

چالش‌های مدیریتی ایران

بخش اول؛ نارسایی‌های برنامه‌ریزی

♦ دکتر مسعود پورگیانی

دکترای مدیریت دولتی گرایش سیاست‌گذاری عمومی و مدرس دانشگاه



آیا غیر از این است که ما در اداره سازمان‌ها روش‌های صحیح مدیریت را به کار نمی‌بندیم و هر چه یا هر کاری که خواستیم انجام می‌دهیم و اسمش را هم مدیریت می‌گذاریم. مدیران ما وقتی به سمتی منصوب می‌شوند، بلافاصله خود را به جای سازمان و اهداف خود را به جای اهداف سازمان و جامعه قرار می‌دهند و انگار نه انگار که برای تحقق اهداف جامعه و سازمان به این سمت منصوب شده‌اند. مدیریت نباید برای مردم و سازمان مشکلی به وجود آورد، بلکه باید به‌محض بروز مشکل، راه‌حلی برای آن پیدا کند؛ چون اگر مشکل امروز، امروز حل نشود فردا مشکل دیگری بروز می‌کند و بعد از مدتی انبوهی از مشکلات به وجود می‌آید

که به‌صورت زنجیر و سلسه‌وار به هم پیوسته‌اند و آنگاه کمتر کسی توان حل آن‌ها را خواهد داشت. از سوی دیگر تصور اینکه هیچ مشکلی هم نباید وجود داشته باشد، اندیشه باطلی است؛ زیرا به قول ژاپنی‌ها تا حیات هست، مشکل هم هست و لذا جنگ با مشکلات هم نه پایان‌پذیر است، نه تعطیل‌پذیر و نه اجتناب‌پذیر. یک مدیر خوب به یک پزشک خوب می‌ماند که با دقت به دنبال تشخیص و درمان بیماری است (مشکل بیمار، سازمان است و درمان بیمار، راه‌حل برون‌رفت از مشکل است). حال با این مقدمه، یکی از چالش‌های مدیریتی در ایران مورد بررسی و تحلیل قرار خواهد گرفت، زیرا بررسی همه آن‌ها در یک نشست و یا یک مقاله امکان‌پذیر نیست. به این امید که با تغییر دانش‌ها، بینش‌ها تغییر یابد و با تغییر بینش‌ها هم روش‌ها تغییر کند.

امروز یکی از چالش‌های بزرگ و مهم ما در مدیریت سازمان‌ها، فقدان یا نارسایی برنامه‌ریزی است. اگر بخواهیم با شفافیت و صراحت بیشتری صحبت کنیم باید گفت که بسیاری از مدیران ما متأسفانه با برنامه‌ریزی و شیوه آن آشنایی ندارند، اگرچه در هر سازمان، واحدی به نام دفتر برنامه‌ریزی تعبیه شده که وظیفه برنامه‌ریزی را بر دوش دارد. با اندک مطالعه برنامه‌هایی که نوشته شده به وضوح در می‌یابیم که این برنامه‌ها هیچ‌گاه در عمل به واقعیت تبدیل نخواهند شد؛ شاید هم از روز اول قرار نبوده

از زمان آدام اسمیت (پدر علم اقتصاد کلاسیک دنیا) تا همین اواخر، اکثر اقتصاددانان معتقد بودند و هستند که عوامل تولید سه چیز است: زمین، سرمایه و کارگر، اما مدتی بعد به جای کارگر، نیروی انسانی را مطرح کردند و بعد از مدتی نیروی انسانی را به دو جزء نیروی کار (کارگر) و مدیریت تقسیم کردند، اما امروزه این اعتقاد وجود دارد که عوامل تولید فقط یک چیز است و آن هم عبارت است از مدیریت و البته نه هر مدیریتی بلکه فقط مدیریت کارآفرین و بهره‌ور؛ مدیری که امروزش بهتر از دیروز و فردایش بهتر از امروز باشد. اکنون مدیریت جزء ارکان توسعه است و هر کشوری که تصمیم دارد به توسعه و پیشرفت دست پیدا کند، ناگزیر باید از وجود مدیران قوی و توانمند چه در بخش عمومی و چه در بخش خصوصی برخوردار باشد (از نمونه‌های بارز آن را می‌توان به مدیران کشور ژاپن و کره جنوبی اشاره کرد) و این در حالی است که در ایران سوءمدیریت همه را آزار می‌دهد و مسئولان رده بالا هم همواره صحبت از سوءمدیریت می‌کنند. این سوء تدبیر و مدیریت ناشی از چیست؟ آیا غیر از این است که ما در اداره سازمان‌ها روش‌های صحیح مدیریت را به کار نمی‌بندیم و هر چه یا هر کاری که خواستیم انجام می‌دهیم و اسمش را هم مدیریت می‌گذاریم. مدیران ما وقتی به سمتی منصوب می‌شوند، بلافاصله خود را به جای سازمان و اهداف خود را به جای اهداف سازمان و جامعه قرار می‌دهند و انگار نه انگار که برای تحقق اهداف جامعه و سازمان به این سمت منصوب شده‌اند. مدیریت نباید برای مردم و سازمان مشکلی به وجود آورد، بلکه باید به‌محض بروز مشکل، راه‌حلی برای آن پیدا کند؛ چون اگر مشکل امروز، امروز حل نشود فردا مشکل دیگری بروز می‌کند و بعد از مدتی انبوهی از مشکلات به وجود می‌آید

روزانه الزماً سازمان را به اهداف بلندمدت نمی‌رساند، مگر اینکه یک چشم‌انداز روشن از آینده سازمان ترسیم شده باشد و همگان از وجود آن آگاه و درک روشنی از چشم‌انداز داشته باشند. با مطالعه اجزاء برنامه‌ریزی در می‌یابیم که گام اول بعد از تشکیل تیم برنامه‌ریزی (در اینجا ذکر این نکته هم ضروری است که وجود دو تیم در هر سازمانی الزامی است؛ تیم برنامه‌ریزی و تیم مدیریت بحران) تعیین مأموریت و چشم‌انداز سازمان است، دوم تعیین اهداف کلان و استراتژیک، سوم تعیین راهکارها و استراتژی‌ها، چهارم تدوین سیاست‌ها و خطمشی‌ها، پنجم تعیین رویه‌ها و روش‌ها، ششم تعیین مقررات و آیین‌نامه‌ها، هفتم تدوین برنامه‌های اجرایی و عملیاتی و هشتم تعیین بودجه لازم برای اجرای برنامه‌هاست.

با یک تعریف بسیار ساده از برنامه‌ریزی می‌توان دریافت که چگونه اجزاء برنامه‌ریزی در یک فرآیند، به صورت منسجم و یکپارچه عمل می‌کنند. برنامه‌ریزی به بیان بسیار ساده عبارت است از اینکه گفته شود: اکنون کجا هستیم، به کجا می‌خواهیم برویم، چرا می‌خواهیم برویم و چطور می‌خواهیم برویم. پاسخ دادن به این چهار سؤال اساسی، سازمان‌ها را در یک مدت زمان تعریف شده از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب هدایت می‌کند، بدون اینکه جریان کارها با تأخیر و یا تعویق روبرو شود. پاسخ به این سؤالات موجب می‌شود تا سازمان با حداقل ضایعات و استهلاک و با صرفه‌جویی در منابع، مسیری را طی کند که از قبل به آن اندیشیده شده است. در غیر این صورت مثل فردی می‌ماند که در یک بیابان شن زار گرفتار شده و نمی‌داند که به کدام سو باید برود. پاسخ دادن به سؤال اول؛ یعنی تدوین مأموریت سازمان، یعنی کجا هستیم و چه کار می‌کنیم. پاسخ به سؤال دوم؛ تدوین چشم‌انداز سازمان و اینکه کجا می‌خواهیم برویم و یا چه کار می‌خواهیم بکنیم، بدیهی است که پاسخ دادن به سؤال سوم؛ یعنی هدف‌گذاری و پاسخ دادن به سؤال چهارم؛ یعنی تعیین استراتژی و راهبرد، این که چگونه می‌خواهیم فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب را پر کنیم؛ زیرا بین کجا هستیم و کجا می‌خواهیم برویم، قطعاً یک فاصله و شکاف وجود دارد که این فاصله و شکاف با هدف‌گذاری و استراتژی پُر خواهد شد و برای تحقق اهداف و چشم‌انداز با توجه به مسیری که انتخاب شده، نیازمند توجه به یک سری بایدها و نبایدها، هستیم که به این بایدها و نبایدها سیاست یا خطمشی می‌گویند. سیاست‌ها یا خطمشی‌ها به مجری یادآوری می‌کند که چه کاری باید انجام دهد و چه اقداماتی را نباید انجام

اجرایی شوند، زیرا فاقد جنبه عملیاتی هستند. برنامه‌ریزی نیازمند صرف وقت، انرژی، توان و دانش است و باید برخوردار از حیثیت علمی و اجرایی باشد و نباید اجازه داد که به اختصار و سریع برگزار شود. هر کشور، وزارتخانه، سازمان، موسسه، شرکت، استان، شهر و غیره نیازمند برنامه‌های مدون است تا مسیر خود را در پرتو دگرگونی‌های محیطی گم نکند و دچار انحراف نشود تا با تغییر سکان‌دار، سازمان و نهاد، بدون هدف و برنامه نماند؛ این مقاله قصد آن را ندارد تا شیوه برنامه‌ریزی را از اول تا آخر آموزش دهد، چون این کار مستلزم آموزش به روش کارگاهی است تا عملاً با شیوه صحیح برنامه‌ریزی و اجزای تشکیل‌دهنده آن و همین‌طور برنامه‌ریزی عملیاتی آشنا شویم. امروزه یکی از جالب‌ترین و کاربردی‌ترین نوع برنامه‌ریزی‌ها برنامه‌ریزی غلتان است که هر نهاد، موسسه و غیره برای یک دوره پنج ساله برنامه‌ریزی می‌کند و به محض اینکه سال اول تمام شد، دوباره برای پنج سال آینده برنامه‌ریزی می‌کند که از این پنج سال، چهار سال قبلی است و یک سال جدید که با توجه به نیازهای روز به برنامه اضافه می‌شود و این کار مرتباً تکرار می‌شود و اگر مدیر فعلی هم به هر دلیل با سازمان وداع کرد، مدیر بعدی یک برنامه مدون پنج ساله دارد که خودش هم می‌تواند در تدوین برنامه سال بعد مشارکت و نظرات خود را اعمال کند. با این شیوه مدیران و سازمان‌ها از روزمرگی و نارسایی برنامه‌ریزی‌های می‌یابند و منابع جامعه و سازمان هم به درستی مورد استفاده قرار می‌گیرد. روزمرگی و گام‌های



دهد (فرق سیاست و استراتژی هم در این است که استراتژی‌ها، سازمان را به اهداف کلان و درازمدت می‌رساند در حالی که سیاست‌ها سازمان را به اهداف کوتاه‌مدت که عمدتاً مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقعی و دارای یک چارچوب زمانی معین هستند، می‌رساند.) پس از تعیین رویه‌ها و روش‌ها و همین‌طور مقررات و آیین‌نامه‌های اجرایی که برای تنظیم رفتار و عمل یکسان تدوین می‌شوند، نوبت به برنامه‌های عملیاتی و اجرایی می‌رسد که بیشترین توان و درصد برنامه‌ریزی را به خود اختصاص می‌دهد. تدوین برنامه تا مرحله برنامه‌های عملیاتی و اجرایی تنها ۳۰ درصد از فرآیند برنامه‌ریزی را به خود اختصاص می‌دهد در حالی که تنظیم برنامه‌های عملیاتی ۶۰ درصد از فرآیند برنامه‌ریزی را شامل می‌شود. برنامه‌ریزی یک فرآیند سه مرحله‌ای است، شامل: تدوین، اجرا و ارزیابی. برای اجرا نیازمند یک برنامه عملیاتی هستیم. هر قانون، سند، برنامه، نقشه و یا تحت هر عنوان دیگری که نوشته می‌شود، اگر فاقد برنامه‌های عملیاتی باشد هرگز اجرا نخواهد شد. برنامه‌های عملیاتی هم در قالب ماتریس هدف‌گذاری به منصفه ظهور می‌رسد. در ماتریس هدف‌گذاری تعداد زیادی اهداف عینی و کمی وجود دارد که در قالب عدد و رقم بیان می‌شود که یا تحقق آن‌ها، اهداف کلان و مقاصد چشم‌انداز محقق می‌شود. در این ماتریس هدف و روند رشد و توسعه آن که با ابزارهای پیش‌بینی و با توجه به روند گذشته و منابع موجود و آینده مشخص می‌شود و نیز زمان تعریف شده، مسئول اجرا، مسئول نظارت، سیاست‌ها و اقدامات اساسی که باید انجام شود تعیین می‌گردد و الا آن هدف هرگز محقق نخواهد شد و همین‌طور بودجه لازم برای تحقق آن هدف قید می‌گردد. یکی از ابزارهای بسیار مهم و کاربردی هم برای تحقق اهداف عینی استفاده از معیارهای امکان‌سنجی است (TELOS). در بسیاری از کشورهای پیشرفته، وقتی که یک پروژه و یا یک برنامه تعریف می‌شود که هزینه آن بالای ۵۰۰ هزار دلار است، حتماً معیارهای امکان‌سنجی باید پیوست آن پروژه و یا برنامه باشد، در غیر این صورت هیچ مدیر و مجری حق امضا و اجرای آن را نخواهد داشت. در مقابل این شیوه می‌توان از مدیریت «کلنگ زنی» نام برد که طبق گزارشات منتشر شده در بعضی از مواقع، اجرای پروژه تا ۱۰ سال و یا حتی بیشتر از ده سال زمان برده است که از این پروژه‌ها تحت عنوان پروژه‌های نیمه‌تمام یاد می‌شود. باز هم یادآوری می‌شود که برنامه‌ریزی اولین وظیفه مدیریت در تمام سطوح سازمان است و آن هم نیازمند

صرف وقت، توان، انرژی، دانش و تخصص است، در غیر این صورت مقصد، ناکجاآباد خواهد بود. مطلب دیگری که باید در اینجا یادآوری کرد این است که برای ارزیابی عملکرد مدیران به شاخص نیاز داریم تا برای پیشرفت آن‌ها در سلسله مراتب سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. یکی از بهترین این شاخص‌ها وجود برنامه و میزان تحقق اهداف است تا مدیران توانمند از مدیران ناتوان جدا شوند. کسانی که به برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری اعتقاد و تعهدی ندارند، حتماً با جملات زیر بسیار آشنا هستند:

- ۱- برای برنامه‌ریزی که به ما پول نمی‌دهند،
- ۲- ارتقا و پیشرفت ما که بر اساس برنامه‌ریزی نیست،
- ۳- تحولات محیطی این‌قدر زیاد است که فرصت هر نوع برنامه‌ریزی را از ما سلب می‌کند و یا غیرممکن می‌سازد،
- ۴- ممکن است دشمن و یا رقیب از برنامه‌های ما آگاه شود و آن‌ها را به هم بریزد،
- ۵- ما که فعلاً وضعمان خوب است، درآمدمان که بد نیست پس نیازی به برنامه‌ریزی نداریم،
- ۶- من از قدرت خلاقیت بالایی برخوردارم و در اکثر موارد تصمیمات مهمی مبتنی بر احساس و بینش خود می‌گیرم،
- ۷- چون کارهای من یکنواخت و روتین است پس نیازی به برنامه‌ریزی نیست،
- ۸- برنامه‌ریزی، آزادی مدیریت را سلب می‌کند و دست مدیر را می‌بندد،
- ۹- آن‌قدر درگیر مسائل جاری و روزمره هستیم که وقت کافی برای برنامه‌ریزی نداریم.

نقل می‌کنند که مردی داشت با تبر درختی را قطع می‌کرد یک نفر از آنجا عبور می‌کرد و متوجه شد که مرد خیلی با زحمت دارد درخت را قطع می‌کند. جلو رفت و از او پرسید چه می‌کنی؟ مرد تبرزن پاسخ داد که می‌خواهم این درخت‌ها را قطع کنم و تا پایان روز در اطراف خانه‌ام دیواری بسازم. مرد رهگذر به او گفت: خیلی خوب است، اما فکر نمی‌کنی که تبرت کند است؟ چون خیلی ضربه می‌زنی، اما درخت قطع نمی‌شود. مرد تبرزن جواب داد: چرا می‌دانم که تبرم کند است، اما فرصت تیز کردن آن را ندارم.

این حکایت عملکرد مدیران ما است. ما فرصت برنامه‌ریزی نداریم. در خاتمه ذکر این نکته هم لازم است که در روی این کره خاکی نمی‌توان هیچ فرد، سازمان و کشوری را پیدا کرد که به‌طور اتفاقی، تصادفی و یا شانسی به‌جایی رسیده باشد، مگر اینکه جریانی از تفکر، برنامه‌ریزی (هدف‌گذاری)، تلاش و نظارت در پشت سر آن نهفته باشد و این یعنی مدیریت خوب و صحیح. ♦♦

امروزه یکی از

جالب‌ترین و

کاربردی‌ترین نوع

برنامه‌ریزی‌ها

برنامه‌ریزی غلتان

است که هر

نهاد، موسسه

و غیره برای یک

دوره پنج ساله

برنامه‌ریزی می‌کند

و به محض اینکه

سال اول تمام

شد، دوباره برای

پنج سال آینده

برنامه‌ریزی می‌کند

که از این پنج

سال، چهار سال

قبلی است و یک

سال جدید که با

توجه به نیازهای

روز به برنامه

اضافه می‌شود

و این کار مرتباً

تکرار می‌شود و

اگر مدیر فعلی

هم به هر دلیل

با سازمان وداع

کرد، مدیر بعدی

یک برنامه مدون

پنج ساله دارد

که خودش هم

می‌تواند در

تدوین برنامه

سال بعد مشارکت

و نظرات خود را

اعمال کند.