

# مدیریت‌های اجرایی

قسمت هفدهم

محمد رضا حافظ نیا

در افراد وجود داشته باشد. بنابراین آموزش دانش مدیریت مستلزم وجود استعداد و جوهره مدیریت در وجود افراد میباشد که این جوهره با آموزش و تجربه، پرورش داده شده و شکوفا خواهد شد. پس ذاتی بودن مدیریت مقدماتاً ضروری بوده که این استعداد ذاتی با فعالیتهای آموزشی هدایت و رشد داده شده و متکامل خواهد شد، و ایندو لازم و ملزوم یکدیگرند تا مدیریت مطلوب و قوی از جهت تخصص و کارائی و عملکرد ساخته و پرداخته شود.

مدیریت ذاتی هر چند بجای خود دارای جنبه‌های مثبت بوده و در جامعه شاهد ظهور مدیریت‌های خودرو در صحنه‌های اجتماعی هستیم که منشأ آن همین ذاتی بودن مدیریت در افراد میباشد ولی اگر با آموزش همراه نباشد امور مدیریت از نظم و نسق برخوردار نبوده و توفیق مدیریت کم خواهد بود متقابلاً آموزش مدیریت به افرادی که فاقد استعداد آن می باشند امری بی نتیجه بوده و مدیر ساخته نخواهد شد. چرا که مدیریت قبل از هر چیز هنر است. در مقایسه نظریه ذاتی بودن مدیریت و نظریه آموزش مدیریت؛ مسلماً نظریه ذاتی بودن قوی‌تر و به واقعیت نزدیکتر است. نکته‌ای که باید سخت مورد توجه مؤسسات آموزشی تربیت کننده مدیر واقع شود این است که آنها قبل از هر چیز باید استعداد و فطرت

## مقدمه

بحثی که پیش روی خواننده محترم قرار دارد ادامه سلسله مقالاتی تحت عنوان «ریشه‌های گرہها» میباشد که سعی میشود با بهره گیری از الطاف بیکران الهی و بیافته‌های تجربی و نظری، عوارض و علل اصلی گرفتاریها و مشکلات جامعه در ارتباط با دستگاههای اداری و اجرایی کشور درحد وسیع و درک و بینش نگارنده شکافته و بیان گردد و لذا مقالات گذشته در زمینه آثار و عوارض خط بازی و گروه گرایی و تأثیر آن بر مسائل جامعه و نیز ساختار نظام اجرایی کشور و زیرشاخه‌های آن یعنی نظام مالی- دولتی- نظام برنامه ریزی- نظام بودجه ریزی- نظام اداری و مدیریت‌های اجرایی که با همدیگر پیوند منظومه‌ای و سیستمی دارند به چاپ رسیده است و در ادامه بحث مدیریت‌های اجرایی نکاتی پیرامون ویژگیهای اقتصادی- رفتاری و تخصصی مدیریت مطلوب بعنوان بخشی از بحث مدیریت‌های اجرایی، از نظر خواننده محترم میگردد.

## ساخت.

عده‌ای هم اعتقاد دارند که مدیریت مجموعه‌ای از هر دو میباشد، یعنی باید فرد ذاتاً مدیر باشد تا بتوان دانشهای تخصصی لازم را به او آموزش داده و منتقل نمود عده‌ای هم به تجربی بودن مدیریت قائل میباشند این نقطه نظرات بجای خود هر کدام قابل بحث و بررسی میباشد آنچه که مسلم است این است که اصولاً برای آموزش هر امری باید استعداد آن

## ب: ویژگیهای تخصصی و عملکردی:

عده‌ای معتقدند که مدیریت و رهبری امری ذاتی است و افراد مدیر بالفطره مدیر می باشند، عده‌ای هم اعتقاد دارند که مدیریت آموختنی است و می توان از طریق آموزش مفاهیم و روشها و دانشها به افراد، از آنها عنصری مدیر



مدیریت را در آموزش گیرندگان خود ارزیابی نموده و آنها را از بین مستعدین و دارندگان فطرت مدیریت انتخاب نمایند. بخصوص دانشگاهها در رشته های مدیریت باید به این نکته توجه خاص بنمایند و دانشجویان خود را قبلاً ارزیابی نموده و کسانی را به جریان آموزش وارد نمایند که اولاً ذاتاً مدیر باشند و ثانیاً این امر را به تجربه ثابت کرده باشند. این نکته ای است که دانشگاههای کشور ما متأسفانه به آن توجه ندارند و سالیانه با سرمایه گذارهای آموزشی از بیت المال، افرادی که هم استعداد آنها بررسی نشده و هم برای یکبار نیز در صحنه های اجتماعی و زمینه های رشته تحصیلی مدیریت، از خود تجربه بروز نداده اند، و بلافاصله از دبیرستان خارج شده اند به رشته مدیریت دانشگاه وارد می نمایند.

اگر دانشگاهها و مؤسسات آموزشی رشته های مدیریت افراد مستعد مجرب در این زمینه را انتخاب نمایند. مسلماً مدیر قوی تربیت خواهند کرد که هنر مدیریت در آنها از برانگیختگی خاصی برخوردار بوده و در صحنه های اجتماعی خدمات ارزنده مدیران مستعد آموزش دیده به جامعه ارائه خواهد گردید.

اینک مختصراً ویژگیهای تخصصی و عملکردی یک مدیر مطلوب و هنرمند بیان می گردد.

### شناخت قلمرو و حیطه مدیریت:

مدیریت در بدو امر باید حدود اختیارات و وظایف مربوطه را بداند و بداند که مرز اختیارات و وظایف وی تا کجاست و تشکیلات و نیروی انسانی و ابزار کار و اختیارات و مسئولیتهای حوزه مدیریت چیست و چه مشخصاتی دارد؟ یکی از موارد این امر شناخت شرح وظایف و مسئولیتهای است. مدیریت باید بداند که چه کاره است و نهاد و دستگاه و سازمانی که او در رأس آن قرار دارد،

چه وظایف اجتماعی برعهده دارد و اصلاً فلسفه وجودی آن چیست؟ و مرز عملکردی و اختیارات دستگاه با دستگاههای افقی و عمودی مرتبط با آن کجاست؟ و بطور کلی حدود مسئولیتهای دستگاه مدیریت تا چه حد است؟

آشنائی کامل به شرح وظایف و اختیارات و مسئولیتهای در بدو امر باعث می گردد که مدیریت بر قلمرو کار خود مسلط بوده و اشراف لازم را داشته باشد، چرا که اگر مدیریت فاقد این توجه با ویژگی باشد، مسلماً نخواهد توانست دستگاه زیر نظر خود را بصورت منظم و هماهنگ و جمعی در جهت هدفها و وظایف مربوط هدایت نماید و بخشی از وظایف و یا امور از دید او پنهان خواهند ماند.

مسئولین ادارات و یا مدیران کل در هر یک از مناطق مختلف کشور باید قلمرو مسئولیت خود را در سطح منطقه و پوششی که توسط اداره آنها جهت خدمات رسانی به مردم باید داده شود بشناسند، تا مبادا یک بخش یا روستا یا شهر از نظر آنها پنهان بمانند. در داخل تشکیلات اداری مربوط نیز اگر از فضای مکانی-کارکنان، امکانات و موارد دیگر اطلاع کامل پیدا ننماید مسلماً نخواهد توانست از تواناییها و نقاط قوت و ضعف دستگاه خود اطلاع پیدا کرده و تصمیم منطقی و درست بگیرد. گاهی ممکن است اتفاقی بیفتد که مدیری مثل خاتمه مأموریت خویش حتی یکبار اداره خود یا مناطق تحت پوشش آنرا مورد بازدید قرار ندهد و اصلاً نفهمد که چکاره بوده است! و در چنین حالتی معلوم است که چه بسا مردم و جامعه خواهد آمد. اگر یک فرماندار و یا بخشدار و یا استاندار مناطق تابعه را نشناسد و حدود و قلمرو مسئولیت خود را نداند و حتی شناخت جغرافیائی پیدا نکند، نخواهد توانست در مورد مسائل و مشکلات آنها بیاندیشد و امکان دور ماندن بعضی از روستاها از دید آنها وجود خواهد داشت.

توجه شدن نیست به وظایف محوله در ابتدای کار باعث میشود که جهت تلاش و کوشش مدیریت را مشخص نماید بنابراین مدیریت باید دقیقاً از شرح وظایف خود اطلاع کامل پیدا کرده تا بتواند با استفاده از اختیارات و تواناییها، وظایف مربوط را بنحو مطلوبی انجام دهد.

### شناخت نیروی انسانی همکار

مورد دیگری که مدیریت باید به آن توجه نماید شناخت نیروی انسانی همکار او هستند. نیروی انسانی شاغل در هر دستگاه معمولاً دارای روحیه یکسواخت نیستند، بلکه افراد دارای روحیه ها و خصوصیات فردی متفاوتی می باشند. بنابراین مدیریت باید روحیات و سوابق و خصوصیات شغلی و میزان تواناییهای همکاران خود را بشناسد تا متناسب با شرایط و ویژگیهای آنها انتظارات خود را هماهنگ نماید و بی جهت نیروی بیکار نماند و کار مهمی به فرد ناتوانی واگذار نگردد. انجام این امر باعث بهره جویی از توان بالقوه و بالفعل نیروی انسانی دستگاه خواهد شد.

### اطلاع از ابزار کار

مورد دیگری که باید مدیریت آنرا مدنظر قرار دهد، اطلاع از سازمان و امکانات و ابزار کار است. این ابزار شامل بودجه و اعتبار و وسایل و تأسیسات مورد نیاز و غیره جهت انجام وظایف دستگاه است که مدیریت با اطلاع از آنها و ارزیابی امکانات در بهره گیری از آنها و تخصیص منابع و امکانات برای انجام امور می تواند آگاهانه تصمیم بگیرد.

### اطلاع از مقررات و قوانین

مورد دیگری که باید توجه مدیریت را در ابتدا بخود جلب نماید، اطلاع از مقررات و



قوانین و ضوابط عملکردی دستگاه و سازمان است. اصولاً دستگاههای اجرایی در حقیقت مجری مقررات و قوانین هستند و قوانین توسط دستگاه قانونگذار کشور یعنی مجلس شورای اسلامی و شورای نگهبان تصویب و ابلاغ می گردد. سپس بر روی قوانین توسط هیئت دولت آئین نامه اجرایی تنظیم و تصویب می گردد و حشی توسط وزارتخانه ها، بخشنامه ها و دستورالعمل های مختلف با الهام از قانون و آئین نامه اجرایی مربوط صادر میشود و لذا دستگاههای اجرایی باید مجری قانون و مقررات باشند. بعضی از قوانین حالت مشترک عمومی برای کلیه دستگاهها دارند، و بعضی از آنها اختصاصی هستند. قوانین عمومی عمدتاً شامل قوانین مالی و اداری و بودجه ای و غیره می باشند که متولی آنها دستگاههای اجرایی محوری کشور یعنی سازمان امور اداری و استخدامی کشور و وزارت برنامه و بودجه و وزارت دارائی و امور اقتصادی می باشد و تمام مدیران اجرایی در هر زمینه ای که انجام وظیفه می نمایند می بایست از اینگونه قوانین و مقررات، اطلاعات لازم را داشته باشند.

یک وزیر و مدیر کل و استاندار و رئیس و غیره می بایست از قوانین استخدامی و مقررات مربوطه و قوانین و مقررات مالی و ضوابط بودجه ای و برنامه ای اطلاعات لازم را اخذ نماید. در زمینه مقررات خاص نیز مسلماً لازم است که مدیریت اشراف بر آنها داشته باشد. ضعف اطلاعات مربوط به مقررات باعث میشود که مدیریت نتواند امور دستگاه و انجام وظایف قانونی را در چهار چوب مقررات قوانین موضوعه هدایت نماید و ممکن است دچار قانون شکنی بگردد و شکنج قوانین و مقررات موضوعه کشور تا زمانی که اعتبار دارند هم باعث سردرگمی امور مردم و پیچیده شدن مسائل مردم و سازمان مربوط گردیده و هم قانون شکنی نوعی جرم و تخلف محسوب می گردد که مسلماً دامن مجری آنرا خواهد گرفت و مطابق مقررات مربوطه مجازات را نیز در پی خواهد

داشت ضمناً نباید فراموش کنیم که همه مدیران بطور اعم و مدیران اجرایی بطور اخص مجری قوانین و مقررات موضوعه هستند و نمی توانند خارج از اختیارات قانونی تصمیم گرفته و یا اقدامی را انجام دهند؛ حتی در مجلس شورای اسلامی که مرکز قانونگذاری میباشد، رئیس مجلس بعنوان مدیریت آن می بایست مجلس را در قالب ضوابط و مقررات قانون اساسی و آئین نامه های داخلی مجلس اداره نماید.

بنابراین مدیران قبل از هر چیز پس از قبول مسئولیت و یا حتی قبل از آن و قبل از تصدی امور باید شناخت لازم را از وظائف و اختیارات و قلمرو عملکردی و حیطه مدیریت و روحیات و خصوصیات شغلی همکاران و ابزار و امکانات و قوانین و مقررات مربوطه و سایر مسائل مربوط بدست آورند و از همه مهمتر قبل از شروع بکار آموزش توجیهی لازم را از طریق واحد آموزش سازمان و وزارتخانه مربوطه ببینند تا با دست پر و پا اطلاعات وسیع کار خود را آغاز نمایند و میزان اشتباهات آنها به حداقل کاهش یابد. مدیرانی که قلمرو عملکردی آنها فضاهای جغرافیایی را دربر می گیرد، در هر سطحی که هستند می بایست شناخت جغرافیایی از بافت طبیعی و انسانی و اجتماعی و فرهنگی و اقتصادی و سیاسی قلمرو جغرافیایی خود کسب نمایند و اگر خود در این زمینه تخصص ندارند لازم است حتماً از وجود مشاوران جغرافیدان استفاده نمایند از مدیرانی که قلمرو جغرافیایی آن در حد شهرستان می باشد، بیش از همه فرماندار و در حد استان، بیش از همه استاندار و در سطح کشوری، بیش از همه رئیس جمهور و رئیس مجلس و کمیسیونهای آن و نخست وزیر و وزراء و رؤسای سازمانهای دولتی و نهادهای انقلاب اسلامی بایستی از مشاوران جغرافیدان بصورت تمام وقت استفاده نمایند و اصولاً برای شخصیتهای مذهبی سیاسی و مسئولان برنامه ریزی و سیاستگذاری شهرستان و استان نیز شناخت جغرافیایی امری ضروری میباشد.

بهر حال تمام مسائل و ابعاد و حیطه مدیریت باید در چشم انداز کامل یک مدیر قوی و مطلوب قرار بگیرد.

**داشتن روحیه برنامه ریزی:**

اصولاً هر دستگاه و سازمانی باید آینده خود را مشخص نماید و در عمق زمان آینده با تخمین قریب به یقین وضعیت خود را ببیند و بداند که چه می خواهد بکند. برنامه ریزی به دستگاه اجرایی و غیر اجرایی دید می دهد که آینده را ببیند و رفتارها و حرکات و فعالیتهای خود را جهت و نظم اداره و در راستای هدفهای تعیین شده قرار دهد. و برنامه ریزی سازمان را از سرگردانی و بلا تکلیفی و روزمره کار کردن و برخورد ها و فعالیتهای عکس العملی و انفعالی نجات میدهد.

برنامه ریزی تکلیف رفتارهای آینده دستگاه و سازمان را روشن می نماید و مدیریت و کارکنان با چراغ برنامه ریزی جلوی حرکت خود را در طول زمان می بینند و بهر نسبت که برنامه طولانی میباشد، امکان دید دورتر برای دستگاه و مدیریت در عمق زمان آینده بیشتر میشود. اگر برنامه برای یکسال تنظیم شود دستگاه و سازمان یکسال آینده خود را بطور تخمین می بیند و اگر برای پنجسال باشد دیدگاه سازمان پنج سال آینده را شامل میشود و اگر دستگاهی بتواند برنامه درازمدت ۲۰ ساله و بیشتر خود را تنظیم کند، مسلماً عمق بیشتری از زمان را خواهد دید. وجهت فعالیتش مشخص تر خواهد بود. البته تنظیم این برنامه ها تخصص و توانایی ویژه ای را طلب می کند و اصولاً برنامه ریزی نیز نوعی پیش بینی است و قطعیت ندارد چون آینده را فقط خداوند خبر دارد و کسی دیگر از آینده ولو کوتاه مدت اطلاعی ندارد. و برنامه ریزان، برنامه ها را با توشه به شواهد و قرائن و محاسبات و بررسیهای لازم و با استفاده از تجربیات کثیر جوامع بشری تنظیم و پیش بینی می نمایند. و دارا بودن اصل انعطاف پذیری برنامه ها بهمین علت می باشد



که برنامه‌ها در صورت روبرو شدن با تنگناها و مانع و مشکل دچار توقف و شکست نگردند، بلکه در آنها امکان اصلاح و تغییر وجود داشته باشد. هر اندازه برنامه برای زمان طولانی‌تری تنظیم گردد، تهیه آن به تخریب و تخصص وسیعتر و بیشتری نیاز دارد. بقول معروف برنامه‌ها راهنمای دستگاهها و سازمانها هستند. نهاد و سازمان بدون برنامه کور و نابینا است و آینده را و جلوی پای خود را نمی‌بیند و همیشه منقلع است و ابتکار عمل را از دست می‌دهد و مشکلات مربوطه آنچنان محاصره‌اش می‌کنند که نهایتاً امکان شکست برای آن وجود دارد. امروزه برای دستگاههای اجرایی و نهادها، برنامه‌ریزی امری بسیار ضروری می‌باشد و سرگردانی آنها باعث اتلاف منابع و عدم بهره‌گیری کافی از آن از طرفی و اشراف نداشتن بر امور و مشکلات و رشد فزاینده مسائل جامعه و رها شدن ابتکار عمل از دست سازمانها از طرف دیگر می‌گردد.

بنابراین باید دستگاهها به برنامه‌ریزی توجه جدی بکنند و بخشی از نیروی خود را صرف تهیه و تنظیم برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت اجرایی بنمایند. آنها باید وضعیت موجود عملکردی و توانائیها و منابع بالفعل و بالقوه را تحلیل نمایند و با توجه به ارزشهای متعالی مکتب اسلام و نظرات مقام رهبری اقت

اسلامی و قانون اساسی جمهوری اسلامی و نقطه‌نظرات مجلس شورای اسلامی، اهداف و جهت‌گیریها را مشخص و وضعیت مطلوب را ترسیم نمایند. و برای رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب و ترسیم شده و تعیین اهداف تعیین شده با بهره‌گیری از منابع و توانها، برنامه توسعه خود را تهیه و تنظیم نمایند.

حال با توجه به این امر اساسی برنامه‌ریزی برای دستگاهها و سازمانها و تعیین جهات حرکت آنها، کسی که می‌بایست بعنوان یک وظیفه اصلی و اولیه به آن توجه و اقدام نماید مدیریت سازمان و دستگاه و نهاد است. مدیریت، مسئولیت اصلی این کار را بعهده دارد. مدیریت است که باید برای تهیه برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان و نهاد خود اقدام نماید.

مدیران بی‌برنامه، آینده را نخواهند دید و بسوی بیراهه سازمان خود را هدایت خواهند کرد و آنرا سردرگم نموده و منابع آنرا نیز تلف خواهند نمود. در کشور ما تحت تأثیر افزایش نیازهای اجتماعی و فردی ناشی از رشد جمعیت و تغییرات اجتماعی و گذشته و تراکم محرومیتها، بی‌سازیش باید به امر برنامه‌ریزی توجه شود و دستگاههای اجرایی ملزم به تهیه برنامه بشوند تا در یک حرکت هماهنگ و نظام‌یافته توسط تمامی آنها، برنامه‌های توسعه فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی کشور، تهیه و

رسیدن به اهداف ارزشمند جمهوری اسلامی ایران سرعتر مقرر گردد. از طرفی دیگر این نگرانی وجود دارد که چون تحت تأثیر افزایش نیازهای اجتماعی، مشکلات اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جامعه افزایش می‌یابد، اگر دستگاههای مسئول فاقد برنامه و نتیجتاً دارای عدم تسلط و اشراف بر مسائل و مشکلات بوده و ابتکار عمل را در دست نداشته باشند، در آینده خود دچار محاصره شدید مشکلات و موانع گردیده که نه تنها توان رفع آنها نخواهد داشت، بلکه خودشان نیز در بین انبوه مسائل و مشکلات غرق خواهند شد. و زمینه تشجعات اجتماعی و سپس سیاسی بوجود آمده و معضلات و تنشهای سیاسی در جامعه افزون خواهد شد و حاکمیت نظام را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

بنابراین برای جلوگیری از فرار گرفتن در مقابل عمل انجام شده و خارج شدن کنترل و ابتکار عمل از دست دستگاههای ذیربط و تسلط و اشراف بر مسائل مربوط ضرورت دارد دستگاهها و سازمانها به تهیه برنامه‌ها توجه نمایند و مدیریت رکن مهمی است که وظیفه انجام این امر اساسی تهیه برنامه‌های آینده سازمان خود را بعهده دار می‌باشد.

ادامه دارد

## بقیه از قضاء و قدر

بودند، گفتند فردا نزدیک است تحقیق می‌کنیم، و چون تحقیق کردند عروس زنده بود، به عرض عیسی علیه السلام رساندند، فرمودند برویم در خانه داماد تا سرقصیه روشن شود و چون آمدند بر در خانه و در را زدند، داماد آمد و دیده‌اش بر حضرت روح الله علیه السلام افتاد، حضرت فرمودند: اجازه می‌دهید سوآلی از همسرت بکنم؟ پس از استیذان و ورود حضرت از نوعروس پرسید: شب گذشته چه کار

خیری انجام دادید؟ عرض کرد: اهل و عشیره‌ام که بفکر تهیه فرستادنم به خانه شوهرم بودند، سائلی آمد تقاضای خیری کرد، کسی به او پاسخ نداد و من بطور ناشناس خیری به او دادم، حضرت فرمودند: از بستر خویش دورتر برو، او نیز برخاست فاصله گرفت، ناگهان چشم حصار به افعی بزرگی افتاد که دم خود را دندان گرفته بود حضرت علیه السلام فرمودند:

«صدقه‌ای که دادی خداوند متعال این بلا را از تو باز گردانید.»

(ج ۱ ص ۹۱)

ادامه دارد