



آسیب شناسی نظام مدیریت

شرکت کنندگان

در
میزگرد



علی‌اشی شابانی



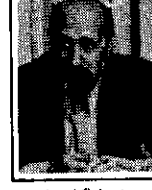
محمود صانی‌پور



سحبی سلیمانیا



جمشید انصاری



محمدجعفر اکرام جعفری

دکتر در رشته مدیریت از استثنی تکنولوژی مساجیرت (M.I.T). عضو هیات علمی دانشگاه صنعتی شریف

لیسانس مهندسی مکانیک، فوق‌لیسانس مهندسی صنایع، کارشناسی ارشد دوره عالی مدیریت اجرایی، دارای سوابق مدیریت اجرایی، علمی، تحقیقاتی و تخصصی، مشاور صنعتی و مدیریت استراتژیک

فوق‌لیسانس برنامه‌ریزی سیستمها، عضو هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی و ماهنامه تدبیر (ادوار مکتبده جلسه میزگرد)

فوق‌لیسانس مدیریت دولتی، معاون برنامه‌ریزی سازمان امور جاری و استعظامی کشور

لیسانس مهندسی راه و ساختمان، معاون مدیرکل سازمان امور اداری و استعظامی کشور و رئیس مرکز آموزش مدیریت دولتی

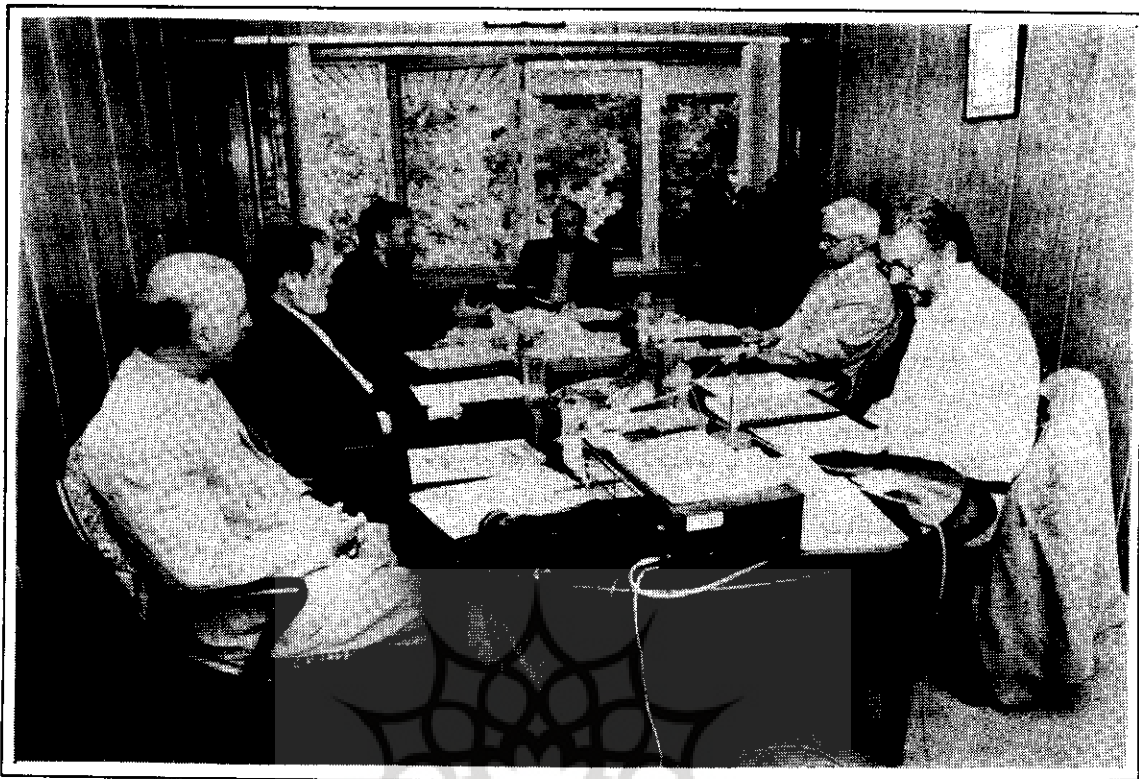
برخی را عقیده بر این است که ساختار و کیفیت مدیریت، وجه تمایز کشورهای توسعه یافته با دیگر کشورهاست. در این میان سطوحی از مدیران و مدیریت که سیاستهای کلان و تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی کشور را عهده‌دار هستند؛ نقش تعیین‌کننده و اساسی دارند و هم آنها هستند که با کیفیت کار خود بر روند، ظرفیت و کارایی مدیریت کشور تاثیر می‌گذارند. با چنین تلقی بر آن شدیم تا با طرح موضوع در میزگردی ضمن کندوکاو در درستی و اهمیت نظری این نگرش، وضعیت نظام مدیریت عمومی در کشور و روند آن را به بررسی کشیده و با شواهدی ضمنی آن را سنجیده، ارزیابی و علل، عوامل و زمینه‌های تغییرات مزبور را به بحث بگذاریم، تا برداشتی هرچند مقدماتی از نحوه عملکرد نظام مدیریت کشور و میزان کارایی و بویژه بالندگی، همچنین استحکام، بهبود و اثربخشی آن به دست دهیم. بدیهی است اهمیت ماهوی موضوع حکم می‌کند در محافل مختلف و رسانه‌های کشور و بویژه در دانشگاهها و مراکز آموزشی و پژوهشی مدیریت که به لحاظ تخصصی حساسیت بیشتری نسبت به موضوع دارند ابعاد و جوانب آن باز هم مورد بررسی و مطالعه بیشتری قرار گیرد.

آنچه در پی می‌آید حاصل گفتگوی چندتن از اندیشمندان و صاحب‌نظران پیرامون موضوع مورد بحث است که از نظر گرامی تان می‌گذرد.

را نسبت به سوالات مطرح شده دریافت کنند. اکرام جعفری: به اعتقاد من برای مطلوب بودن یک پدیده، شاخصهایی را باید در نظر گرفت. بحث از مدیریت در نظام دولتی است. طبیعتاً مدیری که در بخش دولتی کار مدیریتی می‌کند، وظایف او متمایز از مدیری است که در بخش غیردولتی فعالیت می‌کند. در بخش دولتی عواملی مهم و موثر است که ممکن است آن

سازمانها چگونه است؟ تصمیماتی که در سطوح استراتژیک و کلان و عملیاتی برای سازمانهای دولتی گرفته می‌شود آیا مطلوب و مناسب است یا خیر و بالاخره نتیجه و ثمره این عوامل تا چه اندازه در کیفیت زندگی مردم و ارائه خدمت به آنها تاثیر دارد. خیلی سپاسگزار خواهم بود پاسخهایی که ارائه می‌شود قانع و روشن‌کننده و به گونه‌ای باشد که مخاطبان مجله، جوابهای لازم

سلیمانیا: در ابتدای سخن، سوالاتی که می‌توان در ارتباط با موضوع بحث مطرح کرد این‌گونه است: آیا مشکلات مدیریتی در کشور وجود دارد یا خیر؟ آیا کیفیت اداره سازمانهای دولتی و سازمانهای وابسته به دولت از کیفیت مطلوبی برخوردار است یا خیر؟ آیا از ظرفیتهای به‌طور کامل استفاده می‌شود؟ بهره‌وری نیروی کار که حاصل کیفیت مدیریت است در این



عوامل در بخش خصوصی مهم تلقی نشود. بنابراین با در نظر داشتن این مساله باید توجه داشت که در بخش دولتی درجه مطلوبیت به چه اطلاق می‌شود و آن را با چه شاخصی می‌سنجیم. من فکر می‌کنم اگر بخواهیم مطلوبیت را در حد بحث کلی و مسائل نظری صحبت کنیم، به عنوان مثال بگوئیم حکومت مطلوب، حکومتی است که مردم‌مدار و پاسخگو باشد یا مدیریت خوب، مدیریتی است که رضایت مردم را مدنظر داشته باشد، در این صورت باید به سطح طبقه‌بندی‌های موارد فوق در دنیا توجه داشت. درجه مطلوبیت در کشورهای پیشرفته صنعتی یا کشورهای در حال توسعه متفاوت است.

مدیریت مطلوب

سوال این است که مطلوبیت مدیریت خودمان را با چه کشورهایی مقایسه می‌کنیم؟ کشورهای پیشرفته و توسعه یافته یا کشورهای شبیه خودمان. اگر قرار است بحث این‌گونه مطرح شود باید به مدیریت در قبل و پس از انقلاب توجه و دقت کافی داشت. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، به لحاظ ارزشی بودن نظام، تغییر نزدیک صد درصد در نظام مدیریتی ایجاد شد و مدیران عالی و میانی تقریباً بلااستثنا عوض

شدند. در سطح مدیریت پایه، بالای ۸۰ یا ۹۰ درصد تغییر حاصل شد. در این نظام مدیریتی، مدیرانی مستقر شدند که نه دانش مدیریتی داشتند و نه تجربه و مدیرانی هم که دارای تجربه در قبل از انقلاب بودند در بنگاهها که اصول اداره‌شان با بخش دولتی متفاوت است مشغول به کار بودند. با توجه به این مساله، طبیعتاً نباید انتظار داشته باشیم که مدیریت در بخش دولتی یا عمومی از یک نظام مدیریت مطلوب کارآمد و بهره‌ور برخوردار شود، به لحاظ همین مساله خود موضوع مدیریت در بخش دولتی هم مورد غفلت قرار گرفت. یعنی وقتی مدیریت دارای تجربه کافی نیست چندان نیازی هم به اینکه باید مدیریت مطلوب داشته باشد احساس نمی‌کند چون فکر می‌کند همین رویه‌ای که در پیش گرفته درست است. نظام ارزشیابی هم که این مساله را نمی‌سنجد، زیرا نظام مدیریت مطلوب نیست که این ارزشیابی را انجام دهد.

ما در سیستم مدیریت در این فرایند نامطلوب قرار گرفتیم و چنین سیستمی در بخش مدیریت دولتی به ناچار به وجود آمد. لذا به دلیل این عوامل و تغییرات ما نمی‌توانیم مدیریت بیست ساله پس از پیروزی انقلاب را با مدیریت قبل از انقلاب بسنجیم و به همین جهت ما میزان

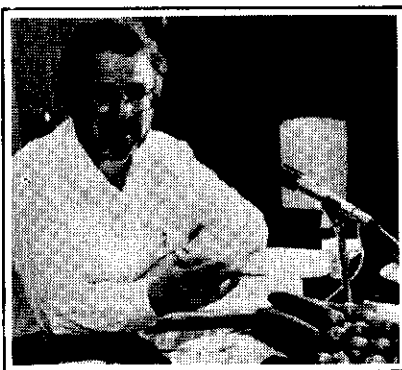
مطلوبیت مدیریت را در طول این مدت ۲۰ سال می‌توانیم مورد توجه و تحلیل قرار دهیم.

غرض از این مقدمه این است که ما باید برای بررسی مدیریت مطلوب در داخل کشور با توجه به اقتضائاتی که وجود داشته شاخص‌گذاری کنیم و نه اینکه خود را با یک کشور پیشرفته‌ای که سابقه مدیریت چندین صدساله مستمر و تعریف شده و نهادینه دارد مقایسه کرده و خودمان را نقطه مطلوب تصور کنیم. به نظر من در طول بیست سال پس از پیروزی انقلاب، با توجه به افزایش تجربه مدیران و ارتقای سطح علمی و دانش آنها، ما در زمینه مدیریت یک حرکت روبه رشد و مثبت و روبه مطلوب داریم. منتها پیچیدگی‌هایی را جمع به مسائل مدیریت در کشور اتفاق افتاده که به سیاستگذاری بازمی‌گردد.

ما به لحاظ عدم مهارت لازم در اداره کشور در تشخیص سیاستگذاری دچار اشکال شدیم. برای مثال هر سه قوه در مورد موضوعی واحد، به نوعی در تصمیم‌گیری مشترک هستند و هر یک از قوای سه‌گانه این حق را به لحاظ الفاظ قانونی برای خود قائل است نه به لحاظ مهارتهایی که یک نظام مدیریتی باید در یک حکومت داشته باشد تا بتواند مرزهای خود را تشخیص دهد. به عنوان مثال ما نمی‌توانیم به



سلیمانیها: در ریشه‌یابی (مسایل) به نظر می‌رسد ما در مدیریت عمومی در سطوح سیاستگذاری و تصمیم‌گیری دچار ضعف و مشکل هستیم.



بشناسیم در آن صورت می‌توان گفت که در مدیریت بخش عمومی کشور قطعاً مشکلاتی هست، از ظرفیت‌ها به‌طور مناسب استفاده نمی‌شود، بهره‌وری سازمانهای ما کامل نیست و به صورت مطلوب اداره نمی‌شوند. ولی هیچکدام از اینها به این معنی نیست که در طرف دیگر اتفاقاتی که می‌افتد مطلوب است و یا نامطلوب بودن آن اتفاقات روی این طرف اثر نمی‌گذارد. قطعاً ما باید کشور را به‌عنوان یک کل یکپارچه ببینیم، اجزا آن را می‌توانیم جدا جدا ببینیم ولی تاثیر متقابل همه اینها را باید بر هم ببینیم و عملکرد یک جزء مورد قضاوت برای اجزا دیگر قرار نگیرد.

سلیمانیها: شواهد نشان می‌دهد که اخلاق و فرهنگ و رفاه و سطح بهره‌وری در جامعه از روند خوبی برخوردار نیست و ریشه همه این مسایل در هر کشوری بخصوص در کشور ما که دولت نقش مسلط بر رفتار جامعه دارد در مدیریت عمومی است. اما صحبت از ضعف مدیریت دولتی لزوماً به مفهوم قوت بخش خصوصی نیست. حتی ضعف بخش خصوصی هم می‌تواند ناشی از ضعف بخش عمومی باشد و به‌عنوان یک شاخص نهایی از عملکرد آن در نظر گرفته شود. بنابراین مسایل باید ریشه‌یابی شود. در ریشه‌یابی به نظر می‌رسد ما در مدیریت عمومی در سطوح سیاستگذاری و تصمیم‌گیری دچار مشکل هستیم، با توجه به این مسایل، از آقای صانعی‌پور درخواست می‌شود نظرات خود را پیرامون این مقوله بیان کنند.

صانعی‌پور: آنچه که عقل متعارف و برداشت عمومی در جامعه ما بیان می‌کند این است که مدیریت عمومی برای حل مسایل کلیدی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به اندازه کافی کارآمد نیست و مثالهایی که آقایان مطرح کردند دال بر همین موضوع می‌باشد، اما من در اینجا یک تفکیکی قائل می‌شوم بین ناکارآمدی مدیران و ناکارآمدی نظام مدیریت، یعنی قبل از اینکه مدیران را ناکارآمد بدانیم، معتقد هستیم باید توجه‌مان به نظام مدیریت جلب شود، نظام مدیریت حاضر به‌عنوان یک مجموعه قوانین، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و فرمهای کار که باید دربرگیرنده تمامی اصول و ضوابط و عناصر مدیریتی از طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، سیاستگذاری، سازماندهی، بودجه‌ریزی، هماهنگی، نظارت و کنترل و نظایر اینها

حرکت‌مان به سمت مطلوبیت باشد. ممکن است کشورهایی در دنیا وجود داشته باشند که ما مثلاً در یک افق ۲۰ ساله بخواهیم به آنجا برسیم، ولی آنها خودشان آن را مطلوب برای خود تلقی نمی‌کنند و دائم در تلاشند که وضع خود را از آنچه که هست مطلوب‌تر کنند. بنابراین باید به سمت‌وسوی کارایی و مطلوبیت حرکت کرد. ثانیاً باید بین توقعات و انتظارات خودمان از مدیریت دولتی و مدیریت بخش خصوصی و همچنین بخش‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی کشور تناسبی ایجاد کنیم و شاخص‌های مطلوب را برای همه این بخشها در نظر بگیریم بعد ببینیم که آیا مدیریت عمومی یا اداره امور عمومی در بخش دولتی به آن سمت در حال حرکت است و سرعت حرکتش از مطلوبیت لازم برخوردار است یا خیر؟ علاوه بر این در بحث مطلوبیت هم اگر صرفاً به سمت مطلوبیت در بخش عمومی حرکت کنیم، به نظر نمی‌آید کار عقلایی باشد، زیرا تمام این بخشها روی هم تاثیر می‌گذارند و از هم تاثیر می‌گیرند و در مطلوبیت یکدیگر موثرند.

به هرحال در بخش دولتی مشکلات از یک جنس خاص است و در بخش غیردولتی مشکلات از جنس دیگری است. چه بسا بعضی از مدیران ما در بخش غیردولتی آرزوی دستیابی به موقعیت‌هایی را دارند که مدیران دولتی ما به‌راحتی از این موقعیت‌ها برخوردار هستند و مدیران ما در بخش دولتی آرزوی دستیابی به مقررات و ساختارها و اختیاراتی را دارند که در بخش خصوصی مدیران از آن بهره‌مند هستند ولی بخش دولتی باید در کلیت خودش و با ویژگی‌های خاص خودش مورد ارزیابی قرار گیرد و بخش خصوصی و سایر بخش‌های کشور هم همین‌طور. اگر چنین کاری را انجام بدهیم و حدود کار و مشکلات هرکدام از این بخشها را

مجلس شورای اسلامی اعلام کنیم که راجع به میزان تعطیلات تابستانی و شروع سال تحصیلی جدید مدارس تصمیم‌گیری نکند. تصمیمات مجلس، به صورت قانون درمی‌آید، قوه مقننه هم بالاترین رکن قانون‌گذاری در کشور است و سیستم اجرایی هم باید از قانون تبعیت کند. منظور این است که مسایل از لحاظ عدم مهارت در نظام اداره کشور اتفاق می‌افتد و این نوع مسایل نه برای قوه مقننه و نه برای قوه مجریه تعریف شده و روشن نیست.

انصاری: من علاوه بر فرمایشات آقای اکرام جعفری می‌خواهم روی یک نکته متمرکز بشوم. ما در کشورمان صرف‌نظر از مقوله مدیریت که قطعاً بی‌مشکل نیست، با یک مشکل اساسی‌تر مواجه هستیم که نه فقط در عرصه مدیریت، بلکه در تمام زمینه‌ها هم خودش را نشان می‌دهد. این مشکل آن است که ما از محیطها و مراجع علمی‌مان اظهارنظرهایی می‌بینیم که هیچ منشا و مبنا و خاستگاه علمی ندارد. به‌طوری‌که یا می‌گوییم هیچ چیزی در این زمینه خوب نیست یا تصور می‌کنیم که همه چیز باید در این زمینه تایید شود. بعضی وقتها با مصداق‌هایی مواجه می‌شویم و حکم کلی راجع به آنها صادر می‌کنیم. این خطری است که در جای خودش قابل توجه است. خطر مهم‌تر این است که در نادرستی این وضعیت‌هایی که تصور می‌شود حکم به‌درستی نقطه مقابلش صادر می‌شود، به‌نظر من این یکی از معضلات مدیریت و نظام اداری کشور است. برای مثال قیاس‌هایی از این دست که: مدیریت دولتی با مشکل مواجه است پس نتیجه می‌گیریم که مدیریت غیردولتی مشکلی ندارد.

اما در پاسخ به سوال در مورد مدیریت مطلوب باید عرض کنم که اولاً مطلوبیت یک امر تعریف‌شدنی و نسبی است، یعنی ما باید



اکرام جعفری: مشکلات در بخش دولتی و غیردولتی از بکدیگر متفاوت است.



سطوح خردوکلان

در سطح کلان، یکی از شاخص‌های ضعف مدیریت پایین بودن بهره‌وری ملی است. براساس مطالعات انجام شده، میزان بهره‌وری در نظام اداری و واحدهای تولیدی ما مطلوب نیست. ما از نظر ماشین‌آلات و سخت‌افزار در بسیاری از صنایع جلو هستیم ولی از نظر نرم‌افزارهای مدیریتی و بازده حاصل ماشین‌آلات و سرمایه‌ها، عملکرد ضعیفی داریم. در زمینه خروجی حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها، طی ۲۰ سال گذشته، مقدار زیادی ارز که با سهولت از نفت پیدا شده، سرمایه‌گذاری و یا مصرف شده است. خروجی حاصل از این مقدار منابع مصرف ارز معلوم نیست رضایت‌بخش باشد و یا می‌توان انتظار داشت که نتیجه از نظر رشد تولید و صادرات خیلی بیشتر از آنچه تا به حال به دست

آوردیم باشد. رشد اقتصادی، میزان تورم و بیکاری از دیگر شاخص‌های کلان است و مقدار این شاخص‌ها معرف آن هستند که عملکردمان در مقایسه با بسیاری از جوامع در حال توسعه و موفق، ضعیف بوده و جای بهبود دارد. در سطح خرد هم شاخص‌ها این‌گونه است. برای مثال در این سطح، زمانی یک معلم با حقوق معلمی می‌توانست زندگی‌اش را تامین کند. اما امروزه نه تنها با حقوق معلمی بلکه با حقوق‌های بالای سطح دولتی هم زندگی در شهرهای بزرگ ممکن نیست. در نتیجه مردم مجبورند به کارهای دیگری علاوه کار اصلی خود روی بیاورند و یا امکان دارد خدای‌نکرده برای تامین زندگی خود، دچار لغزش‌هایی شوند. این شاخص‌ها نشان از این دارد که یک جای کار مشکل دارد. به عبارت دیگر کسانی که در سیستم‌های خدمات عمومی، خدمت ارائه می‌دهند، وضعیت معیشتی آنها به‌گونه‌ای است که نمی‌توانند تمام ذهن و وقتشان را صرف آن خدمت کنند و لذا خدمت را

می‌باشد، آیا کارآمدی دارد؟ آیا ماهیت مدیریت در کلیه فعالیتهای بخش عمومی به‌نحو مطلوب صورت‌بندی و استقرار یافته است؟ آقای دکتر اکرام جعفری بحث ریشه‌ای فرمودند و آن این است که بعد از پیروزی انقلاب اسلامی فعالیتهای اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی به‌عهده دولت گذاشته شد، این وظایف اعم از وظایف و مأموریت‌های حاکمیتی و وظایف غیرحاکمیتی بود و تاکنون هم ادامه دارد، خطاب من به ایشان است که آیا مدیران در وظایف حاکمیتی ناکارآمد هستند یا وظایف غیرحاکمیتی؟

با یک مقایسه درونی زود است که بگوییم مدیران ما ضعیف هستند، چون هنوز در نظام مدیریتی این وظایف تفکیک نشده است، شاخص‌های مطلوب آن مشخص نشده است که وظایف دولت را با حفظ اقتدار و کارآمدی حکومت صورت‌بندی نماید.

سلیمانیاها: تا اینجا مشخص شده که ما مشکلاتی در سطح کلان کشور داریم که ناشی از ناکارآمدی بخش عمومی است و ناکارآمدی بخش عمومی خود از مشکلاتی است که ما در سطح کلان با آن مواجه هستیم. ولی آیا این ناکارآمدی ناشی از مدیران است یا ناشی از ضعف نظام مدیریت. آقای صانعی پور نظرشان این بود که حاکی از نظام مدیریت بخش عمومی است و سپس به این نکته اشاره کردند که طراحی و استقرار نظام مدیریت مطلوب در بخش دولتی برعهده حکومت است و بین حاکمان و متصدیان حکومت و مدیران تفکیک قائل شده‌اند. اکنون باید مشخص شود اگر نظام مدیریت عامل مشکلات است، رفع این مشکلات به‌عهده چه افرادی است؟ آیا مدیران نیستند که باید نظام مدیریتی خود را اصلاح و بهبود بخشند؟

مشایخی: شواهد نشان می‌دهد که ما در زمینه مدیریت مسئله ضعف داریم، باید در مورد مدیریت تأمل کنیم و ببینیم که چطور می‌توانیم مدیریت را با سرعت بیشتری تقویت و متحول کنیم. این فرمایش آقای انصاری درست است که ما باید شواهدی دال بر ضعف مدیریت داشته باشیم. البته شواهدی در این زمینه وجود دارد، اگرچه نمی‌توان آنها را در یک میزگرد به‌طور دقیق ارائه نمود، ولی برداشت‌ها و شاخص‌ها نشان از این دارد که در زمینه مدیریت، ضعف وجود دارد و باید روی بهبود مدیریت، دقیق‌تر و جدی‌تر از پیش تلاش کنیم.

با کیفیت مناسب ارائه نمی‌دهند. یا وقتی به بنگاه‌های صنعتی نگاه می‌کنیم کمتر مشاهده می‌شود که رشد درون‌زا مانند تجمع سرمایه، تجمع تکنولوژی، آفرینش محصولات جدید، ارتقای کیفیت و نفوذ در بازارهای خارجی در بنگاه‌های صنعتی کشور ایجاد شده باشد.

این مسایل همه نشان از این دارد که ما در مورد مدیریت باید بیشتر تأمل کنیم. البته باید مینا و مرجعی پیدا کنیم که شاخصها را با آن مقایسه کنیم که مینا و مرجع آن می‌تواند کشورهای در حال توسعه و موفق باشند. اطلاعات کلی و عمومی دال بر این است عملکرد مدیریت عمومی چه در سطح کلان و چه در سطح خرد نباید رضایت‌بخش باشد. بنابراین ما در مدیریت در سطوح مختلف، مشکل و ضعف داریم.

من با آقای اکرام جعفری کاملاً موافق هستم که بعد از پیروزی انقلاب، تحول عظیمی اتفاق افتاد و براساس آن یک نسل قدیمی و با تجربه در کادر مدیریت از بالاترین تا پایین‌ترین سطوح کنار رفتند، کنار گذاشته شدند و یا در شرایط جدید بعد از پیروزی انقلاب نمی‌توانستند کار کنند و یک کادر و نسل جدید مدیران به‌جای آنها آمد. این کادر جدید تجربه نداشت چون اگر تجربه داشت باید در نظام قبلی فعالیت کرده بود که مورد قبول واقع نمی‌شد. پس بالطبع بعد از وقوع چنین تحول اجتماعی عظیمی به‌ناچار باید افرادی می‌آمدند که آن تجربه را نداشتند. علاوه بر این، مدیران جدید عموماً تحصیلات مدیریتی و دانش مدیریتی هم نداشتند چون اصلاً برای چنین موقعیت‌هایی خود را آماده نکرده بودند. به این ترتیب یک کادر بی‌تجربه و با دانش کم و یا بدون تحصیلات و دانش کلاسیک در حوزه مدیریت عهده‌دار مشاغل شدند. این مسئله با اغتشاشات و تضادهای طبیعی بعد از انقلاب

کشور را زیرپوشش خود دارد و این بخش هر دو گروه یعنی مدیریت دولتی و مدیریت بنگاهها و نهادهای عمومی را دربرمیگیرد. به هرحال بخش اداری دولت، محدودیتهای مقرراتی و مالی و پرسنلی بیشتری نسبت به بخش حاشیه دولت که بنگاههای صنعتی دولت است داشت. بخش حاشیه دولت با درجه آزادی بیشتر که داشت مقداری از نیروهایی که احتمالاً تحرک یا میدان بازتری میخواستند به طرف خودش جلب کرد و آن هسته مرکزی را که باید سیاستگذاری کند و زمینه‌ساز فعالیت کارآمد بقیه بخشها باشد تضعیف کرد. بنابراین اگر به حرکت نیروها نگاه کنید مشاهده خواهید کرد که جذابیت‌های قسمت بنگاههای دولت بیشتر از قسمت اداری بود. زیرا متوسط پرداختها در قسمت بنگاهها بالاتر از بخش اداری بود. علاوه بر این امکان کسب داده‌های جدید و مواجه شدن با دنیای جدید از طریق مسافرتها و دادوستدها و خریدها در بخش بنگاهها بیشتر از بخش دولتی است. وقتی افراد بیشتری متقاضی رفتن به بنگاهها باشند، بنگاهها آدمهایی با توانایی بیشتری را جذب می‌کنند. به همین جهت ممکن است که بخش اداری و بخش مرکز ستادی ما علاوه بر مدیران ارشد از لحاظ نیروهای کارشناسی نیز مقداری ضعیف شده باشد. این ضعف ممکن بود زمینه‌ساز ضعف در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های کلان باشد که زمینه کارایی و بهره‌وری را در بخش غیردولتی هم کاهش می‌داد. البته همه این موارد را می‌توان به‌عنوان فرضیه یا فرضیه‌هایی مطرح کرد تا از لحاظ علمی مورد تأیید قرار گیرد. حال با توجه به مطالبی که بیان شد می‌توان چنین استنباط کرد که یک بحث همان بحث کم توجهی به نظامها و سیستمها در بسیاری از زمینه‌هاست. یعنی در طول بیست سال گذشته ما بیشتر مستکی به افراد و شناخت صلاحیتهای فردی بودیم تا اصلاح نظام.

البته اشاره‌ای هم به تفاوت بین مسائل مدیران و نظام مدیریت شد. در این مورد باید بگویم که نظام مدیریت یکی از فرآورده‌ها و محصولات مدیران است. یعنی یکی از کارهای یک مدیر آن است که نظام یک سازمان را درست کند. به‌اعتقاد من شاید کمتر به این مقوله پرداختیم و در نتیجه نظامهای مدیریتی همان‌طور که اشاره فرمودند به‌اندازه کافی رشد نکردند، به‌طوری که در آن نظامها نه مدیران فعلی می‌توانند کار کنند و نه مدیران عادی می‌توانند



کار یک فرایند خیلی گسترده است که گستردگی آن به گسترش تمام سازمان‌هایی است که در آن جامعه کار می‌کنند. با توجه به کم‌تجربگی کادر مدیران جوان، مساله آموزش حین کار، کم‌رنگ و مختل شد و ضربه بزرگی به رشد نیروی انسانی جامعه زد.

اتفاق یا نکته دیگر این بود که کادر جوانی که وارد موقعیت مدیریتی شد با گذر زمان به اقتضای سن خود، در صحنه مدیریتی باقی ماند و بازنشسته نشد، یعنی تبدیل به گروهی شد که یک دایره بسته‌ای از مدیران را در کشور تشکیل داد. مدیران جوان با گذر زمان به علت اینکه در مناصب مدیریتی قرار گرفتند عموماً در آن مناصب باقی ماندند و فقط چرخشی در بین آنان ایجاد می‌شد، زیرا آنها جوان بودند و به‌زودی هم بازنشسته نمی‌شدند و این مساله نفوذ افراد جدید را به این حوزه خیلی محدود کرده بود. به‌عبارت دیگر پس از انقلاب نیروهایی به دلایل شایستگی‌های اخلاقی و سوابق انقلابی مناصب مدیریتی را کسب کردند و با گذشت زمان جلو آمدند و با تجربه شدند و میدان زیادی برای کسب تجربه سایرین در سمت‌های مدیریتی باز نکردند و لذا نفوذ به این کادر به دلیل تجارب مدیریتی که کسب کرده بودند بسیار مشکل بود. علاوه بر این آموزش‌های حین کار در کشور خیلی ضعیف شده بود.

حال وقتی از مدیریت بحث می‌کنیم منظور فقط مدیریت دولتی به معنی سازمان‌های اداری دولتی نیست. مدیران صنایع هم هستند که اغلب دولتی یا به نوعی وابسته به دولتند و آنها هم مشمول چنین عزل و نصب‌هایی می‌شوند. بحث این نیست که مدیریت دولتی در مقابل مدیریت بنگاهها یا مدیریت بخش خصوصی قرار گیرد. بخش خصوصی، بخش کوچکی از کشور است. بخش عمومی، بیشتر فعالیت‌های اقتصادی



انصاری:

در صد تغییرات نشان می‌دهد که سطوح عالی مدیریت پذیرفته است که تجارب مدیران عملیاتی نباید تحت تأثیر رویکردهای سیاسی قرار گیرد.

همراه شد و در نتیجه از میان مدیران جدید، آنهایی که سن و پختگی بیشتری داشتند و نمی‌توانستند هیجانانگیز و تلاطم‌های بعد از انقلاب را تحمل کنند از میدان خارج شدند و این روند را تشدید کرد و کادر مدیریت، کادر بسیار جوانی شد. در واقع جنگ تحمیلی این مسئله را بیشتر تشدید کرد.

جهات مثبت و منفی

در چنین شرایطی چند اتفاق به‌طور هم‌زمان روی داد که بعضی از این اتفاقات در جهت مثبت بود، پاره‌ای هم در جهت منفی بود و به مشکلات افزود. جهات مثبت مساله این بود که از ۱۰ یا ۱۵ سال پیش مسئولان کشور به‌طور جدی به این فکر افتادند که آموزش مدیریت را توسعه دهند و در نتیجه مراکز آموزشی نظیر سازمان مدیریت صنعتی و مرکز آموزش مدیریت دولتی فعال شدند و گسترش پیدا کردند. این آموزشها باعث شد تا نسل جوان مدیریت کشور با ادبیات مدیریت و دستاوردهای آن آشنا شوند. البته این آشنایی عموماً عمیق و جدی نبود، چون افراد با مسئولیت‌های اجرایی، وقت کمتری برای مطالعات جدی و عمیق داشتند. در کنار این مساله، دو اتفاق دیگر در جریان بود که روند تحول و رشد نیروهای مستعد را سخت‌تر کرد. یکی از اتفاقات این است که وجود کادر جوان و کم‌تجربه و مدیریتی که بسیار هم زحمتکش و علاقه‌مند و پرتلاش بود، مقداری از فرایند آموزش در حین کار را مختل کرد. در یک سازمان پیشرفته، مدیر معمولاً آدم مجرب‌تر و با دانش بیشتری است، چون به تدریج بالا رفته و رموز کار را یاد گرفته و در حین کار به افرادی که تحت سرپرستی‌اش هستند به نوعی آموزش داده است. فرایند آموزش در حین تحصیل یکی از فرایندهای مهم آموزش نیروی انسانی در هر جامعه و هر صحنه اجتماعی است. آموزش حین



صانعی پور: مدیریت عمومی برای حل مسایل کلیدی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به اندازه کافی کارآمد نیست.



است مدیری در امریکا بتواند به راحتی بنگاههای بزرگ را اداره کند ولی در کشور ما قادر نباشد با تکنولوژی و فرهنگ ما به آسانی کار کند. لذا این گونه نیست که در مدیریت ما مشکل نیست، در کجای دنیا مشکل وجود ندارد؟

اما نکته این است که ما کجای مشکل قرار داریم. انقلاب یک طبیعتی دارد ما از آن نباید غفلت کنیم شما فرهنگی را تغییر دادید فرهنگی را جایگزین کردید این در حال تلاطم است، این رفت و برگشت دارد. قدرت مدیریت اینجا ظاهر می شود که مدت این روند را کم کند تا این سریع تر مستقر شود و عدم توانایی این است که این دوره طولانی تر شود. ما باید مدیریت مطلوب را متناسب با اقتضات و توانایی های جامعه خودمان تعریف کنیم. ما در بیست و یک سال انقلاب به سمت ثبات حرکت می کنیم و از لحاظ علمی به حالت استقرار نزدیک می شویم.

پایین بودن سینرژی

مطلب دیگر اینکه سینرژی در مدیریت جامعه ما بسیار پایین است. در نظام مدیران فردی را برمی داریم و فردی دیگری را جایش می گذاریم. حق طبیعی مدیر جدید است که نظام مدیریت را از نفر قبلی تحویل بگیرد. عین کارخانه ای که خریداری می گردد. در خرید کارخانه وضعیت مالی و منابع فیزیکی و انسانی صورت جلسه شده تا کار تحویل و تحول انجام گیرد. اما در نظام مدیریت ما وقتی وزارتخانه ای سازمانی را به نفر بعدی تحویل می دهد هیچگونه اتفاقی از بعد نرم افزاری و سخت افزاری اتفاق نمی افتد و حتی تجربه ای که مدیر قبلی کسب کرده منتقل نمی شود. ما الان نمی توانیم سینرژی ایجاد کنیم و این مساله به سبکها و روش های مدیریتی ما مربوط می شود. این مساله ضعف است و دلیل آن مشکل اداری ماست که نتوانستیم نظامی را ایجاد کنیم تا مساله

خصوصی در کشور است. در بحثی که آقای انصاری مطرح فرمودند مقایسه ای می تواند صورت گیرد. برای مثال چگونه است مدیری که در دستگاه دولتی کارایی ندارد، وقتی به بخش خصوصی می رود کارا می شود و خیلی خوب هم کار می کند. سوال این است که در اینجا فرد عوض نشده، پس چگونه است که در بخش دولتی کارایی نداشته است. لذا من فکر می کنم اگر از این بُعد به قضیه نگاه کنیم که مسئول همه کارها و اتفاقات در کشور، دولت است و دولت نمی تواند در این رابطه از خود سلب مسئولیت کند، این مساله به نوعی به ضعف دولت باز می گردد. عملکرد هر دولت را می توان با خروجیهای آن سنجید.

ما می توانیم در رابطه با عملکرد دولت چنین ارزیابی را داشته باشیم. دولت در هر بخشی، یک نوع سیاستهایی را اعلام کرده و ما می توانیم بسنجیم چقدر در این زمینه موفق یا ناموفق عمل کرده ایم. در اینجا بی مناسبت نیست به چند نکته مهم اشاره کنم.

نخست اینکه خصوصیت انقلاب این است که وضعیت آن بعد از انقلاب دچار تلاطم می شود. همانند تپله ای که در یک کره شیشه ای در حالت رفت و برگشت قرار دارد و بالاخره در یک وضعیتی ساکن می شود. به اعتقاد من، ما اگر اقتضات و شرایط کشور خود را کنار گذاشته و آن را با کانادا مقایسه کنیم، این مقایسه درستی نیست. به عنوان مثال ما نمی توانیم یک مدیری را که در یکی از شرکتهای خارجی، موفق عمل کرده است، در یک شرکت ایرانی به کار بگماریم و انتظار همان موفقیت قبلی را از او داشته باشیم.

بحثی که آقای صانعی پور مطرح کردند، بحث ظریفی است ضمن اینکه این عوامل از یکدیگر متاثر هستند. علاوه بر این مسایل و شرایط محیطی را نیز باید در نظر گرفت. ممکن

سریع تر رشد کنند. مثلاً شما خیلی کم می بینید به عنوان مشاهدات ظرفیت نظامها، عملکرد مدیری در سازمانی براساس نظام ارزشیابی و مدیریت روشنی بتواند مورد ارزیابی قرار گیرد و روشن شود که این مدیر در اداره سازمان خود ضعف داشته است. همیشه آن مدیر در تعریف از عملکرد خوب و درخشانی دوره ای که در سازمان بوده سخن می گوید. بنابراین خیلی کم اتفاق افتاده است که سیستم مدیریتی موجود، مدیران را از لحاظ عملکرد، به شکل نظام یافته ای رده بندی کند تا بر این اساس مدیرانی که براساس اقتضای انقلاب آمدند ولی عملکرد خوبی نداشتند راه را برای ورود افرادی که براساس همان سیستم، خوب ارزیابی شده اند باز کنند.

البته وقتی نظام مدیریت ضعیف باشد و انتخاب مدیران براساس روابط و شناخت فردی باشد، افراد سالم نیز در سازمانهای پیچیده ولی فاقد نظام مناسب امروزی دچار مسئله و لغزش می شوند. به جای اتکای زیاد به عقاید و خطوط سیاسی مدیران در انتخاب آنها می توان با تقویت نظامهای مدیریتی، به صلاحیت های حرفه ای افراد تکیه کرد و میدان را برای استعداد های بیشتری جهت تصدی مشاغل مدیریتی باز نمود. مسائل ناشی از روند مدیریت به مدار انقلاب و دایره نسبتاً محدود و بسته طبقه مدیران و آثار و نتایج آن و نیز چگونگی برخورد مناسب با آن بحث مفصل تر و فرصت بیشتری را می طلبد.

سلیمانیها: به نظر آقای دکتر مشایخی یکی از عواملی که در جایگاه سیاست گذاری و تصمیم گیری ما را با کاهش بنیه و ظرفیت مواجه نموده بی توجهی به سیستم هاست. این مساله باعث شده تا اصولاً افراد در سیستم مدون قابل کنترلی ارزیابی نشوند و در نتیجه در حساب آنها احتمال خطا بالا رود و هم چنین افراد شایسته ای که می توانستند در یک نظام مدون سنجیده مثبت ارزیابی شوند احیاناً شناسایی نشده یا مثبت ارزیابی نشوند. یا برعکس، افرادی که می توانستند در نظام ارزیابی منطقی امتیاز بالایی نیاورند به دلیل بی توجهی به سیستم، مثبت ارزیابی شوند. قاعدتاً در سطوح تصمیم گیری ما با این انتصابات غیر مبتنی بر نظام ارزشیابی مواجه بودیم و این می تواند منطقی باعث کاهش ظرفیت سطوح تصمیم گیری ما شود.

اکرام جعفری: من در اینجا نکته ای را عرض کنم. دولت مسئول همه کارها از جمله بخش

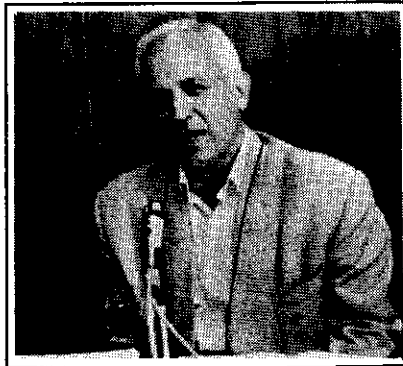
ولی بخشی از آن ناشی از عملکرد خود مدیران است. چرا که نظامهای مدیریت را نیز در یک سطح عالی‌تری مدیران ایجاد می‌کنند. نظامهای مدیریت خودبه‌خود ایجاد نمی‌شوند. اگر ما سطوح خاصی را برای مدیریت کشور در نظر بگیریم (حداقل همان سطحی که به‌عنوان حکومت در نظر گرفته می‌شود) این سطوح هستند که نظام مدیریت کشور را نهایتاً ایجاد و نهادینه می‌کنند. طبیعتاً مدیران ما اگر تحت تاثیر نظام مدیریت هستند خود نیز در ایجاد و استقرار نظام مدیریت بی‌تاثیر نیستند. بنابراین بخشی از انتقادهای به عملکرد مدیران بازمی‌گردد.

نکته دیگر اینکه بعضی می‌گویند تمام شاخصهای ما در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در مقایسه با کشورهای نظیر خودمان از مطلوبیت لازم برخوردار نیست. در اینجا این سوال مطرح می‌شود که اگر در این شرایط دشوار همین مدیران و همین نظام مدیریت نبود چه اتفاقی می‌افتاد؟ بعضی از عزیزان که پس از انقلاب، مسئولیت‌هایی را داشته‌اند راجع به دولت می‌گویند همین بدنه دولت که متهم به ناکارآمدی است، کشور را در سخت‌ترین شرایط اداره کرده است و این بی‌شک حاکی از قوت‌هایی در بدنه مدیریت بخش عمومی است. من نمی‌خواهم این سخن را مبنا قرار دهم و بگویم ما وضعیت خوبی از نظر مدیریتی داشته‌ایم ولی اگر واقع‌بینانه نگاه کنیم خیلی از قوتها را در مجموعه مدیریت بخش عمومی سراغ داریم که می‌توانیم به آن توجه کنیم.

نکته دیگر اینکه با توجه به سیاستهای دولت مبنی بر تقویت و توسعه بخش خصوصی و زیرساخت‌های صنعتی، از اینکه مدیران کارآمدی از بخش دولتی کشف شوند و به بخش خصوصی تزریق شوند فی‌حذف‌نفسه پدیده بدی نیست. بنای ما بر این نیست که به بهانه کارآمد کردن بخش ستادی دولت بخش بنگاهداری دولت را با نیروهای ناکارآمد اداره کنیم.

رویکرد سیاسی

حال با توجه به این نکات، به اصل مساله می‌پردازم. واقعیت این است که ما در نظام انتصاب مدیران خودمان به‌طور چشمگیر و تا حدودی افراطی، سیاسی عمل کرده‌ایم. یعنی در طول سالهای پس از پیروزی انقلاب در انتخاب مدیران قبل از اینکه به معیارهایی از قبیل شایستگی، دانش، توانایی و مهارت توجه شود،



بهبود نظام مدیریت، حاکم نبودن یک نوع فرهنگ شناخته شده و قابل قبول در بین مدیران است.

سلیمانیها: آقای دکتر اکرام‌جعفری چند مورد را به‌عنوان علت مشکلات مدیریتی مطرح کردند. نخست اینکه اصولاً وضعیت مدیریت، ما به‌گونه‌ای نبوده است که پایگاه دانش برای بخش سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری به‌وجود آید. دائماً مسائل به صورت تکراری به‌وسیله افراد متعدد حل می‌شده و تجربیات جنبه تکراری پیدا می‌کرد و به انباشت معرفت علمی تبدیل نمی‌شده. دوم اینکه نظام مدیریت ما ناکارآمد است و علت این مساله عدم تفکیک بین نظام مدیریت و وظایف مدیریت است و همین مساله موجب شده است تا در عملکرد مدیران، با سینرژی پایین روبرو شویم. دیگر آنکه سیستم آموزش عالی کشور به علت ضعف معرفتی و کوتاهی نتوانسته است کمک چندانی به حل مشکلات مدیریتی کند. بالاخره نکته دیگری که ایشان اشاره کردند این است که به علت نداشتن شاخصها و استانداردهای سنجش عملکرد مدیریت، نتوانستیم تجارب مدیریتی را ارزیابی کرده تا براساس آن، تجربیات موفق را بسط داده و از تجربیات منفی درسهای لازم را بگیریم.

انصاری: عده‌ای می‌گویند مدیریت در بخش عمومی ناکارآمد است. سوال این است که آیا کل عملکرد نظام ملی از کارآمدی لازم برخوردار است؟ قطعاً نیست. دولت تاثیر چشمگیری در عملکرد نظام ملی دارد. به بیان دیگر دولت نه می‌تواند خود را از مسایل کنار بکشد و نه می‌تواند به راحتی نظام ملی را به امان خود رها کند. طبیعتاً این عملکرد دولت است که تاثیر می‌گذارد، ضمن اینکه کل عملکرد ملی روی عملکرد دولت، به تاثیر نیست. بخشی از عملکرد دولت ناشی از عملکرد نظامهای مدیریت است،

مشایخی:

در سطح کلان یکی از شاخص‌های ضعف مدیریت، پایین بودن سطح بهره‌وری ملی است.

تجربه نهادینه شود. تجربه‌ای که به دست آمد نباید تکرار شود. پس از انقلاب چند تصمیم به صورت سینوسی انجام گرفت. یعنی یکی آمد تایید کرده و دیگری تکذیب کرده است. دوباره نفر بعدی تایید کرده و نفر پس از آن تکذیب کرده است. علت این مساله آن است که این سیستم به نفر بعدی منتقل نشده است. به نظر من این یک مشکل مدیریتی است.

مشکل دیگر این است که سیستم علمی کشور در مورد نظام مدیریت، انقلابی عمل کرده است. پس از انقلاب تا سال ۱۳۶۲، دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی تعطیل شد و تلاشهای زیادی صورت گرفت تا به سیستم آموزش عالی ثابت کنیم که گذراندن کارشناسی ارشد مدیریت دولتی مستلزم داشتن مدرک کارشناسی مدیریت دولتی نیست. بی‌شک این مساله بیانگر عقب‌ماندن نظام علمی ما از محیط واقعی و آن چیزی است که در دنیا اتفاق می‌افتد و به همین لحاظ، آموزش عالی، پشتیبانی کافی از نظام مدیریتی کشور به عمل نیاورد. حالا ممکن است این نقد هم باشد که نظام مدیریتی مانع انجام این کار بوده است. من فکر می‌کنم وظیفه علمی غیر از آن چیزی است که از فرد یا افراد می‌خواهند. به بیان دیگر الزاماً لازم نیست برای یک تحقیق متقاضی باشد. سیستم علمی باید این مساله را درک می‌کرد و بر روی آن کار تحقیقی انجام می‌داد.

نکته دیگر اینکه به علت ثابت نبودن وضعیت مدیریتی کشور پس از انقلاب، ما هنوز در مورد فرهنگ مدیریت و ارتباطات مدیریت نتوانستیم استانداردهایی بسازیم. یعنی نظامها موفق نشده‌اند که مدیریت را تبدیل به یک هسته منسجم کنند. این مساله از بالاترین هسته یعنی دولت تا ساده‌ترین هسته که مدیران صف است دیده می‌شود. بنابراین یکی از عوامل کندکننده در



سلیمانیاها:

ضعف مهارت‌های ادراکی مدیران یکی از مشکلات است و راه حل آن در گرو سیاست‌گذاری‌ها و آموزش‌های درست است.

مطلب دیگری که به آن اشاره شد این است که ظرفیت سیاست‌گذاری در سطوح عالی مدیریت بهبود یافته و روند آن مثبت است. سوال این است که چه عواملی می‌تواند باعث تسریع این روند گردد. نکته دیگر اینکه تغییرات در سطوح تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری کلان به دلیل ارزشی بودن و سیاسی بودن تصمیمات از طریق عزل و نصب مدیران امری طبیعی است ولی به نظر می‌رسد به هر حال این مساله است و راه‌حل این است که ما ثبات سیاست‌های کلان در مدیریت‌های کلان کشور را به هر طریق بیشتر کنیم. در این‌جا توصیه می‌گردد دوستان قدری حول این موضوع بحث کنند که نقش تشکلهای مردمی، سیاسی و صنفی در ایجاد نظام مدیریت مطلوب چیست؟

صانعی‌پور: باتوجه به فرمایشات آقایان، یکی از سوالات قابل طرح این است که اصولاً ملاک حکومت برای کارآمدی مدیران یا نظام مدیریت چیست؟ اگر ملاک رضایت مردم است؟ خیلی واضح است که پاسخ خودش را به‌عنوان معیار می‌دهد. چنانچه نتایج قابل قبولی از قبیل بهره‌وری ملی، تولید ناخالص ملی، سهم صادرات کشور در عرصه بین‌المللی و شاخص‌هایی نظیر اینها است، کاملاً واضح است که با ناکارآمدی در مدیریت عمومی مواجه هستیم. در اینجا باید به سخن جناب آقای اکرام جعفری نیز عمیق شویم که می‌فرمایند دولت عهده‌دار کلیه امور کشور است؟ تکلیف دولت در وظایف حاکمیتی و غیرحاکمیتی چگونه روشن می‌شود؟ در اینجا یک اشکال وجود دارد؟ به عقیده من یکی از اشکالات عمده این است که مهارت‌های ادراکی مدیران در نظام‌مندی مدیریت ضعیف است. نکته دیگری که در رابطه با فرمایشات آقایان قابل طرح است این است که

مدیران خود را به نحوی که مدیران اجرایی و عملیاتی صرفاً بر مبنای نتایج ارزشیایی عملکرد خودشان مورد قضاوت قرار گیرند تحول روشن و مطلوبی است. طبیعی است که در سطوح مدیران عالی، انطباق با سیاست‌های دولت در همه نظامها امر پذیرفته‌شده‌ای است. ولی در سطح مدیران عملیاتی و اجرایی قطعاً باید مبنای ارزشیایی عملکرد افراد قرار گیرد. این گرایش در دولت وجود دارد و طبیعتاً مشکل عدم انطباق تجربه در این مرحله به نحو مطلوبی حل می‌شود و استفاده بهینه از تجارب افراد صورت می‌گیرد.

سلیمانیاها: از فرمایشات آقای انصاری این نتیجه حاصل می‌شود که ریشه ناکارآمدی مدیریت را به هر حال باید در یک سطحی از مدیران و مدیریت جستجو کرد ولی در عین حال نباید در قضاوت‌های خود قوت‌های مدیران کشور را نادیده بگیریم. این توصیه به جایی است، ولی فرض مساله بر این است که سه مقوله سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا در تعیین رفتار کل نظام و تغییرات متغیرهای کلان کشور نقش تعیین‌کننده و مسلط دارند. قطعاً در آن سطح اگر ضعف باشد سطوح پایین‌تر و قوت‌های دیگر هم تحت تاثیر این ضعف اساسی قرار می‌گیرند.

اما آقای انصاری مطرح کردند که افراد کارآمدی هم در سطح حاکمیت دولت به بنگاهها منتقل می‌شوند. قطعاً همینطور است، ولی به دلیل افت ظرفیت و کارایی سطح سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، مدیران کارآمد هم تحت الشعاع این تصمیم‌گیری کارایی خودشان را در سطح بنگاه از دست می‌دهند. به بیان دیگر ضعف در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در بخش عمومی یک ضعف اساسی و تعیین‌کننده است و می‌تواند نقاط قوت را هم تحت الشعاع قرار دهد.

بیشتر رویکرد سیاسی مدنظر بوده است. در سالهای اول انقلاب، آنچه بیشتر مورد توجه بوده معیارهای ارزشی است و طبیعی است که مدیران ما گرایش داشتند افرادی را در مسئولیت‌ها به کار بگمارند که بر اساس دیدگاه‌های خودشان در اداره آن مجموعه هماهنگ باشند. طبیعی است که این خود، انتخاب مدیران را در مجموعه بسته و محدود قرار می‌دهد.

مطلب دیگری که در بحث انتخاب مدیران اشاره شد، بسته بودن مجموعه برای عدم ورود دیگران است. برخلاف این نظر من اعتقاد دارم تمام عوامل بسته بودن این مجموعه از سوی نظام مدیریتی کشور نبوده، بلکه بعضاً امکان ورود به آن برای دیگران به‌طور طبیعی حاصل شده است و چنانچه امکان ورود هم به دست می‌آمد به دلیل ارتباطات و موقعیت‌های خاص آن مجموعه، فرد تبدیل به مدیری می‌شد که تمام فشارها روی توانایی‌هایش تحمیل می‌شد و نمی‌توانست کارآمدی لازم را داشته باشد. طبیعتاً این موارد اشکالاتی است که در نظام مدیریت ما بوده و تغییرات بر همین مبنای شکل گرفته است ولی به مرور زمان اشکالات کاهش پیدا کرده است. بر همین اساس در دهه هفتاد گرایش‌های سیاسی خاص در انتصاب مدیران مشاهده نمی‌شود و مدیرانی وجود دارند که چندان با دیدگاه‌های سیاسی مسئولین مافوق خود منطبق نیستند. در سطوح پایین‌تر حتی اگر افراد برای مدیریت با یک مدیر تحمل نشوند برای مدیریت در مجموعه مدیریت کشور تحمل و جابه‌جا می‌شوند و در نتیجه ثبات مدیران و نیز امکان بهره‌گیری از تجارب مدیران افزایش پیدا کرده است. اگر ما سطوح مدیران را به دو سطح تقسیم کنیم، سطوح عالی مدیریت یا سطوح سیاست‌گذاری و سطوح اجرایی، سطوح خط‌مشی‌گذاری تا حدود زیادی متاثر از رفتارهای سیاسی سطوح عالی‌تر خودشان است و جابجایی آنها بیشتر تحت تاثیر فعل و انفعالات سیاسی قرار دارد. در سطح دیگر که اجرایی و عملیاتی است درصد ثبات مدیریت خوب و قابل قبول است. به بیان دیگر درصد تغییرات در سطوح عالی مدیریت حدود دو برابر تغییرات در سطوح عملیاتی مدیریت است و این مساله نشان می‌دهد که سطوح عالی مدیریت پذیرفته است که تجارب مدیران عملیاتی نباید تحت تاثیر رویکردهای سیاسی قرار گیرد. طبیعتاً اگر دولت به این سمت حرکت کند که بحث انتصاب

ملاحظات سیاسی و یا عوامل دیگر به راحتی در جامعه پذیرفته شده است، در حالی که اصول مدیریت باید قانونمند شود به طوری که اگر کسی از آن اصول تخطی کرد قاطعانه با آن فرد خاطی برخورد شود. متأسفانه در جامعه ما چنین قانونمندی وجود ندارد و به راحتی اصول مدیریت را می توان نقض کرد.

آقای مهندس صانعی پور معتقدند که ریشه این مشکلات در مهارت های ادراکی مدیران ارشد و نیز در هدف های کلان کشور است و جای رفع آنها هم در سیاست های کلی و رهنمود های کلی است.

مشایخی: من فکر می کنم یکی از مسائل مهمی که منشاء وضعیت فعلی است برخورد سیاسی با انتخابات و انتصاب های است که صورت گرفته است. این برخورد بعد از انقلاب طبیعی است. ولی اشکال این بود که این وضعیت ادامه پیدا کرد و جایگزین نظامی نشد که بتواند افراد را ارزیابی کند تا به این ترتیب ملاک انتخابات و انتصابها، نظامات باشند تا روابط و شناختها.

این استمرار سبب شد که مقدار زیادی از استعدادها و امکانات ناشناخته جامعه از دایره مدیران خارج شود و در واقع جامعه از استعدادها و نیروهای بالقوه خود محروم بماند. اشکال دیگر اینکه در این سیستم حتی اگر براساس رابطه، مطمئن ترین فرد هم انتخاب شود، ولی چون نظام قانونمندی وجود نداشته است، چه بسا آن فرد در فضای بی نظامی و ضعیف نظامات، علیرغم کوشش های خود به فردی ضایع تبدیل شود.

وقتی انتخاب مدیران براساس روابط و شناختها ایجاد شد، قطعاً یک نوع تعارض در جناح ها و افرادی که خارج از این حوزه شناخت و رابطه قرار دارند بوجود می آید و به طور مرتب

نظام های مدیریتی از قبیل سازمان امور اداری و استخدامی کشور، سازمان برنامه و بودجه و مراکز آموزش مدیریت کشور، مسئول تعیین و ایجاد نظام های مدیریتی و آموزش های مدیریتی در کشور هستند. خوشبختانه در رهنمود های کلی دولت و سیاست های کلی که از سوی مجمع تشخیص مصلحت نظام و مقام معظم رهبری ارائه شده است به این نکات توجه عمیق شده و امید می رود در برنامه سوم توسعه جمهوری اسلامی ایران به حل بسیاری از این مشکلات پرداخته شود.

سلیمانیها: در واقع آقای مهندس صانعی پور به این نکته اشاره داشتند که یک رشته از مشکلات به ابهامات و تغییرات نسنجیده ای که در متغیر های اساسی نظام صورت می گیرد باز می گردد. در جایی که باید هدف های کلان مشخص باشد، یا متغیرها مشخص نیستند، یا اگر هستند به صورت نسنجیده تغییر می یابند.

براساس همین تحلیل، ضعف مهارت های ادراکی مدیران در کلان ترین سطوح مدیریت یکی دیگر از مشکلات است و راه حل آن در گرو سیاست گذاری ها و آموزش های درست است. نکته دیگر اینکه نقض اصول مدیریت بنابه

این طور نبوده است همه مدیران که از دولت جدا شده اند و به بخش خصوصی روی آورده اند موفق بوده اند. بسیاری از آنها موفق نبوده اند. بنابراین این ملاک درستی برای کارآمد نشان دادن مدیران نیست. اصولاً نظام ارزشیابی قانونی و مورد عمل برای کارآمدی مدیران به طور جدی در فرایندهای کار قرار ندارد. گاهی کارآمدی مدیر در چانه زنی برای گرفتن اعتبار یا بودجه بیشتر است. کارآمدی مدیر با لحاظ قانون تجارت در یک شرکت دولتی و در یک شرکت خصوصی با هم فرق اساسی دارد.

یکی از عناصر نظام مدیریتی، سیاست گذاری است، هرگونه سیاست گذاری برای نیل به اهداف مشخص است. هنوز یک نظام مستند شده مدیریتی برای وحدت هدف از سوی مدیران طرح نشده است. گاهی ما واژه های نظیر عدالت اجتماعی را با هدف اشتباه می گیریم، عدالت اجتماعی یک دکنترین اسلامی است، یک ستاره راهنما برای هدایت کلی مدیران در انجام وظایف نظامات مدیریتی است، یک اصل است ولی یک هدف با شاخص یا شاخص هایی که قابل تبیین باشد نیست. برای آنکه ما به وحدت هدف برسیم باید یک نظام ارزشی از دیدگاهها، آرمانها و ارزش های مشترک و بیش های مدیران را تعریف و مستند قانونی کنیم.

نکته دیگر تغییرات شدید و جابجایی فراوان مدیران در تصدی های دولت است، این تغییرات بیشتر در سطح استراتژی و سیاست گذاری است. در سطح عملیاتی تا حدود زیادی ثبات حاصل شده است. در سطح استراتژی سازمانها که با تغییرات محیطی مواجه هستند بجای اینکه نظام استراتژی و مدیریتی را در مواجه با این تغییرات استقرار دهند، به تغییرات مدیران در پاسخگویی به تغییرات محیطی می پردازند. به عقیده اینجانب سازمانهای عهده دار نظام مند کردن

اکرام جعفری:

در بیستین سال انقلاب به سمت ثبات در مدیریت حرکت می کنیم و از لحاظ علمی به حالت استقرار نزدیک می شویم.

انصاری:

در طول سالهای پس از انقلاب در انتخاب مدیران قبل از اینکه به معیارهایی از قبیل شایستگی، دانش، توانایی و مهارت توجه شود، بیشتر رویکرد سیاسی مدنظر بوده است.



مشایخی:

در طول بیست سال گذشته، ما بیشتر متکی به افراد و شناخت صلاحیت‌های فردی بودیم تا اصلاح نظام.

باشد.

نقش تشکلهای

در رابطه با تشکلهای مردمی، سیاسی و اقتصادی در فرایند معرفی شایستگان به نظام اجرایی باید ابتدا گفت؛ چه تعبیری را از مفهوم دولت داریم. در نظام مردم‌سالاری، مرز چندانی بین دولت و مردم وجود ندارد. این دو متعامل هستند. یعنی حکومت جایی است که تلاش می‌کند تا مواردی که مردم به مشروعیت شناخته‌اند آنها را براساس یک نظام مبتنی بر خیرگی و نخبگی تبدیل به عملیات اجرایی کند. زیرا مردم چنین کاری را نمی‌توانند انجام دهند. بنابراین نقش تشکلهای مردمی بیشتر مراقبتی است. مکانیزم واقعی ارزشیابی، تشکلهای مردمی هستند که عملکردها را ارزیابی می‌کنند.

در سیستمهای حکومتی دیگر اصولاً نظامهای تصمیم‌گیری و مدیران عالی از تشکلهای مردمی بالا می‌روند و در اوج قرار می‌گیرند. در آن سیستمها، نظام بیشتر راهبردی است تا مدیریت پایه و میانی، اما در ساختار اداری و نظام اجرایی ما، کسی به‌عنوان مدیر استخدام نمی‌شود، بلکه یک کارشناس در فرآیند ورود به دستگاه دولتی در ارتقانات به مناصب مدیریت دست می‌یابد.

دنیا هم معمولاً از این فرمول تبعیت می‌کند به‌جز چند کشور پیشرفته صنعتی مانند اسپانیا که برای جذب مدیر در بخش دولتی آگهی استخدام می‌دهند. از نظام شایستگی، بیشتر می‌توان برای مدیریتهای تخصصی یعنی مدیریت پایه و میانی که متأثر از سیاست نیست استفاده کرد. مدیران در این حوزه کسانی هستند که سیاستها و استراتژیها را تبدیل به برنامه می‌کنند و مدیران صف هم برنامه‌ها را اجرا می‌کنند. البته در این چرخه سیاستها برنامه‌ها را اصلاح می‌کند و برنامه هم سیاستها را اصلاح می‌کند.

شناختی را نمی‌توان از بین برد. در همه جای دنیا وقتی مدیری می‌خواهد افرادی را منصوب کند براساس شناخت قبلی این کار را انجام می‌دهد. منتهی ملاک شناخت برای افراد، نتایج عملکرد افراد است که در مراحل قبلی به‌دست داده‌اند. ضمناً تشکلهای مردمی هم در همان نظامهای کلان می‌توانند سیستم ارزیابی و بازخورد را اعمال کنند.

سلیمانیها: آیا تشکلهای مردمی می‌توانند برای ایجاد نظام ارزیابی راساً اقدام کنند و سپس با نتایج ارزیابی مدیریت کشور را وادار کنند که یا نظامهای شایسته‌تر را جایگزین کند و یا به‌نوعی نتایج نظرات خود را به نظام مدیریت کشور بقبولاند. به‌عبارت دیگر باید باور و تعهد به این نظامها از جمله نظام شایستگی در سطح کلان مدیریت کشور و پایبندی به نتایج آن پذیرفته شود و در سطوح پایین‌تر مدیران، باور به سودمندی نظامهای مدیریتی و نتایج آنها ایجاد گردد.

اکرام جعفری: من هم با نظر آقای دکتر مشایخی موافقم که اولویتها برای اصلاح نظام مدیریتی از بالاترین سطح نظام تصمیم‌گیری باید

هم این مساله تشدید می‌شود. استمرار این جریان که در یک دایره بسته صورت می‌گیرد ممکن است رشد نیروها و نظامات ما را کند کرده و ما را در رسیدن به یک رشته از پتانسیل‌های بالقوه، محدود کند. برای اینکه با این قضیه برخورد شود باید به تقویت نظامها پردازیم.

تقویت نظامها هم همان‌طور که قبلاً بیان شد یکی از محصولات مدیران است. تقویت نظامها هم مراتب مختلفی دارد. شاید اولین جا و مهمترین سطحی که باید به آن برسیم سطح نظامهای کلان اداره جامعه است زیرا در آن سطح امکان ارزیابی و بازخورد از یک مجموعه که افکار عمومی در آن باشد بیشتر فراهم است. در صورت فقدان چنین ارزیابیها و بازخوردهایی، مدیران کلان ممکن است دقت نداشته باشند که عملکرد آنها چگونه است. بنابراین باید ابتدا اشکالات را از سطح کلان رفع کرد و سپس سیستمهای نظارت و تصمیم‌گیری در حوزه‌های مختلف اقتصادی، قضایی، اجتماعی و فرهنگی را مورد نظر قرار داد. در این صورت است که می‌توان به ارزیابی معقول و عملکرد نظام کلان و زیرنظامها پرداخت و ارزیابی‌ها به نتایج خاصی برسد و موجب اثرات عملی در نظام گردد.

البته یکی از پیش‌نیازهای این مساله ایجاد باور یا درک در سطوح مختلف مدیریتی بر ضرورت این نظامها و خواص مترتب بر آنها و پذیرش پیامدهای آنهاست. درواقع یکی از دستاوردهای مهم بشری چه در سطح اداره جوامع و چه در سطح بنگاهها در چند قرن اخیر ابداع این نظامها برای بالا بردن عملکرد مجموعه انسانی است. ما باید از این زاویه به‌طور جد جنبه‌های مختلف حیات اداری و مدیریت خود را مورد ارزیابی قرار دهیم و اشکالات را از کلاترین تا پایین‌ترین سطح رفع کنیم. البته ناگفته نماند مسایل صرفاً ارتباطی و



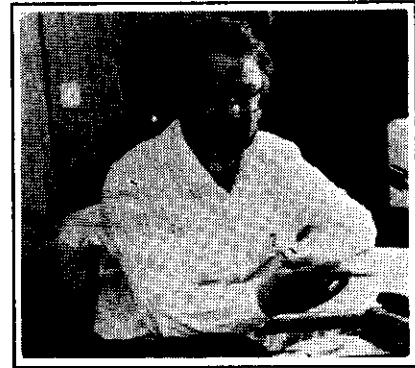
صانع‌ی‌بور:

یکی از مشکلات عمده این است که مهارت‌های ادراکی مدیران در نظام‌مندی مدیریت ضعیف است.



اکرام جعفری:

سینوزی در مدیریت جامعه ما بسیار پایین است و دلیل آن مشکل اداری است که توانستیم نظامی را ایجاد کنیم تا مساله تجربه نهادینه شود.



سلیمانیا:

سه مقوله سیاستگذاری و تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در تعیین رفتار کل نظام و تغییرات متغیرهای کلان کشور نقش تعیین‌کننده و مسلط دارند.

انصاری:

وقتی تشکلهای به آن حد از توسعه سیاسی رسیدند که بتوانند رفتار منطقی و معقول داشته باشند، در آن صورت مشارکت تشکلهای می‌تواند نقش خود را به درستی ایفا کند.



یک درخواست اجتماعی این اهداف جابه‌جا می‌شود. مثلاً در یک مقطع گفته شده است سطح پوشش تحصیلی را به میزان مشخصی برسانند، فشارهای اجتماعی و سیاسی از بیرون باعث شده است که این مدیر فراتر از اهداف برنامه عمل کرده و بار کار خود را سنگین کند. حتی در زمینه ستادی هم مدیران عالی تعهدات زیادی را در نظام ملی به عهده می‌گیرند و اجرای آن تعهدات را به مدیران میانی تحمیل می‌کنند که جزو اهداف عملیاتی سازمان و ابلاغ شده به مدیران میانی نبوده است. نتیجه می‌گیریم که در کشور ما متأسفانه هم برای مدیران اجرایی اهداف عملیاتی ترسیم می‌کنند و هم توقع دارند برای تحقق اهداف جدید یا به صورت پتانسیل سیاسی و اجتماعی و تشکل تخصصی، خواسته‌های خود را بر مدیر تحمیل نمایند. در کشور ما رفتارهای سیاسی نه سازمان‌یافته است و نه عمیق و در شرایط خاصی اوج می‌گیرد و پس از آن یک دوره فرود را دارد. به عبارت دیگر رفتارهای سیاسی در جامعه ما معمولاً از یک توسعه‌یافتگی

بروز دادند، و اطمینان حاصل می‌شد که با میانی ارزشی سازگاری دارند زمینه ورود آنها به مجموعه فراهم می‌شود. ولی این مجموعه در رابطه با ارزشها کاملاً بسته است، یعنی کسی که مقید به میانی ارزشی نباشد در خط قرمز قرار دارد.

اما در توضیح این سوال باید بگویم که آقای صانعی‌پور به بحث اهداف اشاره کردند. همان‌طور که سیاستها سطح‌بندی دارد، اهداف هم دارای سطح‌بندی است. ما همیشه یک سری اهداف کلی داریم که مأموریت‌های یک سازمان را رابطه با آن اهداف کلی مشخص می‌شود. همچنین یک سری اهداف عملیاتی داریم که وظایف سازمان معمولاً در پرتو آن اهداف عملیاتی شکل می‌گیرد. مدیران اجرایی و میانی مسئولیت اجرای بخشی از برنامه‌ها را عهده‌دار هستند و به تبع آن وظایف متعددی به دلیل مطالبات اجتماعی و سیاسی و یا به جهت تصمیمات مدیران عالی به آنها واگذار می‌شود. برای مثال قرار است یک مدیر در مقاطع سه‌گانه آموزش و پرورش اهداف کمی را دنبال کند، با

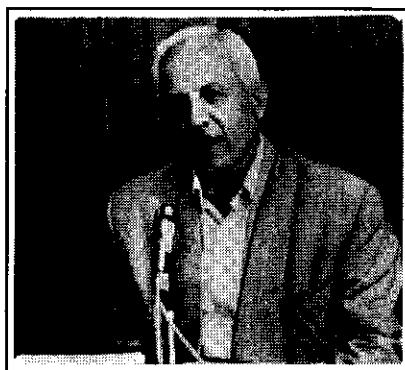
اگر پس از بیست سال بعد از پیروزی انقلاب گفته می‌شود که ما مدیران سبانی شایسته یا مدیران صف شایسته نداریم، این مساله به روند نظام نیروی انسانی ما مربوط می‌شود که از قضا متأثر از رابطه هم نبوده است.

به‌طور خلاصه در یک جمع‌بندی می‌توانم بگویم که در سطح مدیریت پایه و میانی باید نظام شایستگی را در داخل سیستم اجرایی تصحیح کنیم که نباید متأثر از تشکل‌های مردمی و یا اقتصادی باشد. اما در بخش مدیریت عالی طبیعی است که تشکل‌های صنفی و مردمی می‌تواند به تقویت سیستم کمک نماید.

انصاری: ابتدا یک توضیح راجع به عرض قبلی خودم داشته باشم. منظور من از این سخن که مجموعه مدیریت ما بسته است، از باب تقید به میانی ارزشی است نه از جهت عدم ورود نیروهای جدید. طبیعتاً باب ورود نیروهای جدید

به مدیریت بخش عمومی باز است. نیروهایی به‌عنوان کارشناس وارد نظام اداری کشور می‌شوند و به مجرد اینکه صلاحیت‌هایی از خود

**اهمیت ماهوی موضوع حکم می‌کند در
محافل مدیریتی و رسانه‌های کشور بویژه
در دانشگاهها و مراکز آموزشی و پژوهشی
مدیریت که از لحاظ تخصصی حساسیت
بیشتری نسبت به موضوع دارند ابعاد
کوناگون آن مورد مطالعه و بررسی بیشتر
قرار گیرد.**



صانعی پور:

**برای رسیدن به وحدت هدف، باید یک
نظام ارزشی از دیدگاهها، آرمانها،
ارزشهای مشترک و بینش‌های مدیران را
تعریف و مستند قانونی کنیم.**



مشایخی:

**انتخاب مدیران بر اساس روابط، ممکن
است رشد نیروها و نظامات را کند کرده و ما
را در رسیدن به یک رشته از پتانسیل‌های
بالقوه محدود کند.**



تحقق برنامه‌ها خواهند بود. قصد و نیت مطلوب برای مشارکت تشکلهای این است که بر مبنای اهداف عملیاتی در جهت تحقق اهداف، سازمانها را نظارت کنند. اگر تشکلهای بخوانند وارد معرفی مدیران اجرایی شوند یا توجه به عدم عمق سیاسی آنها شاید مقطع کنونی، مقطع مناسبی نباشد.

بنابراین به اعتقاد من بازکردن این عرصه که با محمل شایسته‌سالاری ما افرادی را برای تصدی مدیریت معرفی کنیم، شاید ما را به آن سمت حرکت دهد که انتصاب وابستگان، باعث تغییر اهداف عملیاتی و هزینه کردن منابع کشور شده و در نهایت منجر به هدر رفتن منابع گردد.

تدبیر: با سپاس فراوان از حضور تمامی شرکت‌کنندگان محترم در این مجمع علمی و مدیریتی، امید است مباحث و نظرات و پیشنهادها مطرح شده در این میزگرد، گام کوچکی برای شناخت زوایای پیچیده و تنگناها و مسایل نظام مدیریت بویژه مدیریت عمومی در کشور تلقی شود. □

تصمیم‌گیری عالی کشور مختصر کنیم، در آن صورت، تشکلهای وظیفه نظارت بر سیر تحقق این اهداف را خواهند داشت، نه وظیفه تحمیل اهداف عملیاتی جدید. وقتی تشکلهای از یک منظر نظارتی حرکت کردند، به دنبال انتصاب یا تصدی شایستگان در مصدر امور خواهند بود تا وابستگان.

امروزه در کشور ما، اهداف عملیاتی خلق‌الساعه بر دوش مدیران گذاشته می‌شود و به نوعی به آنها تحمیل می‌شود. شاید لازم باشد از نقش تشکلهای در نظارت و به نوعی راهبری دستگاههای اجرایی، تعریف و قرائت جدیدی داشته باشیم. یا به یک تعبیری لازم است برای این قضیه بهای لازم را پرداخت کنیم. شاید این بهایی است که به توسعه سیاسی می‌دهیم، نه بهایی است که به اصلاح نظام مدیریتی کشور داده می‌شود. اما وقتی تشکلهای به آن حد از توسعه سیاسی رسیدند که بتوانند رفتار منطقی و معقول داشته باشند، در آن صورت مشارکت تشکلهای می‌تواند نقش خود را به درستی ایفا کند و تشکلهای سیاسی حمایت‌کننده مدیران و

منضبط سیاسی نشأت نمی‌گیرند، بلکه از یک روحیه خاص احساسی شرقی و اعتقادات دینی نشأت می‌گیرند که خودمان را مکلف به مشارکت می‌دانیم، بدون اینکه حدود و ثغور و حیطه‌های آن را تعریف کرده باشیم. اگر بنا باشد تشکلهای مردمی، سیاسی و تخصصی و صنفی در مشارکت خود به این سمت حرکت کنند که اهداف عملیاتی جدید را مطالبه کنند و بر دوش مدیر و سازمان بگذارند، این اتفاق می‌افتد که چون خودشان هدف‌گذاری می‌کنند، طبیعتاً خودشان نیز در جهت اینکه وابستگان به این جریانها برای تحقق این اهداف، حلقه بیشتری نشان می‌دهند، به دنبال انتصاب وابستگان خواهند بود نه انتصاب شایستگان. بنابراین وقتی انتصاب به سمت وابستگی رفت، دفاع و حمایت جنبه نظارت نخواهد داشت و هر چیزی هست دفاع و حمایت مطلق است، پدیده‌ای که در تشکلهای سیاسی کشور مشاهده می‌شود، یعنی هیچ نوع نظارتی از طرف تشکلهای سیاسی در جهت تصحیح حرکت مدیر اعمال نمی‌شود. ولی اگر هدف‌گذاری را در اهداف عملیاتی به نظام