

# جریان اصلی دگرگونی‌های اداری در دنیای معاصر

نوشته دکتر میر محمد سید عباس زاده

## چکیده:

دگرگونی‌های اداری در دنیای معاصر حاصل تغییر و تحولات اداری از ابتدای پیدایش آنها تا به امروز می‌باشد و درک صحیح این دگرگونی‌ها و شناخت دقیق معنی و مفهوم آن، مستلزم ادراک سیر تکوین این دگرگونی‌هاست. دگرگونی‌های اداری به جهت ضرورت ناشی از تغییر چهره صنعتی جوامع و نیز افزایش معلومات و بصیرت انسان به عمق روابط انسانی، دربرگیرنده جنبه‌های متعددی بوده است که بتدریج در چند محور اساسی متمرکز شده‌اند که به نظر نگارنده عبارتند از: (۱) نقش دولت، (۲) برنامه‌ریزی، (۳) نگرش سیستمی، (۴) توسعه مدیریت (۵) توسعه سازمانی، و (۶) مدیریت مشارکتی. محورهای یاد شده ضمن ارتباط متقابل و متعامل بایکدیگر، کلیت سازمانهای اجتماعی را در دنیای امروز تشکیل می‌دهند. در این مقاله، بعد از مقدمه کوتاه، به مختصات اداری گذشته و معاصر توجه شده، سپس محورهای یاد شده به طرز مختصر تشریح گشته و در پایان نحوه ارتباط آنها باهمدیگر در کلیت سازمان، نشان داده شده است.

## مقدمه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدیریت اختراع جدیدی نیست، قدمت آن به قدمت تاریخ است. ولی مفهوم فعلی و جاری از آن، به اوایل قرن بیستم و حتی به سالهای میانی قرن حاضر به این طرف، برمی‌گردد. با گذشت این سالها، دگرگونی‌های زیادی را پذیرفته است. این تغییرات تا حدی از ضرورت ناشی از تغییر چهره صنعتی جوامع یعنی تأثیر تکنولوژی بر روابط افراد، گروه‌ها و سازمانها که برای تمامی متخصصان علم مدیریت روشن و واضح است <sup>۱</sup> و تاحدی از ضرورت افزایش دانش و بصیرت انسان به عمق روابط انسانی در قالب سازمانها، ناشی شده است. هر دو ضرورت فوق هنوز هم پا برجاست: یعنی هم اصل | مدیریت اختراع جدیدی نیست، قدمت آن به قدمت تاریخ است. ولی مفهوم فعلی و جاری از آن، به اوایل قرن بیستم و حتی به سالهای میانی قرن حاضر به این طرف، برمی‌گردد. با گذشت این سالها، دگرگونی‌های زیادی را پذیرفته است. این تغییرات تا حدی از ضرورت ناشی از تغییر چهره صنعتی جوامع یعنی تأثیر تکنولوژی بر روابط افراد، گروه‌ها و سازمانها که برای تمامی متخصصان علم مدیریت روشن و واضح است <sup>۱</sup> و تاحدی از ضرورت افزایش دانش و بصیرت انسان به عمق روابط انسانی در قالب سازمانها، ناشی شده است. هر دو ضرورت فوق هنوز هم پا برجاست: یعنی هم اصل |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

۱- کابلی، رشید و رنجبریان، بهرام. تکنولوژی و مدیریت - تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمانی، مجله مدیریت دولتی، ۱۳۷۱، شماره ۱۶، ص ۸۹

ضرورت ناشی از چهره جوامع، که همواره در تغییر و دگرگونی است و هم افزایش معلومات انسان که پیوسته درصدد ساختن بناهای تئوریک جدید بر شالوده بناهای سست و فرسوده پیشین می باشد. مهم این نیست که کدام یک موجد دیگری است. آنچه حائز اهمیت است این است که ضرورت اجتماعی انسان در هر مرحله از تکوین و تکامل خود در تاریخ، مستلزم چه نوع اندیشه‌ای است و یا اندیشه انسانها در هر مرحله از تکوین و تکامل خود، نیازمند چه نوع انسانی در پهنه جوامع بشری است؟ دگرگونیهای اداری، ناشی از این ضرورتهاست. در این نوشته با نوشته با نگاهی مختصر به مختصات اداری در دنیای گذشته، نیمه اول قرن بیستم و مختصات اداری حال، و یا کنکاش ضرورتهای دگرگونی آنها از گذشته تا به امروز، درصدد استنباط جریان اصلی دگرگونیهای اداری در دنیای معاصر هستیم.

### مقایسه مختصات اداری دنیای گذشته و معاصر

درک صحیح چگونگی دگرگونیهای اداری در دنیای معاصر، و شناخت دقیق معنی و مفهوم آن، مستلزم ادراک سیر

تکوین دگرگونیها از گذشته تا به امروز می باشد. زیرا که تغییرات اداری لاجرم تعدد و تنوع زیادی داشته است مع هذا برخی از این تغییرات مختص یک برهه زمانی کوتاهی بوده و بعدها به سادگی کنار گذاشته شده است ولی بعضی دیگر، خط تحقیقی دنباله‌داری را باز کرده و تأثیر عمیق‌تری را بر جای نهاده است که جریان اصلی دگرگونیها بر حول محور آنها قابل بررسی است.

تقسیم مختصات اداری به دو طبقه بزرگ گذشته و معاصر، گرچه عام و کلی است ولی در مقایسه با طبقه‌بندی معمول مکاتب مدیریت - «مدیریت علمی»<sup>۲</sup>، «روابط انسانی»<sup>۳</sup> و «مکتب علم مدیریت»<sup>۴</sup> - برای درک ماهیت دگرگونیهای اداری به ویژه درک جنبه‌های کاربردی آنها، بصیرت جامع‌تری فراهم می آورد زیرا که در طبقه‌بندی معمول و مرسوم مکاتب مدیریت، چنین به نظر می رسد که عمل اداری در دنیای معاصر، میانه دو افراط و تفریط انتهایی پیوستار مدیریت، یعنی محوریت و یا ارجحیت تولید به انسان یا انسان به عنوان ماشین در نهضت «مدیریت علمی»، و محوریت انسان یا ارجحیت آن به تولید در نهضت روابط انسانی، می باشد و گویا

دیگر توسعه علوم اداری در داخل همین گود، بدور خود خواهد چرخید و بس! همچنانکه در جدول شماره ۱ پیداست جهت گرایش و تفکر اداری از گذشته تا به امروز جنبه‌های متفاوت داشته است که برخی از آنها تاکنون نقش خود را حفظ کرده و حتی غنای بیشتری به خود گرفته است و برخی دیگر حالت تبعی و جانبی پیدا کرده است. به عنوان مثال، نظم و انضباط و کنترل در گذشته از بیرون از کارکنان به آنان اعمال می شد یعنی از آنان انتظار می رفت که از قوانین و مقررات سازمان، دانسته یا ندانسته پیروی کنند و خود را با آنها مطابقت دهند. امروزه نه تنها از کارکنان انتظار می رود که قوانین و مقررات را بدانند و نسبت به آنها تعهد درونی پیدا کنند؛ بلکه حتی از آنها بالاتر، به یک حالت خود کنترلی<sup>۵</sup> رسیده و سازمان و کارکنان بایکدیگر هماهنگ شوند. برداشت اول از کنترل، با مدل تئوریهای کلاسیک و برداشت دوم با مدل تئوریهای نئوکلاسیک سازگاری دارد، مدلهایی که «برنز و استاکر»<sup>۶</sup> آنها را با مدل ماشینی برای محیطهای ثابت و مدل زنده برای محیطهای متغیر ملازم می دانند<sup>۷</sup>.

2. Scientific Management  
4. School of Management Science  
6. Burns & Stalker

3. Human Relations  
5. Self - Control

۷- مدنی، داود. «تئوری اقتضاء و تحقیقات کاربردی در مدیریت»، فصلنامه مطالعات مدیریت، تابستان ۱۳۷۱، ص ۱۱۷.

جدول شماره ۱. مقایسه مختصات اداری در دنیای گذشته و معاصر

| معاصر (بعد از ۱۹۵۰)                                                           | گذشته (تا ۱۹۵۰)                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| - روش علمی (تجربی)                                                            | - روش آزمایش و خطا                                             |
| - تشابه روشهای اداری در کشورهای مختلف                                         | - تفاوت روشهای اداری در کشورهای مختلف                          |
| - وجود انواع برنامه‌ریزی                                                      | - عدم برنامه‌ریزی به خصوص به طور درازمدت                       |
| - اعمال برداشت عمقی و پویا از انسان و سازمان                                  | - اعمال برداشت مکانیکی و ساده‌لوحانه از انسان و سازمان         |
| - تغییر <sup>۹</sup>                                                          | - ثبات <sup>۸</sup>                                            |
| - نقش دولتها به عنوان فوق قدرت افراد و وسیله توسعه و پیشرفت اجتماعی و اقتصادی | - نقش دولتها به عنوان حافظ وضع موجود و منافع اقشار و طبقات خاص |
| - انسان به عنوان موجود روان‌شناختی و «انسان»                                  | - انسان به عنوان موجود اقتصادی و مادی                          |
| - ساختار سازمانی مسطح و متغیر                                                 | - ساختار سازمانی بلند و ثابت                                   |
| - عدم تمرکز <sup>۱۱</sup>                                                     | - تمرکز <sup>۱۰</sup>                                          |
| - الگوهای اداری اقتضایی <sup>۱۳</sup> (وضعیتی <sup>۱۴</sup> )                 | - مدل الگوهای اداری <sup>۱۲</sup> ثابت و قطعی                  |
| - مدیریت و رهبری جمعی                                                         | - مدیریت <sup>۱۵</sup> و رهبری <sup>۱۶</sup> فردی              |
| - اهداف سازمان و کارکنان                                                      | - اهداف سازمان                                                 |
| - مدل زنده                                                                    | - مدل ماشینی                                                   |
| - دید سیستمی <sup>۱۸</sup>                                                    | - دید دوگانه‌بینی <sup>۱۷</sup>                                |
| - بهره‌وری <sup>۱۹</sup>                                                      | - سود                                                          |
| - کنترل، نظم و انضباط درونی <sup>۲۱</sup>                                     | - کنترل، نظم و انضباط بیرونی <sup>۲۰</sup>                     |
| - مدیریت مشارکتی <sup>۲۳</sup>                                                | - مدیریت فردی <sup>۲۲</sup>                                    |
| - مطابقت فرد و سازمان بایکدیگر                                                | - مطابقت فرد با سازمان                                         |
| - مطالعه سازمانهای انسانی                                                     | - مطالعه سازمان «بدون انسان»                                   |
| - طراحی‌های پروژه و ماتریس                                                    | - طراحی سنتی سازمان                                            |

8. Stability  
10. Centralization  
12. Administrative Models  
14. Situational Model  
16. Leadership  
18. Systemic View  
20. External Control  
22. Individual Management

9. Change  
11. Decentralization  
13. Contingency Model  
15. Management  
17. Dichotomous View  
19. Efficiency  
21. Internal Control  
23. Participative Management

## محورهای دگرگونی های اداری معاصر

از مجموع مختصات اداری در دنیای گذشته و معاصر، موارد چندی به لحاظ اهمیت و توان بالقوه برای ایجاد تغییر و تحرک بیشتر در جریانات اداری، و نیز جهان شمول بودن آنها حائز اهمیت بیشتری می باشند که ذیلاً<sup>۲۳</sup> به طور مختصر به هر یک پرداخته می شود.

## ۱- نقش دولت

صرف نظر از بحث درباره مفهوم، ضرورت و وظایف دولتها، باید پذیرفت که دولت همواره به عنوان منبع قدرت بوده و اصل وجود دولت - برخلاف نظر آنارشئیستها که دیگر جاذبه زیادی هم ندارد - با برجاست، مع هذانقش آن در دنیای معاصر متفاوت از گذشته است. امروز دولت به مجموعه ای اطلاق می شود که منافع اکثریت جامعه را مدنظر دارد و نگهبان ارزشهای دموکراتیک نظیر عدالت اجتماعی، آزادی و آموزش و پرورش برای همه است.

امروز دولتها ضمن تأمین رضایت عمومی مردم، وظیفه توسعه و پیشرفت اقتصادی و اجتماعی را عهده دار هستند<sup>۲۴</sup>. «در کشورهای در حال توسعه نیز دولت یا بخش عمومی نقش فزاینده ای در توسعه

اقتصادی و اجتماعی دارد. دولتها علاوه بر سیاستگذاریهای دیگر، از شرکتها و مؤسسات دولتی به عنوان یک وسیله نهادی مهم و قابل توجه توسعه و سیاست عمومی استفاده کرده اند. در نتیجه بخش شرکتها و مؤسسات دولتی به طور قابل توجهی در مقیاس و هم در ترکیب رشد کرده و مکان مهمی در ساختارها و فعالیتهای اقتصادی کشورهای در حال توسعه را بخود اختصاص داده است»<sup>۲۵</sup> در حالی که در گذشته خود دولت بیشتر نماینده قشر یا طبقه اجتماعی خاصی بود تا اکثریت مردم، و بیشتر حافظ وضع موجود بود تا تغییر آن براساس خط مشی پیشینی شده دموکراتیک. به همین ترتیب سازمانهای اجتماعی نیز که در گذشته فعال مایشاء بودند. اکنون ناگزیر از پذیرش معیارهای مردمی هستند تا جایی که کسب و جلب رضایت مردم را جزو اهداف خود می شمارند و بهره وری را از طریق آن پی می گیرند.

۲- برنامه ریزی<sup>۲۶</sup>

اصطلاح برنامه ریزی در گذشته، نه تنها به معنی ساده تهیه نقشه عمل قبل از اجرا شناخته نشده بود؛ بلکه مفهوم آن نیز

دارای مصداق عینی و عملی نبود. برنامه ریزی ۱۹۲۱ اتحاد شوروی و سپس برنامه ریزیهای ملی سالهای ۱۹۴۴ و ۱۹۴۵ انگلستان و فرانسه، موجب عمومیت آن در غالب کشورهای توسعه یافته و سپس در حال توسعه شد، به حدی که امروز ضرورت هرگونه توجه برنامه ریزی منتفی شده است زیرا که برنامه ریزی به عنوان مقدمه اساسی در جریانهای اداری سازمانهای اجتماعی به معنی اعم می باشد تا جایی که نقص وجود برنامه ریزی خود نشانگر پیشرفت و توسعه یافتگی تلقی می شود. برنامه ریزی نه تنها انضباط متعدد دانشگاهی را به خود اختصاص داده و نه تنها سازمانهای عریض و طویل ملی و بین المللی در ارتباط با آن فعال هستند؛ بلکه تحولات تکنیکی را نیز مثل کامپیوتر، به خدمت درآورده است. خلاصه اینکه در دنیای معاصر بحث و مشاجره درخصوص برنامه ریزی وجود ندارد، هرچه هست مربوط به مسائل تخصصی برنامه ریزی، تنگناها و تلاشها و امکانات بالقوه متعدد آن می باشد.

۳- نگرش سیستمی<sup>۲۷</sup>

سیستم به معنی مجموعه عناصری است که بایکدیگر ارتباط متقابل دارد و به

۲۴- دپارتمان امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل، مدیریت دولتی و اصلاحات اداری در کشورهای در حال توسعه، ترجمه شهنام طاهری، نشر ایران زمین، ۱۳۶۴، ص ۱.

۲۵- نیکوآقبال، علی اکبر، «مشکلات و اولویتها در ادارات عمومی کشورهای در حال توسعه»، مدیریت دولتی، ۱۳۷۱، شماره ۱۷ ص ۶۰.

26. Planning

27. Systemic View

وسیله حدّ و مرزی از محیط خود جدا می‌شود، مفهوم اصلی نگرش، سیستمی است که توسط «برتالنفی»<sup>۲۸</sup> ارائه شده و از نیمه قرن حاضر به این طرف، نه تنها در مدیریت، بلکه در اکثر رشته‌های علمی مورد توجه خاص قرار گرفته است. نگرش سیستمی نه تنها به عنوان یک بینش، دارای توان لازم برای نفوذ به عمق مسائل مؤسسات مختلف در جهت شناختن آنهاست؛ بلکه به عنوان وسیله‌ای در دست مدیران برای اصلاح هرچه بیشتر عملکرد مؤسسات می‌باشد. بینش سیستمی متضمّن رویکرد تجزیه و تحلیل کارکردی و ساختاری، رویکرد عملی، واقع‌گرایانه، آینده‌گرا و کل‌گراست که نظریه علم و عمل را درهم آمیخته و به مدیران همه سطوح و مراتب سازمانی، ابزار تحلیلی و عملی درخوری فراهم می‌سازد.

نگرش سیستمی مبین این است که هر چیزی می‌تواند با هر چیز دیگر ارتباط داشته باشد منتهی میزان و نحوه ارتباط اشیاء به عنوان یک مجموعه، و تحلیل چگونگی این ارتباط می‌تواند به لحاظ پیوند سست یا پیوند محکم این اجزاء، خصوصاً در داخل چرخه درونداد - فرایند - برونداد، معنی‌داری بیشتر یا

کمتری داشته باشد. نگرش سیستمی به این معنی، نسبت به دوگانه‌بینی گذشته - که اشیاء یا بهم مربوط هستند یا نیستند - توسعه مفهومی عمیق‌تری است که برای حل مسائل سازمانی بصیرت ژرفی را فراهم می‌آورد.

#### ۴- توسعه مدیریت<sup>۲۹</sup>

توسعه مدیریت عبارت است از فرایند اصلاح یک یا چند جنبه از مدیریت سازمان که هدف از آن اصلاح اثربخشی مدیران به طور کلی، از طریق آموزش آنان برای کسب نظر و آشنایی با اهداف و خط مشی سازمان، تواناییها و مهارتهای لازم برای ایفای نقش مؤثر در سازمان است. رقابت، آموزش و پرورش مدیران برای پیشرفت و ترقی سازمان، انطباق کارکنان با سازمان، حق مدیر برای ایجاد تغییر در سازمان، از نشانه‌های توسعه مدیریت می‌باشد.

توسعه مدیریت اگرچه مفهومی است متفاوت از آنچه «فایول»<sup>۳۰</sup> در توجه خود به مدیران دوره‌های عالی و میانی برای آموزش اصول مدیریت مبذول می‌داشت، مع‌هذا ادامه منطقی همین خط تحقیقی و مطالعاتی است. در گذشته چنین

تصور می‌شد که اگر مدیران به «اصول جهان شمول» مدیریت، بخوبی آگاه بوده و به اعمال آن اهتمام کافی داشته باشند، می‌توانند در هر موقعیت و یا در هر سازمانی مفید واقع شوند و بهره‌وری به همراه آورند. توسعه مدیریت با این بینش ملازم نبوده و بر آن است که مدیران باید برای سازمان خود تربیت شوند، سازمانی که متفاوت از هر سازمان دیگر است.

توسعه مدیریت فرایند مبرّز و آشکاری است که در حال حاضر در اغلب کشورهای در حال توسعه، مثل ایران که بار عمده رسالت فوق به دوش مرکز مدیریت دولتی ایران می‌باشد، در جریان است. این آموزشها دربرگیرنده انواع آموزشهای کوتاه و بلندمدت مدیران بالفعل یا شاغل به عنوان محور توسعه مدیریت و اصلاحات اداری است. خلاصه اینکه «آموزش و پرورش نیروی انسانی و نیرومند کردن کسانی که در دستگاههای دولتی به خدمت مشغول هستند، امروز در سراسر جهان به عنوان یکی از برنامه‌های حیاتی و راهبردی مدیریت دولتی شناخته شده است و این بدان دلیل است که همه چیز دیگر به کیفیت این عامل پیوند پیدا کرده است»<sup>۳۱</sup>

28. Bertalanphy

29. Management Development

30. Fayol

۳۱- طوسی، محمدعلی. «آموزش و پرورش و بالنده‌سازی نیروی انسانی در نظام دولتی»، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۲، ص ۱۶۳.

۵- توسعه سازمانی<sup>۳۲</sup>

توسعه سازمانی به معنی فرایند تغییر برنامه‌ریزی شده فرهنگ سازمانی و تلاش برای رفع موانع هنجاری است که در مقابل کارکرد اثربخش فردی و سازمانی قرار دارد. هدف از توسعه سازمانی، عبارت از افزایش بهره‌وری سازمان از طریق ایجاد حس مالکیت جمعی به سازمان، برنامه‌ریزی و اجرای تغییر به طور منظم، رفع تناقضات انسانی<sup>۳۳</sup> به طور باز و مستقیم و یگانگی اهداف افراد و سازمان می‌باشد. برخورد انسانی به کارکنان، مفروضات متمایل به تئوری X، تشریک مساعی، قدرت جمعی، صداقت، تصریح ارزشها<sup>۳۴</sup>، به رسمیت شناختن رشد و پیشرفت شخصی کارکنان و سازمان، و جو آزاد، از مشخصات توسعه سازمانی است. توسعه سازمانی متضمن پذیرش تغییر و دعوت به ابتکار و خلاقیت، در مقایسه با تلاش برای حفظ وضع موجود و ایجاد ثبات سازمانی در گذشته - به عنوان مفهوم پویایی است که بهبود روشها، کاهش هزینه‌ها، و تلاش مستمر برای افزایش بهره‌وری را مد نظر دارد، و به جهت پیشرفتهای تکنولوژیک و تغییر چهره زندگی جوامع، و صعوبت پیش‌بینی دقیق

آینده، حائز اهمیت زیادی است.

توسعه سازمانی دربرگیرنده طراحیهای سازمانی است که همراه با تغییرات تئوریهای اداری از کلاسیک تا نئوکلاسیک، تغییر یافته و الگوهای متفاوتی پیدا کرده است که مجموعاً "تحت عنوان مدل‌های مشروط یا اقتضایی معروف است.

مدلهای پروژه و ماتریس از طرحهای معروفی هستند که اصول کلاسیک سازمان نظیر وحدت فرمان، اختیار و مسئولیت را تغییر داده‌اند<sup>۳۵</sup>. ایجاد تنوع ساختاری، حتی در داخل بوروکراسی که بخشی از نظام اجتماعی است، یکی از پیشنهادها مهم توسعه سیاسی و نوسازی تلقی نمی‌شود<sup>۳۶</sup>، که تحت عناوین توسعه سازمانی، به انجام می‌رسد. و بالاخره توسعه و پیشرفت جدید در این خصوص، سازمانها را برای مواجهه با تغییر و وضعیت عدم اطمینان آماده‌تر کرده است.

۶- مدیریت مشارکتی<sup>۳۷</sup>

مدیریت مشارکتی به عنوان وسیله‌ای برای انسانی‌تر کردن کار و برانگیختن بیشتر کارکنان، تقریباً در هر مورد و هر رده سازمانی می‌تواند مورد استفاده قرار

گیرد. توان بالقوه مدیریت مشارکتی در حل مسائل بطور گروهی، هدف‌گزینی، برقراری ارتباط اثربخش، حل تناقضات سازمانی، بهبود روابط میان گروهی و ارزشیابی به وسیله همکاران، موجب شده است که توجه فزاینده‌ای را بخود جلب نماید. از طرف دیگر همگانی شدن تعلیم و تربیت، مقبولیت و مطلوبیت آموزش و پرورش مادام‌العمر، آموزشهای حرفه‌ای و تخصصی، و نیز ترفیع سطح رفاه و زندگی عموم، بخصوص در کشورهای پیشرفته و توسعه یافته، زمینه و بستر مساعدی برای رشد مدیریت مشارکتی را فراهم آورده که در مقایسه با عمومیت فرضیه «توده عوام» اوایل قرن بیستم و اعتقاد به اثربخشی فرد مدیر و رهبر به جای مجموعه کارکنان سازمان به عنوان یک کل، توسعه ارزشمند دیگری است که تعلق به دنیای اخیر دارد.

گرچه اثربخشی مدیریت مشارکتی منوط به متغیرها و مؤلفه‌های متعدد سازمان نظیر حرفه‌ای‌گرایی، عدم تمرکز و تخصصهای سطح بالا بوده و اعمال آن در همه سازمانها بخصوص رده‌های پایین سازمانهای تولیدی در کشورهای در حال توسعه و یا توسعه نیافته، عاری از مشکلات

32. Organizational Development

34. Value Clarification

35. Luthans, Fred (1989) Organizational Behavior, McGrawHill Editions, P. 586.

۳۶- قوام، سیدعبدالعلی. «تحول اداری و نوسازی سیاسی»، مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، شماره ۱۵، ص ۱۶.

37. Participative Management

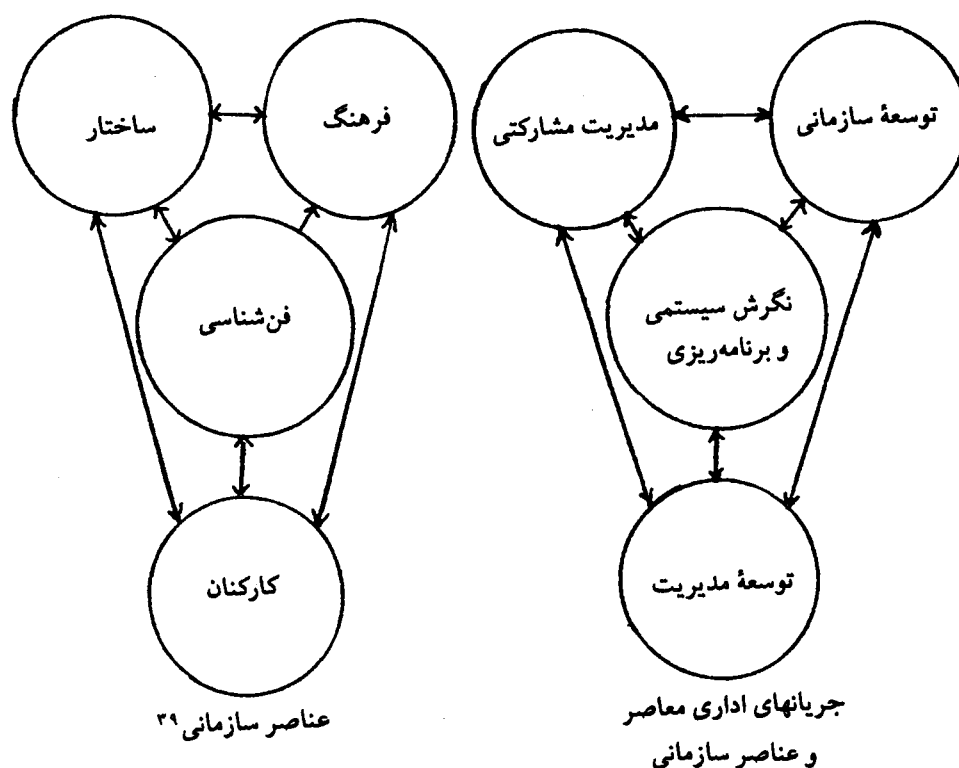
33. Human Conflict Resolution

نیست، مع‌هذا نمی‌توان ظرفیت بالقوه آن سازمان ضمن وادار کردن آنان به تفکر و تأثیر خواهد گذاشت و جامعه‌ای سازنده و را در ایجاد تعهد و وفاداری کارکنان به نوآوری و سهم کردن آنان در تحول خلاق به وجود خواهد آورد<sup>۳۸</sup>. سازمان، به رسمیت نشناخت و بالاخره نظام اداری و نیز پرورش فکری آنان، در باید دانست که انواع مشارکت کارکنان در شرایط سیاسی و اقتصادی جامعه به تدریج

## خلاصه و نتیجه‌گیری

خلاصه اینکه تغییر اداری از گذشته تا به امروز فراز و نشیبهای متعددی را طی کرده و دگرگونیهای مفهومی و عملی مختلفی را به خود گرفته است که شمه‌ای از این تغییرات در صفحات پیش مذکور افتاد. این دگرگونیها به طور کلی بر شناخت ما از سازمانها نیز مؤثر بوده و بر افق دید ما از جریانهای اداری افزوده‌اند.

در حال حاضر بسیاری از متفکران مدیریت، یک سازمان را متشکل از عناصر چهارگانه فرهنگ، ساختار، فن‌شناسی، و کارکنان می‌دانند که در شکل ۱ شمای آن ترسیم شده است. اگر تغییرات اداری را در قالب عناصر چهارگانه سازمانی بگذاریم و روابط آنها را بایکدیگر، مدّ نظر قرار دهیم، با ترکیب جدید ولی پویا، و عمیق مواجه خواهیم شد که برای آینده جریان اداری، اساس سودمندی فراهم می‌آورد.



شکل (۱)

گرچه این دگرگونیها، به طور کلی در بستر کشورهای توسعه یافته، ظهور و توسعه یافته است و اگرچه کاربرد آنها در سازمانهای در

۳۸ - میرسپاسی، ناصر. «نقش کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران»، مدیریت دولتی، شماره ۳، ص ۱۳.  
39. Everad, K.B., Morris Geoffrey (1985), *Effective School Management*, Harper and Row Publishers, London, P. 117.

حال توسعه خالی از ابهام و پیچیدگی و مشکلات نمی باشد؛ ولی باید پذیرفت که برای توسعه نظری و عملی مدیریت در کشورهای در حال توسعه، راهی جز توجه به دستاوردهای جهانی - هم از حیث استفاده از تجارب تحقیقاتی دراز مدت محققان، و هم از حیث دستیابی به زمینه ارتباطی مشترک و زبان علمی واحد توسعه و تعمیق تحقیقات ملی، برای منعکس ساختن ویژگیهای فرهنگی، - وجود ندارد. به امید اینکه توسعه تحقیقات اداری در کشورهای در حال توسعه، توفیق ما را در فهم و درک هرچه بیشتر سازمانهای اجتماعی خود، فراهم آورد.

### فهرست منابع

- ۱ - دپارتمان امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل، مدیریت دولتی و اصلاحات اداری در کشورهای در حال توسعه، ترجمه شهنام ظاهری، نشر ایران زمین، ۱۳۶۴، ص ۱.
- ۲ - قوام، سید عبدالعلی. «تحول اداری و نوسازی سیاسی»، مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، شماره ۱۵، ص ۱۶.
- ۳ - کابلی، رشید و رنجبریان، بهرام. «تکنولوژی و مدیریت - تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمانی»، مدیریت دولتی، ۱۳۷۱، شماره ۱۶، ص ۸۹.
- ۴ - مدنی، داود. «تئوری اقتضاء و تحقیقات کاربردی در مدیریت»، فصلنامه مطالعات مدیریت، تابستان ۱۳۷۱، ص ۱۱۶.
- ۵ - میرسپاسی، ناصر. «نقش کارکنان در تصمیم گیری مدیران»، مدیریت دولتی، شماره ۳، ص ۱۳.
- ۶ - نیکوآقبال، علی اکبر. «مشکلات و اولویتهای ادارات عمومی کشورهای در حال توسعه»، مدیریت دولتی، ۱۳۷۱، شماره ۱۷، ص ۶۰.
- ۷ - طوسی، محمدعلی. «آموزش و پرورش و بالنده سازی نیروی انسانی در نظام دولتی»، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۲، ص ۱۶۳.
8. Everad, K.B. & Morris Geoffery (1985), *Effective School Management*, Harper and Row Publishers, London, P. 117.
9. Luttans, Fred (1989) *Organizational Behavior*, McGraw - Hill Editions, P. 586.