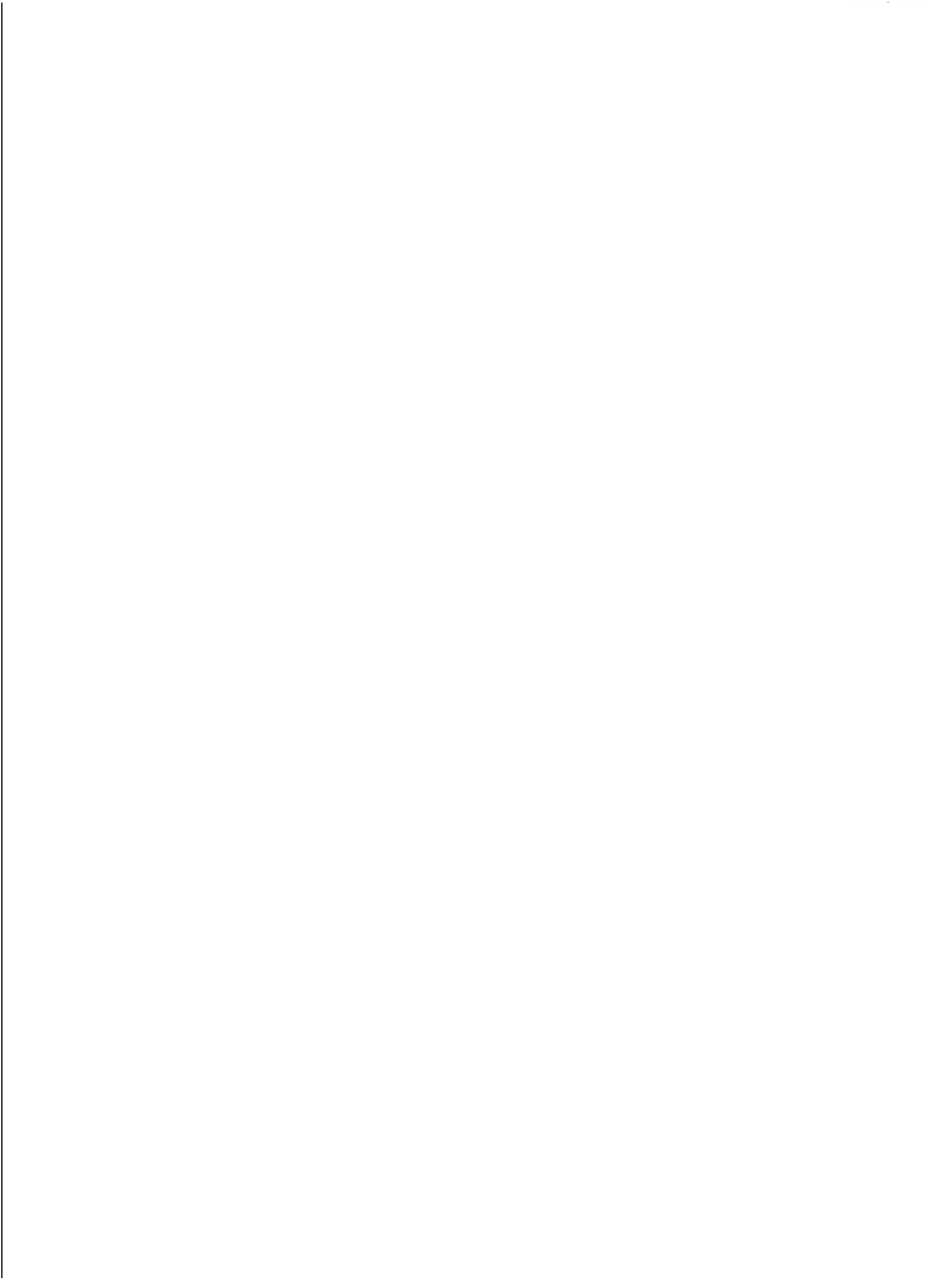




طرح

جامعه آرمانی







سپاس خداوند سبحان را که ما را در عصر یکی از انسان های آسمانی قرار داد که بادم مسیحایی اش معجزه قرن مردمی ترین انقلاب را آفرید و بنای رفیع جمهوری اسلامی را بنیان نهاد. شخصیت کم نظیری که با مجاهدت خستگی نا پذیرش بر بلندی استوار فقه، حکمت، اخلاق و عرفان ایستاد، که فرهنگ، اقتصاد، سیاست و حکمت اسلامی را از پس قرن ها انزوا به عرصه اجتماع آورد.

جامعه آرمانی

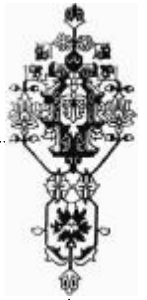
از قدیمی ترین دامنه تاریخ بشری تاکنون، تصور ایجاد «جامعه آرمانی» همیشه تعدادی از دانشمندان و اندیشه وران جهان را مجذوب و مفتون می داشته است. از این رو، هر یک از آنان طرحی جداگانه برای جامعه آرمانی تدوین و ارائه کرده است. در میان کهن ترین معماران جامعه آرمانی نام افلاطون از همه مشهورتر است. وی در سرتاسر رساله «جمهوری» و در بخشهایی از رساله «تیمائوس» و «کریتیاس» خود طرح «مدینه فاضله» خویش را عرضه کرده است. بعد از او، در جهان اسلام دانشوران و اندیشمندان بسیاری، از جمله فارابی در کتاب «آراء اهل المدینه الفاضله» ابوالحسن عامری در کتاب «السعاده و الاسعاد» و نظامی گنجه ای، در کتاب «اسکندر نامه»، به تصویر جامعه های آرمانی خود پرداختند. در دنیای مسیحیت نیز انبوهی از نویسندگان به این کار اقدام کردند: اگوستین قدیس در «شهر خدا»، توماس مور در «لامکان» (نا کجا آباد) یا «هیچ کجا»، فرانسیس بیکن، دانشمند و فیلسوف علم انگلیسی (1561-1626) در «آتلانتیس نو»، توماسو کامپانلا، حکیم و متفکر اجتماعی ایتالیایی (1568-1639) در «شهر آفتاب» یا «خورشهر»، و... برتراند راسل نیز، که به قدرت عقل برای دگرگون ساختن طبیعت بشری از راه آموزش در طی یک نسل اعتقاد محکم داشت. در جهان بینی علمی خود به تصویر جامعه علمی آینده، که علاوه بر این که بهترین شیوه را در امور تولید، تعلیم و تربیت و تبلیغات به کار می گیرد مزایای دیگری نیز بر جوامع غیر علمی دارد، می پردازد.

خصوصیات طرح نقشه جامعه آرمانی:

حقیقت این است که طرح نقشه جامعه آرمانی نه مضر است و نه لغو، مشروط بر این که دارای سه ویژگی باشد:

- اول این که کاملاً واقع بینانه باشد و حقایق زیست شناختی، روان شناختی و جامعه شناختی را به هیچ روی از نظر دور ندارد و به دست فراموشی نسپارد.





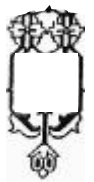
• دوم این که همراه با ارائه طریق باشد، یعنی فقط جامعه آرمانی را تصویر نکند راه و روش رسیدن به آن را نیز نشان دهد. «آن چه تمام این طرحها راجبه غیر عملی، وهمی و پنداری می دهد و تقریباً در تمام آنها نیز مشترک هست این است که طراح غالباً دنیای آینده را بلاواسطه بر روی دنیای حال می نهد و مدینه فاسده یا جاهله را بی فاصله با مدینه فاضله مربوط می کند، اما هیچ نمی کوشد نشان دهد تحول مدینه فاسده به مدینه فاضله از کدام راه تحقق می یابد و آن چه توالی آنها را سبب خواهد شد کدام است»

• سوم این که اهدافی را اعم از هدف اصلی و نهائی و هدف های واسط (طراحی فازهای اجرایی برای تعیین پیشرفت مراحل) برای جامعه آرمانی تعیین کند که دارای مراتب باشد تا سهل الحصول تر بودن پاره ای از مراتب آنها، شور و خواست و اراده را در مردم برانگیزد و آنان را به تغییر اوضاع و احوال موجود، مایل و راغب گرداند و از این گذشته عدم وصول به کمال مطلوب بدین معنا نباشد که هیچ کاری انجام نشده است و هیچ پیشرفتی حاصل نیامده است.

طرحی که این سه خصیصه را داشته باشد، فوائد و منابع عظیم خواهد داشت. مهم ترین فایده و منفعت آن این است که هدف فعالیت های اجتماعی را معین و معلوم می دارد، نخستین کاری که باید انجام شود انتخاب هدف است. بنابراین پیش از دست زدن به هر گونه اقدام عملی در راه اصلاح اوضاع و احوال جامعه باید هدف نهایی و نیز اهداف متوسط را، که در واقع فقط وسایل یا گام هایی هستند که در راه نیل به غایت نهائی اند، تعیین کنیم. فقط هنگامی که خطوط کلی اهداف ما تعیین شده باشد و طرح جامعه ی مطلوب ماست در دست باشد، ما می توانیم به سنجش بهترین راهها و فراهم نمودن وسایل تحقق هدف نهایی پردازیم و نقشه ای برای اقدامات عملی تهیه کنیم.

دیدگاه:

«طرح این گونه بناها اگر نیز خود (کاملاً) قابل اجراء نباشد لامحاله این فایده را دارد که پاره ای معایب جوامع موجود را روشن تر می سازد و برای اصلاح و بهبود آنها شوق و همت انسانی را تحریک می کند. بعلاوه، در ارزیابی جوامع موجود نیز به اهل سیاست کمک می کند و گهگاه نشان می دهد که اگر نظامات دیگر در جامعه برقرار آید کدام نتایج از آن حاصل می شود... حتی در تعدادی از این طرحها هدف، نقد جوامع موجود است که آن را نیز کسانی که علاقه به بهبود احوال انسانیت دارند نوعی سازندگی تلقی می کنند نه نوعی ویرانگری»





طرح جامعه آرمانی اسلامی

بر طبق تعالیم و احکام اسلامی می توان طرحی برای جامعه آرمانی ریخت که دارای هر سه خصوصیت مذکور باشد، این طرح کاملاً واقع بینانه و همراه با ارائه طریق است؛ و تحقق جامعه آرمانی ای که تصور می کند در متون دینی و مذهبی ما پیشگویی شده است. هدف اصلی و نهایی جامعه آرمانی اسلامی استکمال حقیقی انسان هاست که جز بر اثر خداشناسی، خدا پرستی، اطاعت کامل و دقیق از اوامر و نواهی الهی، کسب رضای خدای متعال، و تقرب به درگاه او حاصل شدنی نیست؛ و این موارد همه مفاهیمی انتزاعی و دارای مراتب اند که هر مرتبه از آنها در جماعتی از مردم مصداق می یابد. در جامعه آرمانی اسلامی حداقل این است که عصیان نسبت به خدای متعال آشکار و علناً صورت نپذیرد. یعنی مخالفت با احکام الهی و ارتکاب فسق و فجور در حضور دیگران تحقق نیابد. البته، باید کمال تلاش و کوشش را داشت. در این که مردم چنان تعلیم و تربیت یابند که حتی در تنهایی و خلوت نیز معصیت نکنند؛ ولی به هر حال، حد نصابی که از آن گریزی نیست همان است که گناه در ملاء عام صورت نگیرد. مراتب والاتر از این حد در گرو میزان موفقیت نظام آموزشی و پرورشی جامعه و مقدار همت و اراده خود افراد خواهد بود.

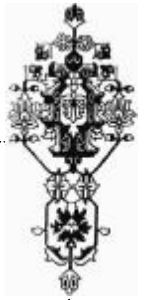
برای شناساندن جامعه آرمانی اسلامی می توان گفت که جامعه ای است که افرادش دارای عقائد، اخلاق و اعمال موافق با تعالیم و احکام اسلامی اند؛ ولی، این تعریف، اجمال و ابهام فراوان دارد. هم چنین، می توان طرحی بسیار تفضیلی ارائه کرد که حاوی همه جزئیات و ریزه کاریها باشد؛ لکن، چنین طرحی نیز نیازمند مطالعات و تحقیقات وافر است، آن چه ما در این بخش آورده ایم، چیزی است مابین آن تعریف بسیار مجمل و مبهم و این طرح خیلی مفصل و حجیم.

تحقق جامعه آرمانی اسلامی:

خدای متعال تحقق جامعه آرمانی را بر روی زمین وعده داده است:

«وعد الله الذین آمنوا منکم و عملوا الصالحات لیستخلفنهم فی الارض کما استخلف الذین من قبلهم و لیمکنن لهم الذی ارتضی لهم و لیبدلنهم من بعد خوفهم انما یعبدوننی لا یشركون
بی شیئاً» (55/24)





(خدای متعال به کسانی از شما که ایمان آورده‌اند و کارهای شایسته کرده‌اند وعده کرده است که در زمین جانشی نشان کند، چنان چه کسانی را که پیش از آنان بودند جانشین کرد، و دینشان را که برایشان پسندیده است به سودشان استوار و پابرجا گرداند و از پی ترسشان امنیت جایگزین کند تا مرا بپرستید و چیزی را با من شریک نسازید.)

این آیه وعده جمیل و زیبایی است برای مومنین که عمل صالح هم دارند، به آنان وعده می‌دهند که به زودی جامعه صالحی مخصوص خودشان برایشان درست می‌کند و زمین را در اختیارشان می‌گذارد و دینشان را در زمین متمکن می‌سازد و امنیت را جایگزین ترسی که داشتند می‌کند، امنیتی که دیگر از منافقین و کلیه آنان، از کفار و جلوگیری هایشان بیمی نداشته باشند، خدای را آزادانه عبادت کنند، و چیزی را شریک او قرار ندهند.

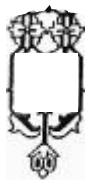
مهمترین هدفی که حکومت اسلامی به همراه دارد، دو چیز است:

اول، انسان‌ها را به سوی «خلیفه الله» شدن راهنمایی کردن و مقدمات سیر و سلوک آنان را فراهم نمودن و نورانی نمودن انسان و جامعه انسانی و تحقق مقام "صلاح ذات بینکم".

دوم، کشور اسلامی را «مدینه فاضله» ساختن، مبادی تمدن راستین را مهیا نمودن، اصول حاکم بر روابط داخلی و خارجی را تبیین کردن. نصوص دینی، اعم از آیات قرآن و متون احادیث و نیز سیره معصومین و پیشوایان الهی، گرچه حاوی معارف فراوان و نکات آموزنده زیادی است، لیکن عصاره همه آنها همین دو رکن یاد شده است.

همان گونه که نظام انسان را روح و جسم او می‌سازد ولی اصالت از آن روح است و بدن پیرو روح می‌باشد مدینه فاضله هم به منزله بدن است و خلیفه الله، به مثابه روح آن؛ و همان گونه که براساس اصالت روح، بدن را روح سالم می‌سازد، بنابر اصالت «خلیفه الله»، مدینه فاضله را انسان کامل تاسیس و تامین می‌نماید.

لازمه خلافت الهی آن است که انسان کامل یعنی خلیفه الله، همه کمالهای که خداوند است، به اندازه سعه هستی خود کسب نموده و در همه آن کمال‌های وجود، مظهر صفات خداوند سبحان قرار گیرد تا وعده الهی «و کذلک جعلناکم امة وسطاً» جلوه گر شود. بنابراین، آنچه به نام قسط و عدل و نظایر آن به عنوان اهداف حکومت اسلامی یاد می‌شود، اگر چه کمال به شمار می‌آیند، لیکن همه آنها جزء فروع کمال اصلی اند؛ زیرا انسان متعالی که خلیفه خداست، مصدر همه آن





کمال ها خواهد بود ؛ چرا که خلافت مستلزم آن است که خلیفه وی ، مظهر همه آنچه که در تامین سعادت ابد سهیم است و در تدبیر جوامع بشری نقش سازنده دارد باشد.

غرض آنکه ؛ هدف والای رسالت و نزول وحی که همان حکومت الهی است، نورانی نمودن جامعه انسانی است و انسان نورانی، از گزند تیرگی هوی و آسیب تاریکی هوس مصون ، و از وسوسه و دسیسه و مغالطه ، محفوظ خواهد بود و چنین انسانی که از جهت اندیشه ، از تباهی توهم و تخیل و هر گونه مغالطه آزاد است و از جهت عمل ، از آلودگی هر گونه شهوت و غضب پاک می باشد ، شایسته خلافت خداست .

در چنین جامعه ای ، خط مشی انسان نورانی بسیار روشن می باشد و او با نور الهی که نصیب وی گشته حرکت می کند و زندگی می نماید .

چنانکه خداوند فرمود : (وَجَعَلْنَا لَهُ نُورًا يَمْشِي بِهِ فِي النَّاسِ) ؛ (وَيَجْعَلُ لَكُمْ نُورًا تَمْشُونَ بِهِ) و این بینش نیز که بهره پرهیزگاران می گردد : (مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا مِنْ الْفِتَنِ وَ نُورًا مِنَ الظُّلُمِ) . سیره آموزنده انسان نورانی آن است که در عین رعایت ادب و پاسداری از حرمت انسانیت و کرامت دیگران ، هیچ انسانی را شایسته ستایش و پرستش نمی داند و نیز در عین زیبا دیدن نظام کیهانی و تحسین سراسر گیتی ، هیچ موجود سپهری یا زمینی را شایسته تکریم عبادی ندانسته ، برای آن قداست پرستش قائل نیست بلکه تمام عالم را نشانه خدای بی نشان دانسته ، برای آنها ارزشی بیش از نشانه بودن معتقد نیست ، چنانکه انسان کامل یعنی حضرت علی بن ابی طالب (ع) در معرفی این گونه از انسان های نورانی چنین می فرماید : (عَظُمَ الْخَالِقُ فِي أَنْفُسِهِمْ فَصَغُرَ مَا دُونَهُ فِي أَعْيُنِهِمْ) .

نکته دیگری که توجه به آن لازم می باشد این است که نه تنها قرآن کریم عامل نورانی شدن انسان هاست ، بلکه تنها مبدأ نور بخش هدایت بشری است ، همانا حکومت اسلامی در پرتو قرآن است که اگر کسی که از آن محروم باشد ، هیچ نوری نخواهد داشت.

کارکرد فرهنگی مدینه فاضله :

مشکل اساسی جامعه در جاهلیت جدید یا کهن ، همانا ندانستن اصول « تمدن ناب » و یا عمل نکردن به آن در فرض دانستن است ؛ یعنی جهالت و ضلالت ، دو عامل قطعی انحطاط جامعه است و مهمترین هدف حکومت اسلامی در بخش فرهنگ به معنای جامع ، جهالت زدایی و ضلالت رویی است تا با برطرف شدن جهل و نادانی ، علم و کتاب و حکمت جایگزین آن گردد و با برطرف گشتن ضلالت و گمراهی اخلاقی و انحراف عملی ، تزکیه و تهذیب روح ، جانشین شود و لذا در آیه مزبور و مانند آن که اهداف و برنامه های





زمامداری اسلامی مطرح می شود، جهل زدایی توسط تعلیم، و ضلالت رویی توسط تزکیه، از شاخصه های اصلی آن قرار گرفته است و آیه مذکور، جامعه اُمّی و نادان و بی سواد را به فراگیری دانش تشویق می کند تا از اُمّی بودن برهند و به عالم و آگاه شدن برسند و نیز جامعه گمراه و تبهکار را به طهارت روح فرامی خواند تا از بزهکاری برهد و به پرهیزکاری و وارستگی باز یابد؛ البته مردم آگاه و وارسته، توان تأسیس مدینه فاضله و حفظ آن را خواهند داشت. لذا با توجه به شرایط عصر کنونی و دوری انسان محبوس شده از زندگی حقیقی، ایده شهر اسوه با هدف والای خود و کمک به بازگشت به راه الهی و استقرار جامعه مطلوب اسلامی در حال شکل گیری است.

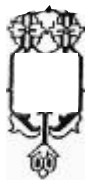
اهداف مورد نظر طرح :

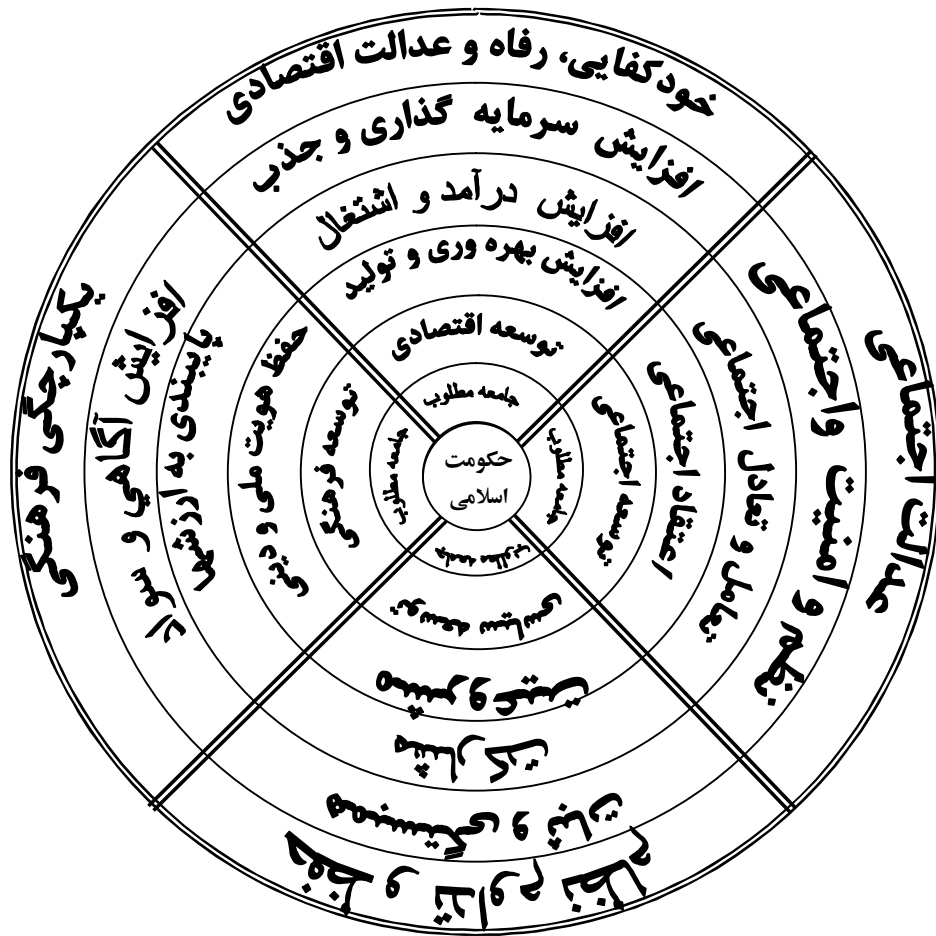
حوزه تجربیات بشری و دولتها در اداره و امور کشورها ما را به این نتیجه رسانده که برای اقدام و تصمیم گیریهای موثر در تمامی عرصه های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی بایستی متکی به مطالعات و تحقیقات بود تا با این شناخت استراتژیکی برخورد با مسایل ترسیم و اجراء گردد. برقراری جامعه نمونه اسلامی و عدالت اصیل نهایی ترین هدف طرح بوده که این خود در گرو توسعه همه جانبه اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی می باشد.

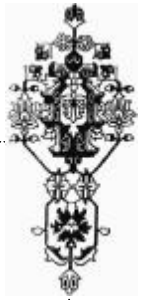
همیاری و تعامل و نظم اجتماعی، مشارکت حداکثری، افزایش بهره وری و تولید، پابندی به ارزش ها و حفظ هویت اسلامی، ثبات و امنیت و رفاه اجتماعی و ... از اهداف اصلی طرح می باشند

اقدامات اجرایی در برقراری مدینه سعادت اسلامی :

پس از انجام مرحله مطالعاتی طرح، بحث اجرایی و عملیاتی مدینه سعادت اسلامی یا "شهر اسوه" مطرح می گردد. در این مرحله مباحثی از جمله تعیین مکان اجرایی شهر اسوه، تعیین عوامل اجرایی، سنجش امکانات، هماهنگی با نهادها و ارگانهای مرتبط و ... مورد بررسی قرار گرفت که نتیجه بررسی ها حکایت از انجام قدم به قدم راه کارها در پایین ترین سطوح اجتماعی و زندگی شهری دارد که ضمن حصول نتایج و باز خورد اقدامات تاثیر ایده برقراری شهر اسوه احساس و ملاحظه می گردد. بنابراین در این مرحله موضوعاتی چون سامان بخشی به نظافت شهری، عبور و مرور، سیمای شهر و ... مد نظر قرار می گیرد.





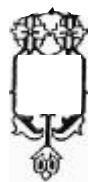


نمودار مراحل شناختی و اجرایی طرح تحقیق و برقراری نظام اجتماعی



منابع:

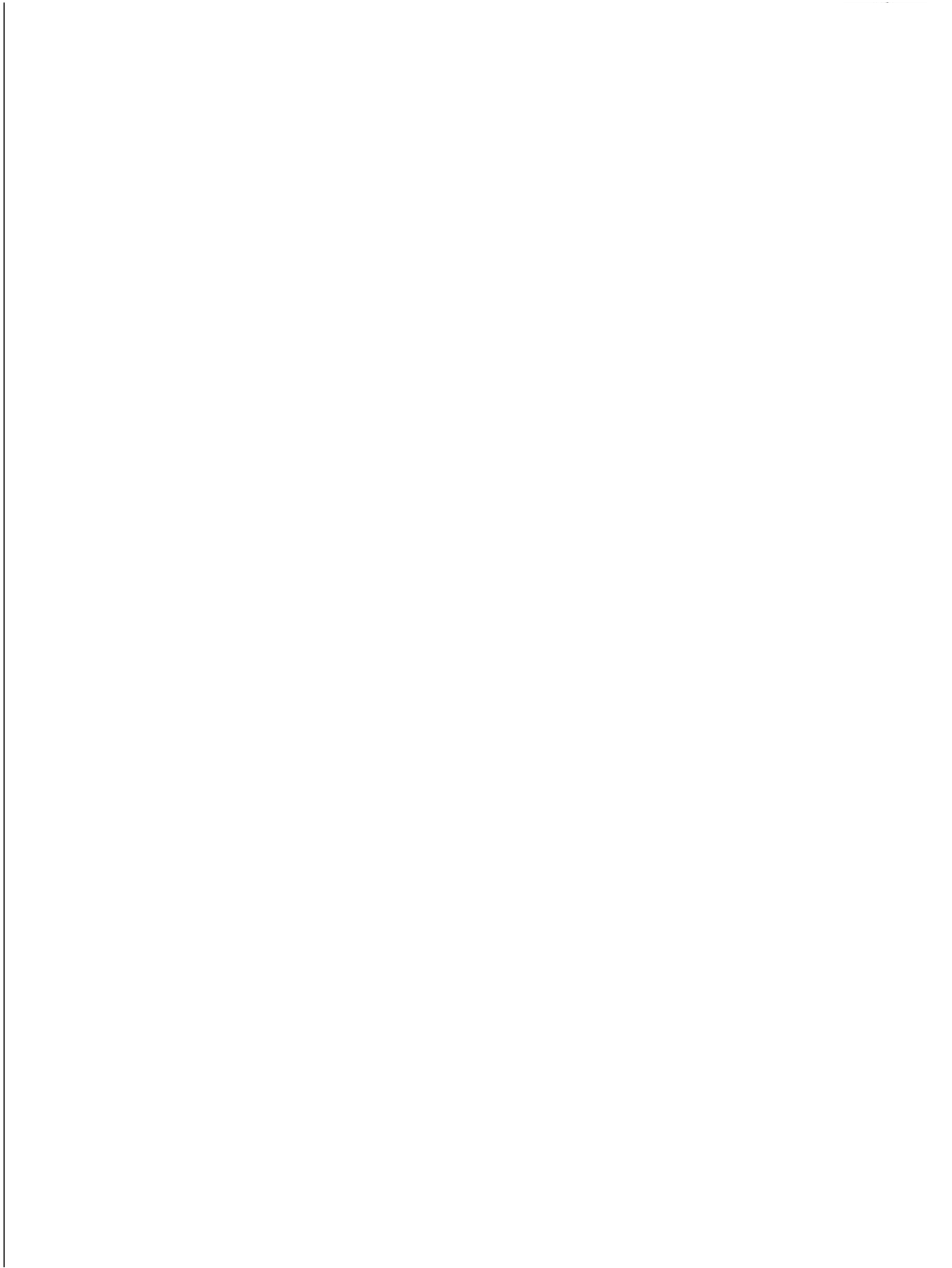
کلیه مطالب این فصل با تلخیص از کتاب "طرح تحقیقاتی شهر اسوه" (گامی به سوی شهر سعادت) / محمود صلاحی - تهران - انتشارات مهر محبوب ۱۳۸۴ اخذ شده است.



فصل دوم :

اهداف

مدیریت اسلامی



مقدمه :

با توجه به برقراری نظام جمهوری اسلامی و لزوم مدیریت مجموعه ها و سازمانها به گونه ای که مغایر با دستورات شرع مقدس نباشد ، بحث در مورد « مدیریت اسلامی » به دنیای کتاب عرضه شد اما برخی از نویسندگان از مباحث مدیریت روز بی اطلاع بوده و برخی هم با علم مدیریت آشنا اما نسبت به منابع اسلامی به گونه ای بایسته آگاهی نداشته اند تا آنجا که به وضوح استفاده غلط از آیات و روایات در نوشته های آنان مشاهده می شود . بی شک اهداف مدیریت در اسلام، جدا از اهداف حکومت اسلامی که مدیریتها، جزئی از پیکره ی آن است، نمی تواند باشد.

بنابراین، باید در یک مقیاس وسیع و کلی، اهداف حکومت را در اسلام، مورد بررسی قرار دهیم تا هدف مدیریتهایی که بدنه این حکومت را تشکیل می دهد مشخص گردد.

بلکه فراتر از این موضوع، «هدف از آفرینش بشر» از نظر «جهان بینی کلی اسلامی» باید در فهم دقیق اهداف مدیریت اسلامی مورد توجه قرار گیرد؛ که بدون آن، مسأله مدیریت شکل اسلامی خود را از دست داده، و به رنگ مدیریتهای «غربی» و «شرقی» درمی آید. برای فهم این مسائل کلی، بحث فراوانی لازم است، ولی ما در اینجا چاره ای جز یک بحث فشرده نداریم.

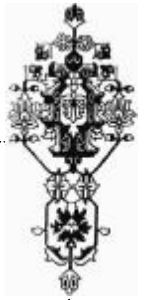
تعریف مدیریت اسلامی

در علم مدیریت با توجه به آن که بحث روابط انسانی از مهمترین مسائل به شمار می رود طبعاً دین مبین اسلام که از مباحث عمده آن تنظیم روابط انسانهاست ، بهترین مطالب و مسائل را بیان داشته است. از این رو لازم است به جای تسلیم محض در برابر تئوری های مدیریتی جهان غرب «بحث مدیریت اسلامی» را به شکلی کاملاً جدی مطرح کنیم و مورد دقت قرار دهیم .

تعاریف ارائه شده برای دنیایی مفید است که پیشرفت ، کار و تولید بیشتر و مسائلی از این قبیل برای آنها از هر چیز مهمتر بوده و انسانها را در اشکال مختلف مدیریت ، فقط بدین منظور در اختیار گرفته و رهبری می کنند ، ولی ما مدیریت را این چنین تعریف می کنیم :

«مدیریت هنر و علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت وصول اهداف سازمانی

است به نحوی که با موازین شرع مغایرت نداشته باشد.»



حکومت اسلامی اهرمی برای وصول به چهار هدف بزرگ :

بدون تردید، اسلام به مسأله حکومت به عنوان یک «هدف» نمی نگرد؛ بلکه آن را یک «وسیله» برای تحقق بخشیدن به اهداف عالی مذهب می شمرد.

اما این اهداف کدام است و چگونه است؟

در یک بررسی کلی «چهار هدف عمده» بیش از همه جلب توجه می کند که نه تنها حکومت اسلامی، بلکه مدیریتهایی که از آن نشأت می گیرد نیز باید در مسیر این چهار هدف گام بردارد:

- 1- آگاهی بخشیدن به انسانها
- 2- تربیت معنوی و احیای ارزشهای اخلاقی
- 3- اقامه قسط و عدل به صورت خود جوش و برخاسته از متن جامعه
- 3- آزادی انسانها از زنجیرهای اسارت

بهتر این است که برای درک عمق این اهداف، از خود قرآن که اصیل ترین و معتبرترین سند دینی ماست کمک بگیریم. قرآن در مورد اصل «آگاهی» و «تربیت انسانی» چنین می گوید:

«هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ¹؛ او (خداوند) کسی است که در میان جمعیت درس نخوانده، رسولی از خودشان برانگیخت که آیاتش را بر آنها می خواند و آنها را تزکیه می کند و به آنان کتاب (قرآن) و حکمت می آموزد هر چند پیش از آن در گمراهی آشکاری بودند!»

در این جا هدف بعثت را، نجات بشریت از «ضلال مبین»، از طریق تلاوت آیات الهی و تزکیه و تعلیم کتاب و حکمت (انواع علوم) شمرده، و پیامبر(ص) موظف شده است جهت گیری برنامه های خود را براساس وصول به این دو هدف بزرگ «تعلیم» و «تربیت» تنظیم کند.





جالب این که در آیات قرآن گاه «تعلیم» بر «تربیت» مقدم داشته شده و گاه «تربیت» بر «تعلیم»¹ اشاره به این که هر دو در یکدیگر تأثیر متقابل دارند، یعنی، پاره ای از مراحل، آگاهی سرچشمه پرورشهای اخلاقی است، همانگونه که آمادگیهای اخلاقی نیز سرچشمه حرکت به سوی شناخت صحیح و بدون پرده و حجاب است.

و لذا خداوند قرآن را مایه هدایت پرهیزکاران می شمرد (ذلک الکتاب لا ریب فیه هدی للمتقین)²

بدیهی است برای وصول به این دو هدف بزرگ، راهی جز استفاده از اهرم حکومت نیست.

پیش از آنکه شرایط علمی و اخلاقی یک مدیر لایق، روشن شود، باید ابعاد وظایف او را در نظر بگیریم، چرا که همیشه (شرایط) بر محور (وظایف) دور میزند و بدون شناخت ابعاد وظیفه ی یک مدیر، هرگز نمی توان شرایط لازم برای احراز آن مقام را برای او تعیین کرد.

وظایف ده گانه مدیر

- 1- تصمیم گیری
- 2- برنامه ریزی
- 3- سازماندهی و هماهنگی
- 4- کنترل
- 5- ایجاد انگیزه و ابتکار
- 6- چاره جوئی و پیشگیری
- 7- بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی
- 8- جمع آوری اطلاعات و آمار لازم
- 9- جذب نیروهای صالح
- 10- تشویق و توبیخ

1- تصمیم گیری

مدیر، باید قبل از هر چیز برای انجام وظایفی که بر عهده او محول شده، تصمیم گیری لازم را به عمل آورد و برای انجام این مقصد باید از امور زیر کمک بگیرد:

2- سوره بقره آیه 129 و سوره آل عمران آیه 164 و سوره جمعه آیه 2

1- سوره بقره آیه 2





الف - «آگاهی ها» و «تجربه های گذشته»:

در این قسمت باید آنچه را از نظر علمی خوانده ، یا در مشاغل دیگری به عنوان تجربه اندوخته، همه را به دقت مورد بررسی مجدد قرار دهد و هرگز مواردی را که به ناکامی منجر شده ، فراموش نکند؛ هیچ گاه اصرار به آزمودن آزموده ها و بیمودن راهی را که نتیجه ی آن قبلاً منفی بوده ، نداشته باشد.

امیر مؤمنان علی (ع) می فرماید:

« وَفِي التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُسْتَأْنَفٌ؛ تجربیات، علم و دانش جدیدی است»¹

ب - بهره گیری هر چه بیشتر از مشاوره:

جالب ترین تعبیر در این زمینه ، در کلام امیر مؤمنان وارد شده، آنجا که می فرماید:

« لَا ظَهِيرَ كَالْمُشَاوَرَةِ؛ هیچ پشتیبانی همچون مشورت نیست!»² و به این ترتیب، انسان از طریق مشورت میتواند تمام ارزشهای فکری دیگران و تجربیات آنها را در اختیار خود قرار دهد.

امام صادق (ع) در این باره می فرماید:

« إِنَّ الْمَشُورَةَ لَا تَكُونُ إِلَّا بِحُدُودِهَا، فَمَنْ عَرَفَهَا بِحُدُودِهَا، وَإِلَّا كَانَتْ مَضَرَّتْهَا عَلَى الْمُسْتَشِيرِ أَكْثَرَ مِنْ مُنْفَعَتِهَا لَهُ؛

فَأُولَئِكَ: أَنْ يَكُونَ الَّذِي يَشَاوَرُهُ عَاقِلًا

الثَّانِيَةُ: أَنْ يَكُونَ حَرًا مَتَدِينًا

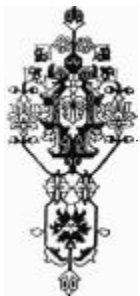
الثَّالِثَةُ: أَنْ يَكُونَ صَدِيقًا مُوَاحِيَا

الرَّابِعَةُ: أَنْ تَطْلُعَ عَلَى سِرِّكَ فَيَكُونَ عِلْمُكَ بِهِ كَعِلْمِكَ بِنَفْسِكَ، ثُمَّ يَسْتَرِ ذَلِكَ وَ يَكْتُمَهُ.

¹ - تحف العقول ص. 96.

² - نهج البلاغه کلمات قصار، حکمت 54





فانه اذا كان عاقلا. انتفعت بمشورته، و اذا كان حرا متدينا جهد نفسه في النصيحة
لک ، و اذا كان صدیقا مواخیا کتم سرک اذا اطلعهُ علیهِ، و اذا اطلعهُ علی سرک
فکان علمه به کعلمک به تمت المشوره؛

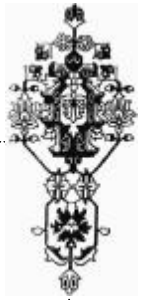
شورا شرایط و ابعادی دارد، کسی که به آنها آگاه باشد، نتیجه می گیرد، و
گر نه زیان آن برای مشورت کننده بیش از سود آن است:

- نخست این که طرف مشورت فردی باشد صاحب عقل و خرد. (بهره
گیری از نظرات می کند).
- دوم، این که انسان آزاده و با ایمانی باشد. (نهایت تلاش برای خیر
خواهی میکند).
- سوم، اینکه دوست و دلسوز و علاقمند باشد.
- چهارم، این که آنچنان باشد که اگر او را از سر خود آگاه کردی (تا
بتوانی از او نظرخواهی کنی) در کتمان آن نهایت دقت را به خرج
دهد.¹

در این رابطه نکات زیر قابل توجه است .

- از مشورت با افرادی که به توانایی، صداقت، درستی و کارشناسی آنها ایمان
دارید کوتاهی نکنید.
- سعی کنید افراد و همکاران خود را در فرآیند تصمیم گیری سهیم نمایید.
- بزرگترین سرمایه شما همکارانتان هستند و راه موفقیت مشارکت فکری،
تخصصی و استفاده ی بهینه از تمام توان فکری، تخصصی و جسمی آنان
است.
- مدیر باید شیوه تعیین اولویت ها را بیاموزد و تشخیص دهد که چه مسأله
ای را باید مورد اقدام قرار داد و در چه موردی باید به کارکنان رده ی
پایین تر تفویض اختیار کرد و چه مسائلی را باید به مسوولان بالاتر
ارجاع نمود.
- اگر مدیر نتواند دیگران را متقاعد سازد که از روی میل و اراده، تصمیم
مدیریت را به اجرا درآورند با شکست مواجه خواهد شد زیرا ممکن





است افراد از عوامل مربوط به تصمیم گیری که در تجزیه و تحلیل اصلی مورد توجه قرار گرفته است، آگاه نباشند.

• مولای متقیان حضرت علی (ع): هر کس خود رأی شد به هلاکت رسید، و هر کسی با دیگران مشورت کرد، در عقل های آنان شریک شد.

• تصمیم گیری با مسائل سرو کار دارد، در بسیاری موارد، امکان دارد مسأله به صورت نوعی فرصت باشد که به اصطلاح در لباس مبدل به مسئله پدیدار شده است.

• زمانی به فرصت های طلائی دست می یابید، که در پی کشف مسائل باشید.

• هنگامی که تصمیم گیری با درک یا شناسایی فرصت مرتبط باشد. آشکارا موجب انجام عملیاتی می شوید که برای آینده ی سازمان اهمیت دارد.

• تصمیم تا وقتی به برنامه تبدیل نشود قابل اجرا نخواهد بود. برای این کار: (1) وضعیت موجود را تحلیل کنید. (2) هدفهای خود را تعیین کنید. (3) نتایج مورد انتظار را نشان دهید. (4) اطلاعات موجود را مشخص کنید. (5) منابع دیگر را معین کنید. (6) نیازها را مشخص سازید. (7) جنبه های مطلوب را تعیین و ارزیابی کنید. (8) برای هر مشکل راه حلهای متفاوت باندیشید. (9) انتخاب اول خود را بیازمایید. (10) تصمیم نهایی را بگیرید.

• روشهای متداول تصمیم گیری را بکار برید: (1) بارش افکار - بگذارید ذهنتان با سرعت و تا آنجا که ممکن است به اندیشه های هر چه بیشتر راه یابد و یادداشت کنید. (2) یک چارت که تصویری از گامها و جریان و ارتباط هر گام است. را طراحی نمایید. (3) از نمودار درختی، یعنی نمودارهایی همراه با پرسشهای وسیع و تجزیه اهداف به هدفهای ریزتر استفاده نمائید.

• برای فکر کردن و مشورت برای تصمیم گیری وقت صرف کنید؛ ولی وقتی زمان عمل رسید فکر کردن را متوقف سازید. و سراغ عمل بروید.

• وقتی مقررات روشن نباشد، مدیران سریعتر تصمیم می گیرند.

• شریک نمودن کارکنان در جریان تصمیم گیری، موجب احترام و اعتماد به نفس آنان می گردد.

• تصمیم گیری، موضوع رسیدن به جواب درست یا غلط نیست، موضوع بر





سر انتخاب زنجیره ای از موثرترین و کارآمدترین اقدامها است.

آفات تصمیم گیری

مدیر باید از اموری که تصمیم گیری را به مخاطره می اندازد به شدت اجتناب کند مانند:

- 1- تردید و دو دلی
- 2- احتیاط بیش از حد
- 3- وسواس در برخورد با مسایل مختلف
- 4- تسویف (امروز و فردا کردن)
- 5- ترس و وحشت از مسایل و حوادث بزرگ و احساس حقارت در مقابل آنها
- 6- دستپاچگی در برابر حوادث پیش بینی نشده

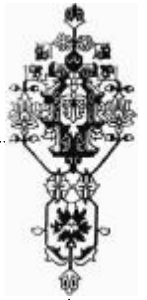
2- برنامه ریزی

بعد از آنکه کلیات مسائل در شورا برای مدیر روشن شد و به مرحله ی تصمیم گیری درآمد، برای تحقق بخشیدن و اجرای آن ، نیاز به «برنامه ریزی» است. یک مدیر خوب، کسی است که از قدرت «برنامه ریزی» بهره ی کافی داشته باشد که آن نیز با استفاده از تجربیات شخصی و استفاده از تجارب دیگران در نظرات صاحب نظران ، انجام میگیرد؛ و به هر حال ، بدون برنامه ریزی هرگز «نباید» و «نمیتوان» وارد مرحله ی عمل شد. منتها گاه نیاز به برنامه ریزی «کوتاه مدت» است و گاه «دراز مدت» و گاه هر دو.

برنامه ریزی باید واجد شرایط زیر باشد:

- الف- برنامه، باید دقیق و از نظر کیفی و کمی کاملاً روشن باشد.
- ب- برنامه باید از هر گونه ابهام و کلی گویی خالی و تماماً جنبه ی عملی و عینی داشته باشد.





مجموعه آموزشی مدیران شهری

ج- در برنامه ریزی باید نیروهای انسانی لازم برای انجام هر کار، هزینه ها، و ابزار و مسائل مورد نیاز، دقیقاً محاسبه شود، و برای هر مرحله و هر مقطع، آنچه لازم است پیش بینی گردد.

د- در برنامه ریزی باید زمانبندی مورد توجه قرار گیرد، به طوری که نه وقت بیهوده تلف شود و نه حجم برنامه، بیش از مقدار وقت باشد.

ه- در برنامه ریزی باید همیشه محلی برای «حوادث پیش بینی نشده» در نظر گرفته شود، چرا که بسیار می شود که «مدیران» در جریان عمل با مشکلات پیش بینی نشده ای روبه رو می شوند که اگر آمادگی برای رویارویی با آن نداشته باشند، و به هنگام برنامه ریزی این مسائل مورد توجه آنها قرار نگرفته باشد کارشان به بن بست می کشد و درمانده می شوند.

3- سازماندهی

هدف از «سازماندهی» تقسیم کار در یک مجموعه است، به گونه ای که مسائل زیر در آن تامین گردد:

الف- هیچ کاری، بدون مسئول نماند، و در عین حال از تداخل و تضاد مسئولیت ها جلوگیری به عمل آید.

ب- هر کاری به افرادی که دقیقاً از عهده ی آن بر می آیند سپرده شود.

ج- کل افراد به صورت یک مجموعه ی کاملاً منسجم عمل کنند، به طوری که کار هر یک، مکمل عمل دیگری باشد.

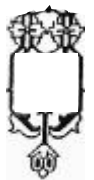
د- سلسله مراتب، در تقسیم مسئولیت ها در نظر گرفته شود.

ه- تمام افراد از طریق سلسله مراتب با مدیریت در ارتباط باشند.

برای «سازماندهی» باید به لیاقت ها، استعدادها، تخصص ها، و تقوی، فوق العاده اهمیت دارد، و از تمام عناصر شایسته، نه تنها استفاده کرد، بلکه باید آنها را به معنی واقعی کلمه «صید» کرد.

4- ایجاد هماهنگی

دیگر از وظائف مهم مدیر، نقش هماهنگ کننده اوست، او در عین این که رابطه خود را با نفرات خویش (چه از طریق مستقیم یا غیر مستقیم) باید حفظ کند، نقش هماهنگ





کننده را نیز باید هرگز فراموش نکند، چرا که نفرات (کارکنان) خوب هرگز ضامن پیروزی نیست، بلکه یک ترکیب صحیح و هماهنگ همیشه پیروز است.

5- ایجاد انگیزه

دیگراز وظایف سنگین هر مدیر در هر سازمان مسأله ایجاد انگیزه است، ایجاد یک حرکت نیرومند درونی بر اساس بسیج تمام نیروهای نهفته در روح و جان انسان ها، و خوشبختانه در یک تشکیلات اسلامی که فرهنگ «ایمان به الله» بر آن حاکمیت دارد، و افراد مؤمن و ایثارگر و فداکار، تار و پود آن را تشکیل می دهند، ایجاد انگیزه، نه تنها کار مشکلی نیست، بلکه منابع عظیمی برای بهره گیری در این زمینه در دست است.

هر قدر فرهنگ غنی و پرمایه تر باشد انگیزه ها نیرومندتر است.

انگیزه را می توان به سه نوع تقسیم کرد:

الف - انگیزه های پنداری

ب- انگیزه های مادی

ج- انگیزه های معنوی

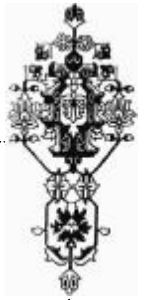
برد انگیزه های پنداری محدود و موقت و فاقد هرگونه عمق و ریشه است؛ چرا که این انگیزه ها از جهل و تعصب مردم مایه می گیرد اثری و به محض پیدایش مختصری علم و آگاهی از اثر می افتد.

اما « انگیزه های مادی » از آنجا که از یک واقعیت عینی مایه می گیرد اثری بیشتر و گسترده دارد اما با این حال هرگز عمیق نیست .

آمادگی برای ایثار و فداکاری که هر « مدیر » و « فرمانده » در برابر حوادث مهم نیازمند به آن است با انگیزه های مادی قابل توجه نیست .

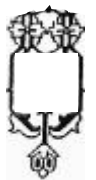
انگیزه معنوی از روح ایمان به الله و ارزشهای والای الهی و انسانی سرچشمه می گیرد، و پشتوانه ای همچون معاد و زندگی جاویدان پس از مرگ در آغوش رحمت الهی، و بهشت جاویدان و « لقاءالله » دارد، قویترین و عمیقترین انگیزه هاست که تاثیرش فوق العاده نیرومنداست .





در این رابطه نکات زیر قابل توجه است:

- آنچه انگیزه آفرین است به انسان انگیزه می دهد.
- پول برترین انگیزه آفرین نیست، در دنیای واقعی ممکن است که آنچه یک نفر را برمی انگیزد، بر دیگری بی اثر باشد.
- اگر با فردی می خواهید ملاقات کنید از قبل مشخصات کامل، شخصیت و روحیات، عقاید و پیشه او را مطالعه کنید و فکر کنید چه چیزی او را می تواند علاقه مند کند و چگونه او را می توان برانگیخت.
- تمام افراد میل به برتری و نشان دادن لیاقت و توانایی خود به دیگران را دارند، بنابراین از این خصلت حداکثر بهره را بگیرید.
- برای ایجاد انگیزه در کارکنان راه های متفاوتی وجود دارد. شامل: ترس از تنبیه، کم مالی، (تشویق)، ولی رشد و پرورش توانایی و شخصیت افراد این عالم، بهترین عاملی است که منجر به جوشش درونی شده و عشق به کار و خلاقیت را زنده می کند.
- بهترین الگوی رهبری، آن الگویی است که به نیازهای پرورشی و رشد هر یک از کارکنان پاسخ مثبت دهد. اگر کارکنان متعهد، می خواهید، به نیازهایشان پاسخگو باشید.
- اشتیاق رونق بخش زندگی است، بدون داشتن شوقی در سر موفق نمی شویم.
- کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می شود. اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی، کارکنان می شود.
- هرگز باور نکنید که جبرانهای مالی تنها راه ایجاد انگیزه در کارکنان است. بعکس موارد غیر قابل لمسی چون موفقیت، شناخته بودن، انجام کارهای مهم یا قبول مسئولیت، عوامل انگیزه موثر در افراد است. بنابراین بعضاً کارها پیچیده و مهم را که افراد را به توفیق در کار و ا می دارد، به آنان محول کنید، از کارکرد خوب قدرشناسی کنید، به کارکنان علاقه نشان دهید و آنان را در خوب کار کردن یاری نمایید.
- افراد وقتی بهتر کار می کنند که به آنها فرصت موفقیت داده شود، موفقیت از جمله چیزهایی است که در آدمی انگیزه ایجاد می کند، سبب می شود که شخص اعتماد به نفس یابد و کارمند بهتری شود. شخص نیازمند آن است که





احساس پیشرفت و رشد کند و برای بکارگیری مهارتها و توانانهای خود فرصت یابد.

- اگر آدمی کاری انجام دهد و شکست بخورد، بهتر از آن است که کاری نکند و توفیق یابد.

- استقامت در کار وقتی برای کارمند حاصل می شود که احساس امنیت، نگرش مثبت، خود باوری ارتباط موثر و عزم انجام شدن کار را داشته باشد.

- پول به تنهایی نمی تواند انگیزه کار شود. آنچه مایه انگیزش داوطلبان خدمت می باشد، کار پر جاذبه و چالش آفرین است. افزون بر این، می خواهند که رسالت سازمان را به خوبی بدانند و بدان اعتقاد و ایمان داشته باشند.

- مردم زمانی که شما از نظر آنان جویا شوید به طور کلی به همکاری دلبستگی نشان می دهند تا آن که بکوشید به آنان بگویید هرکاری را چه گونه به انجام برسانند. به کارکنان اعتماد کنید تا از همکاری آنان بهره مند گردید. با تدبیر بعضی وقتها بگویید: من نمی توانم این کار را بکنم، اما می دانم شما می توانید.

- اگر کارمندان دریابند که تنها برای لقمه ای نان کار نمی کنند، آن گاه برانگیخته خواهند شد تا برای تحقق اهداف همگانی با یکدیگر بهتر همکاری کنند. در چنین وضعیتی کارمندان چیزهای بیشتری فرا خواهند گرفت تا آن که رفتارهای آنها تنها به جداولی حقوقی وابسته باشد. آنان به عنوان انسان، شهروند و اهل ایمان رشد می کنند و پرورش می یابند.

- اگر قرار باشد مردمانی که در مدیریت بالا به کار می پردازند روی کسانی که زیر نظرشان کار می کنند نفوذی ژرف و برنده داشته باشند باید به نگرشهایی استوار و پایدار درباره اعتقادات دینی جامعه و زندگی مجهز باشند. هنگامی که مدیران بلند پایه در اندیشه و رفتارشان ثبات نشان دهند، زیر دستانشان به آنها اعتماد می کنند و با احساس اطمینان از فکرها و کارهای آنان پیروی خواهند کرد.

- شایسته نیست که مدیران ارقام سود و زیان را به آگاهی کارکنان برسانند، آنها باید از سیاستهای کلی و هدفهای شرکت و تاثیر همکاری آنان در تحقق اهداف نیز آگاه باشند.

- زمانی می توان به موفقیت یک شرکت امیدوار بود که کارکنان آن همدوش





مدیران در اداره ی شرکت نقشی داشته باشند تعهد و دلبستگی سخت و استوار همه ی افراد درگیر در کار به مدیریتی مشارکتی است.

6- چاره جویی در برابر حوادث پیش بینی نشده

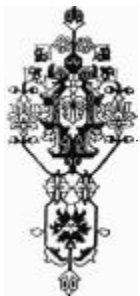
در این بخش از وظایف «مدیریت»، مسائل مهمی است که باید به آن توجه کرد: یک سازمان همانند بدن انسان است، که در جریان کار، گاهی با موانع و عوارضی برخورد می کند و بیمار می شود، یا ناگهان به حالت شوک رو به رو می گردد. مدیر، در این حالات فوق العاده باید همچون یک طیب ماهر و قاطع با کمک مشاورانش فوراً دست به کار شود. مدیر نباید فکر کند که سازمان زیر نظرش، همیشه سالم است و هیچ گونه کمبود و نارسائی و بیماری ندارد، و همه چیز، همیشه در جای خود کار می کند که اگر چنین تصویری داشته باشد به هنگام بروز حوادث ناگهانی به سر درگمی خطرناکی گرفتار می شود.

این حوادث دو گونه است: گاهی عمومی و همگانی است (همگانی در حوزه مدیریت او) گاه فردی و شخصی (مربوط به یک یا چند فرد از همکاران).

- 1- قبل از هر چیز مدیر در این شرایط باید خونسردی و تسلط بر نفس را از دست ندهد و گرفتار وحشت و دستپاچگی نشود.
- 2- اگر احساس می کند اشتباهی از ناحیه او رخ داده، هرگز نباید گرفتار تعصب و خودخواهی و لجباجت شود.
- 3- مدیر و فرمانده، باید «قاطعیت و شجاعت» را در تصمیم گیری در این موارد از دست ندهد و گرفتار «تردید و تزلزل» نشود.
- 4- باید مدیر، قبل از هر اقدام دیگر به این فکر باشد که حادثه را مهار کند.
- 5- در این گونه مواقع بسیار می شود که ایستادن در مقابل موج حادثه انسان را در هم می شکند کمی باید همراه موج حرکت کرد و سپس بر موج سوار شد.
- 6- در این موارد گاهی «دقیقه ها» و «لحظه ها» سرنوشت ساز است.
- 7- یک مدیر و فرمانده مسلمان و با ایمان، باید در این گونه مواقع به درون جان خود بازگو گردد، و با خدای خود راز و نیاز کند، از لطف و رحمت او کمک گیرد.

7- بررسی عوامل پیروزی و ناکامی و بهره گیری از آنها





ممکن نیست انسان در زندگی هرگز با ناکامی رو به رو نشود؛ چرا که در طبیعت این زندگی، خواه نا خواه، ناکامی وجود دارد.

مهم این است که انسان چگونه می تواند از ناکامی ها عاملی برای پیروزی های آینده بسازد:

- ضعف ها را بشناسد.
- کمبود ها را حس کند.
- موضع گیری های نادرست را اصلاح نماید.

8- جمع آوری اطلاعات و آمار

ویژگیهای یک سازمان اطلاعات اسلامی

گفتیم هر «مدیر» و باید از حوزه مدیریت خود اطلاعات کافی داشته باشد و از رویدادهائی که به نحوی با تشکیلات او مربوط است دقیقاً مطلع گردد، تا بتواند مواضع خود را برای رسیدن به اهدافی که دارد مطابق آن تنظیم کند.

البته این سخن به آن معنی نیست که خود را سرگرم اطلاعات و اخبار و آماری کند که ارتباط ناچیزی با کار او دارد و یا اصلاً مربوط به او نیست؛ چرا که این امر او را از وظایف اصلیش باز می دارد، و نیروهای فعالش را به خود جذب می کند و در پیشرفت کارها ناکام می سازد.

امیر مؤمنان علی (ع) ضمن نامه ای برای «حارث همدانی» که از نمایندگان فداکار آن حضرت و از فقهای بزرگ شیعه بود، چنین مرقوم فرمود:

"واقصر رايك على ما يعينك..." یعنی که؛ تنها توجه ات به اموری باشد که به تو ارتباط دارد!¹

و در حدیثی از رسول خدا (ص) می خوانیم:

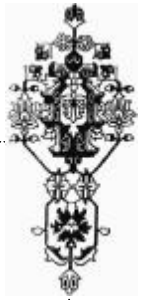
مِنْ حُسْنِ إِسْلَامِ الْمَرْءِ تَرْكُهُ مَا لَا يَعْنِيهِ؛ از نشانه های خوبی اسلام این است که آنچه را که به او مربوط نیست رها کند.²

9- جذب نیروهای صالح

1- نهج البلاغه نامه شماره 69

2- بحار الانوار ج 1 ص 150





مدیر برای وصول به اهداف خود، در سازمان و تشکیلاتی که تحت پوشش مدیریت او است باید همراهان همفکر و هم عقیده، جدی، صالح، امین و درستکار داشته باشد که آنها را به تدریج از میان افراد لایق جذب کند.

فرق نمی کند گزینش در حوزه اختیارات او باشد یا نه، به هر حال، او می تواند در جذب نیروهای صالح به طور مستقیم یا غیر مستقیم نقش مؤثری داشته باشد.

آفت بزرگ در گزینش ها

بزرگترین خطری که بر سر راه مدیران در این قسمت است، این است که به سراغ افرادی بروند که تنها نقطه قوتشان این است که چشم و گوش بسته، تسلیم فرمانند.

10 - قدردانی، تشویق و توبیخ

می دانیم سنگین ترین وظیفه مدیریت بر دوش انبیاء و پیامبران الهی بوده، و نیز میدانیم بارزترین صفت آنها «بشارت» و «انذار» است؛ چنانکه در قرآن درباره پیامبر اسلام میگوید:

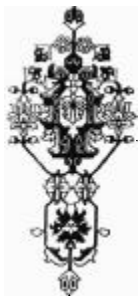
«یا ایها النبی انا ارسلناک شاهداً ومبشراً ونذیراً، و داعیاً الی الله باذنه و سراجاً منیراً»¹

در قرآن متجاوز از 120 مرتبه مشتقات «انذار» و متجاوز از 40 بار مشتقات «بشارت» به کار رفته است. قسمت مهمی از آیات قرآن توصیف نعمتهای معنوی و مادی بهشت است که تشویقی برای حرکت به سوی نیکیها و پاکیهاست. و در بخش عظیمی از آیات از مجازاتهای روحانی و جسمانی دوزخیان سخن می گوید که یک عامل بازدارنده است.

علی (ع) درباره کارمندان عالی رتبه دولت ضمن تعالیم خود به مالک اشتر، فرموده است:

«و اصل فی حسن الثناء علیهم و تعدید ما ابلی ذووا البلاء منهم؛ فان کثرة الذکر لحسن افعالهم تهز الشجاع، و تعرض الناکل، ان شاء الله؛ و بی در پی آنها را تشویق کن! و کارهای مهمی که انجام داده اند برشمار! زیرا یاد آوری کارهای نیک آنها، شجاعانشان را به حرکت بیشتر





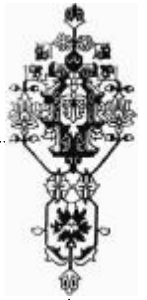
و ادا می کند؛ و آنان که در کار کندی می ورزند - به خواست خدا - به جنبش و حرکت و
می دارد.¹

صفات مدیران اسلامی :

1. ایمان به هدف
2. علم
3. قدرت
4. امانت و درستکاری
5. صداقت و راستی
6. حسن سابقه
7. وراثت صالحه
8. سعه صدر
9. دلسوزی و عشق به کار
10. تجربه و آزمودگی
11. شجاعت و قاطعیت
12. عدالت و دادگری
13. پایگاه مردمی
14. پایبند بودن به اصول و ضوابط

توان مدیریت در وجود همه به نوعی وجود دارد. لیکن چون در بسیاری از سازمانها، اکثر کارکنان آن دارای ویژگیها، اعتقادات و احساسات گوناگونی هستند. درک و شناخت روحیات توانائیها و اعتقادات آنان و چگونگی برخورد با آنان، توان مدیریتی و رهبری ویژه ای را می طلبد، سخنان





اندیشمندان و بزرگان علم اخلاق و تخصص مدیریت می تواند در پرورش ویژگی ذاتی هر فرد و افزایش مهارت انسانی و ادراکی او مؤثر واقع شود.

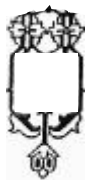
بحث امروز مقایسه ای است از توان مدیریتی شما با نظرات دانشمندان مدیریت که به زبان ساده بیان شده است.

روشهای موفقیت در مدیریت

1. کلیدهای موفقیت

کلیدهای اصلی موفقیت در کارها پس از توکل به خدا، داشتن نیروی همکار و همراه، تلاش و کوشش، پشتکار، مداومت، نظم و انضباط، تمرکز و تصمیم قطعی داشتن، هدف روشن و شفاف، اعتماد به نفس، نهراسیدن از شکست، داشتن اطلاعات و دسترسی به اطلاعات لازم، تجربه و تخصص، روحیه مثبت، عشق و ایمان به کار، برنامه ریزی، مشخص بودن ارزش ها، داشتن فلسفه برای کارها، انرژی، تسلط بر فن ارتباط، جوشش درونی، غوطه ور شدن در کار، نیمه تمام رها نکردن کارها، بهره گیری بهینه از منابع به ویژه زمان.

- کلید موفقیت در زندگی آن است که راه های بیشتری را برای خود باز کنید، درهای بیشتری را بزنیم، طرح ها و نقشه های متفاوتی را امتحان کنیم تا به موفقیت های بیشتری دست یابیم.
- اگر یک برداشت، یک راه کار در زندگی داشته باشید، مثل ماشینی می مانید که فقط یک دنده داشته باشد.
- بیشتر مردم در اوقاتی موفق می شوند که دیگر مردم آن اوقات را به هدر می دهند.
- هرگز نباید به آنچه به دست آورده اید قانع شوید، بلکه پیوسته و مستمر در صدد پیروزی ها و موفقیت های جدید باشید.
- همیشه سعی کنید بالاترین مقام را کسب کنید، پس برای احراز آن حداکثر تلاش را باید انجام داد.
- شکست ها را در زندگی تجربه جدیدی برای تداوم کار بدانید.
- تاریخ از آن کسانی است که آمال، هدف ها و امیدهای بزرگ دارند.
- راز موفقیت در این است که شخصی در بعضی اوقات بسیار جسور باشد و در بعضی موارد خیلی محتاط (ناپلئون)





- موفقیت از آن کسانی است که خود حس ابداع و ابتکار داشته باشند نه در پی تقلید دیگران باشد.

- دین و سخنان ائمه ی اطهار(ع) برای جامعه ی بشری به منزله قطب نما برای کشتی است.

2. ارزش آفرینی

- به فعالیت ها و موفقیت های افراد پاسخ مثبت بدهید. بیشتر از تشویق استفاده نمایید تا تنبیه.

- بیشتر از محاسن افراد صحبت کنید تا نقاط ضعف آنها. تمام انسانها بیشتر از غذا به تشویق و تمجید نیاز دارند.

- آرزوهای بزرگ و آتش اشتیاق در کارکنان خود ایجاد کنید و راه رسیدن به آن را به آنها نشان دهید.

- نه پیروزی پایدار است و نه شکست مرگ آفرین، آمادگی برای آینده ای بهتر ارزشمند است.

- برای اعتلای نوآوری و مسئولیت پذیری - که از بایدهای عصر رقابت جهانی به شمار می روند - مدیران باید، سازمان های جدید را یک دسته فعالیت های منظم بدانند، نه ساختاری خشک و نرمش ناپذیر.

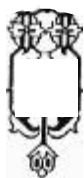
- اگر کار نتیجه معین و مشهور داشته باشد و از نظر زمانی محدود باشد، کارکنان سر از پا نمی شناسند، صبح و ظهر و شب کار می کنند، حتی در وقت استراحت به کار فکر می کنند.

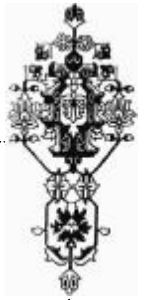
- کوچکترین پیشرفت افراد را مورد تشویق قرار دهید و به افراد شهرت و اعتبار ببخشید.

- اگر شکاف میان ارزشها و رفتارها برداشته نشود، شناساندن ارزشها بجای بهره دهی، خطر آفرین می گردد.

- نصیحت گفتن به کارمندی در حضور دیگران کوبیدن شخصیت آن فرد است. انسانها خود خوبند، رفتارشان است که گاهی اشتباه است. بنابراین با تذکر خصوصی ارزش شخصیت فرد را حفظ نمایید.

- یک شیوه ی مدیریت منزوی و خودکامه، که در اصل بر وجود یک شخص استوار





است، نمی تواند دوام پیدا کند. مدیریت استوار است بر خرد همگانی، بنابراین بهتر است این را به کارکنان بگوئید: فکر نکنید که این سازمان را من می گردانم، هر یک از شما در مدیریت آن نقشی دارید. در راه مدیریت اثر بخشی و سودمند، ما به اندیشه ها، مهارت و دانش هر یک از شما نیاز داریم.

- یک مدیر نباید چنان رفتار کند که کارمندانش فقط در برابر دستورهایی که دریافت می دارند واکنش نشان دهند. از تجارب و آزموده های خود، دیگران را بهره مند سازید و مسئولیت پاره ای از کارهای مشخص را به کارمندانان واگذار نمایید. تا خود به اندیشیدن بپردازند. این فرصت، کار را برای آنان رضایت بخش تر می سازد.

- احساس فروتنی واقعی و بی ریا می تواند سودهای محسوس و نامحسوس فراوانی به مدیریت بالای سازمان اعطا کند.

- در رفتار خود به گونه ای عمل کنید که زیر دستانتان از این که بگویند نمی دانم ترس نداشته باشند و کسی در آموختن آنچه نمی داند شرم نکند.

- یک مدیر باید دست کم هفتاد در صد توجه خود را به خصوصیات مثبت زیر دستانش معطوف سازد. سی درصد بقیه برای توجه به خصوصیات که نیاز به بهبود و دگرگونی دارد، کفایت می کند.

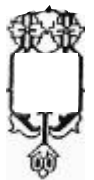
- نگرش در زندگی نزد افراد متفاوت است. نمی توان گفت که به ناچار یکی درست و بقیه نادرستند. نکته ی مهم آن است که با قلب های پر از امید از خداوند درخواست کمک نمایند. و با انجام اصلاحاتی در زندگی فردی و شغلی فضای ارزشمندی ایجاد نمایند.

- هر مدیری باید بتواند در آفریدن جامعه ای که از جهت معنوی غنی و از جهت مادی پر برکت است سهمی بر دوش بگیرد. شما نباید تنها به جنبه ی سودآوری سازمان توجه داشته باشید، شادی واقعی در گرو ثروت معنوی است. بدست آوردن آسایشهای مادی به هیچ وجه راه شادی و خشنودی را تضمین نمی کند. کاری است که از ما ساخته است. برقراری و پایدار نگاه داشتن آداب و اخلاق بازرگانی کاری درست و سالم است.

3. مدیریت بر قلبها

- به مردم مهر بورزید و آنها را دوست بدانید، آنها را با آغوش باز و شوق و تمجید بپذیرید و همچنین شریک اندوه و همکاران و مردم باشید.

- تبسم خرجی در بر ندارد، آن رایگان به خانواده، و همکاران و مردم اهداء نمائید.





- اگر می خواهید دیگران از شما بیشتر رنجیده شوند هرگز به گفته آنها گوش ندهید و پیوسته از خود صحبت کنید، مطمئناً این خواسته یک مدیر موفق نیست .
- برای راه یافتن به دل افراد باید از چیزی سخن گفت که نزد او عزیزتر و به آن علاقه بیشتر دارد .
- هر وقت می خواهید در کسی نفوذ کنید به احساسات نیکوکاری و عالی او متوسل شوید.
- چهره شاد، با نگاه مشتاقانه، همراه یا تبسم می تواند هر کسی را به خود جلب کند.
- از این که در نظر افراد، اشخاص مرموزی شناخته شویم باید پرهیز کرد، چون با این روش نخواهیم توانست دوستی آنها را جلب کنیم و در نتیجه تنها و منزوی خواهیم شد.
- به کارکنان بگوئید که چه احساس شیرینی در مورد کار درست آنها دارید.
- شاید نیک مردان پس از دیگران به خط پایان برسند ، چون آنان به روشی دیگر می دوند.
- در تنگ راهه گذر از گیتی، می توان مردم را گول زد و دست نوازش همگان را بر پشت خود آشنا نمود، ولی بهره نهایی، دل شکستگی چشمان است اگر چهره درون آینه را فریب داده باشی.
- ملاک موفقیت ما به دست آوردن دل افراد و مردم است.

4. هدف گذاری

- کارکرد خوب، پیام هدف گذاری خوب است.
- اهداف خود را در دفتری بنویسید و برای رسیدن به آن برنامه ریزی کنید و قید زمان برای آن نیت کنید، تلاش کنید از جدول زمانی عقب نمانید و هر روز در این موارد اقدامی انجام دهید.
- زندگی چون رودخانه ای است که همیشه جریان دارد. بیشتر مردم سرنوشت زندگی خود را به دست جریان آب می سپارند و موقعی بیدار می شوند که به لب پرتگاه رسیده اند (پرتگاه عمر، زندگی علمی، اقتصادی، جسمی، احساسی، خانوادگی ، اجتماعی و...) راه حل آن است که از قبل طرح و نقشه ای برای زندگی بریزیم و تصمیم گیری و اقدام به آن را پیشه گیریم.
- نهایت آرزوی ما از زندگی حرفه ای، شخصی چیست؟



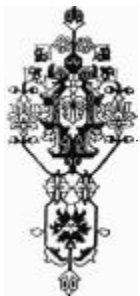


- در پنج سال آینده، ده سال آینده، چه می خواهم بشوم، به کدام موفقیت فردی ، خانوادگی و حرفه ای سازمانی، می خواهم برسم و سازمانم را برسانم.
- اهداف 10 ساله، 5 ساله، 2 ساله، 1 ساله. 6 ماهه، یک ماهه، هفتگی و روزانه برای خود، زندگی فردی، خانوادگی و حرفه ای داشته باشیم.
- فهرست وظایف خود را هر چند وقت مرور کنید.
- فرد بی هدف مثل کشتی بدون راهنما است.
- هنگامی که بیش از حد شایستگی و لیاقت تان مورد تمجید قرار می گیرد، تملق و جاپلوسی در کار است. و کمتر از آنچه سزاوارید یا ناشی از عجز همکاران است یا منشاء روانی آن بیماری حسد است بنابراین تمجید بیش از حد شما را از پیشرفت باز ندارد و تعریف شما را در تحقق اهداف صحیح مردد ننماید.
- مدیر کسی است که بتواند راه درست رسیدن به هدف را پیدا کند و برای این کار تا زمانی که همه ی راههای ممکن را بررسی نکرده اید، هرگز نباید تصمیم پایانی را بگیرید.
- مردم در قرن بیست و یکم چنان در تار و پود زمان کنونی درگیرند که پیش روی خود را با روشنی فراوان نمی بینند. برای ادامه ی حرکت و حیات سازمان، باید قادر باشیم، ضمن آن که با زمان کنونی درگیر هستیم، تا حدودی اهداف را تا سده دیگر در ذهن خود تصویر کنیم. همه آرزوی آینده ی بهتری را دارند.
- در سده ی بیست و یکم مرکز رونق و عزت سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در آسیا و خاورمیانه است. اگر این گمان درست باشد، آن گاه، جمهوری اسلامی ایران باید خود را برای دورانی پر رونق آماده کند. بنابراین باید فرصتهای برابر برای همه ایجاد نمود تا رونق و فراوانی به طور برابر در دسترس همه قرار گیرد.
- هدف گذاری سه مرحله دارد، مرحله نخست، بررسی وضعیت موجود و دوره تصمیم سازی است. مرحله دوم روزگار به کار بستن خواهد بود و مرحله پایانی را می توان زمان به کمال رساندن نامید.

5. کنترل و ارزش یابی

- بسیاری از مدیران مسأله مشاهده و مراقبت را از یاد می برند، راه را نشان می دهند ولی پی گیر ادامه آنها نمی شوند.
- پیگیری در کارها را به عنوان یک عادت پسندیده در خود پرورش دهید.

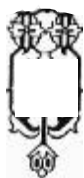


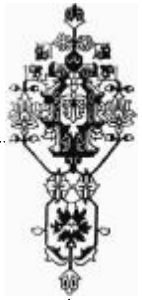


- اگر فکر می کنید فردی مستحق تذکر است. سعی کنید این کار خصوصی انجام شود.
- در روند مدیریت انسانها (رها کردن) بسی آسانتر از سخت گرفتن است اما چگونه؟
- برای کنترل و به منظور اقدامات اصلاحی، از برخی تدابیر و با وسایل کنترل از قبیل بودجه، گزارشهای کنترل آماری، گزارشهای کنترل خاص، کنترل غربالی، ارزشیابی داخلی سازمان، تجزیه و تحلیل رفتار برون سازمانی، استفاده نمائید.
- کنترل سازمان به شما فرصت می دهد که قبل از آنکه اشتباهات بحران ساز شود، کشف و پیشگیری شوند.
- ساعاتی از شبانه روز را نیز صرف فکر کردن در مورد زندگی فردی، خانوادگی و حرفه ای خود کنید، خلاصه وقتی را صرف سنجش اعمال گذشته و برنامه های آینده نمائید.
- در پایان هر هفته عملکرد هفته را ارزیابی و برنامه هفته آینده را در دفتری یادداشت کنید.
- زندگی ما، اثر هنری است.
- با همسر خود موضوع کار، حجم کار و اهمیت کار خود را در میان بگذارید تا از ایجاد درگیری خانوادگی جلوگیری شود.
- مدیریت شما با عملکردتان سنجیده می شود.
- ارتباط واقعی زائیده اعتماد است. با این وصف بسیاری از نظامهای بازبینی کارکرد و ارزیابی در سازمانهای امروز، بی اعتمادی می آفرینند.

6. جو و فرهنگ سازمانی

- جو یادگیری، خلاقیت و نوآوری، تلاش و انضباط، ارتقای توانایی و رقابت سالم در سازمان خود فراهم کنید.
- تلاش نمائید افراد، توانایی را تجربه کنند، مجرب، کسانی که عاشق کار خود هستند و انسان هایی با هوش و با معلومات و با تخصص هستند را جذب نموده و سازماندهی نمایید و قدر آنها را بدانید.
- همیشه از انتقاد سازنده استقبال کنید، به افرادی که ایده جدید دارند جایزه بدهید، تلاش کنید اشتباهات شما را همکاران بتوانند تذکر دهند.
- همیشه از خود سؤال کنید چگونه می توانیم بر کیفیت زندگی مردم بیافزایم و در بهبود زندگی خود، مردم و کارکنانم مؤثر باشم و تأثیر عمیق بگذارم و خدمت با کیفیت





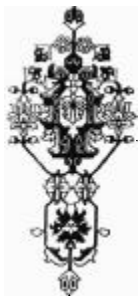
تری عرضه کنم؟ این سؤال باید در تمام سازمان جاری باشد.

- فضای معاشرت در صورتی سالم و صالح می شود که مانند پیمانه ای با دوسوم زیرکی و یک سوم تغافل (تظاهر به غفلت) پر گردد.
- هر از گاهی جلسه نشست بیرون ریختن عقده ها را با کارکنان بصورت فردی یا جمعی برپا نمائید. زیرا اگر موضوعی آنان را آزار دهد. این آتش زیر خاکستر روزی نابهنگام زبانه خواهد کشید.
- ناظر و تماشاچی نباشید. فرمان روا باشید، مثل چشمه بجوشید و دیگران را سیراب کنید، احساس مسئولیت را در خود و کارکنانتان نسبت به جامعه و افراد تقویت کنید و همواره منافع جامعه، مردم و سازمان را بر منافع خود مقدم بدارید و آن را جزو فرهنگ سازمان خود کنید، خود را در کنار مسائل قرار ندهید، فرصت طلب و شکست گرا نباشید.
- یک موسسه خصوصی را که در کل سودی به جامعه می رساند می توان یک بنیاد عمومی به شمار آورد. ماهیت ذاتاً عمومی چنین بنیادهایی ایجاب می کند که یک شریک خصوصی، چه بزرگ و چه کوچک بکوشد تا کارمندان و کارگران خود را به عنوان انسانهایی اجتماعی پرورش دهد و به صورت شهروندان مسئول درآورد.
- یک دست صدا ندارد، تکمیل طرحها بسته به کوشش گروه وسیعی از افراد است. باید برای رسیدن به هدفها کارکنان را به یکدیگر پیوند داد، بگونه ای که احساس کنند مقبول قرار گرفته اند و به یکدیگر اعتماد دارند، هدفها تعیین شود و وظایف به روشنی مورد قبول قرار گیرد، مسئولیتها و نقشها روشن شده باشد و جریان منظمی مورد توافق قرار گیرد. اختلافها به سرعت و به نحوی منصفانه حل شود، افراد حامی یکدیگر باشند و کار همدیگر را کنترل کنند و بالاخره به افراد نه به چشم کارکنان بلکه به عنوان اعضای گروه نگاه نمود که در گروه قادرند بیشتر از حالت فردی خود کار کنند.
- با وسوسه هایی مثل آن که « همه بدانند من فکر برتری دارم»، مقابله شود. چنین تفکر به رشد گروه لطمه می زند.

7. قدرت و اختیار

- قدرت عبارت است از توان ایجاد ارتباط و نفوذ در دیگران.
- عقاید و رفتارهای بازدارنده خود و همکارانتان را کنار بگذارید، توانائی های خود را به کار بگیرید.



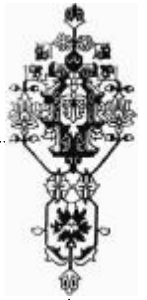


- آن کس که نتواند بپرسد نمی تواند زندگی کند.
- قسمتی از امور را به افراد توانا تفویض کنید، ولی بر عملکردشان نظارت داشته باشید.
- سفر تفویض اختیار به کارکنان را شروع، ولی مرز مناسب آنرا به فراموشی نسپارید.
- مرزهای اختیار، همانند کناره رودخانه، آب را به مسیر درست رهنمون می سازند.
- پیروزمندان سخت کوشند، ولی پیش از اقدام خوب می اندیشند، آنان کنش گرا هستند نه واکنش دار، پس به جای سخت کوشی، هوشمندانه تر کار کنید.
- مدیر بهتر است مورد احترام باشد تا همه پسند.
- مدیر شایسته و توانا کسی است که مجوز آن را می دهد تا زیر دستانش کار را تا جایی که در قالب نتیجه ی نهایی است بر پایه ی تشخیص خود انجام دهند.
- سه شیوه ی مشخص مدیریت وجود دارد: آمرانه، مشارکتی و تفویضی، اثر بخشی هر کس در مدیریت بسته به شناخت او از این سه نوع و میزان انعطاف پذیری او در بکار گیری آنهاست. آمرانه، مدیر بدون هیچ بحث و توضیحی وظایف را به زیر دستان خود محول می کند. مشارکتی، مدیر، زیر دستان را در بحث تحلیل موقعیت و جستجوی راه حلها و پشتیبانی لازم مشارکت می دهد. تفویضی، مدیر مسوولیت نتیجه ی تصمیم نهایی را به عهده می گیرد ولی اختیار تصمیم گیری را به زیر دستان خود وا می گذارد. اگر مدیر در واگذاری اختیار به زیر دست خود اعتماد داشت، آنگاه قابلیتها در سازمان به نحوی قابل ملاحظه گسترش می یابد.
- به عنوان مدیر، نمی توانیم همه ی کارها را خود انجام دهیم. چاره ای نیست جز این که بخشی از کارها را کارمندان انجام دهند و واگذاری وظایف به دیگران، کارآیی مدیر را بیشتر می کند و فرصت بیشتری برای او فراهم می آورد تا به جای پرداختن به کارهای بسیاری که همه آنها نیمه تمام می ماند، روی یک یا چند موضوع حساس که خود باید به آن پردازد متمرکز شود.
- به امید اینکه بالاخره کار به نوعی خواهد گرفت همه کنترلها را یکباره قطع نکنید. سعی کنید برای انجام کار مهلتی تعیین نمایید و هر چند وقت یکبار پیشرفت کار را پی گیری کنید.

8. مثبت اندیشی

- مدیران امروز، باید از بینشی استوار و باورهای مثبت برخوردار باشند، اگر چنین



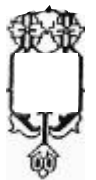


نباشد، کارکنان نه تنها می بازند بلکه از دست می روند، هنگامی که دشواریها سر بر آورند اندیشه آنان توان رویارویی با چالشها را ندارد.

- به آنچه مطلوب شما است بیاندیشید و در جهت کسب آن تلاش کنید نه از آنچه می ترسید.
- تمام ثروت ها از اندیشه انسان ناشی می شود.
- افکار منفی در حکم علف های هرزی هستند که ذهن ما را به خود مشغول می دارند، لذا با مهارت و قدرت باید الگوی ذهنی منفی را در هم بریزیم و افکار منفی را در ذهن محو کنیم و باغ ذهنمان را پر از گل های زیبا و با طراوت نمائیم.
- نباید به آنچه نداریم همیشه بیاندیشیم و از آنچه داریم غفلت کنیم.
- بسیاری از افراد 90% مطلوب های زندگی را فراموش می کنند و به 10% نامطلوب ها می اندیشند و می پردازند و لذا همیشه در گرفتاری و ناراحتی به سر می برند.
- اگر ما می خواهیم افسردگی را از چهره و دل فردی ریشه کن کنیم، باید نخست او را بشناسیم و سپس در او نگرش مثبت به زندگی ایجاد نمائیم. نشستهای دوستی در سازمان فراهم کنید. از راه ورزش یا بسیاری کوششهای دیگر که به گونه ای فعال برای گسترده کردن آرمانهای آرامش و شادی موثر باشند
- نصیحت مثل برف است هرچه آرام تر بارد پایدارتر می ماند. چون بیشتر در روح انسان نفوذ می کند. چنانچه نصیحت را با فشار و خشونت خواسته باشی به طرف بقبولانی، احتمال بی اثر بودن آن زیاد است.

9. علل مهم شکست

- ناتوانی در هدف گذاری و برنامه ریزی و سازماندهی
- ناتوانی در ترغیب دیگران به کار
- ترس از رقابت همکاران
- فقدان قدرت تخیل
- خودخواهی
- فقدان صداقت و صمیمیت
- تأکید بر اقتدار و اختیار



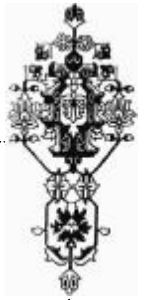


- تأکید بر سمت و عنوان رئیس
- نداشتن تجربه و تخصص و اطلاعات
- شخصیت ضعیف
- تنبلی و مسامحه
- توقف در برخورد با مشکلات
- فردی که با تمام وجود و با توکل بر خدا تلاش می کند هرگز شکست نمی خورد.
- اگر با تمام وجود در کار غرق شویم و از آن لذت ببریم هرگز شکست نمی خوریم.
- اگر در خط اول مسابقه نباشید بازنده اید.

10. کارآئی و اثر بخشی

- با پاداش بجا و مؤثر، افراد را به درست کار کردن تشویق نمائید.
- واداشتن انسانها به انجام کار درست، در آنان خشنودی و انگیزه کارکرد خوب می آفریند. ولی فراموش نکنید که باید بی درنگ، تشویق ویژه و نیرو بخش در ادامه راه باشد.
- به جای سخت کار کردن، آگاهانه کار کردن را برگزینید.
- مشکل هر چه می خواهد باشد، باید قبول کرد که همیشه راه حل ها مهم هستند.
- در دفتر یادداشت خود فهرست موانع رسیدن به اهداف خود را بنویسید.
- هنوز استفاده از فرصت ها را برای ایجاد فرداهای بهتر خود و همکارانتان پرورش دهید.
- خود را در چاه و دنیای افکار خود محصور نکنید، تلاش کنید همیشه بهترین ها باشید.
- شکار اندیشه های خوب، رهایی از رکود است.
- مدیری که بتواند هر گونه الگوی مدیریتی (فرمان دهنده، مشارکتی، یا ترکیبی از آنها) را که مناسب تر باشد، به خدمت کارکنان در آورد، مدیر است.
- اول اثر بخشی بعد کارایی، بنابراین اگر طرخی را از همان آغاز به علت سطحی بودن، ضایع کنید کسی شما را تمجید نخواهد کرد. اولین قاعده، رسیدن به نتیجه و توفیق است. پس از آن است که باید به فکر کار با هزینه کمتر بود.

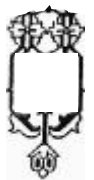




- باید دست راست از آنچه دست چپ انجام می دهد مطلع باشد. مدیر باید از آنچه کارکنان انجام می دهند و نیازهای آنان مطلع باشد و افراد و افکار مختلف را دور یکدیگر جمع کند. کار گروهی موجب افزایش کارایی است.
- برای افزایش کارایی، ارتباط موثر برقرار کنید، علت این که اغلب زیر دستان جلب رضایت سرپرستان خود را جدی نمی گیرند این است که نمی دانند یک سرپرست از آنان چه توقعی دارد.
- اگر به کارکنان اطلاع ندهید، آنها برای پر کردن جای خالی آن، چیزهایی خواهند ساخت.

11. اخلاق فرماندهی

- فرماندهان تشنه آموختن هستند، امین و درستکارند، خود را با مشکلات، و مسائل تطبیق می دهند، پیوسته بر موفقیت های گذشته تمرکز نموده و از شکست ها با دید تجربه نگاه می کنند، موفقیت ها را در نظر خود حک می کنند، افکار مثبت را ذهن پرورش می دهند، شخصیت خود را پرورش داده و در حد استانداردهای بالا نگاه می دارند، آنها خود ناخدای کشتی زندگی خود هستند، حوادث را بوجود می آورند، حصار شکنند، همیشه به راه حل ها می اندیشند نه به خود مشکل، هدف دارند و لیست اهداف و فعالیت هایی که باید انجام دهند را همیشه به همراه دارند.
- آنقدر دریا دل باشید که از چیزی نگران نشوید، و آنقدر بزرگوار باشید که خشمگین نشوید، و آنقدر نیرومند باشید که از چیزی نترسید.
- هر چه دقت کنید و حتی وسوسه به خرج دهید باز هم ممکن است برخی از تصمیمات شما درست نباشد. ولی آنچه را (پس از مشورت های مناسب) صلاح تشخیص دادید، قاطعانه انجام دارید، چون زیان عدم قاطعیت و ضعف در تصمیم گیری و برای مدیریت و پیشرفت کارها بیشتر از چند اشتباه است.
- خشونت در برخورد با تخلفات، به معنای بد برخورد کردن و کج خلقی نیست، تندی و خشونت در برخورد با تخلفات قاطعیت است و بد برخورد کردن با دیگران سوء خلق و اهانت.
- اجازه دهید از شما انتقاد کنند، نگذارید با تملق و چاپلوسی شما را بزرگ و سرنگون سازند.





- کسی که شنیدن سخن حق و عدل بر او دشوار و سنگین آید، عمل کردن به حق و عدل بر او دشوارتر است.
- شیوه فرماندهی بهتر است ترکیبی از رفتارهای آمرانه و حمایتی باشد. رفتارهای آمرانه از جمله ؛ گفتن به دیگران که چه کاری انجام دهند، چگونه، چه وقت و در کجا ، و سپس از نزدیک نظارت کردن بر عملکرد آنها. رفتارهای حمایتی: از جمله شنیدن سخنان دیگران، حمایت و تشویق آنها در کارشان، و سپس تسهیل مشارکت آنان در حل مساله و گرفتن تصمیم.
- مسئولیت کارهای خود و کسانی را که سرپرستی می کنید به عهده بگیرید. به رشد کارکنان کمک کنید و به تواناییهای آنان اعتماد نمایید و کار گروهی را سازمان دهید. و از سهم هر کس در کل کوششها با خبر باشید.
- یک تصمیم هوشمندانه، بیشتر از هر چیز، بر نگرشی باز و آزاد از دل مشغولیا و همچنین بر یک ارزیابی منطقی که به انسان بخت آن را می دهد تا موقعیت را در قالب هدف بزرگتر به گونه ای عینی بنگرد، بستگی دارد.

12. خود باوری

- اگر در جهان کسی به هدف رسیده، من هم می توانم برسم، به شرط آن که وقت و بهای آن را پردازم.
- هدف شما هر چقدر والا باشد به خود به قبولانید که می توانید به آن برسید.
- یکی از عوامل بازدارنده در کارها ترس از شکست است.
- در بعضی از کارها باید ریسک کرد و دل به دریا زد.
- سرچشمه و منبع توانایی در خود شماست، این را خداوند در نهاد ما به ودیعه گذاشته است. باید از آن احساس ارزشمندی کنیم.
- شما آن می شوید که فکر می کنید.
- بزرگ بیندیشید، بزرگ عمل کنید و بزرگ باشید.
- فرمانروای خود باشید و سعی کنید تا سرحد امکان قدرت و توانایی های خود را رشد دهید و فعالانه به دنبال کسب آگاهی های بیشتر حرفه ای خود باشید.
- برای استراحت، تفریح، ورزش، رسیدگی به امور خانوادگی، امور دینی و





مجموعه آموزشی مدیران شهری

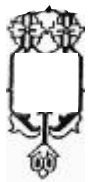
اخلاقی، زندگی حرفه ای و شغلی، به ارتقای توانمندی شغلی (شامل مطالعه کتب و مجلات مدیریتی تکنیکی و تخصصی) زمانی را اختصاص دهید و همیشه درصدد ارتقاء دانش و مهارت خود باشید. مطالعه، شما را با محققین، متخصصین، رهبران، انسان های موفق آشنا می کند.

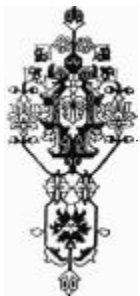
- همیشه تا زنده هستید درصدد پیشرفت مداوم و پایان ناپذیر برای خود، خانواده و همکاران سازمان خود باشید.
- همواره کسی موفق می شود که به انتظار دیگران ننشیند و در پرتو سعی و توکل بر خدا به مقام و منزلتی برسد.
- یک قایق فرسوده و از کار افتاده هنوز دارای سه هزار میخ است.

13. خوش بینی

- موقعی که فکر منفی و مخربی به ذهن شما هجوم آورد به کارهای مورد علاقه و نشاط آور هجوم ببرید و به موفقیت ها، شادی ها و لذت های گذشته فکر را سوق دهید.
- در اثر گذشته ها نابینا نشوید بلکه به آینده ای روشن بیندیشید.
- رنج و کسالت و تصویر منفی از زندگی نباید سرتاسر وجود ما را تسخیر کند.
- قدرت تصویر ذهنی تعیین کننده موفقیت ها و ناکامی های هر فرد است. تصویر مثبت از ما انسانی قدرتمند می سازد.
- همیشه قسمت پر لیوان آب را بنگرید.
- برای تحقق آنچه به تحققش امیدوار نیستی، امیدوار باش، از آنچه به تحقق آن امیدواری.
- امید موتور محرک چرخهای زندگی است و آرزو یکی از بهترین نعمتهای الهی است که اگر این نعمت الهی از انسان گرفته شود، جنب و جوش و تلاش از او سلب می شود و رخوت و سستی او را احاطه می کند. بنابراین با امید، دنیا را زیبا بنگرید.
- یوسف کم گشته باز آید به کنعان غم مخور
- وین سر شوریده باز آید به سامان غم مخور (حافظ)
- هنگام تنگ دستی در عیش کوش و مستی
- کاین کیمیای هستی قارون کند گدا را (حافظ)
- آنچه چشم نمی بیند دل غصه اش را نمی خورد.

(ضرب المثل چینی)





- ماهیان طعمه را می بینند ولی خطر را نمی بینند.

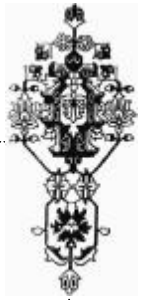
(ضرب المثل چینی)

- کنفسیوس - مردم اغلب در جستجوی خوشبختی هستند همان طوری که بعضیها با وجود عینک که بر روی بینی دارند به دنبال عینک می گردند.

14. برخورد با مشکلات

- آنچه انسان را در حوادث تلخ رنج می دهد، خود مشکلات نیست بلکه تصور و ذهنیتی است که آدمی از سختیها دارد.
- همیشه 90% دقت خود را در پیدا کردن راه حل مشکل صرف کنید و 16% را صرف خود مشکل کنید، متأسفانه بیشتر مردم عکس این را عمل می کنند یعنی همیشه در غصه مشکل عمرشان را به سر می برند.
- افراد موفق مشکلات را جزئی، گذرا، موقتی و بیرون می دانند، افراد شکست گرا مشکلات را بزرگ می کنند، یعنی شکست را برای خود درونی می کنند و دائمی می پندارند.
- هنگامی که شدت و سختیها در اوج نهایی است، گشایش حاصل می شود.
- هر چه هدف بزرگ تر باشد، مشکلات آن بیشتر است.
- تلاش کنید قسمتی از وقت خود را صرف پیشگیری از بروز مشکلات کنید.
- کهن ترین نمونه مدیران خدمتگزار، از دید کتاب آسمانی، شبانان هستند، زیرا گله برای وجود شبان گرد نیامده است، بلکه شبان در خدمت گله می باشد.
- از کارکنان بخواهید به طور اداری مشکلات مهم واحد خود را فهرست نموده و راه حل های مورد نظرشان را هم ارائه نمایند و تا زمانی که مشکل حل نگردیده است همیشه آن را تکرار کنید و در صفحه خلاصه گزارش با خط درشت بنویسید.
- برای حل مشکلات واحدها، گروهی کارشناس مأمور کنید تا به بررسی پیرامون مشکل بپردازند و راه حل ارائه نمایند. این گروه به عنوان یک منبع اندیشه کاری و ابزار حل مسئله در مدیریت شما خواهند درخشید.
- مدیریت باید کارها را انجام دهد ولو مشکلات ارزان باشند. زیرا راه حل ها هم فراوان هستند.

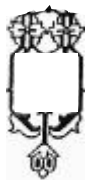


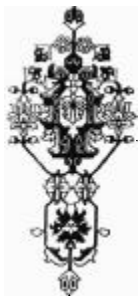


- زمان ما را دوران بی اطمینانی نام نهاده اند، این روزها بسیار ناممکن است که با دقت به پیش گویی پردازیم. بنابراین در روزگار آشفته و گیج کننده ی ما، مدیر باید همه ی مهارت های خود را برای چیره شدن بر ناهمواریها به کار برد و نظم و ترتیب را بر فرآیند کارها تحمیل نماید.
- مدیران امروز مثل آن است که بر روی طناب بند بازی خطرناکی راه می رود. او باید همواره آگاه از این امکان و احتمال باشد که وضعیت مالی سازمان/ شرکت او هر آن می تواند واژگون گردد همین آمادگی احترام و آرامش را برای وی فراهم می آورد.
- توفیق مدعیان بسیار دارد و حال آن که شکست همواره تنها است. بیائید انسانهای بی ادعای موفقیتها باشیم و از شکستها تجربه آموزیم.
- زندگی بدون مشکلات مثل زمین بدون محصول است. افراد با اراده از مشکلات استقبال می کند و مبارزه با مشکلات برای آنها شیرین است.

15. تحول و پیشرفت

- سازمان های برنده و سازمان های بازنده (در رقابت جهانی) هر دو با آینده ای نامعلوم سروکار داشته اند، در حالی که بازندگان در حال تشکیل گروهی برای بررسی و شناخت دگرگونی بوده اند، برندگان خود را با دگرگونی ها، سازگار کرده بودند.
- انسان می تواند با تغییر نحوه تفکر خود، زندگی و سرنوشت خود را تغییر دهد.
- هر تغییری در زندگی را، باید با فکر و ذهن، آغاز آن را به فال نیک گرفت.
- چالاکی، نرمش پذیری و سرعت، شالودهء توانمندی تحول و دگرگونی است.
- سؤال کنید مهم ترین عاملی که سازمان من را مشغول می کند، کدام است و بهترین عاملی که در زندگی فردی، خانوادگی و حرفه ای، من را دگرگون می کند کدام است؟
- تقویت رفتار افراد باید فوری انجام شود. اگر کسی کار مفیدی انجام داده است و قصد تشویق دارید فوری انجام دهید.
- دگرگونی های پیوسته، روش ادامه کسب، و کارهای امروزی است، برای رقابتی ماندن باید همزمان با اداره کردن امروز، برای فردا نقشه کشید.
- هیچ گاه از نوآوری و ابداع غافل نباشید.
- همیشه پیشرفت های بشری در اثر طرح و سؤالات تازه کسب شده است
- به کارکنان بگوئید روی مسئله فکر کنند و پیشنهاد مکتوب بیاورند.



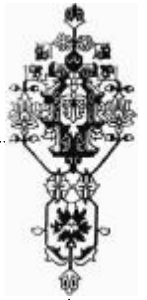


- نابغه شدن 99 درصد به تلاش ما بستگی دارد، نه به هوش ما.
- رشد و خلاقیت با کاوش و بررسی وضع موجود شروع می شود و نوآوری یک امر و نیاز زیربنایی در زندگی امروز انسان ها و جامعه بشریت است.
- فرصتها خود اشتباه نیستند، فقط درس هستند. درس را باید تا وقتی یاد نگرفته اید تکرار کنید. وقتی آن را یاد گرفتید می توانید به سراغ درس دیگری بروید. فراگیری هرگز پایان نمی یابد.
- حضرت علی (ع) فرموده: بکوش برای دنیای خود به قدری که گوئی همیشه زنده خواهی ماند و بکوش برای آخرت خود به طوری که گوئی فردا خواهی مرد.

16. سازماندهی بر پایه قابلیت

- سازمان، اداره و جامعه موقعی که افراد در محل و مکان اصلی خود نباشند، دچار مشکل می شوند، بنابراین در بکار گماردن افراد دقت بیشتری نمائید. زیرا وقتی کور، کور دیگر را هدایت کند هر دو به چاه می افتند.
- برای انجام کار باید مسئولی با قید زمان پایان کار تعیین کنید.
- کار را توصیف کنید، برای آن مسئولی تعیین نمائید، زمان انجام آن را مشخص کرده و نظارت مستمر داشته باشید.
- داشتن هویت یکسان و مشترک در ذهن کارکنان، مشتریان و سرمایه گذاران، برای گروههای ذینفع ارزش آفرین است.
- برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان و نیز مشارکت آنان در تصمیم گیری، قدرت و قابلیت سازمان را افزایش می دهد.
- توانمندیها، مجموع قابلیت های فردی است که به صورت قابلیت درآمد سازمانی درآمده است.
- به تازگی ساختار نهادهای سازمانی از نوع هرمی، به شبکه تار عنکبوتی تغییر کرده است که شاخص های گروههای اقتضایی، فرآیندهای افقی و منظومه های مجازی است.
- اگر کیک کوچک داشته باشید و بخواهید بین همکارانتان تقسیم کنید، باعث کدورت همکاران می شود، چون به همه کیک نمی رسد. ولی اگر فکر آنها را بسیج کنید که چگونه کیک بزرگتری را می توان درست کرد همگی را خوشنود و راحت

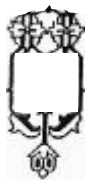




خواهید کرد.

17. مدیریت زمان

- خود را عادت دهید، که از موکول کردن کارها به فردا پرهیزید.
- گزارش ها و نامه ها را سعی کنید فقط یک بار بخوانید و نزد خود انبار نکنید.
- مطالبی که می خواهید، از مجلات و روزنامه ها و کتاب ها با یک بررسی سریع مطالعه و علامت بزنید و در محلی بگذارید که بعداً به موقع بتوانید دقیقاً مطالعه کنید و از جمع کردن موارد بدون ارتباط پرهیز کنید. محلی را برای مطالعه در نظر بگیرید.
- از وقت های مرده حداکثر استفاده را ببرید. همیشه، یک کتاب برای مطالعه همراه داشته باشید.
- هیچ جنگ آوری بالاتر از زمان نیست و تنها اوفاتح نهایی است. وقت را از دست ندهید و به زمان باید مثل یک کالای گرانبها و ارزشمند نگریست.
- برای تسلط بر زمان، عمده وقت روزانه ما باید صرف، امور مهم شود، نه کارهای فوری یا پیش پا افتاده، لذا اولویت ها را باید تعیین کرد و ارزیابی روزانه، هفتگی، ماهانه و سالانه از گذراندن وقت، برنامه ها و امور داشته باشید.
- هر شب قبل از خواب مهمترین مسئله یا کارهای فردای خود را در ذهن مرور کنید.
- یاد بگیرید که از زمان به نحو مطلوب استفاده کنید.
- موجبات اتلاف وقت را به حداقل برسانید. مثل ملاقات کننده هایی که کنگر می خورند و لنگر می اندازند، تلفنهای بیهوده، شلوغی میز، و غیره.
- وقت خود را در روز طوری تنظیم کنید که برای موارد خلاف انتظار نیز جای باشد.
- عادت کنید آن چه را شروع می کنید به پایان برسانید. از این شاخ به آن شاخ نپرید تا سلسله ای طویل از کارهای پایان نیافته را پشت سر خود برجای نگذارید.
- برای بحث دقیق پیرامون هر مطلب قبلاً گزارشها و مدارک لازم را برای طرف مذاکره ارسال دارید.
- افراد پر حرف را متوجه محدود بودن وقت خود بکنید، سرعت حرفهای حاشیه ای را تمام کنید و به اصل مطلب بپردازید و در زودترین فرصت که فکر می کنید به





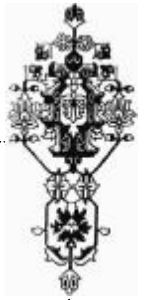
نتیجه رسیده اید، صحبت را تمام کنید.

- اکثر مردم وقت بسیاری را صرف فکر کردن به کارها می کنند و زمان اندکی را برای عمل کردن باقی می گذارند. یا بعکس، آنقدر وقت صرف کار می کنند که جایی برای فکر کردن و برنامه ریزی نمی ماند. اگر وقت صرف شده برای تفکر و برنامه ریزی بیش از حد بود، دائماً کلمه ی «بنابراین» را به کارهای خود اضافه کنید. دیدن این کلمه شما را وادار خواهد کرد که اقدام کنید و اگر وقت صرف شده برای عمل بیش از حد است دائماً از خود پرسید: چرا؟ همه ی این کارها را چرا انجام می دهم؟ آیا این همه لازم است؟

18. سئوالات توان افزائی

- چگونه می توانیم از شرایط موجود بهره برداری بهتری کنیم؟
- در حال چه چیزی در سازمان، مایه افتخار من و همکارانم است؟ به چه چیزی در زندگی فردی ام افتخار می کنم؟ از چه چیزی لذت می برم؟
- چگونه می توانم بیش از پیش منشاء اثر باشم؟
- سوال ((من کی هستم؟)) را چه به لحاظ اعتقادی، حرفه ای. از خود بکنیم و روی کاغذ آنچه به ذهن ما می رسد را بنگاریم.
- فهرست کارهای مهم را بنویسد و همه روزه از خود سؤال کنید ((چه میزان از وقت کاری من صرف امور مهم شده است؟))
- زندگی باید با شور و هیجان، هدف دار، با روح و نشاط باشد، باید بدانیم و سؤال کنیم چه کسی هستیم؟ کجا می رویم؟ و برای بهبود کیفیت زندگی فردی خانوادگی و سازمانی چه کاری از دست ما ساخته است؟
- باید ذهنیتی جدید و مبتنی بر توان افزایی در سازمان حاکم گردد تا کسانی که مستقیماً و بی واسطه با کار درگیر هستند، مسئولیت ارتقاء کیفیت و کارایی را بپذیرد و در برابر این اختیار پاسخگو باشند.
- در کار صنعت، شرکت باید همه ی توان آفریدن و ابتکار خود را برای تهیه ی فرآورده های مرغوب به کار گیرد. زیرا اقتصاد متکی به بازار آزاد و رقابت دست در دست هم دارند. رقابت در اصل کار سخت را برمی انگیزد و کار سخت هم چیزی است که جامعه ی بهتر را بنا می کند.

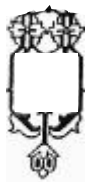




- گفته می شود که شایستگی و وفاداری دو خصلت بسیار مهم هستند که یک کارمند برای پیشرفت در سازمان یا شرکت باید از آنها برخوردار باشد. ولی، پندار من از یک کارمند آرمانی اندک متفاوت است. شایستگی و وفاداری شاید از ویژگی های لازم باشند، اما به تنهایی کافی نیستند، استعداد از شایستگی و وفاداری مهم تر است و به درستی پی بردن به استعداد هر کارمند و واگذار کردن درخور و سزاوار استعداد وی از مسئولیتهای بزرگ مدیریت است.
- به نظر من کارمند آرمانی کسی است که دارای ظرفیت فراوان برای رشد شخصی است، کسی که نه تنها در درون یک پیشه رشد می کند که با آن پیشه در راه رشد بیشتر گام برمی دارد.
- آن چه دانشگاه های ما در دسترس قرار می دهند، به سخنی، تنها مواد خام محسوب می شوند. این دیگر به کار فرما بستگی دارد تا این مواد خام را پرداخت کند، بیاراید و آنها را چنان به هم بیامیزد تا از درون ناپخته ها کارمندانی برجسته و ممتاز پدید آیند.
- یک مدیر باید دست کم هفتاد درصد توجه خود را به خصوصیات مثبت زیر دستانش معطوف سازد. سی درصد بقیه برای توجه به خصوصیات که نیاز به بهبود و دگرگونی دارد، کفایت می کند.

19. سازمان های یادگیرنده

- آنگاه که از یادگیری بازمایند، به رشد خود پایان داده اید. هوشمندانه ترین وضعیت این است که پیوسته بیاموزیم و برای همخوان شدن با وضعیتهای تازه آماده باشیم.
- به طور مستمر خود و کارکنانتان را با محیط برون سازمانی تطبیق دهید تا سازمانتان ادامه حیات داده و در دراز مدت موفق شوید.
- هر روز از خود سؤال کنید ((امروز چه مطالب تازه ای آموختم، چه مطالبی به دیگران آموختم و چه خدماتی برای اداره و حوزه مدیریتم انجام دادم؟))
- محیط را طوری فراهم کنید که افراد تشویق به نوآوری شوند و ابداع مستمر را در برنامه کار و زندگی خود قرار دهد.
- دستیابی به فرصت های آموزشی و کارورزی و کار در طرح های چالشی، از حقوق و





مزایا مهمتر است.

- هنر رهبری نمودن و شناخت احوال روحی و خواسته های، مادی و معنوی همکارانتان را بیاموزید.
- نتایج سازمانهای موفق را مطالعه کنید و آنها را سرمشق سازمان خود قرار دهید!
- تقلید از زندگی مدیران برجسته و توجه به طرز کار و زندگی آنها می تواند در مدیریت ما تأثیر شگرفی داشته باشد.
- آموزش مداوم را یکی از وظایف کارکنان خود قرار دهید.
- اعضاء در تمام رده ها متعهد شوند افکار کهنه ناکارآمد را کنار بگذارند و تشویق و تغییر و نوآوری شوند.
- در سازمانهای یادگیرنده، علاوه بر آن که شرکت ها می کوشند تا از تجارب خود به طور منظم عبرت بگیرند، افراد باید به یادگیری مداوم تشویق شوند.

20. بهسازی و تکامل

- خداوند چیز بی مصرفی نیافریده است، پس هسته بنیادین ما درست است. اما این بدان معنی نیست که کامل هستیم و جایی برای رشد و بهسازی خود نداریم.
- در تکامل شخصیت و توانایی خود و همکارانتان بکوشید. قابلیت ها را از درون رشد دهید.
- همانطور که طلا بدون سائیدن و صیقل دادن طلا نمی شود، انسان هم بدون تحمل سختی کامل نمی شود.
- عبادت، شادی، لذت، احساس موفقیت، تفریح و گردش، ورزش، ارتباط با خانواده و همکاران را به زندگی خود راه دهیم. جهان در ذکرالله، نغمه خوان و رقص کنان و پای کوپان به پیش می رود.
- اگر به نظر خود خوراک فکری ندهید، ناچار دست دوم و سوم خواهید شد باید خود را هرچه بیشتر در معرض مطالعه، تجربه و اطلاعات قرار دهید.
- تلاش کنید روحیه و نگرش جهانی پیدا کنید.
- اگر در جستجوی کمال نباشید، به برتری نمی رسید.
- هیچ فرد یا گروهی نمی تواند به تنهایی به کمال مطلوب برسد اینکار به تمرکز فراوان، تمسک و آیات الهی و تعهد نا آشکار و ادامه مستمر راه بهسازی، نیاز دارد.

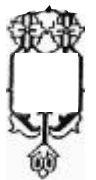


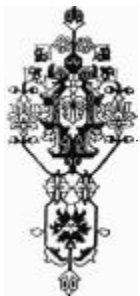


- خدا را با دل و دست و زبان بخوانید، زیرا خداوند پیروزی کسی را تضمین کند که از او بخواهد و بزرگ دارد کسی را که او را بزرگ شمارد.
- هر که در این بزم مقرب تر است جام بلا بیشترش می دهند.

21. مدارا و مراوده

- تمام افراد در زمانهای مختلف تأثیر سه حالت من - من کودکی، من والدینی و من بزرگسالی را از خود بروز می دهند. یک فرد با شخصیت سالم تعادل را میان این سه حالت حفظ می کند.
- با تحلیل مراوده می توانیم به تشریح چرائی رفتار افراد بپردازیم.
- از تحقیر کردن، مچ گیری، ملامت کردن، مخالفت کردن، تحکم و تحمیل کردن باید پرهیز نمود و احساس مهم بودن، محترم بودن را در خود و دیگران پرورشی دهیم.
- اگر خود را دوست بدارید دیگران را هم دوست خواهید داشت. خویشتن دوستی و عزت نفس نیرومندترین اصل حیات است.
- آنان که قلبشان آشیانه عشق و محبت است، چنان توانا هستند که هیچ نیرویی قدرت مقابله با آنها را ندارد.
- اگر در موارد و شرایطی مدارا کردن با افراد موجب سوء استفاده آنان می شود، در آنجا تندی و خشونت بجا، خاصیت مدارا با افراد را دارد.
- شدت و خشونت را با قدری نرمش بیامیزید و سیاست رفق و مدارا (تا آنجا که مناسب است) پیش گیرید و آنجا که جز خشونت و جدیت مفید نیست، تصمیم به خشونت بگیرید.
- چنانچه سیاست رفق و مدارا را در امور به کار گیریم، هر چه از مردم بخواهیم بهتر می توان به آن نائل شد.
- مدیران خوش برخورد، کارکنان و مشتریان شیفته می آفرینند.
- هماهنگی در اخلاق و رسوم مردم، ایمن ماندن از دشمنی و کینه های آنان است.
- حضرت علی (ع): با دنیا مدارا کن و حوادث روزگار را بخونسردی و سنگینی بپذیر تا برمدار خویش پیروز گردی.
- و نیز می فرماید: پرهیزگاران هرگز کینه کسی را به دل نمی گیرند و در مقابل مردم، ناسزا گو و هرزه گو نیستند و رفتارشان از نسیم سحر ملایم تر و لطیف تر است. چنان در





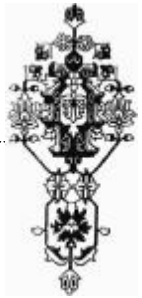
تصمیم محکم و پایدارند که هیچ حادثه کوه شکن نمی تواند بنیان اراده آنها را متزلزل و خراب کند.

- بهترین وسیله برای دفع دشمنان ازدیاد دوستان است.

22. رشد منابع انسانی

- کلید پرورش انسانها در واداشتن آنها به کارهای درست است.
- دست کم هفته ای یک ساعت در محیط کارتان به گشت و گذار پردازید و افراد را به درست کار کردن وادارید.
- کار و خدمات ارائه شده توسط افراد را به نام خودشان ثبت و ارائه کنید. بگذارید همکاران احساس کنند که به فکر و اندیشه آنها اهمیت داده می شود.
- پیوسته فکرهای بزرگ و عالی را در ذهن خود و کارکنانتان پرورش دهید.
- بهترین شیوه رشد و مسئولیت پذیری افراد، واگذاری کار و اختیار و مسئولیت دادن به آنهاست.
- کارکنان این واقعیت جدید را پذیرفته اند که پیشرفت آنان در سخت کوشی و افزایش مهارت و کاردانی شان است.
- کنجکاوی، چیز آموختن و تجربه اندوزی، توشه سفرهای ارتقاء افراد باید باشد.
- به هنگام سازی مهارت افراد و دنبال کردن فرصت های جدید، سازگاری برای رقابت جهانی است.
- جسارت و شهامت مبارزه با مشکلات را در افراد پرورش دهید، به نحوی که آنان به کشورشان و مردم عشق بورزند، به منافع دراز مدت بیاندیشند، یک احساس مثبت از ارزشهای واقعی جامعه در افراد بوجود بیاورند.
- گذر از مرحله کار بدنی - که نظارت پذیر بود و رسیدن به مرحله کار دانش مداری که معمولاً نظارت پذیر نیست وجود تعهد در افراد را با اهمیت می کند.
- ارج گذاردن به کارکنان، بهترین وسیله رشد آنها است.
- زیاده روی در ملامت و سرزنش زیردستان موجب شعله ور شدن آتش لجاجت می شود. هنگامی که در سازمانتان اشتباهی رخ می دهد، رخداد اشتباه را همچون فرصتی برای آموختن غنیمت بشمار و به فرد اشتباه کننده دقیق و روشن بگویید که اشتباه او چه اثری در گروه یا سازمان داشته است، و سپس اندکی درنگ کنید تا یادآوری شما جا بیفتد، سپس





اعتماد خود را به وی تأکید نمائید. زیرا شما می خواهید که فرد با خود بیندیشد و راه پیشگیری از تکرار خطا را بررسی کند. نه اینکه از سرزنش یا رفتار ناخوشایندی که با او شده، دل آزرده گردد، قصد شما کنار گذاشتن رفتارهای اشتباه است، نه فرد خطا کار.

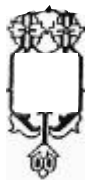
- انسان می تواند دانش و تجربه ی لازم را تنها از راه کار کردن با شرکت در سراسر سالهای فراوان بیاموزد. اما دانش و تجربه تنها نمی تواند انسان را چنان پیردازند که فردی هوشمند و برخوردار از پختگی و ژرف منشی باشد. آن چه او نیاز دارد یک فلسفه است که به اندیشه هایش قالب دهد و رفتارش را رهبری کند. مدیریت با روشن کردن فلسفه ی شرکت یا سازمان، می توان به رشد و پرورش شخصی کارمندان یاری دهد.

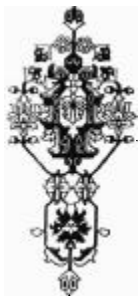
- یک مدیر تا حدی همانند یک پزشک است. او باید فزون بر دانش نظری در رشته ی تخصصی خود از دانش و تجربه ی بالینی وسیعی برخوردار باشد. یک پزشک صرف نظر از میزان آگاهی به نظریه های پزشکی، اگر با تجربه ی بالینی بیگانه باشد، نمی تواند با اعتماد و آگاهی بیمار خود را درمان کند. بنابراین توصیه می شود دانشکده های مدیریت بر دوره ی کارآموزی حین تحصیل اهتمام ورزند.

- برنامه های آموزشی پخته نیک اندیشیده شده، همراه با مراکزهای آموزشی مجهز به ابزار تحقیق، ارزش وقت و سرمایه ای را که برای آنها به کار برده می شود دارند. اما بیاد داشته باشید که برنامه ها و تجهیزات بیش از یک وسیله و قالب نهادی نیستند. اینها اشیایی غیر شخصی هستند که نمی توانند احساس کنند، همدردی نمایند، یا بیندیشند. وظیفه مدیر و معلمین کارگاه آموزشی است که خصوصیات انسانی در برنامه آموزش کارکنان وارد سازند.

23. ارزشهای مدیریت اسلامی

- مدیریت اسلامی مبتنی بر مفروضات و ارزشهای بنیادی است:
- توکل به خدا، عدالت، تعاون و مشارکت، صداقت، وفای به عهد، عمل صالح، تعقل و خردورزی، شرح صدر، جامعیت، عبرت آموزی، موقعیت شناسی، دوراندیشی، آگاهی و بصیرت، خلاقیت و نوآوری، تقدم معنویات بر مادیات، رعایت تقوای الهی، صبر و بردباری، اخلاص و حسن نیت، خوش بینی و امیدواری، عفاف و رعایت حداقلها، سعی و عمل صالح، صداقت و سخن درست، وفای به عهد، امانتداری، رازداوی، سادگی، نظم و ترتیب، اعتماد، شور و مشورت، مسئولیت پذیری و عمل به تکلیف، وجدان کاری، برادری و اخوت، عفو و





گذشت، احسان و ایثار، کارگشائی و خدمت رسانی، تواضع و فروتنی، حق جولائی و ظلم ستیزی، اعتدال و میانه روی، وحی گرایی و قانون مداری، شایسته سالاری، دادگری و انصاف، رفع استضعاف، عزت و اقتدار، اطاعت مشروع، وحدت و یکدلی، تشویق و تنبیه، اعتدال در قاطعیت و مداوا، بهبود مستمر و ...

• باید در تمام مراحل زندگی خداوند را فراموش نکنیم و خدا را در تمام اعمال خود، در تمام اوقات ناظر و حاضر بدانیم.

• مدیریت بر مبنای ارزشهای اسلامی، برای تحقق ارزشهای الهی، اقدام به گزینش کارکنان و مدیران مؤمن و متخصص، رعایت شایسته سالاری در عزل و نصبها، نظارت بر فرهنگ سازمانی و عندالزوم پالایش و بهبود شاخصهای فرهنگ سازمانی برای ایجاد محیط سالم، برای اعتلای کارکنان عمل می نماید.

برای مطالعه بیشتر در این فصل به منابع زیر رجوع کنید:

1. مدیریت اسلامی / محمد حسن نبوی - ویرایش 3، قم بوستان کتاب (مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم) - 1373
2. مدیریت و فرماندهی در اسلام / آیت ا... مکارم شیرازی، چاپ یازدهم - ناشر؛ مدرسه امام علی ابن ابیطالب (ع) - 1376



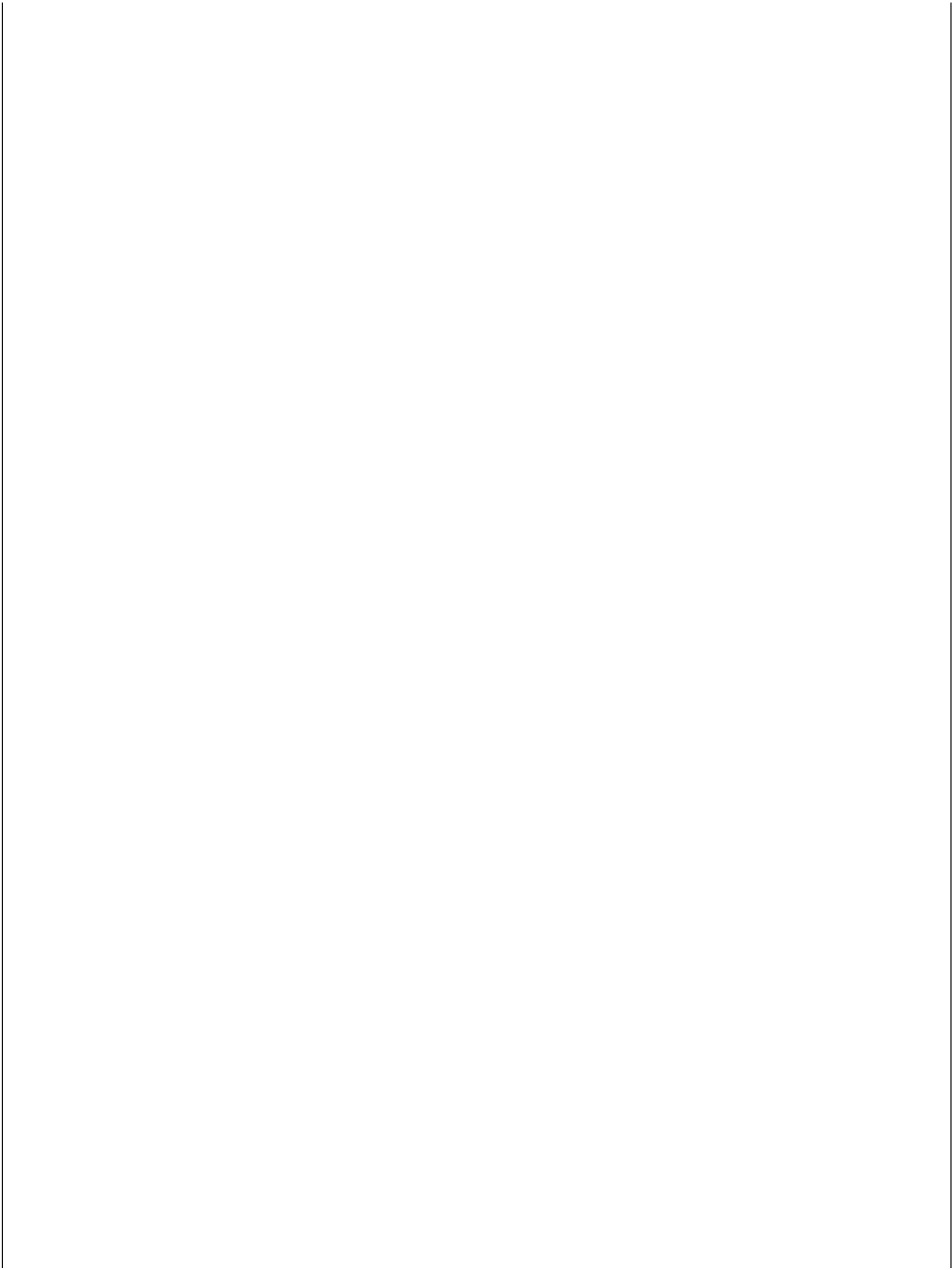


فصل سوم :

مدیریت

استراتژیک







مقدمه

مدیریت استراتژیک¹ یک سری تصمیمات مدیریتی و عملیاتی است که منجر به تعیین اقدامات سازمانهای بزرگ در بلند مدت می گردد. حاوی تنظیم استراتژیک اجرا، ارزیابی و کنترل آن می باشد. بنابراین مطالعه مدیریت استراتژیک بیشترین تاکید را روی پیگیری و بررسی فرصت ها و محدودیت ها (تهدیدات) محیط سازمان با توجه به نقاط قوت و ضعف آن دارد. بسیاری از سازمان ها از این ابزار استفاده نکرده و حتی قصد این را که سازمانشان را به صورت استراتژیکی اداره کنند ندارند. بسیاری از مدیران هستند که می توانند برای مدتی با اهداف نامشخص² موفق شوند ولی نه برای همیشه و به قول هندرسن³ استراتژی های نامشخص و فراستی نمی توانند همیشه موفقیت آمیز باشند چون:

- 1- سازمان در حال گسترش است.
- 2- سطوح مدیریت در حال افزایش می باشد.
- 3- محیط به طور قابل ملاحظه ای در حال تغییر است.

در دهه های اخیر افزایش ریسک اشتباه، اشتباهات هزینه آور و حتی صدمات اقتصادی سبب شده که مدیران حرفه ای، مدیریت استراتژیک را جدی گرفته تا اینکه بتوانند خود و سازمان را در محیط ناپایدار و پویای فعلی در حالت رقابتی نگه دارند و مدیران سطح بالا همیشه قصد دارند که با دنیای در حال تغییر خود بهتر مقابله کنند. برنامه ریزی استراتژیک شامل 4 مرحله متوالی خواهد بود:

- مرحله 1-** برنامه ریزی مالی و کنترل عملیات از طریق بودجه بندی
- مرحله 2-** برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی (حداقل بیش از یک سال)
- مرحله 3-** برنامه ریزی خارج محور، پاسخگویی و رقابت کردن از طریق تفکر استراتژیکی .
- مرحله 4-** مدیریت استراتژیک، استفاده از کلیه منابع برای توسعه مزایای رقابتی و کمک به خلق آینده، در سازمان های بزرگ امروزی بطور فزاینده بیشترین توجه بسوی عوامل داخلی و خارجی سازمان است و طی تحقیقات انجام شده روی پنجاه شرکت بزرگ دنیا، درباره سیستم های برنامه ریزی مشخص شده است که ، بیشترین کوشش صرف در تنظیم ، اجرا و ارزیابی کردن برنامه های

¹ - strategic management

² -Unstated objectives

³ -Bruce Henderson





استراتژیک می شود.¹ امروزه حتی در ارزشیابی فعالیت مدیران بیشترین تاکید روی عوامل استراتژیک است. پس آگاهی از مدیریت استراتژیک برای انجام امور سازمانی بطور اثر بخش در یک محیط در حال تغییر حائز اهمیت می باشد و استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و انتخاب گزینه های مربوط به انجام کار بر مبنای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی سازمان جزء یکی از ابزارهای کلیدی کار مدیران در آمده است.

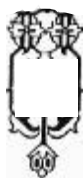
مدیران باید در برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک عوامل محیط خارجی (شرایط اقتصادی و اجتماعی، سیاسی، توسعه تکنولوژی و...) (که تماماً می باید پیش بینی و ارزیابی شوند را در تصمیم گیری ها دخالت دهند.

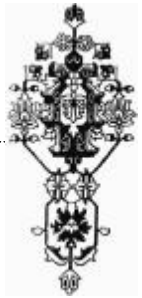
وظایف استراتژیک سازمان:

مدیریت استراتژیک یک رشته تصمیم ها و کارهایی است که به تهیه و اجرای برنامه هایی برای دستیابی به اهداف یک سازمان می انجامد، این استراتژی وظایف مهم زیر را در بر دارد:

- 1- تنظیم رسالت سازمان باید در قالبی گسترده که در آن منظور، فلسفه و هدف های داخلی سازمان منعکس شده باشد فعالیت نماید.
- 2- تهیه نمادی از سازمان که در آن شرایط و توانایی های داخل سازمان منعکس شده باشد.
- 3- ارزیابی محیط خارجی که شامل عوامل رقابتی و عوامل محیطی است.
- 4- تجزیه و تحلیل گزینه های مختلف سازمان و انطباق با محیط خارج.
- 5- مشخص کردن بهترین گزینه از طریق ارزیابی هر گزینه در چار چوب مأموریت سازمان.
- 6- انتخاب یک رشته هدف های بلند مدت، مشخص و قابل دستیابی که بتوان از آن طریق به راههای مناسب دست یافت.
- 7- تنظیم هدفهای سالانه و استراتژی کوتاه مدت که با هدف های بلند مدت و استراتژی های مهم مطابقت داشته باشد.
- 8- به کارگیری استراتژی های انتخابی از طریق تقسیم منابع بودجه بندی شده.
- 9- ارزیابی موفقیت فرآیند استراتژیکی به عنوان یک زیر بنا برای تصمیمگیریهای آینده.

پس چنین استنباط می شود که مدیریت استراتژیک شامل: برنامه ریزی، هدایت، سازماندهی و کنترل مربوط به تصمیمات و عملیات راهبردی بلند مدت یک سازمان است.





تعاریف مدیریت استراتژیک

بر پایه تعاریف کاربردی «هریسون و جان»¹ «مدیریت استراتژیک عبارت است از: فرآیندی است که از طریق آن سازمان ها محیط داخلی و خارجی را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می کنند، مدیران سازمان بر پایه رسالت، اهداف و ارزشهای حاکم بر سازمان، استراتژی هایی خلق می کنند که به آنها برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک می نماید. سپس آن استراتژی ها را به اجرا گذاشته و پیوسته آن را کنترل و ارزیابی می کنند»².

مدیریت استراتژیک عبارت است از مجموعه تصمیمات و فعالیت های موجد صورت بندی و اجرای استراتژی طراحی شده برای دستیابی به هدفهای سازمان و اینکه استراتژی در نظر مدیران به معنای برنامه های مقیاس بزرگ و آینده نگری برای تعامل با محیط رقابتی به منظور نیل به اهداف سازمان می باشد.³

می توان مدیریت استراتژیک را بدین صورت تعریف کرد:

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد همان گونه که از این تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می شود. هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، در سازمان های غیر تولیدی (خدمات) و تحقیق و توسعه سیستم های اطلاعات رایانه ای.⁴

محتوای مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را نباید جدا از فرآیند مدیریت کلی اندیشید. مدیریت سازمان در معنای کلی فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری در اجرای امور و کنترل فعالیت های لازم برای تحقق بخشیدن به اهداف سازمان است.

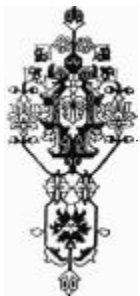
¹ - Harison & John

² - براین کوین، جیمز، منیتز برگ و...، مدیریت استراتژیک و فرایند استراتژی، ترجمه محمد صائبی، مرکز مدیریت دولتی، تهران 1376

³ - دیوید، فرد آر، مدیریت استراتژیک ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی دفتر پژوهشهای فرهنگی 1379

⁴ - بومن، کلیف، جوهره مدیریت استراتژیک، ترجمه جمشید زنگنه، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی 1374





بعلاوه مدیریت استراتژیک، تشخیص و راه‌حلهای مربوط به محیط بیرونی سازمان را در بر می‌گیرد و به پرسشهای مربوط به اینکه سازمان در دراز مدت چه می‌خواهد، پاسخ می‌گوید.

در مبحث محتوای استراتژیک، عناوین زیر مطرح می‌گردد:

§ تعریف و هدف مدیریت استراتژیک:

§ "هینتر هابر"¹ اظهار می‌دارد:

"مدیریت استراتژیک تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژیهای مؤثر، می‌باشد که اجرا و کنترل (ارزشیابی) نتایج آنهاست."

وی در ادامه می‌افزاید:

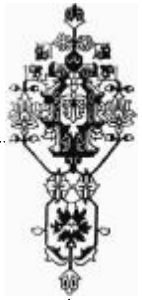
«استراتژی عبارت است از تثبیت منظور و اهداف سازمان با تجزیه و تحلیل روابط بین سازمان و محیط آن به منظور تحقق بخشیدن به این اهداف و تنظیم دوباره فعالیت‌های ضروری و توزیع منابع مورد نیاز به شکل مؤثر در دراز مدت»
بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و برون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در بر می‌گیرد.

ویژگی‌های مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک ویژگی‌هایی را که مدیریت کلی دارا است، در بر می‌گیرد. اما متفاوت از ویژگی‌ها، یک سری خصوصیات که مختص مدیریت استراتژیک است وجود دارد که آن را به صورت زیر می‌توان بیان نمود:

1- مدیریت استراتژیک یک وظیفه مدیریت عالی (بلند پایه) است. مدیریت استراتژیک چون به طور کامل مربوط و متوجه آینده سازمان بوده و سعی در مشخص کردن راستا و جهت برای آن دارد بدان جهت وظیفه اصلی مدیران بلند پایه است.



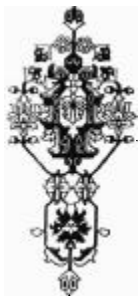


- 2- معطوف به آینده بوده و به هدفهای بلند مدت سازمان مربوط است. به این می اندیشد که در افق زمانی مشخص شده سازمان چه خواهد شد و برای گرفتن این نتایج چه کارهایی را باید انجام داد.
- 3- مدیریت استراتژیک سازمان را به صورت یک سیستم نگاه می کند سیستم یک مجموعه از عناصر مرتبط و وابسته به یکدیگر است که کل واحدی را تشکیل می دهند، بدان جهت مدیریت استراتژیک همراه با توجه کردن به تمامی سازمان به عناصر و افراد تشکیل دهنده آن نیز توجه دارد، هر موقع تصمیمی در جهت کل و یا درباره هر یک از عناصر کل اتخاذ شود، تأثیر آن بر سایر عناصر نیز باید در نظر گرفته شود.
- 4- مدیریت استراتژیک سازمانها را به صورت سیستم باز (مرتبط با محیط) تعریف می کند، سازمانها با محیط خود در یک وضعیت تعامل می باشند، هر تغییری در محیط صورت گیرد، سازمان نیز از آن تأثیر خواهد پذیرفت، بدین سبب مدیریت استراتژیک محیط را از نزدیک تعقیب می کند.
- 5- مدیریت استراتژیک اهداف سازمان را با منافع جامعه مورد بررسی قرار می دهد. چون با دید استراتژیک سازمان بخشی از محیط جامعه است، مدیریت استراتژیک نسبت به محیط خود مسئولیت اجتماعی حس می کند.¹
- 6- مدیریت استراتژیک مدیران رده پایین (سطوح پایین) را راهنمایی می کند. به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک اهداف، تصمیم ها و فعالیت هایی را در داخل سازمان تا پایین ترین سطوح مشخص می کند و نقطه شروع حرکت آن را برای هر کس تعیین می کند.
- 7- منابع و داده های مورد استفاده در تصمیم گیری متنوع می باشند. چون مدیریت استراتژیک با اثر بخشی و بهره وری کلی سازمان مربوط است، منابع و داده های مربوط به موضوع بسیار متنوع هستند. این داده ها، مربوط به محیط سازمان و همچنین وظایف کلیه قسمتهای سازمان می باشد. بنابراین تصمیمات استراتژیک بنا به ماهیتشان، با مصرف مقادیر زیادی از منابع سازمان اعم از نیروی انسانی، دارایی های فیزیکی، پول و زمان، سروکار دارند.

عناصر اصلی مدیریت استراتژیک

1. مدیران بلند پایه





2. استراتژی پردازان

3. مأموریت و اهداف اساسی سازمان

4. بررسی محیط درونی و برونی سازمان

5. منابع

قبل از آغاز فرآیند مدیریت استراتژیک مدیران ارشد مجبور هستند که به دو پرسش اساسی پاسخ گویند:

الف) چه نوع سازمانی هستیم و کاری که انجام می دهیم چیست؟ (چه هستیم/چه می خواهیم باشیم)

ب) چرا این کار را انجام می دهیم؟

پاسخ به پرسش اول در خصوص مأموریت سازمان است. سازمانها بر مبنای ارزشهای جامعه، با اجرای بعضی وظایف، سعی در مشروعیت بخشیدن (قانونی نمودن) خویش دارند. این تلاش به هر سازمان یک مأموریت محول می کند، از این رو سازمانها در جامعه، مأموریت خویش را به طور واضح تعریف می نمایند، اما پاسخ به پرسش دوم، دربرگیرنده اهدافی است که تحقق خواهد پذیرفت و باید مشخص شود که مؤسسه چه اهدافی دارد و چرا می خواهد به این اهداف برسد.

بنابراین مأموریت و اهداف سازمان، در انجام تجزیه و تحلیل فرآیند مدیریت استراتژیک در تعیین راستا و انتخاب استراتژیک اجرا و ارزیابی کامل فرآیند مدیریت یک چارچوب اساسی تشکیل خواهد داد.

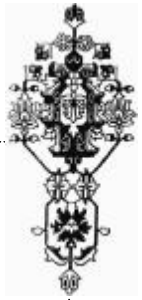
بررسی محیط درونی و بیرونی سازمان اهداف کوتاه و سیاستهای اجرایی سازمان را مشخص خواهد کرد.

آخرین عناصر مدیریت استراتژیک منابعی است که سازمان دارد (مانند نیروی انسانی، تکنولوژی، پول و تجهیزات) سازمان سعی می کند که این منابع را به شکلی مؤثر برنامه ریزی نماید، تا در طولانی مدت در نیل به اهداف خود موفق شده و پیشرفت و توسعه یابد.

نقش مدیران در تصمیم گیری استراتژیک:

دو نقش از مهم ترین نقش های مدیران (اعم از دولتی یا خصوصی) عبارتند از:





الف) نقش اطلاعاتی¹

ب) نقش تصمیم گیری²

الف) نقش اطلاعاتی: تماس دائم مدیران با زیر دستان و مراجعه کنندگان گروه همتا سبب می شود که در سازمان متبوع شان نقش مراکز عصب³ را ایفا کنند. ممکن است مدیران همه چیز را ندانند ولی از فرد فرد افراد در سازمان مطلع تر هستند به این دلیل که در مرکز گردش اطلاعات در سازمان قرار دارند حتی میتوان از تک تک افراد در سازمان در رابطه با اهداف و برنامه ها و روند اجرای آن اطلاعاتی را کسب نمود. در صورتی که کارکنان به مدیر مربوطه اعتماد پیدا کنند و حتی از این طریق می تواند از نقاط ضعف روند اجرای مدیریتی خود با خبر گردد. مسئله دیگر که قابل اهمیت است داشتن اطلاعات و آمار و به هنگام بودن آنهاست که یک مدیر می بایست از آن برخوردار باشد.

نقش تصمیم گیری:

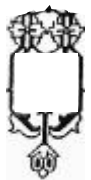
گردآوری اطلاعات به تنهایی اثری ندارد بلکه اطلاعات یک داده اصلی برای تصمیم گیری است. در مطالعه کار مدیریت یک چیز روشن است و آن این است که مدیران نقش اساسی را در شیوه تصمیم گیری سازمانشان بازی می کنند و می توانند تصمیماتی بگیرند که تعیین کنند استراتژی سازمان است، پس نقش مدیران به عنوان تصمیم گیرنده باید موارد زیر را در نظر داشته باشد:

- 1- به عنوان مسئول سازمان به دنبال اصلاح سازمان باشد تا آن را با شرایط متغیر روز تطبیق دهد و مدام برای بدست آوردن نظرهای جدید اقدام نماید.
- 2- یکی دیگر از وظایف مدیر، آفرینش یک تمامیت واقعی است یعنی خود باید طراح باشد. در واقع هر مدیر می باید مقداری از وقت خود را صرف سامان دادن به آشفتگی های ناشی از فشار کار زیاد کند و از ایجاد بحران در داخل جلوگیری نماید.
- 3- تصمیم گیری در مورد توزیع منابع است، و این نقش مختص مدیر سازمان است که تعیین کند کدام واحد، چه چیزی و به چه میزان دریافت کند. شاید مهم ترین منابعی که مدیر تقسیم می کند وقت خودش است.
- 4- نقش دیگر مذاکره است اوقات زیادی را صرف مذاکره نماید و این جزئی از وظایف

¹ - Informational roles

² - Decisional roles

³ - nerve centers





مدیران است و تنها اوست که در سازمان اطلاعات جامع دارد. و این همان چیزی است که برای یک مذاکره کننده، از واجبات است.¹

ابعاد تصمیم گیریهای استراتژیک :

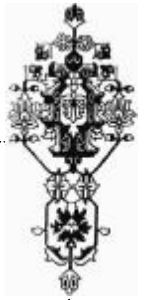
آیا تمامی تصمیماتی که سازمان با آن روبرو است جنبه استراتژیکی داشته و به توجه خاص مدیریت استراتژیک نیاز دارد؟

معمولاً مسایل استراتژیکی دارای صفات یاد شده در زیر است:²

- 1- موضوعات³ استراتژیکی نیاز به تصمیمات مدیران سطح بالا دارد. چون تصمیمات استراتژیکی چندین ناحیه از عملیات سازمان را زیر پوشش خود می گیرند، لذا به دخالت مدیران سطح بالا نیاز دارد. چون مدیران رده بالا این قدرت را دارند که منابع مورد نیاز برای این گونه تصمیم گیری را تائید و تخصیص دهند.
- 2- موضوعات استراتژیکی منابع زیادی را در سازمان به خود اختصاص می دهند. تصمیمات استراتژیکی به میزان قابل ملاحظه ای نیازمند تقسیم افراد و اموال و پول است که می باید از منابع داخلی و یا خارجی سازمان تأمین شود و چون تصمیم گیریهای استراتژیکی فعالیت طولانی محسوب می شوند، به همین دلیل به مقدار زیادی از منابع نیاز دارند.
- 3- موضوعات استراتژیکی آینده محور هستند. چون تصمیم گیری های استراتژیکی بیشتر بر آنچه که مدیران پیش بینی می کنند، مبتنی هستند تا آنچه که می دانند.
- 4- موضوعات استراتژیکی در شکوفایی بلند مدت سازمان مؤثرند. تعهدات ایجاد شده ناشی از تصمیم گیری های استراتژیکی یکی معمولاً پنج ساله است، ولی تأثیرات آن مدت بیشتری می یابد. گرچه در برنامه ریزی استراتژیکی برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت داریم.

1- عابدینی راد و حاضر، "مدیریت استراتژیک و سیاست بازرگانی" تهران 1374





- 5- موضوعات استراتژیکی معمولاً نتایج چند وظیفه ای (چند منظوره) دارند.
- 6- در موضوعات استراتژیکی توجه به محیط خارج سازمان الزامی است شرایط خارج بر سازمان اثر می گذارد و این سازمان هم متقابل روی محیط خارج از سازمان اثر می گذارند، که تا حدود زیادی این تأثیر از کنترل خارج است.

تعریف رسالات¹:

دو پرسش مهمی که استراتژیست، در تمام مدت با آنها مواجه است عبارتند از:

- 1- فعالیت مؤسسه یا سازمان چیست؟
- 2- چرا مؤسسه یا سازمان این فعالیت را دارد؟

برای پاسخ به سوال اول باید رسالت مؤسسه یا دامنه فعالیت هایی که مؤسسه انجام می دهد، تعریف شوند. پرسش دوم مربوط است به انتخاب و تعیین اهداف مؤسسه .

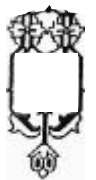
هر دو سوال به ما کمک می کنند تا به تعریف درستی از طبیعت فعالیت دست یابیم و چارچوبی برای فرآیند تجزیه و تحلیل، انتخاب، اجرا و ارزیابی در اختیار داشته باشیم.

برای ادامه حیات و بقاء لازم است که مؤسسه فعالیتهایی داشته باشد. این سهم معمولاً از طریق انجام عملیاتی که توسط جامعه دارای ارزش است بدست می آید.

البته بعضی فعالیت ها دارای ارزش بیشتری هستند و اولویت ها در طول زمان تغییر می نمایند مثلاً ارزش سیستم های ورزشی حرفه ای سالم، در سرگرمی است که برای جامعه ایجاد می نمایند. سازمان های بسیاری دلیل اصلی وجود خود را تحت عنوان رسالت در یک جمله بیان می کنند چنین تعریفی، فلسفه اساسی فعالیت های مؤسسه را نشان می دهد.

این رسالت را معمولاً بنیانگذار و یا استراتژیست ها تعیین و تدریس می نمایند.

رسالت حلقه اقتصادی است بین وظایف اجتماعی و اهداف مشخص تر سازمان.





رسالت مؤسسه موجب مشروعیت آن می گردد، وقتی رسالت مؤسسه بدرستی بیان شود، افراد داخل و خارج مؤسسه می دانند که مؤسسه به چه دلیل به وجود آمده و شخصیت و تصورات آن چه می باشد.

در تدوین اهداف باید دقت کرد که کلیه هدفها با رسالت مؤسسه هماهنگ باشند.

تعریف رسالت می تواند آنقدر کلی و مبهم باشد که حاوی و حامل معنای مشخصی نباشد و یا تنها جنبه تبلیغات عمومی داشته باشد و از ایده آل هایی سخن بگوید که مطمئن است هرگز بدان ها نخواهد رسید.

چگونگی و حد و حدود اهداف اصلی و رسالات مؤسسه برای استراتژیست ها اهمیت بسیاری دارد.

رسالات باید آنقدر روشن و مشخص باشند که راهنمای عملیات قرارگیرند.

همینطور سازمانها باید اهداف مشخصی را تعیین کنند که بعداً بتوان از آنها به عنوان راهنمای ارزیابی پیشرفت کار استفاده نمود.

بنابراین مؤسسات رسالت و فلسفه وجودی خود را از طریق شعارهائی درباره طرح اصلی کار، کیفیت فضای مؤسسه و نقش آن در جامعه بیان می کنند. در عمل و در تصمیم گیریهای روزمره مؤسسات توجهی به بقای خود ندارند و رسالت تنها به صورت موضعی ایدئولوژیک باقی می ماند که هر از گاه برای مشروعیت بخشیدن به فعالیت های مؤسسه آنرا یاد آور می شوند. و در عوض آنچه که ذهن دست اندرکاران مؤسسه را مشغول می دارد، اهداف مختلفی است که عملکرد را افزایش داده و بهبود می بخشد.

بنابراین بیانیه رسالت باید نحوی باشد که از آن در ارزیابی تصمیمات استراتژیک استفاده

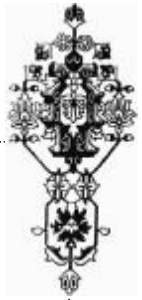
گردد در تدوین تعریف فعالیت مؤسسه¹ باید ضوابط زیر را مراعات نمود:

1. بیانیه باید تا حد امکان دقیق باشد.
2. بیانیه باید اجزای اصلی استراتژی را بیان نماید.
3. بیانیه باید نشان دهد چگونه به اهداف مؤسسه می توان دست یافت.

ضوابط فوق بدین معنی است که در تعریف فعالیت باید حتی الامکان نوع کالا، خدمات، وظایف مورد نظر، نحوه تأمین بودجه، ریسک پذیری، سبک مدیریت لازم و عوامل مشابه مشخص و معین گردد.

¹ - Business definition





تعریف اهداف¹:

مقصدهایی را که سازمان می خواهد با وجود فعالیت های خود بدانها دست یابد اهداف سازمان گویند. معمولاً سازمانها اهداف مختلفی را دنبال می کنند. ادامه سوددهی، کارآیی (مثلاً هزینه کم تر) رضایت و بهبود کارکنان، کیفیت کالاها و خدمات، و مسئولیت اجتماعی رهبری (مدیر)، به حداکثر رساندن سود سهام یا قیمت برای سهامداران، کنترل دارایی ها، انعطاف پذیری و خدمات اجتماعی، را می توان از جمله اهداف سازمان ها به حساب آورد.

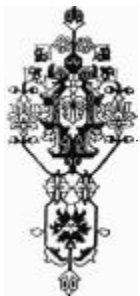
بعضی نکات مهم درباره اهداف زیر ذکر می گردد تا با طبیعت آنها آشنایی بیشتری حاصل گردد.

1. حتی ساده ترین سازمانها بیش از یک هدف را دنبال می کنند.
2. سازمانها معمولاً برخی از اهداف را در کوتاه مدت و بعضی را در بلند مدت جستجو می کنند. مثلاً بیشتر سازمانها کارآیی و رضایت کارکنان را اهداف کوتاه مدت و سود دهی و خدمت به جامعه را اهداف بلند مدت می دانند.
- بعضی از سایر اهداف مانند تطبیق با شرایط و کنترل دارایی را هم می توان اهداف میان مدت دانست. به طور کلی باید دانست که اهداف تدوین شده توسط استراتژیستها دارای وزن زمانی می باشند.
3. چون زمان و منابع محدود است اولویت بندی اهداف واجد اهمیت بسیاری است. در این زمینه مصالحه² مثلاً بین سود دهی و سهم بازار یا سایر اهداف باید کاملاً روشن باشد، تا مهم ترین اهداف سازمان بدست می آید.
4. برای اندازه گیری و تعیین موفقیت در هر هدف، راه های گوناگونی وجود دارد. مثلاً برخی از اهداف را بر اساس کارآیی³ و بعضی را بر اساس اثربخشی⁴ می سنجند. خروجی⁵ به ورودی⁶ و اثربخشی نشان دهنده مقدار دست یابی به هدف است.

بعضی اوقات لازم است بین کارآیی و اثربخشی مصالحه شود. مثلاً نصب تجهیزات کنترل آلودگی در رسیدن به هدف هوای سالم، کارآیی دارد، لیکن وصول این هدف ممکن است به بهای از دست دادن هدف کارآیی عملیات کارخانه تمام شود.

1 - Objectives
 2 - Trade off
 3 - Efficiency
 4 - Effectiveness
 5 - Output
 6 - Input





گاهی اوقات مصالحه بین اهداف کارآیی بخش های مختلف سازمان نیز پیش می آید. این اساسی ترین عامل در بهینه سازی ناقص (Suboptimization) است. چون هر سیستم فرعی مشتاق کارآیی است. کل سیستم ممکن است اثر بخشی خود را از دست بدهد. به طور مثال: رئیس حسابداری وظیفه دارد میزان فروش را به حداکثر رساند. اگر هر دو به دنبال حداکثر کردن هدف خود باشند. بدون شک اختلاف ایجاد خواهد گردید. این صورت لازم است مصالحه در اهداف واحدهای حسابداری و فروش انجام گردد. در اینجا باید اولویت اهداف کلی سازمان مبناء قرار داده شود. معمولاً ممکن است چنین اختلافی در بین بخش های مختلف سازمان بروز نماید. راهنمای راه حل اینگونه اختلافات است.

5. بین اهداف رسمی و اهداف واقعی تفاوت وجود دارد. اهداف واقعی آن مقصدهایی هستند که سازمان حقیقتاً به دنبال آنهاست و برای تشخیص آنها می توان از چگونگی تخصیص منابع توسط مدیران استفاده کرد. لیکن اهداف رسمی آنهایی هستند که سازمان در مجامع رسمی و عمومی عنوان می کند. اهدافی که به حساب می آیند، آنهایی هستند که استراتژیست منابع مؤسسه را برای آنها تجهیز می نمایند. به طور مثال: تأمین محیط کار مناسب ممکن است به عنوان یک هدف رسمی اعلام شود، لیکن آیا این موضوع یک هدف واقعی تلقی می شود یا نه بستگی به آن دارد که چقدر پول صرف ایجاد محیط کار مناسب می گردد.

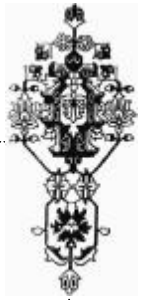
6. ممکن است برای دستیابی به برخی هدف ها محدودیت هایی وجود داشته باشد، مؤسسه ممکن است مایل باشد سود سهام بیشتری پرداخت نماید ولی ملاحظه نماید که نقدینگی بیشتری برای تقلیل هزینه تولید در رقابت با مؤسسه مشابه نیاز دارد. و بالاخره اهداف استراتژی وسیله رسیدن به اهداف است. دقت کنید که "توسعه"¹ مؤسسه را به عنوان هدف یاد نکردیم.

توسعه یک استراتژی است و بخودی خود هدف تلقی نمی شود. توسعه فروش و دارایی ها ممکن است عملکرد را بهبود نبخشد. اما "کاهش"² عملیات می تواند کارآیی را افزایش داده و

¹ Expansion

² -Retrenchment





عملکرد را بهبود بخشد. بنابراین "توسعه و کاهش" راههایی هستند برای رسیدن به اهداف و هر دو ممکن است موجب افزایش عملکرد (رشد در آمد) شوند. بدین صورت ملاحظه می شود که استراتژی برای رسیدن به اهداف طراحی می شود.¹

نکته قابل ذکر دیگری در مورد اولویت اهداف، مسئله مسئولیت اجتماعی است. متأسفانه مسئولیت اجتماعی سازمانها تاکنون بدرستی تعریف نگردیده، لیکن مفهوم اصلی آن عبارتست از این که، وظایف اقتصادی مؤسسه باید به نحوی انجام گیرد که وظایف اجتماعی آن هرگز آسیب ندیده و بلکه به بهترین شکلی انجام شود.

اهمیت تدوین اهداف:

چرا مؤسسات باید هدف داشته باشند، و چرا این موضوع برای مدیریت استراتژیک اهمیت دارد؟ برای ضرورت داشتن هدف چهار دلیل وجود دارد.

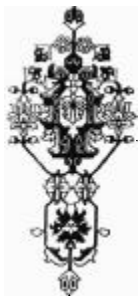
1- اهداف کمک می کنند تا مؤسسات و سازمان ها بتوانند خود را در محیط خارجی تعریف نمایند. بیشتر مؤسسات باید حضور وجود خود را توجیه نمایند و خود را در تعامل با جامعه مشروعت ببخشند. از طرفی با تدوین و اعلام اهداف، می توان اشخاصی را که با این هدفها موافقت دارند به همکاری جلب و جذب نمود.

2- اهداف بین تصمیمات و تصمیم گیران هماهنگی ایجاد می کند. اهداف اعلام شده توجه کارکنان را به استانداردهای رفتاری مورد نظر جلب می نماید. یقیناً اگر همه کارکنان از اهداف اطلاع داشته باشند، اختلاف در تصمیم گیری کاهش خواهد یافت، اهداف چارچوب محدوده تصمیم گیری هستند.

3- اهداف، استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد سازمان به وجود می آورند. اهداف استانداردهای نهایی را که سازمان خود را با آنها خواهد سنجید تأمین می نمایند. بدون هدف سازمان هیچ اساس روشنی برای ارزیابی موفقیت خود در دست ندارد.

3- ویلیام گلوک لارسن آر، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران شف انتشارات یادواره 1379، چاپ اول ص 21.





3- اهداف نسبت به رسالات، مقصدهای قابل لمس و مشهودتری هستند. محصولات یک مؤسسه معمولاً آشنا ترین چیزی است که اهداف مؤسسه را به ذهن مردم می آورد. رسالات و اهداف را باید در تمام مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک به عنوان راهنمای تصمیم گیری در نظر داشت.

تدوین اهداف و رسالات

رسالات و اهداف معمولاً توسط مدیران عالی سازمان انتخاب و تدوین می شوند. این انتخاب تحت تأثیر عوامل زیر می باشد:¹

1. اشخاص و سازمان های خارج از مؤسسه که به نحوی با مؤسسه در ارتباط هستند و انتظاراتی از مؤسسه دارند و برای تامین نظرات خود عواملی را نیز در دست دارند از جمله این اشخاص و سازمانها عبارتند از: دولت، رقبا، تامین کنندگان، سهامداران، مشتریان، جامعه، سندیکاها، سازمانهای کارگری و کارمندی و....

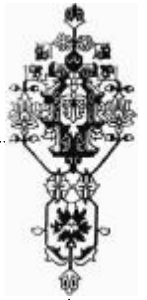
2. سازمانهای بزرگ به طور طبیعی دارای منابع وسیع تری برای حل مشکلات خود با محیط می باشند. علاوه بر آن روابط قدرت در داخل سازمان نیز در تدوین رسالات و اهداف نقش بسزایی دارند.

3. مدیران اجرایی نیز مثل بقیه افراد بر اساس آموزش و تجربه خود دارای یک نظام ارزشی مخصوص می باشند. مؤسساتی که دارای نظام ارزشی یا ایدئولوژی پر قدرت می باشند، مدیرانی را به خود جذب و نگه داری می کنند که دارای نظام ارزشی مشابهی باشند. این ارزشها عبارتند از: مجموعه دیدگاههایی که بین نیک و بد و مطلوب و نامطلوب تفاوت قائل می شود. این دیدگاه ها در انتخاب اهداف، استراتژی رسیدن به آنها و ارزیابی نتایج مثبت و منفی تأثیر دارند.

4. روشن است که هر بار برای تدوین اهداف از صفر شروع نمی کنند. بلکه جدیدترین مجموعه اهداف مبناء قرار داده می شوند. این اهداف ممکن است در گذشته توسط مدیرانی قدرتمند تعیین و تدوین شده باشند. مدیران فعلی معمولاً با توجه به شرایط فعلی و برآیند نیروها تغییراتی را در مجموعه اهداف گذشته بعمل می آورند 0

¹ - ویلیام اف گلوک لارسن، آر، هاج، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، انتشارات یادواره، 1370، چاپ اول ص 22





صراحت رسالات و اهداف

سؤال دیگری که معمولاً برای استراتژیست وجود دارد، این است که اصولاً تا چه حد و مرزی اهداف و رسالات را باید تعریف نمود.

در تعریف رسالات، استراتژیست در جستجوی یک سرنخ مشترک¹ برای ارتباط دادن فعالیت های مؤسسه می باشد. سرنخ مشترک اغلب با دامنه تولیدات بیان می شود، ولی از بازارها و تکنولوژی هم گاهی استفاده می شود. مسئله این است که مؤسسه ممکن است دامنه را آنقدر وسیع و کلی تعریف کند که در عمل ارتباط تصمیمات با اهداف و رسالت بی معنی و نامقدور گردد. از طرف دیگر تعریف بسیار محدود رسالت باعث می گردد، بسیاری عوامل که بطور بالقوه می توانند در موفقیت مؤسسه اهمیت داشته باشند، از مجموعه قابل بررسی حذف گردند.

یکی از بهترین راههای تعیین سرنخ مشترک، یافتن "هم افزایی"² بین فعالیتهای گذشته و فعالیت های جدید است.

منظور از هم افزایی این است که ارزش هر مجموعه بزرگتر از مجموع اجزاء آن است اگر مؤسسه ای فعالیت جدیدی را اضافه نماید که توسط آن بتواند از منافع، و امتیازات فعالیت های گذشته استفاده نماید، به احتمال زیاد ارزش بیشتری برای کل فعالیتهای ایجاد خواهد نمود.

تعریف اصلی هدف

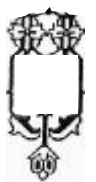
هدف یک خواسته است که شما در جهت دستیابی به آن کوشش خاصی می کنید. در این مفهوم «خواسته» نتیجه دقیق و ملموسی است که شما آمادگی دارید برای رسیدن به آن کوشش کنید. هدف یک دست آورد خاص و قابل سنجش است که در یک زمان مشخص و با هزینه معین به آن دست خواهیم یافت.

میزان کوشش همیشه به نوع هدف بستگی دارد. یعنی اینکه شما باید تشخیص دهید که بین هزینه و سود چه رابطه ای وجود دارد. برای اینکه تشخیص دهید چه هدفی ارزش پی گیری دارد، باید به تجزیه و تحلیل اجزای آن بپردازید.

اجزای یک هدف

¹- Common Thred

²- synergy





1. نتیجه نهایی دست یافتنی
2. نتیجه نهایی قابل اندازه گیری
3. عوامل زمانی
4. اهمیت هزینه ها
5. اهداف باید مکتوب باشد

تعریف مأموریت اصلی:

مأموریت اصلی یک عبارت کلی و عام است که توسط آن استراتژی کلی فرد مشخص می شود یا به معنای دیگر قصدی است که اهداف کلی و جزئی را تحت نفوذ خود دارد. اگر هدف کلی را تحقق کاری مشخص و قابل اندازه گیری بدانیم، مأموریت اصلی عبارت است از: مانند یک چتر اهداف کلی و نحوه اجرای آن را تحت پوشش دارد. به عبارت دیگر مأموریت اصلی را می توان «دلیلی برای بودن» دانست. مأموریت اصلی قسمت مهمی از فرآیند هدف گذاری است. زیرا مأموریت اصلی به شما کمک می کند که بتوانید در جهت اهداف کلی متمرکز شوید.

- اهداف کلی، مشخص و قابل سنجش هستند و باید تحقق یابد.
- مأموریت اصلی یک خواسته کلان است.
- اهداف جزئی، تاکتیک هایی هستند که شما برای رسیدن به اهداف کلی از آنها استفاده می کنید.

* **بطور خلاصه هدف کلی:** آن خواسته ای است که کوشش ها به طرف آن هدایت می شوند.

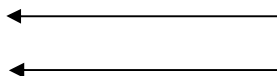
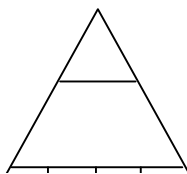
* **اجزای یک هدف کلی:** آنچه که باید به آن رسید، نتیجه قابل سنجش، تاریخ و زمان مشخص جهت انجام هدف، تعیین حداکثر هزینه که می توانیم برای رسیدن به هدف از آن استفاده کنیم.

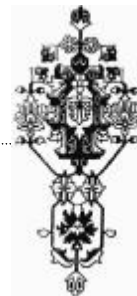
هرم اهداف کلی و جزئی:

هرم شکل مناسبی است که با استفاده از آن می توان رابطه بین مأموریت اصلی و اهداف کلی و جزئی را نشان داد.

شکل هرم همچنین می تواند راههای گوناگون رسیدن به هدف را مشخص نماید.

1- چند هدف جزئی برای رسیدن به یک هدف کلی:



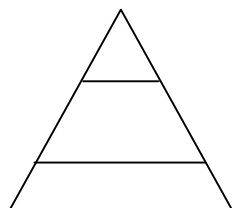


هدف کلی

ماموریت اصلی

اهداف جزئی

2- یک هدف جزئی برای رسیدن به یک هدف کلی:

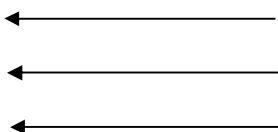
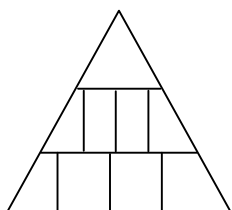


ماموریت اصلی

هدف کلی

هدف جزئی

3- چند هدف جزئی برای رسیدن به چند هدف کلی:



ماموریت اصلی

هدف کلی

هدف جزئی

هدف گذاری

هدف گذاری فرآیندی است که شما را قادر می سازد که بتوانید به نتایج دلخواه تان دست پیدا کنید. شما هنگامی که درصدد یافتن پاسخ برای سوالات «در چه کسی» «چه چیزی» «در چه موقع» «چگونه» هستید در واقع در مراحل اولیه هدف گذاری وارد شده اید .

فرآیند هدف گذاری چهار مرحله دارد.1 که هر یک از این مراحل در برگیرنده مجموعه ای از فعالیت هاست .

1. شناخت فرصت ها
2. نگارش و تدوین بیانیه هدف
3. توسعه اهداف
4. مشخص کردن برنامه های عملیاتی (تعیین فعالیت ها)

سلسله مراتب هدف ها



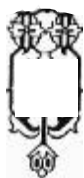


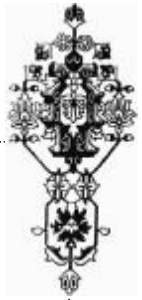
هدف ها سلسله مراتبی را پدید می آورند که از هدفهای عمومی تا هدفهای ویژه شخصی گسترده اند، در بالای این سلسله مراتب غایت قرار دارد. که دارای دو بعد است: نخست، غایت اجتماعی است بدین معنی که سازمان را وسیله ای بدانیم که از راه فراهم آوردن فرآوردهایی با بهای عادلانه و منطقی به رفاه و آسایش مردم می پردازد و دوم، هدف کسب و کار است که میتواند برای نمونه، وسیله ترابری مناسب و ارزان بها برای مردم میانه حال جامعه فراهم آورد. مأموریت سازمان می تواند تولید کردن، به بازار فرستادن و فراهم کردن خدمات برای خودروهای شخصی باشد، به گونه ای که شما پی خواهید برد، میان غایت و مأموریت یک اختلاف ظریف و باریک هست و به همین دلیل بسیاری از نویسندگان و مدیران دست اندرکار بین این دو واژه تفاوتی قائل نیستند. در هر حال این هدفها به نوبه خود، به هدف واحد و راهبردی تبدیل می شوند مانند طراحی، ساخت و به بازار فرستادن خودرو، سواری های معتبر، ارزان بها و کم سوخت. در تراز پایین تر سلسله مراتب هدف ها، ما با هدفهای ویژه تر مانند هدف هایی که به زمینه های پیامد کلیدی پیوسته است رویاروی می شویم. اینها زمینه هایی هستند که پرداختن به آنها برای کامیابی ضرورت دارند. و این زمینه ها برای سازمانهای مختلف می توانند گوناگون باشند. پیترو دراکر¹ زمینه های یاد شده را این چنین پیشنهاد می کند: وضع بازار، نو آفرینی، بهره وری، منابع مالی و مادی، سود دهی، عملکرد و پرورش مدیر، عملکرد و نگرش کارگر، مسئولیت عمومی.

مدیران قسمتهای جداگانه سلسله مراتب سازمانی با هدفهای جداگانه سروکار دارند هیئت مدیران بلند پایه بسیار درگیر تعیین غایت، مأموریت و هدفهای کلی و سراسری سازمان و هم چنین هدفهای ویژه در زمینه هایی با پیامد کلیدی هستند. مدیران میانی، مانند معاون رئیس شرکت یا مدیر بازرگانی، یا مدیر تولید، درگیر تعیین هدفها در زمینه هایی با پیامد کلیدی، هدفهای بخش و هدفهای قسمت هستند.

دلبستگی نخستین مدیران رده پایین در تعیین هدفها توجه به هدفهای بخش و قسمت و همچنین هدفهای کارکنانی است که زیر دست آنان به خدمت مشغولند. با آنکه برای کسانی که در پایین هرم سازمانی قرار دارند هدفهای فردی را که شامل هدف های کارکرد و پرورش شخصی است بیان کردیم، مدیران رده های بالاتر نیز باید هدفهایی برای کارکرد و پرورش شخصی خود تعیین کنند درباره اینکه آیا یک سازمان برای تعیین هدف ها باید شیوه از بالا به پایین یا پایین به بالا را به کار بندند در نظرهای جداگانه ای وجود دارد. در شیوه از پایین به بالا، زیر دستان در تعیین هدفهای

¹ - Peter Druker





شغلی خود پیشگام می شوند و آنها را به رئیس خود تسلیم می دارند. هواداران روش از بالا به پایین می گویند که همه سازمان به راهنمایی از راه هدفهای سراسری شرکت که از سوی رئیس (همراه با هیأت مدیره) فراهم می گردند نیاز دارد. از سوی دیگر هواداران روش از پایین به بالا استدلال می کنند که مدیریت بالای سازمان درباره هدف ها نیاز به اطلاعات پایین دارند.¹

تجربه ماگواه بر آن است که از روش پایین به بالا بهره گیری اندکی می شود. ولی هر یک از این دو روش هم به تنهایی بسنده نخواهند بود. این روشها هر دو ضروری هستند. ولی تأکید بر هر یک از آنها، باید بر پایه موقعیت، شامل عامل هایی چون اندازه سازمان، فرهنگ سازمانی، اسلوب رهبری و مدیریت بالای سازمان و ضرورت برنامه است، تعیین گردد.

ویژگیهای تصمیم های استراتژیکی مدیریت:

ویژگی های تصمیم های استراتژیکی مدیریت به سطح فعالیت استراتژیکی مورد بحث بستگی دارد. تصمیمات در سطح سازمانی، غالباً ارزش محور² است، و بیشتر جنبه تخیلی دارد و از تصمیمات در سطح کاری (وظیفه ای) انسجام کمتری دارد. مختصات تصمیمات در سطح سازمانی بیشتر به خطر کردن ها (ریسک) هزینه و سود بالقوه و به انعطاف پذیری و محدوده زمانی مربوط می شود این چنین تصمیمات منابع اعتبار بلند مدت و اولویت های رشد³ را در بر می گیرد. تصمیمات در سطح کاری (وظیفه ای) مجری استراتژی های تهیه شده در سطح سازمان هستند موضوعات مورد تصمیم، عملیاتی و کار محور⁴ و تا حدودی محدوده زمانی آنها کوتاه است و خطرات کمی را هم در بردارند. تصمیمات در سطح کاری همیشه تصمیماتی هستند که هزینه ای کم دارند و معمولاً به فعالیتهای جاری مربوط می شوند. بنابراین می توانند با حداقل همکاری اجرا شوند و علت آن هم این است که این گونه تصمیمات تا حدودی ثابت و قابل محاسبه هستند.

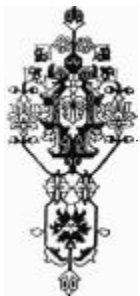
قانونمندی در مدیریت استراتژیک :

ساختار نظام های مدیریت استراتژیک در سازمان های مختلف، گوناگون است. منظور از ساختار تعیین میزان مسئولیتهای⁵ اختیار⁶ و حق تصمیم گیری¹ مسئولانه است که به هر

1- اصول مدیریت ها راد کونتر، ترجمه: طوسی و علویو فرهنگی و محمودیان، ص 220

² - Value-Oriented
³ Priorities for growth
⁴ -Action oriented
⁵ -Responsibilities
⁶ -Authority





فرد تصمیم گیرنده داده می شود. این یکی از مسایل مهم و حائز اهمیت در مطالعه مدیریت استراتژیک است، صحبت آنکه همبستگی آن با هزینه، و صحت و موفقیت در برنامه ریزی مثبت است. تعدادی از عوامل هستند که نوع قانونمندی مورد نیاز مدیریت استراتژیک را تعیین می کنند. اندازه سازمان، روش مدیریت حاکم بر آن، پیچیدگی محیط، مشکلات و هدف برنامه ریزی آن، همگی نقش تعیین کننده ای در تعیین درجه این قانونمندی دارند. مخصوصاً قانونمندی با اندازه سازمان و اینکه در حال حاضر در چه مرحله از پیشرفت است در ارتباط می باشد. روش ارزیابی موفقیت استراتژیکی هم، با قانونمندی ارتباط پیدا می کند.

فواید (منافع) مدیریت استراتژیک :

استفاده از روش مدیریت استراتژیک سبب می شود که همه مدیران در سطوح مختلف از نظر برنامه ریزی و اجرای آن با یکدیگر تبادل نظر کنند، در نتیجه نتایج رفتاری مدیریت استراتژیک همانند تصمیم گیری مشارکتی است. بنابراین یک ارزیابی صحیح از تأثیر استراتژی تهیه شده بر کارهای سازمانی، مستلزم درستی ضوابط ارزیابی است تا بتوان اثرات رفتاری آن را بررسی کرد. در واقع، گسترش نتایج رفتاری مثبت سبب می شود که سازمان بتواند به هدفهای خود دست یابد به هر صورت بدون در نظر گرفتن سودآوری و یا پیشرفت (رشد) برنامه های استراتژیک، تأثیرهای رفتاری متعدد مدیریت استراتژیک سبب بهبود در امور سازمان بشرح ذیل می گردد:

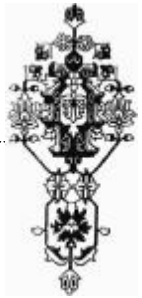
- 1- تنظیم (فرموله) کردن فعالیت های استراتژیکی، موجب افزایش توانایی در جلوگیری از مشکلات می شود.
- 2- تصمیمات استراتژیکی گروه- محور² باید از بین بهترین گزینه ها انتخاب شوند. فرآیند مدیریت استراتژیک به سبب اینگونه ارتباط متقابل گروه سبب ایجاد یک رشته استراتژیهای گوناگون و بزرگتر می شود و به تصمیم گیری بهتری می انجامد.
- 3- دخالت کارکنان در تهیه و تنظیم استراتژی، سبب اصلاح آگاهی آنان از روابط بازدهی و پاداش دهی در هر برنامه استراتژیکی شده و بدین ترتیب انگیزش آنان افزایش مییابد.

- 4- شکاف و تداخل در وظایف در بین افراد و گروهها کاهش می یابد، زیرا سازمان با

¹ -Discretion

² -Group based





تهیه استراتژی موجب روشن شدن تفاوت بین نقشها می گردد.

5- مقاومت در مقابل تغییر کاهش می یابد اگر چه ممکن است مشارکت کنندگان در تهیه استراتژی، چندان هم از تصمیمات خودشان راضی نباشند و بیشتر به تصمیمات همراه با قدرت تمایل داشته باشند. آگاهی بیشتر ایشان از معیارهای محدود کننده گزینه های موجود، مجبورشان می کند که احتمالاً تمایل بیشتری از خود نسبت به قبولی احتمالی این تصمیمات نشان دهند.

خطر مدیریت استراتژیک :

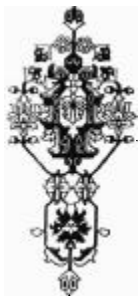
مدیرانی که در فرمول بندی استراتژیک گرفتار شدند باید در مقابل چند نتیجه منفی غیر عمدی سازمان را حفاظت نمایند:

- 1- زمانی را که مدیران صرف فرآیند مدیریت استراتژیک می کنند ممکن است تأثیر منفی بر وظایف عملیاتی داشته باشد لذا مدیران باید با آموزش بتوانند این تأثیرات را به حداقل برسانند و این عمل با برنامه ریزی وظایف محول و تخصیص دادن زمان کافی برای فعالیتهای استراتژیکی امکان پذیر است.
 - 2- اگر طراحان استراتژی صمیمانه در اجرای آن دخالتی نداشته باشند، ممکن است از مسئولیت های فردی برای رسیدن به تصمیمات شانه خالی کنند، بنابراین مدیران استراتژیک می باید از اجرای کارهایی که تصمیم گیرندگان و زیر دستان ایشان قادر به انجام دادن نیستند حتی المقدور خودداری ورزند.
- مدیران استراتژیک می باید دل سردی¹ زیر دستان خود را که ناشی از انتظارات برآورده نشده آنان است را پیش بینی کرده و پاسخگو باشند. زیر دستان و یا کارکنان قسمتها ممکن است این انتظار را داشته باشند که آنان حتی در طراحی قسمتهای فرعی استراتژی کل دخالت داشته باشند و این موجب پشتیبانی آنها و مشارکت شود. آگاه بودن مدیران نسبت به اینگونه نتایج منفی احتمالی می تواند مدیران را تجهیز و با وسایلی مؤثر این نتایج منفی را به حداقل برسانند و نیز تأثیر زیادی بر افزایش بالقوه برنامه ریزی استراتژیک دارد.

نگرش به مدیریت استراتژیک به عنوان یک فرآیند:

¹ -Disappointment





نگرش به فرآیند مدیریت استراتژیک چندین نتیجه مهم دارد:

اول: تغییر در هر جزء روی چندین جزء دیگر یا سایر اجزاء اثر می گذارد.

دوم: نگرش به مدیریت استراتژیکی به عنوان یک فرآیند که عبارت بود از تهیه یک استراتژی و اجرای متوالی آن و این فرآیند با توسعه یا ارزیابی مجدد رسالت سازمان شروع می شود و سپس به ترتیب: گزینه استراتژیک، تعریف اهداف بلند مدت، طراحی استراتژی بزرگ، تحریف هدف های کوتاه مدت، طراحی استراتژی عملیات و بنیادی کردن استراتژی، مرور دوباره و ارزیابی را می توان انجام داد.

سوم: دلیل نگرش مدیریت استراتژیکی به عنوان یک فرآیند لزوم بازخورد از بنیادی کردن، مرور و ارزیابی مراحل اولیه آن است و مدیران استراتژیکی می باید اثرات ناشی از استراتژیهای اجرا شده بر محیط خارج را ارزیابی کنند و در این صورت برنامه ریزی های آینده می تواند، منعکس کننده تغییرات ناشی از اعمال استراتژیکی باشد.

چهارم: دلیل نگرش مدیریت استراتژیکی به عنوان یک فرآیند نیاز به تلقی کردن آن به عنوان یک نظام پویا¹ است. کلمه پویا نشان دهنده تغییرات دائم اوضاع است که فعالیت های استراتژیکی مرتبط و وابسته را تحت الشعاع قرار می دهد.

مدیران می باید آن اجزاء از استراتژی را که دائماً در حال گسترش اند، ولی برنامه ریزی های رسمی به طور تصنعی آن اجزا را ایستا² می کند شناسایی کنند چون تغییر مداوم است، لذا فرآیند برنامه ریزی استراتژیکی پویا هم می باید مستمراً بررسی شود.

فرآیند و مراحل مدیریت استراتژیک :

الف) تحلیل وضعیت

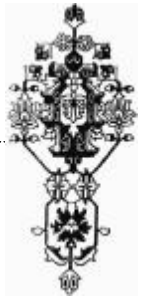
- 1- مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم) چشم انداز سازمان (چه می خواهیم باشیم) ارزشهای جامعه و اهداف مؤسسه³.
- 2- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت های سازمان.
- 3- تجزیه و تحلیل محیط خارجی.

¹ -Dynamic System

² -Artificially Freezing

³ -mission, vision; values and objectives





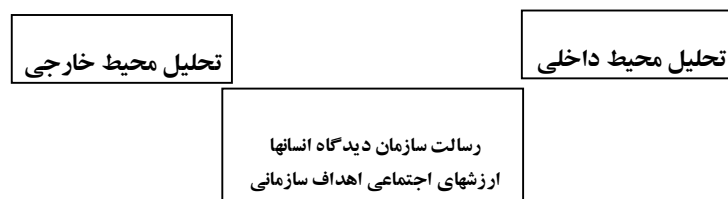
مأموریت (رسالت) سازمانی که در فرآیند مدیریت استراتژیک، مسیر استراتژیک نامیده می‌شود. آمال و مقاصدی را که یک سازمان برای رسیدن به آنها تلاش می‌کند مشخص می‌سازد. این مسیر، غالب اوقات در یک بیانیه مطرح می‌شود. برخلاف اهداف و استراتژی‌های کوتاه مدت تر، رسالت (فلسفه وجودی سازمان) معمولاً بخشی پایدارتر از فرآیندهای برنامه ریزی در درون سازمان است.

ب) تدوین استراتژی:

چند توصیه کاربردی را که برای کمک به مدیران عالی در زمینه تدوین استراتژی، پیشنهاد شده است مرور می‌کنیم:

- 1- تعریف کلیه واژه‌ها و مفاهیم به کار گرفته شده، در تعیین و تنظیم استراتژی.
 - 2- بکارگیری واژه‌های ساده، روان و قابل درک.
 - 3- ارزیابی عملکرد فعلی و منابع در دسترس سازمان.
 - 4- جمع‌آوری اطلاعات محیطی مرتبط با سازمان.
 - 5- تهیه و تنظیم استراتژی‌های جایگزین، به هنگام بروز تغییرات غیر منتظره.
 - 6- هماهنگی قسمتهای مختلف یک استراتژی (عدم وجود تناقض درونی).
 - 7- همسویی استراتژی تدوین شده با سایر استراتژی‌های سازمان (عدم وجود تعارض)
- در پایان متذکر می‌گردد، استراتژی یک برنامه است بنابراین کلیه ضوابط و مراحل که در برنامه ریزی مطرح است، باید در تدوین استراتژی نیز رعایت گردد.
- مهمترین مرحله فرآیند استراتژیک، تدوین استراتژی است.

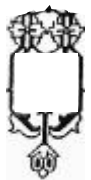
«فرآیند و مراحل مدیریت استراتژیک»



ماخذ: لورنچ، پیتر (1980) برنامه ریزی سازمانی از دیدگاه مدیران ارشد

پ- اجرای استراتژیک

پس از تعیین استراتژی باید آن را اجرا کرد یا به صورت بخشی از فعالیت روزانه سازمان در آورد. حتی پیشرفته ترین، خلاق ترین و پیچیده ترین استراتژی هم نمی‌تواند برای سازمان سودمند واقع شود، مگر اینکه به صورتی اثر بخش به اجر درآید.





اجرای استراتژی پاره ای از مسئولیت مدیریت عالی است که در بعد وسیع با مدیریت سطوح میانی تقسیم شده و حتی به شکلی تا سطوح پایین گسترده می شود. بعد از تدوین استراتژی (آماده نمودن برنامه های استراتژیک)، اولین فعالیتی که باید انجام گیرد، سازماندهی متناسب با استراتژی هاست، ساختار در سازمانها استراتژی را تعقیب می کند. بنابراین اجرای استراتژی ها، منوط به بهره گیری از دو ابزار می باشد.

1- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی ها.

2- هماهنگ سازی مهارتها، منابع و توانمندی های سازمان در سطوح اجرایی (وظیفه ای) در اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها موضوع دیگری که باید روی آن تأکید شود، فرهنگ سازمانی است در راستای استراتژی تدوین شده، توجه به فرهنگ سازمانی و به وجود آوردن ارزشهای مشترک بر مبنای راستای جدید، سازمان را به طور یکپارچه به حرکت در آورده و به این ترتیب موفقیت را افزایش خواهد داد.

ت- کنترل و ارزیابی استراتژیک:

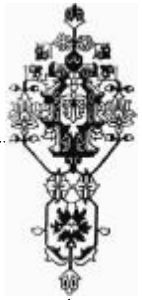
سیستم کنترل استراتژیک عبارت است از سیستمی که مدیران را در ارزیابی استراتژیهای سازمانی کمک می کند و هنگامی که خللی ایجاد می شود، حوزه هایی که نیاز به توجه بیشتری دارد را حمایت می کند.

برای تعیین حدود دستیابی به هدف ها، استراتژی اجرا شده، باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد فرآیند تدوین استراتژی علیرغم کوشش های وافر برای عینی سازی، بسیار ذهنی است.¹ لذا نخستین آزمون واقعی استراتژی، تنها پس از اجرای آن، امکان پذیر است.

در فرآیند مدیریت استراتژیک اهداف کلی تثبیت شده و استراتژی ها تشکیل می گردد و برنامه ها تهیه و اجرا می شوند و سرانجام مرحله ارزیابی، فرا می رسد که طی آن نتایج استراتژی اجرا شده، مورد بررسی قرار می گیرد.

¹ - پیرس و رابینسون 1377، ص 53





کنترل استراتژیک به فرآیندهایی اشاره دارد، که یک سازمان را در صورت لزوم به تنظیم مسیر استراتژیک، استراتژی یا طرح اجرای خویش بر می انگیزد کنترل استراتژیک ممکن است، مدیران را به جمع آوری اطلاعات تازه ای در رابطه با محیط شان سوق دهد بر این اساس ممکن است مشخص شود که رسالت سازمانی آنان، دیگر به جا و مقتضی نیست یا اینکه استراتژیهای سازمانشان به پیامدهای مطلوب منتهی نمیگردد. از سوی دیگر سیستم کنترل استراتژیک ممکن است به مدیران تفهیم کند که فرضیات محیطی رسالت و استراتژی های سازمانی مناسب و قابل قبول هستند. اما آنگونه که باید و شاید و به نحوی شایسته به اجرا در نیامده اند، در این صورت باید اصلاحات و تعدیل هایی، در روند اجرایی صورت پذیرد. بعد از انجام ارزیابی استراتژیک با انعکاس داده های بدست آمده به استراتژیست ها، مرحله تحلیل وضعیت و سپس تدوین و توسعه استراتژی، دوباره آغاز می شود تا اقدامات اصلاحی، در آن لحاظ گردد. بنابراین مرحله ارزیابی، هم آغاز و هم پایان مدیریت استراتژیک است و این جریان پویا، پیوسته ادامه مییابد.

سازماندهی برای مراحل مختلف استراتژیکها:

1- اصول سازماندهی برای تطبیق پذیری سازمان با محیط خارجی

الف) تشکیلات باید از استراتژی های مربوط به خود کاملاً حمایت کند. واحدها، اداره ها و بخشهای مختلفی که در اجرای استراتژی سازمان دخالت دارند باید به گونه ای سازماندهی شوند که بتوانند سریعاً تاکتیک های خود را مشخص کرده و تصمیم بگیرند.

ب) تشکیلات باید هنگام تصمیم گیری، الگوها و چارچوب های مشخصی در اختیار داشته باشند. بعلاوه برای افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان استفاده از ابزار و امکانات مناسب ضروری است.

ج) تشکیلات باید دارای آمادگی و انعطاف لازم برای مقابله با تغییرات دراز مدت محیطی باشد.

نکات مهمی که هنگام سازماندهی باید در نظر گرفت:

الف) ساختار سازمانی باید به گونه ای باشد که بتواند سریعاً و به راحتی خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهد.

ب) سیستم درونی که بتواند خواسته ها و نیازهای (مراجعین، مشتریان و...) را تأمین کند باید مبنای سازماندهی باشد.





ج) بالاترین مقام اجرایی سازمان موظف به اعمال مدیریت کلی سازمان است و نباید با مسایل داخلی و جزئی درگیر شود.

د) ممکن است رشد سازمانی غیر قابل کنترل باشد. این امر در نهایت موجب پی آمدهای نامطلوب پی در پی و غیر قابل کنترل و دور از اهداف ماموریت سازمان خواهد شد. نتیجه این امر ناتوانی سازمان در زمینه سازگاری با تغییرات محیطی خواهد بود.

ه) تهیه شرح وظایف و مسئولیتها با جزئیات زیاد موجب کاهش پویایی سازمان می شود. همچنین مشخص کردن این جزئیات و تقسیم بندی آن بین کارکنان، قابلیت انعطاف سازمان را کاهش می دهد. آنچه موجب می شود تا کارکنان وظایف خود را به نحوی مطلوب انجام دهند. تنها داشتن اختیار نیست، بلکه بیش از هر عامل دیگر حس مسئولیت پذیری آنها اهمیت دارد.

و) تعداد سطوح کنترلی سازمان باید در حداقل ممکن باشد، زیرا افزایش بی رویه تعداد طبقات سازمانی قابلیت انعطاف سازمان و کارآیی ارتباطات سازمانی را کاهش می دهد.

ز) مدیریت سازمان باید برای انجام وظایف خود شایستگی کامل داشته باشد و هدف اولیه مدیریت، اعمال قدرت به زیر دستان نیست. و مدیرانی که بیش از حد معمول وقت خود را عرف اعمال مدیریت به زیر دستان می کنند قادر نخواهند بود به اهداف و خواسته های سازمان به اندازه کافی توجه نمایند.

ر) یک سازمان خوب باید بتواند با حداقل منابع و امکانات حداکثر استفاده بهینه را داشته باشد.

ل) واحدهایی که وظیفه پیش بینی و برنامه ریزی سازمان را به عهده دارند باید جدا و مستقل از واحدهای عملیاتی عمل کنند.

تطبیق سازمان برای سازگاری با مراحل رشد:

ساختار سازمانی باید با رشد سازمان سازگاری داشته باشد و نیازهای جدید ناشی از تغییرات محیطی را پاسخگو بوده و همزمان بتواند با این تغییرات که در واقع عکس العمل محیط نسبت به رشد سازمان است مقابله نماید .

1- رشد سازمان از راه افزایش خلاقیت

← بحران مدیریتی کاهشی می یابد

2- رشد هدایت شده

← از بحران استقلال کاسته می شود

←

←

←





مجموعه آموزشی مدیران شهری

- 3- رشد از طریق تفویض اختیار
 - 4- رشد از طریق استحکام بیشتر
 - 5- رشد همراه با ایجاد دگرگونی
- بحران مدیریتی کاهش می یابد
بحران تشریفاتی کاسته می شود
بحران های جدید را با موفقیت پشت سر خواهد گذاشت

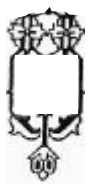
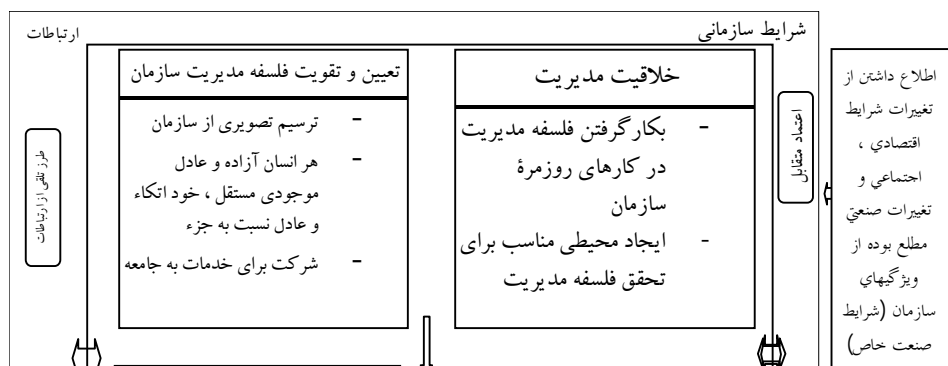
پرورش نیروی کار بالقوه:

ارتقاء دانش و مهارت جهت افزایش توانایی های نیروی انسانی امری واجب می باشد و وجود فاصله و خلاء در ساختار سنی یا آموزشی کارکنان موجب پیدایش شکاف عظیمی در ارتباطات انسانی می گردد. چرا که افکار و طرز عمل متفاوت و متناقض بر عملکرد سازمان اثری مطلوب می گذارد، و حتی لازم است که مدیران ستادی طبق برنامه های آموزشی معین چه در داخل سازمان و چه در خارج سازمان دوره های آموزشی ضمن خدمت را طی نمایند و از آخرین اطلاعات و فناوری با خبر گردند.

پس برای به اجر در آمدن استراتژی های سازمانی مستلزم وجود روح و پویایی در کالبد سازمان است و زمانی تحقق می یابد که:

- افراد سازمان از روحیه بالایی برخوردار باشند.
- استراتژی ها با اهداف سازمان منطبق و سازگار باشند.
- نسبت به توانایی انجام دادن کارها در سازمان اعتماد به نفس کامل در بین کارکنان وجود داشته باشد.
- سازمان تابع جذر و مدهای محیطی نباشد و بتواند برای خود فرصت های مناسبی ایجاد نماید.
- به امر خلاقیت ها و ایجاد فرصت توجه زیادی گردد.
- استراتژی های بلند مدتی که بوسیله مدیریت رده بالای سازمان ارائه می شود باید حاوی دیدگاه های منطقی و امکان سنجی باشد تا کارکنان آن را عمیقاً بپذیرند.
- کارکنان باید از پاداشهای مربوط به موفقیت در انجام کار مطلع و مطمئن شوند.

نمودار زیر مراحل مختلف فعال کردن سازمان را نشان می دهد.

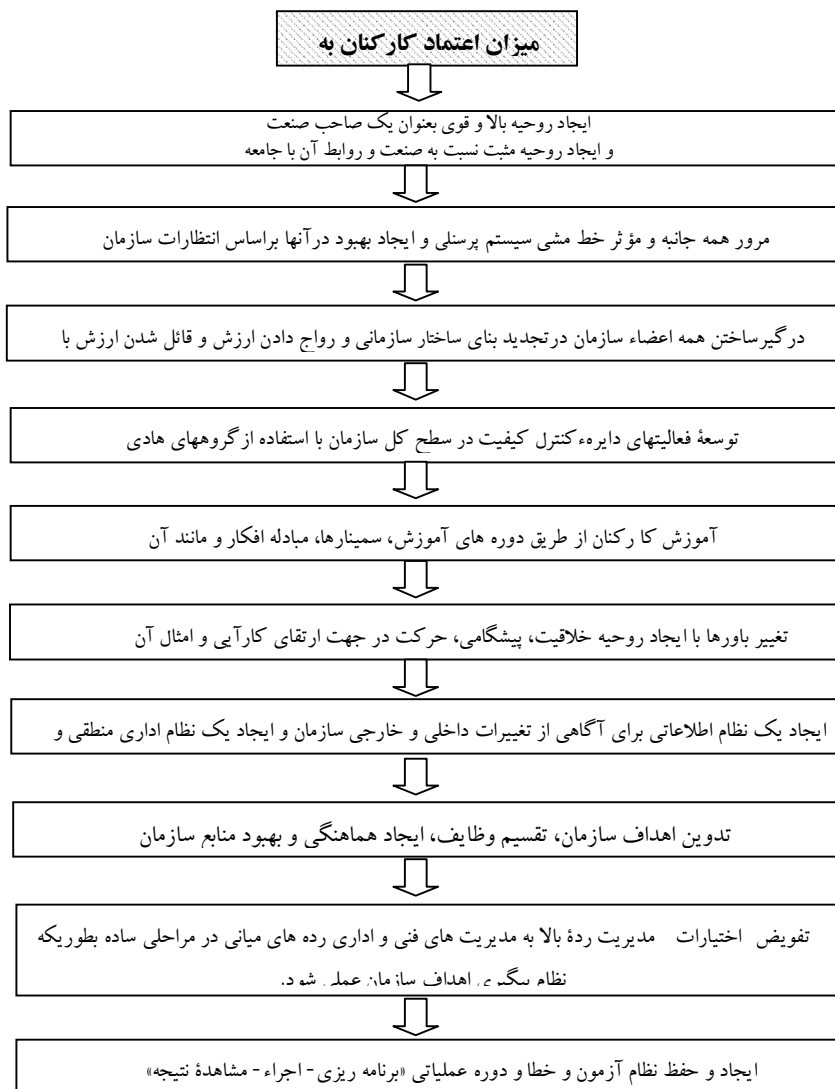






چگونه یک استراتژی فعال سازی سازمان را به اجراء در آوریم؛

«چگونگی فعال سازی سازمان»



در بسیاری از موارد استراتژی های کاملاً منطقی و قابل اجرا در عمل با شکست مواجه شده است. این شکست ها اغلب ناشی از درک ناقص و ناکافی از استراتژی ها و بی اعتقادی آنان نسبت به اهداف سازمان بوده است.

نافذ بودن استراتژی فقط هنگامی ممکن است که کارکنان درک صحیح و کاملی از آن داشته باشند و تنها از این طریق است که کارکنان ضمن هماهنگی با استراتژی، جهت تحقق آن





حرکت خواهند کرد. برای دست یابی به این هدف، مدیریت سازمان باید درصدد افزایش توانایی های خود در زمینه مدیریت و آموزش کارکنان باشد.

- مدیریت سازمان باید با تاکید بر فرصت هایی که ایجاد می کند از طریق جلسات و گروهها، استراتژی سازمان و میزان اهمیت آن را به تمام کارکنان القاء نموده و در آنها ایجاد باور نماید⁰

- مدیریت سازمان باید تغییر و تجدید ساختار نظام مدیریت پرسنلی سازمان را به عنوان اولین گام در جهت اجرای استراتژی در نظر گیرد.

- ضوابط و مقررات یک «سیستم شایستگی» به منظور تشویق کارکنان هوشیار، ماهر، متخصص و... باید تدوین شود.

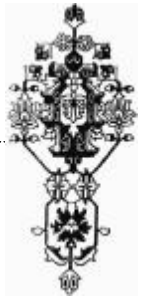
مدیریت استراتژیک در سازمانهای کوچک :

مدیریت استراتژیک برای موفق نمودن سازمانهای بزرگ نقشی حیاتی ایفا می کند، ولی درباره سازمانهای کوچک چه می توان گفت؟ اهمیت فرآیند مدیریت استراتژیک برای سازمانهای کوچک درست به اندازه سازمانهای بزرگ است. همه سازمانها، از همان آغاز فعالیت دارای یک استراتژی هستند، حتی اگر این استراتژی حول محور عملیات روزانه بچرخد. حتی اگر شرکت به صورت غیر رسمی اداره شود یا متعلق به یک مالک (کارآفرین) باشد، باز هم فرآیند مدیریت استراتژیک می تواند در امر رونق بخشیدن و رشد آن اهمیت به سزایی داشته باشد. داده هایی که به تازگی جمع آوری شده به صورتی آشکار نشان می دهد که در کشورهای غربی مردان و زنان زیادی درصدد راه اندازی شرکت های متعلق به خود می باشند این بدان معنی است که عده ای از افراد در زمره استراتژیست ها قرار گرفتند. در بسیاری از مقاله های روزنامه ها و مجله ها به موضوع کاربرد مدیریت استراتژیک در سازمانهای کوچک تاکید بسیاری می شود¹.

یکی از نتیجه عمده حاصل از مقاله های مزبور این است که در بسیاری از سازمان های کوچک که متعلق به افراد خاص نیست، دانش مدیریت استراتژیک به عنوان یک عامل عمده باز دارنده یا مانع اصلی به حساب می آید. سازمانهای کوچک که درصدد استفاده از مفاهیم و اصول مدیریت استراتژیک بر می آیند در میابند که از نظر سرمایه و شیوه استفاده نمودن از

1- پیرس، جان و ریچارد رابینسون، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه: سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب تهران 1377.





فرصتهای خارجی (و نیز داشتن یک چارچوب مرجع برای فعالیتهای روزانه) در مضيقه می باشند،

نرم افزاری به نام (CHECK MATE) وجود دارد که سازمانهای کوچک برای برنامه ریزی استراتژی می توانند از آن استفاده کنند. برای دستیابی به این نرم افزار جهت ورود به شبکه اینترنت باید از حروف زیر استفاده شود.

www.checkmateplan.com

این واقعیت قبول و پذیرفته شده است که افراد و سازمانهایی که برای آینده برنامه ریزی میکنند (نسبت به کسانی که هیچ برنامه ریزی نمی کنند) با احتمال بیشتری می توانند همان چیزی شوند که خواستار آن هستند.

موانع بکارگیری مدیریت استراتژیک در سازمانها:

به دلایل گوناگونی برخی از سازمان ها تمایل چندانی به ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک از خودشان نشان نمی دهند که مهمترین آنها عبارتند از:

- 1- در گروه مدیریت ارشد، آگاهی نسبت به وضعیت واقعی سازمانی وجود ندارد و این امر می تواند ناشی از ضعف نظام های اطلاع رسانی باشد که اطلاعات لازم را برای قضاوت درباره وضعیت سازمان در ارتباط با رقبا، مشتریان و... در اختیار آنها قرار نمی دهند.
- 2- مدیران ارشد به طور جمعی خود را درباره موقعیت سازمان گول بزنند این خود فریبی ممکن است ناشی از آن باشد که آنان خود را گروهی همبسته به شمار آورند و با دیدگاه های کلیشه ای اطلاعات ناخوشایند بدست آمده از وضعیت سازمان را نادیده انگارند.
- 3- مدیران نیرومندی در سازمان باشند که مقام و موقعیت آنها به ادامه وضع موجود بستگی دارد و احتمالاً سایرین را از ابراز پرسش های چالش گرانه دلسرد کنند.
- 4- مسایل مدیریت ارشد سازمان با مشکلات عملکردی و روزانه در آمیخته و دیگر وقتی نگذارند تا مدیران به موضوعات دراز مدت توجه کنند و یا اینکه به سازمان با دیدگاه استراتژیک بنگرند.
- 5- کامیابی های گذشته سازمان می تواند مدیران را نسبت به وضعیت جاری سازمان که با آن روبرو هستند، کور کند. افزون بر این مدیریت را ترغیب می کند استراتژی های گذشته را که برای وضعیت حال و آینده سازمان مناسب نیستند حفظ کنند.
- 6- امکان دارد مدیران هرگونه تغییر جهتی در استراتژی سازمان را به منزله اشتباه قلمداد کنند. هر





آنچه در گذشته به عمل آمده ، تلقی کنند و لذا در برابر این تغییر مقاومت نشان دهند.

7- اگر مدیران نتوانند، وظایف خود را از نظر زمانی تنظیم کنند. پرداختن به فعالیتهای استراتژیک

که زمان زیادی را طلب می کند موجب می گردد تا انجام مسئولیتهای روزمره آنان با

اختلال روبرو شود و در نتیجه فعالیت های استراتژیک را کنار بگذارند.

8- مخالفت کارکنان به علت فقدان توانایی در نیل به اهداف استراتژیک، اگر آموزشهای کافی به

کارکنان در زمینه استراتژیک ، خارج از مهارت ها و توانایی های کارکنان باشد، از

همکاری با فرآیند مدیریت استراتژیک شانه خالی می کنند.

نتیجه :

هر سازمانی دارای استراتژی هایی است، حتی اگر این استراتژی ها به صورت پراکنده ،

نامنظم ، بدون ساختار و غیر رسمی باشند. همه سازمانها به سوی نقطه ای روان هستند. ولی بدبختانه

برخی از سازمانها نمی دانند به کجا می روند . این گفته قدیمی که «اگر کسی نمی داند به کجا می

رود، در آن صورت از هر مسیری که برود به آن جا خواهد رسید» بر این نکته تاکید دارد که سازمانها

باید از روشها، اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده کنند.

هر سازمانی باید بکوشد در صنعت مربوط پیشگام شود و با صورتی خلاق و مبتکر (و نه به صورت

انفالی) عمل کند یعنی به جای اینکه در برابر رویدادها از خود واکنش نشان دهد، باید بکوشد بر محیط

اثر بگذارد و پیوسته نوآوری کند.

در صحنه تصمیم گیری، فرآیند مدیریت استراتژیک مظهر این ابتکار عمل می باشد و مؤید

روشی معقول، بخردانه، سیستماتیک و عینی است که بتوان بر آن اساس مسیر آینده شرکت را تعیین

کرد. اگر استراتژیستها برای تعیین مسیر از قوه شهودی (الهام گرفتن) هم استفاده نمایند در آن صورت

دست به کاری بس خطیر خواهند زد، استراتژیست ها که در کار خود موفق هستند مقداری وقت

صرف می کنند تا درباره سازمان خود بیندیشند ، ببینند که موضوع سازمان چیست و در کجا قرار دارد،

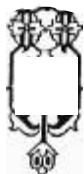
در آینده چه نوع سازمانی خواهند بود و آنگاه درصدد اجرای برنامه ها و سیاستهایی بر می آیند تا

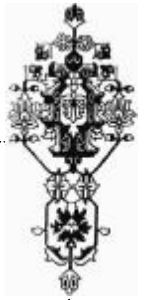
بتوانند در یک دوره زمانی معقول از جایی که قرار است به محل یا جالی مورد نظر برسند.

این واقعیت قابل قبول و پذیرفته شده است که افراد و سازمانهایی که برای آینده برنامه ریزی می

کنند (نسبت به کسانی که هیچ برنامه ریزی ای نمی کنند) با احتمال بیشتری می توانند همان چیزی

شوند که خواستار آن هستند. یک استراتژیست خوب می تواند برنامه ریزی کند و برنامه های خود را



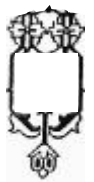


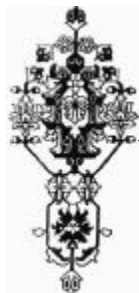
کنترل نماید، در حالی که یک استراتژیست هیچ گاه برنامه ریزی نمی کند ولی پیوسته می کوشد بر افراد کنترل هایی اعمال نماید.

برای مطالعه بیشتر در این فصل به منابع زیر رجوع کنید:

1- "اصول و مبانی مدیریت استراتژیک" محمد اسماعیل آهنگران انتشارات: کریمخان
1382.

2- "مدیریت استراتژیک (1)"؛ مجموعه مقالات موضوعی برگزیده مدیریتی نوشته
جمعی از اساتید مدیریت. / تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1378



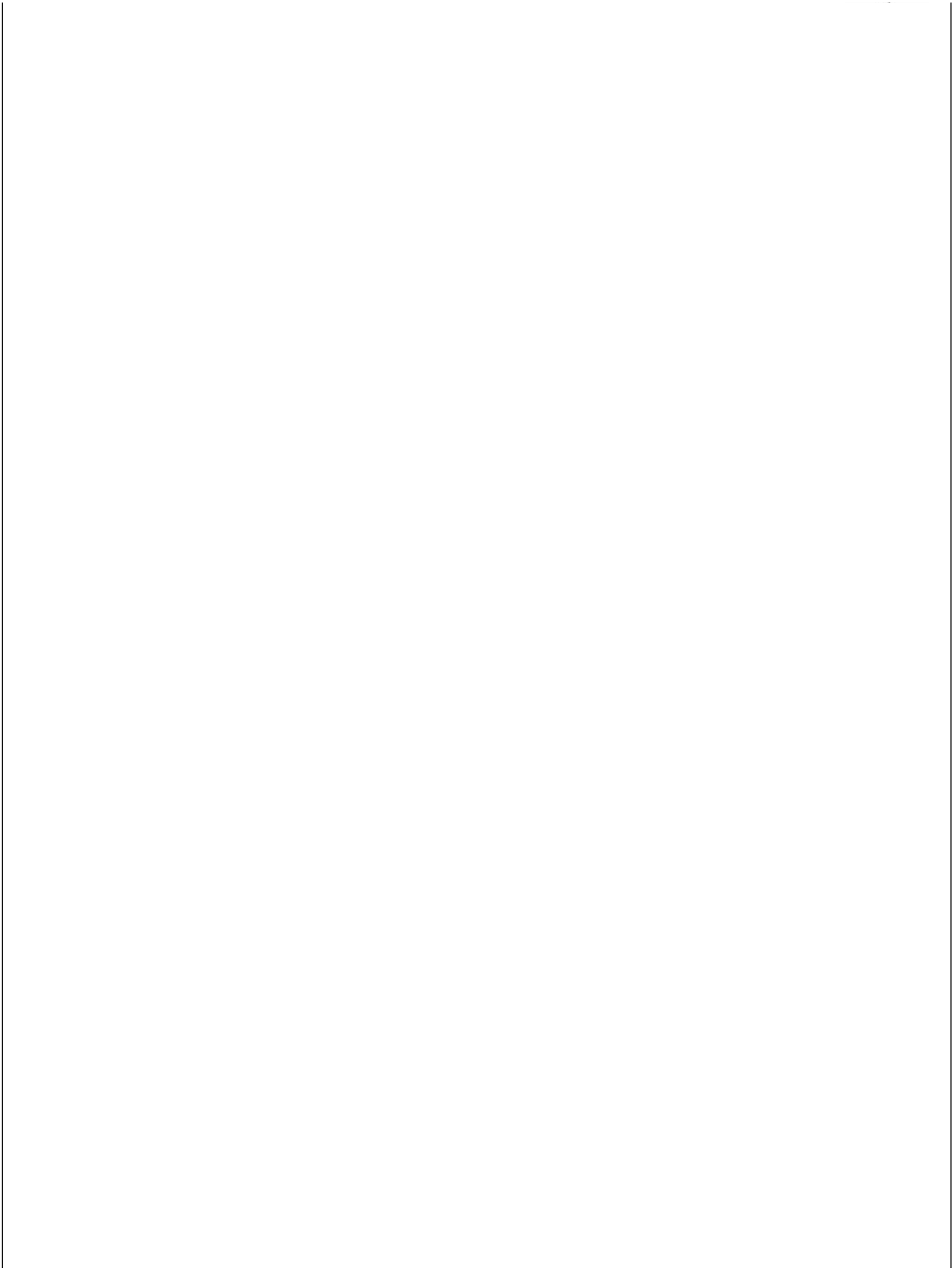


فصل چهارم :

کلیات امور شهری

در کشورهای در حال توسعه





شهرنشینی

شهر نقطه اتصال فعالیت های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است. در شهر، بازار کار، بستر پیدایی فناوری ها، محلی عرضه خدمات اجتماعی، مراکز آموزش، تجارت، صنعت، اعتبارات مالی و سرمایه گذاری فراهم است. از این رو شهر استانه ورود به دنیاست. برخی شهر را کانون جهانی شدن دانسته اند. زیرا شبکه جهانی با حلقه شهرها به هم ارتباط می یابد.

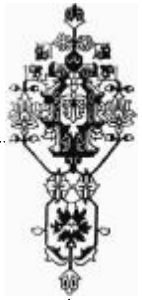
شهر بستری برای آزمون توانایی های نظامی مدیریتی است. از نحوه مدیریت شهرهای بزرگ می توان به ظرفیت و توانایی مدیریتی نظام های حکومتی و مردمی پی برد. شهرنشینی موجب پیدایش انسانی نو موسوم به انسان شهری¹ شده است.

انسان شهری دارای روحیه رقابت‌مندی در کنار همکاری است، دارای تخصص یا مهارت است، توانایی سازگاری و همزیستی دارد، نسبت به غیر دارای تسامح است. ساختار ذهنی و رفتار وی پیش بینی پذیر است، از دسترسی به اطلاعات بهره مند است. انسان شهری از ارتباط با زندگی طبیعی به دور است و دارای نرخ زاد و ولد کمتر است. ویژگی های انسان شهری متاثر از ضرورت های زیستن در شهر است.

شهرها دستخوش کاستی های عدیده می باشند. در شهرهای بزرگ این کاستیها صورتی بحرانی به خود می گیرد. کاستی خدمات، فرسودگی و نابودی زیرساختهای شهری، کمبود زمین، فقر مالی و ناتوانی تامین اعتبار مالی و مشکل بی خانمانان از آن جمله است. بیکاری و رواج جرایم به ویژه از نوع سازمان یافته یکی از معضلات شهرهای بزرگ است. امروزه نیمی از مردم جهان در شهرها زندگی می کنند. در دویست سال گذشته جمعیت شهری از 30 میلیون به 3 میلیارد نفر رسیده است. به عبارت دیگر در 300 سال گذشته از هر 15 نفر یکی در شهر می زیست و امروز از هر دو نفر یکی. در نیمه دوم قرن بیستم میلادی این روند سرعت یافت.

شهرنشینی به صورت رایج بر اثر تحولات صنعتی رواج یافت. از اواخر قرن هجدهم میلادی بر اثر اختراعات و فناوری های نو، شهرها گسترش افقی یافته اند. پیدایش ماشین بخار و وسایل حمل و نقل در گسترش شهری بسیار مؤثر بود. همچنین وسایل ارتباطی مانند تلگراف و تلفن سبب شد تا شهرها گسترده تر شوند. ایجاد اسانسور گسترش عمودی شهرها را نیز فراهم نمود. بر اثر این تحولات بوده است که شهرها به صورت کنونی درآمدند.

¹ - homo urbanus



یکی از ویژگی های عمده شهرها برخورداری بیشتر از درآمد ملی نسبت به جمعیت است. برای نمونه شهر پرو در امریکای لاتین دارای 30 درصد جمعیت کشور و دارای 30 درصد تولید ملی است. بانکوک و سائوپولو دارای 13 درصد جمعیت و نزدیک به 30 درصد تولید ملی است. از این رو قاطبه شهرهای بزرگ جهان اهمیت ویژه ای در اقتصاد ملی دارند. در واقع می توان شهرها را حلقه عمده اقتصاد و جهان دانست.

نرخ رشد شهرنشینی

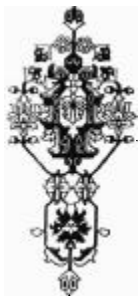
کشورهای توسعه یافته بر اثر تحولات صنعتی در زمینه نرخ رشد شهرنشینی پیشگام بودند. از این رو بسیاری از شهرهای جدید و یا گسترش شهرهای قدیمی بر الگوی شهرهای پیشرفته صنعتی بوده است. هم اکنون نرخ رشد توسعه شهری در کشورهای توسعه یافته کند است. در نیمه دوم دهه 1980 نرخ رشد شهرنشینی در کشورهای در حال توسعه 3/8 درصد بود که افزون بر چهار برابر نرخ رشد کشورهای توسعه (9/ درصد) بود.

با پیدایش شهرهای بزرگ در کشورهای در حال توسعه از نرخ رشد شهرها در آفریقا، امریکای لاتین کاسته شده است. در امریکای لاتین نرخ رشد شهرنشینی به 5/ درصد رسیده است، در حدود دو برابر رشد امریکای شمالی (36/ درصد). روند کاهش از 1950 آغاز شده است. در اقیانوسیه از 1975 شهرنشینی نرخ رشد منفی داشته است. انتظار می رود تا سال 2015 نرخ رشد شهرنشینی در مناطق مختلف جهان رو به کاهش رود.

ظهور ابرشهرها¹ از نمودهای نوی تمدن بشری است. ابرشهرها دست کم دارای 10 میلیون جمعیت اند. در گذشته نیویورک و توکیو در کشورهای پیشرفته صنعتی نمونه های ابرشهرها بودند. در دو دهه گذشته بین 1980 تا 2000 روند ظهور ابرشهرها در کشورهای در حال توسعه درخور توجه بوده است. شهرهای لاگوس در نیجریه، داکا در بنگلادش، قاهره در مصر، تیان جین در چین، و حیدرآباد در هند، و لاهور در پاکستان از جمله ابرشهرها شده اند. برآورد می شود که لاگوس در سال 2010 جزء سه ابرشهر اول جهان باشد. مطالعه 30 شهر بزرگ اولیه جهان نشان می دهد که ابرشهرهای کشورهای در حال توسعه جایگزین ابرشهرهای کشورهای توسعه یافته می شوند.

¹ -mega cities (metropolitan)





بحث نظری شهرداری ها

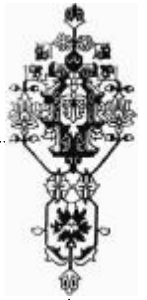
شهرهای اروپایی از قرن یازدهم تا چهاردهم میلادی به تدریج از دولت ها جدا و مستقل شدند و انجمن هایی برای اداره امور آنها تشکیل گردیدند. از این رو اداره امور شهرها براساس عدم تمرکز شکل گرفت. بعلاوه در بسیاری از کشورهای اروپایی فعالیتهای کلیسا ها و سازمان هایی که مسئولیت رفاه مردم را به عهده داشتند کاهش یافت در نتیجه قوانین از انحصار حکام بیرون آمد و دخالت مردم در امور شهر بیشتر شد. سرانجام شهرداری به مفهوم امروزی شکل گرفت.

از سویی دیگر در بسیاری از سیستم های حکومتی متمرکز که حکومتی متمرکز که حکومتی مرکزی توانایی اداره تمامی امور کشور را نداشت به اجبار قسمتی از اختیارات خود را به شهرداری واگذار کرد. ضمناً از سازمان های محلی نیز به عنوان وسیله ای جهت دستیابی به پاره ای از هدف های خود استفاده نمود. بنابراین شهرداریها از یک سومسئول انجام قسمتی از نیازمندیهای محلی گردیدند از سویی دیگر به عنوان کارشناس و راهنمای اجتماعی شهر و مورد اطمینان مردم سمت مشاوره و نمایندگی حکومت را در امور رفاهی محل احراز نمودند. در نتیجه انجمن های محلی تشکیل شد و همیاری مردم در امور و خدمات عمومی زیادتر گردید به این ترتیب کارهای بسیاری که جنبه محلی داشته به مردم همان محل سپرده شد تا با تعاون و همکاری یک دیگر در انجام آنها اقدام کنند.

به طور کلی شهر داری ها جزء سازمانهای محلی محسوب می شوند. شهرداری سازمانی است که در محدوده شهر برای تامین آن دسته از نیازهای رفاهی و عمرانی مردم شهرک که جنبه محلی داشته فعالیت می کند هم چنین در ایجاد شماری از تاسیسات شهری نیز که جزیی از نیازهای مردم محلی بوده اقدام می نماید هدف اصلی از تشکیل شهرداری آن است که امور محلی با مشارکت مردم محل و با حداقل دخالت دولت اداره شود.

در بسیاری از کشورهای جهان معاصر موضوع خودیاری یا خود گردانی محلی اهمیت خاصی پیدا نموده و بسیاری از امور محلی به صورت خود گردانی محلی اداره



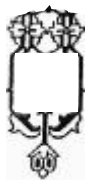


می شود به طور مثال در سوئد خود گردانی محلی در قانون اساسی آن کشور منظور شده است. "کارل کنوتن" عملکرد حکومت‌های محلی رادر سوئد این گونه بیان می کند؛ تصمیم گیری غیر متمرکزی که به این ترتیب ممکن گردیده موجب پیشرفت بسیاری در توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی سوئد شده است. معمولاً خودگردانی محلی در سوئد از طریق شهرداری ها و خودگردانی منطقه ای از طریق شوراهای استان اجرا می گردد. این سیستم حکومتی به سنت تاریخی استوار بوده و اصول آن در مجموعه قوانین حکومتی کشور سوئد منعکس است. شایان ذکر است که در حال حاضر شهرداری ها وظایف دیگری از قبیل آموزش اجباری مراقبت از کودکان بی سرپرست و سالمندان کمک به خانواده های مستمند و حفظ تامین امنیت شهر را به عهده دارند.

اصولاً فلسفه وجودی شهرداری ها نشانه گرایش حکومت مرکزی به عدم تمرکز بوده تا حکومت مرکزی با واگذاری خدمات و امور محلی به شهرداری ها بتواند خود را از امور دست و پاگیر رها ساخته و فرصت طرح ریزی و اجرای برنامه های کلان جهت پیشرفت کشور به دست آورد.

تحول شهرداری در ایران

پیشینه شهرداری در ایران به انقلاب مشروطیت مربوط می شود انقلاب مشروطه ایران تبلوری از آرا و خواسته های مردم برای مشارکت در تعیین سر نوشت خود بود. به طوری که تاثیر شگرفی در تمامی امور کشور از جمله در اداره و مدیریت شهرها نهاده بود. البته پیشینه نخستین نهادهای رسمی برای اداره امور شهر به چند دهه قبل از انقلاب مشروطیت و به دوران حکومت سلسله قاجار باز می گردد. در این دوره برای اولین بار سازمانی رسمی تحت عنوان احتسابیه تشکیل گردید که دارای دو شعبه به نام های احتسابیه و تنظیف بود وظیفه مهم این سازمان ساماندهی به امور اصناف و انجام امور عمومی شهر و به اعتباری نظارت بر حسن رفتار شهروندان و تابعیت آنان از حکام بوده است در احتسابیه اداره امور روزمره و اجرایی شهر از سوی حکام به عهده کلانتر (که همان مدیر احتسابیه بود) سپرده شده بود تا در چهار چوب این سازمان به هدایت و نظام دهی امور جاری شهر





اقدام نمائید. در اجرای وظایف مدیر احتساییه اشخاص مانند داروغه و محتسب به او کمک می کردند و در حقیقت بازوی اجرایی وی به شمار می رفتند.

از آنجایی که در این دوره قانون مدونی برای امور شهری و تعیین حقوق و وظایف شهروندان وجود نداشت از این رو حاکم و کارگزاران وی در این امور شخصا تصمیم می گرفتند در این زمان قوانین شرع نیز تا حدی رعایت می گردید. قضات شرع در امور حقوقی و انتظامی صاحب رای بودند ولی قضات از سوی پادشاه یا حاکم در مقام خود منصوب می شدند. تعبیر و تفسیر قوانین شرع نیز به عهده قضات شرع بود و بستگی به استنباط ایشان داشت.

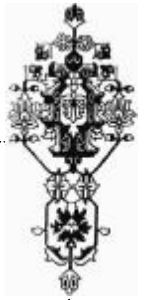
با توجه به مسئولیت هایی که کلاتر داروغه و محتسب در این دوره به عهده داشتند سازمان احتساییه بیشتر نهادی معادل نظمیه (شهربانی کنونی) به شمار می رفت و شباهتی به بلدیة یا شهرداری نداشت. اما باید گفته شود که در حال حاضر در بسیاری از کشورهای پیشرفته جهان حفظ نظم شهر به عهده شهرداری قرار دارد. حتی پلیس شهر نیز زیر نظر شهردار و مدیریت شهرداری انجام وظیفه می کند.

اما فعالیت های نوین شهرداری را باید مربوطه به دوره پس از مشروطیت دانست. زیرا حکومت مشروطه مجلس شورای ملی و دولت موظف به اجرای خواسته های مردم بودند. از این رو تشکیل شهرداری به عنوان سازمانی که اداره امور شهروندان را به وسیله خود آنان ممکن نموده و بخشی از نیازهای ایشان پاسخ دهد گامی در مسیر تامین خواسته های مردم به شمار می رفت از این رو در اولین دوره مجلس شورای ملی یعنی در سال 1286 شمسی قانون بلدیة به تصویب مجلس رسید.

قانون بلدیة با استفاده از قوانین مربوطه به امور شهرداری در کشور های بلژیک و فرانسه تدوین شده بود اما اجرای آن دو سال پس از تصویب به شهرداری ها ابلاغ گردید این قانون تا حدودی در برخی از مراکز استان ها شهرستان ها و شهرها به اجرا درآمد.

اما بررسی مذاکرات مجلس در زمان تصویب قانون نشان می دهد که موضوع مورد توجه دولت و مجلس در رابطه با تصویب قانون بلدیة تامین نان و نظافت معابر تهران بوده است زیرا زمانی قبل از تصویب این قانون به سبب گرانی قیمت نان در تهران بلوای نان رخ داده بود این آشوب چنان وسیع بود که عملا به حکام شهر نشان داد که دولت بدون وجود





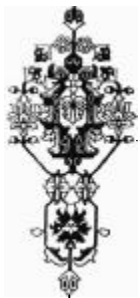
تشکیلات و قانون مدونی توانایی کنترل مردم را به هنگام اغتشاش نخواهد داشت سرانجام اولین بلدیة در شهر تهران تاسیس گردید.

تشکیلات بلدیة تهران نیز بلافاصله پس از تصویب قانون در سال 1286 شمسی پایه گذاری شد. از سال 1286 تا سال 1300 شمسی فقط در نه شهر کرمان، تبریز، همدان، شیراز، دزفول، مشهد، مراغه، ماکو و آستارا بلدیة تاسیس گردید. سپس تا سال 1304 شمسی در شش شهر دیگر شامل شهرهای انزلی، اهر، زنجان، خوی، بوشهر و آبادان بلدیة تشکیل شد. در دوره نخست که از سال 1286 شمسی شروع و تا سال 1304 شمسی آغاز سلطنت پهلوی اول پایان یافت جمعاً شانزده شهرداری ایران تاسیس شده بود برای تاسیس شهرداری به شهرهای ایران به دلایل مختلف اولویت داده می شد. یکی از مهمترین این دلایل به سبب نقشی بوده که شهر از نظر مرکزیت سیاسی و اداری در منطقه ایفا می کرد. دلایل دیگر عبارت است از اهمیت تجاری نظامی و راهبردی بوده است. اما باید دلایل دیگری نیز وجود داشته باشد. زیرا در این دوره در سه شهر رشت، ساری و اصفهان که هر سه مرکز حکومتی بوده اند شهرداری تاسیس نشده بود. البته هم زمان با تصویب قانون بلدیة قوانین دیگری نیز مانند قانون انجمن های ایالتی و قانون تشکیل ایالات و ولایات و دستور عمل حکام به تصویب مجلس رسید که می توانست ساختار حقوقی مدنی و مدیریتی کشور به تدریج شکل بگیرد. اما به دلایلی جریان عادی سیر تکاملی حرکت به سوی نهادهای دموکراتیک با مشکلات فراوانی روبرو گردید و متوقف شد.

قانون بلدیة سال 1286 شمسی از قوانین بلژیک و فرانسه اقتباس شده بود. در نتیجه شهرداری ها باید به صورت سازمانهای مستقلی تشکیل می شدند. برای تحقق کامل یا نسبی این امر لازم بود تا انجمن های شهر تشکیل می گردید که در ایران هنوز تشکیل نشده بود. بعلاوه دولت و متنفذین محلی نیز هیچ یک تمایلی به تشکیل انجمن های شهر که اعضای آنها باید با رای مستقیم و مخفی مردم انتخاب می شدند نداشتند. در حالی که در فصل دوم قانون دوم بلدیة نحوه تشکیل انجمن بلدیة و ترتیب انتخاب اعضاء و شرح وظایف ایشان تعیین و تبیین شده بود.

اصولاً تشکیل انجمن بلدیة که در این قانون پیش بینی شده یکی از نکات مهمی بوده که در پیدایش نظامی جهت واگذاری اختیار به شهروندان برای اداره امور شهر نقشی اساسی





ایفا می کرد . به هر حال قانون بلدیہ سال 1286 شمسی به سبب آنکه برخی از بخشهای آن اجرا نشد و برخی دیگر نیز بصورت ناقص اجرا شده بود ناکام ماند . علت عدم تحقق قانون بلدیہ در سال 1286 آن بود که دولت و مردم هیچکدام آمادگی لازم برای تحقق این امر را نداشتند .

به طور کلی قانون بلدیہ سال شمسی 1286 شامل 5 فصل بود . در فصل اول قواعد کلیه نام داشت در این فصل منظور از تشکیل بلدیہ شرح وظایف مسئولیت های شهردار و تکالیف شهرداری نسبت به قانون ذکر شده بود . در فصل دوم چگونگی ونحوه تشکیل انجمن بلدیہ اعضای انجمن شرح وظایف اعضای انجمن تعیین و تبیین شده بود .

در فصل های 3 و 4 چگونگی کار بلدیہ تقسیم کار وظایف و حدود مسئولیت ها و اختیارات اعضا انجمن در واحدهای تابعه نحوه اعمال نظارت و مداخله حاکم در امور بلدیہ را تشریح کرده بود .

در فصل پنجم وضع استخدامی کارکنان شهرداری ها را توضیح داده بود . با اینکه این قانون نسبتاً قانون کامل وجامعی برای اداره امور شهر بوده ولی سه عامل مهم سبب تاخیر در تشکیل شهرداری ها و در نتیجه موجب انحلال انجمن های ایالتی گردید :

1- عدم تجربه کافی دولت

2- نفوذ متنفذین

3- عدم آمادگی مردم

با این که میزان اختیارات و قدرت انجمن های شهر به اندازه ای نبود که مشکل مهمی برای دولت ایجاد کند . اما انجمن های مذکور به سبب عدم آمادگی دولت در پذیرش حقوق مردم که نشأت گرفته از استبداد قبل از مشروطیت بوده باعث گردید تا این انجمن ها قبل از آغاز به کار منحل شوند . به طوری که دولت در سال 1290 شمسی رسماً اجازه انحلال انجمن های بلدی ایالتی و ولایتی را از مجلس دریافت کرد و بلافاصله نیز انجمن های مذکور را منحل نمود .

دوره دوم تحولات شهرداری از سال 1304 شمسی وبا شروع سلطنت پهلوی اول شروع گردید .





رضا شاه سعی در تثبیت قدرت مرکزی و اقتدار حکومت داشت . از این رو تمامی مدعیان حکومت و خان های محلی را از بین برد . در نتیجه با از میان بردن مدعیان توانست کشور را به یک وحدت وانسجام برساند . بعلاوه تلاشی نیز در جهت بازسازی کشور آغاز کرد .

از آغاز سلطنت رضا شاه تا سال 1309 شمسی در حدود 52 شهرداری در سراسر کشور تا سیس گردید . یعنی به طور متوسط در هر سال ده شهرداری در شهرهای ایران تشکیل شد. اما شهرداری های مذکور در مقایسه با کشور های دموکراسی و پیشرفته جهان فقط به صورت نمادی با این نام بوده اند . زیرا با این که وظایف آنها کم و بیش شباهت به شهرداری های دیگر نقاط دنیا داشت . ولی بر خلاف شهرداری های کشورهای دموکراسی کاملاً دولتی بودند. زیرا شهردار را دولت منصوب می کرد و همه کار گزاران شهرداری نیز جزء کارمندان دولت بودند .

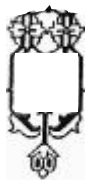
البته دولت در ابتدا تشکیل شهرداری ها قانون بلدیة سال 1286 شمسی را لغو نکرد . بلکه وزارت کشور به نمایندگی از دولت عملاً قیو میت شهرداری ها را به عهده گرفت . سپس پس از لغو قانون بلدیة و تصویب قانون جدید شهرداری ها در سال 1309 این وظیفه رسماً به عهده وزارت کشور واگذار گردید .

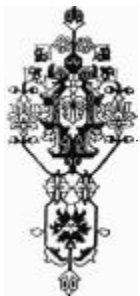
نکته مهم در قانون جدید شهرداری ها آن بود که شهرداری ها از نظر مالی واداری واجرایی کاملاً وابسته به دولت بودند . با آن که دولت طبق ماده سه این قانون خود را ملزم به رسمیت شناختن انجمن های شهر کرده بود . ولی به سبب ملاحظات سیاسی و اهمال دولت این انجمن ها هرگز تشکیل نشد . در نتیجه شهرداری ها همواره نیازمند به دولت ودر تبعیت آن باقی ماندند .

امور اجتماعی شهر

چالشهای مدیریت شهری در برخورد با فقر و محرومیت شهری و جهانی شدن

رشد شهرهای بزرگ در کشورهای در حال توسعه با افزایش فقر شهری توأم بوده است. تجربه پیشین نشان داده است که مدیریت شهری نتوانسته است به موازات رشد شهرها از میزان فقر شهری بکاهد. به عبارت دیگر، در رشد شهرها موازنه به نفع محرومان و فقرای





شهری نبوده است. در نتیجه بر تعداد ساکنان غیرقانونی شهرهای بزرگ در کشورهای در حال توسعه افزوده شده است. در نتیجه زاغه های حاشیه ای در قاطبه شهرهای بزرگ جهان پدیدار شده است. برآورد می شود که در حدود ربع تا ثلث خانوارهای شهری در جهان در فقر مطلق زندگی می کنند. این جمع بزرگ در معرض انواع خطرات می باشند.

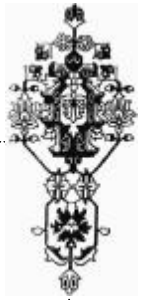
محرومان شهری در مجموعه های متراکم با فضای اندک زندگی می کنند و در معرض خطراتی چون سیل، آتش سوزی و بیماری ها می باشند. بخشی از کارکرد محرومان شهری مانند اشغال اراضی و یا مشاغل بر اثر فقر و استیصال برخلاف قانون است. در نتیجه، بسیاری از محرومان شهری فاقد حمایت های قانونی از سوی مراجع رسمی می باشند. این کاستی باب سوء استفاده از محرومان شهری را باز می کند و زنجیره ای از مفاسد و مشکلات را به بار می آورد. بی پناهی در قبال خشونت، مواد مخدر، مصادره اموال، اخراج از محل اقامت، اسارت در چنبره جرایم سازمان یافته از آن جمله است. در واقع محرومان شهری بر اثر فقر و استیصال در یک مسیر سقوط بی پایان فرو می غلطند. متأسفانه آمارها به صورت میانگین و انحراف معیار بیان می شود و تصویری روشن از عمق فاجعه فقر و فساد و تباهی در شهرها را نشان نمی دهد. واداشتن زنان و کودکان به فساد و قاچاق انسان، گوشه ای از فاجعه های انسانی و اجتماعی در شهرهای بزرگ، به ویژه در کشورهای در حال توسعه است.

محرومیت های شهری

در شهرهای بزرگ فاصله بین دارا و ندار درخور توجه است. به رغم افزایش استاندارد زندگی در شهرها، محرومان چندان بهره ای از آن نمی برند. افزون بر 50 درصد مردم شهر موم بای و دهلی نو در هند در زاغه ها زندگی می کنند. افزون بر 60 درصد خانوارهای لاگوس در نیجریه به شبکه آب شهر متصل نیستند. در شهرهای کشورهای پیشرفته صنعتی، خدمات پایه شهری وجود دارد لیکن بیکاری، بیماری و محرومیت اجتماعی مشکل رایج است.

محرومیت اجتماعی موضوعی است که وجود دارد ولی در عین حال پوشیده است. محرومیت اجتماعی در شهر مانند وجود زاغه ها نیست که در چشم بزنند. خیل عظیمی از مردم در شهر مجبور به اشغال غیر قانونی زمین های حاشیه شهری می شوند، از امکانات اولیه زیستن بی بهره اند، در معرض انواع جرایم می باشند، به لحاظ فضای





زیستن در مضیقه اند، از آموزش مرسوم و حرفه ای به دورند، انتظار نمی رود که هرگز شغل مناسبی بیابند. این آفات مصادیقی از محرومیت شهری است.

محرومیت شهری معنای عدم امکان دسترسی به زندگی و خدمات شهری است. ممکن است عوامل عدیده ای موجب محرومیت شهری شود. مانند معلولیت های جسمی، موانع اجتماعی و یا تنگناهای اقتصادی. در برخی از شهرها، تفاوت های دینی، قومی، جنسی از عوامل عمده محرومیت اجتماعی است. برای محرومیت شهری ویژگی های زیر را میتوان برشمرد:

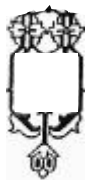
- انزوا از فرآیند توسعه اجتماعی
- بیکاری به مثابه محرومیت از اقتصاد
- جدا افتادگی از فرآیندهای سیاسی و فرهنگی
- آسیب پذیری بر اثر نداشتن پوشش های امنیت و ایمنی.

محرومیت های شهری یکی از آفات عظیم اجتماعی است. علل و عوامل عدیده موجد آن است. متأسفانه فرآیند جهانی شدن موجب تشدید آن می شود. در صورتی که چاره ای، سامان یافته برای آن اندیشیده نشود به معضلات عظیم اجتماعی شهرها بدل خواهد شد.

تلاش برای رفع محرومیت اجتماعی در شهرها، اقدام عمده شهرها در قرن 21 دانسته شده است. قصد بر این است که زمینه های برخورداری شدن شهروندان از زندگی و خدمات پایه شهری فراهم شود. از این رو شعار "شهر برخورداری"¹ یا "شهر کامل" در برابر "شهر محروم" یا "شهر فاصل"² به تدریج رواج می یابد. در شهر برخورداری، شهروندان امکان می یابند تا در مورد کارکرد و اداره شهر خود نظر بدهند. با جلب همکاری گسترده مردم به ویژه مردم محروم در مناطق خود، باب مشارکت همگانی گشوده می شود.

¹ -inclusive city

² -exclusive city





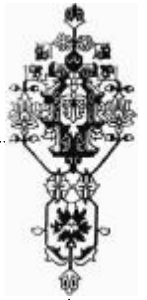
جهانی شدن در پی برداشتن موانع از سر راه جریان آزاد سرمایه و کالا در سراسر جهان است. سرمایه اعم از سرمایه مادی و سرمایه انسانی به صورت انسان های متخصص و ماهر است. جهانی شدن مدیریت ها و ساختارها را با چالش ها روبرو می سازد. فقدان انعطاف و ناتوانی در عرصه رقابت جهانی موجب لطمات گسترده می شود. مدیریت شهری نیز در معرض چالش های ناشی از جهانی شدن است. دگرگونی بازار کار، برهم خوردن قواعد و ضوابط معمول، رقابت بخش عمومی با بخشهای خصوصی و غیردولتی، حذف مزایای ویژه از جمله این چالش هاست. در این میان، محرومان شهری بسیار آسیب پذیرند. از یک سو، بحران های اخیر شرق آسیا حاکی از پیامدهای نامطلوب ناشی از ناتوانی در عرصه رقابت جهانی است. از سوی دیگر، پیامدهای نامطلوب ناشی از فرو پاشی بلوک شرق سابق نشان از ناکارایی ساختاری و ناتوانی مدیریتی دارد. این بحران ها برای مدیریت شهری عبرت آموز است.

شهرهای بزرگ در کشورهای در حال توسعه در معرض هر دو دسته مخاطرات است. زیرا هم دچار انواع کاستی ها در عرصه رقابت جهانی شدن است و هم فاقد ساختارها و مدیریتهای درخوری با ملازمات جهانی است. از این رو سازمان های جهانی با محوریت سازمان ملل برای کارا کردن مدیریت های شهری پاره ای اصلاحات را سفارش می کنند که از آن جمله است: ایجاد انضباط مالی، تخصیص شفاف منابع، ایجاد سیستم های قوانین و مقررات کارا و پیش بینی پذیر، مسئولیت پذیری، برنامه ریزی راهبردی، ساز و کارهای مستقل و عادلانه برای رفع تعارضات و اختلافات، تصمیم گیری مشارکتی، رواج ایمنی و امنیت برای همگان، جریان عیان اطلاعات، و پای بندی به اخلاقیات اعلان شده و مرسوم.

امنیت شهری

توسعه پایدار شهرها موکول به محیط ایمن، پایدار است. میزان جرم و جنایت در کشورهای پیشرفته صنعتی از 1996 در مجموع ثابت مانده یا کاهش یافته است. درحالی که در این کشورها جنایات نوجوانان و جوانان افزایش یافته است. نمودی موسوم به خلاء ارزشی در میان نوجوانان و جوانان رواج یافته است و مصادیقی از آن ها را در گروه های جنایی جوانان، ترک تحصیل نوجوانان، فرار از خانه و نظیر آنها می توان دید. چنین جوانانی زمینه مساعد برای تبدیل به بزرگسالان جنایتکار در آینده دارند. از این رو ناهنجاری های نوجوانان و جوانان زمینه ساز به خطر افتادن امنیت شهری می باشد.





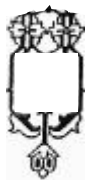
افزایش جرم و جنایت شهری در کشورهای در حال توسعه بسیار سریع است. افزایش جرایم جوانان به گونه ای نگران کننده افزایش یافته است و در حدود 35 تا 30 درصد جرایم را شامل می شود. متأسفانه این آفت در شهرهای مختلف همه کشورهای در حال توسعه، رواج یافته است. رواج خشونت، سرقت و تخریب از آن جمله است. علاوه بر این، فساد و جرایم سازمان یافته به طور جهانی در شهرهای بزرگ رواج می یابد. قاچاق مواد مخدر و انسان، نمونه ای نگران کننده از جرایم سازمان یافته است. میزان شیوع آن در کشورهای اروپای شرقی بیش از سایر نقاط جهان است. این جرایم توسعه و کیفیت حیات شهر را عمیقاً دچار مخاطره می کند. بی توجهی مدیریتهای شهری، به ویژه شهرهای بزرگ به امنیت شهری، لطامت جبران ناپذیر به بار می آورد. از این رو لازم است تمهیدات دورنگرانه نسبت به آن فراهم شود.

قوه قضائیه سنتی در کشورهای مختلف در مقابله با جرایم جدید شهری انعطاف لازم را ندارد. در بسیاری از کشورهای جهان، نیروی انتظامی توانایی مقابله کامل با جرایم شهری را ندارند و از ورود در محله های خطرناک فقیرنشین طفره می روند. علاوه بر این، رابطه بین مردم و پلیس مبتنی بر ترس و عدم اطمینان است. در نتیجه فضایی بدون امنیت و اطمینان در بسیاری از شهرهای بزرگ جهان فراهم شده است.

ریشه کثرت جرایم و پیشگیری از جنایات، کاری میان رشته ای و میان بخشی است، و نیازمند به یک فرآیند تدریجی طولانی دارد. در این فرآیند به مشارکت گسترده همگانی نیاز است. چاره کار بیشتر اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است تا قضایی، انتظامی و حفاظتی. شهرداری ها برای پیشگیری از جرایم جایگاه ویژه دارند. در گردهمایی اروپا برای امنیت شهری، 300 شهر برای یافتن راه های مناسب و اجرایی برای امنیت شهری به مشارکت و همفکری پرداخته اند. تعداد درخور توجهی از شهرهای بزرگ در کشورهای در حال توسعه به اهمیت موضوع پی برده اند و در صدد برنامه ریزی برای آن می باشند.

سلامت شهری :

وضعیت سلامت شهری و طول عمر در مناطق شهری بهتر از مناطق روستایی است. این یافته بر اساس اطلاعات جهانی مربوط به بیماری ها و جمعیت شناسی است. البته برخی بیماری های ناشی از روابط بین فردی مانند ایدز در شهرها بیشتر از روستاهاست. متأسفانه اقشار کم درآمد شهری هم از مزایای سلامت شهری محرومند و هم از برتری های صحت روستا.





برخی بیماری ها و آسیب های جمعی و روانی عمدتاً در شهرها رواج دارد. بیماریهای ناشی از رفاه و عدم تحرک و نیز برخی بیماری های روانی از آن جمله اند. آسیب های ناشی از خشونت و قتل در شهر به تواتر دیده می شود. نرخ قتل در جهان $3/5$ هزار است و در امریکای لاتین $7/7$ در هزار می باشد. بر حسب گزارش، احتمال این که یک مرد 15 تا 24 ساله کم درآمد به قتل برسد 5 برابر بیشتر از افراد همسن در اقشار مرفه است.

مرگ و میر ناشی از تصادفات یکی از عوامل از دست رفتن سلامت در شهر است. نرخ مرگ و میر از 3 در ده هزار در عربستان تا 302 در ده هزار در هائیتی تغییر می کند. مردان دو برابر زنان و نوجوانان و جوانان بیشتر از میان سالگان و پیران در تصادفات می میرند.

بیماری های روانی از مشکلات رایج در کشورهای در حال توسعه است، میزان شیوع آن 12 تا 51 درصد در کشورهای مختلف فرق می کند. نگرانی و افسردگی از بیماریهای رایج است. زنان بیشتر از مردان به آن مبتلاء می شوند و اقشار کم درآمد از این نظر آسیب پذیرترند.

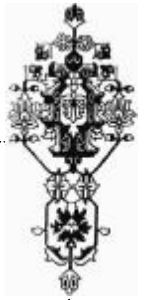
برخی از بیماری های شهری ناشی از سبک زندگی شهری است. بیماری قلبی و سرطان از آن جمله است. همچنین آلودگی های سمی در شهر موجب پاره ای بیماریها می شود. مصرف سیگار و الکل (به ویژه در کشورهای غیراسلامی)، غذاهای پرچرب، فقدان تحرک، ورزش عمدتاً از آفات زندگی شهری است. بر اثر این سبک زندگی، بیماری های ویژه در شهرها رواج دارد.

مطالعات مربوط به 43 کشور در حال توسعه حاکی است که نرخ مرگ کودکان از دهه 1970 در شهرها نسبت به روستاها کاهش یافته است. در حالی که مرگ و میر مادران باردار و بیماران بر اثر ایدز در شهر افزایش یافته است.

چنانچه بیشتر ذکر شد، محرومان شهری به آفات شهر و روستا توأمأ دچارند. عدم دسترسی با آب آشامیدنی سالم، مسکن نامناسب، غذای ناکافی، فضای کار غیربهداشتی و محیط زیست آلوده موجب از دست رفتن سلامت شهروندان محروم میشود. بر اثر مطالعات، 67 درصد مرگ بزرگسان در اکران (غنا) و 55 درصد در سائوپولو (برزیل) در میان فقیران قابل پیشگیری بوده است. مرگ و میر بر اثر بیماریهای عفونی، مزمن و پیری زودرس در میان فقرای شهری بیشتر است.

توجه به سلامت شهروندان و زمینه سازی برای دسترسی همگان به خدمات پایه سلامت و بهداشت از وظایف ملی است. بخشی از این مهم بر دوش مدیریت واحد شهری است. جلب مشارکت مردم برای ارتقای سلامت شهر از جمله اقدامات مدیریت شهری است. نظارت بر بهداشت شهری آموزش شهروندان راه دست یابی به سلامت را هموار می کند.





توسعه سرمایه انسانی در پرتو آموزش شهروندی

مشارکت شهروندان عمده ترین رویکرد برای رفع مشکلات شهری و ارتقای کمی و کیفی خدمات و مدیریت شهری است. از این رو، مشارکت شهروندان در اداره شهر یک رهنمود راهبردی دانسته می شود. برای تحقق بهتر این راهبرد لازم است شهروندان به لحاظ دانش و توانایی های مهارتی برای مشارکت بهتر توانمند شوند. از این رو آموزش شهروندان از موضوع های عمده مدیریت شهری است. زمینه های مشارکت گسترده مردم در کشورهای مختلف در حال تکوین است. این منظور در حول محور تمرکز زدایی مطرح می شود. برای نمونه، هند به اصلاح قانون اساسی می پردازد که بر حسب آن اختیارات گسترده ای به دولت ها و مدیریت های محلی احاطه می کند. چنین اقدامات در اوگاندا، غنا، بنگلادش، برزیل و برخی دیگر از کشورها به صورتهای مختلف رواج یافته است.

آموزش شهروندان به دو صورت رسمی و غیر رسمی صورت می پذیرد. آموزش رسمی در دوره های ابتدایی تا متوسطه یک موضوع ملی است. در این میان شهرداری ها نقش فایده ای در حمایت از آن ایفاء می کنند. بر حسب گزارش بانک جهانی نرخ برگشت سرمایه گذاری در آموزش رسمی ابتدایی، راهنمایی، و متوسطه به ترتیب 23، 17 و 13 درصد است. به عبارت دیگر، سرمایه گذاری در آموزش رسمی به لحاظ ملی موجب شکوفایی می شود، نباید چنین تلقی شود که هزینه های آموزشی، سرانجام دستاوردهای نامعلومی دارد.

آموزش غیررسمی برای ایجاد و تداوم شهر برتر و برخوردار، موضوعی عمده است. آموزش غیررسمی طیفی رنگین دارد. افزایش مهارت شهروندان در زمینه های فنی و حرفه ای برای یافتن کار مناسب موجب رفع بیکاری و رونق اقتصادی میشود. آموزش مهارت های مدیریتی موجب بهبود اداره امور و نیز افزایش کارایی مشارکت ها میشود. آموزش فنون رفع اختلاف سبب می شود تا داوری های محلی و صنفی توانایی بیشتری بیابند. در نتیجه از بار قضایی و اجرایی شهر کاسته شود. لازم است فهرستی از موضوعهای آموزشی برای ارتقای شهروندان فراهم و زمینه ها و منابع آموزش مانند مربی، مواد و فضا فراهم شود. لازم است این فهرست ها به طور دوره ای روزآمد شود.

آموزش شهروندان یک موضوع میان رشته ای و میان بخشی است. برای تحقق آموزش شهروندان لازم است از دانشمندان، متخصصان، کارشناسان ع دیده بهره گیری شود. همچنین لازم است بخشها و زیربخش های مختلف اعم از دولتی، خصوصی و غیردولتی و نیز افراد مستقل در آن سهیم و دخیل باشند. استفاده از فناوریهای نو به ویژه رسانه ها برای آموزش شهر بسیار عمده





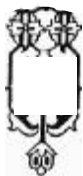
و مهم است. خوشبختانه رواج فناوری اطلاعات و ارتباطات موجب شکوفایی شگرف، شگفت و بی سابقه در شهرها خواهد شد. زیرا شهروندان بدون قید زمان، مکان، فضای آموزش، و محدودیتهای دسترسی مانند رفت و آمد و امثالهم می توانند از آموزش های غیررسمی شهرداری ها و مؤسسات آموزشی برای توسعه شهروندان بهره بگیرند. در واقع تحول بنیادین در توجه به توسعه سرمایه انسانی در شهرها شکل گرفته است. شهرداریها درمی یابند که بدون شهروندهای توسعه یافته و نیز بدون مشارکت فعال شهروندان نمی توانند به رفع مشکلات شهری و ارتقای وضعیت شهر توفیق یابند. از این رو می کوشند تا شهروندان را در مدیریت شهر سهیم کنند. مشارکت در مدیریت آموزش، بهداشت، و سایر فعالیتها و فرصت های شهری از آن جمله است. بنابراین دایره جامعه مدنی صرفاً به عرصه سیاست منحصر نمی شود بلکه به پهنه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی نیز کشانده می شود. حکومت ها و شهرداری ها در جریان مشارکت همگانی شهروندان و توسعه سرمایه انسانی به اهمیت سرمایه اجتماعی¹ پی می برند. سرمایه اجتماعی حاصل شبکه های ارتباطی، تماس ها، معارف و دانش ها، و منابع موجود بین افراد است. وجود روحیه همکاری، پابندی به برخی ارزش ها، عادت به برخی رفتارها از جمله سرمایه های انسانی است. در جوامع اسلامی توجه به فرهنگ خیرات، صدقات، وقف، ارزشمندی ویژه نهاد خانواده از ارزش های اجتماعی است.

توجه به آموزش غیررسمی شهروندان سبب می شود تا باب همکاری بین شهرداریها و سازمان آموزشی اعم از فنی، حرفه ای و مدیریتی گشوده شود. دستاوردهای این معاضدت موجب تقویت روند توسعه انسانی و غنای سرمایه انسانی می شود.

امور زنان

نابرابری وضعیت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی زنان با مردان یکی از موضوع های جهانی است. سوق یافتن جهان به سوی ارتباطات گسترده و یکپارچه و روند جهانی شدن سبب شده است که به زنان عمدتاً به عنوان یک منبع کار نگریسته شود. متأسفانه کمتر توجه می شود که ارتقای همه جانبه وضعیت زنان تأثیر مستقیم بر نسل ها گذارده می شود. زیرا زنان به عنوان مادران و تربیت کنندگان نسل ها نیازمند به آموزش و جایگاه اجتماعی مناسب می باشند.

¹ -social capital





فقدان برابری شغلی زنان و مردان در بسیاری از کشورهای صنعتی موضوعی رنج آور است. بدین معنا که در وضعیت شغلی همانند، زن بودن موجب دستمزد کمتر می شود. این وضعیت وقتی حاد می شود که بر اثر رواج طلاق در بسیاری از کشورها، تعداد درخور توجهی از خانواده ها توسط زنان اداره می شود. درآمد کمتر موجب فقر خانواده ها و نابیه سامانی های دنبالی آن می شود.

حرکت جهانی حمایت از زنان موج گسترده ای است. پیدایی سازمان های غیر دولتی برای ارتقای وضعیت و جلوگیری از نابودی حقوق زنان فزاینده است. این سازمان ها به عنوان بهبود نسبی جایگاه نیمی از جامعه توسط دولت ها و شهرداری ها حمایت می شود.

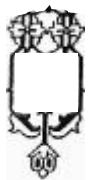
مسکن

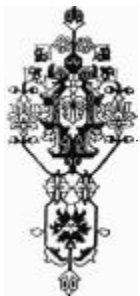
افزون بر یک میلیارد نفر در شهرهای جهان در خانه های نامناسب زندگی می کنند. کمبود مسکن در کشورهای در حال توسعه یکی از معضلات بزرگ در قرن 21 می باشد. تأمین مسکن مناسب برای همگان نیازمند به هزینه بسیار زیاد می باشد. برآورد می شود که در مجموع بین 700 تا 720 میلیون واحد مسکونی از انواع مختلف در شهرهای جهان وجود داشته باشد. همچنین برآورد می شود که بین 20 تا 40 میلیون خانوار در جهان بی خانمان باشند.

نسبت اجاره به دستمزد شاخصی برای سنجش وضعیت مسکن است. مردم مناطق فقیرنشین بین 30 تا 30 درصد درآمد خود را برای اجاره خانه می دهند. این نسبت در شهرهای آفریقا افزون بر دو برابر آن در کشورهای بسیار پیشرفته است. بر همین اساس است که "مرکز سکونتگاه های بشری سازمان ملل"¹ خواستار یارانه دولتی و یا سایر حمایت های دولتی برای تأمین مسکن مناسب برای محرومان است.

در کشورهای در حال توسعه از محل مسکونی به عنوان محل کار هم استفاده میشود. این موضوع با رواج فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) در کشورهای پیشرفته صنعتی نیز در حال گسترش است. از این رو حمایت از تأمین مسکن حیطه ای گسترده تر می یابد، زیرا در واقع نوعی حمایت از اشتغال، افزایش درآمد و رونق اقتصادی نیز به شمار می آید.

¹ -Habitat





گشوده شدن باب مالکیت غیر قانونی، مفاسد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی عدیده ای به دنبال دارد. به لحاظ اجتماعی، باب مشارکت و تعامل قانونی بین شهروندان و دولت بسته می شود. معمولاً تعامل با دولت نیازمند به احراز ماهیت و یا هویت قانونی است. از این رو نمی توان به آسانی از همراهی شهروند برای مشارکت اجتماعی چندان بهره گرفت. به لحاظ اقتصادی، مالکیت های غیر قانونی مانند مسکن، به دور از ثبت قانونی است. از این رو دریافت مالیات و عوارض دچار اختلال و وقفه می شود. در نتیجه بر درآمد شهر لطومات عمده وارد می شود. همچنین به خاطر نداشتن مدارک قانونی، بهره گیری از تسهیلات بانکی و حمایت های مختلف برای نو سازی و مسکن بهتر ناممکن می شود. بالاخره، مالکیت غیر قانونی موجب خو گرفتن به زندگی غیر قانونی می شود. در نتیجه فرهنگ بی توجهی به قانون و سپس قانون شکنی را در جامعه رواج می دهد. این آفت، زمینه ساز انواع تخلفات، جرایم و نابه سامانی های اجتماعی است.

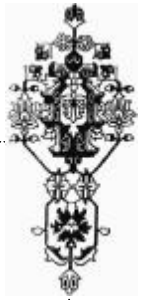
امور اقتصاد شهری

ویژگی های اقتصادی یکی از وجوه عمده شهرهای امروزی است. شهرها کانون بانکهای بزرگ و شرکت های عمده صنعتی، تجاری و خدماتی هستند. علاوه بر این خدمات پشتیبانی اقتصاد مانند ارتباطات، بیمه، حمل و نقل در شهرهای عمده جهان رواج دارد. رونق اقتصادی شهرها بستگی به جلب و جذب مؤسسات اقتصادی و مالی است. از این رو شهرها برای جذب مؤسسات اقتصادی بزرگ و معتبر با هم به رقابت می پردازند. جلب توجه سرمایه گزاری های بین المللی به سوی شهرها نیز در دهه های اخیر بسیار رواج داشته است. از این رو شهرهای بزرگ را از صورت ملی به وضعیت بین المللی تبدیل نموده است.

سهم شهرهای بزرگ جهان از تولید ناخالص ملی معمولاً بیشتر از نسبت جمعیت آن است. برای نمونه شهر لیما در پرو، بانکوک در تایلند، و سائوپولو در برزیل به ترتیب 44، 38 و 37 درصد تولید ناخالص ملی خود را در اختیار دارند.

از دستاوردهای عمده اقتصاد شهری، اشتغال است. در بسیاری از شهرهای بزرگ در کشورهای در حال توسعه اشتغال رسمی رواج دارد. بر اساس مطالعات انجام شده در برخی از شهرهای بزرگ هند، مانند دهلی و بنگلور اشتغال غیررسمی افزون بر 60 درصد مشاغل می رسد. در مجموع در کشورهای در حال توسعه افزون بر 37 درصد و در آفریقا در حدود 35 درصد





مجموعه آموزشی مدیران شهری

مشاغل به طور غیررسمی است. از این رو مشاغل غیررسمی تأثیر فایده ای بر اقتصاد شهری و ملی دارد. لیکن این تأثیر در کشورهای مختلف همانند نیست.

گفته شد که شهر ها برای جلب سرمایه های داخلی و خارجی به سوی خود تلاش و رقابت می کنند. این تلاش نیازمند به داشتن راهبردها و سیاست های مناسب است. موانع عدیده ای برای جلب سرمایه ها به شهرها وجود دارد که از آن جمله است:

- * - کاستیهای زیرساخت های شهری.
- * - چارچوب های نامناسب قوانین و مقررات در قبال زمین و مسکن.
- * - ساختار ناتوان شهرداری ها به ویژه مدیریت واحد شهری.
- * - ساختار نامناسب خدمات بانکی و مالی.

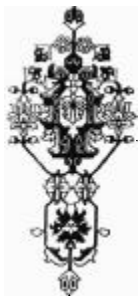
اگر مجموعه ای از این کاستی ها به طور توأمان وجود داشته باشد، بهره وری شهر را به طور چشمگیر می کاهش دهد. به هر یک از این عوامل به اجمال پرداخته می شود.

از کاستی های زیرساخت های شهری که بر اقتصاد تأثیر مستقیم می گزارند عبارتند از: نارسایی های برق، انرژی، سنگینی ترافیک، و نارسایی های مخابرات و ارتباطات. البته آلودگی هوا، آب، زمین، و پاکیزگی شهر نیز از عوامل مؤثر است. لیکن اثر غیرمستقیم بر جلب سرمایه گزاران دارد. در صورتی که زیرساخت های شهری مناسب نباشد، بخش خصوصی مجبور به تهیه آنهاست. هزینه تأمین امکانات بر هزینه سرمایه گذاری افزوده می شود. اگر با همه این هزینه ها نرخ برگشت سرمایه جاذب نباشد، سرمایه گزاران جلب نمی شوند. رقابت پذیری شهرها برای جلب سرمایه در کاستن از هزینه های ناشی از کمبودهای زیرساختی شهر ظاهر می شود. درخور توجه است که تامین زیرساخت های شهری، شرط لازم است ولی کافی نیست.

سیاست ها، قوانین و مقررات مناسب برای فعالیت اقتصادی از عوامل مهم برای اقتصاد شهر است؛ قوانین دست و پاگیر و مزاحم موجب دفع و فرار سرمایه گزاران می شود. از آن جمله، قوانین مربوط زمین و ساخت و ساز شهری است. در برخی از شهرها مسیر طولانی برای کسب مجوزها موجب بی رغبتی فعالان عرصه اقتصاد می شود.

عامل عمده سوم، ناتوانی نهادهای مدیریت شهری است؛ مدیریت های متمرکز موجب کندی بسیار امور می شود. فعالیت های آزاد اقتصادی مستلزم سرعت انجام امور است و بر اثر کندیهای ناشی از نظام دیوان سالار و اداری به ویژه نظام مدیریت شهری دچار زیانهای جبران ناپذیر می شود. از این رو نهادهای مدیریت شهری، ساختار سازمانی، و شیوههای کاری آن ها





اهمیت ویژه ای برای جلب فعالیت های اقتصادی به شهر دارد. از این رو لازم است حتی الامکان بر عدم تمرکز فعالیت های مدیریت و خدمات شهری تأکید و توجه شود.

عامل مهم دیگر، نارسایی و ناکارایی نظام و خدمات مالی و بانکی در شهر است؛ فعالیت های اقتصادی شهر نیازمند به قوانین و مقررات، ساختار سازمانی، و نهادهای مناسب بانکی، مؤسسات خدماتی در زمینه های مالی و پولی دارد. این نهادها و خدمات برای جلب سرمایه های پراکنده، به ویژه کوچک، فراهم شود. به کار بستن این فعالیت ها موجب شکوفایی و رونق در اقتصاد شهر می شود.

مدیریت واحد شهری زمینه های لازم برای رفع موانع چهارگانه فوق را فراهم می کند.

فراهم کردن پاره ای از این تمهیدات از دایره اختیار مدیریت شهری بیرون است و نیاز به اقدامات ملی است. مدیریت شهری به شناسایی موانع و تهیه راه حلها می پردازد. در صورتی که رفع مشکل در دایره اختیار مدیریت شهری باشد به آن اقدام می کند. در غیر این صورت، درصدد رفع مشکل و تهیه زمینه ها از طریق مراجع ذیربط برمی آید.

مدیریت واحد شهری در شهرها نقش توسعه آفرین¹ را ایفاء می کند. برخلاف تصورات گذشته که دولت ها و شهرداری ها به اجرای بسیاری امور می پرداختند، امروزه دریافتند که مردم و نهادهای مردمی امور را سریع تر، بهتر و ارزاتر انجام می دهند. از این رو جایگاه مدیریت واحد شهری به امور توسعه آفرینی تحول می یابد. برای این منظور لازم است به پاره ای سیاست ها توجه ویژه بشود، از آن جمله است:

*- تقویت مدیریت زیرساخت های شهری؛ برای این منظور لازم است سرمایه

گزاریهای زیربنایی و ترکیب آن بهبود یابد،

*- ظرفیت نهادها برای عملیات و نگهداری افزایش یابد،

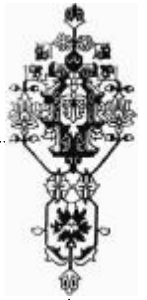
*- تأکید بر سپردن امور به مردم و بخش خصوصی باشد.

*- بهبود مستمر چارچوب ضوابط و مقررات برای افزایش کارآیی بازار زمین و مسکن.

*- افزایش ظرفیت مالی و فنی نهادهای مالی شهرداری.

*- تقویت مدیریت و نهادهای مالی شهر و به کار گرفتن آن برای توسعه شهری.





لازم است توجه شود که شهرهای پررونق به رشد اشتغال درآمد و سرمایه گذاری گسترده، متنوع و منعطف نیاز دارد. فراهم آوردن زمینه های مناسب برای این عوامل از وظایف مدیریت واحد شهری است.

اشتغال شهری

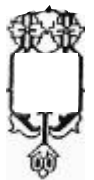
بیکاری عیان و پنهان و بخش های اقتصادی غیررسمی از مشکلات شهرهاست. بیکاری پنهان یکی از عوامل عمده فقر شهری و ملی است. فعالیت های اقتصادی غیررسمی یکی از راه های تأمین زندگی محرومان شهرهاست. علاوه بر این نابه جایی های شغلی و به کار گرفتن کارکنان نابهره و راز آفات شغلی دیگر است. نابه سامانی های شغلی از مشکلات عمده شهرهای بزرگ است. سوء استفاده از زنان و کودکان بسیار رواج دارد و حتی وجود بردگان در برخی از کشورها ریشه کن نشده است. خیل عظیمی از زنان و کودکان در زمره بردگان جنسی، گرفتار باندهای تبهکار شهری اند. از این رو مشاغل غیررسمی و نابه سامانی های شغلی بر کیفیت زندگی شهری تاثیر مستقیم می گذارد.

بر حسب برآورد در سال 1998 مشاغل غیررسمی در شهر پام پولنا در اسپانیا، سه درصد و در شهر مسقط در عمان به 83 درصد بود. حداقل درصد مشاغل غیررسمی در شهرهای آفریقا 19/4 و کمترین درصد در کشورهای عربی 23/5 می باشد. مشاغل غیررسمی معمولاً دارای ویژگی های زیرند:

- به آسانی ایجاد می شوند.
- از نیروهای بومی بهره می گیرند.
- کاربر و در مقیاس کوچک اند.
- در تملک خانواده ها می باشند.

در مجموع پرداختن به مشاغل غیررسمی موضوعی پیچیده است. زیرا بازارهای غیررسمی توسط برخی انحصارات و سازمان های مافیای گونه اداره می شوند. البته بازار غیررسمی با بازار رسمی مرتبط است.

جهانی شدن تجارت نیازمند به قاعده مندی و شفافیت در درون مرزهای ملی است. بخش متناهی از راهبردها و سیاست های قاعده مندی و شفافیت باید برگرفته از بحثهای ملی و منطقه ای





باشد. به کمک این تمهیدات می توان گام های قاعده مند کردن و شفافیت اقتصاد غیررسمی در شهرها برداشت.

خدمات شهری

خدمات پایه شهری لازمه زندگی شهری است و باید در دسترس همه شهروندان باشد. تأمین خدمات شهری لزوماً توسط بخش عمومی صورت نمی گیرد. در بسیاری از کشورها، بخش خصوصی بر حسب مقررات و ضوابط به عرضه خدمات پایه شهری می پردازند. معمولاً مدیریت شهری تحت فشار است تا خدمات مناطق جدید شهری را تأمین کند. خدمات شهری به زیرساختهای پیچیده و پرهزینه نیاز دارد. محدودیت منابع مانع بزرگ در برابر ایجاد چنین زیرساخت هاست.

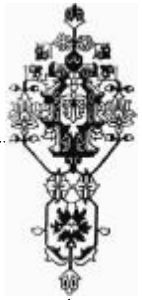
در کشورهای در حال توسعه، جمعیت حاشیه شهری دو برابر درون شهر افزایش می یابد. برای تأمین خدمات معمول شهرنشینان جدید، نیاز به سرمایه گذاری عظیم است. بسیاری از کشورها توانایی چنین سرمایه گذاری را ندارند. از این رو تأمین خدمات پایه برای همگان در بسیاری از شهرهای بزرگ در کشورهای در حال توسعه صورت نمی پذیرد.

در کشورهای بسیار پیشرفته صنعتی 100 درصد شهروندان آب، برق و تلفن دارند و 60 درصد دارای تسهیلات فاضلاب می باشند. در شهرهای کشورهای در حال توسعه چنین امکانات فراهم نیست. معمولاً بعضی مناطق در این شهرها به شبکه آب دسترسی ندارد و یا از داشتن آب دائمی به دور است. وضعیت فاضلاب در شهرهای کشورهای در حال توسعه وضعیت نابه سامانی ندارد. رفع مشکلات یاد شده نیازمند به سرمایه است. متأسفانه سیر تحول انباشت سرمایه، رونق اقتصادی و گسترش شهری در کشورهای در حالا توسعه، افق نویدبخشی را نشان نمی دهد. در این میان، محرومان بیشتر از دیگران از خدمات شهری به دورند و برای خدمات باکیفیت بدتر به طور نسبی بیشتر می پردازند.

کمبود درآمد در شهرهای کشورهای در حال توسعه مانع بزرگی خدمت رسانی جدید و حتی حفظ وضعیت موجود است.

مصرف شهری



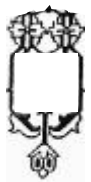


میزان مصرف بخش خصوصی و عمومی جهان در سال 1998 بالغ بر 24 هزار میلیارد دلار بود. این مبلغ دو برابر میزان مصرف در 1975 و شش برابر سال 1950 بود. درخور توجه است که در سال 1900 میزان مصرف جهان 1/5 میلیارد دلار بود. در کشورهای پیشرفته صنعتی میزان مصرف در طی 25 سال پایانی قرن بیستم، سالانه 2/3 رشد داشته است. این رشد در غرب آسیا سالانه 6/1 درصد و در جنوب آسیا 2 درصد بوده است. متأسفانه میزان مصرف در آفریقا در طی 25 سال به میزان 20 درصد کاهش داشته است.

مشکل بزرگ مصرف جهانی این است که منابع به سرعت در حال تخلیه و کاهش است. مصرف آب در دوره 1960 تا 2000 در حدود دو برابر شده است. میزان صید ماهی چهار برابر شده است. در طی 25 سال پایانی قرن بیستم میزان مصرف چوب برای مصارف صنعتی و سوخت 30 درصد بیشتر شده است. در این میان دو نکته دارای اهمیت است. اول، تعیین نقطه سربه سری مصرف و بازتولید منابع است. زیرا در صورتی که میزان بازتولید معلوم باشد می توان میزان مصرف افزون بر آن را زیان آفرین دانست. دوم، الگوی مصرف و پیامدهای آن است. متأسفانه روند مصرف و پیامدهای آن نگران کننده است.

میزان آلودگی و ضایعات تولید شده در شهرهای کشورهای پیشرفته صنعتی به تنهایی افزون بر توانایی جذب و تبدیل کره زمین است. بر رغم این مصرف بسیار زیاد در کشورهای پیشرفته صنعتی، فقر و محرومیت نیز در آن کشورها چشمگیر است. بین 7 تا 17 درصد جمعیت کشورهای توسعه یافته فقیرند. از این مجموعه در حدود 100 میلیون نفر، توانایی مصرف معمول را ندارند و 200 میلیون نفر به سن 60 سالگی نمی رسند و 37 میلیون نفر بیکارند. در حالی که زندگی اشرافی و لوکس در دسترس ثروتمندان کشورهای صنعتی است، فقرا از دسترسی به نیازهای اولیه مانند درمان و خرید عینک طبی و بسیاری دیگر از این گونه نیازها به دورند. با این وجود شاخصهای میانگین وضعیت در کشورهای توسعه یافته بسیار افزون تر، برتر از وضعیت کشورهای در حال توسعه است.

یک نوزاد در کشورهای توسعه یافته در طول عمر خود بین 30 تا 50 برابر بیشتر از نوزاد کشورهای در حال توسعه دنیا را آلوده می کند. در کشورهای در حال توسعه نیز فقرا بیشتر در معرض خطرات ناشی از الگوی نامناسب مصرف هستند. در حدود یک میلیارد نفر در جهان از تأمین نیازهای پایه خود محرومند. این خیل عظیم برای بقای خود به شیوه اضطراری زندگی می کنند. در این میان ممکن است جنگل ها برای تأمین سوخت از بین بروند و چراگاه ها برای تأمین





غذای اولیه و بسیاری از آفات دیگر پدیدار شود. از این رو تلاش برای ریشه کن کردن فقر توأم برای آموزش، هدایتی برای تغییر الگوی مصرف است.

مدیریت شهری در هدایت الگوی مصرف جایگاه ویژه ای دارد. بر اثر آموزش و هدایت شهروندان در شهر زاراگوا در اسپانیا سالانه 592 مترمکعب آب صرفه جویی شد. روش های به کار گرفته بسیار ساده بود. برای این منظور دولت، بخش های آموزش، صنعت و خدمات و سازمان های مردمی همکاری کردند. فراموش نشود که بحران آب موضوعی است که جوامع بشری را در جهان به شدت تهدید می کند. برای رهایی از تهدیدات، بازنگری در شیوه های مرسوم و دیرینه و دستیابی به فنون جدید برای تغییر الگو بسیار کارساز است.

برای تغییر - الگوی مصرف مجموعه ای از اقدامات همزمان در شهرها- توصیه می شود که از آن جمله است:

- اشاعه استانداردهای مصرف در میان شهروندان
- حمایت از فناوری ها و روش هایی که به مانایی محیط یاری می رساند
- تنظیم نظام عوارض و مالیات برای سوق دادن شهروندان به الگوهای مصرف برتر و زیان کمتر به محیط زیست.
- حمایت از حرکت های عمومی برای آگاهی مصرف کنندگان و اطلاع رسانی مشتریان برای مصرف بهتر و آلودگی کمتر.
- همکاری جهانی برای مهار کردن پیامدهای نامطلوب جهانی ناشی از مصرف (مانند سوراخ شدن لایه اوزون، گرم شدن کره زمین).
- حمایت از ایجاد سازمان های غیردولتی (NGOs) برای پشتیبانی از حقوق مصرف کنندگان، حفظ محیط زیست، رفع فقر، برابری های اجتماعی، حقوق کودکان و مانند آنها.
- ارتقای فهم شهروندان از تحولات جهانی به ویژه در زمینه آشنایی با شیوه های زندگی بهتر در شهرهای جهان و مصون ماندن از پیامدهای نامطلوب.
- بهره گرفتن از هم افزایی¹ و تعامل بخش های دولتی، عمومی، خصوصی و سازمان های غیردولتی برای مصرف برتر و ضایعات کمتر.

منابع مالی شهرداری

¹ - synergy





مجموعه آموزشی مدیران شهری

وضعیت مالی شهرداری ها حاکی از سلامت مالی شهر، مدیریت درآمد و هزینه و رقابت‌مند بودن خدمات شهری به لحاظ هزینه می باشد. به طور کلی، منابع درآمد شهرداریها عبارتند از:

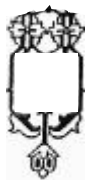
- عوارض شهری
- هزینه های ناشی از خدمات
- درآمد ناشی از سرمایه گذاری ها
- درآمدهای یارانه ای دولت
- استقراض

نسبت این درآمدها به درآمد کل در شهرداری های مختلف، متفاوت است. در قاطبه شهرها عوارض شهری و یارانه ای دولت در حدود 60 درصد درآمد شهرداری ها را تشکیل می دهد. در برخی از کشورهای در حال توسعه کمک های دولتی بسیار زیاد است. برای نمونه در اندونزی 83 درصد است.

در کشورهای پیشرفته عوارض یا مالیات املاک و مستغلات عمده ترین بخش از درآمد شهرداری است. برای نمونه از ایرلند، هلند و نیوزلند می توان نام برد. از این رو سیستم کارا برای سنجش، ارزیابی، جمع آوری عوارض املاک و مستغلات در شهرداری ها ایجاد شده است.

در برخی از کشورها مانند بلژیک، ایتالیا، روسیه، و کشورهای اسکاندیناوی، شهرداری ها از درآمد شهروندان عوارض یا مالیات می گیرند. در کشورهای در حال توسعه در حدود 13 درصد درآمد شهرداری از عوارض تامین می شود. این میزان بسیار ناچیز است. بخش عمده ای از عوارض مربوط به املاک و مستغلات است. مکزیک یکی از این نمونه هاست.

درآمد اندک شهرداری ها از املاک و مستغلات ناشی از عوامل عدیده است که از آن جمله است: عدم درک روشن مدیریت شهری از گردش مالی شهرها به مثابه یک سازمان اقتصادی، فقدان روش مناسب برای ارزیابی ارزش واقعی املاک و مستغلات شهری، نارسایی ساختار اداری و اجرایی شهرداری ها برای جمع آوری عوارض، و فقدان حمایتهای قانونی.





استقراض یکی از شیوه های تأمین کمبود منابع است. این شیوه در کشورهای در حال توسعه به کار بسته می شود. در برخی از کشورهای در حال توسعه مدیران عالی نسبت به استقراض نظر خوبی ندارند، زیرا چنین تصور می شود که دولت یا شهرداریها دچار ناتوانی مالی اند. از این رو برخی از دولت ها از استقراض جلوگیری می کنند.

دستور کار مرکز سکونتگاه های بشری سازمان ملل (های تات) در مورد ثبات درآمدی شهرداری ها بر نکاتی چند تأکید می کند که چنین اند:

* تلاش برای تقویت جمع آوری عوارض و کنترل هزینه ها برای تعادل یافتن وضعیت مالی.

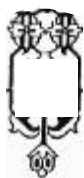
* شهرها کمک به شهرداریها به لحاظ توانایی مدیریتی و اجرایی برای بهره گرفتن از تسهیلات بازار سرمایه در سطوح شهری، ملی، و بین المللی.

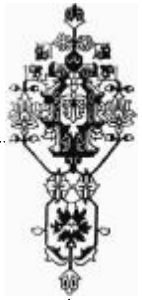
بنابراین به شهر مانند یک سازمان اقتصادی نگریسته می شود که در تلاش است تا به تعادل مالی برسد. برای این منظور لازم است به منابع مختلف مالی برای افزایش درآمد شهرداری بیاندیشد، نیز هزینه های شهر را منطقی کند. اعمال منطق تجاری یا اقتصادی زمینه ساز تعادل اقتصادی شهر خواهد بود. عوارض خدمات حتی الامکان از استفاده کنندگان گرفته می شود. همچنین فرصتهای مختلف سرمایه گذاری برای افزایش درآمد شهر بررسی می شود. امکان سنجی طرح های سرمایه گذاری شهرداریها سبب می شود تا به جلب و جذب سرمایه در شهر کشور یا جهان پرداخته شود. لازم است توجه شود که بازار سرمایه عرصه ای رقابتمند است لازم است مدیریت شهری توانمندی مناسب برای توفیق در چنین رقابت را داشته باشد.

شهرداریها برای تأمین سرمایه مانند هر سازمان اقتصادی نیازمند به تضمین دارند. در واقع شهر به تدریج به اندوختن سرمایه و تأمین تضمین برای فراهم کردن سرمایه می پردازد. ایجاد واحد سرمایه گذاری برای شهرداری از نکات در خور توجه است.

بحران های شهری

در چهاردهه گذشته تعداد بلایای طبیعی و حوادث غیرطبیعی جهان سه برابر شده است. درخور توجه این که 70 درصد از این بلایا در دهه اخیر رخ داده است. در دهه 1990 در حدود 3 میلیارد نفر دچار بلایای مختلف شده اند. جای شگفتی است که 80 درصد آسیب دیدگان در آسیا بوده اند. برخی از بحران های شهری از بلایای طبیعی است. گرم شدن جهان یک موضوع





بسیار مهم است که در دو دهه اخیر مورد توجه ویژه بوده است. بر اثر گرم شدن جهان، یخ های باستانی آب می شوند، سطح دریاها بالا می آید. برخی از طوفان های عظیم سال های اخیر مانند ال نینو¹ و لانینا² را ناشی از گرم شدن جهان دانسته اند. اگر همین روال ادامه یابد بسیاری جزایر کوچک، بخش عظیمی از بندرها و حتی کشورهایی چون بنگلادش و هلند به زیر آب خواهد رفت. شهرهایی چون توکیو، شانگهای، سیدنی، بانکوک، هنگ کنگ، هامبورگ و ونیز آینده ای ناروشن دارند. شهرهای مذکور برای تداوم و نگهداری وضعیت کنونی لازم است میلیاردها دلار هزینه کنند.

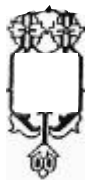
گرم شدن سریع زمین سبب می شود تا عرض جغرافیایی به سوی قطب ها انتقال یابد. خطر گرمسیری و در نهایت بیابان شدن نواحی معتدل کنونی از خطراتی قابل پیش بینی است. البته پاره ای از کشورهای سردسیر مانند روسیه از این انتقال بهره خواهند گرفت، ولی جهان دچار بحرانهای عظیم خواهد شد. از بلایای عمده دیگر زلزله است. با توجه به تراکم ساختمان ها در شهرهای بزرگ و فقدان استحکام کافی سازه ها خطر تلفات سنگین مالی، جانی در مناطق زلزله خیز جهان موضوعی بنیادین است. برای چاره اندیشی به تمهیدات گسترده نیاز است. در این میان، فقدان سرمایه مانع بزرگ در برابر تقویت سازه ها به طور فراگیر در شهرهای بزرگ و جلوگیری از پیامدهای مستقیم زلزله است.

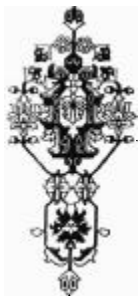
افزایش بلایای غیرطبیعی نیز در دهه های آتی پیش بینی می شود. آلودگی آب و خاک در سطح جهان از آن جمله است. در این میان محرومان اعم از شهری و روستایی به لحاظ عدم امکان دسترسی به زمین، مسکن و تسهیلات و خدمات پایه زندگی بیش از همه آسیب پذیرند.

شهرهای جهان در قبال بحران به اقدامات پیشگیرانه مختلف دست می زنند. برنامه ریزی کاربری زمین و ساخت و ساز در شهرها براساس پیامدسنجی و ارزیابی آسیب پذیری در قبال بحران های مختلف صورت می پذیرد. البته در زلزله های اخیر ترکیه و هند معلوم شد که بیشتر ساختمان های تازه ساخت فرو پاشیدند. این موضوع نشان از غیر واقعی بودن پیامدسنجی ها و ارزیابی آسیب پذیری بحران ها، یا نظارت ناکافی بر اعمال قوانین و مقررات بوده است. از این رو، علاوه بر وجود قوانین و مقررات در قبال پیشگیری از بحرانها، لازم است نظام نظارت و ارزیابی بر اعمال قوانین نیز سامان یافته و منضبط باشد.

¹ - El Nino

² - La Nina





مدیریت بحران از وظایف عمده مدیریت واحد شهری است. پیشگیری، آمادگی، مقابله و بازسازی در قبال بحران نیازمند به مدیریت شامل پیش بینی، برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل دارد. بحران در شهرهای بزرگ موضوعی ملی است. از این رو لازم است تمهیدات لازم برای بهره گیری از توان ملی برای کاهش لطمات بحران فراهم شود. داشتن برنامه های اجرایی¹ در قبال بحران در شهرهای بزرگ اهمیت ویژه دارد.

لازم به تاکید است که مدیریت بحران با رشته ها و بخش های مختلف مرتبط است. بر حسب روال مرسوم در مدیریت بحران به سازمان های دولتی و عمومی توجه ویژه می شود. در حالی که مردم و سازمان های غیردولتی و نیز بخش خصوصی دارای توان نهفته توزیع شده در شهرهای بزرگند. به کار گرفتن توان و مشارکت مردمی برای برآمدن از پیامدهای نامطلوب بلایا و کاستن تلفات، لطمات موضوعی درخور اعتناء است.

آموزش همگانی رواج فرهنگ پیشگیری از تلفات از موضوع های عمده در مدیریت شهرها است. اجباری کردن پاره ای ملازمات مانند اجباری کردن بیمه ساختمان ها، ایجاد انجمن های مقابله با بحران، برنامه ریزی برای تأمین تجهیزات ارتباطی و درمان اضطراری تحرک پذیر و انجام تمرینهای میدانی از جمله اقدامات رایج است.

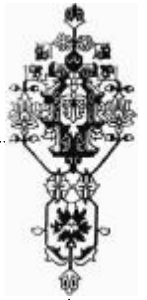
امور فنی و شهرسازی

از پیامدهای جهانی شدن، هم شکل شدن جهانی است. در این میان شهرها به سوی همانندی و همگونی سوق می کنند. شهرهای کشورهای پیشرفته صنعتی در تحول پیشگام اند. تحولات شهرهای پیشرفته صنعتی به عنوان الگوی تحول شهری توسط کشورهای دیگر پذیرفته و دنبال می شود. از پیامدهای هم شکلی شهرها، بی شکلی و ازریخت افتادگی شهرها است. این روند برخلاف گذشته است که معمولاً شهرها بر حسب اقتضای محیطی، جغرافیایی و فرهنگی دارای ساختار ویژه بودند و به اصطلاح هویت خاص داشتند.

گسترش سریع شهرها از عوامل عمده بر هم زدن بافت دیرینه شهرهاست. بافت دیرینه، ساختار فرهنگی، اجتماعی و محیطی شهر را در بطن خود دارد. به عبارت دیگر، بافت شهری بازتابی از فرهنگ تاریخی است. تفاوت الگوی شهرهای اسلامی و شهرهای رومی مصادیقی از نمود تاریخی در نماد شهری است. از دست رفتن بافت شهری موجب نوعی جدایی از ریشه و پیشینه تاریخی و فرهنگی در انسان شهری ایجاد می کند.

¹ - action plan



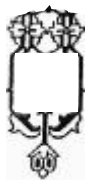


توجه به بافت مناسب شهری از نکات مهمی است که مدیریت شهری با آن روبروست. در اروپا تمهیدات مختلف برای حفظ بافت و معماری شهری منظور شده است. انجمن 131 شهر دارای دیوار، برج و بارو نمونه ای از همکاری برای دستاوردهای شهری گذشته است. وقتی این موضوع مقایسه می شود با خراب کردن دیوار قدیمی تهران در دوران بوذرجمهری و پشیمانی وی در اواخر عمر پس از دیدن شهرهای اروپا، درخور تأمل است. در قرن بیستم، حفظ بافت و میراث شهری به تدریج یک موضوع جهانی شده است. در این میان، پرسش بنیادین این است که چگونه گسترش شهری موجب برهم خوردن بافت و معماری شهری نشود. هنوز پاسخی فراگیر به این پرسش داده نشده است. به ویژه این که ساختار و بافت شهری همواره مورد تهدید برخی عوامل اند که از آن جمله است؛ جمعیت افزایش بر ظرفیت، نارسایی تسهیلات، زیرساختارها برای برآوردن نیازهای مردم، ناتوانی مالی حکومت ها، ضرورت بازسازی زیرساختارها، و رواج فناوریهای نو. از این رو همواره در مورد حفظ بافت شهری بین پندار و کردار فاصله است. به ویژه این که مدیران شهر با مجموعه ای از مشکلات و تنگناها دست به گریبانند که حفظ بافت و میراث فرهنگی شهر یکی از آنهاست. علاوه براین، تلفیق روحیه محافظه کارانه در قبال بافت دیرینه و گرایش نوآورانه در قبال توسعه شهری کاری نغز و ظریف است. بسیاری از مدیران نسبت به ظرافت موضوع فاقد حساسیت لازم می باشند. متأسفانه تنگناهای اقتصادی بر ملاحظات اجتماعی و فرهنگی سایه سنگین می افکند.

کشورهای در حال توسعه چار مشکلات مزمن اقتصادی و کمبود منابع مالی و انسانی هستند. از این رو خطرات و لطمات به بافت و ساختار شهری و میراث فرهنگی و اجتماعی در آنها بیشتر است. به هر تقدیر توجه به بافت دیرینه شهری و ساختار مناسب توسعه شهری از اقدامات مهم مدیریت های شهری است.

حمل و نقل شهری

یکی از وجوه بارز قرن بیستم خودروهای شخصی بود. این نمود زندگی را دستخوش تحولات بنیادین نمود. بر اثر رواج خودرو وجوه فیزیکی، اجتماعی، سیاسی و زیست محیطی شهر عمیقاً تحول یافته است. امروز کشورهای در حال توسعه همان مسیری را می رود که در آغاز کشورهای صنعتی پیمودند. سالانه ده درصد بر تعداد خودروها افزوده و وارد عرصه شهر می شود.





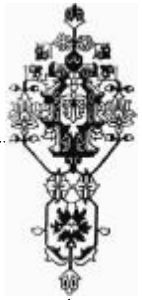
از این رو مدیریت حمل و نقل شهری اهمیت ویژه ای می یابد. برای توجه به اهمیت موضوع پاره ای از واقعیات مربوط آورده می شود.

در طی 97-1990 سالانه 15/3 درصد بر گازهای سمی ناشی از سوخت و ساز خودروها افزوده شده است. 70 تا 80 درصد این گازها از وسایل حمل و نقل ایجاد می شوند. بخش عمده گازها دی اکسید کربن (CO₂) است. برآورد می شود بین 1997 تا 2010 به میزان 0 6 درصد بر میزان دی اکسید کربن افزوده می شود. تصادفات وسایط نقلیه سالانه افزون بر 500 هزار کشته در جهان به جا می گذارد و سومین علت مرگ و میر در جهان است. برحسب گزارش صلیب سرخ جهان، تا سال 2020 مرگ و میر و معلولیت ناشی از تصادفات جاده ای از مجموع تلفات ناشی از جنگ، سل و ایدز بیشتر برآورد می شود. برحسب گزارش های اتحادیه اروپا پیامدهای نامطلوب حمل و نقل در سال افزون بر 300 هزار برونشیت مزمن، 500 هزار حمله آسم و 16 میلیون نفر در روز اتلاف وقت مفید افراد است. در کشورهای پیشرفته صنعتی 1/7 درصد تولید ناخالص برای درمان ناشی از ترافیک هزینه می شود. اتلاف عمر شهروندان در رفت و آمدهای شهری از موضوع های مهم ولی پنهان زندگی شهری است. به طور متوسط هر شهروند مکزیکوسیتی 83 دقیقه صرف می کند تا به محل کار خود برسد. در کشورهای بسیار پیشرفته این رقم 37 دقیقه در کشورهای آسیا و سواحل اقیانوس اطلس 33 دقیقه است. کاهش زمان سفرهای شهری موجب صرفه جویی کلان در عمر شهروندان و افزایش چشمگیر در تولید ملی می باشد.

ایجاد سیستم کارای حمل و نقل شهری موضوعی بنیادین در شهر و مدیریت شهری است. منظور از سیستم کارا وجود وسایل متنوع و مناسب حمل و نقل برحسب طول و منظور سفرهای شهری است. لازم است این سفرها در زمان های مختلف برحسب طیفی از هزینه ها در اختیار مردم باشد. برای مثال، امکان باشد تا سفرهای شهری به صورت ترکیبی از پیاده روی، دوچرخه رانی، استفاده از موتورسیکلت، وسایط نقلیه عمومی و خودروی شخصی انجام شود.

متأسفانه روند حمل و نقل شهری در جهان امکان های مختلف رفت، آمدها را از شهروندان سلب کرده است. قالب شهروندان ناگزیرند از وسایط پرهزینه مانند خودروهای شخصی استفاده کنند. در برخی از کشورها تلاش شده است که بر حسب مناسبت بومی به ابداع برخی وسایل نقلیه ویژه دست بزنند. برای نمونه وسیله نقلیه جیب نی¹ در فیلیپین 10 تا 15 نفر را حمل می کند. وجود ترکیبات مختلف از شیوه های رفت و آمد شهری نسبت به پاره ای از شیوه های معدود، برتری دارد.





مجموعه آموزشی مدیران شهری

در شهرهای مختلف جهان برای ساختن بزرگراه ها بسیار سرمایه گذاری شده است. با این وجود، از این طریق کمتر به رفع مشکل کندی و ترافیک توفیق یافته اند. زیرا ساختن بزرگراه ها فقط به مدیریت عرضه می پردازد. علاوه بر این، به عنوان یک پیش فرض پذیرفته شده است که الگوی رفت و آمد با خودروی شخصی به عنوان وجه فایده باشد. برای بهبود وضعیت حمل و نقل شهری لازم است به مجموعه ای از اقدامات همزمان پرداخت. توجه و ایجاد زیرساخت های مناسب برای حمل و نقل عمومی و غیرموتوری و ترویج استفاده از آن ها از اقدامات بنیادین است. امروزه استفاده از دوچرخه در اروپا و ژاپن رو به افزایش است. 21 درصد مردم توکیو برای رفت و آمد شهری از دوچرخه استفاده می کنند.

به طور سنتی وقتی از بهبود حمل و نقل شهری گفته می شود، توجهات به سوی ایجاد زیرساختها و تولید وسایل متنوع حمل و نقل جلب می شود. این اقدامات، مدیریت عرضه است. در کشورهای پیشرفته صنعتی درک شده است که به موازات مدیریت عرضه باید به مدیریت تقاضا نیز پرداخت. امروزه این دو اقدامات به موازات صورت می گیرد. تلاش بر این است که با تلفیق و بازنگری در خانه سازی، کاربری زمین، حمل و نقل و خدمات شهری، طول و یا تقاضای سفرهای شهری را کاهش دهند. ایجاد مناطق ترکیبی شهری شامل ترکیب مناسب از کاربری های لازم برای کاهش طول سفرها از آن جمله است. همچنین مدیریت شهری با قیمت گذاری عوامل حمل و نقل، میزان تقاضا را جهت میدهند.

یک عامل عمده در مدیریت تقاضا، تغییر رفتار شهروندان است. به عبارت دیگر، وضعیتی ایجاد شود که فرهنگ رفت و آمد شهروندان دگرگون شود. برای این منظور به آموزش و بهبود عادات شهروندان توجه و پرداخته می شود.

محیط زیست شهری

شهرهای کشورهای پیشرفته صنعتی و کشورهای درحال گذار (بلوک شرق سابق) از دیرباز به مشکل آلودگی هوا، آب و خاک دچار شده اند. پاره ای از این شهرها با صرف هزینه های سنگین به کاستن آلودگی پرداخته اند. آلودگی های شهری ناشی دو عامل عمده است که عبارتند از:

شیوه های تولید آلودگی زا و الگوی مصرف نامناسب. هر دو عامل برای مدتی قابل دوام اند و با توسعه مانا همخوانی ندارند. وضعیت نگران کننده کشورهای صنعتی عبرتی برای کشورهای در حال توسعه می باشد.



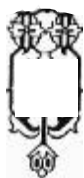


شهرهای کشورهای در حال توسعه از نظر زیست محیطی حساس تر و آسیب پذیرترند. زیرا گسترش این شهرها با سرعت بیشتر و مقیاس بزرگتر صورت می گیرد، گسترش شهری فاقد برنامه ریزی است. تأمین سامان یافته منابع برای مصارف به آسانی صورت نمی گیرد. از این رو شهرها در کشورهای در حال توسعه با سرعت بسیار زیادتر به سوی بحران های زیست محیطی سوق می یابد.

نابودی و یا لطمات زیست محیطی دارای اثرهای زنجیره ای است. نتایج میانی و بالایی آفات زیست محیطی به صورت نابودی منابع و یا پرهزینه شدن تأمین منابع ظاهر می شود. افزایش هزینه درمان ملی، مرگ و میر زودرس، هزینه سنگین تأمین آب سالم و نابودی زمین های کشاورزی نمونه هایی از این لطمات است. کاستی و یا زدودن آلودگی بسیار پرهزینه و زمان بر و در برخی حالات ناممکن است.

برای نشان دادن تأثیرات زیست محیطی شهرها مفهوم جاپای شهر رواج یافته است. "جاپای شهر" به آن گستره از اطراف شهر گفته می شود که برای جریان عادی و بقای شهر دچار کاهش منابع طبیعی و یا آلودگی محیطی می گردد. برای نمونه جاپای شهر لندن 120 برابر مساحت شهر لندن است. برای شهرهای شمال آمریکا با جمعیت 650 هزار نفر برآورد می شود. مساحت 30 هزار کیلومتر مربع به عنوان جاپای شهری نیاز باشد. در حالی که جاپای یک شهر نمونه در همان اندازه در هند 2800 کیلومتر مربع است. به عبارت دیگر شیوه های تولید و مصرف در آمریکای شمالی افزون بر ده برابر در هند به آلودگی و مصرف منابع محیطی می پردازد. فقدان برنامه ریزی، عدم الگوی مصرف مناسب و افزایش نسبی رفاه از عواملی است که موجب گسترده شدن جاپای شهر می شود.

برای حفظ محیط زیست شهری رعایت پاره ای اصول در خور توجه است که از آن جمله اند: خودداری و جلوگیری از استفاده خارج از ظرفیت منابع (اصل کارایی)، منابع برای موارد مصرف شود که دارای بیشترین لزوم و یا بیشترین نرخ برگشت جایگزین باشد (اصل کفایت)، مصارف منابع با یکدیگر سازگار باشد (اصل سازگاری) و در مصرف منابع به لحاظ پیامدهای نامطلوب به ویژه از نظر علمی و کارشناسی احتیاط شود (اصل احتیاط). در شهرهای جهان پیدایش سازمان های غیردولتی برای حفظ محیط زیست در حال رواج است. در واقع بخشی از مردم برای نظارت، ارزیابی و اطمینان از محیط زیست سالم و مانا داوطلبانه مشارکت می کنند. همچنین شهرداری ها از چنین مشارکت حمایت می کنند. این حمایت ها به صورت رواج و اعمال روش های اندازه گیری، اطلاع گیری و رسانی، ارتباطات و آموزش و رواج استانداردهای مربوط به





تولید و میزان ضایعات و یا وضعیت مقبول یا مطلوب صورت می پذیرد. آموزش برای بهتر و برترسازی الگوی مصرف در زمینه های مختلف از اقدامات رایج در شهرهاست.

آلودگی

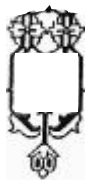
برخی از آلودگی های زیست محیطی کارکرد و پیامدهای فرا ملی دارد. یک رودخانه آلوده بعضاً از چند کشور می گذرد، ابرهای آلوده از مرز می گذرند و باران های اسیدی فرو می ریزند، گرم شدن کره زمین و انتقال عرض های جغرافیایی گرمسیر به سوی قطب ها دامنگیر همه ملت ها می شود.

انتظار می رود که مهار آلودگی های زیست محیطی در جهان منجر به قوانین و مقررات شدیدتر بین المللی بشود. کشورهای پیشرفته صنعتی به لحاظ زمینه های علمی، فناوری، و تحقیق و توسعه و توانایی مالی دارای انعطاف لازم در قبال تحولات تدریجی اند. در این میان کشورهای در حال توسعه آسیب پذیرند. زیرا از زمینه های توانمند و منعطف برای تغییرات فناوری و تأمین منابع آن برخوردار نیستند.

ضایعات شهری

ضایعات یا زباله شهری بر اثر گسترش شهرها و تغییر الگوی مصرف شهری افزایش می یابد. نرخ افزایش زباله سرانه نشان می دهد که گرانش به زندگی مصرفی عامل عمده تولید ضایعات شهری بوده است. برای نمونه در سال 1997 میزان زباله در ریودوژانیرو، 8042 تن در روز بود که در سه سال پیشتر، یعنی در 1994 میزان آن 6200 تن در روز بود. در این فاصله جمعیت شهر تغییری نداشته است. در دهه 1990 میزان تولید سرانه زباله در سال در کشورهای پیشرفته و عقب مانده از 800 تا 300 کیلوگرم نوسان می کند. در کشورهای پیشرفته صنعتی، بخش درخور توجهی از ضایعات مربوط به بسته بندی و بازاریابی است. هنوز در بسیاری از کشورهای در حال توسعه این نوع ضایعات درخور توجه نمی باشد.

جمع آوری و پردازش زباله شهری یکی از هزینه های سنگین شهرداری ها در جهان است. شهرداری های جهان بین 20 تا 30 درصد بودجه خود را برای جمع آوری و پردازش زباله صرف می کنند. از این مبلغ در حدود 70 درصد برای حمل و نقل زباله هزینه می شود. از این رو تمهیدات لازم برای برنامه ریزی و مدیریت زباله موجب صرفه جویی کلان شهری می





شود. مطالعه فناوری ها و شیوه های مناسب و سپردن کار به بخش خصوصی از شیوه های مرسوم است.

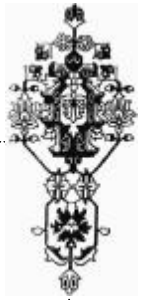
باز یافت ضایعات شهری برای تداوم سلامت شهر اهمیت ویژه دارد. در کشورهای در حال توسعه در حدود 70 درصد ضایعات شهری از مواد طبیعی است. این نوع ضایعات دارای ماهیت دوگانه است. از طرفی اگر بی توجه رها شود، موجب آلودگی، به ویژه از بین رفتن زمینه های اطراف شهر می شود. از طرف دیگر، پردازش این نوع ضایعات دارای روش های شناخته و معمول است. از این رو شهرداری های جهان در صدد تنظیم مقررات برای ضایعات به ویژه ضایعات طبیعی است. معمولاً تلاش می شود از پرکردن زمین های اطراف شهر توسط ضایعات طبیعی جلوگیری شود. برای این منظور عوارض ویژه تعیین می شود. بر تفکیک زباله، به ویژه جداکردن و پردازش مواد قابل باز یافت مانند کاغذ توجه ویژه می شود. سقف معینی برای میزان ضایعات ریخته شده در هکتار زمین ها تعیین می شود. این تأکید برای جلوگیری از آلودگی برگشت ناپذیر است. آموزش همگانی در زمینه ضایعات شهری یک حرکت فراگیر جهانی شدن است. کوشیده می شود تا مردم از پیامدهای نامطلوب افزایش ضایعات مطلع شوند و حتی الامکان با تغییر الگوی مصرف و مراقبت های ویژه از ضایعات بکاهند. شهرداریها، سازمان های غیردولتی در فعالیت آموزش همگانی همکاری نزدیک می کنند. در کشورهای پیشرفته برای بهره گیری از شرکت های خدماتی در زمینه مدیریت و اجرای ضایعات شهری، پایگاه های اطلاعاتی مناسب فراهم است. متأسفانه تعداد شرکت های رسمی باز یافت در کشورهای در حال توسعه اندک است. حمایت از سپردن امور باز یافت به بخش های غیردولتی سامان یافته از نکات درخور اعتناء است.

باز یافت ضایعات شهری از موضوع های مهم در تحقیق و توسعه شهری است. تولید محصولات مورد نیاز از زباله ها مانند پلیمرهای سخت از ضایعات پلاستیک و پلیمر و افزودنی های بتن از ضایعات معدنی و شبه معدنی از آن جمله است. تحقیق و توسعه در مورد ضایعات شهری، افقی امیدوار کننده و روشن دارد.

امور مدیریت و برنامه ریزی شهر

مدیریت به طور سنتی به امور پیش بینی، برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل می پردازد. جهانی شدن ارتباطات، اطلاعات و تجارت سبب شده است تا مدیریت سازمان های بزرگ دایره گسترده تر از چارچوب سنتی خود بیابد. امروزه مدیریت سازمانهای بزرگ ناگزیر از





مجموعه آموزشی مدیران شهری

پرداختن به برخی مقولات است که از آن جمله است: منظور کردن ذینفعان عدیده، وابستگی متقابل منابع و فرایندها، کمرنگ شدن مرزهای عمومی و خصوصی، هماهنگی بین اهداف عدیده، و رواج تعامل در فرایندهای تصمیم و اجراء.

شهرهای بزرگ را می توان یک سازمان بزرگ دانست. در این سازمان مجموعه ای از نهادها و شیوه ها اعم از رسمی و غیررسمی در تعامل برای دست یابی به اهداف خودند. برای دست یابی به اهداف از منابع ویژه و یا مشترک بهره می گیرند و در جریان عمل به همکاری، رقابت و یا ستیز با هم می پردازند.

مدیریت شهری از نهادها، شیوه های مذکور برای توسعه پایدار شهر بهره می گیرد. برای این منظور فنون سنتی مدیریت و ملازمات عصر جهانی شدن را منظوری کند.

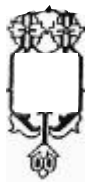
امروزه مشارکت و تعامل مفاهیم محوری در مدیریت شهری است. بهره گیری از ارتباط، مشاوره، مذاکره برای تصمیمات و اقدامات مشترک از لازمه های مدیریت شهری، به ویژه در شهرهای بزرگ است.

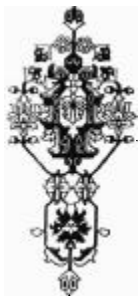
در مدیریت شهری سه عامل عمده در تعامل و مشارکتند که عبارتند از: راهبردها و سیاست های بخش عمومی و دولتی، راهبردهای بخش خصوصی که مبتنی بر عرضه و تقاضای بازار عمل می کند، و تمهیدات شبکه ای نهادهای مدنی (شامل شهروندان منفرد).

مدیریت شهری می کوشد تا بین نهادهای عمومی، خصوصی و مدنی رقابت و توازن توأم ایجاد کند.

همچنین می کوشد تا بین سه وجه سیاسی، اقتصادی و اجتماعی تعادل و هماهنگی فراهم نماید. علاوه بر این تلاش می کند تا بخش های رسمی و غیررسمی در شهرها را به هم مربوط کند و زمینه های پیدایی شهر یکپارچه را فراهم کند.

مدیریت شهری برای رفع مشکلات و دست یابی به اهدافی چاره ای جز مشارکت گسترده به ویژه در تصمیمات مهم ندارد. از این رو لازم است ملازمات سیاسی و حقوقی مربوط به مشارکت گسترده همگان فراهم شود. تمرکززدایی یکی از ساز و کارهای زمینه ساز برای مشارکت است. اگرچه تمرکززدایی مستقیماً به زدودن فقر منجر نمی شود، لیکن موجب تحرک، مسؤولیت پذیری و هم افزایی بیشتر برای تصمیم و اجرای برتر می شود. از این رو می توان به بهره گرفتن بهتر از منابع روی آورد که مقدمه ای برای ریشه کنی فقر است.





سازمان توسعه همکاری اقتصادی (OECD) برای ارزیابی مدیریت شهری مجموعه ای از ویژگی ها را یاد می کند که چنین اند: انسجام، انعطاف، کل گرایی، ویژه نگری، مشارکت، تفویض و مانایی. همچنین درک مبارزه جهانی برای مدیریت شهری که توسط هایی تات (مرکز سکونتگاههای بشری سازمان ملل) ابداع شد، اصول مدیریت خوب شهری چنین یاد شده است: مانایی، تفویض، کارایی، برابری، شفافیت، پاسخگویی، مشارکت مدنی، امنیت، و توجه به حقوق شهروندی.

البته وقتی اصول، معیارها، اهداف عدیده مطرح می شود، همواره دغدغه وجود تعارض بین اصول و اهداف وجود دارد. مثلاً شفافیت برای همه چیز ممکن است موجب کندی کارها شود. از این رو توجه به معیارها و اصول به عنوان راهنمای عمومی برای مدیریت بهتر است.

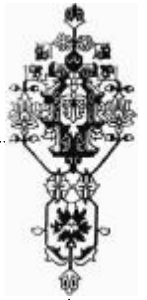
سازمان ملل برای ارتقای کیفیت مدیریت شهری و ارتقای مردم سالاری بر پاره ای از موضوع ها و اولویت ها تأکید ویژه دارد که عبارتند از:

- بازنگری در جایگاه و کارکردهای دولت
- تلاش برای تعیین راهبردهای شهر با مشارکت نهادها و شهروندان
- شفافیت کارکرد مالی در تمام سطوح
- جریان آزاد اطلاعات به عنوان لازمه شفافیت و مشارکت
- تأکید بر جایگاه رهبری مدیریت شهری
- وجود ضابطه های اخلاقی برای رفتار مدیریت شهری

اطلاعات و شهر

بسیاری بر این باورند که آینده عالم و آدم در افق چند ده سال آینده با فناوری اطلاعات و ارتباطات "فاوا" رقم زده خواهد شد. فاوا به عنوان محور توسعه ملی دانسته می شود. بسیاری از خدمات سنتی در شهر حذف خواهد شد و بر جای آن خدمات تازه خواهد نشست. هنوز تصویری از انواع خدمات تازه در اذهان آدمیان، حتی کارشناسان و متخصصان خبره نیست. انتظار می رود که مشارکت مردم شکلی نو به خود بگیرد. وجود مجالس، شوراها و نمایندگان عمیقاً دچار تردید شود. مردم سالاری مستقیم با رأی دهی مستقیم رواج بیابد. دولت ها و مدیران شهرها به پاسخگویی و جلب نظر بیشتر مردم روی آورند. خدمات شهری به صورت فیزیکی و مجازی بدل خواهد شد. خدمات مجازی مستقل از زمان و مکان به شهروندان عرضه خواهد شد. یعنی خدمت رسانی در همه اوقات، در هر جا که باشند به عرضه خدمات از طریق شبکه های ارتباطات و





مجموعه آموزشی مدیران شهری

اطلاعات محلی، ملی، یا جهانی خواهند پرداخت. بر اساس چنین انتظارات سبب شده است که امروزه "شهر دیجیتال" و رواج آن زبانزد شده است.

بدبختانه کشورهای توسعه نیافته و حتی در حال توسعه نسبت به کشورهای پیشرفته صنعتی در زمینه فاوا به طور چشمگیر عقب تراند. پیدایی فاوا سبب شده است تا "فاصله دیجیتال" به عنوان شاخص ترکیبی توسعه یافتگی به شمار آید.

برای درک روشن از فاصله دیجیتال به تلویزیون به عنوان حداقل وسیله ارتباطی اشاره می شود. در کل آفریقا تعداد تلویزیون کمتر از 14 میلیون است. این رقم کمتر از تعداد تلویزیون در شهر نیویورک یا توکیو است. متوسط تعداد تلویزیون در جهان یک به چهار است. در جنوب آسیا و مناطق تحت صحرای آفریقا این رقم به یک به 14/5 تا 20 می رسد.

امروزه میزان استفاده از اینترنت در کشورها به عنوان شاخص توسعه یافتگی به حساب می آید. الگوی استفاده کنندگان اینترنت در سطح جهان قاطبه چنین اند:

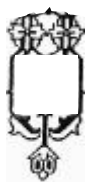
مردان زیر 35 سال که دارای تحصیلات دانشگاهی که دارای درآمد مکفی و آشنایی به زبان انگلیسی اند و در شهر زندگی می کنند. تعداد چنین افراد در شهرهای مختلف حاکی از "فاصله دیجیتالی" می باشد.

برای کاستن از فاصله دیجیتالی به تمهیدات گسترده ای مانند زیرساخت های شبکه مخابراتی و ارتباطی، ترویج فرهنگ جویندگی اطلاعات، رواج فناوری اطلاعات، آموزش گسترده همگانی، بازنگری در نظام آموزش متوسطه و عالی، تأمین دسترسی نیاز است.

امروزه تأمین دسترسی به «فاوا» یکی از موضوع های بسیار عمده برای مدیران شهری، به ویژه در کشورهای در حال توسعه است. زیرا استفاده از «فاوا» از هزینه های خدمات شهری به طور متناهی می کاهد و بر سرعت، دقت و کیفیت خدمات مستقیم به شهروندان و نیز خدمات پشتیبانی به طور چشمگیر می افزاید. مانع بزرگ، تأمین تمهیدات مربوط است، زیرا نیازمند به نیروی انسانی، سرمایه و زمان و توسعه نهادهای مربوط است.

فضای سبز شهری

گسترش روزافزون شهرها و واگذاری وظایف و فعالیت های جدید به مدیریت های شهری (شهرداری ها) نگاهی نوین، عالمانه، و جامع به این مقوله را می طلبد و بدون شک این حوزه وسیع بدون استفاده از تجارب دیگران در زمینه های نظری و عملی به موفقیت کامل دست نخواهد یافت.

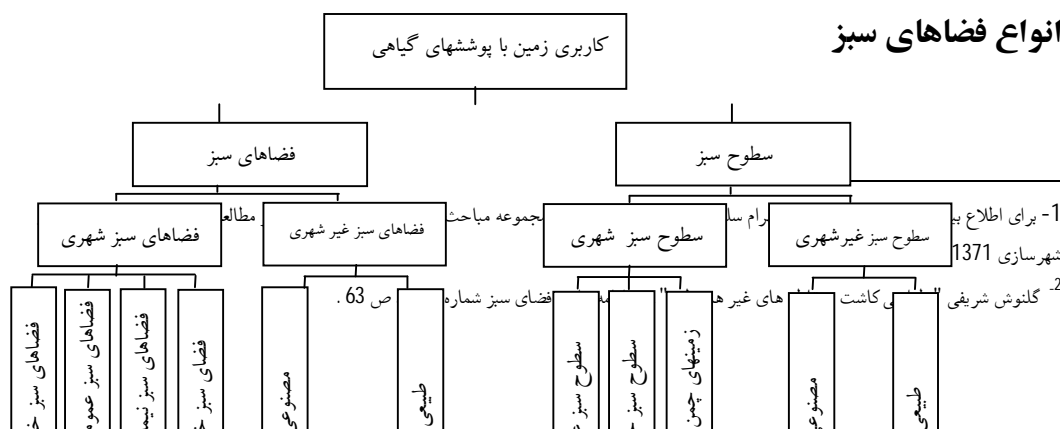


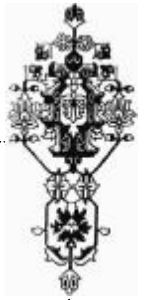
شهر نشینی اگر چه باعث رفاه و راحتی انسان ها شده، لیکن گرفتاریهایی را نیز به دنبال داشته است به طوری که هر چه جمعیت شهرها بیشتر می شود به همان نسبت مشکلات شهری نیز بیشتر می شود. افزایش جمعیت به نوبه خود مسایلی همچون ترافیک، افزایش کارگاه های کوچک و بزرگ، افزایش حجم زباله، نابودی جنگلها و درختان و فضای سبز را نیز دنبال دارد. پیامد مشکلات شهرنشینی و افزایش جمعیت ایجاد انواع آلودگی های شهری، مثل آلودگی هوا، آب، صدا همچنین تخریب محیط زیست می باشد. یکی از وظایف عمده شهرداری ها اقدام جهت حل مسایل زیست محیطی و تبدیل هر چه بهتر ساختن محیط شهری به محلی قابل زیست برای ساکنان است.

تعریف فضاهای سبز شهری

منظور از فضاهای سبز شهری، نوعی از سطوح کاربری زمین شهری با پوششهای گیاهی انسان ساخت است که هم واجد "بازدهی اجتماعی" و هم واجد "بازدهی اکولوژیکی" هستند. در این میان باغ های میوه در شهر می توانند هم واجد "بازدهی اکولوژیکی" باشند و هم واجد "بازدهی اقتصادی" اما به علت عدم امکان بهره برداری عمومی، فضای خصوصی تلقی شده و نمی توانند واجد "بازدهی اجتماعی" باشند. منظور از "بازدهی اکولوژیکی" عبارت است از: زیبا سازی بخش های شهری، کاهش دمای محیط، تولید اکسیژن، افزایش نفوذ پذیری خاک در مقابل انواع بارش و مانند اینها و "از دیدگاه حفاظت محیط زیست، فضای سبز شهری، بخش جاندار ساخت کالبدی شهر را تشکیل می دهد...!"¹ "فضای سبز شهری از دیدگاه شهرسازی دربرگیرنده بخشی از سیمای شهر است که از انواع پوشش های گیاهی تشکیل شده است و به عنوان یک عامل زنده و حیاتی در کنار کالبد بی جان شهر، تعیین کننده ساخت مرفولوژیک (ترکیب شکلی) شهر است. فضاهای باز شهری از یک سو، دربرگیرنده فضاهای سبز موجود و از سوی دیگر، به صورت فضاهایی بالقوه جهت توسعه فضاهای سبز شهری مطرح می شوند ..."²

انواع فضاهای سبز





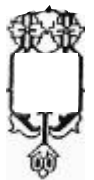
فضاهای سبز عمومی (پارک): فضاهای سبز شهری هستند که واجد بازدهی اجتماعی می باشند. این فضاها برای عموم مردم در گذران اوقات فراغت، تفریح و مصاحبت با دوستان و گردهمایی های اجتماعی و فرهنگی استفاده می گردد.

فضاهای سبز نیمه عمومی: فضاهای سبزی که بازدهی اکولوژیکی دارند، لیکن استفاده کنندگان آن ها، نسبت به فضاهای سبز عمومی محدودتر هستند؛ بنابراین، واجد بازدهی تام اجتماعی نیستند. محوطه های باز بیمارستان ها، پادگانها و ادارات دولتی و در این دسته قرار می گیرند.

فضاهای سبز خصوصی: فضاهای سبز خصوصی، شامل کلیه فضاهای سبز اعم از باغچه ها و باغهای موجود در سطح شهر می شود که استفاده از آن ها اختصاصاً به مالکین آن ها محدود شود. به رغم آنکه این نوع از فضاهای سبز، فاقد کارکرد اجتماعی هستند، لیکن "بازدهی اکولوژیکی" آن ها بسیار حایز اهمیت است.

فضاهای سبز - خیابان: نوعی از - فضاهای سبز شهری هستند که به طور معمول درختکاری حاشیئ باریکی از حد فاصل مسیرهای پیاده رو و سواره رو را تشکیل میدهند و یا به صورت متمرکز در فضاهای نسبتاً کوچک میدان ها و یا در زمین های پیرامون بزرگراهها و خیابان ها شکل گرفته اند.

فضاهای سبز غیر شهری: فضاهای سبز غیر شهری، فضاهایی هستند که کارکرد شهری ندارند. هر چند به علت توسعه های شهری در بافت های شهری قرار گرفته باشند؛ لیکن از آنجا که کارکرد آن ها خاص مراکز شهر نیست، در دسته بندی فضاهای سبز غیر شهری قرار می گیرند.





سطوح سبز: سطوح سبز نیز به دو دسته شهری و غیر شهری تقسیم می شوند. سطوح سبز دارای کارکردهای شهری را سطوح سبز شهری می نامیم، نظیر: زمینهای باز ورزشی چمن کاری شده، جزیره ها و لچکی های کوچک (رмп ها، لوپ ها و رفوژها) کنار خیابان ها و پل ها که با انواع گیاهان پوششی، نظیر: چمن یا گل پوشانده می شوند. آن بخش از سطوح سبز بدون کارکردهای شهری را سطوح سبز غیر شهری می نامیم، مانند مراتع اطراف شهر و....

اهمیت و آثار فضای سبز در زندگی شهری: رشد صنعت و افزایش جمعیت در شهرها، به ساخت و سازهای سودگرایانه منجر شده است. این ساخت و سازها به مسائل بهداشتی و تأمین حداقل نور و هوا در مناطق تراکم شهری توجهی نداشته است. ازسوی دیگر، ضرورت ایجاد کاربری های جدید شهری، برای پاسخگویی به نیازهای روز افزون و اسکان جمعیت به تدریج باعث کاهش سهم فضاهای سبز و باغهای شهری گردیده است و در نتیجه موجب آلودگی محیط زیست شده است. مهم ترین اثر فضای سبز در شهرها، کارکردهای زیست محیطی آن هاست که شهرها را به عنوان محیط زیست جامعه انسانی معنی دار کرده است و با آثار سوء گسترش صنعت و کاربرد نادرست تکنولوژی مقابله نموده، سبب افزایش کیفیت زیستی شهرها می شوند.

مؤلفه های آثار توسعه شهری می توانند نظام زیستی شهرها را به شیوه های گوناگون مختل کنند. فضای سبز مناسب در شهرها یکی از عوامل مؤثر در کاهش این اثرها هستند و به ویژه در ارتباط با گرد و غبار و آلودگی های هوا، فضای سبز شبه جنگلی، ریه های تنفس شهرها به شمار می روند. مهم ترین تأثیر فضای سبز در شهرها تعدیل دما، افزایش رطوبت نسبی، لطافت هوا و جذب گرد و غبار است. دیگر تأثیرات فضای سبز در شهرها نقش نسبی دارند. به طور کلی وجود فضاهای سبز و تأثیر آن ها در شهرها اجتناب ناپذیر است به طوری که بدون آن ممکن نیست شهرها پایدار باقی بمانند.

اهمیت و نقش فضای سبز از بعد شهرسازی و تکنیکی: شهر، سیستم زنده پویایی است که پارکها جزئی از آن هستند و به جهت نقش موثر آن ها در کاهش تراکم شهری، ایجاد مسیرهای هدایتی، تکمیل و بهبود کارکرد تأسیسات آموزشی، فرهنگی، مسکونی و ذخیره زمین برای گسترش آینده شهر با ارزش هستند.¹





عملکرد های زیست محیطی فضاهای سبز به طور کلی از دیدگاه زیست محیطی، فضای سبز شهری، باید ارایه دهنده بازدهی های اکولوژیک زیست محیطی زیر باشد:

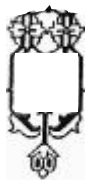
1. بهبود شرایط بیوکلیماتیک در شهر
2. کاهش آلودگی هوا
3. تأثیر مثبت بر چرخه آب در محیط زیست شهری و افزایش کیفیت آبهای زیر زمینی .
4. افزایش نفوذ پذیری خاک، کاهش سطح ایستایی .
5. کاهش آلودگی صوتی¹.

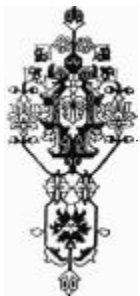
نقش های عمده فضای سبز:

1. افزایش رطوبت نسبی
 2. مقابله با جزایر گرما
 3. کاهش میزان سرب
 4. عملکرد های اجتماعی - روانی
 5. استفاده های عملی از گیاهان
- | | | |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. کاربرد گیاهان در معماری 2. کاربرد مهندسی گیاهان 3. کاربرد گیاهان برای کنترل شرایط اقلیم . 4. کاربرد زیبایی گیاهان | } | |
|---|---|--|

اهمیت پارک ها در محیط شهری :

1. پارک ها ، بسیاری از نیازهای ویژه انسانی را که پدیده شهر نشینی به میزان وسیعی محدود نموده است ، جبران می کنند .
2. پارک ها آب و هوای شهرها را در صورتی که در وسعتی معقول انتخاب شوند ، بهبود می بخشد .
3. پارک ها به عنوان عنصر اساسی و شکل دهنده سیمای شهر ها به شمار می آیند.
4. پارک ها ، شاخص ، سمبل سلامت و بهداشت محیط به شمار می آیند .





5. پارک ها همراه با سایر مراکز خدمات شهری ، نظیر زمین های ورزشی ، تفریح گاه های گوناگون ، در مجموع بافت شهر - کانون های حیاتی شهرها را به وجود می آورند.¹

فضاهای سبز حاشیه شهری و برون شهری :

1. کمربندهای سبز احاطه کننده

2. کمان های سبز

3. محوره های سبز

4. پارکهای ملی

5. پارکهای جنگلی

6. پارکهای گیاه شناسی

پارکهای ملی

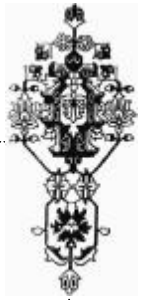
این نوع پارکها بسیار گسترده و بزرگ هستند. آن ها به طور طبیعی و دست نخورده نگه داری شده و در محدوده خود داری رودخانه ، آبشارها ، کوه ها ، حیوانات وحشی ، محل های تاریخی مهم و احياناً خطوط ساحلی و غیره می باشند .

ویژگی ها پارک ملی

صاحب نظران برای پارک های ملی، ویژگی ها و امتیازهای زیر را برمی شمارند:

- 1- پناهگاه انسان برای داشتن طبیعتی دلپسند.
- 2- مکانی برای حفاظت سرمایه های ... و اکولوژیکی انسان.
- 3- مرکزی برای پژوهش های علمی در محیط زیست دست نخورده و یا کمتر دست نخورده.
- 4- به عنوان الگویی جهت مقایسه تطبیقی با مناطقی که مورد تخریب واقع شده اند.
- 5- کانونی جهت آموزش و تربیت.
- 6- به عنوان آزمایشگاه های طبیعی برای بررسی های اکولوژیکی.
- 7- به منزله دانشگاهی برای بالا بردن آگاهی مردم از محیط زیست.
- 8- تفریح هر چند کوتاه مدت برای گریز از زندگی شهری و تفرج در آن.¹





الگوهای فضاهای سبز درون شهری (پارکها)

اگر فضاهای سبزی را از نظر نوع مالکیت به سه دسته عمومی، نیمه عمومی و خصوصی تقسیم نماییم، پارک های شهری در طبقه فضاهای سبز عمومی قرار میگیرند. که عبارتند از:

پارک های شهری در مقیاس واحد همسایگی - محله ها - ناحیه - منطقه - منطقه و فضاهای سبز خیابانی

نکاتی در مورد انتخاب گونه های گیاهی در فضاهای سبز شهری:

"در مورد گونه انتخاب شده نباید عجولانه تصمیم گرفت. بررسی قاعده کاشت، بازدید از پارک ها، باغ ها و آشنایی کلی با گونه ها، مواردی هستند که برای تصمیم گیری در انتخاب گونه مفیدند."²

طرح های کاشت درختان در مکان های شهری به طور معمولاً بخشی از یک، برنامه کلی را در توسعه محل مربوط تشکیل می دهد. در مرحله تهیه برنامه باید تعیین هدف کاشت درختان میسر باشد.

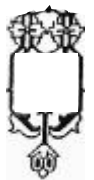
در نظر گرفتن اندازه تقریبی، سرعت رشد، شکل، رنگ، میزان سایه اندازی و سایر ویژگیهای کلیدی ظاهری از دامنه انتخاب گونه های مناسب مورد نظر می کاهد. بدین ترتیب، فهرست کوچکی از درختان مناسب به دست می آید.³

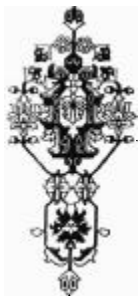
دسته بندی گیاهان

درختان

درختان به عنوان عناصری از فضای سبز، دارای ویژگیهایی هستند که بر اساس آن به آسانی طبقه بندی می شوند. این طبقه بندی ها در چگونگی احداث و نگهداری فضای سبز نقش موثری دارند. به طور کلی برای طبقه بندی درختان چهار معیار را می توان در نظر گرفت:⁴

- 1- مجید مخدوم، فراهم آوری الگویی برای مدیریت پارک ها در ایران، فصلنامه علمی محیط زیست، دوره دوم، شماره اول
- 2- هیروی، جی. جنگلداری شهری، سازمان پارکها و فضای سبز شهر تهران، بهار 1374، ص 65
1. هیروی، جی. جنگلداری شهری، سازمان پارکها و فضای سبز شهر تهران، بهار 1374، ص 66.
2. ژان پیر موره، فضای شهری - طراحی، اجراء - مدیریت، اداره کل روابط عمومی و بین الملل شهر تهران، 1373، ص 159.





4- برگ

3- شکل

2- تراکم

1- اندازه

بوته ها و گیاهان پوششی

این گیاهان اغلب کوتاه و رشد سریع دارند و حداکثر رشد طولی آن ها به یک متری می رسد. در برخی گونه های گیاهان پوششی مشاهده شده است که در مدت زمان بسیار کوتاهی، سطح خاک را فرا می گیرند که به علت سبزی و یا کوتاهی شان زیبایی خاصی را پدید می آورند. مانند گلها، گیاهان خزنده بالا رونده، پر چین ها و چمن. گونه های مختلف گیاهان به طریق متفاوت می توانند در برابر فضای سبز خود ایفای نقش کنند که از این میان گونه های مناسب برای کم کردن آلودگی هوا، آلودگی صوتی و بازسازی انبارهای زباله را می توان نام برد.

معیارهای برنامه ریزی فضاهای سبز شهری

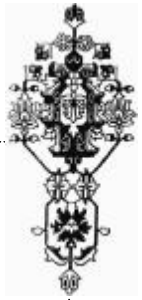
پیش از هر نوع برنامه ریزی برای توسعه سبز شهری، باید معیارها و استانداردهای توسعه فضای سبز معین و مشخص شود. از دیدگاه حفاظت محیط زیست، از آنجا که فضای سبز شهری بخش جاندار ساخت کالبدی شهر را تشکیل می دهد؛ از این رو، منطق طراحی حکم می کند که میان بخشهای بی جان و جاندار ساخت کالبدی نوعی تعادل برقرار شود. وضعیت موجود شهرها نه تنها بر ایجاد فضاهای سبز وسیع و مهمتر از همه برنامه ریزی شده و حساب شده حکم می کند، بلکه بیش از هر زمان دیگر خواهان فضای سبز وسیع به منظور برقراری موازنه اکولوژیکی در مقابل محیط ها ساخته شده است.

استانداردهای فضای سبز

امروزه برنامه ریزی و طراحی فضای سبز شهری به ظن صاحب نظران بدون توجه به مسائل و معیارها و استانداردهای بهینه در بهسازی، توسعه و طراحی های شهری غیر ممکن است. به عبارت دیگر، برنامه ریزی و طراحی فضای سبز شهری یکی از موارد مهم دخالت در زندگی و سازمان شهری است که بر اساس شناخت و تجزیه و تحلیل نیازهای جامعه شهری از یک طرف و امکانات و محدودیتها و نیازهای محیطی از طرف دیگر، سازمان داده می شود. بنابراین معیارها و ضوابط استانداردهای مربوط از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است.

استاندارد، بیانگر وضعیتی بهینه است که در نظریه ها و سلیقه های گوناگون دخالت دارد. استاندارد فضاهای باز و سبز، دارای بعد اجتماعی، رفاهی و تکنیکی است که با توجه به مکان و موقعیت اقلیمی و





فرهنگ خاص ساکنان محل مورد نظر، هم چنین نیازها و ارزش های آنان، فراهم می شود و ابعاد خاص خود را می طلبد¹. بنابراین، تعیین استانداردهای قابل قبول و قابل تعمیم به همه کشورها و مناطق، وجود ندارد؛ حتی در گسترده یک کشور نیز نمی توان استاندارد یکسانی ارائه داد، لیکن اطلاع استانداردهای فضای سبز را می توانیم به منظور یک سطح هدایت گر فعالیت و خط مشی ها به شماره آوریم.

معیارهای محیطی فضای سبز

بی تردید، مهمترین مرحله در برنامه ریزی و معماری فضای سبز تعیین الگوی فضای سبز مناسب برای یک شهر است.

توسعه فضای سبز باید بر اساس نگرشی صحیح به نیازهای زیست محیطی و اجتماعی شهر و نیز امکانات و قابلیت های شهر صورت گیرد. در این باره، دو مقوله "توسعه پایدار" و "ارتقای بهره وری منابع"، باید همواره، سرلوحه سیاست گذاری های توسعه فضای سبز قرار گیرد.

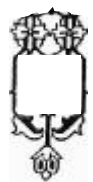
"نکته مهم در اینجا، شناخت ساختار اکولوژیکی و وضعیت کیفی محیط - با توجه خاص به موارد زیر است:

- تعیین میزان نیاز اکولوژیکی محیط به فضای سبز.
- شناخت امکانات منابع آب.
- شناخت کیفیت خاک.
- شناخت گونه های گیاهی بومی.
- بار آلودگی محیط.

افزون بر آن، باید میزان جمعیت شهر و گروه های سنی و جنسی و تراکم جمعیت قسمت های مختلف شهر را مشخص نمود و اطلاعات دقیقی از کمیت و کیفیت و نیز توزیع فضای سبز را در شهر کسب کرد. هم چنین میزان نیاز اجتماعی هر محله و ناحیه شهر را باید محاسبه کرد؛ سپس "ایجاد فضای سبز در مکان هایی که از نظر بیوکلیماتیک (زیست محیطی) به حداکثر تأثیر بر محیط شهر منجر می شوند..." را مشخص نمود.²

معیارهای مکانی فضای سبز شهری:

1- دکتر حسنعلی لقایی، مقاله برنامه ریزی و طراحی فضای سبز شهری، مندرج در فصلنامه علمی فضای سبز، شماره 5 و 6.





نکته بسیار مهم در مکان یابی فضاهای سبز عمومی ضرورت های اجتماعی ایجاد پارک است. از این رو معیارهای مکان یابی فضاهای سبز عمومی ، به شرح زیر است :

مرکزیت ؛ کاربری فضای سبز عمومی حتی المقدور باید در مراکز شهری ، اعم از مراکز محلات ، مراکز ناحیه و مناطق شهری مکان یابی شوند .

سلسله مراتب ؛ انطباق سلسله مراتب ساختار کارکردی فضاهای سبز عمومی با ساختار فضایی شهر .

دسترسی؛ هر یک از پارک های شهری باید از چهار سو به شبکه ارتباطی دسترسی داشته باشد.

عناصر و عوامل فضاهای سبز عمومی

قبل از پرداختن به تجهیزات فضاهای سبز عمومی ، ضروری است مفهوم تجهیزات شهری را مورد بررسی قرار دهیم.

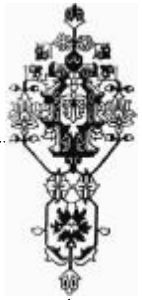
"تجهیزات شهری به مجموعه ای از وسایل متحرک یا نیمه متحرک و کاربردی یا تزئینی اطلاق می شود که با اجازه یا اطلاع مقامات دولتی به طور دایم یا فصلی در فضای عمومی شهر در اختیار ساکنان آن قرار گرفته است ."

تعریف مزبور به صورت خاص در محدوده فضاهای سبز شهری نیز مصداق می یابد ، ولیکن در طراحی و جانمایی این تاسیسات و تجهیزات باید آن را متناسب با شرایط خاص فضاهای سبز در نظر گرفت . یکی از این تاسیسات، امکانات آبرسانی برای فضای سبز است؛ منظور از آبرسانی ، تأمین منابع آبی مطمئن و کافی برای آبیاری پوشش های گیاهی است. امروز نیز در طراحی فضای سبز شهری ، تأمین آب بیش از طراحی آن حائز اهمیت است .

مطالعه و بررسی روی امکانات سفره های آبدار زیر زمینی ، به منظور تأمین آب مورد نیاز فضای سبز و همچنین تعیین فضاهای مختلف در طرح پارک سازی الزامی است .
روش های مختلف آبیاری عبارتند از :

- آبیاری کرتی و طشتکی
- آبیاری نشتی
- آبیاری قطره ای





• آبیاری بارانی

به طور کلی کارشناسان اعتقاد دارند که "... میزان آبی که باید در پای گیاهان ریخت به سن درخت ، گونه گیاه ، شدت تبخیر ، میزان دما ، بافت خاک و برخی عوامل دیگر بستگی دارد و نمی توان نسخه واحدی برای همه گونه ها ، آن هم در شرایط سنی ، خاکی و اقلیمی متفاوت ، تجویز کرد . همچنین جدا سازی شبکه آبیاری و فضای سبز از شبکه توزیع آب شرب توصیه می گردد.

منظر سازی¹

" به طور کلی، باید توجه داشت که منظر (فضا) در طول زمان شکل می گیرد و طی دوران شکل گیری خود، با تغییر و تحولات متعددی مواجه می شود، بنابراین، طراح منظر باید اصول کاشت و نظام گیاهی، ترکیب درختان و درختچه ها را به نحوی انتخاب نماید تا ضمن دستیابی به آثار و عناصر منظر در کوتاه مدت، امکان رشد و جایگزینی درختان دارای عمر طولان و دوام و بقای منظر را تأمین نماید.²

"اجزای تشکیل دهنده درختان از نظر اندازه، آرایش و رنگ نیز با یکدیگر متفاوت هستند (رنگ برگها، رنگ تنه، نوع برگ ها، طول برگها، آرایش برگ ها اندازه برگ ها، اندازه تنه و غیره). به همین دلیل، بسته به خصوصیات اجزای درختان می توان بافت های فشرده، باز، تیره یا روشنی را به وجود آورد. با توجه به نوع رنگ برگ و دیگر اجزا، در فصول مختلف می توان با به کارگیری و آرایش مناسب از نظر فرم، بافت و رنگ تنوع دل خواه را در پارک ها به وجود آورد. بنابراین ، آشنایی با برخی از مشخصات اجزای درختان در استفاده از آنها به عنوان مصالح معماری ضروری است.³

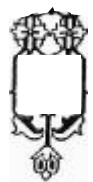
درختان از دو طریق و مجزا به فضاها نظم می دهند: به طور افقی و به طور عمودی . در هر طرح الگویی که ارایه می شود. صرف نظر از الگوهای دو بعدی نقشه ها "حس فضایی" که در فضاهای شهری پس از اجرای طرحهای منظر به وجود می آید را نیز در معیارهای ارزیابی طرحها بگنجانیم.

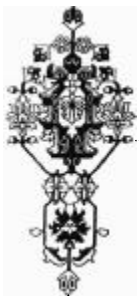
"... ویژگی بنیادی یک منظر بستگی به این دارد که چطور این فضاها پر و خالی تعادل شان را حفظ می کنند و دسته بندی می شوند

¹ - land scape

¹ - مهندسین مشاور آمایش محیط ، اصول و ضوابط طراحی پارک های شهری ، سازمان پارکها و فضای سبز شهر تهران ، سال 1372 ، ص

² - به نقل از : درسنامه درخت شناسی دا نشکده منابع طبیعی - ک . جواتشیر.





به طور کلی آنچه که بیش از همه در نظام کاشت گیاهی مهم است. توجه به مؤلفه های زیر است:

- الف- طراح باید بتواند به نحو مطلوبی از مصالح گیاهی به عنوان توده ها" از نظر توزیع عمودی) جهت ساماندهی فضاها، استفاده شایان و پیش اندیشیده ای داشته باشد.
- ب- طراح باید بتواند، نظم فضایی مطلوب و پیش اندیشیده ای از گیاهان در فضا (از نظر توزیعی افقی) به وجود آورد.
- پ- زمان، بعد چهار است و بر خلاف معماران دیگر، معماران منظر به طراحی موجود زنده می پردازند. گیاهان رشد می کنند و می میرند؛ مگر اینکه کنترل شوند

معیارهای منظرسازی فضاهای سبز و باز شهری

پیش از هر اقدامی در طراحی و معماری فضای سبز باید معیارهای عمل را به درستی مشخص کرد و ارایه داد. "گیاهان به خاطر اندازه، رنگ و تغییرات فصلی از مهم ترین عوامل مرئی زنده و طبیعی بافت شهرها به شمار می آیند که نقش حیاتی آن ها در فضا سازی و معماری شهرها غیر قابل تردید است.¹

منظر سازی یا به عبارت بهتر "زمین آرای" عبارت است از کاربرد گیاهان در طراحی به نحو و صورتی که موجبات ارتقای جلوه های دیداری محیط گردد.

از این دیدگاه برخی از مهمترین معیارهای زمین آرای در عرصه های شهری را به شرح زیر

معرفی می نمایم.

- 1- انسجام فضایی
- 2- فضا سازی
- 3- نظم و تنوع
- 4- تکرار
- 5- سازگاری
- 6- مردم داری

1- د.ج. المبو نگرشی به مسایل فضای سبز شهری در کشورهای فقیر و غنی، فصلنامه علمی محیط زیست، دوره

دوم، سال 1367.





7- حداقل دخالت و تجاوز به شرایط طبیعی

8- راستی دسترسی و حرکت

9- اصول زیبا شناسی .

اصول مدیریت حفظ و بهسازی فضاهای سبز عمومی

امروزه ساز و کار مدیریت فضاهای سبز شهری امری بسیار ظریف، مهم و حیاتی است . لازمه حفظ و توسعه مطلوب فضاهای سبز شهری، داشتن برنامه ها و خط مشی های صحیح است. فرآیند حفظ و نگه داری درختان در شهر باید به گونه ای مستمر باشد و مشارکت همه شهروندان را می طلبد. آثاری که نتیجه مشارکت مردم در زمینه ایجاد فضای سبز به وجود می آید، به مراتب می تواند گسترده تر از اقدامات رسمی و دولتی باشد.¹

به طور کلی موفقیت ساز و کار مدیریت فضاهای سبز شهری مستلزم رعایت اصول معیارهای زیر است:

- ارتقای نقش مردم.

- ارتقای بهره وری اکولوژیکی فضای سبز شهر

- ارتقای بهره وری اجتماعی فضاهای سبز شهر

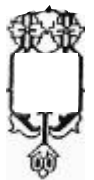
مدیران شهر باید به منظور حفظ دستاوردها از دو طریق نقش مردم را ارتقاء دهند:

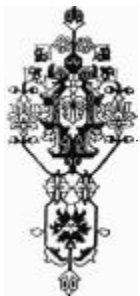
الف - آرایه آموزش های غیررسمی به کاربران فضای سبز برحسب شرایط خاص هر یک از گروه های جنسی و سنی در خصوص اهمیت فضای سبز و توقعات مسئولین از مردم.

ب - تقویت احساس مسئولیت در مردم ، با مشارکت دادن گروه های مختلف مردم.

ارتقای بهره وری اکولوژیکی فضای سبز شهری

مدیران و دست اندرکاران فضای سبز شهری باید به گونه ای برنامه ریزی کنند که با حداقل استفاده از نیروی انسانی ، هزینه و ... حداکثر استفاده را در ایجاد بازدهی اکولوژی به وجود آورند .





ارتقای بهره وری اجتماعی فضاهای سبز شهری

همانگونه که پیش از این مطرح شد، اساساً ... آنچه که ازدیدگاه محیط اجتماعی در ارتباط با فضای سبز شهری اهمیت دارد، میزان فضای سبز عمومی (فضای سبز اجتماعی) است؛ یعنی فضای سبزی که رفت و آمد عموم در آنها بدون مانع باشد. بنابراین، هر چه فضای سبز عمومی در جذب جمعیت و خدمات رسانی به مردم موفق تر باشد، بهره وری اجتماعی فضاهای سبز نیز ارتقا بیشتری خواهد یافت. برای این منظور ضروری است این مکانها، واجد شرایط و معیارهای مدیریتی پارک ها باشند.

معیارهای مدیریت پارک ها عبارتند از :

- 6- ایمنی
- 7- امنیت
- 8- تجهیزات
- 9- تسهیلات
- 10- دسترس راحت
- 11- سازگاری و هماهنگی
- 12- مدیریت فعال (پویایی اداره امور)¹

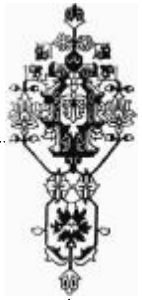
معیارهای حفاظت :

افزون بر لزوم رعایت اصول مدیریت بهره برداری فضاهای سبز عمومی ، توجه و رعایت معیارهای حفاظت فنی نیز در مدیریت فضای سبز حایز اهمیت خواهد بود .

1- بررسی شرایط اقلیمی و جغرافیایی فلات ایران حاکی از حاکم بودن خشکی و کمبود ریزشهای جوی است ؛ از این رو ، ساز و کار مدیریت فضاهای سبز شهری باید ارتقای بهره وری از منابع آب را در اولویت همه اقدامات خود قرار دهد . اتخاذ تدابیر مختلف از جمله دقت در انتخاب گونه های گیاهی بهره مندی از سیستم های مناسب آبیاری و .. از جمله مواردی است که در این زمینه مورد تاکید قرار دارد .

¹ دکتر حسینی لقای ، برنامه ریزی و طراحی فضای سبز شهری ، فصلنامه سبز ، سال دوم ، شماره 5 و 6 صص 28 و 29





- 2- خاک پیرامون بن درختان باید به منظور فراهم شدن امکان مناسب نفوذ آب و اکسیژن حداقل به شعاع 1 الی 2 متر از هر نوع پوششهای سخت ، نظیر آسفالت ، سیمان ، و فشردگی خاک آزاد باشد و در بهسازی شبکه های معابر شهری نیز به دقت از سوی مسئولان فضای سبز بر این امر نظارت گردد .
- 3- در حفاری های شهری که برای تاسیسات و تجهیزات شهری از قبیل لوله کشی ، آب ، گاز ، مخابرات و فاضلاب ها صورت می گیرد ، باید حداکثر تلاش در جهت جلوگیری از آسیب رسانی به ریشه درختان از سوی مسئولان فضای سبز ، انجام گیرد .
- 4- با اتخاذ تدابیر تشویقی ، هر یک از واحد های تجاری و خدماتی و نیز واحدهای مسکونی حاشیه خیابان ها را به حفظ و نگهداری فضاهای سبز مقابلشان کوشا نماید .
 "...اگر افرادی که با درختان زندگی می کنند ، آنها را به عنوان بخشی از محیط مطلوب خود ندانند ، درختان مورد بی توجهی واقع شده و قطعاً در اثر این غفلت آسیب می بینند و بدترین حالت آن زمانی خواهد بود که عمداً نابود شوند ... " ¹
- 5- درختان شهری را همواره گروه های سیار معاینه کنند و هر گونه آسیب دیدگی ساقه های درختان ، به منظور جلوگیری از آفت زدگی و یا گسترش جراثیم و ... ، توسط مواد مخصوص التیام و ترمیم شود و هر گونه خطر احتمالی تاج و شاخه های درختان از قبیل آفات ،سیم های برق و خطر آتش سوزی و ... پس از شناسایی رفع خطر گردد .
- 6- هرس درختان به کارگران غیر ماهر سپرده نشود ، زیرا هرس عملی بسیار مهم و فنی می باشد. افرادی که به این کار گمارده می شوند ، باید به اصول صحیح هرس درختان آشنایی داشته باشند . به طوری که به درختان آسیبی وارد نکنند . و در ضمن درختان را از حالت تعادل طبیعی خارج نسازند .

- 7- همواره به چهار نیاز اساسی درختان باید توجه نمود :

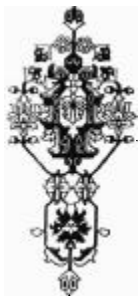
الف: تامین آب

ب: تامین اکسیژن

پ: تامین مواد غذایی

ت: استوار ماندن در محل





8- در انتخاب گیاهان برای کاشت در فضاهای شهری و پارک ها نهایت دقت انجام گردیده ،از انتخاب و کاشت گونه هایی که یک یا چند جزء آن از جمله میوه ،جوانه ،برگ ، شیره و .. از سوی کارشناسان فضای سبز سمی و خطرناک تشخیص داده می شود ،خودداری گردد.

9- از کاشت درختان میوه در فضاهای شهری (خیابان ها و میدان ها) و پارک ها خودداری شود.

... زیرا علاوه بر مسائل جنبی که با فرهنگ عامه بستگی دارد ، این گیاهان از نظر آفات و بیماری ها آسیب پذیر هستند و چنانچه به سمپاشی آنها اقدام نگردد ، به کاربردن سموم حشره کش محیط را آلوده تر خواهد کرد که این خود نقض غرض است

10- از نظر اقتصادی ، گیاهانی که برای فضای سبز استفاده می گردند ،حتی الامکان باید طوری انتخاب شوند که تهیه و به خصوص نگه داری آنها حداقل هزینه را در بر داشته باشد

... هر چه گیاهان با محیط سازگارتر باشند ، هزینه نگه داری آنها کمتر است ...¹

11- در سال های پس از کاشت باید عوامل متعددی که می تواند موفقیت سرمایه گذاری اولیه را تهیه نمایند ، مورد توجه قرار گیرند . سه عامل از مشکلات مهم نگه داری فضاهای سبز عبارتند از : الف) علف های هرز ناخواسته ب) محافظت از درختان پ) عمل هرس

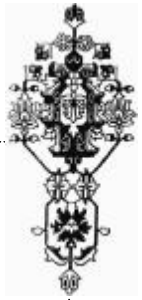
12- مراقبت از درختان ، امری تخصصی و پیچیده است ؛ بنابراین ، مستلزم همکاری کارشناسان خبره می باشد . امور مربوط به مراقبت از درختان ، عمدتاً شامل : حفظ ، هرس به موقع و قطع و گاه جراحی درخت است . به طور تنوری ، یک درخت مخصوصاً در محیطی طبیعی و مطلوب به مراقبت زیاد نیاز ندارد . درختان در محیط شهری - محیطی که معمولاً با گیاهان ناسازگار است - شدیداً نیاز به مراقبت دارند..²

13- ... تاسیسات تفریحی عمومی و بناهای مربوط باید به مناسب ترین شکل استقرار یابند ، به طوری که فرصت های انتخاب یکسان افراد برای بهره گیری از این تاسیسات فراهم آید .

1- صانعی ، مبانی طراحی فضای سبز از نظر نحوه انتخاب گیاهان ،از مجموعه مقالات سمینار فضای سبز شهرداری تهران ،ص212

2- ژان پیر موره ، فضاهای شهری - طراحی ،اجراء ،مدیریت ،ترجمه حسین رضایی و همکاران ، اداره کل روابط عمومی شهرداری تهران ، سال 1372 ، ص





این مکان ها باید طوری انتخاب شوند که برای ایجاد رفاه ، ایمنی گروه های مختلف سنی ، سهولت اداره ، نظارت و جذابیت ظاهری ، بهترین کاربرد را داشته باشد ...¹

14- خاکی که برای کاشت درختچه ها یا درختان به کار می رود ، باید دارای خصوصیتی باشد که درختچه یا درخت مورد نظر برای رشد مطلوب نیاز به آن خصوصیات دارد . بعضی درختان ، خاکهای سنگین و دارای رس بیشتر را ترجیح می دهند و برخی ، خاکهای سبک و حاصل خیز و غنی از مواد آلی را می پسندند. از این جهت با توجه به نوع درخت ، گودالی که برای کاشت درخت ایجاد می شود ، باید از مخلوط مورد نظر انباشته شده ، سپس اقدام به کاشت شود .²

15- یکی از کارهای مهم برای حفظ سلامت درختان ، کوددهی است . . بهترین زمان کود دهی ، فصل پاییز یا اوایل بهار است ، هر چند کود دهی در مواقع دیگر نیز ضرری ندارد . کود علاوه بر فراهم نمودن مواد غذایی مورد نیاز درخت ، بر مقدار سه ماده غذایی مهم خاک ؛ یعنی ، نیتروژن ، فسفر و پتاسیم (N, P, K) می افزاید³

16- گیاهان به طور منظم آبیاری می شوند - درختان حداقل هفته ای یکبار - و با افزایش دما ، دفعات آبیاری باید افزایش یابد و برای حفظ رطوبت و سلامت گیاه ، پای درختان "مالج" ریخته شود .

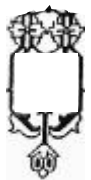
17- ... کوشش برای تشویق مردم در مشارکت هرچه کامل تر آن ها بدون آموزش و آگاهی دادن در مقیاس گسترده ممکن است به نتایج محدودی انجامد . افراد و ارگانهایی که به امور مربوط به درختان علاقه مند هستند ، مایلند که نسبت به برنامه ها تسلط یابند ، در صورتی که اغلب ساکنان منفعل باقی می مانند . برای حصول مشارکت گسترده مردم جامعه به ویژه افرادی که آگاهی و تجربه کمی دارند ، باید به مدت طولانی کوشش کرد . مسلماً تمرکز منابع در مناطق مسکونی اعیان نشین که دارای امکانات زیادی هستند ، نتیجه بهتر و سریع تری خواهد داشت ؛ اما باید توجه داشت که این اقدام در نواحی محروم که تعداد محدودی درخت یا باغ های خصوصی وجود دارد مفید تر خواهد بود .⁴

3- دکتر حسعلی لقایی مقاله برنامه ریزی و طراحی فضای سبز شهری ، فصلنامه علمی فضای سبز ، سال دوم شماره 6.

4- مهندسین مشاور بافت شهر ، طرح ایمن سازی و طراحی کالبدی فضای سبز پیرامون بزرگراه شهید چمران .

1. بی جی ، هیرو ، پیشین ص 45

2. - هرمینا غریانس ، درختکاری و مراقبت از درختان ، سازمان پارک ها و فضای سبز شهر تهران ، سال 1371 ص 10





- 18- معاینه فنی درختان، روش سودمندی است که هر نوع تغییر ناهنجار در وضعیت درخت را قبل از پیشروی و حاد شدن مشخص می سازد. با معاینه مرتب درخت (حداقل سالی یکبار) می توان به شدت بیماری، آفات و مشکلات محیطی درخت پی برد و در جهت رفع آنها کوشید. در حین معاینه باید به چهار نکته توجه شود: برگها یا جوانه های جوان، اندازه برگ، رشد شاخه ها و خشکیدن برگ ها و شاخه های فوقانی¹.
- 19- در جهت برنامه ریزی صحیح عملیات نگه داری درختان، بهتر است برای هر درخت یک شناسنامه عملیات، همانند شناسنامه عملیات در فضای سبز، تنظیم کرد. ذکر چند ویژگی در این شناسنامه، ضروری است: وضعیت درخت، نوع ضایعات بررسی شده و اقدامات انجام گرفته؛ به این ترتیب می توان وضعیت سالانه انواع گیاهان را ارزیابی کرده، نوع اقدامات لازم برای هر کدام را به دقت تعیین نمود².

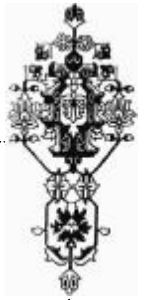
جهت مطالعه بیشتر در این موضوع به منابع زیر رجوع شود؛

- "فضای سبز شهری" / احمد سعید نیا - تهران انتشارات سازمان شهر داریهای کشور 1382
- "مقدمه ای بر مبانی برنامه ریزی شهری" / دکتر اسماعیل شیعه - مرکز انتشارات دانشگاه علم و صنعت، 1384

1. هرمینا عزیزانس: درختکاری و مراقبت از درختان. سازمان پارک ها و فضای سبز شهر تهران سال 1371، ص 8.

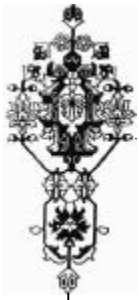
2. ژان پیر موره، فضاهای شهری، طراحی، اجراء مدیریت. ترجمه حسین رضایی و همکاران. اداره کل روابط





مجموعه آموزشی مدیران شهری

- "مدیریت شهر" (خط مشی ها و نوآوری ها در کشورهای در حال توسعه) / جی شاییر جیما
ترجمه: دکتر پرویز زاهدی - ناشر: شرکت پردازش و برنامه ریزی شهری 1382

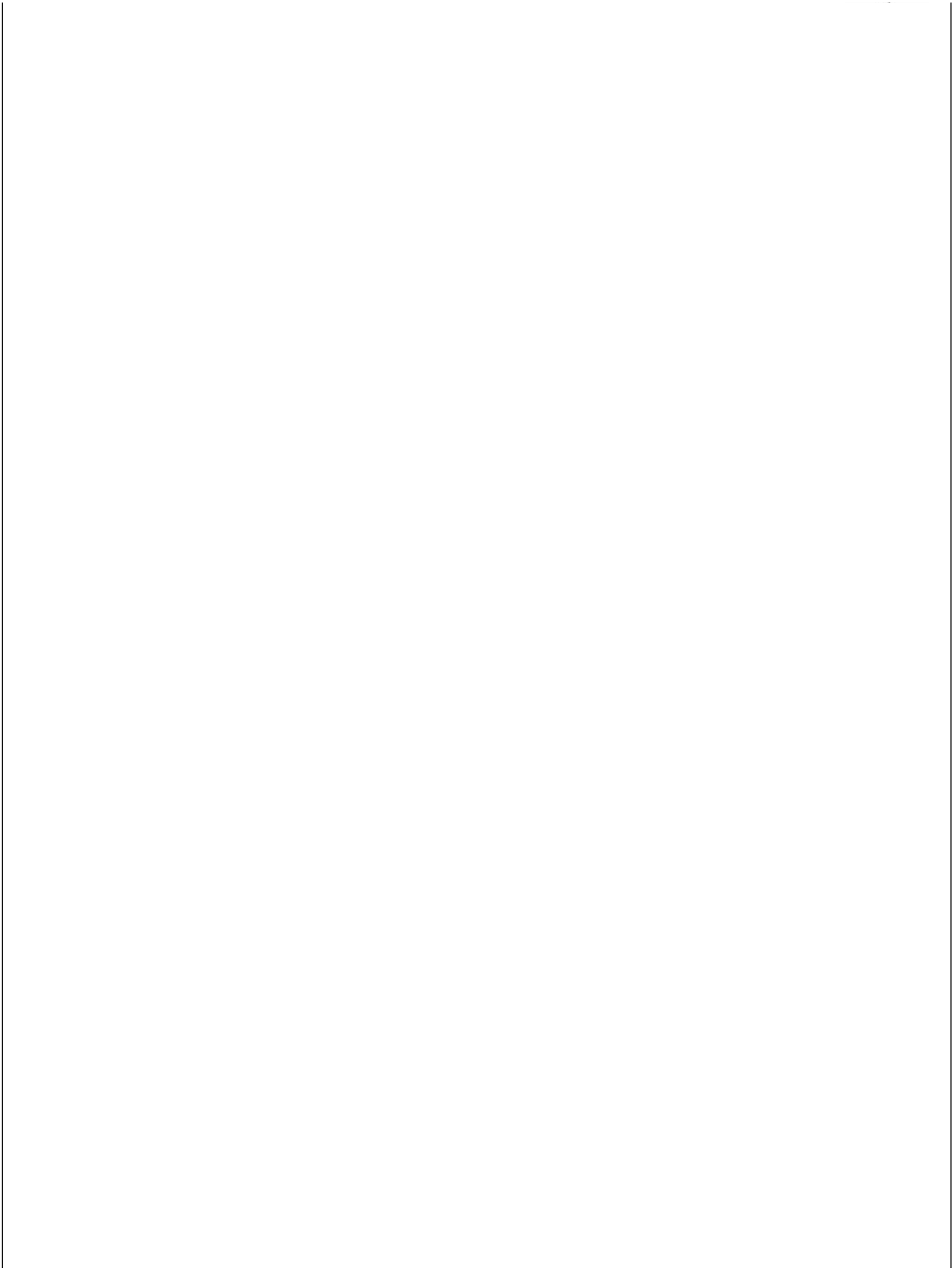


فصل پنجم :

مبانی

مدیریت شهری

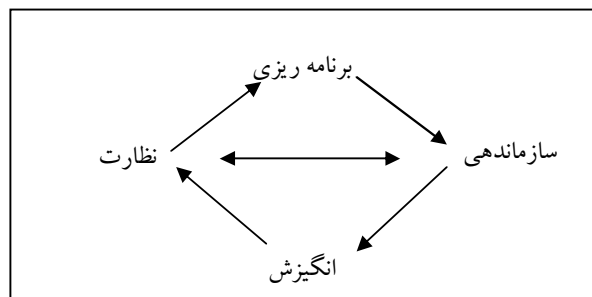




مقدمه :

هر فعالیت اجتماعی بدون وجود مدیریت سازمان یافته - که اهداف و ابزارهای رسیدن به آنها را مشخص کند و فعالیتها را هماهنگ سازد، از هم می پاشد و به بی نظمی می گراید؛ و شهر نیز که پیچیده ترین و متنوع ترین جلوه های زندگی بشری را در خود دارد - بدون وجود نظام مدیریت شهری، که ضمن انجام برنامه ریزیهای لازم برای رشد و توسعه آینده شهر، به مقابله با مسائل و مشکلات کنونی آن پردازد، بی سامان می گردد.

مدیریت به "کارکردن با افراد و گروه ها برای رسیدن به مقاصد سازمان"، گفته می شود وظایفی که بر عهده مدیر گذاشته شده است و نیز ارتباط آنها با هم عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و انگیزش.¹

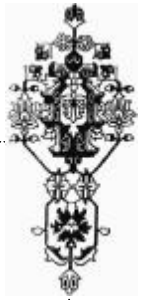


موفقیت و شکست هر سازمانی در دستیابی به اهداف و انجام وظایفش، متکی بر مدیریت است که یکی از مهمترین نقشها را به عهده دارد. اگر شهر، همچون سازمانی در نظر گرفت شود، لازم است که در رأس آن عنصری برای برنامه ریزی آینده و اداره امور کنونی قرار گیرد. این عنصر را میتوان مدیریت شهر نامید.

مدیریت شهری باید برای شهر، برنامه ریزیهای انجام دهد، فعالیتهای شهری را سازمان دهد، بر فعالیتهای انجام شده نظارت کند و حتی برای انجام بهینه امور، انگیزش لازم را در سازمان مدیریت شهری و سایر سازمان ها و شهروندان ایجاد نماید .

از آنجا که مدیریت شهری ارتباط نزدیکی با حکومت محلی پیدا می کند و در کشورهای پیشرفته، شهرداریها در واقع نوعی حکومت محلی به شمار می روند، بنابراین باید حکومت محلی نیز تعریف شود .

1- پاول هوس و کنت ایچ بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، ج 3، موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی تهران 1371



"حکومتهای محلی دارای محدوده معین، جمعیت معین، سازمان و امتیازهای لازم برای انجام وظایف محلی می باشند. بسیاری از حکومتهای محلی دارای شخصیت حقوقی، اختیار وضع مالیات و بودجه مستقل می باشند و صفت مشخصه آنها این است که فاقد اقتدار عالیه سیاسی می باشند.

صرف نظر از تفاوتها و اختلافاتی که شهرداریهای کشورهای جهان با یکدیگر دارند، مدیریت شهری همان شهرداری است.

چند تعریف از شهرداری :

- 1- "شهرداری یا حکومت شهر به واحدی گفته می شود که به وسیله مردم در قسمتی از خاک یک کشور به منظور اداره امور محل و ارائه خدمات مورد نیاز مردم آن منطقه تشکیل می شود. شهرداری مهمترین قسمت حکومت محلی را تشکیل می دهد و از لحاظ حقوقی، تقریباً زیر نظر حکومت محلی در استان مربوطه می باشد."¹
- 2- "شهرداری سازمانی است حقوقی، محلی و مستقل که در محدوده شهر برای رفع نیازهای عمرانی، رفاهی و خدماتی مردم شهر که جنبه محلی دارد تشکیل می گردد و منظور آن است که امور با مشارکت شهروندان حل و فصلی شود."
- 3- "شهرداری به واحدی اطلاق می شود که در یک مرکز جمعیتی دارای خصایص شهری به منظور اداره امور محل و ارائه خدمات عمومی مورد نیاز تشکیل می شود."²
- 4- ناحیه ای که به وسیله مرزهای اداری معینی مشخص شده است، ویژگی مسلط شهری دارد و معمولاً توسط یک مجموعه از مأموران برگزیده محلی اداره می شود و در محدوده یک واحد حکومتی بالاتر مثل فرمانداری قرار دارد"³

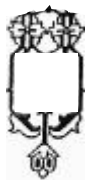
نکات مشترک در تمام این تعاریف

- 1- شهری بودن
- 2- غیر دولتی بودن
- 3- استقلال

1- ابراهیم هیردینیا، حکومت محلی و مدیریت شهرداری، انتشارات اتحادیه شهرداریهای کشور، تهران 1358، ص 1.

2- تحلیلی بر ساختار شهرداریها در ایران، مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری، وزارت کشور، تهران بی تا، ص 1.

3- فضل الله هاشمی، حقوق شهری و قوانین شهرسازی، جلد سوم، وزارت مسکن و شهرسازی، مرکز مطالعات و تحقیقات شهرسازی و معماری ایران، تهران 1371



4- انتخابی بودن

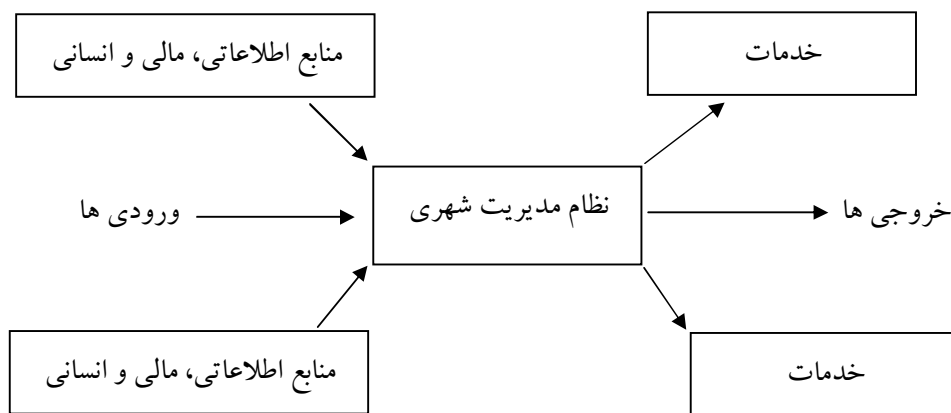
5- رسمیت داشتن

6- اداره امور محل و ارائه خدمات عمومی مورد نیاز ساکنان شهر .

حال می توان گفت که تعریف مدیریت شهری (با توجه به دیدگاهی که آن را مساوی با شهرداری می گیرد) ، عبارت است از اداره سازمانی غیر دولتی که برای بر آورده کردن نیازهای مشترک شهروندان در سطح شهر ، از طرف آنان و مطابق با قانون ، تأسیس می گردد و در محدوده فعالیت خود استقلال سازمانی دارد .

مدیریت شهری به مثابه یک نظام «system»

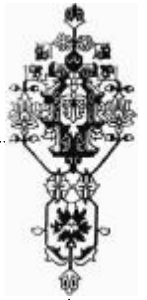
برای درک مدیریت شهری می توان آن را به یک نظام تشبیه کرد . "نظام عبارت است از ترکیبی از اجزاء و قسمت های مختلف یک مجموعه که به یکدیگر وابسته اند و روابط متقابل میان آنها به شکل خاصی سازمان یافته است."¹



شهرداریهایی که دارای منابع درآمد کافی نمی باشند ، اگر هم دارای قدرت و اختیار زیادی باشند قادر به انجام خدمات موثر نخواهند بود ... در بسیاری از کشورها ، یکی از مهمترین مساله های شهرداریها و حکومت های محلی ، چاره جویی برای افزایش درآمد است.² قسمتهای گوناگون مدیریت شهری هر

1- ژول دورروسنی و جون بیشون ، روش تفکر سیستمی ، ترجمه امیرحسین جهانگللو ، انتشارات پیشبرد و مفهوس ، تهران 1370 ، ص 62 .

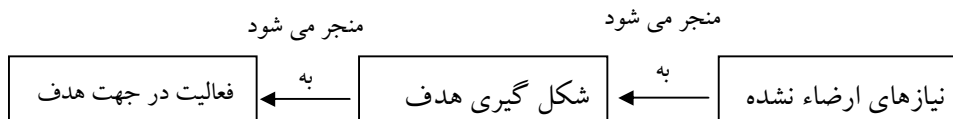
2- هیربدنیا ، پیشین ، ص 5



یک در کار خود استقلالی نسبی دارند؛ ولی برای تحقق اهداف نظام، باید با یکدیگر هماهنگی داشته باشند که انجام این وظیفه مهم بر عهده مدیر نظام یا شهردار است.

اهداف مدیریت شهری

زندگی پیچیده شهری، همراه خود نیازهای مشترک بسیار پدید آورده است که سبب ایجاد نظام مدیریت شهری گردیده اند و تعیین کننده اهداف آن نیز هستند. به عبارت دیگر "اهداف، راههای ارضای نیازها به شمار می آیند"¹. ارتباط موجود میان نیازها و اهداف در شکل زیر نشان داده شده است.



نیاز جهان شمول که سبب ایجاد نظام مدیریت شهری شده اند؛ وجود دارد:

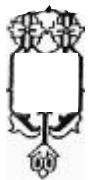
الف: نیاز به ارتقای شرایط کار و زندگی همه مردم شهر.

ب: نیاز به توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار.

ج: نیاز به حفاظت از محیط کالبدی شهر.

در مجموع، هدف اساسی مدیریت شهری را می توان پدید آوردن شهری سالم دانست که نشانه های آن عبارتند از:

- 1- داشتن فضایی تمیز و محیط فیزیکی مطمئن با کیفیت عالی (این امر شامل کیفیت مسکن نیز می شود).
- 2- داشتن محیط زیستی که اکنون ثابت و در دراز مدت پایدار باشد.
- 3- داشتن جامعه ای منسجم و قوی با حمایت دو جانبه مردم و دولت.
- 4- ایجاد زمینه برای مشارکت بیشتر مردم و کنترل آنان در اخذ تصمیمهایی که بر زندگی، بهداشت و رفاه موثر است.





- 5- برآوردن نیازهای اساسی از قبیل غذا، آب، سرپناه، درآمد، ایمنی و کار برای همه مردم شهر.
- 6- دسترسی گسترده به انواع تجربه ها و منابع با داشتن امکان زیاد برای تماسهای گوناگون، دخالت و ارتباطات در سطح گسترده.
- 7- داشتن اقتصاد شهری زنده، نوآورو پویا.
- 8- تشویق شهروندان به داشتن رابطه با تمدن و میراث بیولوژیکی سایر گروهها و نسلها گذشته.
- 9- داشتن روشی که با خصوصیات موجود سازگار بوده، موجبات ادامه راه را فراهم آورد.
- 10- داشتن حداقل سطح مناسب از بهداشت عمومی و خدمات مراقبت از بیمارها، بگونه ای که این خدمات در دسترس همگان قرار گیرد
- 11- داشتن وضعیت بالای بهداشتی (بالا بودن سطح مثبت بهداشت و پایین بودن سطح بیمارها)¹

گونه های مدیریت شهری

مدیریت شهری در هر کشوری پیوندی همه جانبه با نظام سیاسی دارد. ویژگیهای نظام سیاسی (مانند باز یا بسته بودن، متمرکز یا غیرمتمرکز بودن) بازتاب خود را در شهرها و در مدیریت شهری نشان می دهد .

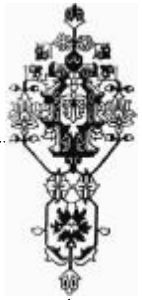
از این رو گونه های مدیریت شهری را می توان با استفاده از گونه بندیهای رایج در علوم سیاسی، مطرح ساخت. معمولترین و در عین حال ساده ترین گونه بندی نظامهای سیاسی، تقسیم آنها به متمرکز و نامتمرکز است .

نظام سیاسی متمرکز

به نظامی که در آن، تصمیمهای همگانی اعم از ملی و محلی در مرکز سیاسی واحد در پایتخت کشور یا استان، اتخاذ می گردد، نظام سیاسی متمرکز می گویند. در این وضعیت، سازمانهای مرکزی قدرت و اختیار و اجرای امور را به عهده دارند.

نظام سیاسی نامتمرکز





در نظام سیاسی نامتمرکز بر خلاف نظام سیاسی متمرکز، نوعی تقسیم امور انجام گرفته است. یعنی در این نظام، انجام امور ملی به سازمانهای مرکزی، امور منطقه ای به سازمان های منطقه ای و امور محلی به سازمانهای محلی محول می شود.

مدیریت شهری مستقل

با توجه به گسترش شهرنشینی، پیچیده شدن چگونگی اداره امور شهری و تخصصی شدن امور، این ضرورت پیش آمده است که مدیریت شهری در هر منطقه مستقل باشد. امروزه در بسیاری از شهرهای بزرگ جهان، کلیه امور مربوط به شهر، سوای مسائل نظامی و دیپلماتیک بر عهده مدیریت شهری منتخب مردم است که استقلال و اختیارات کامل و کافی دارد.

انعطاف پذیری در مدیریت شهری :

آنچه امروزه در هدایت نظام مدیریت شهری اهمیت بسیار دارد، توانایی این نظام در انعطاف پذیری¹ درونی است.

نظامها را برحسب روابطشان بامحیط به، بسته و باز تقسیم می کنند. نظامهای باز، نظامهایی هستند که، مبادلات زیادی با هر چیزی که در اطراف آنها وجود دارد انجام میدهند "در مقابل، نظامهای بسته،" نظامهایی هستند که در خود فرو رفته اند.²

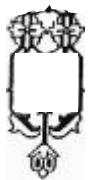
با توجه به متغیرهای بسیار و محیط ناهمگن و متنوعی که نظام مدیریت شهری در آن قرار دارد، این نظام باید به روش باز عمل کند.

نکته مهم در این زمینه بهره گیری نظام مدیریت شهری از فرصتهای زمانی است که امکان سازگاری آن را برای کارایی بهتر در زمان مطلوب فراهم می آورد. به عبارت دیگر، نظام مدیریت شهری باید به اندازه کافی تنوع داشته باشد تا بتواند از عهده سازگاری خود با موقعیتهای جدید بر آید.

ضرورت تعالی نظام مدیریت شهری

¹ - Flexibility

-2 دایل دوران، نظریه سیستمها، ترجمه یمنی دوزی سرخابی، انتشارات آموزش و انقلاب اسلامی، تهران 1370 ص 22.





در نظریه های جدید مدیریت، به بالاترین سازمان از نظر کیفیت، سازمان متعالی¹ می گویند. در تعریف این سازمان گفته شده: "یک سازمان متعالی، یک سازمان متقابل نیز هست، اما فراتر از حیطه نوع متقابل است... روابط یا ارتباط، زمانی متعالی است که تمام اعضا به ماهیت ذاتی و درونی روابط خود اهمیت دهند، بدین معنا که هر فردی برای کارایی بیشتر از هیچ کوششی دریغ نورزند.

نظام مدیریت شهری نیز می باید تلاش کند خود را به سطح متعالی ارتقاء دهد.

در این صورت این نظام می تواند به جایگاه واقعی خود برسد. راههای رسیدن به این هدف برای نظام مدیریت شهری عبارتند از:

§ "اطلاعات: فراهم کردن جریان بهتر اطلاعات در جهت اخذ تصمیم مناسب و کاهش از هم پاشیدگی خدمات.

§ مشارکت با استفاده از اطلاعات فوق و فراهم آوردن امکانات ابتکار برای پرسنل.

§ برقراری آزادیهای کافی در تصمیم گیری. در تمامی سطوح سلسله مراتبی در جهت مقابله با موقعیتهای ویژه و تنظیم کل سازمان.²

از میان این راهها باید بر عنصر بسیار مهم اطلاعات تکیه کرد که از عدم قطعیت در روند تصمیم گیریها می کاهد.

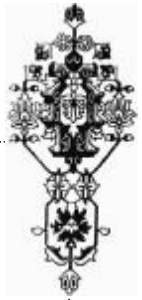
نظام مدیریت شهری باید به ابزارهایی برای گردآوری و پردازش اطلاعات مجهز شود. آمارگیریهای گسترده و دقیق، انجام نمونه گیریهای لازم و تحقیقات میدانی، تهیه نقشه های اطلاعاتی از جنبه های گوناگون، و تشکیل بانک اطلاعات رایانه از اطلاعات مورد نیاز، بخشی از فعالیتهایی است که در این زمینه قابل اشاره اند.

وظایف مدیریت شهری

تنوع وظایف :

¹ -transcendental





شهرداریها که روزگاری برای نظافت شهر و تهیهٔ ارزاق و کم یا بیش مواردی که از این قبیل پایه گذاری شدند، اکنون عرصهٔ فعالیت‌هایشان چندان وسیع شده است که تقریباً شامل تمام عواملی که برای زندگی شهری و رفاه شهروندان در این زندگی لازم است می شود. البته وسعت عرصهٔ وظایف و مسئولیتهای شهرداریها و عوامل سازندهٔ این وظایف و مسئولیتهای، از شهری به شهر دیگر و از کشوری به کشور دیگر تفاوت می کند.¹

وظایف کنونی مدیریت شهری

در مجموع، وظایف کنونی مدیریت شهری (صرف نظر از تنوع و اختلاف در نظامهای اجتماعی و سیاسی گوناگون) به شرح زیر است:

1. برنامه ریزی شهری، شامل وضع ضوابط و مقررات در تهیهٔ نقشه های توسعهٔ شهری، نوسازی و بهسازی شهر، اختصاص فعالیتها به بخشهای متفاوت شهر در قالب ضوابط حوزه بندی.²
2. وظایف عمرانی، شامل ساخت خیابانها و راههای جدید، تعمیر و نگهداری خیابانها و راههای موجود، ساخت پلهای درون شهری و ...
3. وظایف خدماتی، مانند تأمین آب، برق، فاضلاب، گاز، حمل و نقل عمومی.
4. تأمین بهداشت شهری، شامل جمع آوری و دفع زباله، نظافت شهری، ایجاد کشتارگاه، نظارت بر تهیه و عرضهٔ مواد غذایی.
5. خدمات اجتماعی، مانند ساخت نوانخانه ها، بیمارستانها، مهدهای کودک، آسایشگاه های سالمندان.
6. وظایف ایمنی، شامل مبارزه با آتش سوزی و حوادث - اعم از مترقبه یا غیرمترقبه - تشکیل ستادهای بحران و انجام اقدامات پیشگیری و سرپرستی نیروی پلیس شهر.
7. وظایف فرهنگی، شامل ایجاد کتابخانه، تأسیس انجمنهای فرهنگی، بایگانی (آرشیو) نوار و فیلم، موزه ها، نمایشگاه ها، تئاترها، سینما ها، کنسرتها، جشنواره های فرهنگی و هنری.
8. ارتقای محیط زیست شهری، شامل ساخت پارکهای درون شهری، تأمین فضای سبز.
9. وظایف نظارتی، مانند نظارت بر امور ساختمانی و شهرسازی.

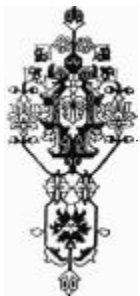
امروزه می توان سه نوع وظیفه دیگر را نیز برای مدیریت شهری بهینه بیان کرد:

- 1- مدیریت بهبود سرمایه گذاری های زیر بنایی

2- منوچهر مزینی، مطالعه برای طراحی نظام نوین مدیریت شهری، مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری وزارت کشور، تهران 1375 ص 151.

²- Zoning ordinances.





2- ارائه و توزیع خدمات اجتماعی .

3- برنامه ریزی استراتژیک .

نکات اساسی برای انجام وظایف جدید مدیریت شهری :

1- مدیریت واحد شهری

2- واگذاری تصدی همراه با حاکمیت در سطح محلی

3- عهده داری وظایف همراه با اعتبارات و منابع جدید .

4- واگذاری وظایف همراه با امکانات ، نیروی انسانی و سازمان .

5- واگذاری وظایف به تناسب اندازه و توان شهرداری .

6- واگذاری وظایف پس از آزمون .

7- واگذاری همراه با ارکان متناسب¹.

مبانی مدیریت شهرداری

شهردار، مدیر سازمان شهرداری است و باید از همهٔ ویژگیهای مطلوبی که برای مدیر سازمان برمی شمارند، برخوردار باشد. امروزه مدیریت، عامل اصلی و تعیین کنندهٔ موفقیت هر سازمانی شناخته می شود. روشن است که هرمدیری باید توانایی مدیریت بر سازمان را داشته باشد. این توانایی ها مبانی قدرت مدیر است.

مبانی قدرت شهردار عبارتند از:

1- قدرت قانونی، داشتن اختیار تنبیه و تشویق که برای دستیابی به آن باید از مهارت اداری² بهره مند باشد.

2- قدرت فنی و تخصصی و اطلاع کافی از تخصص شغلی، یا داشتن مهارت فنی³.

3- قدرت جذب افراد و آگاهی از چگونگی برقراری روابط پویا و موفق که به آن مهارت انسانی⁴ گفته می شود.

1. نامه شماره 1375/6/18-7347/3/32 - معاون هماهنگی امور عمرانی وزارت کشور به معاونت امور تشکیلات و روشهای سازمان امور اداری

و استخدامی کشور .

² -Administrative Skill

³ -Technical Skill.

⁴ -Human Skill





4- قدرت درک سازمان به عنوان یک پدیده کلی، شهردار یا مدیر شهر باید بتواند کیفیت وظایف گوناگون سازمان شهرداری و اثر متقابل وظایف بر یکدیگر را بفهمد. این قدرت را مهارت مفهومی¹ نام نهاده اند.

- شهردار یا مدیر شهر در اداره نظام مدیریت شهری باید سه جنبه را در نظر داشته باشد:
1. فرماندهی، به معنی برنامه ریزی کارهایی که در شهرداری باید انجام شود و صدور دستورهای لازم برای انجام آنها.
 2. هماهنگ کردن وظایف و کار قسمت‌های مختلف شهرداری به طوری که از تداخل وظایف و ایجاد موانع جلوگیری شود.
 3. نظارت در انجام کارها به این معنی که اطمینان حاصل شود اعضای سازمان شهرداری الگویی را که برای آنها معین شده، اجرا می نمایند و کار دستگاهها طبق برنامه پیش میرود.²

این سه وظیفه، هسته مرکزی کار مدیریت شهرداری را تشکیل می دهند و شهردار باید بداند که انجام این وظایف تنها با بهره گیری از یاری و همکاری همه کارکنان شهرداری میسر است.

مبانی مدیریت مالی شهرداری

تعریف:

مدیریت مالی³ چنین تعریف می شود. "فعالیت‌هایی است مبنی بر تنظیم و حصول بودجه برای یک مؤسسه و ارزیابی بهترین طرق کاربری آن"⁴ و بودجه عبارت است از پیش بینی درآمد و سایر منابع تأمین اعتبار و برآورد هزینه برنامه ها و عملیات معین که در دوره محدودی از زمان انجام می شوند."⁵

¹ -Conceptual Skill

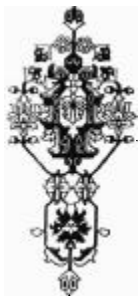
1- هیربدنیا، پیشین، ص 5

³ -financial management

3- فرنچ و سورد: پیشین ص 248

4- منوچهر فرهنگ، فرهنگ بزرگ علوم اقتصادی، جلد اول، نشر البرز، تهران 1371، ص 234





بودجه ابزاری است که برنامه کار هر قسمت از شهرداری را در چارچوب ارقام و اعداد مالی تعیین می کند. همچنین می توان از بودجه برای کنترل پیشرفت کار و حصول اطمینان از انجام کار، طبق برنامه های تعیین شده، بهره گرفت. برای این منظور شهردار می تواند از مدیران واحدهای شهرداری بخواهد با تنظیم صورت حسابها و گزارش های مرتب، وضع پیشرفت کار و هزینه های انجام شده را به اطلاع او برسانند.

اگرچه بودجه در منابع مالی شهرداری اهمیت اساسی دارد، اما نه تنها مدیریت مالی نیازمند به حرکت انداختن و منظم کردن ابزارهای پولی لازم برای مقاصد توسعه شهری است که محدود به بودجه شهرداری نمی گردد، بلکه تمامی منابع مالی راكد و فعال موجود در شهر را دربرمی گیرد. تولید، تنظیم و مدیریت منابع مالی برای انجام وظایف گوناگون بر عهده شهرداری است و این سازمان باید تلاش کند منابع مالی را از طرق گوناگون تأمین کند.

اهداف اصلی مدیریت مالی به قرار زیر می باشد:

- الف: حفظ قدرت پرداخت قروض یا مستطیع کردن شهرداری.
- ب: تضمین درآمد کافی برای انجام مسؤولیتهای اصلی شهرداری در مقابل شهر.
- پ: مراقبت از تأمین مالی شهرداری از طریق تخصیص متعادل مالیاتها و عوارض.
- ت: تضمین استفاده از منابع شهرداری بر طبق اولویتها.
- ث: مراقبت از استفاده قانونی و مشروع از منابع.
- ج: تأمین کارکنان مطلع برای اداره امور شهرداری.¹

وظایف

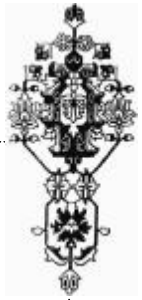
مدیریت مالی، صاحب حساب شهرداری است و وظیفه دارد که ضمن تأمین اعتبار مورد نیاز برای فعالیتهای عمرانی، خدمات شهری و سرمایه گذاری، با رعایت ضوابط و مقررات مالی، مراقب حسن گردش کار مالی را حسابداری واحدهای شهرداری باشد.

اهم وظایف مدیریت مالی شهرداری را می توان این گونه برشمرد:

- 1- تهیه برنامه عملیات مالی (تنظیم بودجه).
- 2- هماهنگ ساختن عملیات مالی جاری.

1-Training manual on urban government finance for English - Speaking East and South African countries, Habitat, Nairobi, 1992, P.8.





- 3- نظارت بر کلیه امور واحدهای تحت سرپرستی و اختصاص ندادن منابع به "هزینه های غیرضروری و نامعقول".
- 4- صدور دستورها و تعلیمات لازم.
- 5- ایجاد منابع سرمایه ای برای تسهیل سرمایه گذاری.
- 6- تهیه گزارشهای مالی، ترازنامه، تفریغ بودجه سالانه و بررسی و تأیید آنها.
- 7- نظارت بر نگهداری حسابها در ممیزی و رسیدگی به لیستها و اسناد هزینه.
- 8- بررسی عملکرد مالی موسسات و واحدهای تابعه شهرداری و مراقبت از حسن گردش امور مالی و حسابداری آنها.
- 9- وصول درآمد و تلاش در تحصیل و نگهداری حساب درآمد.
- 10- مطالعه و بررسی به منظور پیشنهاد منابع جدید عوارض و افزایش درآمد.
- 11- ارائه روشهای تازه و بهبود روش وصول عوارض برای تضمین برآورد هدفهای

مالی.

- 12- اتخاذ تدابیر لازم برای استیفای حقوق شهرداری و وصول بدهی مودیان.
- این وظایف با یکدیگر پیوند درونی دارند و برای تحقق همه آنها باید خط مشی مناسبی اتخاذ کرد.

مدیریت مالی شهرداری در زمینه تأمین منابع مالی باید سه اصل انصاف، کارایی اقتصادی و اداره آسانتر را رعایت کند.

منابع درآمد شهرداری

امروزه یکی از مسائل مهم شهرداریها در سراسر جهان، ایجاد منابع کافی درآمد و تأمین هزینه خدمات شهری است. از این رو از جمله مسؤولیتهای اساسی شهردار، این است که همواره در تلاش برای تهیه طرحها و برنامه هایی برای افزایش منابع درآمدی شهرداری باشد. به طور کلی، درآمد شهرداریها از دو منبع تامین می گردد:

- 1- **منابع درآمد داخلی:** این درآمدها شامل دریافتیهای مستقیم شهرداری از عوارض مستغلات (اراضی و املاک) و درآمد حاصل از عوارض غیرمستغلات است.





2- منابع درآمد خارجی: این منابع شامل درآمدهایی است که خارج از سازمان شهرداری دریافت می گردد، مانند عوارض دریافتی از آب، برق، تلفن و نیازمندیهای شهری مشابه، کارخانه ها و همچنین کمکهای بلاعوض دولت .

روشهای کسب درآمد :

اگر چه هر یک از کشورها بر اساس نظام سیاسی و ویژگیهای فرهنگی و اقتصادی خود ، روشهایی برای کسب درآمد در شهرداریها برگزیده اند ، اما دو خط مشی اصلی در این زمینه وجود دارد که:

1- تا جایی که امکان دارد نباید بار مالی خدمات عمرانی شهرها بر دوش دولت تحمیل گردد.

2- دولت باید به عنوان مسئول تامین زندگی شهروندان ، در صددی از بار مالی خدمات شهری را که از عهده شهرداریها خارج است ، بر عهده گیرد¹.

عوارض شهرداریها

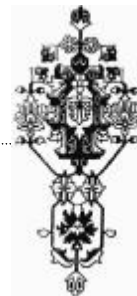
از مهمترین منابع کسب درآمد شهرداری، اخذ عوارض از شهروندان است انواع عوارض شهرداریها به شرح زیر است:

1- عوارض بر مستغلات: شامل اراضی و املاک که مهمترین منبع درآمد شهرداریهاست.

2- عوارض غیر مستغلات: مانند عوارض بر کسب و عوارض فروشگاهها.



1- طرح جامع سیستم تامین منابع درآمد شهرداری تهران ، بی نا ، بی تا ، ص 7 .



مجموعه آموزشی مدیران شهری

- 3- عوارض پذیرش، بیشتر در شهرهای مرکزی به سبب داشتن موقعیت مخصوص تفریحی یا تجارتی که پیوسته مورد آمد و رفت عده زیادی از مردم غیر بومی قرار دارند، وصول می شود.
- 4- عوارض صدور پروانه کسب، دستمزدها و جرایم.
- 5- عوارض مصرف.
- 6- عوارض بر درآمد.
- 7- عوارض وسایل موتوری.
- 8- عوارض متفرقه، مانند عوارض خدمات سیستم فاضلاب، عوارض جمع آوری زباله، عوارض استخرهای شنا و زمینهای ورزشی و سایر تسهیلات تفریحی و پارکها، عوارض آب، برق و تلفن.

انواع عوارضی که از سوی شهرداریهای دنیا وصول می شود	
نام کشور	نوع عوارض
اتریش	عوارض طرحها و مزایده ها، عوارض پروانه نگهداری حیوانات.
دانمارک	1- عوارض محلی بر درآمد شخصی فرد مردمی که در محدوده شهرداری زندگی می کنند، براساس درصدی که به تصویب انجمن شهر می رسد. 3- عوارض پروانه هتلها و رستورانهایی که بخواهند از موزیک و برنامه های دیگر استفاده کنند. 3- عوارض کلیسایی، که توسط مسؤلان کلیسا از اعضای کلیساها جمع آوری می شود.
فنلاند	عوارض نگهداری از سگ.
آلمان	عوارض شکار، ماهی گیری که بر پروانه های مربوطه بسته می شود، عوارض بستنی.
هندوستان	عوارض زیارت، عوارض ایمنی از آتش سوزی، عوارض بر زمینهای مزروعی.
ایرلند	عوارض راه آهن و ایستگاههای واقع در شهر.
ایتالیا	1- عوارض بر خانواده که بر اساس میزان ثروت هر خانواده دریافت می شود. 2- عوارض افزایش قیمت زمین و مستغلات. 3- عوارض مسافران و جهانگردان که برای گذراندن تعطیلات به شهر وارد می شوند.
هلند	1- عوارض بر مستاجران درجه دوم که خانه یا اتاق مبله از مالک یا مستاجر درجه اول اجاره می کنند. 2- عوارض بر طناب یا لنگرکشتی که به ساحل بسته می شود. 3- عوارض، ازدواج.
پاکستان	عوارض تولد، ازدواج، فرزند خواندگی و میهمانی، عوارض عبور از راهها.

مشارکت مردم در مدیریت مالی شهرداریها





شهرداری در خدمت مردم است. بدون همکاری و مشارکت شهروندان در اداره امور شهر، شهرداری موفقیت‌های چندانی در دستیابی به اهداف خود نخواهد داشت. اکنون در سراسر دنیا و از جمله ایران، بار اصلی تأمین هزینه های شهرداری بر دوش شهروندان است و این حق آنان است که بر چگونگی هزینه درآمدهای شهرداری نظارت داشته باشند. اگر شهروندان به طور کامل از اعمال انجام شده و هزینه پروژه های گوناگون رضایت داشته باشند، با طیب خاطر، مالیاتها و عوارض متعلقه را پرداخت خواهند کرد. و در صورت توجه به مشارکت شهروندان، در پروژه های منتخب مانند تأمین ایمنی شهر، حفظ و نگهداری فضا سبز و حتی مدیریت شهری - شهرداری از مشارکت مستقیم آنان بهره مند خواهد شد.

مبانی مدیریت اداری شهرداری

یکی از لوازم اساسی تضمین موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف خود، اداره بهینه امور داخلی است. اگر سازمانی نتواند اداره امور خود را سامان دهد، در انجام وظایفش چندان موفق نخواهد بود. از این رو، متخصصان علم مدیریت و سازمان، بر اهمیت اداره مناسب امور داخلی سازمان تأکید دارند و آن را عنصری مهم در پویایی و موفقیت سازمان برمی شمارند. شهرداری نیز به عنوان یک سازمان مهم برای مدیریت شهری نیازمند برخورداری از مدیریت اداری صحیح است. جهت گیری اصلی مدیریت اداری، توجه به آموزش، هدایت و تأمین نیروی انسانی سازمان است. روشن است که نیروی انسانی در هر سازمانی، مهمترین عامل دستیابی به اهداف محسوب می شود. هر چه کارکنان، انگیزه، تعهد و تخصص بیشتری داشته باشند، سازمان و جامعه از تلاش آنان بهره بیشتری خواهد برد.

تعریف

مدیریت اداری، فعالیت یا وظیفه ای است که به مدیران یک سازمان کمک می کند تا از منابع زمان، بویژه منابع انسانی، به بهترین طریق استفاده شود.

اهداف

اگرچه اهداف متعددی را می توان برای مدیریت اداری برشمرد، اما همه آنها به سه دسته زیر، قابل طبقه بندی هستند:





مجموعه آموزشی مدیران شهری

- 1- تأمین نیروی انسانی سازمان که در سرلوحه امور اداری شهرداری قرار دارد.
- 2- اجرای تدابیر خدمتی نیروی انسانی، مانندی انتقال و ترفیع، تنزل رتبه، ارزشیابی کمیت و کیفیت کار کارکنان، آموزش آنان، تنظیم روابط کارمندان با سازمان شهرداری، امور رفاه و بهداشت و نگاهداری سوابق استخدامی.
- 3- کاهش نیروی انسانی؛ گاهی بر اثر مقتضیات پیش آمده، شهرداری باید از تعداد نیروهای انسانی خود بکاهد.
- 4- گردش امور داخلی سازمان.

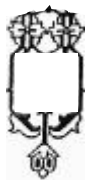
وظایف:

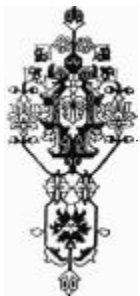
- وظایف اصلی مدیریت اداری به شرح زیرند:
- 1- برنامه ریزی نیروی انسانی¹ یعنی، برآورد تعداد و نوع مستخدمانی که یک سازمان در آینده نیاز دارد و نیز تهیه طرحهای لازم برای برخورد با این نیازها.²
 - 2- کارمندیابی³، برای مشاغل جدید شهرداری.
 - 3- انتخاب و استخدام نیروی انسانی جدید و به کارگماردن آنها در شغل مناسبی که استعداد و تخصص آن را دارند.
 - 4- طبقه بندی مشاغل و تعیین حقوق و دستمزد.
 - 5- آموزش کارکنان.
 - 6- ارزشیابی کمیت و کیفیت کار.
 - 7- مراقبت از سلامتی، رفاه و ایمنی نیروی انسانی.
 - 8- انتقال و ترفیع کارکنان.
 - 9- تعیین ساعات کار و استفاده از مرخصیها.
 - 10- اجرای تدابیر انضباطی و تنبیهات اداری.

¹ -Manpower Planning

2- فرنچ و سورد، پیشین، ص 387

³ -Recruitment.





11-انفصال خدمت کارکنان خاطی

12-انجام امور دبیرخانه ، بایگانی و ماشین نویسی .

فساد اداری در شهرداری ها

فساد اداری جرمی است که یک فرد و یا جمعی از افراد سازمان با سوء استفاده از جایگاه سازمانی برای منافع فردی و یا گروهی مرتکب می شود .

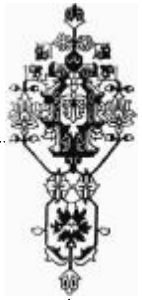
همواره وقوع فساد در سازمانهای مختلف امکان دارد . سازمانهای دولتی و شهرداریها در کشورهای مختلف در معرض فساد اداری قرار دارند . موارد عمده فساد در شهرداری ها در صدور مجوزها ، انجام و اجرای خدمات و نظارت صورت می پذیرد . متأسفانه پیامدهای فساد در شهرداریها به صورت عدم اجرای قوانین و مقررات ساخت و ساز، عدم رعایت بهداشت و نابودی محیط زیست، از بین رفتن بافت و ساختار فرهنگی شهر ظاهر می شود. از این رو فساد بر دارایی و سلامت ملی لطمه می زند. عوامل مؤثر بر امکان وقوع فساد عبارتند از:

- انحصار قدرت
- اختیار تصمیم و یا اقدام
- فقدان پاسخگویی

برای جلوگیری از وقوع فساد به اقدامات زیر دست می زنند:

- عدم تمرکز.
- تعیین روشن وظایف و اختیارات.
- تفکیک روشن جایگاه های سازمانی مربوط.
- ایجاد رقابت.
- تعیین نظام ارزیابی، نظارت، بازرسی.
- تعیین و ترویج ضوابط، مقررات.
- الزام به اعلان وضعیت مالی مدیران و یا کارکنان برگزیده.
- جریان آزاد اطلاعات مبتنی بر مشارکت عامه.





خوشبختانه مبارزه با فساد اداری حرکتی جهانی شده است. دولت ها و سازمانهای عمومی با تکیه بر نظارت عامه اعم از ملی و فراملی مراقبت می شوند. بنابراین انتظار می رود که زمینه های کاهش فساد اداری به طور جهانی رواج و اقبال یابد.

فعالتهای بین المللی مدیریت شهری:

همزمان با برنامه ها و اقدامات کشورها در زمینه نظام مدیریت شهری، از چند سال پیش، فعالتهایی بین المللی در زمینه مدیریت شهری آغاز شده که هسته آن، برنامه مدیریت شهری¹ (UMP) از U.N.D.P.² است. این برنامه از سازمان ملل حمایت میکند، مرکز سکونتگاه های بشری این سازمان (Habitat) و بانک جهانی (world Bank) نیز با هدف کمک به شهرهای بزرگ و کوچک کشورهای در حال توسعه، حامی آنهاند. این برنامه در واقع "یک برنامه همکاری های فنی برای پشتیبانی از شهرها و شهرکهای موجود در حال توسعه به شمار می رود. مقصود از اجرای آن تقویت ظرفیتهای زمینه های زیر است:

- بسیج منابع مالی شهری برای بهره مندی کشور در مجموع و جوامع شهری به طور خاص.
- تأمین، به کار گیری و توسعه زیرساختها و خدمات مورد نیاز فعالتهای شهری.
- اداره منابع زیست محیطی شهرها که برای توسعه پایدار جنبه حیاتی دارد.
- حمایت از تعداد فزاینده تهیدستان شهری.

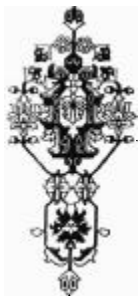
مهمترین ابزار این برنامه، افزایش ظرفیتهای در مواردی است که به پیشبرد هدفهای فوق کمک کند. بدین معنی که اقداماتی را برای فعال کردن روابط میان دولتهای مرکزی و محلی و روابط بین شهرداریها در صدر کار خود قرار داده است تا به بهبود روندهای زیر بینجامد:

- سازماندهی مؤسسات و سازمانهای شهری و نظام مدیریتی آنها.
 - بسیج، تخصیص و اداره منابع.
 - توسعه منابع انسانی و آموزشی.
- توجه مبتکران این برنامه بر چهار جنبه خاص متمرکز است:

¹ - urban management program

² - united nation development planing





اول؛ بعد سیاسی مدیریت شهری که مشارکت، نحوه افزایش حمایتها از تغییرات در سیاست گذاری و تعیین سهم برنامه ریزی و نیروهای بازار در اقتصاد شهری را شامل می شود. دوم؛ موفقیت اجرایی سازمانهای شهری که به ساختار مدیریتی و روشهای هماهنگی آنها، میزان و نقش بخش خصوصی رسمی و غیر رسمی در فعالیتهای و چارچوب قانونی آنها بستگی دارد.

سوم؛ منابع مالی که خود تابع سیاستهای مالی و پولی، درآمدهای مالیاتی و عوارض، مشارکتهای خصوصی و عمومی و برنامه ریزی و اداره منابع مالی است.

چهارم؛ توسعه انسانی که به کیفیت زندگی شهری، مشارکت جوامع در امور شهری، ایجاد کار و توسعه پایدار وابسته است.

به اعتقاد دست اندرکاران این برنامه، هدفهای فوق، زمانی متحقق می گردد که در قدم اول اقدامی برای پشبرد روند بهبود مدیریت شهری، در سیاست گذاری و عمل صورت پذیرد.¹

یکی دیگر از ویژگیهای این برنامه آن است که برای حمایت از ابتکارات درون کشوری، به کسانی که در مرتبه اول به بهبود وضع خود کمک می کنند، یاری رساند. منطقه آسیا و اقیانوسیه این برنامه در کوالالامپور، پایتخت مالزی قرار دارد.

برای مطالعه بیشتر در این فصل به منابع زیر رجوع کنید:

1- "مدیریت شهری" / احمد سعید نیا - انتشارات سازمان شهر داریها و دهیاری های کشور

تهران 1382



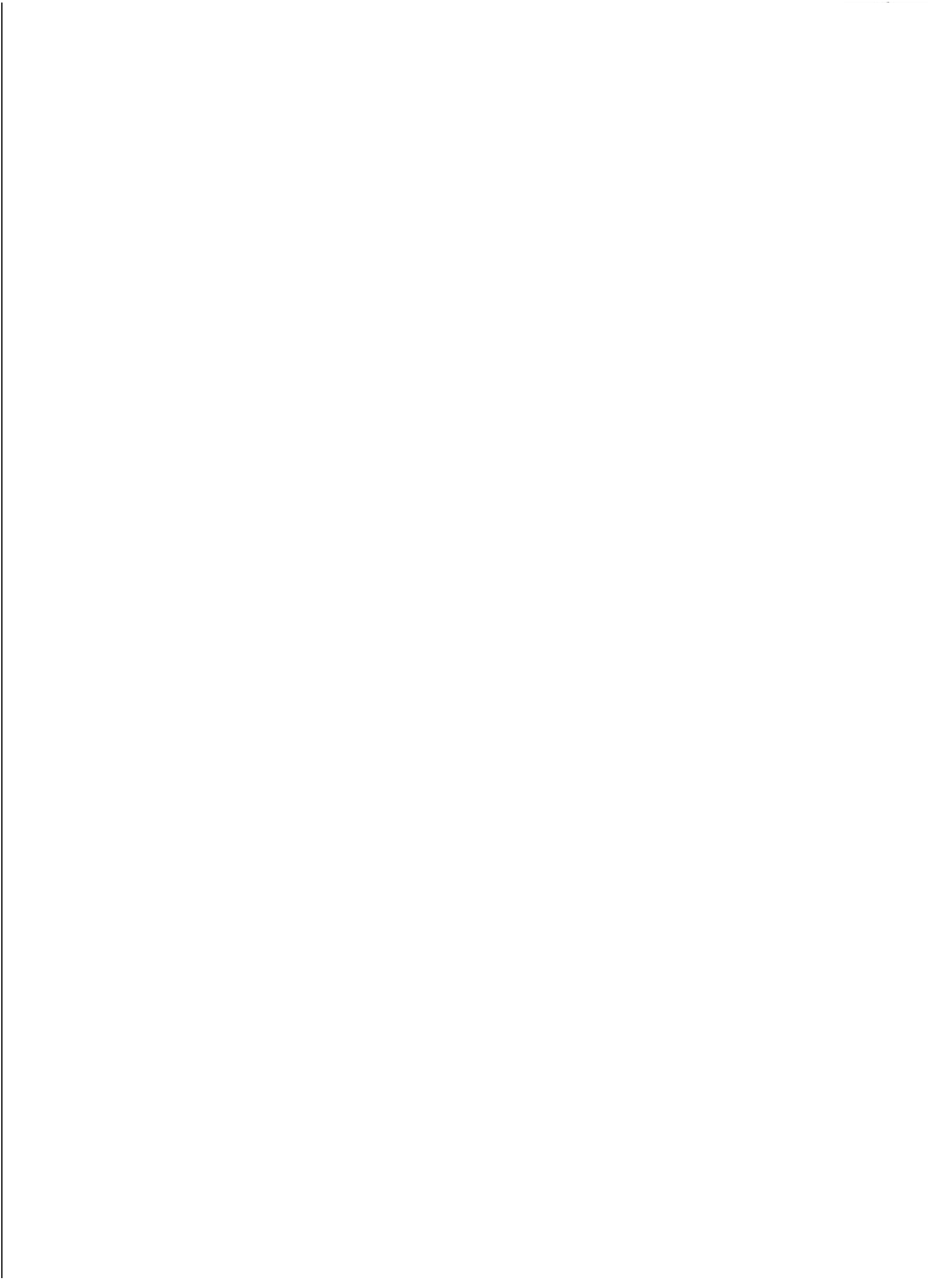


فصل ششم :

عدالت مبنای

حکومت اسلامی







شاخصه های حکومت علوی

پایبندی کامل به دین و خدا و اصرار بر اقامه دین الهی

اگر بخواهیم شاخصه های حکومت امیر المومنین را بیان کنیم، شاید ده شاخصه مهم را بشود بیان کرد که بعضی را من عرض می کنم:

اول، پایبندی کامل به دین و خدا و اصرار بر اقامه دین الهی، این شاخصه اول است. هر حکومتی که اساس کارش بر اقامه دین خدا نباشد، علوی نیست. در وسط جنگ آنهایی که در دوران هشت ساله، در میدان بودند، می فهمند من چه می گویم - در آن بحبوحه رزم که هر رزمنده و هر سربازی همتش این است ببیند چطور می تواند حمله کند و چطور می تواند از خودش دفاع کند، یک نفر در چنین موقعیتی آمد خدمت امیر المومنین، یک مسئله ای راجع به توحید پرسید. گفت «قل هو الله احد» این کلمه «احد» یعنی چه؟ حالا یک مسئله اصلی هم نیست. از اصل وجود خدا سؤال نکرد. یک مسئله فرعی را سؤال کرد. اطرافیان امیر المومنین آمدند جلو که مرد حسایی حالا وقت این سؤال هاست؟! حضرت فرمود: نه بگذارید جوابش را بدهم. ما داریم برای همین می جنگیم.¹ یعنی جنگ امیر المومنین، سیاست امیر المومنین، جبهه بندی امیر المومنین، خون دل های امیر المومنین، همه خطوط اصلی ای که در حکومت خود انتخاب می کند، برای این است که دین خدا اقامه بشود. این شاخصه است.

اگر چنانچه در نظام اسلامی، در جمهوری اسلامی که به نام حکومت علوی خود را معرفی می کند، اقامه دین خدا هدف نباشد، مردم به دین خدا عمل نکنند یا نکنند، داشته باشند یا نداشته باشند، اقامه حق الهی بشود یا نشود و بگوییم به ما چه ربطی دارد، اگر این طور باشد، این حکومت علوی نیست. اقامه دین الهی اولین شاخصه است و این مادر همه خصوصیات دیگر زندگی امیر المومنین و حکومت امیر المومنین است. عدالت او هم ناشی از این است. مردم سالاری و رعایت مردم در زندگی امیر المومنین هم مربوط به همین است.²

1- خصال صدوق، ص 2، ج 1

2- دیدار عمومی با مردم به مناسبت روز میلاد حضرت علی - علیه السلام 30، شهریور 81





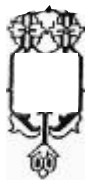
اقامه دین الهی از مهم ترین مطالبات ملت علوی است .

ما امروز اگر جمهوری اسلامی هستیم، اگر حکومت علوی هستیم، باید اینها را رعایت کنیم. شما مردم هم اینها را باید از ما بخواهید. اقامه دین خدا را باید بخواهید. این که ما نگاه کنیم بینیم شرق و غرب در مفاهیم حکومتی و مفاهیم سیاسی حرفشان چیست، آنها چه می گویند، ما هم سعی کنیم خودمان را آن جور تطبیق بدهیم، این مثل همان خلافت عثمانی هاست، مثل خلافت بنی امیه و بنی عباس است. آنها هم اسمشان خلیفه پیغمبر بود؛ اسمشان حاکم اسلامی بود؛ اما رشم و عملشان حکومت کسری و قیصر و حکومت پادشاهان بود. همان طور که آنها عمل می کردند، اینها هم همانطور عمل می کردند.

اسم مان حکومت علوی و حکومت اسلامی باشد، بعد برویم سراغ سرمایه داری غرب، سراغ حکومتی که سرمایه داران و کمپانی داران و زشت رو ترین ظالمان و ستمگران عالم او را دارند اداره می کنند؟! این درست است؟ این همان نفاق خواهد شد. پرچمی را با یک نامی بلند کنیم، آن وقت در زیر این پرچم برویم سراغ چیزهای دیگر. امروز در نظام اسلامی، همه کارگزاران حکومت از پایین تا بالا؛ از رهبری - که خدمتگذار همه است - از رئیس جمهور، از وزرا، از مسئولین قضایی، از نمایندگان مجلس، از مدیران گوناگونی که از اکناف کشور هستند، باید همتشان این باشد که دین خدا را اقامه کنند، عدالت را احیا کنند، تبعیض در اجرای مقررات را از میان بردارند، بیشترین توجهشان به طبقه محروم و مستضعف و فقیر باشد - همچنان که امیر المومنین بود - شعار تقوا را شعار شخصی و عمومی خودشان قرار بدهند. این وظیفه ماست.¹

عدالت طلبی:

درباره عدالت علوی باید پیش از اینها تدبیر کنیم





دو نقطه از زندگی امیر المومنین - علیه الصلاه و السلام - در این دوره از حیات ملی ما و در این برهه از زمان باید بیشتر مورد توجه باشد. البته این دو نقطه واقعاً دو فصل از فصول متعدد زندگی امیر المومنین - علیه الصلاه و السلام - و حقیقتاً دو صفحه از یک کتاب قطور است. اما خود این دو صفحه هم مهم است.

یکی از دو صفحه، صفحه عدالت؛ عدل و دادگری. یکی از بخش های زیبای شخصیت امیر المومنین عدل است. ما ملت ایران، همه شیعیان و بخصوص ما مسئولین درباره عدل امیر المومنین علیه السلام باید بیشتر فکر کنیم. امیر المومنین علیه السلام در نهج البلاغه راجع به عدالت بسیار سخن گفته است. آن قدر ماجرای عدالت در زندگی و بیان او برجسته است که می شود گفت کل حکومت امیر المومنین علیه السلام را تحت تاثیر خود قرار داده است. این نکته برای ما معنای خاصی ندارد. صرف این که بگویم از خصوصیات این بزرگوار یکی هم این که عادل بود، کافی است؟ این نقطه ای است که ما باید روی آن خیلی تدبر کنیم.¹

معنا و ارزش یک حکومت به احقاق حق و اقامه عدل است.

حکومت معنایش این است که انسان حقی را احقاق کند؛ عدل را برپا بدارد. که امیر المومنین علیه السلام در آن صحبتی که معروف است و همه شنیده اید، فرمودند این حکومت به قدر این کفش - یا بند این کفش - برای من ارزش ندارد. بعد فرمودند «الا ان اقيم حقاً»² مگر این که حقی را اقامه کنم. در این راه، انسان هر چه بکشد و هر چه زحمت تحمل کند و هر چه اضافه کار کند و هر چه شب بی خوابی بکشد و هر چه از آن چیزهایی که به طور معمول افراد جامعه دارند، محروم بماند، حقش است. جا دارد و انسان در این صورت ضرر نکرده است. باز از امیر المومنین علیه السلام نقل شده است که در یکی از این خطبه ها می فرماید که حاضرم - مضمون این است که - در راه این که اقامه حقی بکنم و ابطال باطلی بکنم، بر روی خارهای سخت کشانده بشوم. به هر حال، این آن چیزی است که مبنای کار ماست که باید به آن توجه داشته باشید.³

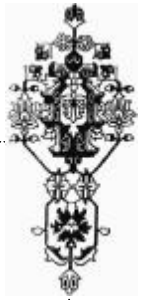
اجرای عدالت، علت غایی حکومت علوی است.

1- دیدار با اعضای هیئت دولت، 3 شهریور 72

2- دیدار با کارگزاران و قشرهای مختلف مردم در روز میلاد حضرت علی علیه السلام، 17 دی 71

3- نهج البلاغه، خطبه 33.





در نظر امیر المومنین علیه السلام منصب حکومتی باید وسیله ای نباشد برای راحتی و عیش و کسب دنیا برای خود. این یک کاسی مثل بقیه کاسی ها نیست! این یک مسئولیت پذیری است. اشتغال به این مسئولیت نمی تواند برای این باشد که انسان چیزی به دست بیاورد، مالی جمع کند. آینده خود و فرزندانش را از این راه تامین کند و یا در دنیا خوش بگذراند. پس هدف از قبول مناصب دولتی در نظام جمهوری اسلامی چه باید باشد؟ هدف باید اجرای تامین آسایش مردم، فراهم کردن زمینه جامعه انسانی برای شکفتن استعدادها، برای تعالی انسان ها و برای هدایت و صلاح بنی آدم باشد. وقتی که در نظر امیر المومنین علیه السلام هدف این شد، آن گاه این بیاناتی که از آن بزرگوار می شنویم، همه معنا پیدا می کند.

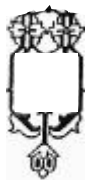
امیر المومنین علیه السلام می فرماید: من آماده ام که سخت ترین شرایط زندگی را برای خودم بیاورم؛ اما خدا را در حالی که به یکی از بندگان او ظلم کرده ام، ملاقات نکنم «لا ایت علی حسک السعدان مسهداً و اجر فی الاغلال مصفداً»؛ اگر من را با بدن برهنه بر روی خارها بیندازند یا با این زنجیرهای گران دست و پای من را ببندند و روی زمین بکشانند، این شکنجه جسمانی برای من قابل قبول تر و محبوب تر است از این که «القی الله ور رسوله یوم القیامه ظالماً لبعض العباد و غاصباً لشیء من الحطام»¹؛ خدا را در حالی ملاقات کنم که به یک نفر ظلم کرده ام یا مال دنیا را برای خود جمع کرده ام.²

حکومت امیر المومنین (علیه السلام) نسخه کامل اسلام:

در زندگی و شخصیت امیر المومنین علیه السلام، واژه و مفهوم «عدالت» برجستگی خاصی دارد. خیلی از خصوصیات در آن بزرگوار بود، اما یکی از برجسته ترین این خصوصیات - که همیشه با نام آن بزرگوار همراه است - مسئله عدالت است. مفاهیم گوناگونی که شعب مختلف عدالت دارد، در وجود امیر المومنین علیه السلام در هم تنیده است. امیر المومنین علیه السلام مظهر عدل الهی هم هست. عدل به آن معنایی که ما جزو اصول دین می دانیم، اقتضا می کرد که خداوند متعال شخصیتی مثل امیر المومنین علیه السلام را برای رهبری و هدایت مردم انتخاب کند و این کار را کرد. وجود امیر المومنین علیه السلام، شخصیت او تربیت او، اوج مقام او به خلافت، اینها مظهر عدل الهی است.

1. نهج البلاغه، خطبه 224

2. خطبه های نماز جمعه تهران، 25 آذر 79





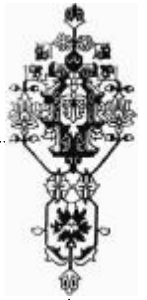
اما در وجود خود او عدالت به معنای انسانی آن هم به طور کامل متجلی است. عدالت انسانی در دو قلمرو فردی و اجتماعی، خود را نشان می دهد. عدالت یک انسان در قلمرو فردی او و عدالت یک انسان در زمینه حکومت و فرمانروایی او - که به آن عدالت اجتماعی می گوئیم - هر دوی اینها در زندگی امیر المومنین علیه السلام بر جسته است. اینها را ما باید به قصد عمل کردن بدانیم؛ بخصوص کسانی که در جامعه مسئولیت هایی بر دوش دارند و در قلمرو حکومت شانی دارند.

و اما عدالت علی علیه السلام در قلمرو جامعه یعنی تامین عدالت اجتماعی. در این جا امیر المومنین علیه السلام نسخه کامل اسلام است. حکومت امیر المومنین علیه السلام نسخه کامل اسلام است. حکومت امیر المومنین علیه السلام یک حکومت صد در صد اسلامی است. نه نود و نه درصد یا 99/99 درصد؛ نه، صد در صد یک حکومت اسلامی است. تا آن جایی که به امیر المومنین علیه السلام و دامنه اختیار و قلمرو و قدرت او ارتباط پیدا می کند، یک لحظه حرکت و تصمیم غیر اسلامی در او نیست؛ یعنی عدالت مطلق. البته در مناطق گوناگونی از حکومت امیر المومنین علیه السلام کاملاً ممکن بود و اتفاق هم افتاد که کارهای غیر عادلانه ای انجام بگیرد. امیر المومنین علیه السلام به عنوان یک فرد مسئول، هر جا که با چنین چیزی مواجه شد، احساس تکلیف کرد. نامه ها و هشدارها و خطبه های جانسوز و جنگ های امیر المومنین علیه السلام همه در راه اجرای این عدالت بود.

امروز تکلیف ما هم همین است. من نمی خواهم این گمان حتی در ذهن ها به وجود بیاید که ممکن است انسان هایی مثل ما یا حتی بالاتر از ما بتوانند شبیه امیر المومنین علیه السلام بشوند؛ نه،

امیر المومنین علیه السلام یک مثال اعلی و یک نمونه ناب است. این نمونه برای آن است که همه به آن سمت حرکت کنند؛ والا امیر المومنین علیه السلام قابل تشبیه نیست و هیچ کس را نمی شود به او تشبیه کرد. این بزرگوارانی که خدای متعال آنها را انتخاب کرد و به آنها عصمت بخشید - چه انبیای عظام الهی، چه ائمه اطهار علیهم السلام ستارگان آسمان بشریت و ملک و ملکوتند. اینها کسانی نیستند که افراد عادی - امثال ما - با نفس های حقیر و ظرفیت های کوچک بتوانند آن گونه حرکت کنند یا به آن جا





برسند؛ اما آنها راهنمایند. انسان با ستاره راه را پیدا می کند. بنابراین، ما باید در آن سمت حرکت کنیم. امروز وظیفه ما این است.¹

عدالت باید واقعیتش را در جامعه نشان دهد

امروز در نظام جمهوری اسلامی هیچ کس حق ندارد بگوید چون ما نمی توانیم مثل امیر المومنین علیه السلام عمل کنیم، پس تکلیفی نداریم؛ نه، بین آنچه که ما می توانیم عمل کنیم و آنچه که امیر المومنین علیه السلام بود، مراتب بسیاری فاصله است. ما هر چه می توانیم باید این مراتب را طی کنیم و پیش برویم.

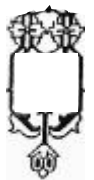
عدالت باید واقعیت خودش را در جامعه نشان بدهد و این ممکن است؛ کما این که انقلاب اسلامی و نظام جمهوری اسلامی بخش هایی از عدالت را که در دوره اجرای آن در ایران جزو محالات شمرده می شد، محقق کرد. یک روز بود که در کشور ما امکان دستیابی به مراکز سیاسی برای کسانی که وابسته به آمریکا نبودند، قبل از آن وابسته به انگلیس نبودند، وابسته به قدرت های فاسد نبودند، وابسته به آن دربار فاسد نبودند، جزو محالات بود. مردم عادی کاره ای نبودند. کسی به ذهنش هم خطور نمی کرد که بتواند بدون این آلودگی ها و وابستگی ها در مجموعه فلک سیاست و قدرت در این کشور تاثیری بگذارد. اما امروز همه آحاد این کشور می بینند که اگر بخواهند و اگر شرایط لازم را در خودشان فراهم کنند، عدالت اجتماعی برای کسی قابل تصور نبود؛ اما امروز بخشی از آن محقق شده است. پس ما می توانیم. با همت مردم، می شود کارهای زیادی کرد.²

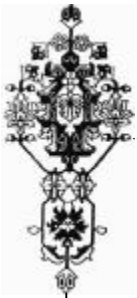
با اجرای عدالت جاذبه اسلام را مضاعف کنید.

مسئولان باید همت کنند تا بتوانند این عدالت مورد نظر اسلام را در همه ابعاد - در ابعاد قضایی، در ابعاد اقتصادی، در تقسیم منابع ثروت ملی و فرصت های گوناگون و در همه چیزهایی که در کشور برای انسان ها اهمیت دارد - اجرا کنند. در هزینه بیت المال، در استفاده شخصی، در

1. خطبه های نماز جمعه تهران، 26 اسفند 79

1. خطبه های نماز جمعه تهران، 26 اسفند 79





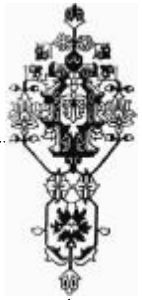
عزل و نصب و در همه کارهایی که یک مسئول در قوای سه گانه - چه در قوه مجریه ، چه در قوه قضاییه ، چه در قوه مقننه - می تواند انجام بدهد ، باید هدف ، اجرای عدالت و روش ، روش عادلانه باشد . اگر این طور شد - که در هر بخشی از بخش های این کشور و این نظام به حق عدالت گماشته شد و کسانی دنبالش را گرفتند و عدالت در دسترس بود و مردم طعم آن را چشیدند ، در همه بخش های زندگی باید سعی کنیم اثری از بی عدالتی نماند - آن روز است که جمهوری اسلامی خواهد توانست به همه مردم دنیا و به همه امت های اسلامی به عنوان الگوی حقیقی اسلام ، خودش را نشان دهد .

امروز کشورهای مسلمان ، مجذوب حاکمیت اسلامند و آن روزی که تحقق واقعی حاکمیت اسلام را ببینند ، این جاذبه ده برابر خواهد شد . یعنی ببینند حدود الهی در جامعه ای رعایت می شود ؛ ببینند حقوق مردم در یک جامعه به طور کامل رعایت می شود ؛ ببینند هیچ کس به خاطر برخورداری های گوناگون دیگران را در دامان بی عدالتی و ظلم نمی اندازد ؛ ببینند هیچ کس به خاطر شخصیت و مقام از اجرای عدالت حقیقی و واقعی در حق او برکنار نمی ماند ؛ ببینند تخلف از همه کس جرم است ؛ ببینند به همه آحاد مردم به خاطر شأن انسانی و برادری اسلامی یکسان نگاه می شود . اگر ما این طور عمل کردیم ، این امانت الهی را که در دست ماست ، پاسداری کرده ایم ، اما اگر این گونه عمل نکنیم ، آنگاه امیر المومنین علیه السلام قضاوت سختی دارد . « اعم یا رفاعة ان هذه الاماره امانه » ؛ امیر المومنین علیه السلام می فرماید این ریاست و مدیریتی که در اختیار من و شماست ، یک امانت الهی است . « فمن جعلها خیانه » ؛ هر کس این را به خیانت تبدیل بکند و به هوی و هوس آلوده نماید در خدمت مطامع شخصی و وسیله اجرای مقاصد غیر الهی و غیر عادلانه خود قرار دهد « لعنه الله الی یوم القیامه » ؛ تا روز قیامت لعنت خدا بر او خواهد بود ¹.

شکست را بر پیروزی ظالمانه ترجیح می دهیم

در اوایل حکومت ، امیر المومنین علیه السلام بین همه آحاد مردم در اعطای بیت المال تساوی برقرار کرد ؛ چون قبل از امیر المومنین علیه السلام تقریباً بیست سالی بود که در اسلام رسم شده بود ، بعضی ها را به خاطر سبقت در اسلام و مهاجر و انصار بودن و ... بر بعضی دیگر ترجیح دهند . پولی که در بیت المال جمع می شد - که از غنائم جنگ ها و با شاید از زکوات بود





— وقتی آن را تقسیم می کردند ، به صورت سرانه به اشخاص می دادند . رسم مالی روزگار این گونه بود . مثل رسوم ادارات دولتی جهان امروزی نبود . در آن زمان رسم شده بود که به بعضی بیشتر بدهند . امیر المومنین علیه السلام آمد و گفت نه ، هر کس متدین تر و مومن تر است ، اجرش با خداست ؛ هر کس توانایی بیشتری دارد ، در زندگی تلاش می کند ، اگر دنبال مال است ، مال کسب می کند ، اما من بیت المال را بالسویه تقسیم می کنم .

بعضی ها آمدند نصیحت کردند و گفتند یا امیر المومنین علیه السلام ! این کار ، شما را شکست می دهد و عده ای را وادار می کند در مقابل شما بایستند . حضرت فرمودند : « اتا مرونی ان اطلب النصر بالجور فیمین و لیت علیه من اهل الاسلام ! و الله لا اطور به ما سمر سمیر و ما مام نجم »¹؛ فرمودند : شما از من می خواهید که در حوزه حکومت خود پیروزی را با ظلم به دست بیاورم ؟! بله ، من پیروز خواهم شد و عده ای مخالفت نمی کنند ؛ ولی من این پیروزی را نمی خواهیم . اگر بناست به خاطر ظلم و جور از امیر المومنین علیه السلام طرفداری شود ، امیر المومنین علیه السلام آن را نمی خواهد . فرمود : « والله ما اطور به ما سمر سمیر » ؛ من هر گز چنین کاری را نخواهم کرد .

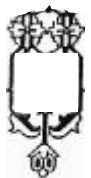
در یک جا به ابن عباس می نویسد : « فلا یکن حظک فی ولایتک ما لا تستفیده و لا غیظا تشتفیه »²؛ بهره ای که می خواهی از حکومت و استانداری ات در آن منطقه ای که تو را فرستاده ایم ببری ، این نباشد که منابع مالی دست بیاوری و یا خشمی را علیه کسی فرو بنشانی — فرضاً از قدرت علیه فلان جمع یا فلان قشری که با آنها بدیم ، استفاده کنیم ؛ چنین چیزی جایز نیست — و لکن اماته باطل و احیاً حق » ؛ اما حظ تو از حکومت باید این باشد که باطلی را نابود کنی یا حقی را زنده و بر پا بداری .

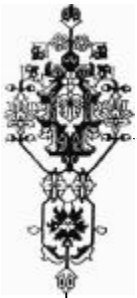
کسی خدمت امیر المومنین علیه السلام می آید و از او پولی می خواهد . حضرت می فرمایند : « ان هذا المال لیس لی و لا لک » ؛ این مال نه متعلق به من است نه مال توست . این بیت المال متعلق به مردم است . « و انما هو فیء للمسلمین و جلب اسیا فهم شرکتهم فی حربهم کان لک » ؛ تو هم اگر در فتوحات اسلامی شرکت داشته باشی ، سهم خودت را داری ، « کان لکن مثل حظهم و الافجناه ایدیهیم لا تکنون لغير افواههم »³.

1. اصول کافی ، ج 4 ، ص 31 ، ح 3.

2. بحار الانوار ، ج 40 ، ص 328 ، ح 10

3. نهج البلاغه ، حکمت 323.





شرط دفاع از مظلوم :

برای امیر المومنین علیه السلام اجرای عدالت و دفاع از مظلوم و سرسختی با ظالم - هر که می خواهد باشد ؛ یعنی ظالم هر که باشد و مظلوم هر که باشد - مهم بود . امیر المومنین علیه السلام برای دفاع از مظلوم ، شرط اسلام را نگذاشته است . آن امیر المومنین علیه السلام پابند به اسلام ، آن مومن درجه یک ، آن بزرگ ترین سردار فتوحات اسلامی ، برای این که از مظلوم دفاع کند ، شرط مسلمانی را قرار نداده است .

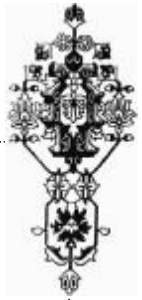
در آن قضیه « انبار » - که از شهرهای عراق است - عده ای از طرف حکومت شام رفتند و حاکم منصوب امیر المومنین علیه السلام را در این شهر به قتل رساندند و به مردم حمله کردند و خانه های آنها را غارت کردند و عده ای را کشتند و برگشتند . امیر المومنین علیه السلام در خطبه ای که به این مناسبت خوانده است - که یکی از خطبه های تکان دهنده نهج البلاغه همین خطبه جهاد است « ان الجهاد باب من ابواب الجنة » می خواهد مردم را به حرکت کردن در راه مقابله با این ظلم بزرگ تحریک کند - این طور می فرماید : « ولقد بلغنی ان الرجل منهم کان یدخ علی المراه المسلمه و الاخری المعاهده ¹ » ؛ به من خبر رسیده است که مردان غارتگر آن گروه وارد خانه هایی می شدند که زنان مسلمان یا زنان یهودی و و مسیحی و مجوسی - معاهد - در این خانه ها بودند . برای امیر المومنین علیه السلام فرقی نمی کند که این زنی که مورد تهاجم قرار گرفته ، اهل کتاب است - یهودیه یا مسیحیه یا مجوسیه - یا زن مسلمان است . با یک زبان از اینها یاد می کند . « فیتترع حجلها و قلبها و قلائدها و رعثها » ؛ آن فرد مهاجم می آمد گوشواره و دستبند و سینه بند و طلاها و خلخال های زنان را بیرون می کشید . « ما تمتع منه الا بالاسترجاع و الا سترحام » که این زن مسلمان یا غیر مسلمان در مقابل این مهاجم هیچ وسیله دفاعی جز التماس کردن نداشت . امیر المومنین علیه السلام بعد می فرماید : « قلو ان امرء مسلماً مات من بعد هذا اسفا ما کان به ملوما » ؛ اگر یک انسان مسلمان از تاسف و غصه این حادثه بمیرد ، نباید او را ملامت کرد . « بل کان به عندب جدیرا » ؛ به نظر من شایسته است که هر غیرتمندی از چنین حوادثی دق کند و بمیرد .

به مالک اشتر در آن نامه معروف می نویسد که با مردم چنین باش و مثل گرگ درنده ای به جان مردم نیفتد . دنبالش این را می گوید : « فانهم صنفان » مردم دو دسته اند « اما اخ لك فی الدین و اما نظیر لك فی الخلق » ² یا برادر دینی تو هستند و یا در انسانیت شریک تو . یعنی مثل تو انسانند .

1. نهج البلاغه ، خطبه 27 و اصول کافی ، ج 5 ، ص 4 ، ح 6.

2. نهج البلاغه ، نامه 53.





بنابراین برای امیر المومنین علیه السلام در دفاع از مظلوم و در احقاق حقوق انسان، اسلام مطرح نیست؛ مسلمان و غیر مسلمان دارای این هستند. ببیند این چه منطق والا و چه پرچم سربلندی است که امیر المومنین علیه السلام در تاریخ برافراشته است. حالا عده ای در دنیا اسم حقوق بشر را می آورند. دروغ محض، ریای محض، هیچ جا حتی در کشورهای خودشان هم حقوق بشر را رعایت نمی کنند. چه برسد به سرتاسر دنیا. حقوق بشر به معنای حقیقی را امیر المومنین علیه السلام این گونه بیان و به آن عمل کرد.¹

عدالت برای همه و در همه شئون هدف است

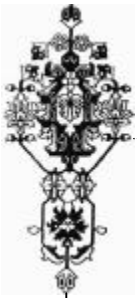
عدالت مطلق یعنی هیچ مصلحت شخصی و هیچ سیاست مربوط به شخص خود را بر عدالت مقدم نمی کند. «اتا مرونی ان اطلب النصر بالجور؟ لا والله لا افعل»²؛ من حاضر نیستم پیروزی را از راه ظلم به دست بیاورم. ببیند چقدر این تابلو، تابلوی درخشانی است. چه پرچم بلندی است. به شما می گویند ممکن است در این میدان سیاست، در این میدان مسابقه علمی، در این انتخابات، در این میدان جنگ پیروز بشوید؛ اما متوقف به این است که این ظلم را انجام بدهید؛ کدام را انتخاب می کنید؟ امیر المومنین علیه السلام می گوید من این پیروزی را نمی خواهم. من شکست بخورم عیبی ندارد، اما ظلم نمی کنم. همه این حرف هایی که راجع به امیر المومنین علیه السلام درباره عدالت شنیده اید، محورش همین عدالت طلبی مطلق امیر المومنین علیه السلام است. عدالت برای همه و عدالت برای همه شئون، یعنی عدالت اقتصادی، عدالت سیاسی، عدالت اجتماعی و عدالت اخلاقی. این یکی دیگر از معیارهای حکومت امیر المومنین علیه السلام است. تحمل ظلم را نمی کند. خودش هم به ظلم تسلیم نمی شود؛ ولو مصالحش از دست برود.

یکی از ظلم های بزرگ، تبعیض در اجرای احکام و تبعیض در اجرای مقررات است. اینها به هیچ وجه برای امیر المومنین علیه السلام قابل قبول نیست. یک نفر از طرفداران پر و پا قرص او که تبلیغاتچی بسیار ماهری است و دائماً دارد به نفع او تبلیغات حق می کند، یک تخلفی می کند و امیر المومنین علیه السلام حد الهی را بر او جاری می کند. خلاف انتظارش می شود و می گوید: یا امیر المومنین! منی که این قدر طرفدار شمایم؟ منی که این قدر از شما دفاع می کنم؟ حضرت می فرمایند: بله، حکم خداست. آن طرفداریکه از ما می کنی، انشاء الله قبول باشد. خیلی هم متشکر! اما حکم

3. خطبه های نماز جمعه 21 رمضان، 16 آذر 80

1. امالی مفید، ص 176 و شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید، ج 4، ص 87.





خدا این است . حد خدا را برایش جاری کرد . او هم گفت : خیلی خوب حالا که این جور است ، من می روم سراغ دربار معاویه که قدر من را می دانند !¹ و رفت .²

نظام علوی ، دشمن ظالم و یار مظلوم است .

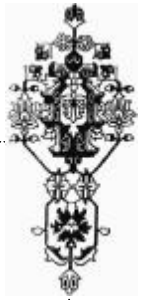
حکومت امیر المومنین علیه السلام در زمینه اقامه عدل ، حمایت از مظلوم ، مواجهه با ظالم و طرفداری از حق در همه شرایط الگویی است که باید از آن تبعیت شود . این کهنگی بردار هم نیست . در همه شرایط گوناگون علمی و اجتماعی دنیا می تواند برای خوشبختی و سعادت انسان ها الگو باشد . ما نمی خواهیم از روش اداری آن دوره تقلید کنیم بگوئیم اینها مشمول تحول زمانی است و مثلاً روز به روز روش های نویی می آید . ما می خواهیم از جهت گیری آن حکومت که تا ابد زنده است ، تبعیت کنیم . دفاع از مظلوم ، همیشه یک نقطه درخشان است . کنار نیامدن با ظالم ، رشوه نپذیرفتن از زورمند و زرمند ، پافشاردن بر حقیقت ، اینها چیزهایی است که هیچ وقت در دنیا کهنه نمی شود . در شرایط و اوضاع و احوال گوناگون اینها همیشه با ارزش است . ما اینها را باید دنبال کنیم ؛ اصول اینهاست . این که می گوئیم حکومت اصول گرا یعنی پیرو و پایبند به چنین ارزش های ماندگاری که هرگز کهنگی پذیر نیست . اتفاقاً زورگوها و قلدرهای دنیا از همین پایبندی ناراحتند ؛ آنها هم از همین خشمگین می شوند که چرا حکومت اسلامی در ایران طرفدار مظلومان فلسطین یا طرفدار ملت افغانستان است یا با فلان دولت قلدر و ظالم در دنیا سازش نمی کند . این که شما می بینید بنیاد گرایی و اصولگرایی مثل یک دشنام در دست و دهان دشمنان این ملت می چرخد ، به خاطر همین است . این اصول ، همان چیزهایی است که قلدرها و زورگوهای دنیا از آن متضرر می شوند و با آن مخالفند . آن روز با امیر المومنین علیه السلام هم بر سر همین چیزها جنگیدند . تلاش ما به عنوان حکومت باید این باشد .

... البته ممکن است کسی بپرسد چرا اینها را با مردم در میان می گذارید ؛ بروید بخشنامه کنید تا مسئولان حکومت رفتارشان را این گونه کنند یا بروید مسئولان را نصیحت کنید . اولاً همه یا اغلب این چیزها بخشنامه ای و دستوری نیست ؛ اینها مسائلی است که با ایمان و باور و دل بسته بودن به یک حقیقت و با عزم و اراده پولادین ناشی از ایمان تحقق پذیر است . البته آن چیزهایی که بخشنامه ای است ، بخشنامه می کنیم ؛ آن چیزهایی که دستوری است ، به مسئولان دستور هم می دهیم ؛ اما دستور و بخشنامه حل کننده همه چیز نیست . به مسئولان نصیحت هم می کنیم ، اما

2. شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید ، ج 4 ، ص 87.

3. دیدار عمومی با مردن به مناسبت روز میلاد حضرت علی علیه السلام ، 30 شهریور 81.





این هم کافی نیست. این حقایق باید در همه جامعه به صورت عرف در بیاید و مطالبات جامعه را تشکیل دهد.

در نظام جمهوری اسلامی مردم باید از مسئولانشان مقابله با ظلم و ظالم و مفسد را بخواهند. باید معیارشان برای پذیرش یک حاکم و یک مسئول بالا و والای نظام این چیزها باشد: مبارزه با ظلم، کنار نیامدن با ظالم، تسلیم نشدن در مقابل روزگویی، حفظ حرمت انسان و انسانیت، سعی در احقاق حق در همه قالب ها و شکل ها و میدان هایش. بنابراین، من اینها را در محضر عام مردم مطرح می کنم. کما این که خود امیر المومنین علیه السلام هم همین بیانات را خطاب به مردم گفته است. نامه های آن بزرگوار اگر چه خطاب به اشخاص است، اما همه مطلع می شدند. خطبه ها هم که در مقابل چشم مردم مطرح می شد.¹

عدالت، اولویت درجه اول حکومت علوی است.

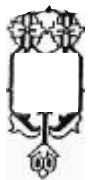
امیر المومنین علیه السلام در همان چند سالی که به خلافت و حکومت رسیدند، نشان دادند که اولویت در نظر آن بزرگوار، استقرار عدل الهی و اسلامی است. یعنی عدالت، یعنی تامین کردن هدفی که قرآن برای ارسال رسل و شرایع آسمانی بیان فرموده است. «
لیقوم الناس بالقسط»²

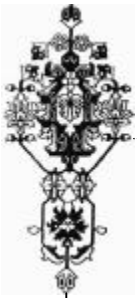
قسط و عدل با دستوری که اسلام معین کرده، بهترین تضمین و تامین کننده عدالت است. این در نظر امیر المومنین علیه السلام آن اولویت درجه اول بود. جامعه اسلامی با عدل و قسط است که قوام پیدا و می تواند به عنوان شاهد و مبشر و هدایتگر و الگو و نمونه برای ملت های عالم مطرح شود. بدون عدل، ممکن نیست! ولو همه مادی و ظاهری و دنیای فراهم شود، اگر عدالت نباشد در حقیقت هیچ کاری انجام نشده است. این، آن برجسته ترین مسئله در زندگی حکومتی امیر المومنین علیه السلام بود.

پیغمبر اکرم (ص) که چنین عنصری را به حکومت و ولایت مسلمین منصوب می کند، در حقیقت اهمیت عدل را بیان می کند. پیغمبر می داند امیر المومنین علیه السلام در چه جهتی فکر می کند و حرکت خواهد کرد. او دست پرورده پیغمبر است. مطیع و عمل کننده به فرمان درست پیغمبر است. پیغمبر با منصوب کردن امیر المومنین علیه السلام در حقیقت عدل را در جامعه اسلامی اهمیت بخشید و امیر المومنین علیه السلام در طول همان

1. خطبه های نماز جمعه 21 رمضان، 16 آذر 80

2. سوره حدید، آیه 25.





چهل سال و نه ماه یا ده ماه حکومت ظاهری که داشت بیشترین اهتمامش بر استقرار عدل در جامعه بود .

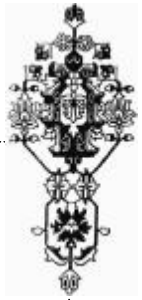
او عدالت را مایه حیات اسلام و در حقیقت روح مسلمانی و جامعه اسلامی می دانست و این آن چیزی است که ملت ها به آن نیاز دارند و جوامع بشری در دوره های مختلف از آن محروم بوده اند . در آن زمان هم محروم بودند . قبل از آن هم محروم بودند . امروز هم اگر به صحنه عالم و کاری که ابر قدرت ها می کنند و روش حکومتی که مادی در دنیا عمل می کنند نگاه کنید ، باز هم می بینید مشکل همین است . مشکل بشریت در حقیقت فقدان عدالت و اسلام و حکومت علوی و روش و منهاج امیر المومنین علیه السلام است .

امیر المومنین علیه السلام عدالت را در بین مسلمان ها و جامعه اسلامی جاری می کند . مانع از این می شود که بیت المال به اسراف مصرف شود . نمی گذارد دست تطاول باز شود . نمی گذارد کسانی بیت المال را به ناحق مصرف کنند .

البته بیت المال مسلمین در آن روز به این شکل بود که درآمد های جامعه اسلامی به شکل سرانه بین مردم تقسیم می شد . این روش مالیه جدید و این شکلی که امروز در دنیا وجود دارد ، آن روزها معمول نبود . همان درآمد را امیر المومنین علیه السلام بالسویه تقسیم می کرد . بیت المال را بین صحابی و غیر صحابی و قریشی و هاشمی و غیر هاشمی و غیر قریشی و غیر خاندان پیغمبر و همه و همه به شکل یکسان تقسیم می کرد و این مایه اعتراض خیلی ها شد . امیر المومنین علیه السلام اعتنایی نکرد . امروز وضع تقسیم بیت المال به شکل عادلانه آن طور نیست . امروز تقسیم سرانه نیست و روش های دیگری در استقرار عدالت وجود دارد .

امروز کسانی که با بیت المال مسلمین سر و کار دارند ، باید از مصرف و خرج کردن بیت المال در غیر مصارف عمومی و مردمی خودداری کنند . این ، راه تقسیم عادلانه بیت المال است . اگر مسئولی خدای ناخواسته در امر بیت المال اسراف بورزد ، یا آن را در مصارف شخصی و یا برای دوستان و نزدیکان و مرتبطين خود مصرف کند ، این ، تخلف از عدل و قرار واقعی در امر بیت المال است . باید بیت المال مسلمین در همان طریقی که قانوناً معین شده و همان مصارف عمومی و بخش هایی که وظیفه ای از وظایف کشور را بر عهده دارد ، مصرف شود . لذا امیر المومنین علیه السلام آن روز به کسانی که مسئولیت امور کشور را بر عهده داشتند ، سختگیری را به این جا می رساند که به قول امروز بخشنامه می کند که »





ادقوا اقلامکم» سر قلم های خودتان را که با آن می نویسید ریز بتراشید. هم صرفه جویی در قلم، هم صره جویی در کاغذ، هم صرفه جویی در مرکب! «و قاربوا بین سطورکم» سطوری را که در کاغذ می نویسید به هم نزدیک بنویسید و در کاغذ صرفه جویی کنید» و اقصدا قصد المعانی» مطالب لازم را بنویسید، از زیاده روی و زیاده نویسی پرهیز کنید.¹

اگر امروز بخواهند این حرف ها را تکرار کنند، به این شکل خواهد بود که از ایجاد دستگاه های زاید، استخدام های زاید و توسعه دادن های زاید خودداری کنید. یعنی باید از کاغذ پراکنی و زیاده نویسی های بیهوده و وقت تضییع کن، خودداری کنیم. این خصوصیات را امیر المومنین علیه السلام رعایت می کرد. در آخرین جمله هم که حالا بعضی از فقراتش را من عرض کردم، می فرماید: «فان اموال المسلمين لا یحتمل الاضرار» اموال مسلمان ها ضرر رساندن را تحمل نمی کند که بخواهید ولو به این اندازه به اموال عمومی ضرر برسانید. این؛ یعنی امانت دار دانستن خود و همه مسئولین بیت المال. این، آن عدل امیر المومنین علیه السلام است و این آن قله ای است که ما باید به آن برسیم.²

مبارزه با فساد و رانت خواری

مبارزه با فساد را از مجموعه کارگزاران آغاز کنید.

«انصف الله و انصف الناس من نفسک و من خاصه اهلک. من لک فیه هوی من رعیتک»³؛ یعنی درباره خودت، درباره دوستان و خویشاوندان و رفقای خودت، رعایت انصاف را در قبال مردم و خدا بکن؛ یعنی اختصاص و امتیاز به آنها نده، یعنی همین چیزی که دوستان عزیز فرنگی مآب ما به آن «رانت خواری» می گویند؛ یعنی امتیاز ویژه، امکان استفاده از یک شرکت و یک منبع مالی را در اختیار جمع خاصی قرار دادن، به مناسب این که اینها دوست یا خویشاوند یا رفیق ما هستند. این کار جزو کارهای ضد مردم سالاری است. هرکسی که این کارها را بکند، همان فساد ایجاد خواهد شد که الان آقای رئیس جمهور به آن اشاره کردند. بله، باید با این فسادها مبارزه بشود.

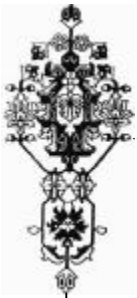
برادران و خواهران عزیز! تا این فسادها در مجموعه کارگزاران کشور وجود داشته باشد، توانایی کار وجود نخواهد داشت و پیشرفت امکان ندارد. هر کار هم بکنید امکان

1. خصال صدوق، ص 310، ح 85

1. دیدار با مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی به مناسبت عید غدیر خم، 30 خرداد 71

2. نهج البلاغه، نامه 53





نخواهد داشت. اینها شکاف ها و دره ها و حفره هایی است که وقتی به وجود آمد، هر چه شما دستاورد داشته باشید و در آن بریزید، آنها را پر نمی کند. دستاورد هم از بین می رود. لذا اول باید اینها را علاج کرد. این فرمایش امیر المومنین علیه السلام است: «من لک فیه هوی من رعیتک» به رفقا و نزدیکان و آن آدم هایی که دوستشان داری، نباید امتیاز ویژه بدهی، همه باید یکسان امتیاز ببرند. امتیازی که هست، باید در اختیار همه قرار بگیرد. اگر بناست قرعه کشی بشود، اگر بناست سقف باشد، در عین حال نباید برای کسی امتیاز وجود داشته باشد.¹

مبارزه با فساد از پایه های اصلی حکومت اسلامی است

ما امروز وظیفه داریم در سالی که به عنوان «سال رفتار علوی» نام گذاری شده است، رفتار امیر المومنین علیه السلام را دنبال کنیم. امروز اگر شعار مبارزه با فساد مالی و اقتصادی داده می شود.

هر کس پیرو امیر المومنین علیه السلام است، باید از این شعار پیروی کند. هر کسی به معنای واقعی کلمه دنبال صلاح و اصلاح است، باید این کار حرکت کند. دستگاه های مسئول - اعم از قوه قضاییه یا قوه مجریه یا قوه مقننه - خود را موظف بدانند این شعار را تحقق ببخشند. نگذارند در حد یک شعار تو خالی و یک لفاظی باقی بماند.

مبارزه با فساد، یکی از پایه های اصلی حکومت و نظام اسلامی است؛ این روش امیر المومنین علیه السلام است. امیر المومنین علیه السلام از مردم ملاحظه نکرد؛ حتی از کسانی که از او توقع داشتند ملاحظه نکرد. آن جایی که دید فساد وجود دارد، با آن مبارزه کرد. این را همه باید وظیفه خود بدانند؛ نه این که اگر دستگاهی با فساد و مفسدی مقابله کرد، باز هم اهرم های فشار به حرکت دریايند و جنجال و هیاهو کنند و دست و پای کسانی را که در این راه حرکت می کنند، بلرزانند. البته نباید دست و پای کسی بلرزد؛ باید قاطع در این راه حرکت کنند. خدا هم کمک می کند و مردم هم پشتیبانی می کنند.²

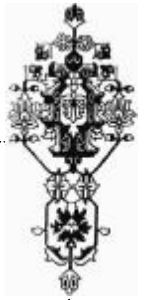
مردم داری و مردم باوری

اربابان خود (مردم) را تکریم و احترام کنید

3. دیدار با مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی، 12 آذر 79

1. خطبه های نماز جمعه تهران 21 رمضان، 16 آذر 80





یک وقت بنده در نماز جمعه چند سال قبل از این گفتیم که ما نمی توانیم مثل امیر المومنین علیه السلام باشیم . یک نفر نامه نوشت که شما « شما خوب خودتان را راحت کردید می گوئید ما نمی توانیم مثل امیر المومنین علیه السلام باشیم » بحث راحت کردن خودمان نیست . امیر المومنین علیه السلام خودش هم فرمود که « شما نمی توانید » . او در قله است . یک قله مرتفع را در نظر بگیرید ! ما باید به سمت قله به راه بیفتیم ؛ ولو در این دامنه ها مهم این است ؛ شاخص این است . باید حرکت کنیم . نباید بگوییم « ما که نمی رسیم به آن جا » باید حرکت کرد .

امیر المومنین علیه السلام برای کسانی که مسئول بخشی از بخش های تشکیلات دولتی هستند ، الگوست . گویا در جمع شما عده ای از مسئولین محترم دستگاه های اداری و دولتی حضور دارند . در هر جا که هستند - چه کوچک ، چه بزرگ - باید کار را با دلسوزی برای مردم انجام بدهند . باید بدون منت انجام بدهند و مراجع خود را احترام و تکریم کنند . آنها را تحقیر نکنند و بر آنها منت نگذارند ، از آنها توقع نکنند . سلامت دست ، سلامت جسم ، سلامت زبان ، سلامت جیب ، بلکه سلامت قلب - که از همه اینها مشکل تراست - را از ما خواسته اند که داشته باشیم . امیر المومنین علیه السلام در راه احیای انسان ها کار کرد¹ .

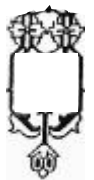
ارتباط با مردم ، پشتوانه حقیقی مسئولیت هاست .

در این جلسه ای که حضار آن ، اکثراً شما مسئولان کشور هستید و در جاهای مختلفی مشغول وظایف مهم مسئولیت کشوریید - چه در قوه مجریه ، چه در قوه مقننه ، چه در قوه قضاییه و چه در بخش ها و سطوح مختلف از این مسئولیت های گوناگونی که قرار دارید - می خواهم عرض بکنم که عزیزان من ! آن چیزی که پشتوانه حقیقی این مسئولیت هاست ، همین ارتباط با مردم است . اگر می بینید که نظام حقیقتاً در مقابل تهدیدهای خارجی قوی است ، به خاطر این نیست که نظام ابزار قدرتی دارد که از ابزارهای قدرت مادی کشورهای ابر قدرت بالاتر است ، یا یک ثروت مثلاً آن چنانی یا یک سلاح پیچیده آن چنانی در اختیار دارد ؛ واقعیت این نیست² .

حکومت ولایی یعنی رابطه محبت آمیز با مردم

1. دیدار عمومی با مردم به مناسبت روز میلاد حضرت علی علیه السلام، 6 دی 72

2. دیدار با مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی به مناسبت عید سعید غدیر ، 6 اردیبهشت 76





اسلام، حکومت را با تعبیر «ولایت» بیان می کند و شخصی را که در راس حکومت قرار دارد، به عنوان والی، ولی، مولا - یعنی مشتقات کلمه ولایت - معرفی می نماید. معنای آن چیست؟ معنای آن، این است که در نظام سیاسی اسلام، آن کسی که در راس قدرت قرار دارد و آن کسانی که قدرت حکومت بر آنها در اختیار اوست، ارتباط و اتصال و پیوستگی جدایی ناپذیری از هم دارند. این معنای این قضیه است.

این فلسفه سیاسی اسلام را در مسئله حکومت برای ما معنا می کند. هر حکومتی که این طور نباشد، این ولایت نیست. یعنی حاکمیتی که اسلام پیش بینی کرده است، نیست. اگر فرض کنیم در رأس قدرت، کسانی باشند که با مردم ارتباطی نداشته باشند، این ولایت نیست. اگر کسانی باشند که رابطه آنها با مردم رابطه ترس و رعب و خوف باشد - نه رابطه محبت و التیام و پیوستگی - این ولایت نیست. اگر کسانی با کودتا بر سر کار بیایند، این ولایت نیست. اگر کسی با وراثت و جانشینی نسی - منهای فضایل و کیفیات حقیقی که در حکومت شرط است - در رأس کار قرار بگیرد، این ولایت نیست. ولایت، آن وقتی است که ارتباط والی یا ولی، با مردمی که ولایت بر آنهاست، یک ارتباط نزدیک، صمیمانه، محبت آمیز و همان طوری که در مورد خود پیامبر (ص) وجود دارد. - یعنی «بعث فیهم رسولاً من انفسهم»¹ یا «بعث منهم»² از خود آنها کسی مبعوث کرده است - باشد. یعنی از خود مردم کسی باشد که عهده دار مسئله ولایت و حکومت باشد. اساس کار در حاکمیت اسلام این است.³

البته معیارها سر جای خود محفوظ است. اگر کسی همین ارتباط با مردم را بدون داشتن آن معیارهای واقعی پیدا کرد، این باز هم ولایت نیست و این ملاکها را ندارد؛ اگر چه ممکن است بعد از دیگری را داشته باشد. پس علاوه بر آن معانی حقیقی ای که وجود دارد، حکومت در اسلام، حکومت ولایی است و ولایت یعنی حکومت که با این تعبیر لطیف و متناسب با شخصیت و شرافت انسان بیان شده است.

در اسلام چون افراد جامعه، افراد انسان، در حساب سیاسی اسلام به حساب می آیند؛ در واقع همه چیز، مردمند. مردم هستند که شخصیت و خواست و مصالح و همه چیز آنها در نظام

1. سوره آل عمران، آیه 164

2. سوره جمعه، آیه 2

3. اصول کافی، ج 2، ص 10، ح 3





سیاسی اسلام به حساب می آید. آن وقت ولایت الهی با چنین حضوری از مردم معنا می دهد. حقیقت ولایت الهی این است؛ ارتباط با مردم.

لذا شما می بینید امیر المومنین علیه السلام که مظهر ولایت اسلام و مصداق کامل ولی ای است که برای مردم مشخص شده است. در هیچ برهه ای از این حالت، ارتباط و اتصال و انسجام با مردم خالی نبوده است؛ نه در دورانی که او را عملاً از حکومت کنار گذاشتند و مردم را از او به عنوان ارتباط حکومتی جدا کردند. یعنی عملاً حکومت را از او گرفتن، ولایت و حکومت و فرماندهی و حکمرانی ای که در اسلام، از آن به «ولایت» تعبیر می شود و حق او بود و از او گرفتند - البته ولایت معنوی، آن چیزی که در امامت تشیع فرض شده است و وجود دارد و در هر حال هست و بسته به ولایت ظاهری نیست - و نه در دوره های دیگر، از ارتباط و اتصال با مردم خالی نبوده است. در همان وقت هم امیر المومنین علیه السلام یکی از آحاد ملت و جزء مردم است؛ منزوی و منعزل و کناره جویی از مردم نیست. آن وقت هم که به حکومت می رسد. یک حاکم به تمام معنا مردمی است¹.

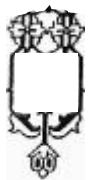
در تعارض منافع خواص و توده مردم، مردم را ترجیح دهید.

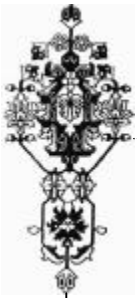
در زمینه کارها باید اساس را مردم قرار داد. این حرف کلی است. همه این حرف را می زنند. هیچ کس هم منکر این حرف نیست. تازگی این حرف در این جاست که اگر بخواهیم توجه بکنیم، گاهی اوقات منافع و خواست عامه مردم با منافع گروه های خاص تعارض پیدا می کند، این جایی است که بسیار حساس می باشد.

برادرانی که با مسایل دولتی و مدیریت های کلان سروکار دارند، خوب می توانند مصداق های این را پیدا کنند. شاید الان من بخواهم بیان کنم، در ذهن خودم مصداق های فراوانی وجود دارد که البته بنای بر ذکر مصداق نیست.

جاهایی است که اگر اقدامی را در زمینه صنعت، در زمینه مسایل اقتصادی، در زمینه مسایل پولی، در زمینه مسایل فرهنگی، در زمینه مسایل گوناگون انجام بدهیم، به نفع مردم است. اما گروه های خاصی در جامعه هستند - گروه های پولی، مالی، اقتصادی، ثروتمندان، گروه های فرهنگی، گروه های سیاسی، که اینها متضرر خواهد شد. این، آن

1. دیدار با مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی به مناسبت عید سعید غدیر، 6 اردیبهشت 76





نقطه حساست است. آن صراط مستقیم، این جا معلوم می شود. این، جای همان فرمایش امیر المومنین علیه السلام است که « فان سخط العامه یجحف برضی الخاصه »؛ یعنی اگر یک وقت مردم خشمگین بودند، خشنودی گروه های خواص به کل نابود خواهد شد و برباد خواهد رفت. سخط و خشم عمومی، خشنودی گروه های خاص را پایمال خواهد کرد. گیرم که حالا چند صباحی ما در فلان سیاستی که اعمال کردیم، فلان کاری که اجرا کردیم، چهار نفر از گروه های خاص یا گروه های پولی و مالی را هم از خودمان راضی کردیم؛ اما اگر خدای ناکرده با این کار، مردم را ناراضی کرده باشیم، این ناراضی مردم، مثل طوفانی می آید و همه اینها را در می نوردد. این، هیچ ارزشی ندارد. بعد عکسش را می فرمایند: « و ان سخط الخاصه، یغتفر مع رضی العامه »؛¹ یعنی اگر فرض کنیم که گروه های خاص سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و غیره، سر سیاست و عملی از ما خشمگین و ناراضی شدند و گفتند که دولت چرا این کار را انجام داد، چنانچه «یغتفر مع رضی العامه» یعنی وقتی که عامه و - به تعبیر امروز ما - توده مردم خشنود و راضی باشد، خشم آن گروه ها قابل بخشایش است. باید این را فکر کرد.²

وجه بارز مردم سالاری، اصالت دادن به نیازهای مردم است.

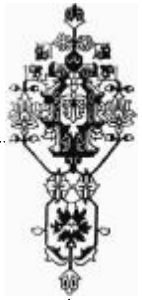
نقطه محوری همین مسئولیت هم رعایت حدود و حقوق مردم، رعایت عدالت در میان مردم، رعایت انصاف در قضایای مردم و تلاش برای تامین امور مردم است. برای حاکم اسلامی، حوایج و نیازهای مردم اصل است. چند روز قبل از این، بنده در صحبتی به مسئولان کشور همین را گفتم. یک روز مسئله مردم سالاری این است که مردم مسئولان را انتخاب می کنند؛ آن روی دیگر این است که وقتی مسئولان بر سر کار آمدند، همه همتشان رفع نیازهای مردم و کار برای آنهاست.

این معنا در کلمات امیر المومنین علیه السلام موج می زند. در نامه به مالک اشتر از آن حضرت نقل شده است: « من ظلم عباد الله کان الله خصمه دون عباده و کان الله حربا »؛ اگر کسی به مردم ظلم بکند، خدا طرف حساب اوست. خدا وکیل مدافع بندگان مظلوم در مقابل اوست؛ اصطلاحاً خصم اوست « و کان الله حربا » او در حال جنگ و مقابله با خداست. البته فرق نمی کند. گرچه امیر المومنین علیه السلام این نامه ها را خطاب به استاندارهایش - مالک اشتر، اشع بن قیس

2. نهج البلاغه، نامه 53

1. همان مدرک





، عثمان بن حنیف و دیگران - نوشته است ، اما همه رده های مسئول که کاری در دستشان هست مشمول این خطاب هستند.¹

در جهت میل توده مردم گام بردارید

«ولكن احب الامور اليك اوسطها في الحق و اعمها في العدل و اجمعها لرضى ارضيه» ؛ دنبال کارهایی باش که از افراط و تفریط دور باشد و عدالت را در سطح وسیع تری شامل حال مردم بکند ؛ یعنی سطح تماسش با مردم و منافع آنها هر چه وسیع تر باشد و رضایت و خشنودی عامه و توده های مردم را بیشتر جلب کند . دنبال این نباشد که رضایت گروه های خاص - یعنی صاحبان ثروت و قدرت - را به دست بیاوری . من و شما مخاطب این خطاییم . الان شما اگر وزیرید ، اگر نماینده اید ، اگر از مسئولان مربوط به نیروهای مسلحید ، اگر مربوط به رهبری هستید ، اگر مربوط به قوه قضائیه هستید ، هر جا هستید ، باید توجه داشته باشید که آن کاری که انجام می دهید ، در جهت میل صاحبان ثروت و قدرت نباشد ؛ که اینها در این فرمایش امیر المومنین علیه السلام به « خاصه » تعبیر شده است . بعد می فرماید « فان سخط العامه يجحف برضى الخاصه » ؛ اگر دل صاحبان ثروت و قدرت را به دست آوردید و مردم را ناراضی کردید ، نارضایتی مردم این گروه های خشنود شده خواص - یعنی صاحبان ثروت و قدرت - را مثل سیلابی خواهد برد . « و ان سخط الخاصه يغتفر مع رضى العامه » ؛ اما اگر رعایت میل دل صاحبان ثروت و قدرت را نکردید ، از شما ناراضی می شوند . بگذار ناراضی بشوند . وقتی مردم از شما راضی اند و برای آنها کار کردید ، بگذار اینها ناراضی باشند . « يغتفر » این ناراضایی بخشوده است .²

منت گذاردن بر مردم ، منافی مردم باوری است

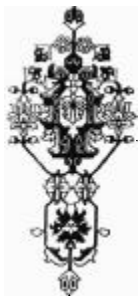
سر دیگر قضیه مردم سالاری این است که حالا بعد از آن که من و شما را انتخاب کردند ، ما در قبال آنها وظایف جدی و حقیقی داریم . بعضی دوستان این روایات را از نهج البلاغه و غیر نهج البلاغه جمع کردند که البته مجال نیست که من همه آنها را بخوانم ؛ دو سه نمونه اش را می خوانم . « و اياك و المن على رعيتك باحسنك او التزید فيما كان من فعلك او ان تعدهم فتتبع موعدك بخلفك فان المن يبطل الاحسان و التزید يذهب بنور الحق و الخف يوجب المقت عند الله و الناس »³ ؛ می فرماید نه سر مردم منت بگذارید که ما

2. خطبه های نماز جمعه تهران ، 25 آذر 79

1. دیدار با مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی ، 12 آذر 79

2. نهج البلاغه ، نامه 53





این کارها را برای شما کردیم یا می خواهیم بکنیم؛ نه آنچه را که برای مردم انجام دادید، درباره آن مبالغه کنید - مثلاً کار کوچکی انجام دادید. آن را بزرگ کنید - و نه این که وعده بدهید و عمل نکنید.

بعد فرمود: اگر منت بگذارید، احسانتان باطل خواهد شد. مبالغه، نور حق را خواهد برد. یعنی همان مقدار راستی هم که وجود دارد، آن را در چشم مردم بی فروغ خواهد کرد. اگر خلف وعده بکنید، «یوجب المقت عند الله و الناس»¹ در نظر مردم و در نظر خدا این گناه است. «قال الله تعالى: کبر مقتاً عند الله ان تقولوا ما لا تفعلون». هر چند اینها کلام امیر المومنین علیه السلام خطاب به مالک اشتر است، اما خطاب به ما هم هست.²

در برابر مردم پاسخگو باشید

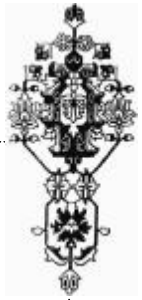
مردم سالاری فقط این نیست که انسان تبلیغات و جنجال بکند و بالاخره عده ای را به پای صندوق ها بکشاند و رای را از مردم بگیرد، بعد هم خداحافظ، هیچ کاری به کار مردم نداشته باشد! بعد از آن که این نیمه اول تحقق پیدا کرد، نوبت نیمه دوم است؛ نوبت پاسخگویی است درباره همین گروه های خاص، باز امیر المومنین علیه السلام در این بیان مطالبی دارند: «لاتقولن انی مومر آمر فاطاع»³؛ این جمله باز در همین نامه مالک اشتر است. فرمود: نگو، به من ماموریت داده شده، به من مسئولیت داده شده و من صاحب فلان مسئولیت شده ام - آمر فاطاع - بنده مسئولم، دستور می دهم و شما باید اطلاعت بکنید؛ این طور حرف نزن. - فان ذلک ادغان فی القلب - این دل تو را خراب و نابود می کند. واقعش هم همین است. بعد چند خصوصیت دیگر را ذکر می کند. «و تقرب من الفتن»؛ این برگشت خشم آلود مردم را به تو نزدیک می کند. وقتی این طور حرف بزنی، مردم

3. همان مدرک

4. دیدار با مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی، 12 آذر 79

1. نهج البلاغه، نامه 53.





از خود خواهی و من من گفتن تو و خود را محور همه چیز دانستن و مسئولیتی برای خود قائل نبودن، برای همیشه ناخشنود می شوند.¹

به معنای واقعی کلمه طرفدار مردم باشید .

امیر المومنین علیه السلام نام مردم را می آورد، اما به معنای حقیقی کلمه طرفدار مردم و ضعفا بود. توجه به ضعفا، قدرت و قاطعیت در مقابل زورگویان و ناحق طلبان و بهره مندی کم از منابع امور عمومی، خصوصیات دیگر امیر المومنین علیه السلام است. هر کس که بیت المال مسلمین را ملک خود به حساب می آورد - یا به زبان بگوید و یا اگر نمی گوید، در عمل این طور وانمود کند یا در راه اغراض شخصی از آن استفاده کند - نمی تواند دنباله رو علی به حساب بیاید. رفتار علوی در همه این ابعاد وظیفه ماست. کار زیاد، بهره مندی کم. امیر المومنین علیه السلام هم در آن زمانی که وظیفه حکومت بر دوش او بود، هم در آن زمانی که انزوا و کنار بودن از حکومت را بر او تحمیل کرده بودند، وسط میدان بود و کار می کرد. هیچ وقت علی نرفت در خانه بنشیند و با مردم جامعه و کشور قهر کند. این خصوصیت امیر المومنین علیه السلام نیست.²

از حوزه اقتدار خود برای سلطه جویی بر مردم استفاده نکنید .

« تلک الدار الاخره نجعلها للذین لایریدون علوا فی الارض و لا فساداً »³. دنبال استعلا و سلطه جویی و برتری جویی بر مردم نباشم. این کار، سخت است؛ اما ممکن و لازم است. سلطه جوی، آفتی است که قدرتمداران عالم را همیشه تهدید کرده و بسیاری را لغزانده است. ما که قوی تر از آنها نیستیم؛ باید مواظب و مراقب باشیم تا تلغزیم.

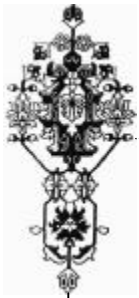
از امیر المومنین علیه السلام نقل شده است که فرمود: « نزلت هذه الایه فی اهل العدل و التواضع من الولاة اهل القدره من الناس »؛ این آیه اصلاً برای قدرتمندان، ولات و مسئولان است. از روسای سطح بالا گرفته تا مدیریت های میانی و تا هر جا که حوزه قدرتی وجود داشته دارد.

2. دیدار با مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی، 12 آذر 79

3. در اجتماع بزرگ مردم مشهد و زائران حرم مطهر امام رضا علیه السلام، 1 فروردین 80

1. سوره قصص، آیه 83





آفت کار ما این است که از حوزه اقتدار برای سلطه جویی، زور گویی و افزون طلبی استفاده کنیم. این خطر بزرگی است. انتهای آیه می فرماید: «العاقبه للمتقين». بعضی این عاقبت را «آخرت» گفته اند. بعضی هم احتمال داده اند دنیا را نیز شامل شود که به نظر ما هم همین طور است. عاقبت متعلق به متقین است. فرجام نیک دنیوی و اخروی متعلق به کسانی است که اهل تقوا و پرهیزکاری باشند.¹

تقوا و پاکدامنی

کارگزاران حکومت اسلامی باید از آلودگی ها بر حذر باشند.

امیر المومنین علیه السلام در آن نامه معروف به عثمان بن حنیف می فرماید: «الا و ان لكل ماموم اماماً يقتدى به ويستضىء بنور علمه»²؛ هر مامومی امامی دارد که باید از دانش او استفاده و از نور او استضاءه کند و به او اقتدا واز او پیروی نماید. بعد فرمود: «الا و ان امامكم قد اکتفى من دنياه بطمريه و من طعمه بقرصيه». امیر المومنین علیه السلام خوراک و لباس خود را شیه فقر ترین مردم آن روزگار بود، مطرح می کند و می گوید: من که امام شما هستم، این طور دارم زندگی می کنم. به عثمان بن حنیف می فرماید شما نمی توانید مثل من زندگی کنید. یعنی این توقع هم وجود ندارد (0) ولکن اعیونی بورع و اجتهاد؛ اما از گناه پرهیز کنید و در راه رسیدن به این جا تلاش نمایید. این همان چیزی است که امروز امیر المومنین علیه السلام به ما هم می گوید. از آنچه خلاف و گناه و نا مشروع است، پرهیز کنید و تلاش هم بکنید خود را نزدیک کنید. هر چه رسیدید و هر چه توانستید.³

از مدیران آلوده، اقامه دین الهی بر نمی آید.

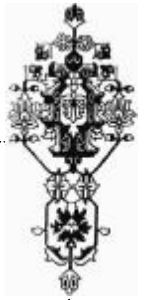
یکی دیگر از خصوصیات و شاخصه های حکومت امیر المومنین علیه السلام تقواست. ببیند اینها هر کدام پرچم است. هر کدام یک علامت است. تقوا یعنی چه؟ یعنی آن شدت مراقبتی که انسان در اعمال شخصی خود از راه حق هیچ تخطی نکند؛ این معنی تقواست. یعنی کاملاً مراقب خود باشد. در دست زدن به پول مراقبت کند؛ در دست زدن به آبروی انسان ها

2. دیدار با مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی، 15 مرداد 82

3. نهج البلاغه - نامه 45

1. خطبه های نماز جمعه تهران 21 رمضان، 16 آذر 80





مراقبت کند ؛ در گزینش ها مراقبت کند ؛ در طرد کردن ها مراقبت بکند ؛ در حرف زدن مراقبت بکند که بر خلاف حق سخنی نگوید . یعنی شدت مراقبت .

حالا متأسفانه در بین بعضی ها معمول شده که هر غلطی می خواهند بکنند ، به اسم این که امیر المومنین علیه السلام این جور بود ، امیر المومنین علیه السلام این جور عمل می کرد ، انجام می دهند . به چه دلیل ، از کجا ؟ امیر المومنین علیه السلام در نهج البلاغه است . امیر المومنین علیه السلام در روایات فراوانی است که از آن بزرگوار و اولاد طاهرش باقی مانده است . کو این چیزهایی که بعضی می گویند علی این جور بود . علی آن جور بود ! نخیر ، علی آن است که در نهج البلاغه است . شما نهج البلاغه را از اول تا آخر نگاه کنید . سر تا پای نهج البلاغه تحریض بر تقواست ؛ دعوت به تقوا و پرهیزکاری است . تا انسان پرهیزکار نباشد ، نمی تواند اقامه دین خدا بکند . آلوده دامانی بد دردی است . آلوده بودن دل انسان به گناه ، نمی گذارد انسان حقیقت را درک کند ، چه برسد به این که دنبال حقیقت حرکت بکند . تقوا یکی از شاخصه های حکومت امیر المومنین علیه السلام ، برخاسته از اراده مردم و خواست مردم است ¹.

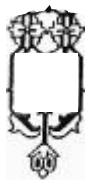
ساده زیستی

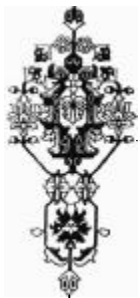
من و شما همان طلبه یا معلم پیش از انقلابیم . یکی از شماها معلم بود ، یکی دانشجو بود ، یکی طلبه بود ، یکی منبری بود ، همه ما این طور بودیم . اما حالا مثل عروسی اشراف عروسی بگیریم ، مثل خانه اشراف ، خانه درست کنیم ، مثل حرکت اشراف در خیابان ها حرکت کنیم ! اشراف مگر چگونه بودند ؟ چون آنها فقط ریش شان تراشیده بود ، ولی ما ریش مان را گذاشته ایم ، همین کافی است ؟ نه ما هم مترفین می شویم ².

دنیا طلبی مسئولان نظام اسلامی ، نقص است .

2. دیدار عمومی با مردم به مناسبت روز میلاد حضرت علی علیه السلام ، 30 شهریور 81

1. دیدار با مسئولان و کارگزاران نظام جمهوری اسلامی ، 15 مرداد 82





من برای زندگی خودم هم باید به قضاوت بنشینم و بینم آیا دنبال دنیای شخصی خودم هستم یا نیستم؟ هر کدام باید به حساب خودمان برسیم. وقتی که در بین مسئولین و برای مسئولین صحبت می شود، کاربرد، کاربرد شخصی است. یعنی هر کدام از مسئولین کشور باید سعی و تلاششان این باشد که آن چهره زهد امیر المومنین علیه السلام را در خودشان منعکس کنند. البته زهد علی علیه السلام برای ما نه قابل عمل است و نه حتی قابل درک. ما که نمی توانیم آن گونه زندگی کنیم پرتوی از آن عدالت و زهد را شاید بتوانیم داشته باشیم.

نه این که ما بگوییم نمی توانیم خود آن بزرگوار گفته است. نه این که ما نمی توانیم؛ هیچ کس نمی تواند. حتی بعضی از معصومین علیهم السلام هم از این که بتوانند آن طور که امیر المومنین علیه السلام عمل می کرد، عمل کنند اظهار عجز کرده اند. بحث بر سر آن گونه عدالت نیست. اما رنگ ما باید همان رنگ باشد؛ ولو کم رنگ. روش ما باید همان روش باشد؛ ولو رقیق. در جهت عکس او که نباید حرکت کنیم! مسئولین باید این معنا را عملاً به مردم یاد بدهند.

چسبیدن به دنیا و دویدن به دنبال دنیا برای یک مسئول در جمهوری اسلامی نقص است و به همان معنایی که عرض شد، یک نقطه منفی است. عکس این باید باشد. حکومت کردن و سمت و منصب در جمهوری اسلامی نباید به شکل یک غنیمت نگاه شود.

در دنیا مردم برای این که به مناصبی برسند، تلاش می کنند. هر منصبی هم که باشد، فرقی نمی کند از عضویت یا ریاست بر یک جمع و سازمان کوچک اداری گرفته تا رسیدن به ریاست یک کشور. چهار سال، پنج سال، شش سال تلاش می کنند تا به حکومت می رسند در این چند سال می خواهند نهایت التذاذ را ببرند. تصور نکنید کسانی که در دنیا برای مثلاً رسیدن به ریاست جمهوری یا نیل به مقامات عالی تلاش می کنند، قصد خدمت دارند! خودشان هم مدعی نیستند. خود آنها هم این ادعا را ندارند و معتقدند حالا که ما توانسیم به این سمت برسیم، باید از التذاذاتش استفاده کنیم. همانی که امیر المومنین علیه السلام به مالک اشتر فرمود که «این طور نباش و دنیا را و حکم را برای خودت طعمه ندان»¹ اینها همه طعمه می دانند. دنیا برای اینها طعمه ای است که وقتی به آن رسیدند، باید با چنگ و دندان از آن بهره برداری کنند و التذاذ ببرند. از پولش، از قدرتش، از





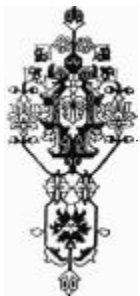
نفوذش، از تسهیلاتش، از اماکاناتش حداکثر بهره را ببرند و بخورند و به نزدیکان و دوستان خودشان بخورانند.¹

مشى على عليه السلام تلاش زیاد در دنیا و برداشت اندک از آن بود .

بی اعتنایی به دنیا یعنی بی اعتنای به تلاش دنیا . چه کسی از امیر المومنین علیه السلام در دنیا پر تلاش تر بود؟! چه کسی بیشتر از امیر المومنین علیه السلام از قدرت بازو، قدم، مغز، جسم، روح، مال و همه نیروهای خود برای ساختن دنیای خود استفاده کرده است؟! اشتباه نکنیم! بی رغبتی به دنیا، به معنای پشت کردن به تلاش، سازندگی، مبارزه و ساختن جهان به شکل مطلوب نیست . آن زحمت ها را باید کشید . آن کسی که بی رغبت به دنیا ست، زاهد است . یعنی همه آن زحمت ها را می کشد، مجاهده می کند، مبارزه می کند، خود را در میدان های مبارزه - حتی - به هم می اندازد تا پای جان هم پیش می رود . بازوی او، پای او، مغز او، جسم او، روح او، دارایی او، هم - اگر دارد در راه ساختن دنیای خوب مصرف می شود. منتها وقتی نوبت برداشت شخصی از خزانه دنیا می رسد، کم بر می دارد . این معنای زهد است . پای شخص او وقتی به میان آمد و زندگی شخصی او وقتی مطرح شد، حظ خود را از لذایذ مادی کم می کند . این هم که کم می کند نه از این بابت است که می خواهد غرایز مادی را سرکوب کند . نه! در همان حدی که طبیعت انسان هست، به طور معمول لذات و زیبایی های زندگی را هم مورد استفاده قرار میدهد . اما نه با ولع و نه مثل یک انسان حریص .

از باب مثال، دو نفر بر سر سفره ای می نشینند . یکی می خواهد خود را سیر کند . مقصود این شود . لذا هر چه دم دستش باشد، می خورد، نان بود یا خورش، فرقی نمی کند . مقصود این است که سد جوع کند . چون سد جوع لازم است . اما هدف نفر دوم سد جوع نیست . نه این که نمی خواهد سد جوع کند، می خواهد سد جوع کند، اما خواهان تنوع و تلذذ هم هست . دست می اندازد به آن طرف سفره دست می اندازد جلو دیگران و ظروف غذا را جلوی خودش می کشد تا از همه نوع غذا به بهترین کیفیت و بیشتر از همه استفاده کند . این همان است که مذموم است . و اما برداشت کم از دنیا و در مقابل تلاش زیاد، نقطه دوم در زندگی امیر





المومنین علیه السلام است . خود او زاهد بود . به دیگران زهد را می آموخت و امر می کرد . و خود از همه زاهد تر بود . این دو نقطه است که ما باید به آن توجه کنیم . عدل علی و زهد علی.¹

امور مردم را با جوهره اخلاص تدبیر کنید .

اگر حاکمان و صاحب منصبان اسلامی بخواهند این وظایف را انجام بدهند ، به یک نقطه دیگر احتیاج دارند و آن ، اخلاص و برای خدا کار کردن و با خدا رابطه خود را نگه داشتن است . مسئول امور و صاحب منصب در نظام اسلامی ، مسئله اش فقط مواجهه با مردم نیست ؛ اگر به خدا متصل نباشد ، کار برای مردم و خدمت برای آنها - یعنی همان مسئولیت اصلی ای که دارد - لنگ خواهد ماند .

پشتوانه این ماموریت و مسئولیت همین ارتباط با مردم است ؛ لذا باز امیر المومنین علیه السلام -طبق روایت نهج البلاغه- در همین نامه به مالک اشتر می فرماید : « واجعل لنفسک فیما بینک و بین الله افضل تلک المواقیت »² ؛ اوقات خودت را که برای کارهای گوناگون صرف می کنی ، بهترین را برای اوقات خستگی و کسالت نگذار . بعد می فرمایند : « و ان کانت کلها لله » ؛ اگر چه تو وقتی صاحب منصب در حکومت اسلامی هستی ، همه کارهایت متعلق به خداست - به شرطی که « اذا صلحت فیها النیه و سلمت منها الرعیه » ؛ نیت خالص باشد و کاری که مردم را بیازارد ، از تو سر نزد - اما در عین حال در بین تمام این تلاش هایی که همه اش هم عبادت است ، وقتی را بگذار برای اینکه بین خودت و خدا خلوت کنی . این چهره صاحبان مناصب در نظام اسلامی و در قاموس امیر المومنین علی علیه السلام است .³

در اسلام ، قدرت با اخلاق آمیخته است

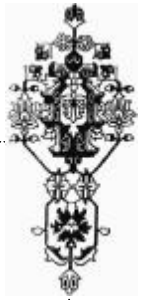
امیر المومنین علیه السلام درباره کسی که سزاوار امارت بر مردم یا به دست گرفتن بخشی از کارهای مردم است که البته از موضع ریاست یک کشور شروع می شود و تا مدیریت های پایین تر و کوچکتر ادامه پیدا می کند . امیر المومنین علیه السلام این توصیه ها را برای فرمانداران و استانداران خود می فرمود اما برای قاضی یک شهر و مسئول یک بخش و مدیر گوشه ای از گوشه های این دستگاه عریض و طویل هم صادق بود - می فرمایند « فکان اول

1. دیدار با کارگزاران و فشرهای مختلف مردم در روز میلاد حضرت علی علیه السلام، 17 دی 71

2. نهج البلاغه ، نامه 53

3. خطبه های نماز جمعه تهران - 25 آذر 79





عداله نفی الهوی عن نفسه¹؛ اولین قدم او در راه عدالت این است که هوی و هوس را از خودش درو کند « یصف الحق و یعمل به » حق را بر زبان جاری و توصیف کند و نیز به آن عمل نماید .

به همین خاطر است که اسلام، قدرت با اخلاق پیوسته است و قدرت عاری از اخلاق، یک قدرت ظالمانه و غاصبانه است. روش هایی که برای کسب قدرت و حفظ آن به کار گرفته می شود، باید روش های اخلاقی باشد. در اسلام کسب قدرت به هر قیمتی وجود ندارد؛ این طور نیست که کسی یا جمعی حق داشته باشند به هر روش و وسیله ای مثبت بشوند، برای این که قدرت را به دست بیاورند - همان گونه که امروز در خیلی از مناطق دنیا رایج است - نه قدرتی که از این راه بدست بیاید و یا حفظ شود، قدرت نامشروع و ظالمانه است .

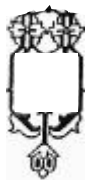
در اسلام، روش ها خیلی مهم اند. روش ها مثل ارزش ها هستند. در اسلام همچنان که ارزشها خیلی اهمیت دارند، روش ها هم اهمیت دارند و ارزش ها باید در روش ها هم خودشان را نشان بدهند. امروز اگر می خواهیم حکومت ما به معنای حقیقی کلمه اسلامی باشد، بدون ملاحظه باید در همین راه حرکت کنیم. مسئولان بخش های مختلف، قوای سه گانه، مدیران میانی، همه و همه باید سعی شان این باشد که برای کارها و پیشبرد اهدافشان، از روش سالم و اخلاقی استفاده کنند. استفاده از این روش ممکن است در جایی ناکامی ها و دردسرهایی را هم به لحاظ کسب قدرت به وجود آورد؛ اما در عین حال این متین است که از نظر اسلام و از نظر امیر المومنین علیه السلام تثبیت به روش های غیر اخلاقی به هیچ وجه صحیح نیست. راه علی این است و ما باید این گونه حرکت کنیم.²

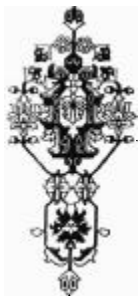
تقوای کارگزاران، پشتوانه عدالت اجتماعی است

در امیر المومنین علیه السلام عدالت شخصی در حد اعلی بود. همان چیزی که از آن به تقوا تعبیر می کنیم. همین تقواست که در عمل سیاسی او، در عمل نظامی او، در تقسیم بیت المال توسط او، در استفاده او از بهره های زندگی، در هزینه کردن بیت المال مسلمین، در قضاوت او

1. نهج البلاغه، خطبه 87

2. خطبه های نماز جمعه تهران - 26 اسفند 79





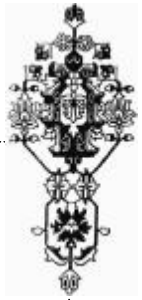
و در همه شئون او خودش را نشان می دهد. در واقع در هر انسانی، عدالت شخصی و نفسانی او پشتوانه عدالت جمعی و منطقه تاثیر عدالت در زندگی اجتماعی است.

نمی شود کسی در درون خود و در عمل شخصی خود تقوا نداشته باشد، دچار هوای نفس و اسیر شیطان باشد، اما ادعا کند که می تواند در جامعه عدالت را اجرا کند. چنین چیزی ممکن نیست هر کس که بخواهد در محیط زندگی مردم منشاء عدالت بشود، اول باید در درون خود تقوا الهی را رعایت کند. تقوا یعنی مراقبت برای خطا نکردن. البته معنای این حرف آن نیست که انسان خطا نخواهد کرد. خیر، بالاخره هر انسان غیر معصومی دچار خطا می شود. اما این مراقبت یک صراط مستقیم و یک راه نجات است و از غرق شدن انسان جلوگیری می کند و به انسان قدرت می بخشد. انسانی که مراقب خود نیست و در عمل و کلام و زندگی شخصی خود دچار بی عدالتی و بی تقوایی است، نمی تواند در محیط جامعه منشاء عدالت اجتماعی باشد.

این جاست که امیر المومنین علیه السلام درس همیشگی خودش را به همه کسانی که در امور سیاسی جامعه خود نقشی دارند، بیان کرده است. «من نصب نفسه للناس اماماً فليبدأ بتعليم نفسه قبل تعليم غيره»¹ هر کس که خود را در معرض ریاست، امامت و پیشوایی جامعه می گذارد - در هر محدوده ای - اول باید شروع به تادیب و تربیت خود کند؛ بعد شروع به تربیت مردم کند. یعنی اول خودش را اصلاح کند بعد به سراغ دیگران برود. می فرماید: «و لیکن تادیبه بسیره قبل تادیبه بلسانه»؛ اگر می خواهد دیگران را تربیت کند، باید با سیره و روش و رفتار خود تربیت کند؛ نه فقط با زبان خود.

به زبان خیلی چیزها می شود گفت؛ اما آن چیزی که می تواند انسان ها را به راه خدا هدایت کند، سیره و عمل کسی است که در محدوده ای - چه در آفاق یک جامعه، چه در محدوده های کوچک تر - او را به عنوان پیشوا و معلم و کسی که مردم بناست از او پیروی کنند، منصوب کنند. بعد می فرماید «و معلم نفسه و مودبها احق بالاجلال من معلم الناس و مودبهم»؛ آن کسی که خود را تعلیم می دهد و تادیب می کند، بیشتر مستحق اجلال و تکریم است، از آن کسی که می خواهد دیگران را تادیب کند، در حالی که خودش را تادیب نکرده است. این، منطق و درس امیر المومنین علیه السلام است. حکومت فقط فرمانروایی نیست؛ حکومت، نفوذ در دل ها و مقبولیت در ذهن هاست. کسی که در چنین موقعیتی قرار گیرد یا





خود را قرار می دهد، اول باید در درون خود به صورت دائمی مشغول تادیب باشد. خود را هدایت کند، به خود تذکر بدهد و خود را موعظه کند.¹

دولتمردان باید خود را با ضعفای جامعه بسنجند، نه اعیان و اشراف

آن حضرت در جایی دیگر از نهج البلاغه می فرماید: «ان الله تعالى فرض على ائمه الحق ان يقدرُوا انفسهم بضعفه الناس»²؛ یعنی صاحبان مناصب در نظام حق، حق ندارند خودشان را با اعیان و اشراف مقایسه کنند و بگویند چون اشراف و اعیان این گونه خانه و زندگی خانه و زندگی دارند و این طور گذران می کنند، پس ما هم که صاحب این منصب و این مسئولیت در جمهوری اسلامی یا در نظام اسلامی و حاکمیت اسلامی هستیم، سعی کنیم مثل آنها زندگی کنیم؛ یا این که چون روسا و مسئولان و وزرای کشورهای دیگر در نظام های غیر الهی و غیر حق این طور زندگی می کنند، این طور خوشگذرانی می کنند و این گونه از امکانات مادی استفاده می کنند، ما هم می بایستی همان طور زندگی کنیم، نه، حق ندارند زندگی شان را با اعیان و اشراف و متمکنان و یا با منحرفان اندازه گیری کنند. پس با چه کسانی باید زندگی خودشان را اندازه بگیرند؟ «ان يقدرُوا انفسهم بضعفه الناس»؛ با مردم معمولی، آن هم ضعیف ها و پایین تر هاشان.

در این عبارت، این تعبیر نیست که مثل آنها زندگی کن - ممکن است هر کسی نتواند آن گونه زندگی را بر خودش تنگ بگیرد - اما این هست که خودت را با او اندازه بگیر و با او مقایسه کن، نه با اعیان و اشراف و با فلان پولدار و فلان سرمایه دار. مسئول و صاحب یک منصب در نظام اسلامی و نظام حق، نباید طوری زندگی کند که باب اعیان و اشراف و متمکنان و برخورداران جامعه یا مسئولان کشورهای غیر اسلامی است؛ نه، این طور نیست. این فرهنگ غلطی است که هر کس در مسئولیت های دولتی به مقام و مسئولیتی رسید، باید فلان طور خانه یا فلان طور وسیله رفت و آمد یا فلان طور امکانات زندگی داشته باشد. نه، دستور امیر المومنین علیه السلام این نیست. فقط مربوط به آن زمان نیست؛ مربوط به همه زمان هاست. آن زمان هم اینگونه نبود که همه مردم فقیر باشند؛ نه، فتوحات اسلامی شده بود. در کشور اسلامی ثروت هایی وجود داشت و ثروتمند ها و تجاری بودند - حالا از راه حرام یا حلال فعلاً کاری نداریم - بودند کسانی که زندگی های آنها، زندگی

1. خطبه های نماز جمعه تهران - 26 اسفند 79

2. نهج البلاغه - خطبه 209





های برخوردارانه بود. امیر المومنین علیه السلام در همین زمان می فرماید که نباید زندگی شما زندگی برخوردارانه باشد. این مربوط به مسئولان و صاحبان مناصب در نظام اسلامی است. باید خودشان را با مردم ضعیف بسنجند نه با برخورداران جامعه.¹

در دولت علوی، مسئولیت امانت است نه طعمه

آن حضرت در نامه دیگری به اشعث بن قیس می فرماید: «و ان عملک لیس لک بطعمه و لکنه فی عنقک امانه»؛ یعنی این مسئولیتی که در نظام اسلامی داری، طعمه و سرمایه و کاسی نیست، مسئولیت در نظام اسلامی باری بر دوش انسان است که باید آن را به خاطر هدف و نیتی تحمل کند؛ برداشت صحیح از دولت اسلامی و مسئولیت اسلامی این است.

مسئولان اسلامی نباید در رفتار و عمل خودشان مسرفانه و متجملانه زندگی کنند. و بالاتر از آن نباید طوری زندگی کنند که روش اسراف آمیز و تجمل آمیز را به یک فرهنگ تبدیل کند. این هم نقطه بعدی است که اهمیتش از آن اولی بیشتر است. لاقلاً کم تر نیست. فرض بفرمایید اگر از لحاظ کیفیت آرایش محل زندگی و محل کار، کیفیت زندگی در درون خانواده، چگونگی ازدواج فرزندان، مهریه ها، جهیزیه ها و از این قبیل چیزها وقتی به وسیله یک نفر در سطح عالی و در میان صاحبان مناصب حکومت اسلامی به شکل غیر اسلامی آن - به معنای مسرفانه - انجام بگیرد، این می شود فرهنگ، بقیه نگاه می کنند و یاد می گیرند. مهریه ها بالا می رود، ازدواج ها مشکل می شود، زندگی سخت می شود و همین رفتار به تدریج آثارش در طول مدتی کوتاه یا بلند در متن جامعه منعکس می شود. بنابراین مهم ترین مطلب اصلی امیر المومنین علیه السلام در باب حکومت این است. حاکم باید حکومت را برای خود یک وسیله اعاشه و زندگی و کسب درآمد و اندوختن ثروت نداند؛ یک مسئولیت بداند؛ باری است بر دوش او؛ باید همه همت خود را بگذارد که این بار را به منزل برساند.²

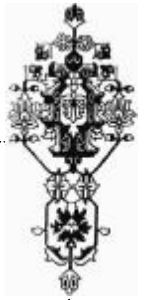
مسئولین نباید به دنبال آباد کردن دنیای خود باشند

این پذیرفته نیست که ما جهتی را انتخاب کنیم که نقطه مقابل جهت امیر المومنین علیه السلام باشد. او به سمت سختگیری بر خود می رفت. اما هدف مسئول عالی دولتی و

1. خطبه های نماز جمعه تهران، 25 آذر 79

2. خطبه های نماز جمعه تهران - 25 آذر 79





حکومتی ما از قبول مسئولیت و ماموریت، عمران و آباد کردن دنیای خود باشد! این امر با مشی علی (ع) نمی سازد و ممکن نیست. من در سال گذشته هم در چنین ایامی عرض کردم پذیرفته نیست که مامور عالی رتبه نظام جمهوری اسلامی مثل بقیه کاسبی ها مسئولیت خود را یک کاسبی حساب کند. مسئولیت های والا در نظام جمهوری اسلامی کاسبی و سرمایه نیست که انسان برای اداره دنیای خود به دنبال آن برود.

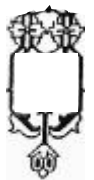
مسئول نظام جمهوری اسلامی حق ندارد به اعیان و اشراف و پولدارها نگاه کند و زندگی خود را با آنها بسنجد. حق ندارد خود را با نظایر و اشباه خود در حکومت های طاغوتی بسنجد. بله، در دستگاه های طاغوتی، یک وزیر، یک مدیر کل و یک رئیس از زندگی های آن چنانی برخوردارند. ما هم الان بیاییم و خود را با آنها بسنجیم و بگوییم ما هم وزیر و مدیریم! نه، در نظام اسلامی این طور نیست. در نظام اسلامی این ماموریت طعمه نیست. یک مسئولیت و یک خدمت و یک وظیفه برگردن انسان است. علی علیه السلام این را تعلیم می دهد.¹

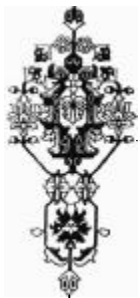
صداقت و صراحت

حاکم باید با مردم، صادق و صریح باشد.

امیرالمومنین علیه السلام هم مظهر تقوا و امانت و هم دارای صدق و صراحت بود. آن بزرگوار با این که یک سیاستمدار و رئیس دنیای اسلامی بود و تدبیر امور یک جمعیت عظیم چند ده میلیونی آن زمان، با نبود وسایل امروزی برای ارتباط بر دوش او بود و جامعه و امت اسلامی را اداره می کرد، اما سیاستمداری علی، موجب این نمی شد که از جاده صداقت و صراحت کنار رود. علی صادق و صریح بود؛ آنچه می گفت به آن معتقد بود و برای او راهنمای عمل بود. برای این است که کلمه، کلمه ی گفتار امیرالمومنین علیه السلام در طول تاریخ مثل نور افکنی برای زبدگان و نخبگان فکری عالم درخشیده است.

کاری را که سیاستمداران دنیا - چه امروز و چه در طول قرن های گذشته - انجام می دادند و حرفی را که بر زبان می آوردند و به آن اعتقاد قلبی نداشتند و چهره و قیافه ای را که به خود می گرفتند و با بطن آنها به کلی متفاوت بود، در امیرالمومنین علیه السلام وجود نداشت. امروز شما نگاه کنید، حرف های زیبا بر زبان سیاستمداران عالم بسیاری جاری می





شود - نام انسان ، نام حقوق بشر ، نام مردم سالاری ، نام صلح ، نام قداست - اما در دل ها و در عمل ها از این حقایق هیچ گونه خبری وجود ندارد . این وضعیت قبل از دوران امیرالمومنین علیه السلام هم بود . امروز هم وجود دارد .

امیرالمومنین علیه السلام - آن قله بلند انسانیت - در این جهت بر خلاف اغلب سیاستمداران عمل کرده است . خصوصیت او این بود که اگر اسم مردم را می آورد ، برای آنها حقیقتاً ارزش قائل بود ، نه مثل آن کسانی که در سطح بین المللی از هر چه تروریست حرفه ای است - که امروز حکام صهیونیست در دنیا تروریست های حرفه ای هستند - از هر چه غارتگر بین المللی است - که امروز پست صحنه قدرت های استکباری ، زرسالاران و چپاولگران بین المللی هستند - از هر چه انسان نانجیب و متجاوز به حقوق انسان است ، عملاً حمایت و پشتیبانی می کنند و خجالت هم نمی کشند و بر زبان نام حقوق بشر انسان و مردم سالاری را جاری می کنند و طلبکار ملت ها هم می شوند !

نظام جمهوری اسلامی را یقیناً یکی از مردمی ترین نظام های عالم و متکی به آرای قشرهای عظیم مردم و گره خورده با عواطف و احساسات و ایمان آنهاست ، به عنوان نظام مردم سالار قبول ندارند . اما نظام های حکومت مطلقه فردی و سلطنت های موروثی و نظام های کودتا و آن جایی که بچه های دبستانی آن از آسیب نیروهای امنیتی شان در امان نیستند و به دست آنها به قتل می رسند ، آنها را بعنوان نظام های معتقد به حقوق بشر می شناسند ! این یک مضحکه سیاسی و جهانی است . سیاستمداران نظام های غیر الهی مایلند همه انسانهای عالم دستخوش چنین بازیچه هایی باشند . امیرالمومنین علیه السلام نام مردم را می آورد ! اما به معنای حقیقی کلمه ، طرفدار مردم و ضعفا بود .¹

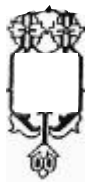
در جامعه علوی ، مردمش راست می گویند و از مسئولان راست می شنوند :

برای کسی که پیرو امیرالمومنین علیه السلام است ، راه درست این است که شاخصه های حکومت علوی را در نظر داشته باشد . همان اندازه ای که می تواند و قدرت دارد ، طبق آنچه که ساز و کارهای جهانی اقتضا می کند - دوران صنعت و صنعت های پیچیده و روش های فوق مدرن صنعتی و اینها یک اقتضائاتی دارد - اینها را رعایت کند تا آن جهت گیری یک سر سوزن منحرف نشود . این می شود یک انسان والا ؛ می شود یک حاکم علوی . یک چنین





جامعه ای قدرتمند می شود؛ یک چنین جامعه پولادین می شود؛ جامعه ای که مردمش راست بگویند و از مسئولان شان راست بشنوند. آنچه را وعده می دهند، آنچه را که می گویند، آنچه را که به عنوان پرچم بلند می کنند، همان را عمل می کنند «لم تقولون ما لا تفعلون»¹ نباشند. این، آن روش درست است و این به برکت امیرالمومنین علیه السلام ممکن است.²



1. سوره صف، آیه 2.
2. دیدار عمومی با مردم به مناسبت روز میلاد حضرت علی علیه السلام، 30 شهریور 81

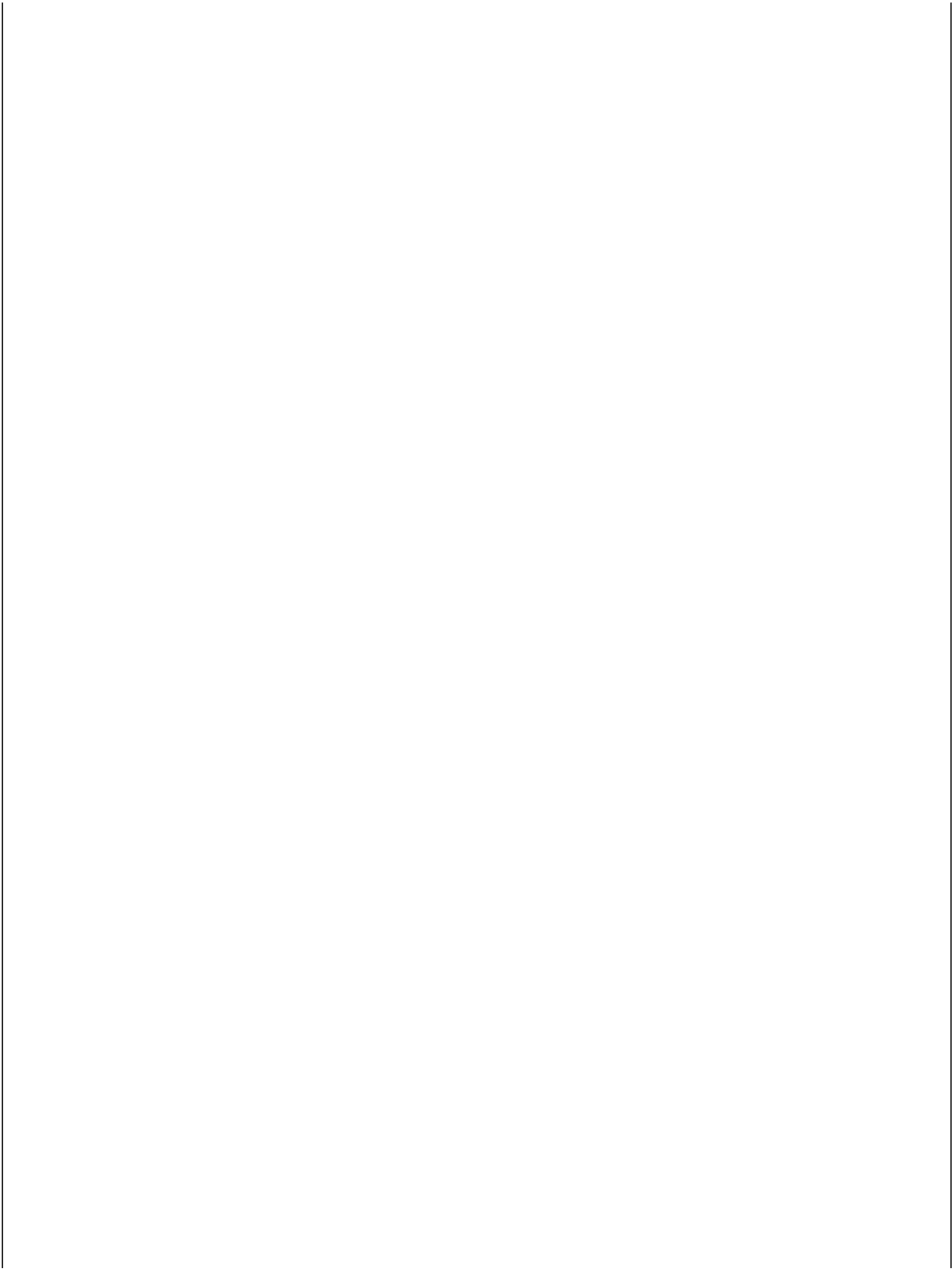


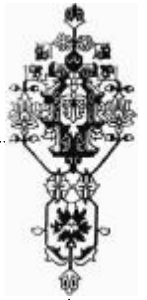
فصل هفتم :

مدیریت

بحران







بحران چیست :

در سراسر تاریخ بشر، زندگی و تمامی اموال او همواره در معرض مخاطرات حوادث غیر مترقبه و گاه گاه هولناک و مرگبار بوده است. مخاطرات و خسارات ناشی از برخی بلایای طبیعی مانند زلزله، سیل و طوفان همانند مخاطرات جنگ های مصیبت بار و خونین در تاریخ بشر به ثبت رسیده است.

جوامع سنتی حوادث غیر قابل پیش بینی را با تسلیم مبتنی بر قضا و قدر می پذیرفتند، اما جوامع مدرن مبادرت به برنامه ریزی های اضطراری برای کاهش خسارات کردند. امروزه اکثر تئوریهای علمی بر این مبنا استوارند که تخفیف یا تسکین بلایا و سوانح ممکن است، لیکن ممانعت از بروز آن احتمالاً ممکن نیست.

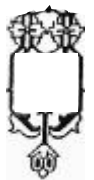
کشور ما نیز همیشه در معرض این گونه حوادث طبیعی و بحران ها بوده و زیان های هنگفت آنها را متحمل شده است. سیل و طوفان گاه گاه عده ای را بی خانمان می کند. گاه گاه هم زلزله ای شدید بخشی از کشور گسترده ما را به ویرانی می کشاند. به طور ناگهانی نقاب خاک بر چهره هزاران انسان بیگانه می کشاند و هزاران هزار انسان دیگر را بی پناه و آواره می سازد.

تعریف کلاسیک، بحران را یک «نقطه عطف» در تحول و توسعه یک رویداد یا یک ارگانیسم معرفی می کند در همین مسیر بحران «نقطه حساس» را شامل می شود که در نهایت ممکن است ناشی از یک تحول مناسب و خوب و یا نامساعد باشد. یک بحران عبارت است از وضعیتی که نظم و سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را که ما سیستم فرعی می نامیم مختل کرده و پایداری آن را به هم می زند. به زبان دیگر یک بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می آورد.

توجه به ابعاد روانشناختی و عقلانی در بحران یک امر ضروری است. باید توجه داشت که نمی توان یک تئوری عمومی و کلی در مورد بحران ارائه داد. این دو دیدگاه ذاتاً غیر قابل مقایسه نیستند بلکه مکمل یکدیگر و از این رو مستعد همگرایی نیستند و این شرط ضروری برای ایجاد و توسعه تئوری عمومی بحران است.

از دید تصمیم گیری بحران عبارت از وضعیتی است که :

1. هدفهای عالی و حیاطی واحد به تصمیم گیرنده را تهدید می کند،
2. زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می کند.
3. عناصر و عوامل تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می کند.





پس سه عامل مهم در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم گیری نقش عمده دارند که عبارتند از: تهدید، زمان و غافلگیری

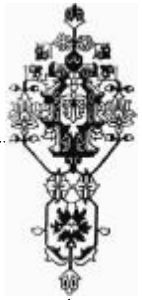
از این رو، به کارگیری امکانات و تجهیزات موجود، پیش بینی و تأمین نیازمندیهای اساسی اضطراری آسیب دیدگان در هنگام رخداد طبیعی و بحران به منظور ارائه خدمات نجات و امداد رسانی فوری به آنها ضروری است. افزون بر این، حفظ سلامت و ایمنی و بازگرداندن آنها به زندگی عادی نیز باید انجام گیرد. بحران پیش آمده حادثه ای ناگهانی از قییل آتش سوزی یا ورشکستگی یکی از صاحبان عمده مواد اولیه و مانند آن است که به رسیدگی و تصمیم گیری فوری نیاز دارد. سازمان راهنگامی باید با بحران روبرو دانست که به نظر می آید که بر اثر تغییر و تحولاتی بقا و حیات سازمان به مخاطره افتاده است و سازمان برای رهایی از نابودی و اضمحلال باید فوق العاده تلاش کند. بحران، واقعه پیش بینی نشده ای است که به دلیل اضطرار و فوریت آن، باید مورد توجه فوری قرار گیرد زیرا عدم توجه و رسیدگی بلافاصله به آن، به وخیمتر شدنش می افزاید.

زمانهایی که برای اعمال باعث شکست و ناکامی سازمانی می شوند، تعاریف ذکر شده هر چند از دیدگاه های مختلف بوده ولی می توان جنبه های زیر را در تعاریف مختلف برای بحران یافت:

1. تهدید جدی منافع و بقای سیستم.
2. ایجاب فوریت در پاسخگویی و مقابله با آن.
3. غیر منتظره و ناگهانی بودن وقوع
4. کوتاه بودن زمان برای عکس العمل
5. لزوم برخورد خاص و متناسب با ویژگی های آن

البته مسلم است که هر بحران ویژگیهایی خاص خود را نیز دارا است که در سایر بحرانها ممکن است یافت نشده یا شدت و ضعف آن متفاوت باشد. بدین ترتیب تکیه بر وجوه اشتراک بحران ها نباید موجب غفلت از وجود افتراق و مشخصات ویژه هر یک باشد هر چند این مسئله کلیت امر را در این بخش چندان تحت تاثیر قرار نمی دهد. ولی شدت و ابعاد برخی از بحران ها به حدی است که بشر باید با استفاده از دانش، عقل و منطق و ابتکارات خود به مقابله با این حوادث غیر مترقبه بپردازد. مدیریت علمی بحران برای بهره گیری گسترده از کلیه عوامل موثر در بهینه سازی کاهش خسارات ناشی از بحران پدیده آمده است. هدف این هدف بر این است که اصول، مفاهیم و نظریه های مدیریت بحران را برای مدیران سازمان های دولتی، بخش خصوصی، سازمان های



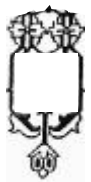


عمومی و غیر دولتی ، استانداری ها و شهرداری ها و دانشجویان و کلیه کسانی که آرزوی پیروزی و کامیابی در مدیریت بحران را دارند ارائه دهد .

منشاء بحران :

منشاء بروز بحرانهای مختلف ، بسته به ماهیت آنها ، می تواند عوامل گوناگونی باشد . تصمیم گیری بحران نوعی وضعیت یا گونه ای رخداد است . عوامل بحران زا در در تجزیه و تحلیل یک بحران نوعی وضعیت یا گونه ای رخداد است . عوامل بحران زا در یک بحران خاص نیز ممکن است از گونه های مختلف باشد ، به عنوان مثال یک جنگ بین دو کشور که نوعی بحران است می تواند به دلایل بسیار متفاوتی واقع شود ، اما می توان این عوامل را در گروه های مشابه طبقه بندی نمود :

- ناهمگونی در رشد اجزاء و متغیرهای مرتبط در یک نظام ، مثل رشد بیش از حد جمعیت نسبت به منابع غذایی در یک کشور که بحران غذا را به وجود می آورد یا فزونی تقاضا بر عرضه که موجب ایجاد تورم خواهد شد در چنین حالاتی پدیده ای به نام اضافه بر ظرفیت به وجود می آید و سیستم دیگر قادر به حل مسائلی که از حدی فراتر می روند نبوده و لازم است تغییراتی پدید آید ، در صورتی که این تغییرات به موقع عملی نباشد نظام نخواهد توانست مسئله بوجود آمده را طبق روال و شیوه های مرسوم و معمول حل کند و به دنبال فقدان راه حل (پدیده بی سامانی و بی نظمی) بحران پدید می آید .
 - ایستایی یا پویایی بیش از حد یک سیستم ، هر سیستمی دارای دو مکانیزم باز خور است ، یکی مکانیزم نگهدارنده و دیگری مکانیزم انطباق دهنده ، مکانیزم نخست تداوم و استمرار نظام یا سیستم را حفظ می کند و مکانیزم دوم به سیستم امکان می دهد که خود را با تغییر و تحولات محیط درونی و بیرونی تطبیق دهد . این دو مکانیزم سیستم را در حالت پویا نگه می دارند .
- حتی اگر مکانیزم نگه دارنده در سیستم فوق باید سیستم به علت عدم انطباق با تغییر شرایط ، به تدریج رابطه خود را با محیط از دست می دهد و دچار ایستایی و بی حرکتی و بالاخره از هم پاشیدگی می شود . در صورتی که مکانیزم دوم بر سیستم غلبه کند ، سیستم رابه خاطر تغییرات زیاد و پشت سر هم ، دچار فرسودگی ساخته و آن را مضمحل می کند .





- افزایش متغیرها و رخ دادها ، به هم پیوستگی ها آنها و تأثیر متقابلشان بر یکدیگر مسائل را پیچیده نموده و جدا ساختن آنها را ناممکن و تجزیه و تحلیل را مشکل می سازد لذا تصمیم گیری دشوار گردیده و به عبارتی نظام تصمیم گیری تحت فشار قرار گرفته و بر اثر انفجار آن ، نهادهای جامعه با آشفتگی بحران روبرو می شوند .
- به هم پیوستن وقایع کم اهمیت می تواند در نهایت واقعه ای عظیم و زیان بار را پدید آورده موجب بروز بحران گردد . به عنوان مثال نارضایتی های کوچک در سطح یک جامعه در صورت عدم توجه ، به هم پیوستگی یک انقلاب را پدید می آورد .
- عدم مقابله و دفع به موقع بحران دامنه آن را گسترده تر ساخته خطر به وجود آمدن بحرانهای جدید را نیز تشدید می کند . این بحرانهای جدید ممکن است در حوزه بحران قبلی بوده - مثلاً بحران قطع مواد اولیه ممکن است موجب از دست رفتن منابع تهیه آنها گردد - یا به سایر حوزه ها سرایت نماید - مثلاً بحران قطع مواد اولیه ممکن است موجب از دست رفتن بازارهای یک سازمان گردد - در چنین مواردی خطر بحران به صورت مضاعف درآمده احتمال رهایی از آن کاهش می یابد .
- در مباحث مدیریت و سازمان ، دو نظریه در مورد منشاء بحرانهای سازمانی وجود دارد یکی اینکه بحرانها از وقایع تهدید آمیز در محیط سازمان سرچشمه می گیرد و دیگر اینکه منشاء بحرانها ، نقایص و کاستیهای درون خود سازمانهاست و تجزیه و تحلیل بحرانهای واقعی نشان می دهد که هر دو این نظریات قسمتی صحیح و قسمتی نادرست هستند . سازمانهایی که با بحران مواجه می شوند آن را سرچشمه گرفته از محیطشان می یابند اما این ادراک هرگز کاملاً درست نیست . سازمانها گاهی آشکارا ولی اغلب تلویحاً ، تصمیم به دیدن بعضی جنبه های محیط و چشم پوشی از بعضی جنبه ها آن می گیرند . از طرف دیگر جنبه هایی هم که مشاهده می شوند را بر حسب اهداف جاری ، روشها و صلاحیتشان تفسیر می نماید . بدین ترتیب نقایص درون سازمانی موجب تحریف ادراکات و دریافتها گردیده و این دریافتهای تحریف شده باعث می شوند که سازمان هیچ عملی انجام نداده یا دست به اعمال نامتناسب بزند و در نتیجه دچار





بحران گردد. نقایص و کاستیهای سازمان نه تنها ادراکات را تحت تأثیر قرار می دهد بلکه واقعیت اموری که باید دریافت شوند را متأثر می سازند. کاستیهای سازمانی باعث حضور اشتباه و نابجای سازمان شده از این طریق نیز می تواند باعث بروز بحران برای سازمان گردد.

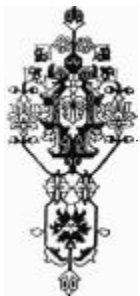
از طرف دیگر نقایص درون سازمانی - مثل سبک نادرست مدیریت - می تواند بدون ارتباط با محیط خارجی سازمان، در داخل آن بحران ساز باشد. به این ترتیب کاستیهای سازمان می تواند خود به خود در درون سازمان بحران ایجاد نماید یا باعث شوند ادراک سازمان را تحریف گردیده و سازمان نتواند در مقابل عوامل بحران زای نشأت گرفته از محیط عکس العمل مناسبی اتخاذ نماید و دچار بحران گردد.

مشخصات وضعیت بحرانی :

هر چند هر بحران ویژگیها و عواقب خواص خود را به همراه دارد. لیکن برخی مشخصات که در تمامی وضعیتهای بحرانی کمابیش وجود داشته باشند قابل تشخیص و تبیین هستند. این ویژگیها عمدتاً از تجزیه و تحلیل بحرانی واقعی استنتاج گردیده اند که موارد رایجتر آنها عبارتند از :

1. در وضعیت بحرانی ضوابط هنجارها و قوانین مرسوم که برای مواقع عادی تدوین و برقرار گشته اند. کارایی خود را از دست می دهند.
2. بحران دو نوع اثر مرگ آور برای جامعه دارد که همراه با هم موجب از کار افتادن سیستمهای کاهش انترپی گردید در نتیجه دچار از هم پاشیدگی می شود. یعنی از یک سو عوامل نظم دهند به حالت بی نظمی می افتد و از سوی دیگر سازمان جامعه دچار سختی و تصلب می شود و دیگر قدرت سازگاری کافی ندارد.
3. بحران وضعیتی است که در آن ضرورت اتخاذ تصمیم و عمل درمغز طراحان و عوامل درگیر بسیار بالاست.
4. بحران یک زمانی است که در آن عدم اطمینان درباره برآورد وضعیت و راهکارهای مهار آن افزایش می یابد.

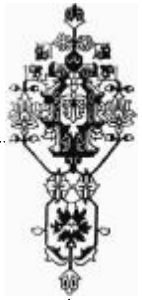




5. بحران یک مرحله زمانی یا وضعیتی است که در آن کنترل رخدادها و تاثیر آنها کاهش می یابد .
6. بحران یک وضعیت اضطراری را به وجود می آورد که در آن تشویق و نگرانی عوامل تصمیم گیرنده افزایش می یابد .
7. در وضعیت بحرانی ، معمولاً آگاهیها و اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیرندگان ناقص و غیر کافی است .
8. بحران موجب تغییر رفتار و سلوک می شود که اکثراً آثار پاتولوژیکی داد مانند یاس ، کم بهره وری ، فرار از مسئولیت و عذر تراشی .
9. بحران در ارگانسیم بدن ، فشار ایجاد می کند و موجب خستگی و تشویق می گردد .
10. در وضعیت بحرانی باید تصمیمات سخت و مشکل اتخاذ گردیده و اجرا شوند .
11. در بحران به علت آشفتگی ، ذهن درست کار نمی کند و تعقل صورت نمی پذیرد لذا احتمال اشتباه بسیار زیاد است و رفتارهای نامناسبی بروز می کند که ممکن است باعث تشدید بحران شود .
12. در بحران ، انتخاب راه حل مناسب امری است مشکل ؛ زیرا افراد و گروه ها و گزینه های موجود را یکسان ارزیابی نمی کنند و اصولاً همفکری کاهش پیدا می کند لذا در بحران اختلافات نظر بسیار است . با افزایش بحران ، اختلاف نظر و درگیری گروهی افزایش و این امر به تنگی وقت و نبود اطلاعات افزوده می شود و اتخاذ تصمیم درست را مشکل می کند .
13. در وضعیت بحرانی روابط بین متغیرها پیچیدگی بیشتری پیدا می کند ، روابط جدیدی بین متغیرها پدید آمد و حاکمیت روابط زمان عادی خدشه دار می شود .

همانگونه که قبلاً گفته شد بحران از دیدگاه تصمیم گیری دارای سه عامل مهم تهدید (کم تا زیاد) ، زمان (کوتاه و بلند) و آگاهی (غافلگیری تا پیش بینی شده) است چون وضعیتهای بحرانی به تناسب شدت تهدید ، تداوم زمانی و درجه آگاهی با هم متفاوتند ، هر یک از سه عامل اصلی تعیین کننده بحران را ممکن است در حد عالی شدت و اهمیت آنها در یکی از ابعاد سه گانه مکعبی که اصطلاحاً مکعب بحران نامیده خواهد شد . تجسم نماییم . این نمودار سه

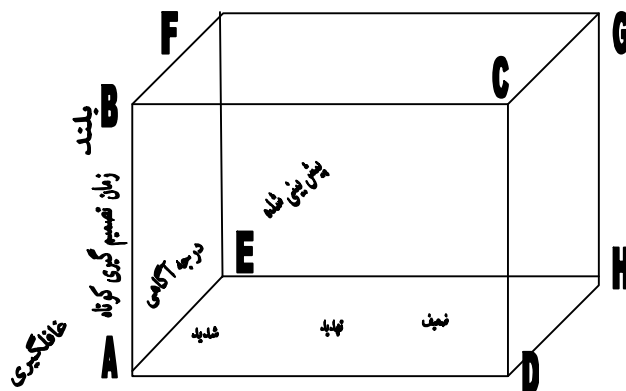




بعدی که اضلاع آن روی زوایای قائمه یک مکعب قرار می گیرد . به این گونه درجه تهدید ، زمان تصمیم گیری و درجه آگاهی را نشان می دهد .

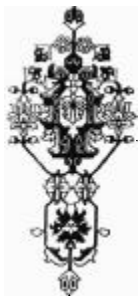
رئوس این مکعب به ترتیب ، حالتهای زیر را بیان می کند ؛

- (A) وضعیت کاملاً بحرانی : تهدید شدید / زمان کوتاه / غافلگیری
- (B) وضعیت نو ظهور : تهدید شدید / زمان بلند / غافلگیری
- (C) وضعیت بطنی : تهدید ضعیف / زمان بلند / غافلگیری
- (D) وضعیت ویژه یا موردی : تهدید ضعیف / زمان کوتاه / غافلگیری
- (E) وضعیت انعکاسی : تهدید شدید / زمان کوتاه / پیش بینی شده
- (F) وضعیت عمومی : تهدید شدید / زمان کوتاه / غافلگیری
- (G) وضعیت عادی : تهدید ضعیف / زمان بلند / پیش بینی شده
- (H) وضعیت اداری : تهدید ضعیف / زمان کوتاه / پیش بینی شده



(A) وضعیت کاملاً بحرانی (بحران شدید) : در چنین وضعیتی با بدترین حالت ممکن بحران روبرو هستیم ، تهدید بسیار شدید و زمان کوتاه برای عکس العمل از یک سو و غافلگیری و عدم آمادگی از سوی دیگر موجب می شود که تصمیمات بدون وجود اطلاعات کافی اخذ شده و پاسخها غالباً نا پخته باشند . چنین وضعیتی به یقین زیانهای جبران ناپذیری را باعث خواهد شد . در وضعیت کاملاً بحرانی روشهای عادی بوروکراسی خود را از دست می دهند " بحرانی که نتیجه احساس تهدید بالایی است ، با خود " درگیر شدن شدیدی را نیز به همراه دارد .





(B) **وضعیت نو ظهور:** در این وضعیت بر خلاف یک کاملاً بحرانی، زمان اتخاذ تصمیم بیشتر است ولی تهدید شدید همچنان وجود دارد. هر چند بحران به صورت غافلگیرانه بروز نموده است لیکن زمان برای تحقیق و تعمیق در خصوص مشخصات بحران و نحوه مقابله با آن وجود دارد. در چنین موردی، به علت طولانی شدن زمان بحران، بوروکراسی حاکم بر دستگاه ناگزیر باید جریان عادی خود را طی کند.

(C) **وضعیت بطئی (کند):** این وضعیت غافلگیرانه پیش آمده لذا طرح قبلی برای مقابله با آن وجود ندارد اما زمان لازم برای بررسی جوانب و اتخاذ تصمیم وجود دارد در حالیکه خطر چندانی هم پدید نیامده است و تصمیم گیری در این وضعیت به دلیل عدم اضطراب و زمان موجود دچار وقفه می شود که خود احتمال دارد باعث تشدید بحران گردد.

(D) **وضعیت ویژه (موردی):** در این وضعیت هر چند تهدید ضعف است ولی زمان عکس العمل کوتاه بوده و به دلیل، عدم پیش بینی، طرحی برای مقابله وجود ندارد، لذا بحران باید به سرعت مهار گردد.

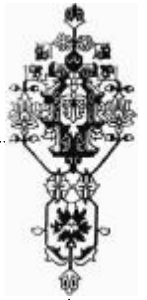
(E) **وضعیت انعکاسی:** برای مقابله با این وضعیت آگاهی و آمادگی وجود داشته ولی به دلیل تهدید شدید و کوتاهی زمان عکس العمل، امکان تحقیق، تعمیق و مشاوره برای دست یابی به راهکارهای مقابله با تغییرات جزئی متناسب با شرایط به اجرا در خواهند آمد لیکن امکان بررسی راهکارهای جدید وجود نخواهد داشت.

(F) **وضعیت عمومی:** زمان بلند و آمادگی قبلی در چنین وضعیتی علیرغم تهدید شدید آن امکان بررسی جوانب امر و اتخاذ تصمیمات مناسب را فراهم می سازد.

(G) **وضعیت عادی:** این وضعیت در مقابل وضعیت کاملاً بحرانی قرار دارد، چرا که تهدید ضعیف بوده، زمان طولانی است و از قبل انتظار آن میرفته است. در چنین حالتی معمولاً مجریان امر در سطوح پائین سازمان به برخورد با آن پرداخته و عمدتاً بر اساس روشهای جاری که بر تجربیات قبلی هستند به حل مسئله می پردازند.

(H) **وضعیت اداری:** در وضعیت زمان اندک است ولی تهدید ضعیف بوده و بحران پیش بینی شده است. در این وضعیت فرصت کوشش جهت دستیابی به اطلاعات بیشتر و





بررسی بیشتر جهت اخذ تصمیم وجود ندارد اما از آنجایی که خطر زیادی وجود ندارد احتمالاً وقت زیادی هم برای تهیه مقدمات مقابله با آن صرف نخواهد شد.

با توجه به وضعیتهای بحرانی ذکر شده تلاش مدیریت بحران باید بر تبدیل بحرانهای مختلف به وضعیت عادی متمرکز باشد که در آن با تهدید ضعیف، زمان عکس العمل بلند و آگاهی مواجه هستیم. مدیریت بحران در گذر زمان به طور دینامیکی عمل کند و عامل زمان را با فرمولهای خاص خود مورد استفاده قرار می دهد.

آمایش فضاهای بحران زده در زمان با سیستم های مدیریت بحران انجام می گیرد. مدیران بحران باید با روش های صحیح و موثر یک وضعیت بحرانی را با حداقل خسارات به سوی وضعیت عادی هدایت کنند.

با بکار گرفتن اصول، مفاهیم و نظریه های مدیریت بحران می توان به شخصیتی اندیشمند تر، آینده نگر تر کار آمد تر و آماد تر برای فعالیتهای پویا، ویژه، پر ماجرا، حیات بخش و مردمی مدیریت بحران تبدیل شد.

مدیریت بحران : علم و عمل

همانگونه که تاریخ نشان می دهد، بخش عمده ای از برنامه ریزی سوانح و بحران مدیریت بحران های شهری ریشه در برنامه های دفاع مدنی داشت در دوران جنگ دوم جهانی و قبل از آن و دوران جنگ سرد توسعه یافت. این برنامه ها نسبت به نیازهای مدنی و غیر نظامی بودند. آنها بر مبنای این نظریه قرار داشتند که به یک سیستم سلسله مراتبی فرماندهی قدرتمند برای برخورد با سوانح و بحران ها همانند عملکرد ارتش در سناریوهای جنگ مورد نیاز است.

در تعاریف زیر توسط دفتر سازمان ملل متحد هماهنگی امور حوادث غیر مترقبه (UNDRO) برای استفاده در سطح بین المللی ارائه شده اند.

تعریف مدیریت بحران : مدیریت بحران دارای چهار رکن اصلی متشکل از :

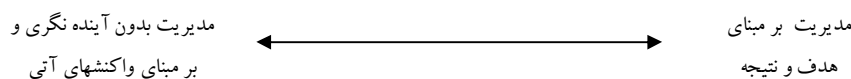
1. کاهش خسارت
2. آمادگی
3. واکنش
4. بازسازی و عادی سازی





مدیریت بحرانها (و از جمله سوانح) نمی توان مطابق اصول مطمئن کیفی عمل نماید، مگر آنکه اجزاء تشکیل دهنده پاسخ فلسفه مدیریت را بکار گیرند. بخش اعظم این مدیریت، هماهنگی سازمان ها و فعالیت های مختلف است.

امروز در روش شناسی مدیریت می تواند از نظر ثنوری دو حد نهایی برای مدیریت قائل می شود.

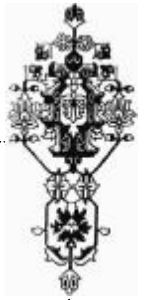


در یک سو این حد ((مدیریت بر مبنای واکنشهای آتی)) قرار دارد. در این نوع مدیریت، برنامه ریزی، کمی قبل از به اقدام و یا همزمان به اقدامات انجام می پذیرد یا اصول برنامه ای وجود نداشته و اگر وجود داشته باشد حکم آزمایش و خطا را یافته نتایجی به مراتب کمتر از منابع مصرف خواهد داشت. به عبارت چنین سبکی از اثر بخشی و بهره وری ناچیزی برخوردار است. بنابراین در این نوع مدیریت با تصمیمات خلق الساعه و بدون تفکر روبرو هستیم. برای مدیری با این سبک تمام امور، بحرانی به شمار می آید که او بدون برنامه و مقابله با آنها می پردازد و با اقدامات آتی در صدد رفع آنها بر می آید.

در سوی دیگر این حد ((مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه)) قرار دارد که در آن اهداف مطلوب تعیین و تعریف گردیده و طرح عملیاتی و وسایل نیل به آنها مشخص می شود. در این نوع از مدیریت طرحی وجود دارد تا بتوان بر موانع و محدودیتهای محیط غلبه نمود و در زمان بحران اولویتهای مشخص می شود. زمان موجود برای پاسخ دهی پیش از انتقال تیم را محدود کرده و اعضا واحد تصمیم گیری را به تعجب و حیرت وامی دارد. در این شیوه از مدیریت طرحی وجود دارد تا بتوان بر موانع و محدودیتهای محیط غلبه نمود و در زمان بحران اولویتهای مشخص ساخت.

شایان ذکر است که عملاً هیچ یک از این دو حد نهایی در دنیای واقعیت وجود ندارد. اصولاً انتظار قدرت پیش بینی و پیشگویی کامل از هیچ کس - بخصوص در وضعیتهای بحرانی - نمی رود از طرف دیگر فقدان هر گونه آمادگی قبلی نیز نه تنها توجیه پذیر نبوده بلکه باعث زیانهای هنگفت مالی و چه بسا جانی خواهد شد بنابراین هر چند نمی توان به مدیریت بر مبنای هدف و





مجموعه آموزشی مدیران شهری

نتیجه در نهایت خویش دست یافت ولی واضح است که هر گاه قسمت اعظم کوششهای مدیر معطوف به ((مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه)) باشد مدیریت موثرتر خواهد بود.

در این میان، هر چند تعاریفی برای مدیریت بحران نیز ارائه گردیده است از جمله ((مدیریت بحران، پیش بینی، تدارک و آمادگی قبلی برای روبرویی و دفع رویدادهایی است که بقا و حیات سازمان را مورد تهدید جدی قرار می دهند.)) اما به نظر می رسد چنین تعریفی اولاً بر پیش بینی پذیری رویدادهای یاد شده استوار بوده از طرف دیگر به عملکرد مدیریت پیش از بحران و پس از آن توجه می نماید، رفتار بحرانی دستمزدش دو عامل سازش و ارباب می باشد. ضمن اینکه از مسئله مهمی چون پیشگیری از بحران غفلت شده است.

برای دستیابی به تعریفی مناسب برای مدیریت بحران باید توجه داشت که ارتباط سازمان و بحران به سه گونه قابل بررسی است:

اول اینکه سازمان با بحرانی در درون خود مواجه گردد (مثل آتش سوزی)، دوم اینکه بحران محیطی سازمان را در برگیرد (مثل تغییر ناگهانی سیاست اقتصادی دولت) و در آخر اینکه اصولاً یک سازمان برای مقابله و برخورد با نوع یا انواع خاصی از بحرانها تشکیل شده باشد. در موارد اول و دوم، بروز بحران به مثابه مانعی بر سر راه رسیدن سازمان به اهدافش مطرح خواهد بود. مدیریت باید احتمال بحرانهای نوع اول را تشخیص داد و در ضمن حداکثر تلاش جهت پیشگیری، برای روبرویی با آنها آمادگی داشته باشد. برای برخورد با بحرانهای نوع دوم مدیریت باید در برنامه ریزیها حداکثر انعطاف پذیری را ملحوظ داشته و گوش به زنگ بروز چنین حوادثی در محیط باشد تا بتوان به موقع و به سلامت سازمان را از چنگال خطر برهاند. به عبارت دیگر مدیریت باید با سرمایه گذاری مناسب روی پیش بینی بحران و نحوه مقابله با آن توان سازمان خود را در مواجهه با بحران افزایش دهد و حتی المقدور کمترین درگیری را داشته و حتی بیشترین بهره را نیز ببرد. اما اگر سازمان برای مقابله و برخورد با بحران خاصی تشکیل شده باشد وضع سازمان متفاوت است. در چنین سازمانی کار اصلی، مقابله با بحران بوده و در وضعیت عادی نیز فرآیند آمادگی برای چنین امری در حال انجام است. لذا در این سازمان همه چیز باید بر اساس مشخصات آن بحران شکل گیرد. با این مقدمات می توان نتیجه گرفت که آنچه تحت عنوان مدیریت بحران مطرح می شود همان مدیریت - مثلاً با تعریف: «فرآیند استفاده از منابع یک سازمان جهت حصول اهدافی خاص از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل» - بدون هر گونه پسوند. لکن در شرایط خواص است لذا می توان گفت که بحران نیز چون سایر شرایط،





مدیریت خاص خود را طلب می کند و براین اساس بر تامل و تعمق برای اندیشیدن تدبیر در این عرصه اضطراری دارد. چنانچه اطمینان، ریسک، تغییر یا هر شرایط خاص دیگری مدیریت باید ویژگیهای مربوط به آن شرایط را ملحوظ دارد.

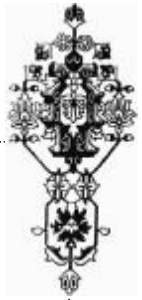
هدف اصلی سازمانی که مسئولیت سازمانی که مسئولیت مقابله با بحران را - صرف نظر از نوع آن - بر عهده دارد عبارت است از: پیش بینی، پیشگیری، آمادگی و مقابله با بحران، جبران خسارات، استفاده از فرصتها و بازگشت به وضعیت عادی با صرف کمترین زمان و هزینه بر اساس اولویتها است.

الف) پیش بینی: پیش بینی بحران از لحاظ نوع، زمان و مکان وقوع و مشخصات دقیق آن همیشه امکان پذیر نیست. ولی تا حد امکان باید بر این امر سرمایه گذاری شود چرا که پیش از وقوع بحران امکان شناسایی و برنامه ریزی برای مقابله با آن فراهم می سازد. برخی از بحرانها هم از لحاظ نوع و هم از لحاظ مشخصات دقیق آن قابل پیش بینی هستند. مثلاً افزایش نرخ ارز، هزینه های یک سازمان را دفعاتاً بالا خواهد برد که ارتباط بین این دو وسیله مدلهای ریاضی قابل تبیین است.

اما برخی دیگر به دقت قابل پیش بینی نیستند مثلاً وقوع یک سانحه طبیعی مثل زلزله باعث ویرانی خانه ها می شود اما به چه حدودی قابل برآورد دقیق نیست. در برخی مسائل بخصوص مسائل اجتماعی حتی مشخصات یک بحران نیز به دقت قابل پیش بینی نیستند چرا که چنین مسائلی با پیچیدگیهای انسانی و اجتماعی عجین بوده و هیچ راه شناسایی دقیقی برای آنها وجود ندارد، پیش بینی زمان و مکان وقوع بحران نیز در امکان مهار بموقع آن بسیار موثر است لیکن همیشه امکان پذیر نیست بخصوص این امکان در مورد برخی سوانح طبیعی مانند زلزله هنوز محقق نگردیده است. به هر حال هیچ یک از این مسائل از اهمیت پیش بینی بحران نمی کاهد چرا که با این پیش بینی یک درجه از خطر بحران کاسته خواهد شد.

ب) پیشگیری: بهترین راه برای فائق آمدن بر بحران، اجتناب از است. پس از پیش بینی بحران باید تدابیری اتخاذ گردد که حتی المقدور و از بروز بحران جلوگیری شود و در صورتی که امکان پیشگیری کامل وجود نداشته باشد باید حداکثر تلاش برای کاهش دامنه آن انجام پذیرد به عبارت دیگر باید تا حد امکان از خطر بحران کاسته شود.





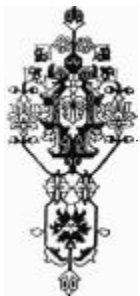
ج) آمادگی : قبل از اینکه بحران اتفاق بیفتد برای مقابله با آن بخش از بحران که قابل پیشگیری نبوده است باید ایجاد آمادگی نمود . بسیج منابع و امکانات ، برنامه ریزی ، صحیح ، سازمان مناسب نیروی انسانی کار آزموده ، آموزش و تمرین از ابزار اصلی ایجاد این آمادگی به شمار می روند . گوش به زنگ بودن مدیریت برای مقابله با بحران و ایجاد زمینه و آمادگی استفاده از کلیه ظرفیتهای ملی - در واقع بروز بحرانهای بزرگ نیز لازمه این آمادگی هستند . آمادگی قدم بعدی پیش بینی و پیشگیری است . بر اساس نتایج آنها شکل می گیرد . درحقیقت آمادگی برای مقابله با عواقب پیش بینی شده ولی پیش گیری نشده بحران و عواقب پیش بینی نشده آن ایجاد می شود .

د) مقابله : در صورت عدم امکان پیشگیری و احتراز از بحران ، وقوع آن حتمی و مقابله با آن لازم است . مقابله با بحران باید با سرعتی متناسب با وضعیت بحرانی صورت گیرد . البته روشن است . که اگر بحران قابل پیش بینی هم باشد دقیقاً بر اساس پیش بینی واقع نمی شود لذا همیشه بحران با خود جنبه هایی از ناشناختگی و ابهام را به همراه خود خواهد داشت که برای مقابله با آنها راهکاری وجود ندارد لذا پس از وقوع بحران باید از کارایی برنامه ها و تمهیدات تدارک دیده شده و انطباق آنها با شرایط جدید اطمینان حاصل نموده و در صورت لزوم قبل از اقدام ، اصلاحات لازم را به عمل آورد . در مقابله با بحران باید از گسترش دامنه و تشدید و تحدید آن توجه کافی داشت .

هـ) جبران خسارت و استفاده از فرصتها : هر چه مقابله با بحران اثر بخش کمتری داشته باشد خسارات ناشی از بحران وسیعتر خواهد . جبران چنین خساراتی لازمه بقای سیستم پس از وقوع یک بحران است چرا که باقی ماندن اثرات بحران ممکن است موجب تشدید عواقب آن گردد روی دیگر سکه عواقب بحران ، فرصتهایی است که از آن ناشی می شود . مدیریت بحران باید مترصد چنین موقعیتهایی بوده حداکثر بهره برداری را از آنها جهت بهبود اوضاع ، عملی ، عملی ساختن برنامه ها و پیشرفت و توسعه بنماید .

و) بازگشت به وضعیت عادی : طولانی شدن زمان بحران ، از آنجایی که روال عادی را بر هم می زند ، خود بحران زاده و موجبات تشدید آنرا فراهم می سازد به این دلیل مقابله با بحران باید به صورتی انجام شود که وضعیت عادی هر چه زودتر حاکم گردد . این مسئله بخصوص در بحرانهایی که به نحوی با مسائل اجتماعی سرو کار دارد از اهمیت زیادی برخوردار است .





در کلیه موارد یاد شده سرمایه گذاریهای لازم باید پس از تجزیه و تحلیل هزینه و سود با توجه به اولویتها انجام شود. به عنوان مثال در بحران ناشی از یک جنگ نجات جان انسانها از حفاظت ساختمان ها بسیار مهمتر است و هزینه مقاوم سازی یک ساختمان قدیمی که ارزش تاریخی نیز ندارد چه بسا از ساختن یک ساختمان جدید باشد لذا توجه و محاسبه دقیق در این زمینه ضروری است. شایان ذکر که به دلیل «وضعیت عادی» لزوماً همان وضعیت قبل از بحران نیست اول اینکه ممکن است چنین امری از جنبه های مختلف وجود نداشته باشد و دوم اینکه شاید بتوان به وضعیتی بهتر از وضعیت پیش از بحران دست یافت به عبارت دیگر بازگشت به وضعیت پیش از بحران به صلاح نباشد.

بدین ترتیب اهداف سازمانی که برای مقابله با بحران تشکیل می شود روشن گردید، حصول این اهداف در حقیقت خروجی فرایند استفاده از منابع سازمان از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است که هر یک از این موارد باید با توجه به شرایط ویژه بحران شکل گیرند.

با آن که بر وظیفه های مدیران بحران در طراحی محیط درونی سازمان برای پیشبرد کار تأکید می کنیم، ولی نباید هرگز از نظر دور داشت که مدیران باید هم در محیط بیرونی سازمان و هم محیط درونی و بخش های گوناگون آن به رهبری امور بپردازند.

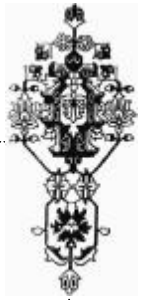
وظایف مدیران

در جهت بررسی مدیریت بحران شش وظیفه مدیران را ذکر می کنیم:

- برنامه ریزی
- جلب مشارکت مردمی
- سازماندهی
- بکار گماردن نیروی انسانی
- رهبری
- نظارت

این طبقه بندی جامع و فراگیر است و می توان گفت که همه دانش مهم مدیریت بحران را و چهار رکن اصلی آن را می توان و در درون این شش وظیفه جای داد. این طبقه





بندی را می توان یک طبقه بندی عملی به شمار آورد زیرا وظیفه هایی را نشان می دهد که مدیران خود آنها را می شناسد و به آنها عمل می کنند .

مدیریت بحران دانش است یا هنر

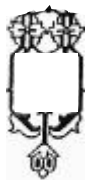
اغلب با این سؤال مواجه می شویم که آیا مدیریت بحران دانش است یا هنر . ولی باید بگوئیم که ترکیبی از آنهاست . مدیریت ، مانند همه کارهای دیگر چون مهندسی ، حسابداری یا حتی بازی فوتبال هنر است ، دانش فنی است ، انجام دادن کارها در چارچوب واقعیت هایی است که از درون موقعیت پدید می آیند . با این همه ، مدیران با به کارگیری سازمان یافته درباره مدیریت می توانند بهتر کار کنند و همین آگاهی سازمان یافته ، ابتدائی یا پیشرفته ، دقیق ، به میزان سازمان یافتگی و روشنی و تناسب خود دانشی را پدید می آورد . از این رو مدیریت به عنوان یک عمل ، هنر محسوب می شود ، آگاهی سازمان یافته ای را که زیر ساخت عمل مدیران است می تواند به نام دانش شناخت . در چنین زمینه ای دانش و هنر مکمل یکدیگرند . پس مدیریت بحران هم دانش است و هم هنر ، مدیریت موثر یک هنر است که از دانش زیربنائی مدیریت استفاده می کند .

برنامه ریزی و تصمیم گیری در شرایط بحران

برنامه ریزی فرآیندی است که در این چهار مرحله اساسی وجود دارد .

مرحله اول (هدف گذاری : هدف گذاری شالوده آن به شمار می رود . تعیین اهداف امکان تمرکز فعالیت و منابع سازمان را به صورت بهینه مقدور می سازد . برای سازمان موضوع بحث ما هدف عبارت است از : پیش بینی ، پیشگیری ، آمادگی و مقابله با بحران ؛ جبران خسارات ، استفاده از فرصتها و بازگشت به وضعیت عادی با مصرف کمترین زمان و هزینه بر اساس اولویتها .

مرحله دوم (شناسایی و تشریح وضعیت موجود : وضعیت موجود سازمان و محیط در ارتباط با اهداف باید تشریح گردیده و به دقت تحلیل شود . تغییرات تنها پس از شناخت آنچه در حال حاضر موجود برای پیش بینی باید از لحاظ امکانپذیری پیش بینی در ابعاد نوع ، زمان و مکان وقوع و مشخصات دقیق بحران تعیین گردید . در این زمینه





همکاری با افراد خبره با تخصصهای گوناگون مرتبط با بحران برای حداکثر پیش بینی ابعاد مختلف آن ضروری می نماید. امکانات موجود، از لحاظ سخت افزار و نرم افزار پیشگیری، آمادگی، مقابله با بحران و جبران خسارات آن نیز باید مشخص شود.

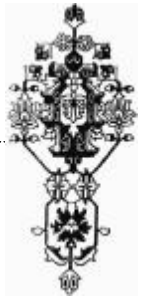
مرحله سوم) تشخیص کمکها و موانع: باید عوامل داخلی و محیطی که می توانند به سازمان جهت حصول اهدافش کمک نموده یا برای آن ایجاد مشکل نمایند شناخته شوند. البته آینده نگری در این زمینه بسیار مشکل است ولی با توجه به بحرانهای مشابه گذشته و انجام مطالعات دقیق در این زمینه این موارد حتی المقدور باید تبیین گردند. اگرچه بعضی موارد پیش بینی نشده ممکن است آنقدر مهم باشد که برنامه ای را از حیث انتفاع ساقط نموده یا موجبات تعدیل آن را فراهم سازند.

بین مرحله اول با مراحل دوم و سوم یک ارتباط متقابل رفت و برگشتی وجود دارد. چنانچه پس از هدف گذاری، وضعیت موجود یا منابع و موانع اجازه حصول اهداف تعیین شده را ندهند، لاجرم اهداف به سطوح پایینتری تنزل خواهند یافت و برعکس اگر وضعیت موجود یا منابع و موانع امکان دستیابی به اهداف بلندتری را فراهم سازند، اهداف تعدیل خواهند شد.

مرحله چهارم) تعیین عملیات: مرحله نهایی فرآیند برنامه ریزی در بردارنده تعیین عملیات بدلیل مختلف، ارزیابی آنها و انتخاب مناسبترین عملیات است. در این مرحله راجع به عملیات آینده تصمیم گیری می شود. از آنجایی که در فرصت بحرانی که سازمان در حالت مقابله قرار خواهد داشت احتمال مواجهه با بسیاری عوامل پیش بینی نشده یا متغیرهایی که به صورت نادرستی پیش بینی گردیده اند مواجه خواهیم شد و از طرف دیگر برخی متغیرها اصولاً قابل پیش بینی دقیق نیستند، تعیین یک دسته عملیات بر اساس مراحل قبلی بخصوص کمکها و موانع برای مقابله با بحران صحیح نیست لذا باید چندین بدیل متناسب با وضعیتهای متحمل طراحی شده تا بر اساس شرایطی که به وجود می آید مناسبترین به بدیل انتخاب شده و در صورت لزوم در آن تغییراتی ایجاد گردد.

گفتنی است که معمولاً یک بحران - بخصوص وقتی گسترده باید - دارای جنبه های متعددی است که باید برای پیش بینی، پیشگیری، آمادگی و مقابله با هریک، برنامه های جداگانه ولی در یک قالب سیستمی ریخته شود تا حداکثر موفقیت حاصل گردد. برخی از این جنبه ها پیش بینی پذیر نبوده یا در حد کلیات قابل پیش بینی هستند ولی برخی دیگر به دقت پیش بینی هستند.





برنامه ریزی برای دسته اول منجر به ایجاد بدیل‌های عملیاتی مختلف برای شرایط محتمل گوناگون منجر گردیده یا در حد تعیین استراتژی‌های با آنها باقی می‌ماند و اما برای جنبه‌هایی از بحران که به دقت قابل پیش‌بینی هستند لازم است برنامه‌های عملیاتی مناسب نیز طراحی گردند. این برنامه‌های عملیاتی عمدتاً برنامه‌هایی هستند که احتمال تکرار آنها در آینده - به دلیل گوناگونی بحرانها - بسیار کم است لیکن چهار چوب‌های بسیار مناسبی هستند در مورد بحرانهای مختلف تعدیل شده و استفاده گردند. از برنامه‌های عملیاتی به مهمترین آنها از جمله برنامه اجرایی پروژه‌ها و بودجه‌ها می‌توان اشاره نمود. برنامه‌های اجرایی نشان‌دهنده مراحل اساسی لازم برای رسیدن به یک هدف، سازمان یا فرد مسئول برای انجام هر مرحله و انتظام و زمانبندی انجام هر مرحله، هستند. پروژه‌ها، قسمت‌های کوچکتر و مجزای برنامه‌های اجرایی هستند. بودجه‌ها نیز منابع مالی اختصاص داده شده به فعالیتهای خاص را در طول زمان مشخص نشان می‌دهند.

همانگونه که قبلاً گفته شد یک جنبه بسیار مهم، برنامه ریزی، تصمیم‌گیری است. از طرف دیگر یک وضعیت بحرانی - که حالت عادی و نظم معمول در هم ریخته است - تصمیم‌گیری و حل مشکلات از فعالیتهای عمده مدیریت بحران خواهد بود. هر چند هیچ شیوه تصمیم‌گیری، اتخاذ تصمیم درست را ضمانت نمی‌کند ولی فرآیند تصمیم‌گیری منطقی می‌تواند راه‌های خوبی را برای مشکلات بیابد. فرآیند تصمیم‌گیری منطقی دارای چهار مرحله اصلی است:

1. **شناسایی وضعیت:** در این مرحله باید کلیه عوامل مرتبط با مشکل یا عواملی که با راه حل نهایی پیدا می‌کنند شناخته شوند. یک شناسایی کامل خود دارای سه جنبه است:

تشریح مشکل: مشکل باید به دقت تشریح گردد. تشریح مشکل باید با توجه به اهداف سازمانی صورت پذیرد.

تشخیص اهداف تصمیم: پس از تشریح مشکل، قدم بعدی تعیین این مهم است که یک راه حل موثر مرکب از چه جنبه‌هایی، به تحقیق راه حلی که اهداف سازمانی را محقق سازد موفقترین راه حل خواهد بود.





تشخیص علل: یافتن علل بروز مشکل باعث تکمیل شناخت نسبت به مشکل به خواهد شد. تمیز بین آثار مشکل و علل آن در این مرحله از اهمیت زیادی برخوردار است.

2. **طراحی بدیله‌ها:** در این مرحله باید راه‌های بدیل را برای حل مشکل طراحی نمود. طراحی بدلیل‌های مختلف، امکان دستیابی به بهترین راه حل و حل موثر مشکل را فراهم می‌سازد. به خصوص تصمیمات مهم نباید بدون گذر این مرحله اتخاذ گردند. و در این مرحله موکداً باید از انتخاب پرهیز نمود.

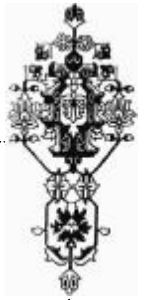
3. **ارزیابی بدیله‌ها و انتخاب بهترین بدیل:** ارزیابی اثربخشی هر یک از بدیله‌ها بر اساس میزان انطباق با اهداف، استراتژیها و منابع سازمان از یک طرف و توانایی بدیل برای حل مشکل صورت گرفته و بدین ترتیب بهترین راه حل برگزیده می‌شود. بدیل انتخاب شده مبتنی بر میزان اطلاعات موجود و قدرت مدیر در ارزیابی آنها است. احصاء تقریبی بازخورد‌های یک گزینه استراتژیک یکی از ضروری‌ترین و حساس‌ترین تدبیر بحران است.

4. **اجرای تصمیم و پیگیری آن:** پس از انتخاب بدیل، باید برنامه مورد نیاز برای فائق آمدن بر نیازها و مشکلاتی که برای اجرای موثر آن وجود دارد، تهیه گردد. این برنامه ریزی باید از فرآیند برنامه ریزی منطقی پیروی نماید. برنامه تهیه شده باید به اجرا گذاشته شود، برای آن به دقت نظارت شود و در صورت لزوم اصلاحاتی در آن به وجود آید.

تصمیم‌گیری تا آنجایی که در فرآیند برنامه ریزی عمل می‌شود به معنای اتخاذ تصمیم برای فعالیتهایی است که در آینده انجام گرفته و اهدافی که در آینده امید حصول آنها هست. تمام موقعیتهای تصمیم‌گیری مربوط به برنامه ریزی برای بحران - بخصوص با بحران - حاوی جنبه‌هایی از ناشناختگی است که پیش‌بینی آنها مشکل یا حتی مفید است. البته این عدم اطمینان برای موقعیت‌های مختلف، متغیر است. در هنگام مقابله با بحران نیز چنین ناشناختگی‌هایی به وفور وجود دارد.

وضعیت‌های مختلفی که مدیریت بحران در تصمیم‌گیری - برای برنامه ریزی یا حل مشکل با آن روبروست در یک پیوستار از وضعیت‌های قابل پیش‌بینی تا وضعیت‌هایی که پیش‌بینی آنها بعید است قرار دارند. موقعیتهای مختلف روی این پیوستار با اطمینان، مخاطره و عدم اطمینان نشان داده می‌شود.





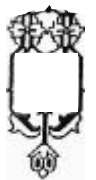
شوند. برای عدم اطمینان دو منبع محتمل وجود دارد. اول شرایطی که قسمتی از آن یا کاملاً از اختیار مدیر خارج است. دوم، میزان دسترسی مدیر به اطلاعات است. در شرایط اطمینان از آنچه در آینده اتفاق خواهد افتاد آگاهیم. در شرایط مخاطره احتمال وقوع پدیده را می دانیم ولی در شرایط عدم اطمینان از احتمالات وقوع پدیده ها با خبر نبوده و حتی ممکن است از پدیده های محتمل نیز با خبر نباشیم. در شرایط عدم اطمینان دانسته ها بسیار کم هستند. تصمیماتی که در این حالت اخذ می شوند مثل راه رفتن در شبهای تاریک است چنین اوضاعی عموماً در بردارنده تصمیمات حیاتی و مهم نیز هستند.

در مدل تصمیم گیری منطقی گیرندگان باید از اطلاعات قابل ملاحظه در مورد ارزش ها منابع، اهداف و اولویت های اهداف گوناگون برخوردار بوده، بتوانند رفتارهای اجتماعی آینده را پیش بینی کنند. مدیران گزینه های مختلفی را بر حسب نتیجه هر یک تمیز داده و تشریح می نمایند سپس ارزش هر نتیجه بر اساس احتمال وقوع آن محاسبه و سنجیده می شود. اما در وضعیت عدم اطمینان، تصمیم گیرنده باید احتمال نتایج را یکسال فرض نموده یا فرض کند که بدترین حالت اتفاق خواهد افتاد. در بحران نیز چنین وضعیتی وجود دارد.

اولاً اوضاع از کنترل مدیران خارج است و اصولاً از مسیر معمول و همیشگی منحرف می شود.

ثانیاً میزان اطلاعاتی که در اختیار مدیر است کفایت لازم را ندارد.

به این ترتیب مشکلات اصلی تصمیم گیری در بحران، زمان و اطلاعات هستند که باعث می شوند نتوان فرآیند تصمیم گیری منطقی را دنبال نمود بحران غالباً و به دلیل فشار زمانی، تصمیم گیرنده را با موقعیت اطلاعاتی مفرط مواجه می سازد. ترکیبی از استرس زیاد و اطلاعات مفرط، تصمیم گیرندگان را به عکس العمل افراطی یا تفریطی می کند. مساله زمان بخصوص در بحرانهای شدید - یک مساله حیاتی است و هر لحظه تاخیر در تصمیم گیری و اقدام ممکن است موجب زیانهای غیر قابل جبرانی شود. بر این مشکل می توان از طریق پرورش و طراحی فائق آمد بدین ترتیب که بخشی از فرآیند تصمیم گیری منطقی را پیش از بروز بحران انجام داد. به عبارت دیگر مسائل گوناگونی را که ممکن است در یک بحران پیش بیایند از قبل پیش بینی و در شرایط مختلف به دلیلهای گوناگونی را برای حل آنها طراحی نمود به نحوی که با حداقل اطلاعات کلیدی کیفیت مسئول تشخیص داده شده و امکان انتخاب بدلیل مناسب برای مدیریت بحران فراهم آید. در حقیقت به این ترتیب زمان اتخاذ تصمیم را کوتاه تر می سازیم.





هر چند اتخاذ یک تصمیم آگاهانه نیاز به اطلاعات کافی دارد اما اطلاعات بسیار زاید نیز باعث صرف نظر نمودن مراکز تصمیم گیری از تمام اطلاعات خواهد شد که فرصت جستجو در تمامی اطلاعات وجود نخواهد داشت لذا باید از قبل اطلاعات کلیدی مشخص شده ، میزان لازم برای تصمیم گیری ، مرکز تولید اطلاعات و زمان اخذ آن تعیین گردند تا مدیریت بحران بتواند به موقع اطلاعات لازم را در اختیار داشته باشد .

البته برخی به دلیل اینکه فکر می کنند به اطلاعات بیشتری نیاز دارند در امر تصمیم گیری کند هستند ، در حقیقت آنها آنقدر راجع به یک موضوع مطالعه می کنند که اصل آن از دست می رود . برای تصمیم گیری در بحران هرگز اطلاعات کامل ، بی عیب و نقص و به موقع وجود نخواهد داشت بنابراین باید در مورد قسمتهایی از اطلاعات که نیاز هست ولی موجود نیست فرضیاتی پذیرفته شود این مفروضات باید بر پایه اطلاعات موجود بوده اولویتهای منظور شده در اهداف را رعایت نمایند. آنچه درباره آن فرضیه سازی می شود باید شناخته شود، در حقیقت اول باید دانسته ها و نادانسته ها مشخص شوند و سپس قیمت یافت اطلاعات در مورد نادانسته ها نسبت به زمان برآورد گردد تا بتوان با واقع بینی به فرضیه سازی دست زد .

هنر یک استراتژیست و مدیر بحران ، دقیقاً بر آیند تهدیدات و فرصت های ناشی از یک ظهور و بروز می باشد .

سرعت انتقال ، زیرکی ، جسارت و صفاتی از این دست می تواند مدیریت را در اتخاذ تصمیمات یاری کند ، آموزش و تمرین در این زمینه بسیار موثر است .

به عنوان آخرین نکته باید به انتخاب مدیران بحران از میان افرادی که با مشخصات بحران از جمله نوع ، کیفیت ، مکان وقوع و غیره - بسته به نوع بحران - آشنا هستند اشاره نمود . چنین انتخابی موجب حذف زمان لازم برا آشنایی اولیه مدیر با اوضاع خواهد شد . به عنوان مثال اگر در یک واقعه ای نظیر زلزله رخ دهد ، افرادی که به وضعیت شهر از لحاظ اجتماعی و جغرافیایی آشنایی دارند خیلی بهتر می توانند برای مقابله با بحران ناشی از آن تصمیم گیری نمایند.

شایان ذکر است تمامی تصمیماتی که در یک بحران اتخاذ می شوند فوریت حیاتی ندارند. به عنوان مثال در بحرانی ناشی از زلزله ، برای تصمیم گیری راجع به باز سازی فرصت کافی برای بررسی جوانب امر - مثلاً میزان خرابی - وجود خواهد داشت و در چنین مواردی پیروی از مدل منطقی تصمیم گیری اثر بخشی راه حل انتخاب شده را افزایش خواهد داد. چنین مواردی و آنهایی که نیاز به فوریت در عکس العمل دارند - مثل امداد رسانی در یک زلزله - باید در مرحله پیش بینی به دقت تعیین گردند .





کنترل در شرایط بحران:

کنترل فرآیندی است که از طریق مدیران از انطباق فعالیتهای واقعی با آنچه برنامه ریزی شده است اطمینان می یابند. در برنامه ریزی فعالیتهای یک سازمان، اهداف اصلی و شیوه های دستیابی به آنها پایه گذاری می گردند. فرآیند کنترل پیشرفت سازمان را به سمت اهدافش اندازه گیری نموده و مدیران را به موقع قادر به کشف انحرافات از برنامه و انجام اقدام اصلاحی می سازد.

مراحل فرآیند کنترل

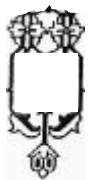
کنترل مدیریتی یک فعالیت سیستماتیک شامل برقراری استانداردهای عملکرد مطابق با اهداف برنامه ریزی، طراحی سیستمهای بازخور اطلاعات، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده، تعیین اینکه آیا انحرافی وجود دارد یا نه و در صورت انحراف، برآورد اهمیت آن و انجام هر کاری که برای حصول اطمینان از به کارگیری تمامی منابع سازمان به صورت کارا و موثر جهت حصول اهداف سازمانی لازم باشد؛ است.

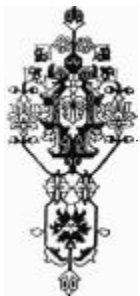
اهمیت کنترل در بحران:

به دلیل ماهیت و ویژگیهای بحران، کنترل از اهمیت خاصی در شرایط بحرانی برخوردار است. کوشش های جدی برای اطمینان از اینکه حوادث تحت کنترل باقی بمانند و پویایی ویژه خود را نیابد و تصمیمات تا حد ممکن به صورت عقلانی و حسابگرانه اتخاذ شوند صورت می گیرد، برخی از این ویژگیها عبارتند از:

تغییرات و پویایی محیط: در محیطهایی فاقد تغییر و پویایی بوده و همه چیز روشن و قابل پیش بینی است، برنامه ریزی و کنترل خود کار و از آن مهمتر غیر قابل انعطاف خواهند شد اما در جایی که تغییر چه قابل پیش بینی و چه غیر قابل پیش بینی وجود داشته باشد.

از طریق فرآیند کنترل می توان تغییراتی که بر خدمات و فعالیتهای سازمان اثر می گذارند را کشف نمود و به صورت موثر با آنها به مقابله برخاسته یا استراتژی و تاکتیک متناسب با آنها را انتخاب نمود.





- **امکان اشتباه:** از آنجایی که وضعیت بحرانی یک وضعیت عادی نبوده و در چنین وضعیتی علاوه بر ایجاد وظایف جدید برای افراد، فشارهای گوناگونی وجود دارد، امکان اشتباه زیاد خواهد بود لذا کشف اشتباهات توسط مدیر از طریق یک سیستم کنترل، پیش از خطر آفرین شدن آنها لازم است.

- **تفویض اختیار:** عدم تمرکز لازم برای رویارویی با بحران و اختیاراتی که در این زمینه به رده های پائینتر سازمان و واحدهای درگیر با بحران از لحاظ عملیاتی و جغرافیایی، تفویض می گردد مسئولیت را از مدیر سلب نموده لذا کنترل عملیات این رده ها جهت حصول اطمینان از صحت عملکرد آنان الزامی می نمایند.

انواع روشهای کنترل :

1. کنترل قبل از عمل :

این روش، روش کنترلی است که قبل از انجام عمل، تأمین منابع لازم را جهت اقدام تضمین می نماید لذا در هنگام عمل از وجود به موقع منابع لازم و نوع، کمیت، کیفیت و محل استفاده ایجاد اطمینان می نماید.

2. کنترل آینده نگر :

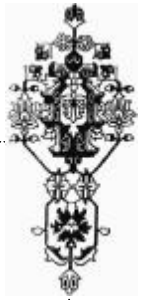
این نوع، روشی است که به منظور کشف انحرافات از استانداردها یا اهداف و ایجاد امکان اصلاح آنها قبل از این که یک رشته خاص از عملیات به اتمام برسد، به کار گرفته می شود.

3. کنترل بلی / خیر :

این روش، فرآیندی غربالی است که از طریق آن جنبه هایی از یک رویه که قبل از ادامه کار باید اصلاح شده یا شرایطی که پیش از ادامه عملیات محقق گردند؛ تعیین می شوند.

4. کنترل پس از عمل :





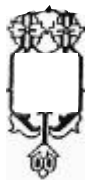
شیوه ای است جهت سنجش نتایج یک فعالیت پس از اتمام آن، در این نوع کنترل علل هر گونه انحراف از برنامه یا استاندارد، تعیین شده و در فعالیتهای مشابه آیند از آنها پیشگیری می شود. سرعت جریان اطلاعات یک عامل حیاتی در کنترل موثر است چرا که هر چه زودتر انحرافات کشف شوند اعمال اصلاحی نیز می توانند زودتر به انجام برسند. به علاوه صحت اطلاعات نیز از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا عملیات اصلاحی بر مبنای اطلاعات واصله شکل می گیرند.

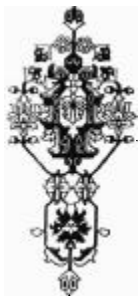
برای استقرار سیستم های موثر کنترل باید نواحی عملیات کلیدی یا نتایج کلیدی در سازمان یا واحد سازمانی تشخیص داده شوند. این نواحی جنبه هایی از واحد یا سازمان هستند که باید به صورت موثری عمل نمایند تا کل واحد یا سازمان موفق گردد. علاوه بر این تعیین نقاط حساس و استراتژیک در سیستم، جایی که اطلاعات نمایان گردیده یا جمع آوری می شوند، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. با تعیین چنین نقاطی میزان اطلاعاتی که باید جمع آوری و ارزیابی گردند کاهش قابل ملاحظه ای خواهد یافت.

در وضعیتهای بحرانی باید تصمیمات سخت و مشکل اتخاذ گردیده و اجرا شوند و بیرون آمدن از وضعیت کاری سنتی در این هنگام و انطباق با وضعیت بحرانی نیز از آن مشکلات دیگر در این زمینه است.

یکی از راه های افزایش نفوذ رهبر در تصمیمات و کنترل وی بر گروه در بحران، کنترل بر اطلاعات مربوط به وقایع و پیشرفتهای در محیط و ترجمان وقایع و تشریح آنها به صورت معنی دار برای زیر دستان است. گفتنی است هر چه محیط پویاتر داشته باشد. برای یک رهبر نشان دادن و ترجمان وقایع برای سایر اعضای سازمان مهمتر خواهد بود.

بحران به دلیل شرایط خاص خود به حفظ خویشتن داری و آرامش در تسلط بر اوضاع توسط مدیر نیاز دارد به همین دلیل، مدیریت بحران کاری است مشکل که به شجاعت و سرعت عمل نیاز دارد. لازمه تصمیم گیری در بحران تجربه و مهارت کافی است ولی فزون بر آن مدیر باید بتواند از شرم خود استفاده نماید و مجهز به توان آینده نگری باشد. از دیگر ویژگیهای اساسی مدیر در بحران انعطاف پذیری و نوآوری است.



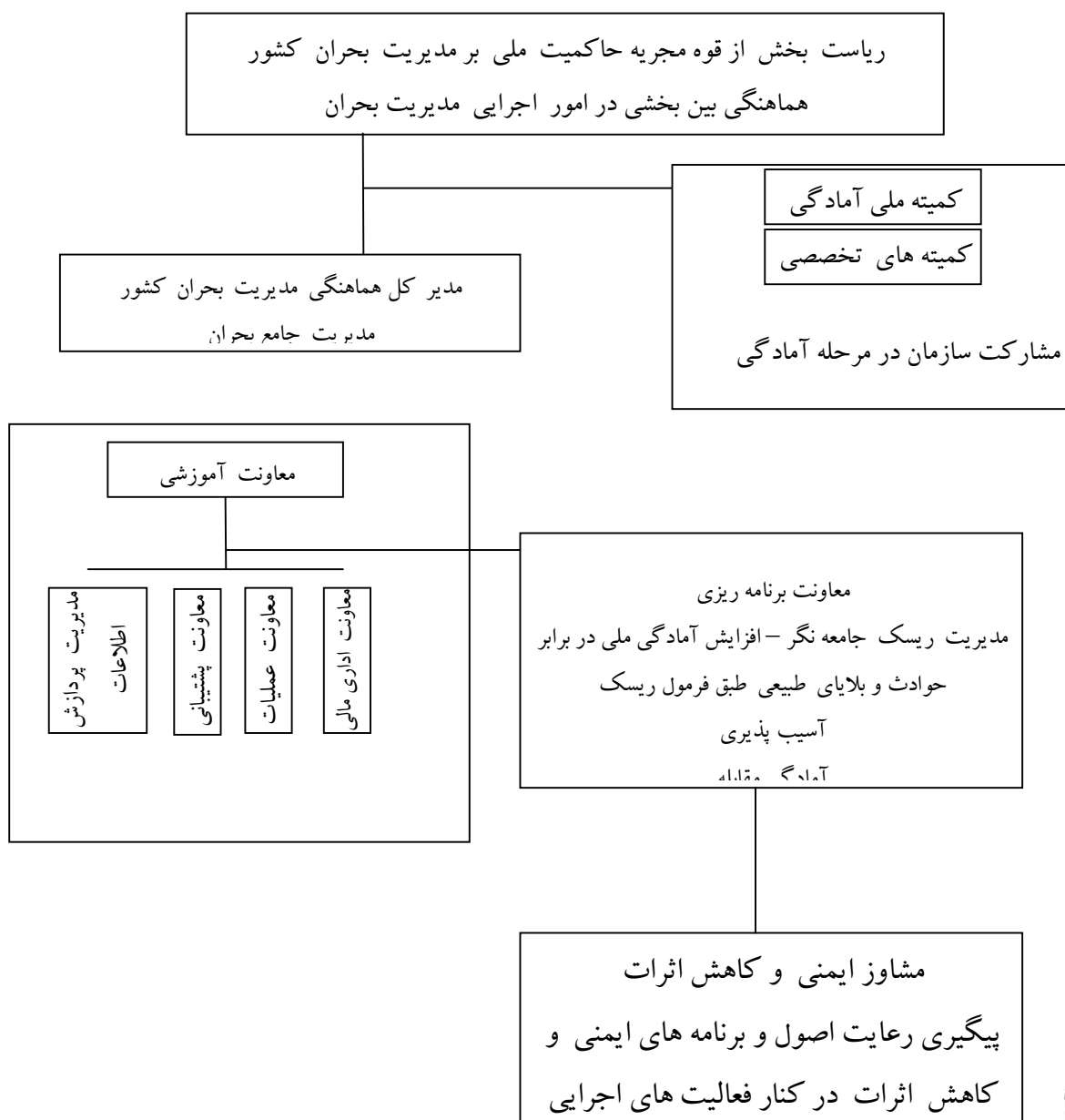


قابلیت انعطاف، به دلیل وجود تغییرات سریع و پیچیده در وضعیت بحرانی که بسیاری از آنها پیش بینی نشده یا مطابق پیش بینی صورت نمی پذیرند، از ویژگیهای غیر قابل اجتناب مدیریت بحران به شمار می رود. از روانشناسی می توان برای قابلیت تعاریف زیر را ذکر کرد

- توانایی اداره کردن، تطبیق دادن و انجام دادن کارهای غیر قابل انتظار، پیش بینی نشده و جدید.
- عدم وجود سرسختی و امکان نفوذ در محدوده مفاهیم، تعاریف و فرضیه ها.
- تحمل وجود ابهام و نامعلومی، وقتی که ابهامی وجود دارد.
- توانایی دریافت اطلاعات متضاد بدون محصور شدن در یک وضعیت.
- در سازمانهایی نظیر ارتش و آتش نشانی که اصولاً بحران مدار هستند، بهترین شیوه رهبری، تکلیف حداکثر و رابطه حداقل است چرا که در جنگ یا مقابله با آتش سوزی، اغلب موفقیت بستگی به عکس العمل سریع براساس دستورات دارد. شرایط اجازه بحث در مورد دستورات یا تشریح آنها را نمی دهد. برای موفقیت، رفتار باید تقریباً خودکار باشد.

اما پس از پایان بحران، ممکن است سایر سبکها ارجحیت یابند، به عنوان مثال اگر چه رئیس یک واحد آتش نشانی در رویارویی با آتش یک سبک بسیار ساختاری را برگزیند.







مدیریت جامع بحران

سیستم جامع مدیریت بحران مخاطرات بالقوه و منابع موجود را ارزیابی کرده طوری برنامه ریزی می نماید که منابع موجود را با مخاطرات موازنه کند تا با استفاده از منابع موجود بتوان بحران را کنترل نمود.

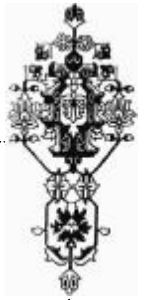
مخاطره طبیعی به معنای احتمال وقوع یک پدیده بالقوه خسارت بار، در یک مدت زمان مشخص در یک منطقه مشخص آسیب پذیری که به معنای درجه از میان رفتن عوامل در معرض ریسک در هنگام وقوع یک پدیده طبیعی با یک شدت معین که در یک مقیاس بین صفر (0-) بدون خسارت) و تا یک (اکل خسارت وارده) بیان می شود.

عوامل در ریسک به معنای جمعیت، ساختمان ها، تأسیسات عمرانی ساختمانی، فعالیت های اقتصادی، خدمت عمومی و شهری، تأسیسات شهری و زیر بنائی و مشابه آن که در یک منطقه معین در ریسک هستند.

مراحل چهارگانه بحران (کاهش اثرات - آمادگی - مقابله - بازسازی) در تمام سطوح آن باید در یک مرکز هماهنگ شوند، تا ارتباط بین آنها حفظ شود و جریان آزاد اطلاعات و فرمان به درستی گردش نماید.

این تمرکز کمک می کند تا برنامه های آمادگی عملی گردد، مرز مقابله و بازسازی شفاف گردد و عملیات کاهش اثرات، نقش خود را به درستی در پیش، هنگام و پس از بروز بحران سواها ایفا نماید. همچنین نظر به شیوع بیشتر بحرانهای با سطح پایینتر، مدیریت این بحرانها در همان جایی که بحرانهای با سطوح بالاتر راهبری می شود، به افزایش کارایی پرسنل کمک می کند.



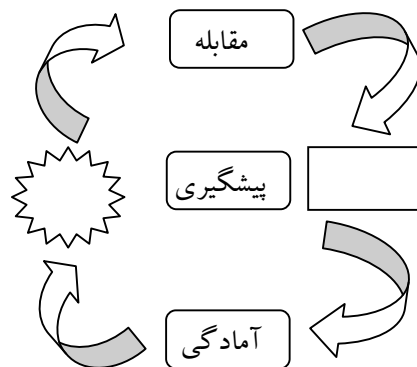


مجموعه آموزشی مدیران شهری

در تمامی کشورهای دنیا، مدیریت ملی بحران بر عهده حکومت است. در برخی از کشورها مدیر بحران رئیس قوه مجریه است ولی در اکثر آنها مدیران بحران عضو قوه مجریه حاکمیت (به ویژه وزارت کشور) است.

نمایندگان منطقه ای حاکمیت (استاندار، فرماندار، بخشدار) زیر نظر وزارت کشور عمل می کنند. همچنین دولتهای محلی (شهرداریها و دهیاریها) علیرغم استقلال نسبی خود، با وزرات کشور هماهنگی به عمل می آورند.

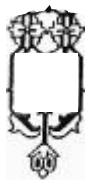
چرخه مدیریت جامع بحران



طبق استانداردهای جهانی هنگام ایجاد ساختار مدیریت بحران، همواره تمام جنبه های مرحله آمادگی مستقل از سه مرحله دیگر در یک بخش مدیریت می شود.

آمادگی

آمادگی یکی از مراحل چهار گانه مدیریت بحران و شامل کلیه فعالیتهای ارتقای مدیریت بحران است. مرحله آمادگی مدیریت بحران شامل آموزش، پژوهش و برنامه ریزی و مانور، مرحله غیر عملیاتی مدیریت بحران است، لذا در این مرحله عمدتاً هماهنگی صورت می گیرد تا فرماندهی.





در مرحله آمادگی، آمادگی جامعه در برابر مخاطرات مختلف افزایش می یابد و جامعه بافرض
محتمل بودن مخاطرات، برنامه ریزی و آموزش مناسبی تدارک می بیند تا با وقوع بحران آسیب
کمتری بیند. معاونت برنامه ریزی به عنوان دبیرخانه کمیته ملی کاهش اثرات بلایای طبیعی،
فعالیت های اداری و جاری مرحله آمادگی مدیریت بحران را انجام می دهد.

اجزای آمادگی:

الف) پژوهش:

1. گردآوری اطلاعات: مستندات مرتبط با مدیریت بحران (کتب، مجلات، گزارش ها و...) از سازمان های مربوط دریافت می گردد. در مواردی که لازم باشد مطالعات میدانی نیز صورت می گیرد.
2. نگهداری اطلاعات: مستندات گردآوری شده باید به شیوه ای نگهداری شود که همواره در دسترس پژوهشگران بخش آمادگی قرار بگیرد.
3. تحلیل اطلاعات: براساس نیازهای بخش های مختلف مدیریت بحران، اطلاعات تحلیل می شوند و گزارش پژوهش آن ارایه می شود.

ب) برنامه ریزی: براساس نتایج پژوهش ها و با هماهنگی سازمان های زیربط، برنامه هایی برای جنبه مختلف هر چهار مرحله بحران تهیه می شود. این برنامه ها لازم الاجرا می باشد و اغلب لازم می شود در مرجع مناسب قانون گذاری به تصویب برسند.

ج) ایجاد ساختارهای مدیریتی: به منظور رعایت استانداردهای مدیریت بحران و اجرای برنامه ها، لازم است ساختارهای مدیریتی درون سازمانی و بین سازمانی در کلیه سازمان های درگیر مدیریت بحران ایجاد شود.

د) آموزش: برای اینکه افراد جامعه (مردم و سازمان ها) بتوانند نقش خود را در مدیریت بحران به خوبی ایفا کنند، لازم است به درجاتی با مدیریت بحران، اصول ایمنی و نقش خود آشنا شوند.

ه) مانور و تمرین: مانور به 4 صورت زیر انجام می شود





1. **مانور توجیهی:** شامل جلسات توجیهی و یاشیه سازی های بسیار کوچک یا یک چند عمل مشخص .
2. **مانور دور میزی:** یک سناریو مطرح می شود تا افراد شرکت کننده بر اساس برنامه راه حلها را ارایه می دهند ولی نه زمان بندی و نه مکان واقعه شیهه سازی نمی شود .
3. **مانور عملیاتی:** یک سناریو بر اساس زمان بندی شیهه سازی شده مطرح می شود و افراد شرکت کننده موظفند با رعایت برنامه و زمان بندی دستوراتی صادر کنند ، اما از نظر فیزیکی واقعه شیهه سازی نمی شود و دستورات به عمل تبدیل نمی شوند .
4. **مانور با مقیاس واقعی:** سعی بر این است که تمام ابعاد یک بحران شیهه سازی شود و عملیات نیز به صورت فیزیکی در محل انجام می شود . بسته به امکانات ، میزان شباهت به شرایطی واقعی ممکن است متفاوت باشد .

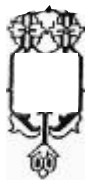
امور اجرایی مدیریت بحران

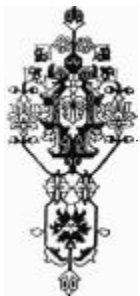
مراحل کاهش اثرات ، مقابله و باز سازی ، مراحل عملیاتی مدیریت بحران هستند ، لذا در این مراحل عمدتاً فرماندهی صورت می گیرد تا هماهنگی ، در حقیقت اهم هماهنگیها در مرحله آمادگیها باید صورت می گرفت . مدیریت پیش گیری و کاهش اثرات متولی هماهنگی عملیات مرحله کاهش اثرات مدیریت بحران است . کلیه فعالیت های برنامه ریزی این بخش در معاونت آمادگی صورت گرفته است .

مدیریت ریسک : روش مدیریتی مراحل پیشگیری و آمادگی مدیریت بحران می باشد که با شناسایی وضع موجود هر جامعه ، راه های بهینه افزایش آمادگی و کاهش آسیب پذیری جامعه در برابر خطرات و احتمالی را معرفی می کند . فرمول مدیریت ریسک :

$$\text{ریسک} = \text{مخاطره} \times \frac{\text{آسیب پذیری}}{\text{آمادگی}}$$

در مرحله کاهش اثرات ، آسیب پذیری جامعه در برابر مخاطرات کاهش یابد . (از طریق رعایت آیین نامه های ساختمانی ، (حریم رودخانه و ...) و در صورت امکان از مخاطرات جامعه نیز کاسته





می شود. همه این تدابیر برای کاهش آسیب هایی است که بر اثر مخاطرات به جامعه وارد می شود.

کاهش اثرات در همه حال (پیش، هنگام و پس از) بحران مد نظر قرار می گیرد. لذا غیر از فعالیتهای مستمر این مدیریت، در هنگام مقابله و بازسازی، فعالیتهای امور ایمنی عملیات نیز بر عهده این مدیریت خواهد بود.

به هر حال در هنگام عملیات و در سلسله مراتب فرماندهی ممکن است ناهماهنگیهای پیش بیاید که روند عملیات را مختل نماید. در این شرایط باید به شکل موثر هماهنگی صورت پذیرد و موانع آن رفع شود.

- جلسات هماهنگی به صورت ستاد (ونه شورا و کمیته) تشکیل می گردد تا با مشخص شدن رئیس جلسه و نداشتن حق رأی توسط اعضاء مشکلات هنگام عملیات در اسرع وقت به طور موثر حل گردد. بدیهی است پس از عملیات می توان در فرصت مناسب مشکلات برنامه ریزی را در کمیته ملی کاهش اثرات بلایای طبیعی بررسی نمود.
- ستاد با حضور بالاترین مقامات مسئول برگزار می گردد تا هماهنگی به عمل آمده نیاز به تصویب مقامات دیگری نداشته باشد.

سامانه فرماندهی حادثه برای مدیریت مقابله و بازسازی

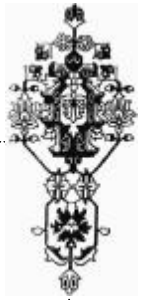
معاونت اجرایی به همراه 4 مدیریت عملیات، پشتیبانی، اداری و مالی و برنامه ریزی و پردازش اطلاعات، با ایجاد ساختار استاندارد سامانه فرماندهی حادثه، مدیریت مراحل مقابله و بازسازی مدیریت بحران را بر عهده می گیرد.

در استفاده از سازمان های تخصصی در عملیات تخصصی مقابله و بازسازی مدیریت بحران نکات زیر قابل توجه می باشد:

- هر از امور اجرایی تخصصی 12 گانه، زیر نظر سازمان مسئول و با همکاری سازمانهای همکار و پشتیبان، با همان چارچوب سامانه فرماندهی حادثه اداره می شود. فرماندهی حادثه اداره می شود. فرماندهی این امور بر عهده سازمانهای مسئول مربوطه است.

- همانگی و فرماندهی کلی بر عهده معاونت اجرایی و سامانه فرماندهی حادثه آن است. روش فوق باعث می شود علیرغم فرماندهی واحد توسط معاونت اجرایی، تمام امور به صورت





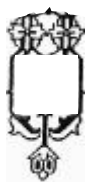
کارشناسانه ، تخصصی و متکی بر تجربیات سازمانهایی اداره شود که در شرایط عادی نیز به همان کار می پردازند .

امور 12 گانه عبارتند از :

- امور آب و فاضلاب
- امور آتش نشانی و مواد خطرناک
- امور اسکان
- امور امداد و نجات
- امور امنیت و انتظامات
- امور حمل و نقل
- امور خدمات شهری
- امور سلامت
- امور صنعت و معدن
- امور کشاورزی و دامداری
- امور مخابرات و ارتباطات

فصل هشتم :

مدیریت





فرهنگی شهر

«43 نکته اساسی در خصوص مدیریت فرهنگی»





علم مدیریت آغاز مشخصی نداشته و بطور طبیعی انتهایی هم نخواهد داشت. مدیریت سابقه ای به قدمت تاریخ زندگی انسان دارد و تا زمانی که انسان زندگی می کند به دانش و روشهای مدیریت نیاز دارد. خداوند متعال بزرگترین مدیر و مدبر جهان هستی است و اوست که عالم را از آسمان تا زمین تدبیر میکند. (سجده/5). در انسان نیز روح الهی دمیده شده است و انسان نیز دارای خصوصیت مدیریت و رهبری است لیکن باید آنرا پرورش دهد و بکار اندازد.

تا قبل از قرن نوزدهم مدیریت در قلمرو فلسفه جای داشت اما با پیدایش انقلاب صنعتی و توسعه علوم مدیریت اهمیت و گسترش یافت و در ردیف سایر علوم قرار گرفت و امروز علم مدیریت از گذشته مهمتر شده و در آینده نیز مهمتر از امروز خواهد شد.

مدیریت محرکی است اجتماعی که جامعه را در مسیر پویایی و تحرک می اندازد و حیات جامعه در گرو همین تحرک است. خداوند سرنوشت حاکم بر مردم را دگرگون نکند تا آن مردم خود دگرگون شوند (رعد/3).

1- دانش استفاده موثر از منابع مادی و انسانی را مدیریت نامیده اند و تنظیم برنامه بهره گیری بهینه از منابع مالی و انسانی و امکانات برای دستیابی به اهداف را برنامه ریزی گفته اند.

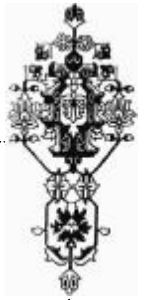
2- کیفیت زندگی مردم در میان مردم کشورهای جهان سوم در وهله نخست به انواع نیازهای بالقوه شامل بهره مندی مطلوب از منابع، اشتغال، تغذیه، مسکن، فرهنگ و مراقبت های بهداشتی و آموزش بستگی دارد. در صورت فقدان این موارد، نمیتوان انتظار داشت کیفیت زندگی مردم این جوامع بالا باشد.

3- علت اصلی فقر و سایر مشکلات اقتصادی و اجتماعی کشور های توسعه نیافته ناشی از متلاشی شدن نظامهای فرهنگی و اقتصاد سنتی آنها و جایگزین شدن نظامهای نامناسبی است که به کلی متفاوت با فرهنگ و زیر ساختارهای بومی است.

4- در حال حاضر مشکلات اقتصادی و اجتماعی کشورهای در حال توسعه به عواملی همچون فقدان صنایع بومی، افت شدید کشاورزی، فقدان برنامه های توسعه مناسب و در مقابل اتکای شدید بر دریافت کمک و تکنولوژی از کشورهای صنعتی مربوط می شود

5- یک چنین پدیده اسف باری در کشورهای جهان سوم را می توان به دلایل متعددی مربوط دانست از جمله برنامه ریزی غیر واقع بینانه توسط اغلب کشورهای جهان سوم، روشنفکران و نخبه هایی که خواهان تقلید از غرب بودند.





6- انبوه مردم این کشورها می باید با توجه به ظرفیت ها، توانایی و زیر بناهایشان به حرکت درآیند. توسعه بومی، تجدید حیات و ارتقاء روستاها و شهرها و صنایع دستی سنتی و صنایع بومی با به کارگیری تکنولوژی. ارتقاء دانش حرفه ای نیروی کار موجود، ریشه کنی بی سواد و توسعه آموزش فنی.

7- لازم است که طرحهای توسعه با نیازها هماهنگ شده و مشارکت و همکاری مردم تامین گردد تا کیفیت زندگی آنها بتواند بهبود یابد.

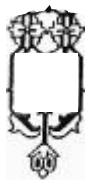
8- در اسلام توجه جدی به انسانها شده است و مدیریت به نوعی ارتباط با جمع های انسانی تعریف شده است. از سوی دیگر امروزه کشورها را «جمع های انسانی» نامیده اند و آنچه جمع های انسانی را از دیگر جمع ها متمایز می سازد گسترش فرهنگ یا شیوه عمل، اندیشه و احساس است که از نسلی به نسل دیگر انتقال می یابد. فرهنگ هم محصول تلاش جمعی است و هم وسیله بیان فردی (زبان، هنر، علم، آموزش، مذهب و ورزش هم این ویژگی را دارند).

9- برای هریک از ما زندگی کردن به معنای ساکن بودن در جهانی است که خود آن را نساخته ایم و تنها می توانیم به بخش کوچکی از آن شکل دهیم. پس درگیری جمعی ما با جهان و ساختن محیط؛ زمینه اصلی تبیین روابط اجتماعی ماست. این روابط حاصل جمع گذشته تاریخی، توانایی های گونه انسانی و فرهنگ است.

10- هرگاه واژه ملت، فرهنگ، دولت و سرزمین را با یکدیگر پیوند می زنیم جامعه شکل می گیرد و واژه کشور نیز نشانه این پیوندهاست. پس مدیریت بدون توجه به فرهنگ و ارزشها مشکل آفرین است و کامل نخواهد بود.

11- جامعه وابسته به مردم است و حاصل ماهیت دائماً متغیر و کیفیت روابط مردم است، جامعه دائماً خود را بازتولید می کند، اما هرگز همانگونه باقی نمی ماند. نکته مهم این است که دولت جامعه را به وجود نمی آورد و دولت ها تنها منبع نظم و پیش بینی پذیری در امور انسان نیستند و بخش عظیمی از این نظام محصول آداب و رسوم مردم است.

12- مدیریت فرهنگی از یکسو شناخت واقع گرایانه ارزشها و باورها و آگاهی های موثر بر رفتار اجتماعی است و از سوی دیگر دانش و توانایی هدایت و جهت دهی به ارزشها و باورهای فردی و جمعی است.





13- پرداختن به فرهنگ در قلمرو علوم انسانی و مستلزم شناخت جهان هستی انسان و فطرت و ارزش ها و انگیزه ها و ماهیت رفتار جمعی و پدیده های اجتماعی است و علم فرهنگ تجزیه و تحلیل عناصر تشکیل دهنده و شناسایی متغیر ها و روابط منطقی بین متغیر ها و پیش بینی نتایج مرتب بر تغییرات حاصل از پدیده های فرهنگی است .

14- فرهنگ تاکنون در قلمرو اخلاق و فلسفه قرار داشته است و روشهای شهودی بر بررسی های فرهنگی حاکم بوده است در حالیکه مدیریت فرهنگی می کوشد ضمن ملاحظات اخلاقی و ارزشی و هنجاری به عرصه شناخت و روشهای علمی نزدیک شود.

15- از قرن نوزدهم با دولت های ملی روبرو هستیم که می کوشند جامعه را با سیاستگذاری در زمینه های مختلف در راستای منافع عمومی و ملی و مطابق نیازهای نظام بین المللی شکل دهند. امروزه در خط مشی گذاری عمومی معتقدند که هر نظام سیاسی برای مشروعیت بخشیدن به اعمال و رفتار خود باید با محیط خویش همواره در تبادل و تعامل باشد و محیط نظام سیاسی از یک فضای فرهنگی، ارزشی، هنجاری و نمادین تشکیل شده است.

16- قابلیت هر نظام سیاسی بر پایه ایجاد ارتباط بین خط مشی های عمومی و تصمیمات با فضای فرهنگی، ارزشی و هنجاری و نمادین جامعه است. از سوی دیگر نظام سیاسی کوشش می کند افکار عمومی را به سمت حمایت از برنامه ها و خط مشی هایش هدایت کند و همچنین کوشش می کند از طریق تاثیر گذاری به فضای فرهنگی ارزشی هنجاری و نمادین جامعه خط مشی های مورد نظر خود را بتدریج بر جامعه حاکم کند.

17- مدیران سیاست گذاران با مسائل اجتماعی سر و کار دارند که پیچیده و مبهم اند و راه حل ساده ای ندارند * مسائل اجتماعی را فقط با یک رشته اقدامات تقریبی متوالی می توان کاهش داد که در آن مدام سیاست هایی عرضه می شود، اجرا می شود، ارزیابی می شود و مورد تجدید نظر قرار می گیرد0

18- فرایند اتخاذ سیاست ها به اندازه خود مسائل اجتماعی پیچیده اند. پیچیدگی این فرایند از آن روست که از بازیگران مختلف فراوانی تشکیل شده که در سطوح مختلف سیاست گذاری عمل می کنند و با هزاران مکانیسم سیاسی مختلف و پیامدهای مورد نظر و ناخواسته گوناگون بازی می کنند.





19- امروزه دولت ها برای بقا و حیات در شرایط فرهنگی و اقتصادی و سیاسی حاکم بر جوامع با تنظیم برنامه های دراز مدت و تعیین راهبردهای اساسی و با آینده نگری لازم برای اداره کشور از طریق تعیین برنامه و تخصیص بودجه عمل می نمایند.

20- آینده نگری و پیش بینی فصل مشترک هر برنامه ای است .

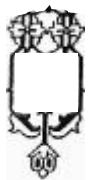
21- زمانی کسی گفته بود بهتر است به آینده توجه کنیم چون قرار است بقیه عمرمان را در آن بگذرانیم . تجسم ما از آینده بسیار مهم و اساسی است . گاه برای هر یک از ما معضلات روزانه آنقدر گرفتاری به بار می آورد که فکر کردن به آینده را ناممکن می سازد . اما تجربه آنها که موفق شده اند نشان می دهد که لازم است حتی در سخت ترین و بحرانی ترین شرایط به آینده فکر کنیم .

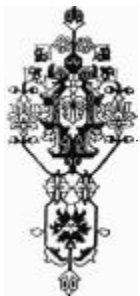
22- آینده مطلوب را باید تصور کرد و آنرا تجسم بخشید. داشتن بینش مثبت به آینده شاید نیرومند ترین انگیزه برای ما باشد. موفقیت هر ملت پیامد تصویر مثبتی است که از آینده داشته است . تاریخ نشان می دهد که ملت های موفق ابتدا با تصور مثبت از آینده آغاز کرده اند و آنرا به بینش و چشم انداز تبدیل کرده و سپس به آن دست یافته اند. داشتن بینش نسبت به آینده مقدم بر برنامه های ما هستند.

23- هر ملتی برای دستیابی به آینده بایستی صاحب اجتماعی بینش مند باشد و در اینصورت است که ملتی قدرت مند خواهد بود. ملت های دارای بینش ، نظاره گر گذر عمر نیستند و عامل تغییر و فعالیت و شکل دادن به آینده خواهند بود. باید تلاش کرد که آینده برای مردم مفهوم داشته باشد

24- دولت ها نیز برای دستیابی به چشم اندازهای مثبتی که از آینده ترسیم کرده اند منابع و اعتبارات خود را بکار میگیرند و خط مشی ها و سیاست های آنها در برنامه قابل مشاهده و بررسی است .

25- بدین ترتیب تصمیم گیری در باره برنامه بایستی بر اساس تجزیه و تحلیل دقیق و در برگیرنده چشم اندازها و ارزشها و نیازهای پیش بینی شده آتی کشور باشد . بدترین وضعیت ممکن شرایطی است که بازیگران سیاسی بدون توجه به چشم اندازها و بدون داشتن بینش درازمدت به سنجش و تصمیم گیری روی آورند که مبتنی بر دیدگاههای ساده انگارانه باشد .





26- امروزه در خط مشی گذاری عمومی معتقدند که هر نظام سیاسی برای مشروعیت بخشیدن به اعمال و رفتار خود باید با محیط خویش همواره در تبادل و تعامل باشد و محیط نظام سیاسی از یک فضای فرهنگی، ارزشی، هنجاری و نمادین تشکیل شده است.

27- اگر چه بودجه بندی را فرآیند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود میدانند اما مجموع تلاشها بر این است که نیازها در قالب برنامه های زمانبندی شده محدود شود و اولویت ها تنظیم گردد آنگاه بودجه بندی در راه رسیدن به اهداف برنامه ای به تخصیص منابع مالی اقدام نماید.

28- تخصیص منابع نمی تواند سلیقه ای و تابع ذوق افراد باشد و لازم است از فنون؛ معیارها و ضوابطی برخوردار باشد. سیاست های بودجه ای مهمترین ابزار دولت ها برای توسعه و تثبیت می باشند که بدون داشتن آمارها و اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی آثار فعالیتها انجام شدنی نیستند. در ماهیت مدیریت و برنامه ریزی پایه های هشت گانه ای مشاهده میشود:

- اهداف و سیاستهای حاکمیتی با توجه به اهداف و سیاستهای فرهنگی
- سازماندهی اطلاعات و تشخیص نیازهای اجتماعی فرهنگی اقتصادی و اتخاذ تصمیمات مستدل
- پاسخگویی به نیازها در قالب طرح و برنامه سیستماتیک
- پیش بینی عملیات آتی با تاکید بر تامین و نحوه مصرف منابع مالی بصورت تفصیلی و تخصیصی
- زمان بندی عملکرد و اجرا در مدت معین زمانی
- وحدت و هماهنگی برنامه ها در یک سند واحد
- کنترل و نظارت بر عملیات
- مقایسه کارایی و اثربخشی با برنامه ها

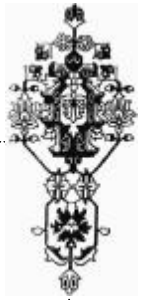
29- کسب موفقیت، مستلزم آن است که در طرح ریزی هر برنامه سازمانی یا مدیریتی،

الگوهای فرهنگی جامعه مورد نظر را بگیرد.. هر چه فرد بیشتر در شناخت ویژگیهای

فرهنگی مردم اهتمام نماید. بیشتر مورد پذیرش قرار گرفته و برنامه هایش در اجرا با

کامیابی قرین می شود.





30- در چند دهه اخیر توجه به فرهنگ به عنوان عللی پویا در مسیر توسعه و دگرگونیهای جوامع افزایش یافته است کنفرانس جهانی سیاستهای فرهنگی یونسکو عوامل فرهنگی موثر بر جریان توسعه را اینگونه معرفی نموده است:

- سنتها و باورها
- حقوق بنیادی انسانها
- نظامهای ارزشی
- نحوه زندگی

کارشناسان یونسکو به دو دسته عوامل موثر میان فرهنگ و توسعه توجه کرده اند:

الف- آنهایی که میراث و تاریخ یک جامعه یعنی تداوم آن را نشان می دهند (عوامل تداوم)

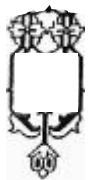
ب- آنهایی که عناصر تغییر را در بر می گیرند (عوامل تغییر)

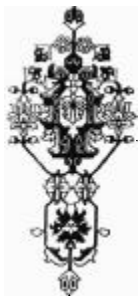
عوامل تداوم عبارتند از:

- سنتها ، باورها ، نظامهای ارزشی و هنجارهای اجتماعی ، خانوادگی ، قانونی ، اخلاقی ، نهادها و ساختهای قدرت
- شیوه های زندگی، نحوه تفکر و تولید ، تجربیات ، عادات ، توزیع کارکردها و وظایف ، عادات غذاخوری
- رویدادها ، وقایع ، جشنواره های تاریخی ، ملی و مذهبی
- زبان و شکلهای دیگر میراث غیر مادی

عوامل تغییر نیز عبارتند از:

- نیازها و امیال مردم یعنی راهبردهای بقاء
- دانش (علم) و مهارتها (تکنولوژیها، سازمان اجتماعی، مدیریت محیط زیست، پزشکی و ...)
- خلاقیت و توانایی نوآوری
- زبان محاوره به ویژه تحت تاثیر وسایل ارتباط جمعی
- انتقال تکنولوژی و ارتباطات میان فرهنگی، مبادلات اقتصادی و تجارت





- مهاجرت

- تغییرات متناسب با محیط زیست

31- انسانها برای ارضاء نیازهایشان با دیگران روابط اجتماعی دارند، نیازها را به پنج دسته

اصلی تقسیم کرده اند:

1. نیازهای جسمی

2. نیاز به ایمنی

3. نیاز به روابط اجتماعی و محبت

4. نیاز به تائید و احترام

5. نیاز به خویشتن یابی

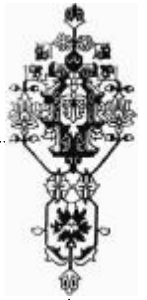
نیازهای انسانی بطور مجزا قابل ارضاء نیستند و آمیختگی در نیازها وجود دارد و از سوی دیگر نیازهای انسانی اشباع نمی شود و رفع یک نیاز نیازهای دیگر را بوجود می آورد و احساس نیازمندی بیشتر می شود.

نیازها، اگرچه جنبه عام دارند اما متأثر از نظامهای اجتماعی و فرهنگی نیز می باشند و ابزار و وسائل ارضاء نیازها در شرایط هر جامعه متفاوت است و میزان نیازمندی و وابستگی به نیازها نسبت به شرایط جوامع و فرهنگ ها متفاوت است.

32- در یک فرایند مراحل و درجات تفکر مردم آشکار می شود، هر چه یک جامعه و اعضایش بتوانند برای ارضاء نیازهایشان راههای مناسب و ابزارهای مناسب ابداع نمایند یعنی در واقع از پیشرفت فکری بالاتری برخوردار بوده اند و بهتر می توانند به اهدافشان دستیابند. فرهنگ در واقع میزان تجربه و عمق تفکر و ادراک در همه زمینه هاست که انسان یا انسان ها چگونه به بهترین وجهی محیط خود را بشناسند و روشها و ابزار مناسب برای کسب بهترین شناخت ابداع نمایند. از روشهای گسترش ادراک ذهنی و علمی تا ابزار مناسب تفکر و شناخت فرهنگ یک نوع سازماندهی قوی بین عناصر فرهنگی یک جامعه است که عناصر مورد نیاز را تغییر می دهد، جذب می کند، تولید می کند، پرورش می دهد و تکثیر می کند.

33- بعد جدید مدیریت توجه به خط مشی های عمومی است





مجموعه آموزشی مدیران شهری

در چند دهه گذشته تغییراتی در وظایف مدیران بوجود آمده است و یکی از وظایف جدید تصمیم گیری براساس ملاحظات عمومی و مسائل اجتماعی و سیاسی است علاوه بر ملاحظات اقتصادی و فنی سازمان و خط مشی عمومی لازم و ضروری شده است:

- بدلیل بوجود آمدن محیط تجاری متغیر
- بوجود آمدن شرایط آشکار و روشن در عملیات سازمان ها (تنگ ماهی) که بوسیله رسانه ها و امکانات ارتباطی پدید آمده است.
- منفعت طلبی های سازمانی و عدم توجه به مسئولیت های اجتماعی محکوم به فنا خواهد بود.
- پدیدار شدن انتظارات جدید در جوامع امروزی نسبت به چند دهه قبل
- توجه به رفاه کلی اجتماعی و اقتصادی کشور توسط سازمانها
- استفاده از منابع برای مقاصد و نتایج فراگیر اجتماعی نه فقط برای منافع محدود شخصی سازمانی و تجاری
- توجه به ارزش های والای انسانی و توجه به کیفیت زندگی افراد
- توجه به سیستم ارزشی نسبتاً همگن در طول یک دوره زمانی در جامعه و توجه به تغییرات اجتماعی
- توجه به چرخه عمر مسائل عمومی و تغییر در انتظارات عمومی
- توجه به ماهیت مسائل اهداف و نتایج و ماهیت جمعیت های هدف که از طرح خط مشی تاثیر می پذیرند.

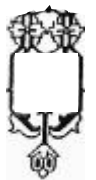
34- معمولاً به این دلایل سازمانها بدنبال تغییراند

- 1- توسعه شایستگی های سازمان
- 2- ایجاد محیط کارخلاق و با نشاط
- 3- بقای سازمان

35-اسطوره مدیر قهرمان در سازمانها موجب شده است که در جستجوی بی پایان افراد قهرمان از دیگر موارد غافل شویم. مدیر ارشد فقط مسئول انجام یا عدم انجام کارها نیست. افراد متعددی در موقعیت های متفاوت در شکل دهی آینده سازمان سهیم اند و امروزه در سازمانها با جمع رهبران سرو کار داریم.

36- نگاه تازه ای که در تغییر شکل گرفته است چند ویژگی کلیدی دارد:

- سازمان یک سیستم زنده و یک اجتماع بشری است.





- تغییر در سازمان همچون تغییر در سیستم های زنده قابل فهم است.
- تلقی سازمان بعنوان اجتماع بشری تغییر اساسی در جهان بینی مدیران است.
- بدین ترتیب سازمان دیگر ماشین تلقی نمی شود بلکه یک خانواده است.

37- سیستم های زنده در فرایند تغییر به ما می آموزاند که :

- طبیعت چیزهای جدید را با کمک آنچه از قبل وجود داشته است خلق می کند
- چیزهای جدید برای رشد به انرژی نیاز دارند و دغدغه رهبران کمک به ایجاد انرژی مورد نیاز است.
- توسعه چشم انداز به تغییر انرژی می دهد.
- تشخیص بین فاصله وضعیت موجود با وضعیت مطلوب و داشتن ارزیابی از آن برای اعضاء مهم است.
- تغییرات در سیستم های زنده از طریق تعامل نیروهای رشد و نیروهای تعادل پدید می آیند.
- فرایندهای محدود کننده مانع از تحقق رشد می شود وقت رهبران صرف نیروهای محدود کننده میشود تمام پدیده ای طبیعی از یک الگوی رشد تبعیت می کنند و به رشد "S" شکل معروف است. ابتدا شتاب میگیرند و سپس با تعدیل میزان قبلی بالغ می شوند و هیچ رشدی فارغ از تعامل فرایندهای تقویت کننده و یا فرایندهای محدود کننده نیست .

38- الگوهای زیست شناسی مطالب مهمی برای رشد به ما می آموزاند:

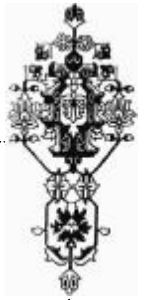
- 1- باغبان باید موانع رشد و آفات را بشناسد و به محدودیت ها توجه کند.
- 2- برای تغییر پایدار فرایندهای رشد را باید درک کنیم.

39- ده چالش اساسی تغییر که مجموعه ای از نیروهای محدود کننده پویا و غیرخطی هستند

عبارتند از:

- چالش کمبود وقت
- چالش نداشتن کمک (عدم هدایت و راهنمایی و حمایت کیفی)
- چالش مربوط نبودن





- چالش ایستادن پای حرف خود
- چالش ترس و دلهره
- چالش ارزیابی و اندازه گیری
- چالش معتقدان واقعی و ناباوران
- چالش اداره کردن
- چالش ترویج
- چالش استراتژی و اهداف

40- تغییر بنیادی به صرف زمان انرژی و منابع نیاز دارد و به یک گروه پیشاهنگ. ایجاد گروه پیشاهنگ کمک می نماید تا ایده های جدید در سازمان رشد کند و مفاهیم نظری به توانایی و نظریه ها به عمل تبدیل شوند. این گروه می تواند تیمی و وظیفه ای باشد و یا گروه پیشاهنگ می تواند شبکه ای غیر رسمی باشد که اختیار اداری ندارد و بدلیل تعهد و اعتبارش بر سازمان نفوذ دارد. سه فرایند تقویت کننده توانایی تیم پیشاهنگ را افزایش می دهد:

- تقویت دستاوردهای شخصی هیجان - تعهد - پشتکار - میل به تجربه -
توجه به استعدادها
- توسعه شبکه های افراد متعهد که به یکدیگر اعتماد دارند و نسبت به اهداف
مشترک وفادارند
- بهبود دستاوردهای کسب و کار

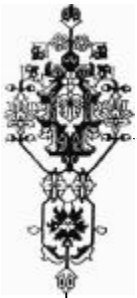
41- سئوالات اساسی که مدیران و برنامه ریزان محلی و منطقه ای بایستی به آنها توجه کنند:

الف - چگونه حوزه فعالیت های خود را مدیریت می کنند؟

- ب- از سوی آنها چه فعالیت سازمانی و مدیریتی ارائه می گردد؟
- پ- چه نوع سیاست مدیریتی عمومی به کار گرفته می شود و اثرات آن بر افراد چیست؟
- ت- برداشت دیگر مقامات محلی و ملی از فعالیت آنها چگونه است؟
- ث- برداشت مردم از فعالیت ها چگونه است؟
- ج- چه نوع ارتباطی بین آنها و دیگر سازمانهای محلی وجود دارد؟
- ح- تا چه حد درصدد آن هستند که فعالیتهایی عرضه کنند که مطابق نیاز مردم باشد و تا چه حد از منابع محلی استفاده به عمل می آورند؟

خ- تا چه حد به سیاستها و برنامه های ملی و فرهنگی پاسخ می دهند ؟





د- آیا انتقال تکنولوژی با وضعیت فرهنگی هم خوانی دارد؟

ذ- تا چه حد به آموزش نیازهای نیروی انسانی مورد لزوم برای فعالیتهایشان پرداخته اند؟

ر- حوزه های تعارض آینده در کجاهاست؟

42- تضادها نخستین عوامل بوجود آمدن سیاست اند که باید برای از میان بردن یا کاهش آنها کوشید و همگونگی را بوجود آورد. هر دکتربینی از بین عوامل متعدد و متنوع بر روی عاملی پافشاری می کند، بعضی نابرابریهای طبیعی و بعضی نابرابری های اقتصادی، بعضی عوامل اجتماعی و فرهنگی و بعضی نیز عوامل دیگری را مطرح و اساسی می دانند.

عوامل فردی - شامل استعدادهای متنوع افراد

عوامل روانی - همچون غریزه تسلط جویی یا احساسات بشر دوستانه یا ماهیت سودجویانده بشری

عوامل جمعی - همچون مبارزات طبقاتی، مبارزات نژادی، رقابتهای میان ملتها و سرزمین ها، رقابتهای میان گروههای صنفی، جدال میان اجتماعات مذهبی یا مسلکی.

تئوریهای تبیین کننده پیدایش تغییرات و انقلابها در جوامع متغیرهای متعددی را علت پیدایش تغییرات در جوامع می دانند. افلاطون زیاده خواهی و تجمل پرستی مردم را عاملی می داند که موجب می شود از زندگی ساده رضایت نداشته باشند و احساس تفاوت بین فقرا و اغنیاء شکل می گیرد و تغییرات در تقسیم ثروت و افراط سرمایه داران در طلب منافع آنی شورش و انقلاب را پدید می آورد. مارکس نیز فقر و تضاد طبقاتی را موجب تغییرات حکومتی می داند. بریتون Brinton تاریخ شناس براساس بررسی استقرایی چهار انقلاب پیشرفت اقتصادی، تضاد طبقاتی تسویه، از خود بیگانه شدن روشنفکران، ضعف و عدم کارایی دستگاه دولت، انعطاف ناپذیری طبقه حاکمه را عوامل انقلاب دانسته است.

اکشتاین Eckstein دانشمند علوم سیاسی عدم جامعه پذیری و انطباق سیاسی مناسب روشنفکران، تضاد ارزشهای اجتماعی یا دوگانگی نظام ارزش سنتی و جدید و فلسفه و ایدئولوژی تباه کننده را عامل تغییرات حکومتی داشته است.

دورکهایم و مرتون در تئوری آنومی معتقدند که در شرایط اجتماعی پایدار آرزوهای افراد از طریق هنجارها تنظیم و محدود شده است در رکورد اقتصادی یا رشد اقتصادی آشفتهای اجتماعی روی می دهد هنجارها از هم پاشیده شده و وضعیت آرزوهای بی حد و حصر بوجود می آید و چون این آرزوها ارضاء و اشباع نمی شود نوعی نارضایتی اجتماعی را دائمی پدید می آید. مرتون بهم خوردن





مجموعه آموزشی مدیران شهری

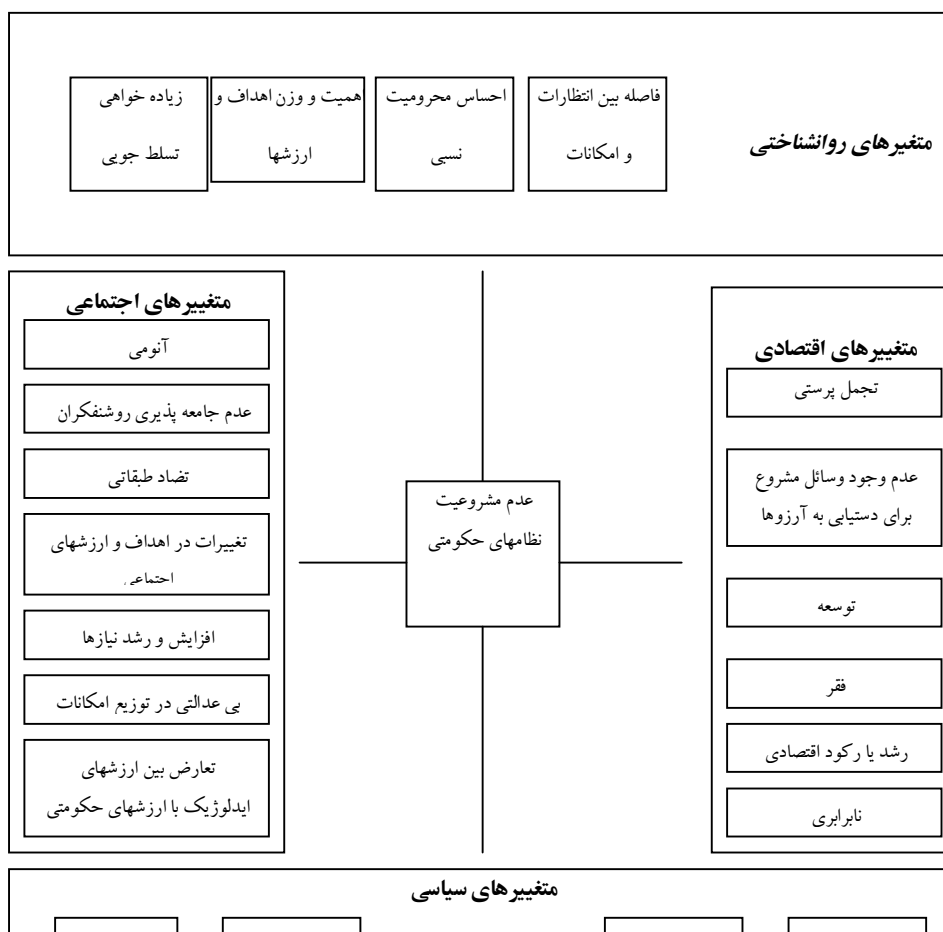
رابطه بین اهداف از یک طرف و وسائل مشروع برای دستیابی به این اهداف را در عدم ثبات اجتماعی هم می دهد. پس وقتی ارزشها و نیازهای جدید وارد جامعه می شود مردم آنها را می پذیرند و چون ابزاری برای دستیابی به آنها وجود ندارد احساس نارضایتی پدید می آید.

دیویس (Davies; 1962) معتقد است پس از یک مرحله رشد اقتصادی که رکود پیش می آید انتظارات ایجاد شده متوقف نمی شود و رشد می کند و چون نیازها ارضاء نمی شود نوعی ناامیدی عمیق جامعه را فرا می گیرد.

دارندورف عامل اصلی تضادهای اجتماعی را سلطه هیات حاکم و تضاد منافع با افراد تحت تسلط را عامل اصلی تغییرات انقلابی حکومتها می داند. جانسون عدم توجه دولت به ارزشهای اجتماعی حاکم در بین مردم را موجب از دست دادن مشروعیت دولت می داند و یا باور و ارزشهای جدید به جامعه ارزشهای مغایر با ارزشهای سنتی وارد جامعه می شود و عدم توجه دولت به ارزشهای جدید موجب عدم مشروعیت نظام ها می شود.

تد گور (Ted Gurr) احساس محرومیت نسبی یا احساس بی عدالتی را عامل مهم می داند که علت آن کاهش امکانات و یا افزایش انتظارات است.

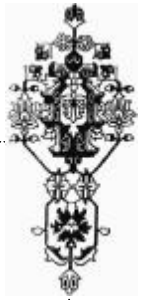
در مجموع می توانیم مدل نمونه زیر را برای از دست رفتن مشروعیت نظام های حکومتی ترسیم کنیم :





43 - مدل متغیرهای موثر بر تغییرات حکومتی و پدید آمدن انقلاب و عدم مشروعیت نظام های سیاسی نشان می دهد که عوامل متعددی به خط مشی گذاری های دولتی تاثیر گذار و خط مشی گذاری های دولتی می تواند تاثیر جدی و عمیقی بر تغییرات اجتماعی داشته باشد. با دقت در همه متغیرهای گوناگون مذکور این نکته آشکار می شود که اهداف ، ارزشها و هنجارهای فرهنگی و هرگونه تغییر در آنها در کلیه متغیرهای اقتصادی سیاسی ، روانشناختی و اجتماعی تاثیر گذار است و اهمیت فرهنگ و ارزشها و نقش موثر آنها آشکار می شود. در اینجا است که مدیریت اسلامی قابل فهم می شود. در واقع تاکید اسلام بر ارزشها و فرهنگ در مدیریت پایه های نظری محکم و استواری دارد که امروزه بخشی از آن در خط مشی گذاری عمومی طرح می شود.





جهت مطالعه بیشتر درباره این فصل می توانید به منابع زیر رجوع کنید:

- 1- سیاستگذاری عمومی - پیر مولیر - نشر دادگستر
- 2- تصمیم گیری و تعیین خط مشی دولتی - حسن گیوریان... - نشر یکان
- 3- مدیریت دولتی نوین - آون هیوز - انتشارات مروارید
- 4- تئوریهای سازمان - دکتر علی پارسائیان... - انتشارات آژنگ
- 5- رفتار سازمانی - رابینز - دفتر پژوهشهای فرهنگی
- 6- مبانی استراتژی فرهنگی - دکتر محمدباقر بابایی - نشر دانشگاه فرماندهی سپاه
- 7- مدیریت فرهنگ سازمان - ناصر میرسپاسی - انتشارات مروارید
- 8- ارزشهای فرهنگی ایرانیان - دفتر طرحهای ملی
- 9- مدیریت رفتار سازمانی - هرسی، بلانچارد... - نشر دانشگاه آزاد اسلامی
- 10- مدیریت در پهنه فرهنگها - شنایدر - دفتر پژوهشهای فرهنگی
- 11- نگرش نوین به نظریات سازمان - غلامحسین حیدری... - انتشارات اندیشه
- 12- فرهنگ شناسی - چنگیز پهلوان - نشر قطره
- 13- جامعه شناسی قشر بندی - ملوین تامین - نشر توتیا
- 14- نظریه های جامعه شناسی معاصر - جورج ریتزر - انتشارات علمی
- 15- دگرگونی اجتماعی - رابرت اچ. لاور - مرکز نشر دانشگاهی
- 16- جامعه شناسی نظم - دکتر مسعود چلی - نشر نی
- 17- مطالعه تطبیقی انقلابها - لورنس کاپلان - علامه طباطبایی
- 18- روش های سیاست پژوهی - مازراک - ترجمه هوشنگ نایی
- 19- جامعه شناسی سیاسی - حسین بشیریه - نشر نی
- 20- نظریه علمی فرهنگ - مالدینوفسکس - نشر گام نو
- 21- نظریه های فرهنگ در قرن بیستم - حسین بشیریه - آینده پویان
- 22- انقلاب و ارزشها - محسنیان راد - سازمان مدارک انقلاب اسلامی
- 23- مطالعات فرهنگی - مشیرزاده - آینده پویان
- 24- روش و بینش در سیاست - علی اصغر کاظمی - وزارت امور خارجه
- 25- توسعه و تضاد - دکتر فرامرز رفیع پور - شرکت سهامی انتشار
- 26- جامعه شناسی سیاسی - موریس دووژه - انتشارات جاویدان
- 27- مقدمات جامعه شناسی - مارتین آلبرو - نشر نی
- 28- مقاله تحقیقی جایگاه ارزشها در تئوری های مدیریت - سید هاشم هدایتی



