

## شکست و مدیریت

امروزه بحث مدیریت و روش های آن، از بحث های مهم جامعه ایران است. آغاز مطرح شدن جدی مقوله مدیریت، با پایان جنگ ایران و عراق همراه بود، یعنی هنگامی که اولویت کشور، راه اندازی چرخ تولید صنعتی و بازسازی شناخته شد. در طول جنگ، منابع مالی کشور دچار کاستی های چشمگیری شده بود و بازدهی کارخانجات، هم به دلیل نرسیدن به موقع منابع مالی و هم به دلیل فرسودگی وسائل تولید و بالاخره به علت تعرض مدیریت، اُفت قابل توجهی پیدا کرده بود.<sup>۱</sup> علاوه بر این ها، جهتگیری سیاست های اقتصادی کشور بر مبنای توسعه صادرات غیرنفتی و کاهش وابستگی به نفت، تولید کالاهایی با استاندارد جهانی را ایجاب می کرد. بحث مدیریت و اهمیتی را که این بحث در فرای پایان جنگ پیدا کرد، باید در همین چارچوب مورد ارزیابی قرار داد.

اگر در ماه های اولیه پیروزی انقلاب، تمامی بحث مدیریت حول محور «تعهد یا تخصص» دور می زد، ده سال بعد از آن، یعنی هنگامی که بیرون آمدن از اقتصاد جنگ برای کشور الزامی حیاتی شده بود، دیگر نمی شد به چنین برخوردی اکتفا کرد. زنگ خطر مهم دیگری که بازنگری در مسئله مدیریت را ایجاب می نمود، بحرانی بود که با انفجار جمعیت به شکل عمومی مسائل کشور را تحت الشعاع قرار داده بود. بحرانی که معادلات اقتصادی-اجتماعی کشور را متحول ساخته و نیاز به الگوی مدیریت جدیدی را مبرم تر کرد. در یک کلام، طرح مسائل کشور پس از پایان جنگ به گونه ای پیچیده شده بود که برخوردی دیگر را با مقوله مدیریت می طلبید. در این نوشته بر آن خواهیم بود که

وضعیت تربیت مدیر و مشکلات مدیریت کشور در سال‌های پس از انقلاب به ویژه رویکرد سال‌های دوران بازسازی را مورد نقد قرار داده و به الزامات ساختاری تربیت مدیر که با نیازهای جامعه امروزی ایران خوانا باشد، بپردازیم.

### جنگ و تربیت مدیر

کما اینکه تحولات پس از پیروزی انقلاب، نظام مدیریتی کشور را در چارچوب «تعهد و تخصص» زیرورو کرد، روشن است که شروع جنگ به نوبه خود نقش به‌سزایی در تغییر بحث مدیریت ایفا نمود. لزوم سازمان‌دهی در سطح ملی، بچلب مشارکت برخی از افراد که با وقوع انقلاب کنار گذاشته شده بودند، به دلیل الزامات دوران جنگ، و بالاخره تخصیص به موقع منابع، باعث روشن شدن پیچیدگی امر مدیریت شد. اما می‌دانیم که مدیریت جنگ، مدیریت شرایط بحرانی است و نه مدیریت استراتژیک و درازمدت. تجارب دیگر کشورها نشان داده است که جنگ علیرغم مصائب و ناملایماتی که به جامعه تحمیل می‌نماید، در دو حوزه پیشرفت ملموسی را موجب می‌شود: یکی در زمینه صنعتی شدن و دیگری در حوزه مدیریت. پیشرفت ایران در حوزه توسعه صنعتی ملموس و آشکار است، ولی دستاوردها در حوزه مدیریت چندان به چشم نمی‌خورد.

البته ارزیابی علل عدم موفقیت ایران در تربیت مدیر در دوران جنگ بحثی جداگانه است که در این مقاله به آن نمی‌پردازیم و فقط به همین یک اشاره اکتفا خواهیم کرد که بگوییم که حلقه‌های ارتباطی لازم که بتواند بسیج توده‌ای دوران انقلاب و جنگ را با مقوله مدیریت امروزی که بر مبنای تخصص و مسئولیت‌های شخصی بنا ریزی شده است، پیوند دهد، ایجاد نشد.

به این اعتبار جامعه پس از جنگ از سویی به الگوهای جدید مدیریت نیاز داشت و از سوی دیگر وارث شیوه‌های مدیریت در چارچوب اقتصاد جنگ بود. ماهنامه «تدبیر» که از خرداد ۱۳۶۹ توسط «سازمان مدیریت صنعتی» برای مدیران کشور منتشر می‌شود و تا حدودی به عنوان سخنگوی این قشر از جامعه عمل می‌کند، «مدیریت را بعنوان عامل تغییر، [دارای] جایگاه ویژه و ارزنده‌ای در توسعه نظام اجتماعی» می‌داند و بر این نظر است که از آنجا که «هر انقلابی پس از پیروزی و در مرحله نوسازی و معماری نظام مورد نظر از کمبود مدیران معتقد و با تجربه رنج می‌برد... ضعف مدیریت، اساسی‌ترین تنگناهای توسعه اجتماعی تمامی انقلابها به شمار می‌آید». نتیجه آن که «در کشور ما نیز مدیران، در میان انبوهی از مشکلات کهنه و نو، بار سنگین مسئولیت اداره واحدهای مختلف را بر دوش دارند».<sup>۲۴</sup>

### رویکرد دوران بازسازی

چالش‌های دوران بازسازی و روشن شدن کاستی‌های مدیریت در ایران پس از جنگ، رویکرد

## حلقه های ارتباطی که بتواند بسیج، توسعه ای را با مقوله<sup>۴</sup>

جدیدی را می طلبید. دلیل برقراری دوره های عالی مدیریت برای مسئولین اجرایی حاصل آگاهی مسئولان به عاجل بودن اقدام در این زمینه، بود. محمد هادی نژادحسینیان، وزیر وقت صنایع سنگین، در مراسم پایان پنجمین دوره عالی مدیریت اجرایی در تیرماه ۱۳۶۹، یادآور شد: «مسئله نیروی انسانی مهمترین و اصلی ترین ابزار بازسازی اقتصاد در هر کشور است. یعنی تا وقتی نیروی انسانی مناسب، آموزش دیده و ماهر نداشته باشیم، اگر تمامی امکانات دیگر هم در اختیارمان باشد، امکان ندارد که در بازسازی کشور موفق شویم و قطعاً مدیریت نیز در این زمینه جایگاه ویژه خود را دارد و آموزش مدیران نیز از اولویت خاصی برخوردار است.»<sup>۴</sup> هاشمی رفسنجانی نیز در دیدار با فارغ التحصیلان و دانشجویان مدیریت استراتژیک در آبان ۱۳۷۰، با یادآوری اینکه پس از انقلاب «نیروهای مخلص بدون تجربه در کار مدیریت و بی هیچ دانش و اندوخته ای با حسن نیت و دلسوزی پا را از محدوده وظائف اداری فراتر گذاشتند» به ضررهایی که کشور متحمل شده است تا «این افراد تجربه لازم را به دست آوردند و بر امور مسلط شوند» اشاره می کند و می گوید: «بسیار آموزنده خواهد بود چنانچه کسی خسارات ناشی از فقدان مدیریت آموزش دیده را محاسبه و به جامعه اعلام کند...». البته هاشمی رفسنجانی بر این نظر بود که هم اکنون این افراد تجربه لازم را به دست آوردند و «تعداد زیادی از مدیرانی که در حال حاضر مشغول کارند اینگونه تربیت شده اند»<sup>۵</sup> اما بحث هایی که از آن پس میان متخصصین امر صورت گرفت و همچنین فعالیت های دولت در تدارک دوره های آموزشی نشان داد که کشور هنوز به تربیت مدیران نیاز بسیار دارد.

بدین ترتیب مسئولان بر آن شدند که با آموزش یا به عبارتی «بازآموزی» کادر مدیریت کشور این کمبود محرز کشور را جبران نمایند. برای همین منظور دوره های گوناگونی تحت عنوان «دوره بازآموزی» برای مدیران واحدهای دولتی توسط سازمان آموزش مدیریت دولتی و همچنین سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد. مدیران به شرکت در این دوره ها ترغیب گشتند. در همین دوران نیز کارشناسان گوناگونی بر این نظر بودند که باید از این امر نیز فراتر رفته و «برای رفع مشکلات ریشه ای واحدهای دولتی، باید نظام گزینشی مدیران را تغییر داد، یک سیستم و نظام ارزیابی برای عملکرد آنها ایجاد کنیم و سپس به رفع مشکلات مدیریت دولتی بپردازیم.»<sup>۵</sup>

در عین حال نسبتاً سریع مشخص شد که مقوله مدیریت تنها یک مسئله آموزشی نبوده و در نتیجه فقط با رویکردی از این دست قابل حل نیست.<sup>۶</sup> در واقع نیز تربیت مدیر مقوله ای فراگیر و مرتبط به کلیه فرایندهای سیاسی، اجتماعی و فرهنگی می باشد. به همین دلیل بحثی که در حوزه آموزش آغاز شده بود به بحث الگوهای مناسب مدیریتی کشیده شد. گفته شد «اگر

## مشارکت آن نیست که از پیش و یک‌تنه، تمامی عوامل تصمیم

سازندگی می‌تواند بازوی اجرایی مناسبی باشد که با جاری ساختن انرژی مترکام مدیران این نظام، جلوه‌های جدیدی از توسعه و شکوفایی را پدید آورند. ۱۰۴ در عین حال از همین آغاز بحث روشن بود که تشکل مدیران نیز همچون آن منشور جایگاه روشنی نزد کسانی که آن را پیش کشیده‌اند ندارد و موانع برای تشکیل آن کم نیستند. اول صحبت از لزوم به دست آمدن «فرهنگ» آن بود. فرهنگی که «در هر نظامی با توجه به تلقی از انسان جامعه و حکومت شیوه‌های متفاوتی برای ساماندهی مشارکت مردم» را می‌پسندد. با توجه به این تعریف، دور از انتظار نبود که «یکی از مناسبترین جلوه مشارکت تشکل مدیران، حضور در جلسات کمیسیون‌های تخصصی مجلس شورای اسلامی برای هر چه واقعی‌تر کردن برنامه‌ها» باشد. بدین ترتیب دو وظیفه اساسی به تشکل مدیران محول شد: از سویی از او خواسته شد که به «فرهنگ‌سازی» برای تشکل‌گرایی در جامعه یاری رساند و از سویی دیگر برای «هرچه واقعی‌تر کردن برنامه‌ها» در «جلسات کمیسیون‌های تخصصی مجلس شورای اسلامی شرکت کند». ۱۱۴ روشن بود که چنین تشکلی نه می‌توانست نیاز مدیران را پاسخ دهد و نه کارکردی داشته‌باشد در اعتلای امر مدیریت واحدهای اقتصادی در جامعه. در واقع تیز پیش از تأسیس، هم هدف اصلی آن (آموزش نوعی فرهنگ) تعیین شده بود و هم مهمترین عملکرد آن (واقعی‌تر کردن برنامه‌ها) و هم نوع دخالتش (شرکت در کمیسیون‌های تخصصی). تشکل مدیران به صورت مرکزی آموزشی رخ می‌نمود که از یک سو به «مردم» فرهنگ تشکلات را می‌آموزد و از سوی دیگر به مدیران اجرایی و نمایندگان، برنامه‌ریزی را. پس جای تعجب نیست که این تشکل هیچگاه به وجود نیامد.

## روشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### کاستی‌های رویکرد جدید

علیرغم تمام تلاش‌های انجام شده و پیش‌نوا گنجهت چند سال از رویکرد دوران بازسازی به مسئله مدیریت، و گذار از مراحل اولیه به ترتیب اولویت را در آموزش دهی، تدوین منشور مدیریت و الزام تشکل مدیران می‌دیدند، باید اذعان داشت که مشکلات ناشی از سوء مدیریت و فقدان الگوی مناسبی برای مدیریت کشور، هنوز بر طرف نشده است. گواه این مدعی نظرات کارشناسی صاحب نظران گوناگونی است که به مشکلات موجود در نظام مدیریت حاکم بر واحدهای اقتصادی اشاره می‌کنند. در عین حال تلاش‌های نامبرده باعث شدند که مشکلات بنیادی آشکار گردند و از مجموعه بحث‌هایی که در این سال‌ها انجام شد، می‌توان امروز به این مشکلات پی برد. از مجموعه این بحث‌ها و همچنین ارزیابی انتقادی تجارب نامبرده می‌توان به نکات زیر اشاره کرد:

### مالکیت خصوصی، مدیریت دولتی

با وجود پیشرفت نسبی فرایند خصوصی سازی، به ویژه در چارچوب برنامه پنجاه ساله دوم، باید اذعان داشت که خصوصی سازی واحدهای اقتصادی کشور، دارای اثرات مطلوبی در حوزه مدیریت نبوده است. به عبارتی دیگر، مالکیت خصوصی مترادف با مدیریت خصوصی نگشته و سایه سنگین دولت از راه های گوناگون بر اکثر واحدهای خصوصی به چشم می خورد. و آنجائی که دولت از طریق سازمان های نیمه دولتی (همانند بنیادها، شرکت های سرمایه گذاری و غیره) مدیریت خود را به این واحدها تحمیل نمی کند، قوانین دست و پاگیر و نوسانات قانون گذاری، حکم محدودیت غیر قابل توجهی بر تصمیم گیری های بخش خصوصی به شمار می آید. مدیریت بخش خصوصی فقط هنگامی «مستقل» و «غیردولتی» تلقی می شود که با استقلال از تداخلات دولت به تصمیم گیری و برنامه ریزی بپردازد.

### ضعف جامعه مدنی

امروز، اکثر قریب به اتفاق مسئولان اجرایی و نیز کارشناسان اقتصادی به این نتیجه رسیده اند که دولت باید در جهت عقب نشینی از حوزه فعالیت های اقتصادی تلاش کرده و تا حد ممکن زیربخش های اقتصادی را به بخش های خصوصی و تعاونی غیردولتی محول نماید. اینکه این پرسش مطرح می شود که چرا علیرغم تأکید بر خصوصی سازی در برنامه های پنجاه ساله، این عقب نشینی صورت نگرفته است. دلیل اصلی عدم موفقیت در این حوزه را می توان از زبان یکی از کارشناسان مسائل مدیریت، بازگو کرد: «... هیچ جامعه ای و در هیچ مرحله ای از تکامل خود [را] نمی توان



یافت که دارای نظامی از ارزش گذاری نباشد. منتها منظور ما از بحث ارزشیابی . . . ارزشیابی در چهارچوب نظام سازمان و در واقع بوروکراسی است. اما در اینجا باید دید که این سازمان در دل جامعه ای که پدید آمده آیا آن جامعه تمام شرائط و ضوابط لازم برای پیدا شدن ارزشیابی به شکل جدید سازمانی را به دست آورده است یا خیر. . . مقدمه سازمان جدید و بوروکراسی، جامعه مدنی است، . . . بوروکراسی در یک جامعه مدنی شده بوجود آمده است. . . بوروکراسی ضوابطی دارد از جمله: اکتسابی بودن مشاغل و تخصصی بودن آنها.<sup>۱۲۴</sup>

به عبارتی دیگر در چند سال گذشته ما در تلاش ایجاد نظام های مدرن سازمانی در درون جامعه ای بوده ایم که هنوز شرائط بیرونی را برای وجود این سازمان ها فراهم نیاورده است. اهمیت این شرائط در این است که «در نظام ارزشیابی در حیطه سازمانی، دو شیوه ارزشیابی می توان جستجو کرد: درونی و بیرونی. ارزشیابی درونی انطباق فعالیتها با مقررات درون سازمانی است و به عملکرد مربوط می شود. ارزشیابی بیرونی چند وجهه دارد. یکی نظارت عمومی کل جامعه، دوم نظارت قانونی و دیگری نظارت ارزشهای رایج.»<sup>۱۲۵</sup> - نظارت عمومی کل جامعه فقط هنگامی امکان پذیر است که نهادها و ساختارهای کارآی اجتماعی در چهارچوب یک جامعه مدنی حضور داشته و این نظارت را انجام دهند. در نتیجه ایجاد تشکل مستقلی از مدیران که بتواند نیازهای مدیران کشور و خواسته های آنان را نظم بخشیده و به صورت رکنی مستقل در فعالیت های بازسازی مشارکت نماید، از نیازهای جدی در ارتباط با مسائل مدیریت است.



چنانچه در ارزیابی تلاش هایی که در مجموع از پایان جنگ تا به امروز در زمینه مدیریت صورت گرفته است، به طرح پرسش های اساسی و پاسخ های بنیادی نظر داشته باشیم، می توان گفت که کشور در این سال ها در این زمینه شاهد پیشرفتی جدی بوده است. در واقع نیز دیدیم که چگونه طرح پرسشی پیرامون مقولات «تعهد یا تخصص» در اولین سال پس از پایان جنگ، رشته پاسخ هایی را در زمینه تدوین الگوهای مدیریتی، تبیین منشور مدیریت، استقلال مدیران و نهایتاً تأسیس تشکل آنها را مطرح کرد. اما اگر در این ارزیابی، راه های عملی و عملکردها و تصمیمات مشخصی مد نظر باشد که موانع اساسی را از پیش پای مدیران و مسئله مدیریت واحدهای اقتصادی بردارد، متأسفانه باید گفت که هنوز در همان آغاز کار هستیم. از مجموعه مباحثی که متخصصان امور مدیریت و نیز خود مدیران پیش کشیده اند و در این نوشته به نمونه هایی از آن اشاره کردیم، چنین به نظر می رسد که تفاوتی اساسی در درك مقوله مشارکت میان مسئولان اجرایی کشور و مدیران و متخصصان امور مدیریت وجود دارد. به نظر می رسد که دولت مشارکت مدیران در پیشبرد امور جامعه را فقط از دریچه آموزش می بیند و بس. به عبارت دیگر، دولت بر این نظر است که مدیران لایق

یافت که دارای نظامی از ارزش گذاری نباشد. منتها منظور ما از بحث ارزشیابی ... ارزشیابی در چهارچوب نظام سازمان و در واقع بوروکراسی است. اما در اینجا باید دید که این سازمان در دل جامعه‌ای که پدید آمده آیا آن جامعه تمام شرائط و ضوابط لازم برای پیدا شدن ارزشیابی به شکل جدید سازمانی را به دست آورده است یا خیر. ... مقدمه سازمان جدید و بوروکراسی، جامعه مدنی است، ... بوروکراسی در یک جامعه مدنی شده بوجود آمده است. ... بوروکراسی ضوابطی دارد از جمله: اکتسابی بودن مشاغل و تخصصی بودن آنها.<sup>۱۲</sup>

به عبارتی دیگر در چند سال گذشته ما در تلاش ایجاد نظام‌های مدرن سازمانی در درون جامعه‌ای بوده‌ایم که هنوز شرائط بیرونی را برای وجود این سازمان‌ها فراهم نیاورده است. اهمیت این شرائط در این است که «در نظام ارزشیابی در حیطه سازمانی، دو شیوه ارزشیابی می‌توان جستجو کرد: درونی و بیرونی. ارزشیابی درونی انطباق فعالیتها با مقررات درون سازمانی است و به عملکرد مربوط می‌شود. ارزشیابی بیرونی چند وجه دارد. یکی نظارت عمومی کل جامعه، دوم نظارت قانونی و دیگری نظارت ارزشهای رایج.»<sup>۱۳</sup> - نظارت عمومی کل جامعه فقط هنگامی امکان پذیر است که نهادها و ساختارهای کارآی اجتماعی در چهارچوب یک جامعه مدنی حضور داشته و این نظارت را انجام دهند. در نتیجه ایجاد تشکل مستقلی از مدیران که بتواند نیازهای مدیران کشور و خواسته‌های آنان را نظم بخشیده و به صورت رکنی مستقل در فعالیت‌های بازسازی مشارکت نماید، از نیازهای جدی در ارتباط با مسائل مدیریت است.



چنانچه در ارزیابی تلاش‌هایی که در مجموع از پایان جنگ تا به امروز در زمینه مدیریت صورت گرفته است، به طرح پرسش‌های اساسی و پاسخ‌های بنیادی نظر داشته باشیم، می‌توان گفت که کشور در این سال‌ها در این زمینه شاهد پیشرفتی جدی بوده است. در واقع نیز دیدیم که چگونه طرح پرسشی پیرامون مقولات «تعهد یا تخصص» در اولین سال پس از پایان جنگ، رشته پاسخی‌هایی را در زمینه تدوین الگوهای مدیریتی مناسب، تبیین منشور مدیریت، استقلال مدیران و نهایتاً تأسیس تشکل آنها را مطرح کرد. اما اگر در این ارزیابی، راه‌های عملی و عملکردها و تصمیمات مشخصی مد نظر باشد که موانع اساسی را از پیش پای مدیران و مسئله مدیریت واحدهای اقتصادی بردارد، متأسفانه باید گفت که هنوز در همان آغاز کار هستیم. از مجموعه مباحثی که متخصصان امور مدیریت و نیز خود مدیران پیش کشیده‌اند و در این نوشته به نمونه‌هایی از آن اشاره کردیم، چنین به نظر می‌رسد که تفاوتی اساسی در درک مقوله مشارکت میان مسئولان اجرایی کشور و مدیران و متخصصان امور مدیریت وجود دارد. به نظر می‌رسد که دولت مشارکت مدیران در پیشبرد امور جامعه را فقط از دریچه آموزش می‌بیند و بس. به عبارت دیگر، دولت بر این نظر است که مدیران لایق

زمانی تربیت خواهند شد که فن مدیریت را از طریق آموزش فراگیرند و سپس در چارچوب تصمیمات دولت به بهترین نحوی وظائف خویش را به انجام رسانند. تصور دولت این است که او در تصمیمات خویش خودمختار است و چه با استفاده از اهرم های قانونی و چه از طریق دستورالعمل های اجرایی و چه دست آخر از طریق دخالت مستقیم در اموری که مستقیماً بر عهده مدیران است (قیمت گذاری، اجبار در تحویل بخشی از تولید به این یا آن مؤسسه و...) می تواند در امور مؤسسات دخالت کند. تعداد بالای مؤسسات اقتصادی دولتی و نیمه دولتی را می توان از جمله دلایل اتخاذ چنین رفتاری از جانب دولت دانست. درعین حال نباید بر وجود فرهنگ آمرانه در ارتباط با حل معضلات جامعه چشم پوشید. حال آن که مشارکت برای مدیران نه فقط به معنای استقلال - در حدود قوانین - در برنامه ریزی فعالیت های خویش است، بلکه به معنای دخالت جدی در تدوین قوانینی است که مستقیماً به امور مدیریت ارتباط دارند. اگر مدیران از منشور صحبت می کنند به این خاطر است که دولت را به دیدگاه حاکم بر ذهنیت مدیران کشور آشنا سازند؛ اگر مدیران صحبت از ایجاد تشکل می کنند به این دلیل است که اهرمی جدی برای تأثیر بر تصمیمات دولت که در بسیاری اوقات بدون در نظر گرفتن نتایج منفی ای گرفته می شود که بر واحدهای اقتصادی دارد، در اختیار داشته باشند. یعنی به طور خلاصه مدیران می خواهند این امکان را داشته باشند که بر شرایط بیرون مؤسسه ای خویش تأثیر بگذارند و در مقابل دولت می خواهد که علاوه بر نقش مجری قانون، نه فقط (از طریق دستورالعمل های اجرایی) در مقام قانونگذار، بلکه از طریق تعیین تکلیف در زمینه نوع، جنس، زمان و میزان تولید در تصمیمات بیرون مؤسسات نیز دخیل باشد.

آشکار است که در این رابطه، و در مرحله اول، بازندگان مؤسسات می باشند، آنان نه قدرت مقابله با دولت را دارند و نه امکان نادیده گرفتن وی را؛ پس عقب می نشینند و از قانونی به قانون دیگر و از دستورالعملی به دستورالعمل دیگر، برای لحفظ حیات مؤسسه خویش به برنامه های کوتاه مدت که سودی مطمئن به همراه داشته باشد، اکتفا می کنند. اما در میان مدت و به نحو اکید در بلند مدت، بازنده دولت خواهد بود که با هر تصمیم و هر دخالت، مسئولیتی به مسئولیت های خویش خواهد افزود. تا زمانی که ناتوانی اش در عهده دار شدن آن آشکار گردد.

مشارکت آن نیست که از پیش و یک تنه، تمامی عوامل تصمیم گیری را معین و حدود آن را تعیین کنیم و از دیگران بخواهیم که در این چارچوب ما را همراهی کنند. مشارکت آن است که در گفت و گویی مستمر میان دولت، تشکل های مدیران و سایر نهادهای مردمی به قوانین بجا، زمان مناسب طرح و ابلاغ آنها پی ببریم. آن چه فرهنگ مشارکت نامیده می شود، خود دستاورد همین گفت و گوهاست. خارج از آن اگر هم فرهنگی به دست آید، بار دیگر عناصر آن در ارتباط رئیس-مرئوسی یا غالب و مغلوب قرار خواهند گرفت، که البته نقض غرض است.



### یادداشت ها:

- ۱) تخمین زده می شود که ارزش سرمایه گذاری صنعتی در ایران بالغ بر ۳۵۰ میلیارد دلار است که بازدهی آن، به ویژه در سال های پس از جنگ بسیار ناچیز به شمار می آید.
- ۲) ماهنامه تدبیر، سال اول، شماره ۱، خرداد ۱۳۶۹، ص ۴.
- ۳) ماهنامه تدبیر، سال اول، شماره ۲، تیر ۱۳۶۹، ص ۲۵.
- ۴) ماهنامه تدبیر، سال دوم، شماره ۱۷، آبان ۱۳۷۰، ص ۵۴.
- ۵) ماهنامه تدبیر، سال دوم، شماره ۱۷، آبان ۱۳۷۰، آقای عباس ملکی تهرانی در میزگرد ادگرگونی های فضای بین المللی و خصوصی سازی صنایع در ایران، ص ۱۱.
- ۶) رجوع کنید به ماهنامه تدبیر، سال دوم، شماره ۱۹، دی ۱۳۷۰، صص ۶ الی ۱۰، میزگرد دانشگاهها، رشته های مدیریت و نیازهای جامعه»

- ۷) ماهنامه تدبیر، سال سوم، شماره ۲۶، مهر ۱۳۷۱، ص ۴.
- ۸) ماهنامه تدبیر، سال سوم، شماره ۲۷، آبان ۱۳۷۱، ص ۵.
- ۹) ماهنامه تدبیر، سال چهارم، شماره ۳۳، تیر ۱۳۷۲، صص ۴ و ۵.
- ۱۰) ماهنامه تدبیر، سال چهارم، شماره ۳۷، آبان ۱۳۷۲، صص ۳ و ۵.
- ۱۱) همان.
- ۱۲) ماهنامه تدبیر، سال ششم، شماره ۵۶، مهر ۱۳۷۴، ص ۹.
- ۱۳) همان.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی