

در گفت و گو با دکتر فرج اله رهنورد

## مدیریت، فقاقت و نظریه های نوین

گونه ای بالاست که به دریای متلاطم تشبیه شده است. در این دریای متلاطم، سازمان ها به منزله کشتی هایی هستند که باید خود را حفظ کنند، تنها کسی می تواند در آن پایرجا بماند که متناسب با شرایطی که بر او حاکم است بتواند از الگو، نظریه یا مدل مناسبی استفاده کند و از رقبای خود (برای مثال کسانی که با هم در یک صنعت فعالیت می کنند) پیشی بگیرد. واژه رقبا، گستره وسیعی را در برمی گیرد. رقابت صرفاً در صنعت نیست. اگر دولت ها را هم در نظر بگیریم، با یکدیگر رقابت می کنند. عرصه رقابت آنها، عرصه جهانی است. و این محیط، یک محیط متلاطم جهانی است. تغییراتی مانند تغییرات شدید تکنولوژیک و شدت رقابت

○ به نظر شما در مقوله مدیریت،

نظریه های مطرح روز کدام اند؟

● در بررسی مباحث نظری مدیریت متوجه می شویم که مدیریت یکی از رشته هایی است که نظریه های بسیار زیادی در آن مطرح شده است، به طوری که عده ای آن را به جنگل تئوری تعبیر کرده اند. جنگلی پراز نظریه که با ورود به آن باید راه خود را از میان نظریه ها پیدا کرده، و نظریه ای مناسب سازمان خود را که در کشور ما قابلیت کاربرد داشته باشد انتخاب کرده و از آن بهره بگیریم.

امروزه می بینیم که سازمان ها در شرایطی قرار گرفته اند که به محیط های متلاطم تعبیر می شوند و شدت تغییرات در این محیط به



باعث شده که این محیط را به محیط متلاطم تعبیر کنند.

به همین دلیل می‌بینیم نظریه‌های زیادی که مطرح می‌شوند، تلویحاً به مدیران توصیه می‌کنند که اگر می‌خواهید موفق باشید، این راه شماست. واقعاً ما تا چه اندازه می‌توانیم از این نظریه‌ها در کشورمان بهره‌مند شویم؟ در اینجا من به چند نظریه که نسبتاً جدید است - البته نه چندان جدید در علم مدیریت، بلکه شاید در کشور ما جدید باشد - اشاره می‌کنم. بحث یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده را در نظر بگیرید. امروزه این اجماع حاصل شده، که سازمان‌ها با توجه به محیط متلاطمی که در آن درگیر می‌شوند، زمانی می‌توانند خود را حفظ کنند و پایدار باقی بمانند که مدل‌های تصمیم‌گیری خود را متناسب با شرایط محیطی انتخاب و یا تغییر دهند. شما می‌توانید دولت را به عنوان یک سازمان در نظر بگیرید. البته سازمانی به مفهوم کلان قضیه که از محیط خود یاد بگیرد و متناسب با تغییراتی که در محیطش اتفاق می‌افتد، مدل تصمیم‌گیری مناسب را سریعاً به کار بندد. این که ما یک مدل تصمیم‌گیری داشته باشیم که ده سال پیش آن را به کار می‌بردیم و الان هم آن را به کار می‌بریم، براساس نظریه یادگیری، این یک تصمیم و یک مدل عقلانی نیست، زیرا محیط تغییر کرده است. متناسب با این محیط و تغییرات آن آموخته‌ایم که چه باید بکنیم؟ آیا مدل تصمیم‌گیری خود را تغییر داده‌ایم یا نه؟

امروزه در هزاره سوم میلادی سازمان‌هایی

موفق هستند که بتوانند به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل شوند. درست همانند انسان‌ها که یاد می‌گیرند و متناسب با یادگیری‌شان مدل تصمیم‌گیری خود را عوض می‌کنند و به محیط خود پاسخ می‌دهند. در نظریه یادگیری سازمانی، این قضیه مطرح شده که سازمان‌ها هم مانند انسان از محیط خود یاد بگیرند و این یادگیری، در شکل تغییر مدل تصمیم‌گیری‌شان «نمود» پیدا کند تا بتوانند خود را با این محیط ناسازگار و متلاطمی که به آن اشاره شد، تطبیق دهند. (سنج، ۱۹۹۰).

### ○ بنیان‌های نظری این تئوری جدید از

#### کجا نشأت می‌گیرد؟

● بله اگر دقت کنیم اندیشمندانی که چنین نظریه‌هایی را مطرح می‌کنند، از عملکرد سازمان‌ها یاد می‌گیرند و مباحث را مطرح می‌کنند. یعنی این‌طور نیست که ما تصور کنیم که سازمان‌ها نشسته‌اند تا یک گروهی، تحت عنوان صاحب‌نظر مدیریت یا تئوری پرداز، به آنها بگویند که چه بکنند. سازمان‌ها زندگی واقعی خودشان را دارند. وظیفه دانشگاهیان و صاحب‌نظران است که به این سازمان‌ها مراجعه کرده و عملکرد آنها را مطالعه نمایند، و نتیجه را در قالب یک نظریه، یک مدل و یا یک نگرش عرضه کنند. یعنی نظریه‌ها، نگرش‌ها و مدل‌ها جایگاه عملکردی دارند. بنابراین، سازمان‌ها و مدیران با تجربه می‌توانند این ابتکارات را به خرج دهند، منتهی روی این اقداماتی که انجام دهند، اسم‌گذاری نکردند. حالا ممکن است کسی از این عملکرد



می کردند که بامدل های قبلی می توانند در شرایط جدید موفق باشند. در حقیقت اساس نظریه یادگیری این است که از تحلیل محیط و تجربه گذشته خود برای بهبود مدل های تصمیم گیری بهره بگیریم.

○ به غیر از نظریه یادگیری، به چه نظریه های جدید دیگری می توان اشاره کرد و اصولاً هر یک در چه مقطع تاریخی مطرح شده اند؟

● ریشه نظریه یادگیری به تفکری برمی گردد که آرچریس برای اولین بار از مطالعه سازمان ها در دهه ۱۹۷۰ بیان کرد. اما فردی بنام سنج در دهه ۱۹۹۰ کتابی در این زمینه به نام «پنج نظم» نوشت، که از آن به بعد سازمان های یادگیرنده مورد توجه بسیاری قرار گرفتند، به طوری که امروزه در مباحث مدیریتی یکی از ویژگی های سازمان های موفق را توان یادگیری می دانند.

○ زمانی تعبیری بنام سازمان های منعطف داشتیم، آیا این تعریف منطبق بر همین نظریه است؟

● بله، می شود گفت که تکامل یافته یک چنین مباحثی است. مدیریت اقتضایی نیز در درون نظریه یادگیری مطرح است. بله این ها از هم جدا نیستند. نظریه دیگری که در مباحث اسلامی جدید نیست، اما بررسی آن به روش علمی جدید می باشد، بحث مدیریت مشارکتی است. مدیریت مشارکتی به صورت علمی قضیه، بعد از انقلاب صنعتی مورد توجه قرار گرفت. ما می بینیم که در یونان قدیم، ایران قدیم و در صدر

در یک مدل تئوریک برداشت خاصی کند.

○ چنین احساس می شود که نظریه یادگیری مدیریت سازمانی تا حدی با حال و هوای پست مدرن انطباق بیشتری دارد. از این نظر آیا شما تقسیم بندی را در حوزه مدیریت ملاحظه کرده اید؟

● به این شکل نه. تقسیم بندی در وادی نظریه یادگیری سازمانی مطرح نمی شود. نظریه یادگیری سازمانی به طور تلویحی اشاره می کند که اگر تغییراتی در محیط سازمانی شما (به معنی محیط داخلی و خارجی) در حال رخ دادن است، این تغییرات باعث می شود که شرایط دیروز با شرایط امروز و فردا تفاوت کند.

متناسب با این شرایط متفاوت، آیا ما توانسته ایم مدل تصمیم گیری خودمان را عوض کنیم یا این که از همان مدل تصمیم گیری دیروز استفاده می کنیم؟ اگر از همان مدل قبل استفاده می کنیم، مفهومش این است که یادگیری صورت نگرفته است. یادگیری در شکل مدل های تصمیم گیری نمود پیدا می کند. واترمن و پیترز در دهه ۱۹۸۰ شرکت های موفق آمریکایی را طبقه بندی کردند و ویژگی آنها را برشمردند. اما درست در دهه ۹۰، همان شرکت ها وقتی مورد بررسی مجدد قرار گرفتند، بسیاری از آنها دیگر جزو شرکت های موفق نبودند. تعبیرش این است که آنها نتوانسته بودند از تغییرات جدید محیطی یاد بگیرند و مدل های جدید برای تصمیم گیری بنا کنند. به عبارت دیگر، به مدل هایی که قبلاً داشتند غره شدند، و فکر



بهره‌وری و رضایت. در مقابل این فلسفه، مکتب دیگری وجود دارد که می‌گوید از طریق مدیریت مشارکتی می‌توان دموکراسی سیاسی را به دموکراسی در محیط کار تعمیم بدهیم. اگر از این زاویه به مدیریت مشارکتی نگاه کنیم، افرادی مانند پیتمن (۱۹۷۰)، نظریه پرداز سیاسی، معتقد است که تحقق دموکراسی سیاسی مشروط به این است که ما به همان مردم یاد بدهیم در محیط‌های کاری از طریق تمرین دموکراسی یاد بگیرند که چه طور باید در جامعه دموکراسی را رعایت کنند. وی حتی دموکراسی کاری را پیش نیاز دموکراسی سیاسی می‌داند. عده‌ای مدیریت مشارکتی را از دید انسانی مطرح می‌کنند و می‌گویند انسان خلیفه‌ا... است. می‌گویند انسان موجودی است با کرامت. بنابراین مدیریت مشارکتی را برای رشد انسان می‌دانند. به هر شکل این جا نگرش، نگرش انسانی است و ما می‌بینیم که بُعد جهانی هم پیدا می‌کند. انسان‌ها در همه جا محترم هستند، باید آنها را به مشارکت دعوت کنیم. فرض نکنیم که ما خود بیشتر از همه می‌دانیم.

بالاخره فلسفه چهارمی که مطرح می‌شود، خود من به دیدگاه ایدئولوژیک تعبیر می‌کنم. بعضی از مکاتب مانند اسلام و یا مارکسیسم مشارکت را به عنوان یک اصل مطرح می‌کنند. یعنی در اسلام تأکید فراوانی بر مشورت به عنوان یکی از اشکال مشارکت شده است، می‌توان از این زاویه نیز به مسئله نگاه کرد و به این نتیجه

اسلام، مدیریت مشارکتی وجود داشته و در اشکال مختلف از آن استفاده می‌کردند، ولی بعد از انقلاب صنعتی در مقابل نظریه کلاسیک، نهضتی به نام «نهضت روابط انسانی» شروع شد. در این نهضت مشارکت به عنوان یکی از اصول مدیریت مطرح شد که اعتقاد داشت بدون مشارکت، مدیریت نباید و نمی‌تواند معنا و مفهوم واقعی خود را پیدا کند. چرا که ما باید به انسان در سازمان توجه کنیم و لازمه توجه به انسان این است که اصل مشارکت را فراموش نکنیم. از آن زمان حدود ۵۰ الی ۶۰ سال گذشته است، اما در طی این مدت نه تنها مدیریت مشارکتی تضعیف نشده، بلکه کامل‌تر نیز شده است.

امروزه شیوه‌ها و اشکال مختلفی از این مدیریت تحت عنوان مدیریت بر مبنای مشورت تصمیم‌گیری دوجانبه، نظام پیشنهادها و تیم‌های کاری متداول است. در حال حاضر تقریباً در دنیا کشوری نیست که مدیریت مشارکتی را اجرا نکرده باشد. در کشور خود ما هم مدیریت مشارکتی از دهه ۱۳۶۰ در بخش تولیدی و اکنون نیز در بخش اداری طرفداران بسیاری پیدا کرده و سعی بر آن است که مدیریت مشارکتی در اشکالی که متناسب بخش دولتی است، طراحی و اجرا شود. مدیریت مشارکتی ابعاد مختلفی پیدا کرده است و با فلسفه‌های مختلفی مطرح می‌شود. یک عده دیدگاه ابزاری را مطرح می‌کنند، یعنی مدیریت مشارکتی ابزاری است برای بهبود



رسید که به دلیل توصیه اسلام می‌خواهیم مشارکت داشته باشیم. که این امر می‌تواند فلسفه‌ای در کنار سایر فلسفه‌ها به حساب آید. به نظر من این‌که چطور از دیدگاه اسلام مدیریت مشارکتی را تبیین و تفسیر کنیم، نیاز به تلاش بیشتری دارد.

○ آیا محک‌زنی به معنی مقایسه خود

با دیگران است؟

● اگر ما Benchmarking را به محک‌زنی ترجمه

کنیم - با این‌که در ترجمه این لغت اختلاف نظرهایی وجود دارد- به این معنی است که یک

بهترین را در سطح صنعت، در سطح کشور، حتی در سطح جهانی پیدا کنید. مثلاً بگوییم که بهترین از نظر تصمیم‌گیری، بهترین از نظر مدیریت، بهترین از نظر سازماندهی، بهترین از نظر شیوه انجام یک کار معمولی، به هر حال می‌خواهیم از آن بهترین استفاده کرده و در سازمان خود آن را به کار ببریم. نظریه محک‌زنی تلویحاً به ما گوشزد می‌کند که متناسب با شرایط سازمان خود از آن اقتباس کنیم و به عبارت دیگر کپی‌برداری رانفی می‌کند. ضمن آن‌که به ما یادآوری می‌شود که متناسب با شرایط خودمان از آن یاد بگیریم و اقتباسی داشته باشیم. این همان چیزی است که در کشور ما به بومی‌سازی معروف شده است.

○ آیا این نظریه واضح مشهوری داشته

یا خیر؟

● این نظریه به فرد خاصی مربوط نمی‌شود، اما در مدیریت امروزی بسیار متداول شده است. یعنی همه سازمان‌ها پذیرفته‌اند که اگر می‌خواهند از تجارب دیگران استفاده کنند، این به معنای کپی‌برداری و الگوبرداری صرف نیست، بلکه باید اقتباس کنیم و تغییراتی در آن بدهیم تا در

مشارکت داشته باشیم. که این امر می‌تواند فلسفه‌ای در کنار سایر فلسفه‌ها به حساب آید. به نظر من این‌که چطور از دیدگاه اسلام مدیریت مشارکتی را تبیین و تفسیر کنیم، نیاز به تلاش بیشتری دارد.

○ یعنی به نظر شما این دو نظریه از

نظریه‌های مهم و مطرح هستند؟

● بله، اما غیر از اینها، نظریه‌های دیگری وجود دارند که از آن جمله می‌توان به محک‌زنی اشاره کرد. به نظر می‌رسد در دوره قاجاریه ایران با اروپا در تماس بیشتری قرار گرفت و توانست پیشرفت‌های آنها را ببیند. حرکت‌هایی در ایران شروع شد که ظاهراً برای جبران عقب افتادگی ما بود. منتهی اشتباهی که مرتکب شدند، این بود که کپی‌برداری می‌کردند. نگاه می‌کردند به کشورهای اروپایی (فرنگ آن زمان) و مکانیزم‌های مختلف مدیریتی را که به کار گرفته بودند، عیناً کپی‌برداری می‌کردند. اما این مکانیزم‌ها در ایران کاربرد موفقی نداشت. تا این‌که بعدها (که البته پیشرفت‌علمی هم به این قضیه کمک کرد) به این نتیجه رسیدند که اگر روش مدیریتی خاصی در کشوری موفق‌باشد، بدین معنا نیست که در کشور دیگری نیز موفق خواهد شد. این همان بحث نظریه اقتضایی است که معتقد است بهترین روش مدیریت وجود ندارد. بهترین‌ها در تطابق و سازگاری با شرایط محیطی معنا و مفهوم پیدا می‌کنند. به دلیل بی‌توجهی به این امر مهم در آن زمان



مدیران ما دائماً باید سعی کنند که در شکل تغییرات، آن هم در شکل تغییرات تدریجی و فزاینده جلوتر از دیگران حرکت کنند. چرا که رقبا ساکت ننشسته اند. رقبا شمارا می بینند، تقلید می کنند و از طریق محک زنی (همان کاری که شما انجام می دهید) شاید بهتر از شما از آن بهره گرفته و عمل کنند. بنابراین تنها راهی که برای موفقیت پایدار باقی می ماند، این است که مدیرانمان را به تغییر عادت دهیم. تغییری که در آن خلاقیت و نوآوری باشد، سازمان ها را در موضع بهتری قرار دهد تا مزیت رقابتی به دست آورند.

○ شما اشاره کردید که این نظریه ها در مدیریت تأثیرگذار بوده و در حقیقت طرفدارانی دارد و به صورت مباحث اصلی مدیریت مطرح است. سؤال این است که مدیریت در مفهوم کلی در کدام طبقه قرار می گیرد؟

● بله، مدیریت را به انجام کار با دیگران و به وسیله دیگران تعریف می کنند. تلاش های زیادی شده که مدیریت با این تعریف را به علوم کاربردی مانند فیزیک و ریاضی و شیمی نزدیک کنند. به عبارتی دیگر دنبال اصولی بودند که آن اصول جهانی باشد و در همه جا قابلیت کاربرد داشته باشد. کتاب هایی هم تحت عنوان اصول مدیریت نوشته شده که ظاهراً ناظر بر همین قضایاست که ما یک اصول جهان شمول پیدا کنیم و بیشتر به جنبه علمی مدیریت بپردازیم. منتهی تنها جایی که می توانیم بگوییم این

شرایط فعلی ما قابلیت کاربرد داشته باشد. نکته بسیار جالبی که در نظریه محک زنی عنوان می شود، این است که دائماً باید به فکر دیگران و رقبا بود. چون رقبا در حال حرکت هستند و شیوه های نوین ابداع می کنند. این نظریه نگرش سیستم بسته را نفی و بر توجه بیشتر به محیط پیرامونی تأکید می کند. دائماً از طریق کنکاش و بررسی در محیط بیرونی باید پیشرفت های دیگران و رمز موفقیت آنها را پیدا کرده و از آنها الهام بگیریم و سعی کنیم این رموز را در پیشرفت خود دخیل سازیم.

در مقابل، بحث دیگری نیز در مدیریت مطرح می شود، این که شما چقدر بر روی ابداعات تکیه می کنید. یعنی ما، در یک کشور جهان سوم، بر اساس نظریه محک زنی به دیگران نگاه کنیم و از آنها الگو بگیریم و اقتباس کنیم، در نگرش جدید نباید خود را به این حد قانع کرد. باید جلوتر حرکت کرد. این جلوتر حرکت کردن از دیگران به استراتژی پیشگامی تعبیر شده است. یعنی سعی کنیم از طریق ابداعات و خلاقیت های مستمری که در سازمان، کشور و در صنعت خود ایجاد می کنیم، همیشه جلوتر از دیگران حرکت کنیم. این حاصل نمی شود، به جز از طریق بهبود مستمر. کایزنی که در ژاپن مطرح می شود، اشاره به همین قضیه دارد.

کایزنی واژه ای ژاپنی است که معنی آن بهبود مستمر است. لازم است دائماً تحت عنوان نظریه بهبود مستمر به این نکته توجه داشته باشیم که همیشه به آن چیزی که داریم، قانع نباشیم.



تلاش‌ها موفق بوده است، در وظایف مدیریت می‌باشد. یعنی تنها توافقی که حاصل شده در خصوص وظایف پنج‌گانه مدیریت است. ولی در سایر موارد توافق جهانی چندانی به دست نیامده است. چرا؟ زیرا شرایط متفاوت است و آن اصلی که در جایی قابلیت کاربرد دارد، ممکن است در جای دیگر قابل استفاده نباشد. به همین دلیل ما می‌بینیم که در مدیریت بیشتر نظریه وجود دارد تا قانون. دلیل آن هم واضح است. وقتی ما با مباحث انسانی و اجتماعی سروکار داریم، کمتر می‌توانیم قانونمندی را کشف کنیم. در حالی که در مباحثی مانند فیزیک و ریاضی به راحتی قانونمندی‌های بسیاری کشف می‌شود. ولی تلاش دانشمندان این بوده که مدیریت را به طرف مباحث کاربردی سوق دهند و آن را به علومی مانند فیزیک و شیمی و ریاضی نزدیک کنند.

○ پس در این صورت، آیا حرکت

موجود در جهت نیل به قانون است یا

برخلاف آن سمت و سو دارد؟

● نه، متفرق می‌شود و به همین دلیل است که ما می‌توانیم دیدگاه اسلامی را در مدیریت مطرح کنیم. البته طرح چنین نگرشی علم مدیریت را نفی نمی‌کند. چون علم مدیریت به این مفهومی که ما داریم بحث می‌کنیم، مجموعه‌ای از نظریه‌های مکاتب مختلف است و از آنها کمک

می‌گیرد. هر مکتبی می‌تواند چنانچه در زمینه‌ای دیدگاه متفاوتی دارد آن را مطرح کند، و به اسم همان مکتب و یا همان فردی که واضع آن برداشت خاص از یک مکتب بوده، آن نظریه مطرح می‌شود. برای مثال می‌گوییم سیمون نظریه تصمیم‌گیری دارد. یا می‌گوییم که آرجیس نظریه بلوغ در سازمان و تیلور مکتب مدیریتی علمی را مطرح ساخته است. از این نظر اصولاً مدیریت مخالفتی با دین ندارد و یادین در مقابل علم مدیریت قرار نمی‌گیرد. ممکن است این تعبیر منفی هم در بعضی اذهان شکل گرفته باشد که این دو متفاوت هستند.

اما به نظر من مدیریت اقتضایی بیشتر غالب شده است. آن تفکر اولیه که بیشتر دنبال اصول جهان شمول بود، الان جای خود را به مدیریت اقتضایی داده است. شما تلاش می‌کنید در سازمان خودتان، مدل‌ها و نگرش‌هایی را مطرح کنید و به کار بگیرید. دیگری از شما یاد می‌گیرد و نظریه‌پردازی می‌کند. این که، آن نظریه در سازمان شما جواب می‌دهد و موفق می‌شود، بدین معنا نیست که می‌شود آن را جهانی کرد و در همه جا به کار گرفت. این رافعلاً کنار گذاشته‌اند و می‌گویند که ما از تجربیاتی که به شکل ابتکاری در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد می‌توانیم یاد بگیریم و



## ○ در طی این بیست و اندی سال که از انقلاب اسلامی می‌گذرد، تلقی شما از کارکردها و نسبت مدیریت و فقاقت چیست؟

● در خصوص ارتباط فقه و مدیریت باید عرض کنم، که اگر به تعبیر حضرت امام، حکومت را مصداق عملی فقه بدانیم، باید در حکومت اسلامی مدیریت را ابزار پیاده کردن اصول و احکام فقهی به حساب آوریم. اما دستیابی به شیوه‌های مدیریتی متناسب با مبانی فقهی و شرایط وضعی جامعه چندان راحت نیست. این مهم حاصل نمی‌شود مگر آن که مدیریت جامعه به وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، رهبری و نظارت اقدام کند و در عین حال از مهارت‌های کافی برای برنامه‌ریزی جهت پیاده کردن احکام فقهی، سازماندهی حکومت دینی و مانند اینها برخوردار باشد.

در پاسخ به سؤال شما می‌توان گفت که تلاش‌هایی بعد از انقلاب صورت گرفت و می‌بینیم جمعی از اندیشمندان از مدیریت اسلامی صحبت می‌کنند، اگر خوب دقت کنیم و به محتوای کتاب‌های آنها تحت عنوان مدیریت اسلامی مراجعه کنیم، یک نوع تکرار و انحراف را مشاهده می‌کنیم. این که همان مفاهیم مدیریت را می‌گیرند و با حدیث و آیه سعی می‌کنند توجیه کنند که با مباحث و دیدگاه اسلام تناقض و مغایرت ندارد. در حالی که مکتب اسلام با علم مخالفتی ندارد. بنابراین نباید از این زاویه وارد

مباحث مدیریتی شویم. آن چیزی که مادر حال حاضر به آن نیاز داریم و می‌توانیم به مدیریت و دنیا کمک کنیم، تفکر در مکتب خودمان به خصوص فقه است که سالیان سال روی آن کار شده است.

صرف نظر از آن حکم‌های کلی که در فقه مطرح شده است که در فلان مورد این طور عمل کنیم یا عمل نکنیم، قطعاً یک پیش فرض‌هایی وجود دارد. باید تلاش ما این باشد که آن پیش فرض‌ها را احصا کنیم و نگاه کنیم که به کدام یک از وظایف پنج‌گانه مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، به کارگیری نیروی انسانی، رهبری و نظارت مربوط است تا با استفاده از این پیش فرض‌ها بتوانیم نظریه‌ها، مدل‌ها، نگرش‌ها و دیدگاه‌هایی را مطرح بکنیم و دیدگاه‌های فقهی را واقعاً عملیاتی نماییم. که این مهم نیاز به تحقیقات وسیعی دارد.

اخیراً در برنامه سوم توسعه، مرکز آموزش مدیریت دولتی که متولی آموزش مدیران در سطح کشور است، موظف به تدریس اندیشه‌های امام و سیره عملی ایشان در دوره‌های آموزشی مدیران شده است. برای این کار بودجه‌ای هم در نظر گرفته شده که بتوانند با استفاده از منابع موجود در این زمینه به تدوین کتب درسی اقدام کنند. برای تبیین اندیشه امام، یک راه آن است که عصاره بیانات ایشان را کتاب کنیم تا در کلاس‌ها تدریس کنند. روش دیگر آن است که توجه داشته باشیم صحبت‌هایی که امام در برخورد با عامه مردم یا دانشگاهیان و مدیران



منکر در قالب یک مدل علمی بیاید و توضیح بدهد که مدیریت از پایین به بالاست و بعد به قول شما ویژگی‌ها و کارکردهایش را توضیح دهد و بعد بگوید چرا این می‌تواند در توفیق یک سازمان تأثیر داشته باشد و موفق شود. شما آدرسی دارید که کوششی در این جهت شده باشد؟

● به آن شکل منسجم متأسفانه شکل نگرفته است. این ضعفی است که ما داشتیم، هر چند که در قالب مقالات، بعضی از مباحث مطرح شده است. اما لازم است واقعاً به شکل منسجم در این زمینه کار شود، و اگر به تعبیر حضرت امام، حکومت را جنبه عملی فقه می‌دانیم، واقعاً مصادیقش را در شکل مدل‌ها و نظریه‌ها بتوانیم عرضه کنیم. به نظر می‌آید که به شکل متفرق، تنها کاری که اندیشمندان ما انجام می‌دهند این است که مقالاتی بنویسند و این کفایت نمی‌کند.

#### ○ آیا در خارج از ایران، اندیشمندان

##### بحثی در این زمینه داشته‌اند؟

● در خارج از ایران، موضوع بیشتر در قالب پروژه‌های تحقیقاتی مطرح شده است و بیشتر تحقیقاتی که در کشورهای دیگر انجام می‌شود از طریق دانشگاهیان است و این تحقیقات نوعاً هدایت شده است. یعنی سعی می‌کنند که از طریق دانشجویان تحت نظارت اساتید مربوطه و از طریق گرانت‌هایی که در نظر می‌گیرند، روی

داشتند، قطعاً مبتنی بر اصول و نگرش‌هایی است و قطعاً مدلی وجود دارد. آیا می‌توانیم این مدل و نگرش را احصا کنیم؟ اگر مشخص کنیم بیاناتی که می‌فرمایند براساس چه نگرشی است، چه پیش فرض‌هایی در صحبت‌هایشان وجود دارد، می‌توانیم عصاره آن صحبت‌ها را در قالب پیش فرض‌های زیربنایی به اسم نگرش، مدل یا هر اسم دیگری خلاصه کنیم. در این صورت راه درست را پیدا کرده‌ایم، یعنی می‌توانیم به مدیریت کشور کمک کنیم. می‌توانیم به دنیا بگوییم که چیزی‌های جدیدی را در مدیریت پیدا کرده‌ایم. به عنوان مثال فرض کنید در بحث مدیریت صحبت از نظارت می‌کنیم. نظارت وظیفه‌ای است که در مدیریت مطرح می‌شود. (نظارت یعنی حصول اطمینان از تحقق اهداف). می‌بینیم در اسلام نظارت از پایین به بالا هم مطرح می‌شود. این در اصل تحت عنوان امر به معروف و نهی از منکر مطرح شد. ولی چرا این را تأویل نکردیم تا در قالب مدلی در بحث نظارت در مدیریت مطرح شود؟ مورد نظر من مواردی از این قبیل است که باید احصا بشود. اگر ما می‌خواهیم ارتباط منطقی بین فقه و مدیریت برقرار کنیم و نگذاریم این جدایی حاصل شود، باید به سهم خود در دنیا اندیشه‌های مدیریتی را بهبود بخشیم. ضمن آن که برای اجرایی کردن مفاهیم فقه از مدیریت نیز کمک بگیریم.

#### ○ اشاره می‌کنید که این شیوه، عمل

نشده است. یعنی ما از جایی نشنیدیم

که رهیافت امر به معروف و نهی از



آن زمینه‌هایی که نیاز دارند، تحقیقاتی انجام بدهند. در کشور ما این طور نیست. تحقیق را واقعاً جهت نداده‌ایم و نتیجتاً از آن ناحیه، ضربه می‌خوریم و دچار یک نوع سردرگمی می‌شویم که چه بکنیم؟ اگر به این تحقیقات جهت می‌دادیم در بسیاری از زمینه‌ها به نتایج بهتری می‌رسیدیم. برای مثال در کشورهای دیگر بر روی دیدگاه‌های حضرت علی (ع) کار تحقیقاتی انجام می‌دهند و به عنوان پایان‌نامه منتشر می‌کنند. در حالی که در کشور ما کمتر به صورت سازمان یافته به این مهم پرداخته شده است.

○ با توجه به اهمیت بحث مدیریت و ضرورت پرداختن به آن، در حال حاضر وضعیت در حوزه به چگونه است؟ آیا مراکز پژوهشی مشابه با سازمان مدیریت دولتی در نسبت مدیریت و فقهات کار قابل توجهی

ارائه داده‌اند؟

● اتفاقاً در حوزه هم به این قضیه رسیده‌اند، منتهی حوزه غفلت زمانی بیشتری داشت، یعنی مباحث مدیریتی را به این مفهوم که در دانشگاه‌ها مطرح است، مورد بررسی قرار نداده بودند. بیشتر روی آن مباحثی که به شکل سنتی در حوزه وجود داشت تکیه می‌کردند. الان این توافق حاصل شده است. مرکز آموزش مدیریت دولتی در قم با حوزه ارتباط دارد. هر تحقیقی که از نوع مباحث اسلامی مطرح می‌شود، ارجاع می‌شود به همان مرکز، ولی هنوز سازماندهی مطلوب بین اجرا و تحقیق در کشور شکل

مشکلی که بعد از انقلاب با آن مواجه شدیم، کم توجهی به مدیریت بود. یعنی به مدیریت به مفهوم علمی آن کمتر بها دادیم. در بسیاری از زمینه‌ها به آزمایش و خطاروی آوردیم، در حالی که می‌توانستیم از علم مدیریت بهره بگیریم و اداره امور کشور را عقلانی کنیم. تایک مقطعی در کشور وقتی صحبت از مدیریت علمی می‌شد، دولتمردان اصلاً باور نداشتند که نیاز به علمی هم به نام مدیریت دارند. فکرمی‌کنند چنین مدیریتی در مقابل دین قرار گرفته است. تا این که به مرور، خوشبختانه مورد پذیرش واقع شده است.

○ این مدیریتی که اشاره کردید، تقریباً

در چه مقطعی توانست جای خود را

در اداره امور باز کند؟

● از اواخر دهه ۱۳۶۰ هجوم بسیار زیادی را از طرف مدیران برای ورود به مؤسسات آموزشی برای یادگیری مفاهیم مدیریتی شاهد هستیم.



نگرفته است. به عبارت دیگر، اگر دقت کنیم باز به بحث مدیریت برمی گردود. وقتی می گوئیم شکل نگرفته است، یعنی ما نتوانسته ایم به وظیفه سازماندهی کار تحقیقاتی در کشور پردازیم. اگر سازماندهی و برنامه ریزی داشتیم، این به اصطلاح سخته‌هایی که در تاریخ بعد از انقلاب اسلامی ما از نظر مدیریت اتفاق افتاده، حادث نمی شد.

○ مرکز آموزش مدیریت در قم که دارای چند سال سابقه فعالیت است، چه موضوعاتی را در دستور کار مطالعاتی خویش قرار داده است؟

● در آنجا روش کار به این شکل است که در ابتدا مسئله در قالب یک طرح و یک پروژه تحقیقاتی تبیین می شود و در همان قالب فرضیه سازی صورت می گیرد و روش تحقیق مشخص می شود. قطعاً هنگام اجرای پروژه مجریان مجاز هستند که متناسب با نوع پروژه از افراد مناسب که در این زمینه صاحب نظر هستند، تخصص دارند و می توانند مشارکت کنند، در پروژه استفاده کنند. البته نظیر پروژه‌هایی که لازم است از دیدگاه اسلامی بررسی شود، به آنجا ارجاع می شود، بقیه تحقیقات در سطح مرکز به کمک دانشجویان قابل حل است.

○ اما آیا به مواردی از ناسازگاری میان آموزه‌ها و نظریه‌های مدیریت و اندیشه‌های دینی در این سال‌ها برخورد داشته‌اید؟

● اسمش را مغایرت نمی گذارم، وقتی خود

علم مدیریت را هم نگاه می کنیم، صاحب نظری یک نگرش را مطرح می کند و دیگری نگرش دیگر را. اینها تفاوت‌هایی است که ممکن است بین نگرش‌های من و شما وجود داشته باشد و این طبیعی است، زیرا زاویه دید ما به مسائل متفاوت است. شما ممکن است از دید ریاضی به سازمان نگاه کنید و من از دید جامعه شناسی، و دیگری از دید تصمیم گیری سازمان را مورد بررسی قرار دهد. به همین دلیل در مدیریت به مجموعه نگرش‌ها و نظریاتی برخورد می کنیم که افراد مختلفی آن را مطرح کرده‌اند. اگر از زاویه مغایرت نگاه کنیم، اصولاً در خود علم مدیریت بیشتر نظریه‌ها با یکدیگر سازگاری ندارند، چه رسد به مغایرت مدیریت و اندیشه‌های دینی.

○ منظور نظریه‌هایی است که غالب شده و جا افتاده است و سازمان‌ها هم از آن تبعیت می کنند، ولی اندیشه دینی با آن هم سویی ندارد؟

● بله اگر از این زاویه نگاه کنیم می توان گفت نظریه‌هایی که با شرایط وضعی سازمان‌ها سازگاری ندارند، خود به خود از نظر علم مدیریت منسوخ و کنار گذاشته می شوند و قابل طرح هم نیستند. از دیدگاه اسلامی هم که اجتهاد زمان و مکان مطرح می شود، همین مفهوم استنباط می شود. یعنی به شکلی که یک نظریه اسلامی داشته باشیم که صد درصد در همه زمان‌ها جاری و ساری باشد، وجود ندارد. نظریه‌های مدیریتی هم متناسب با زمان تحول پیدا کرده و دگرگون می شوند.



داشته باشیم که روش فعلی کاملاً مطابق با اسلام است و با این کار خود را در تنگنا قرار دهیم و در نتیجه نتوانیم متناسب با شرایط جدید روش مدیریتی خود را نیز تغییر دهیم.

### ○ آیا مصداقی وجود دارد که فکر

کنید در آن زمینه لازم است به لحاظ

فقهی اجتهاد جدیدی اتفاق بیفتند؟

● بله اجازه بدهید همین بحث مدیریتی در سطح کلان را عنوان کنیم. زمانی که قانون اساسی به تصویب می‌رسد، تفکر تفکیک قوا در قانون اساسی پذیرفته می‌شود. اما چرا مجمع تشخیص مصلحت بعد از مدتی مطرح می‌شود؟ دقیقاً می‌بینند که متناسب با مسائلی که پیش می‌آید، مکانیزم مجمع تشخیص مصلحت در نظر گرفته می‌شود. یعنی اگر از دیدگاه مدیریتی نگاه کنیم، سازماندهی جدیدی برای قانونگذاری در کشور شکل می‌گیرد. از این مصادیق فراوان داریم.

### ○ به نظر شما این امر یک اقدام فقهی

قلمداد می‌شود یا مدیریتی؟

● پاسخ به این قضیه که از دیدگاه فقهی چقدر و با چه اصلی قابل تبیین است، شاید در صلاحیت من نباشد، اما قطعاً یک اقدام مدیریتی بود. این را نمی‌شود نفی کرد و از این نوع اقدامات مدیریتی که از مصادیق سازماندهی محسوب می‌شود و تصمیم‌گیری‌هایی که در این قالب باید شکل بگیرد، در آینده فراوان خواهیم داشت و نباید خود را محدود کنیم. یعنی شما بعد از پشت

### ○ آیا می‌توان مثالی برای ضرورت

تناسب و هماهنگی میان زمان و

نظریه‌های مدیریتی عنوان کرد؟

● اگر برای مثال، مکتب مسیحیت بتواند متناسب با مسائل جدیدی که مطرح می‌شود، پاسخ گو باشد، می‌گوییم این مکتب پویایی خود را حفظ کرده و پایدار می‌ماند. در غیر این صورت دچار معضل می‌شود. معضل به این مفهوم که نمی‌تواند در چارچوب اصول و موازینی که برای خود به وجود آورده، آن مشکل را حل کند. وقتی شما نتوانید مشکل را حل کنید، سیستم رفته رفته دچار آشفتگی می‌شود و به مرحله‌ای می‌رسد که به اصطلاح می‌گویند آنتروپی سیستم بالا رفته است و ممکن است متلاشی شود.

می‌بینیم که مسیحیت دچار این وضعیت می‌شود. مسیحیتی که یک زمان در اروپا حاکم بود، نمی‌توانست به مسائلی که در دوره رنسانس مطرح می‌شد، پاسخ دهد. زیرا خود را در یک تنگنایی قرارداد و اعلام کرد که از این اصول عدول نمی‌کند، برای مثال می‌گوید خورشید دور زمین می‌چرخد. در نهایت چون نمی‌تواند خود را تطبیق دهد کنار می‌رود و از آن فقط پوسته‌ای باقی می‌ماند که در حکومت هیچ نقشی ندارد. در حالی که ما می‌دانیم قبلاً در تمام کشورهای اروپایی حکومت می‌کرد.

اما در اسلام ما اجتهاد زمان و مکان را داریم که براساس آن به مسائل پاسخ داده می‌شود. اگر شرایط امروز ما عوض شد، متناسب با همان شرایط تصمیم‌گیری کنیم. نباید اصرار خاصی



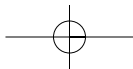
می بینیم که تلاش کسانی که در سطوح مختلف هستند، صداقت هم دارند و واقعاً می خواهند کاری انجام دهند، به دلیل عدم سازماندهی مناسب خنثی می شود.

وقتی می گوییم در سطوح مختلف تصمیم گیری، سازگاری وجود ندارد، مبانی فقهی درباره این عدم سازگاری تا چه اندازه می تواند به ما کمک کند؟ چرا از این زاویه نگاه نکنیم که فقه تا چه اندازه می تواند به شیوه های ایجاد سازگاری در سطوح مختلف تصمیم گیری کمک کند. اگر شما در این سلسله مراتب تصمیم گیری نظریه ولایت فقیه را مطرح می کنید که باید به عنوان مرجع عالی تصمیم گیری

در رأس قرار گرفته باشد، در سطوح پایین نیز شما باید بتوانید ترسیم مناسبی داشته باشید. ما فقط رأس هرم سلسله مراتب تصمیم گیری را بر مبنای فقه ترسیم کردیم و بقیه را فراموش کردیم. از موارد دیگر به عنوان مثال می توانیم بحث فرهنگی را مطرح کنیم. یکی از وظایف مدیران ارشد، (نه مدیران سطح پایین) فرهنگ سازی است. فرهنگ سازمانی می تواند متفاوت از فرهنگ عمومی باشد. می گویند ایرانیان بیشتر فرهنگ فردگرایی دارند. حال در چنین جامعه ای به عنوان مثال، آیا شما می توانید اصول اسلامی را که بر فرهنگ جمع گرایی و فرهنگ تعاون تکیه می کند، وجود آورید؟ فرآیند فرهنگ سازی را چگونه باید ایجاد کرد؟ اسلامی که روی تعاون و همکاری تکیه می کند و در مبانی فقهی ما هم در جاهایی تجلی پیدا کرده، ولی در اجرا

سر گذاردن یک مرحله زمانی باید گذشته خود را ارزشیابی کنید. این ارزشیابی باید از نظر برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت صورت گیرد. ببینید تا چه اندازه ساز و کار که شما به کار گرفتید اثر بخش بوده و اگر نبوده با چه تغییراتی می توانیم اینها را اثر بخش کنیم. به عنوان مثال، قطعاً هیچکس مخالف اجرای بانکداری بدون ربا در کشور نیست، اما آیا ساز و کار مدیریتی فعلی توانسته است، این حکم فقهی را در مفهوم واقعی آن پیاده کند؟ و اگر شرایط فعلی اجازه پیاده کردن این مفهوم فقهی را نمی دهد، چه اصراری برای اجرای صوری آن داریم؟

مورد دیگری که شاید من بتوانم اضافه کنم، بحث ناسازگاری در رده های مختلف تصمیم گیری در کشور است. هماهنگی و سازگاری باید بین سطوح مختلف تصمیم گیری وجود داشته باشد. الان در بسیاری موارد می بینیم در سطوح مختلف کشور تصمیماتی گرفته می شود که بایکدیگر همخوانی ندارند. به عبارت دیگر، از سازماندهی برای ایجاد سازگاری در سطوح مختلف تصمیم گیری در سطح کشورمان غفلت کرده ایم. بسیاری از تصمیماتی که در رده های بالا مانند شورای اقتصاد گرفته می شود، به راحتی توسط مجمع عمومی یک شرکت نقض می شود. در نهایت می بینیم که این ناسازگاری حرکت هایی را که باید استراتژیک باشد خنثی می کند - حرکت های استراتژیکی که باید ما را به سمت افق های مشخص هدایت کند. اما





با عوامل باز دارنده مواجه هستیم. یعنی فرهنگ یک ملت - حالا می خواهد ایرانی باشد یا نباشد، فرق نمی کند - با این اصول سازگاری ندارد. بنابراین، در این جا فرهنگ سازی باید صورت بگیرد، در حالی که ما هیچ اقدامی انجام نداده ایم. یعنی یک برنامه ریزی منسجم برای فرهنگ سازی با ویژگی ها و مؤلفه های خاصی که مورد نظر ماست، در کشور خودمان انجام نداده ایم. اما نباید فراموش کرد که اگر ما برای ایجاد فرهنگ، اقدامی نکنیم، تغییر فرهنگ اتفاق می افتد که حاصل برآیند نیروهای مختلف تأثیرگذار است. اگر این تغییرات فرهنگی دلخواه یک مدیر ارشد باشد که بسیار خوب است، اما اگر نباشد چه اتفاقی می افتد؟ مورد اعتراض قرار می گیرد. تعابیری که وجود دارد تحت عنوان تهاجم فرهنگی که رهبری هم به آن اشاره می کند، نشان دهنده این واقعیت تلخ است که ما برای تغییر فرهنگ در کشورمان برنامه ریزی نکرده ایم. حتی در سازمان های خودمان، برنامه تغییر فرهنگ براساس مؤلفه های دینی نداریم و یا کارساز نیست. این باز یکی از معضلاتی است که با آن مواجه هستیم.

با خودش فرهنگ جدیدی می آورد، تغییرات فرهنگی را می آورد. ما اگر برنامه نداشته باشیم، در مجموع برآیند این تغییرات سیستم رابه طرفی حرکت می دهد که مطابق خواسته شان باشد. من این سؤال را در کلاس های مدیریتی از دانشجویان کارشناسی ارشد که بعضاً در پست های مدیریت ارشد نیز هستند، می کنم. این که آیا تا به حال به ضرورت فرهنگ سازی در سازمان خود واقف بوده اید؟ اکثراً می گویند که ما اولاً به این قضیه واقف نبودیم، ثانیاً روش آن را نیز نمی دانیم.

اتفاقاً در این زمینه نگرش های زیادی وجود دارد. مباحثی مطرح می شود که این فرآیند را به این شکل طرح کنند و هر گروهی هم روش خاص خود را می تواند داشته باشد. شما نگاه کنید ببینید که کدام روش می تواند به شما کمک کند، از آن استفاده کنید. مثلاً وقتی ما می گوئیم که «فرهنگ بهره وری» و با همین پسوند هم از آن استفاده می کنیم، روش خاص خود را دارد. یا «فرهنگ مشارکتی» که باید براساس فرآیند خاصی صورت بگیرد.

اگر برنامه فرهنگی نداشته باشیم، مجبور می شویم تغییرات فرهنگی را به تهاجم فرهنگی تعبیر کنیم. گفتن تهاجم فرهنگی به نظر من یعنی پذیرفتن این که برنامه ریزی فرهنگی نداریم و یا مهارت و توان کافی برای فرهنگ سازی نداریم.

○ از فرصتی که در اختیارمان گذاشتید

سپاسگزاریم.

○ در این صورت سازمان های ما بر

طبق چه فرهنگی پیش می روند؟

● همین طور رها شده اند تا هر فرهنگی پیدا کنند. یک در میلیون ممکن است اتفاق بیفتد که به خواست من فرهنگ مناسب شکل بگیرد. تکنولوژی جدیدی که وارد یک جامعه می شود