

# جایگاه تحول اداری و مدیریتی در فرایند توسعه

## (نگرشی مدیریتی به توسعه)

نویسنده: دکتر محمدجواد عاصمی پور

**مقدمه:** مدیریت فرآیندی است که طی آن یک یا چند نفر به منظور هماهنگی فعالیتهای فردی برای تحقق اهداف معینی که یک فرد به تنهایی قادر به انجام آن نیست فعالیت می نمایند. «پیترو دراکر» معتقد است که: کار مدیریت، کارآ کردن فعالیت افراد می باشد. در شرایط کنونی جهان، برای ادامه حیات به مدیریت اثربخش نیازمندیم.

جوامع بشری متکی به نهادها و مؤسسات اجتماعی می باشند که کالا و خدمات مورد نیاز جامعه را فراهم می سازند، و این سازمانها براساس تصمیمات افرادی اداره و هدایت می شوند که آنان را مدیران می نامند. این مدیران مسئولیت تخصیص منابع جامعه، تولید و توزیع کالا و خدمات مورد نیاز، تصمیمگیری در مورد جنگ یا صلح، برپایی یا ویرانسازی شهرها و سالم سازی یا آلودگی محیط زیست را دارا می باشند. همچنین مدیران شرایطی را برقرار می سازند که تحت آنها مشاغل، درآمدها، الگوهای معیشت، کالا و خدمات، امنیت، بهداشت، درمان و آموزش جامعه شکل می گیرند. لذا هر کشوری یک جامعه سازمانی است و سازمانهایش بایستی با مدیریت اداره شوند.

موفقیت آینده کشورها متکی بر کارایی مدیریت، توجه و بهره گیری از تغییرات محیط پویای امروز جهان در الگوی مدیریت خویش، به ویژه تکیه بر عنصر انسانی بعنوان منبع حیاتی استراتژی ملی می باشد. اکنون که برنامه ۵ ساله اول جمهوری اسلامی را پشت سر گذاشته، درحال طراحی برنامه ۵ ساله دوم هستیم، جادارد که به عنصر مدیریت در برنامه توسعه توجه خاص مبذول نماییم، از اینرو در این بحث سعی برآن داریم تا با طرح همبستگی میان مدیریت و توسعه، راه حلهای مدیریت اثربخش را در فرایند توسعه ارائه نماییم.

## مدیریت و فرایند توسعه

مراحل اولیه خود را می گذرانند، تنها راه گشای انسانها برای مبارزه و حفظ بقاء، مدیریت بوده است. منتها نه به شکل پیچیده فعلی.

بشر در مقابل هجوم مشکلات و معضلات گوناگون مانند افزایش جمعیت، کمبود مواد غذایی، محدودیتهای تکنولوژیکی، بیماریها، ناهنجاریهای

در دنیای پیچیده امروز مدیریت نقش حیاتی و اساسی را بعهده دارد. برای انسان قرن حاضر و بشر آینده، هیچ علمی به اندازه مدیریت اهمیت ندارد، همچنانکه در گذشته دور بشر نیز که علم و تکنولوژی

کشورهای در حال توسعه بررسی الگو و مکانیسم مدیریت نیز مورد ارزیابی قرار گرفته و از آن پس بحث مدیریت تطبیقی (Comparative Management) نیز بعنوان شاخه‌ای از مطالعه معرفت مدیریت مطرح و الگوسازی از شیوه‌های مدیریت در کشورهای توسعه یافته و تطبیق آن با ویژگیهای فرهنگی و سایر ویژگیها، تحقیقات متعددی را بخود اختصاص داد و تئوریهایی چندی چون تئوری Z شکل گرفت. لذا علاوه بر اینکه مدیریت یکی از عناصر توسعه است، در واقع توسعه بدست مدیران انجام می‌گیرد و علاوه بر اینکه مدیریت در طراحی الگوی توسعه نقش مهمی دارد، در اجرای این الگو و عملی کردن آن نیز مهم می‌باشد.

در واقع ارتباط توسعه با مدیریت دوگانه است:

اولاً - آنکه مدیریت یکی از عناصر توسعه است.

ثانیاً - و از آن مهمتر - اینکه توسعه یک موضوع مدیریتی است.

از زمانی که بحث توسعه سازمانی (Organizational Development) در مدیریت مطرح

شد، فضای جدیدی در نگرش به موضوع توسعه اقتصادی - اجتماعی فراهم گردید و نوعی نگرش مدیریتی به موضوع توسعه اقتصادی متداول گشت. در واقع توسعه سازمانی مرتب بر تغییر در رسالت، اهداف، استراتژیها، سیاستها و خط مشیها و در یک کلام تغییر در برنامه‌ریزی و متعاقب آن تغییر در سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت، هماهنگی، ارتباطات، کنترل و سایر عناصر مدیریت می‌باشد.

بنابراین توسعه سازمانی تحول و دگرگونی عمیق در

اجتماعی، بحرانهای اقتصادی، حوادث سیاسی، تهدیدات نظامی و بالاخره سقوط ارزشهای انسانی و فرهنگی، تنها روزنه امید به فردای خویش را در بهره‌گیری از اصول صحیح مدیریت می‌بیند، در یک کلام هیچ کدام از پیشرفتهای بشری بدون تکیه بر معرفت مدیریت نمی‌تواند انسان را از کلاف سردرگم دنیای امروز برهاند. از آنجا که هدف غایی اجتماعات بشری تحول و توسعه است، لذا مهمترین نقش مدیریت در فرآیند توسعه می‌باشد.

موضوع توسعه موضوع تمایلات یک صنف یا یک گروه نیست، بلکه توسعه بعنوان هدف غائی فرد، گروه، سازمان و جامعه بوده و در واقع سرنوشت محتموم و درعین حال انتخاب شده‌ای است که بر همه کشورهای بار شده و هیچ کشوری را از آن گریزی نیست. بحث نظریات مختلف در مورد توسعه، گفتگو راجع به ضروری بودن و یا نبودن، خوب بودن و یا نبودن نیست، بلکه مسئله شیوه و در واقع الگوی توسعه است.

از زمانی که بحث توسعه مطرح و عناصر کیفی مفهوم رشد (Growth) را به توسعه (Development) تغییر دادند تا محدودیت معنایی (رشد صرفاً زمینه‌های کمی را مدنظر داشت) و محدودیت معرفتی (رشد در محدوده معرفت اقتصادی نگرش می‌شد)، رشد را از میان بردارند، روز به روز بر تعداد عناصر تعیین کننده توسعه افزوده شدند.

در دهه‌های اخیر مدیریت بعنوان یکی از مهمترین عناصر توسعه تلقی گردیده و در ارزیابی و مقایسه

## Organizational and Management Development Process

### ۳- فرآیند توسعه اقتصادی

#### Economical Development Process

توسعه اجتماعی، باورها، ارزشها، اعتقادات و نظام فرهنگی و اجتماعی غنی را برپا ساخته و فلسفه توسعه را در قالب این نظام ارزشی و فرهنگی تبیین می نماید. در واقع جوهر و ذات توسعه و همچنین تمایل و باور به توسعه در فرد و اجتماع شکل می یابد. فرآیند توسعه اجتماعی لزوماً به معنی نوسازی فرهنگی و ارزشی و کپی سازی و واردسازی فرهنگ جدید نیست. بلکه در مواردی برگشت به خویشتن خویش و در واقع تجدید حیات فرهنگی، خود یک تحول و توسعه است. همواره در اسلام جهاد فرهنگی و خویشتن سازی مهمترین رکن و اساس توسعه را شامل بوده است. پیامبر گرامی اسلام (ص) به اصحاب خویش که پیروزمندانه از یکی از غزوات برمی گشتند فرمود:

«مَرْحَبًا» بِقَوْمًا قَضُوا الْجِهَادَ الْأَصْغَرَ وَ بَقِيَ عَلَيْهِمُ الْجِهَادُ الْأَكْبَرُ

«دروود بر قومی که جهاد اصغر را انجام داده و ادامه راهش جهاد اکبر است»

دچار تغییرات عمیق و جوهری شده و شعور متعارف به شعور متعهد، معتقد و علمی تبدیل گردیده و پذیرای توسعه و تحول می گردد. این شعور، تکامل را بعنوان غایت هستی و حرکت مستمر حیات تلقی می نماید.

ساختار مدیریت یک سازمان به معنی عام می باشد. به عبارتی براساس دو اصل **تحدید مصادیق و بهم پیوستگی مصادیق** اگرچه تغییر در هر یک از عناصر توسعه را به طور مستقل باید بررسی نمود، لیکن شرط کافی، نگرش بهم پیوسته این عناصر در یک نگرش سیستمی است و توسعه یک سیستم متشکل از عناصر بهم پیوسته ای است که یک مجموعه واحد و یک کل را می سازد.

باتوجه به تعریف توسعه اقتصادی که «ترکیبی از تغییرات فرهنگی، ارزشی، اجتماعی و اخلاقی ملتی است که در نتیجه آن محیطی را باید خلق کرد تا بتوان محصول حقیقی ناشی از اقتصاد ملی را به طور پیوسته و مداوم افزایش داد»، در این صورت در فرآیند توسعه سه تغییر یا تحول متصور است.<sup>(۱)</sup>

### ۱- فرآیند توسعه اجتماعی

#### Social Development Process

### ۲- فرآیند توسعه سازمان و مدیریت

درکل، جامعه ما و دنیای اسلام نیازمند برگشت به خویشتن خویش است، یعنی برپایی مجدد و احیاء مجدد نظام ارزشی اسلام که عالیتین شکل توسعه و تحول را ارائه نموده است. دراین تحول، فرد و جامعه

این امر شرط اساسی توسعه و تکامل است. نرمها، هنجارها، استانداردها و دریک کلام الگوی توسعه را براساس هنجارهای مزبور تعریف و تبیین نموده و درکل توسعه اجتماعی، انسان و جامعه معتقد و متعهد به این الگو را که دارای شعور علمی برای عملی ساختن آن و آماده برای توسعه است، پرورش می دهد. الگوی توسعه، سازمانهای اجتماعی مناسب را می طلبد، تا بتوان آنها در درون این سازمانها عملی ساخت. در واقع بستر مناسب برای توسعه در مرحله دوم یعنی فرآیند توسعه سازمان و مدیریت ایجاد می شود. الگوی توسعه خود یک سیستم است که بایستی سیستمهای اجتماعی در قالب سازمانها، آنها در خود پرورش و عملی سازند. هر الگوی توسعه ای نیازمند کالبدی مناسب است. توسعه سازمان و مدیریت نقش این کالبد مناسب برای نگهداشت، پرورش، و هدایت توسعه بعهده می گیرد و توسعه اقتصادی ابزار لازم و منابع مادی توسعه را فراهم می سازد.

در واقع فرآیند توسعه سازمان و مدیریت، هم وظیفه برنامه ریزی الگوی توسعه را بعهده دارد و هم متولی هدایت و اجرای برنامه توسعه با برپایی سازمان مناسب، مدیریت منابع انسانی لازم، انتخاب و انتصاب مدیران منطبق بر توسعه و برپایی نظامهای کنترل می باشد. در واقع می توان گفت که نظام اداری و مدیریت هم خالق توسعه است و درواقع توسعه محصول مدیریت است و هم آنکه توسعه خود نیازمند

مدیریت است، مدیریت بعنوان یکی از عوامل توسعه تلقی شده؛ رابطه عمیق بین مدیریت و توسعه بحث دهه های اخیر اندیشمندان توسعه و مدیریت می باشد. در واقع نه فقط مدیریت امروز بعنوان یکی از عناصر مهم توسعه تلقی می شود، بلکه توسعه خود نتیجه مدیریت است.

هر برنامه توسعه باید نظام اداری و مدیریتی مناسبی را، که شامل همه عناصر فوق الذکر است همراه داشته باشد.<sup>(۲)</sup>

به نظر می آید که بایستی قبل از اجرای برنامه پنجساله اول، انقلاب و تحول اداری صورت می گرفت تا زمینه سازی لازم برای اجرای صحیح برنامه توسعه را فراهم می ساخت. لیکن به دلیل نیازمندی به زمان و انجام تحقیقات وسیع این امر درون برنامه اول قرار داده شده و براین اساس در برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران بخشی جهت این تغییر دیده شده و شورای عالی اداری به سرپرستی ریاست جمهوری جهت تنظیم این تغییرات تشکیل گردیده این شورا در صورت موفقیت می تواند نظام اداری کشور را برای برنامه دوم آماده سازد.

به طور کلی در پایان می توان اینطور جمع بندی نمود که: در مورد توسعه اقتصادی، اجتماعی باید به ساختارهای فرهنگی، اخلاقی، سیاسی و اقتصادی توجه نمود، بدون یک ساختار اجتماعی صحیح که عزم ملی و باور به توسعه را براساس ارزشهای صحیح

به بقاء و رشد خود ادامه دهد. انقلاب اسلامی موجب گشت تا انسان و جامعه، از خود تعریف مجددی ارائه نموده و شالوده‌های فکری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را دچار دگرگونی نمایند. این ساختار جدید اجتماعی برای حیات، بقاء و رشد خویش نیازمند کالبدی مناسب بود. فرآیندهای مناسبی بایستی برپا می‌گردید تا بتوانند این ورودی و داده‌های جدید سیستم اجتماعی را به شکل مناسب تغییر شکل داده و خروجی و ستاده‌های مناسب را ارائه دهد. درحالی که فرآیندهای برپا شده در نظام قبلی بر پایه یک سیستم اجتماعی خاصی طراحی گردیده و تناسب لازم را نداشت. بازخوردهای بی‌شماری را در طول ۱۵ سال از حیات خویش دریافت نمود. لیکن از آنجا که نظام می‌خواست تعادل را با خود سیستم برپا نماید. لذا امکان تغییر و تحول در فرآیند اداری فراهم نگردید. چون سیستمی که خود درحال بیماری است چگونه قادر است خود را اصلاح نماید. متولیان تغییر در نظام اداری و مدیریتی کشور خود نیازمند تغییر و تحول بنیادین بودند و لذا در مقابل تغییر نه فقط مقاومت می‌کردند بلکه خود مانع اساسی تغییر و تحول بوده و هستند. لذا جامعه متحول در شرایط مقاومت سازمانهای رسمی برای تغییر، در وهله اول راه‌حل را در ایجاد سازمانها و نهادهای جدیدی پنداشت. سازمانهای موازی یکی پس از دیگری برپا گردیدند تا در خلاء موجود انجام وظایف و رسالتهایی که تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی را که برعهده نظام اجرایی کشور گذاشته شده بود برعهده گیرند.

جامعه بوجود می‌آورد و یک ساختار اداری متناسب و متحول که بستر لازم برای توسعه را فراهم می‌سازد و ابزار و وسایل لازم برای توسعه را شکل می‌دهد، برپایی یک ساختار اقتصادی صحیح بعید به نظر می‌رسد. باید توجه نمود که هر الگوی توسعه‌ای، نظام اداری مناسب خود را می‌طلبد و تعاملات متقابل این دو نباید از نظر دور داشته شود و از آنجا که نظام اداری فعلی کشور متناسب الگوی توسعه طراحی شده نیست، اگر خواسته شود که برنامه ۵ ساله دوم تحقق یابد، بی‌شک هرچه سریعتر باید به ترسیم نظام اداری متناسب با آن پرداخت.

### ارزیابی نظام اداری و مدیریتی موجود و اقدامات برنامه‌ریزی شده در برنامه اول

در شرایط کشور ما، انقلاب اسلامی مهمترین نیروی محیطی است که تاروپود، اساس و شالوده ارزشی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را دچار تحول نموده، در واقع انقلاب اسلامی بعنوان یار دایم جدیدی، شالوده تفکر اجتماعی را بعنوان یک کل دچار تغییر ساخته و نظام اداری می‌بایستی مناسب این یار دایم دچار تحول و تغییر می‌گردید. نظام اداری و مدیریت چون موجود زنده‌ای نیاز به تطبیق دارد. همانگونه که موجود زنده در شرایط محیطی مختلف برای ادامه حیات و بقاء در حالت تعادل نیازمند تطبیق خویش است، نظام اداری نیز باید تغییرات لازم را در خود ایجاد کند تا از حالت تعادل خارج نشود و

مسأله تا به امروز مانع اساسی عدم تغییر به حساب می آید.

از سوی دیگر از ابتدای پیروزی انقلاب اسلامی ایران، مسئله استراتژی نظام جمهوری اسلامی ایران در مورد انتخاب مدیران نظام و سپردن مسئولیت به آنان از استراتژیهای مهم به حساب می آمد، و با عنایت به مسئله مهم تغییرات بنیادی، بافت اعتقادی و به تبع آن سیاسی، اقتصادی و فرهنگی، مشکل فرآیند انتخاب مدیران، تحولات و حوادث بس شگرف و گسترده‌ای را موجب گشت. نگاهی گذرا به نهادها و مدیران منتخب جهت آنان و تحولات ایجاد شده، نشان می دهد که در این ارتباط در جامعه ما شرایط ویژه‌ای وجود داشت، که شاید به جرأت بتوان گفت یک موقعیت منحصر بفرد در تاریخ مدیریت می باشد. حاکمیت ایده‌ولوژی و رسالتهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی منبعث از آن، معادلات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و نظامی را بهم زده و در نتیجه محیط ویژه‌ای را آفریده بود که مدیران جدید ناچار به ملحوظ قرار دادن آن بودند. این محیط در خویش حرکت‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی متنوعی را شکل داد که بالطبع بر مدیریت سازمانها و درکل کشور آثاری از خود باقی می گذاشت و مدیریت را با بافت جدیدی که منحصر بفرد بود مواجه می ساخت.

این محیط، محدود به داخل کشور نمی گردید و

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، کمیته انقلاب اسلامی، بنیاد مستضعفان، جهاد سازندگی، هیأت‌های هفت نفره زمین، سازمان تبلیغات اسلامی، بنیاد شهید، بنیاد ۱۵ خرداد، کمیته امداد امام خمینی (ره)، جهاد دانشگاهی و ده‌ها شورا، ستاد، کمیته و نهاد ایجاد گردیدند. از طرفی انسان متحول شده بعد از انقلاب اسلامی، در درون سازمانهای رسمی، دست به ایجاد سازمانهای غیررسمی، مسانند: شوراهای کارگری، انجمنهای اسلامی، کمیته‌های مردمی و... زدند. تا بتوانند نیازها و رسالتهای جدید را پاسخگو باشند.

موازی بودن این نهادها در بسیاری امور، عدم مرزبندی در تقسیم وظایف، بهره‌گیری از مقررات و قوانین مختلف و گاهی متضاد، الگوهای مدیریت منابع انسانی گوناگون، مکانیسمهای مدیریتی مختلف، سوءتفاهمات درون سازمانی و برون سازمانی متعددی را بوجود آورد. هرز روی امکانات، تخصیص منابع موازی، تفاوت در نگرشها و طرز تلقیها، کارآیی و اثربخشیها، همواره متولیان امر برنامه‌ریزی را به اتخاذ روشهایی برای اصلاح نظام اداری و مدیریتی کشور به فکر واداشته بود. انقلاب دومی برای برپایی نظام اداری مطلوب و مناسب انقلاب عظیم اسلامی که از محدوده مرزهای ملی فراتر رفته و موجبات ایجاد تهدیدات بین‌المللی علیه خویش را فراهم کرده بود، باید به وقوع می پیوست. سازمانهای ایستا و بوروکرات نمی توانستند پرچمدار این انقلاب دوم باشند و این

سیاستها اینها از طرفی با این مسئله مواجه بودند که نمی‌دانستند نظام به درستی از آنان چه می‌خواهد، از طرف دیگر به علت کمی تجربه، آنهم برای یک چنین محیط متغیر و منحصربفرد با اینهمه محدودیتها، خود نمی‌دانستند چه باید بکنند. بنابراین دو راه حل داشتند: یا منتظر بمانند تا نظام به آنان بگوید چه باید کرد و یا اینکه آنچه را خود به آن می‌رسیدند، اعمال نمایند. به دلیل همین شرایط خاص که نیاز به تصمیمگیریها و اقدامات سریع را می‌طلبد راه اول نمی‌توانست انتخاب گردد و راه دوم مورد انتخاب اکثریت مدیران بود. لذا استراتژیهای متعدد و گاهی متضاد انتخاب و موجب هرزروی نیروهای می‌گردید. از سوی دیگر به دلایل فوق یک سیستم انتخاب و ارزیابی مدیریت در کشور وجود نداشت و این امر باعث گردید که سیستم مدیریت کشور از یک نظام واحد، متوازن و هماهنگی برخوردار نباشد. این عدم توازن نه فقط در سطح کشور بلکه در سطح سازمانها نیز رایج گشته و پدیده اختلاف یا برخورد را در بین مدیران بوجود آورد که خود عارضه ویژه‌ای به عوارض قبلی اضافه نمود. این مطلب موجب شد تا تواناییها در کنار عدم تواناییها، وفاداریها در کنار خیانتها به نظام، بهره‌گیری از موقعیتهای بوجود آمده در نتیجه درک صحیح از شرایط و کاربرد صحیح اصول مدیریت و حتی خلق تئوریهای جدید، در کنار عدم توسعه بعضی از مدیران و رها کردن علم مدیریت و اصول آن، به حیات خویش ادامه دهند و باعث عدم رشد متوازن سازمانها و مدیریتها گردند.

ابعاد جهانی گسترده‌ای را شامل می‌شد. موضوعگیریهای سیاسی، اقتصادی و حتی فرهنگی و بین‌المللی محیط مدیریت را منحصربفردتر کرد و این محیط، مدیریتی با دو ویژگی خاص را می‌طلبد:

۱ - مدیرانی معتقد به ایده‌نولوژی حاکم و رسالتهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منبعث از آن، به طوری که آنان وفاداری به نظام و یابیت کامل با آنرا داشته باشند.

۲ - مدیرانی که با شناخت کامل از شرایط با محدودیتها و فرصتهای موجود و در محیطی مملو از تنگناها بتوانند با بکارگیری اصول مدیریت منطبق بر این شرایط جامعه را اداره نمایند.

**ویژگی اول** باعث می‌شد که محدوده انتخاب مدیران را بسیار تنگ نموده و ناچاراً قدرت انتخاب را کاهش می‌داد. از سوی دیگر، نداشتن فرصت و زمان و همچنین نبود آثاری از عملکرد مدیران در گذشته این مشکل را دوچندان می‌ساخت. در صورت انتخاب نیز با عنایت به عدم ترسیم یکپارچه و ارائه تصویری واحد از رسالت نظام خود مشکلاتی را بوجود آورده بود که موجب گشت هرکس بر اساس برداشتهای خویش از این رسالت، مدیریت خویش را اعمال نماید.

**ویژگی دوم** که متأثر از ویژگی اول نیز بود، این موقعیت را بوجود آورد که در اکثر موارد مدیرانی بدون داشتن تجارب قبلی و یا با داشتن تجارب در محیطی کاملاً متفاوت و بیگانه با محیط جدید انتخاب گردیدند به دلیل عدم ترسیم کامل استراتژیها، خط مشیها و

مدیران سطح بالای سازمانها که صحبت نمودم با این مسئله که از سوی آنان مطرح می شد مواجه گشتم که می گفتند «ما فقط باربر خوبی هستیم». در مورد اکثر تصمیمات و بخشنامه های ابلاغی می گفتند که: «توی اطاقهای در بسته اتخاذ شده اند»، «در خلاء تنظیم شده اند»، «نظریات ما را مورد توجه قرار نداده اند» و باین ترتیب اکثر تصمیمات یا بخشنامه ها یا از مسیر خویش منحرف می شدند و یا به اجراء دزنی آمدند. مسئله دیگر سلیقه فردی بود که خود را بصورت فراکسیونهای فکری متجلی می ساخته و موجبات حذف بسیاری از نیروهای کارآمد از گردونه مدیریت شده و در عوض مدیرانی نالایق را جایگزین آنان می سازد. این سیستم موجب می گردد تا تظاهر، تملق و عدم تواناییها را تحت الشعاع قرار داده، انگیزه برای مدیران خوب و ارزنده را از بین می برد و کنارگیری یا بنا به اصطلاح رایج «بریدن» را موجب می گرداند و سیستم دوستش داشته باش یا ترکش کن (Love It Or Leave It) مرضی مسری در سازمانها می گردد. از روش ذخیره مدیریت خبری نیست و منابع انسانی و در رأس آنان مدیریت، که بیش از سایر عوامل مهم است، جایگاه اصلی و واقعی خویش را نمی یابد و این امر موجب گردیده تا این مطلب را از کارکنان اکثر سازمانها بشنویم که:

«وقتی اینطور با فلان کس که اینهمه لیاقت داشته و از خودشان است برخوردار دمایند، تکلیف ما معلوم است.»

از طرفی، اعمال سلیقه های فردی موجبات عدم ثبات مدیریت و در نتیجه عملکرد اثربخش در سازمانهای دارای مدیران با کفایت را موقتی و محدود به زمان خدمت آنان می گردانید. سازمانها قبل از آنکه متکی به سیستمی برای اداره خود باشند، متکی به شانس و اقبال خویش می شدند. مدیران هم همواره در مقابل این سؤال قرار داشتند که بر چه اساسی انتخاب شده اند و بر چه اساسی برکنار، ارتقاء و یا مورد شماتت قرار می گیرند. به همین دلیل اعمال مدیریت در چارچوب اختیارات تفویضی صورت نمی گرفت، بلکه این تواناییهای فردی بود که اختیارات فرد را مشخص و در سازمان جریان می یافت و سیستم تک فردی (One Man Company) را در اکثر سازمانها بوجود آورد. عدم تعیین سطوح تصمیمگیری در سطح کشور موجبات تداخل وظایف و عدم مشارکت سطوح مختلف سازمانی در طراحی اهداف، استراتژیها، خط مشیها و سیاستها را موجب گردیده است. این امر موجب می گشت تا مدیران میانی و در بعضی موارد حتی مدیران رده بالای سازمان احساس مشارکت در تصمیمات را ننمایند و فقط خود را عامل اجرایی تصمیمات دیگران بدانند. این مطلب انگیزه لازم را برای آنان بوجود نمی آورد و این امر تئوری کهنه ای را که مدیر را با مدیریت (مجموعه افرادی که در سطوح مختلف سازمان خدمت می کنند) یکی می دانست جایگزین می نمود. با تعداد زیادی از معاونین وزراء و



منحصربفردی را بوجود آورده که اگر فرصت باشد که مدیران آنان را بعنوان بخشی از وظایف خود به رشته تحریر درآورند، می‌تواند کلاس درس مدیریتی ارزنده‌ای را تشکیل دهد و مورد بحث و جدل قرار گیرد.

پس از گذشت پانزده سال از انقلاب اسلامی و مواجهه با حوادث و شرایط بسیار سخت و تجربه‌های بسیار، اینک با گشایش دروازه‌های جدید بر روی شرایط خاص و داشتن فرصت، می‌طلبید که لحظه‌ای به تفکر نشینیم و با بکارگیری اصول و تئوریهای صحیح مدیریت و عنایت به تجارب کسب شده مدیریت کشور در این دوران، خطوط کلی را در این مورد ترسیم نماییم.

به اعتقاد بنده اکنون که دوران بازسازی جامعه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی با ترسیم برنامه ۵ ساله، اول و دوم آغاز شده، اولین قدم مانشر فرهنگ همبستگی فکری در سطح ملی است که جامعه بیش از هر زمان دیگر بدان نیازمند است، این امر بر اصل سالم سازی محیط مدیریت تأثیر بسیار مثبت خواهد گذاشت. زمانی که وحدت سنی و شیعه مطرح می‌گردد، زمانی که تشنج زدایی و گشایش دروازه‌ها بر روی کسانی که در ستیز با انقلاب اسلامی ما نیستند جزو استراتژیهای سیاست خارجی ما مطرح می‌گردد. زمانی که حتی حضرت امام (ره) استراتژی جدید نظام را در پذیرش قطعنامه ۵۹۸ طرح می‌نمایند،

این طرز فکر موجب بروز عدم امنیت شغلی در مدیران و کارکنان می‌گردد. مسئله دیگر توسعه و آموزش مدیران است که اصولاً بدان توجه نشده است. حرکت‌های محدود صورت گرفته، لیکن یک فرهنگ عام نشده است. مدیرانی بدون تجربه کافی در سیستم‌های بالا آغاز به خدمت می‌نمایند، لیکن بحال خود رها شده و هیچگونه برنامه‌ای برای کنترل، ارزیابی دوره‌ای، توسعه و آموزش آنان طراحی نمی‌گردد. جریان اطلاعات در مورد ذخیره مدیران در کشور جریان نمی‌یابد. مدیری در سازمانی برکنار و در سازمانی دیگر سمتی بالاتر می‌گیرد. فردی در سازمانی معاون مدیر است و برای چند سال ارتقاء نیافته است و به یک باره برای معاونت وزیر یا وزارت انتخاب می‌گردد.

همه این عوامل در کنار سایر عواملی که در مجال این مقاله نمی‌گنجد موجب گشته تا در شرایط بحرانی که مدیریتی مقتدر و توانا برای مقابله با آنرا می‌طلبید، با مشکل بحران ناشی از مدیرانمان مواجه گردیم؛ دو موضوع مدیریت در بحران و بحران مدیریت، دو روی سکه شرایط بعد از انقلاب بوده است. این دو موضوع ضمن آنکه حماسه‌های مدیریتی را آفریده، ما را در مواردی با مشکلات ناشی از بعضی از مدیرانمان مواجه ساخته است.

حوادث ایران بعد از انقلاب اسلامی و نحوه مدیریت در این شرایط موقعیتها و قضایای نادر و

ما باید اولین قدمان ایجاد محیطی برای تحقق این همبستگی ملی باشد.

هیچ انگیزه‌ای نمی‌تواند به اندازه احساس مشارکت در امور عامل تحرک یک ملت باشد. یک ملت را مدیرانش هدایت می‌نمایند، پس بدون همبستگی بین مدیران نمی‌توان همبستگی ملی را جامه عمل پوشاند. اگر تکنیکهای رفع اختلاف که در علم مدیریت توسعه یافته‌اند، می‌توانند بین مدیران و کارکنان که نسبت به هم چه از نظر شناخت رسالتها، اهداف، استراتژیها و خط مشیهای کلی نظام و چه از نظر شناخت شخصیتی بیگانه‌تر از شناخت مدیران نظام نسبت بهم، - که سالها باهم ارتباط نزدیک داشته و حتی دوستان قدیم بوده‌اند - کارساز باشد، دلیلی ندارد برای رفع اختلاف بین مدیران عملی و مثبت نباشد و ارتباطات، چاره ساز این امر است. در جامعه‌ای که نیاز به دستیابی به باروری نسبت به مدیر جامعه و تشنه همبستگی در سطح ملی است، همبستگی بین مدیران جامعه و در کنار آن بکارگیری مبانی نظری و تئوریک مدیریت می‌تواند نظام اداری مناسب را برپا سازد.

تنظیم اولین برنامه ۵ ساله جمهوری اسلامی ایران با همه نقدهایی که بر آن وارد است، مقدمه‌ای جهت ورود به امر برنامه‌ریزی و ضرورت تدوین یک استراتژی ملی واحد، گردید. در این برنامه اهداف، خط مشیها، اصول حرکت را در چارچوب رسالات و

فلسفه وجودی نظام تبیین نموده‌اند. در بند ۸ اهداف کلی برنامه «اصلاح سازمان ذکر شده است و خط مشیهای این اهداف را به شرح زیر ترسیم گردیده است.»<sup>(۳)</sup>

- ۱ - تنظیم و استمرار نظام کارآمد تصمیمگیری و سیاستگذاری در مجموعه سازمان دولت؛
- ۲ - تدوین حدود وظایف دولت در اعمال حاکمیت و تصدی با جهتگیری تقویت واحدهای مسئول اعمال حاکمیت و کاهش وظایف تصدی تا حد ضرورت؛
- ۳ - انتقال بخشی از وظایف غیر ضرور دولتی به بخش غیر دولتی در جهت کاهش بار مالی ارائه خدمات دولتی و ارتقاء کیفیت خدمات ارائه شده به جمعیت تحت پوشش؛
- ۴ - بازنگری در سازمان دولت با انتقال اختیارات لازم و مکفی به مسئولین محلی و ایجاد واحدهای سازمانی غیر مرکزی جهت جبران عقب ماندگی مناطق محروم کشور؛
- ۵ - ایجاد زمینه‌های مناسب برای مشارکت مؤثر و همه جانبه مردم در امور کشور؛
- ۶ - استقرار نظامات انتخاب، انتصاب، آموزش، ارزشیابی، تنبیه و تشویق مدیریت، با جهتگیری ارتقاء کیفیت مدیریت دولتی در کشور؛
- ۷ - بهبود سیستمها و روشهای انجام امور در ادارات با جهتگیری تسریع انجام امور مردم؛

۱۱- تدوین نظام و تهیه و اجرای طرحهای عمرانی به منظور تسهیل و زمانبندی دقیق آنها در جهت انجام و بهره‌برداری مطلوب و تجدید نظر در مبانی ارزیابی و گزینش طرحها بر مبنای توجیه فنی، اقتصادی و سازماندهی مناسب به گونه‌ای که زمینه مشارکت مردم را فراهم نماید؛

۱۲- تدوین نظام تحقیقات علمی در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛

۱۳- ایجاد نظام آمار و آنفورماتیک جهت فراهم آوردن اطلاعات آموزشی، پژوهشی، اقتصادی و اجتماعی به هنگام و قابل اعتماد جهت استفاده و بکارگیری آن در فرآیند تصمیمگیری.

۱۴- اصلاح ساختار سازمانی حمل و نقل جهت تمرکز تصمیمگیری و هدایت امور حمل و نقل برون شهری و درون شهری.

«ادامه دارد»

۸- بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات گذشته با هدف کوتاه کردن مسیر جریان امور و انطباق آنها با سیاستهای کشور؛

۹- بهره‌گیری کامل از توان نیروی انسانی و افزایش سقف تخصص آنها شامل:

- تقلیل نیروی انسانی غیر متخصص دستگاهها؛

- افزایش کارآئی مدیران و تعیین حدود اختیارات و مسئولیتهای آنها؛

۱۰- ایجاد نظام منسجم مدیریت اقتصادی

به گونه‌ای که از تغییرات سریع، سیاستها و ضوابط حاکم بر فعالیتهای اقتصادی جلوگیری نموده، تضمین لازم را

برای اجرای تصمیمات و تأمین اجتماعی کارگزاران اقتصادی و جذب و بکارگیری نیروهای متخصص و

باتجربه و متعهد جامعه و انجام نظارت و حسابرسی لازم و تشویق و تنبیه و الزام به رعایت مقررات و

ضوابط و قوانین مصوب کشور را فراهم آورد؛

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

دکتر محمد جواد عاصمی پور : اولین فارغ التحصیل دوره دکتراى مدیریت دانشگاه تهران می‌باشند ایشان طی ۱۵ سال گذشته همگام با تدریس در دانشگاهها و مراکز آموزش مدیریت کشور در سمتهای ریاست کل سازمان غله کشور، معاونت وزارت نفت، ریاست دفتر طرح و مشاوره نخست‌وزیری و معاونت لجستیک و تحقیقات صنعتی ستادکل نیروهای مسلح خدمت نموده‌اند در خلال این مدت تألیفات متعددی نیز در زمینه مسایل مدیریتی منتشر نموده‌اند.