

در صفحه ۱۲ بخوانید...

■ **یابیدزیر یک سقف جمع شویم** | هوشنگ مرادی کرمانی■ **دلواپس بدها نباشیم** | قدمعلی سرامی■ **دولت یامردم، کدامیک مسئولند؟** | صادق زیاکلام■ **یک سبقت ساده** | فروغ عزیزی

مدیریت کار آمد،

امری پسینی بر وجود «اصل سلامت اداری»

پیش از آن که به ایضاح مقوله کار آمدی و ناکار آمدی بپردازم، مایلم روایتی از بزرگان دین نقل کنم که به این بحث، مرتبط است. «از رحمت خداوند به دور است...



گفت و گو با دکتر علی اکبر فرهنگی و بحث‌هایی پیرامون تدبیر و مدیریت

## دو قرن تکاپو برای مدیریت کار آمد



کار آمد و موثر کار خود را انجام دهد، وجود نداشته باشد. بنابراین مدیریت کار آمد در برابر مدیریت ناکار آمد مطرح می‌شود. مدیریت کار آمد، مدیریتی است که شرایط سازمان یا جامعه را به خوبی درک کرده، وظایف خود را به نحو کاملا مطلوب انجام داده و ذینفع‌های مربوط به خود را خرسند می‌کند. در نقطه مقابل، مدیریت ناکار آمد قرار می‌گیرد که به هیچ‌وجه نمی‌تواند وظایف و کارکردهای لازم را انجام دهد. در کارهای خود ناموفق است، در خیلی از امور باز می‌ماند و هزینه گزافی را به دوش جامعه‌ای که در آن قرار گرفته، تحمیل می‌کند، بدون این که کار درستی را انجام دهد.

● **آیا می‌توان برخی از اتفاقاتی را که در جامعه رخ می‌دهد، نتیجه مدیریت ناکار آمد دانست؟**

توجه داشته باشید که اگر مدیریت کار آمدی در کار بود، شاید خیلی از این وقایع رخ نمی‌داد. ما متأسفانه پس از ورود به عصر صنعتی در بیشتر موارد به مدیریت ناکار آمد دچار بودیم و نتوانستیم عصر صنعتی و مطالبات آن را که باید مدیران پاسخگوی آنها باشند، درک کنیم. این مشکلی است که ما از زمان قاجاریه یا حتی پیش از آن در مورد اکثر امور اجتماعی با آن روبه‌رو بوده‌ایم و به جرأت می‌توانم بگویم از قرن ۱۸ میلادی که عصر صنعتی، سیطره خود را بر جوامع مختلف به‌ویژه جوامع غربی حاکم کرد، ما دایما

در حال فاصله گرفتن از الزامات این عصر بوده‌ایم البته برهه‌های درخشانی نیز وجود داشته است. مثلا در زمان صفویه وضع ما برای اروپایی‌ها عجاب‌انگیز بوده و معتقد بودند که کشور بسیار خوب اداره می‌شود. این امر را از سفرنامه سیاحتی که در دوران شاه‌عباس از اروپا به ایران آمدند، می‌خوانیم. اما پس از این دوران، مدیریت کار آمد کم‌کم رو به افول می‌گنارد و تقریباً می‌توان گفت که بسا ورود به دوران قاجاریه، یک سیستم اداری بسیار ناکار آمد بر جامعه حاکم شد که خود این سیستم، حرکات، شورش‌ها، رخدادها و نهضت‌ها را پایه‌گذاری کرد. در نهایت به نهضت مشروطه می‌رسیم که یکی از رخدادهای بزرگی است که به وقوع می‌پیوندد و سپس به تدریج به انقلاب اسلامی می‌رسیم، یعنی دورانی که تلاش‌های زیادی برای غلبه بر ناکار آمدی‌ها و مشکلات اجتماعی انجام شده و می‌شود. ولی هنوز ساختارهای حاکم بر نظام اداری ما پاسخگو نیستند.

● **به جز هزینه‌های تحمیل شده به جامعه، سایر تبعات نامطلوب این معضل چیست؟**

پایمدهایی این مسأله، فرسودگی، گرفتاری‌های اجتماعی گوناگون، بیکاری، درآمد پایین، نارضایتی مردم، به هدر دادن منابع و به‌ویژه عدم استفاده مطلوب از منابع انسانی است که وقتی به موقع مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، در واقع از دست رفته است. چندی پیش در رسانه‌ها مطرح شد که بیش از

مدیران کار آمد پرورش یافته محیط‌های علمی و میدانی عملی‌اند، ترکیب متجانسی از دانش و تجربه در یک فرآیند زمانی گوهر اصلی مدیران را شکل می‌دهد و از آنان مرد روزهای کارزار می‌سازد. مدیران بحران به دلایل چندی بیش از سایر مدیران به تجربه و اندوختن دانش میدانی نیازمند هستند. آهن وجود مدیران بحران تنها در کوره حوادث و سوانح سخت روزگار تقطیده گشته، شکل یافته و در قلب مدیری توانمند و کارآمد برز می‌یابد. هیچ مدیر دانش‌آموخته‌ای از دانشگاه مدیر بحران خارج نمی‌شود، و همچنین هیچ مدیر اجرایی بدون دانش به مدیری کارآمد در حوزه بحران تبدیل نمی‌شود، علاوه بر ویژگی‌های فردی و شخصیتی (ویژگی‌هایی چون صبوری، قدرت تحمل زیاد در شرایط سخت، شجاعت، توان تصمیم‌گیری در شرایط دشوار و...) مدیران بحران همواره بایستی در تکاپوی آموختن و تجربه‌اندوزی باشند. دانش مدیریت بحران دانش جوانی است و البته به سرعت در حال رشد و تکوین، سازمان‌های آموزشی رسمی چون دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بیشتر فراهم آورنده و تولیدکننده دانش مدیریت‌اند، اما سازمان‌هایی که در حوزه مدیریت بحران نقش آفرینی می‌کنند باید همچون «سازمانی یادگیرنده» همواره در تکاپوی دانش‌اندوزی و حتی تولید دانش باشند تا هرچه بیشتر بر دانش مدیران خود بیفزایند. پس از پایان تحصیلات رسمی مدیران سال‌های سال در سازمان‌های خود قرار دارند و این سازمان‌های آنان هستند که بایستی دانش آنان را روزآمد سازند.

پیش از پاسخ به اینکه سازمان‌های آموزشی در تربیت مدیران کارآمد به‌خصوص در بحث آموزش مدیریت بحران چه نقشی دارند، باید به یک سوال اساسی پاسخ داد که مدیران چگونه می‌آموزند؟

مدیرانی که در سازمان‌های عملیاتی به کار مشغول‌اند و به‌ویژه مدیران بحران بیش از همه هنگام عملیات می‌آموزند، همچنین مدیران میدانی بحران بیشتر مشتاق مهارت‌آموزی‌اند، مهارت‌هایی چون برنامه‌ریزی، هدایت، هماهنگی و تصمیم‌گیری.

مدیران بحران بیشتر دوست دارند

یادداشت ۱

### نقش سازمان‌های آموزشی در تربیت مدیران کار آمد

آموزش‌هایی را دریافت کنند که آنان را در حل مشکلاتی که با آن دست درگیرین‌اند، کمک کند. از این روی بیشتر در پی آموزش‌های عملی و کاربردی‌اند تا دانش‌های کاملاً نظری. مدیران بحران همواره در شرایط دشواری قرار می‌گیرند که ناگزیر از اتخاذ تصمیمات مهم و کارسازند از این‌روی هرآنچه بر مهارت تصمیم‌گیری در این برهه به آنان باری رساند، مشتاقانه در طلب آن برمی‌آیند. مدیران بحران بیشتر از کسالت می‌آموزند که شرایط دشوار مدیریت بحران را درک کرده و تجارب عملی و آموخته‌های خود را به آنان منتقل می‌کنند.

مدیران بحران در میدان بیشتر می‌آموزند، از این‌روی هرچه بیشتر میدان‌دین را تجربه کنند، آبدیده‌تر و کارآمدتر می‌شوند. مدیران بحران همچون دیگر مدیران نیازمند آموختن مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی‌اند. در میدان بیشتر مهارت‌های فنی به کارشان می‌آید و در عرصه هدایت و فرماندهی بیشتر نیازمند مهارت‌های ادراکی و انسانی‌اند. اکنون به پرسش اصلی برگردیم که نقش سازمان‌های آموزشی در این میان چیست؟ نهادهای آموزشی رسمی همچون مراکز آموزش عالی بیشتر تولیدکننده دانش هستند و دانشگاه کارخانه تولید دانش و پرورش انسان‌های شایسته‌است.

تولید، اشاعه و توسعه دانش مدیریت بحران کارکرد ویژه دانشگاه‌ها در این بخش است. اما سازمان‌ها نیز برای تربیت افرادی که مطلوب آنان است و روزآمد کردن دانش و مهارت‌های مدیران خود آموزش‌های گوناگونی را طراحی و اجرایی می‌کنند. سازمان‌های متولی در بخش مدیریت بحران از این‌روی که وظیفه خطیر محافظت از جان، سلامت و دارایی‌های مردم را هنگام حوادث و سوانح برعهده دارند، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند کسب تجربه و آموختن دانش‌های روزآمدند. بهترین نقشی که این سازمان‌ها می‌توانند ایفاگر آن باشند، تبدیل دانش نظری مدیریت بحران به دانش کاربردی و عملیاتی است، یعنی ساده‌سازی مفاهیم، فرآیندها و روش‌ها و اشاعه آن در لایه‌های گوناگون سازمان است. قالب‌های رسمی شاید چندان کارساز نباشند، پرداختن به روش‌های روزآمد و جذابی چون کارگاه‌های آموزشی، پانل‌های تخصصی، بازبینی میدانی از حوادث ملی و بین‌المللی، مستندسازی تجارب مدیران عملیاتی می‌تواند در آموزش مدیران بحران موثر و کارساز باشد.



مهراب شریفی سده

مشاور رئیس سازمان امداد و نجات و مدرس امداد و نجات

مدیران کارآمد پرورش یافته محیط‌های علمی و میدانی عملی‌اند، ترکیب متجانسی از دانش و تجربه در یک فرآیند زمانی گوهر اصلی مدیران را شکل می‌دهد و از آنان مرد روزهای کارزار می‌سازد. مدیران بحران به دلایل چندی بیش از سایر مدیران به تجربه و اندوختن دانش میدانی نیازمند هستند. آهن وجود مدیران بحران تنها در کوره حوادث و سوانح سخت روزگار تقطیده گشته، شکل یافته و در قلب مدیری توانمند و کارآمد برز می‌یابد. هیچ مدیر دانش‌آموخته‌ای از دانشگاه مدیر بحران خارج نمی‌شود، و همچنین هیچ مدیر اجرایی بدون دانش به مدیری کارآمد در حوزه بحران تبدیل نمی‌شود، علاوه بر ویژگی‌های فردی و شخصیتی (ویژگی‌هایی چون صبوری، قدرت تحمل زیاد در شرایط سخت، شجاعت، توان تصمیم‌گیری در شرایط دشوار و...) مدیران بحران همواره بایستی در تکاپوی آموختن و تجربه‌اندوزی باشند. دانش مدیریت بحران دانش جوانی است و البته به سرعت در حال رشد و تکوین، سازمان‌های آموزشی رسمی چون دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بیشتر فراهم آورنده و تولیدکننده دانش مدیریت‌اند، اما سازمان‌هایی که در حوزه مدیریت بحران نقش آفرینی می‌کنند باید همچون «سازمانی یادگیرنده» همواره در تکاپوی دانش‌اندوزی و حتی تولید دانش باشند تا هرچه بیشتر بر دانش مدیران خود بیفزایند. پس از پایان تحصیلات رسمی مدیران سال‌های سال در سازمان‌های خود قرار دارند و این سازمان‌های آنان هستند که بایستی دانش آنان را روزآمد سازند.

پیش از پاسخ به اینکه سازمان‌های آموزشی در تربیت مدیران کارآمد به‌خصوص در بحث آموزش مدیریت بحران چه نقشی دارند، باید به یک سوال اساسی پاسخ داد که مدیران چگونه می‌آموزند؟

مدیرانی که در سازمان‌های عملیاتی به کار مشغول‌اند و به‌ویژه مدیران بحران بیش از همه هنگام عملیات می‌آموزند، همچنین مدیران میدانی بحران بیشتر مشتاق مهارت‌آموزی‌اند، مهارت‌هایی چون برنامه‌ریزی، هدایت، هماهنگی و تصمیم‌گیری.

مدیران بحران بیشتر دوست دارند

یادداشت ۲

### توسعه یافتگی پیش‌زمینه کارآمدی

کارآمدی بیشتری را در آنها مشاهده کرد. اما آنچه می‌تواند یک جامعه را دارای مدیریت کارآمد سازد، همان‌طور که پیش از این نیز به آن اشاره شد، مقوله نظارت است. زمانی که نظارت سازمان یافته، همه‌جانبه و در سطح خرد و کلان در جامعه وجود داشته باشد، مدیران برای پستی که در آن قرار گرفته‌اند، اهمیت و ارزش بالاتری قایل می‌شوند. افراد جامعه نیز به عملکرد مدیران با دقت و وسواس نگاه می‌کنند می‌شود که جامعه با قدرت به سمت کارآمدی حرکت کند. حرکت دو قطب جامعه یعنی مردم و مدیران در کنار یکدیگر عامل اصلاح جامعه‌ای می‌شود.

اصلاحی که می‌توان از آن تحت عنوان اصلاحات جامعه‌محور نام برد. علی‌القاعده در چنین جامعه‌ای که در آن اصلاحات جامعه‌محور وجود دارد، رویکرد دموکراتیک گسترش می‌یابد و شایسته‌توان امکان حضور می‌یابد. حضور شایسته‌توان نیز در مدیریت و اداره یک جامعه، نه تنها عامل افزایش همبستگی می‌شود، بلکه می‌تواند جامعه را به سمت بهبود زیرساخت‌ها هدایت کرده و از این منظر عامل افزایش کارآمدی در جامعه شود و چنانچه این اصول نادیده گرفته شود، بدون شک کشوری ناکارآمد خواهیم داشت که در آن مدیرانی لایق هدایت جامعه را به دست گرفته و عامل به نابودی کشیده شدن جامعه را فراهم کرده‌اند. از این‌رو باید توسعه‌یافتگی و حفظ اصول دموکراتیک در یک جامعه را پیش‌زمینه کارآمدی جامعه به حساب آورد.



آذر منصوروی

فعال سیاسی

کارآمدی مدیریت در سطح خرد و کلان، تابعی از روند دموکراتیک در یک کشور است. این امر البته در جوامع توسعه یافته معنای می‌یابد. جوامعی که به سطحی از توسعه یافتگی دست یافته‌اند، به راحتی در مسیر دموکراسی گام می‌زنند و از این منظر در این جوامع ما شاهد مدیران لایقی هستیم که در عمل نیز توانایی و لیاقت خود را نشان می‌دهند. اتخاذ سازوکار دموکراتیک در درون خود نتیجه‌ای را به همراه دارد که این نتیجه همانا، قدرت گرفتن وجه پرشگری در میان مردم است. زمانی که مردم در یک جامعه این قدرت را دارند که بپرسند و مطالبه کنند، مدیران و مسئولان نیز در چنین جامعه‌ای باید پاسخگوی خواست‌ها و مطالبات مردم باشند و به همین دلیل نیز خود فعالیت‌هایشان را با دقت و نظام‌مندی پیش می‌برند. این امر در نهایت عملی خواهد شد که مدیران نسبت به وقایع و فعالیت‌های خود با حساسیت بیشتری جلو روند و کارآمدی بیشتر را شاهد باشیم. به همین دلیل نیز باید گفت که توسعه یافتگی از سویی و دموکراسی از سوی دیگر، ارتباط مستقیمی با کارآمدی دارد و هر قدر جوامع از قفار توسعه یافتگی عقب‌مانده‌تر باشند، امکان رشد و پرورش مدیران لایق نیز در آنها کمتر خواهد شد و هر چه جوامع توسعه یافته‌تر باشند، می‌توان



مینو میرزایی

مدرس دانشگاه

کاوش ابعاد پنهان کاستی‌های اجتماعی، مقوله‌ای بین رشته‌ای و گسترده است که از جنبه‌های گوناگون قابلیت بررسی دارد. با دکتر علی اکبر فرهنگی، چهره آشنای قلمروی مدیریت و ارتباطات، به گفت‌وگو نشستیم تا با مینا قرار دادن آنچه به نام مدیریت ناکارآمد در جامعه شناخته می‌شود و زیر مجموعه‌ای از معضلات اجتماعی است، خلاهای حال حاضر را بیشتر بشناسیم. اشاره‌وی به پیشینه تاریخی کشورمان و مقایسه‌ای کوتاه با ژاپن، بحث خواندنی زیر را شکل داد.

● **به نظر می‌رسد که در سال‌های اخیر، رد پای مدیریت ناکارآمد را تقریباً در همه حوزه‌ها می‌توان دید. تعریف شما از این مفهوم چیست؟**

ما در هر جامعه‌ای تعدادی سازمان و نهاد داریم که زیر نظر مقام مدیریتی مشغول فعالیت هستند. البته باید به تفاوت خلأ مدیریتی و مدیریت ناکارآمد توجه کنیم. وقتی می‌گوییم خلأ مدیریتی یعنی اصلا مدیریت وجود ندارد. در حالی که هست، اما شاید آن مدیریت مطلوبی که ما به دنبالش هستیم و می‌تواند