



عکس: سعید غلامحسینی/شهرود

دوقرن تکاپو برای مدیریت کار آمد

ادامه از صفحه ۹
• و به نظر می‌رسد که این چرخه معیوب، همچنان ادامه پیدا می‌کند...
 متأسفانه تا این جایین طور بوده است. مگر این که ما عزمی داشته باشیم که این چرخه معیوب را بشکنیم. در مواقعی مسا باید کارهایی هر چند سخت را انجام دهیم، مثل تن دادن به یک عمل جراحی که برای فرد بیمار دشوار و گاهی ترسناک است، اما برای بهبودیاید زیر تیغ جراحی رود.

سوء مدیریت چندین ساله دارند، چیست؟ افزون بر عزم و اراده چه عوامل دیگری در میان برداشتن یا حداقل، کم کردن اثرات سوء این معضلات موثر است؟

عزم و اراده، قدم اول است. پس از آن، باید اقدامات صحیح بر مبنای برنامه منداوم صورت پذیرد. اما مدیریت کارآمد از همه مهم تر است. همچنین وجود افرادی که آرمان‌های بزرگ داشته باشند و برای آن آرمان‌ها حاضر به فداکاری شوند، نیز از جمله عوامل موثر به شمار می‌آید. توجه داشته باشید که هیچ جامعه‌ای بدون آرمان‌های بزرگ شهروندان خود به جای نرسیده است. شما هر یک از ممالک پیشرفته جهان را ملاحظه کنید، عزم راسخ مردم آن را خواهید دید و این که آرمان‌هایی را برای خود مقدس دانسته و در راستای آنها حرکت کرده‌اند. در کشور خودمان نیز نمونه این واقعیت را شاهد بوده‌ایم.
 ما این آرمان را داشتیم که در جنگ شکست نخوریم. در ۲۰۰۰ سال اخیر تنها جنگی که حتی یک وجب از کشور را از دست ندادیم، جنگ ۸ ساله بوده است. در آن زمان، جوان‌هایی بودند که آرمان‌هایی داشتند، فداکاری هم کردند، صدها هزار نفر هم شهید دادیم و در دفاع از میهن، موفق و سرریلند شدیم. من همیشه به این می‌اندیشم که اگر می‌توانستیم این گونه آرمان‌ها را در بخش اقتصاد و اجتماع خود و در مدیریت کل جامعه پیاده کنیم، بسیار کارساز می‌شد و ما را به موفقیت‌های بزرگی می‌رساند ولی متأسفانه چنین اتفاقی رخ نداد.

• چگونه می‌توانیم این آرمان را در بخش‌های مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و... پیاده کنیم؟
 فکر می‌کنم که پرورش کودکان، یکی از اهدافی است که سازمان‌های آموزشی باید داشته باشند، یعنی همان کاری که ژاپنی‌ها در انقلاب میجی در سال ۱۸۵۶ انجام دادند. آرمان‌ها را در سطوح اجتماعی خود نشانندند و نسل‌هایی که بعد از این تاریخ به بار نشست، در ابعاد مختلف، اسکندار مدیریت موفقیت‌آمیز جامعه شد. اگر این حالت در کشور ما نیز پیش آید، فکر می‌کنم که در عرصه‌های مختلف می‌توانیم شاهد همان پیروزی

باشیم که در جنگ به دست آوردیم. نکته بعدی این است که مفهوم شایسته‌سالاری را در جامعه، نهادینه کنیم. بدین معنی که اهمیت این امر را در پایینم که برای هر کاری یک فرد خاص لازم است. هر آدمی هر کاری را نمی‌تواند انجام دهد و وقتی صحبت از شایسته‌سالاری است، این بحث در ابعاد مختلف مطرح می‌شود. شایستگی در مهارت‌ها، رفتار، روح‌وروان و استعداد.

• و شایستگی در ارتباطات...
 قطعاً، ما برای هر کار اجتماعی به مهارت ارتباطی نیازمندیم. یک دولتمرد، بوروکرات و کسی که در مصدر همکاری و فعالیت با عده زیادی قرار می‌گیرد، باید توانایی ارتباطی داشته باشد. دست‌های از این مهارت‌ها اکسپانسی و تعدادی هم ذاتی است، مثل باهوش بودن یا ریسک کردن یا بخشی از مهارت برقراری ارتباط با دیگران.

• در مقوله شایسته‌سالاری، جدا از انتخاب فرد توانمند و مناسب برای هر کار، تشخیص این که کدام فرد در چه موقعیتی قرار گیرد، هم امر بسیار مهمی است که یکی از وظایف مدیران کار آمد به شمار می‌آید. این طور نیست؟

دقیقاً همین طور است. مثالی می‌زنم. برای مدیریت فروشی به یک فرد ریسک‌پذیر نیاز است، در حالی که مدیریت مالی، یک شخص حسابگر را می‌طلبد. این دو درست در نقطه مقابل یکدیگرند. حالا اگر جای این دو نفر را عوض کنیم، به‌طور قطع، سازمان دچار خسران می‌شود. این مسأله در رده مدیران عالی به شدت مهم است. قوه عاقله‌ای که در رأس هرم قدرت می‌نشیند و مدیران را انتخاب می‌کند، نقش بسیار مهمی دارد. ممکن است در زمانی یک مدیر توسعه‌طلب و جسور برای جامعه لازم باشد. در حالی که همین فرد در موقعیت دیگری به مثابه سم مهلک عمل کند.

• پس شرایط پیرامونی هم در مقوله شایسته‌سالاری اهمیت می‌یابد.
 کاملاً. به عبارت دیگر، شایسته‌سالاری فقط این نیست که آدم‌ها افراد خوبی باشند، گرچه یکی از مفاهیم شایستگی، خوب بودن است، اما کل مطلب این نیست. فرد باید توان انجام کار را نیز داشته باشد. یک شخص امانت‌دار ممکن است نتواند یک هواپیما را هدایت کند. ما چه اصراری داریم که او را در این سمت بگماریم؟ بنابراین، آن عزمی که اشاره شد، در کنار آموزش‌ها و آرمان‌ها، شایسته‌سالاری را نیز می‌طلبد و نظام‌گزینی مدیریت و جایگزینی کارکنان باید این مسأله را کاملاً در نظر داشته باشد.

این رویداد جای تامل دارد. چه اتفاقی افتاد که ژاپن خیلی خوب توانست وارد عصر صنعتی شود ولی ما نتوانستیم؟ بحث دیگری که مطرح می‌شود این است که ژاپن عصر صنعتی، سنت‌های خود را از دست نداده است. این کشور، سامورایی‌های عصر دامداری و کشاورزی خود را به سامورایی‌های عصر صنعتی تبدیل می‌کند. سامورایی‌هایی که حرکت‌های بزرگ را خلق می‌کنند، هونداها، ماتسوشیتاها و میتسوبیشی‌ها و... پس ورود به عصر صنعتی لزوماً به فروپاشی سنت‌ها منتهی نخواهد شد. البته در هر جامعه‌ای هم سنت‌های خوب هست و هم سنت‌های بد و ناکارآمد.

سنت‌های بد را باید کنار گذاشت. این نوعی بی‌خردی است که بگوییم همه سنت‌ها باید درست پذیرفته شده و باقی بمانند. تاریخ و علم فرهنگ‌شناسی این را نشان داده که هر فرهنگی وجود مثبت و منفی دارد. فرهنگ بالنده، فرهنگی است که وجوه مثبت خود را تقویت و وجوه منفی را تضعیف کند. یکی از اشکالات ما که شاید از عصر میرزا تقی‌خان امیرکبیر تا به امروز بدان دچار بوده‌ایم، این است که نتوانسته‌ایم وجوه منفی را از خود دور کنیم. این وجوه منفی همان نیروهایی هستند که در مدل تغییر یا مدل تحلیل میدان نیروی کورت لوین، به‌عنوان مانع پیشرفت و توسعه مطرح می‌شوند. حال برنامه‌ریزی‌های ما اگر متوجه این نکته هستند، باید شجاعانه، تأکید می‌کنم، شجاعانه، در برابر حرکت‌های بازدارنده بایستند. چشم‌پوشی در جاهایی که فرهنگ ما نقص دارد، مجاز نیست، باید بپذیریم که در جاهایی ضعف‌هایی داریم.

• اگر پیشینه تاریخی کشورمان را در کنار نوسان بین سنت و مدرنیته بگذاریم و چالش‌های پیش برنده و بازدارنده را نیز لحاظ کنیم، چه ارزیابی در مورد وضع فعلی جامعه حاصل می‌شود؟

جامعه ایران، جامعه زنده‌ای است، حرکت خود را دارد و کم‌کم به پیش می‌رود. منتها این نیروها با هم در تعارض هستند. در مقاطعی نیروهای پیش برنده، بهتر عمل کرده‌اند و گاهی هم نیروهای بازدارنده، موفق بوده‌اند. اما اگر بازه زمانی از سال‌های ۱۸۵۰ به این سو را در نظر بگیریم، روند کلی حرکت جامعه رو به جلوست. اما سؤال این است که آیا رضایت‌بخش بوده یا خیر؟ پاسخ من منفی است.

در این فاصله ما بایستی خیلی بیشتر و بهتر حرکت می‌کردیم که متأسفانه نشده و این نشان می‌دهد که قدرت عوامل بازدارنده خیلی زیاد بوده و هنوز هم کم و بیش وجود دارند. جنگ بین سنت و مدرنیته به تعبیری که سیاسیون مطرح می‌کنند، هنوز در ایران، زنده و پویاست. هیچ‌یک از دو طرف، پیروز قطعی نیستند.

• در جامعه فعلی چه عواملی را می‌توان جزو عوامل بازدارنده در برابر مدیریت کار آمد و پیشرفت حاصل از آن نام برد؟

یکی از چیزهایی که مرا در خیلی از مواقع، نگران می‌کند، سست شدن جوان‌ها نسبت به هویت ملی است و این امری است که ما باید روی آن بسیار حساس باشیم. ما ملتی هستیم که در مقایسه با دیگر ملل، از پیشینه و تاریخ و فرهنگ متفاوتی برخورداریم. پیرامون ما نیز کسانی بوده و هستند که شاید در خیلی از مواقع، منفعت خود را در این دیداند و می‌بینند که ما نباشیم یا آشفته باشیم. در جاهایی که ما به هویت قوی ملی پایبند بوده‌ایم، خیلی خوب پیشرفت‌هایی کرده‌ایم، مثل جنگ اساله. اما در جاهایی که این هویت تضعیف شده، سنگرها را از دست داده‌ایم. چیزی که من خیلی به آن اعتقاد دارم، این است که ما باید هویت ملی را در ذهن جوان‌های خود، بنشانیم. در سال‌های اخیر نسبت به این موضوع بی‌توجهی شده، یعنی نسل شماها که جوان‌های امروز هستید، نسبت به تاریخ و فرهنگ ایران، خیلی دلبستگی ندارید. بزرگان ما می‌توانند چراغ این راه باشند.

• به نظر شما مدیریت کار آمد چه تأثیری در رابطه دولت ملت دارد؟
 در دیاکتیک اجتماعی هیچ عاملی بدون تأثیر بر عوامل دیگر نخواهد بود. مدیریت ناکارآمد، هم تأثیرگذار است و هم تأثیر پذیر. شک تکنید که مدیریت ناکارآمد موجب می‌شود که جامعه به‌ویژه تسوده مردم، به تدریج نسبت به مدیران و تصمیم‌گیران، بی‌اعتماد شده و باور خود را نسبت به آنها از دست بدهد. امروزه وقتی از سرمایه اجتماعی در مدیریت صحبت می‌کنیم، مهم‌ترین عنصر جلب اعتماد است. اگر مدیریت جامعه‌ای این اعتماد و مقبولیت را از دست بدهد، در مواقع حساس از یاری‌های جامعه خود، بی‌بهره خواهد ماند.

در تحلیل علل نهضت‌های بزرگ در تاریخ ایران از جنگ‌های خونینی که بیش از ۷۰۰ سال‌ها امپراتوری روم داشتیم و در اکثر موارد هم ما پیروز بودیم، منهای عنصر و توان نظامی، به اعتماد اجتماعی می‌رسیم. سلسله‌های بزرگ در اثر عدم اعتمادی که در مردم ایجاد می‌کردند، فرو می‌پاشیدند و سلسله‌های جدیدی می‌آمدند که اگر نمی‌توانستند در مردم اعتماد ایجاد کنند، به سرنوشت پیشینیان خود دچار می‌شدند. جلب اعتماد مردم و خلق یک مشروعیت و مقبولیت اجتماعی برای نظام بوروکراسی کشور به نظر من بسیار ضروری است. می‌توان گفت هر نظام اداری که نتواند این مشروعیت را کسب کند، زیر یک سقف شیشه‌ای قرار می‌گیرد که هر آن در معرض خطر و انهدام است.

• چه نکته‌ای به بحث خود اضافه می‌کنید؟
 به بروکرات‌ها و دولتمردان توصیه می‌کنم که خادوند نظفشی کرده و فرصتی داده که ما در خدمت مردم باشیم. دوام و بقای این جامعه و سرزمین به کار خوب ما و جلب رضایت مردم بستگی دارد. همه کسانی که در مصدر امور قرار دارند، باید تمام توان خود را برای تشخیص نیروهای مؤثر و پیاده‌سازی مدیریت کار آمد به کار بندند.

ذره بین

سنگینی هزینه‌های ناکار آمدی مدیران بر دوش مردم

اسماعیل قدیمی | مدرس دانشگاه و پژوهشگر ارتباطات

مدیریت، علم اداره سازمان‌ها و خریدگرا ارائه سیستم‌های خصوصی و وابسته به تشکیلات حکومتی در بخش‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تمامی حوزه‌های مختلفی است که زندگی بشری به آنها نیاز داشته و به نوعی باید آنها را رهبری و هدایت کند. سیستم و سامانه‌های اجتماعی که زندگی اجتماعی انسان‌ها را سر و سامان می‌دهند، با اداره و کنترل غیرسیستماتیک شروع شده و هر چه انسان پیشرفت کرده به مدیریت و سپس مدیریت علمی رسیده است. زندگی مطلوب انسانی برای رسیدن به اهداف مشخص فردی و اجتماعی در نهایت با تلاش و رهبری مدیران خردمند محقق می‌شود. مدیریت صحیح، به نتیجه رساندن اهداف را همراه با برنامه‌ریزی‌های دقیق و مبتنی بر پژوهش، ممکن می‌سازد.

مدیران ناکارآمدی که به واسطه مأموریت و وظایف سازمانی‌ای که به او محول شده به تجهیز سازمان به منابع انسانی و مالی و سازماندهی مبتنی بر بهرهوری اقدام می‌کنند. زیرا او با رهبری استراتژیک و برنامه‌ریزی‌های مدون و منسجم دورنمایی از اهداف و راهبردها و سیاست‌های درست را تعیین و تبیین می‌کند. مدیر به واسطه ساختار سازمانی‌ای که او را در بالاترین هرم سازمانی قرار می‌دهد، از حق تصمیم‌گیری برخوردار می‌شود و باید به علم روز مدیریت آشنایی کامل داشته باشد، تا با توانمندی‌های خود به تمامی اهداف و استراتژی‌های تعیین شده دست یابد. پیتر دراکر، استاد مسلم علم مدیریت معتقد است که همه پیروزی‌ها و موفقیت‌های دنیای امروز، محصول علم مدیریت است.

در نیمه دهه ۵۰ به بعد در غرب، تمامی بخش‌های آسیب‌دیده اروپا پس از جنگ جهانی دوم توسط مدیران کار آمد و ماهر بازسازی شد. پنج طبقه اصلی مدیریت کار آمد سازماندهی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، ایجاد انگیزه و نادر و باید با کارکنان، هدایت و رهبری و در نهایت کنترل و نظارت سازمانی است.

لازمه مدیریت کار آمد، تکیه بر روش‌های علمی است که دانشگاه‌های کار آمد آن را انجام و به مدیران هدیه می‌کنند. همچنین با استفاده از تئوری‌های علمی برای اداره عقلاسی و منطقی سازمان می‌توان اقدام کرد و به موفقیت سازمانی رسید. زمانی که مدیران دارای تعهد، شایستگی، مهارت، استعداد و خلاقیت بودند و از انگیزه رشد سازمانی برای توسعه عمومی برخوردار شدند، می‌توان به پیشرفت کشور امیدوار بود.

در جهانی که رقابت و توانمندسازی همه نیروهای انسانی یعنی ساختار نیروی انسانی برای بالابردن کارایی سازمانی حرف اول می‌زند، آموزش و بهره‌مندی از علم روز دنیا از مواردی است که یک مدیر شایسته باید به آن اعتقاد واقعی داشته باشد. بهروری سازمانی زمانی محقق می‌شود که از منابع انسانی متخصص و ماهر برخوردار باشیم که وظایف محوله را با حداقل زمان و هزینه انجام می‌دهند.

مدیریت سازمانی با همکاری تمامی افراد در سازمان به شرایط ایده‌آل نزدیک می‌شود. بدون رضایت شغلی و بدون فرآیندهای شایسته‌سالاری و انسجام نیروهای انسانی نسبت به اهداف نمی‌شود به اهداف سازمانی جامعه عمل بوشاند. همچنین با مدیریت صحیح منابع انسانی، مادی، اداری، فناوری و مالی، هزینه‌های سازمانی به‌شدت کاهش یافته و صرف تحقیقات و توسعه پژوهش‌ها می‌شود و اجرائی برنامه‌های قابل اجرا جهت رشد تشکیلات و سازمان به صورت بهینه میسر می‌شود. علت اصلی موفقیت کشورهای توسعه یافته و پیشرفته فعلی به‌دلیل حضور مدیران کار آمدی است که در خوبی در جایگاه‌های مدیریتی به‌دور از نگاه‌های سیاسی و جناحی تنها به نفع منافع مردم قرار گرفته‌اند.

آلمان شکست‌خورده پس از جنگ جهانی از جنگ جهانی دوم تنها با هم‌تمدیران شایسته که ذهن آنها برای مدیریت بحران‌های بزرگ و مقابله با آن تریبیت شده بودند، دوباره به شرایط ایده‌آل و پیشرفت بازگشت. مورخان مثل آلفرد چندلر معتقدند: پیشرفت‌های کونونی در عصر حاضر نتیجه مدیریت جامعه عمل بوشاند. همچنین با مدیریت صحیح منابع انسانی، مادی، اداری، فناوری و مالی، هزینه‌های سازمانی به‌شدت کاهش یافته و صرف تحقیقات و توسعه پژوهش‌ها می‌شود و اجرائی برنامه‌های قابل اجرا جهت رشد تشکیلات و سازمان به صورت بهینه میسر می‌شود. علت اصلی موفقیت کشورهای توسعه یافته و پیشرفته فعلی به‌دلیل حضور مدیران کار آمدی است که در خوبی در جایگاه‌های مدیریتی به‌دور از نگاه‌های سیاسی و جناحی تنها به نفع منافع مردم قرار گرفته‌اند.

آلمان شکست‌خورده پس از جنگ جهانی از جنگ جهانی دوم تنها با هم‌تمدیران شایسته که ذهن آنها برای مدیریت بحران‌های بزرگ و مقابله با آن تریبیت شده بودند، دوباره به شرایط ایده‌آل و پیشرفت بازگشت. مورخان مثل آلفرد چندلر معتقدند: پیشرفت‌های کونونی در عصر حاضر نتیجه مدیریت علمی و نخیکان و تئوریسین‌های این