

کوچک و کار آمد، نه بزرگ و نابسامان

خلاصه مقاله

ادغام وزارتخانه‌های صنایع و صنایع مستکنین نیاز دیگر مسأله وجود سازمانهای موافقی در ایران را که منجر به غول آسانی حجم سازمانهای عمومی و افزایش هزینه‌های جاری دولت شده است، چند مسأله‌ای به موضوع روز تبدیل کرد.

واقعیت این است که اقتصاد ما تنها از وجود وزارتخانه‌ها و سازمانهای متعدد، اجابا وظایف یکسان زیان نمی‌بیند، بلکه در وزارتخانه‌ها و سازمانهای هم که مشابه ندارند، وجود شبهه شرکتها و سازمانهای متعدد، و غالباً عریض و طویل، موجبات حجیم شدن سازمانهای عمومی از یک سو، و عدم کارآیی آنها را از سوی دیگر، فراهم کرده است.

پاسخشان به هر سوالی چنین است: دهن مقررات را وضع نکرده‌ام، من صرفاً مجری آنها هستم.

با این همه به نظر می‌رسد که «سازمان بزرگ» چنان که هست برجای خواهد ماند. از این رو بسیار ضروری است که دربراهش اندیشه و نظریه پردازی شود. هرچه جریان آب قویتر باشد به مهارت دریانوردی زیادتری نیاز خواهد بود.

وظیفه اصلی ما آن است که بتوانیم از بطن یک سازمان بزرگ و غول آسا سازمانی کوچک ولی با کارآیی بالا را بیرون بکشیم، ولو آنکه لازم باشد در چنین زایشی مادر را که همان سازمان غول آسا باشد، فدای نوزاد کنیم!

در هر سازمان بزرگ یا کوچک باید نوعی حساب و کتاب و نظم برقرار باشد. چنانچه بی‌نظمی بر امور حاکم گردد هیچ ثمری عاید نخواهد شد. لیکن نظم چیزی است ایستا و فاقد حیات بنابراین باید ضمن رعایت نظم، فرصت و میدان کافی برای شکاف زدن بر نظم موجود و انجام کارهایی که هرگز در گذشته انجام نشده، و هرگز به ذهن حافظان نظم خطور نکرده (یعنی فرآورده جدید پیش‌بینی نشده، و پیش‌بینی تأثیر اندیشه خلاق یک انسان) وجود داشته باشد. و این همان چیزی است که در تشکیلات ما، به هیچ وجه به آن توجه نمی‌شود.

هر سازمانی باید پیوسته برای مقید ساختن امور به نظم و از نظم رها شدن آزادی تلاش کند. خطر ذاتی و مشخص سازمان بزرگ آن است که به طور طبیعی به بهای نابود ساختن آزادی خلاق به سمت نظم بیشتر می‌گراید. به هر میزانی که یک سازمان بزرگتر باشد ضرورت نظم آشکارتر و گریزناپذیرتر می‌گردد. لیکن در صورتی که در پاسخ‌گویی به این نیازها چنان راه افراط پوییده شود که برای انسان آفریننده و اهل مکاشفه (یعنی برای بی‌نظمی انسان پایه گذار) میدانی باقی نماند، سازمان به حال نزع خواهد افتاد و به شوره‌زاری لم‌یزرع مبدل خواهد

وزارتخانه‌ها به صورت واحدهائی کوچک اداره می‌شد اکنون به صورت تشکیلاتی عریض و طویل و مستقر در ساختمانهایی مجزا درآمده‌اند. و سرانجام هر روز بر تعداد شرکتهای جدید وابسته به وزارتخانه‌ها افزوده می‌شود.

بسیاری از این واحدها پس از مدتی در سیاستگذاریها و تعیین برنامه‌ها کمترین تأثیر و تجویز کارشناسی را دارند و کارکنان آنها که افرادی با دانش سطح بالا در بین آنها نیز وجود دارد دلسرد شده و به کارهای حاشیهای مشغول می‌شوند و کاری ندارند جز اتلاف وقت.

به دلیل حاکمیت یافتن چنین وضعیتی که در آن چشم و گوش و زبان کارشناسی بسیاری از سازمانها به منتهای ضعف خود رسیده است می‌بینیم که هراز گاهی وزیری دستور تشکیل شرکتهای جدید را صادر می‌کند، که نتیجه آن معمولاً جذب بیشتر نیروی انسانی غیرمجزب، هزینه‌های بالاتر و بوروکراسی پیچیده‌تر می‌باشد. به عنوان دو نمونه بارز از این شوکتهای تابعی، می‌توان به سازمان صنایع مملی و شرکت پخش و پالایش اشاره کرد که اولی تحت نظر وزارت صنایع و دومی وابسته به وزارت نفت است.

تأسیس شرکت عظیم پخش و پالایش، که هم اکنون بیش از سه سال از فعالیت آن می‌گذرد ظاهراً به مجوز مجلس نیاز دارد، اما این مجوز تاکنون تحصیل نشده است.

«سازمان بزرگ» خواهد ماند؟

حقیقتاً هیچ کس سازمان پر وسعت را نمی‌خواهد، هیچ کس میل ندارد که دستوراتی را از یک ما فوق بگیرد که او خود از مافوقی دیگر دستور می‌گیرد، که او نیز از شخص دیگری تبعیت می‌کند... حتی در صورتی که مقررات وضع شده در چهارچوب نظامهای اداری فوق‌العاده انسانی باشد، هیچ کس میل ندارد زیر حاکمیت مقررات، یا در واقع تحت حاکمیت افرادی باشد که

اکنون اکثریت وزارتخانه‌های ما بیش از حد لازم وسیع و حجیم شده‌اند، در حالی که هیچ یک از این وزارتخانه‌ها نقش ستادی و راهبردی نیز نداشته‌اند و ندارند.

اگر اقتصادی متکی بر بازار باشد... مطابق نمونه‌های موجود در جهان... تشکیلات مشخص (وزارتخانه‌ها) تنها به تعیین خطمشی و سیاستگذاری خواهند پرداخت که در این صورت لزومی به وجود تشکیلاتی چنین مفضل - که اکنون هست - نخواهد بود. متقابلاً اگر اقتصاد دولتی بخواهیم، بر پایه مدل‌های موجود، دولت مسئولی تمام فعالیتهای کشور خواهد شد که برای خود به ارگانهایی احتیاج دارد.

بسیاری از واحدهای ستادی وزارتخانه‌های ما صرفاً وظیفه «اجرا» را برعهده دارند و حاصل این سیستم سازمانی و مدیریتی در حال حاضر وجود کاروان عریض و طویل معاونین، مشاورین، روسا و مدیران کل و مسئولان رسمی تحت نظارت هر وزیر است. ضمن آنکه حداقل برابر همین عده، کاروانی نیز به صورت پرسنل حاشیهای و غیررسمی وجود دارد!!

در همین راستا، در تبعیت از سیستم‌های حاکم بر هر وزارتخانه، قالبهای سازمانی جدیدی در اشکال مختلف خلق می‌شود و یا واحدهائی همچون برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه، حسابرسی، حراست و... که هر یک از جنبه‌ی راهبردی، هدایت و نظارت تابع وزارتخانه‌ای بوده‌اند و سابقاً در سایر

تحقیق و گردآوری از مجید میرزایی روزی نیست که در عرصه اقتصاد نابسامان ما از ادغام دو سازمان اقتصادی، یا خرید واحدهای اقتصادی جدید خبری منتشر نشود.

اکثریت عظیمی از کارشناسان کارآیی بازرگانی و اقتصاددانان، از این روند رو به گسترش جانبداری می‌کنند. در برابر تعداد محدودی از این کارشناسان به طور مؤکد درباره خطرات ذاتی چنین روندی به ما هشدار می‌دهند؛ خطراتی برای تمامیت فرد، هنگامی که خود را چیزی بیش از یک مهره کوچک در یک ماشین بزرگ حس می‌کند. هنگامی که روابط انسانی به نحوی فزاینده غیرانسانی شود خطراتی برای کارآمدی و بهره‌زایی، که از دیوان سالاری‌های رشد یابنده پارکیسونی ناشی می‌شود، در کمین است.

تعدادی از واحدهای صنعتی، تولیدی و خدماتی از یک مجموعه جدا شده و به مدیریتی دیگر سپرده می‌شوند، واحدهایی نیز در واحدهای دیگر ادغام می‌شوند، لیکن کمتر دیده شده که واحدهایی حذف، و از گردونه مجموعه جدا شوند!

تمامی این تحولات که در گذشته مستلزم تأیید و اظهار نظر واحدهای متعدّد بوده است، اینک با دستور یک مدیر، و بعضاً وزیری در کمترین زمان انجام می‌پذیرد. گاهی این جابجانیها سریعتر از یک اسباب‌کشی معمولی تأیید و عملی می‌شود! باید این حقیقت تلخ را پذیرفت که

نقش شبه شرکتها در یک نظام اداری چیست؟

گشت.

موضوع دیگر، اصل «وظیفه فرمی» است. ایسن اصل می‌گوید که یک تشکیلات عظیم باید کارهای عظیم مربوط به خود را انجام دهد و وظیف فرعی را به واحدهای کوچکتر م تفول کند. در حقیقت نوعی بی‌عدالتی در عین حال یک شر بزرگ و اغتشاش در نظم راستین خواهد بود چنانچه به یک تشکیلات عظیمتر و بالاتر انجام کار را واگذار کنند که سازمانهای کوچکتر و پائین‌تر قادر به انجام هستند، زیر هر تلاش اجتماعی باید به اعتبار ذات و طبیعت خود کمکی را برای افرا آن اجتماع فراهم آورد و هرگز موجب تخریب و تحلیل آنها نشود. سطح بالاتر نباید به اعتبار این پیش فرض که به علت بالاتر بودن خود بخودی خرده ندرت است، و با کارآمدی بیشتر از عهده انجام امور برمی‌آید وظایف یک سطح پائین را جذب کند و باز این اصل همان چیزی است که جایی در تشکیلات، ساز آنها، نهادها و ارگانهای ما ندارد. یعنی هیچ‌کس حیطه وظیفه خود را نمی‌داند.

تا اینجای بحث به این نتیجه رسیدیم که وظیفه اصلی سازمان عبارت است از مذاقه در تک تک فعالها و ایجاد چندین شبه شرکت تا جایی که ممکن و معتدل به نظر می‌رسد. این شبه شرکتها باید هر یک وظایف مربوط به خود را منظم انجام دهند و در نتیجه (مرکز) بسیار آزادانه‌تر، نیرومنا تر و اثربخش‌تر امور مربوط به خود را انجام دهند. این امور عبارتند از: رهبری، نظارت، تشویق و یا بازداری در هر زمان که ضرورت ایجاد کند.

از مهمترین وظایف سازمان مرکزی نسبت به شبه شرکتها دفاع از مص نیت آنان است: دفاع در برابر توییح یا اتهام،

اثبات درست بودن و با ارزش بودن چیزی، موجه نمودن، پشتیبانی کردن و...

آزادی سازمانهای فرودست

سازمان مرکزی همچنین تشکیلات پائین‌تر خود را جز در زمینه موارد استثنایی، در انجام وظایف محوله آزاد می‌گذارد. البته موارد مستثنی باید به قدر کافی روشن تعریف شود تا شبه شرکتها بتوانند بدون هیچ‌گونه تردید بدانند که آیا رضایتبخش عمل می‌کنند یا نه.

ایسن یکی نیز (استثنائات) در تشکیلات ما ناقص تعریف شده و همواره شک و تردید و نهایتاً تحلیل قدرت عمل را به دنبال داشته است.

ایجاد مصونیت واحد مرکزی، در کاربرد آرمانی آن، تنها یک معیار را برای مسئولیت در یک سازمان تجاری به دست می‌دهد که آن سودآوری است. بدیهی است یک چنین معیاری بستگی به آن خواهد داشت که شبه شرکت مقررات و خطمشی‌های تعیین شده به وسیله مرکز را رعایت کند.

در جهان حقیقی آرمانها به ندرت قابل حصول هستند ولی نمی‌توان منکر فایده و اثر آنها شد. منظور از تعیین آرمانها این است که هرگونه انحراف از آنها، باید توضیح و توجیه ویژه‌ای داشته باشد، جز در صورتی که معیارها برای مسئولیت‌های فی‌الواقع بسیار اندک تعیین شود. آفرینش و پایه گذاری نمی‌تواند در یک شبه شرکت شکوفا گردد، با وجود آن که سودآوری باید معیار نهایی باشد، اما مجاز نیستیم که همواره آن را چشم بسته و بی‌توجه به مسایل دیگر بپذیریم. چه بسا که برخی واحدهای فرعی به طور استثنایی در وضعیت خوبی قرار داشته باشند و برخی دیگر در وضعیت بد؛ پاره‌ای از واحدها وظایف خدماتی نسبت به کل سازمان را عهده‌دار باشند و تکالیف ویژه دیگری را انجام دهند که باید بدون توجه به سودآوری انجام پذیرد. در چنین مواردی ارزیابی سودآوری باید پیشاپیش به وسیله آنچه ما بهره خود آمده، می‌خوانیم تعدیل شود. حال بعضی اولیات واحدی پس از پرداخت بهره خود آمده، نمی‌تواند سودی نشان دهد. در آن

صورت مدیریت واحد در وضعی متزلزل قرار خواهد گرفت و سازمان مرکزی باید فرصت مداخله را برای خود فراهم آورد.

مسئله دیگر شناسایی توان شبه شرکتها تبعه سازمان است. هر واحد فرعی یا یک شرکت وابسته باید یک صورت سود و زیان و یک ترازنامه داشته باشد. از روی این صورت معلوم می‌شود که آیا واحد زیربط از لحاظ مالی برای کل سازمان سودآور است یا نیست.

اما چرا داشتن یک ترازنامه در سازمان تنها کفایت نمی‌کند؟

یک واحد بازرگانی با یک مایه اقتصادی معین (سرمایه) کار می‌کند و این مایه بر اثر زیان کاهش و بر اثر سود فزونی می‌یابد که در پایان سال مالی در مجموع حسابهای سازمان مادر وارد می‌شوند، و تا آنجا که به خود واحد مربوط می‌گردد حساب سود یا زیان بسته می‌شود. در صورت نبود ترازنامه یا چیزی مانند آن، واحد همواره با تراز صفر به سال مالی جدید وارد می‌شود. این روال نمی‌تواند درست باشد حال آن که بسیاری از واحدهای فرعی ما چنین وضعی دارند!

موفقیت یک واحد باید به آزادی بیشتر و دامنه مالی وسیعتر برای آن واحد منجر شود، در حالی که عدم توفیق به صوت زیان عملکرد باید به محدودیت و کاهش قدرت منتهی گردد. آدمی تمایل دارد که موفقیت را تقریب کند و در برابر عدم توفیق جبهه بگیرد. بنابراین هر شبه شرکت باید ترازنامه مستقل خود را داشته باشد، که در آن سودها بتوانند به عنوان واگذاری و امها به مرکز و زیانها به صورت دریافت وام از مرکز انعکاس یابند.

ضعف دیگر سازمانهای بزرگ از بین رفتن قدرت انگیزش در افراد آن است. این یک واقعیت دیرین و آشکار است که مردم بر طبق انگیزه‌هاشان عمل می‌کنند. به همین اعتبار برای یک سازمان بزرگ با دیوانسالاریهای آن، و کسترتهای دور غیرشخصی آن، و مقررات، آئین‌نامه‌های متعدد انتزاعی آن، و فراتر از همه عدم جامعیت نسبی آن که از وسعت آن ناشی می‌شود،

در نظام اداری ما هیچکس حیطه وظیفه خود را نمی‌شناسد

انگیزش یک مسئله مرکزی است.

مدیریت که در رأس قرار دارد با مسئله انگیزش روبرو نیست، لیکن همین که در مسیر سلسله مراتب به پایین بیاییم، مسئله به نحو فزاینده‌ای حاد می‌شود. جامعه صنعتی نوین که سازمانهای بزرگ نمودگار آند، تفکر بسیار ناچیزی در این باره انجام می‌دهد. مدیرتها بر این اندیشه‌اند که مردم صرفاً به خاطر پول یعنی به خاطر آن مزدی که در پایان هفته می‌گیرند، کار می‌کنند. بسیاری از مردم میل ندارند در جریان تولید باشند، زیرا کار آنها علاقه‌ای در آنها بر نمی‌انگیزد، و به آنها نه فرصت تلاش و بیکار را می‌دهد و نه رضایت خاطر، و در نظر ایشان جز مزد پایان هفته، هیچ اثری بر آن مترب نیست. با این همه سلامت یک سازمان بزرگ تا حد زیادی به قدرت آن در رعایت صحیح اصل انگیزش وابسته است. هرگونه ساختار سازمانی که بدون توجه به این حقیقت بنیادین طرح گردد، احتمالی برای موفقیت آن وجود نخواهد داشت. نهایتاً آن که هر چیز اگر به جای آنکه به وسیله مردم انجام پذیرد برای مردم انجام گیرد بسیار دشوار به نظر خواهد آمد و به معنایی واقعاً هم دشوار خواهد بود.

فایده همه این حرفها چیست؟ بسیاری از ما سالها با مسائلی که سازمان بزرگ پیش‌رویمان قرار داده است دست و پنجه نرم کرده‌ایم. مسائلی که هر روز اهمیت بیشتر می‌یابد. اما کمتر به عمل رسیده‌ایم و در پیچ و خم حرف، و فقط حرف، در جا زده‌ایم!

