

تحلیلی بر مبانی مدیریت در روند توسعه اقتصادی کشور

دکتر حمید ابریشمی

مقدمه

اگر تا آغاز قرن بیستم عوامل تولید را نیروی کار، منابع طبیعی و سرمایه می‌دانستند، امروزه مدیریت را نیز یکی از مهمترین این عوامل می‌دانند. تا جایی که امریکا، ژاپن و کشورهای اروپایی، روند تکامل شیوه‌های مدیریت در کشورهای یکدیگر را زیر ذره‌بین گذاشته و سعی می‌کنند که از آخرین دستاوردها، تجارب و نظریات در عرصه مدیریت بهره‌گیری نمایند و از طریق سازماندهی خلاق نهادهای اقتصادی - اجتماعی بر بحرانشا فائق آیند.

اگر دستیابی به مدیریت صحیح برای کشورهای پیشرفته صنعتی از اهمیت والایی برخوردار است، این امر برای کشورهای در حال توسعه، امری است حیاتی که بر موفقیت و پیشرفت یا شکست و اضمحلال آنها تأثیر مستقیم و اساسی دارد.

کشورهای در حال توسعه برای طی کردن فاصله خود با کشورهای صنعتی باید حرکت پر شتابی را در پیش گیرند. زمان عامل مهمی در موفقیت یا شکست آنهاست و از این رو تصمیم‌گیری، سازماندهی، نظارت و اجرا در این کشورها از حساسیت شدیدی برخوردار است و به همین جهت مدیریت چه در سطح دستگاه اجرایی دولت و چه در سطح نهادها و مؤسسات خصوصی نقش مؤثری را در روند توسعه بر عهده دارند. برای غالب کشورهای در حال توسعه (از جمله ایران) تداوم روند موجود، به معنای از دست رفتن امکان دستیابی به توسعه است و از این رو تحول در سازماندهی و شیوه‌های مدیریت مدت زمانی است که بدرستی مورد تأکید مسؤولان و کارشناسان کشورهای «جهان سوم» قرار گرفته است.

بر اساس برآوردهای بعمل آمده، ایران در سال ۱۳۹۰ بیش از ۱۰۰ میلیون نفر جمعیت و ۲۵ میلیون نفر نیروی کار خواهد

داشت که با ادامه روند کنونی بیش از نیمی از آنها بیکار خواهند بود.

آیا می‌توان برای چنین جمعیت کثیری آینده مطلوبی را پیش‌بینی کرد؟ مسلماً ایجاد چشم‌انداز روشن برای آینده، به تصمیم‌گیریهای دقیق و حساب شده و بسیج نیروهای مستعد در تمامی کشور نیازمند است. چنین وظیفه دشواری تنها از طریق مدیریت خلاق و پر تحرک به انجام می‌رسد.

بحران مدیریت

مدیریت، علم و هنر تشکل بخشیدن و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیتهای دسته جمعی برای نیل به اهداف مطلوب با حداکثر کارایی است.^۲ به همین سبب فرایندی بسیار پیچیده است. بررسیهای به عمل آمده درباره شیوه‌های مدیریت طی ۵۰ سال اخیر گسترش روزافزونی یافته است و مراکز مطالعاتی و دانشگاه‌های بزرگ متعدد و معتبری در سراسر جهان به این امر اختصاص یافته‌اند. ولی آنچه که در سراسر جهان بارز و آشکار است تلاطم و اضطراب شدیدی است که مدیریت را در خود فرو برده است. بسیاری از مؤسسات خصوصی بزرگ و قدرتمند در مقابل بهت و ناباوری عمومی ورشکست می‌شوند، مدیریت دولتی در بسیاری از کشورها در بن‌بست قرار می‌گیرد و تمامی این وقایع نشان می‌دهد که مدیریت دچار اشتباهات جدی است. بسیاری از صاحب‌نظران برجسته مدیریت در جهان بر این باورند که حذف فضیلت‌های ممتاز انسانی از عرصه مدیریت و نادیده گرفتن آنها در طول دهه‌های اخیر خطای بزرگی بوده است و عوامل فرهنگی، عدالت و انصاف از عوامل لازم و اجتناب ناپذیر مدیریت است و بدون ایجاد فضای تفاهم در محیط کار و مشارکت فعال کارکنان در حرکت سازمان، مدیریت با هیچ ابزاری به موفقیت دست نخواهد

یافت. عدم احساس مسئولیت کارکنان، به ویژه در سازمانهای دولتی، خود بیانگر آن است که قلمرو مدیریت به یک تحول اساسی نیازمند است.

مدیریت با نیروی متشکل انسانی کار می‌کند و مدیر همانند فرمانده یک واحد کماندویی است که باید فعال‌تر از دیگران در نبرد حضور داشته باشد و اولین خطر را خود پذیرا شود. مدیری که از محیط اجرایی خود جدا باشد قادر به ایجاد تحرک در سازمان نخواهد بود.

زمانی که یکی از اعضای سازمان در فضای تفاهم، از اختیار متناسب با مسئولیت خود برخوردار بوده، در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مشارکت داشته، در هر سطح اجرایی که قرار دارد مورد احترام قرار گیرد و به سخنانش توجه شود، به سازمان تعلق خاطر پیدا کرده و منافع سازمان را مصالح خود می‌بیند. در حالی که اگر صرفاً به عنوان ابزاری در سازمان بشمار آید، هیچگاه با سازمان احساس یگانگی پیدا نخواهد کرد.

یکی از نشانه‌های بارز مدیریت ضعیف، خود محوری است، مدیران ضعیف هرگز اجازه اظهارنظر به سطوح پایینی سازمان را نمی‌دهند. و این در حالی است که سخت بر انجام مسئولیت‌های کارکنان تأکید دارند. اینان در تفویض اختیار امساک می‌کنند. و با تکیه بر آیین‌نامه‌های سازمانی کارمند را به یک ماشین اجرایی بدون ابتکار تبدیل می‌کنند. تمامی اطلاعات را در دفتر خود متمرکز می‌سازند و خواستار اطاعت محض از سوی کارکنان هستند. آنها بر این باور هستند که کارکنان باید مطیع برنامه‌های از پیش تعیین شده بوده و به شخص مدیر وفادار باشند.

تجربه نشان داده است که چنین شیوه مدیریتی در بلند مدت همواره ناموفق خواهد بود. پایین بودن بهره‌وری نیروی کار ویژگی مشترک در این گونه سازمانهاست.

سازمان در امواج حرکت همه سویه جامعه جای کوچکی را به خود اختصاص می‌دهد و زیر سیستم یک سیستم بزرگتر است. تلاطم محیط خواه ناخواه بر تصمیم‌گیری مدیریت تأثیر می‌گذارد. به همین سبب مدیری که، بر اساس حفظ وضع موجود، روابط خشک و اداری را در سازمان ایجاد کرده است، قادر به ایجاد حرکت خلاق و منطبق بر نیازهای متغیر سازمان نخواهد بود. زیرا شیوه مدیریت نادرست، سازمان را به انجماد و یکنواختی دچار می‌سازد.

یکی از عواملی که مدیریت را دچار اشکال کرده است، تأکید بیش از حد بر عوامل کمی و مقداری در سنجش نتایج عملکرد سازمان می‌باشد. درست است که بدون معیارهای کمی نمی‌توان به شناخت پدیده نائل شد ولی تأکید صرف بر عوامل کمی خطاست. و آنچه ضروری و در عین حال بسیار دشوار است سنجش کیفی است. آیا کیفیت محیط سازمان مطلوب است؟ در بلند مدت تداوم چنین فضایی چه نتایجی را به بار خواهد آورد؟ پاسخ دادن به چنین پرسشهایی به سادگی امکان‌پذیر نیست.

در رابطه با معیارهای کمی غالباً کوه عظیمی از اطلاعات در سازمانها بوجود آمده و دستگاه‌های عریض و طویل جمع‌آوری اطلاعات با هزینه‌هایی سنگین آمار و اطلاعات لازم را جهت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در اختیار مدیران و مسئولان قرار می‌دهند ولی بیشتر این اطلاعات از چنان حجمی برخوردار هستند که بلا استفاده در قفسه‌ها مانده و خاک می‌خورند.

استفاده از کامپیوتر برای جمع‌آوری و پردازش اطلاعات در عین حال که نظارت بر عملکرد سازمان را تسهیل کرده است از سوی دیگر، مدیریت را دچار مشکلات بزرگی نیز نموده است. کامپیوتر آخرین اطلاعات را در اختیار مدیر قرار می‌دهد ولی از سوی دیگر مشکل رقم‌زدگی را بوجود می‌آورد و ارتباط مدیر با قسمتهای مختلف سازمان را به حداقل ممکن تقلیل داده و مدیر را از محیط کار بیگانه می‌سازد، غرق شدن در دریایی از آمار و اطلاعات، فرصت انجام کارهای اساسی دیگر را از مدیر می‌گیرد. وظیفه مدیر در سازمان، ایجاد فضایی است که زمینه‌ساز بروز خلاقیت باشد. مدیریت صحیح از مشکلات و ناراحتی‌های کارکنان آگاه است. تحقیقات وسیع ده سال اخیر در زوایای مختلف مدیریت نشان داده است که صلاحیتها و توانمندیهای مختلف و جاذبه شخصی مدیر نقش بسیار مهمی در راه پیشبرد سازمان دارد. مدیری که در ایجاد ارتباط با محیط کار بسیار محتاط است، با هیچکس صمیمی نخواهد شد. چنین کسی همیشه بدنبال تشدید نفوذ شخصی خویش در سازمان است که بی‌گمان به نتایج مطلوبی نیز دست نخواهد یافت.

برخی از مدیران معتقدند که اگر کارکنان در هر مسأله‌ای اظهارنظر کنند، کار تعطیل می‌شود. اینگونه مدیران که به درک و آگاهی اعضای سازمان اعتقادی ندارند، به زعم خویش برای جلوگیری از بروز اشتباه در کار، در تمامی موارد باید خودشان

تصمیم بگیرند. در حالی که اگر آگاهانه با اشتباه برخورد شود، اشتباه بزرگترین سرمایه انسان خواهد بود. انسان بدون اشتباه رشد نمی‌کند. مدیر باید وضعیتی را فراهم آورد که کارکنان در دام مسیری یکنواخت گرفتار نگردند. زیرا در روند کار یکنواخت، نوآوری غیرممکن می‌گردد.

مدیری که تمامی اختیارات را در دفتر کار خود متمرکز ساخته است، قدرت هرگونه خلاقیت را از اعضاء سازمان سلب می‌نماید. چنین سازمانی به زندان می‌ماند. «زندانی چگونه سازمانی است؟ سازمانی بسته که با جامعه کمترین رابطه را دارد. در زندان مقررات سختی برای کنترل افراد خطاکار اعمال می‌شود. با همه به طور یکسان رفتار می‌شود و کار بشدت یکنواخت است.»^۳

تقلید از مدیریت علمی غرب غالباً برای کشورهای در حال توسعه دستاوردهای مورد انتظار را در بر نداشته است. کشورهای جهان سوم برای غلبه بر عقب ماندگی، به اعتماد به نفس و روحیه نوسازی و نونگری نیاز مبرم دارند، از آنجا که مسیر دشوار توسعه تنها از طریق کار ایثارگرانه مردم امکان‌پذیر است، تنها مدیریتی قادر به بسیج نیرو و امکانات خواهد بود که در کمال صداقت نقاط قوت و ضعف را با مردم در میان گذاشته عمیقاً به نیروی سازنده مردم ایمان داشته باشد.

مدیریت بخش عمومی

بی‌گمان هیچ‌کس در این مورد که دولتها در کشورهای «جهان سوم» نقشی مهم و حیاتی را در فرایند توسعه بر عهده دارند، تردید ندارد. بخش دولتی رکن اصلی و هدایت‌کننده فعالیت‌های سیاسی - اقتصادی این کشورهاست زیرا بدون سرمایه‌گذارهای هنگفت و مداوم در امور زیربنایی، آموزش، بهداشت، تحقیق و توسعه، چشم‌اندازی برای توسعه متصور نیست و نقش دولتها در این موارد بدیهی و روشن است.

بخش خصوصی در کشورهای در حال توسعه، همانند مؤسسات خصوصی کشورهای پیشرفته صنعتی، به دنبال کسب حداکثر منافع می‌باشد. بخش دولتی وظیفه دارد که عملکرد بخش خصوصی را به مسیر دلخواه توسعه ملی رهنمون سازد. تفاوت عملکرد بخش دولتی در کشورهای در حال توسعه با سیاستگذاری دولتی در کشورهای پیشرفته سرمایه‌داری در آن است که بخش خصوصی در «کشورهای جهان سوم» باید نه تنها از طریق

سیاست‌های پولی و مالی و به طور غیر مستقیم، بلکه به طور مستقیم نیز از طریق کنترل نحوه تخصیص منابع به راه معینی سوق داده شود وگرنه ممکن است بخش خصوصی در ادغام با سرمایه بین‌المللی، به طور عمده در جهت تأمین منافع شرکتهای فراملیتی حرکت نموده و کشور در حال توسعه را به سمت وابستگی هر چه بیشتر سوق دهد.

فعالیت بخش خصوصی در ایران در زمینه تجارت خارجی و داخلی در مقابل صدور حجم عظیمی از ذخایر نفتی طی دهه‌های اخیر به ورود میزان هنگفتی کالاهای مصرفی واسطه‌ای و سرمایه‌ای منجر شده است که در نهایت موجبات توسعه کشور را نیز پدید نیاورده است. مسلماً بر مبنای تضمین آزادی فعالیت خصوصی و ادامه این روند در جهت کسب حداکثر سود، تحول در ساختار اقتصادی - اجتماعی کشور را به همراه نخواهد داشت. زیرا ما در حال حاضر در رابطه با کشورهایی قرار گرفته‌ایم که سطح تکنولوژی آنها بسیار بالا است و این کاملاً بدیهی است که اگر از صنایع ایران حمایت نشود، از آنجا که همه بدنبال خرید جنس بهتر و ارزاتر هستند، همه تقاضاها معطوف به تولید کشورهای پیشرفته خواهد شد. از این رو دولت ناگزیر باید با هدف حمایت از صنایع داخلی بازرگانی خارجی را هدایت نماید. در این میان برخی نیز بر این عقیده‌اند که دولت باید نقش محدودی در اقتصاد بر عهده داشته باشد و باید نحوه تخصیص منابع و وضعیت عرضه و تقاضا را در بازار مشخص سازد. مقوله سازماندهی و مدیریت اقتصادی که میزان دخالت دولت در اقتصاد را معین می‌کند، در دو سده گذشته بحث‌های فراوانی را برانگیخته است. ولی آنچه که در کشورهای در حال توسعه قطعی است آن است که، وجود دولت قوی و هدایتگر شرط لازم برای توسعه در این کشورهاست.

در کشورهای تازه صنعتی شده آسیای جنوب شرقی، چگونگی رابطه دولت و بخش خصوصی نقش مهمی در موفقیت‌های اقتصادی این کشورها بر عهده داشته است و در عمل مدیریت اصلی جامعه در دست دولت بوده است. دولت از طرق مختلف توانسته است بخش خصوصی را به سرمایه‌گذاری در پروژه‌هایی که بر مبنای اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد وادار سازد. به طور مثال مدیریت خلاق و پر تحرک دولتی در کره طی دهه ۱۹۶۰ توانست سرمایه‌های بخش خصوصی را که به بورس بازی و

معاملات بر روی زمین و دیگر فعالیتهای مضر اقتصادی گرایش داشت، به سوی تولید صنعتی و در جهت صادرات جلب نماید. بقول کارشناسان بانک جهانی، سناریو نویسی توسعه کمره، دولت این کشور بوده است و این در حالی است که بازیگران این سناریو عمدتاً از بخش خصوصی بوده‌اند.^۲

تجربه توسعه اقتصادی جهان نشان می‌دهد که توسعه صنعتی و فرهنگی در هیچ کشوری بدون حمایت دولت اتفاق نیفتاده است و تنها شکل حمایت در جوامع مختلف فرق می‌کند.

به دلیل ساختار خاص اقتصادی - اجتماعی ایران، و کنترل و نظارت دولت بر مهمترین نهادهای سیاسی - اقتصادی، مدیریت دولتی را می‌توان اصلی‌ترین و مهمترین شاخه مدیریت در ایران بشمار آورد. با توجه به اینکه مهمترین منبع درآمد ارزی کشور، یعنی نفت، در دست دولت قرار دارد، تصمیمات متخذه از سوی دولت و نحوه عملکردش اثر تعیین کننده‌ای بر کلیه عرصه‌های اقتصادی - اجتماعی بر جای می‌گذارد. این حکم از آنجا منتج می‌شود که حتی وجود شایعه‌ای درباره یک تصمیم دولتی، قادر است یک شبه نظام اقتصادی کشور را مختل ساخته یا بر عکس رونق بخشد. تصمیم‌گیری مدیران در واحدهای کوچک اقتصادی نیز تابعی از برنامه‌ها، قوانین و مصوبات نهادهای عمومی و مدیریت دولتی است. به همین علت ضعف مدیریت دولتی، سرچشمه و مادر قسمت قابل توجهی از نارسایی‌ها و کاستی‌های اقتصادی - اجتماعی کشور است.

بسیاری از کارشناسان امور اقتصادی کشور، عدم کارایی دستگاه دولتی را یکی از موانع مهم امر توسعه می‌دانند. دولتی که باید هدایتگر باشد و بطور مؤثر فعالیتهای اقتصادی را در مسیرهای مطلوب توسعه قرار دهد، اگر گرفتار عدم کارایی و تصمیم‌گیریهای روزمره باشد، خود به سدی بر سر راه رشد و توسعه تبدیل می‌گردد.

با افزایش شدید درآمد نفت ایران در دهه ۵۰، دولت شاهنشاهی اهداف جاه طلبانه‌ای را فرا روی خود قرار داده بود که دستیابی به آن از توان دستگاه اجرایی راحت طلب و کم تحرک آن زمان خارج بود. در اجرای برنامه‌های بلند پروازانه از نیروی مردم نیز یاری نطلبیدند و مردم در تهیه و اجرای این برنامه‌ها نقشی نداشتند و در نتیجه بدون حمایت فعالانه مردم، این برنامه‌ها همچنان بر روی کاغذ باقی ماند.

در سالهای اولیه پس از پیروزی انقلاب نیز ایده‌آل‌گرایی، مدیریت بخش دولتی را به تصمیم‌گیریهای نادرستی سوق داد. قوانین و مقررات بسیاری تدوین گردید که به خودی خود عالی و بدون نقص بود، ولی با توجه به واقعیات جاری کشور، غیر قابل اجرا بودند و صرفاً به بوروکراسی غیر کارآمد دامن زدند.

بارزترین نمونه این ایده‌آل‌گرایی اقدامات دولت به منظور حمایت از بخشهای تولیدی بوده است. دولت سهمیه ارزی و مواد اولیه ارزان قیمت را در اختیار این بخشها قرار داد و برای کنترل و نظارت بر اجرای عدالت و جلوگیری از حیف و میل منابع تخصیص داده شده نیز قوانین و مقرراتی وضع نمود که البته آنها نیز بر روی کاغذ ایده‌آل بودند ولی به سبب عدم امکان اجرای آنها در عمل به صورت بندهایی بر دست و پای بخشهای تولیدی درآمد و آنها را از حرکت به سوی رشد و توسعه کشور بازداشت؛ ولی بخش تجاری که از حمایت و به تبع آن از کنترل و نظارت دولت برکنار بود طی این سالها به رشد چشمگیری دست یافت. طرحها و برنامه‌های کلان نامناسب، در مقاطع حساس، ممکن است بحرانهای اقتصادی و اجتماعی بزرگی را بوجود بیاورد. خلاء مدیریت اصولی می‌تواند حتی انقلابها را با زیانهای قابل توجهی در زمینه‌های اقتصادی و سیاسی روبرو نماید.^۵

ایده‌آل‌گرایی غیر واقع بینانه، خود دلیلی بر فقدان برنامه‌ریزی صحیح است و بدون اطلاع دقیق از ویژگیها و امکانات عناصر سازنده یک مجموعه و شناخت روابط میان این عناصر برنامه‌ریزی صحیح ممکن نیست.

پس از پیروزی انقلاب، مدیریت در مؤسسات دولتی، به دلیل نبودن حاکمیت قانون و عدم ثبات شغلی، برای مدتی به تصمیم‌گیریهای باری به هر جهت تنزل پیدا کرد و مدیر در طول عمر کوتاه مدیریت خود، تنها به فکر آن بود که صرفاً تداوم کار سازمان را حفظ کنند و نتیجه آن شد که تقریباً تمامی کارخانجات بزرگ دولتی هر ساله زیانهای سنگینی را بر دوش دولت می‌گذاشتند.

در بخش خصوصی زمانی که اهداف سازمان در مدتی مناسب و با هزینه‌هایی قابل قبول تحقق نمی‌یابد، مدیریت در برنامه‌ریزی و سازماندهی تجدیدنظر می‌کند. ولی بخش دولتی غالباً از اصلاح خود باز می‌ماند و حفظ مدیریت به جای تحقق اهداف سازمان می‌نشیند. در بخش خصوصی به دلیل عدم امکان تداوم پرداخت

ماشین امضاء تنزل می دهند.^۸

به دلیل عدم وجود مدیریت خلاق در بسیاری از سازمانهای دولتی و پایین بودن بهره‌وری در این سازمانها، در سالهای اخیر بحث محدود کردن عرصه فعالیت‌های اقتصادی دولت نیز بالا گرفته است.

باید توجه داشت که فعالیت آزادانه بخش خصوصی در کشورهای توسعه نیافته، خواه ناخواه در مواجهه با مؤسسات قدرتمند فراملیتی قرار دارد و از این رو این احتمال وجود دارد که بخش خصوصی کشورهای عقب مانده در پیوند با شرکتهای خارجی به طور عمده در جهت تأمین منافع این شرکتهای فعالیت نمایند و وابستگی به کشورهای صنعتی را تشدید نماید.

در چنین اوضاعی کنترل مستقیم و غیرمستقیم فعالیت‌های بخش خصوصی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار خواهد بود و مسلماً هدایت مؤثر بخش خصوصی نیز کار بسیار دشوار و پیچیده‌ای است.

برای اجرای سیاستهای خصوصی‌سازی و آزادسازی و به همراه آن تضمین حرکت به سوی توسعه و رشد، کشور به مدیریتی خلاق و آگاه نیازمند است. مدیریتی که براساس فرایند آزمون و خطا و در مواجهه با اوضاع متفاوت کاملاً با انعطاف عمل نماید و دارای آنچنان دستگاه اجرایی باشد که بتواند تصمیمات و سیاستهای اتخاذ شده متفاوت را با سرعت به انجام برساند. عدم تحرک و جمود در دستگاه‌های اجرایی مانع مهمی بر سر راه عملکرد خلاق است زیرا، اجرای یک استراتژی جدید وظیفه ساده‌ای نیست و در آغاز باید بر نیروی جمود و سکون که به جهت سیاستهای اعمال شده در گذشته استقرار یافته‌اند غلبه کرد.

روزمردگی در هدایت جامعه و مشکلات ساختاری دولت سبب عدم کارایی شدید بخش دولتی و نزول چشمگیر کیفیت خدمات دولتی گردیده و مشکلات اقتصادی - اجتماعی و سیاسی عدیده‌ای را در جامعه بوجود آورده است. شاید با انتقال مالکیت برخی از مؤسسات دولتی به بخش خصوصی و از میان بردن قوانین و مقررات زائد در عرصه‌های محدودی بتوان کارایی را افزایش داد ولی لزوم غلبه بر بی‌تفاوتی و جمود در دستگاه‌های اجرایی همچنان بر جای خود باقی می‌ماند و دولت برای اجرای وظیفه لایتنفیر خود در امر هدایت جامعه نمی‌تواند از دستگاهی استفاده نماید که به کم‌کاری اعتیاد دارد و به تحول مثبت در جهت

هزینه‌های سازمان، چنین امری به ندرت پیش می‌آید و در صورت اصرار مدیران بر تداوم روند جاری در سازمان، مؤسسه در نهایت به ورشکستگی دچار می‌گردد. اما در بخش دولتی از آنجا که می‌توان مدیریت را به مسائل سیاسی مرتبط کرد و هزینه‌های سوء مدیریت را نیز از خزانه ملت پرداخت، چنین فرایندی به وفور صورت می‌پذیرد و علی‌رغم وارد شدن زیانهای آشکار به منافع ملی و نظام حاکم، برای مدتهای طولانی از دگرگونی در مدیریت ناکارآمد و سازماندهی مجدد، خودداری می‌شود.^۹ در وضعیتی که مدیر عمر مدیریت خود را کوتاه ببیند، غالباً مشغول انجام امور شخصی می‌شود که در این موارد سایر کارکنان سازمان نیز به طریق اولی از امکانات مؤسسه برای اهداف شخصی سود می‌جویند و به این طریق نرخ بهره‌وری در سازمان به شدت کاهش می‌یابد و به تدریج کم‌کاری به صورت یک بیماری مزمن در می‌آید.

برآوردهای مختلف در ایران نشان می‌دهد که کارکنان دولت در زای ۸ ساعت کار روزانه حداکثر ۲/۷ ساعت کار مفید انجام می‌دهند. البته پایین بودن سطح دستمزدها، که علیرغم ترمیمهای گاه به گاه از سوی دولت، باز هم در مسابقه با صعود قیمت‌ها همواره پایین باقی می‌ماند، انگیزه کارکنان برای توجه به اهداف سازمانی کاهش می‌دهد. براساس بررسیهای سازمان برنامه و بودجه، ندرت خرید کارکنان دولت از رقمی معادل ۱۰ هزار تومان در سال ۱۳۵۱ به حدود ۱۲۰۰ تومان در سال ۱۳۶۵ کاهش یافته است.^۷ از این رو کارکنان دولت به کسب درآمدهای دیگر روی آورده‌اند نه این امر نیز به نوبه خود به فساد اداری دامن زده است. به طور کلی نظام اداری کشور با عدم کارایی فاحشی روبروست. روابط مدیر و کارکنان که غالباً به صورت رابطه حاکم و محکوم است بر خلاف انتظار مدیران کم تجربه بر این عدم کارایی دامن زده است. این تصور که تقریباً تمامی حرفهای مدیر باید جامه عمل پوشد سبب شده است که روح مشاوره و همکاری میان مدیریت و ارکنان سازمانهای دولتی در حداقل خود قرار گیرد.

یکی از معضلات برجسته مدیریت بخش عمومی ایران چند غله بودن مدیر است. مسؤولیتهای متنوع، مدیران چند شغله را ر وضعیتی قرار می‌دهد که توان رهبری صحیح سازمانهای تحت مدیریت خویش را از دست می‌دهند و در برخی موارد مدیریت را فرایند خلاق تصمیم‌گیری و رهبری سازمان است تا حد یک

تحقق اهداف توسعه‌ای اعتقادی ندارد.

زمانی که مدیریت اقتصادی - سیاسی کشور در ایفای وظیفه حساس خود ناموفق باشد، در تمامی سازمانهای کوچک و بزرگ تأثیر سونئی بر جای می‌گذارد و سازمانهای غیر کارآمد نیز قادر به رقابت در عرصه بین‌المللی نخواهند بود.

امروزه در اقتصاد جهانی دیگر رقابت تنها میان شرکتهای نیست، بلکه میان کل سیستمهای اقتصادی - اجتماعی است. برای مثال توانایی آلمان برای ایجاد یک سیستم اقتصادی - اجتماعی منسجم که به طور مداوم خود را با نیازهای متغیر انطباق می‌دهد، تا حد زیادی عامل موفقیت مؤسسات اقتصادی این کشور است.

وجود مدیریت اقتصادی - اجتماعی آگاه و کارآمد در تمامی کشورها از اهمیت والایی برخوردار است ولی برای کشورهای در حال توسعه امری حیاتی است. برای ارزیابی میزان کارایی مدیریت توسعه در کشورهای «جهان سوم»، تعیین معیارهای سنجش کارایی ضرورت دارد. در این راستا علاوه بر تهیه جدول داده - ستانده برای تشخیص میزان ارتباط در میان بخشهای مختلف و تهیه آمار تغییرات کمی و کیفی بخشهای تولیدی و خدماتی، رسانه‌های گروهی به همراه نهادهای غیر دولتی صنفی و سیاسی، برای بررسی مداوم نتایج عملکرد سازماندهی و شیوه‌های جدید کار می‌توانند مؤثر واقع شوند و نقش مهمی در شناخت انحراف در مدیریت جامعه و اصلاح آن داشته باشند.^۹

اثر ضعف مدیریت در استفاده از منابع طبیعی و انسانی

یکی از مظاهر موفقیت یک مدیر استفاده درست و بهینه از منابع طبیعی و نیروی انسانی سازمان متبوع خود می‌باشد. افزایش نرخ بهره‌وری نیز در گرو بکارگیری درست منابع طبیعی و نیروی انسانی در جریان تولید است. دکتر نوری نائینی به درستی اشاره می‌کند که مشکل کشور ما درآمد نیست بلکه نیروی انسانی و مدیریت است. مدیریتی که نمی‌داند از درآمدها در کجا و چگونه استفاده کند.

بر اساس آمارهای سال ۱۳۶۵ از جمعیت بیش از ۵۰ میلیون نفری کشورمان، تنها ۱۲/۵ میلیون نفر را جمعیت فعال کشور تشکیل می‌دهد که از این تعداد نیز به طور معمول ۱۴٪ بیکار و ۳۳٪ نیز از نظر میزان بازدهی اقتصادی مشمول شرایط پرسنل کم

کارند. بنابراین بار تولید ملی جامعه تنها بر دوش ۷/۵ میلیون نفر است. یعنی ۷/۵ میلیون نفر تولیدکننده و بیشتر از ۵۰ میلیون نفر مصرف کننده،^{۱۰} و اگر به کیفیت این انتقال و جمعیت تولیدکننده نیز نظری بیافکنیم، عمق فاجعه و اتلاف بی دریغ نیروی انسانی به وضوح روشن خواهد شد.

بر اساس همان آمارهای موجود، حدود ۸۰٪ از مشاغلی که در فاصله سالهای ۱۳۶۵-۱۳۵۵ ایجاد شده‌اند ماهیتی خدماتی داشته و در کل ۴۳٪ از کل میزان اشتغال شهری به طور هم‌زمان ماهیت واسطه‌ای و دلالتی دارند. مطالعات در بخش بازده هزینه کار، نشان می‌دهد که در بخش خدمات دولتی بازده سرانه کار نزدیک به ۷۰٪ سقوط کرده و بر اساس برخی آمارها، کار مفید روزانه در کشور ما کمتر از یک ساعت است در حالیکه این مقدار در کشورهای پیشرفته صنعتی بیش از ۷ ساعت می‌باشد. اتلاف وقت و شانه خالی کردن از زیر کار تا حدی جزو فرهنگ شغلی ما شده است. نظام و انضباط و روحیه کار جمعی وجود ندارد و افراد حتی در سطوح بالا عموماً به صورت انفرادی کار می‌کنند. با اینکه نظام ارزشی ما تأکید فراوانی بر کار، نظم و انضباط و کار گروهی دارد ولی به نظر می‌رسد که این ارزشها در طی سالیان متمادی و با استیلای بیگانگان بر کشور ارزش و اعتبار خود را از دست داده است.^{۱۱} نفوذ دیرپای این فرهنگ ضد توسعه‌ای در کاهش بهره‌وری نیروی انسانی کشور، که در سالهای اخیر به سطح بسیار نگران کننده‌ای رسیده است، همچنان متجلی است.

بر اساس آمارهای منتشره در فاصله سالهای ۶۵-۱۳۵۵ علی‌رغم جنگ و گرفتاریهای موجود، حدود ۲/۲ میلیون نیروی کار جوان وارد فرایند تولیدی کشور شده و حجم جمعیت شاغل از ۸/۸ میلیون به ۱۱ میلیون نفر رسیده است. اما با وجود وارد شدن این نیروی کار در بخشهای اقتصادی، می‌بینیم که تا سال ۱۳۶۸ ثروت و تولید ملی ما بیشتر نشده است هیچ، حتی اندکی نیز کاهش یافته است. این یعنی بی‌ثمر بودن و بی‌نتیجه بودن این اشتغالها در جریان تولید. چون اگر این روند نتیجه‌ای داشت باید در افزایش تولیدات ملی منعکس می‌شد و به تحول مثبتی در اقتصاد می‌انجامید. افزایش تولید ناخالص ملی از سال ۱۳۶۸ به بعد نیز (با توجه به ظرفیتهای بدون استفاده در بخشهای مختلف اقتصادی) چندان چشمگیر نیست. و به نظر می‌رسد که افزایش تولید ناخالص داخلی در سالهای ۷۰-۱۳۶۸ ارتباطی با رشد

سرمایه انسانی در کشور نداشته است و بیشتر از تزریق ارز به پیکر اقتصاد جامعه ناشی شده است. چنانکه در سال ۱۳۷۱ با اجرای قسمتی از سیاست تک نرخی شدن ارز و کاهش نسبی واردات کالاهای سرمایه‌ای و واسطه‌ای، به نظر بسیاری از کارشناسان پیدایش نشانه‌های رکود در برخی از بازارها و بروز روند منفی در رشد تولید ناخالص داخلی بسیار محتمل می‌باشد.

وجود سازمانها و وزارتخانه‌های موازی در بخش دولتی، روی دیگری از اتلاف منابع است. دستگاه عریض و طویلی تشکیل می‌شود و بودجه کلانی خرج اداره آن می‌کنند و علیرغم آنکه هدف تأسیس سازمان جدید، سرعت بخشیدن به کارها بوده است سازمان جدید التأسیس عملاً در کار سازمان موازی خود تداخل کرده و به جای پیشرفت کار مانعی برای انجام کارهای دیگر می‌شوند. گاه این تداخل و ناهماهنگی در بین سازمانهایی رخ می‌دهد که نه موازی یکدیگر بوده و نه حوزه وظایفشان به هم شباهتی دارد. از آن جمله می‌توان به سیاستهای اخیر شهرداری تهران در زمینه دادن نرخ سود ۲۵ درصدی به سپرده‌گذاران اشاره کرد. این عمل شهرداری تهران در عمل خنثی نمودن سیاستهای پولی و بانکی بانک مرکزی است که حداکثر نرخ سود را برای سرمایه‌های بلند مدت ۵ ساله حدود ۱۴٪ درصد اعلام نموده است. این گونه ناهماهنگی، توزیع نادرست منابع و امکانات و دخالتهای بی‌رویه در امور داخلی یکدیگر که خسارات جبران ناپذیری بر پیکر ضعیف اقتصاد کشور وارد می‌نماید، بیانگر مدیریت اقتصادی غیر منسجم و غیر کارآمد کشور می‌باشد.

مدیریت تولید در بخش خصوصی

بخش خصوصی تولیدی در ایران شامل کارگاه‌های کوچک، متوسط و بزرگ می‌باشد. برخی از کارگاه‌های بزرگ تولیدی، نیمه خصوصی - نیمه دولتی هستند.

در کارگاه‌های کوچک و متوسط تقریباً هیچگونه اطلاعی از اصول مدیریت وجود ندارد و مدیریت بر اساس اعتقادات و تجربیات شخصی اعمال می‌شود و بر اساس روابط استاد - شاگردی تنها به بالا رفتن نرخ بهره‌وری توجه شده و به صورت خشونت آمیزی با نیروی کار برخورد می‌شود. مدیریت در این گونه کارگاه‌ها عموماً توسط مالک کارگاه اعمال می‌شود.

در کارگاه‌های بزرگ، اصول مدیریت به صورت ناقص و غیر

کارآمد اعمال می‌شود. قانون کار ناظر بر روابط میان مدیریت و کارکنان است که ضمن ایجاد تسهیلات در درک متقابل، به بروز مشکلات جدی نیز منجر می‌گردد (که بررسی آن در محدوده این بحث قرار نمی‌گیرد).

در کارگاه‌های بزرگ همچنین به انگیزش کارکنان توجهی نمی‌کنند. روابط یا خشک و اداری است و یا شخصی و غیر سازمانی، در برخی موارد به علت عملکرد سیستم چند نرخ ارز، مدیر کارگاه بزرگ اصلاً گرایشی به تولید نداشته و کار تولیدی سازمان صرفاً صوری بوده و مدیریت بیشتر خود را درگیر خرید و فروش مواد اولیه و ضایعات با قیمت‌های بالا کرده است.

تصمیم‌گیریها غالباً تحت الشعاع سیاستهای دولتی است و به همین دلیل سرمایه‌گذاری روی برنامه‌های بلند مدت، با ریسک‌هایی بزرگ مواجه می‌باشد.

در چنین اوضاعی، برنامه‌ریزیهای دراز مدت، کنترل و نظارت مستمر بر عملکرد سازمان، تعیین مرحله به مرحله نیازها، شناخت بازارهای مناسب و بررسی تولید کالاهای جانشین و ... اهمیت خود را از دست می‌دهد. و گاه هدف مدیران نیز تنها حفظ حیات سازمان خواهد بود.

در کل می‌توان گفت که بخش خصوصی تولیدی در ایران از مدیریت صحیحی برخوردار نیست. هر چند در مقایسه با بخش دولتی، بهره‌وری در بخش خصوصی بالاتر است ولی با توجه به توان بالقوه این بخش، مدیران آن بازدهی چندان بالایی از خود نشان نداده‌اند که این نیز به دلیل ضعف مدیریت است. در غالب سازمانهای خصوصی کشور با کارکنان همانند ابزارهای تولید برخورد می‌شود و از کارکنان خواسته می‌شود که وظیفه خاصی را بدون کم و کاست و در زمانی معین به انجام برسانند. در حالی که تجربه شیوه‌های نوین مدیریت نشان داده است که فراهم آوردن هر چه بیشتر زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، کارایی سازمان را به نحو چشمگیری افزایش خواهد داد.

در سازمانی که مدیریتی خشک و سخت‌گیر دارد، حتی با استفاده از ابزارهای پیشرفته، ممکن است بهره‌وری تولید پایین باشد. در حالی که با تغییر در شیوه مدیریت و پذیرش نظریات نوآورانه کارکنان روند تولید شتاب چشمگیری می‌یابد. مدیریت ژاپنی از طریق احترام به نیروی کار و پذیرش نظرات کارکنان در برنامه‌ریزی به موفقیت‌های چشمگیری دست یافته و به همین جهت

به صورت الگویی برای دیگر کشورها مطرح شده است.

آگاهی کارکنان از اهداف مؤسسه و ایجاد محیط دوستانه سبب می‌شود که اعضاء سازمان احساس کنند عضوی هستند که در سازمان دارای حق اظهار نظر می‌باشند. در چنین فضایی همه برای حل مشکلات سازمان احساس مسؤولیت می‌کنند و برای یافتن راه بیرون رفتن از تنگناها دست به نوآوری می‌زنند، مدیریتی که بر سلسله مراتب خشک سازمانی تأکید دارد و از کارکنان می‌خواهد صرفاً وظیفه مشخصی انجام دهند، از علاقه کارکنان سازمان می‌کاهد و مانع بروز خلاقیت می‌شود.

چنانچه مدیر از تمام کارکنان بخواهد که برای حل مسائل و مشکلات بیندیشند، و ارتباطات سازمان را به صورتی باز، غیررسمی و غالباً رو در رو تنظیم نماید، از ساختار بوروکراتیک پرهیز کند و به استعدادها و توان کارکنان اعتقاد داشته باشد قطعاً بهره‌وری سازمان به نحو قابل توجهی افزایش خواهد یافت. در این رابطه شخصیت مدیر نیز تأثیر تعیین کننده‌ای خواهد داشت. مدیر در عین حال که باید در رشته مورد نظر سازمان، فرد متخصصی باشد، باید دارای فرهنگ کار بوده و بتواند در محیط کار فضای اعتماد متقابل ایجاد نماید.

شخصیت فرد قابل پنهان شدن نیست. اگر فرد عمیقاً معتقد است که کارکنان سازمان ارزش چندانی ندارند و قابل اتکاء نیستند، و باید مطیع فرمانهای او باشند، علی‌رغم آنکه در سخن خود را آدم دیگری هم معرفی کند، موفق به جلب همکاری خلاق کارکنان نخواهد شد. مدیر با مسؤولیت، منضبط و صمیمی، خود الگو و نمونه‌ای با ارزش برای کارکنان سازمان می‌باشد.

در تمامی سازمانها معمولاً گفته می‌شود که کارکنان مؤسسه بزرگترین دارایی مؤسسه هستند ولی تعداد کمی در عمل به این گفته باور دارند. در واقع هنوز اعتقادات یک قرن پیش کمابیش زنده است که کارکنان هر شرکت، بیش از آنکه شرکت به آنها احتیاج داشته باشد، به شرکت نیازمند هستند، در حالی که مهمترین مسأله در یک سازمان جذب و حفظ کارکنان است. سازمان باید بتواند در کارکنان خود انگیزه ایجاد نماید و رضایت آنان را جلب کند. مدیریت سازمان باید با کارکنان خود همانند شرکای بلند مدت خود برخورد کند.

دید کوتاه مدت و تلاش برای دستیابی به حداکثر بهره‌وری در مقطع زمانی حال، سازمان را در آینده با خطرات جدی مواجه

می‌سازد. مدیری که نگرش مقداری را بر نگرشهای کیفی حاکم می‌کند و کوتاه مدت را بر بلند مدت ترجیح می‌دهد و به طور مثال تنها در فکر ترقی قیمت سهام سازمان در بورس می‌باشد، کوتاه بین و تنگ نظر می‌شود. و منافع بلندمدت سازمان را که بر اساس ایجاد فضای همکاری و نوآوری تأمین می‌گردد، فدای منافع آنی می‌سازد.

برخی از مدیران، روابط انسانی را در محیط کار به حداقل می‌رسانند و مجال حرف زدن را به کسی نمی‌دهند، بر سلسله مراتب تأکید می‌ورزند و به روابط دوستانه و تفاهمی نظری ندارند. برای یک مؤسسه تولیدی در کشور جهان سوم که با رقبای سرسختی در عرصه بازارهای بین‌المللی روبروست، مدیریت عاملی تعیین کننده است. مدیریت باید بتواند در مرحله اول کارآمدترین نوع تکنولوژی را از کشورهای پیشرفته صنعتی وارد نموده و به سرعت در جهت شناخت تکنولوژی وارداتی و بومی کردن این تکنولوژی و سپس تکامل آن بر حسب نیازها و امکانات داخلی برنامه‌ریزی نماید. در اینجا شیوه عملکرد سازمان نقش مهمی را بر عهده دارد. آیا کارکنان همانند ماشین آلات و ابزارها عامل تولید هستند یا آنکه اعضاء فعال سازمانی هستند که باید بر نقاط ضعف آن غلبه کرده و به سرعت در جهت تقویت مبانی علمی و تکنولوژی‌اش گام برداشت؟ سازمانهای خصوصی و دولتی ایران طی دهه‌های اخیر به طور عمده مصرف کننده صرف تکنولوژی وارداتی بوده‌اند و قادر نبوده‌اند که تحقیق و توسعه را سازمان دهند.

ضرورت‌های جاری، مدیران را از پرداختن به ضرورت‌های بلند مدت منحرف می‌کند و کار جاری در بسیاری موارد کار بنیادی را از چنگ مدیران خارج می‌سازد.

همانطور که اشاره شد، سیستم چند نرخ ارز موانعی را بر سر راه تولید داخلی ایجاد کرده بود و بر خلاف آنچه تصور می‌رفت، ارز ارزان قیمتی که در جهت حمایت از تولیدات داخلی به بخشهای تولیدی اختصاص یافته بود، در عمل به تقویت واسطه‌گری انجامید و واردات به قیمت تحلیل رفتن ذخایر ارزی کشور، رونق یافت و در این رابطه تولید کشور نیز بهره‌ناچیزی می‌برد. پیگیری سیاستهای تک نرخ شدن ارز به همراه آزادسازی اقتصادی و باز کردن بازارها و سایر عوامل خارجی و داخلی نیز تعداد زیادی از مؤسسات اقتصادی کشور را دچار بحران ساخت.

درست است که تک نرخی شدن ارز و بالا رفتن قیمت ارزهای خارجی قیمت کالاهای وارداتی را افزایش داده است و از این راه معمولاً از حجم واردات غیر ضروری نیز کاسته خواهد شد و این نیز به توسعه صادرات کمک می‌کند ولی در مقابل قیمت تمام شده کالاهای تولید شده در داخل را، که به طور عمده به مواد خام و کالای واسطه‌ای وارداتی وابستگی شدیدی دارند، بالا می‌برد و سبب بروز تورم حاد در جامعه می‌گردد که تداوم فعالیت‌های اقتصادی را نیز دچار اختلال می‌سازد. در چنین شرایطی هزینه‌های سرسام‌آور تولید و بازار فروش نامطمئن، بسیاری از مؤسسات را با خطر ورشکستگی و تعطیل مواجه می‌سازد. این اتفاق در بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز روی داده است. در حال حاضر در کشور هند حدود ۲۰۰۰ واحد بزرگ و تعداد بسیار بیشتری از واحدهای کوچک روند افول را طی می‌کنند، و این در حالی است که بخش قابل توجهی از ثروت هند در این شرکت‌های بحران زده محبوس شده است.^{۱۲} در چنین شرایط دشواری تصمیم‌گیریهایی صحیح از سوی مدیران شرکتها نقش مهمی در جلوگیری از سقوط شرکت‌هایشان خواهد داشت. با توجه به ضعف مدیریت بخش‌های خصوصی و عمومی در ایران، بروز بحران اقتصادی حداقل برای مدتی نسبتاً کوتاه غیر قابل اجتناب به نظر می‌آید.

سازمانهایی که از نوع بوروکراسی ماکس وبر به شمار می‌آیند در تلاطم‌های شدید امروز، کارایی خود را از دست می‌دهند. سازمانی که بر مقررات رسمی و تقسیم کار دقیق بنا نهاده شده است و در قبال تغییرات استراتژیک مقاومت می‌کند و در یک کلام ساختاری متمرکز دارد و برای حفظ ثبات درونی سازمان و سیطره شدید بر آحاد سازمان تأکید می‌ورزد، این سازمانها در ظاهر به سادگی اداره می‌شوند و مدیر آسان‌گرا با رضایت خاطر این شیوه را بر می‌گزینند. زیرا کار با انسانهای آزموده و مستقل و صاحب‌نظر در یک فرایند شورایی - مشارکتی کار دشواری است. و بدین طریق مدیریت که اصولاً فرایندی خلاق و پویاست به عملکردی قشری و گاه غیر اخلاقی تبدیل می‌شود.

حفظ ثبات یا ثبات زدایی

با گذشت زمان همه جوامع خود را بازسازی می‌کنند. جهان بینی‌ها، ارزشها، ساختارهای اجتماعی و سیاسی و حتی هنر،

دستخوش تغییر می‌گردند. در طول قرن بیستم روند تغییر و تحول در تمامی عرصه‌ها شتاب چشمگیری یافته است به گونه‌ای که قطعاً در پنجاه سال آینده جهان دیگری وجود خواهد داشت که مردم آن نمی‌توانند روزگاری را به تصور درآورند که پدر بزرگ و مادر بزرگ‌هایشان در آن به دنیا آمده و زندگی می‌کردند.

در دوران انتقالی امروز، دانش و اطلاعات نقش مهمی در تمامی فعالیت‌های اقتصادی - سیاسی و اجتماعی بر عهده دارند. در جامعه علمی آینده قطعاً دانش منبع اصلی عمل خواهد بود. مسلماً زمین، کار و سرمایه از عرصه تولید مصرف نمی‌شوند، و به عوامل دست دومی بدل می‌گردند که اگر دانش تخصصی موجود باشد، دستیابی به آنها ساده خواهد بود. از این رو ایجاد یکپارچگی میان دانش تخصصی و هدف و عملکرد سازمانها روز بروز اهمیت بیشتری می‌یابد. در این رابطه مسأله اصلی که در مقابل سازمانها قرار دارد عبارتست از: برخورد میان نیاز مدیران به ثبات و نیاز سازمان به برهم زدن ثبات.

اجتماع، گروه و خانواده در کل نهادهای محافظه کاری هستند که تلاش می‌کنند وضع موجود را حفظ نمایند و از تغییرات جلوگیری به عمل آورند یا آنکه روند تغییرات را کند کنند ولی سازمان مدرن سازمانی است که در جهت از میان بردن ثبات عمل می‌کند. این سازمان برای نوآوری طراحی می‌شود و خلاقانه نظم موجود را در هم می‌کوبد تا نظمی نو بنا کند. این سازمان به طور سیستماتیک آنچه را که عرفاً مورد قبول قرار گرفته است و آشنا و سهل‌الحصول است به کنار می‌گذارد زیرا اساساً برای تغییر مداوم طراحی شده است. عملکرد چنین سازمانی به کارگیری دانش در فرایند تولید و طراحی کار است.

علم به طور طبیعی در مسیر تغییرات سریع قرار می‌گیرد زیرا آنچه که امروز قطعی و بدیهی است، فردا ممکن است پوچ و نادرست شود.

در جامعه اطلاعاتی هر فردی، با هر گونه دانشی باید همواره بر دانشهای پیشین خود بیفزاید و گرنه ادامه حیات برایش مشکل خواهد شد.

در دوران انتقالی کنونی باید «مدیریت تغییرات» را در ساختار سازمان ایجاد نمود. به این معنا که سازمان باید همواره آماده باشد شیوه عملکرد موجود خود را ترک گفته و شیوه‌های نو را بیازماید. مدیران باید هر چند سال یک بار از خود پرسند که «اگر این کار را

نکرده بودیم، آیا حالا، که نتایجش را می‌دانیم، باز هم آن را انجام می‌دادیم؟ اگر پاسخ منفی است، سازمان باید بپرسد: پس حالا چکار می‌کنیم،^{۱۳} در چنین شرایطی باید به فکر چاره اساسی بود و اشتباهات را نباید به حساب تجربه گذاشت.

سازمانها باید این توانایی را داشته باشند که شیوه کاری گذشته را حتی اگر موفقیت‌آمیز هم بوده باشد ترک گویند، نه آن که تلاش نمایند تا زمان یک جریان موفق را طولانی کنند.

هر سازمان باید خود را وقف خلق روشهای تازه نماید. مدیریت ژاپنی بهبود در تمامی عرصه‌های کار را به گونه‌ای سازمان می‌دهد که کالای تولیدی هر شرکت طی ۲ یا ۳ سال کاملاً متفاوت می‌شود. به علاوه این مدیریت همواره در تلاش است تا کاربردهای جدیدی از دانش موجود بدست آورد.

هر سازمانی باید بیاموزد که نوآوری داشته باشد. نوآوری می‌تواند و باید به عنوان یک جریان سیستماتیک سازماندهی شود. سازمانی که بر اساس دانش تأسیس شده است، به نوآوری نیازمند است زیرا بدون ابتکار و خلاقیت بزودی از کار خواهد افتاد و ظرفیتهای اجرایی و توان جذب و حفظ افراد ماهر و فرهیخته را نیز از دست می‌دهد.

سازماندهی مناسب برای ایجاد تغییر مداوم در سازمان به درجه بالایی از تمرکز زدایی نیازمند است، مدیرانی که درباره کوچکترین کارها در سازمان شخصاً تصمیم می‌گیرند و باوری به قدرت تصمیم‌گیری و استعدادهای کارکنان سازمان ندارند، حتی اگر رسماً اعلام نمایند که از هر گونه نوآوری استقبال می‌کنند، در عمل راه را بر فکرهای تازه می‌بندند. سازمان پر تحرک باید آمادگی آن را داشته باشد که عملکرد موجود خود را، هر چند عمیقاً ریشه‌دار و مورد علاقه هم باشد، کنار گذارد. زیرا تغییرات جمعیتی، تکنولوژیکی و علمی ضرورت عملکرد متفاوتی را مطرح می‌کند.

ایجاد گروه‌های کاری در سطوح مختلف سازمان و تقسیم قدرت تصمیم‌گیری تا پائین‌ترین سطح سازمان، از ضرورت‌های مدیریت خلاق و کارآمد می‌باشد.

در حال حاضر یکی از مشکلات جدی که سازمانها با آن مواجه هستند تقابل میان نیاز مدیران به تداوم و ثبات و نیاز خود سازمان به خلاقیت و ثبات زدایی است.

در مدیریت موفق ژاپنی تیم کار از نوع تیم فوتبال است. در

چنین تیمی هر کس وظیفه خاص خود را دارد ولی از ابتدا همه با هم کار می‌کنند و در جهت اجرای وظیفه واحدی حرکت می‌نمایند. همانطور که تیم فوتبال با توپ حرکت می‌کند. آموختن این شیوه در ژاپن ۱۵ سال به طول انجامید ولی هنگامی که بر این شیوه کار تسلط یافتند، توانستند زمان مورد نیاز جهت فرایند تحقیق و توسعه (R&D) را تا $\frac{2}{3}$ کوتاه سازند.

در حالی که معمولاً برای تولید یک مدل جدید اتومبیل ۵ سال زمان لازم است، کارخانجات تویوتا، نیسان، هوندا در عرض ۱۸ ماه مدل‌های جدید خود را به بازار ارائه می‌کنند. این امر به همراه کنترل کیفی تولیدات، سبب گردیده است که ژاپنی‌ها در بازارهای اتومبیل امریکا و اروپا دست بالا را داشته باشند.^{۱۴}

باید این نکته را مدنظر قرار داد که کار مدیر در چنین سازمانی فرمان دادن و امر و نهی نیست. بلکه مدیر باید این توانایی را داشته باشد که به گروه‌های کاری الهام ببخشد. از این رو میان مدیران خشک و تمرکزگرا و کارکنان فکری سازمانها قطعاً تقابل بروز می‌کند. در چنین وضعیتی بهره‌وری کار نیروهای متخصص بسیار محدود خواهد بود.

میزان بهره‌وری نیروی کار متخصص در ایران طی سالهای اخیر شاخص خوبی برای سنجش موفقیت یا عدم موفقیت شیوه سازماندهی مؤسسات می‌باشد. بر اساس آمار منتشره از سوی مرکز آمار ایران طی سالهای ۶۵-۱۳۵۵ تعداد افراد آموزش دیده و متخصص شاغل کشور بیش از سه برابر شده است. اما میزان بهره‌وری این گروه تقریباً نسبت به سال ۱۳۵۵ تقلیل یافته است. این امر نشانگر بی‌ثمر بودن این اشتغالها در جریان تولید می‌باشد و مشخص می‌سازد که سازماندهی و مدیریت اقتصادی کشور طی این دوره دچار بحران جدی بوده است.^{۱۵}

مسأله اصلی مدیریت در ایران، بویژه در بخش عمومی، آن است که هنوز نتوانسته‌ایم سازماندهی جمع‌گرا و وابسته به دانشی بوجود آوریم که در آن عملکرد اقتصادی با انسجام سیاسی و اجتماعی همراه باشد.

به سبب سازماندهی نامناسب کارکنان فکری در سازمانهای مختلف کشور به صورت نیروی کار غیر خلاق در آمده‌اند که بدون علاقه، به کار یکنواخت مشغولند. و بدین گونه قسمت عمده سرمایه‌گذارهای هنگفت آموزش در بخشهای تخصصی بدون استفاده باقی می‌ماند و به مرور زمان از بین می‌رود. استفاده بهینه

از آموزش تخصصی نیروی کار فکری زمانی امکان پذیر است که مدیریت فارغ از روابط رئیس و مرئوس محیط مناسب بهره‌گیری از دانش را فراهم آورد.

نتیجه‌گیری

تجربه تلاش در جهت تحقق اهداف انقلاب طی ۱۵ سالی که از پیروزی انقلاب اسلامی می‌گذرد، مشخص نموده است که دستگاه‌های اجرایی کنونی کشور، توانایی اجرای برنامه‌های ضروری برای دستیابی به آرمانهای انقلاب را ندارند و مدتی است که لزوم ایجاد تحول اساسی در سازمانهای دولتی مطرح گردیده است، اگر چه متأسفانه تاکنون گامهای عملی مؤثر در این راه برداشته نشده است.

مدیریت بخش خصوصی ایران نیز دچار جمود و عدم کارایی است. گذراندن مسیر توسعه و غلبه بر دشواریهای این راه طولانی بدون حرکت پرشتاب، همسو و هماهنگ بخش دولتی و خصوصی امکان‌پذیر نیست. با توجه به ویژگیهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور ما، مدیریت با انضباط و خلاق بخش عمومی در ایران، می‌تواند مدیریت بخش خصوصی را نیز در راستای اهداف توسعه کشور به حرکت وادار سازد.

در تمامی کشورهای جهان نحوه مدیریت اقتصادی دولت در موفقیت یا شکست مؤسسات خصوصی تأثیر تعیین‌کننده‌ای داشته است. طی دهه‌های اخیر کره جنوبی یکی از بالاترین نرخهای رشد اقتصادی را به خود اختصاص داده است. در رابطه با علل موفقیت کره نظرات مختلفی ابراز می‌شود. برخی معتقدند که کره‌کارفرمایان جسوری دارند که اکثر کشورهای جهان سوم فاقد آن می‌باشند. در حالی که بررسی دقیقتر روشن می‌سازد که کارفرمایان (Enterprenours) زمانی در کره بوجود آمدند که مشوقهای دولتی افزایش یافتند. و سیاستهای دولت همگی در جهت تسهیل عملکرد بخش خصوصی در مسیر اهداف تعیین شده از سوی دولت قرار گرفتند. در بیشتر کشورهای جهان سوم کارفرمایان وقت و انرژی خارق‌العاده‌ای را برای حل مشکلاتی که زاینده بوروکراسی بیمار دولتی است، صرف می‌نمایند. در حالی که کارفرمایان کره‌ای تمامی تلاش خود را صرف فعالیتهای اقتصادی می‌نمایند و با جو سیاسی و قانونی کشور مشکلی ندارند. دستگاه اجرایی در کشورهای جهان سوم باید بر مبنای

ساختاری انعطاف‌پذیر و پویا و سیاستگذارهای صحیح، بخش خصوصی را به اجرای پروژه‌هایی سوق دهد که در نهایت حلقه‌های زنجیر از هم گسیخته و بی‌ارتباط فعالیتهای اقتصادی را تکمیل کرده و انسجام و یکپارچگی اقتصاد کشور را سبب گردد.

همانگونه که مدیریت آگاه می‌تواند سازمان را در دستیابی به اهداف کامیاب سازد، مدیریت غلط نیز می‌تواند سبب فروپاشی و اضمحلال سازمان گردد. برای حرکت در جاده دشوار توسعه، غلبه بر عدم تحرک و بازدهی پایین سازمانهای عمومی و خصوصی کشور، از طریق ایجاد تحول در شیوه‌های مدیریت، پیش شرط ضروری است.

پانویس‌ها:

- ۱- جمعیت ایران تا سال ۱۳۹۰ و چگونگی توزیع آن در سطح کشور، دکتر حبیب... زنجانی، اطلاعات سیاسی - اقتصادی، شماره ۴۲ و ۴۱ صفحه ۸۱.
- ۲- سازمان مدیریت، دکتر علی محمد اقتداری، ص ۶۱.
- ۳- مدیریت دولتی، دکتر عبدالله... زندیه، جزوه درسی دوره کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران.
- 4- The Experience of Korea's, Development World Bank, 1987.
- ۵- اصلاحات ساختاری در اقتصاد ایران، دکتر حمید ابریشمی، دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران، ۱۳۷۱.
- ۶- ضرورت تحول در مدیریت توسعه اقتصادی کشور، دکتر ابراهیم رزاقی، اطلاعات سیاسی - اقتصادی، شماره ۵۶-۵۵ صفحه ۵۶.
- ۷- اصلاحات ساختاری در اقتصاد ایران، دکتر حمید ابریشمی.
- ۸- عوامل مؤثر در بهره‌وری بخش دولتی و راه‌های بهبود آن، بهمن وکیلی، اطلاعات سیاسی - اقتصادی، شماره ۵۴-۵۳، صفحه ۸۶.
- ۹- ضرورت تحول در مدیریت توسعه اقتصادی کشور، دکتر ابراهیم رزاقی.
- ۱۰- دکتر محمدسعید نوری نائینی، مجموعه سخنرانیها، دانشگاه شهید بهشتی.
- ۱۱- عوامل مؤثر در بهره‌وری بخش دولتی و راه‌های بهبود آن، بهمن وکیلی.
- ۱۲- چرخش شرکتهای بیمار، تجربه هند، ر. گوپال، ترجمه محمدعرب مازار، دانش مدیریت، شماره ۱۸، پانیز (۱۳۷۱)، ص ۷۹.
- 13- The New Society of Organizations, Peter F. Drucker, Harvard Business Review, September-October 1992, PP 95-104.

۱۴- همان منبع.

۱۵- نگاهی به وضعیت اشتغال، مدیریت و بهره‌وری نیروی کار، اطلاعات، اسفند ۱۳۶۹.