



تبیین شایستگی‌های مدیران فرهنگی



# تبیین شایستگی‌های مدیران فرهنگی

سخنرانان

کمیال رودی، علی بنیادی نائینی





---

## تبیین شایستگی‌های مدیران فرهنگی

ناشر: پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات

سخنرانان: کمیل رودی و علی بنیادی نائینی

ویراستا ادبی: حبیب راثی تهرانی

صفحه‌آرا: حسین آذری

نوبت چاپ: اول - اسفند ۱۳۹۰

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۹۰۰۰ ریال

چاپخانه: طنین پاسارگاد

همه حقوق این اثر برای پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات محفوظ است.

در صورت تخلف پیگرد قانونی دارد.

---

نشانی: تهران، پایین‌تر از میدان ولیعصر(عج)، خیابان دمشق، شماره ۹، پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات  
صندوق پستی ۶۴۷۴ - ۱۴۱۵۵ تلفن ۸۸۹۱۹۱۷۷، دورنگار ۸۸۸۹۳۰۷۶ Email: [Nashr@ricac.ac.ir](mailto:Nashr@ricac.ac.ir)

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	سخن ناشر.....
۹	کمیل رودی.....
۳۳	علی بنیادی نائینی.....



## سخن ناشر

پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات در راستای اهداف و وظایف خود اقدام به برگزاری نشست‌هایی با موضوع‌های مختلف در حوزه فرهنگ، هنر و ارتباطات می‌نماید تا از این رهگذر فضای گفتگو و تبادل نظر میان نخبگان فرهنگی کشور، نقد و بررسی مسائل و مشکلات مبتلا به جامعه فراهم آید.

گزارش پیش‌رو، نتیجه نشست علمی تخصصی است با عنوان «تیین شایستگی‌های مدیران فرهنگی» با سخنرانی کمیل رودی و علی بنیادی نائینی از سوی پژوهشکده ارتباطات فرهنگی بین‌الملل در پژوهشگاه برگزار شده است.

یادآوری می‌شود، مطالب مطرح شده از سوی سخنران، لزوماً منعکس‌کننده دیدگاه‌های مسئولان پژوهشگاه نیست.





### کمیل رودی

نقطه اهرمی که باید بر آن تکیه و در آن تحولی ایجاد کرد، حوزه مدیران فرهنگی است نه حوزه مدیریت فرهنگی. مسئله اساسی و دغدغه ما اداره کردن فرهنگ به صورت کارآمد است. حال با توجه به این مسائل فرهنگ چیست و چگونه می‌توان در آن اقدام کرد؟

عده‌ای معتقدند فرهنگ مدیریت‌ناپذیر است و برخی به کنترل مکانیکی فرهنگ باور دارند. مثلاً می‌گویند اگر فلان اقدام را حوزه خاصی انجام دهد، فلان اتفاق خواهد افتاد یا عده‌ای معتقدند فرهنگ، اساساً مدیریت‌گریز است. فلسفه وجودی برخی از سازمان‌ها اداره کردن کارآمد فرهنگ است. به عبارتی پیش‌فرض وجودی این سازمان‌ها اداره کردن فرهنگ است؛ اما طی ۳۰ سال گذشته چنین اتفاقی نیفتاد. اینکه می‌گوییم در ۳۰ سال گذشته، پاسخی به استحالۀ فرهنگی است. ادعای ما این است که انقلاب اسلامی، انقلاب فرهنگی است. ماهیت انقلاب اسلامی، فرهنگ

است؛ اما متأسفانه در اداره کارآمد فرهنگ شکست خورده‌ایم. حال با توجه به مصداق‌های بیرونی در جامعه، می‌توانیم به عقب‌ماندگی و عدم کارآمدی خود پی ببریم. در این میان شاخصی نیز وجود دارد. به نظر من انتظار رهبران جامعه، یعنی متولیان اصلی جامعه از اداره جامعه برآورده نشده است. کمابیش به منظور درمان جراحی کهنه اداره ناکارآمد فرهنگ، واژگانی نو نظیر انقلاب فرهنگی یا مبارزه با هجوم فرهنگی، تحول فرهنگی، مدیریت فرهنگی، مهندسی فرهنگی، هشیاری در برابر ناتوی فرهنگی، مظلومیت بخش فرهنگ یا این اواخر رویکرد فرهنگی دولت به کار می‌رود. اینها اصطلاحاتی است که از ابتدای انقلاب در پاسخ به اداره ناکارآمد فرهنگ، به کار رفته است.

این مطلب نشان می‌دهد اتفاقی که در بخش فرهنگ انتظار داریم، هنوز پیش نیامده است و این مسئله اساسی ماست. قصد ما اداره فرهنگ به صورت کارآمد است. حالا ما چه کارهایی انجام دادیم و پاسخ ما به این مسئله چه بوده است؟ از نظر من، تنها کار انجام شده تدوین مسائل بوده است یعنی حرف‌هایی بیان شد. «پروین اعتصامی» گفت که تمام عمر نشستیم و گفتگو کردیم؛ اما اقدامی نکردیم. حرف زدیم، پژوهش کردیم، مقاله نوشتیم، همایش و هم‌اندیشی برگزار کردیم، سخنرانی کردیم، میزگرد تخصصی گذاشتیم و بعد در گمان خود، اینها را اقداماتی مثبت پنداشتیم و از این بابت خرسند شدیم. مثلاً برای همایش مهندسی فرهنگی یا همایش مدیریت فرهنگی ۲۰۰ مقاله ارسال شده است. سخنران دعوت کردیم و مانند متخصصان مدیریت فرهنگی صحبت کردیم؛ اما از اجرا غافل ماندیم یعنی در حوزه اجرا وارد نشدیم. بین دانش مدیریت و سایر علوم تفاوت اساسی وجود دارد. یعنی در حوزه‌ای، تدوین مقاله، برگزاری همایش، میزگرد تخصصی و سخنرانی می‌تواند مؤثر واقع شود. مثلاً در حوزه

فیزیک یا شیمی، این‌گونه کارها جواب می‌دهد، ولی در حوزه مدیریت جواب نمی‌دهد. اگر می‌خواهید پدیده‌ای به صورت کارآمد اداره شود، نباید صرفاً ادبیات موزون تولید کرد. چون کافی نیست و باید وارد حوزه اجرا شد. اینکه گفته شده خود دانش مدیریت باعث شده که تلاش‌ها در حوزه فرهنگ ناکارآمد شود به این دلیل است که وظیفه دانش مدیریت در حوزه فرهنگ دو چیز است. یک بار مرزهای دانش مدیریت را در حوزه فرهنگ گسترش می‌دهیم. مثلاً در خصوص اداره کردن سازمان‌های فرهنگی نظر می‌دهیم. مرز دانش را در حوزه فرهنگ بسط داده، به دانش مدیریت اضافه می‌کنیم. در کتاب علمی دانش مدیریت، برگه هم ما می‌نویسیم. با این کار مدیر فرهنگ پرورش می‌دهیم. این نیز نوعی دانش مدیریت است. با توجه به این دو کار، دانش مدیریت، کدام گزینه را حاکم می‌کند؟ می‌گوید که باید ادبیات موزون تولید کرد، باید مقاله نوشت، فعالیت پژوهشی کرد یا نه، باید مدیر پرورش داد، مجری تولید کرد. دانش مدیریت، عملی است و از آن توقع می‌رود که مدیر پرورش دهد. یعنی با توجه به ماهیت دانش مدیریت، اقدام درست، داشتن مدیر است و نه مدیریت. ما برای اداره جامعه به انسانی کارآمد نیاز داریم نه به کتاب‌های قطور و پژوهش‌های زیاد.

دو نوع دانش داریم، دانش نظری و دانش عملی. دانش نظری، صرف دانایی فرد بر یک پدیده است «من می‌دانم که...»<sup>۱</sup> و گزاره‌های متعددی می‌توان مطرح کرد. دانش عملی، دانایی فرد بر چگونگی رخداد یک پدیده است. زمانی می‌گوییم «من طرز تهیه غذا را می‌دانم»<sup>۲</sup> دلیل نمی‌شود بتوانم آن غذا را درست کنم. اما وقتی می‌گوییم: «من می‌دانم که چگونه بپزم»،<sup>۳</sup> یعنی

---

1. I know that...  
2. I know that how I can cook.  
3. I know that how to cook.

مهارت آشپزی دارم و می‌توانم این کار را انجام دهم. دانش عملی، توانایی اقدام بوده و مدیریت از این نوع است، نه فقط صرف دانایی بر برخی پدیده‌ها. مثلاً در مورد خلبانی، فردی بگوید رشته‌ام خلبانی است شما از این چه تصویری دارید؟

الزاماً به این معنا نیست که او خلبان است، شاید به تازگی وارد این رشته شده است. یا حتی اگر بگوید من فارغ‌التحصیل خلبانی هستم باز به این معنا نیست که خلبان شده است. حال تصور عامه از خلبان شدن چیست؟

خلبان یعنی کسی که پشت فرمان هواپیما بنشیند، هواپیما را بلند کند و روی زمین بنشیند. یعنی وقتی گفته می‌شود فردی فارغ‌التحصیل رشته خلبانی است به ذهن ما متبادر می‌شود که او فردی توانمند است. حال ممکن است توانمند هم باشد؛ اما انتظار ما از یک خلبان، این است که دانش عملی و مهارت داشته باشد. دانش خلبان درباره ساختار هواپیما و اینکه مثلاً در سرعت زیاد، هواپیما رو به بالا می‌رود، به کار ما نمی‌آید. خلبان از نظر ما کسی است که بتواند ما را از جایی به جای دیگر برساند. مدیریت نیز این‌گونه است. یعنی انتظار از دانش‌آموخته مدیریت، این است که بتواند سازمان را از جایی بردارد و به جایی برساند. دانستن اینکه سازمان‌ها چگونه به اهدافشان می‌رسند، کافی نیست، بلکه باید مدیریت منابع انسانی، بازاریابی و منابع اطلاعاتی داشته باشیم. مهم توانمندی است. انتظار ما از دانش‌آموخته مدیریت داشتن توانمندی است. در حوزه مدیریت هر اندازه هم که در ادبیات موزون کار شده باشد به معنای موفق شدن در آن حوزه نیست. حتی اگر ۲۰۰ مقاله در حوزه مدیریت فرهنگ داشته باشیم اتفاقی در فرهنگ ما نمی‌افتد.

در همایش مهندسی فرهنگی، افراد، صحبت‌های ثقیلی داشتند. کلمه‌هایی نظیر مدیریت جهان زیست فرهنگ، فردی بلند شد و گفت

امروز بچه‌های ما گرفتار ماهواره، سی‌دی، دی‌وی‌دی و نوارهای مبتذل شده‌اند. آن هم وضع حجاب، جامعه ما در حال از دست رفتن است. جهان زیست فرهنگ کدام است؟ آیا مدیریت، فرهنگ‌پذیر است؟ اقدامی عملی باید کرد. به نظر من این انتظار، هم در حاکمان وجود دارد و هم در افراد جامعه که فرهنگ به صورت کارآمد اداره شود. حال برخی از مدیران فرهنگی بر این باورند که گسترش ادبیات موزون در حوزه مدیریت فرهنگ، به معنای اداره فرهنگ است. قصد ما تغییر نظر آنهاست. ما معتقدیم که سازمان‌ها و پدیده‌های اجتماعی مانند فرهنگ، با قابلیت‌های مدیران اداره می‌شوند نه با مکتوبات. یعنی ادبیات موزون به اندازه‌ای تحقق می‌یابد که مدیران قابلیت ترجمه آن را به اقدام عملی داشته باشند. پژوهشی که در حوزه مدیریت انجام شده نشان می‌دهد که ۷۰ درصد برنامه‌ریزی‌های راهبردی شکست می‌خورد. حال معلوم نیست ۳۰ درصد باقی‌مانده موفق باشد یا نه اما مطمئناً شکست می‌خورد چون اصلاً اجرا نمی‌شوند. ممکن است این سؤال مطرح شود فردی که می‌خواهد دانش مدیریت، یعنی توانمندی مدیریت داشته باشد، باید دانش نظری مدیریت را داشته باشد. این مطلب پذیرفتنی است. عده‌ای باید دانش نظری مدیریت را داشته باشند تا بتوانند آن را عملی کنند.

پیشنهاد اول من این است که در خصوص وضعیت موجود مدیران فرهنگی در نسبت با تحصیلات مدیریت، تحقیقی انجام شود تا مشخص شود چه تعداد از مدیران فرهنگی دانش مدیریت دارند؟

«سعدی» می‌گوید فردی پیش او آمد و گفت ما پیش بیطار رفتیم (بیطار فردی است که چشم الاغ را درمان می‌کند) گفت: رفتیم پیش بیطار و کور شدیم. گفت: تو اگر بینا بودی پیش بیطار نمی‌رفتی، از همان اول کور بودی. اگر چشم داشتی پیش او نمی‌رفتی. باید روی این مسئله تحقیق

شود. حال چند نفر از مدیران فرهنگی ما دانش نظری دارند، مثلاً چند نفر تحصیلات خلبانی دارند اما اصلاً خلبان نشدند. دانش نظری، مقدمه دانش عملی است. برخی معتقدند که اساساً دانش نظری مدیریت برآمده از دانش عملی است. یعنی عده‌ای تجربه مدیران را مستندسازی کردند یا خود آن مدیر تجربه‌اش را تئوریزه کرده است. عده‌ای از پروفیسورهای مدیریت گفتند که مثلاً فلان سازمان این کار را انجام می‌دهد، این را باید مستندسازی کرد. یعنی دانش نظری مدیریت، اساساً از دانش عملی برخاسته و از تجربه اقدام آمده است. من در این ۱۰ سال اخیر به عنوان رهبر دانشکده‌های مدیریت و مدارس بازرگانی، مقاله‌ای نبوده که نخوانده و تجربه‌سازی نکرده باشم. یعنی مثلاً در مقاله‌ای گفته شده که ۵۰۰ شرکت را بررسی کردیم و این نتایج آن است. یعنی تولید ادبیات هاروارد ناشی از تجربیاتش بوده است.

بنابراین پیشنهاد دیگری را مطرح می‌کنیم. باید تجربه‌های موفق و ناموفق مدیران را مستندسازی کرد. دانشی که به صورت پراکنده دو تجربه به دست آورده را مستندسازی و تولید کند، نه اینکه صرفاً در یک پژوهش تجربه مدیران را مستندسازی کنیم بلکه باید تولید ادبیات داشت. یعنی ۳۰ استان را در آن واحد از یک منظر بررسی کنیم و حوزه ستادی را از منظری دیگر. در حوزه مدیریت فرهنگ باید ادبیات تجربه شده را تولید کرد.

مدیریت، یک حرفه است نه یک دانش. یعنی وقتی در حوزه مدیریت کار می‌کنید پروفیسور نمی‌شوید بلکه «حرفه‌ای» می‌شوید. یعنی دانش آموخته مدیریت نباید استاد دانشکده مدیریت شود بلکه باید فردی حرفه‌ای شود بعد تدریس نیز بکند. نظیر پزشکی که یک حرفه است نه دانش نظری صرف. امکان ندارد یک استاد جراحی تا به حال جراحی

نکرده باشد. ولی برخی از اساتید مدیریت تاکنون وارد هیچ حوزه‌ای نشده‌اند مگر به عنوان مشتری. مثلاً از هایپرستار خرید کرده‌اند ولی تا به حال هایپرستار اداره نکرده‌اند. مدیریت یک حرفه است. باید تلفیق نظر و عمل باشد. نمی‌تواند نظری صرف باشد ولی در دانشگاه‌های ما دیدگاه نظری صرف حاکم است. ما فقط ادبیات مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع اطلاعاتی می‌خوانیم. اما این نیز مشکل را رفع نمی‌کند. این دیدگاه بزرگ‌ترین اساتید دانشکده‌های مدیریت است. «هنری میتز برگ»، «پیتر دراکر»، «وارون بنیس»، «جیمز اوتل»، «راکش خورنال»، «نیکین نوریا»، «جول پوتنی»، «پیتر کاپلین»، «مونیکا هارمونی» همه یا رئیس مدارس بازرگانی‌اند یا استادان برجسته آن‌ها که معتقدند ما صرفاً نظریه داده و مدیر پرورش نمی‌دهیم. آن‌ها با روش‌های متعددی نظیر روش مطالعه موردی ادعا می‌کنند هر ساله از ۳۵۰ اتفاقی که در سازمان‌ها می‌افتد، ۳۵۰ مورد را مستند می‌کنیم و در کلاس‌هایمان راجع به آن بحث می‌کنیم. ملاحظه می‌کنید که این‌گونه فعالیت می‌کنند نه اینکه بخواهند با بحث نظری در خصوص مدیریت منابع انسانی، آن را بسازند. مورد مربوط را از همه جوانب بررسی می‌کنند. سالی ۳۵۰ میلیون دلار هزینه می‌کنند. مثلاً در دانشکده‌های استرالیا، ۲ میلیارد دلار به یک سازمان می‌دهند و اطلاعاتش را می‌گیرند تا بتوانند در کلاس‌ها تحلیلش کنند. اطلاعات سازمان‌ها را به این طریق می‌خرند. یعنی باید در دانش مدیریت جهت‌گیری کاربردی داشت. «وارون بنیس» معتقد است باید جهت‌گیری کاربردی داشت. مهارت محوری، نه وظیفه محوری. برنده جایزه نوبل در اقتصاد که فردی حرفه‌ای در مدیریت است و به اخلاق انسانی — اداری مشهور است، بر این باور است که ما اساساً اشتباه کردیم که در حوزه مدیریت دیدگاه وظیفه‌محور را آموزش دادیم. مثلاً در خصوص وظیفه مدیران، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و ... اظهار نظر کردیم. باید مهارت‌محور

بود، اخلاق آموزش داد، مهارت‌های ادراکی، رهبری، مذاکره، تیم‌سازی را تقویت کرد، این‌ها مهارت‌های مدیریت است نه اینکه بر مفاهیمی نظیر مشتری‌مداری، مدیریت بازار، مدیریت منابع انسانی تأکید کرد، بلکه باید مهارت داشت. اینکه می‌گویید مثلاً مدیریت بازار، بسته‌ای است که شامل ارتباط می‌شود همه این صحبت‌ها درونش جا می‌گیرد.

او معتقد است ساختار ارائه این مسائل باید بر حسب مهارت باشد نه بر حسب وظیفه. ما تمام دانش نظری مدیریت را در ساختاری واحد ارائه می‌دهیم. ساختار ما دقیقاً بر ساختار وظیفه‌گرایی منطبق است. ساختاری که سال‌هاست در مدیریت استفاده می‌شود.

به عبارتی در دانشگاه نباید در خصوص سازمان‌دهی و انواع سازمان‌دهی بحث شود. بلکه باید جهت‌گیری کاربردی داشت یا اساساً تقسیم‌بندی در خصوص برنامه‌ریزی سازمانی را تغییر دهیم و مهارتی کنیم، آن‌گاه حوزه‌ای از مهارت ممکن است مهارت سازمان‌دهی باشد. در آن‌جا باید دانش نظری را با جهت‌گیری کاربردی بررسی کرد.

در آخر «متیز برگ» در کتاب *مدیران نه کارشناسان ارشد مدیریت*<sup>۱</sup> بر این باور است که اساساً ورودی مدارس بازرگانی اشتباه بوده است. یعنی دانشجوی جذب کرده، درحالی‌که باید مدیر جذب می‌کرد. فرایند آموزش ما اشتباه است، ما صرفاً دانش نظری را انتقال دادیم. خروجی ما نیز اشتباه است. ما مدیر پرورش ندادیم بلکه افرادی پرورش دادیم که مدرک مدیریت دارند. این افراد با مدرکشان همان کارهایی را می‌کنند که قبل از ورود به دانشگاه انجام می‌دادند.

یعنی با آزمایش و خطا کار می‌کنند. او معتقد است تحصیل مدیریت به معنای توانمند شدن در این عرصه نیست.

---

1. Managers not EMBA



به خودش نیز انتقاد می‌کند. من الآن به خودم انتقاد دارم. فارغ‌التحصیل مدیریت هستم اما مدیریت بلد نیستم. بین مدیر بودن و یا صرفاً داشتن اطلاعاتی در حوزه مدیریت تفاوت وجود دارد. مدیریت یک مهارت است. حال آن‌ها با خودشان صادق بودند از این رو راه‌حل ارائه دادند. آن‌ها با خودشان صادق بودند. منتها ما هنوز پشت مدرک دانش‌آموختگی مدیریت پنهان شدیم. در مدیریت حوزه فرهنگ اوضاع بدتر است. چون اساساً دانش‌آموختگی مدیریت نداریم. با پژوهشی می‌توان فهمید که چه تعداد از مدیران فرهنگی ما مدیریت خوانده‌اند.

پیشنهاد بعدی این است که مهارت‌های مدیران فرهنگی را پیدا کنیم. در مقاله‌ای در خصوص امکان آموزش قریحه رفتاری، بحث و مهارت‌ها به چند دسته تقسیم شده‌اند مانند آزاد از شرایط و موقعیت‌اند. یعنی همه‌جا این مهارت‌ها وجود دارد، نظیر مهارت ایجاد چشم‌انداز یا ایجاد تعهد به چشم‌انداز، چنین مهارت‌هایی نیازمند یک مدیر است. از طرفی برخی مهارت‌ها خاص هر حوزه است. مثلاً حوزه فرهنگ به مهارت خاصی نیاز دارد، حوزه صنعت و مدیر صنعتی نیز به مهارت‌های دیگری نیاز دارد.

باید روی مهارت‌های مدیران فرهنگی، تحقیق انجام دهیم. در شورای عالی انقلاب فرهنگی پژوهشی در این خصوص انجام شده است. که در ابتدای این پژوهش مؤلف می‌نویسد به دلیل کمبود منابع برای این پژوهش صرفاً سه کتاب را خلاصه می‌کنم. این است داستان غم‌انگیز و تراژیک مدیریت فرهنگی در ایران.

به این طریق نمی‌توان فعالیت پژوهشی کرد. باید مهارت کسب کنیم. مهارت، تدوین چشم‌انداز است. مهارت، رابطه با دیگران است. مهارت را باید در مدیر ایجاد کرد. باید به صورت کاربردی، مهارت را آموزش داد نه صرفاً با ارائه برخی اطلاعات. یعنی در وزارتخانه باید گروهی تحت عنوان

گروه پرورش مدیران فرهنگی داشت. در حوزه آموزش این مطلب باید جدی تلقی شود. نه اینکه هر چهار سال یک بار همه مدیران عوض شوند. باید در تحقیقی نشان داد که در ۳۰ سال گذشته مدیران ارشد فرهنگی چه کسانی بودند؟ دقیقاً آشوبی که در حوزه مدیریت و رأس جامعه وجود دارد در فرهنگ مردم نیز مشهود است. حوزه مدیریت فرهنگ، باید حوزه مشخصی باشد. راننده‌ای را که گواهینامه ندارد جریمه می‌کنیم، چگونه فردی را که مدیریت بلد نیست در رأس مدیریت جامعه قرار می‌دهیم و نظارتی بر عملکردش نداریم. اقدام در حوزه فرهنگ امری است که عوارض آن ۱۰ سال دیگر نمایان می‌شود. وضعیت فرهنگ فعلی ما صدای دهلی است که مدیران فرهنگی ۱۰ سال پیش زدند. الآن نیز درست اقدام نمی‌شود. ۱۰ سال دیگر صدای مدیران فرهنگی درمی‌آید که چه کار می‌کنند.

این مشکل در حیطه آموزش و پرورش نیز به چشم می‌خورد. متأسفانه سال‌های مدیدی از مهندس‌ها برای وزارت آموزش و پرورش استفاده کردیم. ظاهراً آخرین وزیر، تنها وزیری است که حداقل اطلاعات اولیه‌ای در ارتباط با آموزش و پرورش دارد و مدیر است. اتفاقاً بدترین و سخت‌ترین مسائل از دل آموزش و پرورش بیرون می‌آید. به‌عنوان اولین نهاد فرهنگی بعد از نهاد خانواده باید به‌طور سیستماتیک برخی حرکات اصولی را انجام دهد. در مسائل دیگر نیز به همین شیوه رفتار می‌شود.

یعنی زمانی که در حوزه مدیریت، منطق حاکم نباشد، شایسته‌سالاری وجود نخواهد داشت و این مشکلی است که تکرار می‌شود و تکرار شدنش به ضرر کشور است. یکی از آسیب‌های اخیر این است که تصور می‌شود بدون برنامه‌ریزی می‌توان به زندگی ادامه داد. یعنی اگر شما کاری را در زمان معینی انجام ندهید، بعد می‌پذیرید با انجام ندادن این کار نیز می‌توان به زندگی ادامه داد. این اتفاقی است که در حوزه مدیریت افتاده است. این پروژه باید

مهارت‌محور و عملیاتی باشد. حتی پروپوزال این پروژه‌ها نیز آماده است. در حوزه وزارتخانه بهبود مدیریت یا پرورش مدیران باید قوی باشد و نه تنها پرورش مدیران، بلکه جانشین‌پروری نیز باید انجام شود. باید آگاه باشید فردی که در حال حاضر کارشناس است آیا توانایی مدیریت در حوزه مربوطه‌اش را دارد. باید در هر زمان، مدیر تربیت شده داشت نه اینکه از خارج از سازمان مدیر آورد. من به یکی از استان‌ها رفتم، در آنجا از ۱۲ نفر رئیس اداره ۱۱ نفر را از آموزش و پرورش آورده بودند. یعنی سیاسی‌کاری در آنجا موج می‌زد. به همین علت همه را از بیرون آورده بودند. با کارهایی مثل اردو بردن، نمی‌توان مدیریت فرهنگ مناسبی داشت. بنابراین در حوزه‌های خرد و کلان فرهنگی «مهارت‌محوری» باید مورد توجه قرار گیرد. ویژگی دوم دانش مدیریت، اعتباری بودن آن است. برای روشن شدن مطلب مثالی می‌زنیم. زمانی می‌گویید میز اینجا هست. این گزاره است. این دانش کشفی است. اعتباری نیست. در عالم خارج، واقعاً این میز وجود دارد. پس این گزاره صادق است. چون وجود خارجی دارد. اگر میزی در کار نبود، گزاره کاذب است. بخشی از گزاره‌های علم گزاره‌های کشفی‌اند. یعنی متصل به صدق و کذب‌اند. بخش دیگر اعتباری‌اند. اعتبار به این معناست که فاعل معلومی خود به صدق گزاره، اعتبار می‌دهد. چیزی در بیرون، در عالم خارج وجود ندارد که شما با آن منطبق کنید. به عبارتی گزاره‌های اعتباری یعنی با توجه به برخی اهداف و وضع موجود، گزاره‌ای را اعتبار کنید. اینجا بحث باید و نباید مطرح می‌شود. مثلاً نمره فرزندان در ریاضی ۱۱ شده اما توقع شما نمره ۱۸ است. یعنی اعتبار یا وضع مطلوب نمره ۱۸ است. به همین علت به فرزندان می‌گویید که نباید تلویزیون ببیند. این گزاره، صدق‌پذیر نیست. در عالم چیزی به عنوان «ناباید تلویزیون ببینی» وجود خارجی ندارد. این به صحت و عدم صحت محکوم می‌شود. اگر به ۱۸ رسیدید، گزاره اعتباری شما درست است و اگر نرسیدید، گزاره اعتباری

غلط است. گزاره «نباید تلویزیون ببینی» دقیقاً به پدر برمی‌گردد. یعنی فردی که قانون را وضع کرده است. ممکن است پدر دیگری بگوید باید به کلاس تقویتی بروی و گزاره دیگری را اعتبار کند. این به پدر یعنی به قانونگذار مربوط می‌شود. یکی از وظایف مدیر نیز تولید گزاره‌های اعتباری و تعیین باید و نباید است. مثلاً می‌گوید شما باید فلان کار را انجام دهی و فلان کار را انجام ندهی. مدیر باید وضع موجود و وضع مطلوب را بشناسد. در اینجا مدیر به گزاره‌ای اعتبار می‌دهد. اعتباری کردن گزاره به مهارت‌هایی نیاز دارد. اول اینکه گزاره ایجاد شده برخاسته از وجود یکپارچه مدیر است. به چه معناست؟ اگر مثلاً کفش مدیر تنگ باشد ممکن است رفتار دیگری داشته باشد. یعنی جسمش بر رفتارش اثر می‌گذارد. یا مثلاً قاضی نباید لباسش تنگ باشد. جسم مدیر بر رفتار او اثر می‌گذارد. دوم وضعیت روحی مدیر هم روی او اثر می‌گذارد. مثلاً اگر شب گذشته با همسرش دعوا کرده باشد، ممکن است گزاره‌های دیگری را اینجا اعتبار کند. تجربیات شخصی بنده پشتوانه این نظریه است. در مقاله‌ای تحت عنوان «ورزش، ضرورت فراموش شده مدیران» در خصوص حوزه جسمی تحقیق شده است و هرم عملکردی را تحت عنوان «وضعیت ذهنی و وضعیت معنوی» ترسیم کرده است. این نه تنها هرم عملکرد یک مدیر، بلکه هرم عملکرد همه ماست. اهداف در ذهن ما یا در زندگی شخصی ما به صورت کلمه ذخیره نمی‌شود، بلکه به صورت تصویر ذخیره می‌شود. یعنی تصویری از اهداف داریم. شما وقتی می‌خواهید لباس بخرید، خودتان را در لباس می‌بینید. اگر خوب بود اقدام به خرید می‌کنید. یعنی ما ابتدا خودمان را در وضعیت مطلوب می‌بینیم و این تصویری است نه کلمه‌ای. ذهن بین چیزی که می‌بیند و چیزی که ناشی از تخیل است تفاوتی ایجاد نمی‌کند. یعنی فرقی ندارد شما چیزی را تخیل کنید یا در

عالم خارج ببینید، ذهن در فرایندی این را ذخیره می‌کند. تصویر وضع مطلوب در ذهن مدیر است. وضع موجود را نیز در بیرون می‌بیند و این ناشی از ورودی‌های حسی اوست. پس وضع موجود را در ذهنش می‌آورد، حال ذهن میان این دو تفاوتی ایجاد نمی‌کند. به چالش کشیده می‌شود و زمانی که به چالش کشیده شد گزاره تولید می‌کند. یعنی گزاره‌ای که باید‌ها و نبایدها را تولید می‌کند، ناشی از چالش‌های ذهنی اوست. اما بعد ذهنی و بعد عاطفی این گزاره‌ها چگونه تولید می‌شود؟ به میزان رضایت‌مندی از وضع مطلوب و نارضایتی از وضع موجود، این چالش گسترده‌تر می‌شود، یعنی ابعاد عاطفی وارد می‌شود. شما هر اندازه به وضع مطلوب احساس تعلق بیشتری و از وضع موجود احساس انزجار بیشتری داشته باشید، احتمال اقدام‌تان نیز بیشتر است. یعنی هر چقدر فاصله این دو بردار و ابعاد احساسی آن بیشتر شود، توانمندی تولید گزاره نیز بیشتر خواهد شد. اگر به وضع موجود رضایت دهید، کمتر گزاره تولید می‌کنید. من این را روی دو مدیر شرکت امتحان کردم. این‌ها می‌گفتند ما کاری نداریم. ایده‌ای نداریم. من به آن‌ها ایده ندادم. وضع مطلوبی برایشان ترسیم کردیم. آن‌ها را آن‌قدر در وضع مطلوب و در وضع انزجار موجود بردیم تا جایی که یک نفرشان می‌گفت صبح که بیدار می‌شوم ۱۰ ایده به ذهنم می‌رسد. البته نارضایتی بعضی مواقع دل‌سردی ایجاد می‌کند. دو حالت دارد. یعنی باور رسیدن به وضع مطلوب نیز باید در او ایجاد شود. اگر شما از وضع موجود رضایت داشته باشید نیازی به تغییر شرایط احساس نمی‌کنید. اگر می‌خواهید تغییری ایجاد شود باید از وضع موجود ناراضی باشید. حال این دل‌سردی با ترسیم وضع مطلوب از بین می‌رود؟ یعنی شما افق روشنی پیش رو دارید که آن شما را به حرکت در می‌آورد.

در جامعه ما یک روح منفی غالب است. یعنی ما ایرانیان معتقدیم که

چون بسیاری از فعالیت‌ها را نتوانسته‌ایم انجام دهیم، پس از آن فضاها فاصله گرفته و احساس می‌کنیم که نمی‌توان کاری انجام داد. اینجا نارضایتی، دلسردی ایجاد می‌کند. چون وضع مطلوب برایشان مشخص نیست. در تعیین شغل نیز وضع مطلوبش بسیار مبهم است، تصویری که می‌بیند غیرشفاف است. هر چقدر این تصویر واضح‌تر باشد اقدام شما عملی‌تر است.

پس در جامعه ما، ابهام و عدم شفافیت نمی‌گذارد چنین وضعیتی را حفظ کنیم. ما افق روشنی نداریم. اندیشمندی غربی در ۹۹ سالگی مقاله می‌نویسد. ما اما در ۷۰ سالگی می‌گوییم عمرمان تمام شده است. امید به آینده در ما چقدر است؟ تصویر ما بسیار مبهم است، شفاف نیست. مثلاً امام خمینی در ۷۶ سالگی انقلاب را رهبری می‌کند. در ۷۶ سالگی تصویر روشنی مقابل اوست. اینکه شاه باید برود، این گزاره ساده‌ای است. او این کار را انجام می‌دهد، چون تصویرش شفاف است.

**پرسش:** برای ایجاد تصویر شفاف، مدیر فرهنگی باید راهنمای ما باشد. شما ابتدای سخنان خود فرمودید مدیران و مردمان، یعنی آیا لزوماً وظیفه مدیران است یا اینکه مردم خودشان نیز می‌توانند از سطحی حرکت کردن و روشن کردن وضعیت برای خودشان شروع کنند؟

**پاسخ:** نه، تصویرسازی از آینده، وظیفه مدیران است. چون او باید این فرایند را اداره کند. او می‌خواهد از وضع موجود به وضع مطلوب برسد. او اگر به این وضع مطلوب باور نداشته باشد، کاری از پیش نمی‌برد. وضع موجود را رسیدگی می‌کند. با وضع موجود بازی می‌کند، او باید این تصویر را داشته باشد. اگر او باور نداشته باشد کسی هم باور نمی‌کند. امام چون خودش باور داشت بقیه هم باور کردند. اگر ما هدف امام را نمی‌دانستیم و امام هدف روشنی نداشت، انقلاب پیروز نمی‌شد. ابعاد عاطفی نیز به آن اضافه می‌شود. در خصوص ابعاد جسمی مدیران مثال‌هایی آوردم. اگر گزاره‌ای

می‌خواهد اعتبار داشته باشد و موفق شود، باید با عالم هستی منطبق باشد. گزاره اعتباری که می‌خواهد تولید شود، بخشی از الهامی است که اروپایی‌ها به آن هوشمندی عمیق، شهود، شم مدیریت و شم کسب و کار می‌گویند. چیزی است که مرتبط با حوزه نیمکره راست مغز است، ابعاد تحلیلی ندارد، بلکه ابعاد اشراقی دارد. ناگهان به ذهن خطور می‌کند. مثلاً شخصی می‌گوید دوربین می‌تواند همان موقع عکس من را بدهد؟ ناگهان جرقه می‌زند چه خوب اگر دوربینی با این خصوصیات باشد... این جرقه «یقذف فی قلب من یشاء» از کجا می‌آید؟ این را عالم هستی به او مخابره کرده است. باید دوربینی اختراع کنم که عکس را همان موقع به من بدهد. آن‌ها معتقدند که راهبرد به آن‌ها الهام شده است. در حوزه مدیریت راهبردی نیز به ما بسیار الهام می‌شود. یعنی راهبردی که ما را از وضع موجود به وضع مطلوب می‌رساند بسیار اشراقی است، خیلی تحلیلی و تفکرمدار نیست. به ظرفیت پذیرش نیاز دارد. البته آن چالش را باید داشته باشد.

اگر چالش نداشته باشد، اساساً کسی در عالم هستی با شما صحبت نمی‌کند. یعنی خدا نمی‌آید در خانه‌تان را بزند و بگوید این راهکار، شما باید به چالش برسید تا به شما راهکار عطا بشود.

تولید گزاره اعتباری شاخص دیگری نیز در چارچوب قانون و اخلاق دارد. وقتی قرار است گزاره‌ای را اعتبار کنید، خود شما به این گزاره اعتبار می‌دهید. حال چگونه ممکن است فردی گزاره‌ای را اعتبار کند و بقیه از او تبعیت کنند؟ این باید در چارچوب قانون اخلاق باشد. پژوهش‌های فراوانی انجام شده، خوب است در ایران هم انجام شود. عده‌ای اخلاق مدیران را قبول ندارند. مثلاً درحوزه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، برخی کارشناس‌ها اخلاق مدیران را قبول ندارند. این باعث می‌شود که روابط و پذیرش نسبت به حرف‌های مدیر پایین بیاید. وقتی تصمیم‌مدیری

را غیراخلاقی بدانند، انجام نمی‌دهند. وقتی تصمیم‌مدیری را غیرقانونی بدانند به راحتی انجام نمی‌دهند. باید گزاره‌های تولیدی مدیر در چارچوب قانون و اخلاق باشد. پیشنهاد ما این است:

۱. آموزش رهبری و مدیریت خویشتن برای مدیران؛ اگر هر گروهی آموزش مدیران را در حوزه وزارتخانه بر عهده گرفت، دست‌کم باید رهبری و مدیریت خویشتن را به مدیران آموزش دهند. یعنی باید در چهار حوزه جسمی، عاطفی، ذهنی و معنوی آموزش دیده باشند. کسی که قادر نباشد خود را اداره کند، فرد دیگری را نیز نمی‌تواند اداره کند. ما معتقدیم انسان رشدنیافته نمی‌تواند ازدواج کند. حال رشدیافته به چه معناست؟ شهید مطهری می‌گوید: یعنی فردی که بتواند مدیریت کند. تا زمانی که نمی‌توانی خودت را مدیریت کنی، نباید بخواهی فرد دیگری را مدیریت کنی. تو باید رشدیافته باشی.

۲. فعال‌سازی نیمکره راست مغز؛ خصوصاً در حوزه فرهنگ که جریانی سیال و نرم است. حوزه فرهنگ را باید از حوزه تحلیلی مدیران بیرون آورد و آن را به حوزه نیمکره راست مغزشان فرستاد. حال این می‌تواند فعالیت‌های هنری، شهود یا ایجاد بینش عمیق باشد. در حوزه فرهنگ بیشتر از تحلیل باید به مدیران بینش داد.

۳. تربیت اخلاقی مدیران؛ مدیران باید اخلاقی باشند. این نتیجه پژوهش شورای مشورتی هاروارد است. دوره آموزشی اخلاق نیز گذاشتند. مثلاً هفته‌ای یک ساعت مدیران وزارتخانه باید پای درس اخلاق آقا مجتبی‌تهرانی بنشینند و اخلاق یاد بگیرند. هاروارد این کار را می‌کند. ما هم باید انجام دهیم. بسیاری از مشکلات در ابعاد مدیریتی، در سطح وزارتخانه و در سطح مدیران فرهنگی، به علت بی‌اخلاقی است. باید پژوهشی در خصوص تعهد اخلاقی مدیران انجام شود و از افراد زیرمجموعه سؤال



شود که از نظر آن‌ها چقدر این مدیر اخلاقی عمل می‌کند؟

۴. آموزش قانون؛ رفتار و عملکرد غیرقانونی در مدیران ما بسیار گسترش یافته است. باید قانون را آموزش داد. ما باید مقید به قانون باشیم. نباید به خاطر اثبات خودمان قانون را زیر پا بگذاریم. بی‌قانونی کردن واقعاً درد است. قانون را باید آموزش داد. نه قانون مثلاً الف یا ب، بلکه قانون‌مداری و متعهد به قانون بودن را باید آموزش داد.

سومین بعد دانش مدیریت، این است که مدیریت، دانشی فراگیر و میان‌رشته‌ای است. این فرارشته‌ای و میان‌رشته‌ای بودن عنوان مقاله‌ای از بنده در مجله مدیریت و توسعه است. در آن مقاله این شاخص را به طور کامل توضیح دادم. عنوان مقاله «آخرین دگرگونی در مدیریت و انعکاس آن در آینده مدیریت» است.

با مثالی این مطلب را توضیح می‌دهیم.

من از مفصل این نکته مجملی گویم

تو خود حدیث مفصل بخوان از این مجمل

مدیر مثل رهبر یک ارکستر است. دانش میان‌رشته‌ای به همین معناست. یعنی همه این‌ها را به هم مرتبط می‌کند. شاید نتواند خودش سنتور یا ویلون بزند، ولی باید این‌ها را به هم مربوط کند. دانش میان‌رشته‌ای نظیر رهبر ارکستری است که همه این‌ها را به هم متصل می‌کند.

فرارشته‌ای یعنی اینکه یک رهبر ارکستر، زمانی که موسیقی نواخته می‌شود، آهنگ ویلون، تمبور یا سنتور را نمی‌شنود. بلکه آهنگ واحدی می‌شنود. آن آهنگ واحد، تولید آن رهبر ارکستر است. به عبارتی مدیر، همه دانش‌ها را جمع می‌کند، دانش منحصربه‌فردی تولید و مسئله را حل می‌کند تا اثر مثبتی بر عالم خارج بگذارد. این مدیریت، دانشی فرارشته‌ای است. فراتر از آن رشته‌هاست. نوازنده نمی‌تواند بگوید من ویلون می‌زنم،

تو که ویلون بلد نیستی من می‌خواهم تا آخر بزنم. رهبر ارکستر می‌گوید نه، تو ساز خودت را نمی‌توانی بزنی، من باید بگویم چقدر بزن و کجا قطع کن. مدیریت نیز همین است. مدیریت باید همه این‌ها را جمع کند تا دانش منحصر به فردی تولید کند و آهنگ واحدی از سازمان به گوش برسد که این همان حل مسئله است. به این منظور مدیر باید مهارت‌های یکپارچه‌سازی نظیر رهبری، مذاکره و تیم‌سازی را در مهارت‌های آزاد از موقعیت و شرایط بلد باشد.

آموختن فلسفه؛ زیرا فلسفه دانشی فراگیر است. فردی که فلسفه بداند مهارت جمع کردن دانش‌ها را کسب می‌کند. این فلسفه به صورت کاربردی است. نه فلسفه محض، البته فلسفه محض نیز فرد را توانمند می‌کند، چون با انتزاعات سروکار دارد. ذهن، انسان را منظم می‌کند. می‌دانید چرا به ریاضی، ریاضی می‌گویند؟ چون ورزش ذهن است.

یک و دو در عالم خارج وجود ندارد، اما مثلاً یک لیوان یا دو لیوان وجود دارد. ریاضی این یک را از لیوان منتزع کرده است. شما می‌توانید یک یا دو را تصور کنید. این تمرینی برای فلسفه است تا در عالم انتزاعات وارد شوید. همین کار را فلسفه می‌تواند برای مدیریت بکند. یعنی تمرینی برای فرارشته‌ای اندیشیدن، برای چرا اندیشیدن است.

آموختن منطق؛ مدیریت باید از سایر رشته‌ها استفاده و تمام رشته‌ها را جمع کند. به این منظور باید گزاره‌های دیگر علوم را فراهم آورد تا بتواند راجع به گزاره‌های سایر علوم نظر دهد، مثلاً اقتصاد نظریه‌ای می‌دهد زیرا مدیر می‌خواهد با توجه به این نظریه تصمیم بگیرد. یکی از کارهایی که مدیر می‌تواند بکند این است که به مواد موجود در استدلال نگاه نکند بلکه ساختار استدلال را نقد کند. این یکی از وظایف دانش میان‌رشته‌ای است. یعنی از روانشناسی، اقتصاد و جامعه‌شناسی گزاره می‌آید. مدیر باید منطق

داشته باشد. یعنی حتی اگر نمی‌تواند راجع به اقتصاد نظر بدهد، باید بتواند در خصوص ساختار استدلال گزاره اقتصادی یا گزاره روانشناسی نظر بدهد. در اصطلاح به آن منطق صوری یا منطق شکلی می‌گویند. بنابراین باید منطق صوری بلد باشد. زمانی که فردی سخن می‌گوید، بتواند ساختار استدلالی او را نقد کند.

مسئله مهم دیگر در حوزه میان‌رشته‌ای روش تحقیق است. مثلاً اگر گزاره‌ای از جامعه‌شناسی آمد، آیا محقق باید آن را بپذیرد؟ او در جامعه‌شناسی وارد نیست. اما می‌تواند روش تحقیقی را که گزاره مربوط از آن به دست آمده را نقد کند و با نقد آن روش تحقیق آن گزاره را نیز نقد کند. بنابراین پیشنهادها به این ترتیب است:

۱. آموزش فلسفه کاربردی

۲. آموزش منطق

۳. آموزش روش تحقیق همه باید به صورت کاربردی در حوزه مدیریت باشد.

۴. اقدام کنید.

یعنی تمام این مسائل در مرحله حرف است باید اقدام عملی کرد. به قول مرحوم پروین اعتصامی:

به وقت سعی و عمل هوس راندیم

تمام عمر نشستیم و گفتگو کردیم

و به گفته مولانا:

همه صیدها بکردی هله میر بار دیگر

سگ خویش را رها کن که کند شکار دیگر

همه غوطه‌ها بخوردی همه کارها بکردی

منشین به پای یک دم که بماند کار دیگر

ما یک کار دیگر باید انجام دهیم. اگر در حوزه فرهنگ آخرین تیر ما در این اسلحه باشد باید آن را شلیک کرد. این کار منطقی‌تر و درست‌تر است.

**پرسش:** با توضیحاتی که شما فرمودید احتمال اینکه به نتیجه مطلوب برسیم، زیاد است. یعنی به آن مرحله متعالی که مدیر فرهنگی بتواند فضای تخصصی خودش را مدیریت کند. دلیل اینکه این مطلب را می‌گوییم این است که بنده دبیر آموزش و پرورش هستم. حدود ۲۰ سال است کار معلمی می‌کنم. اما ظرف این ۲۰ سال نه تنها کوچکترین تغییر گسترده و شایسته‌ای در محیط آموزش و پرورش به عنوان یک محیط فرهنگی رخ نداده بلکه روز به روز در پس‌رفته‌ترین شرایط قرار می‌گیریم. برای مثال، زمانی که دانش‌آموزان در خصوص حجاب و نحوه پوشش در مدرسه بسیار امر و نهی می‌شد. حال بعد از گذشت ۲۰ سال باید برخی تغییرات منطقی نسبت به این دیدگاه به وجود آمده باشد. ولی همچنان این روند ادامه دارد و غیر اصولی‌تر از گذشته ادامه پیدا می‌کند. شما فرمودید که باید به چالش رسید، در حال حاضر جامعه ما دچار یک چالش اساسی شده است. همه با یکدیگر نزاع می‌کنند و می‌گویند این قسمت سازمان بد عمل می‌کند و قسمت دیگر وظیفه‌اش را نمی‌داند. حال آیا از این چالش می‌توان به نتیجه رسید؟ آیا راهی وجود خواهد داشت یا خیر؟

**پاسخ:** ما باید تصویر بزرگی در زندگی مان داشته باشیم. ایده‌هایی که به ما هیجان زندگی کردن بدهد. اینکه شما آینده‌ای داشته باشید و مشتاقانه بخواهید به سراغش بروید اهمیت زیادی دارد. اگر این تصویر را از شما بگیرند، شما می‌نشینید. از پیامبر(ص) روایت است که می‌فرمودند امید را از فلانی بگیر امید را می‌گیرند، او می‌نشیند. می‌گویند امید را به او بدهید، امید را به او می‌دهند، بلند می‌شود و بیل می‌زند. ما باید آن تصویر بزرگ و هیجان‌انگیز را داشته باشیم.

اما از طرفی باید دستاوردهای کوچکی نیز داشته باشیم تا به آن تصویر بزرگ ایمان بیاوریم. اگر بخواهیم تمام یک کتاب ۵۰۰ صفحه‌ای را بخوانیم، هیچ وقت این کار را انجام نخواهیم داد ولی اگر هر روز ۱۰ صفحه بخوانیم بعد از مدتی کتاب را کامل خوانده‌ایم. بنابراین باید دستاوردهای کوچک داشته باشیم. می‌گوییم فلان اقدام فلان نتیجه را در پی خواهد داشت. در حوزه آموزش و پرورش هم ضمن اینکه اقدام‌های کوچک می‌کنیم باید آن تصویر بزرگ را داشته باشیم. این نکات در حوزه سیستم مدیریت است. اما در حوزه فردی نیز من دغدغه یا رسالتی دارم، مثلاً تحول در حوزه آموزش و پرورش، برای رسیدن به این هدف، اولاً باید کاملاً رسالت خود را تعریف کنید. ممکن است رسالت شما تحول در حوزه آموزش و پرورش نباشد. بعد از اینکه رسالت خود را یافتید، باید اقدام کنید.

شاید رسالت شما تحول در کلاس درس است. در آن صورت باید اقدام کنید و اگر در مسیر هدف‌تان فوت کنید، شهید حساب می‌آیید. چون در حوزه رسالت خود گام برداشته‌اید. به صورت فردی باید در راستای رسالت خود گام بردارید. به عبارتی اقدام کردن در حوزه‌ای که می‌توانید باعث تغییر شود. در واقع حیطه کنترل شما از حیطه نفوذ شما کوچکتر است. اما بهتر است شما در حیطه نفوذتان اقدام کنید. یعنی ممکن است شما در حوزه کوچکی کنترل داشته باشید اما مهم نفوذ گسترده شماست. این را باید توسعه داد.

برای روشن شدن مطلب مثالی می‌زنم. کشیشی می‌گفت در اوایل دوره طلبگی که به مدارس کشیشی رفته بودم می‌خواستم دنیا را تغییر بدهم. به همین منظور شروع کردم به درس خواندن. مثلاً سمینار گذاشتن. مثل سید جمال‌الدین اسدآبادی می‌رفت با پادشاهان تعامل می‌کرد. بعد متوجه شد که این کار بی‌فایده است و نمی‌تواند روی این افراد اثر بگذارد. به همین منظور تصمیم گرفت در کشور خودش اقدام کند. اما دید در آنجا هم آنقدر

سیاسی‌کاری و مشکلات وجود دارد که اصلاح‌شدنی نیست. به همین علت گفت حداقل در شهر خودمان ما را می‌شناسند. بیاییم در شهر خودمان تبلیغ کنیم. اما متوجه شد در شهر خودش هم پیچیدگی‌ها و موانعی وجود دارد. در نهایت گفت حداقل یک کلیسایی به ما بدهید تا در همین محل آدم‌ها را اصلاح کنیم. این کار را انجام داد اما می‌گفت الآن که در بستر مرگ هستم می‌بینم اینجا هم نتوانستم اقدامی کنم. ولی مطالبی را فهمیدم و به شما نیز می‌گویم. من می‌توانستم دنیا را تغییر دهم اگر فقط خودم را تغییر داده بودم.

«إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بَعَثَ فِيكُمْ حَتَّىٰ لَا يَغَيِّرُوا مَا بَأْتَسَهُمْ»

شما آن چیزی را که در توانتان هست باید تغییر دهید. آن چیزی را که نمی‌توانید تغییر دهید، خدا تغییر می‌دهد. یعنی تغییر انفسی شما به تغییر آفاقی منجر می‌شود. تغییر آفاقی در اختیار شما نیست ولی تغییر انفسی شما انعکاسش در بیرون ایجاد می‌شود، این قانون الهی است، خدا می‌گوید شما تغییر انفسی دهید ما بقیه کارها را درست می‌کنیم. حال در حوزه فردی چنین حالتی باید ایجاد شود.

مدیر فرهنگی لزوماً مدیر یک سازمان نیست. می‌تواند در یک کلاس درس باشد. مدیریت علم گسترده‌ای است. ما در کشور، منابع کلان، منابع انسانی، پول نفت، تکنولوژی و این همه جوان داریم، فناوری را نیز سریع وارد می‌کنیم پس مشکل در کجاست؟ مشکل اصلی در فقدان مدیریت است. مدیریت یک مفهوم است. مفهومی است که شما را از وضع موجود به وضع مطلوب می‌رساند. مدیریت می‌تواند در یک کلاس درس، در وجود شما، در یک سازمان فرهنگی و یا حتی در سطح یک کشور باشد.

برخی حقایق در حوزه مدیریت و رهبری وجود دارد که اعمال آن‌ها در یک فرد، گروه، سازمان یا جامعه هیچ تفاوتی ندارد. یعنی زمانی که قانونی در رهبری و مدیریت به عنوان یک اصل وجود دارد، تعدادی گزاره

حقیقی وجود خواهد داشت، اگر این قوانین را در خودتان اعمال کنید جواب می‌گیرید، اگر در جامعه نیز اعمال کنید، جواب خواهید گرفت. البته به این معنی نیست که هر کاری در حوزه فردی، در جامعه نیز جواب می‌دهد. بلکه تابع اصولی مثل اصل رهبری و مدیریت است. علامه جعفری می‌گوید گروه‌های انسانی و حقیقت وجودی انسانی، بستگی به تعداد انسان‌هایی که جمع شدند ندارد. یعنی همان نظری که در حوزه فردی می‌دهید، می‌توانید در جامعه یا حتی در سطح جهانی نیز آن را اعمال کنید. این همان انطباق با طبیعت است.

در اینجا انطباق با حقیقت است چون روحانی است آن را حقیقت می‌نامم. این مطلب را به طور مفصل در مقاله‌ای تحت عنوان «از من انسانی تا من سازمانی» که درآمدی بر استعاره من از درک مفهوم سازمان است، بیان کرده‌ام.





### علی بنیادی نائینی

بحث فعلی ما شایستگی‌های مدیران فرهنگی و ارائه مدلی به این منظور است. من ابتدا آن چه را که در دنیا در حوزه شایسته‌سالاری مورد اهتمام واقع می‌شود، مطرح می‌کنم و سپس به نحوه رویکرد به مقوله شایستگی در عرصه جهانی می‌پردازم. در گام بعدی از مطالبی در خصوص تبیین جایگاه مدیران در تحقق اهداف مربوط به مهندسی فرهنگی، استفاده می‌کنم و در نهایت مدلی را که در خصوص شایستگی‌های مدیران از منظر حضرت امام و مقام معظم رهبری طراحی شده با توجه به صحیفه حضرت امام و بیانات مقام معظم رهبری، از ابتدای رهبری ایشان تا مرداد ماه ۸۸ تحلیل می‌کنم.

صحبت‌هایم را به حدیثی از پیامبر اکرم (ص) مزین می‌کنم، «اگر فردی را برای کارگزاری در حکومت اسلامی منصوب کنید و بدانید که در جامعه مسلمین فردی بهتر از او و شایسته‌تر از او وجود دارد، همانا به پیامبر و همه مسلمین خیانت کرده‌اید» این در واقع حدیثی مرتبط با بحث شایسته‌سالاری

یعنی به کارگیری شایستگان در مناصب مدیریتی و کارگزاری است. من سابقاً با سازمان مدیریت همکاری می‌کردم، در سمیناری که با مدیران داشتیم، این حدیث را گفتم، ناگهان فردی گفت از این حدیث‌ها برای ما نخوانید، همه ما خائن به پیغمبر و دین و مسلمین شدیم. حضرت امام نیز می‌گفتند اشخاصی را انتخاب کنید که عالم اسلامی متعهد به اسلام و جمهوری اسلامی ایران باشند. امیرکبیر خطاب به ناصرالدین شاه این دست خط را می‌نویسد:

«الساعة که در ایوان منزل با همشیره همایونی به شکستن لبه نان مشغولم، خبر رسید که شاهزاده موثق‌الدوله حاکم قم را که به جرم رشا و ارتشا معزول کرده بودم، به توصیه عمه خود ابقا فرموده و سخن هزل بر زبان رانده‌اید. فرستادم او را تحت‌الحفظ به تهران بیاورند تا اعلی‌حضرت بدانند که اداره امور مملکت با توصیه عمه و خاله نمی‌شود، زیاده جسارت است تقی».

شایسته‌سالاری به معنای انتخاب بهترین فرد در مناصب مدیریتی است. معادل انگلیسی آن کلمه «Meritocracy» است اگر به دنبال جستجو در این زمینه هستید، می‌توانید لفظ «Meritocracy» یا Meri system یعنی سیستم‌های شایسته‌سالاری» را جستجو کنید و پژوهش‌های خودتان را در این زمینه قوام بخشید. یکی از اهداف نظام شایسته‌سالار این است که با توجه به شایستگی‌های افراد و ویژگی‌هایی که هر شغل به آن نیاز دارد به انتصابات بپردازد؛ و بتواند بهترین فرد را انتخاب کند. همچنین باید شفافیت و پاسخگویی را به حداکثر برساند، تا ثبات در مدیریت‌ها را به عنوان شاخصی در تشخیص میزان شایسته‌سالاری در حکومت‌ها افزایش دهد و از سیاسی شدن انتصابات بپرهیزد. در خصوص شایسته‌سالاری، مراحل مختلفی را می‌توان متصور شد، اول این که قاطبه مردم، به‌ویژه مدیران آنها، حکومت‌مداران و کارگزاران، خواهان استقرار نظام شایسته‌سالاری باشند، در

گام بعد، به شناسایی افرادی که می‌توان به آن‌ها لفظ شایستگان، اطلاق کرد بپردازند. در بین این شایستگان با توجه به محدودیت تعداد پست‌های مدیریتی، گزینش کنند و شایستگان را برگزینند و کسانی را که به عنوان شایستگان انتخاب و در مناصب مدیریتی منصوب کرده‌اند، در سیستم، حفظ و نگهداری کنند و در گام بعدی به پرورش آنها اقدام کنند (شایسته‌پروری) و کار را به شایستگان بسپارند. (شایسته‌سپاری) این مراحل که اگر در انتصاب، انتخاب، ارتقاء، عزل و نصب لحاظ شود، مقدمات برای استقرار جامع نظام شایسته‌سالاری فراهم می‌شود.

باید در ابعاد گوناگون نظام‌های شایسته‌سالاری در دنیا تفکیکی قائل شد. برخی نظام‌ها به صورت متمرکز عمل می‌کنند، مثلاً در کشور سوئد یا انگلیس، در غالب کمیسیونی که زیر نظر بالاترین مقام آن کشور است، انجام می‌شود یا سیستم غیرمتمرکز است یعنی کمیسیون عالی دستورالعمل‌ها را صادر می‌کند، نظارت‌ها به وسیله آن کمیسیون انجام شده و در سطح پایین و به صورت غیرمتمرکز اجرا می‌شود.

از منظری می‌توان گفت که انتصابات در دنیا به دو یا سه دسته تقسیم می‌شود: ۱. انتصابات مبتنی بر مسیر پیشرفت شغلی، به منظور انتصاب در پست‌های حرفه‌ای ۲. انتصابات در پست‌های غیرحرفه‌ای نه به این معنا که حرفه و شغل نیست یا به این معنا که به تبحر نیاز ندارد، بلکه به این معنا که انتصابات در این پست‌ها سیاسی است. به مشخصه یا شایستگی خاصی قائل نیست. بنابراین رویکرد اول «Career based» است که مبتنی بر ارتقا و سیستم سلسله مراتب سازمانی است و با توجه به ارتقا در این سلسله مراتب، انتصابات انجام می‌شود. حالت دوم مبتنی بر جایگاه است یعنی «Possession based» است، یعنی مثلاً وزیر یا رئیس‌جمهور حق دارد فرد خاصی را نصب یا عزل کند، فارغ از اینکه به چه علت منصوب یا

معزول شده در این نگاه لیاقت و شایستگی اهمیتی ندارد. بنابراین، جرگه اول را پست‌های سیاسی که در قوانین ما نیز آمده است، نامگذاری می‌کنیم. جرگه دوم را پست‌های مدیریتی حرفه‌ای محسوب می‌کنیم. در دنیا قسمت اول، پست‌های سیاسی و قسمت دوم حرفه‌ای یا اجرایی است. حالت بینابینی نیز دارد که حداقلی را برای افرادی که می‌خواهند بدون ضابطه در برخی مناصب سیاسی منصوب شوند، در نظر می‌گیرند، منتها عزل و نصب آنها تابع تغییر و تحولات سیاسی است و با آمدن دولتی یا رفتن دولتی دیگر، آن تغییر و تحولات انجام می‌شود. بنابراین سه دسته تشکیل می‌شود.

مراجع و جایگاه‌های تصمیم‌گیری در کشورهای مختلف در حوزه مدیران به این ترتیب است: در انگلیس، آمریکا، کانادا، استرالیا و کره جنوبی، مثلاً کمیسیون انتصابات عمومی در انگلیس<sup>۱</sup> یا کمیسیون انتصابات در آمریکا و «Opn»<sup>۲</sup> در آمریکا سازمان مدیریت سابق که به تعبیری معاونت توسعه و سرمایه انسانی فعلی است. در کانادا، استرالیا و کشورهای مختلف، کمیسیون‌هایی متولی امر انتصابات در آن کشورها وجود دارند. در برخی از دولت‌ها به صورت متمرکز، دفتر مرکزی و کمیسیون‌های مستقلی دارند که آیین‌نامه‌هایی صادر می‌کند و در سطوح پایین‌تر آن آیین‌نامه‌ها به منصفه اجرا در می‌آیند. از لحاظ تمرکز نیز در سطح ملی و محلی انجام می‌شود. انگلیس، فرانسه و سوئد متمرکز عمل می‌کنند و کشورهایی نظیر آلمان، دانمارک، نروژ و آمریکا به صورت غیرمتمرکز عمل می‌کنند، منتها ساختار نظارتی قوی و رسیدگی به شکایت در این زمینه وجود دارد. انتخاب بر مبنای پیشرفت شغلی صورت می‌گیرد. در سیستم « Career based» که مبتنی بر ارتقای شغلی است، انتصابات از داخل به صورت ارتقایی انجام می‌شود. در حالت دیگر اینگونه نیست. از داخل یا از خارج، قدرت یا اختیار عزل یا نصب یک مدیر را به بالاترین مقام سپرده‌اند. مثلاً در

1 . Office of the commission for public appointment

2 . Official person management

آمریکا رئیس‌جمهور زمانی که می‌خواهد برنامه خود را عرضه کند، می‌گوید این پست‌ها سیاسی و این پست‌ها حرفه‌ای است. دولت‌ها به این سمت می‌روند که اکثر پست‌ها به سمت پست‌های حرفه‌ای برود و تعداد پست‌های مدیریت سیاسی که تغییر و تحول در آن با آمد و شد دولت‌هاست به حداقل برسد ولی هیچ‌گاه به صفر نمی‌رسد، زیرا به هر حال وزیر یا رئیس‌جمهور، مدیر و معاون‌شان را بر اساس دیدگاه و برنامه‌هایی که با توجه به آن توانسته‌اند آراء مردم را جلب کنند، انتصاب می‌نمایند.

نظام‌های شایسته‌سالار در دنیا محدودیت‌هایی دارند، برخی با انتخابات منصوب می‌شوند و این بدان معنا نیست که لزوماً شایسته‌ترین فرد به آن جایگاه می‌رود. از طرفی برخی انتصابات نیز سیاسی است، در اختیار وزیر، رئیس سازمان یا رئیس‌جمهور است. برخی انتصابات مبتنی بر شرایط ویژه و بحرانی است و برخی انتصابات فقط به داخل محدود شده است. کشوری نظیر نیوزیلند، حتی برای سفارتش اطلاعیه داده و گفته بود اگر کسی خارج از مرزهای نیوزیلند می‌تواند با این قابلیت‌ها و شایستگی‌ها سفارت ما را در آن کشور اداره کند بیاید.

یکی از محدودیت‌های سیستم‌های شایسته‌سالاری، انتصاب از درون است که برخی افراد موافق این طرح هستند، به خصوص افرادی که درون سیستم‌ها کار می‌کنند. قطعاً افرادی که در این مجموعه کار می‌کنند، راغب‌تر هستند تا افرادی که از بیرون می‌آیند. برخی، نیز مایلند این آزادی عمل برای مدیران وجود داشته باشد که لزوماً شایستگان منصوب شوند. اما شاید شایسته در آن مجموعه یا حتی در دولت وجود نداشته باشد.

در ایران نیز قوانین مرتبط وجود دارد. در سال ۱۳۸۱ ضوابط انتخاب مدیران به تصویب شورای عالی اداری رسید و فرایندی را مدنظر قرار داد تا مدیران سالیانه ارزیابی شوند و احکام و انتصابات چهار ساله باشد. به ماده ۱۴۱ قوانین برنامه چهارم مراجعه کنید، دو بند دارد، الف و ب که همان بحث تفکیک مشاغل مدیریتی سیاسی و حرفه‌ای و چگونگی انتصاب در بخش مدیریتی سیاسی و در مشاغل مدیریتی حرفه‌ای را بیان می‌کند و دولت را موظف کرده که لایحه مربوطه را تنظیم و برای تصویب ارسال کند که بعد از این قانون مدیریت خدمات کشوری ابلاغ شد. در قانون مدیریت تفکیک پست‌های حرفه‌ای و پست‌های سیاسی وجود دارد و هدفش ایجاد ثبات در مدیریت‌ها و استقرار نظام شایسته‌سالاری است.

این اطلاعات مربوط به قبل از دولت نهم است، زمانی که بنده در سازمان مدیریت بودم. اکثر مدیران ما مدیران پایه هستند که شامل رئیس گروه، اداره و دبیرخانه می‌شوند. مدیران میانی شامل مدیران کل، مدیران و رؤسای مراکز و مدیران عالی شامل معاونان وزیر، وزیر، دبیران هیئت دولت، رئیس‌جمهور و رؤسای سازمان‌های مستقر وابسته به ریاست‌جمهوری، معاونان رئیس‌جمهور و معاونان آنها می‌شود و اعضای شورای نگهبان، دبیر، رئیس‌مجمع تشخیص، نمایندگان مجلس نیز هستند. این‌ها در غالب پست‌هایشان که پست‌های مدیریتی عالی است قرار دارند، منتها این اطلاعات فقط درون دولتی است و مربوط به دولت می‌شود، یک درصد مدیران عالی، ۲۷ درصد مدیران میانی و حدود ۷۰ درصد از مدیران، مدیران پایه هستند.

این فقط اطلاعات دولت است. پست‌های سیاسی شامل اعضای شورای نگهبان، دبیران هیئت دولت، اعضای مجمع تشخیص، نمایندگان مجلس و مراکزی که در سطوح بالا تصمیم‌گیری می‌کنند، به اضافه آن‌هایی

که در حوزه اجرا هستند از جمله: رئیس‌جمهور، معاونان و وزراء، دبیران هیئت دولت و معاونان آنها. اکثر مدیران حدود ۵۰ سال سن دارند (حدود ۴۹ درصد مدیران)، ۱/۵ درصد بالاتر از ۶۰ سال و ۰/۵ درصد هم کمتر از ۳۰ سال سن دارند. البته این اطلاعات بعد از دولت نهم و دهم تغییراتی داشته است.

جابجایی مدیران نیز به همین ترتیب است، قبل از پنج سال حدود ۶۱ درصد مدیران عالی، ۴۸ درصد مدیران میانی و ۳۷ درصد مدیران پایه، تقریباً جابجایی داشته‌اند و قبل از هشت سال، ۸۷ درصد مدیران عالی، ۸۵ درصد مدیران میانی و ۸۰ درصد مدیران پایه تغییراتی را داشتند، کمترین جابجایی در وزارت دفاع به علت سیستم انتصاب و ارتقای کاملاً مشخص شده و سلسله مراتبی است.

تا اینجا در خصوص نظام‌های شایسته‌سالاری شرایط ایران، قوانین و وضع موجود توضیحاتی داده شد. اکنون بحث شایستگی‌های مدیریتی مطرح می‌شود.

**پرسش:** گاهی نحوه رده‌بندی سیستم‌های مدیریتی به نوع اداره سیستم سیاسی آن جامعه مربوط می‌شود. مثلاً آمریکا، سوئیس، هندوستان و آفریقا، سیستم‌های فدرالی دارند، پاکستان سیستم نیمه‌فدرالی و کشورهای امیرنشین و سلطنتی مثل انگلستان و اسپانیا یا در کشورهای عربی حوزه خلیج فارس به طور طبیعی نوعی تمرکز در کنار سیستم وجود دارد، لذا ممکن است نوع انتخاب مدیران‌شان متأثر از فکر سیاسی‌شان باشد.

**پاسخ:** دقیقاً همین‌طور است. این مسئله بیشتر در ادبیات مدیریت سیاسی کشور و عرصه مدیریتی در قسمت‌های کلانش مطرح می‌شود. در آنجا زمانی که نوع سیستم حکومتی ترسیم می‌شود، نحوه روی کار آمدن مدیرانش نیز مشخص می‌شود. چند سال پیش همایشی در ژاپن برگزار شده بود که در ۲۰۰ تا ۳۰۰ صفحه، سیستم‌های حکومتی کشورهای مختلف

و تعداد پست‌های مدیریتی را از لحاظ سیاسی و حرفه‌ای تفکیک کرده و در آن به نتیجه‌ای که الان به آن رسیده‌اید رسیدند. در آن کتاب درصد و آمار ارائه شده بود. مثلاً در انگلیس با این سیستم حکومتی به چه نتیجه‌ای می‌رسیم، حتی می‌توان دسته‌بندی دیگری نیز داشت، مثلاً تفاوت دولت‌هایی که در آن رئیس‌جمهور شخص اول یا نخست‌وزیر شخص اول است. گام بعد تعیین مهارت‌ها، معیارها و شایستگی‌های مدیران است. در عرصه مدیریت افراد مختلف نظرات مختلفی دارند، از دیدگاه «فایول» مدیران در سطوح عالی، به مهارت‌هایی نیاز دارند، در سطوح میانی، در سطوح سرپرستی و پایه نیز به همین ترتیب، هر چه به سطوح بالاتر می‌رویم، به مهارت‌های ادراکی و تفکری افزوده می‌شود تا سطوح پایین‌تر و هر چه پایین‌تر می‌رویم باید معلومات تخصصی و فنی بیشتری وجود داشته باشد. البته در این نمودار مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی را در یک سطح آورده است، مدیران عالی به مهارت‌های ادراکی نیاز بیشتری دارند تا به مهارت‌های فنی و بالعکس، مدیران سطح عملیاتی و پایه به مهارت‌های فنی بیشتر از مهارت‌های ادراکی نیاز دارند. از نظر «کنز»، مدیران عالی بیشتر به مهارت طراحی نیاز دارند، «گریفین» می‌گوید که باید بحث تجزیه و تحلیل و مهارت‌های تشخیص را به مجموعه مهارت‌های قبلی اضافه کرد. بنابراین طبق این دسته‌بندی، در سطوح عالی، مهارت ادراکی، در سطوح میانی، مهارت انسانی و در حوزه عملیاتی مهارت‌های فنی مدنظر است. دیگر مهارت‌ها هم شامل مهارت‌های گروهی، کامپیوتری و شنود مؤثر است. در خصوص نقش‌های مدیریتی، «میتزبرگ» و «کاتر» نظر داده‌اند. چهار دسته نقش عمده مطرح است، نقش روابط فردی، نقش اطلاعاتی، نقش تصمیم‌گیری و نقش‌های تغییر که در عرصه مدیریتی مطرح بوده است. «آدیدس» نقش‌های چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابداعی و



ترکیب‌کنندگی را مطرح و هر کدام را با هر یک از خرده سیستم‌های اجتماعی شامل سیستم انسانی، اجتماعی، اداری - ساختاری، اطلاعاتی - تصمیم‌گیری و فناوری اقتصادی پیوند می‌دهد. در خصوص شایستگی‌ها، رویکردهای مختلف وجود دارد. ابتدا «مک‌کلند» در ۱۹۷۳ بحث شایستگی‌ها، توانایی‌ها و دانش مدیران را مطرح و با استفاده از آزمونهای روانشناسی، توانست بحثی را در غالب شایستگی‌ها آغاز کند و معتقد بود که عملکرد شغلی را باید بتوان از طریق شایستگی‌ها پیشگویی کرد. ما یا باید افراد را منصوب و بعد عملکردشان را بررسی کنیم یا باید قبل از انتصاب، شایستگی‌هایشان را بررسی کنیم.

در عرصه شایستگی‌ها سه رویکرد داریم. رویکرد رفتاری، استاندارد و موقعیتی؛ رویکرد رفتاری معتقد است مدیری که این قبیل رفتارها را متناسب با یک شغل انجام دهد، قطعاً مدیر موفق خواهد بود. در رویکرد استاندارد گفته می‌شود مدیری که دارای این عملکرد باشد، قطعاً در محیط شغلی‌اش موفق خواهد بود و رویکرد اقتضایی بحث تأثیر عوامل موقعیتی را بر شایستگی‌های مدیران در حوزه عملکردی مدنظر قرار می‌دهد. در این حوزه انسان‌های مختلفی مثل «دولیکوز»، «استنسر» و «گلمن» نظر داده‌اند. مثلاً در حوزه شایستگی‌های منابع انسانی، «اولریچ» نظر داده است و مدل دارد. صاحب‌نظرترین فرد در این حوزه «بویازیس» است که در حوزه کلان شایستگی‌های مدیریتی نظر داده است، این هم جمع‌بندی از تمام رویکردهای شایستگی است که رویکرد رفتاری، استاندارد و موقعیتی را دیده و همه آنها را در نظر گرفتن مهارت‌ها و دانش افراد به دنبال یک رفتار اثربخش هستند. «لوتانز» می‌گوید که مدیران اثربخش چه قابلیت‌هایی باید داشته باشند. در حوزه ارتباطات، مدیریت منابع انسانی، ایجاد شبکه و مدیریت سنتی باید بتوانند به موفقیت دست پیدا کنند تا مدیر موفق شوند

منتها از نظر «لوتانز» مدیرانی که بیشتر در حوزه شبکه کاری و ارتباطات فعالیت می‌کنند، موفقیت‌شان بیشتر خواهد بود.

به عبارتی «لوتانز» می‌گوید همه مدیران چهار دسته از فعالیت‌ها را انجام می‌دهند: مدیریت سنتی مثل تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، کنترل و ارتباطات، مدیریت منابع انسانی و ایجاد شبکه. مدیرانی موفق‌ترند که به دنبال ایجاد شبکه‌های کاری و ارتباطات بیشتری باشند. یعنی اهمیت این چهار دسته را به این ترتیب بیان و اولویت‌بندی می‌کند.

از دید «گلوئیک»، مدیران موفق مدیرانی هستند که در واقع توانایی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌شان مبتنی بر شغل باشد، مقامات مافوق و زیردست‌ها نسبت به ایشان همکاری لازم را داشته باشند، ایشان می‌توانند از فرصت‌ها و محدودیت‌ها مبتنی بر پیش‌بینی که انجام می‌دهند حداکثر استفاده را کرده و قدری هم شانس، می‌تواند باعث اثربخشی و موفقیت آن‌ها باشد. این‌ها را در قالب قابلیت‌ها و شایستگی‌های یک مدیر، یعنی توان به کارگیری همکاران و توان جلب پشتیبانی مقام مافوق، مطرح می‌کنند. اگر بخواهیم تلفیقی از تمام معیارها، مهارت‌ها و شایستگی‌ها داشته باشیم، به چنین مدلی خواهیم رسید که خصوصیات و ویژگی‌های فنی، در کنار مهارت‌های مدیریتی و توانایی‌های فردی، به اضافه ارزیابی مقامات مافوق و پذیرش توسط همکاران باعث موفقیتی عالی در عملکرد مدیران خواهد شد.

**پرسش:** ارتباط بین شایستگی و مهارت در فرایند جذب مدیران چیست؟ شما می‌گویید بر اساس شایستگی جذب می‌کنیم و بعد متناسب با شغل قاعدتاً باید آموزش‌هایی به او بدهیم که مهارت‌هایش پرورش یابد تا این مهارت‌ها به افزایش شایستگی‌های مدیر منجر شود. این فرایند درست است؟

**پاسخ:** تعاریف مختلفی از شایستگی ارائه شده است، در این زمینه تعدد نظرات وجود دارد. برخی دانش، ویژگی‌های فردی و مهارت‌ها را

تماماً در قالب شایستگی می‌گذارند و معتقدند شایستگی اعم از تمام این‌هاست. وقتی می‌گوییم مدیری شایستگی پذیرش این پست را دارد یعنی هم مهارت لازم و هم دانش فنی لازم را دارد و هم از نظر شخصیتی، انگیزش و ادراک، قابلیت تصدی در آن پست را داراست. در این زمینه نظرات مختلفی مطرح است، اما ما این را می‌گوییم که تمام معیارها مشتمل بر شایستگی‌ها و مهارت‌ها برای موفقیت در یک پست مدیریتی در واقع شرط لازم خواهد بود. مدیر باید توان حل مسئله، تصمیم‌گیری به موقع، تیم‌سازی، ارتباطات و مدیریت منابع انسانی را داشته باشد، از نظر شخصیتی هم در واقع درون‌گرا - برون‌گرا باشد، همه این‌ها را نوشتیم و ترسیم کردیم، حال چگونه ارزیابی کنیم. الان می‌خواهیم این فرد را در پستی منصوب کنیم، ویژگی‌های شغل و عوامل موفقیت مثلاً تحصیلات مورد نیاز، مرتبط بودن تحصیلات، داشتن تجربه در این زمینه را به صورت حداقلی می‌دانیم. حال فرد را چگونه باید ارزیابی کرد. در گذشته مراکز تحت عنوان مراکز ارزیابی و مراکز ارزیابی توسعه وجود داشت. در حال حاضر مراکز وجود دارد که به بررسی قابلیت افراد قبل از انتصاب می‌پردازد و همچنین استعدادهای آن حوزه را برای تصدی پست‌های مدیریتی در آینده شناسایی می‌کند. سابقه آن به سیستم‌های نظامی برمی‌گردد، چون اساساً سیستم‌های منابع مربوط به مدیریت به نظام دفاعی و نظامی آمریکا برمی‌گردد. زمانی که می‌خواستند جاسوس انتخاب کنند، می‌گفتند باید چه قابلیت‌هایی برای شناسایی یک جاسوس داشت. مثلاً دست‌خط او را بررسی می‌کردند می‌گفتند این فرد می‌تواند آدم تیز یا رازداری باشد یا نه یا از طریق چهره‌خوانی تشخیص می‌دادند که این فرد آیا می‌تواند فرد زرنگی باشد و برای انتخاب جاسوس‌ها، تخلیه اطلاعاتی کند، می‌تواند رازدار باشد یا نه. یا بر مبنای سال یا ماه تولد پیشگویی

می‌کردند. این روش تا قبل از جنگ جهانی دوم بود. بعد از جنگ جهانی دوم کمی علمی‌تر عمل کردند، مثلاً با مصاحبه یا با تدوین پرسشنامه‌هایی در غالب روانشناسی و بعد طرح روانشناسی صنعتی مطرح شد، با سنجش هوش، این جاسوسان را انتخاب می‌کردند. بعد از جنگ، موضوع پیشرفت کرد و در غالب مراکز ارزیابی مطرح شد. شرکت‌هایی نظیر «IBM» و «ITNT» این سیستم را به کار گرفتند و موفق هم بودند. به این معنا که فرد مورد نظر را در عرصه مدیریتی قبل از انتصاب مورد ارزیابی قرار دادند. تئوری‌های باز را طراحی کردند، مثلاً به مدیری می‌گفتند قرار است شما را در فلان پست منصوب کنیم یا قرار است شما در حوزه فرهنگ تصمیم بگیرید، مسئله را باز می‌کردند، افراد مختلف نظر می‌دادند، فرد مورد نظر نظرات را می‌گرفت و جمع‌بندی می‌کرد. قدرت حل مسئله، جمع‌بندی و تشخیص مسئله را در او ارزیابی می‌کردند یا می‌گفتند شما یکی از مسائل مهم فرهنگی را باز کنید، ما هم چند صاحب‌نظر دعوت می‌کنیم، شما با توجه به نظرات آن‌ها نتیجه‌گیری کنید یا در مورد مدیریت کارتابیل یا تصمیم‌گیری یا نحوه به‌کارگیری نیروی انسانی قبل از اینکه فرد منصوب شود، فیلتربندی می‌کردند، یعنی در ابتدا می‌گفتند افرادی که مثلاً مدرک تحصیلی لیسانس داشتند جذب می‌شدند. قاعدتاً در این روش برخی حذف می‌شدند. بعد آن‌هایی که لیسانس مرتبط یا تجربه مرتبط داشتند را گزینش می‌کردند. سپس تست روانشناسی از آن‌ها می‌گرفتند. به همین ترتیب فیلتر می‌شدند تا نهایتاً عده خاصی برگزیده می‌شدند، چون در پست‌های مدیریتی محدودیت‌هایی داریم، از اطلاعات افراد دیگر در بانک اطلاعاتی مدیران به عنوان کسانی که می‌توانند در آینده مدیر خوبی در این زمینه شوند استفاده می‌شد. این یعنی سیستم مدیریتی در سایه، یعنی دولت در سایه، دولت نه به معنای کلانش حتی در سطح شرکت نیز این مطلب

صادق است. به هر حال اگر برای مقامی اتفاقی افتاد، چگونه باید فردی را جایگزین کرد؟ اگر جایگاهش حساس بود، باید چه کار کرد؟ فرض کنید، تعدادی از مدیران یک شرکت به منظور حضور در جلسه‌ای در خارج از کشور پرواز می‌کنند، اگر برای آن هواپیما اتفاقی افتاد، تکلیف آن شرکت چه می‌شود؟ تمام این مسائل باید در سیستم سلسله مراتبی لحاظ شود. در خصوص شایسته‌سالاری و شایستگی بحث شد. مطلب دیگر معیاری است که کاملاً کمی و قابل دفاع باشد، در حوزه مدیریت خدشه‌پذیر نباشد و نشان‌دهنده میزان ثبات در مدیریت به عنوان جزئی از شایسته‌سالاری باشد و آن بحث محاسبه نرخ ماندگاری یا دوره ماندگاری مدیران است. در باب ضرورت این مطلب باید بحث شود. مطالعه‌ای در کانادا انجام شده و در آن نوشته شده هزینه انتصاب نابجای مدیری در کانادا حدود ۷۵ هزار دلار است. اگر هزینه‌های غیرمستقیم نظیر کاهش بهره‌وری، انگیزش روحی کارکنان و امور دیگر را نیز لحاظ کنیم، در سیستم اداری شان ۱۶۰ هزار دلار هزینه برای دولت در پی خواهد داشت. چنانچه قصد شما صرفه‌جویی باشد، با انتصاب یک مدیر موفق ۵/۳ میلیون دلار در سال صرفه‌جویی کرده‌اید و اگر آن مدیر اثربخش و در کارش موفق باشد، این رقم به ۷ میلیون دلار می‌رسد. این مطالعه‌ای است که چند سال پیش در کانادا در خصوص هزینه جابه‌جایی نابجای مدیران انجام شده است.

در آخر، بخشی را به این موضوع اختصاص می‌دهم و بعد راجع به ایران و شرایط آن و کل مجموعه و به‌ویژه حوزه فرهنگ توضیح می‌دهم. هزینه‌های ریالی را عرض کردم، هزینه‌های دیگری نظیر کاهش انگیزش، کاهش روحیه کارکنان و مسائل دیگر وجود دارد. در سیستم‌های فعلی، اگر قرار باشد مدیری جابه‌جا شود، باید یک سیستم مدیریتی کامل جابه‌جا شود، در این صورت حافظه سازمانی از دست می‌رود. مدیر باید به زحمت

اطلاعات را کشف کند. همه اطلاعات هم در سیستم‌ها الکترونیک نیست بلکه باید آن‌ها را از گنجینه اطلاعات و مراجعه به کارشناسان کشف کرد. در از بین رفتن حافظه سازمانی، یک مدیر مجبور می‌شود تکرار مکررات کند و آن بحثی را که در بانک اطلاعاتی مدیران توضیح دادم، پیش خواهد آمد، جابه‌جایی‌های کمتر از پنج سال در ایران مشهود است. چرا ثبات در مدیریت‌ها مهم است؟ قطعاً ایجاد انگیزه می‌کند و باعث برنامه‌ریزی در بلندمدت خواهد شد. اگر مدیری بداند که چهار سال در این پست است، برنامه‌ریزی چهارساله می‌کند و اگر بداند یک‌ساله، یک‌ماهه یا چهارماهه است، قطعاً برنامه‌ریزی‌هایش به همان ترتیب خواهد شد. امنیت شغلی باعث کاهش نگرانی‌ها و جلوگیری از توجیحات می‌شود، گاهی به مدیران گفته می‌شود چرا این کار را نکردید؟ می‌گوید نمی‌توانم برنامه‌ریزی بلندمدت بکنم. برنامه‌ریزی در حوزه فرهنگ در غالب یک سال، دو سال، سه سال و یک دولت جواب نمی‌دهد، بلکه در بلندمدت و در طول زمان جواب می‌دهد.

معمولاً در دنیا روی سه تا پنج سال، (میانگین‌اش چهار سال بیشتر است) برنامه‌ریزی می‌کنند. در همین سیستم نظامی خودمان یک فرمانده نهایتاً دو دوره می‌تواند منصوب شود، رئیس قوه قضاییه، رئیس صدا و سیما و رئیس‌جمهور نیز دو دوره می‌توانند منصوب شوند. برای تزریق آن نگرش جدید به این سیستم این مسائل باید لحاظ شود.

اما در ماندگاری، میزان را بر اساس فرمول می‌توان محاسبه کرد. می‌توانید میزان ماندگاری را در وزارتخانه‌ای که کار می‌کنید، محاسبه کنید. مثلاً اگر فرض کنید اتاقی که ما الآن در آن هستیم اتاق مدیری باشد و ما پنج نفر هم کارشناس باشیم، اگر برای مدیریت مجموعه در طول چهار سال، چهار نفر منصوب شوند، یک میزان ماندگاری است. اگر در طول چهار سال یک نفر منصوب شده باشد،

میزان ماندگاری چهار برابر است. چند سال پیش در دانشگاه اصفهان «عطافر» و فرد دیگری میزان ماندگاری را در ایران محاسبه کرده و مشاهده کردند، کمترین میزان ثبات در مشاغل سیاسی است، در فرمانداری‌ها کمتر از یک سال است، طبیعی هم است، چون هر چه سیاسی‌تر می‌شوند، احتمال تغییرشان بیشتر می‌شود. میزان عدم ثبات نیز بر اساس این فرمول محاسبه می‌شود.

در تحقیقی، میزان ثبات در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی را در چهارساله اول دولت‌ها بررسی کردم و ملاحظه شد که میزان ثبات در دولت نهم بیشتر است، چرا چهار سال اول را گرفتم؟ چون دولت نهم چهار سال از آن گذشته بود. برای آنکه نرخ ماندگاری را محاسبه کنم، مجبور شدم فقط چهار سال اول را در دوران دفاع مقدس، سازندگی، اصلاحات و عدالت محاسبه کنم. چون چهار سال اول معمولاً تغییر و تحولات بیشتر از چهار سال دوم است.

**پرسش:** چرا در سه دوره دیگر نیز فقط چهار سال اولش را محاسبه فرمودید؟ مگر برای هشت سال محاسبه چقدر تغییر می‌کند؟  
**پاسخ:** دوره دهم هنوز تمام نشده است.

**پرسش:** در دوران اصلاحات و سازندگی، میزان ثبات تغییر می‌کند؟  
**پاسخ:** بله تغییر می‌کند. یعنی چون ثبات بیشتر می‌شود و میزان ماندگاری بالا می‌رود، میزان عدم ثبات پایین می‌آید. بیشترین میزان، دوران عدالت است. بعد سازندگی، بعد اصلاحات و بعد دوران دفاع مقدس.  
**پرسش:** آیا با وجود تغییر زیاد وزرا بیشترین میزان ماندگاری در دوره عدالت است؟

**پاسخ:** بله تعداد کل را می‌گوییم، مدیران میانی، پایه و عالی.  
**پرسش:** این‌گونه به نظر می‌آید که تغییر در سیستم مدیریتی بسیار بالا بود؟  
**پاسخ:** آن چیزی که من عرض کردم اولاً فقط مربوط به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است. ثانیاً در کل کشور نیز به همین ترتیب است.

آن چیزی که برای شما ظاهر می‌شود تغییر مدیران سطوح عالی است. در حالی که وقتی پایین‌تر می‌آید، در سطوح معاونان و زیر تغییرات کمتر می‌شود که شاید شما نبینید، در سطوح مدیران کل تغییرات کمتر و در سطح رؤسای ادارات و رؤسای گروه‌ها به همین ترتیب کمتر که شما خبردار نمی‌شوید. تغییر وزرا بیشتر مطبوعاتی و رسانه‌ای می‌شود و این احساس به وجود می‌آید که حتماً تغییر و تحولات زیاد است.

**پرسش:** بنابراین شما در کل محاسبه کرده‌اید؟

**پاسخ:** نه، ولی در کل نیز به همین ترتیب است که عرض کردم. تغییر و تحولات در دوران اصلاحات به سطوح پایینی هم کشیده شد، منتها شاید در دولت نهم به سطوح پایین‌تر کشیده نشد. نهایتاً مدیر کل به بالا بود. مطلب دیگر مهندسی فرهنگی است.

در واقع ما باید ساختارهایمان را برای رسیدن به فرهنگ مطلوب، ساماندهی کنیم تا در راه رسیدن به فرهنگ با هم هماهنگ باشند. بر اساس دیدگاه جامعه‌شناسانی نظیر «پالسمنز» عرصه‌های مختلف را به چهار نظام کلی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی تقسیم می‌کنیم. در دنیا نیز همین رویکرد است، یعنی غلبه حوزه اقتصاد یا سیاست بر سایر حوزه‌ها است. برای اینکه این غلبه را در دنیا بشکنند، در سال ۱۹۸۹ نگاه را از توسعه اقتصادی به توسعه فرهنگی تغییر دادند. اما توسعه فرهنگی همان توسعه اقتصادی است. یعنی فرهنگ در خدمت توسعه اقتصادی و سیاسی، نه فرهنگ بما هو فرهنگ. ما در کشورمان، در حوزه مهندسی فرهنگ نگاهمان این است که باید بتوان بین این چهار حوزه و این چهار نظامی که در حاکمیت متجلی می‌شود، توازن برقرار کرد. یعنی در گام اول نه اقتصاد بر فرهنگ و سیاست حوزه اجتماعی غالب باشد، نه سیاست، بلکه باید تناسب وجود داشته باشد. گام دوم، با استناد به اینکه نظام ما



ماهیتاً فرهنگی است، باید بتوانیم حتی به تصمیمات عرصه اقتصادی، صنعتی، کشاورزی، آب، نیرو و نفت نیز بارقه‌های فرهنگی دهیم. یعنی مدیری که در حوزه نفت تصمیم می‌گیرد، تأثیرات فرهنگی آن را نیز باید ببیند، نمونه عملی آن عسلویه است. طرح معظم نفتی، پروژه معظم عمرانی با اعتبارات ویژه و کلان به عنوان دستاوردهای دولت‌های مختلف در عرصه پتروشیمی مطرح شده، منتها از لحاظ فرهنگی پیش‌بینی‌های لازم، انجام نشده است. بنابراین به همان میزان که درآمدزایی می‌کند، به همان میزان مشکلات فرهنگی برای خانواده‌های ما ممکن است ایجاد کند. در این خصوص خانواده‌ها از هم تفکیک شده‌اند، خانواده، در شهری و آقا نیز در شهر دیگری مشغول است که این مسئله موجب مشکلات فراوانی شده است.

حال مهندسی فرهنگی را چگونه می‌توان در حوزه فرهنگ و یا در حوزه غیرفرهنگی با انتصاب مدیرانی که نگاه فرهنگی داشته باشند، استقرار دهیم. در دولت، این کار با پیشرفت تکنولوژی میسر است، همکاران و کارمندان دولت باید استفاده از تکنولوژی‌های «ICT» را یاد بگیرند. بنابراین باید آموزش‌های مهارتی هفت‌گانه «ICT» را آموزش ببینند. نظام ما ماهیتاً فرهنگی است. حال برای اینکه مدیران و کارکنان ما در تصمیمات، قلم زدن، کار کارشناسی، مکاتبات و صحبت‌کردنشان، فرهنگ را لحاظ کنند، چه کاری باید کرد؟ برگزاری تعدادی دوره آموزشی برای مدیران مثلاً آموزش دیدگاه حضرت امام کافی نیست. در این بحث مظلومیت فرهنگ پیش می‌آید. مثلاً افتخار مدیر ما در حوزه صنعت این است که شاخص تولید را از مقدار الف به مقدار ب رسانده است. در حالی که ارزیابی دقیق مبتنی بر فرهنگ، جایگاه آن و تأثیر مدیران است.

بنابراین مدیرانی که در عرصه‌های غیرفرهنگی، نگاه فرهنگی داشته باشند اگر بتوانند در تصمیمات غیرفرهنگی‌شان، مسائل فرهنگی را لحاظ کنند، آن زمان می‌توان گفت که بین نظام اقتصادی، نظام فرهنگی، نظام

اجتماعی و نظام سیاسی توازن رعایت شده است و در مرتبه عالی‌تر نگاه فرهنگی حاکم خواهد شد. این همان بحث مهندسی فرهنگی است که مقام معظم رهبری مطرح کردند. در دنیا تحت عنوان بررسی تأثیرات اجتماعی پروژه‌ها، تأثیر فرهنگ را بررسی می‌کنند. برای مثال اگر خط ریل راه‌آهنی از منطقه‌ای بگذرد، تأثیرش بر خرده فرهنگ‌های آن منطقه بررسی می‌شود. در کشور ما نگاه مهندسی فرهنگی و پیوست فرهنگی باید به عنوان یک جزء کاملاً ملموس، ذیل مجموعه نظام فرهنگی مطرح شود که شده و باید به جد پیگیری شود. در مجموعه واحدهای رشته مدیریت در دانشگاه، امکان‌سنجی پروژه‌های صنعتی مطالعه می‌شود. هر پروژه‌ای باید از بعد مالی، فنی و بازاری بررسی شود، مثلاً برای بهره‌برداری از محصولی در ۱۰ سال آینده باید کلنگ آن را امروز به زمین بزنیم و مسائلی از قبیل اینکه آیا ۱۰ سال بعد این محصول خواهان دارد؟ آیا به بازار فروش نزدیک است؟ آیا به سیستم ارتباطی و حمل و نقلی نزدیک است؟ آیا به بازار مواد اولیه نزدیک است را بررسی کنیم. با طرح مسائلی چون صنعت سبز در دنیا که به دنبال حل مسائل زیست محیطی بودند، مسائل زیست محیطی را نیز اضافه کردند و گفتند در کنار این شاخصه‌ها برای پیوست، باید الزامات زیست محیطی را نیز لحاظ کرد. مثلاً اگر شما به عنوان مجری پروژه‌ای به بانک رفته و بگویید که مدیر یا وزیر مربوط دستور تأمین اعتبار این پروژه را داده‌اند، بانک به شما می‌گوید: باید پیوست آن را تکمیل کنید. بانک وقتی می‌خواهد به شما پول و وام دهد، اولاً باید مطمئن شود که برگشت خواهد داشت. ثانیاً الزام زیست محیطی را نیز به او ابلاغ کرده‌اند و الزاماً شما نیز باید لحاظ کنید. اما در فرهنگ ما باید چه کار کرد؟ باید یک صفحه در خصوص الزامات فرهنگی لحاظ کرد. الزامات فرهنگی مثل الزامات زیست محیطی نیست که آلوده شود و اثرات آن مشهود باشد یا

مثلاً بدانیم میزان مونوکسیدکربن چه قدر نوسان داشته است. در فرهنگ، تأثیرات در بلندمدت پیدا می‌شود.

بحث بعدی در خصوص ویژگی شایستگی‌های مدیران از منظر حضرت امام و مقام معظم رهبری است. روش کار ما، استراتژی پژوهش تئوری بوده که با استفاده از مطالعهٔ صحیفهٔ نور انجام شده، همچنین بیانات مقام معظم رهبری از ابتدای رهبری تا مرداد ۸۸ مورد بررسی قرار گرفته و ۳۸۲ نکته با کدهای مربوط استخراج و در قالب ۷۷ مفهوم دسته‌بندی شده‌اند، ۷۷ مفهوم در قالب چهار مقولهٔ اصلی متجلی و نهایتاً مدل مربوط ارائه شده است. این چهار مقولهٔ اصلی در قالب شایستگی‌های دینی، رفتار سیاسی، بینشی و عملکردی مطرح شده است که دینی ۱۷ شایستگی (۱۷ مفهوم ذیلش دارد)، رفتار سیاسی ۲۰ شایستگی، بینشی ۱۱ شایستگی و عملکردی ۲۹ شایستگی دارد که مجموعاً مدل ما را تشکیل می‌دهد.

شایستگی رفتار دینی برخی از مفاهیم از قبیل مواسات برای پایبندی به ارزش‌ها، دوری از غرور، آخرت‌گرایی و تقوی را در بر می‌گیرد.

مؤمن به انقلاب و حافظ نظام، اخلاص، خودسازی، توکل، تعهد، آرامش قلبی، اعتقاد به امام زمان، عدم تأثیر مقام بر مدیر و بالعکس اثرگذاری مدیر بر مقام، پایبندی به اصول، تقوی، خدامحوری، آخرت‌گرایی، پرهیز از خودخواهی، دوری از غرور، پایبندی به ارزش‌ها، ورع و محاسبات، این‌ها شایستگی رفتار دینی است.

پایبندی به ارزش‌ها باید با شایستگی بینشی و عملکردی مشخصاً ارتباط داشته است. دوری از غرور، پرهیز از خودخواهی، آخرت‌گرایی، خدامحوری و رفتار سیاسی، تقوا با شایستگی عملکردی و رفتار سیاسی و پایبندی به اصول و انقلاب با رفتار سیاسی به عنوان مقولات محوری رابطه دارد.

بحث بعدی شایستگی رفتار سیاسی است، آمر به معروف و ناهی از منکر،

پرهیز از افراطی‌گری، پرهیز از مخاصمه سیاسی، توجه به محرومان، توجه به نیاز مردم، ساده زیستی، جوان‌گرایی، وحدت‌گرایی، روحیه همکاری، پرهیز از اسراف، مهرورزی، عدم سوءاستفاده از جایگاه مدیریت، عدالت در مسائل بیت‌المال و ظلم‌ستیزی با رفتار دینی ارتباط دارند. عدالت‌محوری، مردم‌گرایی و خدمت‌گذاری با رفتار دینی و عملکردی ارتباط دارند. سعه صدر و اهل مشورت بودن با عملکردی و دشمن‌ستیزی با شایستگی‌های بینشی ارتباط دارد.

شایستگی بعد شایستگی بینشی است و شامل بصیرت، فهم سیاسی، موقعیت‌شناسی، عدم ساده‌انگاری، آرمان‌گرایی، توجه به اولویت‌ها و امیدوار بودن است که با شایستگی رفتار دینی ارتباط دارد، وحدت فکری با سیاست‌های تعیین شده نظام که با رفتار دینی و عملکردی ارتباط دارد، آینده‌نگری با عملکردی ارتباط دارد، استقلال فکری و عدم غفلت از دشمن با رفتار سیاسی ارتباط دارد.

شایستگی عملکردی هم شامل کاردانی، پرتلاشی، عملگرایی، پیگیری، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی، وجدان کاری، مهارت نظارتی داشتن، اعتماد به نفس، قاطعیت، رعایت سلسله مراتب، مهارت اطلاع‌رسانی، روحیه تحول‌گرایی، نوآوری، خستگی‌ناپذیری، صداقت، روحیه اصلاح‌گرایی، قانون‌گرایی، نظم در امور اجتماعی - فردی، تقویت باور دینی و امانت، عمل به تکلیف، مصمم و با اراده بودن، پایداری و شجاعت مرتبط با رفتار دینی است، عدم خودرأیی مرتبط با شایستگی‌های دینی و رفتار سیاسی و بینشی است، حسن تدبیر مرتبط با شایستگی بینشی است، دلسوز بودن، رعایت انصاف و انتقادپذیری نیز مبتنی بر رفتار سیاسی است.

اما در خصوص ایران و جابه‌جایی‌های مدیران تکمله‌ای را عرض می‌کنم. با توجه به نوپا بودن نظام کشورمان در حوزه مدیریتی پیشرفته،

تغییرات و تحولاتی شکل گرفته است، در سال ۱۳۸۰ مطالعاتی در خصوص تحول در نظام مدیریتی در کشور انجام شد و بخشی از آن، مطالعات تطبیقی بود که در کشورهای مختلف انجام می‌شد، فارغ از اینکه چه کشوری در مخصصه با ماست یا در چه قاره‌ای قرار گرفته است، برخی از کشورهای پیشرفته را در این حوزه انتخاب کردند و مطالعاتی روی آن‌ها انجام شد. در حوزه مدیران نیز تحقیقاتی انجام گرفت. از این مطالعات هفت برنامه تحول اداری منشعب شد که شامل منطقی نمودن اندازه دولت است، منطقی نمودن به معنای کوچک‌سازی و بزرگ‌سازی نیست. مثلاً در وزارت آموزش و پرورش مطالعه‌ای انجام و مشخص شد نسبت کسی که در حوزه ستادی است با کسی که در حوزه صفی و سر کلاس است، تقریباً نسبت یک به یک است، به همین دلیل است که روزانه بخشنامه به مدارس می‌رود. منطقی‌سازی به معنای کوچک‌سازی و بزرگ‌سازی نیست بلکه رعایت توازن آن هرم سازمانی است.

اینها اطلاعاتی است که من از دور دارم. گام اول منطقی نمودن و گام دوم، اصلاح ساختارها بود، ساختارها باید منعطف، چابک و مبتنی بر راهبردهایی باشند که مبتنی بر وضع موجود است. یکی از عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر حوزه فرهنگ ما و یکی از تکنولوژی‌های مؤثر در حوزه فرهنگ، فناوری‌های اطلاعاتی است. بازی‌های رایانه‌ای و رسانه‌های دیجیتال است، ولی وقتی به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مراجعه می‌کنیم، متوجه می‌شویم که در ابتدای دولت نهم، مرکزی تحت عنوان رسانه‌های دیجیتال تشکیل شد. متأسفانه به جای اینکه ساختار، مبتنی بر استراتژی و تغییر و تحولات باشد، قطع شد. یعنی زمانی تغییر و تحول شکل می‌گیرد، فرهنگ ما دستخوش تغییرات قرار می‌گیرد، بعد به فکر چاره می‌افتیم.

بحث بعدی اصلاح نظام‌های مدیریتی است. در حوزه فرهنگ چه کار باید کرد؟ آیا میزان تأثیرگذاری حوزه فرهنگ بیشتر از حوزه‌های اقتصادی و صنعتی است؟ این‌ها سؤالاتی است که باید جواب داده شود. بالطبع برنامه چهارم به نحوه استخدام و نظام‌های استخدامی و برنامه پنجم به اصلاح نظام‌های آموزشی کارکنان و برنامه ششم به اصلاح فرایندهای مورد عمل در دستگاه اجرایی کشور مربوط بود و همه این‌ها شش برنامه نهایتاً قرار بود به حفظ و ارتقای کرامت مردم در سیستم اداری منجر شود. این کار انجام شد و نمود آن در فصل ۱۲ قانون برنامه چهارم، تحت عنوان نوسازی حاکمیت آمده است. یعنی مصوبات شورای عالی اداری به صورت مختصر در فصل ۴ قانون برنامه چهارم آمد و قوام آن بیشتر شد چون به قانون تبدیل شد. سپس در دسته‌بندی جدیدتری در قالب قانون مدیریت کشوری به مجلس عرضه و با عنوان قانون نظام هماهنگ تصویب شد.

در این عرصه از قوانین، مشکلی وجود ندارد اما در حوزه اجرا باید اقداماتی شکل بگیرد، بالطبع این سخت است که به مدیری بگویند از چهار نفری که می‌توانید منصوب کنید، دو نفر باید از طریق سلسله مراتبی ارتقاء پیدا کنند و دو نفر دیگر را باید به انتخاب و مبتنی بر نگاه و جهت‌گیری خود منصوب کنید. فرهنگ این طرز تفکر باید جا بیفتد. در کشوری مثل انگلیس برای انتصاب، یک وزیر «Career based» و یک وزیر «Possession based» داشتند که از جانب سیستم انتخاباتی و نخست‌وزیرشان معرفی می‌شد و این دو نفر باید با یکدیگر کار می‌کردند اما به معنای داشتن دو وزیر نبود.

برای هر وزارتخانه، وزیر اصلی آن بود که نخست وزیر معرفی می‌کرد و پارلمان رأی می‌داد. منتها در سیستم و فرایندهای کارشان قرار بر این بود که حتماً از آن شخصی که در مرتبه قائم مقامی قرار می‌گرفت و آن «Possession based» بود، فارغ از دیدگاه‌ها و جهت‌گیری‌های سیاسی

استفاده کند، مهم نبود از حزب کارگر است یا از حزب دیگری. آن سیستم رشد پیدا کرد و هم حافظ سازمانی بود و هم آن سیستم با آمد و شد دولت‌ها ناگهان دچار تغییر و تحول جدی نمی‌شد، اینگونه نبود که در حوزه فرهنگ ناگهان وزیری بیاید و اقداماتی شکل بگیرد و وزیر بعدی بگوید همه آن کارها اشتباه بوده و باید کار دیگری انجام دهیم. جهت و مسیر روشن است. دولت‌ها با تدوین برنامه‌های توسعه‌ای و پیگیری تحقق و چشم‌انداز و با زیاد کردن ثبات و کم کردن تغییرات در مدیریت، ثباتی به آن می‌بخشند. در حوزه مدیریت‌ها این اتفاقات در دنیا افتاده ولی در حوزه فرهنگ باید چه کنیم؟ ما در کشور شورایی به نام شورای انقلاب فرهنگی داریم. چند سال پیش در دولت هشتم، مطالعه‌ای در سازمان مدیریت سابق در خصوص شوراهای عالی در کشور انجام شد. رئیس شورای عالی، رئیس‌جمهور است و گاهی رئیس‌جمهور این وظیفه را به معاون اول تفویض می‌کند. در آن مطالعه، این‌طور بیان شد که اگر رئیس‌جمهور بخواهد در تمام شوراهای عالی شرکت کند و در ماه در هر شورا یک جلسه تشکیل شود و اگر رئیس‌جمهور بخواهد کارهای خودش را انجام دهد و جلسه‌ها را با هم برگزار کند، شبانه روز باید از ۲۴ ساعت بیشتر باشد. بنابراین همان موقع طرح ادغام شورای عالی را مطرح کردند و دولت نهم پیاده و اجرا کرد و آن ادغام را شکل داد که متأسفانه با مخالفت مجلس مواجه شد و مجلس آن را برگرداند یعنی مجلس یک مداخله جدی کرد. شورای عالی انقلاب فرهنگی به تعبیر رهبری قرارگاه فرهنگ کشور است. ما سازمان محیط زیست یا وزارت دفاع داریم، حال وظیفه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح چیست؟ رابطه‌اش با ارتش و نیروی انتظامی و سپاه چگونه است؟ وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح هیچ‌گاه با آنها تداخلی ندارد. چون اگر با هم تداخلی داشتند، پادگان‌ها علیه یکدیگر اقدام

می‌کردند. وظایف آن‌ها خط‌کشی شده و دقیق است، در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، ستاد کل برنامه‌ریزی می‌کند.

حال در حوزه فرهنگ، ستاد کل کیست؟ قرارگاه ما شورای عالی انقلاب فرهنگی است. چون فرهنگ دیربازده است به ثبات نیاز داریم، اگر دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی را به وزیر ارشاد می‌دادند، وزیر ارشاد یک نگاهش باز بود و نگاه دیگرش بسته. مثلاً نگاهش در حوزه مطبوعات باز بود و در حوزه کتاب بسته. در حوزه کتاب باز و در سینما بسته بود. در آن صورت جهت‌گیری‌ها ثبات پیدا نمی‌کرد. برای ایجاد ثبات، آن قرارگاه را تشکیل دادند.

در مدیریت مفاهیمی با عنوان هوش شناختی و هوش هیجانی مطرح می‌شود، پس از آن بحث هوش فرهنگی مطرح می‌شود به این معنا که مدیران باید توان کار کردن در محیط‌های چندگانه فرهنگی را داشته باشند، به خصوص آن‌هایی که می‌خواهند در عرصه جهانی کار کنند یا شرکت‌های چند ملیتی که می‌خواهند در حوزه‌های مختلف محصولاتشان را عرضه کنند یا ما که قصد داریم داعیه تأثیر فرهنگی در حوزه جهانی باشیم، باید بتوانیم مدیرانی پرورش دهیم که هم فرهنگ خود را بشناسند و هم با شناخت فرهنگ‌های دیگر که مدنظر است و فلسفه وجودی نظام جمهوری اسلامی است را به حداکثر برسانند.

**پرسش:** بحثی که در شورای انقلاب فرهنگی در سال‌های اخیر بسیار جدی است و هیچ‌کس تا به امروز نتوانسته راجع به آن برنامه‌ریزی اصولی داشته باشد و طرحی ایده‌آل ارائه کند که حداقل دل مخاطبان و مردم را به دست بیاورد، بحث پوشش و حجاب است. ظرف سال‌های اخیر به کرات موضعی که در مقابل رعایت حجاب در ایران اجرا می‌شود، موضع حمله یا محدود کردن افراد است. آیا شورای انقلاب فرهنگی نمی‌تواند سیاست



دیگری در این زمینه پیش بگیرد؟ زیرا مرتب برای اصلاح در این مسیر از شیوه جبر استفاده می‌کند؟

**پاسخ:** برای مثال در زمان ترافیک مدارس تعطیل می‌شود همه چیز حل است و شهر کمی خلوت می‌شود. فردا که قرار است مدارس شروع شود، دوباره مسئله ترافیک مطرح است. مسئله حجاب یا مسائل دیگر بحثی مثل ترافیک نیست که مقطعی باشد، چرا گاهی داغ می‌شود و ناگهان فروکش می‌کند؟ این به نقش رسانه‌ها برمی‌گردد. شورای عالی انقلاب فرهنگی چهار سال پیش مصوبه‌ای در خصوص فرهنگ عفاف و حجاب داشت و در آن وظایف صداوسیما در ۱۰ مصوبه چند برگی مشخص شده بود. وظایف وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان تبلیغات حوزه هنری، وزارت بازرگانی و فروشگاه‌ها نیز به همین ترتیب معین شده است. مثلاً وزارت بازرگانی می‌گوید: من باید چه مدلی را بدهم؟ مدل تأیید شده اسلامی در مورد مانتو، چادر و پوشش چیست؟ بنابراین شورای انقلاب باید ثبات لازم را داشته و فارغ از تغییر و تحولات دولت باشد، اگر بخواهیم مسئله‌ای را تحت‌الشعاع قرار دهیم یا ندهیم، مسئله اساسی مسئله فرهنگی است و جنس آن برخورد امنیتی نیست، زمانی با یکی از مسئولان نیروی انتظامی صحبت می‌کردم، به او گفتم قضیه این برخورد چیست؟ او به طور مثال دولت ۲ یا ۴ میلیون کارمند دارد. این‌ها با هر پوششی بیایند، دولت کاری ندارد ولی انتظار دارد که نیروی انتظامی در خیابان برخورد کند. چند دانشجو تحت مدیریت دانشگاه‌ها داریم؟ چند دانش‌آموز داریم؟ یعنی تمام مردم ما، آن تعدادی که در حیطه مدیریت دولت قرار نمی‌گیرند و جزء بخش خصوصی هستند، کم‌اند. دولت، مدیر، وزیر آموزش و پرورش، وزیر فرهنگ و رئیس سازمان صداوسیما باید فرهنگ‌سازی کنند. منظورم این بود که شورای انقلاب فرهنگی در سیاست‌گذاری‌هایش

به نحوی برخورد می‌کند که خشم مردم را به دنبال دارد.

در آموزش و پرورش به دانش‌آموزان دختر می‌گویند که باید مانتو و شلوار بپوشید. برای دانش‌آموزان پسر هم حجابی تعریف کرده‌اند. مثلاً موها باید کوتاه باشد و احتمالاً شلوار جین نپوشند. در حالی که اگر ما جای جای کشور ایران را مطالعه کنیم، اصلاً حجاب وجه لاینفک و جزء جدانشدنی فرهنگ ایرانی است. در شمال ایران که می‌رویم، می‌بینیم همه خانم‌ها یک حجابی دارند، چادر ممکن است سرشان نباشد ولی حجاب‌شان کامل است، دامن‌های خاص و روسری‌های خاصی می‌پوشند که به آن چارقد می‌گویند، از شمال ایران وارد استان سیستان و بلوچستان و جنوب ایران که می‌شویم، شکل حجاب تغییر پیدا می‌کند ولی ماهیتش به همان محکمی حفظ می‌شود. مثلاً زنان بلوچ چادرهای خاصی دارند، رنگی است، شبیه چادرهای ما نیست، ولی دقیقاً نامش چادر است. در کردستان و لرستان هم که وارد می‌شویم به همین ترتیب است، یکی از اشتباه‌ها این بود که وقتی انقلاب شد، تعریفی یکسان از حجاب داده شد و گفتند که همه دختران باید مانتو شلوار تن کنند، در حالی که به راحتی می‌توانستند بگویند که دختران لر با لباس لری‌شان وارد مدرسه شوند، این گونه، هم هویت فرهنگی حفظ می‌شد و هم اینکه حجاب کامل بود و هیچ مشکلی پیدا نمی‌کرد. الان اگر یک دانشجوی کرد با لباس کردی وارد دانشگاه‌های ایران شود، ۳ الی ۴ ماه بیشتر دوام نمی‌آورد و لباسش را تغییر می‌دهد. ممکن است اول لباسش را به گونه‌ای انتخاب کند که شبیه لباس خودش است ولی بعداً تغییر اساسی می‌دهد. یعنی شهر تهران به عنوان پایتخت و شهرهای بزرگ پذیرای حجاب‌های فرهنگی سایر شهرها و روستاها نیستند. ما می‌توانیم خرد عمومی را به گونه‌ای مرزبندی کنیم که افراد خیلی خوب بپذیرند. مثلاً در کشور هندوستان فرد بنگالی به راحتی با

لباس خودش وارد شهر دهلی می‌شود بدون اینکه کوچکترین نگاهی او را مورد تمسخر قرار دهد یا لباس دیگری تنش می‌کند وارد شهر دیگری می‌شود و به راحتی می‌تواند این زمینه را حفظ کند. چرا ما از این زوایا وارد مسائل نمی‌شویم، حجاب در متن فرهنگ‌مان وجود دارد، هیچ جای ایران را پیدا نمی‌کنید که در آنجا بی‌حجابی باشد، زرتشتی‌های اصیل در یزد و در شیراز حجاب کامل خود را دارند. چادر سبز رنگی سرشان می‌کنند. چرا از این زوایا وارد مسائل نمی‌شویم و نگاه‌های این‌گونه به فرهنگ‌مان نداریم.

مثلاً در خصوص نمایشگاه‌های حجاب دختران شمالی تمایلی به آن ندارند، در مدارس کردستان یا هر جای دیگری دوست دارند لباسی را که افراد در تهران می‌پوشند بپوشند، مثل شلوار جین و مانتو. باید تنوع‌طلبی جوان‌ها را نیز لحاظ کرد. در نمایشگاه‌ها اولین مسئله‌ای که از حجاب می‌گویند، لباس سنتی و اصیل است، مثلاً می‌گویند این لباس قاجاریه و لباس زنان ایران در شمال یا جنوب را معرفی می‌کنند ولی تنوع‌طلبی جوان‌ها را لحاظ نمی‌کنند.