

نقش رهبری و مدیریت تأسیسی در تحول اداری کشور

دکتر محسن رضایی^۱

(تاریخ دریافت ۸۷/۵/۱۸ - تاریخ تصویب ۸۷/۷/۱۲)

چکیده

هر سازمانی به دو صورت شکل می‌گیرد. یکی براساس الگو و طرح از پیش تهیه شده که از سازمان‌های مشابه اخذ شده و معمولاً زمان مناسب برای تحقق آن وجود دارد. نوع دوم، سازمان‌سازی جدید است که با تحول در سازمان‌های سنتی یا با تأسیس یک سازمان کاملاً جدید شکل می‌گیرد. در حالت اول، مدیریت و رهبری با فرصت کافی و از طریق تجربه و مشورت با دیگران، سازمان‌سازی را انجام می‌دهد. ولی در حالت دوم که سازمان همراه با نوعی تحول در ساختار و بنیادهای سازمانی است و معمولاً با سرعت و بعضاً وسیع صورت می‌گیرد، نیازمند به نوعی «مدیریت و رهبری تأسیسی» هستیم. اگر بپذیریم که رهبر با تغییر و تحول سر و کار دارد، می‌توانیم بگوئیم نقش رهبری در سازمان‌های نوع دوم بسیار قوی‌تر از نوع اول می‌باشد.

باید گفت اصول و قواعد مدیریت تأسیسی با مدیریت‌های عادی تفاوت‌های اساسی دارد. این اصول و قواعد، شامل رهبری تحول‌گرا، تیم اولیه معتقد، مبتکر و هماهنگ با رهبری و نیز روش تحقیق علمی است. این روش تحقیق علمی بر اساس روش تحقیق توسعه و دانش تجربی استوار است.

نظام اداری ایران، به عنوان یک جامعه در حال توسعه و یک نظام سیاسی جدید، نیاز به تحول دارد. لازمه این تحول، استفاده از یک چارچوب اداری-مدیریتی است که تأسیسی و تجربه شده

باشد. اصول و قواعدی که با کمک آنها نهادهای انقلابی مثل جهادسازندگی و سپاه شکل گرفتند، می‌تواند چارچوب تحول اداری باشد که در هر سه دولت اخیر ایران (از ۱۳۶۷ تا ۱۳۸۶) ضرورت آن طرح شده است.

واژگان کلیدی: رهبری، نظام بوروکراسی، رهبری و مدیریت تأسیسی، توسعه تجربی.

مقدمه

کشورهایی که موفقیت‌های قابل توجهی در توسعه به دست آورده‌اند، تحول اداری را به طور جدی در برنامه‌های خود لحاظ نموده‌اند. در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی در بسیاری از نظامات اداری دولت‌ها، تحول اداری صورت گرفت (ساویو^۱، ۱۹۹۴). ولی در ایران علی‌رغم شروع برنامه‌های توسعه، هنوز اقدامی در تحول نظام اداری کشور صورت نگرفته است. در دوران پیروزی انقلاب اسلامی، بدلیل نیاز به سازمان‌های انقلابی برای اداره کشور به‌خصوص در زمان جنگ هشت ساله که در همان سال‌های اول انقلاب به ایران تحمیل شد، موضوع «رهبری و مدیریت تأسیسی» چه در سطح فراهی و چه در سطح بخشی برای تأسیس نهادها و سازمان‌های نوین یا بازسازی و نوسازی نهادها و سازمان‌های موجود در شکل، ساختار و محتوای متناسب با ارزش‌ها و خواسته‌های انقلاب، یک ضرورت مهم تلقی گردید. در این مقاله ضمن بررسی وضعیت تأسیس نهادهای انقلاب، نوسازی و پالایش نهادهای سنتی، اصول «مدیریت و رهبری تأسیسی» را توضیح می‌دهیم.

۱- تأسیس نظام سیاسی جمهوری اسلامی ایران

با پیروزی انقلاب اسلامی، نظام سیاسی شاهنشاهی فرو ریخت و نظام جمهوری اسلامی به جای آن تأسیس گردید. تغییر ساختار سیاسی کلان کشور به تغییر در رهبری و مدیریت کلان کشور انجامید و ضرورت تغییر ساختار اداری و بروکراسی کشور^۲ متناسب با نظام سیاسی جدید، مطرح شده و دو دیدگاه در این رابطه شکل گرفت. یکی دیدگاه تکنوکراتی به رهبری دولت موقت و آقای مهندس بازرگان بود که از بروکراسی موجود کشور، دفاع می‌کرد و تنها خواهان

۱- Savio

۲- public Administration Reform

تغییرات بسیار جزئی در افراد و پُست‌های نظام اداری کشور بودند. سابقه این دیدگاه به دهه ۱۳۳۰ و نهضت ملی شدن صنعت نفت و دولت مصدق بازمی‌گشت. دیدگاه دوم معتقد به یک تحول اداری و ساماندهی بنیادین نظام اداری کشور بود. این دیدگاه، بر این باور بود که یک نظام سیاسی جدید، نیاز به یک نظام اداری جدید و متناسب با خود دارد. در این میان دیدگاه سومی شکل گرفت که اعتقاد داشت همان بروکراسی قدیمی با افراد کاملاً جدید که معتقد به نظام جمهوری اسلامی باشند، می‌تواند مشکل اداره کشور را حل کند. این دیدگاه در حقیقت ساختار سنتی را پذیرفته ولی افراد را قابل تغییر می‌دانست. در سال‌های اولیه انقلاب دیدگاه‌های فوق در عرصه‌های مختلفی از نظام اداری حکومت، پیاده‌سازی شد و هر کدام توانائی خود را به نمایش گذاشت.

۱-۱- دوره اول اداره کشور

در سه سال اول انقلاب، هر سه دیدگاه در کشور فعال شدند. دیدگاه اول، نظام اداری سنتی را به دست گرفت. دیدگاه دوم در کنار نظام اداری سنتی با حمایت حضرت امام (ره)، شروع به تشکیل نهادهای انقلاب نمود و دیدگاه سوم، در مجلس و قوه قضائیه تشکیل یافت. در زمان دولت آقای بازرگان و بعد ریاست جمهوری آقای بنی‌صدر، نظام اداری کشور براساس دیدگاه اول اداره شد. در این دوره ساختار نهادهای سنتی، حفظ شد و تنها تغییرات بسیار کمی در مدیران، آن هم در سطح بالای اداری کشور یعنی وزراء و استانداران و تعداد کمی از معاونین آنها صورت گرفت و در بیش از نود درصد بدنه اداری کشور، از مدیران و کارشناسان قدیمی استفاده شد. با وجود آنکه انقلاب عظیمی در ایران رخ داده بود، تسامح زیادی در رابطه با کارکنان نظام گذشته صورت می‌گرفت. از جمله در حقوق بازنشستگان دولت قبل، حتی بازنشستگان ساواک و شهربانی که در شکنجه و ظلم به مردم و نخبگان، کارنامه بسیار سیاهی داشتند، کوچکترین تغییری صورت نگرفته بود. البته در مجلس و قوه قضائیه، بیشتر تفکر سوم غالب بود. در طی این مدت، ناکارآمدی ادارات سنتی در اداره کشور، آنچنان بالا گرفت که منجر به تغییرات پی‌درپی دولت‌ها و مدیران کشور گردید. حوادثی که در سه سال اول انقلاب اتفاق افتاد، ناتوانی نظام اداری سنتی را بیشتر آشکار نمود. طی همین سه سال، دو دولت تغییر کرد و چندین بار فرماندهان عوض شدند و نارضایتی در جامعه، مردم و حتی نظام، کاملاً به ظهور و بروز رسید. این ناکارآمدی منجر به دو نتیجه ذیل گردید:

- ۱- ناتوانی شدید نهادهای سنتی در اداره کشور و رسیدگی به مردم بویژه اقشار محروم و مناطق و روستاها کاملاً مشهود بود؛
 - ۲- ناکارآمدی نظام اداری سنتی در حفظ امنیت در مقابل شورش‌ها و دفاع از مرزهای کشور برهمگان آشکار گردید.
- با وجود آنکه رهبری و مدیریت سیاسی عالی کشور در بعد سیاسی، موفق بود ولی مدیریت و بوروکراسی در بعد اداره اقتصاد و امنیت با شکست مواجه شد.

۲-۱- دوره دوم اداره کشور

پس از شکست دیدگاه اول و صاحبان آن در اداره کشور، دیدگاه سوم در کل نظام اداری کشور مسلط شد. با تشکیل دولت شهید رجائی اگر چه ساختار اداری کشور حفظ شد، ولی تغییرات گسترده‌ای تحت عنوان پاکسازی در نظام اداری کشور که از ابتدای انقلاب شروع شده بود، انجام گرفت. مدتی بعد، این پاکسازی تحت عنوان «انقلاب فرهنگی» به دانشگاه‌ها کشیده شد. در دانشگاه‌ها، ساختار اداری سابق حفظ شد ولی تغییراتی در سطح مدیران، اساتید و ادیبان اداری نظام آموزش عالی به وجود آمد. در سطح بخش خصوصی، کارخانجات بزرگ، ملی شد و اداره آنها بر عهده دولت قرار گرفت و همان ساختار دولتی به اقتصاد نیز تعمیم پیدا کرد. ملی شدن کارخانجات و بنگاه‌های بزرگ، موجب گسترش نظام اداری سنتی در اقتصاد گردید. بنابراین دوره دوم دربردارنده تسلط کامل بر امور، حفظ ساختار و تغییر افراد در قوای سه گانه کشور بود، ولی همچنان دیدگاه دوم در نهادهای انقلاب حاکم بود. پس از آنکه تعارض دیدگاه اول با کنار رفتن صاحبان آن از مسند قدرت با دیدگاه‌های دوم و سوم از بین رفت، تعارض بین دیدگاه‌های دوم و سوم و داعیه‌داران آن آغاز شد، که در دوره پس از دفاع مقدس و آغاز ریاست جمهوری جناب آقای هاشمی به گسترش دیدگاه سوم به نهادهای انقلاب نیز انجامید. یعنی نهادهایی مثل جهاد سازندگی که یک نهاد انقلابی و مردمی بود، به صورت وزارتخانه درآمد. کمیته‌های انقلاب اسلامی در شهربانی و ژاندارمری ادغام شد. بقیه نهادهای انقلاب نیز اگرچه در نهادهای سنتی ادغام نشدند، ولی همان منطق و نظم کلاسیک به آنها تعمیم داده شد. بنابراین ساختارهای اداری سنتی و نظم کلاسیک، سراسر ادارات، نهادها و بخش‌های اداری کشور را در بر گرفت.

۳-۱- دوره سوم اداره کشور

با روی کار آمدن دولت آقای احمدی‌نژاد تغییراتی در نظام اداری کشور وجود آمده است که اگر چه در بعد نفی، با دیدگاه دوم و انقلابی شباهتی دارد ولی در بعد اثباتی با آن فاصله زیادی دارد. به عنوان مثال با انحلال سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، شاهد شکل‌گیری یک نهاد کارآمدتر نیستیم و یا سفرهای استانی رییس‌جمهور، تبدیل به یک فرایند هدفمند و یا قابل تکرار برای سیستم مدیریتی کشور نشده و بعید هم هست که با روشی که صورت گرفته، برای دیگران قابل تکرار باشد. اگر چه ایشان کار بزرگی انجام داده، ولی نظام‌مند و نهادینه شدن روش‌ها و فرایندهای مدیریتی و اداری است که یک نظام اداری- مدیریتی جدید را شکل می‌دهد.

۲- ویژگی‌های نظام بوروکراسی ایران

نظام اداری و بوروکراسیک ایران که از دوران رضاه شاه با کمک مستشاران غربی (انگلیسی، امریکایی، فرانسوی و بلژیکی) ساخته شده، از خصوصیات زیر برخوردار بوده است:

(الف) تقلیدی و سنتی بودن: نظام اداری ایران از روی الگوهای غربی تقلید شده است ولی بدلیل عدم انتقال روزآمد تجارب، پیشرفت‌های علمی و تغییرات در ساختار دولت‌ها، به‌خصوص در دهه ۱۹۹۰ میلادی دچار نوعی فرسودگی و عقب‌ماندگی شده است (ساویو، ۱۹۹۴: ۱۲-۱۰).

(ب) ساختار استبدادی: بدلیل پنجاه سال بکارگیری نظام بوروکراسیک از بالا به پایین و صرفاً یک طرفه توسط نظام شاهنشاهی، در کشور نوعی ساختار بی‌نیاز از مشورت، استبدادزده و دارای سلسله مراتب آمرانه، پدید آمده بود. اما ساختار مشابه در کشورهای مادر، به دلیل همراهی آنان با دموکراسی و آزادی‌های اقتصادی، اجتماعی و حاکمیت قانون، از یک ساختار بوروکراسی دموکراتیک برخوردار بود.

(ج) فرهنگ سازمانی: ساختار نظام اداری وارداتی، استبدادزده و سنتی ایران، از یک فرهنگ فردگرایی غربی مربوط به دهه‌های ۶۰ و ۷۰ برخوردار بود که با فرهنگ ملی و سازمانی برخواسته از محیط اجتماعی و انسانی ایران سازگاری نداشته و با کارکنان و مدیران ایرانی تطبیق نیافته است.

(د) بستر غیر طبیعی: نظام اداری حکومت‌های توسعه‌یافته، در محیط طبیعی به وجود می‌آیند و رشد می‌کنند. یعنی از یک طرف با محیط اجتماعی، انسانی و فرهنگی جامعه، سازگاری دارند و

از طرف دیگر از منابع اقتصادی پایدار و نهایی استفاده می‌کنند. منابع مالی دولت‌ها، بخشی از محصول نهایی اقتصاد ملی هستند که با شکوفایی آنها گره خورده است. هر نوع بحران و حادثه مهم اقتصادی که رخ دهد به دولت کشیده می‌شود و نه تنها مسائل سیاسی و اجتماعی، بلکه منابع مالی دولت را نیز به مخاطره می‌اندازد. حتی اگر در روند اقتصادی کشورها کمی نوسان به وجود آید، منابع مالی دولت متأثر می‌شود. در چنین حالتی، دولت‌ها ناچار خواهند شد که از خود، کارآمدی نشان دهند و بحران‌ها را مدیریت و حل کنند یا کنار روند، چرا که در غیر اینصورت سقوط می‌کنند.

اما بروکراسی و نظام اداری ایران، در یک بستر غیر طبیعی به وجود آمد و رشد کرد. عدم سازگاری‌های اجتماعی و فرهنگی نظام اداری با محیط ملی و منابع مالی ناپایدار و غیر صحیح که از فروش سرمایه‌های ملی به خصوص نفت تأمین می‌شود، باعث شده است که نظام اداری ایران ناقص‌الخلقه و ناتوان در اجرای وظایف قانونی خود باشد و انتظارات مردم را پاسخگو نباشد. آثار تداوم حیات نظام اداری ایران موجب گردیده است که:

۱- با افزایش درآمدهای نفتی، اقتصاد دولتی بزرگ شده و جایگزین اقتصاد جامعه و بخش‌های غیردولتی گردیده و بدتر آنکه اقتصاد ملی را از مسیر خود خارج نموده است. یعنی اقتصاد دولتی وارد کننده کالاهای مصرفی خارجی شده و بخش‌های غیردولتی هم که به آنان خدمات عرضه می‌کردند، هر دو از مسیر تولید ملی و صادرات منحرف شدند.

۲- بودجه دولت و تأمین منابع از طریق درآمدهای نفتی، موجب جدایی دولت از جامعه و اقتصاد دولت از اقتصاد ملی شده است. بنابراین ناکارآمدی دولت‌های گذشته در پنجاه سال اخیر تأثیری در بقا آنان نداشته است.

باتوجه به ویژگی‌های دیوانسالاری ایران، نظام اداری نه تنها مانع پیشرفت جامعه بلکه مانع پیشرفت نظام سیاسی جمهوری اسلامی نیز بوده است. اگرچه در پایان دوره ریاست جمهوری جناب آقای هاشمی و تمامی دوران جناب آقای خاتمی موضوع تحول اداری به صورت جدی در تحقیقات و مباحث علمی در دستور کار قرار گرفت، ولی هیچگاه در عمل جدی نشد. تدوین چشم‌انداز بیست ساله کشور فرصت مناسبی است که بحث تحول اداری کشور در چارچوب آن ساماندهی شود. مشکلات فراوانی که امروزه از تمرکزگرایی تا فساد اداری و مالی در دستگاه اداری کشور وجود دارد، بدون یک تحول اداری هدفمند و علمی، امکان پذیر نیست. این موضوع بیانگر آنست که از فرصت انقلاب سیاسی بایستی استفاده می‌گردید و یک انقلاب

اداری متناسب با دستاوردهای آن از جمله نظام جمهوری اسلامی صورت می‌گرفت. در بخش بعد، تجربه موفق نهادهای تأسیسی بخشی که با تفکر و رویکرد دوم شکل گرفت را معرفی، و اصول رهبری و مدیریتی آن را معرفی می‌کنیم تا راهنمایی برای هدایت و رهبری تحول اداری کشور نیز بشمار آید.

۳- مدیریت و رهبری تأسیسی

به مدیریتی که نقش آن سازمان‌سازی یا تحول اساسی در سازمان‌های موجود است، مدیریت و رهبری تأسیسی می‌گوییم. سازمان‌سازی دو نوع است: یکی سازمان‌سازی تکراری و دیگری سازمان‌سازی جدید. در نوع اول سازمان براساس یک الگوی مشابه ساخته می‌شود، مثل یک باشگاه، یک کارخانه یا یک ارتش کلاسیک. در این نوع رهبری و مدیریت، سازمان‌سازی براساس طرح و مشاوره مراکز مشاوره‌ای انجام می‌شود. در کشورهای در حال توسعه مثل ایران در دوران پهلوی دوم مراکز مشاوره‌ای خارج از کشور، نقش فوق را در سازمان‌سازی‌های اقتصادی و نظامی بر عهده داشتند. ولی در نوع دوم که سازمان‌سازی جدید است، هیچ طرح و الگوی از قبل تعیین شده‌ای وجود ندارد و معمولاً بدون مراکز مشورتی صورت می‌گیرد؛ مثل ساختن یک نظام سیاسی مذهبی دموکراتیک مثل نظام جمهوری اسلامی، یا یک ارتش انقلابی شبیه سپاه پاسداران، یا یک سازمان مردمی اقتصادی و عمرانی مشابه جهاد سازندگی.

در نوع اول، مستندات بیشتر مکتوب و با روش‌ها و فرآیندهای علمی تجربه شده و تکراری می‌باشند، ولی در نوع دوم مستندات بیشتر ذهنی و تجربی و روش‌ها و فرآیندها نیز جدید می‌باشند که عمدتاً بر دانش تجربی استوار هستند. در نوع اول، مدیریت باید قوی باشد ولی رهبری ضعیف هم می‌تواند نقش داشته باشد. در نوع دوم، هم رهبری و هم مدیریت هر دو باید قوی و مبتکرانه باشند. مدیریت و رهبری نوع دوم را تأسیسی می‌گوییم.

از مهمترین ویژگی رهبران و مدیران تأسیسی، توانایی تحول در بنیادها و پایه‌های سازمانی از جمله تحول در ساختارها، ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های سازمان است. لازمه این امر، برخورداری رهبران آن از نوعی خلاقیت سازمانی و ابتکار کلان و پایه‌ای است. بنابراین این نوع رهبران، قادر به ایجاد تحول در سازمان‌های سنتی یا خلق و تأسیس سازمان‌های کاملاً جدید و غیر مشابه هستند.

ضرورت‌ها و نیازهای شرایط سیاسی-اجتماعی دهه اول انقلاب موجب گردید که موجی از

مدیران و رهبران تأسیسی به وجود آیند و نهادهای انقلاب را سازماندهی و تشکیل دهند. اصول، قواعد و ویژگی‌های این نسل از مدیران، به‌خصوص آنهایی که در ایجاد سازمان و انجام فعالیت موفق بوده‌اند، می‌تواند به عنوان یک سبک مدیریت و رهبری بویژه در محیط اجتماعی، انسانی و فرهنگی ایران کاربرد اساسی داشته باشد.

۴- مدیریت تأسیسی نهادهای انقلاب

در ابتدای انقلاب و به موازات نهادهای سنتی، قریب ۱۸ نهاد انقلابی در کنار نیروهای مسلح با بموازات وزارتخانه‌ها شکل گرفت. شکل‌گیری این نهادها اگر چه براساس یک رویکرد انقلابی و مشخص صورت گرفت، ولی بنابر ضرورت‌های اجتماعی و سیاسی، مورد حمایت نظام و مردم قرار گرفت. مهمترین این ضرورت‌ها عبارت بود از:

۱- ناکارآمدی ادارات سنتی در انجام وظایف محوله قانونی (حتی در ادارات سنتی اصلاح شده با رویکرد سوم)؛

۲- عدم اعتماد نظام و مردم به ادارات سنتی و مدیران آن در اداره کشور.

دو مورد از مهمترین و بزرگترین این نهادها عبارت بودند از سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی که در این بخش به آنها اشاره می‌نمائیم. هر دو نهاد فوق از کارکنان و مدیرانی شکل گرفت که نه علم و تخصص مربوطه را داشتند و نه تجربه کافی را در زمینه‌هایی که برعهده گرفتند. از نظر هرم سنی نیز بیش از هفتاد درصد کارکنان و مدیران آن در زمان تأسیس، زیر بیست و پنج سال سن داشتند. درحالی‌که چند کار مهم را باید هم زمان انجام می‌دادند:

۱-۲- سازمان‌سازی و تشکیل نهادهایی با ساختار، ضوابط و مقررات کاملاً جدید؛

۲-۲- تربیت کادر و کارکنان تخصصی؛

۲-۳- انجام وظایف و پاسخگویی به نیازهای مردم.

در حقیقت، رهبری و مدیریت سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و جهاد سازندگی می‌بایست ضمن شکل دادن و ساختاربندی خود و سازماندهی اعضای بدون تخصص و علم و تجربه، آنها را در صحنه فعالیت‌هایی که در اثر خلاء ناکارآمدی ادارات سنتی شکل گرفته بود، رهبری و مدیریت می‌کردند. بنابراین رهبری و مدیریت آنها باید از یک طرف نقش مؤسس و تأسیس‌گر و از سوی

دیگر نقش مربی (ارت)^۱ و دیگران، (۱۹۸۷: ۹۷) را ایفاء کرده و نیز وظایف رسمی مدیریت را انجام می‌دادند.

رهبران و مدیران هر دو نهاد توانستند بر مسائل فوق تسلط یابند و کارنامه موفقیتی از خود ارائه دهند. اولاً آنها توانستند سازمان‌های بزرگی را با ساختارهای متناسب با فرهنگ نیروهای داوطلب شکل دهند. ثانیاً نیروهای بدون تجربه و تخصص را تربیت و متخصصین و مدیران بزرگی را از میان آنها پرورش دهند، که طی بیست سال گذشته بارها نهادهای سنتی از آنها در سطوح بالای مدیریتی خود از آنها استفاده کرده‌اند. ثالثاً اقدامات عظیمی را بعضاً در معیارها و استانداردهای بین‌المللی انجام دهند. جهادسازندگی موفقیت‌های فوق را در بعد رسیدگی به مناطق محروم و روستاها در زمینه فعالیت‌های زیر بنائی و سپاه پاسداران فعالیت‌ها و اقدامات بزرگی را در اداره هشت سال دفاع مقدس و آزادسازی سرزمین‌های اشغالی که در دویت سال اخیر بی سابقه بوده است، از خود نشان دادند.

اصول موفقیت این نهادها بشرح زیر بوده است:

- ۱- این نوع رهبری، مدیریت تحول‌گرای تعاملی را در سبک رهبری خود لحاظ نموده بود. این امر موجب می‌شد که ظرفیت‌سازی، نوآوری و خلاقیت به طور چشم‌گیری توسعه پیدا کند.
- ۲- اعضای داوطلب و نخبه.
- ۳- فرهنگ سازمانی قوی.
- ۴- روش تحقیق توسعه تجربی.
- ۵- مدیریت تحول‌گرای تعاملی

مدیریت و راهبری نهاد انقلابی سپاه پاسداران، از نوع فرماندهی بود که نقش رهبری و نیز مدیریت سازمان را بر عهده داشتند. در حقیقت فرماندهان سپاه، ضمن آنکه اداره یگان‌های آن را در بعد برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرا عهده‌دار بودند، جنبه انگیزشی، هدایتی، الهام‌بخشی، نفوذ (لیندل و روسکاست^۲، ۱۹۹۲: ۷۷) و فرهنگ‌سازی را نیز بر عهده داشتند.

فرماندهان سپاه بدون استثناء از پایین رشد کرده و مراتب ترقی را در عمل طی می‌کردند. بنابراین

۱ - Orth

۲ - M.Lindell and G.Roswnquist

با صحنه عمل و مسائل آن و نیز رزمندگان از نزدیک آشنا بودند. ویژگی دوم آنها این بود که همه چیز را باید بدون دستورالعمل از پیش تعیین شده با نوآوری و خلاقیت خود فراهم می نمودند. از ساختارهای تشکیلاتی گروهان، گردان، لشکر و قرارگاه گرفته تا طراحی و اجرای عملیات ها و فرماندهی و مدیریت یگان ها را باید «از خود به خود» می آموختند. بنابراین از درون تجربه و نوآوری، سازماندهی، مدیریت و عملیات می جوشید. مهمترین ویژگی های فرماندهان سپاه پاسداران بشرح زیر بود:

(۱) تبیین ارزش ها: فرماندهان رسالت و ارزش های سازمان خود را تبیین می نمودند و به طور مستمر آن را در گفته ها و اعمال و رفتار یکدیگر باز تولید می کردند (بوردن^۱، ۲۰۰۳: ۱۶).

(۲) رهبری پیشرفت گرا: حالت هجومی باعث می شد که فرماندهان سپاه به طور دائم در حال برنامه ریزی و انجام عملیات با مقیاس بزرگتر از گذشته باشند. در واقع می توان گفت رفتار آنها پیشرفت گرا^۲ بود (رایبیز، ۱۹۹۶).

(۳) هدفگذاری بینه: هدفگذاری درست در مقیاس کلان و خرد با مشورت افراد رده پایین و توجه ارزشی و الهام بخش آنان و هدفگذاری در جهت دستیابی به اهداف (همان).

(۴) پیشرو بودن: همیشه در صحنه عمل و رزم تلاش می کردند از همه افراد مجموعه خود جلوتر باشند. از شناسایی و کسب اطلاعات گرفته تا رهبری عملیات، همیشه در خط مقدم حضور داشتند. بعضی مواقع نیز نسبت به نفوذ به درون دشمن پیشگام بودند.

(۵) واگذاری اختیارات و مسؤولیت ها: به دلیل اعتماد بالای فرماندهان به یکدیگر و به رده های پایین تر، اختیارات و مسؤولیت ها را واگذار می کردند (برک^۳، ۱۹۸۶).

(۶) ابداع: خلاقیت و نوآوری در تمامی زمینه ها بویژه تاکتیک و عملیات موجب می شد که دانش و مهارت آنها ارتقاء یابد.

(۷) انعطاف پذیری: بدلیل آنکه سازمان را فرماندهان پایه ریزی کرده بودند با هیچ محدودیتی از جمله ضوابط و مقررات روبرو نبودند و لذا سرعت خود را با شرایط محیطی و فیزیکی نبرد و همچنین با شرایط رزم تطبیق می دادند. آنها با وجود آنکه یگان های زمینی بودند، سرعت تبدیل

۱ - Borden

۲ - Development Orient

۳- Burke

به آبی - خاکی می‌شدند و در دشت‌ها، کوهستان‌ها، مناطق گرمسیری و برف‌های سنگین شمال غرب کشور می‌جنگیدند.

۸) رفتار تعاملی: رفتار فرماندهان با فرماندهان زیردست و بالادست خود از نوع تعاملی دو طرفه بود. یعنی در تصمیم‌گیری‌های رده‌های بالاتر شرکت می‌کردند و روی کل عملیات نظر می‌دادند و نیز رده‌های بالاتر در نهایی کردن تصمیم‌های آنها مشارکت داشتند. این تعامل دو طرفه تا پایین‌ترین رده گسترش می‌یافت.

تفاوت آن با رهبری و مدیریت مشارکتی از نوع گروهی که وروم و یتون^۱ به آن معتقد هستند، این است که علاوه بر مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری، نوعی تعامل دو طرفه در عین اختیار نهایی مدیر بالاتر وجود دارد.

۹) محیط تصمیم: تصمیم‌گیری‌ها در یک محیط چالشی صورت می‌گرفت و نهایتاً به اقناع ختم می‌گردید. فرماندهان باید همدیگر را و همچنین رده‌های پایین‌تر را توجیه و قانع می‌کردند.

۱۰) حاکمیت اخلاق و عواطف در رفتار تیمی: هر فرمانده یک تیم به همراه داشت که مبنای سازمان او را شکل می‌داد. این تیم بشدت به یکدیگر علاقمند بودند. در هر یگانی، تیم‌های زیادی در واحدهای زیرمجموعه بودند و علاوه بر ارزش‌های مشترک، روابط عاطفی و دوستانه شدیدی در یگان حاکم بود. هر یگانی نوعی خانواده با ارزش‌های مشترک تلقی می‌گردید. فرماندهان به افراد زیرمجموعه خود بیشتر از فرزندانشان رسیدگی می‌کردند.

۱۱) پیگیری: فرماندهان بشدت انجام وظایف خود را پیگیری می‌کردند. می‌توان گفت آنها بیست و چهار ساعته درگیر فعالیت و تلاش بودند.

۱۲) خودسازی: هر فرماندهی از رفتار و اخلاق خویش مراقبت می‌کرد. در بُعد معنوی و رابطه با خدا از طریق نماز، دعا، توسل و نیز از طریق رفتاری و نحوه سلوک با افراد پایین‌تر از خود و دیگران و همچنین مراقبت از حقوق نظام و بیت‌المال، نوعی برنامه خودسازی و توجه به خویش داشت. بنابراین برنامه‌ریزی هر فرمانده‌ای دو بُعد داشت، یکی شخصی و دیگری سازمانی.

۱۳) تفکر: هر فرمانده در طول روز بارها و بارها با خود خلوت می‌کرد و روی مهم‌ترین مسائل

۱- V.H. Veroom and P.W. Yetton, 1973.

عملیات فکر می‌کرد. برخی مواقع ساعت‌ها روی نقشه، اطلاعات کسب شده پیرامون عملیات و عکس‌های هوایی، فکر و مطالعه انجام می‌گرفت.

۱۴) رفتارگرایی: محور اصلی سبک مدیریت و رهبری سپاه به جای ابزار محوری (تکنیک) یا بروکراسی، رفتارگرایی بود. رفتارها و تعامل بین افراد، محور اصلی مدیریت و رهبری سپاه را شکل می‌داد. ساختار، نظم و تکنیک در رده‌های بعدی مورد توجه مدیران سپاه بود که از رفتارها و روش‌های تعاملی شکل می‌گرفتند.

۵- فرهنگ سازمانی قوی

فرهنگ ملی کشور که توسط حضرت امام (ره) ساخته و پرداخته شد، یک فرهنگ انقلابی و جهادی بود. در یگان‌های سپاه نیز این فرهنگ نه تنها مورد تقویت و بازتولید قرار می‌گرفت، که بعضاً اراده امام (ره) و اندیشه ایشان ابتدا در این یگان‌ها، تبدیل به فرهنگ می‌شد و سپس از طریق رزمندگان که برای تجدید قوا یا پایان مأموریت به شهرها بر می‌گشتند؛ در نهاد خانواده، مدرسه، دانشگاه و کارخانه تبدیل به فرهنگ ملی می‌گردید. ادبیات سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و رزمندگان، یک ادبیات ارزشی و جهادی بود. از نام یگان‌ها گرفته و عملیات‌ها و رمزهایی که به کار می‌گرفتند تا ادبیات روزمره، همگی در چارچوب ادبیات و ارزش‌های جهادی بیان می‌شد.

تک‌تک افراد، گروه‌ها و یگان‌ها در دو دنیا بسر می‌بردند، یکی دنیای ارزشی و جهادی و دیگری دنیای متعارف و زمینی که هر کدام دارای ادبیات خاص خود بود. هر کس وارد مناطق جنگی و جبهه‌ها می‌شد، متوجه می‌شد که وارد عالم دیگری شده است. اصطلاحات، رفتارها و گفتارها به گونه دیگری بود. جاذبه‌ای بسیار قوی در این ادبیات وجود داشت و چون بین گفتار، کردار و رفتار آنها کمترین فاصله وجود داشت، صداقت و خلوص حاکم بر جبهه‌ها که ماحصل این فضا بود، هر تازه‌واردی را آنچنان بسوی خود جذب می‌نمود، که در مدت کوتاهی خود را درون این جمع می‌یافت. به همین دلیل بسیاری بودند که نمازشان را اولین بار در جبهه خواندند. خیلی‌ها در مدت زمان بسیار کوتاه متحول می‌گردیدند. البته سن پائین اکثر رزمندگان نیز استعداد پذیرش آن را فراهم نموده بود.

اعتماد و سرمایه اجتماعی در اوج خود بود. کوچکترین شک و شبهه و بی‌اعتمادی که به وجود می‌آمد، سرعت رفع می‌شد. راست‌گویی، صداقت، وفاداری و گذشت از هر نوع اصطکاک

جلوگیری می‌کرد. البته بعضی اوقات در صحنه عمل و در مواقع سختی‌ها یا شکست‌ها برای مدتی یک شرایط روحی خاصی شکل می‌گرفت یا در مواقع پیروزی و تقسیم غنائم حرکات و رفتاری ناخوشایند پیش می‌آمد، ولی به سرعت به کنترل جمعی و فرماندهی در می‌آمد. به همین دلیل یک فرهنگ سازمانی قوی در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی وجود داشت. لازم به یادآوری است، فرهنگ قوی و سازمانی، فرهنگی است که ارزش‌های اصلی را عموم اعضا بپذیرند و نسبت به آن تعهد بیشتری داشته باشند (رایبیز، ۱۹۹۶).

اما این فرهنگ سازمانی از چند عامل اصلی نشأت گرفت:

۱) بنیانگذاران و فرماندهان: فرماندهان سپاه بشدت ارزشی و جهادی بودند. آنها ارزش‌های خویش را به دیگران انتقال می‌دادند. از طریق گفتار، رفتار، سخنرانی‌های مداوم و حضور پیوسته در میان رزمندگان، به طور دائم و منظم ارزش‌های خود را به آنان منتقل می‌نمودند.

۲) فرهنگ ملی: امام (ره) به ساخت و پرداخت فرهنگ ملی مردم همت گماشت که این فرهنگ ملی غنی شده توسط افراد ویژه‌ای به مجموعه و گروه‌ها منتقل می‌گردید. روحانیون انقلابی اعزام به جبهه از این گروه بودند.

۳) سرتیم‌ها: افراد داوطلب معمولاً بصورت گروهی از مدارس، محلات، دانشگاه‌ها یا کارخانجات و روستاها به جبهه می‌آمدند. اکثریت این افراد، مذهبی و ارزشی بودند که بصورت تیمی و گروهی به جبهه آمدند. سرتیم‌ها و سرگروه‌های آنها، کسانی بودند که از قدرت تأثیرگذاری بخصوصی بر دیگران برخوردار بودند و افکار و عقاید و ارزش‌های آنها نه تنها بر تیم و گروه خود تأثیر می‌گذاشت، بلکه هر کس به آنها اضافه می‌شد، متأثر از آنها می‌گردید.

۶- روش توسعه تجربی

روش تحقیق علمی بمنظور شناخت مسائل را می‌توان به دو مورد تقسیم‌بندی کرد. یکی روش تحقیق علمی است که از فرضیه‌سازی و تئوری شروع می‌شود و سپس به تجربه و الگوسازی منتهی می‌شود. در مرحله بعد براساس الگوها و مدل‌های ساخته شده از نظریات علمی، مسائل روزمره بشر به شیوه‌های علمی حل می‌گردد. روش دوم تحقیق علمی، توسعه دانش تجربی است که از درون تجارب موفق نوعی معرفت و دانایی تجربی شکل می‌گیرد، که همراه با مهارت‌ها نیز می‌باشد و با کمک چنین دانش مسائل و مشکلات روزمره حل و فصل می‌شود. دانش نوع اول معمولاً دانش کلاسیک است که از طریق آموزش منتقل می‌شود. ولی دانش نوع دوم

غیر کلاسیک است که از طریق یادگیری انتقال پیدا می کند (رضایی، ۱۳۸۵: ۱۷۲ - ۱۵۱). مدیریت و رهبری سپاه پاسداران از طریق روش تحقیق دانش تجربی به یک معرفت قاعده مند و نظام یافته ای دست پیدا کرد که با کمک آن اقدامات زیر را انجام می داد:

- ۱- طراحی و اجرای عملیات؛
- ۲- سازماندهی نیروها در قالب های دفاعی؛
- ۳- توسعه و تعمیق دانش دفاعی؛
- ۴- ساخت ابزار دفاعی و دستیابی به تکنولوژی دفاعی.

۲- اعضای داوطلب و نخبه

رزمندگان سپاه، پاسدار یا بسیجی بودند. هر دو نوع عضویت، بصورت داوطلبانه وارد یگان شده بودند. عشق به شهادت و خدمت مهمترین انگیزه آنها را شکل می داد. با وجود آنکه امکانات و وضعیت مناسبی برای آنها در پشت جبهه فراهم بود، ولی جبهه را بر آنها ترجیح دادند. نوعاً روابط عاطفی و خانوادگی قوی داشتند ولی از آنها دل می بریدند و به جبهه می آمدند. در جبهه مزایای مادی دریافت نمی کردند و حتی به آنها وعده ای نیز داده نمی شد. حقوق آنها بیشتر برای رفع نیاز اولیه بود، متوسط حقوق دریافتی ماهانه آنها سه هزار تومان بود که سی درصد حقوق کارمندان عادی دولت بود. تعدادی همین مقدار را نیز بصورت اختیاری نمی گرفتند. نخبگی و استعداد رزمندگان کاملاً مشهود بود. تعداد زیادی از شاگرد اول های دانشگاه ها و دبیرستان ها در زمره رزمندگان بودند. به علاوه هفتاد درصد رزمندگان زیر سی سال بودند. رزمندگان همچنین از شعور سیاسی و درک اجتماعی بالایی برخوردار بودند. اخبار جنگ را به خوبی می فهمیدند و تحلیل می کردند. آنها همیشه سطح تحلیل را به سطوح ملی و بین المللی گسترش داده و موقعیت خود و نبرد را در سطح وسیع تری مورد ارزیابی قرار می دادند. آرمان های بلندی داشتند. به هیچ وجه به سقوط صدام اکتفا نمی کردند. آمادگی روحی آنها تا ساقط نمودن اسرائیل و آمریکا گسترش داشت.

نتیجه

برای تحول در سازمان ها، نیاز به مدیریت تأسیسی است. مدیریت تأسیسی در ایران در بعد سیاسی منجر به تحول اساسی در ساختار نظام سیاسی ایران شد، ولی از سازگار ساختن نظام اداری با

خواسته‌های اجتماعی و اقتصادی باز ماند. در حاشیه نظام اداری، سازمان‌های جدیدی در بعد ارائه خدمات اقتصادی و دفاع به وجود آمدند، که توانستند ناکارآمدی ادارات سنتی را جبران و موفقیت‌های بزرگی در انجام وظایف خویش به دست آورند. مدیریت تأسیسی در نهادهای انقلابی مثل سپاه پاسداران و جهاد سازندگی توانست ساختارهای سازمانی متناسب با فرهنگ کارکنان و شرایط اجتماعی و سیاسی به وجود آورد. با مستندسازی تجارب مدیریتی این سازمان‌ها و تدوین اصول و قواعد مدیریتی و نیز روش‌ها و فرایندهای تصمیم‌گیری آنها، می‌توان تحول اداری را در نظام اداری کشور به سرانجام رساند.

منابع

- اسفندیاری، قاسم (۱۳۸۵)، **سبک‌های رهبری در کشورهای مختلف**، همایش کارافرینی دانشگاه تهران.
- رایبیز، استفن پی (۱۳۸۷)، **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه سید محمد علی اعرابی و علی پارسایان، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضایی، محسن (۱۳۸۵)، **روش توسعه تجربی**، فصلنامه فرهنگ مدیریت، شماره دوازدهم.
- رضایی، محسن (۱۳۸۵)، **موج دوم انقلاب اسلامی**، نشر فرهنگ اسلامی.
- رایبیز، استفن پی (۱۳۸۷)، **تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی**، ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایان فرد، نشر اشراقی.
- سیسل، بل و فرنچ، وندل (۱۳۸۵)، **مدیریت تحول در سازمان**، ترجمه مهدی الوانی، نشر اشراقی.
- هچ، مری جو (۱۳۸۵)، **سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن**، ترجمه حسن دانایان فرد، نشر افکار.

- Savio, D.(1994) ,*Thacher,Reagan,Mulroney: in search of a new bureauracy*, Toronto, university of Toronto Press.
- Orth ,C.D, Wilkinson , H.E. and Benfari, R.C(1990), The manager's role as coach and monter, *journal of nursing administration*, 20(9), 11-15
- Jay A. Conger,(1989), *Leadership: The Art of Empowering Others*, McGill University The Academy of Management

Executive Vol. 3, No. 1 (Feb., 1989).

- Coleman , J.(1990), *The Foundation of social Theory*, Harward:Harward University.
- North, D.C. (1990), *institutions, Institutional Change ,and Economic Performance*, Cambridge Univercity press,Cambridge

