

نقش مدیریت در موفقیت سیاستهای اصلاحات ساختاری اقتصادی

چکیده

یازدهمین کنفرانس سالانه سیاستهای پولی و ارزی، امسال تحت عنوان اصلاحات ساختاری در بخشهای واقعی و مالی اقتصاد ایران تشکیل شد و نویسنده این مقاله را در این کنفرانس ارائه داد.

در این مقاله ابتدا مبانی مدیریت و انگیزه آن، طبق نظریه‌های مهم اقتصاد مدیریت مطرح، و نظریه کارشناسان بزرگ مدیریت منابع انسانی در این زمینه تشریح شده و براساس نمونه سنجی نویسنده با وضع مدیریت منابع انسانی در ایران مقایسه شده است.



آشنایی بانویسنده

حبیب چینی

دکترای اقتصاد و مشاور عالی اتاق بازرگانی، صنایع و معادن ایران و مدیر طرح ترویج توسعه فرهنگ استاندارد در سطح ملی، سردبیر فصلنامه کیفیت و مدیریت و سردبیر بولتن فارسی و انگلیسی اتاق بازرگانی و مفتخر به دریافت جایزه برطلانی سندیکای نویسندگان و خبرنگاران ایران.

سپس هدفهای اصلاحات ساختاری مورد نظر برنامه سوم توسعه با توجه به فرصتها و تحدیدها و امکانات و محدودیتها تشریح گردیده است.

نویسنده آنگاه لزوم اعمال مدیریت کیفیت فراگیر را در سطح کلان در جامعه ایران تشریح کرده و پیشنهادهایی برای بهبود روشهای مدیریت ارائه داده است.

یازدهمین کنفرانس سیاستهای پولی و ارزی کشور، «اصلاحات ساختاری در بخشهای واقعی و مالی اقتصادی ایران» را شعار اصلی خود قرار داده است. این کنفرانس، در حقیقت، از طریق طرح این شعار، هرچه بیشتر خود را با هدفهای اساسی برنامه سوم توسعه کشور - که اینک وارد دومین سال اجرای آن شده‌ایم - تطبیق داده است. برنامه سوم، در ماده ۱۹۹ - یعنی در آخرین ماده خود - اجرای قوانین و مقررات مغایر با مفاد این برنامه را، در سالهای اجرای آن، موقوف‌الاجرا گذاشته است. از این رو، می‌توان گفت اجرای این برنامه در عمل نباید با هیچ مشکل قانونی روبه‌رو باشد. سرانجام، دستگاههای دیگر باید خود را، در جهت هماهنگی با این برنامه، با آن تطبیق دهند. این برنامه، از همان ماده اول، «تصحیح، بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد تشکیلاتی، سازماندهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدیهای دولت، سیستمها و روشها، مدیریت منابع انسانی، مقررات و افزایش بهره‌وری دستگاههای اجرایی» را مورد توجه قرار داده است. طبیعی است که اولین ضرورت ایجاد هماهنگی در راستای اصلاحات ساختاری اقتصادی است، زیرا بدون اولویت دادن به اصلاحات ساختاری در بخش اقتصادی، دیگر بخشها نیز زمینه لازم را برای اعمال اصلاحات مورد نظر در اختیار نخواهند داشت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مدیریت، پیش‌نیاز توسعه

اما در زمینه اصلاحات، پس از سالها توجه به عاملهای مادی رشد، از جمله سرمایه و ماشینهای تولیدی و حتی وارد کردن تکنولوژیهای پیشرفته که متأسفانه از آنها نتیجه مطلوب به دست نیاوردیم، اینک چند سالی است متوجه شده‌ایم در جریان رشد و توسعه اقتصادی کشور نکته‌ای اساسی تر که پیش‌نیاز رشد محسوب می‌شود از قلم افتاده است و آن برخورداری از نظام مدیریت کیفیت فراگیر است.

مدیریت غیر علمی

در هر دو بخش دولتی و خصوصی، تا همین اواخر، مدیریت ما براساس امر و نهی، صادر کردن و اجرا کردن دستور، تحکم کردن و نه مشورت و مشارکت همگانی، استوار بوده است که هنوز هم در بسیاری موارد درست همین روش در دست اجراست.

مدیریت در کشور ما در عمل حتی بر اصول مدیریت علمی تیلور نیز استوار نبوده است. می‌دانیم که مدیریت علمی یا تیلوریسم، براساس بهره‌وری بیشتر و بهتر و استفاده هرچه افزونتر از منابع تولید در راستای افزایش محصول و بالا بردن میزان ارزش افزوده و سرانجام افزایش درآمد تولید استوار است. رفاه کارکنان در نظام تیلور از آن جهت مطرح است که فرض می‌شود - و البته این فرض درست هم هست - که کارگران و کارمندان در شرایطی که از رفاه نسبی برخوردار باشند بیشتر و بهتر کار می‌کنند، بنابراین، هدف اولیه و اساسی، تولید افزونتر است. فرض بر این است که براساس قانون بازارهای ژان باتیست سه، هر کالایی که تولید شود سرانجام بازار خود را پیدا می‌کند. از این رو، تیلوریسم به نظام تولید انبوه و خط زنجیر تولید که در مواردی، به مقتضای زمان، سرعت آن تغییرپذیر است توجه ویژه دارد و در آن سوی خط تولید، جامعه را به سان انبوه مصرف‌کنندگانی فرض می‌کند که، خواه و ناخواه، هرچه به آنها تحویل دهند خریداری می‌کنند و به این ترتیب برای هر کالا به نحوی مشتری پیدا می‌شود.

اما بحرانهای ادواری اقتصادی، خاصه بحران جهانی ۱۹۲۹-۳۲ که، به گفته جان کنت گالبرایت، «هرگز پایان نیافت، بلکه در هیاهوی جنگ جهانی دوم گم شد»، فرضیه «بازارهای فروش» و «جامعه مصرفی بی‌اراده» را در هم ریخت و نشان داد که تحت شرایطی محصول می‌تواند بدون مشتری بماند و در میان انبوه محصولهای به فروش نرفته مردم از گرسنگی بمیرند و همزمان محصولهای غذایی اضافی را به دریا بریزند؛ باید در جایی عیب اساسی وجود داشته باشد تا تولید و مصرف به چنین سرنوشت اندوهباری دچار شود. باید فرشته‌ای بر این بام لاجوردین وجود داشته باشد که در برابر آرزوی مقبلان دیوار بکشد و مانع شود که دست پنهان آدم اسمیت دست عرضه و تقاضا را در دست هم بگذارد.

بحران مدیریت

اینک می‌دانیم آن فرشته خوشبختی پنهان از نظرها چیزی جز مدیریت صحیح نیست؛ و آن مدیریتی است که ما امروز آن را مدیریت کیفیت فراگیر می‌نامیم و همچنانکه استاندارد می‌تواند در تمام شریانهای حیات یک ملت جریان یابد، مدیریت کیفیت فراگیر نیز می‌تواند و باید در تمام امور، حتی در جریان ساختن و به کار گرفتن استانداردهای رفتاری و تولیدی و خدماتی، اعمال شود.

مشخصه بارز مدیریت جدید قراردادن مشتری در محور تولید و عرضه کالاها و خدمات است. طبیعی است که داد و ستد همواره دو طرف، خریدار و فروشنده، داشته است، اما فرق است بین آنکه کالا و خدمتی تولید کنیم و از طریق بازاریابی و تبلیغات، یا با استفاده از قدرت نیاز مصرف‌کننده، آن را بفروشیم، با اینکه در اصل نظام تولید خود را به نحوی تنظیم کنیم که جلب رضایت و خرسندی پایدار مشتری در همه مراحل به سان محور تفکر و عمل نظام‌مند سازمان تولیدی به کار گرفته شود و کل نظام تولید و عرضه برای رسیدن به این هدف سازماندهی و اداره شود.

مدیریت کیفیت

مدیریت کیفیت که ابتدا از فعالیتهای صنعتی و تولیدی - خاصه در صنایع خودروسازی - ریشه گرفت، به تدریج در پهنه خدمات نیز رسوخ کرد و به اقتصاد کلان و سازمانهای عمومی راه یافت. به گونه‌ای که امروز مدیریت کیفیت به بیمارستانها، شهرداریها، سازمانهای اقتصادی دولتی و حتی وزارتخانه‌ها نیز راه یافته است و دولتها دریافته‌اند که با اعمال مدیریت کیفیت و جلب رضایت و خرسندی مشتری یا مراجعان، می‌توانند کشورشان را بهتر و آرامتر اداره کنند.

مشتری کیست؟

طبیعی است این مسئله اهمیت خاصی دارد که بدانیم مشتری کیست. به طور معمول، می‌گویند مشتری کسی است که بهای کالا یا خدمتی را می‌پردازد. گاه می‌گویند که

مشتری کسی است که از کالا و خدمت عرضه شده سود می برد. تعریف اخیر، بخصوص در مورد خدمات عمومی که گاه با پرداخت مستقیم مردم سر و کار ندارد، مانند تأمین هوای پاک برای همگان، با حقیقت وفق نمی دهد. در اموری مانند آموزش خصوصی، به طور معمول هزینه های مربوط را والدین می پردازند؛ اما، استفاده کننده بلاواسطه دانش آموز و استفاده کننده نهایی جامعه است. رضایت کدام فرد یا گروه باید جلب شود؟ والدین، دانش آموز یا دانشجو؟ یا جامعه؟ درباره مواردی که پرداخت مستقیم در کار نیست، مانند تنظیم ترافیک روان و تأمین هوای پاک چه می توان گفت؟ پاسخ منطقی این است که از جلب رضایت افراد و گروه های بیشتر و کل جامعه هیچ سازمانی زیان نمی بیند. چه بهتر که کالا یا خدمتی بتواند رضایت گروه های بیشتری را جلب کند. به هر حال، از نگاه سازمانهایی که برای عرضه کالاها و خدمات خود پول دریافت می کنند، مشتری کسی است که تعهد پرداخت به عهده اوست. در فقه اسلامی هم، به فتوای اکثر فقها، همین مفهوم مصداق دارد. طفل نابالغی که خرید می کند، کار خرید را به نمایندگی از سوی پدر یا مادر انجام می دهد. معامله های فضولی هنگامی نافذ است که صاحب اصلی مال آن را تنفیذ کند و مانند اینها.

چالش های مدیریت کیفیت

طبیعی است که اعمال مدیریت کیفیت ملحوظ در سیاست های اصلاحات ساختاری اقتصادی چندان هم بدون چالش نیست. این چالش از آنجا ریشه می گیرد که در مقیاس کلان، انگیزه شخصی که قویترین محرک آدمی برای کار و پیشرفت است تضعیف می شود. هرچه کار صاحب بیشتری پیدا کند، به همان نسبت انگیزه افراد برای دستیابی به نتایج مطلوب از آن کمتر می شود. تا آنجا که اقتصاددانان طرفدار اقتصاد آزاد و رقابتی، از جمله آدام اسمیت، ریکاردو، آلفرد مارشال، میلیتون فریدمن و جان کنت گالبرایت هر یک به طریقی نبود انگیزه شخصی را عامل مهمی در تخریب اقتصاد محسوب می دارند. به مثال رفتن به رستوران و انتخاب کردن غذا بسنده می کنیم که فریدمن ها در کتاب آزادی انتخاب آورده اند.

کالبد شکافی یک انگیزه

زمانی که شما با پول خود به رستوران می‌روید و برای خود غذا سفارش می‌دهید، انگیزه به هدر ندادن پول و انتخاب غذای مناسب در شما برابر است. بنابراین، به هر دو موضوع توجه می‌کنید. اما، زمانی که شما پول می‌دهید تا دیگری در رستوران غذا بخورد، اولویت اول شما این است که مبلغی معقول خرج شود و نوع و مزه غذایی که مهمان شما انتخاب می‌کند در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد. زمانهایی نیز هست که دیگری شما را به رستوران دعوت می‌کند. در چنین زمانهایی انگیزه نخست یا برتر شما انتخاب غذای بهتر و لذیذتر است و حفظ صرفه و صلاح مادی میزبان در نظرتان در درجه دوم قرار می‌گیرد. گاهی هم با پول شخص دیگری فرد ثالثی را دعوت می‌کنید، در اینجا، در حد اعتبار میزبان، برای شما فرق نمی‌کند که میزبان چه مبلغی خواهد پرداخت یا میهمان چه غذایی انتخاب خواهد کرد. برای شما مهم این است که مهمانی به نحوی فیصله یابد که برایتان مشکل‌ساز نباشد.

باید بتوانیم در سیاستهای اصلاحات ساختاری اقتصادی جای مناسبی برای انگیزه‌های شخصی پیدا کنیم. وگرنه هزینه کردن دولت از کیسه ملت، برای اجرای برنامه‌هایی که معلوم نیست چه کسانی از آنها بهره‌برداري خواهند کرد جایی برای صرفه‌جوییهای اساسی اقتصادی و بهینه کردن کارها و افزایش بازده و ایجاد ارزش افزوده قابل توجه و متناسب با سرمایه‌گذارهای انسانی و مادی به کار گرفته شده باقی نخواهد گذاشت.

اکنون ببینیم انگیزه شخصی چه می‌تواند باشد. آیا پول رفاه مادی است؟ احساس اهمیت شغلی است؟ کسب احترام اجتماعی است؟ ارضای میل به تحکم و فرمانروایی بر دیگران است؟ چالش معنوی پیروزی بر دشواریها، مانند پیروزی کوهنوردان برای فتح قله، است؟ طبیعی است که چالش اخیر عالیترین نوع چالش است. اما، نمی‌توان همه مردم را برخوردار از روحیه‌ای همانند فرض کرد. انگیزه‌ها خواه و ناخواه متفاوت است و به سبب این تفاوت انگیزه‌هاست که مردم به کارهای مختلف تن می‌دهند و جامعه مسیر خود را به سوی پیشرفت، از طریق ایجاد مشاغل مختلف و تولید و عرضه

نیروی انسانی بالاترین عامل اقتصادی

مدیریت، فن اداره منابع به منظور تولید و عرضه کالاها و خدماتی است که رضایت و خرسندی مشتری را تأمین کند. اما، «از میان عوامل مختلفی که نظام مدیریت عهده‌دار اداره آن است، نیروی انسانی بیشترین اهمیت را دارد». با وجود این، با تأسف بسیار، در نظام تولید انبوه نیروی انسانی مورد بی‌مهری قرار گرفته بود. تا آنجا که بنا به نوشته مؤلفان «تولید ناب» کارفرمایان به کارگران می‌گفتند که فقط تا زمانی که ماشین جدیدی جایگزین آنان نشده است آنها را در سرکار نگه خواهند داشت.

با اختراع و پیشرفت حیرت‌انگیز صنایع الکترونیک و دستگاههای خودکار، و توسعه رایانه و ارتباطات راه دور، نه فقط نیروی انسانی غیر ماهر، که حتی متخصصان نیز، در معرض تهدید از دست دادن شغل و حرفه خویش قرار گرفتند. در سال ۱۹۹۸، فقط در اروپا ۱۷ میلیون نفر بیکار بودند که در میان آنها تعداد بسیاری دکتر و مهندس وجود داشتند. در کشور آلمان سه میلیون نفر بیکار بودند که به تظاهرات پیوسته خیابانی دست می‌زدند. در کشور ما در آن سال تعداد بیکاران حدود ۲ تا ۲/۵ میلیون نفر تخمین زده شد (اگر چه آمار رسمی دقیقی از تعداد بیکاران و ترکیب تخصص و تحصیلات آنها به دست نیامده است).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

نظریه‌های مدیریت نیروی انسانی

نظام مدیریت کیفیت - که مشتری را محور فعالیتها قرار می‌دهد - با نگاهی انسانی و مشارکت‌طلبانه به نیروی انسانی می‌نگرد. به همین جهت، یک بار دیگر مسائل مربوط به روان‌شناسی کار و انگیزه‌ها، از جمله نظریه‌های X و Y داگلاس مک‌گریگور، آبراهام ماسلو، پروفیسور هرزتبرگ، جان آدر، ویلیام جی. اوچی، ایزابل بریگز‌مایر و دیگران ارزیابی مجدد شد و مورد استفاده پیشروان علم مدیریت کیفیت، از جمله دمینگ، جوران، اوهنو، کرازبی و دیگران، قرار گرفت.

در هر کار، شناخت عوامل کار و قدرتهای نهفته در آن عوامل، با هدف نقد کردن آنها، لازم است و در اصل مدیریت با این شناخت و بهره‌گیری است که تبلور می‌یابد.

نظریه X چه می‌گوید؟

مک‌گریگور، دانشمند امریکایی واضح دو نظریه به ظاهر متضاد X و Y بوده است^۱ که در اینجا فقط نکته‌های اساسی این نظریه‌ها را تشریح می‌کنم:

مبانی نظریه X

این نظریه می‌گوید:

۱. همه مردم کار را دوست نمی‌دارند و اگر بتوانند از آن پرهیز می‌کنند.
۲. به خاطر خصلت انسانی علاقه نداشتن به کار، بیشتر افراد باید به کار کردن ملزم شوند، و برای انجام دادن کار، مهار و راهنمایی یا تهدید به مجازات شوند تا نیروی لازم را برای کار در جهت تحقق هدفهای سازمان مصرف کنند.
۳. همه مردم ترجیح می‌دهند تحت راهنمایی دیگران کار کنند و تمایل به گریز از مسؤولیت دارند. آنان کمابیش از انگیزه جاه‌طلبی در کار خویش نیز برخوردارند (این همان نظریه معروف اریگ فروم است که در کتاب «گریز از آزادی» تشریح شده است. به موجب این نظریه، چون آزادی و مسؤولیت دو روی جدایی‌ناپذیر یک سکه‌اند، اکثر مردم برای فرار از مسؤولیت از آزادی نیز می‌گریزند و خود را، به صورت پیرو و مقلد و مطیع فرمان، در اختیار دیگران قرار می‌دهند).
۴. بیشتر مردم به خاطر دستیابی به پول یا گریز از احساس نداشتن تأمین به کار می‌پردازند.

۵. بیشتر مردم خلاقیت ناچیزی دارند.

مبانی نظریه Y

نظریه Y نظریه پیشرفته و تعدیل شده نظریه X است. این نظریه انگیزه‌های انسانی را، از مرحله نیاز به رفع نیازهای اولیه زندگی تا احساس عظمت شغلی و سودمندی برای اجتماع، متفاوت می‌داند.

نظریه Y بر شش نکته اساسی، به این شرح، متکی است:

۱. صرف تلاش فکری و بدنی در کار، به اندازه بازی و تفریح فرحبخش و برای رشد روانی انسان لازم است.

۲. مهار خارجی و ترس از مجازات، تنها وسیله‌های جلب تلاش در جهت تأمین هدفهای سازمان محسوب نمی‌شود. انسان در زمینه‌هایی که خود را در آن متعهد می‌بیند به مهار خویشتن و جهت‌دهی به خدماتش مبادرت می‌کند. به طور کلی، فرد در شرایط مناسب از کار خود خرسند می‌شود. در نتیجه، این خرسندی پاداش کار خوبی است که انجام می‌دهد.

۳. ایجاد تعهد نسبت به هدف، نتیجه پاداشی است که در رسیدن به هدف عاید انسان می‌شود. انسان در شرایط مناسب از کار خود خرسند می‌شود.

۴. مردم عادی تحت شرایط مناسب، نه فقط برای انجام کار محوله، بلکه، برای قبول مسؤلیت، تعلیم‌پذیرند و به سوی هدف مورد قبولشان پیش می‌روند.

۵. ظرفیت استفاده از تخیل کمابیش زیاد، به طور گسترده، در میان مردم توزیع شده است و باید از آن به درستی استفاده کرد. *قال جامع علوم انسانی*

۶. انضباط درونی شخص مؤثرتر و ثمربخشتر از هر فشار خارجی است. تحت شرایط مناسب، انسان بر اساس خواست باطنی ناشی از تمایل به شناخت ظرفیت خود تلاش می‌کند.

درجات نیازهای انسانی

به گفته جامعه‌شناس معروف امریکایی، آبراهام ماسلو، انسان درجه‌های مختلفی از نیازها دارد که دامنه آن از نیاز اساسی برای زنده ماندن شروع می‌شود و تا احساس

عظمت از کار امتداد می‌یابد. ماسلو مرحله بالاتر این نیازها را که ایثار است نادیده گرفته است. در حقیقت، آدمی توانایی آن را دارد که در هنگام ضرورت، در کار خود تا مرحله ایثار پیش برود. به هر حال، انگیزه‌هایی که ماسلو مطرح کرده است در پنج گروه به این شرح خلاصه می‌شود:

۱. نیازهای حیاتی (نیازهای اولیه): شامل رفع گرسنگی و تشنگی، به خواب رفتن و البته هوا برای تنفس؛

۲. نیازهای ایمنی: شامل امنیت، یعنی محافظت در برابر خطر؛

۳. نیازهای اجتماعی: شامل تعلق داشتن به گروه یا گروه‌های خاص، فعالیت‌های اجتماعی، عشق، دوستی؛

۴. نیازهای متعالی (عزت و احترام): شامل حرمت نفس، برخورداری از موقعیت اجتماعی، شناخته شده بودن از سوی دیگران (معروفیت)؛

۵. ارتقای شخصیت: شامل رشد شخصیتی، تکامل.

شناخت ابزار کار و به کارگیری صحیح و مراقبت از آنها جزء اصول اساسی مدیریت است؛ اما، شناخت نیروی انسانی و بهره‌برداری صحیح از آن، با توجه به حفظ کرامت انسانی، نیز در صدر برنامه‌های اصلاحات ساختاری اقتصادی قرار دارد. در حقیقت، نیاز اساسی و اولیه ساختار اقتصادی ما، تربیت مدیران آگاه به اصول کار خود و به کارگیری آنها در موضع مناسب است. طبیعی است که برای موفقیت در این کار به فرهنگ مناسب آن نیاز داریم. ملاحظه می‌کنید که اگر کمی بیشتر پیش برویم بر دور باطل می‌رسیم؛ یعنی اینکه فرهنگ مناسب را نیز تحت مدیریت صحیح می‌توان ایجاد کرد و به کار گرفت. طبیعی است که امور جامعه را نمی‌توان به دور باطل یا به گفته گونار میردال بر دایره خبیثه فقر و عقب‌ماندگی استوار کرد. بعضی کارها، حتی در سخت‌ترین شرایط، باید همزمان صورت گیرد. مدیریت و آموزش در کشورهای توسعه‌گه به شدت نیازمند نیروی انسانی ماهر و مدیران کارآمدند از این جمله است. شعار مدیریت در حال کار باید چنین باشد: «بیاموزیم و کار کنیم؛ کار کنیم و بیاموزیم».

نیازهای گروهی و سازمانی

از نیازهای مادی و معنوی نیروی انسانی سخن گفتیم؛ اما، همچنانکه فرد نیازهای مادی و معنوی دارد، گروهها و سازمانها نیز نیازهای مادی و معنوی خاص خود را دارند. تنها در صورت هماهنگ کردن و سازگار کردن نیازها و تواناییهای هر سه گروه و همزمان و هم جهت کردن آنها اصلاح ساختاری و بهره‌گیری بهینه و مطلوب از منابع عملی است.

مشارکت در تصمیم‌گیری

وقتی که می‌گوییم نیروی انسانی، براساس نیازهای معنوی خود، از صورت نیروی کار محض خارج و در نظام اقتصادی شریک در تصمیم‌گیری می‌شود و ظرفیت انسانی و نقش معنوی او ارتقا می‌یابد، طبیعی است که گروه و سازمان نیز انتظار دارد از این مشارکت در جهت تولید و عرضه کالاهای و خدمات مرغوبتر و بهتر، با هدف جلب رضایت و خرسندی مشتری و مراجعان، بیشتر بهره‌مند شود. به این ترتیب، همچنانکه شناخت اصول حاکم بر نیازها، خواستها و تمایلات مادی و معنوی نیروی انسانی لازم می‌شود، شناخت اصول ناظر بر خواستها، نیازها و مأموریت گروه و سازمان نیز ضرورت پیدا می‌کند.

نمودار جان آدر

«جان آدر»، مدرس تاریخ نظامی در آکادمی نظامی «سان هرست» امریکا، نموداری ارائه داد که در آن نیازهای مجزای فرد، گروه و نیازهای سازمان و نیازهای مشترک دو جانبه فرد و سازمان، فرد و گروه و نیازهای سازمان و گروه، و بالاخره نیازهای مشترک هر سه گروه نشان داده می‌شود. این نمودار از آن جهت اهمیت دارد که خواستها و مسؤولیتهای حوزه‌های فردی، گروهی و سازمانی و ارتباط بین آنها را مشخص می‌کند. به این ترتیب، فرد در سازمان مستحیل نمی‌شود، بلکه همکاریها در حوزه‌های مشخص شکل می‌گیرد. نمودار آدر همانند چرخه رنگهاست. عمده‌ترین نیازهای فرد، گروه و سازمان بدین ترتیب دسته‌بندی می‌شود:

نیازهای فرد در گروه و سازمان

۱. نیاز به شناخت مسؤلیتها و مأموریتهای محوله؛
۲. نیاز به شناخت انتظاراتی که باید پاسخگوی آن باشند؛
۳. نیاز به نشان دادن تواناییهای خود؛
۴. نیاز به کسب شهرت از طریق ارائه کار سودمند.

نیازهای گروه

۱. نیاز به انسجام و همبستگی کارآمد؛
۲. نیاز به برنامه و تفکیک وظایف در قالب کار گروهی؛
۳. نیاز به اینکه گروه به طور جدی به حساب آورده شود؛
۴. نیاز به برقراری ارتباط سنجیده بین افراد گروه؛
۵. نیاز به ارتباط نظام‌مند و متقابل و مستمر بین گروههای جداگانه و نیز بین گروهها و سازمان.

نیازهای سازمان

۱. تعیین هدفها؛
۲. برخورداری از نیروی فکری و بدنی نیروی انسانی؛
۳. برخورداری از دانش فنی و تکنولوژی مورد نیاز؛
۴. توانایی دستیابی به مواد و منابع مورد نیاز برای تحقق هدفهای سازمان؛
۵. آزادی عمل در به کارگیری استعدادها و خلاقیتهای انسانی.

مأموریت فرد، گروه و سازمان

از دیدگاه اصلاحات ساختاری اقتصادی، تأمین نیازهایی که پیش از این برشمردیم، با هدف موفق ساختن سازمان در مأموریت خود، اهمیت دارد. چون در مدیریت کیفیت فرد و گروه و سازمان ارتباط متقابل پیوسته دارند، در تبیین مأموریتها نیز مأموریت فردی و گروهی باید با مأموریت سازمانی هماهنگ شود. براساس فهرست جان آدر

مأموریت اساسی سازمان، گروه و فرد به این نحو تبیین شده است:

مأموریت سازمان

۱. مشخص کردن هدفها و وظایف سازمان؛
۲. تهیه نقشه این هدفها و برنامه لازم برای نیل به آنها؛
۳. تصحیح کار و منابع؛
۴. واریسی کیفیت و نظم بخشیدن به سرعت کار؛
۵. مطابقت پیشرفت کار با برنامه.

مأموریت گروه

۱. تعیین استانداردها؛
۲. برقراری انضباط؛
۳. ایجاد روحیه کار گروهی؛
۴. ایجاد انگیزه، تشویق و تفهیم هدف؛
۵. انتصاب مدیران درجه دو؛
۶. حصول اطمینان از برقراری ارتباط در داخل گروه؛
۷. آموزش افراد گروه.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

مأموریت فرد

۱. رسیدگی به مسئولیتهایی که به تنهایی باید انجام دهد؛
۲. تمجید و تشویق افراد؛
۳. کسب موقعیت؛
۴. شناخت و استفاده از تواناییهای فردی؛
۵. آموختن و آموزش دادن به دیگران.

نقش بنیادی مدیریت

براساس فهرست پیشگفته، مدیریت نقش تعیین کننده هدفها و فراهم کننده زمینه برای

تحقق آنها را دارد. اصلاح مسیر فعالیتهای و واریسی کیفیت و تطابق استانداردها و مراحل پیشرفت کار با برنامه‌های مصوب، در حقیقت، اقدامهایی تکمیلی است. به این ترتیب، مدیریت به صورت علمی دقیق با مسؤلیتهای مشخص و حساب شده در می‌آید که هدفها، برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و سیاستهای اجرایی را براساس امکان رشد و توسعه مستمر تنظیم و بر صحت اجرای آنها نظارت می‌کند و در صورت لزوم به اصلاح آنها می‌پردازد. اینک زمان آن رسیده است که نگاهی به نظریه تکمیلی ویلیام اوچی امریکایی بر نظریه‌های X و Y که با توجه به نظریه‌های روان‌شناسان معروفی مانند یونگ و ایزابل بریگزمایر وضع شده و به نظریه Z شهرت یافته است بیندازیم و سپس با عنایت به این نظریه‌ها و معرفتی که در سایه آنها به وجود می‌آید به کند و کاو در ساختارهای اقتصادی کشور خود و راهکارهای مدیریتی مؤثر در موفقیت سیاستهای اصلاحات ساختاری آن بپردازیم.

نظریه Z چه می‌گوید؟

ویلیام اوچی نظریه‌های X و Y را در بردارنده همه نیازهای انسانی نمی‌داند و معتقد است که انسان نیاز دارد در اجتماع زندگی کند و علاوه بر هویت فردی خود، هویت اجتماعی نیز داشته باشد. برای مثال، می‌توان به وابستگی فرد به گروههای فامیلی، کاری، مذهبی و ملی اشاره کرد. نیاز به حضور داشتن فرد در گروه و هویت گروهی می‌تواند انگیزه‌هایی را ایجاد کند که در شرایط خاص انسان از همه نیازهای فردی خود، و حتی از جان خود نیز، در جهت تأمین نیاز به هویت گروهی بگذرد. نیاز گروهگرایی که مشخصه نظریه Z است می‌تواند در خدمت سازمان قرار گیرد و نیازهای فردی را در جهت هدفهای سازمان هماهنگ سازد.

نظریه Z مشارکت در تصمیم‌گیری را در همه کارهایی که به نحوی به کارکنان مربوط می‌شود اصل می‌شناسد. طبیعی است که احساس مشارکت در تصمیم‌گیری مسؤولیت‌پذیری گروهی را تقویت می‌کند. با وجود این، مسؤولیت‌های فردی نادیده گرفته نمی‌شود، تا استقلال شخصیتی فرد حفظ شود.

در این نظریه کنترل، به صورت مستقیم یا غیر مستقیم، عاملی اساسی محسوب

می‌شود. بی‌جهت نیست که در سازمانهایی که کار دقیق با تکنولوژی پیشرفته انجام می‌دهند، مانند شرکت فراملی IBM، این روش مدیریت اعمال می‌شود. آموزش مستمر جزء برنامه‌های وقفه‌ناپذیر این روش است. در ژاپن، ارتباط مستقیم بین کارکنان و مدیران به گونه‌ای است که در ساعتهای معینی از روز کارمندان و کارگران با مدیران در حال قدم زدن به گفتگو می‌پردازند. این مدیریت که به «مدیریت در حال قدم زدن» معروف شده است آکادمی ارسطو و شیوهٔ مشاعی او را به یاد می‌آورد.

۱۲ اصل اوچی در مدیریت

به طور کلی ویلیام اوچی اصول نظریهٔ Z را در ۱۲ مورد به این شرح خلاصه کرده است:

۱. درک خصوصیات سازمان پیروی‌کننده از نظریهٔ Z و نقش مدیر در این سازمانها؛
۲. ممیزی سیاست سازمان با توجه به مغایرتها و ناسازگاریهای موجود بین گفتار و کردار؛

۳. تشریح آرمانهای سازمان و حصول اطمینان از اینکه مدیریت ارشد در فعالیتهای نقش مؤثر دارد؛

۴. تعیین سیاست سازمان، از طریق ایجاد ساختار و انگیزه‌ها؛

۵. توسعهٔ مهارتهای ارتباطی ضروری برای افراد؛

۶. ارزیابی چگونگی درک افراد از نظریه؛

۷. درگیر کردن اتحادیه‌ها یا سازمانهای کارگری؛

۸. تثبیت استخدامهای بلند مدت تا آنجا که ممکن باشد؛

۹. استقرار نظام پیشرفت شغلی آهستهٔ کارکنان؛

۱۰. تبیین نقطهٔ آغاز فعالیتهای و مسؤلیتهای بالاترین مقامات سازمانی؛

۱۱. جستجوی زمینه‌های ممکن برای توسعهٔ مشارکت؛

۱۲. ایجاد امکانهایی برای توسعهٔ ارتباطات همگانی.

ملاحظه می‌کنید که این نظریه بیش از هر چیز به کار دهی و ارتباط افراد و درگیر کردن همه افراد در فرایند تکوین و تولید محصول نظر دارد و تلفیق آن با دو نظریهٔ X و Y می‌تواند نتایج شگفت‌انگیزی به بار آورد. همچنانکه در بسیاری از سازمانها چنین نتایجی نیز به بار آورده است.

طبیعی است که این نظریه بیانگر مرحله‌ای متعالی است و تحقق آن در صورتی امکانپذیر خواهد بود که به صورت فراگیر در گروه‌های سازمان متجلی شود و نوعی اشتیاق و انگیزش و عشق ایجاد کند. اوچی از مشارکت عاشقانه کارکنان در فرایند تکوین و تولید محصول سخن می‌گوید که از ژاپن آغاز شده و به بعضی مؤسسه‌های آمریکایی نیز راه یافته است. او از اینکه ملاحظه کرده در آمریکا، کشوری که در آن کارکنان به‌طور معمول در مقابل کارفرمایان صف‌آرایی می‌کنند و گاه به اعتصابهای فلج‌کننده دست می‌زنند، عاشقانه در مراحل تولید و تکوین محصول مشارکت می‌جویند به وجد آمد و آن را واقعه‌ای مهم و نقطه عطفی در تاریخ تولید کالایی محسوب کرد.

جدول شماره ۱ مشخصات نظام سازمانی را براساس تلفیق دو نظریه X و Y ، آنچنانچه در آمریکا مرسوم است (صرفنظر از استثناهایی که به تازگی وارد نظام شده است)، در مقایسه با مشخصات نظام سازمانی براساس تلفیق سه نظریه X ، Y و Z که در ژاپن مرسوم است نشان می‌دهد.

مقایسه میان نظریه‌های پیشگفته مدیریت با مدیریت رایج در ایران
اینک زمان آن فرارسیده است که به‌طور کلی و اصولی - و البته صرفنظر از استثنائات - نظریه‌های X ، Y و Z را با شیوه‌های متداول در ایران مقایسه کنیم (جدول شماره ۲).^۲ در جدول شماره ۳ نظریه Y ، یعنی نظریه‌ای که علاوه بر انگیزه مادی انگیزه‌های معنوی را مورد توجه قرار می‌دهد با شیوه مدیریت رایج در ایران مقایسه شده است.

۲. لازم است توضیح دهم که شیوه مدیریت در ایران را از طریق مصاحبه‌های متعددی که خود با کارگران و کارمندان متعدد انجام داده‌ام استخراج کرده‌ام. این مصاحبه را نخستین بار در شماره بهار ۱۳۷۷ فصلنامه کیفیت و مدیریت (که سردبیری آن را به عهده داشتم) در مقاله‌ای که به اتفاق آقای مهندس انتصاریان نوشتم، درج کردم. عنوان آن مقاله «منابع انسانی از دیدگاه مدیریت کیفیت» بود: و علاقه‌مندان را به مطالعه آن دعوت می‌کنم.

جدول شماره ۱. نمایشگر مقایسه سازمانهای امریکایی و سازمانهای ژاپنی

سازمانهای امریکا (براساس تلفیق نظریه‌های Y و X)	سازمانهای ژاپنی (براساس تلفیق نظریه‌های Z و Y ، X)
- استخدام کوتاه مدت	- استخدام بلند مدت
- ارزیابی و ارتقای شغلی سریع کارکنان	- ارزیابی و ارتقای شغلی آهسته کارکنان
- نظام آشکار ارزیابی کارکنان	- نظام مرکب متعادل ارزیابی کارکنان به صورت آشکار و نهان
- در نظر گرفتن شخصیت بخشی برای کارکنان	- در نظر گرفتن شخصیت سازمانی برای کارکنان
- تأکید بر کار فردی و گروهی	- تأکید بر کار گروهی
- تأکید بر ارتباطات سلسله مراتبی از بالا به پایین	- ارتباط آزاد

جدول شماره ۲. مقایسه نظریه تلفیقی X و Y با روش Z ، معروف به روش ژاپنی،

و شیوه مدیریت ایرانی

روش مرسوم در امریکا، بر پایه تلفیق نظریه‌های X و Y	روش ژاپنی (Z)	روش متداول ایرانی
- استخدام کوتاه مدت	- استخدام بلند مدت	- استخدام بلند مدت
- ارزیابی و ارتقای شغلی سریع	- ارزیابی و ارتقای شغلی آهسته	- ارزیابی صورت نمی‌گیرد، ارتقای شغلی جهشی است.
- برخورداری از موقعیت شغلی بسیار تخصصی	- کسب تخصص شغلی به طور آهسته	- نبود رابطه منطقی بین شغل و تخصص و تجربه
- نظام واری آشکار	- نظام واری آمیخته، آشکار و نهان	- نظام واری تصادفی و اغلب پس از آشکار شدن سلسله‌ای از نا به سامانها
- توجه بخشی به کارکنان	- توجه سراسری به کارکنان	- تأکید بر کار فردی و بی‌اعتنایی به کار گروهی
- تأکید بر ارتباطات نزولی در قالب سلسله مراتب	- تبادل نظر و ارتباط آزاد بین کارکنان	- به طور عمده ارتباط سلسله‌مراتبی، همچنین ارتباط آزاد برنامه‌ریزی نشده و دوستانه

جدول شماره ۳. نمایشگر مقایسه نظریه Y با شیوه مدیریت متداول ایرانی

شیوه مدیریت متداول ایرانی	نظریه Y
- مدیر باید فکر و تعیین تکلیف کند؛ کارگر باید اطاعت و کار کند؛ کارگر برای رفع نیازهای شغلی به ابتکار خود ماشینها و ابزار کار را دستکاری و تعمیر می‌کند و شیوه کار خود را براساس روش آزمون و خطا (البته روش غیر علمی و خود ساخته آن) تغییر می‌دهد.	- تلاش فکری و بدنی به اندازه بازی و تفریح در سازندگی اهمیت دارد.
- اصل، مجازات و تنبیه است. تشویق جنبه فرعی دارد. در مواردی که تشویق وجود دارد جنبه مادی آن بیشتر مورد توجه است.	- کنترل بیرونی و ترس از مجازات تنها وسیله برانگیختن کوشش در جهت تأمین هدفهای یک سازمان محسوب نمی‌شود.
- نظام و تفکر خاصی در جهت ایجاد تعهد نسبت به سازمان وجود ندارد.	- ایجاد تعهد نسبت به هدف نتیجه یاداشی است که در رسیدن به هدف عاید انسان می‌شود.
- کارکنان مسؤول انجام وظیفه تعیین شده‌اند؛ تعیین هدف و صدور دستور وظیفه کارفرمایان و مدیران ارشد است.	- مردم عادی تحت شرایط مناسب برای قبول مسؤولیت تعلیم‌پذیرند و به سوی هدف مورد قبولشان پیش می‌روند.
- کارکنان هر کجا لازم بدانند از ابتکار شخصی و خلاقیت و جرعه آنی فکری استفاده می‌کنند و بدون توجه به نتیجه نهایی براساس تخیل دست به کار می‌شوند.	- ظرفیت استفاده از تخیل، هوش و خلاقیت به طور گسترده بین مردم توزیع شده است.
- به هر صورت و با هر کیفیت و اتخاذ هر شیوه که باشد باید کار به پایان برسد، به نحوی که کارفرما آن را قبول کند.	- انضباط و تعهد درونی هر شخص متخصص مؤثرتر و ثمربخش‌تر از هرگونه فشار خارجی است.

و سرانجام، در جدول شماره ۴ به مقایسه میان نظریه X- که کار را فقط حاصل اجبار و الزام و تأمین‌کننده نیاز مادی تلقی می‌کند - و شیوه مدیریت رایج در ایران می‌پردازیم.



جدول شماره ۴. نمایشگر مقایسه نظریه X با شیوه مدیریت در ایران

نظریه X	روش مرسوم در ایران
- همه مردم کار را دوست ندارند و از آن پرهیز می‌کنند.	- مردم به طور عمدۀ ناگزیر تن به کار می‌دهند و معتقدند آن‌سکه نیاز مادی ندارند باید به استراحت و تفریح بپردازند.
- به خاطر خصلت انسانی نبود علاقه به کار، بیشتر افراد باید ملزم به کار کردن شوند.	- الزام مردم به کار کردن شیوه اجتماعی متداول است.
- همه مردم ترجیح می‌دهند تحت راهنمایی دیگران کار کنند.	- راهنمایی شدن را به منظور سلب مسئولیت از خود می‌پذیرند.
- بیشتر مردم به خاطر بول یا گریز از احساس عدم تأمین به کار می‌پردازند.	- تأمین مادی انگیزه اصلی کار کردن است.
- بیشتر مردم خلاقیت ناچیزی دارند.	- تفکر و خلاقیت جایگاه چندان مشخصی ندارد.

ژاپن و سلطه مدیریت

تا اینجا تأکید اساسی ما بر مدیریت نیروی انسانی بود؛ زیرا این عامل در توسعه اقتصادی هر کشور نقش تعیین‌کننده دارد. برای مثال، کشور ژاپن که نه زغال سنگ و نه ذخایر آهن به اندازه کافی دارد، زغال سنگ و سنگ آهن از امریکا خریداری می‌کند؛ فولاد تولید و به امریکا صادر می‌کند. فرض بر این است که قیمت چنین محصولی گرانتر از قیمت فولاد تولیدی در امریکا است که در آنجا سنگ آهن و زغال سنگ به حد وفور یافت می‌شود. اما می‌بینیم قیمت فولاد ژاپن نسبت به فولاد امریکا آن قدر نازل است که صنعت فولاد امریکا را به شدت مورد تهدید قرار داده است. امریکا مخترع صنعت اتومبیل و انواع لوازم صوتی و تصویری است. اما اتومبیل و لوازم صوتی و تصویری ژاپن کمابیش بازار جهانی را در دست دارد. آلمان که روزی بازار جهانی وسایل نوری را در دست داشت، در برابر تهاجم ژاپن به بازارهای جهانی در این زمینه عقب نشسته است. اینک ژاپن سلطان بازار جهانی وسایل نوری است. آنچه ژاپن را به این مقام رسانده مدیریت منابع و در درجه اول مدیریت نیروی انسانی است که دیگر عوامل تولید را به

خدمت می‌گیرد. جالب اینجاست که واضعان نظریه‌های جدید مدیریت کیفیت، مانند دمینگ، جوران، کرازبی و اوچی، امریکایی‌اند، اما نظریه ایشان در کشور خودشان به چیزی گرفته نشد، بلکه ژاپنیها این نظریه‌ها را جدی گرفتند و به کار بستند و از آنها نتایجی شگفت به دست آوردند. پس از رسیدن به چنین نتایجی بود که این متفکران و اندیشه‌وران در کشور خود مشهور شدند. در حقیقت، راز مدیریت ژاپن را باید شناختن اندیشه‌های بزرگ و کارساز و به کار بستن آنها دانست؛ کاری که البته شهادت اقدام و پذیرش مخاطره بزرگ سرمایه‌گذاری انبوه را می‌طلبد و ژاپنی‌ها چنین کردند.

ساختار مدیریت در ایران

اینک بجاست نگاهی به ساختار نظام اقتصادی خود بیندازیم و نقاط قوت و ضعف و امکانات و عاملهای تحدیدکننده آن را بررسی کنیم تا با شناختی افزون‌تر و واقعیت‌تر بتوانیم برای رفع معایب و تقویت نقاط قوت آن برنامه‌ریزی کنیم.

براساس گزارش «برنامه راهبردی تحول نظام اداری» که در سال ۱۳۷۸ و ۱۳۷۹ انتشار یافت و اینک اجرای آن در دستور کار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور قرار دارد، نظام اداری که عهده‌دار تحقق برنامه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است در زمینه‌هایی چند، از نقاط قوتی [بالقوه و گاه بالفعل] برخوردار است که از جمله می‌توان زمینه‌های در پی آمده را بر شمرده: مقامات فرنگی

قانونگرایی و ضابطه‌مندی

در زمینه قانونگرایی و ضابطه‌مندی، فراهم شدن بسترهای مدیریت دولتی، درک اهمیت و اصرار مدیریت عالی بر اصلاح سیستمها و روشها، توجه به آموزشهای علمی - کاربردی، توجه به مهندسی سیستمها و روشها و البته توجه به قانونمندی و قانونگرایی جزء نقاط قوت نظام شناخته شده است. متأسفانه، فرصت تفصیل و بحث اجتهادی در یکایک این موارد نیست. همین قدر می‌دانیم که در چند سال اخیر شعار قانونگرایی و قانونمندی و برتری قانون بر هر عامل دیگر، به تدریج به صورت خواستی عمومی در آمده و مقامات مختلف مملکتی نیز تأکید بر قانونگرایی را شعار خود قرار داده‌اند.

امکانات و تجهیزات

عامل مثبت دیگر وجود تجهیزات و فضاهای اداری کمابیش کافی برخوردار از اعتبار حقوقی، اقتدار دولت در تحصیل و تبدیل منابع و امکانات، وجود حجم کمابیش قابل توجهی از سخت‌افزارها و پایگاههای اطلاعاتی و بعضی امکانات مخابراتی، توان آموزشی مدیریت و توسعه دانش نظری مدیران است. اما کیست که نداند تجهیزات و فضاهای اداری ما - که در بعضی از سازمانها برای هر نفر به ۶۰۰۰ متر مربع می‌رسد - در عمل مورد استفاده بهینه قرار نمی‌گیرد و گاه نیز به هیچ رو از آن استفاده نمی‌شود. اتلاف وسیعی که در به کارگیری تجهیزات و فضاهای اداری رایج است بر کسی پوشیده نیست. ضرورت بهینه کردن استفاده از این عوامل مدیریتی کلان و فراگیر ایجاب می‌کند که بر پایه آموزش عمومی مستمر در راستای آگاهی و بیدار کردن وجدان جامعه در راستای پاسداری از ثروتهای عمومی و بهره‌وری مطلوب از ثروتهای به کار رفته بکوشیم. چه سود که هزاران طرح را به مرحله اجرا در آوریم و آنها را ناتمام رها کنیم؟ تجهیزات و امکانات اجرای چنین طرحهایی ثروت نیست، اما بهره‌برداری نکردن بهینه از آن اتلاف ثروت است.

در شماره ۱۷ دیمه ۷۹ هفته‌نامه «اقتصاد جهان» که از سوی وزارت امور خارجه منتشر می‌شود و اختصاص به درج مطالب اقتصادی رسانه‌های جهان دارد، خبری به این شرح می‌یابیم: «۳۱۶ پروژه نیمه تمام در استان گلستان وجود دارد. رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گلستان اعلام کرد: ۳۱۶ پروژه عمرانی در حال اجرا از محل اعتبارات استانی و بند الف تبصره ۳۷ در این استان، با گذشت چندین سال از آغاز آن، هنوز ناتمام مانده است. مجموع پروژه‌های استانی در حال اجرا ۵۶۴ پروژه است که پروژه‌های ناتمام ۵۶/۱ درصد آن را شامل می‌شود. به گفته وی از این تعداد، عملیات اجرایی ۴۲ پروژه در سالهای برنامه اول توسعه (سالهای ۶۸ تا ۷۳) آغاز شده و نیمه تمام ماندن آنها تا این زمان تأسف بار است. وی مابقی پروژه‌های نیمه تمام استان به تعداد ۲۷۴ پروژه را شامل طرحهای ناتمام آغاز شده در طول برنامه دوم توسعه کشور (سالهای ۷۴ تا ۷۸) معرفی کرد.

ثروت بالقوه انسانی

نقطه قوت دیگر به نقل از برنامه راهبردی تحول نظام اداری، ثروت بالقوه نیروی انسانی است. در توصیف این مقوله به کارایی قابل توجه نیروی انسانی وفادار به نظام و تعلق خاطر کارکنان دولت به نظام، بهبود نسبی ترکیب تحصیلی و آموزش عملی کارکنان، روند بهبود رویکرد به منابع انسانی، برخورداری از نیروی انسانی با تجربه (با میانگین خدمتی قابل قبول) اشاره شده است. تأکید بر این نکته لازم است که نقد نشدن نیروهای بالقوه و تبدیل نشدن آنها به نیروهای بالفعل که به نحوی شایسته در ارزش افزایی مؤثر است گویای بحران کلان مقیاس مدیریت در جامعه است.

نقاط ضعف مدیریت در ایران

در مقابل نقاط قوت نظام اداری که دستگاه تنظیم‌کننده برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور است، نقاط ضعفی نیز به چشم می‌خورد که در مجموع با واژه «کهنولت اداری» توصیف شده است. در میان نقاط ضعف و ناکارآمدی نظام منابع انسانی - ناپویایی و نابره‌وری این نظامها، ساختار سازمانی غیرعلمی و متمرکز آنها و بالاخره ناکارآمدی مدیران برشمرده شده است.

ناکارآمدی نظام منابع انسانی

ناکارآمدی نظام منابع انسانی به این شرح فهرستبندی یا تفکیک موردی شده است: نبود نظام مدیریت راهبردی منابع انسانی، بی‌توجهی به نقش انسان به‌سان رکن اساسی سازمان، ناکارایی نظام پرداخت و جبران خدمت. نبود نظام تشویق و تنبیه و نظام مبتنی بر مشارکت‌جویی و افزایش انگیزش.

ناپویایی و نابره‌وری نظامهای سازمانی

درباره ناپویایی و نابره‌ور بودن نظام سازه‌انی مواردی عمده به این نحو مطرح شده است: مدون و ضابطه‌مند نبودن عملیات اداری - بی‌توجهی به جلب رضایت مراجعان،

هزینه محور بودن، نبود حساسیت به درآمد و نبود تعادل در مصرف، نبود نظام برنامه‌ریزی در تهیه، نگهداری و بهره‌برداری از امکانات و تجهیزات، نبود استانداردهای فنی.

ساختار سازمانی غیر علمی

تحت عنوان ساختار سازمانی غیر علمی و متمرکز، نقاط ضعفی بدین شرح قرار داده شده است:

نبود انعطاف و تطابق ساختار سازمانی با تحولات برنامه‌های توسعه، گستردگی تشکیلات دولت و وجود مراجع متعدد تصمیم‌گیری، نداخل، توازی، دوباره‌کاری و شفاف نبودن حدود و وظایف دستگاهها، تمرکز بیش از اندازه تصمیم‌گیری در مرکز، نبود نظام نظارتی مناسب.

ناکارآمدی مدیران

و سرانجام ضعف ناشی از ناکارآمدی مدیران به این ترتیب دسته‌بندی شده است: نبود مدیران تحول‌آفرین و برخوردار از تفکر راهبردی، جهانی و ملی آینده‌نگر؛ حاکمیت مدیران بخشی‌نگر و روزاندیش؛ ضعف در به کارگیری دانش و مهارت‌های مدیریتی در سطوح مختلف تصمیم‌گیری، هدایت و نظارت؛ نبود بهره‌گیری از تصمیم‌گیری مشارکتی و خرد جمعی و نبود تمایل به توزیع اختیارات، نبود زبان مشترک.

در این مورد می‌توان نبود نظام مدیریت در سطح کلان و نداشتن سیستم مدیریت کارساز دولتی را که هرگونه قدرت ابتکار و خلاقیت را از مدیران دولتی سلب می‌کند و در برابر آنها قوانین و مقرراتی را قرار می‌دهد که با خصلت ذاتی و کم و کیف کار خواسته شده از آنها سازگار نیست، عامل اساسی ناکارآمدی مدیران بخش عمومی دانست. طبیعی است که عامل بنیادین دیگر نبود انگیزه است. نظام اداری ما فاقد سازوکار سالم و سازنده برای ایجاد انگیزه در مدیران و به‌طور کلی در نیروی انسانی خویش است و حال آنکه بسیاری از مدیران دولتی که به بخش خصوصی می‌روند عملکرد درخشانی از خود

برجا می‌گذارند. با وجود این، نباید فراموش کنیم که نظام کهنه، اما مسلط اداری دولت، دست و پای بخش خصوصی را می‌بندد و به‌طور کلی مانع خلاقیت و نوآوری وسیع در مؤسسه‌های اقتصادی کشور می‌شود.

فرصتهای نظام مدیریتی

نظام مدیریت کشور در عین حال انبوهی از فرصتها در اختیار دارد که اگر سریع، اما با مطالعه و به نحو احسن از آنها استفاده کند می‌تواند عقب‌ماندگی اقتصادی کشور را جبران کند و آن را در مسیر پیشرفت و حتی جهش قرار دهد. در این راه، البته، جسارت اقدام و همراه کردن مردم با هدفهای توسعه، و البته روشن کردن این هدفها برای مردم، کاری لازم است. فرصتهای قابل استفاده برای نظام مدیریتی براساس برنامه‌راهبردی تحول نظام اداری که تحت عنوان کلی «زمینه‌های بسیار مساعد ملی و بین‌المللی» از آن یاد شده است، تحت عنوان چهار عامل اساسی به این شرح طبقه‌بندی شده است: امکان بهره‌گیری از توانمندیهای مدیریتی و فن‌آوری، منابع سرشار انسانی و فیزیکی، اعتقادات و باورهای دینی و ملی مردم، روند فزاینده توسعه اجتماعی و فرهنگی.

بهره‌مندی از توانمندیهای مدیریتی

تحت عنوان فرصت و امکان بهره‌گیری از توانمندیهای مدیریتی و فن‌آوری موارد زیر در برنامه‌راهبردی تحول نظام اداری دسته‌بندی شده است: «پیشرفت روز افزون در قابلیتهای تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات و سهولت برخورداری از آنها، روند فزاینده سهم و نقش انسان در ثروتهای انسانی و تکنولوژیکی و دسترسی فزاینده به منابع دانش و اطلاعات در عرصه جهانی».

در حقیقت، امروزه درهای کتابخانه‌های بزرگ جهان بر روی همه انسانها گشوده است و هر کس از پشت میز کار خود می‌تواند به گنجینه دانش و معارف بشری با کمترین قیمت متصور راه پیدا کند. شبکه اینترنت به خانه‌ها و ادارها راه یافته است. لوحهای فشرده اطلاعاتی با اطلاعات جالب، با زیبایی و سهولت هر چه افزونتر دسترسپذیر است و فقط باید این جریان را به صورت نظام‌مند و آموزنده در اختیار همگان قرار داد.

منابع سرشار انسانی و فیزیکی

در این زمینه، آنچه مدیریت کلان مقیاس می‌تواند از آن برخوردار شود به شرح در پی آمده است:

«برخوردار از نیروی جوان و آماده به کار، فراوانی منابع و ذخایر طبیعی، مهیا بودن نسبی تأسیسات زیربنایی، استعداد بالای نیروی انسانی کشور و وجود متخصصان ایرانی برخوردار از سطح بالای علمی در داخل و خارج کشور، مزیت‌های نسبی جغرافیایی اقتصادی، اشتیاق به فراگیری دانش و تعلیم و تعلم در جامعه و وجود امکانات کمابیش قابل قبول برای پاسخگویی به آن».

تردید نیست که اگر از هر یک از این فرصتها درست و بموقع استفاده نشود به ضد فرصت یا عامل تهدیدکننده تبدیل می‌شود. برای مثال، نیروی انسانی جوان و آماده به کار - که در مفهومی دیگر چیزی جز جوانان بیکار نیست - در صورتی که بموقع کار مناسب پیدا نکنند به اعتیاد و مفساد اجتماعی روی می‌آورند. بنابراین، استفاده از فرصتها فقط مزیت نیست، بلکه الزام است. برای جلوگیری از طولانی شدن بحث از تفصیل بیشتر در این زمینه خودداری می‌کنم.

اعتقادات و باورهای دینی

در این زمینه، در گزارش مورد استناد این موارد برشمرده شده است: اعتقادات مذهبی و مردمی بودن عناصر نظام، جایگاه و نقش ویژه خانواده در فرهنگ دینی و ملی، فرهنگ بردباری و تحمل ناشی از اعتقادات مذهبی و امید به نظام، امکان بهره‌گیری از رکن رهبری، امکان و اشتیاق مشارکت مردمی برای انجام امور ملی.

روند فزاینده توسعه اجتماعی و فرهنگی

و سرانجام فرصتهای نظام مدیریتی و اداری کشور به جهشی که در افکار مردم ایجاد شده اشاره می‌کند و موارد مثبت را به این شرح برمی‌شمارد: ارتقای فهم سیاسی و اشتیاق مردم برای فعالیتهای سیاسی و آشنایی با حقوق قانونی خود، انفعال معارضات داخلی و

تثبیت و استقرار نظام، فراهم شدن فضای باز مشارکت سیاسی، رشد کمی و کیفی مطبوعات و افزایش تعامل گفتمان بین دولت و مردم، امکان مشارکت زنان در نظام اجتماعی، تقویت حامیان گفتگوی تمدنها در مقابل معتقدان به رویارویی تمدنها.

تهدیدهای رویارویی نظام مدیریتی کلان

در مقابل فرصتها، تهدیدهایی وجود دارد: همچنانکه در برابر امکانات، نقاط ضعفی هست. رسالت اولیه مدیریت، شناخت همه عوامل، اعم از مثبت و منفی، است تا بتواند نقاط ضعف و تهدیدها را کاهش دهد و در صورت امکان به نقاط قوت تبدیل کند و نقاط مثبت را تقویت کند و به بهره‌برداری بهینه از عوامل نایل شود. با این هدف، تهدیدهایی که در مقابل نظام مدیریت کلان جامعه قرارداد و تحت عنوان کلی علم ناشناسی در توسعه و تحول نام برده شده است در قالب چهار عامل، اقتصاد بیمار و نفتی، غفلت از اهمیت حیاتی آموزش و پژوهش، ناهماهنگی قوا و ناهمبستگی مشارکت اجتماعی، و بالاخره، سرعت و شتاب تحولات جهانی به آن اشاره شده است.

اقتصاد بیمار و نفتی

اقتصاد بیمار و نفتی اولین تهدید علیه نظام اداری و مدیریت کلان جامعه ما شناخته شده است. از این رو، سالم‌سازی اقتصاد نیز باید به‌سان اولین هدف و اولویت سیاستهای اصلاحات ساختاری مورد توجه قرار گیرد. تهدیدهای موجود علیه اقتصاد بیمار و نفتی کشور در برنامه راهبردی تحول نظام اداری به این نحو بر شمرده شده است: آسیب‌پذیری تولیدات داخلی در مقابل رقبای خارجی، هزینه بالای آنها و پایین بودن بهره‌وری ملی، اعم از خصوصی و دولتی، نظام نامطلوب توزیع (نابرابری در توزیع ثروت، درآمد و عدم تعادل در عرضه و تقاضا)، عدم توجه به سیاست نامطلوب صادرات تک محصولی نفت خام، ساختار اقتصادی مبتنی بر مصرف بی‌رویه، نبود الگوی مصرف و هدفمند نبودن پرداخت یارانه‌ها، دولتی بودن اقتصاد، فقدان تشکل و کارایی لازم و کافی در بازار سرمایه، کار، کالاها و خدمات در بخش غیردولتی، فقدان

فضای امن و ساختارهای حقوقی لازم و عدم آمادگی بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری و تولید، فقدان سازوکار و سامان مناسب برای بهره‌برداری از توانمندیهای بخش خصوصی.

به طوری که ملاحظه می‌کنید، به طور تقریبی، همهٔ معضله‌های اساسی اقتصاد شناخته شده است و اگر خوب دقت کنیم اکثریت قریب به اتفاق این نابه‌سامانیه‌ها، یا به تعبیر برنامهٔ مورد بحث، بیشتر این تهدیدها، مربوط به معضل مدیریت کلان است.

غفلت از اهمیت حیاتی آموزش و پژوهش

متأسفانه، ما عادت نکرده‌ایم به آموزش بها دهیم. در عرف جامعه، دعوت به مطالعهٔ بیشتر به منزلهٔ بیسواد خواندن مخاطب، و نه راهنمایی مفید برای ارتقای کیفیت زندگی او، شمرده می‌شود. ما عادت نکرده‌ایم کودکان خردسال را با کتاب خواندن برای آنها به حرف آوریم. آموزش را در حد رفع نیاز برای انجام کارهای روزمره، یا گرفتن شغل لازم می‌شماریم. متأسفانه، بیشتر فارغ‌التحصیلان دبیرستانها و دانشگاهها، بعد از پایان تحصیلات رسمی، با کتاب خدا حافظی می‌کنند. در نظام اداری ما آموزش حین خدمت شعاری بی‌محتواست و در مواردی هم که انجام می‌شود جدی گرفته نمی‌شود. هدف آن بیشتر گرفتن گواهی برای دستیابی به ارتقای شغلی است. حتی برای حضور رایگان در کنفرانسهای مهمی که به رایگان تشکیل می‌شود علاقه‌مندان پرشمار و کنجکاو وجود ندارد. بارها شاهد بوده‌ایم که مهمانان کنفرانسها و سمینارها و ثبت‌نام کنندگان برای شرکت در آنها ترجیح می‌دهند در راهروها قدم بزنند و در جلسهٔ سخنرانی و بحث و فحوص علمی حضور نیابند. نهادینه نشدن عشق به آموزش و پژوهش سبب شده است که با این عبارتها در گزارش تحول راهبردی نظام اداری روبه‌رو شویم:

- فقدان نظام جامع و پیوستهٔ برنامه‌ریزی، عدم شناخت نیازها و اولویتهای آموزشی (نظری، فنی و حرفه‌ای) و پژوهشی، تلقی نادرست از نقش علم و فن‌آوری، عدم به کارگیری الگوهای جدید آموزشی و پژوهشی، پایین بودن شاخصهای علمی و پژوهشی و کیفیت نامطلوب مراکز مربوط به آنها.

ناهماهنگی قوا و نهادینه نبودن مشارکت اجتماعی

از دیگر تهدیدهای موجود علیه نظام مدیریتی کشور، چنانکه در گزارش برنامه راهبردی تحول نظام اداری قید شده است، ناهماهنگی قوا و نهادینه نبودن مشارکت اجتماعی است. مسئله این است که گاه بین عوامل و خدمتگزاران قوای سه گانه ناهماهنگی وجود دارد، گاه قوانین و مقررات متضاد و متغایر چنین ناهماهنگیهایی را به وجود می آورد. گاه نیز، متأسفانه، به علت اختلاف سلیقه یا مداخله گرایشهای سیاسی، چنین ناهماهنگیها و خدای نخواستار کارشکنیهایی در سطوح بالا به وجود می آید که ساده ترین نوع آن همکاری نکردن با دیگر سازمانها و بی اعتنائی نسبت به خواستها و برنامه های آنها و مشارکتی بسیار سطحی و ظاهری در جلسههای مشترک است. این گونه بی اعتنائیها از طریق قانون هم قابل پیگیری نیست؛ اما، نتیجه مطلوب از فعالیت مورد نظر را به دست نمی دهد. مواردی که گزارش مورد بحث در این زمینه برمی شمارد به این شرح است: «فقدان تعامل بین نهادهای وابسته به رهبری و نظام اداری، نارسایی در جهتگیری، همگرایی، جامعیت، سازگاری و اثربخشی کافی در روند قانونگذاری، ناکافی بودن زیرساختهای قضایی و حقوقی در جهت پشتیبانی نظام اجرایی - تأثیرگذاری جناحهای سیاسی در نظام اداری، نهادینه نبودن مشارکت سیاسی و فقدان نظارت اجتماعی و قانونی در عملکرد نظام اداری، گرایش به تمرکز قدرت به جای نظام مندی، عدم توجه کافی جهت واگذاری وظایف دولت به بخش نهادهای جامعه مدنی از قبیل شوراهای شهرداریها و اتحادیه ها.

سرعت و شتاب تحولات جهانی

و بالاخره سرعت و شتاب تحولات جهانی به سان نوعی از تهدید در برابر نظام اداری و مدیریت در سطح کلان در جامعه ما تلقی شده است. البته، وقتی که ما از مدیریتی ایستا استفاده کنیم و بخواهیم با صبر و تحول «مازیم تا بگردد هم رنگ ما محیط» طبیعی است که سرعت تحولات جهانی تهدیدی برای ما تلقی می شود. لیکن، اگر با روحیه تحول طلبی وارد جامعه بشری بشویم، این تغییر و تحول سریع به فرصتی مناسب

تبدیل می‌شود. به هر حال، در تشریح موردی این عامل، این نکته‌ها برشمرده شده است:

روند مقررات‌زدایی از تجارت بین‌الملل، روند جهانی شدن اقتصاد، گسترش شکاف میان کشورهای غنی و فقیر، افزایش شدت رقابت در کلیهٔ عرضه‌ها، افزایش روزافزون فشار برای جلوگیری از تخریب محیط زیست، افزایش سرعت تغییرات تکنولوژیک، تهاجم روزافزون فرهنگی.

پیامد: نظام نابره‌ور

از جمع موارد، عوامل و ویژگی‌های نظام مدیریت کلان با محاسبه قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهایی که نظام از آنها برخوردار یا با آنها مواجه است نتیجه‌ای دو کلمه‌ای گرفته شده است: «نظام نابره‌ور».

این وضع موجود نظام مدیریتی در کشور است که سیاستهای اصلاح ساختاری اقتصادی به هیچ وجه از آنها برکنار نیست، بلکه به دلیل اینکه در بسیاری از زمینه‌ها اقتصاد نقش تعیین‌کننده دارد، طبیعی است که بالاترین صدمه را هم از «نابره‌وری» نظام مدیریتی کشور تحمل کند و، به دلیل محسوس بودن وضع اقتصادی، به یقین سرایت نابه‌سامانیهای اقتصادی به دیگر زمینه‌ها نیز سریعتر و محسوستر است. در توجیه این موضوع بی‌مورد نیست به این نکته توجه کنیم که افزایش ۲۰ درصد یا ۱۵ درصد فقط بر قیمت کالایی مانند بنزین جامعه را برآشفته می‌کند؛ اما، تنزل ۲۰ درصد از سطح کیفی آموزش و پرورش که اهمیتی بسیار بیشتر دارد، گاه حتی سالها در جامعه احساس نمی‌شود. حتی آمار کمی اقتصاد نیز بیشتر از آمار کیفی آن تأثیر می‌گذارد، افزایش ۲۰ درصدی قیمت نان جامعه را به هیجان می‌آورد؛ اما، از رده خارج شدن وزن کردن نان و کاهش ۶۰ درصدی وزن آن و نامرغوب شدن جنس و چگونگی پخت آن، به گونه‌ای کمابیش بی‌سر و صدا تحمل می‌شود.

اگر بگوییم تحت شرایطی که شرح دادیم از فرصتها و امکانات به خوبی استفاده نشده و همین امر موجب شده است که نقاط ضعف و تهدید مجال بروز و خودنمایی

بیشتری پیدا کند و بدین ترتیب از کیفیت فعالیتها و خدمات نظام مدیریتی کاسته شود، سخن به گزاف نگفته‌ایم. بدین سان، «نا بهره‌وری» مورد بحث، هم در کیفیت خدمات عرضه شده و هم در کمیّت آنها اثر گذاشته است.

نتیجه و پیشنهادها

از تحلیل عوامل به‌طور کلی، یعنی احتساب نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها که متأسفانه به نابه‌رووری نظام مدیریتی منجر شده است به‌طور منطقی می‌توان به این نتیجه رسید که برای کارآمد کردن نظام مدیریت در سیاستهای ساختاری اقتصادی باید بتوانیم نقاط قوت، یعنی مجموعه عواملی را که مدیران سطح کلان اقتصاد کشور را قادر می‌سازد تا در دوره‌ای از زمان و عرصه‌ای از مکان کارایی و اثربخشی نظام مدیریتی را به حد مطلوب برسانند، شفاف ساخته و تقویت کنیم و هر جزء آن را از قوه به فعل درآوریم. فرصتها که باعث می‌شود امکانات بالقوه در خارج از نظام اداری به خدمت نظام درآید باید شناخته شود و از قوه به فعل درآید و در اختیار نیروهای اقتصادی جامعه قرار گیرد. نقاط ضعف و تهدیدها نیز باید شناخته و هر چه بیشتر کم‌رنگ شود. به یاد داشته باشیم که هر نقطه ضعفی که از بین برود در حکم ایجاد یک نقطه قوت است که می‌توان از نیروی آن برای پیشبرد هدفهای توسعه اقتصادی کمک گرفت. همچنین، هر تهدیدی که ناپود شود خود به‌خود فرصت یا فرصتهای جدیدی برای توسعه فعالیتهاى مثبت جامعه به وجود می‌آورد. بدین سبب، لازم است که ابتدا پایه و شالوده‌ای اصولی برای استقرار نظام سالم مدیریت برگزینیم. در شرایط فعلی لازم است که اصول مدیریت کیفیت فراگیر و در سطح بالاتر آن اصول مدیریت تولید ناب مورد توجه قرار گیرد.

شناخت جامع، اولین گام

بر این اساس، شناخت اولین قدم است. در این زمینه:

۱. نخستین کاری که باید انجام گیرد جمع‌آوری رقم به رقم امکانات موجود و قابل حصول در هر یک از دستگاههای اداری، اقتصادی و در کل نظام است. با تأکید بر اینکه کدام امکانات موجود و کدام قابل حصول است.

۲. مرحله دوم جمع‌آوری موردی نقاط ضعف در هر دستگاه و سازمان است؛ به طوری که جزئی‌ترین نقطه ضعف از نظر دور داشته نشود.

۳. مرحله سوم، جمع‌آوری فرصتها را، به همین نحو، در برمی‌گیرد.

۴. سرانجام اینکه، شناسایی موردهای تهدید در هر سازمان شناخت، را تکمیل می‌کند.

پس از مرحله جمع‌آوری عاملهای چهارگانه پیشگفته، لازم است به تجزیه و تحلیل علمی نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصتها اقدام شود. چنانکه پیش از این توضیح دادیم، امکانات و فرصتها باید تقویت و نقاط ضعف و تهدیدها در مرحله اول تضعیف شود و سپس در فرصت مناسب یا از میان برداشته شود و یا در حد امکان، با استفاده از مدیریت بحران، به نقاط قوت بدل شود و از آنها در راستای تأمین هدفهای سودآور استفاده شود.

طبیعی است که موارد فوق نوعی کلی‌گویی است، اما، کمترین فایده آن این است که با توجه به آنها، به گونه‌ای نظام‌مند خواهیم توانست جهت حرکت خود را مشخص کنیم.

روشهای اجرای سازگار

بعد از شناخت و تصمیم‌گیری در جهت از میان بردن نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت فرصتها و نقاط قوت به برنامه‌های اجرایی هدفمند نیازمند می‌شویم که ممکن است چگونگی اجرای آن از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد، اما اصل سازگاری عوامل و برنامه‌های اجرایی، از یکدیگر کمک گرفتن و به یکدیگر کمک رساندن، باید به‌سان پایه همه فعالیتها در همه سازمانها به کار بسته شود و کارکنان سازمانها و واحدهای اقتصادی دولتی و خصوصی نیز باید با دقت آموزش داده شوند و به طور جدی از آنها خواسته شود که به نحوی عمل کنند که خود و دستگاه خود را جزئی از سازمان بزرگتر، یعنی کشور، فرض کنند و فعالیتهای بخشی و سازمانی را در قالب یاری رساندن به دیگران و یاری گرفتن از آنها و ایجاد نظم و ترتیب برای ایجاد بهره‌وری بهینه در سطح کل جامعه تلقی کنند.

یکسان نگرى و رقابت سالم

طبیعی است تحقق این خواست در صورتی میسر است که فزونی طلبی و سلطه‌طلبی جای خود را به رقابت عادلانه بسپارد. بنابراین، وظیفه اصلی دولت ایجاد شرایط لازم برای برقراری رقابت سالم بین بخش دولتی و بخش خصوصی و بخش تعاونی است. اگر امتیازی وجود دارد باید امکان برخورداری از آن برای همه یکسان باشد و اگر به ناگزیر تضییقاتی فراهم می‌شود نیز باید به یکسان بر همه تحمیل شود؛ از جمله، تسهیلات بانکی یا نرخ ارز باید برای همه بخشها برابر باشد. طبیعی است که خصوصی‌سازی و کاستن از مداخله دولت در امور اقتصادی و تصدی‌گری با اعمال روش فوق آسانتر خواهد بود.

مشارکت گسترده و برنامه‌ریزی شده

مرحله بعد اعمال سیاست مشارکت است. در کل نظام اقتصادی سازمانها، شرکتهای کارکنان و مردم همه باید بتوانند تحت انضباط خاصی در تصمیم‌گیریهای اقتصادی مشارکت جویند.

در نتیجه، نظام مشارکت باید به واحدهای تولیدی اقتصادی رسوخ پیدا کند و هر کس بر پایه برنامه‌ریزی بتواند، در حد دانش و پیش و تجربه و تخصص خویش یا الهام و جرعه فکری، درباره تولید کالا یا خدمت واحد مربوط به خود نظر بدهد، این مشارکت و نظردهی باید به طور جدی مورد بررسی قرار گیرد. نکته‌های مفید قابل اجرا به مرحله عمل درآید و البته، نظردهنده نیز از سودی که به سبب ایده‌هایش عاید دستگاه می‌شود، طبق ضابطه، بهره‌مند شود. بدین ترتیب، نظام مدیریت فردی جای خود را به نظام مدیریت مشارکتی می‌سپارد.

مشتری محوری

باید مشتریان و مراجعان محور هدفهای مؤسسه و سازمان دولتی و خصوصی قرار گیرند. این هدف، تنها با طرح این شعار که این یا آن واحد خصوصی یا دولتی یا کل

دستگاه دولت خدمتگزار مردم است تحقق نمی‌پذیرد. در گذشته نیز شعار حکومتها جز این نبوده است. مهم این است که نظام اقتصادی و اداری و تولیدی به گونه‌ای سازماندهی شود که در آن جلب رضایت و خرسندی مستمر مشتریان و مراجعان محور همه فعالیتها را تشکیل دهد و هیچ پیشنهاد یا شکایتی، بدون رسیدگی کافی، به حال خود رها نشود. بخصوص مشتری محور بودن برای دستگاههای دولتی که از بودجه مردم تغذیه می‌شوند اهمیتی اساسی دارد. کارمند باید ابقای خود را در شغلی که به او داده شده است ناشی از رضایت مراجعان از طرز کار و برخورد خویش، و نه خوش آمدن یا خوش نیامدن مدیر از خود، بداند. به عبارت دیگر، نظر مدیر نسبت به او نیز باید انعکاس نظر اکثریت مراجعان نسبت به او باشد.

قدرت اجرایی

پس از اینکه سیاست و روش اجرایی سنجیده‌ای اتخاذ شد، باید برای اجرای برنامه‌ها و اصول و مواد قانونی قاطعیت لازم به کار برده شود. متأسفانه در اجرا با دشواریهای متعددی مواجهیم که آنها را می‌توان بدین شرح خلاصه کرد:

- نداشتن قانون؛
- جدی نگرفتن قانون؛
- اجرای ناقص و بخشی قانون؛
- پیگیری نکردن تخلفها؛
- قاطع نبودن و کافی و کارآمد نبودن مجازاتهای قانونی.

مجموعه این عاملها قدرت اجرایی را تضعیف می‌کند.

مزد در برابر کار مفید و ارزش افزوده

در ابتدای بحث از مبانی روان‌شناسی کار و انگیزه‌ها به تفصیل سخن گفتیم، اینک لازم است از آنچه گفتیم نتیجه ملموس بگیریم. هر کدام از نظریه‌های X ، Y و Z را که مبنای سنجش قرار دهیم یا هر تلفیقی که از آنها به عمل آوریم، به هر صورت تأمین خواسته‌های

مادی کارکنان در ایجاد انگیزه برای انجام بهتر کار مفید است. اما سازمان اقتصادی، اعم از دولتی یا خصوصی، نیز باید از پرداخت حقوق و دستمزد بهتر سود ببرد. در نظام اداری ما که پرداخت حقوق یکسان در برابر کار مساوی تجویز شده، در عمل کار مساوی در شرح شغلی خلاصه می‌شود که متنی انشایی است و هیچ‌گونه ارتباطی با کمیّت و کیفیت کار انجام شده ندارد. نظام پرداخت یکسان در روش مدیریت کیفیت نظامهای عقب مانده و ناکارآمد، مشوق ارائه کار ظاهری یا ظاهرسازی در کار تلقی می‌شود. در نظام اداری ما این اصطلاح مرسوم شده است: «کار را ول کن، هوای کار را داشته باش». در بسیاری از مؤسسه‌های خصوصی که نظام مدیریت کیفیت در آنها اعمال می‌شود در عمل مزد با بهره‌وری، کیفیت و ارزش افزوده گره خورده است. در این مؤسسه‌ها، به طور معمول، یک حقوق ثابت (برای تأمین حداقل زندگی کارگر)، یک حقوق قطعه کاری (بر پایه کمیّت کار) یک حقوق مربوط به کیفیت کار، کل دریافتی کارگران را تشکیل می‌دهد. تعداد قطعه‌های «واژه» یکی از عاملهای کاهنده مزد در قسمت اخیر است. اعمال این روش در خدمات اداری البته دشوار است و نیاز به مراقبتهای جدی دارد؛ اما غیرممکن نیست. باید روشی اتخاذ کرد که کیفیت کارهای اداری و رضایت و پایداری مشتریان و مراجعان و کمک مؤثر به پیشبرد فعالیتهای کل نظام در حقوق و دریافتی کارکنان، به نحو مطلوب، منعکس شود. همزمان، از خاصه خرجیها و صورت سازهایی احتمالی مدیران نیز باید جلوگیری کرد. اگر در سازمانهای اقتصادی دولتی درآمد و هزینه دستگاهها روشن شود و تعدیل بودجه متناسب با ظرفیت امکاناتی که در اختیار آنها گذاشته می‌شود و مأموریتی که به عهده آنها قرار می‌گیرد به عمل آید؛ نظام «هزینه - منفعت» رعایت شود و مدیران از اختیار قانونی برای متناسب ساختن قسمتی از دریافتی کارکنان با کمیّت و کیفیت کار انجام شده و قابل ارزیابی آنها برخوردار شوند، می‌توان ابتکارهای بخش خصوصی را تا اندازه زیادی در مؤسسه‌های اقتصادی نیز پیاده کرد. دریافتی کارکنان مؤسسه‌های غیر اقتصادی را هم می‌توان به نحوی با نتیجه کار در آنها مربوط، و نظام «هزینه - مطلوبیت» را در این گونه فعالیتهای اعمال کرد. برای مثال، در دستگاه قضایی برای هر پرونده‌ای که مختمه اعلام شود یا در آموزش و پرورش برای

هر شاگردی که موفق به گذراندن امتحانات شود ضریب متناسبی در نظر گرفت. بدین ترتیب، کارامدی و شایستگی کارکنان و کیفیت کار آنان ارتقا می یابد و انگیزه شخصی به سان عاملی مثبت بهره وری را افزایش می دهد.

آموزش مداوم

در دنیای امروز، هر کس با هر درجه از سواد و تجربه، اگر کوتاه زمانی از مطالعه و کسب تجربه جدید بازماند، قابلیت کارایی و انطباق خود با فن آوری روز را از دست می دهد. لازم است کارکنان پیوسته در حال تعلیم و تعلم باشند. علاوه بر آموزشهای ادواری و آموزشهای رسمی ضمن خدمت کارکنان باید، از طریق ارتباط مداوم با یکدیگر و با رؤسا و سرپرستان خود، بتوانند تجربه های روزمره را رد و بدل کنند و در عمل برای معضلهای خود راه چاره ای بیابند؛ در مورد آنچه به نظر می رسد بازده و کیفیت کار را بهبود می بخشد تبادل نظر، و در صورت نیاز، در خارج از ساعات رسمی کار تجربه کسب کنند. برای این فعالیتهای خارج از ساعتهای رسمی کار نیز باید امتیازاتی (اعم از مادی یا معنوی) در نظر گرفته شود. با وجود این، باید تلاش کرد که این ارتباطات به بهبود وضعیت شغلی نیز کمک کند و به گروهگراییهایی منفعت طلبانه و انحصارگرانه تبدیل نشود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

اقتصادی کردن فعالیتهای

فعالیتهای سازمانها - اعم از اینکه خصلت اقتصادی داشته باشند یا خدمات عمومی - باید براساس اصول اقتصادی استوار شود. ممکن است سازمانهای هزینه بر، مانند شهرداریها یا وزارت دفاع نتوانند تراز مثبت مالی ارائه دهند؛ اما، دست کم باید نشان دهند که صرفه جوییهای لازم - و نه بازدارنده - را به عمل آورده و به گونه ای عمل کرده اند که هر سازمان مشابه دیگر نیز نمی توانسته است با هزینه ای کمتر از آنها به نتایجی همانند آنها برسد. سازمانهای اقتصادی دولت باید همانند سازمانهای خصوصی سود ده باشند و اگر سود حاصل از عملیات آنها کمتر از سود دستگاههای مشابه (در تناسب با

ابعاد سازمان) در بخش خصوصی باشد یا ضرر بدهند بهتر است به بخش خصوصی واگذار شوند تا با اعمال مدیریت کارآمد به سوددهی مطلوب برسند.

سپردن کار مردم به مردم

سرانجام، نظام اداری و مدیریتی کشور باید بر این اصل استوار شود که در هر زمینه که مردم قادر و شایق شوند که فعالیتی را در سطح وسیع ملی به طور سالم و سازنده و به نحوی بهتر از دولت انجام دهند کارها را در آن زمینه، بدون تعصب و با قاطعیت، به مردم واگذار کند و خود به نظارت و برنامه‌ریزی بسنده کند. در این راه مخالفت‌های مدیرانی که برای حفظ شغل و منصب خود مانع خصوصی‌سازی‌اند باید نادیده گرفته شود. همچنین، نظام اداری باید برای افزایش اشتیاق و توانایی بخش خصوصی به حضور ثمربخشتر در فعالیتهای سازنده جامعه تلاش پیگیر و صادقانه‌ای به عمل آورد. 

