

استراتژی نهادینه‌سازی توسعه پایدار*

نوشته دکتر حسام الدین بیان

چکیده

در این مقاله کوشش شده است که بخشی از نظریات اندیشمندان و استراتژیستهای توسعه

پایدار تحلیل شود. نگرش چند سویه علمی (Multidisciplinary) برای تدوین استراتژی توسعه پایدار

مستلزم توجه کامل به مهندسی چهار عامل بنیادی: انسان، سازمان، تکنولوژی و محیط است. در عصر

تکنوترونیک و نزدیک شدن عصر تسلط فیزیک افسانه‌ای به جای فیزیک کلاسیک داشتن تفکر

نظم آهنگ برای گریز از پیامدهای تکنیک‌زدگی (Technophobia) و رسیدن به توسعه پایدار ضروری

است.

نقش کارگزاران دولتی دانش اندوخته و راهنمایی و هدایت نظریه‌پردازان، دانشمندان و

پژوهشگران، حیات بخش و کارآفرین است. تلاش مجدهانه برای ایجاد همبستگی در راستای نهادینه

کردن توسعه پایدار به منظور پدید آوردن توان تعادل و حرکت در نظامهای اجتماعی - تکنیکی عصر

حاضر (Sociotechnical) مستله‌ای بنیادی محسوب می‌شود. عنصر کلیدی این پیوستگی برای ایجاد

سینergy (Synergy)، مدیران و رهبران تحرک آفرین هستند که باید با بهره‌گیری از اقتصاد دانش به

اثبات این حقیقت (Knowledge Economy) پردازنده در جامعه امروزی دانستن توانستن است.

کشورهای تُند حرکت بدون ساختن قصری در جزیره خیال عمالاً وارد این مسیر شده‌اند و به سرعت

بیش می‌روند. اما کشورهای گُند حرکت، که گرفتار پس افتادگی فرهنگ توسعه هستند، قادر قدرت تحرك

مطلوب و سرعت‌اند. برای رهایی از این مشکلات، خروج از انزوای فکری و انتاب از تفکر یک بعدی،

گرایش به تفکر نظام‌گرا ضروری است تا همبستگی لازم در میان این عوامل چندگانه در عصر

پیچیدگیهای روبه رشد بین‌المللی تحقق یابد.

را داشته باشند که رفتار و کردارشان تحت کنترل قرار گیرد.

در تشکیلات و سازمانهای پیچیده امروز عامل بنیادی اول

باید تقویت و به کار گرفته شود تا هدایت عامل دوم ممکن

گردد. در جوامع امروزی نبودن اقتدار، اشتراک هدف،

مقدمه

مهمترین مسئله در هدایت انسانها این است که

هدایتگران آن قدر توانمند باشند که بتوانند بر هدایت

شوندگان نظارت کنند. هدایت شوندگان نیز باید این آمادگی

جوامع ناهمگون پیچیده، موجب پیوستگی و همبستگی ملی می‌شود که حاصل آن تلاش مشترک است. هرگز یک نیروی منفرد قدرت فرمانروایی محض بر حیات یک جامعه و سازمان راندارد، حتی نیرومندترین افراد هیچ گاه قادر نیستند یک تنہ با مشکلات و معضلات سازمانی دست و پنجه نرم کنند و برای رسیدن به هدف مشترک جمعی، ناچار باید به تقویت روحیه وظیفه‌مداری، مسئولیت‌پذیری و انضباط در قالب مدیریت مشارکتی روی بیاورند.

استراتژی نهادینه‌سازی مشارکت

به هم پیوستن تلاش گروه هدفدار در یک سازمان همراه با توافق و تفاهم و اشتراک هدف و سرنوشت موجب تقویت تفکر سیستمی و نظام‌گرا می‌گردد. پروفسور پیتر ار. شولتز (Peter R. Scholtes) در سمپوزیوم بین‌المللی کیفیت و سمینار نگرش سیستمی، با زبانی علمی و ساده سازمان را تعریف کرده و گفته است که سازمانهای نهادی شده مشارکتی آمیزه‌ای است از:

An Aggregate of People ۱- مجموعه‌ای از انسانها

۲- کار درون سیستم‌ها و فرآیندها

Working Within Systems & Processes ۳- دستیابی به هدفی خاص

To Accomplish Some Purpose

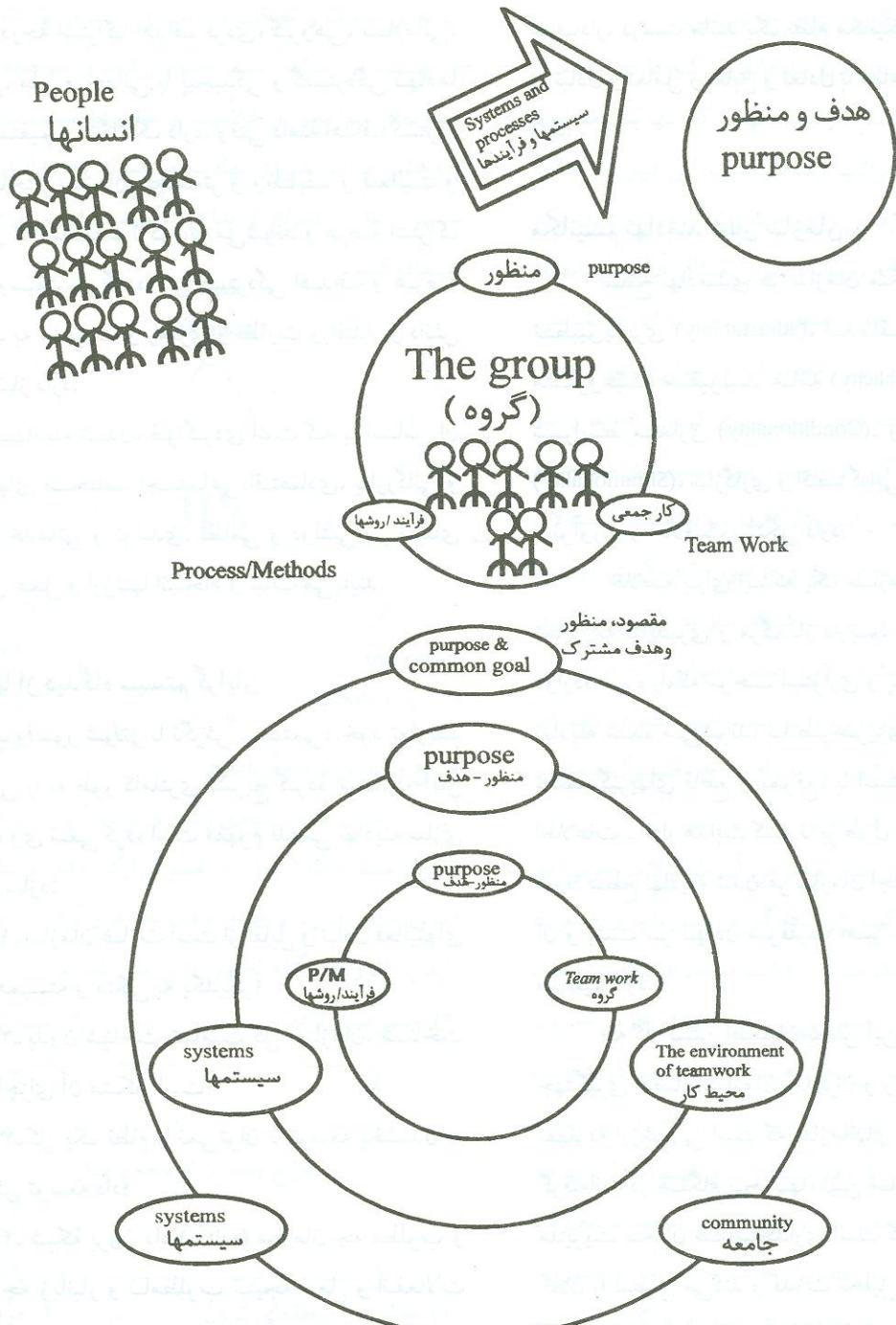
شولتز با ترسیم مدلی ساده، نهادینه کردن را مجسم کرد و نشان داد که چه عواملی باید در هم آمیزد تا یک سازمان مشارکتی نهادینه شود. (نمودار شماره ۱).

منظور از به هم پیوستن تلاشها این است که شمار قابل ملاحظه‌ای از انسانها برای حصول به یک مقصد و بر پایه مشروعیت و قانونمندی و تعلق خاطر به یک هدف مشترک، که دارای منافع همگانی است، نهادی شدن را پایه‌گذاری کنند. استراتژی به هم پیوستگی نظم آهنگ را، که موجب پایداری فرهنگ سازماندهی و تشکیلات آفرینی

مشروعیت، سکون، تنشهای گروهی همراه با سرکشی و خشونت موجب سقوط بهره‌وری شده است. نابسامانی، نااستواری و تشنج پیوسته اوج می‌گیرد و اخلاق مدنی نزول می‌کند. نظریه پرداز معروف، آلسکسی دوتوكویل (Alexis de Tocqueville) چنین اظهار می‌دارد: در میان کلیه قوانینی که بر جوامع بشری حکومت می‌کنند، یک قانون از همه قوانین دیگر روشنتر و گرانمایه‌تر است: برای اینکه انسانها متمدن شوند و متمدن باقی بمانند لازم است که هنر همبستگی و پیوستگی بین انسانها در سطحی بالا استحکام یابد و تقویت شود تا موجب رشد و توسعه سازمانهای اجتماعی و بهبود و تعالی جوامع بشری شود.

هنر به هم پیوستن تلاشها همراه با اشتراک هدف خمیرمایه رشد و توسعه کشورهای صنعتی شده است و دگرگونیهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی به وجود آورده است. نتیجه این به هم پیوستگی فرهنگ سازمانی و اجتماعی، گسترش آگاهیها، آموزشها و شکوفایی دستگاه‌های ارتباط جمعی است که به روند رشد و توسعه سازمانها انسجام می‌بخشد. این انسجام وقتی با تحرک و کفایت توأم شود، سازمانهای مسئول منطقه‌ای، ملی و جهانی را نهادینه می‌سازد. به سیاستگذاران و طرح‌های استراتژیک توانایی فایق آمدن بر موانع و مشکلات و تنشگاهای موجود را با دیدی ژرف و آینده‌نگر می‌دهد. در

یک نظام توسعه یافته اقتصادی که توزیع عادلانه منابع مادی هدف اصلی اصلاحات اجتماعی است، تنشهای و نارضایتیها کاهش می‌یابد و مسیر حرکت تا حدی هموار می‌گردد. مدیران و دست اندکاران تحول و تغییر می‌توانند در نقش عامل تغییر، تحرک آفرین شوند و برای حصول به هدف، که تغییرات کارساز اجتماعی است، به جای دگرگونیهای خشونت‌آمیز نطفه تغییرات بنیادی مسالمت‌آمیز را در زهدان سازمانها بپرورانند و آنها را نهادینه کنند تا بی‌تفاوتی، حاشیه نشینی، انزوا و سکوت مردم در هم شکسته شود. اشتراک سرنوشت و هدف در



نمودار شماره ۱. مدل ساده نهادینه سازی مشارکتی

* منبع: سخنرانی پروفسور شولتز در دانشگاه مدونا (Madonna) دیترویت میشیگان تحت عنوان «استراتژی تیم سازی»، تابستان ۱۹۹۶ میلادی.

۷- سازمان به عنوان یک نهاد و پیکرۀ اجتماعی هدف‌دار، درست مانند یک نظام مکانیکی است و همواره به تبادل و تعامل و تقابل و تعادل با نظامهای تابع خود نیاز دارد.

مکانیسم نهادمند شدن سازمان

سطح نهادمندی هر سازمان متکی به شیوه عمل، تطبیق‌پذیری (adjustability)، انعطاف، عقلایی بودن، مشروعیت، مقبولیت عامه (Publicity)، زمان‌مداری، شرایط‌مداری (Conditionality)، وضعیت‌مداری (Situationality)، سازگاری و اقتضاگرایی، تغییرپذیری توأم با نوآوری و خلاقیت بستگی دارد.

خلاصه برای اینکه یک سازمان و سیستم را از تمایل به فناپذیری و مرگ باز داریم، لازم است که این دوازده شیوه را، که موجب استواری و پایداری سیستم‌های نهادینه شده می‌شوند، با طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیریهای قاطع و بموقع، با استفاده از جدیدترین اطلاعات - افزارهایی که عمر سازمان افزوده شود. سطح نهادینه شدن هر سازمان اجتماعی با طول عمر آن و پشت سر نهادن موفقیت آمیز مشکلات، ارتباط مستقیم دارد.

به کار بستن اطمینان بخش این مکانیسم متکی به جهتگیری اعضای سازمان، مدیران و رهبران در پاییندی و تعهد به ارزش‌هایی است که سازمانهای اجتماعی بر عهده گرفته‌اند. در هنگام بحرانها، این مدیریت در بحران و مدیریت بحران سیاستگذاری است که تصمیم‌گیریهای کلان را تسهیل می‌کند و قدرت تحلیل متغیرهای مستقل، وابسته، فعل و پنهان و آشکار را با تحلیل و ساده‌گردانی افزایش می‌دهد.

متفکران و سازمان دهنگان معتقدند هر قدر سازمان پیچیده‌تر باشد سطح نهادمندیش وسیعتر شده و از امکانات بیشتری برای نهادینه شدن برخوردار می‌شود

می‌شود، نهادینه شدن (Institutionalization) نامگذاری کرده‌اند. درجه اشتراک اهداف فردی، گروهی، سازمانی، اجتماعی، ملی و جهانی با پیچیدگی و گستردگی نهادها ارتباط مستقیم و تنگاتنگ دارد. وقتی دامنه اهداف گسترده بشود، ساختار سازمان پیچیده‌تر و وظایف و فعالیت و مهارت‌ها و تخصصها گوناگون‌تر می‌شوند و عرصه اشتراک مساعی وسیعتر می‌گردد. این گستردگی اهداف و عرصه سازمانی، به مدیریت و رهبری و نظارت و اقتدار و دانش بیشتری نیاز دارد.

نهادینه شدن، فراگردی است که براساس آن سازمانهای مختلف اجتماعی، اقتصادی، بازارگانی و صنعتی، خدماتی و تولیدی، نظامی و دولتی بر مبنای شیوه‌های عمل و ارزشها انسجام و ثبات می‌یابند.

سازمانها از دیدگاه سیستم گرایان

پروفسور شولتز با نگرش سیستمی، خود تعاریف ساده‌قبلی را به طور کاملتری تشریح کرده است. در این تعاریف، وی سعی کرده است مفهوم فلسفی نهادینه سازی را منتقل سازد:

۱- سازمان عبارت است از تقابل و تبادل فعالیت‌های اجرایی همبسته و متکی به یکدیگر؛

۲- بدون شناخت تمامیت کل سازمان، شناخت ارکان و اجزای آن مشکل است؛

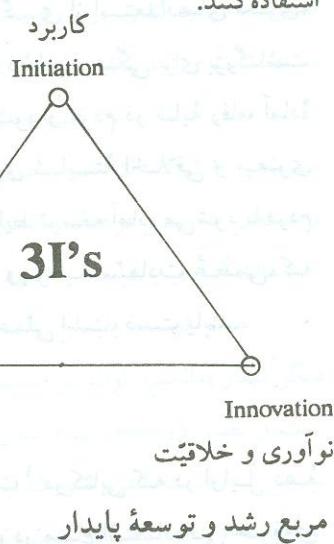
۳- کل یک نظام را نمی‌توان با توسعه بخشیدن به یک بخش توسعه داد؛

۴- شبکه برون داد (ستاده) سازمان چه مطلوب و دلپذیر، چه زیانبار و نامطلوب نتیجه فعل و افعال عناصر به هم پیوسته درون سازمانی است؛

۵- برای درک هویت و تمامیت کل سازمان شناخت مبادلات و ارتباطات درون سازمانی ضروری است؛

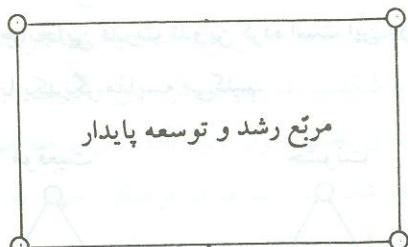
۶- شناخت تمامیت و هویت سازمان، بدون شناخت منظور و هدف بنیادی و نهادی آن ممکن نیست؛

بسیج تواناییهای بالقوه یک کشور می‌شود و در تأمین نیازهای جامعه و حرکت در راستای رشد و توسعه صنعتی و اجتماعی مؤثر است. چون رشد و توسعه در گروه مهارتهای سازمانی و خلاقیت و نوآوری است، سازمانهای پژوهشی و آموزشی ای نهادینه می‌شوند که بتوانند از مثلث مشهور (3I)، اختراع / ابداع، کاربرد، نوآوری و خلاقیت استفاده کنند.



چهار عامل بنیادی رشد و توسعه پایدار، که در این الگو ترسیم شده است، به عنوان ارکان استراتژیکی در دنیای امروز مورد توجه و امعان نظر قرار گرفته‌اند و هر کدام باید به طور جداگانه تحلیل و بررسی شوند.

۴) خصوصی کردن



امروزه کشورهای در حال توسعه و یا به گفته اندیشمندان عصر حاضر، جوامع گند حرکت، که عقب‌افتدگی فرهنگ سازمانی دارند، برای دگرگون سازی جامعه در حال رشد خود، نیاز به پایداری (نهادینه شدن)

مشروعط بر اینکه از تفکر خطی و یک بعدی دوری جوید و کل نگری و سیستم‌گرایی بر آن حاکم شود.

سطح نهادینه شدن سازمانهایی که دارای مقاصد گوناگون ارزشی هستند، از سازمانهایی که تنها یک مقصود را دنبال می‌کنند به مراتب وسیعتر است. این قبیل سازمانها قادرند انسجام سازمانی را در صورت از دست دادن یک مقصود محفوظ نگاه دارند، بهترین مثال آن سازمانهای صنعتی و تولیدی چند منظوره در طول تاریخ‌شناسی سازمانی هستند. این سازمانها، که در بازارهای جهانی همواره حضور داشته‌اند، آسیب‌پذیری کمتری دارند و به ندرت دچار گسیختگی می‌شوند، چون نهادمندی مستحکم سازمانی پاسدار بقا و استقلال آنها بوده است. استقلال سازمانی مُوجد انسجام است و به طور چشمگیری موجب تقویت مدیران و پژوهش سبک کارساز مدیریتی می‌شود. در تاریخ نظام تشکیلاتی، سازمانهایی که در ایجاد هماهنگی موفق بوده‌اند، توانسته‌اند نظم و انصباط سازمانی را همراه با تعهد و التزام در راه حصول مقاصد سازمانی در فرهنگ سازمان پایدار سازند.

یک نمونه و مثال ملموس آن تشکیلات حزبی دو حزب محافظه کار و کارگر در بریتانیا و حزب جمهوریخواه و دمکرات در ایالات متحده امریکاست. نهاد فرهنگ سیاسی و اجتماعی این سازمانهای حزبی مدیون سیاستگذاری کارساز، ایجاد هماهنگی، اشتراک هدف، تصمیم‌گیری قاطع، کنترل و نظارت در اجرا و دریافت بازتاب (باخورد) برای رفع مشکلات و کمبودها و برطرف کردن موانع و تنگناه است. وقتی برای حفظ هنجارها، ارزشها، و نقشها چنین فضایی حاکم باشد، مولڈ سینرژی می‌شود و این سینرژی حافظ بقا و نهاد فرهنگ سیاسی و اجتماعی سازمان می‌شود و موجبات زدایش بی‌اعتمادیها و بیگانگی و بیزاری را فراهم می‌کند و تعلق خاطر و وفاداری سازمانی را افزایش می‌دهد. آفرینش سازمانهای کارآمد و نهادینه شده موجب

هر دو اندیشمند معتقدند که در عصر انفجار اطلاعات و ارتباطات، رشد و توسعه در گروه دانش و آگاهی شخصیت‌های فرهیخته و نخبه جوامع بشری است. ثروت و خشونت، مقام و موقعیت سازمانی و مالکیت به تنها یکی کارساز نیستند. عصر تصرف سرزینها با غلبه نظامی و تسلط اقتصادی سپری شده است. ملت‌ها از خواب غفلت برخاسته‌اند. مصدق این وضعیت شعر علامه اقبال لاهوری است.

عرشیان را صبیح عید، آن ساعتی
که شود بسیدار، چشم ملتی

علم و حکومت در دهدۀ‌های اخیر

جمله مشهور چرچیل، نخست‌وزیر بریتانیا در جنگ بین الملل دوم که در تاریخ جنگ‌ها جاودانی شده، بسیار آموزنده است. وی اظهار داشته است که استراتژیست‌هایی که سیاست‌های خام و غلط تدوین می‌کنند ناچارند توان بسیار سنگینی برای آن بپردازند. نهادینه کردن سازمانها را ما خود طرح‌بیزی می‌کنیم، اما سازمانها پس از نهادینه شدن، زندگی و آینده ما را شکل می‌دهند. شک نیست که امپراطوری‌های آینده امپراطوری‌اندیشه خواهد بود.

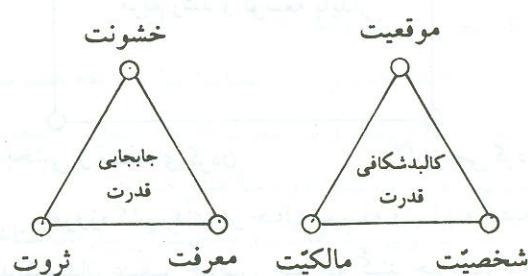
در اواخر دهۀ ۱۹۶۰ پیتر دراگر کتاب «عصر انفال از گذشته» را منتشر کرد و در آن پیرامون اقتصاد دانش و مدیران دانش اندوخته و کارکنان ماهر اقتصادی و نقش کارساز علم و دانش در اداره امور دولت و حکومت، عقاید ارزشمندی اعلام کرد که بدون شک الهامبخش نویسنده‌گان و نظریه پردازانی مانند تافلر، اگبرن، سیبرگ و... شده است.

در این مقاله امکان اشاره به نظریات همه افراد یاد شده نیست، فقط نظر پیتر دراگر را در یک جمله خلاصه می‌کنم. دراگر معتقد است که توسعه و نوسازی، پویشی است در راستای گذار از ساختارهای سنتی و جدایی از

دارند. برآوردن این نیاز بنیادی مستلزم گستردگی دانش، بینش و آینده‌نگری است. ساختارهای سازمانی نهادینه شده الگوهای زیستی و رشد و توسعه را کارساز می‌کنند و امید، سلامت، ایمنی، تحرک، پیوستگی تلاش، تخصص، تجربه، مهارت، تولید و بهره‌وری را برای رسیدن به رفاه اقتصادی و معنوی در سطح ملی افزایش می‌دهند و سرعت می‌بخشنند. در نتیجه، بهره‌گیری از استعدادهای فکری، منابع طبیعی، منابع مالی، ذخایر فرهنگی برای بزرگداشت ارزش‌های ملی شکوفا می‌شود و مردم در سایهٔ رفاه، آماده پذیرش الگوهای رفتاری شایسته اخلاقی و معنوی می‌شوند. بدین ترتیب شرایط توسعه آماده می‌شود تا مردم بتوانند با حفظ ارزش‌های ویژه به سعادت عظمی، که حصول به کمال علمی و عملی است، دست یابند.

مثلث قدرت

جان کنت گالبریت^۱ در کتابی که در اوایل دهۀ ۱۹۹۰ تدوین کرده است، در مقام اقتصاددانی حرفه‌ای مسیر تحولات را در زمینهٔ رشد و توسعهٔ پایدار تحلیل کرده است. این کتاب کالبد شکافی قدرت نام دارد. گالبریت در این اثر مثلثی را در زمینهٔ عوامل بنیادی رشد و توسعه ترسیم می‌کند که اعتقاد دارد نمایشگر تحولات دنیای در حال رشد و توسعه است. مشابه همین مثلث را الوبین تافلر در کتاب جایجاوی قدرت تدوین کرده است این دو مثلث قدرت را با یکدیگر مقایسه می‌کنیم.



شکل شماره ۱. نمایش مقایسه‌ای دو مثلث قدرت
گالبریت و تافلر

حرکت آفرین و نوآور، عنوان جدید مالکان اطلاعات و آگاهی و اندیشه را به عنوانین گذشته خود افزوده‌اند. ما در عصر مدیریت دانشوران و صاحبان اطلاعات سازمان یافته‌ایم و عصر اقتصاد عضله بنیاد را پشت سر نهاده‌ایم و به اقتصاد اندیشه بنیاد رسیده‌ایم، که مالکیت فکر، اندیشه، سازندگی و نوآندیشی در آن مطرح است. الین تأثیر معتقد است که در جنگ‌های درون صنعتی، دنیا دوپاره شد (انبوه مستعمرات و تمدن‌های سلطه‌گر) و پس از آن به سه پاره تقسیم شد: (الف) تمدن کشاورزی و معدنی، (ب) تمدن صنعتی و تولیدات انبوه، (پ) تمدن دانایی و تمدن فrac{اصنعتی}{که عصر فرهنگ، انسان افزاری - نرم افزاری - اطلاعات افزاری را توسعه بخشیده است.

عصر توسعه پایدار بر اقتصاد دانش متکی است. دیگر شعار «دانستن توانستن است» به شعار «دانستن تغییر است و تغییر لازمه حیات و بقای جوامع بشری است» تبدیل شده است. آلفرد نورث وايت هد (Alfred North Whitehead) درباره شتاب تغییر نظریه جامعی ارائه است. او می‌گوید دگرگونی و تغییر پدیده‌ای است که بشر آگاه در انتظار آن بوده و هست. آهنگ تغییر در زمینه‌های تکنیکی، اجتماعی، فرهنگی دیگر مثل گذشته از تصاعد عددی پیروی نمی‌کند. امروزه جوامع صنعتی دستخوش تحولات شگرف شده و تغییرات رشد و توسعه تابع تصاعد هندسی است. سرعت جابه جایی تغییرات در آینده نزدیک بشر را خسته و شگفت زده خواهد کرد. این واقعیت به تدوین نمایشنامه‌ای تحت عنوان دنیا، نگاه دار می‌خواهم پیاده شوم منجر شد و در اکثر مراکز فرهنگی جهان به معرض نمایش درآمد. متفکران رشد و توسعه اقتصادی - اجتماعی در ژاپن، نظری پروفسور هیدائو انسیوها را استاد دانشگاه سوپریای توکیو و پروفسور موساشی معتقدند که مدیران عصر جدید باید در راستای رشد و توسعه به این فلسفه توجه خاص مبذول دارند که تصفیه آب در سرچشمه به مراتب بهتر و آسانتر از تصفیه دریاست.

تعصب و سنتهای گذشته و روی آوردن به تحول و تغییر برای نهادینه کردن رشد و توسعه پایدار و پیوستن به جامعه نوین و پویایی که پیامدهایش نوسازی اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و رفاهی است. باید همگام با تحولات عصر انفجار اطلاعات و ارتباطات، همه تلاشهای علمی، عملی و تخصصی را در هم آمیخت. این اندیشمند مانند برتراند راسل معتقد است که ما تحت سیطره زمان خود روزگار می‌گذرانیم. در زمان و عصر فرا صنعتی و به قول مک‌لوهان (McLuhan) در دهکده جهانی تنها علم و آگاهی، کارساز و اثربخش است، رشد و توسعه پایدار مستلزم به وجود آوردن اقتدار علمی، عملی، اطلاعاتی و ارتباطی است. در اینجا اشعار غفران غزل مولانا جلال الدین رومی، حکیم ابوالقاسم فردوسی و ناصرخسرو قبادیانی، که بدون شک از تعالیم عالیه آسمانی ملهم است، به ذهن خطرور می‌کند.^۲

آخرین پیام آور خدا محمد مصطفی ﷺ در نخستین راز و نیاز با خداوند با کلامی شورانگیز خداوند را مخاطب قرار داد و گفت «رَبِّ زِدْنِي تَحْيِيرًا»، خداوند به شگفتیهای من بیافزای، پاسخ آمد «فُلَ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا» بگو پروردگارا به دانش و دانستنیهای من بیفزای.

در عصر سرعت و تحول تکیه کردن به گذشته، دور از عقل است. به جای بحث کردن و حرف زدن هیچ چیزی برای رشد و توسعه پایدار خوش آیندتر و اثربخش تر از فکر کردن نیست. اندیشیدن از هر عبادتی فراتر و ارزشمندتر است به قول مولوی:

ای برادر تو همان اندیشه‌ای
ما بقی را استخوان و ریشه‌ای

جمیز بارنهایم (James Barnhaim) در کتاب انقلاب مدیریت و برل (Berle) در کتاب قدرت بدون مالکیت، برای رشد و توسعه پایدار وجود مدیران فرهیخته توانمندی را لازم می‌دانند که دارای قدرت تصمیم‌گیری، قاطعیت، هدایت، کنترل و نظارت باشند. مدیران آینده نگر،

اجتماعی منطقه، قاره و حتی جهان داشته باشد. شاید از نظر اقتصاددانان توسعه همان توانایی اقتصاد ملی برای رشد سالانه تولید ناخالص ملی هماهنگ با نرخهای پذیرفته شده بازارهای بین‌المللی باشد، اما توسعه از دیدگاه مدیریت استراتژیک و استراتژی ملی یک تفکر گل‌نگر سیستمی است که کلیه ابعاد و ارکان اجتماعی، سیاسی، نظامی و اقتصادی را در بر می‌گیرد. وقتی از رشد سخن به میان می‌آید در ابتدا، معمولاً این قبیل سوالات مطرح می‌شود: میزان بیکاری چند درصد کاهش یافته است؟ فقرزادایی تا چه حد انجام پذیرفته است؟ با نابرابریها چگونه مبارزه شده است؟ بی‌عدالتیها تا چه اندازه تقلیل یافته است؟ تا چه درجه‌ای شرایط نامطلوب مادی و معنوی جایش را به شرایط دلخواه و مردم پسند داده است؟ آیا زندگی مردم بهتر و انسانی‌تر شده است؟ برای تأمین نیازمندیهای زیستی در دراز مدت و جلوگیری از عقب‌افتدگیها و بالا بردن کیفیت توسعه پایدار اقدامی شده است؟ به ارزشها و هنجرهای ملی، شخصیتها، آزادیها، اعتقادها، اعتماد به نفس، مشارکت در سرنوشت مردم، تعالی عوامل نوین‌ساز انسانی و... تا چه اندازه توجه شده است؟ به این ترتیب توسعه پایدار هم مبنی واقعیت مادی است هم حقایق ذهنی، عاطفی، اخلاقی و روانی. تداوم و تقویت این واقعیتها موجب تموج و ارتقای سطح زندگی مادی و معنوی می‌شود و سطح بهره‌وری را بالا می‌برد. شبکه اطلاع رسانی برای ایجاد تحرک در اجتماع گسترش می‌یابد و مرکز پژوهش و توسعه (R & D) و تشکیلات آموزشی‌ای عالی شکوفا می‌شود.

استواری (Trust) و ساختار سیاست

وقتی استواری سیاسی، اقتصادی، اجتماعی با اشتراک اهداف و نهادمندی سازمانهای مسئول نهضت رشد و توسعه پایدار توان شود، موجب انسجام و تطبیق پذیری و پویایی توده مردم و مشارکت در کلیه ابعاد توسعه

این گفته‌ها عیناً با گفته نغز شیخ مصلح الدین سعدی تطبیق می‌کند: سرچشمme بتوان گرفتن به بیل چو پُر شد نشاید گذشتن به پیل

مشارکت

در فضای توسعه پایدار مشارکت مردم بیش از هر عامل بنیادی دیگری مطرح است. لازمه حصول به این مقصد نهادینه شدن فرهنگ توسعه سازمانی است. چون سطح توسعه اقتصادی و رشد اجتماعی متکی به استواری سازمانهایی است که مأموریت و مسئولیت نهادینه کردن تئوریهای غنی‌سازی، نوسازی، پاکسازی، گسترش و تخصصی کردن، گروه‌گرایی، کوچک‌گرایی، تیم سازی و شایسته سالاری را دارند. بدیهی است که این تحولات اگر به صورت شتابزده عملی شود نمی‌تواند موجب نهادمندی رشد و توسعه شود و به تشکیلاتی شدن جامه عمل پیوшуند و هنجرهای ارزش‌های توسعه را، که جامعه هنوز پذیرای آن نشده است، حاکم کند. اگر این تحولات با عجله انجام پذیرد، بوروکراسی خشک و بیش از حد متمرکز و به ظاهر سالم حاکم می‌شود که از بوروکراسی متمرکز و سالم برای گسترش توسعه اقتصادی و فرهنگی به مراتب نارسانتر و گاه بازدارنده‌تر است. وجود چنین بوروکراسی، کار ساختار بخشیدن به پروژه‌های توسعه و رشد را مشکل می‌کند و موجب از هم گسیختگی روابط گروهها و بی‌اثر شدن الگوهای توان بخش می‌گردد. زیرا توسعه اقتصادی هر چند یکی از مهمترین عوامل توسعه به شمار می‌آید، اما نمی‌توان پذیرفت که رشد و توسعه به توسعه اقتصادی محدود شود. توسعه متنضم تغییرات بنیادی در کلیه ساختارهای اداری، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و دگرگون شدن طرز برخورد و تلقی عامه مردم است. باید توجه داشت که رشد و توسعه هرچند به ظاهر در چارچوب ملی صورت می‌پذیرد، ولی می‌تواند نقش بزرگی در ساختار

آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، و...، با خشونت کمتری عمل می‌کند. چنین قدرتی با توجه به تئوری جهان‌شمول «کوچک وظیفه‌شناس‌تر و زیباتر است» یا بهتر می‌تواند با مشکلات رویارویی شود و با دشواریها دست و پنجه نرم کند. نیروهای اجتماعی خارج از گود فرصت مناسبی برای ابراز وجود به دست می‌آورند. نیروهای طبقه متوسط، که بیشترشان از نخبگان و فرهیختگان جامعه هستند، به صحنه وارد می‌شوند و چون در آشنا هستند، برای دستیابی به روند قابل قبول و شایسته رشد اقتصادی - اجتماعی تلاش می‌کنند و به تثبیت نهادهای سودمند و سامان بخش می‌پردازنند. در میان دگرگونیهای ساختاری اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ارتباط و توازن برقرار می‌گردد، مزاحمتها نقصان می‌یابد، محیطی امن برای تلاش و سرمایه‌گذاری تولیدی آماده می‌شود. چارلز لیندلوم (Charles Lindblom) که در دهه ۱۹۶۰ میلادی از پیشتران دانش مدیریت عمومی و سیاسی بود، در مقاله‌ای پیرامون مدیریت عمومی، اعتقاد خود را به استراتژی در هم آمیختن روش‌های ضربتی و ریشه‌ای با روش تدریجی و گام به گام یا فایبان وار ابراز داشت و گفت در طول تاریخ هرگاه ملت‌ها برای رشد و توسعه پایدار از این روش استفاده کرده‌اند موفق شده‌اند. رشد اقتصادی پایداری که به نوسازی فرهنگی متکی باشد، به سازماندهی همگون نیاز دارد. پیوند روش گام به گام و فایبان وار بی‌گمان موجبات استواری حکومتها را فراهم می‌سازد. ساموئل هانتیگتون در کتاب سامان سیاسی در جوامع دست‌خوش دگرگونی^۳ اظهارنظر کرده است که اصلاحات تا سامان نگیرند واقعیت پیدانمی‌کنند. دستیابی به اجتماع سیاسی در جامعه‌ای درگیر نوسازی هم به یکپارچگی «افقی» گروه‌های اشتراکی بستگی دارد هم به ادغام «عمومی» طبقات اقتصادی - اجتماعی.

نوسازی و توسعه پایدار اقتصادی، چون در هم شکننده الگوهای کهنه سنتی است از این رو لازم است که

می‌شود و شرایط مناسب و لازم مهیا می‌گردد. توسعه پایدار به عقلایی شدن اقتدار مردمی و مشارکت نیاز دارد تا احتیاجات انسانها در عصر فرآصنعتی در ارتباط با محیط و واقعیتهای مشهود و قابل لمس اقناع شود. خلاصه، تحول و نوسازی جامعه و ایجاد دگرگونی در راستای توسعه، نیاز به اقتدار دارد. منشأ اقتدار هر حکومتی مردم‌اند. اقتداری که متکی بر حمایت و خواست مردم باشد موجب تصویب قوانین پایدار می‌شود. قدرت مشروع آسانتر می‌تواند در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی نه تنها ایجاد دگرگونی کند بلکه موجب سرعت بخشیدن به سیاستگذاریها و تدوین استراتژیهای اصلاح بخش و دگرگون ساز شود. در چنین اوضاع و احوالی جذب و بسیج نیروهای متخصص، ماهر و مؤلد در تشکیلات دولتی شرط اصلی توفیق است. چنین نظام خدمات عمومی، که با روندی سالم و نظم آهنگ نهادینه شود، برخلاف دیوانسالاری خشک، که به سوی تمرکز قدرت گرایش دارد، بر تفویض اختیارات و مدیریت مشارکتی و شرکت مردم در تقسیم کار و اختیارات مبنی است.

جوامعی که اقتدار دیوانسالاران در آن شدید است، در راه اصلاحات و تحولات نوسازانه مانند اسب درشکه گام بر می‌دارند. دید اسب درشکه محدود است و باعث می‌شود که بدون توجه به اطراف و عوامل حاکم بر زمان - مکان فقط به طرف یک مقصد حرکت کند. عشق به حلوات قدرت و ترس از دست دادن مقام و موقعیت، توسعه را از پایداری باز می‌دارد.

کمال‌گرایی

در نظام نوین مدیریت دولتی، پراکنده‌گی قدرت تحقق رشد و توسعه و اصلاحات اجتماعی را آسان می‌کند و موجبات تحکیم قدرت مبنی بر تخصص، شایستگی و مشارکت متکی به پشتیبانی مردمی را فراهم می‌آورد. اگر قدرت به حالت پراکنده نهادینه شده باشد، در تولید،

دیگر نمی‌توانند مسائل پیچیده توسعه پایدار را اداره کنند. ساختارهای کهن و نامناسب دچار بحران واقعی شده‌اند. راه حل‌های ساده اندیشه‌انه درباره مسائل دشوار توسعه در گذار عظیمی که در آن قرار داریم و استراتژیهای مبتنی بر دیوانسالاری ملی و بین‌المللی دیگر کارساز نیستند. باید نوآوری اجتماعی و انسانی را گسترش داد تا چرخ صنعت و تکنیک در کشورهای در حال توسعه روان شود.

در سالهای اخیر نظریات بسیاری درباره مدیریت پیچیده ارائه شده و مبارزه با نابرابریهای جهانی و فقر زدایی و بحران اقتصادی و مشکلات زیست محیطی در سرلوحه مباحث سمینارها و سمپوزیوم‌ها و کنگره‌های جهانی قرار گرفته است و نیاز مبرم به یک استراتژی هماهنگ جهانی به خوبی ملموس شده است. پروفسور کارل ساگان (Carl Sagan) در اوایل دهه ۱۹۹۰ ضمن سخنرانی پرشوری در دانشگاه کالیفرنیا از شرکت کنندگان پرسید: اگر روزی از یکی از گروات آسمانی مثل مریخ، زهره، عطارد و... عواملی ناشناخته مجهز به ابزاری انسان سنج و نابود کننده بشر و حیات جانوری و گیاهی به کره زمین حمله‌ور شدند، مردم کشورهای مختلف قاره‌های پنجگانه چه باید بکنند؟ کلیه شرکت کنندگان پاسخ دادند که باید با همکاری و همبستگی و تلاش مشترک منتهای قدرت و توان خود را به صورت سینئریک در هم بیامیزند و با این دشمن مُشترک مقابله کنند و از حریم کره خاکی، که مسکن و خانه نوع بشر است، دفاع کنند. پروفسور ساگان با تأیید و تحسین گفت اگر همه شما چنین اعتقادی دارید چرا برای از بین بردن این دشمن مشترک، یعنی آلودگی محیط زیست، فقر و انفجار جمعیت و... قیام نمی‌کنید؟ امروزه در اکثر پارکهای بزرگ کشورهای صنعتی تابلویی در معرض دید مردم قرار گرفته است که این جمله و یا نظیر آن به زبانهای مختلف بر آن به چشم می‌خورد: بدون شک سیاره‌ای مناسب‌تر از کره زمین برای زیستن وجود ندارد. و یا آنکه گرسنگی از کسی شرم ندارد حتی از خدا نمی‌ترسد تنها با کار سازمان یافته و آگاهانه

الگوهای نوی نهادینه شود و شیوه‌ای به کار گرفته شود که همه مردم آگاهانه از صمیم قلب و بن دندان، با تلاش تمرکز یافته قدرتی سینئریک در نقش عوامل تغییر، سازندگی را به طور مداوم و پیگیر به عهده بگیرند. سازماندهی تنها راه حصول به استواری است و پیش شرط آن شناخت فرهنگ توسعه است.

A. King & B. Schneider (Schneider) ضمن شمارش معضلات در عصر حاضر اعتقاد دارند که این مشکلات جهانی هیچ کدام پدیده‌ای منفرد نیستند بلکه در درون مجموعه‌های نظام یافته قرار دارند. چاره دردهای توسعه نیافتگی را باید در ابعاد جهانی جستجو کرد. بشر در این سالهای آخر قرن بیستم با ناامیدیها و یأسها و خطرهای بسیاری مواجه شده است. پیدایش این مشکلات، ناشی از بحران مدیریت در سطح ملی و جهانی است. به علت عدم شایستگی مدیران در سطوح عالی قدرت، مقابله با مشکلات امنیتی، بهداشتی، رفاهی، آموزشی و برخورد با بی‌نظمیها و اغتشاشات، مشکل شده است. نیاز روزافزون به تخصصها، مهارت‌های پیچیده و نوظهور در دهکده جهانی و ارتباط روزافزون فرهنگها و ملیت‌های ناهمگن، به سبب از بین رفتن مرزهای ارتباطی و اطلاعاتی، تنها نشانده‌نده بسط وابستگی متقابل است. در سالهای ۱۹۴۱-۱۹۴۳ میلادی ویندل ویلکی، سیاستمدار و بازرگان معروف کتابی تحت عنوان جهان واحد نوشт و وجود مرزها را در مسائل اقتصادی کاملاً بی‌اثر دانست و گفت که قانون ظروف مرتبطه بر روابط اقتصادی کشورها حاکم است. باید با آینده‌نگری، ابداع و انطباق با شرایط اقتصادی زمان به اتخاذ تصمیمات قاطع مبادرت کرد. مشاورت با صاحب‌نظران برای آگاهسازی و روشنگری مردم بسیار پُر اهمیت است.

نتیجه در آستانه قرن بیست و یکم ساختارهای سنتی

می‌کند. مسئولان سازمانهای نهادینه شده باید راه حل‌های کوتاه مدت سیاسی را فدای توسعه درازمدت نمایند. دست یازیدن به این گونه آعمال، معضلات اجتماعی و اقتصادی را گسترده‌تر و بغيرجتر می‌کند، توسعه را گرفتار «حکومت بحران» می‌سازد. همانگ سازی و یکپارچه کردن سیاستهای توسعه پایدار تنها زمانی ممکن است که کلیه سازمانها و تشکیلات مسئول، آگاهانه نهادینه شوند، بدانتد در کجا هستند؟ به کجا می‌روند؟ در چه سفینه‌ای قرار دارند؟ سرعت حرکتشان چیست؟ در چه زمانی و در چه بعدي از زمان - مکان شاهد مقصود را در آغوش خواهند گرفت.

وقتی ناخدايان و هدايتگران توسعه پایدار در موضع حقيقى توسعه قرار داشته باشند، با إشراف به وضع موجود و با استفاده از فرصتها، به مردم خواهند آموخت که چگونه خود را با توسعه و تحول پایدار همسو و همراه سازند و با مقاومهایی که در مقابل تغييرات صورت می‌گيرد مبارزه کنند؟ در نتيجه با جهتگيری صحيح و با استفاده از شرایط مطلوب و فرصتهاي مناسب از استعدادهای بالقوه در راه جذب عوامل مثبت فرهنگ توسعه بهره‌برداری خواهند کرد. □

مي توان بر آن غلبه کرد. تدوين استراتژي توسعه پایدار به نهادينه کردن تشکیلات و سازمانهای نیاز دارد که بتوانند با طرح‌ریزیها و برنامه‌ریزیهای استراتژیک عملیاتی و با خلق الگوهای اقتصادی (نه تقليدی) از راه پیگیری منظم، فرهنگ توسعه پایدار را تقویت کنند. در این راستا، باید به تحقیق و آموزش و پرورش، بالا بردن مهارت‌ها و تخصصها او لویت داد و از لافونی و زیستن در جزیره خیال و ساختن قصر در شنزار به شدت اجتناب ورزید، تا بتوان اعتقاد مردم را تقویت کرد و اعتماد اجتماعی به وجود آورد. این اعتقاد و اعتماد، نقش دولت و مدیریت توسعه را تحکیم می‌کند. آگاه‌سازی مردم و شرکت دادن مردم در توسعه پایدار موجب درک واقعیتها می‌شود و تمرکز تلاش برای تداوم توسعه و مدیریت تغییر مجموعه ذهنی و رفتاری جامعه را دگرگون می‌سازد و سبب می‌شود که مردم با آرامش و اطمینان به حرکت سازنده خود ادامه دهند و سعی مجданه کنند که در این نهضت نقش کارساز داشته باشند.

به کارگیری مکانیسم رهبری سبب هدایت اقدامات اصلاحی و غنی‌سازی فرآیند تصمیم‌گیری صحيح و اجرای بموقع تصمیمات می‌شود و سنجش و ارزیابی بازتابها را برای شناخت کمبودها، موانع و تنگناهای ساده و قابل اجرا

* این مقاله (Strategy of Institutionalization of Sustainable Development) با زمینه ذهنی حاصل از مطالعه آثار الوبن تافلر چون شوک آینده (Future Shock)، موج سوم (Third Wave)، جایجایی قدرت (Power Shift) (جنگ و صلح و تمدن آینده...) که در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ نوشه شده است و همچنین کتب جان کنت گالبریت از جمله جوامع رفاهی (Affluent Society)، کشورهای صنعتی (Industrial States) و کالبد شکافی قدرت (Anatomy of Power) منتشر شده در دهه‌های ۶۰ و ۹۰ نگارش یافته است. اکثر این آثار را خانم شهیندخت خوارزمی و مترجمان دیگر به فارسی برگردانده‌اند.

پی‌نوشتها

۱. جان کنت گالبریت (John Kenneth Galbraith) اقتصاددان نامی که ضمن تدریس در دانشگاه، چندین سال در مقام سفیر کیر ایالات متحده امریکا در کشورهای در حال توسعه از جمله هندوستان اقامت داشته است. از جمله کتابهای مشهور وی، کشورهای صنعتی (Industrial States)، جوامع رفاهی (Anatomy of Power) و کالبد شکافی قدرت (Affluent Societies) را باید ذکر کرد.

هر که افزونش خبر، جانش فزون
آنکه بی جان است از داشت تهی است
هر که آگه تر بود جانش قوی است
مولانا جلال الدین مولوی، ۶۷۲-۰۴۶ ه ق

خُرد زیور نامداران بود
خُرد مایه زندگانی شناس
بُدو جانت از ناسزا دور دار
حکیم ابوالقاسم فردوسی، ۴۱۶-۳۲۹ ه ق

بَزِير آورد چَرخ نیلوفری را
حکیم ناصر خسرو قبادیانی، ۴۸۱-۳۹۴ ه ق

جان نباشد جز خبر در آزمون
چون جهان جان سراسر آگهی است
اعتلای دل چو ای جان، آگهی است

خُرد افسر شهریاران بود
خُرد زنده جاودانی شناس
همشه خُرد را تو دستور دار

درخت تو گر بار داش بگیرد

3. Samuel Huntington, *Political Order in Changing Societies*, Yale University, U.S.A., 1975.

این اثر ارزشمند با همکاری اندیشمندان و محققان MIT نوشته شده است و توسط محسن ثلاثی به فارسی برگردانده شده است.

منابع:

الف - فارسی

- 1- بیان، حسام الدین. آین مدیریت، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.
- 2- روش، گی. تغییرات اجتماعی، ترجمه منصور و ثوقی، نشرنی، چاپ دوم، ۱۳۶۸.
- 3- کینگ، الکساندر و اشنایدر، برتراند. نخستین انقلاب جهانی، ترجمه شهین دخت خوارزمی، انتشارات احیاء، ۱۳۷۴.
- 4- مارکوزه، هربرت. خرد و انقلاب، ترجمه محسن ثلاثی، تهران، نقره، ۱۳۶۷.

ب - انگلیسی

1. Alexis de Tocqueville. "Democracy in America", N. Y., Knops, 1952, PP. 2-118.
2. Snow, C. P., *Science & Government*, London, U.K., Oxford, 1946.
3. Brown, Ogden Jr. & Hendrich, Hall. Editors:
 - A. ODAM IV, "Organizational Design and Management Symposium", Stockholm, Sweden, 1994.
 - B. ODAM V, Colorado, U.S.A., 1996.
4. Bayan, Hessamedin. "International Quality Improvement Recipe-Key Ingredients", ASQC , (AQC), Orlando, Florida, U.S.A., 1997.
5. Dahl, Robert A., *Modern Political Analysis*, Prentice-Hall, Inc., Yale University, 1963.
6. Etzioni, Amitai. *Modern Organization*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1964.
7. Hunt, Daniel V. *Quality Management for Government*, ASQC, Quality Press, U.S.A., 1993.
8. Drucker, Peter, *Age of Discontinuity*, Prentice-Hall, Inc., U.S.A., 1969.
9. Katz, Daniel & Kahn, Robert. *The Social Psychology of Organization*, John Wiley and Sons, Inc. U.S.A. 1969 & 1989.
10. Lindbloom, "The Science of Mudding Through", *Public Administration Review*, 1959.
11. Rourk, Francis, E. *Bureaucracy, Politics and Public Policy*, Little, Brown and Co., Boston, U.S.A., 1969.
12. Scholtes, Peter "A Systems Approach", AQP Certification Program, Madonna University, Mich., U.S.A., 1996.
13. Tregoe, Benjamin; Zimmerman, John W.; Ronald A. Smith & Tobia, Peter M. *Vision in Action: Putting a Winning Strategy to Work*, K.T.Inc., U.S.A. 1989.