



گردآوری

مهندس محمدباقر عراقی  
بازرس  
انجمن مدیران فنی و اجرایی

تحقیق در مدیریت

## گذر از مریدیت به جای مدیریت

زیادی برای تصمیم گیری وجود دارد و اغلب با تنگناهای وقت برای تصمیم گیری مواجه می شوند و هرچه به رده های میانی و پائین در سازمان نزدیک می شویم، با

ظرفیت های خالی مدیریتی مواجه می شویم. در بخش خصوصی هم چند نفر بالای سازمان، بار اضافی را به دوش می کشند و در لایه های پائین تر افراد کار زیادی ندارند. این مسأله مشخصاً به عدم به کارگیری دانش مدیریت بر می گردد. در سازمان ها هم سوئی بین و جوه مختلف اداره سازمان، خیلی کم است. مثلاً در سازمان آموزش هائی داده می شود اما آموزش، هم سو با نیازهای سازمان نیست. در مواردی، هم مدرسان و هم گیرندگان آموزش نگران آن هستند که این آموزش چه حاصلی دارد یا هزینه هائی در سیستم اطلاعاتی می شود اما سیستم اطلاعاتی با فرآیندهای مدیریتی هم سو نشده است. عارضه دیگری که به شدت به چشم می خورد و بخش مهم آن به دلیل بکار نگرفتن دانش است، آن است که نوآوری طراحی و خلق دانش برای اداره بهتر سازمان اتفاق نمی افتد، نبود خلاقیت معمولاً به نبود زیرساخت ها ربط داده می شود. اما نبود زیرساخت ها تنها دلیل آن نیست. اگر مدیریت صنعت همه عوامل را به مسائل بیرونی حواله کند، یعنی بیرون فکنی می کند و نمی خواهد مشکلات را ببیند.

قرار گذاشته ایم در مقوله مدیریت با توجه به تحولات ۳۰ سال اخیر، بحث و بررسی کنیم. با مرور چگونگی اعمال مدیریت در این مدت و وجوه غالب آن

می توانیم درس هائی بگیریم و راه گشای مدیران نسل بعد در ایفای تخصصی تعهد آن ها در انجام وظایف در مقابل مردم و میهن عزیزمان باشیم.

در میزگردی که مجله صنعت و توسعه (ماهنامه تخصصی صنعت و توسعه - سال دوم - شماره یازدهم - دی ۱۳۸۶) با حضور اساتید دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه شهید بهشتی و سازمان مدیریت صنعتی، آقایان دکتر مشایخی، دکتر آنر هوش و دکتر روستا تشکیل داده بود و مباحث را دکتر علینقی مشایخی اداره می کردند، نکات جالبی مطرح شد که برای دریافت نقطه نظرات مدیران فنی و اجرایی، آن ها را مطرح می کنیم.

- پس از بحث در کلیات و اشاره به زیرساخت های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی به بررسی مشکل خوب اداره نشدن مؤسسات و استفاده نکردن از دانش مدیریت پرداخته اند.

نمونه ای از به کار نگرفتن دانش آن است که در اکثر بنگاه ها (دولتی و خصوصی) در رده های بالا، بار

نمونه دیگر نبود شرکت‌های بزرگ است. شرکت‌هایی که بخش خصوصی درست کرده، به حد مشخصی از رشد که می‌رسد اندازه‌های شرکت از چارچوب نظام مدیریتی جاری در شرکت خارج شده و رشد متوقف می‌شود. بخشی از این مشکل به زیرساخت و فضای حاکم بر می‌گردد اما همه علت، زیرساخت‌ها نیستند. با وجود کارهای پیمانکاری بسیار در کشور و سرمایه‌گذاری حدود ۲۰ میلیاردی سالانه دولت، عملاً پیمانکار بزرگ داخلی بسیار کم شکل گرفته است.

- دانش روز مدیریت، ضعف‌های بعضی از مدیران را برملا می‌کند و به‌همین دلیل بعضی از آنان ترس از دانش روز دارند و در مقابل تحول و دانش کاربردی مقاومت می‌کنند. به‌نظر می‌رسد اقتصاد و دولت اقتصادی باعث شده‌اند تا به جای «مدیریت» شاهد ظهور «مردیت» در صنعت باشیم. وقتی مدیران فاقد صلاحیت، ظرفیت و دانش مدیریت بتوانند در مقام و موقعیت مدیریت آن هم مدیریت ارشد بنگاه صنعتی قرار گیرند، انتظار می‌رود بیش از آن که مدیر باشند، مرید می‌شوند. مرید بودن یعنی آن‌چه را که فرد بالاتر می‌خواهد انجام بدهند نه استقلال رای یا استفاده از دانش برای تحول و حرکت تازه تصمیمات این‌گونه مدیران مدیریتی نیست، بلکه «مردیتی» است و نتیجه آن یکنواختی، کهنگی، دانش‌گریزی و درجا زدن است. در این نوع مدیریت‌ها، نه دانش روز معنائی دارد و نه نیازی به کاربرد آن وجود دارد و دانش مدیریت تا جایی مورد پذیرش است که آرامش را برهم نزند.

- بعد از پیروزی انقلاب، اقتصاد و صنعت دولتی شده ایران دو گزینه داشت: یک: استراتژی توسعه و پیشرفت. دو: استراتژی حفظ موقعیت و جلوگیری از پس رفت. به‌نظر می‌رسد بعضی از تصمیم‌سازان اقتصاد دنبال حفظ موقعیت و وضعیت بودند نه توسعه و پیشرفت. در نتیجه مدیرانی را انتخاب می‌کردند که از بحران‌ها بکاهدند و آرامش و ثبات را تقویت کنند.

- سازمان‌های مادر سعی می‌کنند منابع بگیرند و ظرفیت جدید ایجاد کنند. به‌همین دلیل بودجه دولتی متورم می‌شود. یعنی طرح‌هایی بیش از ظرفیت منابع مالی دارند. پس اشتیاق به توسعه و ایجاد ظرفیت، در پیشنهاد طرح وجود دارد اما برای رشد، معیار درستی

برای انتخاب مدیر وجود ندارد. وقتی نظام مدیریتی حاکم نیست، کسی انتخاب می‌شود که شناخته شده است و حرف بالادستی را گوش می‌دهد. خلاء مدیریت است که راه را برای چنین انتخاب‌هایی باز می‌کند و «مردیت» جای «مدیریت» را می‌گیرد.

- در بازار، در زمینه انتخاب شایستگان سیری طبیعی وجود دارد اما در سازمان‌ها انتخاب طبیعی نداریم. چون تست‌ها و آزمون‌های معتبر مدیریت نداریم، در بسیاری از موارد سلسله مراتب مدیریت ما تصنعی است. اگر شخصی را در سلسله مراتب سازمانی فعلی از جای خود برداریم، شانس این‌که در بازار کار شغلی هم ردیف شغل قبلی خود پیدا کند، زیاد نیست. در صورتی که اگر انتخاب طبیعی بود، نباید فرقی ایجاد می‌شد. اگر در سلسله مراتب فعلی، مدیران واجد دانش مدیریت بودند، قاعدتاً در کنار بازارهای دیگر، بازار مشاغل مدیریت هم شکل می‌گرفت. بازار شغل مدیریت یعنی این‌که وقتی یک فرصت شغلی خالی می‌شود در بازار مدیریت بگردید و یک مدیر برای جایگزینی مدیر قبلی پیدا کنید، نه آن‌که با یک حکم، رئیسی جدید بدون دانش مدیریت به جای وی مشغول به کار شود. در کشورهای پیشرفته شرکت‌هایی هستند که در کارشان جست و جوی مدیران شایسته در جامعه است. در آنجا مدیریت یک حرفه است نه یک پست سازمانی. حرفه‌ای شدن مدیریت از نشانه‌های کاربرد دانش مدیریت است. زمانی که از دانش مدیریت به صورت حرفه‌ای استفاده شود معمولاً مالک و مدیر مؤسسه از هم جدا می‌شوند.

- تمامی عوامل سیاسی، اقتصادی و اجتماعی حاکم بر صنعت کشور نیز بر رفتار مدیران برای استفاده از دانش مدیریت نقش داشته است. مهم‌ترین عامل محیطی اثرگذار، خود اقتصاد دولتی است. اقتصاد دولتی، مدیر پرورش نداده است. مدیرانی منصوب شدند که اوایل انقلاب، عمر مدیریت آن‌ها به‌طور متوسط ۹ ماه بوده است. این مدیر اصلاً برای به‌کارگیری دانش مدیریت در صنعت انگیزه نداشت. اصلاً زمان کافی برای این کار نداشت.

