

## مدیریت‌های اجرایی

قسمت نوزدهم

محمد رضا حافظ نیا

### ۴- توانائی ایجاد هماهنگی:

یکی از هنرهای مدیریت، داشتن قدرت ایجاد هماهنگی و همسویی بین کلیه قسمتهای یک تشکیلات و یا سازمان می باشد بنحویکه سازمان بتواند بطور موزون و هماهنگ در راستای هدفهای تعیین شده، حرکت نماید و انجام این امر، هنرمندی مدیریت را ثابت می کند.

ابتدا لازم است مقداری پیرامون منشأ ضرورت هماهنگی در یک دستگاه و یا سازمان بحث شود تا به اهمیت این مسئله که نقش اساسی در کار مدیریت و اصولاً هدایت موزون سازمان دارد پی برده شود.

قبلاً گفتیم که سازماندهی یکی از ضروریات هر دستگاه اجرایی است که مدیریت در تحقق آن نقش مهمی دارد و اساساً منشأ سازماندهی نیز اصل تقسیم کار می باشد. در سازماندهی هر دستگاه معمولاً اجزاء و عناصر و تشکیلات فرعی و شاخه ای بوجود می آید که مجموعه آنها کل دستگاه و سیستم را تشکیل می دهند، و آن نیز در مقایسه با یک رده بالاتر بعنوان زیر مجموعه آن دستگاه محسوب می گردد. مثلاً بدن انسان از اجزاء و عناصر متعددی تشکیل گردیده است که روی هم زیر مجموعه های بدن کامل انسان را بوجود می آورند و برای هنریک از

زیر مجموعه های آن وظیفه ای سازمانی به مشیت الهی مقرر گردیده است. دستگاه گوارش، دستگاه گردش خون، دستگاه اعصاب، دستگاه ادرار، دستگاه تنفس که هر یک از اجزاء و عناصری تشکیل گردیده اند، همگی زیر مجموعه های بدن انسان محسوب گردیده که به اتفاق یکدیگر، بدن کامل انسان را تشکیل می دهند و با همکاری پیوند منظومه ای و سیستمی دارند و هر کدام وظیفه خلقتی مشخصی را عهده دار بوده و انجام می دهند و همکاری بر اساسی آنچه که برای آنها تقدیر شده و تحت فرماندهی مدیریت بدن انسان، یعنی مقررات انجام وظیفه نموده و هماهنگ می شوند؛ حال اگر یکی از دستگاههای مزبور از کار بیافتد، بقیه دستگاهها از انجام وظیفه ناتوان بوده و مرگ بدن انسان فرا خواهد رسید و اگر در یکی از اجزاء دستگاههای یاد شده، خللی وارد گردد بنحوی که موجبات وقفه در انجام وظیفه آنها باعث شود، تأثیر آن به سایر دستگاهها منتقل خواهد شد و منشأ بیماری انسان که دارای مقیاس مختلف و متنوع میباشد، همین امر است. بنابراین، ضرورت سلامت بدن انسان وجود سلامت و قوت هر

یک از دستگاهها و هماهنگی بین آنها است. در یک دستگاه اتومبیل نیز اگر ملاحظه گردد می بینیم که از اجزاء و عناصر متعددی تشکیل گردیده که بر روی هم زیر مجموعه ها و نهایتاً دستگاه اتومبیل را بوجود می آورند که اگر یکی از آنها دچار اشکال شود یا از کار بیافتد سایر زیر مجموعه ها که با آن پیوند منظومه ای و سیستمی دارند نیز از کار افتاده و اساساً اتومبیل متوقف بوده و قدرت تحرک را نخواهد داشت. مثلاً اگر سیستم برق آن که یکی از زیر مجموعه های اتومبیل می باشد از کار بیافتد، اتومبیل از کار خواهد افتاد و یا اگر خللی در آن وارد شود بهمان نسبت در کارائی و تحرک اتومبیل خلل وارد خواهد شد و اگر سیستم برق با سایر سیستمها هماهنگ و موزون نباشد، اتومبیل فاقد کارائی و تحرک خواهد بود و حتی اگر راننده به عنوان مدیریت اتومبیل رعایت اصل هماهنگی را در استفاده از وسائل راه اندازی اتومبیل مانند فرمان و ترمز و دنده و کلاچ و غیره نکنند، مطمئناً اتومبیل دارای کارائی مفید و بدون خطر نخواهد بود.

بدین ترتیب با ذکر دو مثال مزبور مشاهده می کنیم که اصل هماهنگی بین زیر مجموعه های سیستمهای جاندار و بیجان امری ضروری است و ادامه حیات و کارائی و سلامت آنها مشروط بوجود هماهنگی بین زیر سیستمهای آنها می باشد. در سازمانهای اجتماعی و اداری نیز وضع به

همین شکل است زیرا سازمانهای اجتماعی دارای زیر مجموعه‌ها و زیرمجموعه‌های مربوط بخود می‌باشند که از اجزاء مختلفی بوجود آمده‌اند و هر یک به جای خود نیز زیر مجموعه یک سازمان بزرگتر محسوب می‌گردند که با سازمانهای همسطح خود پیوند سیستمی دارند و لذا ایجاد هماهنگی بین آنها در جهت حصول به هدفهای کل سازمان امری اجتناب ناپذیر بوده و می‌بایست مورد توجه مدیران ذی‌ربط قرار داشته باشد.

### بُعد افقی سازماندهی

دستگاهها و سازمانهای اجتماعی و اداری به اشکال مختلف سازماندهی می‌شوند و سازماندهی دستگاهها دارای ابعاد مختلفی می‌باشد. یکی از ابعاد سازماندهی بُعد افقی آن است یعنی زیرمجموعه‌های هر دستگاه به هر تعداد که باشند، در یک رابطه افقی و پیوند یافته با همدیگر قرار می‌گیرند. مانند معاونت‌های یک وزارتخانه، یا مدیران کل ستادی یک معاونت در وزارتخانه‌ها و سازمانها و نهادهای انقلابی، و یا معاونین استاندارها و غیره که تعداد آنها تفاوت می‌کند، در بعضی دستگاهها دو و در بعضی از آنها بیشتر.

بعضی از متخصصین و صاحب‌نظران معتقدند که بطور متوسط یک مدیریت می‌تواند با هفت زیرمجموعه در تماس باشد تا قدرت کنترل و اداره سازمان مربوطه را داشته باشد و چنانچه بیش از این باشد کنترل دستگاه از دست مدیریت خارج می‌شود. مثلاً اگر وزیری بیش از هفت معاون داشته باشد قادر به کنترل وزارتخانه نخواهد بود و جالب است که در بعضی وزارتخانه‌های کشور ما یک وزیر بیش از این موارد معاون دارد مثلاً مجموعه معاونین وزارت کشاورزی اعم از سازمانهای مستقل و غیرمستقل بیش از بیست معاون می‌باشد و با وزارت آموزش و پرورش بیش از ده معاون دارد و این در حالی است که وزراء مربوطه علاوه بر معاونین خود با تعداد قابل توجهی از مشاورین و مدیران کل ستادی مانند دفتر وزارتی ارتباط مستقیم دارند. طبیعی است که در

چنین وضعیتی وزیر و یا مدیریت سازمان کمتر قادر به کنترل و هدایت سازمان خود خواهد بود.

### بُعد عمودی سازماندهی

بُعد دیگر سازماندهی بُعد عمودی آن است یعنی زیرمجموعه‌های یک دستگاه و سازمان از بالا تا پائین رده‌بندی می‌شوند و هر رده زیر مجموعه رده بالاتر خود را تشکیل داده و خود نیز دارای زیرمجموعه‌هایی می‌باشند مثلاً سازماندهی وزارت کشور بصورت عمودی عبارت است از:

وزارت کشور - استانداری - فرمانداری - بخشدار - دهستان - روستا. سازماندهی وزارت کشور که معمولاً به تقسیمات کشوری مشهور است دارد، مبنای اساسی سازماندهی عمودی برای سازمانها و وزارتخانه‌ها نیز می‌باشد. در حوزه‌های ستادی دستگاههای اداری و اجرایی و نهادها سازماندهی عمودی عبارت است از: وزیر - معاون - وزیر - مدیر کل - ستادی - معاون مدیر کل - کارشناس مسئول - کارشناس - کمک کارشناس.

سازماندهی عمودی عبارت دیگر: نظام سلسله مراتب را در دستگاهها بوجود می‌آورد که اگر طولانی باشد منجر به تأخیر در تصمیم‌گیریها و نتیجتاً تأخیر در انجام امور می‌گردد و اگر کوتاه باشد ممکن است دستگاه نتواند تقسیم کار درستی انجام داده و وظائف خود را به انجام رساند.

بُعد دیگر سازماندهی بُعد گسترش جغرافیائی آن است و آن بدینصورت است که مناطق جغرافیائی کشور بصورت طرح تقسیمات کشوری به واحدهای سیاسی کوچکتر داخلی تقسیم می‌شوند و هر واحد سیاسی وظیفه اجرایی وزارتخانه مربوطه را در قلمرو استان و یا شهرستان انجام می‌دهد و رده‌بندی سازماندهی جغرافیائی در وزارتخانه‌ها عبارتند از: وزارت - استانها - شهرستانها - بخشها - دهستانها که در ضمن تجلی سلسله مراتب اجرایی دستگاهها نیز می‌باشد.

اینک با توجه به موارد مزبور مشخص می‌شود که سازمانهای اجتماعی و اداری دارای اجزا و زیرمجموعه‌هایی هستند که در یک پیوند افقی و عمودی با همدیگر یک کل را تشکیل می‌دهند و مجموعاً بسوی هدف یا هدفهای مشخصی که برای کل دستگاه پیش‌بینی شده هدایت می‌شوند، با این وصف مشخص می‌شود که هر کدام از اجزا در پیوند با اجزاء دیگر باید هماهنگ و هم‌وزن و متناسب باشند زیرا اگر یکی از اجزاء و یا زیرمجموعه‌ها از سیستم اجتماعی - حذف شده یا وقفه‌ای در کار آن بوجود آید، اثر منفی چنین حالتی به تمام دستگاه سرایت کرده و امکان حصول به هدفهای سازمان اجتماعی را غیر ممکن ساخته و یا با تأخیر، قابل تحقق خواهد نمود.

کسی که باید زیرمجموعه‌های یک دستگاه را با همدیگر هماهنگ و هم‌سو نماید مدیریت است. در مقیاس بزرگتر رئیس جمهور که مدیریت عالی کشور را عهده‌دار می‌باشد. مهم‌ترین نقش هماهنگی بین زیرمجموعه‌های اداره امور کشور یعنی سه قوه مقننه و قضائیه و مجریه می‌باشد. در سطح دولت بعنوان بخش کشوری قوه مجریه، نخست‌وزیر بصورت مدیریت هیئت دولت نقش هماهنگی بین وزارتخانه‌ها و سازمانهای مستقل را دارا می‌باشد. در سطح استان وظیفه ایجاد هماهنگی بین ادارات کل و نهادهای استان بعهده استاندار و در سطح شهرستان هماهنگی بین ادارات کل و نهادهای شهرستان بعهده فرماندار می‌باشد. یک نفر وزیر یا مدیرکل نقش ایجاد هماهنگی بین معاونین و مشاورین خود را عهده‌دار است. و اگر فرماندار یا مدیرکل و یا استاندار از قوت و قدرت لازم جهت ایجاد هماهنگی بین دستگاههای اجرایی حیطة مسؤولیت خویش برخوردار نباشد ناهماهنگی و هرج و مرج و آشفتگی بین دستگاهها بروز کرده که بازتاب آن بر اداره امور شهرستان و استان و بخصوص



افزایش مشکلات و مسائل مردم و غفلت از پایه ریزی بنیادهای فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی منطقه مشاهده خواهد گردید.

اگر یکی از دستگاهها ناتوان شود و یا در منطقه نباشد امور اجرایی آن بنحو مطلوب صورت نخواهد پذیرفت و مردم در ارتباط با آن سرگردان خواهند بود و بهمین خاطر بعلمت عدم وجود رده‌های استانی و شهرستانی بعضی از وزارتخانه‌ها و سازمانها، شاهد تمرکز وظائف آنها در فرمانداری و استانداری مربوطه هستیم که باعث می‌گردد به همان اندازه این نمایندگی‌های سیاسی از وظائف سازمانی خود غفلت کنند و وظائف وزارتخانه‌های مزبور نیز در منطقه بنحو مطلوبی انجام نپذیرد.

عواملی که ممکن است باعث ناتوانی هر یک از دستگاهها گردد عبارتند از: ضعف مدیریت. کاهش اعتبارات. نداشتن مجوزهای مالی و اداری و بودجه‌ای برای عملکردهای دستگاه. نداشتن تخصص و آموزش و ناتوانی کارشناسان و کارکنان. خالی بودن بعضی از پستهای سازمانی. نداشتن امکانات و ابزار و ماشین‌آلات و غیره. لذا مدیریت سیاسی هر منطقه و یا مدیریت هر دستگاه ضمن توجه به ایجاد هماهنگی بین دستگاهها و زیرمجموعه‌های حیطه نظارت باید دقت نماید که اگر دستگاهی دچار ناتوانی گردیده است نسبت به حل مسائل و افزایش توان آن اقدام نماید تا در جایگاه منطوقه‌ای خود بتواند هماهنگ با سایر زیرمجموعه‌ها عمل نماید و وظائف کلی سازمان بزرگتر و یا منطقه موردنظر دچار وقفه نگردد.

## ضرورت حل اختلافات دستگاه‌های اجرایی

نکته قابل توجه اینکه در همه دستگاهها

امکان اختلاف سلیقه و نظریین کارکنان آن وجود دارد و روشن نبودن حدود وظائف سازمانی نیز ممکن است به تشدید اختلافات بین همکاران کمک نماید و از همه مهمتر شکل گیری گروهها و سازمانهای سلیقه‌ای غیر رسمی در دستگاهها نیز کمک به تشدید اختلافات در داخل یک دستگاه می‌نماید. بنابراین مدیریت باید هم به این مسئله مهم توجه نماید و حدود وظائف هر یک از کارکنان را مشخص و روابط سازمانی آنها را در ارتباطات افقی و عمودی با یکدیگر تنظیم نماید و هم با تدبیر و درایت خود نسبت به کاهش اختلافات و از بین بردن زمینه‌های اختلاف نظر در دستگاه اقدام نماید و بین کارکنان هماهنگی و همسویی لازم را بوجود آورد. نبودن هماهنگی بهر دلیل بین کارکنان یک دستگاه لطمه جبران‌ناپذیری بر انجام وظائف آن دستگاه وارد می‌نماید و باعث چرخش توجه کارکنان و مسئولین دستگاه از وظائف آن، به برخوردها و اختلافات فی مابین خواهد گردید.

متأسفانه مدتی است که اختلافات و جریانات و گروه‌گرانیهای سیاسی و خط بازی. که بصورت یکی از آفت‌های خطرناک انقلاب مقدس اسلامی در جامعه ما بروز نموده است. قلمرو خود را در داخل وزارتخانه‌ها و سازمانهای اداری و نهادهای توسعه داده و زمینه‌های اختلاف نظر و مناقشات فی مابین کارکنان را تشدید نموده است و با کمال تأسف و باعث چرخش توجه مسئولین و کارکنان دستگاههای موردنظر از حصول به هدفهای آن و حل مشکلات مردم و کشور به سوی اختلافات و درگیریهای خطی و باندبازی شده است و بعلاوه اینکه زمینه انزوای نیروهای قوی و توانا و رشد نیروهای ضعیف را بوجود می‌آورد و این برخلاف ضرورت‌های کنونی کشور که برآمدن از عهده مسئولیتهای اجرایی، توان و قدرت زیادی را طلب می‌کند میباشد.

بنابراین بنظر می‌رسد که امروزه بیش از هر

زمان دیگر لازم است با عملکردهای خطی و بانندی برخوردی جدی شده تا انقلاب مقدس اسلامی از این آفت خطرناک مصون و محفوظ بماند و لازم است ضمن حذف نیروهای خطی و باندباز از مجموعه رده‌های مدیریتی و دستگاهها، زمینه را برای رشد نیروهای مستقل و عاقل و دارای سعه صدر و دلوز به اسلام و انقلاب اسلامی و مردم فراهم نمود، زیرا در چنین شرایطی نیروهای مستقل قوی و هنرمند قادر به ایجاد هماهنگی بین نیروهای انسانی دستگاهها خواهند بود.

## ۵- نظارت و کنترل و ارزیابی:

مدیریت هر دستگاه ناگزیر از نظارت بر حیطه عملکردی خود می‌باشد و این نظارت می‌تواند دو حالت داشته باشد: یکی. نظارت و کنترل فعالیتها و برنامه‌ها و ارزیابی میزان موفقیت آنها در جهت حصول به هدفهای سازمان و دیگری. نظارت بر عملکرد مدیران و کارکنان و اصولاً نیروی انسانی قلمرو مدیریت خود و انجام ارزشیابی از آنها به منظور حصول اطمینان از انجام وظیفه درست و برخورد متناسب و مطلوب با مردم و ارباب رجوع و همکاران اداری.

در ارتباط با حالت اول همانطور که قبلاً گفته شد هر دستگاهی باید برای فعالیتهای آتی خود. ولو یکسال. حتماً برنامه داشته باشد و معلوم کند که در سال آتی چه می‌خواهد بکند و با کاربرد اعتبارات و بودجه و نیروهای انسانی و امکانات و توانائیهای دستگاه چه اقداماتی را برای پیشرفت امور کشور و حل مسائل مردم می‌خواهد انجام دهد؟ بنابراین تنظیم برنامه ضرورت پیدا می‌کند که این برنامه‌ها قطعاً هدفهای مشخصی را تعقیب می‌نمایند. مدیریت دستگاه می‌بایست از اجرای درست برنامه اطمینان حاصل نماید و لذا باید رأساً و یا از طریق کارشناسان ارزشیاب در طول سال اجرای برنامه را نظارت و کنترل نماید تا از مسیر خود منحرف نگردد و

احیاناً چنانچه مشکلی در مسیر اجرا پیش آمد با کمک کارشناسان برنامه ریز خود آنها را برطرف کند و بعلاوه اینکه با این وسیله، مانع از کاهش فعالیت‌های دستگاه خود می‌گردد. در پایان اجرای برنامه نیز نظارت و ارزشیابی ضرورت دارد زیرا نتایج اجرای برنامه باید تحلیل گردد تا مشخص شود که تا چه اندازه حصول به هدفهای برنامه مقدور گردیده است و چه میزان حاصل نشده و علت آنها چه بوده است و نتیجه ارزشیابی را در برنامه ریزیهای آتی دخالت داده تا از تکرار موانع و مشکلات و نقائص کار جلوگیری گردد.

در حالت دوم نظارت برکنار کارکنان و ارزشیابی از آنها مدنظر میباشد. مدیریت به طرق مقتضی باید کارکنان حیطه مدیریت خود را زیرنظر داشته باشد تا مطمئن گردد که اولاً آنها به نحو مطلوبی وظائف محوله را انجام

می‌دهند و از اتلاف وقت و نیرو و کم کاری جلوگیری می‌شود. ثانیاً در حل و فصل امور مردم و مسلمین همت می‌کنند و برخوردشان با ارباب رجوع و مردم و همکاران برخوردی در شأن نظام جمهوری اسلامی است و موجبات نارضایتی مردم از دستگاههای اداری جمهوری اسلامی فراهم نمی‌گردد.

**از طرفی دیگر مدیریت باید کارکنان خود را ارزشیابی نماید تا بتواند کارکنان فعال و متعهد را از غیر فعال باز شناسد و موجبات تشویق و رشد کارکنان فعال و متعهد را فراهم نموده و کارکنان متخلف را از تخلف باز دارد و کادریهای لایق را شناسائی و زمینه‌های رشد و استفاده از آنها را در رده‌های مدیریتی بالاتر فراهم نماید اقدامات مزبور مستلزم حضور مستقیم مدیریت و با استفاده از افراد مطمئن و عادل**

**و مؤمن و کارشناس بعنوان چشم و گوش مدیریت می‌باشد.**

لازم به توضیح است که وزارت اطلاعات می‌تواند علاوه بر وظیفه تعقیب و مراقبت عناصر ضدانقلاب و محاربه با جمهوری اسلامی، تربیتی دهد که با آموزش و توجیه نیروهای کارشناس و مستقل خود که تحت تأثیر جریان‌های خطی و گروه‌گراشی در استان و یا شهرستان مربوطه نمی‌باشند، نقش چشم و گوش نظام جمهوری اسلامی را در اقصی نقاط کشور عهده‌دار بوده و گزارشات واقعی و بدون غرض مربوط به کارگزاران را به مسئولین مربوطه در سطح کشور ارائه نماید تا آنها بهتر بتوانند عملکرد کادرها و مدیران خود را نظارت کرده و تصمیم لازم اتخاذ نمایند.

**ادامه دارد**

**بقیه از تصمیم سران قریش**

**مطعم بن عدی و سایر قریش گفت<sup>۸</sup>.**

**ادامه دارد**

نیرومندتر و زیباتر است بگیر و بجای او محمد را بما بده، آن محمدی که با آئین تو و پدرانانت بمخالفت برخاسته و میان قریش اختلاف و جدائی انداخته، و بدانشمندان و بزرگان ما نسبت سفاقت و نادانی می‌دهد.

محمد را بما واگذار تا ما او را بقتل برسانیم و در عوض عماره را بفرزندی خود بگیریم؟!

ابوطالب گفت: بخدا پیشهاد زشتی بمن کردید! آیا پسر شما را بگیرم و بزرگ کنم و فرزند خویش را بشما بسپارم تا او را بکشید؟! بخدا هرگز اینکار را نخواهم کرد!

مطعم بن عدی بن نوفل گفت: ای ابوطالب بخدا سوگند قوم تو از راه انصاف با تو سخن گفتند و تا جائیکه می‌توانستند سعی کردند تا آزاری بتو نرسانند ولی گویا تو نمی‌خواهی پیشهاد دوستانه و سخن منصفانه ایشان را بپذیری؟

ابوطالب گفت: ای مطعم بخدا سوگند سخنشان منصفانه نبود بلکه تو می‌خواهی با این سخن اینان را بدشمنی با من تحریک کنی، حال که چنین است پس هر چه می‌خواهی بکن! و بدین ترتیب کار دشمنی میان ایشان سخت شد و نزاع و مخالفت آنها آشکار گردید.

و در اینجا بود که ابوطالب اشعاری درباره دشمنی

۱- سیره ابن هشام ج ۱ ص ۲۶۵.

۲- سیره ابن کثیر ج ۱ ص ۱۶۱.

۳- مرحوم علامه امینی از کتاب «أسنى المطالب» سید احمد زینبی دحلان (ص ۱۴) نقل کرده که گفته اند: این یک شعر جزء اشعار ابوطالب نبوده و مجعول است (الغدیر ج ۷ ص ۳۳۵).

۴- و این متن عبارت «الاصابة في معرفة الصحابة» است که گوید: «وحضر بيعة العقبه مع الانصار قبل ان يسلم وشهد بدرأ مع المشركين مكرها فاسرافقتني نفسه واقعدتني ابن اخيه عليل بن ابيطالب ورجع الي مكة فيقال انه اسلم وكنتم قومه ذلك وصار يكتب الي النبي بالأخبار...» (الاصابة ج ۲ ص ۲۶۳). و در «تهذيب التهذيب» گوید:

«... وعن عكرمة عن ابن عباس اسلم العباس بمكة قبل بدر...» (ج ۵ ص ۱۲۲) و روایات دیگری که در کتابهای تاریخی در این زمینه هست و از چند جهت مورد سؤال و تردید است.

۵- مناقب آل ابیطالب ج ۱ ص ۵۱. بحار الانوار ج ۱۸ ص ۲۰۳.

۶- اهراب زمان جاهلیت در هر سال چند بازار مهم در جاهای مختلف سرزمین حجاز ترتیب می‌دادند که یکی از آنها «بازار ذی‌المجاز» بوده و ذی‌المجاز نام جایی است در نزدیکی عرفات.

۷- شیخ طریقی در معنای جمله «تریت یدیک» تحقیق جالبی دارد که برای اهل تحقیق مراجعه بدان لازم است و ما در اینجا مناسب‌ترین معنا را بنظر خود انتخاب کردیم.

۸- سیره ابن هشام ج ۱ ص ۲۶۷-۲۶۸.