

جایگاه نظام تأمین مدیر در برنامه‌های توسعه

و رهبری بر اساس اصول علمی می‌توان تجهیزات مناسب را تدارک کرد، با آموزش و برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی، مهارت لازم برای استفاده از تجهیزات را مهیا نمود. با برقراری سیستم‌های مناسب جمع‌آوری و پردازش اطلاعات به کنترل، بهبود و استفاده بهینه از منابع موجود پرداخت. علاوه بر این، مدیریت دارای بعدی وسیع‌تر از محدود شدن در تکنولوژی است، و در مفهومی گسترده‌تر، کلیه بنیان‌های اقتصادی و اجتماعی تحت تأثیر سیاست‌گذاری، تعیین استراتژی و راهبری مدیران است. پس در هر برنامه توسعه‌ای در نظر گرفتن جایگاه مدیریت و شناخت و توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌های آن تا سطحی که نیازهای برنامه را برآورده کند، شرط اساسی برای دسترسی به اهداف خواهد بود، در غیر این صورت هدر رفتن منابع، سرمایه و از همه مهم‌تر فرصت‌های زمانی قطعی است.

ب- سطح‌بندی درجه پیچیدگی عوامل تکنولوژی^(۴) و نسبت دادن مقادیر کمی به آنها در برخی صنایع نمونه‌برداری شده نشان می‌دهد که عوامل تکنولوژی در ایران هماهنگی ندارند و مدیریت صنعتی کشور رتبه‌های پائین‌تر از سخت‌افزار و مهارت‌های انسانی دارد.^(۵) یعنی حتی در طول جنگ تحمیلی و بسا وجود کمبودهای ارزی و ریالی، تجهیزات و سرمایه از مدیریت و سازماندهی پیشی داشته و همگام با یکدیگر نبوده است. دلیل این امر را در دو عامل می‌توان جستجو کرد:

- ۱- عدم توسعه علوم مدیریتی در کشور.
- ۲- عدم توجه به برنامه‌ریزی تأمین و تربیت مدیر.

توسعه علوم مدیریتی

کشورهای توسعه‌یافته مسیرهایی را در روند تحولات علوم و شیوه‌های مدیریت و سازماندهی طی کرده و برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه امکان استفاده از

مالیاتی و رفع تنش‌های اجتماعی دولت و همچنین حالت‌های حاکم بر بازار تولید، توزیع و مصرف مانند انحصارگرایی، رقابت کامل یا ناقص را نام برد.

۳- توان تکنولوژیکی

توان تکنولوژیکی سطح بکارگیری علوم در عمل یا توان ترکیب عوامل تولید (زمین، کار، سرمایه) و تولید محصول تعریف شده است و به چهار عامل تجهیزات، مهارت نیروی انسانی، اطلاعات، سازماندهی و مدیریت متکی می‌باشد.^(۶)

رشد و ارتقاء متعادل این بنیان‌ها روند توسعه را رقم خواهد زد، ولی نباید آنها را مستقل و جدا از یکدیگر دانست، بلکه همواره دارای اثراتی متقابل بر هم می‌باشند. در این بین تکنولوژی را عامل کلیدی توسعه اقتصادی و اجتماعی دانستماند، بطوری که پیشرفت تکنولوژی مقیاس و معیار مناسبی برای سنجش توسعه‌یافتگی محسوب می‌شود.^(۷)

با وجود آنکه مدیریت را یکی از عوامل تکنولوژی می‌دانند، ولی باید رکن اساسی بحساب آید. زیرا با مدیریت صحیح و سازماندهی

در شرایط بازسازی پس از جنگ تحمیلی و اجرای برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور ضرورت توجه به ملزومات اساسی توسعه امری ضروری می‌باشد. در این رابطه مدیریت و نظام تأمین و تربیت مدیریتی از مهم‌ترین مسائلی است که در برنامه‌ها باید بدان بهای کافی داده شود. بهره‌گیری بهینه از منابع و امکانات موجود، ایجاد زیرساخت‌های لازم برای توسعه اقتصادی و اجتماعی و قرار گرفتن در روند توسعه نیاز به مدیرانی متعهد، لایق و کارآمد دارد. بدین منظور بایستی با دیدگاهی واقع‌گرایانه و در نظر داشتن ارزش‌های عقیدتی و فرهنگی به تحقیق و توسعه در علوم مدیریتی و اشاعه آن از طریق شناسایی و تربیت افراد پایبند به ارزش‌های نظام و دارای توانایی‌های بالقوه پرداخت. قبل از بررسی ضرورت‌ها و مشکلات لازم است مختصراً جایگاه مدیریت در توسعه، با شناخت بنیان‌های اقتصادی، اجتماعی مشخص شود.^(۸)

الف- بنیان‌های اقتصادی و اجتماعی را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم کرد.

۱- ارزش‌های حاکم

عبارت است از کلیه عوامل بازدارنده یا تشویق‌کننده اخلاقی برای فعالیت‌های فردی و اجتماعی و یا به عبارت دیگر چیزی که تحت آن، عمل خوب یا بد برای هر یک از افراد جامعه یا کل جامعه معنی پیدا می‌کند. این ارزش‌ها می‌تواند در قالب عقیده و ایمان، فرهنگ و آداب و سنن، ملیت‌پرستی، و... باشد.

۲- ساختارهای اقتصادی و اجتماعی

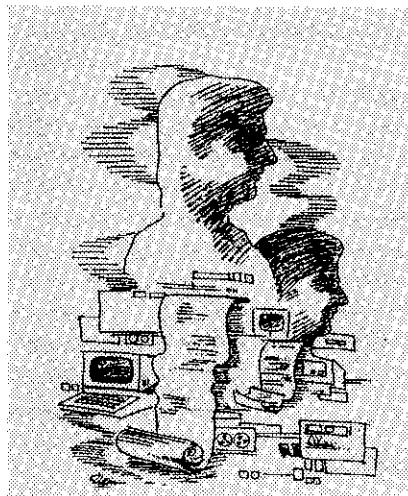
شامل کلیه قوانین و مقررات حاکم در فعالیت‌ها و شیوه ارتباطات بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی است. از جمله آنها می‌توان قوانین جاری کشور، سیاست‌های پولی،



تجربیات آنها و جهش‌های سریع بدون گذر از مسیرهای طولانی وجود دارد. هر کشور یا سازمانی بر حسب نوع فعالیت، اهداف فضای پیرامونی و ارزش‌های حاکم، ساختار سازمانی و شیوه مدیریت خاص خود را نیاز دارد. در کشور ما نیز هم زمان با تغییرات روش‌های سنتی تولید و تجارت، و همراه با انتقال علم و تکنولوژی، علوم مدیریتی از خارج کسب گردیده است. همان‌گونه که در امور فنی و عملیاتی تولید همواره خوداتکایی و جذب یا بومی کردن مطرح شده است، در ارتباط با علوم و فنون مدیریتی هم باید جذب یا خوداتکایی یا حساسیت بیشتری محور انتقال قرار می‌گرفت. منظور از جذب یعنی اخذ تجربیات و تئوری‌های مدیریت و سازماندهی از خارج سازگاری آن با شرایط اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی کشور و خوداتکایی به معنی توان تولید تئوری‌های مدیریتی با استفاده از تجربیات عینی، اصول ارزشی و شرایط محیطی است. انتقال علوم و روش‌های مدیریتی همراه با سایر علوم بصورت طبیعی (و شاید نه به صورت برنامه‌ریزی شده و انتخابگرانه) انجام شده، لیکن خوداتکایی بر پایه ارزش‌های فرهنگی

ملی کمتر در تولید و تجارت بصورت سیستماتیک صورت پذیرفته شده است آنچه در عمل انجام شده از حد نصایح و توصیه‌های اخلاقی فراتر نرفته است. مدیریت مانند سایر علوم کاربردی در سه بعد مطرح می‌شود. (۶)
 (الف) تحقیقات بنیادی یا تحقیقات محض (تولید تئوری‌های مدیریتی).
 (ب) تحقیقات کاربردی (تجربه و آزمایش تئوری‌ها و جمع‌آوری و پردازش نتایج حاصله).
 (ج) اجرا (بکارگیری مناسب‌ترین تئوری‌ها با استفاده از تحقیقات کاربردی).

در کشورهای پیشرفته، این سه بعد در ارتباط تنگاتنگ بایکدیگر قرار داشته و پویایی مداوم در بکارگیری تئوری‌های نوین و منطبق بر شرایط و محیط را به بار می‌آورد. در کشورهای در حال توسعه عموماً ارتباط قوی و توالی منطقی بین این سه بعد وجود ندارد، و هر یک از ابعاد جداگانه از سایر کشورهای پیشرفته تغذیه می‌شوند. (۷) در کشورمان نیز دانشگاه‌ها صرفاً به آموزش تئوری‌های کلاسیک مدیریتی اهتمام ورزیده، تحقیقات کاربردی عملاً مشاهده نمی‌شود و بخش‌های مشاوره مدیریت و محققین سازمان‌های اجرایی حداکثر بکارترجمه تجربیات سایر کشورها که شاید هیچ‌سختی با مسائل کشوری نداشته باشد می‌پردازند در امور اجرایی هم معمولاً سازماندهی و شیوه مدیریت سرانجام همراه با انتقال سخت‌افزاری تکنولوژی صورت می‌پذیرد و کمتر بانوآوری و شیوه‌های جدید مناسب با شرایط محیطی همراه است. بطور مثال، مدتی است که در محافل صنعتی سخن از بکارگیری فنون مدیریتی ژاپن که بعنوان رمز پیشرفت تکنولوژی آن کشور تلقی می‌شود مطرح



● مدیریت و نظام تأمین و تربیت مدیر یکی از مهم‌ترین مسائلی است که در برنامه‌ها باید به آن بهای کافی داد.
 ○ با وجود آنکه مدیریت را یکی از عوامل تکنولوژی می‌دانند، ولی باید رکن اساسی به حساب آید.
 ● هر کشور و سازمان بر حسب نوع فعالیت، ساختار سازمانی و شیوه مدیریت خاص خود را نیاز دارد.

است. حتی در صورت صحت این موضوع، میزان اهمیت مدیریت در پیشرفت و توسعه مشخص می‌شود و نه تقلید صرف. بطوری که حتی ممکن است شیوه‌هایی متفاوت با آنچه ژاپن در پیش گرفت برای مدیریت کشور مناسب باشد. علت اساسی عدم انجام تحقیقات بنیادی و کاربردی را می‌توان در عدم وجود مشتری یا ارگان پشتیبانی کننده آن دانست. در کشورهای در حال توسعه باید دولت‌ها انجام چنین تحقیقاتی را در برنامه‌های خود لحاظ کنند، زیرا علاوه بر آنکه این موضوع یکی از ملزومات توسعه بشمار می‌آید، خود دولت‌ها نیز با دارا بودن بزرگترین واحدها و سازمان‌های کشور نیاز اساسی به توسعه این علوم را دارند.

برنامه‌ریزی تأمین و تربیت مدیر

بکارگیری مناسب و ارتقاء سطح توانایی‌های منابع انسانی از اهداف اولیه برنامه‌های توسعه و اصولاً لازم و ملزوم هم می‌باشد، و در این بین مدیریت اهمیتی ویژه و نیاز به توجهی خاص دارد. پیش‌نیاز و لازمه به اجرا در آمدن برنامه‌های

توسعه، سازماندهی و تجهیز واحدهای اقتصادی و اجتماعی به مدیرانی توانا و دارای دانش کافی است زیرا حصول بهترین نتیجه از صرف منابع و فرصت‌های زمانی مطلقاً در گرو تصمیم‌گیری‌های صحیح مدیریت می‌باشد. مدیران لایق که بصورت مداوم به جدیدترین نیازهای تخصصی و نوآوری‌ها برای اداره مجموعه خود مسلط باشند، از سرمایه‌های آن مجموعه، و در سطح کشور، سرمایه‌های ملی بحساب می‌آیند. ایجاد چنین سرمایه‌های ارزشمندی با دو فعالیت توأم زیر امکان‌پذیر می‌گردد:

(۱) شناسایی، تأمین و تربیت افرادی که مدیران آینده را تشکیل خواهند داد.

(۲) بازنگری در شیوه تخصیص پست‌های مدیریتی و آموزش مستمر برای ارتقاء توانایی‌ها و بروز در آوردن دانش مدیران.

اگر در گذشته، بنا به ضرورت‌ها و کمبود نیروهای متخصص، مدیرانی عزل و نصب گردیده و نظام تدوین شده‌ای برای آن وجود نداشته است، اکنون سازماندهی و ایجاد نظام‌های مورد نیاز برای آموزش و انتصاب و تأمین مدیر در قالب برنامه‌های توسعه، ضرورتی بارز است.

در بسیاری از واحدهای اقتصادی و صنعتی، با اجتماعی و سیاسی دنیا، کارهای مدیریت طی روندی که با شناسایی، آموزش و گذر از مراحل مختلف همراه است، تربیت و انتخاب می‌شوند. تنها در اینصورت سرمایه‌گذاری و صرف هزینه و زمان برای تربیت و بازآموزی مدیران توجیه‌پذیر و مدیرانی ارزشمند طبق برنامه‌ریزی حساب‌شده در واحدها بکار گرفته خواهند شد.

احکام عزل و نصب‌های سریع در اوایل انقلاب اسلامی امری لازم و طبیعت انقلاب بود. اما پس از گذشت بیش از یک دهه، هنوز تربیت و انتخاب مدیر در مؤسسات و ادارات کمتر تحت برنامه‌ریزی و نظام در آمده است. عدم وجود چنین نظام و برنامه‌ریزی‌های بلندمدتی برای تأمین مدیر باعث بروز مسائل و مشکلاتی می‌شود که در زیر به صورت خلاصه مورد بررسی قرار می‌گیرند.

(الف) - در صورتی که برنامه‌ریزی برای شناسایی، جذب و تربیت افراد مستعد و متعهد وجود نداشته باشد، نتیجه آن عدم استفاده بهینه از نیروهای انسانی در جایگاه خود خواهد بود. بدین ترتیب به افرادی که در جامعه استعداد و لیاقت قرار گرفتن در پست‌های مدیریتی را دارند فرصت رشد و دسترسی به مناصب مدیریتی داده نشده و این نیروها هرز خواهد رفت.

(ب) - مدیرانی که بدون توجه به دارا بودن ویژگی‌های تخصصی و گذر از سلسله مراحل لازم منصوب می‌شوند، عموماً نیاز و انگیزه‌ای برای کسب آموزش و توسعه قابلیت‌های خود و نیز مجموعه تحت سرپرستی را ندارند. لذا اعتقاد به برنامه‌ریزی آموزشی و ارتقاء توانایی‌های منابع انسانی کمتر خواهد داشت.

(ج) - دسترسی‌های سریع به پست‌های مدیریتی طبعاً عزل‌های همانند را نیز بدنبال

دارد. به همین دلیل مدیران مقاصد کوتاهمدت که زودتر به نتیجه برسند را به منافع بلندمدت ترجیح خواهند داد، و بطور کلی خودمحوری در ایجاد رابطه برای تحکیم موقعیتها بیشتر مورد نظر قرار خواهد گرفت.

د- اگر احراز پستها مطابق لیاقت افراد و طی سلسله مراتبی رقم زده نشود، انگیزه ترقی در سطوح سازمانی خصوصاً برای افراد لایق و کارآمد جهت عرضه توانائیهای بالقوه یا افزایش توانائیهای تخصصی از میان خواهد رفت و برای رسیدن به پستهای مدیریتی، رابطه گرایی دامن زده خواهد شد.

ه- و سرانجام برخی مدیران به دلیل طی نکردن مراحل تخصصی و سوابق شغلی، اتکاء به نفس لازم و یادداشت کافی را در بکارگیری تیمهای مشورتی ندارند. همچنین ممکن است بدلیل اتکاء به روابط بجای اینکه مدیریت را یک رسالت و مسئولیت بدانند، آنرا امتیاز به حساب آورده و با بی توجهی به امور یا یکه تازی در قدرت، مشارکت افراد مجموعه خود یا استفاده از مشاوران را پذیرا نباشند.

بدین ترتیب مدیر بجای عامل پویایی مجموعه خود، مبدل به عاملی برای رکود و عقب ماندن از تحولات سریع تکنیکها و فنون روزمره جهان امروز خواهد شد.

جمع بندی پیشنهادها

نقش فراگیر مدیریت و اثر تعیین کننده آن در کلیه امور اجتماعی و اقتصادی امری بدیهی است، اجرای برنامه های توسعه نیز نیازمند تجهیز به مدیرانی توانا و دارای دانش کافی می باشد که برای آن هم بایستی به دو عامل توسعه علوم مدیریت و نظام تأمین و تربیت مدیر توجه کرد.

۱- تکنیک های کمی مدیریت را مانند علوم فیزیک، می توان همه جا بکار گرفت، ولی با مسائل کیفی مدیریت که تصمیم گیری ها در قالب قضاوت و نظرات مدیران اتخاذ می شود، به دلیل پیچیدگی و عدم یکسانی مسائل در جوامع، و اختلافات در شرایط محیطی، نمی توان به صورت قوانین ثابت و قطعی برخورد کرد. این بدین معنی است که مدیریت واحدهای اجتماعی و اقتصادی را نمی توان در قالب فرمول بندی خاصی محصور کرد به عبارت دیگر، نمی توان نسخه های قطعی بیچید، بلکه با پژوهش های بنیادین و تحلیل های مستمر بایستی راه را برای آن روشن نمود. این پژوهش ها و مطالعات نیز در سطوح مختلفی از سطح ملی یا منطقه ای و یا نوع فعالیت های اجتماعی و اقتصادی گرفته تا مجموعه ای از واحدهای مشابه قابل تعمیم است.

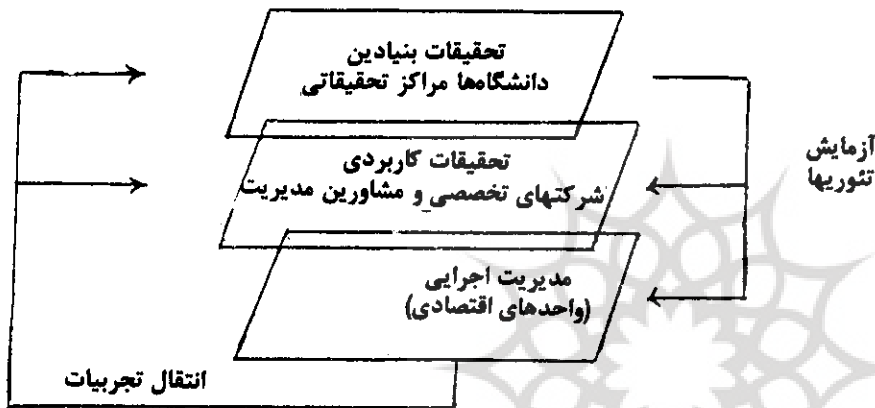
هزینه انجام پژوهش ها و تحقیقات بنیادین در سطوح ملی و منطقه ای عموماً خارج از توان

واحدهاست، از آنجا که با منافع ملی ارتباط دارد، بایستی تحت نظارت و حمایت مالی دولت باشد.

پس از انجام این پژوهش ها، بکارگیری نتایج در عمل مطرح می شود این امر نیازمند تحقیقاتی کاربردی برای انطباق با شرایط و نوع فعالیت هرواحد می باشد. عامل های واسطه ای مانند شرکت های تخصصی یا مشاورین داخلی مجموعه ها، مدیریت اجرایی را در سازماندهی و اتخاذ بهترین شیوه های مدیریتی بنا به نوع فعالیت، هدف و شرایط محیطی سازمان یا شرکت یاری خواهند داد. شکل (الف) این ارتباط را طی یک روند منطقی نشان می دهد.

حلقه های واسطه بین تحقیقات محض و مدیریت اجرایی را خواه بصورت شرکت های تخصصی و یا ایجاد گروه مشاورین در کنار مدیر و یا حتی در داخل بخش های تحقیقاتی محض بوجود خواهد آورد.

۲- تجهیز و سازماندهی مدیریت اجرایی، به برنامه ریزی تأمین مدیر و تدوین نظامات اصولی انتخاب مدیران نیاز دارد. در این ارتباط، پیشنهاد می شود کلیه سازمان ها و ارگان های دولتی ملزم به سرمایه گذاری در امر تربیت و تأمین مدیر در قالب برنامه های بلند مدت باشند. شکل (ب) مدل پیشنهادی برای نظام انتخاب و تأمین مدیر در سطوح مدیران تخصصی و روسای ادارات را نشان



شکل (الف) ارتباط بین تحقیقات بنیادین و اجرا در مدیریت

همان گونه که در شکل مشخص شده است، مراحل دارای همپوشانی هایی هستند و خط و مرز تعریف شده ای بین هر یک وجود ندارد. عدم وجود ارتباط و توالی صحیح بین آنها باعث شده است در مباحث صاحب نظران و سمینارها سخن از نبود حلقه های واسطه بین تحقیق و اجرا به میان آید. (۸) لیکن بنظر می رسد مشکل عمده مدیریت کشور در دو سوی مراحل شکل (الف) باشد. بدین معنی که اولاً تحقیقات اساسی در زمینه شیوه ها و مسائل کیفی مدیریت کمتر بر پایه واقعیات و شرایط کشور صورت گرفته، ثانیاً مدیریت اجرایی دانش یا انگیزه کافی برای بکارگیری تئوری ها و بهره برداری از تحقیقات را ندارد پس باید پژوهش هایی اساسی توسط سازمان ها و نهادهای دولتی که توانایی مالی و قابلیت بهره گیری از نتایج آن را دارند صورت پذیرد. (۹) در عین حال مدیریت اجرایی نیز به گونه ای تجهیز و سازماندهی شود که قابلیت و الزام در استفاده از نتایج تحقیقات را داشته باشد. در این صورت وجود نیازها خود

می دهد. در این مدل وجود جمعی تحت عنوان «مجموعه مدیران» جهت تمرکز سرمایه گذاری برای افراد لایق و مستعد، شرایط ورود و خروج از این مجموعه و همچنین فرآیند عبور از مراحل مختلف مشاهده می شود.

بر اساس شناسایی و تأیید مدیران رده بالا یا کمیته های تخصصی، افرادی که دارای شرایط عمومی لازم مانند توان مدیریتی، صلاحیت اخلاقی و گزینشی، حداقل تحصیلات دانشگاهی و ... باشند به مجموعه مدیران وارد خواهند شد. مجموعه مدیران به سه گروه افراد در حال آموزش، مدیران آماده بکار، و مدیران در حال آموزش کسانی هستند که ویژگی های تخصصی یا دانش کافی در زمینه های مورد نیاز را نداشته و مدتی را به فراگیری علوم مدیریتی و کسب تجربیات در کنار سایر مدیران خواهند گذراند و پس از آن به گروه مدیران آماده بکار وارد خواهند شد. مدیران آماده بکار هم کسانی میباشند که لیاقت و صلاحیت اشتغال در پستهای مدیریتی را داشته ولی هنوز انتخاب نشده اند.

شرایط ورود و خروج، رده بندی، میزان

● بنا به روند توسعه و نیازهای آتی، باید برنامه‌ریزی‌های بلندمدتی برای آموزش و تربیت مجموعه مدیران تهیه شود.

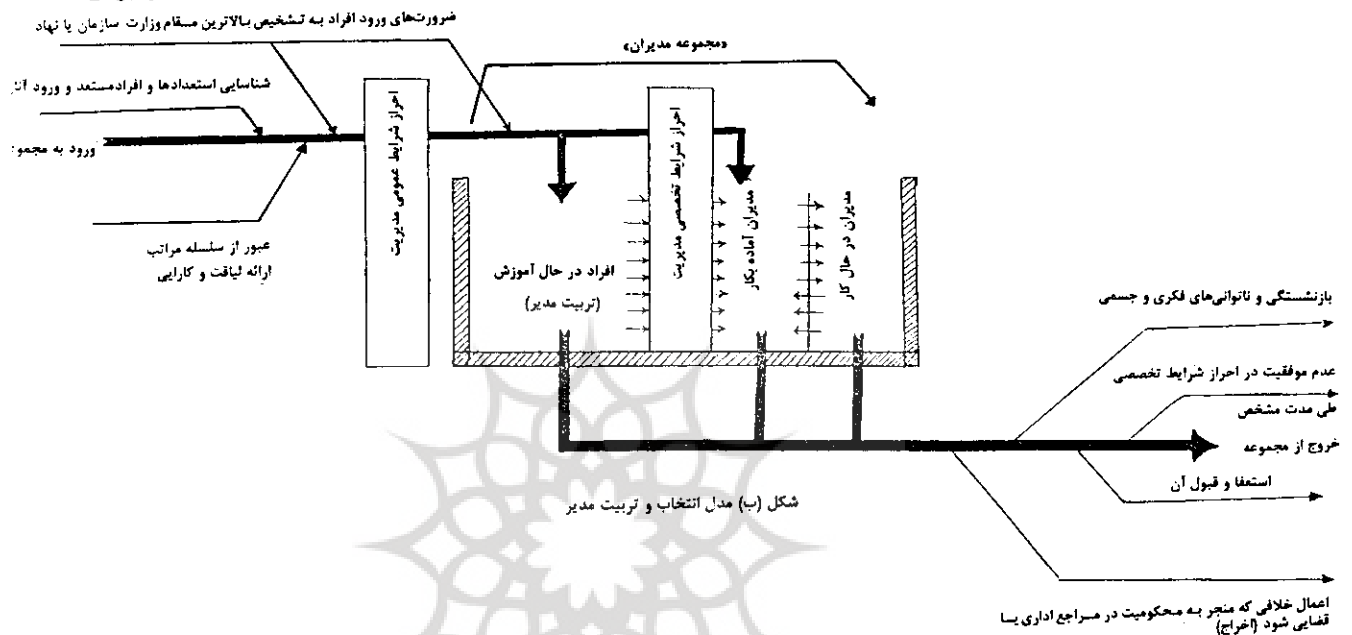
توسعه اقتصادی و اجتماعی و اساسی‌ترین بعد برنامه‌های توسعه، توجه به برنامه‌ریزی تربیت مدیر و تحت نظام درآوردن انتخاب و

سطوح تخصصی مختلفی تقسیم شود که از جمله آنها می‌توان به تخصص‌های مدیریت تولید و عملیات، مدیریت بازرگانی و مدیریت اداری و مالی اشاره کرد.

با سازماندهی لازم مدیران آماده بکار می‌توانند نقش بازاری فکری مدیریت عالی را در ارائه نوآوری‌ها و روش‌های نوین مدیریتی و در عین حال تداوم افزایش دانش خود داشته باشند. ولتسی

صرف هزینه و امکانات برای ارتقاء دانش مدیران و تربیت مدیران آینده، و امنیت شغلی و مالی مجموعه مدیران همه از مسائلی هستند که باید در آئین‌نامه‌ها و نظام‌نامه‌ها توسط هر واحد یا سازمانی بنا به اهداف و سیر تحولات آینده آن تعریف و تدوین شود.

ولی بطور کلی رعایت اصول زیر در کاربرد مدل راه‌گشای بسیاری از مشکلات یاد شده خواهد بود.



انتصاب مدیران براساس لیاقت و توان افراد جامعه می‌باشد. در غیراینصورت حتی اگر بهبود شرایط اقتصادی هم صورت گیرد، بدلیل تزیق دلارهای نفتی خواهد بود که از پایان فشارهای اقتصادی ناشی از جنگ تحمیلی حاصل می‌شود و همچنان از منابع طبیعی و استعدادهای بالقوه نیروی انسانی کشور استفاده بهینه نخواهد شد.

در هر صورت مدیران بایستی همواره تحت آموزش قرار داشته و حتی طی برنامه زمانبندی شده‌ای مدیران در حال کار با ورود به جمع مدیران آماده به کار به آموزش‌های بلندمدت و فرصت‌های مطالعاتی اعزام شوند.

علاوه بر آموزش‌های مداوم در زمینه‌های تخصصی و انگیزش مدیریت، بگونه‌ای باید امنیت شغلی مدیران به لحاظ مالی و شخصیتی برآورده شود. بدین منظور تعیین سطح حقوقی و دستمزد مناسب و اطمینان از عدم قطع حقوق و مزایا هرشرایطی جز خلافتاری‌های ثابت شده به همراه کنترل‌های مناسب می‌تواند کارساز باشد.

ج) خروج از مجموعه مدیران نیز تحت شرایطی باید انجام شود که اولاً امنیت شغلی و شخصیت مدیران خدشه‌دار نشود. ثانیاً جذب و نگهداشت بگونه‌ای باشد که از دست دادن افرادی که روی آنها سرمایه‌گذاری‌هایی انجام شده به حداقل برسد، مواردی که ممکن است باعث خروج از مجموعه شود در شکل (ب) نشان داده شده است و در هر مورد ایفای تعهدات و جبران خسارات ناشی از هزینه‌های انجام شده در موارد اخراج و استعفا بایستی مورد توجه قرار گیرد.

در پایان مجدداً تأکید می‌شود پیش‌نیاز

الف) هدف از پیشنهاد طرح‌هایی برای برنامه‌ریزی تأمین مدیر، محدود کردن قدرت و اختیارات مدیران عالی و مقامات رأس سازمان‌ها و واحدها نمی‌باشد، بلکه تحت نظام درآوردن آن بعنوان پیش‌نیاز توسعه و پیشرفت است. به همین علت بالاترین مقام هر سازمان یا وزارت باید اختیار وارد کردن افرادی را به مجموعه داشته باشد، ولی تنها افرادی از مجموعه که صلاحیت‌های تخصصی را کسب کرده باشند منصوب نماید. افرادی که استعدادهای بالقوه برای مدیریت دارند و همچنین پرسنل سازمان‌ها و واحدها که توانایی و لیاقت خود را در مراحل مختلف نشان دادند نیز باید مورد شناسایی برای ورود به مجموعه مدیران قرار گیرند.

ب) بنا به روند توسعه و نیازهای آتی، باید برنامه‌ریزی‌های بلندمدتی برای آموزش و تربیت مجموعه مدیران تهیه گردد. افرادی که به مجموعه وارد شده‌اند در صورتی که شرایط تخصصی مدیریت را نداشته باشند لازم است با آموزش‌های تئوری مورد نیاز و کسب تجربیات عملی این شرایط را احراز نمایند، و پس از موفقیت در طی این دوره‌ها به رده مدیران در حال کار یا آماده بکار وارد شوند. شاید لازم باشد آموزش‌ها نیز به

- زیر نویسها ● ● ●
 - ۱- برای مطالعه بیشتر مراجعه شود به:
 - مبانی برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی، دکتر حسین باهر، انتشارات انجمن خدمات اسلامی.
 - توسعه اقتصادی در جهان سوم (جلد اول)، مایکل تودارو، ترجمه دکتر غلامعلی فرهادی - وزارت برنامه و بودجه ۱۳۶۴.
 - شناخت پیچیدگی‌های توسعه سیاسی و اقتصادی در جهان سوم، جاناتان مکماهانه اطلاعات سیاسی و اقتصادی شماره ۲۳.
 - اصول ثابت توسعه - دکتر محمود سریع‌القلم، ماهنامه اطلاعات سیاسی و اقتصادی شماره ۳۵.
 - ۲- برای مطالعه بیشتر مراجعه شود به:
 - تکنولوژی و توسعه، مجدالدین غیانی - وزارت برنامه و بودجه ۱۳۶۴.
- بقیه در صفحه ۶۴

پاسخ یک خواننده تدبیر به مسئله

«مدیران جوان»

کانالهای ارتباطی باز بین بخشهای گوناگون در تشخیص و رفع اشکالات موجود، همکاری لازم صورت گیرد و همواره باید در نظر داشت که در صورت بودن اشکالی در کار در پی مقصر گشتن و متهم کردن فرد و یا گروهی به بی کفایتی، تنها بخش بی اهمیت مسئله است و هدف اصلی باید به جای توجه به چنین مسائل سطحی و بی ارزش معطوف به دلیل یابی و حل ریشه‌های مسئله باشد.

دیگر مسئله‌ای که باید در طول هر سه مرحله فوق‌الذکر مورد توجه قرار گیرد، این است که همه اعضا و افراد وابسته در هر پست و یا مقامی که هستند به این فکر مومن شوند که اگر پیروزی و موفقیتی برای شرکت در کار باشد همه در نفع آن شریک هستند و همچنین در صورت خلاف باز همگی مسئول خواهند بود، نباید از نظر دور داشت تا پیش داوری شبیه به آنچه در کارخانه شیدیز الکتریک مطرح است، پیش نیاید

و روسای بخش‌های گوناگون دچار این تصور نباشند که اگر سودی در کار باشد، نفع آن متوجه مدیرعامل و اگر ضرری باشد، متوجه آنان خواهد بود. آخرین پیشنهادی که برای حل مشکلات سیستم فوق‌الذکر می‌توان بیان داشت، این است که آقای بهزادیان در صورتی که جلسه غیر رسمی شبانه را نقطه آغازین اقدامات جدیدی قلمداد کند، دچار اشتباهی دیگر خواهد شد و تنها با گوش دادن به نظرات روسا و با در میان نهادن آن با مدیرعامل و رئیس خدمات فنی و فراهم آوردن مقدمات جلسهای با حضور همه مسئولین برای بحث و تبادل نظر در پیرامون احتمالات موجود و راهجویی برای فراهم کردن شرایط مناسبتر، شاید بشود تا حدودی مقدمات زمینه‌سازی منطقی‌تر حاصل شود.

هر چند به نظر می‌رسد بعد از ایجاد پیش‌داوری شبیه آنچه در شرکت مربوطه پدید آمده، برنامه‌های آینده بهر تقدیر دچار مخاطره خواهند بود و شاید راه حل بهتر، با استعفای مدیرعامل و رئیس خدمات فنی می‌تواند آغاز شود، به هر حال تصمیم‌گیری در این زمینه در صورت شناسایی کامل پرسنل و انعطاف‌پذیری مدیرعامل و رئیس خدمات فنی در جهت تغییر منش و رفتارشان می‌تواند، شکل دیگری به خود بگیرد.

اما در هر صورت بهترین واکنشی که آقای بهزادیان می‌تواند در اتمام این جلسه اتخاذ کند، پذیرفتن مسئولیت انتقال نظریات پرسنل به شخص مدیرعامل خواهد بود، (پذیرش این جلسه شبانه با ذکر اینکه تنها بعنوان یک دوست است که نظریات آنانرا می‌شنود، نه بعنوان مسئول، می‌تواند سودمند باشد). ■

مهندس فرهاد سخا

۶۴

جایگاه نظام تأمین مدیر در برنامه‌های توسعه

بقیه از صفحه ۵۳

۶- برای توضیح بیشتر به مقاله خوداتکایی تکنولوژی (زیرنویس شماره ۲) مراجعه شود.

۷- اصطلاحاً کشورهای توسعه یافته دارای پایمهای علمی درون زاو کشورهای در حال توسعه را دارای پایمهای علمی برونزا توصیف میکنند.

۸- قطعه‌نامه گروه کار آموزش و تحقیق در اولین سمینار صنعت سنگین در برنامه پنجساله اسفندماه ۱۳۶۸

۹- نمونه‌ای از انجام تحقیقات و به تجربه گذاشتن روشهای مدیریتی در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران مدتی است که تحت عنوان طرح بسیج صنعتی به اجرا گذاشته شده است. در این طرح عمدتاً بر اجرای نظام مشارکتی و سیستم پیشنهادات کار میشود

و تاکنون در چندین واحد تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی نیز به اجرا درآمده است برای آشنایی بیشتر با این طرح به نشریه «صنعت سنگین» شماره دوم و نشریه «صنعت بهتر» از انتشارات مرکز تحقیقات و خدمات خود کفائی ایران مراجعه شود.

• نشریات معاونت تحقیقات و آموزش وزارت صنایع.
• اطلسی تکنولوژی - وزارت برنامه و بودجه
• مقاله خوداتکایی تکنولوژی - نشریه صنعت سنگین شماره ۱ الی ۷ - ترجمه مهندس ماریز اساطوریانس عراقی.

۳- تاریخ تحول تکنولوژی و ضروریات توسعه ملی مبتنی بر تکنولوژی - نشریه شماره ۵۳ معاونت تحقیقات و آموزش وزارت صنایع - اقتباس از نشریه TECH-MONITOR

۴- اطلسی تکنولوژی وزارت برنامه و بودجه - جدول شماره ۴.

• جزوه منتشره برای روش تعیین سطح تکنولوژی از سوی دفتر تحقیقات صنعتی وزارت صنایع سنگین.

۵- برای توضیحات بیشتر به برنامه پنجساله وزارت صنایع سنگین - ۱۳۶۸ و سخنرانی وزیر محترم صنایع سنگین در سمینار علم، تکنولوژی و توسعه (مهر ۶۹) مراجعه شود.

بهترین روش ارائه طرح یاسیستم

بقیه از صفحه ۱۱

کنید و برای ۲ دقیقه اول یادداشت‌های کامل را بکار ببرید.

• تمرین کنترل صدا، نفس عمیق کشیدن و صحبت با سرعت مناسبی بین ۹۰ الی ۱۱۰ کلمه در دقیقه را، انجام دهید.

• از بکار بردن کلمات عامیانه و بعضی عبارات مانند عرض کنم که، در واقع و غیره اجتناب کنید.

• همیشه رو به جانب شنوندگان باشید.
• در پشت میز مخفی نشوید و یا آنرا در دستهایتان نگه دارید.

• شنوندگان را با ایجاد و برقراری ارتباط چشمی، قدم زدن گاه گاه از میز بسوی شنوندگان، درک تعصبات شنوندگان، و صحیح لباس پوشیدن، تحت تأثیر قرار دهید.

• از چارتها و تابلوهای ساده استفاده کنید.
• یا از چارت استفاده کنید یا از صفحات شفاف، هر دوی آنها را با هم مورد استفاده قرار ندهید.

• زودتر از زمان مقرر به جاییکه قرار است Preتان را انجام دهید بروید تا مشکلات لحظه آخر را بموقع از پیش پابردارید.

• اگر امکان داشته باشد، به سوالات پاسخ دهید ولی فقط هنگامی که تمام اعضای تیم Preشان را تمام کرده باشند.

در پایان یادآوری این نکته ضروری است که Pre موفق و موثر بدون تهیه و تدوین گزارش خوب و مناسب ممکن نخواهد بود. ■

می‌کنند که منظورشان عصبانی کردن شما است.

در این مواقع جواب شما نباید مواجهای باشد مگر اینکه واقعا شما را بی‌نهایت عصبانی کرده باشند. بجای اینکار مؤدبانه به سوال جواب دهید و سپس بپرسید که: «آیا جواب من مشکل شما را حل کرده است؟» بطور خلاصه اگر چه طرح سئوالات می‌توانند خطرناک باشند، با این وجود امتیازهای آن بسیار زیادتر از ضررهای آن است که ممکن است در جواب به آنها وجود داشته باشد، بشرط اینکه خطوط اصلی را که برای شما شرح دادیم دنبال کنید.

۹- استفاده از فرم ارزیابی

با استفاده از یک فرم ارزیابی شما و اعضای تیمتان می‌توانید از آن برای برآورد طرز ارائه Preتان در هنگام استفاده کنید، استفاده از فرم ارزیابی و برآورد به شما امکان می‌دهد که در Pre شفاهی به تسلط کافی دست یابید.

۱۰- خلاصه نکاتی که باید به یاد داشته باشید:

• Preتان را سازمان داده و تمرین کنید تا زمانی که هنگام گفتن آنچه که می‌خواهید بگوئید احساس راحتی کنید.

• به هیجانان Pre غلبه کنید Pre ایده‌آلتان را تصویر کنید. چند ساعت قبل از Pre تمرین