

تجربه زدایی و گسست مدیریت، در پارادایم مدیریتی نوین جامعه ایران

دکتر سید حسن الحسینی

همواره اثبات بدیهیات با پیچیدگی و دشواری همراه است. ما در گفتارها، باورها و اعمال خویش بسیاری از اصول اولیه را اثبات شده و مفروض می‌پنداریم. به طوری که هیچ‌گاه برای آن‌ها که مبنای سایر استدلال‌هاست، نیازی به استدلال نمی‌بینیم. برای نمونه: اثبات «وجود»، حقیقت داشتن واقعیت، وجود واجب حق تعالی، متحول بودن عالم ممکنات و بسیاری از مسایل دیگر، که معمولاً پیش فرض‌ها و اصول حاکم بر حوزه اندیشه و فکر ما هستند، ممکن است مورد سؤال و تردید و حتی انکار قرار گیرند؛ ولی به هرحال دشوارترین استدلال‌ها مربوط به بدیهیات است و مسأله اهمیت «قدرت تجربه نیروی انسانی در عرصه مدیریت» از جمله بدیهیات در اداره امور می‌باشد. مدیریت اجرایی نیرومند در سازمان‌ها، ناشی از کارآمدگی و آگاهی است که، توانایی انجام کار را فراهم می‌آورد و به تناسب وضع سازمان می‌تواند غلبه بر بحران، روزآمدی و با تکامل را تسریع نماید.

بخشی از دانایی‌ها، آموخته‌های تجربی ماست که راهنمای عمل آینده به شمار می‌روند و مصداق ضرب المثل «دانایی توانایی است» می‌باشد. همانطور که گفته اند تجربه گذشته، بهترین مربی آینده هرکس می‌باشد و نیز تجربه، سنگ بنای تکامل تدریجی فرد و جامعه بشری است و نباید این را فراموش کرد که انباشت داشته‌های بشری از حرمت نهادن به تجربه آدمیان کسب می‌شود و می‌توان گفت تجربه تمدن‌ساز است.

از این رو در طول تاریخ، تجربه در نزد حکمرانان مختلف و مدیران ارشد جوامع بشری از اهمیت بسزایی برخوردار بوده است. آنان صاحبان خرد و تجربه را از نزدیکان خود در تصمیم‌گیری‌ها و

خط‌مشی‌گذاری‌ها قرار می‌دادند و در تعالیم انبیاء، از جمله پیامبر اسلام «تجربه» و برخورداران از آن مورد احترام و تکریم قرار گرفته‌اند از نمونه‌های فراوان می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- وجوب احترام بزرگان هر خانواده، قوم، قبیله و ملت

۲- تقدم دانایان بر نادانان

۳- تأکید بر عبرت‌آموزی از گذشتگان و تاریخ

۴- پندآموزی و موعظه‌پذیری از ابتلائات به خیر و شر و آنچه از مسیر زندگی باید آموخت

۵- دستور به پیروی مطلق از رسول‌الله به عنوان عبد، اسوه و انسان کامل و نیز پیروی از اولیاء حق در طی طریقت

۶- در صورتی که تجربه را محصول ادغام تأمل و تفکر با عمل و مشاهدات پیرامونی بدانیم و آنگاه تأکید قرآن بر تدبّر، تفکر سیر در انفس و آفاق و... را نیز مد نظر قرار دهیم در واقع امر دعوت به تجربه‌اندوزی، دانایی و توانایی ناشی از آن خواهد بود.

تعریف تجربه: به انباشت سودمند آموزه‌های مستقیم و غیرمستقیم انسان از مهارت‌های عملی و یادگیری‌های پایدار و نیز خلاقیت‌های به اثبات رسیده، تجربه می‌گویند و آن محل پیوند هویت شغلی به هویت شخصی است.

مفاهیم اساسی در تعریف فوق عبارتند از:

۱- انباشت سودمند داشته‌های آموزشی، به عنوان یکی از مشخصه‌های اساسی تجربه محسوب می‌شود، به میزان قدرت یادگیری و سطح درگیری فکری و عملی افراد با کار و کسب بویژه دوره‌های آموزشی علمی و عملی مرتبط با کار، فرد تجربه می‌آموزد و به دلیل تفاوت یادگیری انسان‌ها از یکدیگر، تراز تجربه انسان‌ها کاملاً متفاوت با

یکدیگر می‌باشد.

۲- انباشت مهارت‌ها و فنون عملی: مهارت‌آموزی تدریجی است و در طول کار و کسب فراهم می‌آید. دقیقاً در ضرب‌المثل کار نیکوکردن از پرکردن است به اثرات تجربه عملی توجه شده است.

۳- خلاقیت‌های به اثبات رسیده: معمولاً در اثر درگیری فکری و چالش‌های پیش رو برای تحقق اهداف سازمانی و از پیش تعیین شده، بویژه مسایل جدیدی که راه‌یابی برای حل آن‌ها ضرورت می‌یابد از مسایلی است که در اثر ممارست و آشنایی با کار، فرآیند کاری و ارتقاء تراز نتایج حاصله بوجود می‌آید.

۴- انباشت آگاهانه و ناآگاهانه: چه مستقیم و چه غیرمستقیم در مسأله تجربه بسیار حایز اهمیت است، البته بسیاری کسانی که عمر تقویمی بقای آنها در سازمان، با میزان تجربیات آموخته شده تناسبی ندارد و در هر دو جهت مثبت و منفی می‌توان نمونه‌های بسیاری را در سازمان‌ها یافت.

۵- پیوند هویت شخصی و شغلی با یکدیگر: مفهوم تجربه به حضور شغل در فکر، اندیشه و رفتار شاغل و متقابلاً به حضور نقش شاغل در شغل اطلاق می‌گردد.

البته تجربه را، به معنای آزمایش کردن و محک زدن نیز گرفته‌اند، در مجموع آنچه از مرحله نظر و عالم تئوری، به عمل کشیده می‌شود، غیر از «تولید» که تجسم اقدام است، آموخته‌هایی برای عامل بجا می‌ماند که ما را از کسانی که آن اقدام را انجام نداده‌اند کاملاً متمایز می‌سازد، و آن آگاهی و توانایی است که در نتیجه راه طی شده برای فرد، ایجاد می‌شود اصطلاحاً تجربه گفته می‌شود.

باتوجه به تعریف فوق و مفاهیم رایج در بهسازی نیروی انسانی، رابطه مستقیمی بین تجربیات اندوخته شده با بهسازی نیروی انسانی و نیز آموزش پذیرش سازمان وجود دارد. به همین سبب با وقوع انقلاباتی که بر سلب تفکرات، مدیران و روش‌های معمول در اداره جامعه اصرار دارند، به نوعی با کنار گذاشته شدن تجربیات ارزنده کشورداری و به اجرا گذاشته شدن سیستم مدیریت تاراج، روبرو هستند. دقیقاً هرج و مرج‌های بوروکراتیک، بهم خوردگی سامانه‌ها و نظم اجتماعی و پیدایش آنارشیزم و فاشیزم در اکثر انقلابات پیامد و مویدهمین مسأله است.

شاید مسأله عقب ماندگی کشورهایی که با تغییرات بی‌درپی سیاسی - اجتماعی روبرو هستند ناشی از مسأله کنار گذاشتن مکرر تجربیات از یک سو و روی آوردن به آزمون و خطای راه‌های جدید از سوی دیگر باشد.

برخی از عوامل سبب‌ساز بی‌ثباتی در مدیریت را می‌توان به شرح ذیل خلاصه نمود:

۱- کارسازی باندها و گروه‌های شناخته شده و نشده برای کسب قدرت، بجای احزاب پر قدرت و مورد توجه مردم.

۲- سیاسی خواستن مدیریت‌ها و مدیران، بجای حرفه‌ای خواستن آنها.

۳- ایجاد حساسیت بالای اعتقادی نسبت به سیاست و اداره توده‌وار جامعه، در شرایطی که علمی بودن سیاست نادیده گرفته شده و ضوابطی مانند تعهد و وفاداری به خط‌مشی‌های موجود، اصل قرار می‌گیرد.

۴- اراده و خواست بی‌ثباتی، برای کشورهای در حال توسعه توسط برخی قدرت‌ها.

۵- بی‌کفایتی و ضعف درونی و کارکردی مدیرانی که می‌تواند متأثر از جامعه و یا بدون ارتباط با آن باشد.

با وجود آنکه با پیش فرض خسارت بار بودن بی‌ثباتی و هرج و مرج در عرصه مدیریت، تغییر گسترده مدیران به عنوان پارادایم نظام اجرایی هر چند غیر علمی به نظر می‌رسد؛ اما طرفدارانی در سطوح مدیران عالی کشور و برخی از حوزه‌های جمعیتی خاص جامعه دارد.

هرچند استدلال‌هایی که هیچ‌گاه مدوّن نشده و با در قالب منشوری اعلان نگردیده است و ظاهراً با نظریه‌های علمی ارایه شده، بجز با کارکرد معدودی از انقلابات چپ‌گرای قرن نوزدهم میلادی نسبتی ندارد و تنها می‌توان از مجموع شنیده‌های مستند

وکارکردهای میدانی آن‌ها را درک و هرکس اصول آن را با سیستم‌های متفاوت استنباطی خود فهم نماید. صرفاً باهمین رویه می‌توان در توجیه رخداد « پارادایم اجرایی تغییر گسترده مدیران عالی، میانی و اجرایی » مواردی را شماره نمود:

۱- ضرورت دارا بودن بیشترین نشانه‌های خودیّت در منصوبین:

هدف از این اقدام ایجاد حلقه مدیریتی محرم است، یعنی کسانی می‌توانند مدیر باشند که در طول زندگی خود هیچ نظرگاه مخالفی بجز مخالفت‌های هدایت شده و مجاز نداشته باشند. معمولاً از وجود کمترین نظرگاه و یا انجام انتقاد دیگر، گذشت نمی‌شود، مگر اینکه ناصب محترم یا حلقه‌های پیرامونی آنان که باید بسیار دقیق عمل کنند، بی‌اطلاع باشند! یقیناً نتیجه طبیعی چنین روندی، پیدایش مدیران بی‌نظر و پیرو می‌باشد. از این رو تصمیمات از پشتوانه‌های نظری و کارشناسی تهی می‌شوند و منافع سازمان‌های اجرایی در مواجهه با مسایل و شرایط پیرامونی کمتر تأمین می‌گردد.

نتیجه دیگری که از روند فوق حاصل می‌شود، پیدایش نوعی گسست و تجزیه در بین نیروهای وفادار به نظام اجتماعی است. کسانی که می‌خواهند خودی‌تر و من‌اهل‌الطریق‌تر باشند و به هر وسیله‌ای در برخورد سلبی با دیگران تلاش می‌کنند. نتیجه اخلاقی - فرهنگی رویکرد فوق، اضافه نشدن به تراز سرمایه‌های اجتماعی و نتیجه سیاسی و شاید ناخواسته آن تکرار تقسیم بر دو شدن نیروهای تربیت شده سیستم اجتماعی، بویژه مدیریت اجرایی کشور است.

اتفاقی که از دیگر سو در سازمان‌های اجتماعی و البته به تدریج حرفه‌ای ظاهر می‌شود، شکل‌گیری نافرمانی به سبب ضعف رهبری مدیران در برخی از سازمان‌ها خواهیم بود، که بررسی آنرا به آینده واگذار می‌کنیم.

۲- ترجیح انسجام و هماهنگی بین مدیران، بر شایستگی آنان برای انجام بهتر کارها:

گفته فوق با وجود ظاهر اخلاقی و ساده‌انگارانه از نقطه نظر آموزه‌های علم مدیریت غیرمنطقی‌ترین سخنی است که می‌توان بیان کرد، بویژه زمانی که صریحاً بیان می‌شود، بکارگیری افراد درجه دوم و سوم هماهنگ، بهتر از بکارگیری نیروهای درجه یک و توانمند است و صرفاً با مدیریت ماقبل سنتی ارباب رعیتی سازگار است که در آن رابطه به جای ضابطه و ارادت به جای شایستگی و فرمانبری بجای نوآوری و تفکر مطرح است.

در توانمندسازی شغلی به تمام افراد سازمان کمک می‌شود تا توانایی‌های لازم را برای تصمیم‌گیری مستقل و خودگردانی و آموزش و کار از راه دور (۱) آماده سازند، و اصولاً همان گونه که « کورنینگ » بیان می‌دارد، دوران سلسه مراتب به سرآمده و توانبخشی نیروی انسانی، کلیدی است که به کلیه افراد قدرت خود مدیریتی (selfmanagment) می‌دهد (۲). برای تحقق این منظور، سازمان باید بتواند چهار مرحله مربوط به توانبخشی کارکنان را پشت سر بگذارد. این مراحل عبارتند از: مرحله تسلط و اقتدار (domintion)، مرحله مشورت با کارکنان (Consualtaion)، مرحله مشارکت

زمانی که صریحاً بیان

می‌شود، بکارگیری افراد درجه

دوم و سوم هماهنگ، بهتر از

بکارگیری نیروهای درجه یک

و توانمند است و صرفاً با

مدیریت ماقبل سنتی ارباب

رعیتی سازگار است که در آن

رابطه به جای ضابطه و ارادت به

جای شایستگی و فرمانبری

بجای نوآوری و تفکر

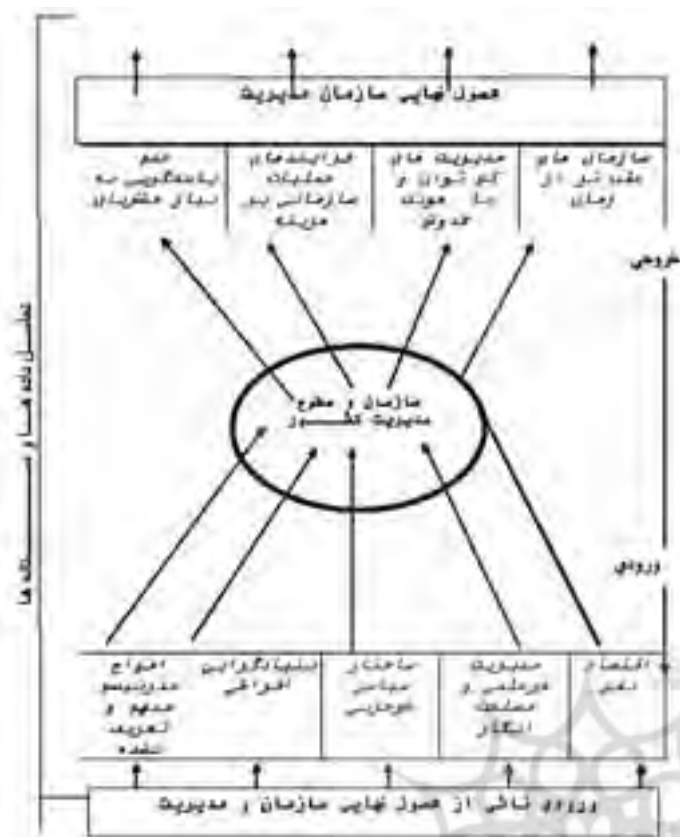
مطرح است .

کارکنان در اداره (participation) و بالاخره مرحله تفویض اختیار (Delegation of outhority)، مسلماً هرچه سطح توانایی‌های نیروی انسانی بالاتر باشد، سازمان از توانمندی بیشتری برخوردار است . (۳)

اگر هدف توسعه را، آن گونه که از قرائت مشهور از ادیان الهی بدست می‌آید و آقای آمارتیا سن (۴) نیز آنرا بیان می‌دارد، « انسان » بدانیم، در آن صورت بالندگی نیروی انسانی از دو فعالیت کلی تشکیل می‌شود:

۱- اعتقاد به توانمندی انسان واعتماد به او از طرف مدیران و کارکنان (هر دو) .

۲- گسترش اختیارات و مسوولیت‌ها، شامل ایجاد ساختار سازمانی مناسب و اعطای



شکل شماره یک - نگرش سیستمی به مسایل مدیریت دولتی در ایران

استقلال در تصمیم‌گیری (۵) باتوجه به یافته‌های مدیریتی اشاره شده و بسیاری از آموزه‌های منتهی به اداره انسانی سازمان‌ها، که با اداره دموکراتیک بیشترین سنخیت را دارند و طی آن خلاقیت (Creativity) و نوآوری (Innovation) رشد و فرهنگ و ارزش‌های درونی آن بوجود می‌آید (M.Mormis (Richard) و افراد سازمانی با انگیزش (CEO رساله (Motivation) شایسته و با کمترین تعارض و تضاد به فعالیت می‌پردازند.

این در حالی است که بنا به تعریف سازمان و مدیریت، هر سازمان (بویژه سازمان بزرگ اجرایی کشور) برای اثبات سلامت سیاسی، اجتماعی و فرهنگی خویش محل تجمع انواع سلیقه‌ها، نگرش‌ها، اعتقادات، و مذاهب و حتی ادیان مختلف است، مسأله‌ای که با یکدست‌سازی و ایجاد محیط برای پیدایش مدیران محرم، کاملاً ناسازگار است. ولی در عین حال طبیعی است که مدیران باید نسبت به اهداف مربوط سازمانی خویش کاملاً وفادار باشند و روحیه وفاداری و احساس تعلق و تلاش برای بقای سازمان مربوط را در کارکنان نیز بوجود آورند، تا سازمان هرچه بیشتر به توفیقات از پیش تعیین شده نایل آید از این رو

کارشبانه‌روزی بیش از دو ساعت نخواهیدن برخی از مدیران، شاید از نظر اخلاقی پسندیده و باشد و توسط مردم نیز تحسین شود، اما مسلماً جای اصلاح سیستم و خدمتگزاری غیرمتکی به شخص مدیر را نمی‌گیرد.

مبارزه با خاصه‌گرایی، رانت خواری، سوءاستفاده‌های شخصی و بانندی و فساد مدیران، از وظایف نظام اجتماعی است تا بدون کمترین اغماض و مسامحه برخورد کند. اما این مسأله نیز

کوچکتر و مظلوم‌تر آن محدودتر شود. این ضرب المثل بجا و درست است که «همه چیز را همگان دانند» یعنی با از دست دادن بسیاری از افراد لایق، کاردان و دلسوز خویش و جایگزینی دیگرانی با کمترین‌هایی که دارند، سازمان جامعه نه تنها سودی را تجربه نخواهد کرد که به رغم امید کاذب کارگشایی بیشتر که برای مدتی جامعه را مجذوب و مفتون می‌سازد، با اصول اداره علمی و منافع ملی کشور هم خوانی ندارد.

البته در اینجا از این بخش از سخن مدیریت عالی اجرایی که بیان می‌دارند: «حلقه مدیران باید شکسته شود» باید حمایت کرد. یقیناً اقدام فوق از نقطه نظر آموزه‌های اخلاقی و اصول علم مدیریت پذیرفته شده است، هیچ توجیه و وجاهتی برای قبضه کردن کارها توسط یک باند و گروه وجود ندارد. ولی باید مواظب بود که اصرار بر شعار «خودی شدن مدیران» حلقه‌ای کوچکتر و بی‌تجربه‌تر، با امنیت و آرامش مطلق، مدیریت‌ها را مانند غنایم جنگی بین خود تقسیم نکنند.

۳- سامان دادن کار بیشتر، بلکه شبانه‌روزی مدیران برای مردم و مردمی زیستن مدیران، این

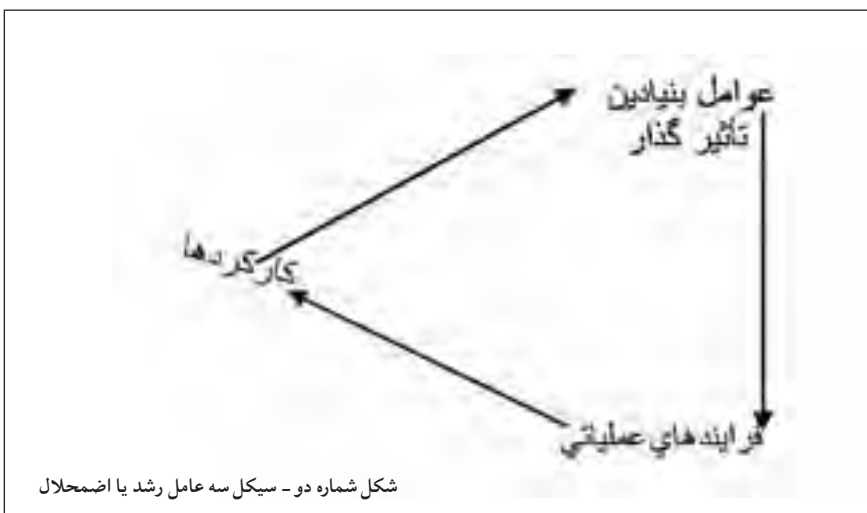
در صورتی امکان‌پذیر می‌شود که از مدیریت کشور سلب نسبت بشود، به این معنا که خویشی و دوستی و مصلحت‌اندیشی‌های پیرامون آن، سبب بروز و ظهور رفتار نادرست و به محاق کشیده شدن نهادهای رسیدگی‌کننده نشود. (۶)

معمولاً، و جدای از اینکه چه دولت، حزب و جناحی زمام امور کشور را بدست داشته باشند، در شرایطی که ملاک خودی‌ت و محرمیت، سکه رایج شده و اصل قرار می‌گیرد، می‌تواند عوارض زیر را ایجاد کند.

۱- ارجحیت و ارشدیت شایستگان، در دایره محدودتری تعریف و مورد عمل قرار می‌گیرد به طوری که اکثریت قاطعی از ورود به مقایسه و امکان ارزیابی در آن محروم می‌مانند و اصولاً، جامعیت و شمولیت یک سیستم باز از دست می‌رود و یقیناً تعبیر زیبای قرآن کریم را که بیان می‌دارد: «امانات را به اهل آن واگذار کنید» کمتر تحقق می‌یابد. (۷)

۲- محدودتر شدن سرمایه‌های اجتماعی (Human capital) و کاهش سرمایه‌ای به نام «انسان»، هنگامی بوقوع می‌پیوندد که ظرف تجربه

اداره می‌کنند، بوقوع خواهد پیوست. در غیر این صورت در تعامل داده‌ها و ستاده‌های سیستم سازمان و مدیریت، سیکل کاهنده‌ای شکل خواهد گرفت که سبب آنتروپی و اضمحلال خواهد بود. با نگاهی به تصویر شماره ۲، سازمان و مدیریت جامعه از سه عنصر؛ عوامل بنیادین تأثیرگذار، فرایندهای عملیاتی و کارکردهای خویش، اثر می‌پذیرد که جمع اثرات کاهنده یا فزاینده هر یک در مجموع می‌تواند نشانگر رشد و بالندگی و یا کهنه‌ت و اضمحلال باشد.



منابع:

۱- celearning & distan

distan

۲- وفا غفاری - توانبخشی کارکنان پلی به سوی

آینده - تدبیر شماره ۸۱ ص ۲۸

۳- به جزوه درسی آقای علی رضائیان در مورد رفتار

سازمانی پیشرفته مراجعه شود. نشر دانشگاه مدیریت

۷۶-

۴- آمارتیا سن (Amartya seen) برنده نوبل

اقتصاد، که تعریف جدیدی از توسعه فرایندی ارایه

داد که طی آن گسترش آزادی‌های واقعی و سرمایه

انسانی بیان می‌کند و تنها معیارش رضایت مردم

است .

۵- سیدحسن الحسینی - تئوری مهندسی مداوم

(C.E.O) - نشر دانشگاه هرمزگان - ۱۳۸۰

ع.مهندسی مداوم سازمان (CEO) ص ۱۰۴

۷- ان الله یأمرکم ان تودوا الامانات الی اهلها، که

در مورد آن گفته شده است انزلت فی ولادة الامر یعنی

در باره زمامداری و مدیریت نازل شده است . (نساء

۵-

راه بی‌بدیل، دشوار و درعین حال قابل انجام دولتی خواهد بود که بخواهد، مردمی عمل کند و بیش از آنکه هزینه داشته باشد، به مقتضای منافع ملی عمل نماید . از این رو کار شبانه‌روزی بیش از دو ساعت ن خوابیدن برخی از مدیران، شاید از نظر اخلاقی پسندیده و باشد و توسط مردم نیز تحسین شود، اما مسلماً جای اصلاح سیستم و خدمتگزاری غیرمتمکی به شخص مدیر را نمی‌گیرد. از این رو در عرصه نگرش سیستمی به سازمان‌ها و اداره‌نویین آن‌ها، که مفهوم مدیریت سنتی را متحول ساخته است، بجاست سازمان، هدف خود، نیاز و انتظار شهروندان و فرایندهای عملیاتی منتهی به محصولی که می‌تواند اعم از خدمت یا کالا باشد مورد بازنگری قرار دهند؛ البته چنانچه این اقدام سازمان‌ها، همزمان با اصلاح نگرش مدیران عالی در ارتباط با زیرساخت‌های حکومت‌داری، برای اصلاح بسترها و هموارساختن راه بالندگی سازمان‌های کشور انجام شود، آنگاه معجزه تحول، به شرایط بهتر زندگی در دنیایی که سازمان‌ها ما را

مسأله نیز از مواردی است که در سخنان مدیران عالی مورد تأکید می‌باشد.

حتی این تعبیر که « گوش مدیران نی که کم کاری یا کارشکنی کنند شخصاً خواهند گرفت » به ایجاد نسلی از مدیران پاسخگو یقیناً با شرایط و نیاز کشور تناسب دارد، اما به نظر می‌رسد زمینه‌های این آرمان قبل از هر اقدام دیگر باید فراهم شود . اصولاً همان گونه که در تصویر شماره یک نشان داده شده است، مهمترین چالش‌های عرصه مدیریت دولتی در کشور را می‌توان به شرح ذیل خلاصه نمود:

اقتصاد نفتی دیرپا، ساختار سیاسی غیرحزبی، خط‌مشی‌گذاری غیرعلمی، جریان بنیادگرایی و حاکمیت رادیکالیسم مذهبی .

لذا قبل از داشتن هدف و استراتژی مشخص، برای جایگزین کردن پارادایم‌های جدید در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور، اداره توده‌وار جامعه، منافع میان مدت یا دراز مدت جامعه را تأمین نخواهد کرد .

توجه به رفع نقص از زیرساخت‌های فوق، شاید

قابل توجه موسسات و شرکت‌ها

طرح دعاوی در محاکم قضایی، علاوه بر هزینه های گزاف زمان بر نیز است.

پس بهتر است اختلافات خود را بدون مراجعه به محاکم قضایی حل کنیم.

گروه کارشناسان خبره مالی و حقوقی آماده قبول سمت حکم و داوری در قراردادهای بازرگانی و اختلافات مالی موسسات و شرکتهای تجاری، بازرگانی و صنعتی است.

تلفن تماس: ۶۶۳۵۵۷۴۷ - فاکس: ۶۶۳۵۵۷۴۶