

مدیریت‌گرایی در سازمان‌های دولتی ایران پژوهشی پیرامون برنامه‌ریزی نیروی انسانی دکتر ابوالحسن فقیهی و دکتر خدابخش داشگرزاده

مطالعه وجود تشابه و افتراق مدیریت بخش دولتی با مدیریت بخش خصوصی به ارائه نظریه‌های گوناگون در مدیریت منجر شده است. این نظریه‌ها را می‌توان به چهار گروه اصلی تقسیم کرد. اول، تشابه کامل بخش خصوصی با بخش دولتی؛ دوم، افتراق کامل این دو بخش؛ سوم، ترکیب افتراق و تشابه؛ چهارم، گرایش سازمان‌های دولتی به تشابه با بخش خصوصی. برای نشان دادن وجود تشابه این دو نوع مدیریت، از واژه «مدیریت‌گرایی»^(۱) استفاده شده است که شاخص سنجش آن، استفاده از ابزارهای مدیریت است. در این تحقیق، به لحاظ اهمیت عامل انسانی در بخش دولتی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی به عنوان ابزار مدیریت انتخاب و موقعیت سازمان‌های دولتی ایران به لحاظ ظهور و گسترش مدیریت‌گرایی با توجه به این ابزار سنجیده شده است.

● مقدمه

در حال حاضر، «دانش مدیریت» مجموعه‌ای از مفاهیم، نظریه‌ها و فنونی است که طی سال‌ها از دیگر علوم و دانش‌ها برگرفته شده است. دانش مدیریت با مدیریت علمی فردریک وینسلو تیلور^(۲) در بخش صنعت، حرکتی جدید را شروع کرده که به تدریج در دیگر بخش‌ها و سازمان‌ها گسترش یافت. گسترش سازمان‌های اجتماعی، زمینه‌ای فراهم کرد تا رشته‌ها،

شعب و گرایش‌های متعدد در مدیریت پا به عرصه وجود گذارند. تفاوت‌های موجود در رشته‌های مختلف مدیریت، ناشی از تحول در این دانش است. برخی از رشته‌های مدیریت، چنان ویژگی‌های منحصر به فردی دارند که شماری از صاحب‌نظران را برای قرار دادن آنها در مجموعه‌ای واحد به نام «دانش مدیریت» دچار تردید کرده‌اند. از آن جمله، رشته مدیریت دولتی است که وجود تشابه و افتراق آن با مدیریت بخش خصوصی، موضوع تحقیق حاضر است.

سال‌هاست که جدایی مدیریت دولتی از مدیریت بخش خصوصی، به دلیل ویژگی‌های انحصاری آن، موضوع بحث صاحب‌نظران این رشته است به طوری که کاربرد اصول و فنون عام مدیریت در این رشته مورد تردید قرار گرفته است. مهم‌تر این که در عمل نیز فنون و شیوه‌های مدیریت در سازمان‌های دولتی، به همین دلیل، کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند و مدیران، سازمان‌های مذکور را با تجربه شخصی به دلخواه اداره می‌کنند.

تحقیق حاضر بر این اساس صورت گرفته است که مدیریت دولتی در ایران به سوی تشابه هرچه بیشتر با مدیریت بخش خصوصی پیش می‌رود. البته باید گفت که خاستگاه تئوریک این پژوهش، چهار دسته نظریاتی است که تاکنون در این زمینه بیان شده است:

* جدایی کامل مدیریت دولتی از مدیریت بخش خصوصی.

* تشابه کامل مدیریت دولتی با مدیریت بخش خصوصی.

* ترکیبی از این دو نوع مدیریت در سازمان‌های دولتی.

* حرکت مدیریت در سازمان‌های دولتی به طرف تشابه با مدیریت در

بخش خصوصی.

پژوهش‌های اخیر در دیگر کشورهای جهان نشان می‌دهند که هنوز در باره چهار نگرش فوق، توافق کلی وجود ندارد و چالش‌ها همچنان ادامه دارند. تحقیق حاضر ضمن مطرح ساختن نظریات چهارگانه فوق، سؤالی را به‌عنوان پرسش اصلی تحقیق مطرح می‌سازد و بر اساس آن درصدد تأیید یا ردّ سه فرضیه برمی‌آید. پژوهشگران جهت کسب اطلاعات مربوط به این تحقیق، بررسی‌هایی را در سازمان‌های دولتی ایران، به منظور مشخص کردن موقعیت سازمان‌های مذکور و تعیین رابطه آنها با چهار دسته نظریه‌های مذکور انجام داده‌اند.

مدیریت‌گرایی را می‌توان با توجه به میزان استفاده از ابزارهای مدیریت، سنجد. در تحقیق حاضر به لحاظ اهمیت عامل انسانی در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه نقش برنامه‌ریزی در کاربرد مناسب این منابع، برنامه‌ریزی منابع انسانی در مدیریت دولتی را به عنوان شاخصی برای سنجش مدیریت‌گرایی مورد استفاده قرار داده‌ایم.

● مبانی نظری پژوهش

نگرش‌های مربوط به ماهیت مدیریت دولتی، بر افتراق و تشابه آن با بخش خصوصی استوار است. مخالفان استفاده از فنون و ابزارهای مدیریت بخش خصوصی در مدیریت دولتی، بر وجود افتراق بین این دو تأکید می‌کنند. پری و کرایمر^(۱) با تأکید بر نظریه وودرو ویلسون^(۲) مبنی بر جدایی سیاست از اداره امور عمومی، مدیریت دولتی را مقوله‌ای منحصر به فرد و دارای ویژگی‌های خاص خود می‌دانند و به هیچ‌وجه تشابهی بین آن با سایر گرایش‌های مدیریت قائل نیستند.^(۳)

میشل موری^(۴) به عنوان نماینده فرضیه تشابه بخش خصوصی و دولتی معتقد است که در جوامع فراصنعتی، تقابل بین مدیریت دولتی و مدیریت بازرگانی از میان رفته است. اکنون مجموعه‌ای از انواع سازمان‌ها، به جای این دو قطب دولتی و بازرگانی وجود دارد. به عقیده او دیگر فقط سود و منفعت، هدف و مقصد و یا معیار عملکرد شرکت‌های تجاری به‌شمار نمی‌آید. در عوض، سازمان‌های دولتی نیز مشروعیت هزینه کردن منابع دولتی را به شکلی فزاینده، براساس منافع به‌دست آمده توجیه می‌کنند. گرایش‌های دیوان‌سالارانه در اغلب سازمان‌ها، اعم از دولتی و خصوصی حکمفرماست. به نظر می‌رسد، بازرگانان منصوب در مقام‌های دولتی، کار خود را با موفقیت انجام می‌دهند و کارکنان عالی‌رتبه‌ای که قبلاً در خدمت دولت بوده‌اند، نامزد اصلی مناصب عالی شرکت‌ها می‌شوند.^(۵)

۱- W. Wilson - ۲

۱- Perray & Kreamer

۳- جان کوایمان Joan Kooiman، جل‌ا. ایاسن Kjell A. Eliassen، ترجمه عباس منصوریان، ۱۳۷۱، ص ۵۳۰.

۴- Micheal Murray

۵- میشل موری، ترجمه عباس منصوریان، ۱۹۷۵، ص ۶۱.

لوئیس‌گان^(۱) در ردّ نظریه پری و کرایمر مبنی بر منحصر به فرد بودن مدیریت دولتی می‌گوید که اختلاف عمده‌ای بین عقیده‌او با عقاید این دو نظریه‌پرداز وجود دارد. نظریه آنان مبین کشف مجدد نظر «وودرو ویلسون» مبنی بر تفکیک سیاست از اداره امور عمومی است. آنها معتقدند که فرایند مدیریت در فرایند سیاسی و بازده آن تأثیر می‌گذارد. ای کاش آنها این نکته را نیز اضافه می‌کردند که عکس این حالت نیز محتمل است. بدین معنی که نتایج مدیریت (مثلاً کارایی بیشتر) عمیقاً تحت تأثیر فرایند سیاسی و خط‌مشی‌های صادر شده توسط آن قرار می‌گیرد.

لس مکافه و سو ریچاردز^(۲) در مقاله‌ای تحت عنوان «تکامل فرهنگ‌های مدیریت دولتی» نظریه‌ای معتدل و واقع‌بینانه‌تری را ارائه می‌دهند: «اصلاح‌گرایی که اهداف اصلاح مدیریت دولتی را بدون توجه به ویژگی‌های بخش دولتی و تنها با توجه به کارایی بخش خصوصی برمی‌گزینند، به خطا می‌روند، چرا که آنها در عوض تلاش برای یافتن راه‌حل‌های بدیع و متناسب با مشکلات مبتلابه دولت، صرفاً به اتخاذ راه‌حل‌های موجود در بخش خصوصی و اعمال آن در بخش دولتی می‌پردازند». پس در اینجا به ارائه مفهومی از مدیریت دولتی نیاز است که بتواند مشکلات بارز دولت را تعیین و مشخص کند که چه موقع و کجا باید از ابزار مدیریتی بخش خصوصی استفاده کرد و کجا لازم است که تفکری نو عرضه شود.

جل. ا. الیاسن و جان کوایمان می‌گویند که رابطه مدیران فردا را با دو روند باید ترسیم کرد؛ یکی رابطه آنان با «جنبه‌های بیرون سازمانی» و دیگری رابطه‌شان با «جنبه‌های درون سازمان». براساس این نظر، مکافه و ریچاردز می‌گویند: «مدیریت دولتی، ایده‌ای است که زمان توجه به آن فرارسیده است و فشار عوامل اقتصادی و دکترین سیاسی، دولت‌ها را واداشته است که به دنبال یافتن راه‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی باشند. حداقل برخی از تلاش‌ها برای کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی و بهبود نحوه بهره‌برداری از منابع، دولتمردان را به سمت اصلاحات

مدیریتی سوق داده است. اینک این سؤال مطرح می شود که چه نوع استراتژی هایی برای مدیریت دولتی بهتر است؟ برای تعیین این استراتژی ها ضرورت ایجاب می کند که مدیریت بخش دولتی در مقایسه با مدیریت بخش خصوصی، بازنگری شود. اصلاح مدیریت در بخش دولتی باید براساس خصوصیات سازمان های بخش دولتی صورت بگیرد»^(۱).

یکی از تفاوت های مهم مدیریت در این دو بخش، ماهیت قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت های مدیران آنهاست. در بخش دولتی، هدف، ساختار سازمانی و عملکرد سازمان های مختلف، بر قوانین و مقررات مبتنی است. این مقررات تلویحاً دربرگیرنده معیارهای دیوان سالارانه و استخدامی مادام العمر و غیره است. بنابراین امکان مانور در سازمان های دولتی از سازمان های خصوصی محدودتر است. به علاوه، مطالعات نشان می دهند که مدیران دولتی معتقدند که بهره وری در سازمان های دولتی تحت الشعاع قوانین و مقررات قرار می گیرد. از نظر مدیریت دولتی، اهمیت قوانین و مقررات به مثابه مبنای فعالیت های دولتی، محرز است. از این رو استراتژی های جدیدی باید تدوین شود که هم ضامن بهبود نحوه استفاده از این روش ها و هم ناظر بر کاهش نقش سلسله مراتب و قوانین و مقررات به عنوان ابزار کار در سازمان های دولتی باشد.^(۲)

تفاوت عمده دیگر مدیریت دولتی با مدیریت در بخش خصوصی، متوجه روابط دوگانه مدیران دولتی است. مدیران دولتی از یک سو با سیاستمداران - به عنوان فرادستانی که اهداف را مشخص می سازند - و از سوی دیگر با فرودستان - یا دیوان سالاران - که اهداف فوق را به اجرا درمی آورند ارتباط دارند. وجود این ارتباط دوگانه پیچیده، از خصوصیات بخش عمومی است. منطبق اهداف و طول خدمت سیاستمداران نیز در مدیران دولتی تأثیر دارد. مدیران دولتی هم باید نسبت به تغییراتی که در اولویت رهبران سیاسی و اهداف متعدد و بعضاً متناقض آنها صورت می گیرد واکنش نشان دهند و هم نسبت به دیدگاه های کوتاه مدتشان که براساس مدت زمان خدمت آنها مشخص و تعریف می شود.

در راستای تلاش برای تدوین استراتژی بخش دولتی، حل مشکلات مرتبط با هدف‌گذاری باید با جدیت هر چه بیشتر دنبال شود. تلاش برای تعیین اهداف و اولویت‌ها، از اهمیت و ارزش خاصی برخوردار است. به علاوه، محیط بخش دولتی در آینده با سرعت بیشتری تغییر خواهد یافت و این نکته نشان می‌دهد که چرا یک استراتژی جدید مدیریتی باید متضمن روش‌هایی برای ایجاد فرایند مستمر تعریف مجدد اهداف و اولویت‌ها - حتی در سطوح پایین دیوان‌سالاری دولتی - باشد. خلاصه این که، لزوم دستیابی به یک نظام اداری که امکان تطبیق مستمر سیاست‌ها را داشته باشد ایجاد می‌کند که علاوه بر سلسله‌مراتب و مقررات، از نظام‌های کنترلی و مدیریتی دیگر نیز استفاده شود. به علاوه، مدیر دولتی باید با دیگر سازمان‌های دولتی نیز مرتبط باشد. مدیریت دولتی، یک وظیفه بین‌سازمانی، و نه یک فعالیت درون سازمان (نظیر بخش خصوصی) محسوب می‌شود. از این‌رو استراتژی‌های مدیریتی کنترل و فرهنگ در بخش دولتی باید در چهارچوب وظایف بین‌سازمانی تدوین شوند.^(۱)

○ دسته‌بندی نظریه‌های افتراق و تشابه:

انگیزه طرح مطالب فوق، پاسخ به پرسشی است که بارها در متون مدیریت مطرح شده و هنوز پاسخ قطعی به آن داده نشده است. به‌طور خلاصه، بحث بنیادی از آن‌جا شروع شد که مدیریت در بخش‌های دولتی و خصوصی، چه تفاوت‌ها و تشابهاتی دارد؟ آیا می‌توان در هر دو آنها از فنون و ابزار یکسان استفاده کرد؟ شرایط درون و بیرون سازمانی چه تأثیری در استفاده از این تکنیک‌ها و ابزارها دارد؟

برای پاسخ به این پرسش‌ها و پرسش‌های دیگر از این قبیل لازم است به تشابهات و افتراق‌های مدیریت در سازمان‌های دولتی و خصوصی توجه شود. به عبارت دیگر یکی از عوامل مهم استفاده از ابزارهای یکسان در مدیریت دولتی و بخش خصوصی دولتی را می‌توان پی‌بردن به «تشابه» این دو قلمداد کرد، به این معنی که اگر این دو نوع مدیریت، مقوله‌ای یکسان یا حداقل مشابه قلمداد شوند، کاربری فنون واحد در هر دو، معقول و

منطقی است، اما چنانچه این تفاوت‌ها بسیار زیاد باشد، باید آنها را به‌عنوان دو مقوله جدا بررسی و برای اداره آنها از منطق و ابزارهای متفاوتی استفاده کرد. مجموع نظریاتی را که در خصوص تفاوت و تشابه بخش دولتی و غیردولتی بیان شده است می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد:

۱) مدیریت دولتی و مدیریت بخش خصوصی دو مقوله مشابه هستند و تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند. (میشل موری ۱۹۷۵)

۲) تفاوت سازمان‌های دولتی و خصوصی به قدری زیاد است که باید آنها را در دو مقوله جداگانه علم‌سیاست و علم‌مدیریت قرار داد. (دوایت والدو و والاس سییر ۱۹۸۷)

۳) فضای واقعی مدیریت دولتی، ترکیبی از سیاست و اقتصاد است و تفاوت سازمان‌های دولتی و خصوصی آن قدر نیست که نتوان فصل مشترک آنها را پیدا کرد. (دیوید روزن بلوم ۱۹۸۹)

۴) بخش دولتی در روند تکامل خود به سوی شباهت هر چه بیشتر با بخش خصوصی می‌رود. (لس مکافه و سوریچاردز ۱۹۹۲)

ساده‌ترین شکلی که بتوان تقسیم‌بندی چهارگانه فوق را با آن نشان داد، شاید پیوستاری به زیر باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مدیریت دولتی با مدیریت بخش خصوصی، کاملاً متفاوت است
مدیریت دولتی، مشابه مدیریت بخش خصوصی است

○ نگرش اقتضایی به مدیریت دولتی:

از میان چهار نگرش فوق، نگرش‌هایی که - مدیریت دولتی و خصوصی را در دو قطب مخالف قرار می‌دهند، نمی‌توانند مبین موقعیت واقعی مدیریت دولتی باشند. به طور کلی انتخاب دو قطب، به منظور یافتن نقطه حرکت مقایسه دو حالت متقابل و در نظر گرفتن حالت‌های بینابینی آنها صورت می‌گیرد. مدیریت از طریق تجربه و آزمون، جایگاه هر سازمان را بر چنین پیوستاری می‌یابد و ویژگی‌ها، ابزار، فنون، رفتار و دیگر الزامات اداره

هر سازمان را با توجه به آن معرفی می‌کند. چنین نگرشی موسوم به «نگرش اقتضایی»^(۱) است که مصادیق آن را در سبک‌های مدیریت و رهبری می‌توان یافت. با اینکه یافتن جایگاه هر سازمان بر روی پیوستار، کمک زیادی به شناخت آن می‌کند، اما پاسخ دقیقی برای تهیه الگوهای کاربردی و استفاده از آنها نمی‌دهد. لذا اشکال مختلفی را برای نشان دادن ترکیب‌هایی از تشابه و تفاوت میان مدیریت بخش خصوصی و دولتی مشاهده می‌کنیم که در اینجا به چند مورد از آنها اشاره می‌شود. پری و رینی برای مقایسه بخش دولتی با بخش خصوصی از عامل اقتدار^(۲) به عنوان عامل سنجش استفاده کرده‌اند^(۳). نمودار شماره (۱) حاصل این مقایسه است.

اقتدار اقتصادی

مؤسسه خصوصی که به وسیله مالک آن اداره می‌شود	صنعت دولتی
مؤسسه خصوصی که به صورت صنفی اداره می‌شود	سازمان تحقیقاتی
شرکتی که بیشتر کارش مقاطعه کاری دولتی است	دانشگاه تحقیقاتی
سازمان خصوصی غیرانتفاعی	مؤسسه بازرگانی
	با مالکیت دولتی
انجمن‌های حرفه‌ای	شرکت یا سازمان دولتی که هزینه‌های آن را مصرف‌کنندگان می‌پردازند
انجمن‌های داوطلبانه	سازمان‌های دولتی که هزینه‌های آن از طریق مالیات تأمین می‌شود
کوچک	

نمودار شماره (۱)

اقتدار سیاسی

در نمودار شماره (۱)، مؤسسه دولتی که «هزینه‌های آن از طریق مالیات تأمین می‌شود» در مقابل مؤسسه خصوصی که «به‌وسیله مالک آن اداره می‌شود» قرار گرفته است و دیگر سازمان‌ها در فضای نمودار پراکنده شده‌اند. هر چه نقش مردم در تأمین هزینه‌ها بیشتر می‌شود، اقتدار سیاسی در مؤسسه بالاتر می‌رود و هر چه مالکیت، خصوصی‌تر می‌شود، اقتدار اقتصادی، جایگزین اقتدار سیاسی می‌گردد. از چنین مدلی می‌توان تا حدود زیادی برای یافتن فضای مدیریت و استفاده از ابزارهای مختلف مدیریت استفاده کرد، اما باید این نکته را نیز خاطر نشان ساخت که عوامل دیگری هم هستند که می‌توانند به مشخص‌تر شدن و کاربردی‌تر شدن مدل کمک کنند. پس اگر بخواهیم از این مدل برای سازمان‌های دولتی خاصی استفاده کنیم، باید آن عوامل را سنجیده و به مدل بیفزاییم. برای مثال، در یک مدل اقتصادی که از تحقیقات انجام شده در ایالات متحده آمریکا به دست آمده است، عوامل زیر شناسایی و معرفی شده‌اند:

۱ - عوامل محیطی

۱-۱- اتکا بر منابع مالی دولت یا اتکا به بازار اقتصادی.

۲-۱- حضور آگاهانه و عمدی فشارهای دولتی و قانونی که نتیجه آن توجه زیاد به قانون و سلسله‌مراتب است.

۳-۱- حضور محرک‌های نفوذ سیاسی برون‌سازمانی.

۲ - تعامل‌های سازمانی - محیطی

۱-۲- سازمان‌ها و مدیران دولتی، عموماً به تولید کالاهای عمومی مشغول‌اند.

۲-۲- فعالیت‌های دولت، اغلب انحصاری و اجتناب‌ناپذیر است.

۳-۲- فعالیت‌های دولت، اغلب به لحاظ حفظ منافع عمومی، اثر وسیع‌تری دارد و مهم‌تر است.

۴-۲- انتظارات عمومی از دولت به لحاظ وجود عواملی چون مسؤلیت‌پذیری، حساس‌بری

و اعتماد، منحصر به فرد است.

۳ - نقش‌ها، ساختارها و فرایندهای سازمانی

۱-۳- مشکل اندازه‌گیری هدف و عملیات.

۲-۳- ویژگی‌های وظایف عام مدیریت.

۳-۳. اقتدار اداری و رهبری .

۴-۳. ساختار سازمانی .

۵-۳. فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک .

۶-۳. محرکه‌ها و ساختارهای مربوط .

۷-۳. در بخش‌های مختلف دولت، ارزش‌های متفاوتی بر کار حاکم است که برخی با پول مرتبط

است و برخی با اهمیت کار .

۸-۳. عملیات سازمانی و فردی .

جان کوايمان و جل الياسن ، مدنی را از قول کلینگر و نعل‌بندیان ارائه داده‌اند . آنان برای

شناخت تمایز مدیریت دولتی و خصوصی ، دو نوع آسیب‌پذیری «عملیاتی» و «سیاسی» را

شاخص قرار داده و معتقدند که سازمان‌های خصوصی ، بیشتر در معرض آسیب‌پذیری

عملیاتی‌اند ، درحالی‌که سازمان‌های دولتی اغلب در معرض آسیب‌پذیری سیاسی هستند .

البته این دو از یکدیگر کاملاً مجزا نیستند .

آسیب‌پذیری عملیاتی می‌تواند به آسیب‌پذیری سیاسی منجر شود ، زیرا مردم ممکن

است ضعف را ناشی از کارایی کم یا مدیریت نادرست بدانند و همین امر عاملی برای قبرار

گرفتن سازمان موردنظر در خطر کاهش بودجه شود .

کم

آسیب‌پذیری عملیاتی

زیاد

مسئولیت وسیع	۲	تحت فشار	۱
در حال رشد و شکوفایی	۴	حساس ولی مطمئن	۳

در نمودار بالا ، هر یک از انواع (۱ و ۲ و ۳ و ۴) دارای ویژگی‌هایی به این شرح است :

نوع ۱ - با موقعیت دشواری روبه‌روست . با کاهش بودجه مواجه و دچار نارسایی داخلی

شدید است .

نوع ۲ - با کاهش بودجه (هزینه) مواجه خواهد شد ولی چندان آسیبی نخواهد دید .

نوع ۳ - به ندرت با کاهش بودجه مواجه خواهد شد .

نوع ۴ - هر نوع کاهشی را دفع خواهد کرد . هم موقعیت مناسبی دارد و هم بیشترین بودجه را دریافت می کند . معتقدان به اصول اخلاقی ، به دنبال چنین سازمانی هستند .^(۱) مدل دیگری که از نظریات «دیوید روزن بلوم» گرفته شده است ، مدلی است اقتضایی که سه بُعد حقوقی ، مدیریتی و سیاسی سازمان را به هم می آمیزد و از ترکیب آنها ، فضای حاکم بر مدیریت دولتی را تصویر می کند . براساس نظریه بلوم ، فضای حاکم بر مدیریت دولتی ، ترکیبی از سه فضای سیاسی ، مدیریتی و حقوقی است و بسته به شرایط محیطی ، یکی از سه نگرش در سازمان ، حاکمیت می یابد و ماهیت مدیریت دولتی را تعیین می کند . در این نظریه ، شناخت نگرش حاکم ، از آن رو مهم است که مدیر از طریق آن ، ابزار خاص اداره سازمان را تشخیص می دهد . به عبارت دیگر ، اداره هر فضای سازمانی ، ابزار خاص خود را می طلبد . در نظریه روزن بلوم ، نگرش های حقوقی ، سیاسی و مدیریتی هر یک تعیین کننده نوع برخوردهای علمی ، فردی و سازمانی است . مدل زیر ، این ویژگی ها را نشان می دهد .

مدیریتی	سیاسی	حقوقی	نگرش برخورد
استفاده از نظریه ها و اصول جهان شمول	حاکمیت ارزشها	برخورد موردی	علمی
غیر شخصی - عقلانی	فرد در گروه و دسته خاص	حفظ حقوق فردی	نگرش به افراد
ساختار بوروکراتیک	ساختار انعطاف پذیر	ساختار قضایی	ساختار سازمانی

این مدل نیز تا حدودی می تواند نحوه استفاده از ابزارهای مدیریت را در مورد سه فضای حاکم بر سازمان مشخص نماید . از بررسی مجموعه مدل های ارائه شده می توان نتیجه گرفت که این مدل ها یا مدیریت دولتی و خصوصی را در دو قطب جداگانه قرار می دهند ، یا آنها را متمایل به هم می بینند ، یا آنها را بر هم منطبق می دانند و بالاخره این که آنها را

ترکیبی از فضاهای مختلف به‌شمار می‌آورند. مدل‌های مذکور در عین داشتن وجوه افتراق با یکدیگر، این وجه مشترک را دارند که مدیریت دولتی و خصوصی را به شکل ایستا (Static) مورد بررسی قرار می‌دهند، در حالی که سازمان، سیستمی باز است که با محیط اطرافش در تعامل است و برای بقا، نیاز به همسازی با محیط دارد، لذا باید پویایی داشته باشد.

برخی از صاحب‌نظران، به ویژه از سال ۱۹۹۰، نظریاتی در خصوص تشابه بخش دولتی و خصوصی ابراز داشته‌اند که حاکی از گرایش روزافزون بخش دولتی به استفاده از ابزارهای مدیریت است. این پدیده را می‌توان به عنوان شاخص تشابه بخش خصوصی و دولتی معرفی و عنوان کرد. استفاده از چنین شاخصی می‌تواند ما را به ساختن مدل‌هایی برای شناخت و تعریف فضای مدیریت دولتی رهنمون شود که حداقل سه مزیت زیر را داشته باشند:

- ۱- در تبیین فضای سازمان از نگرش سیستم باز استفاده شود. این نگرش هم به واقعیت نزدیک‌تر است و هم مقبولیت عام‌تری نسبت به دیگر نگرش‌ها دارد.
- ۲- چون برگرفته از نگرش اقتضایی است، در کاربرد فنون و ابزارهای مدیریت راهنمای مناسبی است.

۳- سازمان‌ها را از برخورد انفعالی با ساز و کارهای مدیریت دولتی، که نتیجه آن عدم پویایی و تحرک در سازمان‌های مذکور است، باز می‌دارد و به سوی تحرک و استفاده از ابزارهای مدیریت در مدیریت دولتی پیش می‌برد.

به منظور سنجش این نظریه در فضای سازمان‌های دولتی ایران، مدلی با همین نگرش در زیر نشان داده می‌شود:

الگوی تحول در سازمانهای دولتی

(پویایی)	(ایستایی)
تأکید بر استفاده از نظام‌های اطلاعاتی در تبادل محیطی	تأکید بر اجرای مقررات و استانداردها
استفاده از ابزار برنامه‌ریزی و بهینه‌سازی سازمانی	استفاده از راه‌کارهای سیاسی
(مدیریت‌گرایی)	(سیاست‌گرایی)

○ مدیریت‌گرایی در سازمان‌های دولتی ایران :

بررسی‌های اولیه شامل مصاحبه با مدیران رده بالا و میانی سازمان‌های دولتی ایران ، مطالعه آمار و اطلاعات پرونده‌های واحدهای امور پرسنلی و نظام برنامه‌ریزی چند سازمان دولتی ، مصاحبه با کارشناسان و مسؤولان برنامه‌ریزی کلان منابع انسانی بخش دولتی نشان داده که طی سال‌های اخیر در سازمان‌های دولتی ایران ، روند مدیریت‌گرایی اوج گرفته است . مدیران سازمان‌های دولتی به استفاده از ابزارهای مدیریت ، مانند بهبود روش‌ها ، برنامه‌ریزی ، آموزش کارکنان ، ارزشیابی کارکنان و امثال آن ، تمایل نشان می‌دهند و منحنی این تمایل رو به بالاست .

برای اطمینان از وقوع این پدیده ، لازم شد تا تحقیقی در این خصوص صورت گیرد زیرا در صورت تأیید آن ، استفاده از ابزارهای مدیریت‌گرایی را می‌توان با میزان استفاده مدیران از ابزارهای مدیریت اندازه‌گیری کرد . به این معنی که هر چه در سازمانی از ابزارهای مدیریت بیشتر استفاده شود ، میزان مدیریت‌گرایی در آن بیشتر است . به لحاظ اهمیت نیروی انسانی در بخش دولتی ، «برنامه‌ریزی منابع انسانی» در این تحقیق به‌عنوان شاخص اندازه‌گیری مدیریت‌گرایی در سازمان‌های دولتی انتخاب شد . این تحقیق بر این پیش‌فرض استوار است که هرگاه در سازمان‌های مورد بررسی ، عوامل داخلی و یا خارجی ، ضرورت استفاده از ابزارهای مدیریت را برای مدیران فراهم آورده‌اند ، آنها از برنامه‌ریزی منابع انسانی استفاده کرده‌اند .

● مراحل تحقیق

براساس پیش‌فرض‌های اشاره شده ، سه محور برای تحقیق انتخاب شد تا وجود سه رابطه میان شرایط سازمانی (متغیر مستقل) و برنامه‌ریزی منابع انسانی ، به عنوان شاخصی برای مدیریت‌گرایی (متغیر وابسته) مورد بررسی قرار گیرد . سه دسته متغیرهای مستقل به شرح زیر است :

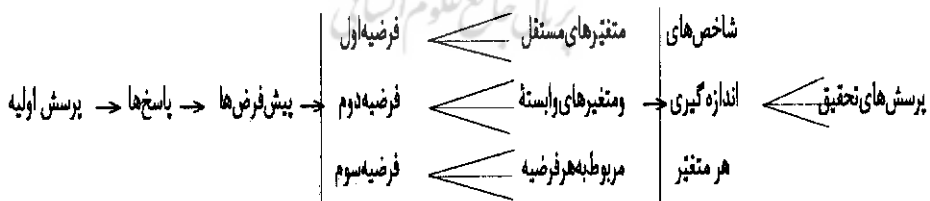
- ۱ - گرایش سازمان‌های دولتی ایران به استفاده بهینه از نیروی انسانی
- ۲ - آموزش مدیریت
- ۳ - تغییر در شرایط محیطی سازمان‌های دولتی ایران

دو دسته متغیرهای اول و دوم به عنوان عامل «داخلی» و دسته سوم به عنوان عامل «خارجی» اثرگذار بر استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران انتخاب شدند. از میان وزارتخانه‌های موجود، پنج وزارتخانه انتخاب شد و از میان مدیران شاغل این وزارتخانه‌ها، مدیر منابع انسانی (کارگزینی یا امور اداری) به علاوه چهار مدیر دیگر به طور تصادفی از میان دیگر مدیران برگزیده شدند. پرسشنامه‌هایی برای آگاهی نسبت به چگونگی استفاده مدیران از منابع انسانی، گذراندن دوره‌های آموزش مدیریت، میزان اطلاع‌پذیری و تأثیرپذیری آنها از محیط و در نهایت تأثیر سه دسته عوامل مذکور در استفاده مدیران از ابزارهای مدیریت و نیز برنامه‌ریزی منابع انسانی، تهیه و توزیع شد. پرسش‌های این پرسشنامه‌ها بر اساس مدل تحلیلی تحقیق استخراج گردید.

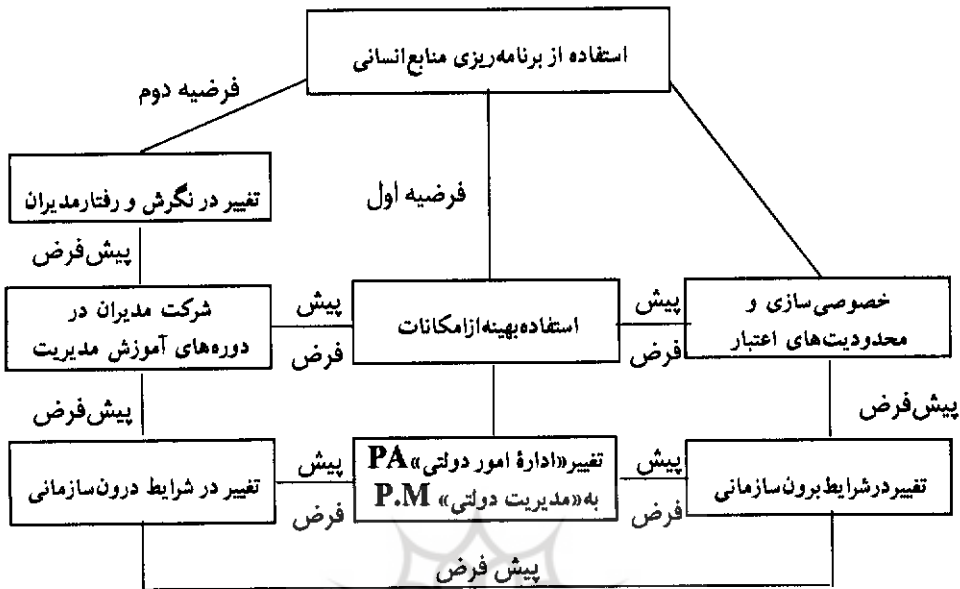
● مدل تحلیلی

مدل تحلیلی، ابزاری است که طرح نظری مسأله تحقیق را با مشاهده (جمع‌آوری اطلاعات) پیوند می‌زند^(۱). در ساختن مدل تحلیلی، با توجه به نوع تحقیق از روش‌های گوناگون استفاده می‌شود. در این تحقیق از مدلی استفاده شده است که در زیر توضیح داده می‌شود:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی



عینیت این مدل کلی، در تحقیق حاضر به شکل صفحه بعد تحقق یافته و مورد استفاده قرار گرفته است:



تفصیل مدل فوق ، جدولی است که در آن مفاهیم موجود در هر متغیر ، ابعاد هر مفهوم ، ویژگی های هر بُعد و شاخص هایی که بتوان آنها را اندازه گیری کرد ، آمده است .

مفهوم Concept	ابعاد Dimensions	ویژگیها Charactrics	شاخصها Scales
۱) برنامه ریزی منابع انسانی	۱-۱-۱ استراتژیکی	۱-۱-۱-۱ بلندمدت	۵-۳ ساله
		۱-۱-۲ مرتبط با برنامه ریزی سازمان	معرفی یک برنامه سازمانی برای هر استراتژی نیروی انسانی شامل: جذب، پرورش، نگهداری و کاربرد.
		۱-۱-۳ جامع	
	۱-۲ تاکیکی	۱-۲-۱ میانمدت	۲-۳ ساله
		۱-۲-۲ مرتبط با برنامه استراتژیکی منابع انسانی	برای هر تاکیک منابع انسانی یک استراتژی منابع انسانی معرفی شود.
		۱-۳-۱ کوتاهمدت	یک سال و کمتر
	۱-۳-۲ مرتبط با برنامه تاکیکی منابع انسانی	برای هر عملیات یک تاکیک منابع انسانی معرفی شود.	

موارد اجرای طرح کارانه	۲-۱- اجرای طرح کارانه	۲) استفاده بهینه از منابع سازمانی
موارد استفاده	۲-۲- استفاده از شاخص‌های بهره‌وری	
موارد پرداخت	۲-۳-۱- پرداخت پاداش‌های سالیانه بر اساس کارکرد	
موارد پرداخت	۲-۳-۲- پاداش‌های موردی بر حسب انجام کار	
تعداد مدیران شرکت‌کننده	۳-۱-۱- زمان دوره آموزشی	۳) آموزش مدیریت
تعداد اخذ لیسانس، فوق‌لیسانس و دکتری حین خدمت	۳-۲-۱- مقاطع رسمی تحصیلات	
موارد استفاده	۴-۱-۱- استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی	۴) تغییر نگرش و رفتار مدیران
موافق با استفاده	۴-۱-۲- نظر مدیران در استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی	
مخالف با استفاده	۴-۲-۱- استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی	
موارد استفاده	۴-۲-۲- نظر مدیران در استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی	
موافق با استفاده	۵-۱- کاهش سهم بودجه پرسنلی	۵) محدودیت اعتبار
مخالف با استفاده	۵-۲-۱- بخشنامه‌های داخلی	
بودجه بر مبنای بودجه سازمان	۵-۲-۲- بخشنامه‌های خارجی	
تعداد بخشنامه‌ها	۶-۱- کاهش تعداد کارکنان	۶) تعدیل نیروی انسانی
تعداد کارکنان قبل از اجرای قانون تعدیل		
تعداد کارکنان بعد از اجرای قانون تعدیل		

تعداد توجیبات قابل قبول	۱-۲-۶- توجیه عدم کاهش پرسنل	۲-۶- رابطه منطقی تعداد پرسنل و	
ذکر نام و تعداد امور واگذار شده		وظایف سازمانی	
ذکر نام و تعداد موارد واگذار شده		۱-۷- واگذاری بخشی از امور	۷) خصوصی سازی
		سازمانی به بخش خصوصی	
		۲-۷- تشکیل شرکت خصوصی	
		تحت نظارت سازمان	
ذکر نام و موارد	۱-۱-۸- اجرای وظایف عاملیت	۱-۸- عاملیت	۸) تغییر نقش دولت از عاملیت به هدایت و نظارت
ذکر نام و موارد	۱-۲-۸- تعیین ضوابط و مقررات	۲-۸- هدایت	
ذکر نام و موارد	۲-۲-۸- تعیین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی		
ذکر نام و موارد	۳-۲-۸- تهیه و برنامه برای اجرای وظایف		
ذکر تعداد و مواد	۱-۲-۸- کنترل اجرای ضوابط، مقررات و برنامه‌ها	۳-۸- نظارت	

برای توضیح مدل تحلیلی استفاده شده در این تحقیق، ذکر چند نکته ضروری است:

اول - سعی شده است که در بیان ابعاد هر «مفهوم» از تعاریف عام قابل قبول و به کار رفته در متون علمی مدیریت یا برنامه‌های کلان دولت استفاده شود.

دوم - هر چه از «مفهوم» به «شاخص» نزدیک‌تر می‌شویم، برای تطبیق آنها با شرایط خاص سازمان‌های دولتی ایران، از «عنوان‌های کاربردی» و پذیرفته شده‌تر در جامعه مدیریت ایران استفاده می‌کنیم.

شاخص → **ابعاد** → **مفاهیم**
(کاربردی و عملیاتی) (بر اساس معیارهای علمی و کاربردی) (علمی و بر اساس ادبیات تحقیق)

سوم - برخی از مفاهیم، تنها دارای یک بُعد، یک ویژگی و یک شاخص‌اند که ناشی از منحصر به فرد بودن آنهاست.

چهارم - برای روشن‌تر شدن «مفاهیم»، هر جا که نیاز بود، بعد از تعیین ابعاد هر مفهوم،

آنها را تبدیل به «ویژگی» نمودیم و هر جا که لازم نبود و مفهوم ساده و روشن بود، مستقیماً از ابعاد مفهوم به شاخص رسیدیم. هدف ما از استفاده از ویژگی‌ها، تحلیل مفاهیم پیچیده و تبدیل مفاهیم انتزاعی به شاخص‌های عینی و کاربردی و قابل سنجش بود.

● جمع‌آوری اطلاعات

تحقیق حاضر، «روند مدیریت‌گرایی» در سازمان‌های دولتی ایران را با شاخص «برنامه‌ریزی نیروی انسانی» طی پنج سال (۱۳۷۵-۱۳۷۱) بررسی می‌کند. از این رو اطلاعات موردنیاز را می‌توان حداقل به دو دسته تقسیم کرد. اول، اطلاعاتی که مبین متغیرهای اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی (متغیرهای مستقل) هستند و دوم، اطلاعاتی که روند مدیریت‌گرایی را با شاخص توسعه کاربرد برنامه‌ریزی منابع انسانی نشان می‌دهند. قلمرو این پژوهش، سازمان‌های دولتی ایران است. مطلب دیگری که محققان باید در محل گردآوری اطلاعات مشخص کنند، «فرجه آزادی عمل» است که بستگی به امکانات، زمان، هزینه و عواملی دارد که مراجعه (مشاهده) مستقیم محققان را محدود می‌سازد. در تحقیق حاضر به لحاظ محدودیت‌های مذکور و یک‌دست بودن سازمان‌های دولتی به لحاظ عوامل (متغیرها) مورد بررسی، به تعدادی وزارتخانه (پنج وزارتخانه انتخاب شده در تحقیق) مراجعه شد. با توجه به دو معیار فوق از روش نمونه‌گیری برای مشاهده استفاده گردید.

از میان ۱۸ وزارتخانه، ۵ وزارتخانه که طی ۵ سال گذشته (۱۳۷۵-۱۳۷۱) تغییرات شغلی کمتری داشتند، برگزیده شدند. شرط (Given) انجام تحقیق حاضر این است که برنامه‌ریزی، نیازمند ثبات به ویژه ثبات مدیریت است. چهار مدیر از میان مدیران هر وزارتخانه به طور تصادفی و مدیر کل امور اداری (به عنوان مسؤول منابع انسانی) به طور غیرتصادفی انتخاب شدند. در ضمن چون هدف این تحقیق نمایاندن روند مدیریت‌گرایی بود، نمی‌توانست تنها به نظرخواهی از مدیران متکی باشد. از این رو در پنج وزارتخانه انتخابی، به اطلاعات آماری برای نشان دادن این روند مراجعه شد. این اطلاعات از امور

اداری (به عنوان مسؤول منابع انسانی)، کارگزینی، واحد برنامه ریزی، واحد آموزش کارکنان، واحد امور مالی، دبیرخانه و بایگانی مرکزی سازمان اخذ شد.

در تحقیق حاضر به اطلاعات مکتوب و مضبوط در پرونده‌ها و گزارش‌ها نیز مراجعه و برای آگاهی نسبت به تحولی که در مدیران بر اثر آموزش دوره‌های مدیریت، کسب تجربه و تحولات سازمانی پدید آمده است، از مصاحبه و پرسشنامه هم استفاده شده است.

شرح و دسته‌بندی و تحلیل اطلاعات

همان‌گونه که اشاره شد، هدف این تحقیق، پاسخ به پرسش آغازین است. در سازمان‌های دولتی ایران، «مدیریت گرایی» به‌عنوان یک پدیده، مورد بررسی قرار گرفته است. اطلاعات جمع‌آوری شده از منابع مختلف (در این تحقیق شش منبع) دسته‌بندی و با فرضیه‌ها که پاسخ‌های موقت به پرسش اصلی تحقیق به شمار می‌آیند، مطابقت داده شدند. اطلاعات را می‌توان، به دو گونه دسته‌بندی کرد. یکی بر حسب منبع و دیگری بر حسب فرضیه‌های تحقیق. ما طریقه دوم را برگزیدیم، زیرا می‌خواستیم به پاسخ پرسش اصلی تحقیق برسیم و حرکتی در جهت عکس طراحی مدل تحلیلی انجام دهیم، یعنی از اطلاعات به پاسخ پرسش اصلی تحقیق برسیم. البته این عمل بعد از دسته‌بندی اطلاعات با تحلیل‌های آماری و محتوایی صورت خواهد گرفت. در اینجا ما برای اثبات هر فرضیه، از تحلیل‌های آماری در مورد پرسشنامه‌های مدیران و از تحلیل محتوایی برای دیگر اطلاعات استفاده کردیم، سپس همه آنها را به هم ربط دادیم.

○ **تحلیل آماری داده‌ها:** تحلیل آماری از طریق آزمون نسبت‌ها صورت گرفته است و برای اطمینان بیشتر با آزمون مجذور کا، کنترل و تست شده است. علت انتخاب این روش‌های آزمون، وجود داده‌های اسمی یا کیفی گردآوری شده است. داده‌ها از آن رو اسمی بوده که پاسخ‌های دریافتی، موضوع‌هایی را بیان و توصیف کرده است که مبتنی بر تأیید یا رد فرضیه مرتبط با آنهاست و نه ارزش‌گذاری و رتبه‌بندی پاسخ‌های داده شده.

○ **تحلیل محتوای داده‌ها:** این تحلیل از طریق مرتبط ساختن و بیان همبستگی و

بسامد اطلاعات جمع‌آوری شده با متغیرهای مستقل و وابسته و در نهایت با فرضیه‌های تحقیق انجام می‌گیرد. به عبارت دیگر با مشاهده تغییر در متغیرهای مستقل، انتظار داریم تغییر در متغیرهای وابسته را مشاهده کنیم. اگر این تغییرات همسو باشند، موجب تأیید فرضیه وگرنه سبب رد فرضیه می‌شوند. اینک به تحلیل آماری و محتوایی اطلاعات جمع‌آوری شده هر فرضیه به طور جداگانه می‌پردازیم.

■ **فرضیه اول:** ضرورت استفاده بهینه از منابع انسانی، سازمان‌های دولتی ایران را به کاربرد برنامه‌ریزی منابع انسانی ترغیب کرده است.

الف) نتایج آزمون نسبت‌ها

تعداد پرسش‌ها	۲۲ پرسش
جمع پاسخ‌ها	۵۱۳ مورد
تعداد پاسخ‌های تأییدکننده	۲۸۱ مورد
نسبت مشاهده‌های تأییدکننده	۵۴/۷۷ درصد
سطح معنی‌دار و دامنه‌های آزمون نسبت‌ها	
آزمون مجذور کا نیز مورد فوق را تأیید کرده است.	

ب) نتیجه حاصل از پرسشنامه‌های مدیران - فرضیه اول از طریق آزمون باینومیال (**Binomial Test**) و تحلیل مجذور کا (X^2) و با نسبت ۵۴/۷۷ درصد در سطح اطمینان ۹۶٪ تأیید شد.

ج) نتایج تحلیل محتوایی از منابع دیگر

ج-۱- استفاده بهینه از منابع انسانی

ج-۱-۱) اجرای طرح کارانه - با ۵۲٪ پاسخ تأییدکننده.

ج-۱-۲) استفاده از شاخص‌های بهره‌وری - با ۶۰٪ پاسخ تأییدکننده.

ج-۱-۳) یاداش براساس میزان کار - روند روبه‌گسترش در طی سال‌های تحقیق.

ج-۲- برنامه‌ریزی منابع انسانی - این برنامه‌ریزی در تحقیق حاضر از سه بُعد مورد

سنجش قرار گرفته است که حاصل آن به این شرح است:

۲٪	برنامه‌ریزی استراتژیکی منابع انسانی
۲۸٪	برنامه‌ریزی تاکتیکی منابع انسانی
۶۰٪	برنامه‌ریزی عملیاتی منابع انسانی

از اطلاعات به‌دست آمده از سه منبع مدیران، کارگزینی و واحد مسؤول برنامه‌ریزی چنین استنباط می‌شود که در سازمان‌های مورد بررسی، برنامه‌ریزی استراتژیکی منابع انسانی به مقدار ناچیز اعمال می‌شود و برنامه‌های عملیاتی، بیشترین نوع برنامه‌های منابع انسانی را تشکیل می‌دهند.

*** نتیجه‌گیری فرضیه اول:** اگر چه حضور هم‌زمان دو متغیر برنامه‌ریزی منابع انسانی «به عنوان متغیر وابسته» و «استفاده بهینه از امکانات سازمانی» به عنوان متغیر مستقل را می‌توان دلیل تأیید فرضیه اول گرفت، اما باید برای نتیجه‌گیری نهایی به چند مورد توجه نمود:

- رابطه متغیر وابسته و مستقل چندان نیرومند نیست (۵۴/۷۷ درصد).
- استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیکی منابع انسانی از انواع دیگر کمتر است.
- طی دوره بررسی (۱۳۷۵-۱۳۷۱) استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی، روندی روبه‌گسترش را نشان می‌دهد.

■ **فرضیه دوم:** آموزش مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران، موجب تغییر نگرش و رفتار مدیران در استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی شده است.

الف) نتایج آزمون نسبت‌ها

۸ پرسش	تعداد پرسش
۱۹۳ مورد	جمع پاسخ‌ها
۱۷۲ مورد	تعداد پاسخ‌های تأییدکننده
۸۹/۱۱ درصد	نسبت مشاهده‌های تأییدکننده

سطح معنی‌دار و دامنه‌های آزمون نسبت‌ها

آزمون مجذور کا نیز مورد فوق را تأیید کرده است.

ب) نتیجه حاصل از پرسشنامه‌های مدیران - فرضیه دوم از طریق آزمون بانئومیال و تحلیل مجذور کا، با نسبت ۸۹/۱۱ درصد در سطح اطمینان ۹۶٪ تأیید می‌شود.

ج) نتایج تحلیل محتوایی از دیگر منابع اطلاعات

ج-۱- مدیرانی که دوره‌های آموزش مدیریت اعم از کوتاه‌مدت و بلندمدت را گذرانده‌اند از برنامه‌ریزی منابع انسانی استفاده کرده‌اند (۸۳٪ مدیران جامعه مورد بررسی).
ج-۲- تنها ۱۲٪ مدیرانی که دوره‌های آموزشی مدیریت را نگذرانده‌اند از برنامه‌ریزی منابع انسانی استفاده کرده‌اند.

ج-۳- مدیرانی که آموزش مدیریت را گذرانده‌اند، از برنامه‌ریزی منابع انسانی، قبل از طی دوره آموزشی به میزان ۲۳٪ و بعد از طی دوره آموزشی به میزان ۸۳٪ استفاده کرده‌اند.

ج-۴- مجموع روند استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی نزد مدیرانی که آموزش مدیریت را طی کرده‌اند، طی پنج سال، روندی افزایشی بوده است.

* نتیجه‌گیری فرضیه دوم: تحلیل محتوایی حاصل از پرسشنامه مدیران و عملکردهای مدیریت نشان می‌دهد که آموزش مدیریت، موجب تغییر نگرش و رفتار مدیران در استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی شده و این روند طی پنج سال محدود زمانی تحقیق (۱۳۷۵-۱۳۷۱) رو به گسترش بوده است.

■ فرضیه سوم: تغییر در شرایط محیطی سازمان‌های دولتی ایران، در استفاده از برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر داشته است.

الف) نتایج آزمون نسبت‌ها

۲ پرسش	تعداد پرسش‌ها
۵۰ مورد	جمع پاسخ‌ها
۴۱ مورد	تعداد پاسخ‌های تأییدکننده
۸۲ درصد	نسبت مشاهده‌های تأییدکننده

سطح معنی‌دار و دامنه‌های آزمون نسبت‌ها

آزمون مجذور کا نیز مورد فوق را تأیید کرده است.

ب) نتیجه حاصل از پرسشنامه‌های مدیران - برای فرضیه سوم از طریق آزمون باینومیال و تحلیل مجذور کا، با نسبت ۸۲ درصد در سطح اطمینان ۹۶٪ تأیید می‌شود.

ج) نتایج تحلیل محتوایی از دیگر منابع اطلاعات

ج-۱- اعتبارات پرسنلی نسبت به کل اعتبارات سازمان‌ها، روندی روبه‌کاهش داشته است.

ج-۲- طی این مدت (۱۳۷۵-۱۳۷۱) بخشنامه‌های بسیاری در باب صرفه‌جویی، به‌ویژه صرفه‌جویی پرسنلی صادر شده است.

ج-۳- قانون تعدیل نیروی انسانی طی این مدت به اجرا درآمده است. این قانون ضرورت بازنگری در ترکیب نیروی انسانی موجود و ارتباط آن با فعالیت‌های سازمانی را مطرح ساخته است.

ج-۴- روند خصوصی‌سازی طی پنج سال روندی روبه‌گسترش داشته است.

ج-۵- طی همین مدت، نقش دولت به‌طور محسوس از «عاملیت» به «نظارت و هدایت» تغییر یافته و روندی افزایشی داشته است.

* نتیجه‌گیری فرضیه سوم: جمع‌بندی تحلیل‌های آماری و محتوایی این فرضیه نشان می‌دهد که عوامل و شرایط محیط بیرونی و درونی سازمان‌ها تغییر یافته و این تغییر در استفاده مدیران از برنامه‌ریزی منابع انسانی، تأثیر مثبت داشته است.

در پایان این قسمت لازم است خاطر نشان کنیم که تحلیل محتوایی، به‌ویژه موضوع روند تحولی ۵ سال تحقیق (۱۳۷۵-۱۳۷۱) بر اساس آمار و اطلاعاتی صورت گرفته است که در متن اصلی تحقیق به صورت جدول و نمودار آمده است. در اینجا برای پرهیز از درازگویی از درج آنها خودداری می‌کنیم.

● دستاوردهای تحقیق و پیشنهادها

در بیان نظریات مخالفان و موافقان وجوه تشابه و عدم تشابه بخش دولتی با بخش خصوصی، بروز «مدیریت‌گرایی» در سازمان‌های دولتی را یادآور شدیم. فضای مدیریت دولتی در این پژوهش، عمدتاً به صورتی ایستا (Static) تصویر شده است، اما نظریاتی هم،

کم و بیش آن را در مدل‌های پویا (Dynamic) دنبال کرده‌اند. در تحقیق حاضر با گرایش به نظریه‌های دسته‌آخر، مدلی با توجه به آنچه در سازمان‌های دولتی ایران در حال وقوع است، ارائه شد. برای سنجش اعتبار مدل مذکور، آن را در پدیده مدیریت‌گرایی به سنجش درآوردیم، اما از آن جا که امکان استفاده از همه ابزارهای مدیریتی در تحقیق حاضر وجود نداشت، از برنامه‌ریزی منابع انسانی - به علت اهمیت آن در سازمان‌های دولتی ایران - برای سنجش مدیریت‌گرایی استفاده شد. پاسخ‌های داده شده به پرسش‌های تحقیق، هر سه فرضیه را تأیید کرد. آموزش مدیریت به‌عنوان مهم‌ترین عامل توجه به برنامه‌ریزی منابع انسانی، و تغییرات محیطی و گرایش مدیران به استفاده بهینه از امکانات سازمانی در درجات بعدی قرار داشتند. به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت‌گرایی در سازمان‌های دولتی ایران در حال رشد است و مدیران باید به استقبال این پدیده بروند و با اهمیت دادن بیشتر به آموزش مدیران، توجه بیشتر به عوامل محیطی تأثیرگذار در سازمان‌ها و سعی در استفاده بهینه از امکانات سازمانی، به توسعه سازمانی، سرعت بیشتری ببخشند. تحقیق ضمن نتیجه‌گیری مذکور اذعان دارد که امکان استفاده و آزمون مدل‌ها و معیارهای زیر را نیافت.

- آزمون مدل «مدیریت‌گرایی» در همه سازمان‌های دولتی ایران، تحت شرایط خاص هر سازمان.

- استفاده از معیارهای کمی برای سنجش میزان و شدت مدیریت‌گرایی و عوامل مرتبط با آن.

- استفاده از مدل‌های اقتضایی دیگر که علاوه بر ترکیب عوامل برای ترسیم فضای سازمان‌های

دولتی ایران، پویای آنها را نیز نشان دهد.

● فهرست منابع و مآخذ:

- ۱) الیاسن. ا. جل و کویمان. جان، مدیریت سازمان‌های دولتی، ترجمه عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
- ۲) برائین کوتین، جیمز، مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد صالحی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹.
- ۳) علوی، سید امین‌الله، اصول برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جزوه درسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۷.

- ۴) تقی پور ظهیر، علی، برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، مطالعات مدیریت، تهران، شماره ۱۶ بهار ۱۳۷۱، دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۵) سازمان برنامه و بودجه، قانون اول توسعه اجتماعی و اقتصادی ایران، تهران، سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۷۳.
- ۶) مرکز آمار ایران، سالنامه آماری کشور، تهران، مرکز آمار ایران، ۱۳۷۳.
- ۷) میرسپاسی، ناصر، پاره‌ای از نظریه‌ها و فنون برنامه ریزی منابع انسانی، نشریه اقتصاد و مدیریت، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹.
- ۸) میرسپاسی، ناصر، کاربرد تئوری اقتضاء در استفاده کارساز از منابع انسانی، نشریه اقتصاد و مدیریت، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۸.
- ۹) میرسپاسی، ناصر، مدیریت دولتی در سه نگاه، نشریه مدیریت دولتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
- ۱۰) ● Byars, Liovdi & Rue Human Resource Management (San Fransisco, Irwin 1987. PP: 111 - 132).
- ۱۱) ● Brayton, John and Gold Human Resoutce Management (London MC MillanPress LTD, 1994. P: 121 - 143).
- ۱۲) ● Casico, Wayne.F Managing Human Resources (New York: MC Graw Hill, inc. 1986, PP: 139 - 169).
- ۱۳) ● Irland, R, Duane Management & Organization (New york: Southwestern Publishing Co 1989. PP: 90 - 175).
- ۱۴) ● Mintberg, Henry The Rise and Fall of Strategic planning (London: Prentice Hall International LTD, 1994, PP: 221 - 322).
- ۱۵) ● Rainy, Hal Understnsding and Managing public Organizations (San fransisco, California: 1991, PP: 1 - 37).
- ۱۶) ● Rothwell Sheila Strategic Planning for Human Resources (London: Pergamon, Press. 1991, PP: 1 - 8).
- ۱۷) ● Tracy, William R The Human Resources Glassory (Washington, D.C: AMACOM, 1991).
- ۱۸) ● Torington, Derek & Hall Personal Management, A New Approach (London: Prentice International 1987. p: 193 - 287).
- ۱۹) ● Walker, James. W Human Resource Strategy (Newyork: Mc Graw Hill, (Inc, 1992. PP: 7 - 89).

راهنمای اشتراک فصلنامه کنترل و

برای اشتراک سالیانه فصلنامه کنترل و، خواهشمند است فرم درخواست زیر را تکمیل و همراه با اصل فیش بانکی به مبلغ ۴۰۰۰ ریال (حق اشتراک یکساله) یا مبلغ ۱۰۰۰ ریال برای هر شماره به حساب جاری ۹۰۰۷۷ بانک ملی ایران شعبه کسری (قابل پرداخت در کلیه شعب) به نشانی زیر ارسال یا تحویل فرمایید:

تهران - خیابان دکتر شریعتی - چهارراه شهید قدوسی - (اداره هفتم)

ساختمان شماره ۲ (استاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران) (اداره هفتم)

جهت وصول سریع تر و مطمئن مجله، نشانی گیرنده همراه با کد پستی را به طور کامل در برگ درخواست بنویسید. جهت کسب آگاهی بیشتر در مورد اشتراک مجله می توانید با تلفن ۸۴۰۰۷۰۹ تماس حاصل فرمایید.

برگ درخواست اشتراک فصلنامه کنترل و

نام و نشان:	شماره اشتراک:
نشانی:	تلفن:
تعداد مجله درخواستی از هر شماره در سال:	نسخه
مجلات درخواستی گذشته: از شماره	سال تا شماره
رسید بانکی شماره	مورخه
بابت اشتراک یک سال یا خرید تعداد	شماره گذشته به پیوست
ارسال می شود.	امضا - تاریخ



پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی