قیامت به هیچ وسیله سترده نشود و آن اندازه در فضیحت و رسوائیش اصرار نمایی که تا جهان باقی است سرفکنده و شرمسار بماند. تا همه او را بشناسند و از سرگذشت او درس عبرت خوانند و در نتیجه از حدود حق و حقیقت منحرف نشوند.

تدبیر: اجازه دهید بحث را از این جا آغاز کنیم که آیا اصولاً در کشور نظام ارزشیابی مدیران وجود دارد و اگر هست تا چه اندازه کارآمد و موثر است و چه نقاط ضعفی دارد؟

رخشنده‌رو: در حال حاضر بافت غالب مدیریت جامعه ما مدیریت دولتی است؛ یعنی بر نظام اجرایی کشور، قوانین و مقررات سخت و محکمی حاکم است. به تبع آن نظام ارزشیابی نیز از رعایت درست قوانین و مقررات پیروی می‌کند. به عبارت دیگر در این نظام معیارهای کمی فراوان داریم که همان قوانین و مقررات است اما معیارهای کیفی را نادیده گرفته‌ایم، و به جز این معیارهای کمی هیچ نظام دیگری برای ارزشیابی مدیران که به تصویب یک مرجع رسمی کشور رسیده باشد نداریم. یعنی در واقع مرجعی نیز برای تدوین نظام ارزشیابی نداریم و آشکار است که هر مرجعی هم بخواهد این نظام را تدوین کند به ناگزیر باید از قوانین و مقررات تبعیت کند.

حال چگونه می‌توان مدیر لایق را ارزشیابی کرد؟ از درجه پابندی او به قوانین و مقررات، یا آن که بدون توجه به قوانین تنها کارایی بیشتر سازمان او مورد سنجش قرار گیرد. در این جا البته مساله دیگری هم مطرح می‌شود. برخی سوال می‌کنند که آیا این قوانین و مقررات کارایی دارند و برای دستیابی به اهداف می‌توانند مدیر را یاری دهند یا خیر؟! در دیدگاه آنان در این جا تناقض پیش می‌آید. به سخن دیگر قوانین، جسارت را از مدیر می‌گیرند و نمی‌گذارند در سازگاری با اوضاع و احوال تصمیم بگیرد. حال اگر جسارت به خرج دهد و

هستند و هر قدر این مدیران در سطوح بالاتری باشند آسیب این پدیده بیشتر است زیرا آشکار است که این روحیه تا مدیران پایین دست تسری می‌یابد. من معتقدم که نظارت حتماً باید صورت گیرد و این بحث که تا خطایی صورت نگرفته پس نظارت لازم نیست، از نظر من بخشی منتفی است. زیرا اگر نظارت نباشد صالح‌ترین افراد نیز احتمال دارد که به بی‌راهه بروند. اصولاً باید باندیشیدن تمهیداتی این احساس را در افراد بوجود آورد که حس کنند همواره تحت نظارت هستند. در این صورت عملکردها به سمت مطلوب پیش خواهد رفت. عامل نظارت اگر بتدریج صورت گیرد کم‌کم به صورت فرهنگ عمومی درخواهد آمد و سبب پیشرفت جامعه خواهد شد.

عمادزاده: در این زمینه ما باید به مصداق «حاسبوا قبل ان تحاسبوا» توجه بیشتری کرده و تلاش کنیم در محیط سازمانی خود آن را اجرا کنیم. به نظر بنده بحث نظارت بر عملکرد مدیران ابعاد چندگانه‌ای دارد: ما از یک سو دچار مطلق‌گرایی پاره‌ای از قوانین و از سوی دیگر دچار تعارض قوانین هستیم و بعلاوه با تعدد و تکرار بخشنامه‌ها هم روبرو هستیم که این مجموعه موجبات عدم ثبات در تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند.

اگر قوانین ماکامل و جامع بودند، سودجستن از آن به عنوان ابزاری برای نظارت میسر بود ولی پاره‌ای قوانین ما چنین نیستند و بنابراین از یک‌سو

برای رسیدن به اهداف سازمان از قوانین عدول کند، باید دید در این حالت بحث لیاقت را چگونه می‌توان تعریف کرد. به اعتقاد من تناقض از آن جا ناشی می‌شود که در قبال خواسته‌های فراوان، منابع ما محدود است و ما ناگزیر به وضع قوانین هستیم. به طور مثال در نظر بگیرید که ما قانون وضع کردیم که استخدام ممنوع. دلیل آن هم روشن است: کاهش حجم نقدینگی بالا به دلیل فزونی هزینه‌های دولت که قلم عمده آن حقوق و مزایا است. اما مدیری که با قانون شکنی، نیروی انسانی استخدام کرد و در نیل به هدف‌های سازمان توفیق یافت آیا مدیر لایقی است؟! به نظر من روشن شدن این موضوع در این میزگرد به بسیاری از ابهامات پاسخ می‌دهد.

رفعت: بحث نظارت بر عملکرد مدیران نیازمند بازگشت به یک بحث جدی‌تر و پایه‌ای‌تر یعنی موضوع تدوین برنامه است؛ آن‌هم در سطح کلان. حال اگر پیش‌تر برویم و به سطح خرد و بنگاه برسیم، موضوع اجرای آن برنامه توسط مجریان پیش می‌آید. پس از این مرحله است که بحث نظارت مطرح می‌شود. یعنی برنامه و مجری، هر دو را داریم، برنامه مناسب است و برای حسن اجرای آن باید بر کار مدیر نظارت کنیم. برای اجرای برنامه‌ها قطعاً نیازمند مدیران متخصص، توانا و دلسوز هستیم که با داشتن انگیزه لازم سازمان خود را هدایت کنند. متأسفانه کم نیستند مدیرانی که بدون داشتن عشق و علاقه به انجام کار و تنها به صرف انجام وظیفه عهده‌دار مسئولیت

کار مدیر را سخت می‌کنند و از يك طرف هم کار رسیدگی بر عملکرد مدیر را، بحث محدودیت منابع نیز به عنوان وجهه دیگری از محدودیت‌های موجود بسیار درست است. در نظر بگیرید که یکی از این منابع بسیار باارزش زمان است که ما کمتر به آن توجه داریم. منبع محدودی که همواره از دست دادن آن معادل زیان‌های عمده در آینده است. امروزه موفق‌ترین مدیران ما در اجرا به‌طور طبیعی مدیرانی بوده و هستند که گاهی به‌خود گستاخی انجام اقدامی اساسی را داده‌اند، گو اینکه آن اقدام با برخی از ضوابط موجود، چندان همخوانی نداشته است. برای بنده پس از سال‌های متمادی کار با مدیران در بخش‌های گوناگون این تجربه حاصل شده است که اگر آن‌ها بخواهند برای اداره امور موسسه تحت امر خود درست مطابق قوانین عمل کنند در بسیاری از موارد پیشرفتی حاصل نمی‌شود. عنایت دارید که تبصره‌های بودجه هر ساله محدودیت‌های خاصی را وضع می‌کنند. مثلاً می‌گویند اتومبیل نمی‌شود خرید. بنده یکی از صنایع بزرگ را سرخ دارم که برای حل مشکل خود قطعات منفصله اتومبیل را خریداری و مونتاژ کرده است ظاهراً اینهم خودکار خلانی است ولی از آن‌سوی قضیه نیز خبر داریم که این تمهید، کمک شایانی به پیشرفت فیزیکی یکی از پروژه‌های ملی کرده است.

نکته دیگر اینکه در بحث نظارت بر عملکرد مدیران، غالباً موضوع تنها از زاویه مالی تلقی و مطرح می‌شود که در واقع این طرز تلقی درست نیست. به نظر بنده چنانچه در این مقوله، واژه «مدیریت‌رسی» جانشین واژه «حسابرسی» می‌شد صحیح‌تر بود. زیرا اگر مدیر را بر اساس تشخیص اولویت‌ها، صحت تصمیم‌گیری‌ها و درستی قضاوت‌هایش ارزیابی کنیم، در آن صورت خیلی بهتر می‌توانیم نسبت به عملکرد او نظر بدهیم و ارزیابی اصولی‌تری بدست آوریم. واقعیت قضیه آن است که به‌عنوان یک کشور در حال توسعه، قوانین و مقررات ما باید دقیقاً در جهت رفع نیازهای جامعه تدوین شود؛ نه آن که برای رفع یک سلسله از مشکلات موجود قوانین خاص و مقطعی وضع کنیم. هم‌اینک مدیران بیشماری در کشور هستند که برای پیشرفت این آب و خاک انگیزه‌های قوی دارند؛ اما وقتی با آن‌ها گفتگو می‌شود، بزرگترین مانع مدیریتی آنان وجود ضوابط و قواعد موجود است که همه آنها نیز الزاماً جهت انجام امور قواعد و ضوابط



رخشنده‌رو

*** امروزه زیرپا گذاشتن قوانین برای کسب دستاوردهای سریع‌تر به‌صورت ارزش درآمده است و این پدیده خطرناکی است که در صورت تداوم پی‌آمدهای ناگواری به دنبال دارد.**

کارسازی نیستند. بنابراین اگر در پی یافتن نظام مناسب نظارتی بر عملکرد مدیران هستیم، بی‌شبهه باید قوانین و مقررات موجود را بازبینی کنیم. ما نیازمند اشاعه فرهنگی هستیم که هر مدیری، قبل از دیگران، خود را ارزیابی کند، ولی لازمه این امر آن است که مدیر خود گرفتار توجیحات ناشی از تعارض قوانین و تعدد و تکرار دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها نشود. تصور می‌کنم قبل از هر چیز باید اعتقاد و باور به صحت عمل و احترام به قوانین را در مدیران تقویت کنیم؛ یعنی یک مدیر فواید از آنچه دیگران بخواهند بر عملکرد او نظارت کنند، خود باید قانع باشد که به بهترین وجه توانسته است با رعایت قوانین و ضوابط در پیشبرد امور موفق باشد و در این راه همواره رضای خالق خود را نیز مرعی داشته و گرفتار اقدام خلاف نشده است.

سیف: ورود به بحث نظارت بر عملکرد مدیران بنظر من نیازمند مقدماتی است که باید به آن توجه شود. اولین قدم انتخاب مدیر است، به‌راستی ما چه معیارها و ضوابطی در انتخاب مدیر شایسته داریم و از چه سازوکارهایی در این رابطه سود

می‌جوئیم؟ تخصص‌ها و تجربیات با مسئولیتی که تفویض می‌شود تا چه اندازه تناسب دارد؟ این مساله بسیار اهمیت دارد ولی متأسفانه به آن کمتر توجه شده است.

بحث بعدی مشخص کردن دامنه مسئولیت‌ها و اختیاراتی است که یک مدیر دارد و تناسب میان این دو، که باز هم به آن کمتر عنایت شده است. غالباً مجموعه گسترده‌ای به مدیر سپرده می‌شود، اما اختیارات لازم داده نمی‌شود، دلیل هم روشن است: از این اختیارات توسط مدیر مشابهی در گذشته استفاده‌های نادرست شده است. آشکار است که تعمیم چنین مسایلی به عموم رده‌های مدیریت چرخ‌گنده‌های اجرایی مملکت را کند می‌کند و قطعاً مشکلات بیشتری پدید می‌آورد. پی‌آمد چنین روندی به آنجا می‌رسد که هدف از ایجاد یک سازمان که باید تحقق اهداف ویژه‌ای را دنبال کند بتدریج تحت‌الشعاع مسایل دیگر قرار می‌گیرد و در این میان فدا می‌شود.

متأسفانه بعضی اوقات شنیده می‌شود مدیران موفق جامعه کسانی هستند که نسبت به مقررات قیدوبند کمتری دارند، اما روی دیگر سکه نشان‌دهنده عدم تناسب مسئولیت و اختیارات و

فرع شدن هدف‌های اصلی است که مدیر باید دنبال کند. در حقیقت پس از این مراحل بحث نظارت و ارزیابی مطرح می‌شود. واقعیت آن است که ما نظامی برای ارزیابی کار مدیران نداریم و هم‌اینک تنها سلیقه، تعیین‌کننده درجه توفیق مدیران است و بی‌شبهه این خلاء بزرگی است که باید هرچه زودتر راه‌حلی برای آن یافت. به نظر من نظارت بر صحت اجرای قوانین و مقررات را باید از مساله ارزیابی مدیران جدا کرد. پایبندی به اجرای مقررات باید تقویت‌شده و به‌صورت وظیفه عمومی مدیریتی تلقی شود. فارغ از وضعیت موجود چنانچه بخواهیم شرایط ایده‌آل

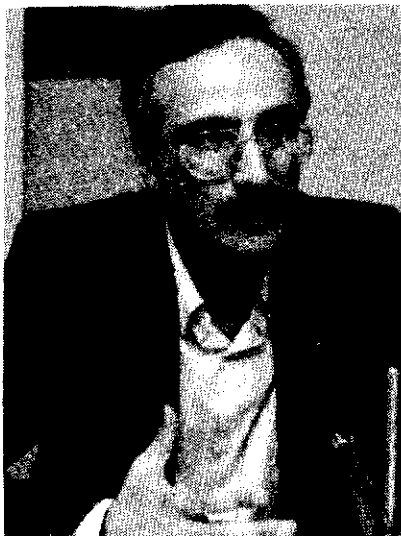
را ترسیم کنیم می‌توانیم سه نوع نظارت و کنترل را مطرح کنیم. نوع اول در اصطلاح حرفه‌ای «کنترل‌های داخلی» گفته می‌شود و عموماً به‌صورت خودکار در دستورالعمل‌های اجرایی اموری که انجام می‌شود مستتر است. یعنی طی مراحل کار این کنترل صورت می‌گیرد. نوع دیگر، نظارت مدیران رده بالاتر بر کار مدیریت‌های مادون است که به اعتقاد من در حال حاضر نسبت به گذشته ضعیف شده و به میزان مسئولیت‌پذیری مدیران بستگی دارد. دلیل آن را باید در عدم قضاوت درست جامعه نسبت به اعمال این‌گونه

کنترل‌ها جستجو کرد. بنابراین در زمینه برانگیختن احساس مسئولیت‌ها باید کاری جدی صورت گیرد، و مدیر امکان تلاش در جهت انجام هرچه بهتر وظایفی که به او محول شده بیابد. نوع سوم، نظارت و بازرسی از سوی مراجع ذیصلاح است که این وظیفه به آن‌ها سپرده شده و طبیعتاً با سودجستن از نیروهای مجرب و صاحب‌نظر این مراجع می‌توانند اشکالات و ایرادات یک مجموعه را به‌درستی دریابند و گزارش مناسب ارائه کنند. اما نباید کار بازرسی تنها به انعکاس اشکالات منحصر شود. بلکه اگر ارگان بازرسی‌کننده به‌موارد مثبت و مدیریت سالمی نیز برخورد کرد نگران آن نباشد که مدیری را تایید می‌کند. به‌عبارت دیگر دستگاه بازرسی‌کننده در جامعه ما این وظیفه را برای خود قائل نیست که در صورت برخورد با حرکت‌های اصولی و روبه رشد موارد را عنوان کند و در حقیقت از این طریق موجبات رشد مدیریت سالم را فراهم سازد. بنظر من از این راه کار می‌توان مدیریت جامعه را تقویت کرد.

پیران: هر جامعه‌ای در هر مرحله تاریخی خود دارای نظام ارزشیابی و نظارت است. یعنی هیچ جامعه‌ای و در هیچ مرحله‌ای از تکامل خود



نمی‌توان یافت که دارای نظامی از ارزش‌گذاری نباشد. منتها منظور ما از بحث ارزشیابی در این میزگرد ارزشیابی در چهارچوب نظام سازمان و در واقع بوروکراسی است. اما در اینجا باید دید که این سازمان در دل جامعه‌ای که پدید آمده آیا آن جامعه تمام شرایط و ضوابط لازم برای پیداشدن ارزشیابی به‌شکل جدید سازمانی را به‌دست آورده است یا خیر. در این جا باید به چند نکته توجه کرد. نخست اینکه مقدمه سازمان جدید و بوروکراسی، جامعه مدنی است. درباره خوبی یا بدی این پدیده ارزش‌گذاری نمی‌کنیم ولی قدر مسلم آن است که بوروکراسی جدید در یک جامعه مدنی شده



رفت

* این بحث که تا خطایی صورت نگرفته نظارت لازم نیست، منتفی است زیرا اگر نظارت نباشد صالح‌ترین افراد نیز احتمال دارد که به بیراهه بروند.

کوچکترین تعلق و تفسیری اجرا بشود در آن صورت در تصویب قوانین باید دقت خیلی بیشتری به‌کار ببریم. پیشنهاد تصویب یک قانون کار کارشناسی ستروگی خواهد بود که باید انجام پذیرد و افزون بر آن باید در حیطه‌های متفاوت، سازمان‌های گوناگون و وجوه مختلف زندگی، این قانون نوعی آزمون شود که وقتی پس از تصویب به جامعه ارائه شد - البته همان جامعه که به قانون حرمت می‌گذارد - به‌مشکلی برخورد نکند. اگر این ملاحظات در نظر گرفته شود آنگاه نظام ارزشیابی معنا می‌یابد.

در نظام ارزشیابی در حیطه سازمانی، دو شیوه ارزشیابی می‌توان جستجو کرد: درونی و بیرونی. ارزشیابی درونی انطباق فعالیتها با مقررات درون سازمانی است و به عملکرد مربوط می‌شود. ارزشیابی بیرونی چند وجه دارد. یکی نظارت عمومی کل جامعه، دوم نظارت قانونی و دیگری نظارت ارزش‌های رایج. در جامعه گاهی پیش می‌آید که مثلاً تنبیه بی حرمت می‌شود یعنی پاداشی که از خلاف به‌دست می‌آید در مقابل تنبیهی که اعمال می‌شود بیشتر است. در چنین جامعه و چنین شرایطی تخلف بالا می‌رود. از سوی دیگر گاهی ارزش‌های خارج سازمانی و غیرکاری بر ارزش‌های درون سازمانی غلبه می‌کند. در نتیجه افراد به ارزش‌های غیر سازمانی بیشتر توجه می‌کنند تا ارزش‌های درون سازمانی که حاصل آن بی‌توجهی به قوانین و مقررات سازمانی است. نکته دیگر اینکه وقتی اشغال پست‌ها در نظام سازمانی اکتسابی نباشد، ارزش‌های درون سازمانی، درونی فرد مدیر نمی‌شود. یعنی فرد به‌دلیل اینکه از سلسله مراتب پائینی شروع نکرده تا به اشغال پست سازمانی خاص برسد. همواره خود را میهمان موقت سازمان می‌داند. و در همین جا است که باز هم ارزش‌های خارج از سازمان بر ارزش‌های سازمانی برتری می‌یابد.

بنابراین می‌توان تصور کرد که سلسله ارزش‌گذاری‌ها مانند حلقه‌های زنجیر به یکدیگر متصل است و نمی‌توان ارزشیابی را بدون دیدن مجموعه مطرح کرد. ما جامعه‌ای در حال گذار هستیم، از یک سو بخش کوچکی از جامعه ما مدنی است و بخش عمده دیگر غیرمدنی و در چنین تناقضی سازمان را مطرح می‌کنیم. طبیعی است که تضادهای درون سازمانی با یکدیگر برخورد می‌کنند. به‌نظر من برای آنکه بتوانیم به

بوجود آمده است. در یک جامعه مدنی‌شده، بوروکراسی ضوابطی دارد از جمله: اکتسابی بودن مشاغل و تخصصی بودن آن‌ها. برای اکتساب، اقتدار و مسئولیت، فرهنگ نوشتاری مدون، نظامی از پاداش و تنبیه، تقسیم کار، قانونگرایی و حرمت قوانین، اعتقاد سازمانی، تامین نسبی مالی با توجه به هزینه زندگی مورد نیاز کارکنان، موارد دیگری نیز هست. ولی به‌هرحال مجموعه‌ای از این اصول است که در واقع در صورت وجود آن‌ها، می‌توان از ارزشیابی و نظارت صحبت کرد. مطالبی که تا این‌جا دوستان عنوان کردند در واقع طرح بحث روانشناسی اجتماعی است. وجه مشترک اظهارات این بود که مدیر موفق کسی است که قانون را در برخی مقاطع زیر پا می‌گذارد. آیا این بدان معنا نیست که ما در وضع قوانین کمتر به ابعاد اجرایی آن توجه داریم؟ و یا زاویه دیگر اینکه ما همواره در پس ذهن جایی برای عدم توجه به قوانین قایل هستیم و نقض قوانین را مجاز می‌دانیم؟ البته منظور من قوانین سازمانی است و در خارج از این حیطه بحث نمی‌کنم. اگر ما به این نتیجه برسیم که قانون باید بدون

یک سیستم ارزشیابی برسیم باید نخست حرمت قانون را در جامعه نهادی کرده و درونی افراد جامعه نمایم، تا افراد قانون را جزء ارزش‌های شخصی و عمومی خود بدانند. دوم آن که در وضع قوانین تمام موانع اجرایی بررسی بشود و همواره اجازه دهیم که قانون مدتی به صورت آزمایشی به اجرا درآید. نکته سوم که در کنار حرمت قانون و تصویب قوانین با دقت کارشناسی مطرح می‌شود، مساله نظارت عمومی است. یعنی هر فرد خود را موظف و مسئول بداند که بر عملکردها نظارت کند و ضمناً این نظارت در جامعه با پاداش همراه باشد، یا اگر بهتر گفته باشیم اگر کسی نظارت عمومی را اعمال کرد در واقع تنبیه نشود. غالباً گفته می‌شود که تمام افراد در مقابل اموری که در جامعه اتفاق می‌افتد مسئول هستند. اعتقادات و



عمادزاده

*** ابتدا باید تلاش ما در جهت تدوین قوانین و مقررات سهل و سازنده متمرکز شود، بعد هم بکوشیم که قداست رعایت قوانین را در همگان نهادی کنیم.**

نظام ارزشی ما نیز این گفته را تقویت می‌کند. ولی متصفانه در نظر بگیریم که مانا چه حد به افراد اجازه داده‌ایم و اوضاع و احوال را مساعد کرده‌ایم که این موضوع عملی شود و ما نظارتی دائمی از سوی آحاد جامعه داشته باشیم. کوتاه سخن آن که تا جامعه مدنی نباشد و قانون حرمت پیدا نکند ما نمی‌توانیم از ارزشیابی مدیران به معنای واقعی و علمی کلمه سخن گوئیم. نکته دیگر آن که از نظر روانشناسی جمعی تا بحث ارزشیابی به میان می‌آید مردم به فکر تخلف مالی می‌افتند. یعنی برداشت و تلقی جامعه از نظارت بیشتر پیرامون سوءاستفاده‌های مالی دور می‌زند اما آشکار است که یکی از کم‌رنگ‌ترین جنبه‌های آن مسائل مالی است. به هر حال ارزشیابی محملی است برای تصحیح خطاهای سازمان و پیشرفت آن به جلوه که کمتر این جنبه به نظر می‌آید. فراموش نکنیم که ما در شرایط ویژه اقتصادی به سر می‌بریم که دست‌کم در بخش‌هایی ارزش‌های مادی بر ارزش‌های اخلاقی غلبه یافته است و پاداش‌ها مناسب با شرایط جامعه و وضعیت اقتصادی نیست و به نظر ناچیز می‌آید که در مجموع ضعف ارزشیابی را سبب می‌شود.

نظارت اجتماعی بر شمار قانون‌شکنی‌ها افزوده است.

جایجایی زیاد و غیرمتعارف مدیران سبب می‌شود مدیری که در سازمان جدید مسئولیت می‌گیرد با فرهنگ و قوانین حاکم بر کارکرد سازمان جدید آشنا نباشد و در مواردی نادانسته مرتکب قانون‌شکنی شود.

دربخشی از قوانین ما تنبیه‌ها آنقدر سخت پیش‌بینی شده که مدیر می‌داند چنین تنبیه سختی هیچگاه به اجراء در نمی‌آید، بنابراین به صلاح اوست که آن خطای کوچک را مرتکب شود اما کارش را پیش ببرد. در قوانین ما به ویژه مواردی که در چندسال اخیر وضع شده، غالباً در انتهای مواد دیده می‌شود که تصریح شده چنانچه این کار را

بکنید یا نکنید در حکم تصرف غیرقانونی در اموال عمومی است. بی‌گمان این حکم اصطلاحی تعریف نشده است. این تنبیه در کنار آن قانون نشانگر آن است که راه گریز دارد و می‌توان به قانون پشت کرد. امید آن که در نوبت دوم بحث بیشتر بر مساله نظارت قانونی خاص متمرکز شویم و از آن‌جا که عنوان شد ارگانی مسئول نظارت و ارزیابی نیست، اگر پیشنهادی در این

زمینه باشد استقبال می‌کنیم. باید دید واقعا کدما دستگاه مسئول این نظارت است و اگر وجود ندارد مثل خیلی از کشورها می‌توان سازمانی زیر نظر بالاترین مرجع اجرایی کشور ایجاد کرد تا نظام ارزشیابی کشور را تدوین کند.

رخشنده‌رو: در نظام ما که مدیریت دولتی غلبه دارد و بخش خصوصی در مسایل کمتر دخالت می‌کند، گرایش به سمت استفاده از منابع بیت‌المال است. در این اوضاع و احوال لامحاله قانون همه‌کاره می‌شود. به عبارت دیگر در بخش عمومی برخلاف بخش خصوصی که سودآوری معیار ارزشیابی است، نظام ارزشیابی به قوانین و مقررات معطوف می‌شود. نحوه استفاده از منابع دولتی را نیز مجلس تعیین می‌کند. در این‌جا بحث برنامه مطرح می‌شود. در قانون برنامه و بودجه که در سال ۱۳۵۱ به تصویب رسیده، سه برنامه برای کشور پیش‌بینی شده است. برنامه ۱۰ ساله، ۵ ساله و یک‌ساله که در واقع همان بودجه است. در بودجه سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی درآمد و هزینه و همچنین میزان سرمایه‌گذاری شرکت در سال بودجه پیش‌بینی شده و به تصویب مجلس نیز رسیده است. آیا برای ارزیابی مدیر شرکت جز از طریق ارزیابی عملکرد بودجه راه دیگری متصور هست؟ حال اگر این برنامه یکساله غلط است، باید در پی اصلاح آن بود ولی به هر حال معیار ارزیابی همان بودجه است.



در کلیه مراحل تصویب قانون چه طرح و چه لایحه، مجریان امر حضور فعال دارند به طوری که در شور اول که کلیات مطرح است کارشناسان در جلسات کمیسیونها شرکت می‌کنند و در شور دوم نیز وارد جزئیات می‌شوند که در این رابطه نظرات کارشناسان اخذ می‌گردد بنابراین قوانین چیزی جز

تدبیر: با توجه به بحث‌هایی که شد می‌توان نتیجه گرفت که ارزشیابی عملکرد مدیران یا وجود ندارد و اگر دارد بحثی ناقص و تعریف نشده است. طبیعتاً در غیاب چنین نظامی نظارت بر اجرای قانون اولویت یافته است. نقض در تدوین قوانین، اجرای آن‌را با دشواری روبرو ساخته و نشان می‌دهد که قوانین موضوعه با واقعیت‌های جامعه سازگاری ندارد. تعدد قوانین از احترام به آن در جامعه کاسته است. نبودن روحیه و فرهنگ

خواست مجریان با در نظر گرفتن منابع محدود نیست. البته فراموش نکنیم که ارقام بودجه نیز توسط دستگاه اجرایی پیشنهاد می‌شود و در واقع نزدیک بودن ارقام بودجه پیشنهادی و عملکرد بودجه مهارت مدیریت را می‌رساند.

نتیجه آن‌که هدف و میزان اعتبار سازمان در بودجه منعکس می‌شود. اختیارات و مسئولیت‌های مدیر نیز در قانون تعریف می‌شود. حال اگر مجری قوانین را مانع می‌بیند و خودسرانه عمل می‌کند در واقع راه خلاف را برگزیده است. بنابراین در بخش دولتی اگر بخواهیم ارزشیابی درستی داشته باشیم باید عملکرد را با قانون بسنجیم. ارزشیابی یک عنصر اصلی دارد که آن متره (معیار) است. با در دست داشتن متره و سنجش آن با عملکرد ارزشیابی معنا پیدا می‌کند. متره و معیار ما در جامعه امروز قوانین و مقررات است. یکی از وظایف دیوان محاسبات بررسی هر تصمیم نادرست مدیریت است.

ما هیچ‌گاه فعالیت‌ها و پروژه‌ها را کمی نکرده‌ایم و قیمت تمام‌شده تعیین نکرده‌ایم. یا به عبارت دیگر متره‌ها را در مورد امور اجرایی کمی نکرده‌ایم ولی توقع ارزشیابی صحیح داریم. متره‌های ما باید جزء به جزء مشخص باشد تا هم مدیر و هم ناظر تکلیف خود را بدانند. دیوان محاسبات در این زمینه پیشنهاداتی داشته است که به سازمان برنامه و بودجه پیشنهاد شده است.

متأسفانه امروزه زیرپا گذاشتن قوانین برای کسب دستاوردهای سریع‌تر به صورت ارزش درآمده است و این برای جامعه ما پدیده‌ای خطرناک است. دیوان محاسبات برای مقامات کشور نوشته است و از همین تریبون هم هشدار می‌دهم که اگر ما درصدد برقراری نظام رعایت قوانین و مقررات و در واقع حرمت قانون برنیائیم، هر اتفاق ناگواری ممکن است برای این جامعه روی دهد.

سیف: در خصوص ضرورت تبعیت از قوانین و مقررات هیچ تردیدی وجود ندارد. زیرپا گذاشتن قوانین یعنی فداکردن منفعت و صلاح بلندمدت عمومی جامعه در قبال ذهنیت محدود و معطوف به منافع کوتاه‌مدت که جامعیت ندارد و بعید نیست با تشخیص غلطی نیز همراه باشد. بنابراین رعایت مقررات الزامی است و حتی شاید بشود گفت که رعایت قانون بد محاسنش بیش از زیرپا گذاشتن آن قانون است. زیرا قانون‌شکنی، بی‌نظمی و هرج‌ومرج ایجاد می‌کند، اما پایبندی



سیف

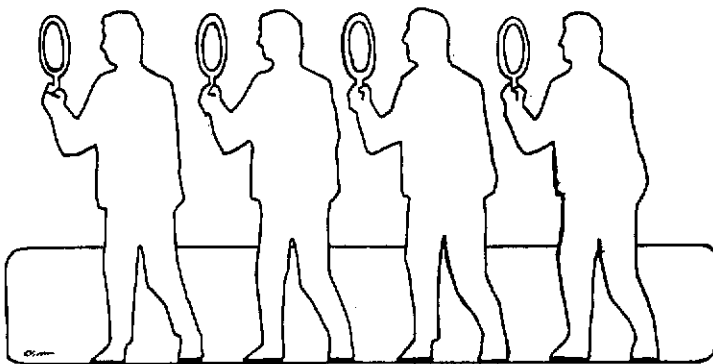
* رعایت قانون بد محاسنش بیش از زیرپا گذاشتن آن است. زیرا قانون شکنی، بی‌نظمی و هرج‌ومرج ایجاد می‌کند، اما پایبندی به قانون باعث می‌شود حداقل جنبه‌های منفی قانون مشخص شده و سپس اصلاح شود.

به قانون باعث می‌شود حداقل جنبه‌های منفی و بد آن قانون مشخص شده و سپس اصلاح شود و این چنین است که قوانین تکامل می‌یابند. البته در زمینه عدم رعایت مقررات جنبه‌های مختلفی وجود دارد. مثلاً در نظر بگیرید که مدیری از تسهیلات بانک استفاده کند. بازاره فاکتور صوری مبنی بر اینکه وام را برای خرید ماشین آلات

می‌خواهد، بانک را همراه می‌کند در صورتی که در عمل این طور نیست. طبیعتاً مدیر ناگزیر است که در دفاتر خود این عمل را ثبت کند دفاتری که

نظامی بر آن حاکم است و بازرس قانونی دارد. خوشبختانه این قبیل موارد بلافاصله در سال بعد که بانک صورت‌های مالی را می‌گیرد مشخص می‌شود. اما بیشترین مشکل ما در زمینه‌هایی است که نظام کنترلی برایش پیش‌بینی نکرده‌ایم اگر این نظام برقرار شود، بی‌شک اثرات مثبتی خواهد داشت.

من یکبار دیگر می‌خواهم بر این مطلب که اختیارات مدیر باید با مسئولیت‌هایش متناسب باشد تأکید کنم. هدایت سازمان به سمت هدف‌ها مستلزم اختیاراتی است که باید مدیر داشته باشد. از دو ابزار مهم تشویق و تنبیه باید بتواند استفاده کند. هر قدر قدرت مانور مدیر را در رابطه با بهره‌گیری از این ابزار محدودتر کنیم کارایی این ابزار کمتر می‌شود. در برخی از سازمان‌ها مشاهده می‌شود که مدیر ناگزیر است در مورد بخشی از پرسنل خود نوعی تصمیم‌گیری کند که با تصمیم دیگری در مورد بخش دیگر متفاوت است. نارسایی‌هایی که در قانونمندی‌های خشک و بدون انعطاف وجود دارد موجب می‌شود که تأثیرات انگیزشی که برای تحرک مجموعه لازم است ایجاد نشود. این درست است که باید مقرراتی که تدوین و ابلاغ می‌شود اجرا کرد، منتها بهتر است از سوی قانونگذار در تعیین حدود و ثنور احکام، برخی پیش‌بینی‌های لازم لحاظ گردد، تا مدیری که می‌خواهد سازمان خود را به سمت هدف هدایت کند با موانع کمتری روبرو شود. گاه پیش می‌آید که مدیر بر سر دوراهی قرار می‌گیرد، یا پیشبرد اهداف مقطعی و یا رعایت ضابطه‌های محدودکننده. دید اصولی که متضمن منافع بلندمدت است تکلیف می‌کند که ضابطه را رعایت کند و سلیقه‌ای تصمیم نگیرد. منتها همیشه در عمل این‌گونه اتفاق نمی‌افتد. برخی محدودیت‌های تشخیص در آن مقاطع باعث



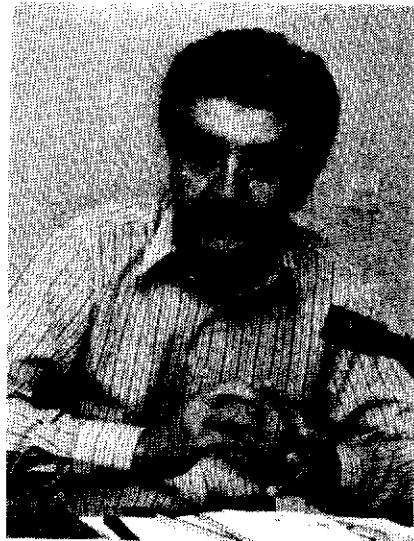
می‌شود که منافع بلندمدت فدای مصلحت‌های مقطعی شود. اگر این عوامل محدودکننده نباشد و برای مدیر هم از همان ابتدا با تعیین حدود اختیارات، چارچوب حرکت را مشخص کنیم، و محدوده مسئولیت‌ها نیز روشن باشد، طبیعی است که دامنه خلاقیت و ابتکار عمل او نیز وسعت پیدا کرده و می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها انعطاف لازم را داشته باشد.

رفعت: در اینکه قانون باید اجراء شود فکر نمی‌کنم هیچکس تردید داشته باشد. اما در این فرصت می‌خواهم یکی دو نکته را به اجمال مطرح کنم. یکی آن که اگر قوانینی که وضع می‌شود در مغایرت با همدیگر باشند در این میان تکلیف مجری چیست؟ مثلاً فرض بفرمائید در بودجه مصوب پیش‌بینی شده که شرکت در سال بودجه می‌تواند به‌میزان معینی دلار هزینه کند و این امر به‌تصوب مجلس نیز رسیده است. مدتی پس از ابلاغ بودجه مقرراتی وضع می‌شود که استفاده از بودجه ارزی را محدود یا حتی منتهی می‌کند. دست مجری در این مرحله در حقیقت بسته می‌شود که کدام یک از دو قانون را باید اجرا کند. به‌نظر من این بحثی اصولی است که در

مواردی قوانین مکمل هم نبوده بلکه نافی یکدیگرند. در واقع ثبات رویه در تدوین قوانین وجود ندارد و بی‌شبهه در این موارد انفعالی برخوردار می‌شود.

نکته دیگر آن‌که فرهنگ استفاده از بیت‌المال باید در کشور ما دگرگون شود. در بخش عمومی باید این فرهنگ حاکم باشد که اگر مالی از طرف دولت یا در حقیقت ملت در اختیار اوست و استفاده می‌کند باید در حفظ و حراست آن کوشا باشد. متأسفانه اکنون در غالب موارد چنین نیست و می‌توان تصور کرد که برخورد یک مدیر در دو بخش عمومی و خصوصی برخوردی دوگانه است. بنابراین باید تلاش شود که فرهنگ صحیح استفاده از منابع عمومی کشور نهادی شود.

عمادزاده: در این بحث میان دو موضوع باید تفکیک قائل شد: زمانی بین هست‌ها و نیست‌ها گفتگو می‌کنیم، ولی زمانی هم هست که میان بایدها و نبایدها صحبت می‌کنیم. در حال حاضر حدود ۷۰ درصد ارزش افزوده بخش صنعت در اختیار دولت است؛ شرکت‌های عمده، دولتی هستند و به‌تبع آن مدیران هم دولتی‌اند و نوعاً هم مدیران بانگیزه و علاقمند و سخت‌کوش و متعهد به اهداف صنعت مشغول کار هستند. اگر براین



پیران

*** ایجاد انگیزه ناشی از رضایت شغلی کارکنان، دستیابی به هدف‌ها در عین رعایت قوانین، نوآوری و تقویت ارزش‌های سازمانی از جمله مقولاتی است که در ارزیابی مدیران اهمیت دارد.**

باوریم که قوانین و مقررات ما مشکل ندارند، پس نباید این همه ناظر گله‌مندی مدیرانی باشیم که بساجان و دل‌تلاش می‌کنند ولی ازکندی کارها به‌علت پیچیدگی قواعد و ضوابط دست‌وپاگیر کار گله‌مند هستند. مدیران ما در اجرا گرفتاری‌های فراوان دارند و طبعاً بخشی از این گرفتاری به قوانینی مربوط می‌شود که باهم ناهمخوانی دارند و یا آن‌که در مرحله اجرا مساله‌ساز هستند. امروزه، به‌طور مشخص مدیر صنعت قیل از هرچیز نیازمند ثبات وضعیت است تا بتواند برای بلندمدت تصمیم‌گیری کند. اگر چنین وضعیتی حاصل بود و توانست براساس تصمیم‌گیری کار انجام دهد، آنگاه می‌توان عملکرد او را درمسیرمیزان ارزیابی کرد. اما هنگامی که با بخشنامه‌های گوناگون و ضوابطی که مکرراً تغییر می‌کند، امکان ثبات را از او بگیریم و او نتواند به‌درستی تصمیم‌گیری کند، چنانچه کار او را ارزیابی کنیم این احتمال وجود دارد که در حق آن مدیر ظلمی روا شود. قوانین و مقررات ما باید در مقابل مدیر به‌جای بوروکراسی بازدارنده، بوروکراسی سازنده قرار دهد، تا او بیش از پیش

احساس امنیت کند و در چارچوب مقررات، وظایف خود را انجام دهد، نه آنکه متهم باشد که در برخی موارد از ضوابط تخلف کرده است.

هم‌اکنون در جامعه‌ای بسر می‌بریم که سرعت دستاوردها مطلوبیت ویژه دارد. ما که در پی تعادل‌یابی هستیم به‌هیچ‌وجه نباید به بهانه سرعت، کیفیت را از دست بدهیم و به‌همین بهانه قواعد و مقررات را نادیده بگیریم. اما این قضیه سوی دیگری نیز دارد. نباید به‌دلیل رعایت کامل قوانین و مقررات در اجرا فلج شویم. پس نخستین تلاش باید در جهت تدوین قوانین و مقررات سهل و سازنده متمرکز شود و بعد هم بکشیم که قداست رعایت قوانین را در همگان نهادی کنیم به‌طوری که توجه به قوانین و مقررات برای ما تکلیفی ذهنی و عقیدتی نباشد. اصرار هم بر این است که هیچ‌گاه قوانین و مقررات را برای آنکه روزی مورد حساس‌رسی قرار بگیریم رعایت نکنیم، بلکه به‌عنوان ابزار بهبود کیفیت، بهترشدن وضعیت اجرا و نیل به اهداف صنعت و برنامه تلقی کنیم.

به‌صورت جمع‌بندی باید گفت که قانون و ضابطه به‌عنوان ابزار اجرایی کار، بایستی سهل، برانگیزاننده و سازنده باشد. مدیر بایستی نسبت به اجرای قوانین و ضوابط باور قلبی و اعتقاد عمیق و واقعی داشته باشد. رسیدگی به عملکرد مدیران بایستی اولاً در پرتو واقعیت‌های موجود جامعه و ثانیاً با دقت و حساسیت و برنامه‌های زمانبندی شده معمول گردد و همه ساله رسیدگی و رفع نارسائی‌های گذشته و پی‌گیری رفع آن‌ها در اولویت رسیدگی ملاحظه شود.

پیران: در بحث‌هایی که تا به‌حال ارائه شد جملگی دوستان بر سر موضوع حرمت قانون اتفاق‌نظر داشتند. در محدوده سازمان و بوروکراسی و اصولاً جامعه، قوانین زمانی حرمت پیدا می‌کنند که آن جامعه مدنی باشد. در متون خارجی جامعه‌شناسی اغلب ایرانیان را مردمانی بسیار نامشارکت‌جو معرفی می‌کنند. من همواره در برخورد با این اظهارنظرها فکر می‌کردم که چگونه این مردم نامشارکت‌جو با اتحادی باورنکردنی مثلاً جلوی تهاجم نظامی مجهزی می‌استند و یا مثلاً در صحنه‌های انقلاب آنچنان متحد با جان و دل عمل کردند. مطالعه‌ای که من در این زمینه کردم به این نتیجه رسیدم که ما ایرانی‌ها مانند تمام جوامع سنتی در حال گذار دو وجه یا دو جنبه داریم. ما در زمینه‌های خانوادگی

و مذهبی فوق‌العاده دیگر خواهان عمل می‌کنیم و بسیار مشارکت‌جو هستیم. اما در جنبه‌های مدنی بسیار خودخواهانه عمل می‌کنیم و فوق‌العاده غیرمشارکتی. بی‌حرمتی قانون از همین‌جا ناشی می‌شود. ما از یک نظام استبدادی چندین هزارساله ریشه گرفتاریم و این در همه ما وجود دارد. به‌سختی دیگر سالیان دراز باید وقت صرف کنیم تا این خوی از بین برود. به‌همین دلیل است که مردم، حیطه‌های عمومی را حیطه خود نمی‌بینند و به‌راحتی از چراغ قرمز می‌گذرند و به‌همین دلیل است اگر خویشاوند من رئیس اداره‌ای باشد که من در آن‌جا مشکلی دارم حاضر است به‌خاطر من تمام قوانین را زیر پا بگذارد زیرا تعلقش به شهروندی و قوانین مدنی نیست بلکه به حیطه قبیله، عشیره، خانواده و روابط خونی است. بنابراین تازمانی که ما به‌سمت جامعه مدنی نرویم و مشارکت‌های مدنی را ایجاد نکنیم، قانون در جامعه ما حرمت ندارد. در این‌جا اصولاً بحث این نیست که در تدوین قوانین مسامحه می‌شود. بلکه این بحث مطرح است در جامعه‌ای که بخش دولتی غلبه دارد بی‌شبه آن جامعه با کثرت قوانین روبروست و هیچگاه این قوانین با هم‌هماهنگ و مستطبق نمی‌شود. متأسفانه کثرت قوانین زمینه‌های سوءاستفاده را بیشتر می‌کند.

ارزشیابی مدیران را می‌توان در پنج مقوله خلاصه کرد: اول، مساله رضایت شغلی کارکنان و ایجاد انگیزه است. یعنی مدیر خوب مدیری است که در محدوده سازمانی خود رضایت شغلی نسبی کارکنان را فراهم کند و از این طریق ایجاد انگیزه کند. دوم، دستیابی به اهداف در عین رعایت قوانین و مقررات مشروط به اینکه تناقض میان قوانین را به حداقل برسانیم. سوم، موضوع نوآوری است که یک مدیر چقدر ابتکار به‌خرج می‌دهد و خود را در چارچوب خشک سنتی و سازمانی محصور نمی‌کند. چهارم، موضوع وجدان کاری، تقویت ارزش‌های سازمانی و ایمان به کار است. و مقوله پنجم، رسیدن به سطحی از رفاه مادی است که در واقع از بسیاری تخلفات جلوگیری می‌کند. آشکار است که اگر درآمد افراد کفاف هزینه‌ها را نکند سوء استفاده و ارتشاء گسترش خواهد یافت و افزون بر آن متأسفانه به‌تدریج ارزش‌هایی بر جامعه ما حاکم می‌شود که فوق‌العاده گران است. رسیدن به این ارزش‌ها درآمد فراوان می‌طلبد که بی‌شک از طریق کار و راه‌های عادی کسب درآمد میسر نیست. اما تأمین

نسبی، مقدمه اعمال قانون است و اگر فراهم شد می‌توان با زیاده‌خواهی مبارزه کرد.

اما به‌هرحال نباید نادیده انگاشت که برای رسیدن به ارزشیابی واقعی ما نیازمند جامعه مدنی هستیم که در آن نظارت عمومی است و مردم خود را مسئول امور سازمانی و مسائل عمومی جامعه می‌دانند.

تدبیر: باتشکر از اظهارات آقایان. عدم رعایت قانون نقطه مشترکی بود که در همه بحث‌ها وجود داشت و گفته شد که این نقض قانون دو علت دارد یا به‌خاطر اهداف سازمانی است و یا اهداف شخصی که در مواردی به سوءاستفاده‌ها می‌انجامد. گاهی اوقات عدم رعایت قانون موجب سرعت در کار می‌شود و نتایج زودرسی نیز حاصل می‌شود و از آن‌جا که جامعه ارزشیابی دارد متوجه می‌شود مدیرانی که کمتر قوانین را رعایت کردند بیشتر نتیجه بدست آوردند و به‌تدریج این جو حاکم می‌شود که قوانین جدی نیست و می‌توان زیرپا نهاد. از سوی دیگر تجریبات نشان داده است که ما در تدوین قوانین نیز مشکلاتی داریم، بدین معنا که خواهان تبدیل هدف ایده‌آل به قانون هستیم. بدیهی است که این قوانین در عمل با دشواری مواجه می‌شوند. نکته دیگر گسترش دامنه شمول قانون است که گاه به‌سرعت صورت می‌گیرد و مسائلی ایجاد می‌کند. مثلاً برخی سازمان‌ها در ایران با فرهنگ سازمانی خاصی شکل یافته‌اند و در آغاز نیز از قوانین دولتی مستثنی بوده‌اند و قانونگذار نیز در ابتدا با فراست این عدم شمول را وضع کرده است. آشکار است که با اضافه کردن یک سطر در انتهای ماده قانونی نمی‌توان وضعیت را دگرگون ساخت. بخش عمده‌ای از عدم رعایت‌ها از همین‌جا آغاز و باعث می‌شود حرمت قانون از بین برود. مساله دیگر عدم توجه به تبعات اجرای قانون است. مثلاً در نظر بگیرید که هم‌اینک مجموعه سیاست‌های دولتی انتقاب‌ضی است و نباید نقدینگی زیاد شود و این خود تبعاتی در اقتصاد دارد، رکود و بیکاری بیشتر از آن جمله‌اند. قانون در این‌جا پاسخگو نیست که اگر توسعه بخشی را محدود کردیم تکلیف آن بخش چه می‌شود. تکلیف مدیر در این میان چه می‌شود؟ به‌هرحال مدیر هم انسانی است با ظرفیت محدود. یعنی خود را در مقابل یک سلسله تهدیدات عینی تری از رسیدگی‌های یک ارگان بازرسی می‌بیند. مثلاً اگر حقوق را ندهد زودتر تنبیه می‌شود. از او

پذیرفته نیست که می‌خواستم مقررات را اجرا کنم. در این‌جا اولویت‌ها مطرح است نظم اجتماع و محیط کار نباید دستخوش اختلال شود. بنابراین یک سلسله فشارهای غیر همسو به مدیر وارد می‌شود و بسته به اینکه این فشارها از کدام سو قوی‌تر باشند مدیر را در جهت خلاف آن فشار هدایت می‌کنند.

مشکل دیگر مساله تشخیص است. تشخیص اینکه قانون چگونه باید اجرا شود، زمان می‌برد. گاه در بودجه موردی پیش‌بینی می‌شود که تا اجرای آن مشخص بشود سال مالی تمام شده است. تناقض در قوانین بسیار اهمیت دارد و نباید به‌سادگی از آن گذشت. تشخیص اینکه اصولاً خلاف چیست نیازمند خبرگی است.

و اما در زمینه مدیریت رسی و یا به‌عبارتی حسابرسی مدیریت اینکه چگونه می‌شود تصمیم یک مدیر را پس از اجرا ارزشیابی کرد بسیار دشوار و بحث روز دنیا است. هنوز مشخص نیست چگونه ممکن است که فرد یا افرادی فرضاً بعد از یکسال خود را در جای مدیری بگذارند و بررسی کنند اگر جای او بودند چه می‌کردند جز اینکه حداقل همان اطلاعات و همان بینش لحظه تصمیم‌گیری مدیر را داشته باشند. نتیجه آن که بهتر است در انتخاب مدیران دقت بیشتری بشود و اصولاً سیستم انتخاب و ارتقاء مدیران پخته‌تر شود. مدیرانی برگزیده شوند که قوانین و عرف جامعه را محترم شمرده و رعایت کنند.

در صورتی که انتخاب و ارتقاء مدیران در جامعه تابع یک سلسله نظام روشن، منطقی و متناسب با پیچیدگی امور اقتصادی، اجتماعی و تخصصی فعالیت‌های امروز کشور و جهانی شود، یا به‌عبارت دیگر مقوله مدیریت در کشور به‌سطحی از مدنیت که در جهان پیچیده امروز برای پیشبرد اهداف ملی ضروریست نایل گردد، قطعاً بخش عمده‌ای از نظارت‌ها و ارزشیابی‌های مورد نیاز به‌صورت نهادین درآمده و توجه مدیریت ارشد کشور بیشتر بر اعمال نظارت‌های عالیه در جهت بهبود کیفیت فرایند سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و تحقق اهداف متعالی‌تر می‌بذول خواهد گردید.

✽ با سپاسگزاری از سروران ارجمندی که دعوت ما را برای بحث پیرامون این موضوع حساس پذیرفتند، خوانندگان کرامی را آکاهی می‌دهد که این بحث در مجله شما به‌دلیل اهمیت موضوع همچنان کشوده خواهد ماند و ما از نظرات سازنده استنباط می‌کنیم. □