

مدیریت‌های اجرایی

قسمت هجدهم

محمد رضا حافظ‌نیا

استان گسترش آن، هم در سطح و هم در عمق بیشتر است و به همین ترتیب در کل کشور گسترش آنها در مقیاس بزرگتری وجود دارد. کثرت و تنوع وظائف باعث می‌گردد که در هر نهاد اجتماعی، افراد و شاخه‌های مختلفی وجود داشته باشند تا هر کدام بخشی از وظائف را بعهده بگیرند. بدین ترتیب اصل تقسیم کار که در جوامع بشری وجود دارد ریشه در کثرت و تنوع وظائف اجتماعی دارد یعنی بهر اندازه که کثرت و تنوع وظائف بیشتر شود بهمان اندازه تقسیم کار از گسترش بیشتری برخوردار است و هر اندازه کثرت و تنوع کمتر گردد تقسیم کار نیز از محدودیت بیشتری برخوردار خواهد بود. در جوامع ابتدایی نیز وضع به همین منوال بوده است. یک خانواده، غالب نیازهای خود را که امروزه در مجموعه اجتماع تأمین می‌گردد به تنهایی تدارک می‌دهد است، مثلاً تهیه غذا لباس- کفش- ابزارکار و... همگی توسط خود افراد انجام می‌گرفته است و در جوامع پسته‌تر امروزی نیز شاهد تقسیم کار کمتر نسبت به جوامع بازتر هستیم مثلاً جوامع روستایی نسبت به جوامع شهری پسته‌تر می‌باشند و لذا بهمان نسبت در آنها تقسیم کار اجتماعی کمتر از جوامع شهری ملاحظه می‌گردد یک نفر روستایی معمولاً غالب نیازهای تغذیه و البسه و مسکن و ابزار خود را شخصاً تأمین می‌نماید در صورتیکه در شهر از نان روزانه گرفته تا آب و

مقدمه: بحثی که پیش روی خواننده محترم قرار دارد ادامه سلسله مقالاتی تحت عنوان «ریشه‌های گره‌ها» می‌باشد که سعی می‌شود با بهره‌گیری از الطاف بیکران الهی و بافته‌های تجربی و نظری، عوارض و علل اصلی گرفتاریها و مشکلات جامعه در ارتباط با دستگاههای اداری و اجرایی کشور در حد وسیع و درک و بینش نگارنده شکافته و بیان گردد لذا مقالات گذشته در زمینه آثار و عوارض خط‌بازی و گروه‌گرایی و تاثیر آن بر مسائل جامعه و نیز ساختار نظام اجرایی کشور و زیرشاخه‌های آن یعنی نظام مالی دولتی- نظام برنامه‌ریزی- نظام بودجه‌ریزی- 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 اعتقادی، رفتاری و تخصصی مدیریت مطلوب بعنوان بخشی از بحث مدیریت‌های اجرایی از نظر خواننده محترم می‌گذرد.

۳- داشتن بینش و توان سازماندهی: یکی از وظائف مدیریت‌ها درک و توان تقسیم کار و تعیین حدود وظائف و سازماندهی و نظم و نسق دادن به امور اجرایی محیطه مدیریت است. انگیزه اصلی سازماندهی، تقسیم کار و تعیین وظائف هر یک از اجزاء دستگاه و یا زیرشاخه‌های آن می‌باشد. هر نهاد اجتماعی

از خانواده گرفته تا مدرسه و کارگاه و کارخانه و اداره و سازمانهای اداری و اجرایی شهرستان و استان و کل کشور عموماً با کثرت و تنوع وظائف و عملکردها روبرو هستند و این کثرت و تنوع به نسبت زده تشکیلاتی سازمان و نهاد از گسترش متفاوتی برخوردار می‌باشد یعنی در رده‌های پایین‌تر گسترش کثرت و تنوع وظائف کمتر و محدودتر می‌باشد در حالیکه در سطح

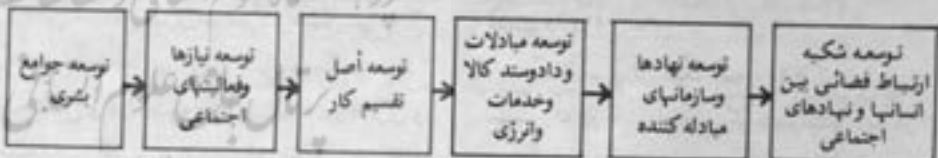


سایر نیازها، جملگی بر اساس تقسیم کار اجتماعی توسط افراد دیگر تهیه می شوند. با این حساب ریشه و مبنای یک فعالیت و تقسیم کار اجتماعی دیگر نیز مشخص می گردد و آن اصل مبادلات و تجارت و دادوستد در جوامع بشری است یعنی بین گسترش اصل تقسیم کار اجتماعی و گسترش مبادلات و بازرگانی رابطه مستقیم وجود دارد و هر چه اصل تقسیم کار بیشتر توسعه یابد به همان نسبت نیاز اجتماعی به مبادله و تجارت بیشتر می شود. گسترش فعالیت های مبادلاتی و دادوستد و تجارت و بازار در سکونتگاه های شهری در قیاس با سکونتگاه های روستائی ریشه در گسترش اصل تقسیم کار اجتماعی در شهرها دارد.

بنابراین نتیجه می گیریم که توسعه جوامع بشری، توسعه نیازها و فعالیتها و وظائف اجتماعی را به دنبال دارد و توسعه نیازها و وظائف اجتماعی توسعه اصل تقسیم کار را بدنبال دارد و توسعه اصل تقسیم کار توسعه مبادلات و دادوستد را بدنبال دارد و توسعه مبادلات و دادوستد منجر به شکل گیری فعالیت های اجتماعی و نهادهای مبادله کننده می گردد و گسترش این امر منجر به سازماندهی شبکه وسیع و روبه گسترش ارتباطات فضائی بین استاتها و نهادها و سازمانها می شود.

اجتماعی است ما شاهد ضرورت تقسیم کار هستیم یعنی پدر خانواده و مادر و فرزندان هر کدام یک وظیفه و نقشی را در این نهاد بعهده دارند که بدین ترتیب خانواده ها سازماندهی شده اند و جایگاه و نقش و وظیفه و قلمرو عملکردی هر کدام مشخص گردیده است. حال اگر در خانواده ها هر کدام از اعضا وظیفه خود را بنحو مطلوب انجام دهند این نهاد مقدس اجتماعی لطمه ای نخواهد دید و سلامت خانواده تضمین خواهد گردید. ولی اگر وظائف یکی از آنها بدوش دیگری بیافتد و یا هر کدام علاوه بر وظیفه مربوطه نقش ثانوی را نیز بعهده دار گردند مشکلاتی را برای خانواده و اهداف مربوطه پیش خواهد آمد مثلاً در خانواده هایی که زن علاوه بر وظیفه سازمانی خانه داری و تربیت فرزندان به فعالیت های اجتماعی مانند شغل رسمی اشتغال دارد و بهارتنی کارمند و کارگر می باشد نباید انتظار داشت که زن بتواند وظیفه سازمانی خود را در نهاد اجتماعی خانواده درست انجام دهد و اینجاست که بازنشانی از اشتغال زن در بیرون از خانواده بصورت نتیجه منطقی در تربیت فرزندان و تهیه غذا و خوراک برای سایر اعضای خانواده و نیز خانه داری و شوهرداری تجلی خواهد نمود.

در سایر نهادهای اجتماعی که از وسعت و



قلمرو عملکردی وسیعتر برخوردارند و مسلماً وظائف مربوطه از کثرت و تنوع برخوردار می باشد اصل تقسیم کار و سازماندهی اهمیت و ضرورت بیشتری دارد و لازمست که وظائف کلی دستگاه به وظائف ریزتر و مشخص تر تعیین و تقسیم گردند و هر کدام از قسمتها بعهده یک واحد جزء دستگاه و نهاد اعم از فرد انسان و یا گروه انسان واگذار شود تا در یک

حال از آنجائیکه موضوع این بحث سازماندهی است و سازماندهی ریشه در اصل تقسیم کار دارد یعنی ضرورت تقسیم کار سازماندهی را مطرح می نماید سعی می گردد ادامه بحث در این زمینه محدود گردد.

ضرورت تقسیم کار
در یک خانواده که کوچکترین نهاد

حرکت هماهنگ و همسو نهاد و سازمان بسوی هدفهای پیش بینی شده حرکت کند.

بنابراین اصل تقسیم کار و سازماندهی در نهادها و دستگاههای اجرایی امری ضروری است و بهمین خاطر پس از تأسیس هر نهاد یا وزارتخانه و سازمان در نظام تقسیم کار اجتماعی، شرح وظائف اجتماعی آن توسط مجلس شورای اسلامی و نمایندگان مردم تعیین می گردد و در داخل هر وزارتخانه برای حصول به هدفهای سازمانی و انجام وظائف مربوطه ضرورت سازماندهی و تقسیم کار درون سازمانی مطرح می شود و لذا می بینیم واحدهایی مانند واحدهای اداری و مالی و بودجه و برنامه و ارزشیابی و نظارت و گزینش و حراست و... با شرح وظائف مشخص شکل می گیرند و در داخل هر کدام از واحدهای دستگاه و نهاد نیز تقسیم کار صورت گرفته و شرح وظائف هر کدام از اجزاء و کارکنان مشخص می گردد مثلاً دبیرخانه کارگرنی- حسابداری و غیره بوجود می آیند و در داخل این واحدهای کوچکتر نیز پستهای سازمانی با شرح وظائف مشخص تعیین می گردند و در هر پست یک فرد انسان قرار می گیرد که بر اساس وظائف مربوطه بعهده دار مسئولیت آن پست سازمانی می شود مانند کارشناس- دفتردار- منشی- بانکیگان- راننده- خدمتگذار- معاون- حسابدار- کار پرداز- معلم- مربی- مدیر و غیره.

پس در سازمانهای اجتماعی حدود وظائف کلی و جزئی کلیه اجزاء زیرمستهای آن و نیز کارکنان واحدهای مربوطه مشخص گردیده است و این امر در واقع هم تقسیم کار سازمانی و هم سازماندهی می باشد که برای کلیه وزارتخانه ها و سازمانها و نهادهای انقلاب اسلامی مملکت، این امر مهم تقسیم کار و تعیین شرح وظائف داخلی و ایجاد پستهای سازمانی و تعیین شرح وظائف کلیه کارکنان نهایتاً توسط سازمان امور اداری و استخدامی



نظام اجرایی کشور

کشور انجام می گیرد.

مدیریت هر دستگاه باید به اصل مهم تقسیم کار و سازماندهی در دستگاهی که او در رأس آن قرار دارد توجه اساسی بنماید یعنی هم در این زمینه پیش و ادراک و هم توان سازماندهی را داشته باشد تا بتواند از هر کس و هر جزء دستگاه، متناسب با شرح وظایف وی مسئولیت بخواهد و یا به او مسئولیت واگذار نماید و اصولاً افراد و اجزاء هر دستگاه در کار خود دارای تجربه و تخصص باید بوده باشند. اگر مدیریت به اصل تقسیم کار و سازماندهی توجه نکند ممکن است انجام یک وظیفه را از فرد و یا افرادی بخواهد که نه مسئولیتی بعهده شان می باشد و نه تخصص و توانائی دارند و این امر هم باعث کاهش کیفیت کار خواهد شد و هم آنها را از وظیفه اصلی خود باز خواهد داشت و هم اینکه فرد یا افراد مسئول در این زمینه بکار گرفته نشده و نیروی آنها تلف خواهد شد و از همه مهمتر نداخل مسئولیت بوجود آمده و مقدمات حاکمیت هرج و مرج در دستگاه و سازمان وی شکل خواهد گرفت بنابراین علاوه بر کاهش کیفیت کار و بروز ضایعات فراوان ناشی از این امر مسئولیت قانونی تخلفات و ضایعات ایجاد شده بعهده مدیریت دستگاه خواهد بود که مسلماً باید پاسخگوش آنها را بعهده بگیرد.

نداخل مسئولیتها و بلاتکلیفی مراجعین

نکته قابل توجه این است که در سازمانها گاهی اوقات شاهد بروز تشکیلات و واحدهای مشابه کار می باشیم یعنی یک واحدی از دستگاه و با سازمان مسئولیت کاری را بر اساس شرح وظایف قانونی خود بعهده دارد ولی در کنار او دستگاهی که کاملاً و یا تقریباً با او از نظر شرح وظایف و قلمرو عملکردی مشابهت دارد بوجود آمده و شکل گرفته است و منجر به سرمایه گذاری جدید و اضافه و تشجیحاً افزایش هزینه های دولت و نیز نداخل مسئولیتها و بروز گرفتاریها و بحثها و

شکایت پراکتیها و ایجاد مشغله کاذب برای وزیر و رئیس و اصولاً مدیرینها و سایر اجزاء سازمان و وزارتخانه و از همه بدتر سرگردانی و بلاتکلیفی مردم و ارباب رجوع و افراد ذینفع که بالاخره چه کسی مسئول اصلی می باشد، می گردد علاوه بر این مسائل، وظیفه اجتماعی دستگاه و وزارتخانه نیز در آن زمینه خاص بنحو مطلوبی انجام نگرفته و مشکلات اجتماعی مربوطه افزون می گردد چرا که اولاً مقداری از نیروهای آنها صرف اصطکاک و برخورد و غلبه بر یکدیگر شده و ثانیاً از آنجائیکه برای تأمین نیازهای اجتماعی جامعه و غلبه بر مشکلات پیش بینی نشده برنامه ریزی در هر دستگاهی ضرورت دارد، هیچکدام از آنها خود را مسئول این امر ندانسته و اقدام به برنامه ریزی و آینده نگری و تأمین نیازهای رو برو شد جامعه و حل معضلات و مشکلات فزاینده اجتماع نخواهند کرد.

اینست که ما متأسفانه در دستگاههای کشور و اصولاً نظام اجرایی کشور دستگاههای مشابه کار و موازی را مشاهده می کنیم و نتیجه آن نیز حل شدن مسائل مربوطه می باشد، بعنوان مثال برای مسأله مسکن کشور بعنوان یک نیاز اجتماعی، چندین دستگاه فعالیت می کنند ولی مسکه مسکن در کشور تنها حل نمی شود بلکه هر روز بهر تریج تری می گردد و مسئله آب و کشاورزی و آموزش و علم و فرهنگ و توسعه شهری و روستایی کشور نیز وضع مشابهی دارند.

این مسائل ضرورت تمرکز مسئولیتها را در یک نهاد واحد در کشور مطرح می کند و لذا مجلس و دولت و سازمان امور اداری و استخدامی کشور و مدیرینهای اجرائی در کلیه سطوح مسئولیت دارند تا جلوی نداخل وظایف را از طریق سازماندهی و تقسیم کار اصولی بین وزارتخانه ها و سازمانها و نهادهای مسئول در رده های کشوری و استانی و شهرستانی بگیرند تا هم به سرمایه گذاریهای جدید و افزایش هزینه های دولتی نیاز نباشد و هم جلوی تعارضات و اصطکاکها و اتلاف وقت و نیرو و امکانات بین آنها در کشور گرفته شود و

هم اینکه یک دستگاه یا نهاد در ارتباط با نیاز اجتماعی که او برای آن بوجود آمده است بطور اصولی و جدی احساس مسئولیت و تکلیف کرده و اقدام به آینده نگری و برنامه ریزی نماید.

توضیح این نکته نیز ضرورت دارد که اتخاذ سیاست تمرکز مسئولیت در یک نهاد بمعنی تمرکزگرایی اجرایی نیست بلکه این دو با هم متفاوت می باشند و می توان مسئولیتهای مشابه را در یک نهاد و یا وزارتخانه متمرکز کرد ولی از حیث اجرایی برای کلیه دستگاهها خط مشی نیمه متمرکز و یا غیر متمرکز را اتخاذ نمود.

بعنوان مثال همانطور که قبلاً بیان گردیده است وظیفه سازمانی آموزش و پرورش و آموزش عالی و ارشاد اسلامی که در کشور ما بعهده سه وزارتخانه می باشد در کشور ژاپن بعهده یک وزارتخانه تحت عنوان وزارت فرهنگ و آموزش قرار دارد و این یک وزارتخانه ظاهراً کوچک که هر سه وظیفه یاد شده در آن متمرکز گردیده است در مرکز شهر توکیو با اتخاذ خط مشی اجرایی غیر متمرکز بیش از یک هزار دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی و نیز تعلیم و تربیت فرزندان کشور بکصد و بیست میلیون نفری را بعهده داشته و بگونه ای عمل می کند که پیشانی علم و تکنولوژی جهان معاصر را نیز در دست دارد!!

نکته ضروری دیگر که باید ذکر شود این است که در کشور ما تمرکز مسئولیتها باید در دستگاهها و نهادهایی انجام پذیرد که با روح انقلاب اسلامی شکل گرفته و سازماندهی شده اند یعنی از حیث مقررات و مناسبات و ساختار اداری و عملکردهای مالی و اجرایی و نیروی انسانی و مدیریت و غیره از روح اسلام و انقلاب اسلامی مایه گرفته و سازماندهی شده اند زیرا همانطور که قبلاً بیان شد، وزارتخانه ها و دستگاههای اجرایی قدیمی و سنتی گذشته نه تنها برای حمل محموله های



دیگر هر روز وظیفه اجتماعی جدیدی در جامعه مطرح می گردد که برای آن سازمان و یا شرح وظائف پیش بینی نگردیده است و مدیران با کمک الهی و با درایت خود و تکیه بر دستگاههای موجود باید آنها را حل و فصل نمایند و مسئولین سیاسی بویژه استانداران و فرمانداران و بخشداران بیشتر مورد توجه می باشند و لذا باید بیش از همه به اصل تقسیم کار و سازماندهی در حیطه عملکردی خود توجه کنند و اگر به این امر توجه نمایند و وظائف جدید را بین دستگاههای مسئول که منخبت دارند تقسیم نکنند باید اجباراً انجام آنرا بدوش خود و فرمانداری بگیرند و از وظائف اصلی خود غفلت نمایند. مثلاً اگر فرمانداری توزیع کالای کمپاب را به عهده دستگاههای مسئول آن نگذارد باید خود عهده دار آن شود و در آن موقع وی رئیس بازرگانی خواهد بود نه فرماندار و نماینده سیاسی دولت!

ادامه دارد

توجه به اصل تقسیم کار و شرح وظائف در دستگاهها توسط مدیران که امری ضروری می باشد، تنها منحصر به تقسیم کار و شرح وظائف تدوین شده برای دستگاه نمی گردد یعنی مدیران علاوه بر آنچه بصورت شرح وظائف رسمی توسط واحدهای تشکیلات و یا اداری آنها ابلاغ گردیده باید توجه داشته باشند که فعالیتهای اجرایی مدیریت از تنوع و کثرت برخوردار است و گاهی وظائف و تلاشهایی مطرح می گردد که برای آن سازمانی بوجود نیامده و شرح وظائفی پیش بینی نگردیده است و اینجاست که باید مدیریت توجه کند و وظائف جدید را با توجه به منخبت کار واحدهای تابعه بین آنها تقسیم نماید و بخصوص از عهده دار شدن شخصی آن پرهیز نماید زیرا در صورت انداختن آنها بدوش خود مسلماً از وظائف اساسی مدیریت که در این مبحث نیز به آنها تحت عنوان ویژگیهای تخصصی اشاره می گردد غافل خواهد ماند. این مسئله در شرایط کنونی کشور بیشتر مصداق پیدا می کند مثلاً در اثر جنگ و مشکلات

رژیمند انقلاب اسلامی تناسب ندارند بلکه گاهی عملکردشان در جهت خلاف اهداف انقلاب اسلامی نیز تظاهر می نماید. بنابراین دگرگونی بنیادی در ساختار نظام جرائی کشور و سازماندهی آن متناسب با رزشهای انقلاب اسلامی و تمرکز مسئولیتها در آنها مورد تأکید می باشد و این عکس آنچیزی است که متأسفانه گاهی اوقات شاهد آن هستیم یعنی بجای اینکه با گذشت زمان نهادهای انقلاب اسلامی ساختار نظام اجرایی مطلوب کشور را شکل دهند متأسفانه ساختار نظام اجرایی باقیمانده از دوران طاغوت، نهادهای انقلاب اسلامی را بتدریج با خود متناسب می گردانند و این خطر بالقوه ای است که نهادهای مقدس انقلاب را تهدید می نماید و بیش و توجه جدی نمایندگان محترم مجلس و هیئت محترم دولت و صاحب نظران دلسوز انقلابی می تواند علاوه بر جلوگیری از تحقق این واقعه خطرناک زمینه را برای شکل گیری ساختار نظام اجرایی مطلوب جمهوری اسلامی فراهم نماید.

مستی های گوناگون

«امیر المؤمنین (ع):»

«بِنَبِيٍّ لِّلْعَاقِلِ. أَن يَخْتَرِسَ مِنْ سُكْرِ الْعَالِيِّ وَسُكْرِ الْفَذْوِّ وَسُكْرِ الْعِلْمِ وَسُكْرِ الْمَدْحِ وَسُكْرِ الشَّبَابِ،

فَإِنَّ لِكُلِّ ذَٰلِكَ رِيحاً خَبِيئَةً تَسْلِبُ الْعَقْلَ وَتَسْرِخُ فِي الْوَقْفِ» «مومنانی»

(غرر الحکم - ص ۱۶۲)

شایسته است انسان عاقل، خویشان را از مستی ثروت، مستی قدرت، مستی علم و دانش، مستی تمجید و تملق و از مستی جوانی مصون نگه دارد، زیرا هر یک از این مستی ها بادهای مسموم و پلیدی دارد که عقل را زایل می کند و آدمی را بی شخصیت می نماید.