

# آسیب‌زدایی از مدل‌های توسعه موجود

دکتر محمد منصور نژاد

۱) در این پنج مرحله می‌توان هم به صورت مجزا آسیبها را شناخت و هم نسبت به تک تک آنها برای رفع مشکل اقدام نمود. در کلیت نظام، باید دقیقاً هدف همه مدیران به طور روشن و شفاف بیان شود که آیا مردم سالاری امری پذیرفته است یا خیر؟ اگر مدعا نظام مردم سالاری است، مردم سالاری قواعد خاصی خود را دارد که باید به قواعد بازی آن نیز تن داد. اما به نظر می‌رسد که در مدیریتهای مختلف این نظام، نسبت به مردم سالاری به عنوان یکی از اهداف کلان نظام، ابهام وجود دارد این ابهام نیز در اعلام مواضع به گوش می‌خورد. همین که هدفها مبهم باشد، یا مقبول عده بی و مطرود عده بی دیگر باشد، دیگر توقع برنامه بی یکدست نمی‌توان داشت و همه مراحل دیگر برنامه نیز دچار ابهام و یا تشتت و اختلاف خواهد شد.

و یا در مراحل بعد، آیا دکترین اقتصادی نظام، تدوین شده و آیا به صورت اجماعی مقبول همه دستگاهها و مدیریتهای است و یا اینکه حتی در سطح دولت نیز نسبت به دکترین واحد اقتصادی، اجماع نظر وجود ندارد و حداقل دو دیدگاه اقتصادی با هم در رقابت اند؟ در صورت تعدد دکترین، چگونه می‌توان توقع استراتژی واحد و داشت؟

و آیا استراتژی فرهنگی نظام تعریف شده است؟ اگر چنین است، پس چرا صدا و سیما به سمت و سوی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و هر یک راهی را می‌روند و این سردرگمی در تدوین استراتژی فرهنگی، آیا سردرگمی در ارائه سیاستها و راهکارها را در پی ندارد؟

حاصل آنکه، از هدفگذاری تا تدوین دکترین و نهایتاً ارائه راهکار، باید برنامه بی شفاف، اجماعی و عملیاتی شده وجود داشته باشد، تا بر اساس آن بتوان به آسیب شناسی از وضع موجود پرداخته و برای آسیب زدایی پا به میدان گذاشت. و حال آنکه برنامه موجود کشور، در ابعاد مختلف، مبهم، متعارض و غیر اجماعی است و قبل از آسیب زدایی از مدیریتهای، باید به آسیب زدایی از اصل برنامه های کلان نظام پرداخت که البته در تدوین آنها نیز مدیران کلان و سطوح بالای نظام درگیرند.

پرسش اساسی این نوشتار آن است که در صورت وجود بحران در مدیریت موجود کشور، برای رهایی از این وضعیت چه اقداماتی می‌توان انجام داد و به چه راه‌حلهایی می‌توان ارجاع داد؟ مهمترین راهکارهای رهایی از مشکلات مدیریتی در ایران به شرح زیرند: الف) مدخل بحث: آسیب‌زدایی از برنامه؛ ب) بهره‌گیری از کارشناسی و کارشناسان؛ ج) آموزش و پرورش نیروها؛ د) نظارت و کنترل کارآمد؛ ه) بوروکراسی سالم.

## الف) مدخل بحث: آسیب‌زدایی از برنامه

قبل از طرح بحث درباره راه‌حلهای بحران زدایی از مدیریت، به عنوان مدخل بحث، تأمل در بحث آسیب‌زدایی از برنامه ضروری است. آسیب‌زدایی از مدیریت مشروط به آن است که قبلاً آسیبها را شناخته باشیم و آسیب شناسی نیز در صورتی ممکن است که وضعیت سالم و مطلوب دقیقاً تصویر شده و سیر رسیدن بدان تعریف شده باشد؛ تا بر اساس آن وضعیت، اصل عدم سلامت و میزان آسیبها و جایگاههای آسیب را تشخیص داد و برای رفع آنها نسخه بیچی کرد. به عبارت دیگر، بدون وجود برنامه بی تعریف شده، آسیب شناسی شایسته و آسیب‌زدایی مناسب نخواهیم داشت. به همین دلیل ارزیابی مدیریتهای بر اساس برنامه آماده و موجود میسر است.

گرچه اصل وجود برنامه شرط لازم در هر مدیریتی است، اما شرط کافی نیست به نظر می‌رسد که برای حصول به برنامه مطلوب و برای اینکه ایده‌ها به درستی شکل گیرند و محقق شوند، باید از مراحل پنجگانه زیر بگذرند. مراحل مطلوب گذار از نظر به عمل در قالب یک برنامه عبارت اند از: اول: هدفگذاری؛ دوم: تدوین دکترین؛ سوم: تعیین استراتژی (راهبرد)؛ چهارم: تعریف سیاستگذاری؛ پنجم: پیش بینی تاکتیک (راهکار)؛ از آنجا که هم تعریف این مراحل و هم تقدم و تاخر و هم مراتب آن در نوشتار دیگری به صورت مبسوط مورد بحث قرار گرفته است (منصور نژاد محمد، مقاله فرایند گذار مطلوب از نظر به عمل، فصلنامه مطالعات سیاسی روز، سال دوم، ۶: زمستان ۱۳۸۱ و نیز بسط مقاله یاد شده با عنوان: فرایندی راهگشا از نگارنده)، تنها به ذکر چند نکته کوتاه بسنده می‌شود:

۲) برای داشتن یک برنامه جامع: ۲-۱) تمهید برای هر پنج مرحله یاد شده (هدفگذاری و راهکار)، لازم و ضروری است و فقر در هر قسمت، به برنامه بی فقیر منتج خواهد شد؛ ۲-۲) این مراحل باید در راستای هم و مکمل یکدیگر بوده و مجموعاً یک سیستم را بسازند؛ ۲-۳) در درون هر یک از مراحل پنجگانه نیز مراحل طولی دیگر تعبیه شده باشد (مثلاً در هدفگذاری، اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت ملاحظه شود)؛ ۲-۴) از آنجا که تدوین برنامه جامع و مانع، لزوماً به جامعیت و مانعیت در عمل نمی انجامد، اینجاست که مدیران نظام از سطوح عالی تا پایین، باید در راستای اهداف بلند مدت نظام، آموزش دیده و تربیت شوند؛ ۲-۵) برای آسیب شناسی از برنامه نیز تمهید مقدمه شده و نهادهایی، اجرای دقیق برنامه مصوب را کنترل و نظارت نمایند. معایب و نواقص برنامه را شناسایی کرده و به تصمیم گیرندگان کلان نظام اعلام دارند؛ ۲-۶) در تهیه برنامه نیز از عالیترین تجربیات موجود مدیران و بالاترین سطوح کارشناسان بهره گرفته شود. به عبارت دیگر، برنامه موجود و مصوب، محصول تلاش مشترک مدیران عالی و کارشناسان عالی باشد؛ ۲-۷) برای آنکه واقعگرایی برنامه نیز قبل از اجرای وسیع، مورد آزمون قرار گیرد، ابتدا در مدت محدود و محیط محدود و برای افراد محدودی، این برنامه به اجرا درآمده و کاستیهای آن مرتفع گردد (آسیب زدایی از برنامه قبل از اجرای وسیع)

### ب) بهره گیری از کارشناسی و کارشناسان :

#### ب-۱) ماهیت کار کارشناسی :

در این قسمت، مدعا آن است که ماهیت کار اجرایی با ماهیت کار کارشناسی (مشاوره‌یی و تخصصی) فرق دارد و از جمله نکات مربوط بدان آن است که، درحالی که اجرایی مستقیماً با عمل و فعالیت روزانه مربوط است و مدیر اجرایی مسئولیت تدبیر و پاسخگویی به مسائیل نهادها و ادارات را بر عهده دارد، اما کار یک کارشناس آن است که از اجرا فاصله گرفته و نسبت به کار اجرایی نیز برای ارزیابی فعالیتها و تطبیق کارهایی که قرار بوده اجرا گردد، با آنچه در عمل محقق شده و تحقق یا عدم تحقق برنامه، تلاش می کند.

با این توضیح، در اصل مدیران گرچه ممکن است قبل از مسئولیت، دوره‌های نظری دیده و واحدهای درسی سپری نموده و عضو فعال پژوهشکده‌های تحقیقی نیز بوده باشند، اما پس از قبول مدیریت، از کارهای پژوهشی و حضور مستقیم و فعال در مراکز پژوهشی فاصله می گیرند. و حال آنکه یک کارشناس با نیروهای آکادمیک و تخصصی، به صورت مداوم و نهادینه مرتبط است و محل تلاش و تغذیه فکری او، پژوهشکده و مراکز تحقیقی است؛ و اظهار نظرهای او متکی به نظریه‌های موجود و دیدگاههای حاکم در یک رشته تحصیلی است و از این رو دیدگاه او، بلاصافه فردی و سلیقه‌یی نیست.

#### ب-۲) اهمیت و ضرورت کارشناسی :

در اهمیت کار کارشناسی نیز می توان به تفصیل داد سخن داد و در اینجا تنها به ذکر این نکته بسنده می شود که از جهت دینی و نقلی، به تعبیر امام صادق، عمل کننده بدون بینش و بصیرت، مثل رونده‌یی است که به بیراهه می رود که هر چه تلاش کند و تندتر حرکت کند، جز از مقصد دور شدن ثمره‌یی ندارد.

«العامل علی غیر بصیره کسائر علی غیر طریق لا یزید سرعه السیر الا بعداً»

(اصول کافی، ج ۱، کتاب فضل العلم، باب من عمل بغير علم، حدیث ۱)

و نیز می توان به بحث مشورت از نگاه دینی ارجاع داد که بر اساس آیات قرآنی، پیامبر (ص) که مدیر اجرایی عصر خویش بود، موظف به مشورت با نخبگان عصر و موظف به تن دادن به نتیجه شورا بود (رک، تفاسیر ذیل آیه ۱۵۹ آل عمران و نیز منصور نژاد محمد، مقاله جایگاه شورا در قرآن مجید، منتخب همایش شوراهای اسلامی و مشارکت مردمی، وزارت کشور و پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی: ۱۳۷۷). از جمله علامه معرفت در ذیل آیه یاد شده معتقدند که:

«خیلی‌ها خواستند از آیه این معنا را استفاده کنند که مشورت کن تا روشن شوی، بعد آنچه را نظر خودت است، اعمال کن، ولی ما این آیه را این طور معنا نمی کنیم، این آیه معنایش به گونه دیگر است، می گوید: تو با مردم مشورت کن و رأی اکثریت را متابعت کن، اگر چه برخلاف رأی شخصی خودت باشد. در این صورت، ولی امر یا مسئول احساس نگرانی می کند، زیرا اگر بخواهد رأی اکثریت

را طبق دستور شرع انجام دهد، فکر می کند برخلاف مصلحت باشد و این نگرانی و این دغدغه خاطر برای او هست. آیه به او می گوید: چون طبق دستور و روال مشورت، کار را انجام می دهی، نگران نباش، به ما واگذار کن، فاذا عزمت، برای اجرای امری که با مشورت به دست آورده‌یی، نگران نباش، به ما واگذار کن، فتوکل علی الله، یعنی چون تو کار را از راه صحیح انجام داده‌یی، موفقیتش را ما تضمین میکنیم اگر بگویم که مشورت کردن با مردم صرفاً برای این است که خود مسئول روشن گردد و گرچه رأی وی، خلاف رأی اکثریت باشد، لازم است عمل کند، این وقع نهادهن برای مردم است» (معرفت محمد هادی، پیام حوزه (نشریه شورای عالی حوزه علمیه)، سال چهارم، ش ۲؛ تابستان ۱۳۷۶، ص ۸۷)

و اگر چنین است، بهره گیری از کار تخصصی و نظرات مشورتی کارشناسان، بر مدیران جامعه اسلامی فرض است، زیرا یک مؤمن با این تلقی زندگی می کند که نتیجه کارش را در فرادش محشر باید پاسخگو باشد و اگر مدیری می توانست با مشورت از کارشناسان، فعالیت‌یی بی عیب و یا کم نقص را رایج کند و چنین عمل نمود و سلیقه‌یی و با استبداد به رأی نظر داد، فردای قیامت برای این کم کاری و تقصیرش، مؤاخذه می گردد.

از نظر عقلی نیز آیا برای تصمیم گیری، یک فکر، آن هم اندیشه کسی که در میدان عمل غرق است، بهتر ثمر می دهد، یا اینکه چند فکر، آن هم اندیشه کسانی که با منابع علمی درگیرند و بر کار نیز نظارت و اشراف دارند، به آرای مدیران ضمیمه شود؟ واضح است که برای رسیدن به مدیریت قویتر، اخذ دیدگاه افرادی که فرصت مطالعه در موضوع را داشته و آرای مختلف در جوامع گوناگون در زمانهای مختلف را می بینند و با جمع بندی آنها، مدیران را حمایت می کنند، لازم و ضروری است.

و از همین رو است که امروزه در کشورهای قدرتمند، هر مدیری مستظهر به شورای مشورتی است. زیرا یک فرد در حیطه‌های محدودی تخصص دارد و برای اظهار نظر در موضوعات مختلف و برای ملاحظه جوانب گوناگون یک کار، دیدن آرای متخصصان رشته‌های مختلف ضروری است. در همین ملاحظه کوتاه می بینیم که عقلاً و نقلاً توجه به مباحث کارشناسی، لازم و ضروری و فرض است.

#### ب-۳) پیش شرطهای کارشناسی دقیق :

از آنجا که تنها مجرای تلاشهای کارشناسان، داشتن داده‌های صحیح و وسیع در موضوع است، این داده‌ها از دو مجرا قابل تأمل اند: اگر کاری کارشناس را به یک پزشک تشبیه کنیم، می دانیم که برای تشخیص دقیق درد، دو گونه داده ضروری و قطعی اند: یکسری داده‌های مربوط به علم پزشکی که یک پزشکان حاذق باید به جدیدترین داده‌های مربوط به رشته‌اش آشنا باشد و دیگر داده‌های مربوط به مریض که یا از طریق شخص مریض و همراهان، مستقیماً کسب می کند و یا مجبور است با بهره گیری از آزمایشگاهها و لوازم پزشکی، ضمن آزمایشهایی، وضعیت بیمار را دقیقاً دریابد و در صورتی که هر کدام از این مجاری اطلاعاتی مشکل داشته باشد، بر تشخیص صحیح پزشک مؤثر افتاده و چه بسا که به جان مریض آسیب نیز بزند (از قضا سرکنگین صفرا فزود)

بر این اساس، یک کارشناس هم باید با نظریه‌های علمی موجود و دکترینهای قوی در بحث آشنا باشد و هم باید داده‌های لازم و دقیق مربوط به موضوعی که قرار است پیرامون آن اظهار نظر کارشناسانه کند را داشته باشد و از این رو از یک طرف باید برای دسترسی به بهترین داده‌های موجود، از مراکز خبررسانی بالا از طرق مختلف (مستقیم و غیر مستقیم، آشکار و مخفی) کمک بگیرد و هم باید به منابع قوی جهت کسب داده‌های نظری (امثال کتابخانه‌های معتبر رایانه و اینترنت و) متصل باشد.

از آنجا که عمده موضوعات مدیریتی، بین رشته‌یی و ذوابعاد می باشند و نیز از آنجا که کار جمعی کارشناسی، متقن تر از کار فردی است، لذا ضرورت دارد که به جای اظهار نظر یک کارشناس متخصص در یک رشته تحصیلی، چند کارشناس در چند رشته تحصیلی با هم ارتباط مداوم و نهادینه داشته باشند و پس از مذاکرات و نشستها و بحثها، محصول فعالیتها را به صورت منظم و مکتوب به مدیران عرض نمایند. از این رو غیر از دسترسی به مراکز خبررسانی و اطلاعاتی، کار نهادینه و

جمعی کارشناسان نیز خصوصاً در این عصر و با وجود موضوعات پیچیده، لازم و ضروری است.

البته از آنجا که برای هر کار مدیریتی و هر سطح از مباحث، در وضع موجود و با محدودیت امکانات، نمی توان به کارشناسی به معنای دقیق و جمعی رسید (گرچه اصل در کار کارشناسی، اظهار نظر جمعی و متکی به مطالعات نظری و میدانی است)، می توان همانند کار پزشکان سطوح کار را به عمومی و خصوصی تقسیم کرد (پزشک عمومی که برای برخی دردهای بیمار اظهار نظر ابتدایی می کند و پزشک که روی برخی از ابعاد آدمی صاحب نظر است) در کارهای کم اهمیت تر و کوچکتر و از نظر زمانی محدودتر، در مدیریت سطوح پایینتر از نظرات کارشناسان با سطوح تحصیلی پایینتر و تعداد کمتر کمک گرفت. و در مدیریتهای بالاتر و بالاتر، از کارشناسان ارشد و عالیتر بهره گرفت که برای موضوعات مهم، وسیع، دراز مدت و به تمهید نشسته و در فرصت مناسب و با مراجعه به داده های نظری و عملی، بهترین نظرات کارشناسی را عرضه نمایند. و البته کارشناسان رده های پایینتر باید مسایل جدیتز مدیریتی را مانند پزشک عمومی، به کارشناسان متخصص ارجاع دهند.

### ب - ۴) جمع بندی و نتیجه گیری :

حاصل بحث آنکه، اولاً کار بدون کارشناسی، در مظان شکست است و شرعاً و عقلاً معنا ندارد؛

ثانیاً؛ کارشناسی مشروط به داده هایی است که هر صلاحیت ورود به آن را ندارد و هر اظهار نظری را نمی توان کارشناسی تلقی نمود.

ثالثاً؛ از جمله پیش شرطهای مباحث کارشناسی آن است که الزام به رعایت دیدگاه کارشناسان از سوی مدیران، در قانون مورد توجه و تاکید قرار گیرد و گرنه تلاشهای کارشناسانه کاری لغو و عبث خواهد بود.

رابعاً؛ ماهیت کار مدیریتی و کارشناسی متفاوت است و شرط موفقیت در کار، ترکیب دیدگاههای مدیریتی با دیدگاههای کارشناسی است.

خامساً؛ به حسب موضوع، اگر موضوع بدیع، نظری را اکتشافی است، کارشناسان پیش نویسی در موضوع داده و مدیران نظرات خود را پیرامون آن ارایه داده و سپس کارشناسان در یک بررسی نهایی و بازنگری در طرح، آن را تصویب و در اختیار مدیران قرار می دهند.

اما اگر موضوع ماهیت اجرایی دارد، پیش نویسی از سوی مدیران ارایه شده و کارشناسان ضمن بررسی دقیق نظری موضوع و با مراجع به داده های عملی و تجربی، اظهار نظر کارشناسی را به مدیران ارایه می کنند و اگر کارشناسان این نکات را وارد دانستند، در طرح بازنگری می کنند و در غیر این صورت، برای اجرا به مدیران ارجاع خواهد شد.

سادساً؛ از آنجا که کار کارشناسان نیز مثل تلاشهای دیگر، در معرض آسیب است و ممکن است کارشناسی به وظایف خود درست عمل نکند، به منابع قابل مراجعه، رجوع نکند، داده های تجربی را لحاظ نکند، بلکه حتی ممکن است در یک زدوبند مالی و اداری با مدیران و با صاحبان زور و زور، به نفع این و آن کارشناسی کند و از این رو در برنامه ریزی کلان، ضمن تعریف جایگاه دقیق برای کارشناسان، مکانیزم کنترل و نظارت بر کار کارشناسان نیز باید پیش بینی و منظور گردد.

### ج) آموزش و پرورش نیروها :

در این قسمت از بحث، به عنوان یکی از راهکارهای آسیب زدایی مدیریت، بر نقش آموزش و پرورش همه نیروها و خصوصاً مدیران تاکید می گردد. مدعا آن است که آموزش در مدیریت شرط لازم است، ولی شرط کافی نیست و افراد باید بتوانند آموخته های خود را به نحوی عینی نموده و کسب مهارت لازم را نیز با تربیت به دست آورند. استعدادهای مدیریتی در بعدی که آموزش داده شده نیز باید شکوفا شده و به ثمر نشیند (گرچه در اهمیت و ضرورت و فواید آموزش، فراوان می توان داد سخن داد، اما به جهت واضح بودن مطلب از طرح آنها خودداری می شود).

### ج ۱- زمان آموزش :

حیطه تعلیم و تربیت مدیران، بخشی به دوره قبل از پذیرش مسئولیت باز می گردد. افرادی را که دارای ویژگیهای خاص و خصوصیات مذکور در قانون هستند

، برای یک دوره آموزشی کاندید شده و دو گونه آموزش می بینند:

اول، آموزش عمومی مدیران، یعنی آموختن و محقق کردن تواناییهایی که در همه مدیران مشترک است. یک مدیر باید سطحی از روابط عمومی، امور مالی، مواجهه با بحرانها و رابداند.

دوم، آموزش تخصصی مدیران؛ اما از آنجا که مدیریتهای هم تفاوتی اساسی نیز دارند و ماهیت کار مدیران هم سطح نیست، از این رو در کنار آموزش عمومی، هر مدیر متناسب با مسئولیتی که قرار است به او محول شود، پیش از آغاز مسئولیت باید دوره ویژه و آموزش تخصصی ببیند. و چنانچه اشاره شد، باید با روشهایی (اجرای کارگاهها، برنامه بازدیدها، تمرین عملی مدیریت در کلاس و)، آموخته ها را به مهارت تبدیل نموده و آموزش را با پرورش استعدادها قریب کند.

نکته مهم و قابل ذکر در رابطه با تعلیم و تربیت مدیران آن است که پس از اتمام دوره، نیروها در آزمونهای علمی و عملی به جد و با نهایت دقت، تست شوند که آیا دانش مدیریتی لازم را برای مسئولیتی که قرار است بپذیرند، فرا گرفته و پرورش ضروری برای حمل آن بار را دارند یا خیر؟ ممکن است افرادی در دوره هم شرکت کنند، اما به جهت پایین بودن جدی هوش، استعدادها، ارتباطات و برای پذیرش مسئولیت مدیریت، مفید تشخیص داده نشوند. ممکن است برعکس، افرادی کاملاً آماده پذیرش مسئولیت باشند، که در این صورت به کار دعوت می شوند. و امکان دارد که افرادی نیز به صورت مشروط پذیرش شوند که باید در جنبه هایی که توجیه نبوده و یا مهارت لازم را ندارند، دوباره آموزش دیده و تربیت شوند.

البته آموزش و پرورش پیش از مسئولیت مدیران، تنها بخشی از کار است و از آنجا که وسایل، ابزارها، داده ها و مسایل جدید فرار از مدیران اند. باید آموزشها در حین مدیریت نیز ادامه یابد و متناسب با نیازهای در عمل، دوره های آموزشی و پرورشی پیش بینی شوند. در این دوره ها نیز باید آزمونهای دقیق نسبت به دوره ها برگزار گردد و با ملاحظه محصول نظارت و کنترل مدیر در حین مسئولیتش، مجموعاً فرد باید معدل صلاحیتهای لازم برای ادامه مدیریت را بدست آورد و در مکانیزم ارزیابی دوره ها، این نکته باید پیش بینی شود که در صورت محرز شدن فقدان صلاحیت مدیر، از ادامه مسئولیت باز داشته شود.

### ج ۲- محتوای دوره ها :

در رابطه با محتوای دوره ها، تذکر و طرح نکات چندی ضروری است:

اول، امروزه گرچه دوره های آموزشی و حتی گاه پرورشی، برای مدیران در ادارات و نهادها برگزار می گردد (چه پیش از مسئولیت و چه حین مسئولیت) اما محصول دوره ها برای مدیران رضایت بخش نبوده و تغییر رفتار جدی در آنان ایجاد نمی کند. اینجاست که باید گفت، صرف وجود دوره های تعلیمی و تربیتی برای مدیران کافی نیست و باید در کم و کیف دوره ها نیز تأمل جدی نمود. باید درباره محتوا و متون و موضوعات دوره ها، به جد کار کارشناسی نمود و در گزینش اساتید و مجریان برنامه نیز دقت کافی را به عمل آورد و متناسب با نیازها، تحصیلات و تجربیات مدیران، دوره ها را پیش بینی نمود. مدت دوره و ساعاتی که در طی روز باید از آن بهره برد، نیاز به تأمل اساسی دارد. و تعبیه کارگاهها و بازدیدها و تمرینها در کنار مباحث نظری، از مسایلی است که تدوین چنین برنامه یی کار هر کسی نیست.

جدای از کم و کیف دوره، نکته مهم دیگری که در صورت عدم رعایت آن، دوره هایی حاصل و بی ثمر می گردند، آن است که فرایند دوره با تمام شدن کلاسها، خاتمه یافته تلقی شود. حال آنکه باید کارشناسانی در کنار مدیران اجرای دوره، نقاط کلیدی و تذکرات اساسی و محصول اصلی مباحث دوره ها را شکار نموده و پس از اتمام دوره، در نشست مشترک مدیران ارشد با کارشناسان، ابتدا نتیجه نظری و عملی دوره، جمع بندی و سپس عملیاتی گردیده و به صورت مشخص در نکات قابل تحقق دسته بندی شوند و نهایتاً به صورت برنامه کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدتی تدوین شده و برای اجرا به مدیران ابلاغ گردند. اینجاست که دوره، مفید و مؤثر گردیده و محصول هر دوره به صورت آیین نامه، بخشنامه، دستور العمل و به مدیران ابلاغ می گردد و با اجرای این مفاد است که مدیران به تغییر در روشهای مدیریتی سوق داده می شوند.

در چنین صورتی است که می توان از آموزش، به عنوان سرمایه یی

برای مجموعه نام برد و از اختصاص هر میزان هزینه برای آن، دفاع نمود. چون دستاوردهای کلان در پی دراد. و گر نه، اجرا نشدن دوره بی حاصل (محتوای نامناسب، اسانید ضعیف، عدم توجه به بازخوران دوره ها و) چه بسا که مفید تر باشد؛ زیرا حداقل از اتلاف سرمایه های مادی جلوگیری شده و افراد را نسبت به تعلیم و تربیت بدبین نمی کند.

دوم: حیطه محتوایی آموزش و پرورش به صورت کلی، حداقل می تواند در موارد زیر ملاحظه شود:

۱) آشنایی با قوانین، بخشنامه ها، آیین نامه ها و مجموعه ضوابط مربوط به حیطه مدیریتی، پیش از قبول مسئولیت و آشنایی با ضوابط مصوب جدید در ادامه دوره ها، حداقل حسن این بعد از آموزش و تربیتها آن است که یک مدیر می داند که تا چه سطح، با ارجاع به مفاد حقوقی می تواند مشکلاتش را حل کند. و به اینجا می رسد که آیا مجموعه ضوابط و قواعد موجود، پاسخگویی همه نیازهای فراراه که با آن مواجه است، می باشد یا خیر؟ (یک مدیر موفق، نه تنها خلأ قانونی را کشف می کند، بلکه مشکل را به مجاری قانونی ارجاع می دهد، تا از مسیر درست، قوانین لازم پیش بینی و تصویب شود. اگر کمبود از نوع قانون عادی است، از طریق لایحه یا طرح در مجلس پیگیری شود و اگر در سطح بخشنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعملها و است، در سطح وزارتخانه های مربوطه، برای حل آن مشکل تمهیدات لازم اندیشیده شود. متأسفانه در جمهوری اسلامی ایران، امروزه پس از بالای دو و نیم دهه تجربه حکومتی، برخی از مسئولیتهای نسبتاً مهم نظام (مثلاً بخشدارها) هنوز فاقد شرح وظیفه می باشند و امور به صورت کاملاً سلیقه ای و تجربه ای تدبیر می گردد. و به این فکر می افتد که در صورت مواجهه با مشکلی که راه حل قانونی برای آن پیش بینی نشده است، چه باید کرد؟ آیا باید از مسئولین مافوق استفسار نمود؟ آیا باید از تجربیات دیگر مدیران بهره برد؟ آیا باید این موضوع مسجذت را برای چاره جویی به کارشناسان سپرد یا خیر؟ و از آنجا که طرح مسأله خوب، طی نمودن بخش عمده ای از راه است (حسن السؤال نصف العلم)، به صورت شفافتر و دقیقتری مسئولیتش را پذیرفته و ایفای نقش می نماید.

در اینجا نیز آموزش تنها کافی نیست و ممکن است حیطه وظایف مدیر، با صرف داده ها، درونی نشود و چه بسا مدیرانی که خارج از حدود وظایفشان عمل نموده و یا وظایف دقیق نیروهای تابعه و تحت امر را نداشته و کارهایی را به غلط به افرادی ارجاع داده اند که بعدها مجبور شدند که اشتباهاتشان را تصحیح کنند و یا مورد ریشخند نیروها قرار گرفتند. اینجاست که باید با تمرین در دوره ها و با اجرای ضوابط، به صورت آزمایشی در کلاس و یا بازدید از مدیریتهای مشابه در سایر مراکز و، کارکرد ضوابط و قواعد موجود را دقیقتر بچشند و برای اجرای این اصول و مقررات، آمادگی لازم را کسب نمایند (امروزه بحث قانون گریز و قانون ستیزی در جامعه ما به صورت یک فرهنگ در آمده است و از این رو در سیاستهای کلان، گاه بر قانون گرای تأکید می گردد. پرسشی که جای طرح و بررسی دارد، آن است که آیا بخشی از عدم رعایت قوانین (از سوی مدیران و نیروها) به ناآشنایی دقیق آنان با ضوابط و قواعد موجود باز نمی گردد؟)

۲) آشنایی با آخرین دستاوردهای علمی و عملی در موضوع و در حیطه مدیریت نیز از مفاد جدی دوره های آموزش و پرورش است. اینجاست که در زمان پیش بینی و تنظیم برنامه، کارشناسانی مسایل جدید پیش آمده و تحولات موجود نظری و کاربردی را دقیقاً کشف نموده و در برنامه آموزشی بیاورند. افراد با اتمام دوره ها، به صورت جدی و شفاف، به این پرسش که آیا از این دوره، دستاوردی هم داشته اید، پاسخ مثبت بدهند و از نوآوریهای آن گزارش دهند.

۳) آشنایی با محیط طبیعی و انسانی، برای هر مدیری که در بدو امر مسئولیتی را می پذیرد، قطعاً ضروری است. یک مدیر باید بداند که در کدام محیط و فضا و با چه کسانی قرار است کار کند؟ تلقی افراد مجموعه از مدیران پیشین چیست؟ علاقه به کار و جدیت در اجرای برنامه ها تا چه حد در نیروها وجود دارد؟ امتیازات و نواقص فضایی که باید در آنجا کار کند، کدام اند؟ و..

برای رسیدن به داده ای این چنین، نمی توان صرفاً به اطلاعات داده شده توسط مدیران ارشد اکتفا نمود، بلکه باید به نحوی مستقیم (مثلاً بازدید مخفیانه از محیطی

که قرار است برود و حضور ناشناس در بین نیروها) و غیر مستقیم، اطلاعات جامع الاطرافی از مجموعه شرایط محیطی که قرار است در آن مسئولیت بپذیرند، به دست آورد. در این رابطه بهره بردن از تجربه مدیران پیشین همان مجموعه، بسیار راهگشایی باشد (به نظر می رسد که در قوانین باید این نکته مقرر و پیش بینی شود که مدیری که دوره مسئولیتش به هر دلیل خاتمه می یابد، موظف باشد که در قالب یک فرم که در آن پرسشهای کثیری به صورت باز و بسته مطرح گردیده، به سوالاتی پاسخ گوید که حاصل کار، ثبت و درج تمامی تجربه مدیریتی ایامی می باشد که او مسئولیت یک مجموعه را بر عهده داشته است. و این داده از جمله در اختیار مدیری که قرار است به جای او مسئولیتی را بپذیرد، قرار داده شود).

۴) در کنار داده های فوق الذکر و به یک معنا مهمتر از بسیاری از آنها، یک مدیر باید با اهداف مجموعه، دکترین و استراتژی و سیاستهای نظامی که در آن قرار است ایفای نقش کند، آشنا باشد و بداند که در این صفحه شطرنج که افراد کثیری بازی می کنند، جایگاه او کدام است و نقش او چیست؟ و باید دقیقاً به کدام سمت و سو و با چه روشی عمل کند؟ مدیری که اهداف و سیاستهای کلان مجموعه اش آشنا نباشد و یا به هر دلیل آن را قبول نداشته باشد، در ایفای نقش دچار مشکل خواهد شد و مجموعه را نیز با بحران مواجه خواهد نمود.

۵) در عصر ارتباطات و وسایل ارتباطی (کامپیوتر، اینترنت و) یک مدیر باید حداقل آشنایی را با نرم افزارهای ضروری مدیریتش داشته باشد و توانایی به کار گیری آنها را نیز به دست آورد. چه بسا یک نرم افزار حلال بسیاری از مشکلاتی است که مدیران سابق در حل آن، دشواریها را بر خود هموار می کردند. شاید با یک مراجعه چند ساعته یک مدیر به اینترنت، در ارایه پیشنهادات قوی، جدی و جامع الاطراف بسیار توفیق داشته باشد. امروزه یک مدیر باید بتواند با تعریف نمودن پست الکترونیکی (Email) و حتی آشنایی با «چت» بتواند با کارمندان و نیروهای تحت امرش به صورت غیر مستقیم در تماس باشد و

### ج - ۳) فرآیندی دیدن:

نکته قابل تذکر در بحث تعلیم و تربیت مدیران آن است که چون یک مدیر باید سالیان زیادی ایفای نقش مدیریتی نماید و مسایل و مباحث مدیریتی نیز کثیر و ذو مراتب اند، از این رو در تدوین برنامه ها و دوره ها باید اولاً: برنامه را فرآیندی دید که از جایی آغاز و به جای دیگر، در مدت مثلاً ۱۰ ساله، ختم می شود؛ و ثانیاً: و به تبع، مباحث مدیریتی را نیز دسته بندی نموده و در یک برنامه ریزی پلکانی، مدیران را با اتکای به آموزشها، از سطوح پایینتر به سطوح بالاتر بالا برد.

با رعایت نکات یادشده در این بخش، جایی برای طرح بحث شایسته سالاری و گریز از رابطه بازی و ارجاع به ضابطه گرای نمی ماند. زیرا در نظام غلط مدیریتی، به جای پیشگیری، مرتباً با درمان مواجه هستیم؛ چون سیستم مرض و ناسالم، مرتباً ایجاد مشکل می کند و دائماً باید به فکر چاره جویی برای مشکلات (از جمله بالا آمدن و به مسئولیت رسیدن افراد ناشایسته) بود. حال آنکه، وقتی نظام بوروکراسی اولاً: به صورت صحیح تعریف شود؛ و ثانیاً: بر روند اجرای برنامه، ضوابط و قواعد نظارت و کنترل دقیق شده و باز خورد آن در برنامه ها اعمال گردد، خود به خود از ایجاد بسیاری از مشکلات جلوگیری خواهد شد. و در اینجا وقتی عزل و نصب مدیران از جمله متکی به فرایند تعلیم و تربیتی دقیق و حسابشده باشد، دیگر جا برای رابطه بازی نمی ماند و در یک فراز و نشیب طبیعی، شایستگیان بر مسندها و افراد صاحب توانایی بر مدیریتهای تکیه خواهند نمود.

### ج - ۴) وحدت رویه در مدیریتهای:

از جمله آفات مدیریت موجود، اختلاف نظرها و چالشهای مدیران باهم و تفاوت سلیقه های جدی است که نیجه آن، فقدان وحدت رویه در اعمال مدیریتهای و ثمر بخش نبودن تلاشها و آسیب به یک مجموعه است. از فواید آموزش و پرورش نیروها آن است که، اولاً، شیوه اعمال مدیریتهای، چون بر اساس ضوابط و آموزشها به همدیگر نزدیک می گردد، از شقوق مدیریتی جلوگیری شده و هر مسئولی، مکمل مدیران دیگر عمل می کند؛ و ثانیاً: در صورت تعارض مدیریتهای، می توان با ارجاع به مفاد آموزش و پرورش، مدیران خطای و قانون شکن را تشخیص داده و مورد توبیخ قرار داد و حال آنکه در شرایط فقدان آموزش، ممکن

است هر مدیری بتواند اعمال سلیقه های خود را موجه نمایانده و در آن صورت « محسن » از « خاطی » قابل بازشناسی نباشد.

### ج - ۵) مدیران آموزش ندیده :

نکته کاربردی و مهم نهایی آن است که در سیستم موجود، ممکن است مدیرانی آموزش مناسب مسئولیتشان را نداشته باشند. در این شرایط چه می توان کرد؟ به نظر می رسد که این گونه افراد دو دسته اند: اول: آنانی که می توانند حین خدمت و با بامدتی فاصله گرفتن از کار، کاستیهای آموزشی خود را جبران کنند، که در این صورت همین گونه عمل خواهد شد؛ دوم: مدیرانی که شرایط لازم را برای آموزش متناسب با مسئولیتشان ندارند. در چنین مواردی، آموزش نیروها تا آن حد ارزش دارد که چنین نیرو وهایی با انتقال تجربه های خود به افراد دارای آموزش لازم، به فعالیتهای متناسب با تواناییها، مهارتها و قابلیتهای خود بپردازند.

### د) نظارت و کنترل کار آمد :

از آنجا که آغاز کار در هر امری و از جمله در مدیریت یک چیز است و استفاده آن چیز دیگری می تواند باشد، یک تلاش می تواند درست آغاز شود و غلط یا نادرست ادامه یابد و یا حتی ابر مانده و ادامه داده نشود. با فرض دقیق، ضروری و با برنامه بودن کاری (نصب مدیری، تصویب برنامه بی، ابلاغ آیین نامه بی)، باید بر فرایند اجرایی کار، به صورت دقیق و با ابزارهای آشکار و مخفی، مستقیم و غیر مستقیم نظارت شده و در صورت عدول از برنامه و یا تمریخش نبودن شیوه اجرایی و یا خطای در فهم برنامه و یا اشکال اجرایی و، از سوی ناظر تذکرات لازم به عمل، که مدیران نهادها، ادارات و مجموعه ها هستند، داده شود.

از جمله آسیبهای موجود در مدیریت کشور در همه مراکز و نهادها، آن است که نظارت و کنترل بر مدیران و برنامه ها وجود ندارد و یا وجود دارد، اما نظارت و کنترل علمی، دقیق و سنجیده نیست و یا نهایتاً نتیجه کنترل و نظارت در برنامه ها اعمال نمی گردد. و واضح است که هر کدام از نواقص سه گانه یاد شده، راه حل خاص خود را دارد. یعنی اگر در برنامه ها نظارت پیش بینی نشده، باید برنامه مورد باز بینی قرار گیرد. اگر شیوه نظارت ناصواب است، با اتکاء به روشهای پژوهشی اصلاح گردد. و اگر نتیجه نظارت، کنترل و بازرسی از سوی مدیران اعمال نمی گردد، اشکال کار کشف و مرتفع گردد (از آنجا که بحث نظارت از سوی نگارنده در مقاله بی مسبوط با عنوان «فلسفه نظارت» مورد بررسی قرار گرفته است، از طرح مسبوط مباحث مربوط به نظارت در این نوشتار خودداری شده است.)

دریک نظارت دقیق به آنجا می رسم که: (۱) یا مدیران موجود به وظایفی که به آنها ابلاغ می گردد، دقیق عمل می کنند، اما خلاقیتهای تازه، روشهای بدیع و جوششهای مدیریتی ندارند؛ (۲) و یا اینکه مسئولان نه تنها به وظایف عمل می کنند، بلکه با پیشنهادات تازه و نوآوریهای خود، نسبت به مدیریت خود و سایر مدیریتهای، مسئولان مافوق را نیز به جنب و جوش می کشانند؛ (۳) و یا اینکه مدیری در حیطه مسئولیت خود توفیقی ندارد و این عدم توفیق نیز ۱-۳) یا به جهت قصور و ناتوانی در ایفای وظایف است؛ (۲-۳) و یا اینکه به جهت تقصیر و نواقصی است که در کارش وجود دارد (رشو خواری، باند بازی، سوء استفاده از امکانات بیت المال، بی اعتقادی به اهداف مجموعه و).

و حاصل این نظارت نیز باید با برخوردی متناسب با مسئولان ذریع، از سوی متولیان امر باشد. نسبت به مدیر خلاق نباید بی تفاوت بود؛ بلکه باید مورد تشویق قرار گیرد، تا انگیزه های خدمتش بالا رود. و نسبت به مدیر خلاقکار نیز نباید ساکت بود، تا برای دیگران درس عبرتی شود.

و اینجاست که سایر مصادر قضایی و امنیتی نیز باید به وظایف خود عمل نموده و با خاطی برخورد شایسته و منصفانه بکنند. مدیران قاصر نیز جایشان را به مدیران لایق می دهند و در چنین فرایندی، مدیری بدون خلاقیت نیز به حرکت و جوشش در خواهند آمد و اینها همه در صورتی رخ می دهد که نظارت با مقدمات و مؤخراتش در مجموعه پیش بینی شده باشد.

### ه) بوروکراسی سالم :

واضح است که صرف وجود نظام اداری در هر نظام سیاسی، برای رونق و فتق امور و تسهیل ارتباط بین کارمندان با مدیران و بالعکس و مجموعه با مردم کافی

نیست؛ گرچه فلسفه تأسیس نظام اداری، تدبیر عقلانی سازمانها و تسهیل ارتباط و تعامل آنها با امور جامعه و احاد مردم است. اما می توان از بوروکراسی فاسدی یاد کرد که خود از موانع مدیریت درست و از عوامل ایجاد مشکلات برای امور اداری مردم باشد. اینجاست که طرح بحث از بوروکراسی سالم موضوعیت می یابد. در جامعه ما نظام اداری در جمهوری اسلامی ایران پس از بالای دو و نیم دهه تأسیس نظام، عمدتاً همان نظام اداری سابق است و متناسب با اهداف، سیاستها و آرمانهای این نظام، مورد بازنگری قرار نگرفته است و حال آنکه در شرایطی که بوروکراسی حاکم نامطلوب است "انقلاب اداری" ضرورت دارد. در این قسمت از بحث، متناسب با آسیبهای مدیریتی، به برخی نکات مربوط به نظام اداری و بوروکراسی اشاره می گردد:

### ۱) مدیریت مشارکتی یا غیر مشارکتی :

از آنجا که در نظام مدیریتی ما، هنوز به اجماع لازم و رویه حاکمی درباره شیوه مدیریت نرسیده ایم، که برای جامعه و نظام ما، آیا شیوه مدیریتی مشارکتی (که در تصمیم گیریها به جد نیروهای تحت امر و خصوصاً مجریان و نخبگان ایفای نقش نموده و دیدگاههای آنها در تعامل با مدیر مورد بحث قرار گرفته و مورد توجه است)

پاسخگو است و یا شیوه های غیر مشارکتی؟ (که عمدتاً دیدگاه مدیر حکومت نموده و فردمدار است) از این رو در نظام اداری نیز دچار ابهام و سردرگمی هستیم؛ زیرا هر شیوه مدیریتی، نظام اداری شایسته و درخور خود را می طلبد و حال آنکه ماه هنوز در شیوه های مدیریت اجماع نظر نداریم، تا اینکه نظام اداری متناسب با آن را تعریف کنیم. و به جهت مدیریتهای سلیقه بی، کارکنان و نیروهای تابعه را نیز با تغییر مدیریتهای، دچار سردرگمی می کنیم. زیرا تا مجموعه امکانات و نیروها و بتواند با یک شیوه مدیریتی انس بگیرد و کارها جریان یابد، با یک جابه جایی در مدیریت، در ابعاد مختلف، از سازمان تکالیف جدیدی می خواهند که ساز و کار اداری ویژه خود را می طلبد.

راهکار این مشکل نیز واضح است: در سیاستهای کلان نظام، باید مدیران و کارشناسان عالی، شیوه مدیریت نظام را به یک شکل تدوین و ابلاغ کنند و البته شیوه مشارکتی تصمیم گیری، از شیوه های معقول و قابل دفاع ترین شیوه های مدیریتی است. و به تبع، ساز و کار اداری متناسب با شیوه مدیریت مشارکتی را نیز تعریف و اجرا نماییم (از عجایب این سامان آن است که به جهت پیشینه بی ۲۵۰۰ ساله از مدیریت غیر مشارکتی و متمرکز، حتی پس از انقلاب اسلامی و در حکومت جمهوری اسلامی نیز وقتی شیوه های شورایی مدیریت (در قوه قضاییه، صدا و سیما) بر اساس قانون اساسی در یک دهه اعمال گردید، نتیجه مطلوب نداده و با تغییر اصول قانون اساسی، به شیوه های مدیریتی حدوداً متمرکز گرایش پیدا نموده ایم. ظاهراً ما هنوز برای کار جمعی و گروهی، آمادگی نداریم و توفیقات کار غیر جمعی ما بیشتر است. از شواهد ملموس آن، توفیقات ایرانیان در ورزشهای انفرادی (وزنه برداری، تکواندو و) و نه گروهی است. برای مطالعه بیشتر درباره مدیریت مشارکتی حداقل ر.ک. حسینی سید آقا، مدیریت مشارکت جو، انتشارات نور علم: ۱۳۸۱. و پونکت لورن - فورینه رابرت، مدیریت مشارکت جو، ترجمه محمد علی طوسی، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی (چاپ دوم) ۱۳۸۰.

### ۲) تأمین اعتبارات نظام اداری :

صرف وجود ساختمان، نیروها و هر گونه تاسیسات و تجهیزات، سبب نمی گردد تا یک مدیر تواناییهایش را به کار گرفته و قابلیتهایش را تحقق بخشد و چه بسا همین نیروها و تجهیزات غیر مناسب، برای مدیران ایجاد مشکل نموده و جلوی نوآوریها را گرفته و خلاقیتهایش را بسوزاند. به عنوان شاهد، کافی است نیروی انسانی کافی در مجموعه بی باشند، اما از جهت مادی تأمین نباشند و احساس کنند که با حقوق این مجموعه، دخل و خرجشان سازگاری ندارد. آیا از کارمندی که حقوق و مزایایش نیازهای اولیه (مسکن، خوراک، لباس و) را تأمین نمی کند، می توان توقع کار جدی، تمام وقت، با روحیه، خلاق و سالم را داشت؟ ممکن است قبلی از افراد، به دلایل عدیده بی درست و فعال کار کنند، اما در نظام اداری

موجود، ممکن است عده بی هم به باند بازی، رشوه خواری، پارتی بازی، فرار از کار و روی آوردن و در این صورت هر قدر هم که مدیر توانا باشد، خروجی کار، آسیب زا و فاسد است.

ممکن است برخی راه حل برخورد با آسیبهای نظام اداری را برخورد خشن، قهر آمیز و قضایی بدانند، اما خشونت در هر زمینه بی راهگشا نیست و اصولاً برخورد حاد، نسخه مطلوبی نیست و استعدادهای را نه تنها شکوفا نمی کند، بلکه می خشکاند و اما نقش بازدارنده را برای برخوردهای قهر آمیز می توان قابل شد، آن هم نه به عنوان راه حلهایی ابتدایی و برای هرگونه تخلف و برای هر نیروی تحت امر، بلکه برخورد حاد و قضایی، مانند عمل جراحی یک پزشک است که تنها در مراحل آخر، به ناچار برای مریض و برای درآوردن غده سرطانی و چرکینی تجویز می گردد.

اصولاً در یک نظام اداری که نیروها از جهت مادی تأمین نباشند، برخورد با متخلفین، آن هم به صورت قهر آمیز، برخورد با معلول است و نه علت. باید دید چرا در ادارات ما تا این حد رشوه خواری شایع گردیده است و به راحتی قانون زیر پا گذارده می شود؟ آیا بخشی از این آفات به آنجا باز نمی گردد که فشار مخارج زندگی، کارمندان و کارکنان را آلوده کرده است؟

البته در اینجا مدعا آن نیست که هر کس دست کج دارد و آلوده است، ریشه های مادی دارد، زیرا ممکن است مدیرانی با حقوق مکفی نیز به ارتشاء و آلوده باشند بلکه سخن و مدعا به صورت دقیق آن است که در شرایطی که افراد از جهت مادی در عسر و حرج اند، توقع سلامت در کار، انتظار آسانی نیست و مدیران باید به دنبال این باشند که افراد و نیروهای تحت امر، حداقل از جهت نیازهای اولیه، در مضیقه نباشند و پس از تأمین هزینه زندگی، از آنها کار جدی و اخلاق و سالم بخواهند و به فکر برخورد با متخلف باشند.

ممکن است گفته شود، به جهت کثرت کارمندان، کمترین جابه جایی و تصمیم نسبت به افزایش حقوق آنها، مدیران کلان نظام را در ابعاد اقتصادی و تأمین اعتبار، دچار مشکل می کند. اینجاست که مجدداً بدان نکته بر می گردیم که با نظام سیاسی به مجموعه کارمندان موجود نیاز دارد یا ندارد؟ اگر نیاز دارد، تأمین هزینه و اعتبار برای نیروی انسانی، به هدر نمی رود و آنان نیز با کار مناسبتر، سالمتر و جدیت، کاستیها را جبران می کنند و در مجموع، نظام به تعادل می رسد. اما اگر کارمندان فراوانی داریم که در واقع به حضور بسیاری از آنها در بوروکراسی حاکم نیازی نیست، اینجاست که به یک انقلاب اداری نیاز داریم. نیروهایی را که نیاز نداریم، به نحو منصفانه بی کنار گذاشته و با کارمندانی مناسب، آموزش دیده و با انگیزه، نظام اداری را نیز به پویایی می کشانیم. از همین معیار است که تشخیص درست مدیران و اقدام جسورانه و شایسته آنها، نظام اداری را نجات می دهد.

این نکته را به تجهیزات و تأسیسات نیز می توان تسری داد که بدون تجهیزات، مدیر هر چقدر خلاق هم که باشد، نمی تواند تواناییهای خود را به ثمر برساند و چون تلاشهای و طرحهایش به ثمر نمی رسند، باعث سرخوردگی مدیر و نیروهای تحت امر می گردد. وقتی که مدیری برای شرکت در جلسه بی برای وسیله نقلیه دچار مشکل باشد، جهت ارائه دیدگاههایش امکانات تایپ و تکثیرش محدود بوده و نامه اش در نوبت باشد (در مدیریت امروز، امکانات ارتباطی و رایانه بی به حدی ضروری و جدی اند که مرتبط نبودن یک مدیر با اینترنت و یا آبیاناً آشنا نبودن به نحوه کار کردن با این گونه ابزارها را باید از عیوب غیر قابل جبران در سیستم مدیریتی و اداری برشمرد) آیا روحیه مناسب برای تدبیر امور خواهد داشت؟ از این رو است که باید گفت:

اولاً: باید برای هر مجموعه متناسب با نیروهایش امکانات تعریف نمود (مجموعه وسیعتر، امکانات وسیعتر)؛

ثانیاً: این امکانات را نیز در اختیار گذاشت و سپس از مدیر و نیروهایش، کار و تلاش مفید، مناسب و سالم داشته باشد.

### ۳) حذف کاغذ بازی:

در بوروکراسی، فقط وجود مکاتبات اداری، برای فرار از کار سلیقه بی و رعایت حقوق افراد جامعه و ثبت و ضوابط سوابق تعاملات اداری است. و حال آنکه در نظام اداری موجود ما، مکاتبات اداری بهانه بی برای فرار از شر ارباب

رجوع، خسته کردن و باج گرفتن از مراجعین و ترویج کاغذ بازی بلافاصله است. امروزه تهیه یک متن و گرفتن امضاء از مدیران، پروژه بی سنگین بوده و فرایندی غلط، پیچیده، خسته کننده و زاید دارد.

عجیب آن است که در حکومت جمهوری اسلامی ایران چون توقعات مردم انقلابی بود، برای رفع بسیاری از نیازها، در کنار ادارات سابق، نهاد های انقلابی تعریف شد (در کنار ژاندارمری، کمیته انقلاب، در کنار وزرات کشاورزی، جهاد سازندگی، در کنار ارتش، سپاه و) تا به سرعت به نیازهای نظام و مردم پاسخ گویند. ولی امروزه به جایی رسیدیم که نظام اداری نهادهای به جد مشکل سازتر از نظام اداری مراکز سابق شد.

اینجاست که مدیران باید برای مشکل کاغذ بازی زاید چاره بیندیشند. با ورود سیستمهای رایانه بی به نظام اداری، و با به کارگیری کارمندانی آموزش دیده و مجرب و با تهیه پیشاپیش بسیاری از قسمتهای نامه ها و متون اداری که اغلب تکراری و شبیه به هم است، فرایند تهیه یک نامه اداری را به جد کوتاه کنند، تا فرد با مراجعه به ادارات، به راحتی به مدیر و امضای نهایی او دسترسی داشته باشد و از شر کاغذ بازیها و پرونده سازیهای زاید خلاص شود.

در نامه های کم اهمیت تر، کل متن حتی با امضای مدیر و یا با در اختیار نهادن مهر مدیر در دست فرد مورد اعتماد و لحاظ حق امضاء برای آن فرد، آماده شده و در هنگام مراجعه به یک اتاق و مسئول، بتوان به یک نامه اداری ضروری دسترسی یافت. در این قسمت نیز مدیران باید در یک بررسی و یا کمک گرفتن از کارشناسان، برای مکاتبات سطوحی را تعریف نموده و کوتاه ترین فرایند ممکن برای اجرای کار اداری را برای هر کدام از سطوح تعریف و تحدید نمایند.

مدیران برای اینکه از تسهیل ارتباطات نیروهای تحت امر با مردم مطلع باشند و مردم نیز با تمهیدات ادارات آشنا باشند، هم نیاز به خبر رسانی به مخاطبین از طرق مختلف دارند (نشریات داخلی و خارجی) و هم باید دسترسی مراجعین به خود را هموار کنند (از طریق دیدار مستقیم و ثابت در روزهای خاصه هفته، آزاد کردن یک خط تلفن در ساعاتی از روز برای ارتباط با مردم، بازدید های سرزده از نیروهای تحت امر و ارتباط با مراجعین و) از این رو باید آن نظام موهوم موجود که همیشه رئیس در جلسه است و دسترسی به او امکانپذیر نیست، به نحوی بشکند و یا حذف کاغذ بازی و مکاتبات زاید و برداشتن دیوارهای حایل، مدیران با مراجعین به راحتی در ارتباط باشند.

### ۴) جمع بندی و نتیجه گیری:

۱-۴) مدیران برای اینکه از نظام اداری و بوروکراسی بهره مفید گیرند، نیاز به طرح انقلاب اداری دارند؛ انقلابی که در آن تعداد کارمندان و نیروها، با نیازهای مجموعه متعادل باشند، نه نیروی زاید داشته و نه از کمبود نیرو (اعم از اجرایی و کارشناسی) رنج ببرند؛ تحولی که در آن به نیازهای اساسی کارمندان توجه شده و حاجات ضروری آنها مرتفع گردد؛ دگرگونی که تأسیسات و تجهیزات و امکانات لازم و مناسب در مجموعه پیش بینی گردد؛ بازنگری که مکاتبات زاید حذف و مکاتبات ضروری با بهره گیری از امکانات رایانه بی تسهیل شود و به کوتاه ترین شکل ممکن در آید؛ دگرگونی که مدیریت مشارکتی، به عنوان شیوه مطلوب و مقبول و حقوقی در سیستم پذیرفته شده و در همه جا اعمال گردد.

۲-۴) مدیران باید به نکته توجه داشته باشند که ایران انقلابی، ادارات و نهادهای منبعث از انقلاب و کارکردها و خروجی های متأثر از آن، تحول را می طلبند. از این جهت است که آنان نه تنها باید امتیازات بوروکراسی حاکم بر کشورهای موفق را اخذ کنند، بلکه با تکمله بی، هم بدان دقت، سرعت و روند تندتر بدهند و هم با ارزشهای دینی و انقلابی گره بزنند. اینجاست که فساد اداری در نظام اداری ما به هیچ وجه مقبول، مطلوب و مشروع و موجه نیست و اگر مدیران توانایی حل مشکلات اداری و جلوگیری از فسادها را دارند، باید اقدام کنند و اگر ندارند، باید جای خود را به افراد صالحی بسپارند که آنان با اقدامات کارشناسانه و جسورانه، نظام اداری جامعه را کارآمد و پویا کنند و اگر خود تقوای رها شدن از میز را ندارند، باید آنها را از طریق مطلوب، کنار گذاشت.