

از : دکتر موسی درودی

## اعلام خطر بمدیرانیکه کار زیردستان را انجام میدهند

پراکندگی یا عدم تمرکز قدرت و اختیارات موضوعی است که از تاریخ صدور منشور انقلاب اداری و آموزشی تاکنون بارها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و درباره آن بحثهای فراوان بعمل آمده است. اینک ما صرفنظر از جنبه‌های کلی و بیان عقاید دانشمندان درینخصوص فقط دو جنبه آنها در شرایط کنونی کشور خودمان مورد بررسی قرار میدهم.

### ۱- پراکندگی جغرافیائی

شاهنشاه آریامهر هنگام صدور منشور انقلاب اداری و آموزشی در تاریخ چهاردهم مهرماه ۱۳۴۶ خطاب بنمایندگان مجلسین و مسئولین امور مملکتی چنین فرمودند :

«...از طرف دیگر می‌باید تمرکز بیدلیل و زیاده از حد امور در پایتخت از میان برود و باستانها و شهرستانهای کشور امکان ابتکار و مسئولیت بیشتری در کارهای مربوط بخودشان داده شود.»

در اجراء این فرمان الحق باید اذعان کرد که دولت با تشکیل انجمنهای استان، شهرستان، شهر، ده و شوراهائی نظیر شورای آموزش و پرورش منطقه‌ای از یکطرف و اعطاء اختیارات باستانداران و رؤساء ادارات خارج از مرکز از طرف دیگر در مدت کوتاهی گامهای بلند انقلابی برداشته است.

شاید انقلابی بودن این اقدامات دولت برای کسانی که دست اندرکار نبوده‌اند چندان محسوس نباشد ولی این افراد اگر بخاطر بیاورند که بین اندیشه تا عمل هزاران فرسنگ فاصله میباشد هیچگاه خیالبافی را با واقعیت در یکره‌دیف قرار نمیدهند. آری گفتن بسیار آسان است و عمل بینهایت دشوار. خیلی از کارها که در دوران انقلاب جامه عمل پوشید قبل از انقلاب مدتها در مرحله اندیشه و گفتار گرفتار بود و هیچگاه از عالم خیال بیرون نیامد. همین تشکیل انجمنهای استان و شهرستان در چه زمانی بصورت قانون تشکیل انجمنهای ایالتی و ولایتی تصویب شد ولی درین فاصله طولانی از زمان آیا هیچگاه بطور کامل اجرا گردید؟ بودجه برنامه‌ای از سال ۱۳۳۶ بعد هر ساله موقع تهیه بودجه مطرح میشد و هیچ درستی برای اجرای آنها نداشت ولی دولت پس از انقلاب مجبور شد آنچه را که چندین سال از مرحله حرف تجاوز نمیکرد بحرحله عمل در آورد.

بهین قیاس است قانون استخدام کشوری و سایر قوانین مشابه.

بای اینک خطوط اصلی وظیفه دولت در اجراء فرمان شاهانه بنحو تحسین آمیزی تربیم و عملیات آن انجام شده است.

مذکور در عمل حتماً موانع و مشکلاتی ایجاد خواهد شد که آن مشکلات را نیز با سرانگشت تدبیر و اخذ تصمیمات فرعی و اجراء برنامه‌های آموزشی بصورت سمینار و کنفرانس و نظایر آن برای توجیه تصمیمات باسانی میتوان از پیش برداشت مثلا یکی از مشکلات مزبور توجیه اقداماتیست که بعمل آمده با اصل وحدت فرماندهی.

زیرا با تصمیماتی که اتخاذ شده یکنفر رئیس اداره کل در استان از طرفی در مقابل وزارتخانه مربوط و از طرفی در مقابل استاندار و از طرف دیگر در مقابل انجمن‌های استان یا شهرستان باید جوابگو باشد و چنین بنظر میرسد که وی مسئول سه مرجع یا بیشتر است و این برخلاف اصل وحدت فرماندهی خواهد بود، زیرا اصل مزبور مقرر میدارد که هر کس فقط در مقابل یکنفر باید جوابگو باشد تا اگر تاردستورات متناقض از منابع متعدد نگردد چه درینصورت معلوم نیست کدامیک از آن دستورات را که ناقض یکدیگرند باید اجراء کند.

ولی حقیقت امر اینستکه رعایت اصل فرماندهی فقط از لحاظ وظیفه مشخص ومعینی نرسمی است ولی نظارت افراد متعدد از جهات و لحاظهای متفاوت بر کار

یکفرمانعی ندارد و در اینمورد تناقض دستورات مشاهده نخواهد شد و این همان مسأله ایست که در کنفرانسها و سمینارهاییکه برای استانداران، انجمنها و مسئولین دوائر خارج از مرکز مطرح و مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرد توجیه میشود و بتدریج مشکلات از پیش با برداشته میشود بدون اینکه از مشکلات بهراسیم و بعقب برگردیم. این خود یکی از خصوصیات انقلابست که عقبگرد در کارها وجود ندارد.

در سال ۱۳۳۶ در وزارت کشاورزی مشکل مشابهی پیدا شد که نگارنده خود در حل آن مشکل دست اندرکار بود و آن مشکل این بود که رؤساء ادارات استان مثل رئیس دامپزشکی با رئیس دفع آفات استان پابین عنوان که باید از ادارات کن مرکزی یعنی اداره کل دامپزشکی با اداره کل دفع آفات تبعیت نمایند لذا از رئیس کل کشاورزی استان تبعیت نمی نمودند. این مسأله از آغاز تالیس وزارت کشاورزی که قبل از شهریور ۲۰ اداره کل کشاورزی نامیده میشد در مورد دامپزشکی وجود داشت بسمیکه در هر شهرستان یا استان یک اداره دامپزشکی و یک اداره کشاورزی مستقل و مجزا از یکدیگر انجام وظیفه میکردند و علت آنهم تخصصی بودن این دو کار و عدم ارتباط نئی بین آنان بود. بعدها که ترویج کشاورزی بوظایف وزارت کشاورزی اضافه شد ادارات ترویج نیز در خارج از مرکز مستقلا انجام وظیفه مینمودند و بعد هر یک از رشته های کشاورزی از قبیل دفع آفات و نظائر آن باین عنوان که تخصصی هستند برچم استقلال بر افراشتند و باین ترتیب رئیس کل کشاورزی استان آلت معطله ای بیش باقی نماند. برای حل این مشکل چنین تصمیم گرفته شد که ادارات استان از نظر نئی تحت نظر اداره کل مرکزی مربوط و از نظر هماهنگی تحت نظر رئیس کل کشاورزی استان انجام وظیفه نمایند و مراتب بهمین ترتیب با افراد و مقامات مربوط ضمن دستورالعمل جامعی ابلاغ گردید و این همان کاریست که امروز باید در روابط بین مسئولین دوائر دولتی با استانداران از یکطرف و با وزارتخانه مربوط از طرف دیگر وجود داشته باشد. با آنکه تصمیم منخنه در وزارت کشاورزی در سال ۱۳۳۶ کاملا منطقی و منطبق با اصول علمی بود معذک توجیه آن بطوریکه برای مسئولین امور قابل هضم باشد میسر نشد بسمیکه وزیر وقت ناگزیر عقبگرد نمود و از تصمیم خود عدول کرد و دستورالعمل مزبور را لغو نمود اما چون در دوره انقلاب عقب

گرد مفهومی ندارد لذا دولت مقدمه با تشکیل سمینارها و کنفرانسها موضوع را برای مسئولین توجیه میکند معذکک اگر کسانی بودند که نتوانستند خود را با واقعیت تطبیق دهند مسلماً جای خود را ب دیگران خواهند داد .

باری در باره پراکندگی یا عدم تمرکز قدرت از نظر جغرافیائی بیش از این بحث نمی کنیم زیرا معتقدیم دولت درین زمینه پیشرفت قابل ملاحظه ای نموده است ولی در این نوشته بیشتر توجه ما بنوع دیگر پراکندگی قدرت میباشد که بیشتر بستگی ب خود مدیران دارد و نمیتوان از پیش پا برداشتن این مشکل را هم از دولت انتظار داشت و آن پراکندگی قدرت در سلسله مراتب سازمانیست

## ۲- پراکندگی سازمانی

نوع دوم که مورد نظر ما میباشد اینست که قدرت و اختیارات در داخل سلسله مراتب سازمانی پخش شود و در نزد مقامات بالا متمرکز نگردد .

متأسفانه هر قدر در دوران انقلاب از لحاظ پراکندگی جغرافیائی قدرت و اختیارات پیشرفت حاصل شده است در پراکندگی سازمانی پیشرفتی که وجود نداشته هیچ بلکه معکوس هم عمل شده است.

خواننده محترم شما مسلماً بعضی از دستگاههای دولتی مراجعه نموده اید و دیده اید که غالباً کارمندان عادی از بیکاری یا میز خود را ترك نموده و از اطاق خارج شده اند و یا اگر بعلت کنترل شدید در امر حضور و غیاب ناگزیر بوده اند میز خود را ترك نکنند از بیکاری مشغول حل جدول هستند . اما وقتی باطاق رؤساء و مدیران بالاتر مراجعه میکنید می بینید از یکطرف ارباب رجوع گوش تا گوش نشسته و سکرتر با آنان وقت ملاقات نمیدهد . از طرف دیگر خود مدیر چنان در زیر بار فشار کارها قرار دارد که ناگزیر است تا پاسی از شب گذشته کار کند و از شدت خستگی و پرکاری همواره نالان باشد . چرا چنین است ؟ زیرا این قبیل مدیران کار خود را انجام نمیدهند بلکه کار زیر دستان را انجام میدهند و چون یک نفر از عهده کار چند نفر بر نیاید او زیر بار کار له میشود ولی زیر دستان بیکار میگردند .

شنیدم دکتر شاخت نخستین بار که بایران آمد حسب الامر رضا شاه کبیر مرحوم داور وزیر دارائی وقت میهماندار ایشان بود .

داور از پیش کسوتان و در زمره مدیرانی بود که معمولاً شبها دیر بمنزل میرفت و در وزارتخانه کار میکرد. یکی دو روز برای پذیرائی دکتر شاخت ناگزیر شد زودتر از وزارتخانه خارج شود روز سوم هنگام ورود بدفتر کار خود مشاهده نمود که ارتفاع کارهای عقب افتاده بسقف اطاق رسیده است لذا شب را تا صبح در وزارتخانه بیدار ماند و کارهای عقب مانده را انجام داد. بامداد روز بعد که دکتر شاخت علت غیبت شب گذشته را از منزل جویا شد داور حقیقت قضیه را بازگو نمود. دکتر شاخت گفت شما مسلماً کار خود را انجام نمیدهید و بهمین مناسبت ناگزیر میشوید که کار زیر دستان را انجام دهید. داور پرسید کار من چیست؟ دکتر شاخت جواب داد کار شما تقسیم کار بین زیر دستان و نظارت در کار آنان است نه دخالت. ولی چون شما میخواهید در کار آنان دخالت کنید لذا بک تنه باید کار چند نفر را بکنید و همینست که بار کار شما را سنگین کرده است. منکه اقتصادیات آلمان را با آن عظمت و وسعت منطقه عمل اداره میکنم بندرت اتفاق افتاده است که بیش از زیر دستانم کار بکنم زیرا فقط کار خودم را انجام میدهم نه کار زیر دستانم را.

شکی نیست که تفویض اختیار نیز مانند بسیاری از مسائل دیگر در اندیشه آسان است ولی در عمل بسیار دشوار و شاید نخستین دشواری آن این باشد که مدیر با تفویض اختیار نمیتواند از خود سلب مسئولیت نماید. بعبارت دیگر هر مدیری در مقابل هر عملیکه در حوزه تحت نظارت او صورت میگیرد مسئولیت دارد خواه آن عمل توسط خود او انجام شده باشد یا دیگران و برای وی مشکلت که اشتباه را دیگری مرتکب شود ولی مسئولیت متوجه او باشد لذا در کار زیر دستان دخالت میکنند یا وظیفه آنانرا شخصاً انجام میدهد باین ترتیب میل خروشان نامه ها و کارهای اداری از هر گوشه و شاخه و شعبه های سازمان بسوی میز او سرازیر میشود و او را در فشار طاقات فرسای کارهاییکه جز تخریب اعصاب نتیجه دیگری ندارد قرار میدهد.

دکتر سریل ایتون (Morril. T. Eaton M.D) پزشک و استاد دانشگاه نبراسکا درینخصوص تحقیقات مفصلی نموده و خلاصه آنرا در مجله (Peroonvel) مورخ مارس و آوریل ۱۹۶۳، ضمن مقاله ای درج کرده و چنین نتیجه گرفته است: (انواع بیماریهای قلبی و معدی که ریشه عصبی دارند مانند انفارکتوس،

بالا رفتن فشار خون . ورم مفاصل و زخم معده همواره در کمین مدیرانست که کار زیاد میکنند .

من فعلا در این زمینه بهمین جا اکتفا میکنم و بمدیرانیکه در کاو زیردستان دخالت میکنند اعلام خطر میکنم تا بدانند و آگاه باشند که بیماریهای قلبی و معدی که دکترایتون از آنها نام برده است همواره در کمین وانتظار آنان میباشد.

در خاتمه مجدداً اذعان میکنم که تقویض اختیار کار آسانی نیست و عملاً مواجه با دشواریهای گوناگون میباشد ولی در دوران انقلاب تجربه نشان داده است: مشکلی نیست که آسان نشود . مرد باید که هراسان نشود هر کاری راهی دارد و راه این کارگزاران در این مجله نشان داده شده و باز هم نشان داده خواهد شد : ره چنان رو که رهروان رفتند .



روانشناسی و مطالعات فرهنگی  
 مرکز تحقیقات و پژوهش‌های علمی  
 دانشگاه علامت رهبری

مجموعه علوم انسانی