

## انقلاب در سازمان اداری کشور

نمیدانم شما خواننده عزیز مقاله ما را تحت عنوان فساد دستگاه دولت که در شماره پنجم سال چهارم مجله مسائل ایران منتشر شد خوانده‌اید یا نه بهر صورت در آن نوشته اینطور عنوان شده بود که بوروکراسیسم بمفهوم وسیع خود سرپای سازمان اداری کشور را فرا گرفته و نتیجتاً حالتی بوجود آورده که هیچ کاری بدون برخورد بامشکلات و ددرسهای فراوان هم برای دولت و هم برای ارباب رجوع سرانجام نگیرد ، بعد از انتشار آن مقاله بسیاری از خوانندگان مجله مسائل ایران بوسیله تلفن و یاملاقات های حضوری نه فقط آنچه را که ما بصورت انتقاد از دستگاه مطرح کرده بودیم تأیید کردند بلکه خواستند تا در آینده نیز در این باب پی گیری نموده و آنچه را که بنظرمان میرسد مطرح کنیم ، باشد تا خدمتی کرده و وظیفه ملی وجدانی خود را انجام داده باشیم ، حقیقت این است که روش ما در بازگو کردن عیوب آنهم بشکل انتقاد از سیستم حاکم اداری کشور هدفش اصلاح تشکیلات و سازمان است و البته فقط به انتقاد اکتفا نمی کنیم بلکه راه این اصلاح را هم تا آنجا که شعورمان برسد نشان میدهیم و طبیعی است که در این جریان جز بمنافع مردم و خیر و مصلحت عمومی به مسائل دیگر توجه نداریم و الزام و اجباری هم نیست که غیر از این باشیم یکی از اعتقادات اصولی ما اینستکه در شرایط کنونی آنها که قلم در دست دارند در صورتیکه قلمشان باختیارشان باشد و صلاحیت اخلاقی و علمی و اجتماعی هم داشته باشند از هر گونه آزادی برای انتشار نظریات انتقادی خود بهر اندازه که شدید و صریح باشد برخوردارند ما خود شاهد و ناظر بوده ایم که روش انتقادی مجله مسائل ایران هرگز مسئولان امور کشور را رنجیده خاطر نکرده و حتی گله ای هم بوجود نیاورده است دلیل بارز این امر آنستکه اولاً مختصات جامعه امروز ما با گذشته کاملاً متفاوت است و ثانیاً ما بکارمان ایمان داریم و آنچه که مینویسم در هیچ صورت خود حاوی نفع شخصی و خصوصی نیست ، راه ما راه ایمان ما راه مردم ایران و راه رهبر دوران پیش و مبتکر

ملت است، و آنرا که حساب پاک است از محاسبه چه پاک.  
 شاهنشاه روشنفکر ایران ایجاد و انقلاب در سازمان اداری کشور را در دستور کار دولت قرار داده اند معظم‌الیه خاطر نشان ساخته اند که اینک دیگر وقت آن رسیده است که دولت زمان انقلاب باین امر مهم پرداخته و این سداهنین و ترمزکننده را از پیش پای جامعه مترقی ما بردارد، حقیقت این است که با وجود سازمان اداری ناقص که ناهماهنگی آن با زیربنای تازه استوار شده مملکت از جهات مختلف مشهود است هرگز نمیتوان به هدف نهائی انقلاب که تأمین زندگی پیشرفته اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی برای تمام مردم باشد رسید. فی الواقع اگر خیلی خوش بین باشیم و بسیاری از مسائل عینی را نادیده بگیریم باین نتیجه میرسیم که در صحنه کوشش و پرهیجان کنونی سازمان اداری ما در مجموع خود هیچگونه فعالیت و حرکت اصولی در سمت انقلاب ایران که تا باین حد نظر افراد واقع بین را بخود جلب کرده است ندارد. نیروی این تشکیلات عظیم نه فقط متشکل و متمرکز نیست بلکه در زمینه و مرحله اجرائی مانند قدرت پراکنده ایست که اجزاء آن یکدیگر را دفع میکنند و یکنوع تضاد مخرب ایجاد مینمایند.

دستگاه اداری ما شور انقلابی و شوق خودسازی ندارد و این بآن معنی است که بطور مداوم باحد پیشرفت‌های وسیع ما در سالهای اخیر فاصله میگردد و این خود برای ایجاد روح یأس و پدیده بی کفایتی زیرا مردم از راه سازمان اداری کشور از طریق تماس مداوم با مأموران و کارمندان دولت و در قوای مقررات و نظامات حاکم بر این سازمان و کارمندان بوجود تغییرات و پیشرفت‌ها پی‌میرند حال اگر این تشکیلات وسیع قدرت سازندگی نداشته باشد و در بطن خود عوامل فسادزا و ترمزکننده را سرکوب نکند طبیعی است مردم در بی اعتمادی و عدم رضایت نسبت بدستگاه محقق خواهند شد ذرا این مورد اغلب اشاره کرده‌ایم که با تبلیغ بی پایه و اساس نمیشود مردم را متقاعد کرد، مردم تا چیزی را با چشم خود نبینند و تأثیر مثبت و مفید آنرا در زندگی روزمره خود ملاحظه نکنند چگونه میتوان انتظار داشت واقماً خوشبین باشند، اگر دهقان ایرانی بیش از سایر طبقات اجتماع بروز انقلاب را در زندگی خود درک میکند باین علت است که اثر این انقلاب را مستقیماً در وضع خود حس میکند،

اوزمین نداشته است اکنون صاحب زمین شده ، از بهداشت و سواد محروم بوده اکنون اقدامات اساسی برای رفع این کمبودهایش بعمل آمده او وجود سپاه دانش و بهداشت را در مقابل خود و در زندگی خود لمس میکند ، سپاه ترویج و آبادانی در پیشرفت زندگی زراعی و کوشش های تولیدی او کاملاً مؤثر است اما همین زارع زحمتکش وقتی يك دعوی حقوقی پیدا میکند وقتی سروکارش با دستگاه اداری کشوری افتد ملاحظه میکند که این کلاف چقدر سردرگم است ، و در این جا اثر چشم گیری از انقلاب مشهود نیست همه چیز با جزئی تفاوت مانند گذشته در گردش است .

گرچه خیلی از کادزها و عوامل انسانی عوض شده اند ، گرچه سازمانهای وسیعتری جای سازمانهای فرسوده قدیمی را پر کرده اند ، گرچه تشکیلات جدیدی برای رفع احتیاجات زمان بوجود آمده اند و گرچه از نظر ظاهر همه چیز رنگ و روغن کافی خورده است و زرق و برقش چشم ها را خیره کرده ولی در محتوی تغییری داده نشده است مانند این میماند که راه مردم از راه دستگاه اداری مملکت جداست زیرا اگر غیر از این بود میبایست حالا دیگر آن جهش عظیم را که این دستگاه واقماً بان احتیاج مبرم ضروری دارد میکرد ، جهش برای محکوم کردن فساد بهر شکلی که باشد جهش برای ازین بردن

هر گونه عامل بی نظمی ، جهش برای وضع قوانین و مقررات جدیدی که منطبق با شرایط روز باشد ، جهش برای نابود کردن بوروکراسی و سیستم میرزا بنویسی جهش برای اینکه همه کارمندان دولت از هر رده و قشری که باشند بفهند که مهمترین وظیفه آنها خدمت ب مردم و انجام سریع کارها و رفع مشکلاتشان می باشد . و این جهش ها میسر نیست مگر آنکه عیب را آن طور که هست بشناسیم .

بطولگی علل نابسامانی و عقب ماندگی دستگاه اداری کشور را میتوان بدو دسته اصلی تقسیم کرد .

اول - علل ناپیدا که با وجود اینکه ریشه های عمیق دارند ظاهراً دیده نمیشوند و بهین علت معمولاً از نظر مدیران و مسؤولان امور مخفی میمانند و لذا اصلاح آنها احتیاج به زمان و عمیق بینی بیشتری دارد . از جمله این علل میتوان محیط اجتماعی ، تضاد نیروهای کهنه و نو و همچنین چگونگی رشد و

تحول خود بخودی تشکیلات را که در حقیقت محصول جبری پیشرفت و تکامل می باشد نام برد .

۱. محیط اجتماعی - بدون تردید تشکیلات و سازمان مجزای از محیط اجتماعی که در آن بوجود آمده است نمیتواند باشد یعنی بشکل اجتناب ناپذیر تحت تأثیر خصوصیات و شرایط اقتصادی، فرهنگی، ملی و اخلاقی افراد آن اجتماع که فی الواقع همان اداره کنندگان و گردانندگان اصلی تشکیلات می باشند قرار دارد. بر این اساس تکیه بر روی این رابطه که هر قدر حد پیشرفت اقتصادی، و تحول اجتماعی وسیع تر باشد سازمانها و تشکیلات هم باید متریقی تر باشند ضروری است مقصود این است که شکل و محتوی باید هماهنگ باشد در غیر این صورت دافع یکدیگر خواهند بود .

پس اگر تصور کنیم امکان دارد با تشکیلاتی که هیچگونه تناسبی با شرایط زمان و احتیاجات جامعه ندارد بسوی نیکبختی و سعادت مادی و معنوی مردم حرکت کرد کاملاً اشتباه است .

اما منظور که با ماشینهای تولیدی قرن نوزدهم نمیتوان محصولات و کالای صنعتی عصر حاضر را تهیه کرده . در اینجا هیچ راه دیگری جز متلاشی کردن سازمان و تشکیلات قدیمی بمنظور ایجاد رو بنای جدید باقی نخواهد ماند در تشکیلات اداری ما اکنون این عدم هماهنگی بین شکل و محتوی بصورت ناراحت کننده ای آشکار شده است مثلاً وزارتخانه های آموزش و پرورش، دادگستری یا دارائی و یا کشور کجا میتوانند پاسخگوی احتیاجات زمان ما باشند، کجا میتوانند گره گشای مشکلات کنونی باشند، کجا میتوانند بار سنگین نوسازی را حمل کنند، کجا میتوانند طرحهای نوین و انقلابی را دقیقاً پیاده کرده و اجرا نمایند این از جمله غیر ممکن هاست .

تشکیلات بسیاری از ادارات و سازمانهای ما بقدری فاسد و عقب مانده است که اگر تمام افراد صالح را جمع کنید و با نجا بفرستید و بخواهید با همان تشکیلات زنگ زده کار مفیدی انجام دهند مسلماً امکان ندارد و چیزی نخواهد گذشت که فساد سازمانی گریبانگیر آنها هم میشود، راه اصلاح فقط انحلال این تشکیلات و تأسیس تشکیلات جدید است .

## ۲- تضاد نیروهای کهنه و نو

وقتی تغییرات در جهت بهبود شرایط بمفهوم وسیع کلمه انجام پذیرد میگوئیم اصلاحات بعمل آمده است بنا بر این ایده تبدیل و تغییر کهنه به نو و یا بد به خوب از مقتضیات اصلاحات است یعنی اگر اصلاحات این خاصیت را نداشته باشد مانند همان طبل تو خالی است که فقط صدا دارد و اغلب گوش خراش است.

اصلاحات انجام شده در دستگاه اداری ما بیشتر همین حالت را داشته است، این اصلاحات دچار یکنوع مبارزه شدید و پنهانی بین نیروهای نو و کهنه شده است مبارزه ای که بعلمت هماهنگی نیروهای کهنه و همبستگی تمام اجزاء آن با یکدیگر هنوز بسود نیروهای نو تمام نشده است، این را همه میدانند که پیروزی نو بمثابه مرگ کهنه است لذا این امر نمیتواند مدافع و موافق منافع نیروهای کهنه و فرسوده ای که در داخل سازمان اداری مملکت ریشه کرده و نفوذ عمیق دارند باشد پس آنها شدیداً مقاومت میکنند و چوب لای چرخها میگذارند، باندبازی، دسته بندی، حسادت و رزی، پرونده سازی، کارشکنی، غرض ورزی و اعمال سوء نیت های خصوصی همه و همه نمونه های بارزی از مقاومت سرسختانه نیروهای کهنه در برابر نیروهای نو میباشد. این جنگ پنهانی و این کینه توزی مخرب موجب شده است که اصلاحات واقعی و اساسی با سرعت مطلوب در دستگاه اداری مملکت صورت نگیرد.

## ۳- رشد و تکامل خود بخودی تشکیلات

هر سازمان تحت شرایط خاص تکامل اجتماع بصورت خود بخودی تغییر پذیر است و این تغییر پذیری در طول زمان چهره تشکیلات را بکلی عوض میکند مثلاً اگر بخواهیم برای جمع آوری اطلاعات مالیاتی از منزه های الکترونیکی و ماشین های جدید حساب استفاده کنیم ناچار باید در ترکیب و سیستم اداری تغییراتی بوجود آوریم، استفاده از روش های نوین مستلزم داشتن کادر متخصص و مدیرانی است که باشیوه ها و تکنیک جدید آشنا بوده و از هر جهت آمادگی و شایستگی داشته باشند طبیعی است که بکار بستن فنون و علوم

دیدید، در قالب تشکیلات کهنه و مقررات و قوانین و نظامنامه‌های قدیمی امکان پذیر نیست از طرف دیگر تکامل خود بخودی معمولاً سرعت لاک پشتی دارد و بطور دائم از پیشرفت‌های سریع و برق آسای صنعتی عقب میماند از این جهت مبادرت به اقدامات جهشی در زمینه برقرار کردن تعادل و توازن بین تشکیلات وحد پیشرفت‌های علمی، فکری و صنعتی کاملاً ضروری و محسوس است بخصوص برای کشورهاییکه ناگزیر از جبران عقب ماندگیهای خود در زمانی کوتاه و فشرده میباشند، این کشورها بهیچوجه نمیتوانند خود را در چارچوب پیشرفتهای خود بخودی محدود کنند.

زیرا در اینصورت هرگز به قافله پیشتاز تمدن و ترقی نخواهند رسید و این مسأله قاعدتاً در مورد کشور ما صادق است.

**دوم -** علل آشکار که شناسائی آنها برای اصلاح دستگاه اداری آسانتر است و با امکانات بیشتر میتوان در مورد آنها تصمیمات لازم اتخاذ نمود، این علل را سهولت میتوان بدو دسته تقسیم نمود.

**۱- عوامل سازمانی -** نخستین مشکلی که در هر سازمانی پیش میآید اینستکه چگونه همکاری گروهی از افراد را که شایستگی و خصوصیات اخلاقی گوناگونی دارند برای رسیدن به هدف معینی جلب نمائیم و در عین حال به این مسأله نیز توجه داشته باشیم که منافع تشکیلات با منافع کارمندان آن یکی شود. زیرا هر قدر این منافع و وجه اشتراك بیشتری داشته باشند سازمان مفروض در مجموع فعالتر و آمادهتر خواهد بود و وظایف محوله را بنحو بهتر و شایستهتری انجام خواهد داد. پس توجه اساسی باین مطلب باید بعنوان عمدهترین کار شناخته شود و اما بجهت نمیتوان هدفهای سازمان و رضایت منطقی و منافع عادلانه کارمندان را درهم ادغام نمود.

حقیقت این است که انجام چنین کاری از روی الگو و نمونه برداری امکان پذیر نیست.

این وظیفه سازمان دهنده است که با توجه به هدفهای ویژه و تشکیلات و خصوصیات زمانی و مکانی و جز رومدهای اجتماعی و سیاسی تدابیری اتخاذ کند که در نتیجه آن منافع کارمند با هدف سازمان مخلوط گردیده و بمبارتی يك كاسه

شود، متأسفانه در تشکیلات اداری ما در مجموع کمتر باین اصل مهم **دانشنامه منافع سازمان و منافع کارمندان**، توجه شده است.

و تشکیلات اداری میخواهد کارمندان را فدای مقررات خود کند و کارمندان نیز هدفش اینستکه از تشکیلات، بمثابه وسیله‌ای برای تأمین منافع شخصی و خصوصیش استفاده نماید و باین ترتیب روح ایمان بکار، حس قبول مسئولیت و اعتقاد بانجام وظیفه متزلزل میگردد. و اما چه باید کرد تا این تضاد عمیق در سازمان اداری کشور از بین برود و وحدت و هم‌آهنگی جای آنرا برکند.

**الف - برقراری اصل علمد تمرکز در امور اداری** - مطالعه روی تشکیلات اداری مملکت مبین این حقیقت است که از آغاز تاکنون اصل مرکزیت مطلق در اداره امور کشور حاکم بوده است. بعقیده ما علل عمده این تمرکز که پدید آورنده بسیاری از مشکلات و دردسرهای کنونیست عبارت است از:

۱- میل مدیران به نامحدود کردن قدرت شخصی و تحمیل نظرات خصوصی در اداره امور.

۲- عدم اعتماد مدیران بالای دستگاه به مسئولان و کارمندان رده‌های پایین.

۳- عدم اعتماد بنفس مسئولان و کارمندان زیر دست که برای فرار از تقبل مسئولیت و ترس از جوابگوئی حتی در جزئی‌ترین امور از مقام بالاتر کسب دستور میکنند.

۴- کمبود کادر متخصص و مطلع که بتواند بنحو شایسته از عهده انجام امور محوله برآید.

نتیجه تمرکز قدرت و اختیارات وسیع در دست يك و یا افراد معدود در داخل دستگاه اداری کشور موجب شده است که:

۱- مدیران و مسئولان در عین حال که همه کاره می‌شوند هیچ کاره باشند و فی‌الواقع هرگز از اختیارات کافی و منطقی برای انجام وظایف محوله برخوردار نگردند.

۲- حدود مسئولیت‌ها و اختیارات و وظایف مدیران واحدهای مختلف در

داخل تشکیلات نامعلوم و مبهم باقی بماند.

۳- تمام وقت مدیران عالی رتبه و مسئولان رده بالا بمصرف رسیدگی به امور جزئی و ابتدائی برسد و از انجام وظایف اصلی و عمده خود که عبارت از رهبری کلی و همه جانبه باشد دور بمانند و نتیجه این بشود که اغلب تصمیمات و دستورالعمل‌ها بی‌مطالعه کافی اتخاذ گردد.

۴- وقتی رسیدگی بهر گونه کار جزئی در دایره وظایف وزیر و یامدیر عالی رتبه قرار بگیرد اجباراً رکود شدیدی در دستگاه پیدا می‌شود که کمترین صدمه آن ایجاد نارضائی وسیع در اجتماع خواهد بود.

۵- شخصیت و اعتبار مسئولان و کارمندان رده‌های پائین بنبغ مدیران رده‌های بالاتر از بین می‌رود و نتیجه این می‌شود که بغیر از عده محدودی که کلیه اختیارات را در دست دارند و از بین آنها جز یک نفر بقیه فقط نقش به اصطلاح سیاهی لشکر را بازی کنند.

بدون تردید و بی آنکه حمل بر گزاف گوئی شود باید قبول کرد که اگر اصل عدم تمرکز بمنوی واقعی خود در تشکیلات اداری کشور پذیرفته شود انجام قسمت عمده‌ای از وظایف و مسئولیت‌های کنونی مدیران عالی رتبه بعهده رؤسا و کارمندان رده‌های پائین محول خواهد گردید، تمرکز کارها در دست فرد و یا افراد انگشت شمار از بین می‌رود تمام کارمندان از پائین ترین رده تا بالاترین حسن مسئولیت پیدا میکنند، فرصت بدست می‌آید تا استعدادهای جوان متظاهر شده و بهره‌های جدید بدرخشند و فقط در اینصورت است که تشکیلات عظیم اداری مملکت در انجام وظایف مربوط بخود توفیق حاصل خواهد نمود. بدین ترتیب مرادما از تکیه بر روی قبول اصل عدم تمرکز در دستگاه اداری عبارت است از تفویض و پخش منطقی اختیارات و قدرت بمنظور مسئول ساختن تمام عوامل انسانی دستگاه و اما این تفویض اختیارات و قدرت باید دارای خصوصیات زیر باشد.

۶- کامل بودن اختیارات - یعنی گیرنده اختیارات باید آگاهی و اطمینان داشته باشد که بر مبنای اختیارات داده شده مسئول کلیه اقدامات و تصمیماتی است که اجرای آنها بنظر او مقتضی است ساده تر باید در برابر مسئولیت

اختیارات کامل متناسب و واقعی داد .

۴- حدود اختیارات - تعیین حدود اختیارات مدیران ، رؤسا و گردانندگان دستگاه پانودین و تعریف دقیق و کتبی وظایف و مسئولیت سازمان و واحدهای آن امکان پذیر است ، متأسفانه در حال حاضر بسیاری از سازمانهای موجود نسبت به حدود وظایف خود آگاهی کامل و دقیق ندارند و بهمین مناسبت اغلب در انجام کارها هم خود دچار سردرگمی هستند و هم ارباب رجوع را سردرگم میکنند و طبیعی است تا زمانیکه این حدود اختیارات از هر جهت و برای تمام واحدها بصورت کاملاً دقیق و مشخص بشکلی که در مجموع تشکیلات اداری مملکت ایجاد تضاد نکند تنظیم و تدوین نگردد هرگز هیچ مدیر ، هیچ رئیس و هیچ کارمندی نمی تواند بدون دغدغه خاطر دستوری داده و یا اقدام قطعی کند . او همیشه وحشت دارد که نکند صدور این دستور و یا انجام این کار از جمله وظایف مربوط به او و یا تشکیلات او نباشد .

ضمناً اختیارات باید طوری تفویض گردد که کارمندان و مدیران برای کسب دستور از مقام بالاتر احتیاج نداشته باشند به بیش از یک نفر مراجعه کنند .

۳- صراحت دستورات - در دستگاه اداری ما شاهد محافظه کاری شدید مسئولان هستیم یعنی دستورات را بشکلی صادر می کنند که اگر بعداً مشکلی به وجود آید راه فراری برای خود داشته باشند ، در سیستم کنونی اداری کشور به این قبیل مدیران و مسئولان نمی توان ایراد گرفت ولی در صورتی که حدود وظایف و اختیارات کاملاً روشن شود آنوقت باید دستورات صراحت کافی داشته باشند زیرا حدود مسئولیت هر مدیر ، هر رئیس و هر کارمندی کاملاً مشخص است و این افراد نمی توانند جوابگوی دستورات و اقدامات خود نباشند .

بدین ترتیب ملاحظه میشود که موضوع شایستگی افراد برای احراز مبالغ و تفویض اختیارات و قدرت با آنها اهمیت فراوان دارد . یعنی موقعیت در امر تفویض اختیارات بمنظور تقسیم کار بین اعضای یک سازمان تا حد بسیار زیاد منوط به انتخاب مدیران ، مسئولان و کارشناسان مطلع ، با شخصیت و قابل اعتماد است .

ب- برقراری سیستم صحیح کنترل - در سازمان اداری ما اصل

کنترول جا و مقامی ندارد و حال آنکه برقراری سیستم صحیح کنترول و توجه کافی باین اصل نه فقط از بروز بسیاری از لغزشها جلوگیری خواهد کرد بلکه در هدایت سازمان بسوی هدف معین شده عالی‌ترین نقش را ایفاء می‌کند در تشکیلات اداری مملکت اصل بر تعقیب و مجازات است نه بر پیشگیری و ارشاد، ما همیشه شاهد و ناظر بوده‌ایم که افراد را بعلت تخطی و عدول از راه راست مجازات کرده‌اند آنها معمولاً بعد از آنکه از کار برکنار شده‌اند ولی هرگز ندیده‌ایم که برای جلوگیری از بروز و اشاعه فساد برای راهنمایی مدیران و کارمندان و برای تأمین سلامت نفس و فکر آنها اقدام جدی و وسیع بعمل آمده باشد، مسلماً همه مسئولان و مدیرانی که دچار انحراف و آلودگی میگردند در آغاز شروع به خدمت و ورود به دستگاه دولت منحرف و فاسد نبوده‌اند آنها در طول دوران خدمت به فساد کشیده شده‌اند.

و این نیست جز ضعف تشکیلات، والا در سازمانی که سیستم صحیح کنترول وجود داشته باشد، کارمند بطور مداوم تحت راهنمایی و ارشاد باشد، بموقع تشویق و در جای خود تنبیه گردد، فساد ازین خواهد رفت. شرایط بروز انحراف منهدم می‌گردد و وجدان کار در کارمند زنده می‌شود، ایجاد چنین سیستم کنترولی در دستگاه اداری مملکت مشکل نیست موضوع عمده خواستن است، خواستن به این معنی که دولت از روی صداقت و صمیمیت به برقراری این سیستم کنترول که مبتنی بر ارشاد، پیش‌گیری و همچنین مجازات بموقع باشد معتقد شود و براین اساس اقدامات اساسی خود را آغاز نماید.

**۲- عوامل انسانی** - در واقع آنچه به سازمان جان و نیرو می‌دهد کارمندان و کارکنان آن هستند باین معنی که ارزش کیفی و کمی این افراد را برای رسیدن به هدف سازمان نمی‌توان نادیده گرفت، در قبول این واقعیت نمی‌توان تردید کرد که بدون تأمین منافع منطقی عوامل انسانی و جلب رضایت مادی و معنوی آنها انتظار هر گونه پیشرفت در کار سازمان بی‌مورد است، هنوز هستند مدیرانی که بر اساس الگوهای کهنه اینطور تصور می‌کنند که با اعمال جبر و زور و اتخاذ روشهای شدید و تهدید به اخراج و یا ایجاد ترس می‌توانند شوق به خدمتگذاری را در کارمند بوجود آورده و وجدان کار را دباو زنده

کنند، این مدیران دچار اشتباه بزرگی هستند زیرا بدفتمات در تجربه و عمل مشاهده شده است که روش ارباب و تهدید و یا ساخت گیریهای در این حدهرگز نمی تواند عامل قطعی و مؤثری برای اجرای وظایف اداری باشد، بعبارت دیگر تا کارمند ممتد و مؤمن به انجام کار مفید وی خدشه نباشد تحت هیچ شرایطی نتیجه کار او ثمر بخش نخواهد بود، البته امکان دارد که برای مسدودی از نظر ظاهر نظم و ترتیب در امور مشهود گردد ولی چنین نظمی نه عمیق است و نه ریشه دار زیرا بمحض آنکه فشار مدیر مسئول کم شود و یا ازین برود همه چیز بهمان صورت سابق برمی گردد و این بهترین آزمایشی است که از بی ثباتی و کم عمقی روش های مبتنی بر اعمال زور و جبر بعمل می آید.

اشاره کردیم تا کارمند راضی نباشد اعتقاد به انجام کار صحیح پیدا نخواهد کرد و تا زمانی که چنین اعتقادی را پیدا نکند آمادگی برای هر گونه لغزش خواهد داشت، بدیهی است تأمین رضایت کارمند بر اساس قواره های پیشنهادی خودش امکان پذیر نیست ولی توجه به تقاضاهای منطقی کارمندان در حدمقررات و قوانین عادلانه و مترقی و از طریق اجرای يك مدیریت صحیح کاملاً ممکن است.

**مدیریت صحیح** - شك نیست که افراد با روحیه و طرز تفکر متفاوت، با امیال و خواست های گوناگون و بالاخره با انتظارات ناهم آهنگ آماده خدمت در يك سازمان می گردند اما همه آنها در يك مورد اتفاق دارند و آن میل به پیشرفت و تأمین آینده است، مبارزه برای رسیدن به سعادت و نیکبختی جزئی از وجود هر انسان فهیم و عاقل است منتها همه برای توفیق در این امر تمام وسائل لازم را در اختیار ندارند و نمی توانند هم داشته باشند زیرا خصوصیات روحی و شایستگی های اکتسابی آنها مساوی نیست.

چنین افرادی که دارای هدف نهائی مساوی و دارای امکانات و شرایط کاملاً متفاوت و متغیر هستند در سازمانی جمع می شوند تا تحت نظام واحدی به انجام يك سری کارها و فعالیت های اجتماعی پردازند طبیعی است که جلب رضایت منطقی آنها قبل از هر چیز مدیریت می خواهد و این مدیریت باید هم علمی باشد و هم انسانی، که بآن می گوئیم مدیریت صحیح. مهمترین خاصیت و امتیاز مدیریت صحیح در این است که باسانی می تواند از راه تلفیق منافع کارمند با سازمان امکانات وسیعی برای رسیدن به هدفهای سازمان که در واقع جنبه کلی و

همگانی دارند فراهم کند .

کشف استعداد و تشخیص لیاقت و تعیین خصوصیات کارمند از جمله وظایف عمده مدیریت صحیح است زیرا بعد از این اقدام اساسی است که می توان از کارمند در شغلی که از هر جهت متناسب با وضع روحی، جسمی، اخلاقی و عملی اش باشد استفاد کرد . هم او را راضی نمود و هم سازمانی را غنی .

اما مدیریت صحیح فقط باین اکتفا نمی کند . در حقیقت مدیریت صحیح يك نوع هنر ارزنده است و این هنر چیزی نیست که تمام آموزش از طریق کتب و رسالاتی که در این باب تهیه و تدوین شده است آموختنی باشد این هنر رابطه مستقیم با روحیه و خصوصیات شخصی مدیر دارد ، مدیر خوب می تواند به اشکال مختلف و از راههای گوناگون روی کارمند اثر بگذارد ، از وجود او بعنوان پله ای برای ترقی خود استفاده نکند، نسبت به او تبعیض قائل نشود، رعایت عدالت و انصاف را نسبت با او بکند، شخصیت او را صادقانه محترم بشمارد، و در عین حال کوشا باشد که راه پیشرفت او را در حد شایستگی و لیاقتی که ابراز میدارد هموار کند . هرگز منافع منطقی او را بمنافع دستگاه و منافع دستگاه را بمنافع او نفروشد ، يك مدیر خوب هرگز سرنوشت خود را از سرنوشت کارمندان جدا نمی داند ، هرگز با آنها خیانت نمی کند ، هرگز بر اساس نظریات خصوصی و تمایلات شخصی خود دست به پرونده سازی نمی زند، دستورات خود را صریح و بدون تزویر می دهد، پشت میز مدیریت به کارمندان چون برده های سرسپرده نگاه نمی کند ، با آنها نخوت و تکبر نمی فروشد و بالاخره يك مدیر خوب کسی است که دوست صدیق و قابل اعتماد دستگاه و کارمندان باشد . شما قبول می کنید که هنوز در دستگاه اداری ما بسیاری از مدیران باین مسائل توجهی ندارند ؟ شما می پذیرید که هستند مدیرانی که بعلت عدم صلاحیت اخلاقی و انسانی و بعلت نداشتن اطلاعات و دانش کافی بین خود و کارمندان خود ، بین خود و منافع دستگاه تحت مدیریت خود و سرانجام بین خود و مردم و وطن خود تضاد عمیقی ایجاد کرده و چون کبک سرد در برف فرو برده به حقایق عینی حاکم بر محیط توجهی ندارند ؟ آیا چنین رفتاری زیبنده يك مدیر است ؟ آیا با چنین اوضاع و احوالی می توان بسر منزل مقصود رسید ؟ آیا دستگاه اداری مملکت با چنین کمبودها و مشکلاتی می تواند در قالب زمان انقلاب قرار گیرد ؟ اگر قرار بر صحبت و حرف تو خالی باشد پاسخ مثبت است والا در صحنه عمل و واقعیات چنین تشکیلاتی محکوم بفساست . باشد تا آینده قضاوت کند .