

برخوردارند. مثلاً قبایل اولیه تنها به دنبال غذایی فراهم شده توسط طبیعت بودند و از روش‌های بسیار ابتدایی کشاورزی برای منظور خود استفاده می‌کردند. در جوامع امروز دولت‌ها بازوی کار و ابزار اصلی اجرای برنامه‌ها هستند و طبیعی است که هر دولت نیز ظرفیت و توانایی ویژه خود را دارا است.

از این نظر مدیریت توسعه، نه تنها به تلاش‌های دولت در انجام برنامه‌های طرح شده در جهت مناسب ساختن محیط فیزیکی، انسانی و فرهنگی اطلاق می‌شود، بلکه به جدال برای بالا بردن ظرفیت و بهره‌گیری بیشتر و اجرای بهتر برنامه‌ها نیز گفته می‌شود.

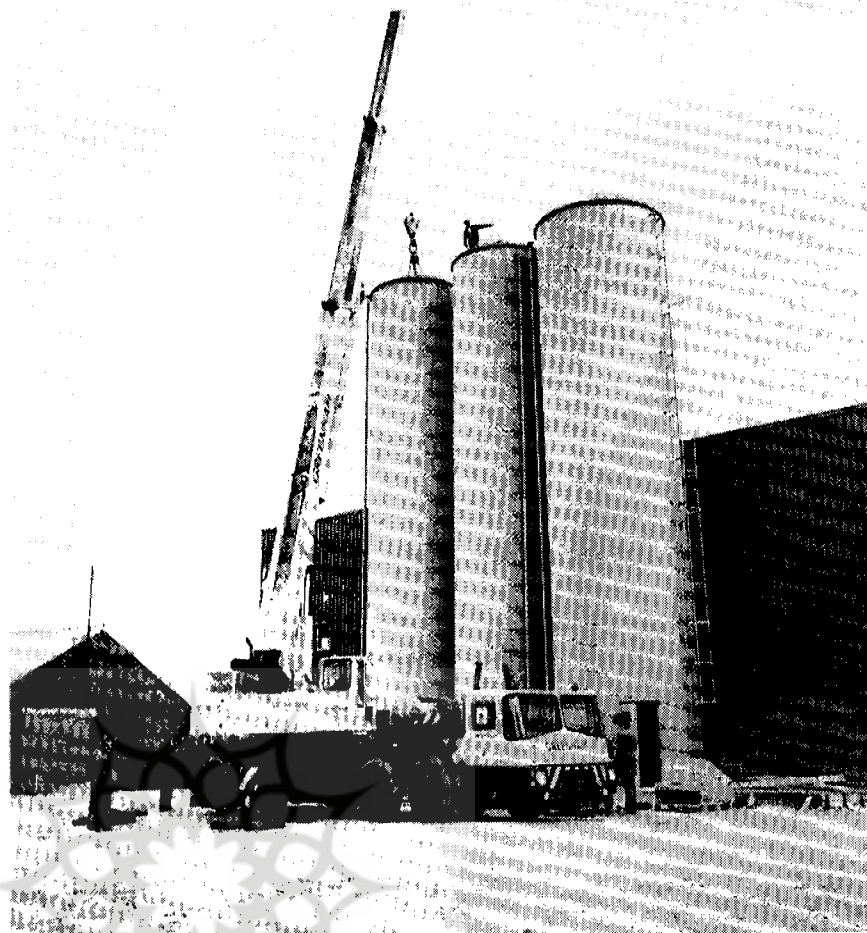
بسیاری از نظریه‌ها برای دولت‌هایی طرح‌ریزی شده بود که قبلاً به حد بالایی از توسعه رسیده بودند و با احتمال زیاد برای دولت‌های معاصر که توانایی کمتری در اجرای طرح‌های توسعه دارند نامناسب و بی‌اثر خواهد بود. بنابراین میان مدیریت توسعه و بهبود مدیریت تفاوت وجود دارد.

به‌طور کلی راه حل‌هایی که در یک مرحله موثرند ممکن است در مرحله دیگر نامناسب و نامربوط باشند. مثلاً انتخابات آزاد، در یک حکومت مستبدانه پادشاهی سنتی، امری غیرقابل تصور است. در حالی که در یک جامعه و حکومت غیرمستبد و پیشرفته امروزی امری ضروری و حتمی است. زمینه‌های سیاسی، اقتصادی و سازمانی جامعه تعیین‌کننده تناسب و برتری نظریه مدیریت بوده و برای گسترش و بهبود مدیریت باید آنها را تجزیه و تحلیل نمود.

### ۱- زمینه سیاسی:

در تمام دولت‌ها عامل واقعی برای اجرای برنامه‌ها، دیوانسالاری دولتی است. البته سایر نهادها همچون مقننه و قضایی و سیاسی نیز بی‌تأثیر نیستند. اما بهتر است که در اینجا توجه بیشتری به دیوانسالاری که همان هرم معمول سازمانی است معطوف کنیم.

نحوه عملکرد دولت در انتصابات اداری گویای چگونگی ثمربخشی آن خواهد بود و



## مدیریت توسعه

مدیریت توسعه عبارت است از فعالیت‌های سازمان یافته‌ای که برای پیشبرد هدف‌ها و برنامه‌های توسعه جامعه طرح‌ریزی شده باشد و بیشتر مربوط به مسایل رشد و توسعه اقتصادی می‌شود.

از: ظهیر عمرانی

به نقل از: زمینه - شماره ۳۰ - دی‌ماه ۱۳۷۲

مدیریت توسعه عبارت است از فعالیت‌های سازمان یافته‌ای که برای پیشبرد هدف‌ها و برنامه‌های توسعه جامعه طرح‌ریزی شده باشد و بیشتر مربوط به مسایل رشد و توسعه اقتصادی می‌شود. کشورهای توسعه یافته صنعتی با رسیدن به مرحله فراوانی کالا هدف‌های خود را به مبارزه با آلودگی محیط زیست، فضا و دریا یا توسعه روابط انسانی، معطوف ساختند، در حالی که جوامع بدوی‌تر برای تغییر، در اسارت محدودیت‌های محیط خود قرار داشته و از آزادی کمتری

بعد از جنگ جهانی دوم اعمال نظریه‌های مدیریت دولتی آمریکا در کشورهای خارجی نتایج یکسان نداشته یعنی در جایی به عنوان درمان و در جای دیگر درد و معضل بوده. پس چگونه می‌توان این شرایط غیرقابل اطمینان را توجیه و تفسیر نمود. مگر اینکه ابتدا به بررسی زمینه‌هایی که به عنوان پیش فرضهای نظریه مدیریت اداری می‌باشند پردازیم.

باید دانست که کار هر کارمند منحصرأ یک کار اداری نیست و همچنین کار هر کسی که در دستگاه سیاسی کار می‌کند نمی‌تواند صددرصد سیاسی باشد، بلکه در کار هر فرد

می‌توان تلفیقی از امور سیاسی و اداری را یافت. در نظام‌های پیشرفته سیستم‌های انتخابی مثل جمعیت‌ها و احزاب را سیستم سیاسی و دیوانسالاری را سیستم اداری می‌نامند. در عین حال که نهادهای سیاسی در جوامع آزادمنشانه قبل از وظایف اداری به وظایف سیاسی می‌پردازند، اما نمی‌توان گفت منحصرأ سیاسی هستند و همین‌طور هیچگاه نهاد دیوانسالاری به دور از وظایف سیاسی نخواهد بود. لذا برای هر دو سیستم مرزی بین دو کلمه اداری و سیاسی نمی‌توان گذارد.

توفیق دولت‌ها در اجرای برنامه‌ها، در توازن تقریبی نهادهای سیاسی و اداری خواهد بود. قدرت سیاسی جامعه به وسیله قانون اساسی در توانایی انتصاب مقامات بالای مملکتی بروز کرده و تاثیر آن را در قدرت اداری معلوم می‌سازد.

جدایی سیاست از مدیریت، بدین مفهوم که دیوانسالاری فقط به کارهای اداری پرداخته و ارگان‌های قانونگذاری، احزاب و سیاستمداران بایستی صرفاً به کارهای سیاسی بپردازند اشتباه است، زیرا این امر وابستگی این دو قدرت اداری و سیاسی را نادیده می‌گیرد.

اگر دیوانسالاری در دولتی ضعیف باشد سیاستمداران اکثر پستهای اداری را به طرفداران خود می‌دهند (بوروکراسی جانبداری). و یا بالعکس اگر دولتی از قدرت دیوانسالاری قوی برخوردار باشد مشاغل حساس و بالای مملکتی که ماهیت سیاسی نیز دارند بدون دخالت و نظر سیستم سیاسی از سوی بوروکراتها اشغال می‌شود. مانند کشورهاییکه قدرت در دست نظامیان است. در هر دو حال نتیجه یکی است. بدین معنی که توجه بیشتر به جدال و مسایل سیاسی و کمتر به تحول و بهبود مدیریت معطوف خواهد بود. بنابراین در کشورهای غیرغربی به علت عدم توازن بین قدرت‌های اداری و سیاسی،

جدایی سیاست از مدیریت، بدین مفهوم که دیوانسالاری فقط به کارهای اداری پرداخته و ارگان‌های قانونگذاری، احزاب و سیاستمداران، صرفاً بایستی به کارهای سیاسی بپردازند، اشتباه است، زیرا این امر وابستگی این دو قدرت اداری و سیاسی را نادیده می‌گیرد.

مدیریت دولتی به شیوه آمریکا با شکست، روبرو خواهد شد. البته توازن سیاسی و اداری لازم‌اش دموکراسی معمولی در جامعه نیست، بلکه در یک کشور با نظام دیکتاتوری یک حزبی هم می‌توان به توازن رسید.

## ۲-زمینه اقتصادی

از آنجا که حقوق عامل مهمی در انگیزش کارمندان به کار موثر بوده و هم به عنوان وسیله کنترل در دست مدیران، لذا وجود نظامی که در آن حقوق به اندازه تکافوی مخارج زندگی پرداخت شود و درآمد غیرحقوقی کارمندان نه الزامی و نه قابل ملاحظه باشد، یکی از پیش شرطهای لازم نظریه‌های مدیریت می‌باشد. سطح تولید اقتصادی بایستی تکافوی مصروف تولیدکنندگان اولیه و همچنین کارکنان دولتی و خصوصی را که از نظر تولید در درجه دوم و سوم اهمیت قرار می‌گیرند بنماید. دولت‌های سنتی براساس پرداخت حقوق به کارمندان بنا نگریده بود، حتی در امپراتوری چین که دیوانسالاری آن یکی از اولین و پیشرفته‌ترین دیوانسالاری‌های دیگر تمدن‌های سنتی قدیم بود، کارمندان کم‌کم هزینه‌ای که فقط قسمتی از درآمد آن را تشکیل می‌داد دریافت می‌کردند.



چون تأسیس سازمان‌های تخصصی و توسعه و بهبود آنها نیاز به هزینه زیاد دارد، بنابراین دولت‌های سنتی به علت محدودیت تولید و در نتیجه عدم توانایی در به کارگیری کارمندان بیشتر قادر به تشکیل سازمان‌های مورد نیاز و بهبود آنها نبوده و بسیاری از امور لازم را نمی‌توانستند انجام دهند. در حالی که در کشورهای صنعتی به علت فراوانی تولید مسأله برعکس است و قادر خواهند بود تا بر روی کارمندان به منظور حصول اطمینان از ثمربخشی، کنترل اقتصادی داشته باشند. افزایش تولید جامعه را قادر می‌سازد که مدیریت اداری را بهبود بخشیده و تغییرات محیطی را که شامل رشد اقتصادی بیشتر باشد پدید آورد. پس با این حساب کشورهای عقب‌مانده چگونه می‌توانستند خود را از چنبره شیطانی استعمار نجات دهند. کشورهای تحت استعمار اروپا این را آموختند که با ایجاد طبقه‌ای از حقوق بگیران به مبارزه استقلال طلبانه دست زده و با کنترل نمودن مرزها به وسیله ارتش و ایجاد و توسعه شبکه مخابرات و راهها و برقراری سیستم مالیاتی مؤثر، از زیر یوغ استعمار اروپا خارج شوند. اما تبدیل دیوانسالاری جیره‌خوار ابتدایی به یک طبقه حقوق‌بگیر، خود عواقب وخیمی را در برداشت و وجوه جمع‌آوری شده به عنوان مالیات تکافوی حقوق کارمندان را نمی‌کرد.

انتظارات حقوقی، تأمین اجتماعی و مقام مرتب بالا می‌رفت. بنابراین کشورهای ماقبل صنعتی به سرعت با مسایل عمده فساد اداری روبرو شدند، از عواقب دیگر سیستم حقوقی در کشورهای فقیر کمبود کار در خارج از محیط کشاورزی است و هرچه شکاف اقتصادی بین توده‌های فقیر چون کشاورز و کارگر با طبقه کارمندان دولت زیادتر می‌شود، فشار برای کار در بخش دولتی بیشتر می‌گردد.

از آنجا که دستمزد عامل مهمی در انگیزش کارمندان به کار مؤثر بوده و به عنوان وسیله کنترل در دست مدیران می‌باشد، لذا وجود نظامی که در آن حقوق به اندازه تکافوی مخارج زندگی پرداخت شود، یکی از پیش شرطهای لازم نظریه‌های مدیریت است.

توسعه یافته، ایجاد سازمان دشوارتر بوده و یا هر چه در یک جامعه سازمان کمتر باشد توسعه کندتر و دشوارتر می‌شود. شاید که با یک خیز در جوامع در حال توسعه بتوان ایجاد سازمان‌های جدید را آسان نموده و به میزان رشد جامعه نیز سرعت بخشید. در آن صورت نظریه‌های نامناسب قبل، مناسب خواهند شد.

سازمان از نظر مفهوم، معانی زیادی دارد، اما در اینجا تنها برای نظام‌های اجتماعی که اعضا معینی داشته و قادر به وضع مقررات برای نحوه عملکرد خود و اعضایشان می‌باشند به کار می‌بریم.

از آنجا که بررسی فرهنگی و تاریخی رفتار سازمانی هنوز در مراحل اولیه توسعه است، تنها می‌توان درباره آن به حدس و گمان روی آورد با این حال برای آنکه بتوانیم به طور معمولتری رابطه بین سازمان و توسعه را نشان دهیم ظاهراً بایستی به همین حدس زدن تن در داد و بدانیم که چرا نظریه‌های معاصر بیشتر به جوامعی مربوط می‌شوند که سازمان‌ها در آن جامعه مسلط هستند و در جوامعی که بدون سازمان بوده و یا انواع شبه سازمان‌ها را در بیشتر کشورهای جهان سوم نشان داد، در آن صورت می‌توان این زمینه را نیز بر جنبه‌های سیاسی و اقتصادی که مرزهای نظریه‌های نوین مدیریت می‌باشند افزود.

برای بهره‌گیری از نظریه مدیریت داشتن اوضاع جوامع سنتی بدون سازمان در گذشته و چگونگی تکامل سازمان‌ها در طول تاریخ ضرور است. گروه‌های موجود در جوامع سنتی ویژگی‌های مرکب «عضویت توانایی‌های تصمیم‌گیری» را بندرت دارا هستند. و از نظر عضویت در ساخت‌های اجتماعی سنتی قدرت به صورت شبکه است. به طوری که ارتباطات دوگانه مبتنی بر مبادله و بستگی‌ها در تمام جهات شمول یافته، خانواده،

در کشورهای مستعمره اختلاف سطح زندگی خارجی‌ان و افراد بومی مساله را سخت‌تر می‌کرد. ناتوانی طبقه کوچک و در حال رشد تجاری و صنعتی در به دست گرفتن قدرت سیاسی در کشورهای غیرغربی نشان می‌داد که سیاستمداران از یک‌سو تمایل به اخراج گروه‌های تجاری خارجی داشته و از سوی مجبور به گسترش سرمایه‌داری دولتی بودند. در خیلی از کشورها شرکت‌های دولتی به عنوان مراکز جذب نیروی انسانی، به‌طور روزافزونی از خزانه دولت حقوق دریافت می‌دارند، در حالی که اندازه حقوق دریافتی تولید نمی‌کنند. به عبارت دیگر سیستم حقوق کامل در کشورهای پیشرفته مفید بوده تا به عنوان وسیله‌ای، دیوانسالاری جامعه را قادر به اجرای قوانین و مقرراتی بنماید که بهره‌وری اقتصادی و توسعه محیط را امکان‌پذیر سازد. اما در جایی که اقتصاد به سطح کافی رشد و توسعه نرسیده ثمربخش نخواهد بود.

### ۳- زمینه سازمانی

اکثر نظریه پردازان مدیریت در نظریه‌های خود به سازمانی توجه داشته‌اند که جهان شمول نبوده و تنها در کشورهای نسبتاً پیشرفته به وجود آمده و گسترش می‌یابد و توجه ندارند که نظریه‌های آنان وابسته به وجود سازمان‌های رسمی مذکور است. هرگاه به حکومت هم به مثابه نوعی سازمان بنگریم خواهیم دید که مسایل سازمان‌ها تنها شامل سازمان‌های خصوصی مانند شرکت‌های بازرگانی، اتحادیه‌های تجاری و بیمارستان‌ها نشده بلکه سازمان‌های دولتی را نیز در برمی‌گیرد.

این اعتقاد درست نیست که کشورهای درحال توسعه نمی‌توانند سازمان‌هایی به وجود آورند و یا بدون سازمان توسعه یابند، بلکه باید گفت که در یک نظام اجتماعی کمتر

قبیله، کاست، معبد، حکومت پادشاهی، و تیول از نمونه‌های گروه‌های اجتماعی اولیه هستند. سلطنت سنتی مانند یک ایالت جدید نیست. کار پادشاه جهت دادن و تنظیم اعمال است، پادشاه خودش را برتر از رعایا می‌دانست، حتی والیان خود را نیز در زمره اعضاء دربار به حساب نمی‌آورد. در جوامع سنتی چندین گروه سازمان یافته می‌توان پیدا کرد، که نمونه بارز آن دیوانسالاری سلطنتی یا امپراتوری‌ها می‌باشند، چگونگی پیدایش دیوانسالاری‌های اولیه موضوع پیچیده‌ای است.

شاید تحقیق تاریخی نشانگر این امر باشد که سازمان‌ها غالباً به‌طور بنیادی از باندها، گروه‌ها، جوامع مخفی، جنبش‌های زیرزمینی سیاسی و فرقه‌هایی جدایی طلب مذهبی پیدا شده‌اند، برای اولین بار در اروپا سازمان‌هایی از قبیل صومعه‌ها، اتحادیه‌های صنفی، شرکت‌های بازرگانی، دانشگاه‌ها و انجمن‌های شهر شکل گرفتند که از طریق آنها علوم جمع‌آوری و توزیع می‌شد و به تدریج انواع سازمان‌های جدید و پیچیده تکامل یافتند، که عبارت بودند از شرکت‌های نسبی، اتحادیه‌ها، مؤسسات، مجامع و ارگانه‌های عمومی.

در کشورهای معاصر غیرغربی وضع متفاوت است، زیرا در طول مدت فعالیت‌های نوگرایی، به همان طریق که نظام حقوق و دستمزد به آنها صادر می‌شد، نمونه‌های رفتار سازمانی نیز عرضه شده‌اند که یکی از آنها رشد سریع سازمان‌های رسمی با الگوی غربی در آسیا، و آمریکای لاتین می‌باشد، که غیر مؤثر بوده و آن‌طور که انتظار می‌رود به مانند یک سازمان عمل نمی‌کنند. شاید بارزترین تفاوت در این است که این‌گونه سازمان‌ها به جای حفظ منافع اعضاء، تحت تسلط رهبران خودشان که عبارتند از کارگزاران دیوانسالاری دولتی یا سران یک حزب قدرتمند سیاسی درمی‌آیند. این‌گونه نیمه سازمان‌ها را می‌توان «جناح» نامید که به‌طور نسبی در کشورهای پیشرفته و کمتر پیشرفته وجود دارند. ویژگی‌های جناح این است که عملکردهای ناپیدای آنها بر وظایف آشکار و مثبت شده



آنها غلبه دارد. لکن در یک سازمان قانونی برعکس است. یک سازمان قانونی قدرتمند مانند یک حزب سیاسی کاندیداهایی را برای مدیریت عالی نامزد کرده و در تأمین یا تدارک انتخابات آنها کوشا می‌شود. یک حزب معتبر است درحالی که جناح، گروهی است که نمی‌تواند چنین کاری را انجام دهد و تنها وسیله‌ای برای نگهداری قدرت کسانی است که قدرت را به چنگ آورده‌اند.

میان زمینه‌های سیاسی، اقتصادی و سازمانی که به اختصار گفته شد پیوندهای نزدیکی وجود دارد. به عبارت دیگر لازمه حفظ یک توازن در پیکربندی سیاسی، داشتن یک مدیریت متعادل و موفقیت‌آمیز تولید، نظام حقوق و دستمزد و تعدد سازمان‌ها هست و همچنین توسعه سازمان‌ها منوط به توازن مدیریت و نظام حقوق و دستمزد می‌باشد و یا نظام حقوق و دستمزد نیازمند توازن مدیریت و تعدد سازمانهاست، به طوری که وجود هر یک از شرایط سه‌گانه در شرایط دیگری تأثیر گذارنده و در حقیقت با یکدیگر وابسته دوری دارند.

بنابراین ضرورت دارد تا به پاره‌ای از متغیرهای مدیریت توسعه به اختصار پردازیم.

### الف: متغیرهای فیزیکی

در اینجا مانند برخی از تحلیل‌گران ژئوپلیتیک می‌توان استدلال کرد که شرایط فیزیکی، جغرافیایی، اقلیمی، و محلی نخستین معیارهای توسعه‌اند. برای بحث ممکن است تصور کرد که مناطق حازه برای توسعه بسیار مناسب هستند در حالی که شرایط جوی نامناسب است. با بسط این مطلب می‌توان چنین استدلال نمود که نظریه‌های مدیریت شایسته برای حکومت‌های واقع در مناطق حازه با مناطق سردسیری نامربوط می‌باشند. مشکلات مربوط به ساختن و نگهداری شاهراهها در مناطقی که برف و یخ فراوان است متمایز است. با مناطقی که دارای تابستان دایمی بوده و باران‌های سل‌آسا و تپه‌های شن مشکلات بسیاری را برای راهسازی ایجاد می‌کنند. با این وجود حکومت‌هایی که دارای توانایی‌های توسعه‌ای باشند می‌توانند بر هر دو نوع مشکل فائق آیند. در حالی که حکومت‌های با

دانشگاه و یا آموزگار در دبستان و مریبان در کودکستان، ممکن است به نتیجه غیرمنطقی دست یافت. بدین ترتیب که شیوه مشخصی در همه جا به کار می‌رود. در حالی که استادی که برخوردارش با دانشجوی سال سوم دانشکده مانند دانشجویی سال دوم یا بالعکس است بی‌گمان به نتایج شگفت‌انگیزی خواهد رسید به همین گونه احتمال حل مسایل جاری در سطوح متفاوت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و توسعه مدیریت کاملاً متفاوتند. همچنین اعمال نظریه‌های اداری شایسته برای اوضاع حکومتی آمریکا با اروپا در برخی از کشورهای آسیایی یا آفریقا گمراه کننده خواهد بود. معهدا عجیب آن است که کسانی که در این زمینه کار می‌کنند احتمالاً اشکالات محیطی را بیشتر به عنوان موانعی برای کاربرد شیوه درست مدیریت می‌دانند تا مشکلات یاد شده را.

### متغیرهای مدیریت توسعه

لازم است موضوع‌هایی را که در زمره زمینه‌های توسعه مدیریت نیستند مشخص ساخت. تفاوت موجود را می‌توان با یک مثال ساده بیان نمود، بدین معنی که مسایل آموزش برای نوآموزان، دانش‌آموزان و دانشجویان به روشنی متفاوت است. زیرا نوآموزی که از سطح دبستان تا دانشگاه را طی می‌کند هر چند تعلیمات حاکم بر وضع تحصیلی وی تغییر می‌یابند، اما یک تداوم سیستماتیک را حفظ می‌کند. حال چنانچه برخی از معلمان فقط به یکی از سطوح تحصیلی دانش‌آموزان و دانشجویان توجه نمایند، مانند استادان در

یک نظام، هر قدر پیشرفته‌تر باشد، توانایی آن برای دگرگون‌سازی محیط بیشتر شده و در نتیجه برای رشد اقتصادی آماده‌تر می‌باشد. در برابر پیدایش تحولات محیطی از نقطه نظر نیروی انسانی توانمندی بیشتر و از نظر توسعه مشکلات کمتری خواهد داشت.



**این اعتقاد درست نیست که کشورهای در حال توسعه نمی‌توانند سازمان‌هایی به وجود آورند و یا بدون سازمان توسعه یابند، بلکه باید گفت در یک نظام اجتماعی کمتر توسعه یافته، ایجاد سازمان دشوارتر بوده و یا هر چه در یک جامعه سازمان کمتر باشد، توسعه کندتر و دشوارتر می‌شود.**

توانایی‌های محدود از عهده هیچ یک از آن دو بر نمی‌آیند. این بدان معنی است که وقتی محیط مشکلات سخت‌تری را تحمیل می‌کند نظام‌های کمتر توسعه یافته در اثر آنها به آسانی شکست می‌خورند. بنابراین تغییرات محیطی تاحد زیادی سرنویشت نظام‌های اجتماعی کشورهای توسعه نیافته را تعیین می‌کنند. اما یک نظام هر قدر پیشرفته‌تر باشد توانایی آن برای دگرگون‌سازی محیط بیشتر شده و در نتیجه برای رشد اقتصادی آماده‌تر می‌باشد. در برابر پیدایش تحولات محیطی از نقطه نظر نیروی انسانی توانمندی بیشتر و از نظر توسعه مشکلات کمتری را خواهد داشت. چنین به نظر می‌رسد که مشکلات محیطی تاثیر بیشتری بر نظام‌های توسعه نیافته خواهد گذارد. زیرا چنین نظام‌هایی قادر به تغییر محیط خود نیستند. در حالی که شرایط محیطی در نظام‌های پیشرفته مساعدتر است، به جهت آنکه با در اختیار داشتن امکانات تکنولوژیکی قادرند شرایط را با اهداف خود منطبق ساخته و تحقق بخشند.

بنابراین باید شرایط محیطی را در ایجاد تحول و توسعه مورد نظر قرار داد.

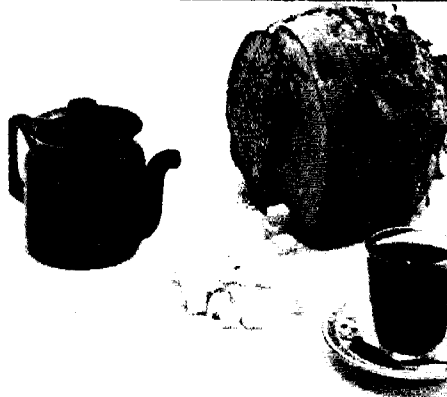
### **ب: متغیرهای انسانی**

انسانهایی که در یک نظام اجتماعی زندگی می‌کنند جزیی از آن به شمار می‌آیند. یک نظام اجتماعی شامل افرادی است که در آن به ایفای نقش می‌پردازند. حال چنانچه در یک نظام اجتماعی به جای آنکه انسانها را جزیی از آن محسوب کنیم اگر تنها به عنوان یک عامل محیطی در نظر بگیریم قدرت عملیاتی نظام‌های اجتماعی را محدود کرده‌ایم. محیط انسانی از چند جنبه قابل مطالعه و بررسی می‌باشد که عبارتند از جنبه آماری، جنبه روانشناسی، جنبه زیست‌شناسی، و جنبه حرفه‌ای.

در مطالعه محیط انسانی از جنبه آماری به تعداد کل افراد و تعداد نسبی آنها، نحوه پراکندگی، میزان تحرک و نسبت افزایش و کاهش آنها توجه می‌شود. مثلاً چنانچه در جامعه‌ای تعداد افراد کمتر و یا بیشتر از حد معمول باشد تشکیل یک نظام اجتماعی در آن مشکل خواهد بود. اگر به جوامع صنعتی و مردم گرایانه کوچک و بزرگ معاصر مانند سوئیس یا ایالات متحده آمریکا و یا به جوامعی که جمعیت آن به صورت پراکنده مانند استرالیا و یا تراکم مانند بلژیک است نظر افکنیم درخواهیم یافت که توسعه هر جامعه به پراکندگی یا تراکم جمعیت در آن بستگی دارد. بنابراین باید بین حداکثر و حداقل جمعیت لازم در جامعه، نسبتی معقول وجود داشته باشد. برای شناخت بیشتر متغیرهای انسانی مطالعه محیط انسانی از نقطه نظرات گوناگون ضرورت دارد.

### **۱- از نظر روانشناسی**

در سالهای اخیر توجه زیادی به متغیرهای روانی مربوط به توسعه شده است. به عنوان مثال «اورث‌هاگن» معتقد است که



شخصیت‌های مستبد سد راه نوآوری و توسعه در جوامع سنتی و بسیاری از جوامع در حال توسعه می‌باشند. اگر این طرز استدلال را بخواهیم دنبال کنیم باید گفت که نظریه‌های اداری مربوط به جوامع توسعه یافته که در آن احتمالاً شخصیت‌های حامی عدم تمرکز قدرت زیاد هستند، ممکن است در جوامع دیگر که تعداد طرفداران تمرکز قدرت کم هستند تاحد زیادی فاقد اعتبار باشد. البته استثناءهایی وجود دارد، اما منطقی است که گفته شود تعداد افراد حامی تمرکز قدرت در هر جامعه‌ای، تابع شرایط اجتماعی آن جامعه است.

### **۲- از نظر حرفه‌ای**

برطبق نظریه منابع انسانی فقدان تجربه، مهارت و دانش در هر جامعه و همچنین عدم توانایی‌های مورد نیاز جوامع صنعتی مانع توسعه آنها می‌گردد، که باید از مدرسه و سایر تسهیلات آموزشی مناسب جهت افزایش مهارت و دانش افراد واجد شرایط استفاده نمود. از این رو ضمن کوشش‌های فراوان برای طرح برنامه‌های توسعه منابع انسانی در مراکز آموزش عالی کشورهای پیشرفته افرادی را از کشورهای توسعه نیافته شرکت می‌دهند. البته اجرای امر فوق مشکلاتی چون فرار مغزها و عدم بازگشت فارغ‌التحصیلان به کشورهای عقب‌مانده را دربر خواهد داشت.

برطبق نظریه دیگری که به جای اتکا بر منابع انسانی بر نظام‌های اجتماعی نظر دارد، سازمان‌های اجتماعی پیشرفته قادرند تا اعضاء خود را با رفتار خود آشنا کرده و در فراگرفتن مهارت‌ها و دانش‌های لازم جهت ایفای هرگونه نقشی در نظام، آنان را یاری دهند. در حالی که شبه سازمان‌های توسعه نیافته نه تنها در استفاده موثر از افراد واجد شرایط حرفه‌ای دچار اشکال می‌شوند، بلکه افراد حرفه‌ای را دوباره با آداب و رسوم اجتماعی خود به نحوی وفق می‌دهند که مهارت‌های عالی آنان کم‌رنگ شده و صرف هدف‌های بی‌ارزش

## افزایش تولید جامعه را قادر می‌سازد که مدیریت اداری را بهبود بخشیده و تغییرات محیطی را که شامل رشد اقتصادی بیشتر باشد، پدید آورد.

چگونه بود که سبب شد این کشورها توسعه یابند و بعد با ویژگی‌های فرهنگی کشورهای در حال توسعه مقایسه کنیم.

هر جامعه ضمن توسعه اداری با مشکلاتی روبرو خواهد شد که مستلزم تغییرات فرهنگی است. چون محیطهای فرهنگی مشکلاتی را در راه اجرای توسعه پدید می‌آورند. موفقیت هر جامعه در اجرای برنامه‌های توسعه‌ای مثل انجام تغییرات محیطی بستگی به سطح توانایی انجام امور اداری آن جامعه دارد و هر چه این سطح پایین‌تر باشد یک رژیم در اجرای پروژه‌های توسعه‌ای رویه شکست خواهد رفت.

یک مجموعه توسط افرادی که در زبان، تاریخ و مذهب تخصص دارند مورد مطالعه قرار گیرد. در هر فرهنگ خصوصیات بارزی وجود دارد که در برابر تغییرات مقاومت و مبارزه می‌کند. هرگونه تغییر و تبدیل اجتماعی احتمالاً بدون برخورد و از دست رفتن برخی ارزش‌ها نخواهد بود. مانند انقلاب‌های صنعتی و علمی در غرب، باید بدانیم که وضع فرهنگی جوامع پیشرفته قبل از پیشرفت

می‌گردد. مثال بارز آن استفاده از تخصص‌های گوناگون و پست‌های غیرمربوط که به اهمیت و اعتبار آن تخصص‌ها آشنا نبوده و برایشان ارزش قابل نیستند.

بنابراین اگر زمینه مدیریت مناسب نباشد، تلقین نظریه‌های اداری به دانشجویان و مقامات نه تنها کمکی به افزایش توانایی‌های اداری نمی‌کند بلکه احتمالاً موجب از بین رفتن حقانیت وضع موجود نیز می‌شود. کمبود پرسنل واجد شرایط یک مشکل محیطی است که با اجرای پروژه‌های توسعه‌ای در کشورهای در حال توسعه قابل حل است، نه به عنوان مشکلی در زمینه اداری.

### ج: متغیرهای فرهنگی

محیط فرهنگی سومین متغیر مورد بحث است میان نظام‌های فرهنگی و اجتماعی تفاوت اساسی وجود دارد. اما بدان معنا نیست که بتوان فرهنگ جامعه را به موازات نظام‌های اجتماعی و یا جدا از آن مطالعه کرد، بلکه همیشه فرهنگ و سیستم‌های اجتماعی در یکدیگر تاثیر متقابل می‌گذارند. اما از آنجا که مطلب اصلی و مورد توجه اجرای اعمال اداری است، بنابراین فرهنگ را به عنوان یک پدیده محیطی مورد مطالعه قرار می‌دهیم. برای آنکه تاثیر متقابل فرهنگ و جامعه را در بایستی مقصود از فرهنگ را بیان کنیم، اصطلاح فرهنگ به طور خیلی وسیع شامل هرگونه عمل، هنجار و تکنیک است که به وسیله بشر انجام و از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. البته ممکن است در جریان انتقال از نسلی به نسل دیگر فرهنگ تغییر یابد.

به طور کلی فرهنگ هر جامعه همانند اجزاء یک شبکه است که نمی‌توان یک جزء را تغییر داد بدون آنکه در سایر قسمت‌ها و اجزاء تغییری حاصل نشود. بنابراین برای ایجاد تغییرات توسعه‌ای باید فرهنگ جامعه به عنوان

