

## پژوهش ، مدیریت و تحول سازمانی

مطابق نظریه‌های جدید ، اگر چه پایداری پدیده‌ها در بی‌نظمی نهفته است و نظم مقدمه ناپایداری است و افزایش آنتروپی ، در این گیرودار برگشت ناپذیری حوادث طبیعی اجتناب‌ناپذیر است. اما همین اوضاع ظاهراً ناامیدکننده منجر به پایداری ساختارها در جهان می‌شود؛ جهانی که با هدفی مشخص اما بسیار پیچیده و با پرریزه کاری و قوانینی که به هیچ رو ساده و پیش پا افتاده نیست گسترشی قطعی به سوی هدف و جهتی از پیش تعیین شده را پی می‌گیرد.<sup>۱</sup>

مشاهده در رخدادهای کلی خدا ساخته عالم وجود بهترین راهنماست و باید آن را در جامعه نیز سرمشق قرار داد. اگر تعبیر آمیتای اتریونی از سازمان را بپذیریم که هر سازمان یک اجتماع است سازمانها نیز در دایره دلالت در راهنمایی پیشگفته قرار می‌گیرند. البته در رویارویی با شتاب فزاینده دگرگونی و شرایط ناحتمی آینده و پیچیدگی فزاینده پدیده‌ها و کنشهای متقابل ، دست روی دست نهادن گناهی است نابخشودنی. لذا رو کردن به نگرشی پاد سرنوشت گرا ، پیشگیر و کنش باور ، اهمیت اساسی دارد؛ آن روکه فرهنگ توسعه نه تنها گریختن از قسمت و تن‌دادن به قضا و قدر ذلت بار را روا می‌دارد. بلکه دانش اندوزی را تنها راه چیرگی بر افلاک می‌انگارد:

چو تو خود کنی اختر خویش را بد      سداز از فلک چشم نیک اختری را  
درخت تو گر بار دانش بگیری      به زیر آوری چرخ نیلوفری را

به همین منظور ، دولتها نیز برای پیشبرد اهداف خود سرمایه‌هایی کلان را صرف آموزش و پژوهش می‌کنند . و در همین جهت ، بخش خصوصی را به برپایی مراکز پژوهشی و واحدهای تحقیق و توسعه که تنها راه رهایی از وابستگی و محکوم ماندن در

حصار سرمایه سالاری دلال صفت است تشویق می‌کنند. ناگفته نماند که اگرچه سرمایه‌گذارهای تحقیقاتی در رشته‌های پایه و مرزهای دانش را به طور معمول، به دلیل درازمدت بودن اثرهای آنها دولت‌ها و سازمانهای دولتی انجام می‌دهند، اما بخش خصوصی هدفهای فوری‌تر و کوتاه مدت را پی می‌گیرد و به پژوهش کاربردی بیشتر علاقه نشان می‌دهد و به سرمایه‌گذاری مناسب و سودآور دست می‌یازد.

بررسیها نشان می‌دهد که سیاستگذاران کشورهای توسعه‌یافته احساس می‌کنند که عنصری اساسی و حیاتی در برنامه‌ریزی تحقیقاتی نادیده گرفته می‌شود. آیین عنصر ارتقا و پیشبرد قابلیت‌های مدیریت تحقیقات در عرصه‌های مختلف است. با وجود سرمایه‌گذاری و تسهیلات کافی تحقیقاتی در این کشورها، نبود مدیران مجرب و آموزش دیده منتهی به افت بازده پژوهش، ارائه طرحهای تحقیقاتی نه‌چندان نویدبخش و کاهش اعتبار و اهمیت بخش تحقیقات نسبت به توسعه می‌شود. کشورهای توسعه‌یافته، برخلاف کشورهای با نظام تحقیقاتی توسعه یافته‌تر که از طریق ایجاد امکانات آموزشی و با اتکا به تجربه خود در کار پژوهش مشارکت می‌کنند، با وجود تلاشهایشان در این زمینه و نیروی آموزش دیده خارج از کشور، امکانات و ابزارهای لازم برای حل و فصل دشواریهای مدیریتی کشور خود را در اختیار ندارند. این کشورها به گونه‌ای معقول در زمینه دستیابی به مهارتهای مدیریتی آموزش می‌بینند، اما در عمل از حساسیت و قابلیت‌های لازم برای مدیریت مؤسسه‌ها و رهبری برنامه‌های تحقیقاتی خویش بی‌بهره‌اند. آنها از مسائل مدیریتی و شرایط اقتصادی و روال اداری موجود خویش شناخت و آگاهی کافی ندارند و بالاتر از همه از شرایط فرهنگی که نقش تعیین کننده‌ای در شکل‌دهی نظام ارزشی مؤسسه‌های تحقیقاتیشان دارد و توسعه آگاهانه و پیروزمندی کوششهای پژوهشی به گونه‌ای وابسته بدان است آنچنان که باید

آگاه نیستند و حال آنکه ثمربخشی و پرباری تحقیق وابستگی بسیاری به نظام ارزشی هر مؤسسه تحقیقاتی دارد.

از سوی دیگر، علاقه‌مندی به انتصاب خویشان و دوستان خود، بدون توجه لازم به صلاحیت و کفایت آنها، در مشاغل حساس و مهمی همچون مدیریت واحدهای پژوهشی که مستلزم تفاهم و درک صحیح و عمیق نیازهای واقعی و تخصصی پژوهش است، پیامدهای ناخوشایندی چون افت روحیه و اخلاق برای پژوهشگران، دانشمندان و سایر کارکنان پژوهشی دارد. مدیریت کارهای پژوهشی حرفه‌ای فعال و برباست که لازم است در مقابل دگرگونی‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی به سرعت واکنش نشان دهد. در این مورد نیز نقش مدیریت اطلاعات اهمیت فزاینده‌ای یافته و مدیران جدید عرصه پژوهش لازم است به منظور ایفای مؤثرتر نقش و مسؤلیت پراهمیت خود، از آموزش مهارت‌های رایانه‌ای و انفورماتیک برخوردار شوند. یادآوری این نکته مهم است که مدیریت تحقیق حرفه‌ای تمام وقت است و لازم است دارندگان چنین مشاغلی تمام هم خود را در راه ایفای مسؤلیت‌های وظیفه‌ای این نقش مصروف کنند و اگر فکر می‌کنند که از عهده این مهم بر نمی‌آیند یا به نحوی آن را مورد علاقه خود نمی‌یابند. بهتر است به کار دیگری از جمله تحقیق تمام وقت برگردند. چون پیشرفتهای علمی آنقدر با سرعت انجام می‌گیرد که نمی‌توان یا به دشواری می‌توان در رشته‌ای یگانه به طور پاره‌وقت به پیشرفت و برتری دست یافت. مدیر تحقیق موفق لازم است به جای آموزش در زمینه‌های گونه‌گون و رشته‌های مختلف، کوشش خود را به طور کامل و درست در ارتقای مهارت‌های مدیریتی و رهبری در زمینه‌های پژوهشی به کار گیرد تا بتواند هم مدیر و تنظیم‌کننده‌ای چیره دست باشد و هم به سان رهبری الهام‌بخش عمل کند و از زبردستی و مهارت سیاسی که اهمیت فراوان دارد نیز برخوردار باشد.

چون دانشمندان و کارکنان پهنه پژوهش میل دارند که مستقل باشند و نسبت به کنترل بیش از اندازه و ساختار و طرز رفتار رسمی حساس‌اند، در این عرصه کار خلاق اهمیت بیشتری دارد و مدیر تحقیق باید که با گستره وسیعتری از رشته‌ها سروکار داشته باشد. از این رو، نظریه بسیار متداول مدیریت بر مبنای هدف که تأکید بر مدیریت مشارکتی

دارد، نظریه‌ای است که برای اداره مؤسسه‌های علمی و پژوهشی بسیار مفید است. جا دارد اهمیت نکته‌ای را مورد تأکید قرار دهیم و آن اهمیت و ضرورت ارتباط و اتحاد منابع بزرگ و انسانی ماهر و ارزشمند و پربار دانشگاهها با مراکز پژوهشی کشور است. بسیاری از بهترین و آگاهترین دانشمندان کشور به سبب نیاز آموزشی و برخی نیز به دلیل بالا بودن شأن و منزلت اعضای هیئتهای علمی در دانشگاهها مشغول به کارند و حال آنکه استعداد و توانایی آنها در حل مبرمترین دشواریهای عرصه‌های مختلف تولیدی و خدماتی تجدید نظر در ساختار و رفتار نظام پژوهشی کشور را طلب می‌کند تا به تدریج این واقعیت پذیرفته شود که تحقیق کاربردی و عملی می‌تواند ماهیتی اغواکننده، شهرت‌آور و برخوردار از ارزشهای والای علمی و آکادمیک پیدا کند و به تولید دانش جدید بینجامد؛ دانشی که با مبرمترین نیازهای ملی، از جمله با مدیریت اجرایی کشور مرتبط است.

ناگفته نماند که مسائلی همچون طراحی و برنامه‌ریزی، ارزشیابی، مدیریت منابع انسانی، مالی و سازماندهی و ساختار نظام پژوهشی مسائلی پراهمیت است که پرداختن به آنها لازم می‌نماید؛ اما چون مهمترین وظیفه مدیران اجرایی هر تشکیلات آموزش و پرورش فرهنگ حاکم بر آن است و با توجه به اینکه کلید مدیریت تحقیق مدیریت منابع انسانی است، طرز فکر و حالت‌های رفتاری نیروی انسانی در هر وجه پژوهشی به نظام ارزشی الهامبخش فرهنگ آن وابسته است؛ بنابراین، اولویت موضوعی برای هر رهبر عرصه تحقیق، توجه به فلسفه وجودی و مرام سازمان پژوهشی مربوط به آن است. تشخیص نظام ارزشی مناسب توسعه و استقرار آن نیازمند تلاش و اقدام پیگیر و مداومی است که با به‌کارگیری عبارتهایی ساده و کوتاه می‌توان آن را به اعضای سازمان القا کرد تا آن را متعلق به خود بدانند و با آغوش باز پذیرای آن باشند. اجزاء این نظام ارزشی برای هر مؤسسه پژوهشی ممکن است در شمار نمونه‌های در پی آمده باشد:

- توجه به تأمین رفاه و آسایش مردم؛
- تمایل شدید به تأمین نیازهای واقعی کاربران فن‌آوری؛
- تعهد به اعتلا و نیل به معیارهای والای عملکرد؛

- تعهد به انجام پژوهش‌های روا و مناسب ؛

- احساس ضرورت اقدام فوری (احساس اضطراری بودن موقعیت)؛

- احترام متقابل و توأم با اعتماد میان کارکنان سطوح مختلف تشکیلات پژوهشی؛

- هوشیاری در مصرف هزینه‌ها.

نظام تشویق و پاداش یکی از اجزاء مهم تجدید قوای ارزشهای فرهنگی در هر مؤسسه پژوهشی است. بی‌اعتنا بودن به پیشامدهایی که در آن این ارزشها و کسانی که در برقراری آن نقش دارند شناخته شوند و مورد تقدیر قرار گیرند زبانی جبران ناپذیر به مؤسسه مورد نظر می‌رساند. ارزشمندی کارگروهی و دسته جمعی باید در مناسبتهای مختلف، از جمله در بزرگداشت و برپایی جشن موفقیت برنامه‌های پژوهش عملی که روح و زیبایی کار جمعی را به نمایش می‌گذارد، ارج نهاده شود. این موضوع به تقویت این پیام کمک می‌کند که: هر کسی در این مجموعه به حساب می‌آید و بدین ترتیب موجب می‌شود که اغلب کارکنان سازمان تعهد و اجرای چنین فرهنگی را با تمام وجود قبول کنند و آن را متعلق به خود بدانند.

به هر حال، برقراری و پرورش نظام ارزشی هسته‌ای برای مؤسسه پژوهشی به گونه‌ای که الهام‌بخش و الگوی رفتاری فرد فرد آن مؤسسه باشد یکی از مهمترین وظایف رهبر پژوهشی است. برای نیل به این منظور رهبری باید مؤسسه خود را تحت تأثیر و نفوذ چنین نظامی قرار دهد و از هر فرصتی برای تبیین و تمجید نقاط مثبت و برجسته آن استفاده کند.

مدیریت منابع انسانی از مسائل مهم در هر سازمان و تشکیلات است، بخصوص در سازمانهای پژوهشی که نقش و تأثیر آن اهمیت بنیادی دارد. دستاورد نهایی این سازمانها، یعنی دانش و فن آوری جدید محصول تفکر و نیروی کار انسان است و به عبارت ساده‌تر، دستاوردهایی است که انسان آنها را تولید می‌کند و نه ماشین. بنابراین، تربیت و به کارگیری تعداد مناسبی نیروی انسانی مجرب و آموزش دیده و تهییج و ترغیب آنها به ارائه عملکرد برتر از مهمترین وظایف هر رهبر پژوهشی محسوب می‌شود.

خلاقیت از عناصر مهم و لازم در امر تحقیق است. زمانی که این خصلت و کیفیت مساعد در همه موقعیتهای تشکیلاتی پیدا نشود، بسیار خوب است که دست کم در مؤسسه مورد نظر، هسته‌ای از نیروهای خلاق تشکیل شود و امر تشویق و ترغیب سایر نیروها را به عهده گیرد. رهبران برنامه‌های پژوهشی باید با لیاقت، خلاق، مبتکر، برخوردار از انگیزه قوی برای کار و تلاش، برخوردار از اعتماد به نفس، خودگردان و علاقه‌مند به کار و فعالیت بیشتر در مقایسه با دیگر اعضای گروه مطالعاتی باشند. آنها باید عامل فداکاری و ایثارگری باشند و از قدرت ایجاد وحدت و یکپارچگی در میان اعضای گروه و ارتقای ارزش و معیارهای والا در انجام وظایف گروهی برخوردار باشند.

ارزشیابی کارکنان نیز از مسؤلیتهای مهم و ارزشمند مدیران تحقیق به شمار می‌آید، زیرا به همان اندازه که موجب شناسایی و تقویت نقاط قوت افراد می‌شود، ارزیابی هرگاه فاقد عنصر و جنبه مشاوره و راهنمایی باشد، از برقراری زمینه و محیط تفاهم و اعتماد فرو می‌ماند. برای برقراری چنین محیطی بهتر است که فرایند ارزیابی فرایندی مداوم و روزبه روز باشد و این کار بهتر است با برنامه‌ریزی و آرامش و دادن فرصت فراوان به شخص ارزیابی شونده برای بیان دیدگاههایش همراه باشد و در آن عملکرد فرد ارزیابی شونده تأکید و توجه شود نه بر ارزیابی خصوصیات فردی او. پیتردراکر می‌گوید: بسیاری از سازمانها از نظامی پیروی می‌کنند که فرایند ارزیابی در آنها باید از طریق بحث با مستخدم انجام شود، ولی این امر در عمل هرگز تحقق نمی‌پذیرد، زیرا ارزیابی بیشتر تمایل به بازگوکردن نقاط ضعف افراد دارد و این نکته‌ای ناخوشایند و دردناک است که راجع به نقاط ضعف و ناتوانیهای کسی با او بحث کنیم بنابراین، بهترین راه این است که ارزیابی بر اساس جلب بیشترین مشارکت ارزیابی شونده بنا نهاده شود.

انتخاب افراد شایسته برای اشتغال در مؤسسه‌های پژوهشی موضوعی قابل حصول است. نکته مهم وجود فضای خلاق و مناسبی است که با ایجاد آن زمینه رشد خلاقیت و تهییج افراد به کار فراهم شود و بهره‌وری و سودآوری تشکیلات ارتقا یابد. دراکر درباره برتری سازمان چنین گفته است: ارزش و برتری هر سازمان به توانایی آن در وادارکردن افراد معمولی به خلق دستاوردهای بزرگ و غیر معمولی است. باید به خاطر سپرد که تفاوت

سودآوری و بهره‌وری نیروها، تابع دو عامل مهم، یعنی چگونگی رفتار با پژوهشگران و ایجاد انگیزه کاری در آنان است.

عدم کفایت تأسفاتر سطح دستمزد در ساختار مؤسسه‌های پژوهشی بخش دولتی نکته‌ای مهم است که چاره‌اندیشی در مورد آن در تقابل با کاهش ضعف روحیه، عملکرد ناچیز و فرار مغزها لازم می‌نماید. آشکار است که تعادل مناسبی باید میان هزینه‌های امور کارکنان و هزینه عملیاتی و نیز میان هزینه‌های سرمایه‌ای و هزینه‌های جاری برقرار باشد.

از عوامل مهم و مؤثر در ارتقای کیفیت دستاوردهای پژوهشی وجود وسایل حمایت از تحقیق و اعمال مدیریت صحیح در زمینه استفاده و کاربرد آنهاست. و از دیگر عناصر مهم حمایت از تحقیق که غالباً از آن غفلت می‌شود ارائه خدمات اطلاعاتی تحقیق است. آنچه که لازم است وجود دستگاه خدمات اطلاعاتی توانمند و بیداری است که اطلاعات تخصصی مورد نیاز هر محقق را مستقیماً در دسترس او قرار دهد. و هر مؤسسه پژوهشی باید بتواند با استفاده از خرد رایانه‌ها و لوحهای فشرده لیزری و عضویت در شبکه‌های اطلاعاتی، از اطلاعات بهنگام و روزآمد استفاده کند.

با وجود این که وجود کارکنان آموزش دیده و برخوردار از کیفیت و توانایی بالا و انگیزه و شوق و شور خدمت مهمترین عوامل و منابع تحقیق به حساب می‌آید، اینها به همراه منابع مالی می‌توانند در راههای مختلف به کار گرفته شوند. برنامه‌ریزی دقیق این منابع را در مسیر صحیح قرار خواهد داد، مسیری که با توجه به اولویتها ترسیم شده است. در این صورت ارزیابی مؤثر و کنترل روشها برای اطمینان از انطباق عملکردها با برنامه‌ها و زمانبندیهای لازم در طول دوره اجرای برنامه‌ها نیز مورد نیاز خواهد بود. و اینکه چگونه انسانها و منابع اقتصادی از لحاظ تشکیلاتی سازماندهی شوند، هم در کارایی و هم در میزان اثربخشی فعالیتها مؤثر است. برای اغلب موقعیتهای پژوهشی به نظر می‌رسد که کاربرد گروههای پژوهشی چند رشته‌ای با ساختاری ویژه و موقت، بر پایه کاهش روابط و روشهای دیوانسالارانه مبتنی بر سلسله مراتب و دخالت دادن نیروی انسانی در تصمیم‌گیریهای مربوط به خودشان، موجب افزایش فضا و محیط خلاق کاری و پرباری

و ارزشمندی دستاوردها و عملکردها می‌شود؛ تنظیم ماهرانه و استادانه بودجه و کسب موفقیت برای تصویب آن و اعمال کنترل مؤثر برای حصول اطمینان از کارکرد مؤسسه برپایه هدفها و آرمان وجودی، از اجزاء مهم مدیریت تحقیق و عامل مهمی در اجرای موفق طرحهای پژوهشی است. مدیر تحقیق در کشوری همچون کشور ما با مسائل خاصی روبرو است و برای هدایت مؤسسه خود در میان آبهای متلاطم نیاز به زبردستی و مهارت فوق‌العاده‌ای دارد؛ علاوه بر این، لازم است نگاه خود را از درون مؤسسه خویش به بیرون بگرداند و با بسیاری از منابع و مؤسسه‌های خارجی، به منظور اطمینان از جنبه‌های تکمیل‌کننده کوششهای پژوهشی مختلف خود، آسان کردن انتقال نتایج این کوششها، ارتقای سیاستگذاریهای مناسب و کسب منابع مورد نیاز، روابطی مؤثر برقرار کند.

میزان تأثیر مدیر تحقیق تا حد زیادی به وضعیت کیفی کارکنانی وابسته است که در پیرامون او قرار دارند، و این موضوع خود به میزان توانایی او در واگذاری مسؤلیتها و تفویض اختیارات به افراد وابستگی دارد. گروه تحقیق کامل و مدیر هماهنگ با معاونان خویش در آن گروه، باید برخوردار از هر دو نوع مهارتهای رهبری و مدیریتی باشند تا بتوانند هم کنترل مناسب و لازم را بر مؤسسه اعمال کنند و هم با ارائه دیدگاههای روشن، موجب پیشتازی و پویایی و اعتلای مؤسسه و الهام‌بخش کارکنان آن شوند.

شاید بتوان پذیرفت که نتایج پژوهشهای به عمل آمده منجر به افزایش کارایی و اثربخشی سازمانها و سرانجام تحقق هدفهای آنها می‌شود، اما صرف این افزایش کافی نیست و شرط لازم در این مورد پایدار ماندن آن است. این پایداری را می‌توان به سه طبقه تقسیم کرد: پایداری گسترده، پایداری موقت و پایداری نظامها، پایداری گسترده فن‌آوری معمولاً به سازگاری وسیع میان اجزاء آن اطلاق می‌شود. این نوع پایداری از لحاظ کارایی و بازده تحقیق بسیار مطلوب است؛ بدین مفهوم که هزینه نوآوریهای فناورانه را می‌توان در سطح وسیعی سرشکن کرد و موجب کاهش هزینه واحد فن‌آوری شد. مسئله دیگر این است که آیا فن‌آوری مساعد و موفق امروزی در سالهای آتی و در زمانی که احتمالاً شرایط و محیط دچار تغییر می‌شود نیز موفق باقی خواهد ماند؟ نتیجه این پرسش همان



مفهومی است که پایداری موقت خوانده می‌شود.

در پایداری نظامها توانایی فن‌آوری جدید در ارائه عملکرد مناسب تحت سلطه نظامهای گونه‌گون مدیریتی مد نظر است. چون کیفیت مدیریت نظامها به گونه قابل ملاحظه‌ای با هم فرق می‌کند در طراحی نوآوریهای فن‌شناختی پایداری قابل قبول این نوع فن‌آوری باید در دامنه‌ای از آمیزه‌های تولیدی و خدماتی و مدیریتی مدنظر قرار گیرد.

هر مدیر تحقیق باید استراتژیست تحقیق نیز باشد؛ اما وظیفه مهم طراحی راهبرد تحقیق به دلیل برخی ملاحظات، امری پیچیده، دشوار و پرمخاطره است. این وظیفه به ویژه هنگامی که با ضرورت پایداری و حفظ قابلیت‌های محیط طبیعی و برقراری برابری و عدالت در بهره‌گیری از دستاوردها همراه شود مشکلتر خواهد بود؛ در صورتی که در همان زمان بودجه دچار کاهش شود ناممکن خواهد شد. اما نباید از این نکته غافل ماند که به رغم مشکلات کار، در زندگی هیچ چیز دلپذیرتر از خلق زمینه پیشتازی و اعتلا در مؤسسه‌ای که به منظور بهبود بخشیدن به زندگی میلیونها نفر پدید آمده است وجود ندارد. در اینجا مناسب است گوش جان به این پیام رئیس جمهور کشورمان درباره برگزاری اولین کنفرانس بررسی مسائل علمی و پژوهشی کشور بسپاریم که: "توسعه دانش‌مدار، مناسبترین رویکردی است که هم ریشه در آیین و فرهنگ ما دارد و هم بر مزیت‌های نسبی منطبق بر ظرفیتهای ملی و رهیا‌فتهای نوین جهان متکی است. وجود پیوندهای پابدار میان پژوهش با آموزش و توسعه منابع انسانی از سویی و فن‌آوری و مشارکت در فرایند تولید دانش فنی ایجاب می‌کند که تحقیقات در کشور نهادینه‌تر و سیاستها و تصمیم‌گیریها عقلایی‌تر شوند".<sup>۳</sup> در اینجا موضوعهای پژوهشی را که در زمینه نوسازی و تحول اداری از دو نگاه: اول عوامل برون سازمانی، دوم عوامل درون سازمانی به شرح پی آمده باید در دستورکار واحدهای مطالعاتی پژوهشی مدیریت قرارگیرد، شرح می‌دهیم:

۳. فرانک جواهردشتی، گزارش پیوند پژوهش با توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، شماره ۹۳ نیرماه

## ۱) عوامل برون سازمانی که می‌تواند موضوع تغییر و تحول باشد<sup>۴</sup>

آ) بافت بنیادین جامعه که سازمان مورد بررسی را در برمی‌گیرد (مانند جهان بینی، مرام فرهنگ و اخلاق جامعه) که شالوده اصلی طرح سازمانهای اجتماعی را پی می‌نهد.

ب) بافت محیطی سازمان مورد بررسی، از لحاظ اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فن‌شناختی که سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و متقابلاً از آن تأثیر می‌پذیرد.

پ) نقشها و نوع سازمان در جامعه که از هدفها و مأموریتهایی که جامعه بدان واگذار می‌کند مایه می‌گیرد، مانند سازمانهای بخش اجتماعی و فرهنگی، سازمانهای بخش اقتصادی و مالی، سازمانهای بخش صنعتی و تولیدی، سازمانهای بخش سیاسی و دفاعی و غیر آنها.

## ۲) عوامل درون سازمانی که می‌تواند موضوع تغییر و تحول باشد:

آ) ساخت سازمان از لحاظ: وسعت، چگونگی تقسیم کار، چگونگی تمرکز و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری، نوع و حیطة نظارت، سلسله مراتب پیچیدگی و رسمیت سازمانی و غیره؛

ب) ساختار کاری و شغلی سازمان از لحاظ: تخصصی کردن، صورتبندی استاندارد کردن فعالیتهای شغلی و کاری؛

پ) ساخت منابع و درون‌داردهای سازمان از لحاظ منابع مالی، انسانی، تأسیسات و تسهیلات، منابع علمی، مشتری یا ارباب رجوع، خواست عمومی جامعه و غیر آنها؛

ت) ساخت عملیاتی سازمان، از جمله: عملیات مالی امور کارکنان، عملیات آمایش، خرید و تدارکات، عملیات تحقیق و توسعه، عملیات بازاری، عملیات روابط عمومی، عملیات تولید (خدمت یا کالا) و غیره آنها؛

ث) ساختار هدفهای سازمانی از لحاظ رضایتبخشی، کارایی و اثربخشی، بهسازی و

۴. دکتر منوچهر کیان‌نقش پژوهش در نوسازی، سمینارهای تخصصی مدیریت، مرکز آموزش مدیریت

مدیریت بهره‌وری در سازمان ؛

ج) ساختار مدیریتی سازمان:

- از لحاظ تنظیم و کنترل نظام سازمان (تحقیق و تهیه طرح راهبردی، تهیه طرح

سازمان برنامه ریزی، بودجه ریزی و نظارت)

- از لحاظ هدایت افراد سازمان (رهبری، انگیزش، ارتباطات، حل کشمکشهای

سازمانی، تغییر و توسعه سازمان وغیره)؛

چ) فرهنگ و نوع مدیریت، از جمله مدیریت آموزشی، مدیریت صنعتی، مدیریت

بازرگانی، مدیریت بهداشتی، مدیریت نظامی، مدیریت سازمانهای مذهبی، مدیریت

سازمانهای رفاهی و ورزشی، مدیریت دولتی و مدیریت زندانها و غیره؛

ح) فن‌آوری مدیریت، از جمله شیوه‌ها و روشهای مدیریتی: تولیدی، مالی، امور

کارکنان، خرید و تدارکات، تحقیق و توسعه، بازار، روابط عمومی، خدمات و غیر آنها.

آنچنانکه گفتیم اصولاً هر طرح سازمانی به صورت نظام پیچیده‌ای است که به

گونه‌ای نظام‌مند عوامل برون سازمانی و درون سازمانی را دربر می‌گیرد. روش پژوهش در

سازمان نیز، تکیه بر روش علمی دارد، هر چند که در اصل لزوماً باید از طرح پژوهشی

نظام‌گونه و متشکل از پژوهشهای عقلی، حسی، ارزشی و عاطفی، همچون شیوه‌های

پژوهش عملی یا پژوهش مشارکتی نیز تبعیت کند، تا بتواند بهسازی و نوآوری را به

گونه‌ای در سازمان برقرار سازد.

در پایان چند پیشنهاد را که به نظر می‌رسد در این مرحله از نوسازی و بازمهندسی

تشکیلات اداری و مدیریتی کشور شایسته توجه است<sup>۵</sup>، ارائه می‌کنم.

● چون ماهیت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور بیش از هر دستگاه دیگر با پژوهش

پیوند دارد، سیاستگذارها و تصمیم‌گیرها باید بر پایه فعالیت‌های پژوهشی انجام گیرد؛

● توجه ویژه به ساختار و جایگاه سازمان مسؤوول امر بررسی و پژوهش در زمینه

۵. دکتر "فتح... مضطر زاده، نگاه /سخنی چند با رئیس محترم سازمان برنامه و بودجه" اطلاعات ۷۴/۵/۲۳

مدیریت و برنامه‌ریزی در کشور و ارتباط دو سویه آن با مجموعه مسئول نقش تحول و اصلاح اداری کشور اعمال شود؛

● در طراحی سازمان جدید لازم است که نوع ارتباطات چگونگی استفاده از توان پژوهشی دانشگاهها و مراکز پژوهشی در زمینه مربوطه مورد توجه قرار گیرد و برای این منظور تمهیدات لازم فراهم شود؛

● سازمان مذکور در اجرای درست و کامل برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور پافشاری کند و هر نوع تغییر و دگرگونی، تسریع یا تأخیر در اجرای برنامه را منوط به ارائه گزارشهای مستدل و کارشناسی بداند و لذا در تشکیلات مربوطه سازوکار و واحد سازمانی مناسب برای نظارت بر روند اجرا و پیشرفت برنامه ارائه پیشنهادهای اصلاحی و تدابیر لازم پیش بینی شود؛

● برنامه ریزیهای سنجیده بر مبنای بررسی و تحقیق به منظور استفاده بیشتر از امکانات و توان موجود کشور، مانند نیروی انسانی و منابع طبیعی در صدر دستورکار اولویتهای دستگاههای اجرایی کشور قرار گیرد؛

● برنامه ریزی برای گسترش پژوهشها و استفاده از علم و فن‌آوری و توجه ویژه به استعدادهای نسل جوان لازمترین کارها در پیشرفت جامعه است که نیازمند امعان نظر در تدوین بیانیه مأموریت و هدفهای سازمان جدید است؛

● تخصیص منابع بر اساس برنامه حمایت شده بررسیها و پژوهشهای کارشناسی که باید در سرلوحه اولویت‌گذارهای مربوط به اعتبارات دستگاههای اجرایی قرار گیرد؛

● با توجه به رویکرد جدید و دسترس‌پذیری منابع و گزارشهای مطالعاتی پیشین و نیز سندهای گردهمایی‌های اخیر در خصوص تدوین برنامه سوم توسعه، لازم است با یک آسیب‌شناسی فراگیر و همه‌جانبه، در عمل این سازمان خود پیش‌تاز برخورد پژوهشگرانه در زمینه برنامه ریزی شود و با توجه به شرایط فرهنگی، اجتماعی و سایر ویژگیهای کشور، راه‌حلهای پژوهشگرانه‌ای از سوی محققان کشور برای برنامه‌ریزی تهیه کند و در دسترس مسئولان آینده آن قرار دهد؛

● لازم است برای اجرای برنامه‌های این سازمان از افرادی که دارای دانش و تجربه کافی

باشند و دارای پیشینه‌ای سرشار از موفقیت‌های ملموس و مشخص در گذشته باشند و از توانایی کار در قلمروهای علمی میان رشته‌ای برخوردار باشند استفاده شود؛

● بالاخره باید پذیرفت که مدیریت و برنامه‌ریزی علم است و نه نقطه نظر؛ نقطه نظرها متعلق به مردم است و علم متعلق به دانشمندان. توفیق تدوین و طراحی برنامه‌ها در گرو بهره‌جویی از نیروهای علمی و پژوهشی کشور، اما اجرای درست آن منوط به زمینه‌سازی فرهنگی و ایجاد بستر مناسب برای مدیران و مجریان است و این حوزه تلاش شگرفی را طلب می‌کند خوشبختانه تجربه تاریخی ما حکایت از آن دارد که هرگاه عزمی جزم را رهنمون عمل خویش ساخته‌ایم، توفیق و کامیابی نصیب ملتمان شده است.

و ماتوفیقی الا بالله علیه توکلت و الیه انیب

مدیر مسئول و سردبیر



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی