

## اشاره

هر سال نو شمسی را با پیام مقام معظم رهبری آغاز می‌کنیم. فارغ از این که در پیام هر سال ایشان، بر چه نکته‌ای تأکید شده باشد. باید پذیرفت که این پیام‌ها، حاوی چشم‌اندازها و سیاست‌های کلان نظام جمهوری اسلامی ایران است که از سوی رهبری نظام برای مدیران جامعه ترسیم می‌شود.

هم‌زمان با آغاز سال جدید شمسی، دکتر تورانی، سردبیر مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه و عضو هیئت علمی مؤسسه‌ی پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی، با به کارگیری نوآوری ویژه‌ای، تحلیلی از پیام‌های مقام معظم رهبری ارائه داده که از زاویه‌ی دید مدیریت راهبردی درس آموز است. این مقاله را در پی می‌آوریم و از خوانندگان گرامی می‌خواهیم، در صورتی که در تکمیل یا نقد این نوشته، دیدگاه‌هایی دارند، از طریق مجله با سایر مخاطبان در میان بگذارند.

بنیادی محسوب می‌شود.

دیدگاه‌ها و نظرات مدیران عالی ممکن است به طور موقت در افراد یک سازمان انگیزه‌هایی ایجاد کنند، اما اگر طرح سازمانی متناسب با این دیدگاه‌ها ایجاد و با رفتارهای جدید هماهنگ نشود، تحول ظاهری خواهد بود و نمی‌تواند تداوم یابد. درخصوص مطالبات و بیانات مقام معظم رهبری نیز انگیزه‌های زیاد و شورانگیزی پس از رهنمودها و نظرات ایشان ایجاد می‌شود و در قالب نمادهایی ظهور می‌یابد، اما چون طرح سازمانی متناسب با آن و تغییرات لازم در فرایندهای عملیاتی ایجاد نمی‌شود، تداوم نمی‌یابد. برای مثال، جهت‌گیری‌ها، شعارها و نام‌هایی که ایشان در ابتدای هر سال جدید

نزدیک به دو دهه است که از سوی مقام معظم رهبری نظام جمهوری اسلامی ایران، به عنوان بالاترین جایگاه استراتژیک و نخستین شخصیت استراتژیست و راهبردی کشور، سخنان، خطبه‌ها و پیام‌هایی به صورت کتبی و شفاهی ارائه می‌شود و به زبان‌ها و گویش‌های مختلف انتشار می‌یابد. لیکن به رغم اذعان و اقرار مخاطبان خاص و طراز اول کشور به اهمیت و دقت راهبردی آن مطالب، متأسفانه بخش‌های زیادی از این بیانات و خطابه‌ها، به درستی یا به طور کامل، آن‌گونه که منظور نظر ایشان است، تحقق نیافته‌اند. حتی مشاهده می‌شود، برخی از پیام‌ها و تأکیداتی که نیاز به سازوکار چندانی نیز برای اجرا ندارند، مغفول مانده‌اند. راستی، این مسئله ناشی از چه عللی است؟ عوامل خاص و عام آن کدامند و راه چاره چیست؟

به نظر می‌رسد که بسیاری از مخاطبان ایشان را، مدیران عالی و میانی تشکیل می‌دهند و با نگاهی مثبت می‌توان گفت که اکثر آن‌ها علاقه‌مند و مایل به تحقق عملی نظرات رهبر عالی نظام هستند، اما در واقع این اتفاق نیفتاده است. چرا؟

تحقق یافتن یا نیافتن دیدگاه‌ها و نظرات رهبر عالی و استراتژیست نظام را می‌توان در چند زمینه‌ی زیر بررسی و تجزیه و تحلیل کرد:

### ۱. لزوم ایجاد طرح سازمانی متناسب با تغییر

تحقق بخش عمده‌ای از رهنمودها و دیدگاه‌های مقام معظم رهبری نیازمند تغییرات بنیادی است و تغییرات بنیادی به همان نسبت که به برنامه‌ریزی و شناخت و آگاهی نیاز دارد، کار را مشکل و پیچیده نیز می‌کند. چنین تغییراتی مانند تغییر مسیر رودخانه و یا بستن سد بر روی آن است و برای تحقق آن لازم است ساختار و فرایند عملیات تغییر کند. به عبارت دیگر، در تحول اساسی، ظرف و مظروف هر دو باید دست‌خوش تغییر و تحول شوند. بنابراین، اگر تغییر در ویژگی‌های طرح سازمانی (ظرف)، موجب تغییر در فرایند عملیاتی (مظروف) نگردد، تغییر اساسی محسوب نمی‌شود. ولی اگر تغییر به گونه‌ای باشد که موجب تغییر رفتار سازمان در جهت مطلوب شود، تغییر



اعلام می‌کنند، از قبیل وجدان کار، انضباط اجتماعی، عزت و افتخار حسینی، پیامبر اعظم (ص)، اتحاد ملی و انسجام اسلامی و... در قالب شعارها، پوسترها، بیل بردها و حداکثر همایش‌ها و سخن‌رانی‌هایی مطرح و با لایه‌ای از احساسات همراه می‌شود، لیکن در عمل اتفاق مؤثر و چندانی نمی‌افتد. اگر بخواهیم اثرات این پیام‌ها و نظرات استمرار یابد و تحقق عملی پیدا کند، باید «طرح سازمانی» متناسب با آن را ایجاد کنیم.

جزء دیگر قضیه، عملکرد سازمان است. «عملکرد» مفهوم بسیار گسترده‌ای دارد که می‌تواند دربرگیرنده‌ی مفهوم کارایی سیستم نیز باشد و در ابعاد گوناگونی مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. در بعضی موارد، به کیفیت فعالیت اجزای تشکیل دهنده‌ی سیستم نیز عملکرد گفته می‌شود. برای مثال، اگر قرار باشد در محیطی تحول اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایجاد شود، ممکن است ضرورت ایجاد کند که روابط سازمان با محیط نیز متحول شود. یعنی سازمان از نظام متمرکز به نیمه‌متمرکز تبدیل گردد یا به عبارت دیگر، کوچک‌سازی صورت گیرد و بخش‌های غیردولتی و سازمان‌های «مردم‌نهاد» وارد عمل شوند

به‌خاطر ناهماهنگی و فقدان تعامل متغیرهای محتوایی (راهبرد، اهداف، محیط و اندازه) با متغیرهای ساختاری (پیچیده بودن، رسمیت و تمرکز)، نمی‌تواند جامه‌ی عمل بپوشد. پشتیبانی و حمایت ساختار، راهبرد، اهداف، فناوری و سبک مدیریت از نظرات مدیریت عالی نظام، بخش مهمی از طرح سازمانی است. به عبارت ساده‌تر، پیام‌ها و رهنمودها صادر می‌شوند، مدیران عالی و میانی هم استقبال می‌کنند، اما چون ابعاد سازمانی (متغیرهای محتوایی و ساختاری) متناسب با دیدگاه‌ها و نظریات ایشان طراحی نشده‌اند و نمی‌شوند، تغییر ایجاد نمی‌شود.

از این منظر، فرازهایی دیگر از رهنمودها و نظرات رهبری عالی نظام تجزیه و تحلیل می‌شود. این تجزیه و تحلیل بیشتر ناظر بر بخش آموزش و پرورش و آموزش عالی است. در آموزش و پرورش بارها ایشان از وزرای وقت تعریف و حمایت کرده‌اند، اما به‌خاطر عدم طراحی مناسب محتوا و ساختار سازمانی، در عمل موفقیت‌های چندانی به دست نیامده است. به عبارت دیگر، «وجدان سیستم بیشتر از زبان سیستم با رهنمودهای ایشان هماهنگ بوده است.»

## مبانی مدیریت

# وجدان سیستم با من است!

## دکتر حیدر تورانی

تربیت قرآنی و دینی و آموزش زبان عربی و قرآن، از جمله تأکیدات دیگر ایشان بود که به دلیل نامتناسب بودن تغییرات با طرح‌های سازمانی، موفقیت مورد انتظار را به دنبال نداشته است. داشتن برنامه‌ی جامع و پرهیز از تحجرگرایی و روزمرگی، از دیگر رهنمودهای مهم ایشان در ۱۲ اردیبهشت سال ۱۳۸۵ در جمع فرهنگیان کشور بود که به علت ضعف مدیریت در سطوح مختلف سازمانی و فقدان نیروهای استراتژیست و توانمند نبود طرح سازمانی مناسب، هم‌چنان در حرف باقی مانده است. این نکته‌ی مهم و استراتژیک مقام معظم رهبری که «آموزش و پرورش نیاز به فکر دارد، نه فقط پول»، و به عبارتی دیگر، موفقیت آموزش و پرورش تنها در گروی امکانات فیزیکی و مادی نیست، بلکه فکر و اندیشه و بهسازی روش‌ها و نیروهای انسانی ماهر و متعهد نیز نقش فراوانی دارند، هم‌چنان در پوسترها و تراکت‌ها و آویزها سوسو می‌زند و به عمل درنیامده است. اسلامی سازی دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی نیز بیشتر در ظواهر خلاصه شده و سال پیامبر اعظم، بیشتر با نوشته‌ها و تصاویر و نه در عمل، نکوداشته شده است. به این خاطر که عمل، به تغییرات بنیادی نیاز

تا از این طریق، امکان مشارکت افراد جامعه در امور مربوط به خود، بیشتر فراهم شود و وفاداری و تعلق خاطر به آرمان‌ها و ایدئولوژی، جای‌گزین وفاداری و تعلق خاطر به منافع فردی و سازمانی گردد. رهبر معظم انقلاب اسلامی، در جلسه‌ی ۸۱/۶/۲۹، در جمع اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، بر روشمند و قانونمند بودن و نیز کاملاً مدبرانه و عاقلانه بودن کارها تأکید کردند. در واقع از این جمله استنباط می‌شود که بدون طراحی ساختار سازمانی و سازوکارهای درست اجرایی، این قبیل توصیه‌ها پیاده نخواهد شد. در جای دیگر، در همین سخنان اشاره داشتند که: «مشکلات ما در تصمیم‌گیری‌ها نیست. ما تصمیم‌گیری می‌کنیم، حرف‌های خیلی خوب و زیبا می‌زنیم، اما دنبال نمی‌شود. چرا دنبال نمی‌شود؟ باید دنبال شود. مسئولان باید دنبال کنند. برای پی‌گیری در دبیرخانه [شورای عالی انقلاب فرهنگی] یک ساز و کار درست کنید.»

این جمله، یعنی ضرورت داشتن سازوکار و طراحی سازمانی مناسب. از این رو، مشاهده می‌شود که بخش عمده‌ای از رهنمودها و نظریه‌های رهبر عالی نظام در سازمان‌ها و مؤسسات اجرایی،

به «مهندسی فرهنگ کشور»

که ایشان در ۸۱/۹/۲۶ بر اهمیت و ضرورت آن تأکید

داشتند و خواهان عملی شدن آن بودند، برگزاری یک همایش معمولی با ارزیابی متوسط در دی ماه ۱۳۸۵ (بعد از ۴ سال) بود. ایشان مصادیقی نیز در باب فرهنگ عمومی کشور، از جمله انضباط، اعتماد به نفس ملی و اعتزاز ملی، قانون‌پذیری و غیرت ملی و دین‌باوری عنوان کرده‌اند که اولاً در همایش مهندسی فرهنگ بسیار کم رنگ جلوه داشت و ثانیاً کار عملی و خاصی در این زمینه انجام نگرفت.

ایشان در زمینه‌ی تدین و دین‌باوری در جمع دانشجویان فرمودند: «از نظر من هر کس شب بیست و یکم رمضان قرآن سرش گرفت و یک یا الله گفت، او همان دانشجویی است که من می‌گویم متدین و خدایی و مسلمان و حزب‌اللهی؛ کاری ندارم از کدام حزب و جناح و تشکیلات است.»

نگاه وسیع و سعه‌ی صدری که ایشان در این ارتباط و یا سایر امور مشابه نشان داده‌اند، چه میزان در نگاه و اندیشه و نگرش مسئولان، اندیشمندان، علما، گروه‌ها، جناح‌ها و افراد معمولی وجود داشته و یا تسری یافته است؟ با شجاعت اما با تأسف بسیار باید گفت: «بسیار اندک!» بسیاری از افراد و گروه‌ها، ادعای التزام عملی به ولایت و رهبری دارند و این گونه وانمود می‌کنند که نظراتشان منطبق با نظرات و اندیشه‌های رهبری نظام است، در حالی که قرائن این گونه نشان نمی‌دهند. عموم مردم، از جمله بسیاری از دانشگاهیان و درس‌خوانده‌ها نیز از رهنمودها و توصیه‌های رهبری عالی نظام در جلسات اختصاصی و کوچک، اما بزرگ ایشان، بی‌اطلاع‌اند و به نحوی تحت تأثیر تبلیغات گروه‌ها و افراد مرجع و ذی‌نفوذی که بعضاً سخنان رهبر را به نفع خود و حزبشان مصادره می‌کنند، قرار می‌گیرند. این اتفاق، اصولاً به نفع جامعه و نظام نیست. این یعنی کم‌رنگ شدن و حتی تحریف سخنان رهبر و از دست رفتن فرصت‌ها و حتی تبدیل فرصت‌ها به تهدید.

لذا برای رهایی از این چالش، باید به‌طور گسترده اطلاع‌رسانی نمود و شفاف عمل کرد و به‌تصور خدشه‌دار شدن برخی و یا حفظ مصالح برخی دیگر، که معلوم نیست واقعاً مصالح باشد، اصل را فدای فرغ نکنیم. به نظر می‌رسد که یکی از دلایل اجرا نشدن کامل توصیه‌ها، منویات و حتی دستورات رهبری عالی نظام، در جریان قرار نگرفتن عموم مردم و حتی بسیاری از ذی‌نفعان و مخاطبان اصلی از سخنان و رهنمودهای ایشان باشد. وقتی مردم از متن و بطن سخنان ایشان بی‌اطلاع باشند، این تصور که گاهی ایشان از برخی مسائل و مشکلات موجود بی‌خبرند، تقویت می‌شود. این امر، آسیب و مانع بزرگی در سر راه اجرای تأکیدات و توصیه‌های ایشان است.

«مطلع کردن مردم از حقوقشان، مطالبات آنان را در کسب منافع و

درد و ساختارها،

فناوری، استراتژی‌ها، اهداف،

محیط و ابعاد دیگر سازمان نیز باید از آن حمایت

کنند. البته این کار دشواری است و با عمر کوتاه مدیریت‌ها در نظام اداری کشور و تداوم نداشتن برنامه‌ها و نیز رفتارهای شعارگونه در امور عزل و ... ره به جایی نمی‌برد.

بدفهمی و سوء برداشت از بیانات رهبری و یا مصادره بیانات ایشان به نفع خود و گروه و حزب خاص و یا بی‌تجربگی در تحلیل عالمانه‌ی برخی از صحبت‌ها و بیانات ایشان، می‌تواند یکی دیگر از دلایل مهم تحقق نیافتن نظرات و رهنمودهای ایشان باشد.

## ۲. اعتراف به نارسایی در عملکرد و بازده

یکی از مشکلات اساسی در این راه از این‌جا ناشی می‌شود که مدیران عالی و میانی در شرایط امتناع از اعتراف به نارسایی در عملکرد و بازده به سر می‌برند و به هر قیمتی می‌خواهند، گزارشاتی را به مدیریت عالی نظام ارائه کنند که عاری از هر گونه مشکل و مسئله و عیب و نقصی جلوه کند. این عمل چه صادقانه باشد و چه غیرصادقانه، در هر دو شکل محکوم به شکست است. در حالی که پذیرش نارسایی در عملکرد و بیان مشکلات از سوی مدیران و دست‌اندرکاران، نکته‌ای مثبت و رو به جلو تلقی می‌شود. ما در صورتی می‌توانیم یک قدم به جلو برداریم که اشکالات و نواقص کارمان را بپذیریم.

## ۳. افزایش سطح انتظارات و مطالبات مردم

افزایش درست و منطقی انتظارات مردم برای بهره‌مندی از سخنان و رهنمودهای رهبری عالی نظام و برانگیختن مردم در جهت پی‌گیری مطالباتشان از مدیران میانی، از طریق:

- اطلاع‌رسانی و بیان شفاف و کامل سخنان رهبر به مردم و تبیین آن در ابعاد و سطوح مختلف.

- تهییج و بسیج رسانه‌های گروهی و وسایل ارتباط جمعی در تبیین سخنان رهبر.

نگارنده در مطالعه‌ی «سخنان رهبری عالی نظام در جمع دانشگاهیان و معلمان»، با نکات و فرازهای متعدد و مهمی مواجه شد که به رغم صراحت کلام ایشان، با گذشت چند سال، هنوز اقدامی جدی و مؤثر در تحقق آن‌ها صورت نگرفته است. برای مثال، حاصل پرداختن