

مقدمه‌ای بر تغییر کادر مدیریت سازمانها در ایران

حمید صفائی*

چکیده

مدیریت، فرآیند طراحی و نگهداری محیطی است که در آن افراد در گروه‌هایی برای حصول کارا به هدفهای منتخب با همدیگر کار می‌کنند. سنتی بودن مدیریت، نبود ارتباط منطقی بین ارزیابی عملکرد مدیران و عزل و نصب آنها، تغییرات سریع در کادر مدیریت، سردرگمی کارکنان سازمانها در آستانه تغییر کادر مدیریت و قائم به شخص بودن مدیریت و حرکت سازمانها، از ویژگیهای فعلی سازمانهای کشورند. حساسی مدیریت، شایسته‌سالاری، بازرسی کیفیت نیروی انسانی (مدیریت) سازمانها و تثبیت سیستم سازمان نیز از جمله ویژگیهایی هستند که سازمانهای کشورمان از آنها بی‌بهره‌اند. از جمله اثرات مثبت تغییر کادر مدیریت می‌توان به خلاقیت، رضایت مشتریان و کارکنان، رعایت قوانین و مقررات و بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمان اشاره کرد. اثرات منفی آن را نیز می‌توان رکودکاری، کاهش انگیزه کارکنان، افزایش ترک خدمت، اتلاف منابع و ایجاد تنش بین نیروها دانست. در این مقاله به واژه‌های کلیدی در پی آمده می‌پردازیم. مدیریت، سازمان، تغییر کادر مدیریت، حساسی مدیریت، شایسته‌سالاری، بازرسی کیفیت نیروی انسانی، تخصص، تجربه و مدرک تحصیلی.

مقدمه

شاید بتوان ادعا کرد که در کشور ما مدیریت و تغییرات آن در سازمانهای اجرایی عمومی

*. فوق لیسانس مدیریت دولتی، مدرس دانشگاه علامه طباطبائی.

و حتی خصوصی از ضوابط خاصی تبعیت نمی‌کند. تغییرات مکرر در کادر مدیریت وزارتخانه‌ها، سازمانها و شرکتها دلیل روشنی بر این ادعاست. در این مقاله سعی داریم وضعیت مدیریت را در سازمانهای^۱ کشورمان به اختصار بررسی کنیم. پس از ارائه تعریفی از مدیریت، مقاله را به دو قسمت کلی «هست‌ها و بایدها» تقسیم می‌کنیم، در قسمت «هست‌ها»، سیستم سنتی مدیریت در ایران، تغییرات سریع در کادر مدیریت، سردرگمی کارکنان سازمانها در آستانه تغییر کادر مدیریت و قائم به شخص بودن مدیریت و حرکت سازمانها در کشور بررسی می‌شود. در قسمت «بایدها» نیز شایسته‌سالاری، بازرسی کیفیت نیروی انسانی، حسابرسی مدیریت و تثبیت سیستم سازمان خاطرنشان می‌شود و نیز در پایان به نتیجه‌گیری خواهیم پرداخت.

تعریف مدیریت

از آنجایی که در این مقاله به بررسی تغییر کادر مدیریت در سازمانهای کشور پرداخته می‌شود، شاید ارائه تعریفی از مدیریت مفید باشد. تعاریف متعددی برای مدیریت وجود دارد. برای مثال: «مدیریت، فرآیند طراحی و نگهداری محیطی است که در آن افراد در گروههایی برای حصول کارآ به هدفهای منتخب با همدیگر کار می‌کنند. ارائه‌کنندگان این تعریف مدیران را افرادی می‌دانند که وظایف مدیریتی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارمندیابی، رهبری و کنترل را انجام می‌دهند. حال به بررسی این سیستم مدیریت در کشور می‌پردازیم. (نک. جدول شماره ۱)

۱. در این مقاله، سازمان (Organization) به مفهوم عام به کار رفته است و کلیه واژه‌های شرکت، مؤسسه، سازمان، وزارتخانه و عناوین مشابه را در بر می‌گیرد.

2. Wehrich, H. & Koontz, H. " Management " , Mc Graw-Hill 10th Ed. 1993, P.4.

جدول شماره ۱. ویژگیهای مدیریت سازمانها در ایران

<p>۱.۱. سنتی بودن مدیریت؟</p> <p>۲.۱. نبود وجود ارتباط منطقی بین ارزیابی عملکرد مدیران و عزل و نصب آنان؟</p> <p>۳.۱. تغییرات سریع در کادر مدیریت؟</p> <p>۴.۱. سردرگمی کارکنان سازمانها در آستانه تغییر کادر مدیریت؟</p> <p>۵.۱. قائم به شخص بودن مدیریت و حرکت سازمانها.</p>	<p>۱. هستها</p>
<p>۱.۲. حساسی مدیریت؟</p> <p>۲.۲. شایسته سالاری؟</p> <p>۳.۲. بازرسی کیفیت نیروی انسانی (مدیریت) سازمانها؟</p> <p>۴.۲. تثبیت سیستم سازمان.</p>	<p>۲. بایدها</p>

۱. هستها

ذیلاً برخی از ویژگیهای فعلی مدیریت در سازمانهای کشور را بررسی می‌کنیم:

۱.۱. سنتی بودن سیستم مدیریت

با وجود توسعه سریع علوم و دانش مدیریت و افزایش بهره‌وری سازمانها با به کارگیری شیوه‌ها و ابزار علمی، مدیران سازمانهای ما نه تنها از این علوم استفاده‌ای نمی‌برند بلکه هنوز نسبت به وجود آنها نیز احساس نیاز نکرده‌اند. برای مثال قدمت به کارگیری روشهای برنامه‌ریزی خطی در سازمانهای پیشرفته به سالهای بسیار دور برمی‌گردد. افزایش کیفیت مدیریت و تصمیم‌گیری به واسطه به کارگیری آنها نیز محرز است. اما با این حال مدیران سازمانهای ما با این روشها نا آشنا هستند. در واقع شاید بتوان گفت که احساس نیاز به دانش روز مدیریت در سازمانهای ما وجود ندارد.

۲.۱. نبود وجود ارتباط منطقی بین ارزیابی عملکرد مدیران و عزل و نصب آنها مشاهده و ملاحظه روند مدیریت در سازمانهای کشور حاکی از این است که سیستم عزل و نصب مدیریت در کشور ما سیستمی سنتی و قدیمی و زنجیره‌ای است. تصدی مسئولیت و مدیریت و برکناری از پُست مدیریت در کشور ما در بسیاری از موارد ارتباط چندانی با ارزیابی عملکرد مدیران ندارد. در واقع از آنجایی که حسابرسی مدیریت در ایران هنوز اجرا نشده است، شاید ادعایی که برخی از مسؤولان بعضی از سازمانها علیه مدیران زیر دست خود مبنی بر بی‌کفایتی (در حکم وسیله‌ای برای برکناری آنها) عنوان می‌کنند مبنای منطقی نداشته باشد. برخی از مدیران کشور ما نیز معنی «توانایی انجام دادن کار با و به وسیله دیگران» را درست متوجه نشده‌اند. اگر این سؤال را از آنها پرسید که چرا آقای/خانم ... را که مدیر قسمت ... بود برکنار (مجبور به استعفا) کردید و آقای/خانم ... را برگزیدید، خیلی راحت و ساده پاسخ می‌دهند «بنده با آقای/خانم ... راحت‌تر کار می‌کنم» این سیستم کهنه و بی‌کفایت از سالها پیش گریبانگیر مدیران کشورمان شده است و هنوز هم اعمال می‌شود. پس شاید بتوان گفت که گزینش مدیران در کشور ما در برخی موارد غلط و در موارد بیشتری پراشتباه است.

۳.۱. تغییرات سریع در کادر مدیریت

انتظار می‌رود که هر تغییری با اثراتی همراه باشد. شاید نتوان گفت که حتی برخی از تغییرات بی‌اثرند. با فرض اینکه معمولاً تغییرات اثرات مثبت یا منفی و یا هر دو را به دنبال دارند، به بررسی این موضوع می‌پردازیم:

- اثرات مثبت؛

گاهی اوقات، تغییر (و در اینجا تغییر در کادر مدیریت) اثرات مثبتی به دنبال دارد. برخی از این اثرات عبارت‌اند از:

- خلاقیت، نوآوری و پویایی سازمان؛

- رضایت مشتری و کارکنان؛

- رعایت قوانین و مقررات و در نتیجه رضایت دولت؛

- رشد، توسعه و بهبود عملکرد سازمان.

تغییراتی که منجر به نتایجی چون اثرات فوق‌الذکر می‌شوند برای سازمانها بسیار لازم و شعار روز سازمانهای امروزیین دنیاست.

۲.۳.۱. اثرات منفی

بعضی اوقات تغییر در کادر مدیریت هر سازمانی اثراتی سوء و در پاره‌ای موارد نتایج جبران‌ناپذیری در پی دارد. برخی از مدیران جدید با تغییر دادن شیوه‌ها، عوض کردن پستها و مسؤولیتها، صدور بخش‌نامه‌های سفت و سخت و ... خود را به زیردستان معرفی می‌کنند که این مسائل به نوبه خود مشکلات جدیدی را سبب می‌شوند. برخی از اثرات منفی تغییر کادر مدیریت عبارت‌اند از:

- رکود کاری؛

- کاهش انگیزه کارکنان؛

- افزایش ترک خدمت و در نتیجه افزایش چند برابر هزینه‌ی جایگزینی افراد؛

- اتلاف منابع؛

- ایجاد تنش بین نیروها بر اثر تداخل و وظائف یا نحوه تقسیم منابع

جدول شماره ۲. اثرات تغییر کادر مدیریت

اثرات مثبت	اثرات منفی
۱. خلاقیت، نوآوری و پویایی سازمان؛	۱. رکود کاری؛
۲. رضایت مشتری و کارکنان؛	۲. کاهش انگیزه کارکنان؛
۳. رعایت قوانین و مقررات و در نتیجه رضایت دولت؛	۳. افزایش ترک خدمت و در نتیجه افزایش چندبرابر هزینه جایگزینی افراد؛
۴. رشد، توسعه و بهبود عملکرد سازمان.	۴. اتلاف منابع؛
	۵. ایجاد تنش بین نیروها بر اثر تداخل وظایف یا نحوه تقسیم منابع.

۴.۱. سردرگمی کارکنان سازمانها در آستانه تغییر کادر مدیریت

به روایت تاریخ در بسیاری موارد سردرگمی کارکنان سازمانها از نتایج اجتناب ناپذیر تغییر کادر مدیریت سازمانها در ایران، محسوب می شود. بارها دیده و شنیده شده است که وقتی رئیس هر سازمانی در آستانه عوض شدن است، کارها به اصطلاح «تق و لق» می شود. جملاتی نظیر «فعلاً که تکلیف سازمان مشخص نیست»؛ «ببینیم رئیس جدید ما را ابقاء می کند یا نه؟»، «معلوم نیست نظر رئیس جدید چه باشد؟» و ... حاکی از این است که مدت زمانی را که کاملاً مشخص نیست چه کسی رئیس سازمان باشد برخی از کارها که شاید از امور مهم ملی باشند انجام نمی شوند و کارکنان بلا تکلیف می شوند.

۵.۱. قائم به شخص بودن مدیریت و حرکت سازمانها

تغییر در کادر مدیریت و نتیجتاً تغییرات مکرر سیستمها، سیاستها، بخشنامهها، مقررات و غیره حتی اگر برای اصلاح و بهبود قرار گرفته و بار مثبت هم داشته باشد، با این حال منجر به بی ثباتی سیستمها، سیاستها، بخشنامهها، مقررات و غیره می شود؛ به عبارتی صرف تغییرات سریع و مکرر خود به خود عاملی مشکل زا است. مضاف بر اینکه اگر تغییر

در کادر مدیریت منجر به به‌کارگیری سیستمها، سیاستها، مقررات، بخشنامه‌ها، قوانین و ... وضعی شود پیامدهای نامطلوب چنین تغییراتی دو چندان خواهد بود. تغییرات مکرر در سازمانهای ما به این دلیل است که سیستم مدیریت قائم به شخص است و هر وقت مدیر هر سازمانی عوض شود مدیران قسمتهای مختلف نیز عوض می‌شود و روند انجام دادن کار در برخی موارد تغییر می‌کند که ممکن است نتایجی منفی و یا مثبت به دنبال داشته باشد.

۲. باید‌ها

به نظر می‌رسد که جای برخی از ویژگیهای مطلوب در سازمانهای کشور ما خالی است. بعضی از این ویژگیها که سازمانهای امروزی دنیا سالهاست از آنها برخوردارند، به شرح ذیل‌اند:

۱.۲. حسابرسی مدیریت

شاید ارائه تعاریفی از حسابرسی مدیریت^۳ در اینجا مفید باشد: حسابرسی مدیریت، بر چگونگی استفاده از منابع سازمان متمرکز است و به بررسی سیستمهای اطلاعاتی، بخشهای داخلی سازمان، بخش‌نامه‌ها و دستورالعملها می‌پردازد^۴. در تعریف دیگری، حسابرسی مدیریت بررسی منظم و جامعی از کیفیت مدیریت عنوان شده است که برای بهبود وضعیت سازمان صورت می‌گیرد^۵. حسابرسی مدیریت در تعریف دیگری چنین آمده است:

۱. برنامه‌ریزی برای گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط و کافی و شواهد معتبر به

3. Management Audit

4. Brown, Williams & Gallagher, " Auditing Performance in Government", John Wiley & Sons , 1982, P.49.

5. Narain, Daya, " Management Terms and Concepts" Vikas Publishing House. PVT LTD. India, 1997 . P.107

همت حسابرس مستقل و در ارتباط با این هدف حسابرسی که آیا مدیریت یا کارکنان واحد مورد رسیدگی، قوانین، مقررات، خط مشیها، روشها یا سایر استانداردهای مناسب را به منظور بکارگیری منابع واحد توأم با کارآئی و توجیه اقتصادی اعمال کرده‌اند یا نه؟
 ۲. اظهارنظر یا نتیجه‌گیری و گزارش به شخص ثالث، با توجه به شواهد به دست‌آمده در ارتباط با هدف حسابرسی و با در نظر گرفتن موارد در پی‌آمده:

۱.۲. ارائه شواهد کافی در گزارش خود به منظور قانع کردن شخص ثالث از صحت نتیجه‌گیریها؛

۲.۲. ارائه پیشنهاد برای اصلاح هرگونه نارسایی^۶ (شباهنگ، ۱۳۷۲، ص ۷).

به نظر می‌رسد که جای حسابرسی مدیریت در سازمانهای کشور خالی است. با وجود گذشت سالها از ظهور این سیستم ارزشمند در ارزیابی عملکرد مدیریت، هنوز در کشور ما سیستمی بیگانه می‌نماید. چنانچه این سیستم اجرا شود و از نتایج آن در تغییر کادر مدیریت سازمانها استفاده گردد، اهمیت این نظام بیش از پیش روشن خواهد شد.

۲.۳. شایسته‌سالاری

شایستگی در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است^۷ صاحب نظری معتقد است که شایستگی معانی بسیاری دارد. برخی از تعاریف در مورد کار، وظایف، نتایج و ستاده‌ها هستند و مابقی ویژگیهای افراد انجام دهنده کار، دارنده دانش، مهارت و نگرش را خاطر نشان می‌کنند. وی در خصوص شایستگیهای ستاده براین باور است که ستاده آن چیزی است که شخص یا گروهی، تولید کرده، تدارک دیده و یا عرضه می‌کند. افزایش قابلیت یک ستاده، آن را در نظر برخی از افراد، شایسته

۶. شباهنگ، رضا، "حسابرسی عملکرد مدیریت"، سازمان حسابرسی، شماره ۹۸، ج اول، تهران، ۱۳۷۲، ص ۷.

7. Oxford Advanced Learner's Dictionary, 4th Ed., 1993. P.235.

جلوه می‌دهد.^۸ برخی نیز معتقدند که در انتخاب شایسته‌ترینها بایستی به تواناییها، شاخصهای رفتاری، باورها، ویژگیهای شخصیتی، بینشها و مهارتهای افراد توجه شود.^۹ اندیشمند دیگری اعتقاد دارد که استانداردهای شایستگی همانند راهنمای آموزش حرفه‌ای، معیاری برای ارزیابی کار و هدف‌گذاری فرایندهای یادگیری عرضه می‌کند.^{۱۰} روان‌شناسان نیز شایستگی را محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف کرده‌اند که منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود.^{۱۱} صاحب‌نظر دیگری نیز گفته است: "شایستگی، ویژگی شاخص فردی است که با توجه به معیارهای اثربخشی، عملکرد بهتری را در هر شغل یا موقعیت دارد." اسپنسر شایستگی را در دو دسته طبقه بندی می‌کند: (۱) شایستگیهای الزامی که مهارتهای ضروری برای حداقل عملکرد در یک کار مشخص است؛ و (۲) شایستگیهای برتر که براساس آنها نتایجی مشخص می‌شوند که از میانگین عملکرد بالاتری دارند.^{۱۲}

درسالهای اخیر شرکتهای امریکای شمالی اهمیت بیشتری برای عملکرد کارکنان قائل شده‌اند، به ویژه در خصوص این که چگونه برخی از کارکنان به نتایج جالب توجهی دست می‌یابند. منظور این است که اگر شرکتها بتوانند، دانش، مهارتها و رفتارهای کارکنان موفقشان را تعریف و تعیین کنند، می‌توانند سایر کارکنان را در موارد مشابه برای رسیدن

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

8. Anger , Laura and Auley, Mc." The Challenges in Applying Competencies," Compensation and Benefits Review, Mar/ Apr. 1997.P.4.

9. Merrabile, Richard J." Everything You Wanted to Know about Competency Modelling", Training and Development Magazine, Vol.51, Issue8 & , 1997, P.73

10. Whitely, Stan." Changing the Way We think about Competency... ", CMA Mag, Oct.1996.P.3

11. Boudreaux, Grey," Director Companies for the 21th Century", Management Quarterly, Vol.37, Issue 4 , 1997, P.27

12. Spencer, L.M. " Competence at Work ", New Youk : John & Sons , 1993 P.86

به نتایج بهتر آموزش دهند^{۱۳}.

به رغم اهمیت موضوع، شایسته سالاری در تصدی مشاغل به ویژه مشاغل مدیریت پدیده‌ای است که در کشور ما حتی در حد نوعی شعار نیز پذیرفته نشده است. به لحاظ اهمیت، درباره این موضوع با تفصیل بیشتری بحث می‌کنیم. در اینجا در ابعاد تخصص، درجه بندی مدارک تحصیلی و تجربه ارزنده و مرتبط این موضوع بررسی می‌شود.

۱.۲.۲. تخصص

تخصص را به شرح زیر تعریف کرده‌اند: تقسیم فعالیت‌های سازمانی بین افراد یا گروه‌هایی از آنها به نحوی که فرد یا گروه در انجام دادن عملیات متخصص شوند. گفتنی است که تخصصی کردن فعالیتها موجب حصول کارایی و بازده بیشتری می‌شود^{۱۴}. منظور نگارنده از تخصص در اینجا به زبان خیلی ساده عبارت از این است که هر کسی کاری را انجام دهد که برای آن ساخته شده است.

تصدی مشاغل مدیریت حتی الامکان باید مرتبط با تخصص باشد. برای مثال امور عمومی را باید کسی اداره کند که رشته تحصیلی او مدیریت امور عمومی باشد. مدیریت کارخانه را نه پزشک، یا مدیر عمومی، بلکه باید مدیر صنعتی یا مهندس صنایع عهده‌دار شود. اگر نگاهی کوتاه به شرایط احراز مشاغل بیفکنیم، به ویژه در آگهی‌های استخدامی بخش عمومی عبارت «دارای لیسانس یا فوق لیسانس در رشته مرتبط» بسیار دیده می‌شود. حال اگر بخواهند مدیری را برای اداره امور عمومی سازمانی دولتی استخدام کنند، احتمالاً در مقابل «رشته تحصیلی یا تخصص» عباراتی شبیه به موارد زیر دیده می‌شود:

«دارندگان لیسانس یا فوق لیسانس در رشته‌های مدیریت، اقتصاد و علوم سیاسی در اولویت هستند».

13. Ibid, Anger , Laura and Auley , P.1

14. Ibid. Narain,P.204

«داوطلب باید دارای تخصص در یکی از رشته‌های مدیریت باشد».

«رشته تحصیلی مورد نظر: مدیریت دولتی»

این موضوع به کرات در آگهیهای استخدامی ملاحظه می‌شود که فقط در عبارت سوم دقیقاً به تخصص توجه شده است. در عبارت دوم به یکی از رشته‌های مدیریت اشاره شده است، غافل از اینکه مدیریت گرایشهای مختلفی چون، عمومی، بازرگانی، صنعتی، بیمه، بانکداری، جهانگردی و بیمارستانی دارد. همان گونه که در برخی از آگهیهای استخدامی نیز مشهود است، برخی از افراد شاغل در بخشهای دولتی بدون توجه به تخصصشان استخدام شده‌اند.

۲.۲.۲. تجربه ارزنده و مرتبط

تجربه در برخی از سازمانهای کشور ما مفهوم معینی ندارد. چنانچه مدیری مورد نیاز بخشی از یک سازمان باشد، کمتر دیده شده است که بر تجربه مدیریت در همان رشته لازم تأکید شود؛ غافل از اینکه داشتن صرف تجربه، مدیریت در هر رشته‌ای لزوماً کفایت مدیریت فردی را در سایر رشته‌ها تضمین نمی‌کند. هر چند موضوع مورد بحث به این مفهوم نیست که هر مدیر در پستی موفق می‌شود که قبلاً در آن مورد تجربه مدیریت داشته باشد، ولی منظور نگارنده این است که واقعاً در مواردی که متقاضیان تصدی هر شغلی در رشته خاصی زیادند، حداقل برای پستهای مهم، کسانی انتخاب می‌شوند که تجربه مدیریت در همان رشته مورد نظر را دارند. نکته مهم این است که باید رابطه‌ای منطقی بین تصدی مشاغل مدیریت، میزان و زمینه سابقه کار برقرار شود. گفتنی است که در حال حاضر رشته‌های تحصیلی بسیار متکثر شده است و شاخه‌های متعدد دارد؛ یعنی برای تصدی مشاغل تخصصی، متخصصان همان رشته را باید استخدام کرد. به نظر می‌رسد که سازمان امور اداری و استخدامی کشور باید شرایط احراز مشاغل را بازنگری کند و مشاغل گوناگون را با رشته‌های مختلف تطبیق دهد.

۳.۲.۲. درجه‌بندی مدرک تحصیلی

درجه‌بندی مدارک تحصیلی دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و تکمیلی موضوعی است که سالها پیش باید انجام می‌شد. به این صورت که فارغ‌التحصیلان دانشگاه صنعتی شریف به احتمال قوی بسیار با کفایت‌تر از فارغ‌التحصیلان دانشگاه ... هستند. هدف از بیان این جمله اهانت به هیچ دانشگاه یا فارغ‌التحصیلی نیست، بلکه بسیار روشن است که اولاً دانش‌آموزان طراز اول کشور به دانشگاه صنعتی شریف راه می‌یابند، در ثانی امکاناتی (اعم از استاد، آزمایشگاه و ...) که در آن دانشگاه موجود است، بسیار متفاوت از امکانات موجود در دانشگاه ... است. نگارنده معتقد است که برای جلوگیری از تضييع حقوق افراد نخبه و فارغ‌التحصیلان طراز اول دانشگاههای مختلف و برای شایسته‌سالاری بایستی مدارک تحصیلی را درجه‌بندی کرد، کاری که در اکثر کشورهای پیشرفته دنیا از سالها پیش صورت گرفته است؛ در برخی از موارد مدیران کشور ما ابتدا مدیر شده‌اند، سپس با استفاده از امکانات بخش عمومی موفق به اخذ مدارک تحصیلی عالی و حتی تکمیلی گردیده‌اند. در این جاست که درجه‌بندی مورد نظر نگارنده در تقسیم عدالت‌و شایسته‌سالاری بسیار مؤثر خواهد بود. چنانچه درجه‌بندی مورد بحث صورت گیرد و اگر سازمانها در تصدی مشاغل به ویژه مشاغل مدیریت درجه‌بندی مدارک علمی را در نظر بگیرند؛ در آن صورت، حداقل از یک جنبه بهترین فرد برای تصدی پست یا مقام‌گزینش خواهد شد.

۳.۲. بازرسی کیفیت نیروی انسانی

در حالی که حفظ و نگهداری نیروهای کارآمد به سبب اثر مستقیم آنها روی آینده شرکتها، کانون جدید توجه شرکتهای امریکایی است^{۱۵}. در سازمانهای دولتی کشور ما نمی‌توان ادعا کرد که نیروهای با کفایتی جذب شده و سازمانهای دولتی در حفظ نیروهای

15. Barbara, Ettorre. " How Are Companies Keeping the Employees They Want? " , Management Review, Vol. 86, Issue 1, 1997, P.49

کارآمد موفق بوده‌اند. گریزان بودن نیروهای متخصص و حرفه‌ای از بخش دولتی خود دلایل مختلفی دارد که موضوع بحث این مقاله نیست، ولی به هر حال مشکلی است که سازمانهای دولتی در حال حاضر با آن مواجه هستند. «باربارا» معتقد است که باید برای جذب افراد رقابت کرد. منظور این اندیشمندان، افرادی است که به دلیل عدم جبران خدماتشان سازمان را ترک می‌کنند.

اگر چه سازمان امور اداری و استخدامی کشور نقش بسیار تعیین کننده‌ای در تعدیل وضعیت نیروی انسانی کشور داشته و دارد گروه یا سازمانی که بازرسی وضعیت کیفیت نیروی انسانی را عهده‌دار باشد؛ ابراز وجود نکرده است. منظور از بازرسی کیفیت نیروی انسانی در سازمانهای بخش عمومی این است که آیا نیروی انسانی مشغول به فعالیت در سازمانهای بخش عمومی متناسب با نیازمندیهای نیروی انسانی سازمانهای مذکور است یا نه؟

به نظر نگارنده کیفیت نیروهای انسانی مشغول در بخش عمومی را به سطحی بسیار بهتر از وضعیت کنونی می‌توان ارتقا داد. هدف از تشکیل گروه یا سازمانی که بازرسی کیفیت نیروی انسانی را عهده‌دار باشد، تطبیق افراد با پستی است که متصدی آن شده‌اند. این کار بسیار ساده و با تشکیل بانک اطلاعاتی امکان‌پذیر است. در بانک اطلاعاتی مورد نظر باید مشخصات افراد متقاضی کار یا تصدی برخی از مشاغل مدیریت وجود داشته باشد و هنگامی که هر سازمانی نیازمند به افرادی با مشخصات خاصی است، شرایط احراز مشاغل لازم با مشخصات و تواناییهای افراد تطبیق داده شده و بهترین متقاضیان نزدیک به شرایط آگهی شده جذب شوند.

۴.۲. تثبیت سیستم سازمان

منظور از تثبیت^{۱۶} سیستم سازمانی این است که چارچوب و ساختار سازمانها بایستی به گونه‌ای تدوین و طراحی شود که هر مدیری قادر به تغییر آن نباشد هدف از لایتغیر بودن

سیستم سازمان نه به مفهوم رکود ساختاری و نه به معنای جلوگیری و مقاومت در مقابل تغییر و تحولات بلکه به مفهوم برقراری نظم و انضباط در سازمان است. البته گفتنی است که تحول‌پذیری و تغییر در سازمان بایستی مورد قبول واقع گردد و پس از بررسی و تحقیق و طی دوره آزمایشی لازم‌الاجرا شود. هدف نگارنده از بیان تثبیت سازمان بستن دست مدیرانی است که گاه با تغییر و تحولات غیر ضروری موجب اتلاف منابع (تجهیزات، زمان و ...) می‌شوند. هدف القای این موضوع به مدیران دستگاههاست که آنها حق ندارند بدون تحقیق و بررسی، به طور خودسرانه به تغییر خط مشیها، برنامه‌ها و رویه‌های جاری سازمان مبادرت ورزند. منظور از عنوان موضوع این است که سازمان باید بیش از آنکه متکی به افراد(حتی موفق) باشد، قائم به سیستم شود. تا در صورت جدایی مدیران از سازمان، سیستم آن دچار مشکلات جدی نشود.

در برخی مواقع مشاهده می‌شود که بعضی از مدیران در پاره‌ای از دستگاهها پس از تصدی ریاست تغییراتی (بعضاً اساسی) در ساختار سازمان ایجاد می‌کنند، که اگر چه ممکن است به طور مستند و مکتوب ساختار و مسؤلیتها تغییر نیابد، عملاً با شکل و شمایل اولیه متفاوت باشد. با توجه به این مسائل، سیستم باید به گونه‌ای تثبیت شود که تغییر در کادر مدیریت لزوماً موجب تغییر در ساختار سیستم سازمان نگردد. چون اگر تغییر و تحول ساختار بدون ضابطه و مطالعه باشد، بر فرض که تغییرات انجام شده، مدیر فعلی نتایج مثبتی هم داشته باشد، واقعاً معلوم نیست به دست مدیر بعدی به وضعیت بدتری نینجامد. نگارنده بر این عقیده است که لازمه پیشرفت و بهبود در سازمان پذیرش تغییر و تحول است، مشروط بر این که بر اساس ضابطه و بر مبنای تحقیق و مطالعه باشد.

نتیجه

اگر چه در این مقاله به تغییر کادر مدیریت در سازمانهای کشور اشاره کوتاهی شده است، با توجه به ویژگیهایی که برای سازمانهای فعلی کشور گفتیم، سیستم مدیریت در کشور

ما قائم به شخص است و تغییرات سریع و مکرر این سیستم تأثیرات منفی زیادی دارد. به علاوه شاید بتوان گفت که بین ارزیابی عملکرد مدیران و عزل و نصب آنان ارتباطی منطقی وجود ندارد. به نظر می‌رسد که مسئولین اجرایی طراز اول باید به بازنگری ساختار اداری کشور بپردازند و این مهم نیازمند برنامه‌ریزی زیربنایی است. به اعتقاد نگارنده خروج سازمانها از زیر یوغ سیستمهای سنتی مدیریت قبل از هر چیز مستلزم تثبیت سیستم سازمان است و از طریق ابزارهایی نظیر شایسته‌سالاری، حسابرسی مدیریت، بازرسی کیفیت نیروی انسانی و روی آوردن مدیران کشور به استفاده از دستاوردهای دانش مدیریت شاید بتوان به بالندگی سازمانهای کشور امیدوار بود. □

