

# اصول مدیریت

## اصول مدیریت توسعه پایدار اجتماعی و دگرگونی اقتصادی

مقدمه

امروزه قدرتهای اقتصادی بزرگترین بخش زندگی ما را تحت سیطره خود دارند، مهمترین سؤالی که پیش می‌آید این است که با استفاده از تئوریهای اقتصادی معاصر، در چه سطحی می‌توان توسعه پایدار را تجزیه و تحلیل و اجرا کرد. تئوری‌ها و مفاهیم توسعه اقتصادی در قرن گذشته نمی‌توانست نیازهای انسانی را تأمین کند و آن را تنها در زنجیره‌ای از مطالعات حمایت محیطی خلاصه می‌نمود. این مسائل موجب شد تا رویکردهای جدیدی ارائه شود و ماهیت تئوری اقتصادی و نقش و وظایف بالقوه آن برای حل مسائل مرتبط با وجود انسان انتقادی و بقای شهروندی تعریف شود.

در ابتدای دهه ۱۹۹۰ بعد از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، گروه زیادی از کشورها با ویژگی خاص توسعه‌ای خود در دو گروه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تقسیم شدند. اگر چه این کشورها با اقتصاد به اصطلاح در حال تغییر، محدود به حوزه اقیانوس آرام می‌شدند ولی توجه کمتری به تجزیه و تحلیل ویژگیهای خاص توسعه آنها در حاشیه رکود وضعیت اقتصادی می‌شد و نه تنها به تجزیه و تحلیل وضعیت آنها در بخشهای مختلف تولید اقدام نمی‌شد بلکه وضعیت مصرف منابع طبیعی و آلودگی محیطی نیز مورد غفلت واقع شده بود. تغییر در جهت اقتصاد بازار که مبتنی بر سرمایه‌گذاری بخش خصوصی بود از طریق ساخت دهی مجدد اقتصاد کشورهای کمونیستی و تعدیل فعالیتهای آنها دنبال می‌شد. تغییر سریع در جهت اقتصاد بازار، باز ساخت دهی اقتصادی، افزایش قیمت انرژی و منابع دیگر، بسیاری از مسائل جدی را در دهه‌های اخیر موجب شد، ولی افزایش مصرف تجدیدپذیر از نقطه نظر پایداری تغییرات مثبتی در توسعه ایجاد کرد.

هر چند مفهوم توسعه پایدار به قدر کافی روشن است لیکن تفسیر و تعریف واقعی توسعه پایدار مباحث زیادی را در خصوص مدل‌های پیشنهادی جدید توسعه پایدار اجتماعی و مدیریت آن، بوجود آورده است. و اگر مفاهیم توسعه پایدار بوسیله اصول جدید و پیش فرض‌های روش شناختی جدید تقویت شود، درک ماهیت پایداری و همراهی آن با تعریف جدید توسعه پایدار و معنی جدید مدیریت آن آسانتر خواهد بود.

مقاله حاضر دو هدف را دنبال می‌کند: نخست تشریح محتوی مدیریت توسعه اقتصادی از نگاه اجتماعی و اکولوژیکی، و دوم، تبیین اصول تئوریک و ارائه فهم بیشتر از آن. از آن جا که محتوی شاخص‌های محیطی، شامل مفاهیم قلمرو اکولوژیکی و آثار زیست محیطی است، و مسائل محیطی از دیدگاه تناسب آن با تصمیم‌گیری در مباحث پایداری توسعه اقتصادی نیز در مقاله حاضر به تفصیل بررسی می‌شود.

روش کار: به منظور دستیابی به این اهداف، بررسی‌های زیر انجام شده است:

- تجزیه و تحلیل اصول مدیریت پایدار

- تجزیه و تحلیل شاخص‌های مورد نیاز در مدیریت توسعه پایدار

- بررسی شاخص‌های محیطی و کاربرد آن در تصمیم‌های پایداری توسعه اقتصادی

- بحث مفاهیم آثار اکولوژیکی و قلمرو محیطی از نقطه نظر ارزیابی پایداری بالقوه آن

- تنظیم اصول تئوریک برای محاسبه قلمرو محیطی منابع خاص

متدهای اصلی تحقیق علمی که در این مقاله مورد استفاده قرار گرفته عبارت است از: تلخیص منطقی که تعمیم تئوری‌ها و تفکرات اقتصادی و مدیریت را در بر می‌گیرد، تجزیه و تحلیل سیستم‌های تئوریک که مسائل مدیریت توسعه پایدار اجتماعی را مطابق با نتایج و استدلال دانشمندان کشورهای دیگر بررسی می‌کند، مقایسه و بررسی فرآیندهای توسعه سیستم‌های اقتصادی.

۱- اصول و ساز و کارهای تصمیم‌گیری مدیریت توسعه پایدار اجتماعی

به لحاظ تاریخی، مفهوم پایداری در ابتدا در اقتصاد و محیط زیست همچنین در متون چند رشته‌ای استفاده می‌شد. علاوه بر آن مفهوم پایداری از زوایای فرآیندهای خرد و جهانی گسترده بوده و کاربران بسیار متعدد پایداری و احتمال تعامل آنها را در بر می‌گیرد.

اگرچه مفهوم «ماهیت توسعه پایدار» تا حدودی روشن است ولی تفاسیر و تعاریف توسعه پایدار مباحث زیادی را منجر شده است. ابهام در مفهوم توسعه پایدار به ماهیت دوگانه آن بر می‌گردد زیرا هم «توسعه» و هم «پایداری» را پوشش می‌دهد. در ادبیات اقتصادی و محیطی ۷۰ تعریف برای توسعه پایدار زیست محیطی ارائه شده است. جا دارد از تعریف ارائه شده در گزارش کمیسیون برانتلند که ایده بهتری در مورد توسعه پایدار ارائه می‌کند استفاده کنیم؛

«توسعه پایدار نوعی از توسعه است که نیازهای نسل امروز را بدون به خطر انداختن فرصتهای آن برای تأمین نیازهای نسل‌های آینده ارضاء کند. مفهوم توسعه پایدار مرزهای مشخصی - نه مطلقاً محدودی - دارد ولی استفاده از منابع موجود تکنولوژیکی و محیط سازمان اجتماعی و ظرفیت جذب اثرات فعالیت‌های انسانی را محدود می‌کند.» «آینده مشترک ما»

ولی مشکل تعریف دقیق عبارت توسعه پایدار و محتوی اقتصادی آن در تئوری مدیریت می‌تواند به عنوان مزیت در نظر گرفته شود، زیرا در همه سطوح، قلمرو مباحث و تنوع مدل‌های احتمالی توسعه مورد غفلت واقع شده است. و از این رو جای بحث زیادی دارد. در تجزیه و تحلیل پیامدهای توسعه اجتماعی سه بعد قابل تمییز است:

۱- بعد زیست‌محیطی ۲- بعد اقتصادی ۳- بعد اجتماعی

مطابق فهم کنونی از توسعه پایدار دارای سه اصل است؛ حمایت محیطی، توسعه اقتصادی و توسعه اجتماعی. بر این اساس سه رویکرد در مدیریت توسعه پایدار اجتماعی وجود دارد. رویکرد اقتصادی، رویکرد زیست‌محیطی و رویکرد اجتماعی.

۱- رویکرد مدیریت توسعه پایدار اقتصادی؛ که بر مبنای تئوری پایداری سرمایه سولو و مفهوم حداکثر سازی درآمد هیکس - لیندال استوار است، و از طریق پس‌انداز منابع ارزشمند ضروری برای نسل‌های آینده حاصل می‌شود (یعنی اجرای اصل توزیع منصفانه و برابر میان نسل‌ها). این رویکرد در ادبیات توسعه پایدار خیلی مشهود است، از جمله آن می‌توان به تجزیه و تحلیل استفاده از منابع طبیعی تجدیدپذیر اشاره کرد؛ در واقع مبتنی بر تئوری مطلوبیت و اثربخشی اقتصادی است که در استفاده مطلوب از منابع کمیاب کاربرد دارد (Munasinghe ۱۹۹۳). ولی اینجا ما با موضوعات متعددی مواجه هستیم از جمله آن مسائل مرتبط با حفظ سرمایه، شناسایی انواع و قابلیت تغییر آن، همینطور ارزیابی انواع ارزشها نظیر منابع زیست محیطی.

۲- رویکرد اکولوژیکی به مدیریت توسعه پایدار: این رویکرد به ثبات سیستم‌های زیستی و فیزیکی توجه دارد که در کارهای علمی هولینگس (۱۹۷۳) مورد توجه واقع شده است. مطابق این رویکرد وظیفه اولیه توسعه اقتصادی تعیین محدودیت‌های سیستم‌های طبیعی فعالیت‌های اقتصادی متعدد است. در این مورد حیات زیرسیستم‌ها در نگاه اقتصادی ثبات جهانی کل اکوسیستم ضروری است. بنابراین در اهمیت حفاظت از تنوع زیستی کافی است بدانیم که هیچ چیزی نمی‌تواند جای آن را بگیرد. این در واقع به ما مخالفت با استفاده بی‌ملاحظه آن را در تعیین ارزش تنوع زیستی متذکر می‌شود.

در صحبت از رویکرد اکولوژیکی مدیریت توسعه پایدار باید گفت که تا کنون تنها به مسائل محیطی از زاویه فنی و علل مسائلی که اخیراً شناسائی شده است، توجه می‌شد.

در چنین مواردی وقتی علل مسائل اکولوژیکی خیلی پراکنده، موانع قلمرو آن نامشخص و شبیه بمب ساعتی است، پیشرفت حمایت محیطی خیلی کم و کند خواهد بود. در چنین مواقعی نقش مهم، بوسیله توسعه اقتصادی معاصر که افزایش بخش مدیریت محیطی را تشویق می‌کند ایفاء می‌شود. و این تئوری به جای رویکرد بخشی به مدیریت محیطی، خط مشی اقتصادی محیطی جدید یعنی حرکت به سمت مدیریت محیطی منسجم را ضروری می‌سازد. این رویکرد تنظیم اصول مدیریت توسعه پایدار اجتماعی (یعنی اصول منسجم حمایت محیطی) را ممکن می‌سازد. و اصول منسجم حمایت محیطی به شرح ذیل ایجاد و ارزیابی می‌شود:

الف) میان همه سطوح محیطی؛ عوامل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روشهای بهره‌برداری انسانی از منابع محیطی و طبیعی را مورد توجه قرار می‌دهند و به مدیریت منابع تجدیدپذیر و پایدار تأکید می‌کند.

ب) تضمین حفاظت از منابع و قابلیت تجدید آن برای مدتی طولانی؛ این امر توجه بیشتری را نسبت به اثرات زیست‌محیطی منفی جلب می‌کند زیرا این اثرات به کندی و در طی مدت زمان طولانی جمع می‌شود و پیامد ویرانگری از خود به جا می‌گذارد. نمونه چنین آسیب‌های اجتناب‌ناپذیر عبارت است از: «اثر گل‌خانه‌ای» که لایه ازن را کاهش می‌دهد، فقدان تنوع زیست‌محیطی از لحاظ گونه‌های حیوانی، فرسایش خاک و آلودگی آب‌های زیرزمینی. شناخت این مسائل برای درک مسائل محیطی جهانی که راه حل جهانی می‌طلبد، حیاتی است.

ج) فرصت حفاظت و به کارگیری متدهای جایگزین برای استفاده عقلایی از محیط و منابع نسل‌های آینده؛ به نظر می‌رسد که این بحث توجه کمتری به خود جلب کرده ولی بحث ارزشمندی در بازرگانی مدرن می‌باشد.

۳- محدودیت‌های عوامل پایداری به لحاظ توانایی اجتماعی در مبادله با سیستم‌های طبیعی و ساختار اجتماعی (رویکرد مدیریت توسعه پایدار اجتماعی)؛ مفهوم پایداری اجتماعی - فرهنگی مردم‌گرا مواجهه میان توسعه و هنجارهای اجتماعی مسلط و تلاش برای حفظ ثبات سیستم‌های اجتماعی را منعکس می‌کند. این رویکرد برابری میان نسل‌های مختلف و تضمین بقای تنوع فرهنگی، همچنین

تغییر احتمال تعارض ویران گر را مورد توجه قرار می‌دهد. برای این منظور «توسعه پایدار عدالت اجتماعی» دنبال می‌شود و جزء گزینه‌های آرمانی دکتترین اقتصادی ارتدکسی و نئولیبرالیسم محسوب می‌شود.

این اصل پاسخگویی به سیاره، مسئولیت مشترک جهانی و مبنای فرهنگی را طلب می‌کند و با توسعه محلی ارتباط تنگاتنگی دارد. عملاً بدون توافق قوی در سطح محلی برای تعیین اولویتهای توسعه پایدار، ارتباط با سیستم‌های اقتصادی، محیطی و اجتماعی غیر ممکن است. بنابراین می‌توانیم اصول مبنایی مدیریت توسعه پایدار اجتماعی (اصل اجتماعی) را تنظیم کنیم: برای تحقق توسعه اجتماعی با ثبات، باید زمینه را برای مشارکت وسیع مردم در تصمیم‌گیری فراهم کنیم.

با در نظر گرفتن سه رویکرد مدیریت توسعه پایدار اجتماعی تنظیم اصول عمومی مدیریت توسعه پایدار (اصل پیچیدگی) ممکن می‌شود که مستلزم تجزیه و تحلیل توسعه پایدار با مواجهه سه سیستم زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی است. در این مورد هدف مشترک توسعه پایدار اجتماعی حداکثر کردن اهداف از نقطه نظر همه سیستم‌هاست که با استفاده از فرآیندهای مبادله، تبادلی که میان اهداف متعدد سیستم‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی ایجاد می‌شود، و با ارزیابی آنها از طریق بهینه‌سازی فرآیندهایی که در قلمرو فردی و در محدودیت زمانی فردی صورت می‌گیرد، اتفاق می‌افتد.

توسعه پایدار، سازگاری میان اهداف محیطی، اقتصادی و اجتماعی است که ارزش مشترک اجتماعی را برای نسل حاضر و نسل‌های آینده بدون اجحاف در محدودیت‌های قابل قبول اثر محیطی امکان‌پذیر می‌سازد.

بنابراین مفهوم توسعه پایدار دو هدف ضروری را ادغام می‌کند: الف) تأمین زندگی مناسب، امن و ارزشمند برای همه مردم که هدف «توسعه» است، ب) زندگی و کار مطابق با محدودیتهای زیستی- فیزیکی محیط، که هدف «پایداری» است این اهداف ممکن است متعارض به نظر آید علی‌رغم آن بایستی بین آنها اتحاد ایجاد شود و توأم حاصل آید.

در خط مشی توسعه پایدار سه موضوع اساسی و مهم مطرح می‌شود: الف) تئوری اجتماعی- اقتصادی مناسب توسعه ب) پایگاه داده‌های جامع، معتبر و اطلاعات زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی تجدیدپذیر (ج) ارزشهای اخلاقی که از قبل بر جامعه حاکم است توسعه پایدار همانطوری که در دستور کار ۲۱ آمده است دارای سه بعد اجتماعی، اقتصاد و محیطی است و بعد چهارم آن بعد نهادی است (فراموشی این بعد یکی از بزرگترین کمبودهای مدیریت اجرای توسعه پایدار اجتماعی است). این ابعاد می‌تواند بوسیله «منشور پایداری» ترسیم شود

برای همه ابعاد مدیریت توسعه پایدار بایستی اولویتهایی بایستی تعریف شود: برای بعد محیطی - حفاظت از محیط؛ برای بعد اجتماعی - تقویت همبستگی / عدالت اجتماعی؛ برای بعد اقتصادی - تأمین نیازهای مادی؛ و برای بعد نهادی مشارکت/ هم تصمیم‌گیری. تعریف مجزای شاخص برای چهار بعد پایداری کافی نیست. آنها تنها تعدادی از پیش‌شرطهای ضروری را برای حفظ چرخه‌های خود- باز تولیدی چهار خرده سیستم مرتبط، بدون ارائه اطلاعاتی در مورد ویژگی و اثر همبستگی آنها بیان می‌کند. این روابط اغلب ارتباط با مهمترین زمینه‌های خط مشی گذاری را منعکس می‌کند. تعریف مناسب هدف نهایی این روابط به شرح ذیل ضروری است. برای مثال از ارتباط دو بعدی آنها متغیرهای مختلفی بوجود می‌آید به نمونه‌هایی از آن اشاره می‌شود:

- روابط میان ابعاد اجتماعی و محیطی - تغییرپذیری و سیاست پایدار

- روابط میان ابعاد اقتصادی و محیطی - پیشگیری سیاست اقتصادی

- روابط میان ابعاد اجتماعی و اقتصادی - توزیع مناسب ارزشهای مادی

- روابط میان ابعاد محیط و نهادی - هم تصمیم‌گیری در مورد فرآیندهای مهم محیطی

- روابط میان ابعاد نهادی و اجتماعی - وجود شرایط مناسب برای خود سازماندهی اجتماعی

- روابط میان ابعاد اقتصادی و نهادی - مشارکت در تصمیم‌های مرتبط با تولید و مصرف

۲- نیاز به شاخص‌های مدیریت توسعه پایدار اجتماعی

اگر نتوانیم هدف نهایی جامعه را اندازه‌گیری کنیم مدیریت آن غیر ممکن خواهد بود. لذا مدیریت پایداری نیازمند تعریف اهداف پایداری است که باید دائماً بررسی و ارزیابی شود. بدیهی است هیچ تصمیم هوشمندانه‌ای در مورد اجرای توسعه پایدار بدون استفاده از مجموعه‌ای از شاخص‌های پایداری معتبر ایجاد نمی‌شود. شاخص‌ها نقش مهمی در هر استراتژی گزارش‌دهی و نظارت بر اجرا بازی می‌کنند. شاخص‌های توسعه پایدار درجه اجرای اهداف را به خوبی اندازه‌گیری می‌کنند. ولی تعریف توسعه پایدار مشخص نمی‌کند که چطور بایستی پایداری در عمل اندازه‌گیری شود.

توسعه شاخص، فرآیندی دو طرفه است. مجموعه معینی از شاخص‌ها نه تنها برای اهداف خط مشی نیاز می‌باشد بلکه بایستی شاخص‌ها به تعیین و تنظیم خود خط مشی کمک بکند. بنابراین توسعه شاخص‌ها فرآیندی کاملاً فنی یا عملی نیست؛ بلکه باید فرآیندهای ارتباطات و خط مشی را نیز تبیین کند.

شاخص‌ها باید دقیق (مفید و عملی) بوده و در کمی کردن اهداف مناسب عمل کند. گزارش توسعه پایدار بین‌المللی کنونی تعدادی از شاخص‌های ارائه شده را برای هر یک از «پایه‌های» سه گانه توسعه پایدار، برای مثال ترکیبی از شاخص‌های محیطی، شاخص‌های اجتماعی و شاخص‌های اقتصادی.

در هر حال توسعه پایدار به آسانی از طریق جمع مجموعه متفاوت سه گانه، اهداف خط مشی به دست نمی‌آید. انسجام بیشتر اهداف خط مشی، ضروری است طوری که بتوان از اثرات هم افزایی و مبادله آنها به طور مطلوب بهره‌مند شد. با استفاده از شاخص‌های خوب تعریف شده، ارتباط با توسعه پایدار به ویژه فرآیندهای اجرای دستور کار ۲۱ محلی آسانتر می‌شود. برای ارزیابی کارایی استراتژی‌های توسعه پایدار از شاخص‌های زیر می‌توان استفاده کرد:

- شاخص‌های اجتماعی و اقتصادی

- شاخص‌های شرایط محیطی و شاخص‌های فشار محیطی

- شاخص‌های فعالیت‌های اجتماعی

در استفاده از منشور مدل توسعه پایدار، اولویت‌بندی بایستی در این فرآیندها از طریق کاهش تعداد شاخص‌ها به ۱۲ الی ۱۵ شاخص (هر کدام در ارتباط با مقصد نهایی) تشویق شود، در حالی که همزمان به طور وسیع و متوازن از مباحث محیطی، اجتماعی، اقتصادی و نهادی حمایت می‌شود.

با داشتن اصول توسعه پایدار تنظیم شده و پیش‌فرض‌های اصلی مطلوبیت محیطی، «شاخص‌های محیطی» را می‌توان بیشتر بحث کرد. «شاخص» از طریق تفکیک ارزشها به اهداف خاص آن و اولویت هر چیزی که مستقیماً می‌توان اندازه‌گیری کرد، مشخص می‌شود، در واقع شاخص‌ها از طریق کاهش کمیت‌های همبستگی پیچیده و ساده کردن آنها و به تبع آن تسهیل ارزیابی آنها قابل استفاده است.

مدل شاخص «فشار- وضعیت- پاسخ» و «برانگیختن نیروها- فشار- حالت- اثر- پاسخ» برای ایجاد شاخص‌های محیطی استفاده می‌شود. در اینجا سه سطح شکل‌گیری شاخص‌های محیطی مشخص می‌شود:

الف) شاخص‌های فشار محیطی؛ به عنوان معیار اثر بالقوه فعالیت انسانی بر محیط

ب) شاخص‌های وضعیت محیطی؛ به عنوان معیار کیفیت محیطی

ج) شاخص‌های پاسخ؛ عکس‌العمل اجتماعی را در مورد تغییرات در وضعیت محیطی نشان می‌دهد.

بنابراین کمیت مطلوب شاخص‌های محیطی باید به منظور بهبود در سیستم شاخص کنونی و ارزیابی تمایلات رقابتی و الزامات سیستمی انتخاب شود.

مطالعه توسعه پایدار مجموعه بزرگ و پیچیده‌ای از متغیرها را در بر می‌گیرد و جنبه‌های مختلف توسعه را توصیف می‌کند. برای ایجاد این مجموعه ما به انتخاب و یا جمع‌آوری این متغیرها و همچنین تحلیل همبستگی میان آنها نیاز داریم. روش منظم انتخاب شاخص بایستی از روش شناسی علمی کافی، عناصر چند بعدی و ارزیابی عدم اطمینان تبعیت کند (عدم اطمینان در همه گام‌های فرآیندهای تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد و دلیل اصلی مشکل بودن تصمیم‌گیری تلقی می‌شود). چنین متدی باید قابل انعطاف باشد. برای مثال قابلیت تکمیل یا کاهش تعداد شاخص‌ها به منظور دستیابی به نتایج بهتر، در این زمینه مثال خوبی است. اساساً برای ارتقاء پیشرفت‌های توسعه پایدار، شاخص‌های خطی قوی باید شناسایی و بکار گرفته شود. شاخص‌های توسعه پایدار باید به «شروع چرخه توسعه» نظیر انرژی، منابع طبیعی، شیمیایی و منابع و معیارهای توسعه‌ای دیگر توجه نماید.

استفاده از شاخص‌های پایداری ابزاری برای تلاش‌های مدرن جهت ارتقاء حفاظت محیطی در زمینه‌های مختلف می‌باشد. گام بعدی در بررسی پیشرفت کشورها در جهت توسعه پایدار استفاده از شاخص S می‌باشد. ایکاین و تامسوکاین (۲۰۰۳)، معتقدند که شاخص توسعه پایدار شاخصی توافقی است که شامل ۸ شاخص می‌باشد، و هر یک از سه بخش اقتصادی، اجتماعی و محیطی دارای ۶ شاخص است.

از این رو پایداری می‌تواند تنها به وسیله ترکیب چهار بعد تقریباً مبهم حاصل شود.

اگر چه پایداری برای کار خط مشی اقتصادی، محیطی و اجتماعی ضروری و حیاتی است. «اصل مدیریت» توسعه پایدار (اصل انسجام) اصل برتری است همچنین مستلزم منافع اجتماعی و نهادی در خط مشی محیطی است (منافع اقتصادی خود به خود ایجاد می‌شود و

اغلب مسلط است). این اصل باید از اصل نهادی مدیریت توسعه پایدار (اصل فرعی) تبعیت کند که مستلزم تصمیم‌های نهادی در پایین‌ترین سطح ممکن می‌باشد.

چهار سطح اقتصادی را در خط مشی توسعه پایدار اجتماعی می‌توان مشخص کرد (Hinter Berger et al, ۱۹۹۷)

- سطح خرد (مالکین و مصرف‌کنندگان)

- سطح متوسط (نهادهای و شبکه‌ها)

- سطح کلان (شرایط محاسباتی، مالی و توزیعی) و

- سطح فراتر (اهداف اجتماعی)

مقصود نهایی تعریف همه سطح اقتصادی برای خط مشی گذاری، به شیوه‌ای به هم وابسته، می‌باشد. می‌توان از ماتریس برای استخراج سناریوی پایداری استفاده کرد که هر چهار بعد (اقتصادی، اجتماعی، محیطی و نهادی) و سطوح اقتصادی (خرد، متوسط، کلان و فراتر) را به شیوه‌ای همبسته و وابسته به هم، در بر می‌گیرد. رویکردهای مدل‌سازی و استفاده از ابزارهای مختلف نشان می‌دهد که چنین سناریوهایی می‌تواند به شیوه به هم وابسته و کاربردی ایجاد شود (Spangenberg et.al. ۲۰۰۰).

توصیه می‌شود همه فرآیندهای توسعه پایدار در همه سطوح به طور همزمان شروع شود:

- جهانی (دستور کار بین‌المللی ۲۱)

- منطقه‌ای (دستورالعمل منطقه‌ای ۲۱، برای مثال بالکتیک ۲۱ که اهداف توسعه پایدار منطقه‌ای را با توافق ۱۱ دولت در منطقه دریای بالکتیک و دیگر اعضای بالکتیک ۲۱ در بر می‌گیرد)

- دولت (دستور کار ملی ۲۱)

- محلی (دستورالعمل ۲۱ محلی)

هدایت مجدد جامعه و اقتصاد در جهت پایداری کاری است که نمی‌تواند با هر زیرگروه اجتماعی مشخص شود بلکه به جامعه بزرگتری که قابل مدیریت باشد، نیاز دارد. مشارکت همه گروه‌های اصلی جامعه یکی از نوآوری‌های اصلی نهادی است که گفتمان پایداری و دستور کار ۲۱ با خود دارد و موفقیت اجرای دستور کار ۲۱ تنها زمانی که آنها با هم کار می‌کنند امکان‌پذیر است.

کنفرانس جهانی توسعه پایدار (WSSD) که در ۲۶ آگوست تا ۴ سپتامبر ۲۰۰۲ در جانسبرگ تشکیل شد توسعه پایدار را به عنوان یکی از مهمترین عنصر دستور کار بین‌المللی مطرح، و مباحث جدیدی برای اعمال جهانی در مبارزه با فقر و حفاظت محیطی ارائه نمود. درک توسعه پایدار از این حیث به ویژه همبستگی فقر، محیط و مصرف منابع محیطی وسیع‌تر و تقویت شد. دولت‌ها دامنه وسیعی از تعهدات دقیق را به ویژه در مورد اهداف هزاره توسعه، همینطور مقصود نهایی اعمال برای نیل به اجرای اثربخش اهداف توسعه پایدار پذیرفتند. و امروز این دولت‌ها به طور فزاینده منافع امنیت ملی خود را در قبال دسترسی به منابع می‌دانند. سیاستها و برنامه‌های دستیابی به توسعه پایدار برای بقاء ضروری هستند. دستیابی به رویکردها و مکانیزم‌های جدید به عنوان مدل پایدارتر برای توسعه ضروری است.

برای مثال آنچه در لیتوانی شایان توجه است تقویت استراتژی توسعه پایدار ملی در جولای ۲۰۰۲ است و اخیراً توسط دولت مورد تأیید قرار گرفته است. استراتژی برای اجرای روشمند و توأم با همکاری خط مشی ملی پایدار ضروری است. توسعه اقتصادی پایدار مبتنی بر تعامل میان بخش‌ها و مناطق کشور اولویت اصلی توسعه پایدار لیتوانی است. هدف اصلی توسعه پایدار در لیتوانی دستیابی به میانگین کنونی کشورهای اروپایی است که در برنامه ۲۰۲۰ مطابق با شاخص‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی، همینطور کارایی مصرف منابع بدون زیاده‌روی از استانداردهای پذیرفته شده اتحادیه اروپا مطابق با شاخص‌های آلودگی، تعهد به حداقل‌سازی آلودگی محیطی و تأثیر آن بر تغییرات جو جهانی، آمده است.

در زمینه توسعه پایدار شرکتهای صنعتی نمی‌توانند به عنوان واحدی مجزا در نظر گرفته شوند. صنایع عنصر سیستم پویایی وسیعتر محسوب می‌شود. استفاده از رویکرد سیستمی برای درک تعاملات پیچیده میان بخش‌های مختلف چنین سیستمی و توانایی بکارگیری استراتژی‌های مؤثرتر که توسعه صنعتی را به شیوه پایدار ممکن می‌سازد حیاتی است. در تجزیه و تحلیل اجرای توسعه پایدار در سطح خرد در سازمانهای اقتصادی و شرکتهای، تنظیم اصول مدیریت توسعه پایدار اجتماعی (اصل سودآوری) امکان‌پذیر می‌شود. سازمانهای اقتصادی و شرکتهای نهایتاً بایستی موارد زیر را مد نظر داشته باشند:

الف) تجارت و محیط باید به همدیگر کمک کنند، ولی همدیگر را محدود یا ویران نکنند.

ب) سودآوری سازمانها با مشارکت در توسعه پایدار اجتماعی امکان‌پذیر است.

به منظور حمایت از صنایع در سازگاری با چالش‌های محیطی و توسعه پایدار و در استفاده از فرصت‌های توسعه صنعتی پایدار برنامه ملی توسعه صنعتی پایدار در لیتوانی ارائه شده است.

اصول مدیریت در مدیریت توسعه پایدار اجتماعی به شرح ذیل عملی است:

الف) نگرش بین بخشی

ب) مشارکت اجتماعی

ج) آینده‌نگری

د) استفاده اثربخش از منابع طبیعی

ه) ارزیابی اثر فعالیت‌های محلی، منطقه‌ای و جهانی

و) برنامه‌ریزی

ز) تفکر کل‌گرا

با توجه به ساز و کار تصمیم‌گیری توسعه پایدار باید توجه قابل ملاحظه‌ای به آماده کردن استراتژی‌های جوامع پایدار داشت. اجرای موفق استراتژی جوامع پایدار در جامعه خاص موجب می‌شود تا: ۱- جوامع پایدار دیگری برای برقراری جامعه پایدار شروع به توسعه نمایند، ۲- و به تبع آن این جوامع پایدار جامعه منطقه‌ای پایدار را ایجاد خواهند کرد ۳- و در نتیجه جوامع منطقه‌ای با جامعه جهانی پایدار متحد خواهد شد.

در واقع توسعه گام به گام از سطح محلی (پایداری) به جهانی (پایداری) عملی خواهد شد.

در نتیجه آن تئوری‌های اقتصادی و مدیریتی جامعه‌گرا و زیست محیط‌گرا، سیستم‌های اقتصادی بهداشت، امنیت (پایدار) انسانی و اکولوژیکی امروز را تشویق و تغییر خواهد داد. این تئوریه‌ها به شرح ذیل بحث می‌شود:

- کارکردهای محیطی و رفاه در کل، که استفاده از چهار شکل سرمایه را ایجاد می‌کند.

- مؤسسات اجتماعی با کارکردهای خوب و مناسب

- سیستم‌های نظارتی اثربخش در اجرای وظایف توسعه پایدار

- عدالت اجتماعی که منجر به رشد رفاه انسانی خواهد شد.

۳- کاربرد مفاهیم قلمرو محیطی و آثار زیست محیطی

به منظور دستیابی به پاسخ مناسب در اینکه چطور اهداف پایداری توسعه اقتصادی ارزیابی می‌شود می‌توان از دو مفهوم قلمرو محیطی و آثار زیست محیطی استفاده کرد. سوابق آنها مشخص است، توجه عمیقی به افزایش تولید و مصرف در شمال و دیدگاه‌های توسعه در جنوب دارند. «قلمرو محیطی» رویکرد پیچیده‌تری است که در آن بخش‌های، منابع متعدد مهم در سطح ملی تجزیه و تحلیل می‌شود. بنابراین «قلمرو محیطی» در عمل با مشکل مواجه می‌شود. در مقایسه با آن در مفهوم «آثار زیست محیطی»، منابع توأم در یک شاخص منفرد آورده می‌شود و در سطح مطلوب جمع‌آوری می‌گردد. علاوه بر آن آثار زیست محیطی چالش‌های پایداری را در تغییر بیشتر، ایجاد می‌کند، و بیان می‌کند که «استفاده مطلوب مردم از زمین و آب و دیگر منابع طبیعی و توجه به میزان جذب ضایعات در استفاده از آن ضروری است».

بدیهی است مفاهیم قلمرو محیطی و آثار زیست محیطی سناریوی توسعه‌یافته‌ای برای تضمین پایداری ایجاد نمی‌کند بلکه تنها چهارچوب اولیه هدایت مبنای «اصل اجرا» را ایجاد می‌کند. در آینده این ارزیابی باید بوسیله تشکیلات واقعی تکمیل شود و مصرف کمیت منابع جهان، صورت پایدار صورت گیرد.

ایده اصلی مفهوم آثار زیست محیطی به وسیله ریز (۱۹۹۲) ارائه شده و بعدها توسط واکرناگل توسعه یافته است (ریز، واکرناگل ۱۹۹۴). مهیا کردن زمینه برای هر فرآیند، فعالیت و منطقه منفرد، بر استفاده از منابع زمین، تجمیع ضایعات، مصرف خدمات طبیعی، تأثیر می‌گذارد و این اثر پیچیده که بوسیله استفاده از منابع و محیط ایجاد می‌شود می‌تواند به معیار یک بعدی تبدیل شود، نوعاً در زیست‌شناسی نقشه زمین باید به شکل محاسبه شده ارائه شود.

شش طبقه زمین با رویه‌های محاسبه شده شناسائی شده است: زمین مطلوب/ آسیب دیده، باغ‌ها، زمینهای آماده، مراتع و چراگاهها، جنگل، زمین انرژی‌زا و قلمرو دریایی انرژی‌زا.

استفاده از این روش برای توزیع زمین به نسبت افراد نشان می‌دهد که متوسط آثار زیست محیطی اکولوژیک در جهان حدود ۱/۸ هکتار به نسبت سرمایه است. آثار زیست محیطی در اغلب کشورهای توسعه یافته به ۳ الی ۵ هکتار به نسبت سرمایه رسیده است.

در حالی که در کشورهای توسعه نیافته مانند هند این نسبت به ۰/۴ هکتار به نسبت سرمایه است. باید به خاطر داشت که مناطق توسعه یافته از محدوده‌های آثار زیست محیطی ظرفیت‌های اکولوژیک محلی، تجاوز کرده‌اند. و بر مبنای این ادعا ظرفیت اکولوژیک از حساب جهانی فراتر می‌رود.

تلاش برای محاسبه « قلمرو اکولوژیک بالقوه» یعنی نقشه زمین‌های تولیدی واقعی منطقه، در حال وقوع است ( Wackernagel, Bees, ۱۹۹۶). در طول یک قرن نقشه زمین از ۶ هکتار به ۱/۵ هکتار در معیار جهانی تنزل پیدا کرده است. همچنین در مقایسه آثار زیست محیطی با قلمرو اکولوژیک، زمین ۰/۳ (۱/۵-۱/۸=۰/۳) به نسبت سرمایه تخطی کرده‌اند. یعنی ما با «شکست اکولوژیک» مواجه شده‌ایم، که تحت عنوان شاخص کمی غیر پایداری - و روش انگلی زندگی انسانی بیان می‌شود

انتقادهایی نسبت به مفهوم «آثار زیست محیطی» وجود دارد:

نخست: آثار زیست محیطی شاخص یک بعدی است، و اثر زیست محیطی کل را به طور مستقیم و غیر مستقیم در ارتباط با مصرف جمع می‌کند و بر آن اساس شکل نقشه زمین استفاده شده را به دست می‌آورد. برای انجام این محاسبه، طبقات مصرفی مختلف باید به طبقه نقشه زمین تبدیل شود. بدیهی است این دگرگونی هرگز به عنوان ویژگی‌های محلی انواع زمین و استفاده از زمین که ممکن است فراموش بشود، کامل نمی‌شود.

دوم: آثار زیست محیطی؛ فرضیه‌ای در مورد نقشه زمین است. و نباید به معنی استفاده حداقل از زمین تلقی شود. با این حال آثار زیست محیطی، میان استفاده پایدار یا ناپایدار از زمین مطابق تعریفی که ارائه شد تفکیک قائل نمی‌شود.

سوم: آثار زیست محیطی با ارزیابی اثر محیطی مصرف انرژی سر و کار دارد. این عنصر از آثار زیست محیطی، محاسبات دقیق نقشه (جنگل) زمین تولید را در بر می‌گیرد که برای ترکیب CO<sub>2</sub> که بوسیله سوخت استخراج شده، ایجاد می‌شود، ضروری است ولی نقشه CO<sub>2</sub> بوسیله جنگل تنها یکی از ترکیبات CO<sub>2</sub> می‌باشد و علیرغم آن برای نقشه‌های زمین بزرگ ضروری است.

چهارم: محاسبه آثار اکولوژیک عنصر آبهای پرورش ماهی را که خیلی برای مناطق حیاتی است در بر نمی‌گیرد.

پنجم: آثار اکولوژیک آلودگی محیطی را به جزء CO<sub>2</sub> منعکس نمی‌کند.

ششم: از نقطه نظر محیطی انتخاب ویژگی ابعاد فضایی (جهانی، منطقه‌ای و محلی) برای محاسبه آثار اکولوژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد به ویژه وقتی که موانع ملی بوسیله ماهیت ژئوپولیتیکی و فرهنگی به جای جنبه‌های محیطی تعیین می‌شود.

هفتم: به آثار زیست محیطی تمایلات ضد تجاری را مشخص می‌کند بنابراین نمی‌تواند به عنوان یک شاخص عینی تفسیر شود. متد آثار زیست محیطی در کل مزایای تطبیقی کشورها و مناطق را در ارتباط با سهم منابع محیطی و اکولوژیک نادیده می‌گیرد.

هشتم: آثار اکولوژیک یک شاخص ایستا است و اطلاعاتی را در مورد نرخ سیستم‌های طبیعی و ظرفیت حاشیه‌ای آن در زمان و مکان مختلف ارائه نمی‌کند.

برای محاسبه آثار زیست محیطی به موارد زیر توجه کنید:

۱- از اشکال واقعی به جای فرضیه‌ها در مقایسه آثار دوگانه زیست محیطی که استفاده پایدار و ناپایدار از زمین را به نسبت افراد منعکس می‌کند استفاده شود.

۲- در محاسبه آثار زیست محیطی باید انعطاف لازم وجود داشته باشد.

۳- هر کسی باید نسبت به ارزش منحصر به فرد و واقعی آثار زیست محیطی پاسخگو باشد.

۴- استفاده از روش سناریو که امکان بررسی فرآیندهای پیچیده را تحت شرایط تغییرات بزرگ فراهم می‌کند روش بهتری است و همچنین از روش مدل‌سازی باید برای واقعی کردن نتایج معتبر اقتصادی استفاده کرد.

مطابق مفهوم آپسکور قلمرو اکولوژیک به شرح زیر تعریف می‌شود:

میزان کل ظرفیت جذب آلودگی زمین، منابع تجدید ناپذیر انرژی، سرمایه، زمین، آب و جنگل توسط انسانها، و ایجاد و حفظ ظرفیت طبیعی آن برای نسلهای آینده، طوری که نسلهای آینده نیز به میزان مساوی از منابع فوق‌الذکر بهره‌مند شوند. این مفهوم در هر زمان محدودیتهای میزان فشار محیطی را نشان می‌دهد. سیستم اکولوژیک زمین می‌تواند با این سیستمها سازگار باشد.

ساز و کارهای افزایش مالیات بر منابع بر اساس قلمرو محیطی به عنوان «مفهوم در حال ظهور» باید ابزاری ضروری برای تقویت توسعه پایدار در نظر گرفته شود.

ایجاد مفهوم عملیاتی قلمرو محیطی مستلزم رویکرد سه مرحله‌ای است (sips et al. ۱۹۹۴/۵):



۱- تعیین تقاضای انسانها برای کارکردهای محیطی

۲- تعیین عرضه پایدار کارکردهای محیطی

۳- سازگاری بین عرضه و تقاضا

بدون شک آماده کردن استراتژی‌های حمایت مؤثر از محیط، بدون تعیین سهم قلمرو اکولوژیکی در جهان ممکن نخواهد بود. برای محاسبه قلمرو اکولوژیکی پیش‌فرض‌های زیر ضروری است:

- منابع تجدیدپذیر باید به میزانی استفاده شود که آسیب جدی به محیط وارد نکند.

- منابع تجدیدناپذیر در یک سیستم محدود باید مورد استفاده قرار گیرد.

- نرخ آلودگی موجب می‌شود تا افراد از ترکیبات بالقوه محیطی خطور نکنند.

بنابراین قلمرو اکولوژیکی به لحاظ ماهوی محدود، و از طریق روش‌های کمی قابل اندازه‌گیری است. افزون بر آن مفهوم قلمرو اکولوژیکی فرصتی را جهت تعیین اینکه چه میزان از قلمرو محیطی یک کشور به وسیله ساکنان کشور دیگر مصرف می‌شود، پیشنهاد می‌کند. این امر از طریق مقایسه استفاده جهانی از منابع فردی صورت می‌گیرد و متوسط مصرف ملی هر فرد را مشخص می‌کند.

ارزیابی قلمرو محیطی نشان می‌دهد که از آن به میزان مساوی استفاده نمی‌شود. کشورهای غنی باید ادعای خود را در مورد قلمرو محیطی تخصیص یافته به آنها کاهش دهند. جبران جزئی و کلی این کمبود از طریق افزایش اثربخشی اقتصادی امکان‌پذیر است.

۴- اصول تئوریک محاسبه قلمرو محیطی برای منابع فردی

تقسیم محلی سازمان محیطی بین‌المللی «دوستداران زمین» به عنوان یک پروژه «زمین برای توسعه پایدار اروپا» در سی کشور اروپایی EFTA و مناطق اروپای شرقی و مرکزی در ۹۶-۱۹۹۵ اجرا شده است. هدف «دوستداران زمین» مشخص کردن آینده تولید و مصرف اروپا تا سال ۲۰۱۰ و ارزیابی قلمرو محیطی آنها بود (Towards sustainable Europe, ۱۹۹۵). با مشارکت در این

پروژه فرصت مناسب برای اقتصاددانان خارجی ایجاد شد تا اصول تئوریک محاسبه قلمرو محیطی را برای منابع فردی بهبود دهند.

محاسبه قلمرو محیطی در پروژه ابتدا به وسیله «دوستداران زمین» مطرح شد که عمدتاً بر اساس دسترسی به منابع نبود، بلکه اثر استفاده از منابع محیطی را مورد توجه قرار می‌داد. در طی یک رشته مباحث علمی بسیاری از شاخصهای محیطی پیشنهاد شد که اتمام منابع و همین طور سطح آلودگی منابع را ارزیابی می‌کرد. این مقاله تجزیه و تحلیل گروهی از شاخصها را که حدود ۹۰ درصد همه منابع جاری را در فرآیندهای صنعتی در بر می‌گیرد و همین طور استفاده از منابع را توأمأ شرح می‌دهد.

۱- انرژی: وقتی عرضه انرژی در قلمرو محیطی محاسبه می‌شود نشان می‌دهد که «اثر گل‌خانه‌ای» مشکل اصلی مرتبط با بخش انرژی مدرن می‌باشد و مبنایی را برای محاسبه قلمرو محیطی ارزش جهانی در نظر گرفته شده برای انرژی، فراهم می‌کند. در تلاش برای محدود کردن پیامدهای منفی «اثر گل‌خانه‌ای»، دانشمندان توافق کرده‌اند که افزایش درجه پایان‌پذیری در طی یک دهه ۱۰/۰C است که در مقایسه با سطح قبل صنعتی ۲۰C افزایش نشان می‌دهد. به این معنی که مقدار CO<sub>2</sub> در جو نمی‌تواند از ۵۵۰ ppm تجاوز کند. بنابراین در شرایط کنونی باید کاهش سالانه CO<sub>2</sub> حداقل ۱ الی ۲ درصد در سطح جهان صورت گیرد. در واقع اینکه تا سال ۲۰۱۰ سطح مطلوب انتشار CO<sub>2</sub> به ۱/۷ تن در سرمایه غیر واقعی است و نیاز به تغییر مناسب در اهداف دارد. علیرغم اینکه مهمترین عنصر این سناریو تبدیل منابع جاری انرژی به منابع تجدیدپذیر (پایدار) است ولی توسعه پایدار نمی‌تواند بدون تغییر سیستم انرژی جهانی به انرژی پایدار، تحقق پذیرد.

۲- آبهای پرورش ماهی: تنها ۲/۵ درصد از عرضه آب، متعلق به آبهای پرورش ماهی است و تقریباً ۸۵٪ آن در پوششهای یخی و برفی دائم جمع شده، که مردم قادر به استفاده از آن نیستند و نمی‌دانند از آن چطور باید استفاده کرد. و بیش از ۱۴ هزار کیلومتر مکعب از آب پرورش ماهی بلااستفاده است زیرا قسمت اعظم این آب به بقاء سیستمهای طبیعی-اکولوژیکی اختصاص دارد (Prust ۱۹۹۵).

در تعدادی از کشورها شاخص مصرف آب که نسبت میان آب مصرف شده و آب بالقوه برای پرورش ماهی را نشان می‌دهد، خیلی بالاست. گاهاً برابر با یک یا بیش از آن است در اینجاست که از قلمرو محیطی تخطی شده است. برای مثال مصرف ناپایدار آب (یعنی وضعیتی که در آن استخراج آب از منابع زیرزمینی آب بیشتر است) سریع‌تر از ذخیره آبی است که در طی زمان، تقریباً ۶۰٪ از شهرهای بزرگ اروپا با جمعیتی بالغ بر ۱۴۰ میلیون نفر استفاده کرده‌اند.

قلمرو آبهای پرورش ماهی باید برای هر منطقه به طور جداگانه محاسبه شود این امر بسیار پیچیده و مشکل است. لیکن از طریق جو محلی سیستم هیدرولوژی آب، گیاهان منطقه، و ظرفیت جریانهای آبهای زیرزمینی و آبهای سطحی تعیین می‌شود.

۳- منابع طبیعی تجدیدناپذیر: استخراج منابع تجدیدناپذیر به معنی پایان پذیری مداوم عرضه منابع است. بنابراین استفاده از منابع تجدیدناپذیر نمی تواند پایداری به دنبال داشته باشد. به هر حال سیاست پایداری منابع تجدیدناپذیر به آسانی نمی تواند از مصرف آن جلوگیری بکند. ولی مصرف هوشمندانه و اقتصادی آن عرضه کافی آن را برای نسلهای آینده تضمین می کند. وضعیت کنونی مصرف منابع تجدیدناپذیر با یک معضل روبرو است. طوری که استخراج امروزه منابع تجدیدناپذیر برای طبیعت مخرب و ویران کننده است. ظرفیت دامنه «قلمرو محیطی» منابع طبیعی تجدیدناپذیر برای مثال برای فلزات، از طریق کمبود آنها و هزینه های محیطی آن مشخص می شود. این محاسبه که از مرحله استخراج تا استفاده را در بر می گیرد (برای مثال مصرف انرژی، سطح بی مسئولیتی و داروی سمی برای محیط تلقی می شود). محاسبات نشان می دهد که جریان جهانی چنین مواردی باید تا ۳۰ الی ۵۰ سال آینده ۵۰٪ کاهش یابد (Henterberg . Scbmited-Bleek , ۱۹۹۹).

بخاطر داشته باشید که اصل عدالت ایجاب می کند که کمیت بالقوه ذخیره شده به طور مساوی میان کشورها توزیع شود. کشورهای صنعتی بایستی استفاده از منابع متعدد را ۸۰ الی ۹۰ درصد کاهش دهند. اگر استفاده از منابع تجدیدناپذیر (ولی قابل تجدید) از طریق غیر مادی کردن جریانهای مادی، در فضای تکنیکی افزایش یابد. و منجر به استفاده بهینه از منابع و افزایش کارایی تولید اکولوژیکی کالا نشده و نهایتاً منجر به بهره مندی بیشتر جامعه از آن خواهد شد (Haffren, ۱۹۸۸).

۴- منابع کشاورزی: زمین باید به عنوان منبع محدود در نظر گرفته شود زیرا حدود ۷۸٪ از چشم اندازهای گیاهی، باتلاقی، خشکی، سنگی، دارای شیب، و یا در سایه قرار دارند که برای کشاورزی مناسب نمی باشد (Cleveland, ۱۹۹۹). امروزه تقریباً از همه زمینهای قابل کشت در جهان که حدود ۱۴۷۵/۴۳ میلیون هکتار است استفاده می شود. (Biswas ۱۹۹۴). آن تقریباً ۲۴٪ هکتار به نسبت سرمایه را در بر می گیرد.

روشهای معاصر و رایج تولیدات زمین با کاهش پتانسیل زمینهای قابل کشت در حدود ۱۶ میلیون هکتار در سال ناپایدار می باشد. بنابراین تا سال ۲۰۱۰ تنها ۲۲ درصد هکتار قابل دسترس خواهد بود. اگر این روند تا ۲۰۲۵ ادامه یابد زمینهای مناسب برای فعالیتهای کشاورزی به ۱۷ درصد هکتار در سرمایه برای کل جمعیت ۸/۴ میلیونی زمین کاهش خواهد یافت.

به منظور محاسبه قلمرو محیطی و قابل دسترس برای کشاورزی پیش فرضهای زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

- قلمرو محیطی به عنوان نقشه زمین تعریف می شود که مستلزم عرضه غذا به جمعیت کشور می باشد و در سطح اقلیم مختلف محاسبه می شود.

- مشکل تامین غذای مردم مشکلی جهانی است و یکی از مهمترین معضلاتی است که در تأمین آینده غذایی خود را نشان خواهد داد. این نکته باید مهمترین اولویت باشد. کشاورزی باید پایدار باشد به شیوه ای که هیچ زمین قابل کشتی تلف و ضایع نشود.

- زمین به عنوان منبع حفاظتی مورد توجه قرار گیرد و باید در نظر داشت که هر میزان حفاظت از آن به همان میزان غذای ما را تامین می کند و این امر می تواند عدم اطمینان و تنشهای انسانی را کاهش دهد.

- باید توجه داشت که ده درصد از زمینی که اکنون استفاده می شود برای باز چرخه کشاورزی و جنگل و به منظور حفاظت از محیط رها شده است.

۵- منابع درختی: مطابق محاسبه متخصصین سرمایه طبیعی جهان، نقشه های جنگل از زمان شروع عصر کشاورزی ۲/۳ کاهش یافته است (Mather- chapman ۱۹۹۵). بنابراین امروزه جنگلها تنها ۱/۴ سطح زمین یعنی تقریباً ۳۶۰۴ میلیون هکتار را در بر می گیرد. جنگلهای مناطق پر باران تقریباً نصف آن را شامل می شود ولی در مقایسه با دیگر زمینها با نرخ سریعتری از بین رفته اند. از سال ۱۹۵۰ حدود نصف جنگلهای مناطق باران زا کاهش یافته است.

بخاطر داشته باشید که جنگل در حفظ زندگی زمین حیاتی است دانشمندان محاسبه کرده اند که یک هکتار از جنگل ارزشی حدود ۹۶۵ دلار آمریکایی برای انسان سودمند است (Costansget et.al., ۱۹۹۷).

بنابراین ما ابتدا باید مدیریت جنگل پایدار و همچنین حرکت در جهت وظایف حفاظتی از جنگل و ارزش شکل گیری محیط و مزیت اجتماعی عمومی را بهبود بخشیم.

محاسبه قلمرو درختان در سطح جهان نشان می دهد که ماحق بریدن درختان جنگل را نداریم. و در مقابل ۲۱۷۳ میلیون هکتار از جنگل پیشین مسئول هستیم. قطع درختان جنگل از باقی مانده ۱۴۳۱ میلیون هکتار از جنگلهای کنونی باید پایدار باشد. تنوع زیست محیطی نباید ویران شود و پتانسیل آنها برای ذخیره باید محافظت شود. این میزان نشان می دهد که تقریباً ۲ متر مکعب از درخت از هر هکتار از جهان می تواند بریده و استفاده شود.

## اهمیت مدیریت در اسلام

خداوند در سوره یوسف: آیات ۵۴ تا ۵۷ می فرماید: «وَ قَالَ الْمَلِكُ اَنْتُوْنِي بِهٖ اَسْتَخْلِصْنِهٖ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهٗ قَالَ اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ اَمِيْنٌ \* قَالَ اجْعَلْنِي عَلٰى خَزَائِنِ الْاَرْضِ اِنِّي حَفِيْظٌ عَلَيْمٌ \* وَ كَذٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوْسُفَ فِى الْاَرْضِ يَتَّبِعُوْا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيْبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَ لَا نُضِيْعُ اَجْرَ الْمُحْسِنِيْنَ \* وَ لَاجْرُ الْاٰخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِيْنَ اٰمَنُوْا وَ كَانُوْا يَتَّقُوْنَ»؛ ملک (مصر) گفت: او (یوسف) را نزد من آورید تا وی را مخصوص خود گردانم هنگامی که (یوسف نزد وی آمد و) با او صحبت کرد (ملک به عقل و درایت او پی برد و) گفت تو امروز نزد ما منزلت عالی داری و مورد اعتماد هستی. (یوسف) گفت مرا سرپرست خزائن سرزمین (مصر) قرار ده که نگهدارنده و آگاهم. و اینگونه ما به یوسف در سرزمین (مصر) قدرت دادیم که هر گونه می‌خواست در آن منزل می‌گزید (و تصرف می‌کرد) ما رحمت خود را به هر کس بخواهیم (و شایسته بدانیم) می‌بخشیم و پاداش نیکوکاران را ضایع نمی‌کنیم. و پاداش آخرت برای آنها که ایمان آورده‌اند و پرهیزگارند بهتر است.

اهمیت ویژه مسائل اقتصادی را در سرنوشت اجتماعات هرگز نمی‌توان از نظر دور داشت، آیات فوق نیز اشاره به همین حقیقت می‌کند، چرا که یوسف از میان تمام پست‌ها انگشت روی خزانه داری گذاشت، زیرا می‌دانست هر گاه به آن سر و سامان دهد قسمت عمده نابسامانیهای کشور باستانی مصر، سامان خواهد یافت، و از طریق عدالت اقتصادی می‌تواند سازمانهای دیگر را کنترل کند. در روایات اسلامی نیز اهمیت فوق العاده‌ای به این موضوع داده شده است از جمله در حدیث معروف علی (ع) یکی از دو پایه اصلی زندگی مادی و معنوی مردم (قوام الدین و الدنیا) مسائل اقتصادی قرار داده شده است، در حالی که پایه دیگر علم و دانش و آگاهی شمرده شده است. (نهج البلاغه، حکمت ۳۷۲)

گرچه مسلمین تاکنون اهمیتی را که اسلام به این بخش از زندگی فردی و اجتماعی داده نادیده گرفته‌اند، و به همین دلیل از دشمنان خود در این قسمت عقب مانده‌اند، اما بیداری و آگاهی روز افزونی که در قشرهای جامعه اسلامی دیده می‌شود، این امید را به وجود می‌آورد که در آینده کار و فعالیتهای اقتصادی را به عنوان یک عبادت بزرگ اسلامی تعقیب کنند و با نظام صحیح و حساب شده عقب‌ماندگی خود را از دشمنان بی‌رحم اسلام از این نظر جبران نمایند. ضمناً تعبیر یوسف که می‌گوید «اِنِّي حَفِيْظٌ عَلَيْمٌ» دلیل بر اهمیت مدیریت در کنار امانت است، و نشان می‌دهد که پاکی و امانت به تنهایی برای پذیرش یک پست حساس اجتماعی کافی نیست بلکه علاوه بر آن آگاهی و تخصص و مدیریت نیز لازم است، چرا که «علیم» را در کنار «حفیظ» قرار داده است. و ما بسیار دیده‌ایم که خطرهای ناشی از عدم اطلاع و مدیریت کمتر از خطرهای ناشی از خیانت نیست بلکه گاهی از آن برتر و بیشتر است! با این تعلیمات روشن اسلامی نمی‌دانیم چرا بعضی مسلمانان به مساله مدیریت و آگاهی هیچ اهمیت نمی‌دهند و حد اکثر کشش فکر آنها در شرائط واگذاری پست‌ها، همان مساله امانت و پاکی است با اینکه سیره پیامبر (ص) و علی (ع) در دوران حکومتشان نشان می‌دهد، آنها به مساله آگاهی و مدیریت همانند امانت و درستکاری اهمیت می‌دادند.

رشد یعنی قدرت مدیریت، وقتی که انسان می‌خواهد انسانهای دیگر را اداره کند یعنی وقتی که موضوع رشد، اداره انسانهای دیگر باشد آنرا مدیریت و رهبری می‌نامیم، این نوع از رشد در اصطلاح اسلامی "هدایت" و به تعبیر رساتر "امامت" نامیده می‌شود. دقیق‌ترین کلمه‌ای که بر کلمه امامت منطبق می‌شود همین کلمه رهبری است. فرق نبوت و امامت در اینست که نبوت راهنمایی و امامت رهبری است. نبوت، ابلاغ، اخبار، اطلاع دادن، اتمام حجت و راهنمایی است. راهنما چه می‌کند؟ راه را نشان می‌دهد. وظیفه‌اش بیش از این نیست که راه را نشان دهد، ولی بشر علاوه بر راهنمایی به رهبری نیاز دارد. یعنی نیازمند است به افراد یا گروه و دستگاهی که قوا و نیروهای وی را بسیج کنند، حرکت دهند، سامان و سازمان بخشند. نبوت راهنمایی است و یک منصب است، اما امامت رهبری است و منصب دیگری است. پیغمبران بزرگ هم نبی و هم امام هستند.

پیغمبران کوچک فقط نبی بودند و امام نبودند، رهنا بودند ولی رهبر نبودند. اما پیغمبران بزرگ هر دو منصب و هر دو شأن را داشته‌اند. هم شأن راهنمایی و هم شأن رهبری. ابراهیم، موسی، عیسی هر کدام رهنا و رهبرانند. خاتم الانبیاء رهنمای رهبر است. قرآن مجید بر این اصل بسیار تکیه می‌کند و در معارف شیعه این اصل قرآنی جای شایسته خود را دارد.

البته آنچه قرآن تحت عنوان رهبری از آن بحث می‌کند مافوق رهبری است که بشریت می‌شناسد، رهبری که بشریت می‌شناسد از حدود رهبری در مسایل اجتماعی تجاوز نمی‌کند ولی منظور قرآن از رهبری، علاوه بر رهبری اجتماعی رهبری معنوی یعنی رهبری بسوی خدا است و آن خود حساب دقیق و حساسی دارد و از رهبریهای اجتماعی بسی دقیقتر و حساستر است.

قرآن کریم درباره ابراهیم حرف عجیبی می‌زند و می‌گوید: " «و اذ ابتلی ابراهیم ربه بکلمات»...؛ خداوند ابراهیم را در مراحل بسیار مورد آزمایش قرار داد و ابراهیم از این آزمایشها پیروز بیرون آمد. (بقره/۱۲۴) ابراهیم از پیغمبرهائی است که سرگذشت عجیبی دارد و آزمون‌ها برایش پیش آمده و در همه آنها کمال موفقیت و پیروزی را داشته است. در میان قوم بابل به نبوت مبعوث شد و یک تنه با عقائد منحط و شرک آمیز قوم خود که همه را فرا گرفته بود مبارزه کرد، همه بتها را به استثنای بت بزرگ شکست. تبر بت شکنی را به گردن بت بزرگ انداخت، به علامت اینکه بت‌ها با یکدیگر نزاع کرده و بت بزرگ سایر بتها را به این روز انداخته است.

ابراهیم با این کار خود نیروی فطری عقلی خفته مردم را بیدار کرد. زیرا فطرتا درک می‌کنند که ممکن نیست، جمادات با یکدیگر به نزاع برخیزند، همین جا به خود می‌آیند که پس چرا انسان عاقل شاعر مدرک، سر به آستان این موجودات لایشعر فرود آورد. ابراهیم مکرر مورد غضب و خشم نمرود قرار گرفت تا آن جا که او را در گودالی، حتی می‌توان گفت در دریائی، از آتش انداختند ولی او از سخن خود دست بر نمی‌داشت. ابراهیم از طرفی با عقائد منحط و خرافی و تقلیدی خود درگیر بود و پیروز می‌گشت، و از طرف دیگر با نمرود درگیری شدید پیدا کرد و تا میان آتش رفت و در همان حال یک آزمون عجیب الهی به سراغش آمد، یعنی از طرف خدا به امری مأمور شد که جز یک تسلیم کامل هیچ نیروئی نمی‌تواند آنها اطاعت کند، امری که درباره‌اش صادر شد این بود که فرزند جوان عزیزت را بدست خود در راه خدا باید فدا کنی و سر ببری. ابراهیم تصمیم به انجام اینکار گرفت و در آخرین مرحله که تصمیم ابراهیمی ظهور کرد از جانب خداوند ندا رسید که یا ابراهیم تو عمل کردی و ما آنچه از تو می‌خواستیم همین بود.

ما از تو همین حد از تسلیم را می‌خواستیم، ما کشتن فرزند از تو نمی‌خواستیم. ابراهیم این منازل و مراحل را طی کرد و پشت سر گذاشت، بعد از همه اینها بود که به او گفته شد اکنون شایسته امامت و رهبری هستی. ابراهیم از نبوت و رسالت گذشت تا به رهبری رسید.

در حدیث است: " «تخذ الله ابراهیم نبیا قبل ان يتخذ رسولا و اتخذ رسولا قبل ان يتخذ خلیلا و اتخذ خلیلا قبل ان يتخذ اماما» "؛ خلاصه معنی حدیث اینکه: ابراهیم اول نبی بود و هنوز رسول نبود، رسول شد و هنوز خلیل نبود، و خلیل الله شد، و هنوز امام و رهبر نبود، بعد از همه اینها بمقام امامت و رهبری رسید.

مفاد آیه کریمه: " «و اذ ابتلی ابراهیم ربه بکلمات فاتمهن قال انی جاعلک للناس اماما» و هنگامی که خداوند ابراهیم را با کلماتی بیازمود و او همه را به اتمام رسانید، گفت: من تو را امام و پیشوای مردم قرار دادم. (بقره/۱۲۴)"، اینست که: پس از آنکه ابراهیم همه مراحل را طی کرد و از همه آزمایشها پیروز و موفق بیرون آمد و باصطلاح فارسی از هفت خوان گذشت، ما باو اعلام کردیم که هم اکنون وقت آن رسیده است که ما تو را امام و رهبر قرار دهیم. امامت و رهبری انسانها، چه در بعد معنوی و الهی، و چه در بعد اجتماعی عالیترین درجه و مقام و پستی است که از طرف خدا بیک انسان واگذار می‌شود، مدالی که باین نام به سینه کسی می‌چسبانند عالیترین مدالها است. ابراهیم هم نبی و هم امام بود به همین جهت رهبر قوم خویش بود.

اینکه نبوت، راهنمائی و امامت رهبری است، مقصودم این نیست که انبیاء این منصب را که بالاتر است نداشتند. نبوت و امامت دو منصب است که در انبیاء بزرگ هر دو منصب جمع است و در انبیاء کوچک یکی از آن دو، کما اینکه در ائمه، امامت و رهبری هست ولی نبوت یعنی راهنمائی جدید نیست چون راه همان راهی است که پیغمبر نمایانده است. و ائمه مردم را در همان راه که پیغمبر از طرف خداوند ارائه کرده است، حرکت می‌دهند، بسیج می‌کنند و راه می‌برند، این مفهوم امامت از نظر اسلام است. دنیای امروز به مسأله رهبری و مدیریت تنها از جنبه اجتماعی مینگرد: یعنی تنها این جنبه و این بعد را شناخته است. ولی همین را که شناخته است بسیار اهمیت می‌دهد و به حق اهمیت بسیار می‌دهد.

قرآن مجید تعبیر عجیبی راجع به پیغمبر اکرم دارد: «الذین يتبعون الرسول النبى الامى الذى يجدونه مكتوبا عندهم فى التوراة و الانجيل يأمرهم بالمعروف و ينهاهم عن المنكر و يحل لهم الطيبات و يحرم عليهم الخبائث و يضع عنهم اصرهم و الاغلال التى كانت عليهم» این پیامبر امی که در تورات و انجیل از او یاد شده است، که آنها را به کار پسندیده فرمان می‌دهد و از کار ناپسند منع می‌کند.

کند و چیزهای خوب را بر آنها حلال می‌کند و پلیدیها را حرام می‌نماید و بار سنگین را از دوش آنها بر می‌دارد و غلها را از مردم باز می‌کند. (اعراف/۱۵۷)

کدام بار سنگین و کدام غل و زنجیر؟ بارهایی از سنگ و یا غل و زنجیرهایی از آهن؟ از چوب؟ نه، بلکه بارهایی سنگین از عادات و خرافات و غل و زنجیرهای روحی که بر نیروها و بر استعدادهای معنوی بشر گذاشته شده بود. همانها که نتیجه‌اش جمود، افسردگی، یأس و بدبختی بود. پیغمبر این نیروهای بسته را باز کرد. مدیریت اجتماعی یعنی این. رهبری یعنی این. مجهز کردن نیروها، تحریک نیروها، آزاد کردن نیروها، و در عین حال کنترل نیروها و در مجرای صحیح انداختن آنها، سامان دادن، سازمان بخشیدن و حرارت بخشیدن بدانها. مدیریت صحیح از ضعیف‌ترین ملت‌های دنیا، قوی‌ترین ملت‌ها را می‌سازد، آن چنان که رسول اکرم کرد و این معجزه رهبری بود.

اهمیت فوق‌العاده رهبری بر سه اصل مبتنی است. اصل اول مربوط است به اهمیت انسان و ذخائر و نیروهای که در او نهفته است که معمولاً خود به آنها توجه ندارد. در اسلام به مسئله متوجه کردن انسان به خود، به عظمت و شرافت خود و نیروهای عظیمی که در او است توجه شده است.

قرآن مجید می‌گوید: وقتی که انسان را خواستیم بیافرینیم فرشتگان را امر کردیم که به این موجود سجده کنند. می‌گوید انسان بر فرشتگان در تعلیم اسماء الهی پیشی گرفت، می‌گوید آنچه در زمین است برای انسان آفریده شده است: "«و خلق لکم ما فی الارض جمیعاً، بقره/۲۹»، «سخر لکم ما فی السموات و الارض؛ آنچه در آسمانها و زمین است مسخر شما گردانید. جائیه/۱۳»؛ ای بشر در تو چیزهاست، تو خیال نکن مشتی آب و خاک هستی. خودت را با موجودات دیگر مقایسه نکن. اصل دوم مربوط است به تفاوت انسان و حیوان، انسان با اینکه از جنس حیوان است از نظر مجهز بودن به غرائز با حیوان تفاوت دارد: یعنی ضعیف‌تر از حیوان است.

حیوانات به یک سلسله غرایز مجهز هستند و نیاز چندانی به مدیریت و رهبری از خارج ندارند، زیرا غریزه کارش راهنمائی و رهبری بصورت خودکار است. مورچه به سلسله‌های غرایزی مجهز است که بطور خودکار و اتوماتیک وی را در زندگی رهبری می‌کند. امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام در یکی از خطبه‌های نهج‌البلاغه موضوع مجهز بودن مورچه را به غرایز زندگی بیان و تشریح می‌کند. سایر حشرات نیز بدین منوال هستند. انسان با اینکه از نظر نیروها مجهزترین موجودات است و اگر بنا بود با غریزه رهبری شود می‌بایست صد برابر حیوانات مجهز به غرایز باشد، در عین حال از نظر غرایزی که او را از داخل خود هدایت و رهبری کنند، فقیرترین و ناتوان‌ترین موجود است. لهذا به رهبری، مدیریت و هدایت از خارج نیاز دارد.

این همان اصلی است که مینا و فلسفه بعثت انبیاء است. و هنگامی که فلسفه بعثت انبیاء را مورد بحث قرار می‌دهیم متکی به اصل نیاز بشر به راهنمائی و رهبری هستیم. یعنی بشر موجودی است مجهز به ذخائر و منابع قدرت بشمار و در عین حال، در ذات خود فوق‌العاده بی‌خبر و سرگردان و خود از ذخائر و منابع وجود خود، نا آگاه، نه می‌داند که چه دارد و نه می‌داند که چگونه آنها را رهبری کند و مورد بهره‌برداری قرار دهد. لهذا نیازمند است که رهبری گردد، راه به او نشان داده شود و نیروهای سامان‌یابد و سازمان پیدا کند. باید او را آزاد کرد و به حرکت آورد.

اصل سوم مربوط به قوانین خاص زندگی بشر است. یک سلسله اصول بر رفتار انسان حکومت می‌کند که اگر کسی بخواهد بر بشر مدیریت داشته باشد و وی را رهبری کند جز از راه شناخت قوانینی که بر حیات و بر روال زندگی بشر حاکم است، میسر نیست. پس بشر موجودی است که به یک سلسله نیروها مجهز است و به هدایت و رهبری و به پیشوا و پیشوائی نیازمند است. موجودی است که رهبری و به حرکت در آوردن و بهره‌برداری از نیروهای وی تابع یک سلسله قوانین بسیار دقیق و ظریف است که شناخت آن قوانین کلید راه نفوذ در دلها و مسلط شدن بر انسانها است.

## راه‌های آشنائی با اصول مدیریت و رهبری در اسلام

اگر انسان سیره اولیاء دین، مخصوصاً شخص رسول اکرم و امیرالمؤمنین را دقیق مطالعه کند، متوجه می‌شود که چقدر بر اصول دقیق رهبری منطبق است، نتایج شگرفی که از رهبری خود در دنیا گرفته‌اند، سابقه ندارد. این موفقیت به جهت آن بود که کلید رمز را در

دست داشتند. از جانب خدای انسان آمده بودند و خدای انسان کلید رمز انسان را در دست دارد. از میان سیره های مختلف رسول خدا، سیره آن حضرت در لشکرکشی و سیاست، در تبلیغ اسلام، در رفتار با دشمنان، با مشرکین، با اهل کتاب و در خانواده باید دقیقاً مطالعه شود که هر کدام از آنها یک کتاب درس به ما می آموزند.

سیره عملی پیغمبر اکرم در رهبری و دستورهائی که در این زمینه می دهد خیلی عجیب است. به قدری روانشناس است و به قدری متوجه راه و رسم انسانها است که حدی بر آن متصور نیست. متد انسان اداره کردن را می داند. معاذ بن جبل را برای تبلیغ، هدایت و رهبری و راهنمایی به یمن فرستاد. چند جمله دارد که برای همه ما دستورالعمل است در حالیکه اکثراً برخلاف رفتار می کنیم.

می فرماید: «یسر و لا تعسر، بشر و لا تنفر و صل بهم صلوة اضعفهم» آسان بگیر و سخت نگیر، مژده بده و دیگران را از خودت رنجیده خاطر مکن و هنگام اقامه نماز جماعت مراعات حال ناتوان ترین مردم را بکن. یعنی تو که اکنون بمنظور تبلیغ اسلام و دعوت مردم به اسلام و ترغیب و تشویق آنها بسوی اسلام بسراغ مردم می روی، بر آنها آسان بگیر، سخت نگیر، با سختگیری نمی توان کسی را رهبری کرد. دیگر اینکه به مردم بشارت بده، مزایای دنیوی و اخروی اسلام را برای مردم بگو، نویدهای اسلام را بر مردم عرضه کن، تمایل آنها را برانگیز، ترغیب شان کن.

از راه تخویف و ایجاد هراس وارد مشو، کاری نکن که مردم احساس تنفر کنند، هنگام نماز با این مردم تازه مسلمان که هنوز ذائقه شان لذت عبادت را نچشیده است، و بعلاوه همه نوع افراد در میان مأمومین هست بعضی پیرند، علینند، ناتوانند. تو رعایت حال اضعف را معمول بدار یعنی حساب کن در میان آنها از همه ناتوان تر کیست؟ وقتی که رکوع می کنی چهل تا سبحان ربی العظیم و بحمده نگو. تو نماز خود را با او تطبیق بده، کسی را در نماز خواندن ناراحت نکن طریق دوم برای آشنایی با اصول رهبری اسلام مراجعه به متون دستورهائی اسلامی در این زمینه است. اعم از آنچه در قرآن خطاب به پیامبران عموماً در روبرو شدن با امتها، و رسول اکرم خصوصاً نسبت به امت اسلامی آمده است.

و هم چنین دستورهائی که در باب نحوه امر به معروف و نهی از منکر و دستورهائی که در نحوه ارشاد جاهل و وعظ و اندرز غافل و آنچه در زمینه شرایط تبلیغ و مبلغ وارد شده که همه آنها یک کتاب پر حجم می شود، و ما ناچاریم در اینجا به اشاره قناعت کنیم و بگذریم.

مسائل رهبری با روان بشر سروکار دارد، جلب همکاری روانها و به حرکت در آوردن آنها به سوی هدفی مقدس و عالی مهارت و ظرافت فوق العاده می خواهد، کار هر کس نیست، امروز پس از پیشرفتهای حیرت انگیز روانشناسی و جامعه شناسی و بالاخره انسان شناسی هنگامی که سیره رهبری اولیاء خدا را مطالعه می کنیم می بینیم بر دقیقترین ملاحظات روانی و بر اصول دقیق علمی رهبری منطبق است، و به این ترتیب بود که می توانستند تا اعماق دلهای مردم نفوذ کنند. مردم آنچه داشتند در طبق اخلاص می گذاشتند.

برای آشنائی بیشتر با روش آنها در رهبری دو سه مثال از سیره پیغمبر اکرم و از حسین بن علی علیه السلام برای نمونه عرض می شود که چگونه می شود مردی یتیم که در ابتداء حتی فامیل خود او با وی مخالفند بجائی می رسد و طوری در قلبها نفوذ می کند که ابوسفیان متمدن و لاقال آشنا با تمدنهای زمان در داستان فتح مکه، وقتی از نزدیک رهبری پیغمبر اکرم را دید گفت: به خدا قسم من هم قیصر روم و دربار قیصر روم و هم دربار پادشاهان ایران را دیده ام ولی پیشوائی مانند این مرد که در میان مردم و اجتماع خود این چنین نفوذ داشته باشد ندیده ام!

جنگ تبوک، جنگی است که در شرایط بسیار سخت، در وقتیکه قحطی شدیدی مدینه را از پا در آورده بود واقع شد. مردم در فقر و گرسنگی سختی بسر می بردند. فصل خرماپزان بود، تازه خرماها رسیده و مردم انتظار می کشیدند که از قحطی در آیند و باصطلاح شکمی از عزا در آورند. در همین شرایط، داستان تهدید حوزه اسلام از ناحیه شمال یعنی روم پیش آمد. پیغمبر اکرم مصلحت دیدند که بمرز روم لشکرکشی کنند. و اعلام بسیج عمومی کردند، منافقین سعی بسیار کردند که کارشکنی کنند ولی موفق نشدند. در چنین شرائطی پیغمبر سی هزار نفر را بسیج کرد، این سپاه از بس دچار مزیقه و سختی بود "جیش العسره" (سپاه سختی) لقب یافت.

مسلمانان مرکب کافی نداشتند یعنی هر سه چهار نفر یک مرکب داشتند، آنقدر آذوقه کم داشتند که گاه با یک خرما قناعت می کردند و گاه یک خرما را یک نفر به دهان می گذاشت، مقداری می مکید و باقی را بدیگری میداد. ولی چون رهبر گفته بود برویم، بدنبالش به راه افتادند. ابوذر سوار شتر لاغری بود با این شتر لاغر هر چه می آمد نمی رسید. سه نفر قبلاً تخلف کرده بودند، به پیغمبر گفته شد

فلانکس رفت. فرمود: اگر خیری در او باشد خدا او را به ما می‌رساند و اگر خیری در او نیست بهتر که این نقطه ضعف در میان ما نباشد، نفر دوم رفت، نفر سوم رفت و درباره آنها هم رسول خدا همان جمله را تکرار کرد، گفتند یا رسول الله ابوذر هم رفت، باز همان جمله را تکرار فرمود.

اما ابوذر تخلف نکرده بود، شترش از حرکت مانده بود. ابوذر پیاده شد بار و بنه را بدوش گرفت. در این هوای گرم پیاده می‌رفت. به نقطه ای از سنگلاخهای راه تبوک رسید.

به جایی رسید که لابلای سنگها از بارانی که قبلاً آمده بود آبی جمع شده بود، آب نسبتاً سردی بود، مشکي همراه خود داشت. آن را پر آب کرد و آب سرد را بدوش کشید و راه افتاد لشکر اطراق کرده بود یکدفعه چشمشان به یک سیاهی افتاد که از دور می‌آید. یا رسول الله یک سیاهی از دور می‌آید. فرمود: باید ابوذر باشد. سیاهی نزدیک شد و نزدیکتر آمد.

بله، ابوذر بود، اما آن چنان گرما، و گرسنگی و خستگی بر این مرد اثر گذاشته بود که صورت و چهره اش سیاه و لبهایش مثل دو چوب خشک شده بود. پیغمبر اکرم به چهره اش نگاه کرد. دید از تشنگی دارد هلاک می‌شود. فرمود زود به او آب برسانید. با صدای ضعیفی گفت: آب همراه هست. پس چرا ننوشیدی؟ گفت آب سردی بود، خواستم بنوشم. فکر کردم خوب است اول حبیبم پیغمبر بنوشد بعد من.

مراجعت آن سه نفر دیگر نیز داستان عجیبی به دنبال دارد مسلمین بدون اینکه جنگی رخ دهد برگشتند، مردم منتظر بودند ببینند پیغمبر اکرم درباره متخلفین چه تصمیمی می‌گیرد؟ یا رسول الله با این متخلفین چه کنیم؟ فرمود معاشرت با آنها را تحریم کنید، با آنها سخن مگوئید و هم صحبت نشوید. همینکه مسلمین وارد مدینه شدند این سه نفر جلو آمدند گفتند سلام علیکم، مسلمین اعتنا نکردند، گفتند حال شما چطور است؟ باز کسی جواب نداد، با هرکسی حرف زدند جوابی نشنیدند. به خانه هایشان رفتند زن و بچه هایشان فهمیدند که پیغمبر اکرم به اصطلاح امروز آنها را بایکوت کرده است. از آن ساعت زنها و بچه هایشان هم سیاست منفی سکوت را درباره آنها پیش گرفتند، با زنهایشان حرف زدند جواب ندادند. با بچه هایشان حرف زدند جواب ندادند. این سه نفر آنچنان تنها ماندند که در این شهر یکنفر حاضر نبود با آنها صحبت کند.

زنهایشان غذا می‌پختند و جلوشان می‌گذاشتند ولی کلمه ای حرف نمی‌زدند تا آنجا که خودشان فهمیدند چون مرتکب گناه شده اند باید توبه ای جدی نمایند و خداوند توبه آنها را بپذیرد و به پیامبرش اعلام کند و از طریق پیامبر مردم نیز توبه آنها را قبول شده تلقی کنند. پس از بالا باید شروع کرد گنه کاریم و خدا را باید راضی کنیم. سر به کوه گذاشتند و چندین روز به حال توبه بودند تا خداوند توبه شان را قبول کرد.

داستان حسین بن علی علیه السلام از نظر حسن رهبری و نفوذ رهبر شگفت انگیز است، داستان این هفتاد و دو تن از نظر رهبری و رهبری پذیری نمونه بی نظیری در جهان است و با اینکه رهبر روز اول اعلام می‌کند که ما در راه هدف کشته می‌شویم توانست نفوس مستعد را گرد آورد. گروهی فدائی ساخت تا آنجا که به درستی قسم خوردند که جان ناقابل ما قابل قربان تو نیست، گفتند بخدا قسم دوست داشتیم هزار بار کشته می‌شدیم و زنده میشدیم. و جان خود را میدادیم. و در عمل نشان دادند که راست گفتند.

اصطلاح مدیریت بیانگر فرآیند رهبری و هدایت همه سازمان یا بخشی از آن از طریق به کارگیری منابع سازمانی (انسان، سرمایه های مشهود و نا مشهود) برای دستیابی به اهداف و رسالت سازمان، می باشد.

اصول مدیریت شامل ۱. برنامه ریزی ۲. طرح ریزی ۳. کنترل ۴. به کار گیری ۵. رهبری است.

بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. یکی از پیامدهای مهم در هم ریخته شدن نظام ارزشی غرب حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت‌های اقتصادی و تولید است. معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد می‌کند. که برای فرد یا افرادی بیشترین خوشی و آسایش را به بوجود آورد به بیان دیگر ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن عمل.

بخشی از مدیریت را میتوان از طریق مدیریت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می‌شود علم مدیریت است و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود هنر مدیریت می‌نامند. «به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن.»

## اصول مدیریت با توجه به آیات و روایات

### اصل تقوا

بر طبق این اصل مدیر باید بیش از هر چیز تقوای الهی را پیشه کند. همانگونه که امیر المومنین علی (ع) هنگامیکه جناب مالک اشتر را برای فرمانروایی مصر و اطراف آن سرزمین برگزید در نامه ای برای او نوشت، اولین نکته ای که به او سفارش کرد و فرمان داد تقوای الهی بود. مدیر باید آنچنان متقی و پرهیزکار باشد که در میان متقین بعنوان مسئول برگزیده شود.

### اصل وحدت جهت

بر طبق این اصل فعالیتهایی که هدف و مقصود واحدی را دنبال می‌کند باید در یک طرح و زیر نظر یک رئیس قرار گیرد

### اصل وحدت دستور

به موجب این اصل هر کارمند تنها باید از یک رئیس دستور بگیرد و به او گزارش دهد.

### اصل توکل

بر طبق این اصل مدیر باید از رعایت چهارچوب اصول کلی، به نتیجه قطعی آن در محدوده اختیاراتش یقین داشته باشد و در برخورد با عوامل خارج از اختیاراتش، به خداوند متکی باش.

### اصل محبت به همه انسانها

این اصل بر لزوم دوستی و محبت و رعایت حال مردم اعم از کارکنان و کسانی که بصورت ارباب رجوع به سازمانها مراجعه می‌کنند، تأکید دارد. محبت و تعلق خاطر به یکدیگر باعث استحکام روابط انسانی در سازمان میشود و سازمان را از وحدت برخوردار میسازد.

### اصل حسن ظن

طبق این اصل، همواره باید بنا را بر خوش بینی و حسن ظن و اعتماد متقابل گذاشت، و آثار و عوامل هر گونه بی اعتمادی و شبیهه ای را از میان برد. این وظیفه در حیطه روابط انسانی شامل کلیه افراد می‌گردد.

### اصل انعطاف

این اصل ناظر بر مجموعه ای از رفتار، کردار و گفتار عادلانه است که بکارگیری آن موجب افزایش روحیه وفاداری و تعهد کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن میشود.

### اصل توانایی در کنترل نفس

لازم است بر کسانی که میخواهند گروه و سازمانی را اداره کنند قبل از هر چیز بر هوای نفس خویش مدیریت کنند چرا که اگر کسی نتواند بر نفس خویش حکومت کند چگونه می‌تواند عده ای را رهبری کند؟!

### اصل قدردانی و قدرشناسی

اعمال این اصل موجب می‌شود که افراد با انگیزه بیشتری کارشان را به انجام برسانند. قدردانی از افراد عامل مرثری در جهت رفع دلسردیها و بی رغبت شدن نسبت به امور است.



اصل کاربرد ضابطه و دوری از رابطه  
این اصل مترادف با اصل انصاف است و بر رعایت ضوابط به جای روابط در امور سازمان تأکید دارد.

#### اصل مشورت

مدیر برای رشد افراد خود و استفاده از تجربیات و تحقیق‌های آنان نیاز به مشورت دارد. یک مدیر متخصص هر چند در زمینه کاریش پر تجربه و کاردان باشد اما در بعضی مواقع ممکن است ابعادی از مساله که در تصمیم‌گیری مدیر نیازمند است از مشاورینی که صاحب صلاحیتند استفاده نماید.

#### اصل امر به معروف و نهی از منکر

اعمال این اصل موجب یکپارچه شدن اعضای سازمان برای فراهم آمدن زمینه مناسبی جهت انجام دادن خدمات شایسته می‌شود. این اصل باعث استحکام روابط انسانی مطلوب خواهد شد. رعایت نکردن این اصل موجب می‌شود ارزشها در محیط کاری امکان بروز و توسعه یابند و در چنین محیط آلوده ای بستر مناسب برای کارهای ناشایسته فراهم آید.

#### اصل رازداری

مدیر بمنظور انتخاب اصلح از میان کارکنان نیاز به جمع‌آوری اطلاعات از شایستگی، توانایی، هوش، تجارب و سوابق خوب و بد افراد دارد. پراکندگی این اطلاعات در سازمان ممکن است آثار روانی و عکس‌العمل‌های نامطلوبی را فراهم سازد، اینجاست که راز دار بودن مدیر اهمیت بسیار زیادی دارد.

#### اصل احسان، حقوق و پاداش عادلانه

باید ترتیب و طریق پرداخت حقوق کارکنان به نحوی باشد که موجبات حداکثر رضایت کارمندان و افزایش وفاداری و رعایت نظم و مقررات را فراهم آورد.

#### اصل تناسب شغل با فرد

رعایت این اصل موجب می‌شود شخص از شغل خود احساس رضایت نماید و کارایی سازمان افزایش یابد.

#### اصل ارزشیابی و نظارت

کشف تفاوت عملکرد موجود با وضعیت مطلوب، باید برای بهبود روشهای مدیریت مورد استفاده قرار گیرد. نظارت بر اجرای امور باید به صورتی باشد که بحض بروز انحراف در کار شناخته و اصلاح گردد.

#### اصل مؤانست و توجه به افراد

تأثیر روابط نزدیک مدیران و توجه آنان به کارکنان یک امر شناخته شده ای است که دانشمندان و صاحب‌نظران مدیریت به تأثیر اهمیت آن بر تقویت روحیه و علاقه به کار و افزایش کمیت و کیفیت تولید پی برده اند، اما روابط انسانی میان دو جانبه مدیر و افراد، کمتر مورد توجه این دانشمندان بوده است

#### اصل تفویض اختیار

مدیران جهت افزایش اثربخشی خود در محیط کاری و برای اینکه بتوانند به وظایف اصلی خود بپردازد قسمتی از اختیارات خود را به کارمندان تفویض می‌کنند. بکارگیری این اصل مستلزم این است که مسئولیت و اختیار متناسب با آن به پائین ترین سطح ممکن در داخل تشکیلات تفویض شود. تفویض اختیار به بهبود امور می‌انجامد و موجبات رشد و تعالی انسان را فراهم می‌سازد.

## اصول مدیریت و کنترل پروژه ها

### ۱ - تعریف پروژه

یک پروژه را می-توان به صورت زیر تعریف کرد: مجموعه‌ای از فعالیتها که برای دستیابی به منظور یا هدفی خاص انجام می-گیرند. پروژه-ها شامل فعالیتهایی هستند که باید در تاریخهایی معین، با هزینه-هایی معین و کیفیتی تعیین شده، اجرا بشوند. پروژه-ها ممکن است کارهایی باشند که انجام آنها در فواصل زمانی مشخصی لازم می-شود. مثلاً: بستن حسابهای کارخانه در انتهای سال مالی، تعمیرات اساسی یک پالایشگاه (Overhall) هر دو سال یک بار و ... همینطور ممکن است پروژه-ها شامل کارهایی باشند که فقط یک بار توسط سازمان انجام خواهند گرفت، مثل پروژه-های ساختمانی، عمرانی، توسعه سازمان، پروژه-های تحقیقاتی و یا ... با توجه به آنچه که گفته شد، اموری نظیر: تشکیل یک سمینار، تالیف و یا انتشار یک کتاب، راه-اندازی یک کارخانه، تولید یک محصول جدید، اجرای یک برنامه فضایی، انجام یک عمل جراحی پیوند قلب، فراهم نمودن مقدمات و رفتن به مسافرت و هزاران امر دیگر که توسط انسان انجام می-گیرند، هر یک به خودی خود عبارت از یک پروژه می-باشند.

### ۲ - سازمان یک پروژه

برای دستیابی به هدف یا منظور یک پروژه، لازم است سازمانی برای اجرای فعالیت-های لازم تشکیل گردد. این سازمان باید دارای منابع و امکانات کافی و مناسب برای اجرای پروژه باشد. منابع و امکانات به صورت داده-ها (ورودی-ها) به سازمان وارد می-شوند. سیاستها، روشها و برنامه-های اجرای کارها نیز جزئی از داده-های ورودی به سازمان می-باشند. امور مدیریت و کنترل، عبارت از کاربرد صحیح و مناسب منابع و امکانات برای اجرای فعالیت-ها به منظور دستیابی به اهداف پروژه می-باشد. این منظور یا هدف نهایی عبارت از ستاده-های (خروجی-های) سازمان بوده و شامل عواملی است که سازمان برای دستیابی به آنها تشکیل شده و فعالیتهای لازم را با کاربرد ورودیها به اجرا درآورده است. برای داشتن امکانات لازم جهت کنترل نحوه پیشرفت کارها، و مقایسه بازده عملی سازمان با آنچه که برنامه-ریزی شده، و یا در چارچوب سیاستها و خط-مشی-ها تبیین شده است، لازم است اطلاعات مناسبی از نحوه پیشرفت کارها به مدیریت برسد. این اطلاعات می-تواند نشان دهنده عواملی نظیر تاریخهای عملی اجرای مراحل مختلف کارها، نیروی انسانی و هزینه صرف شده، کیفیت کارهای انجام شده و سایر آگاهی-هایی که می-تواند مدیریت را در تصمیم-گیری برای اجرای مراحل بعدی پروژه یاری نماید باشد.

برای اینکه چنین اطلاعاتی، به طور مرتب و به شکلی مناسب به مدیریت برسد، تشکیل یک سیستم اطلاعات بازتابی، به عنوان بخشی از سازمان پروژه، امری ضروری و اجتناب ناپذیر می-باشد. سیستم اطلاعات بازتابی، با برقراری یک کانال ارتباطی بین ستاده-ها (خروجی-ها) و مدیریت، به طور مستمر، اطلاعات لازم را از ستاده-ها برداشت نموده و به مسئولین اجرای پروژه بازتاب میدهد.

مدیریت پروژه می-تواند با تجزیه و تحلیل اطلاعات بازتابی، پیشرفت کارها و نحوه کاربرد امکانات و منابع را کنترل نموده و در موارد لازم، نسبت به ایجاد تغییراتی جهت تصحیح و بهسازی سیاستها، روشها و برنامه-ها اقدام نماید و یا در خصوصیات سایر منابع و امکانات، تغییراتی به وجود آورد. بدیهیست ایجاد تغییرات در داده-ها، یک کار مستمر و الزامی نبوده و در صورتی که قبل از اجرای پروژه-ها، برنامه-ریزی-ها با دقت کافی انجام گرفته باشند، ممکن است انجام تغییرات در داده-ها، در میزانی اندک، قابل اغماض باشد.

### ۳- دوره زمانی یک پروژه از آغاز تا پایان

#### مرحله نظری

نقطه آغازین یک پروژه، با هر طبیعت و خصوصیتی که باشد، عبارت از یک نظریه یا فکر و یا خواسته است که توسط یک شخص یا یک گروه از اشخاص، یا یک موسسه و سازمان ایجاد می-شود. در موارد زیادی این فکر توسط صاحب پروژه، یعنی کسی که تصمیم دارد برای اجرای پروژه سرمایه-گذاری نماید ابداع می-شود. در مواردی نیز ممکن است سازمانها و موسساتی که خود سرمایه و امکانات کافی برای اجرا ندارند، و یا سرمایه-گذاری در زمینه مورد نظر را شخصاً به صلاح نمی-دانند، نظریه را به اشخاص واجد شرایط و امکانات پیشنهاد نمایند. (مشاورین اقتصادی و موسسات صنعتی بین-المللی، در موارد بسیاری چنین پیشنهاداتی را به سرمایه-گذاران داخلی در کشورها ارائه نموده-اند). این نظریات به هر صورت که به وجود آمده باشند، باید قبل از برنامه-ریزی برای اجرا، از نظر

امکان-پذیر بودن و اقتصادی بودن مورد بررسی و مطالعه دقیق قرار گیرند. در صورتی که نتیجه چنین مطالعاتی نشانگر این امر باشد که اجرای پروژه با در نظر گرفتن همگی شرایط محلی، نظیر اوضاع اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ... امکان-پذیر بوده و از نظر اقتصادی نیز مقرون به صرفه می-باشد، آنگاه انواع گزینه-های ممکن برای اجرای پروژه، طراحی و تبیین شده و هر یک از این گزینه-ها مورد ارزیابی قرار می-گیرند. (بدیهیست فعالیتهای اولیه طراحی در این فاز، برای نشان دادن چارچوب کلی گزینه-ها بوده و شامل جزئیات نمی-باشد). با انتخاب گزینه بهینه، که معمولاً در آن عواملی کلی نظیر ظرفیت و محل مشخص شده-اند، طراحی پروژه یا جزئیاتی نسبتاً بیشتر (ولی نه به آن میزان جزئیات که برای اجرا کافی باشد) آغاز شده و در پیرو آن، عوامل هزینه، زمان و حجم منابع لازم، نظیر نیروی انسانی (در سطوح مختلف مهارتها و تخصص-ها) و تجهیزات، برآورد می-شوند. چنین برآوردهایی معمولاً با تفکیک فازهای باقیمانده پروژه (فازهای برنامه-ریزی، اجرا و پایانی) به عمل می-آیند.

برای تشریح بهتر، یک پروژه ساختمانی را مورد نظر قرار می-دهیم. چنین پروژه-ای، .....

۳- دوره زمانی یک پروژه از آغاز تا پایان

دوره زمانی یک پروژه را از لحظه-ای که موضوع اجرای آن، به صورت یک نظریه، در فکر پایه-گذاری می-شود تا آن لحظه که پروژه تکمیل شده و هدف نهایی آن حاصل می-گردد، می-توان به چند مرحله متمایز تقسیم نمود. تقسیم-بندی دوره زمانی یک پروژه به مراحل مختلف، عموماً بستگی به نوع و طبیعت پروژه-هایی که برنامه-ریزی می-شوند نداشته و این تقسیم-بندی معمولاً بر اساس نوع و خصوصیات فعالیت-های لازم در هر یک از مراحل اجرای پروژه انجام می-گیرد.

به طور عام در هر پروژه، چهار مرحله (فاز) متفاوت و متمایز، قابل تعریف می-باشد. این چهار مرحله عبارتند از:

مرحله ۱- مرحله نظری

مرحله ۲- مرحله طرح و برنامه-ریزی

مرحله ۳- مرحله اجرا

مرحله ۴- مرحله پایانی (اختتام)

طول مستطیل-ها نشان دهنده زمانهای نسبی برای اجرای فاز-های پروژه می-باشد. طول مستطیل-ها در مواردی می-تواند نشانگر سایر عوامل، نظیر بودجه یا نیروی انسانی برای اجرای مراحل مختلف باشد. بدیهی است که زمانهای لازم در فازهای مختلف یک پروژه، بستگی به طبیعت و خصوصیات پروژه دارد. هر یک از مراحل پروژه، اندکی زودتر از تکمیل فاز پیشین خود آغاز شده-اند. در ادامه، هر یک از چهار مرحله (فاز) پروژه، توضیح داده می-شوند.

مرحله نظری

نقطه آغازین یک پروژه، با هر طبیعت و خصوصیتی که باشد، عبارت از یک نظریه یا فکر و یا خواسته است که توسط یک شخص یا یک گروه از اشخاص، یا یک موسسه و سازمان ایجاد می-شود. در موارد زیادی این فکر توسط صاحب پروژه، یعنی کسی که تصمیم دارد برای اجرای پروژه سرمایه-گذاری نماید ابداع می-شود. در مواردی نیز ممکن است سازمانها و موسساتی که خود سرمایه و امکانات کافی برای اجرا ندارند، و یا سرمایه-گذاری در زمینه مورد نظر را شخصاً به صلاح نمی-دانند، نظریه را به اشخاص واجد شرایط و امکانات پیشنهاد نمایند. (مشاورین اقتصادی و موسسات صنعتی بین-المللی، در موارد بسیاری چنین پیشنهاداتی را به سرمایه-گذاران داخلی در کشورها ارائه نموده-اند). این نظریات به هر صورت که به وجود آمده باشند، باید قبل از برنامه-ریزی برای اجرا، از نظر امکان-پذیر بودن و اقتصادی بودن مورد بررسی و مطالعه دقیق قرار گیرند. در صورتی که نتیجه چنین مطالعاتی نشانگر این امر باشد که اجرای پروژه با در نظر گرفتن همگی شرایط محلی، نظیر اوضاع اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ... امکان-پذیر بوده و از نظر اقتصادی نیز مقرون به صرفه می-باشد، آنگاه انواع گزینه-های ممکن برای اجرای پروژه، طراحی و تبیین شده و هر یک از این گزینه-ها مورد ارزیابی قرار می-گیرند. (بدیهیست فعالیتهای اولیه طراحی در این فاز، برای نشان دادن چارچوب کلی گزینه-ها بوده و شامل جزئیات نمی-باشد). با انتخاب گزینه بهینه، که معمولاً در آن عواملی کلی نظیر ظرفیت و محل مشخص شده-اند، طراحی پروژه یا جزئیاتی نسبتاً بیشتر (ولی نه به آن میزان جزئیات که برای اجرا کافی باشد) آغاز شده و در پیرو آن، عوامل هزینه، زمان و حجم منابع لازم، نظیر نیروی انسانی (در سطوح مختلف مهارتها و تخصص-ها) و تجهیزات، برآورد می-شوند. چنین برآوردهایی معمولاً با تفکیک فازهای باقیمانده پروژه (فازهای برنامه-ریزی، اجرا و پایانی) به عمل می-آیند.

برای تشریح بهتر، یک پروژه ساختمانی را مورد نظر قرار می‌دهیم. چنین پروژه‌ای، ممکن است مربوط به یک سازمان دولتی، یک موسسه خصوصی و یا یک شخص حقیقی باشد. در هر یک از این شرایط، رد فاز نظری باید روشهای تقریباً یکسانی برای اجرای این پروژه دنبال شوند.

صاحب کار، نظرات و خواسته‌های خود را برای مشاور طرح توضیح می‌دهد. وظیفه مشاور، آن است که نظرات و خواسته‌های صاحب کار را به طور دقیق، دریافت و امکانات ایجاد طرحی برای برآورد خواسته‌های صاحب کار را مورد بررسی دقیق قرار دهد. در صورتی که شرایط لازم برای اجرای طرح وجود داشته و اجرای طرح از نظر اقتصادی نیز مقرون به صرفه باشد، همانگونه که گفته شد، مشاور گزینه‌های مختلف برای اجرای پروژه را طراحی نموده و نکات مثبت و منفی هر یک از گزینه‌ها را جهت صاحب کار مشخص می‌نماید. طرحهایی که در این مقطع توسط مهندس مشاور تهیه می‌شوند، همانگونه که بیان شد، دارای جزئیات کاملی به آن میزان که بتوان با استفاده از نقشه‌های تهیه شده، ساختمان را بنا نمود، نمی‌باشند. اطلاعاتی که در این مرحله از نقشه‌ها قابل برداشت هستند، معمولاً در حدودی از جزئیات هستند که بتوانند پروژه را بخوبی تعریف نموده و حجم کارها و سطح منابع لازم را نشان دهند. در مورد پروژه ساختمانی مورد مثال، این اطلاعات می‌توانند شامل مطالب زیر باشند:

- تعیین محل اجرای پروژه
- حجم کارها (سطح زیربنا، تعداد طبقات، ...)
- نوع اسکلت (فلزی، بتون مسلح، ...)
- انواع سرویسهای تاسیساتی (روش تامین حرارت یا برودت، آب آشامیدنی، فاضلاب، برق، ...)
- برآورد منابع مالی، نیروی انسانی، مواد و مصالح و تجهیزات لازم
- برنامه زمان‌بندی مقاطع مختلف اجرای کار

صاحب کار با در دست داشتن اطلاعات فوق و همچنین با سنجش امتیازات یا اشکالات مربوط به گزینه‌های مختلفی که توسط مهندس مشاور ارائه شده، گزینه‌ای را که جمعاً دارای امتیازات بیشتری باشد انتخاب می‌نماید. با این انتخاب، فعالیت‌های مربوط به فاز اول پروژه پایان یافته و پروژه برای شروع فعالیت‌های فاز دوم آماده شده است.

بدیهیست در فاز دوم که مربوط به طراحی دقیق‌تر و تعیین برنامه‌بندی زمانی و برآورد حجم منابع لازم به صورتی دقیق می‌باشد، تغییراتی در آنچه که در فاز اول تهیه شده است داده خواهد شد، ولی چهارچوب اصلی طرح به همان حالت که در فاز اول تهیه شده و مورد موافقت نهایی قرار گرفته است، باقی خواهد ماند.

به طور خلاصه، در فاز نظری به سئوالات زیر پاسخ داده می‌شود:

الف) آیا نظریه ارزش اجرایی دارد؟

ب) در صورتی که جواب الف مثبت است، چه گزینه‌هایی برای اجرا، مناسب و منطقی به نظر می‌رسند.

ج) گزینه بهینه از بین گزینه‌های مناسب و منطقی، کدام است؟

مهندس مشاور می‌تواند برای اجرای وظایف فاز اول انتخاب می‌شود، ممکن است خود وابسته و در استخدام دائمی سازمان صاحب کار باشد. چنین حالتی در موسسات بزرگ که در داخل سازمان خود قسمتی با نام دفتر فنی یا دفتر طرح و مهندسی، و یا با نامهای مشابه دیگر دارند، به چشم می‌خورد در بسیاری از موارد نیز ممکن است صاحب کار دارای چنین تشکیلاتی نباشد، و یا اگر دارای چنین تشکیلاتی هست، حجم کار بیش از آن باشد که توسط افراد خود سازمان قابل انجام باشد. در چنین شرایطی، کار مشاوره به صورت قرارداد به موسسات مهندسی مشاور واگذار می‌شود.

باید توجه داشت که در بسیاری از کشورها، قوانین و مقررات بخصوصی از سوی دولت برای اجرای صحیح و دقیق مراتب مرحله یکم پروژه‌ها تدوین شده است. در اغلب موارد، پروژه‌های دولتی وقتی قابل بررسی برای تامین اعتبار و بودجه هستند که فاز اول طرح، اجرا شده و گزارش دقیقی بر اساس مطالعات به عمل آمده، ارائه شده باشد. قابل ذکر است که با وجود اهمیت خاصی که فاز اول پروژه‌ها برای اجرای دقیق و صحیح آنها در فازهای بعدی دارد، در بسیاری از موارد، توجه کافی به این مرحله از پروژه نشده و دقت و بودجه کافی برای آن در نظر گرفته نمی‌شود. به همین سبب، تعداد بسیار زیادی از پروژه‌ها را می‌توان نام برد که به علت عدم اجرای دقیق و صحیح فاز اول، در مراحل بعدی با اشکالات مالی و تجهیزاتی مواجه شده‌اند.

## مرحله طرح و برنامه-ریزی

در این مرحله، امور مربوط به پروژه از نظر سازمان و تشکیلات با مرحله یکم تشابه زیادی دارد، ولی همانگونه که گفته شد، امور طراحی و برنامه-ریزی با دقت بیشتری اجرا شده و دارای جزئیات کاملتری می-باشند.

در این مرحله اطلاعات بین فعالیتهای مختلف رفت و برگشت نموده و با بهره-گیری از این مبادله اطلاعات، سعی می-شود جزئیات لازم مدنظر قرار گرفته و در نقشه-ها و گزارشات منعکس شوند. در حین اجرای فعالیت-های این مرحله، در مقطعی دریافت و موافقت صاحب کار ضروری می-شود. قابل توجه است که در این مرحله، نقشه-ها در سه سری تهیه می-شوند. نقشه-های سری اول، عمدتاً نشان دهنده مشخصه-هایی از طرح که در فاز یکم تایید شده-اند می-باشند. نقشه-های سری دوم که در شکل نقشه-های کامل نامیده شده-اند، بر اساس نقشه-های ساده سری اول، ولی با جزئیات کاملتری تهیه شده-اند. با این حال، هنوز دارای آن مقدار از جزئیات نیستند که پیمانکار بتواند براحتی با مراجعه به این نقشه-ها کلیه عملیات ساخت را اجرا نماید. به عنوان مثال در یک پروژه ساختمانی، نقشه-های کامل شامل نقشه-های معماری، ساختمانی، تاسیسات حرارتی و برودتی، آب، فاضلاب، برق-رسانی، روشنایی، مخابرات، دفع آب باران در محوطه و... می-باشند. برای اینکه میزان جزئیات نقشه-ها مشخص شود، باید گفت: که مثلاً در نقشه-های معماری سری دوم، ابعاد و موقعیت اطاقها، کریدورها، راه-پله-ها، درب و پنجره-ها، ... و شکل کامل نماهای مختلف ساختمان مشخص شده-اند. همچنین در نقشه-های تاسیسات حرارتی و برودتی، به عنوان مثال، ابعاد کانالهای انتقال هوا و محل نصب کانالها در داخل سقفهای کاذب مشخص گردیده-اند. حال برای ساخت درب و پنجره، علاوه بر ابعاد اصلی، لازم است نوع و اندازه پروفیلهای فلزی که در ساخت درب و پنجره به کار می-روند، نیز مشخص باشد، یا برای ساخت کانالهای انتقال هوا، لازم است نوع اتصال (درز) که برای به هم پیوستن دو قطعه کانال در نظر گرفته شده است نیز مشخص شود. چنین جزئیاتی معمولاً در نقشه-های سری دوم وجود ندارند. این جزئیات در سری سوم نقشه-های طرح که نقشه-های اجرایی (یا کارگاهی) نامیده می-شوند قابل ارائه می-باشند.

تخمین دقیق مقادیر کار و مصالح و در پیرو آن، تهیه سیاستها و روشهای مناسب برای قراردادهای اجرایی (سیاستهای پیمان) همراه با دریافت موافقت صاحب کار، از وظایف مهندس مشاور در این مرحله از طرح می-باشد. در همین مرحله، لازم است برنامه زمان-بندی شده دقیقی برای فعالیتهای اجرایی تهیه شود. در بسیاری از قوانین مربوط به پیمان پروژه-های دولتی، وجود برنامه-های زمان-بندی برای اجرای پروژه-ها، جزء لازم اسناد پیمان بوده و بدون آنها اسناد پیمان، کامل شده تلقی نمی-شوند. با تهیه شدن اسناد پیمان (شامل نقشه-های کامل، برآوردها، برنامه-های زمان-بندی برای اجرا، ...) و تعیین پیمانکار (یا پیمانکاران) بر اساس ضوابط و مقررات وضع شده در پروژه (و با در نظر گرفتن مقررات و محدودیتهای دولتی)، بخش عمده فعالیتهای فاز دوم، عملی شده و مشاور خود را برای اجرای وظایف فاز سوم، که در آن باید به امور نظارت و کنترل بر نحوه اجرا بپردازد، آماده می-سازد. در همین مرحله، امور مربوط به تهیه نقشه-های اجرایی (نقشه-های کارگاهی) نیز توسط مشاور دنبال می-شوند و در مواردی، کار تهیه این نقشه-ها در فاز سوم پروژه نیز ادامه یافته و به ترتیبی که این نقشه-ها در فاز سوم پروژه جهت آگاهی از جزئیات نحوه اجرا برای پیمانکار لازم می-شوند، تهیه و در اختیارش قرار می-گیرند.

از نکات مهم در این مرحله، آن است که طراح، باید همراه و هماهنگ با طرح هسته اصلی سیستم، امکانات پشتیبانی لازم برای سیستم را نیز طراحی نماید. به عنوان مثال در صورتیکه پروژه مربوط به طراحی و ساخت یک مرکز صنعتی و تولیدی می-باشد، لازم است توأم با طراحی کارخانه و ماشین-آلات تولیدی، امکانات لازم برای نگهداری و تعمیرات کارخانه نیز طرح شده و مثلاً نقشه-های کارگاههای تعمیرات و ماشین-آلات لازم در این کارگاهها نیز طراحی شوند. (بدیهیست که چنین امری اختصاص به یک کارخانه نداشته و برای هر سیستمی، وجود امکانات پشتیبانی در همان لحظات اول شروع بهره-برداری از سیستم، لازم خواهد بود.

## مرحله اجرا

در انتهای فاز دوم پروژه، تقریباً همه فعالیتهایی که لازم است در اجرا عملی بشوند، مشخص شده و شیوه-ها و برنامه-های زمان-بندی برای اجرای فعالیتهای تعریف شده-اند. در فاز سوم، هدف این می-باشد که پیشرفت کارهای پروژه، مطابق با برنامه-ها و اصول و کیفیت-های تعیین شده در فاز دوم به مرحله عمل می-آیند. مسلم است که در این فاز، سازمان اجرایی بمراتب بزرگتر از سازمانهایی که در فازهای قبلی پروژه فعالیت داشتند خواهد بود.

هزینه-های صرف شده برای اجرای فعالیتهای نیز به مراتب بیش از هزینه-های مراحل قبلی پروژه می-باشد. در این فاز، همانگونه که اشاره شد، عامل کنترل دارای نقش اساسی بوده و لازم است با برداشت اطلاعات و آمار مناسب از نحوه پیشرفت کارها و مقایسه

مشخصه-های مختلف کارهای اجرا شده با آنچه که برنامه-ریزی شده روند پیشرفت کارها و صرف هزینه و سایر منابع را کنترل نمود. تهیه مواد و مصالح، تامین تجهیزات، استخدام نیروی کار متخصص در امور فنی، مالی، پرسنلی و ... از وظایف اولیه مورد لزوم در این مرحله می-باشند. در بسیاری از موارد، ممکن است مجموعه کارهایی که پیمانکار اجرای آنها را برعهده گرفته است، در حجمی بیشتر از یا دارای طبیعتی متفاوت با کارهایی باشد که پیمانکار بتواند با کادری که دائم در اختیار دارد از عهده اجرای آنها برآید. در این صورت، پیمانکار اقدام به بستن پیمانهای دست دوم با سایر پیمانکاران خواهد نمود تا آنها با کاربرد تخصص-ها یا تجهیزات و امکانات بهتری که در اختیار دارند اجرای گروهی از فعالیتها را برعهده بگیرند. برای بستن پیمانهای دست دوم، لازم است موافقت صاحب کار جلب شود.

واضح است که در حین اجرای کار، علیرغم دقت نظری که در تهیه طرحها و برنامه-ها در فاز دوم، به عمل آمده است، ایجاد تغییراتی در طرح، غیر قابل اجتناب می-باشد.

پیمانکار در مراحل اجرای کار، به طور مستمر، با مشاوری که در فاز امور نظارت و کنترل را برعهده دارد تبادل نظر نموده و در مواردی که ایجاد تغییرات و تصمیماتی در طرح ضروری باشد، با موافقت مشاور در این موارد اقدام خواهد نمود. در چنین شرایطی نقشه-های نشان دهنده حالت عملی اجرای فعالیت-ها توسط پیمانکار تهیه خواهند گردید.

#### مرحله پایانی (اختتام)

مرحله پایانی پروژه-ها را می توان به خودی خود یک پروژه نامید. در این مرحله لازم است کارها به صورتی برنامه-ریزی شوند که براحتی قابل قبول به وسیله دستگاه نظارت و قابل تحویل به صاحب کار باشند. بدیهیست چنین شرایطی بستگی کامل به نحوه اجرای فعالیتها در طول فاز اجرایی دارد ولی در اغلب موارد مشاهده شده است که در مرحله پایانی و تحویل پروژه، پیچیدگی مسائل بین پیمانکار، دستگاه نظارت و صاحب کار، به حد اعلائی خود رسیده و کار تحویل موقت و آغاز بهره-برداری از سیستم را به تعویق انداخته است. چنین شرایطی باعث خواهد شد که سرمایه به کار گرفته شده برای مدتی بدون استفاده مانده و از سوی دیگر، پیمانکار نیز به علت درگیری و وابستگی به پروژه نتواند از منابع و امکانات خود در سایر پروژه-ها استفاده نماید. در مراحل پایان فاز سوم (فاز اجرایی) معمولاً کاربرد نیروی انسانی و تجهیزات روند کاهشی داشته و بنابراین برعهده پیمانکار است که در این مراحل، با برنامه-ای دقیق و حساب شده، پرسنل و تجهیزات خود را که در پروژه کاربرد ندارند به کاری دیگر بگمارد، یا به کار افرادی که به صورت موقت برای این پروژه استخدام شده-اند و کار جدیدی برای آنها در نظر ندارد خاتمه داده، با آنها تسویه حساب نماید. رعایت صحیح مقررات دولتی و حل و فصل مسائل با اتحادیه-های کارگری از وظایف مشکل، ولی غیرقابل اجتنابی است که پیمانکار با آن مواجه خواهد بود. در اواخر فاز سوم و شروع فاز پایانی، روحیه افراد شاغل در پروژه به دلیل نگرانی در مورد از دست دادن شغل و بیکار ماندن بمراتب ضعیفتر از دوره-های آغاز فاز اجرا می-باشد. پیمانکار باید این مسائل را در نظر داشته و با دقت و سنجش جنبه-های مختلف امور پرسنلی به حل آنها بپردازد.

در مرحله پایانی پروژه، تهیه گزارشات و یادداشت-های دقیق از نحوه اجرای کارها، باعث خواهد شد که پیمانکار، برای شرکت در مناقصات جدید، و برای اجرای پروژه-های جدید، منابع اطلاعاتی با ارزشی در اختیار داشته باشد.

در پایان این بحث، می-توان به طور خلاصه گفت: که دقت در اجرای وظایف در مرحله چهارم و برنامه-ریزی صحیح برای تحویل هر چه سریعتر پروژه، علاوه بر آنکه از نظر اقتصادی به نفع صاحب کار و پیمانکار می-باشد از نظر کسب اعتبار برای شرکت پیمانکاری و فراهم آوردن زمینه-های مناسب در دریافت پروژه-های جدید نیز دارای نقش و اهمیت قابل توجهی می-باشد.

#### وظایف مدیریت پروژه

وظایف اصلی مدیریت پروژه را می توان ایجاد هماهنگی لازم در اجرای فعالیت-ها برای کاربرد مناسب منابع و امکانات به منظور رسیدن به هدف نهایی پروژه دانست.

در ایجاد این هماهنگی الزاماً محدودیت-های زمانی، بودجه، نیروی انسانی، تجهیزات، مواد و سایر منابع و امکانات، همچنین محدودیت-های مربوط به کیفیت کارهای قابل اجرا و روشهای اجرای آنها، قوانین و مقررات حاکم بر محیط و بسیاری از محدودیت-های دیگر که به نوعی با فازهای مختلف پروژه ارتباط خواهند داشت مورد نظر قرار می-گیرند.

برای انجام وظایف، مدیر احتیاج به برنامه-ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل خواهد داشت. دو موضوع اصلی که باید مدنظر بوده و پاسخی برای آنها تهیه شود عبارتند از:

۱- مقادیر (کمیتها) را چگونه باید تعیین نمود؟

۲- آیا از منابع و امکانات به صورتی کارآ و موثر استفاده می-شود؟

برای پاسخگویی به سؤال اول می-توان از تکنیک-های مختلف برنامه-ریزی و برنامه-بندی زمانی، روشهای تعیین سطح منابع و همچنین از روشهای موازنه زمان و هزینه استفاده نمود. سؤال دوم با کاربرد اطلاعات بازتابی در حین اجرای پروژه و کنترل روند اجرای فعالیتهای قابل پاسخگویی خواهد بود.

بدیهیست عملیات برنامه-ریزی و برنامه-بندی زمانی مربوط به قبل از شروع عملیات اجرایی بوده ولی فعالیتهای کنترل همراه با عملیات اجرایی ادامه می-یابند. در برنامه-ریزی و برنامه-زمانی، پارامترهای زمان، هزینه و سایر منابع و امکانات لازم به نحوی تعیین می-شوند که بتوان پروژه را به اقتصادی-ترین صورت ممکن اجرا نمود. امور کنترل به این منظور اعمال می-شوند که کارهای اجرایی مطابق آنچه که برنامه-ریزی و برنامه-بندی شده-اند انجام شوند. بنابراین، به منظور فراهم شدن امکانات لازم جهت کنترل، لازم است در ساختار سیستم-های مدیریت پروژه-ها، شرایط و وسایل لازم برای دریافت اطلاعات بازتابی فراهم شده باشند.

سیستم-های اطلاعات بازتابی، آگاهیهای لازم را از فعالیت-های اجرایی دریافت و با برنامه-هایی که در مرحله قبل از اجرا تهیه شده-اند مورد مقایسه قرار داده و تجزیه و تحلیل می-کنند. نتایج این مقایسه به طور مستمر به سطوح مختلف مدیریت گزارش می-شوند. بدیهی است کسی که در راس سازمان قرار دارد، به دلیل محدودیت وقت و اشتغال به سایر امور اجرایی نمی-تواند مستقیماً دریافت کننده همگی اطلاعاتی باشد که از طریق سیستم اطلاعات بازتابی به مدیریت گزارش می-شوند، بنابراین: لازم است نوع اطلاعاتی که باید به مدیر و یا به سایر سطوح مدیریت در سازمان گزارش شوند، قبلاً مشخص شده باشد، تا مسیر جریان اطلاعات حالت ثابت و تعیین شده-ای داشته و از تداخل وظایف و مسئولیتهای جلوگیری شود. قابل ذکر است که اطلاعات دریافت شده در سطوح مختلف مدیریت، ممکن است برحسب لزوم، به سایر سطوح گزارش شوند و یا در جلسات عمومی به صورت گروهی مورد بحث و تحلیل قرار گیرند.

اطلاعاتی که از روند عملی پیشرفت کارها جمع-آوری شده و با مقادیر برنامه-ریزی شده مورد سنجش و مقایسه قرار می-گیرند، ممکن است شامل اطلاعات مالی از نحوه صرف بودجه و یا تاریخهای اجرای امور مختلف پروژه باشند.

مدیریت با بهره-گیری از نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات، در مورد نحوه پیشبرد فعالیت-ها تصمیم-گیری نموده، و این تصمیم-ها و راهنمایی-ها به امور اجرایی پروژه منتقل می-شوند ممکن است در مواردی نیز، نتیجه این تصمیم-گیری-ها، ایجاد تغییرات و تصحیحاتی در برنامه-های تعیین شده باشد.

با پیشرفت زمان تقریباً انواع فعالیتهای ساخت و تولید ویا فعالیت-های پژوهشی و علمی، در مقایسه با گذشته، در حجمی وسیع-تر و با پیچیدگی بیشتری تحت پروژه-هایی به مرحله اجرا درمی-آیند، پروژه-هایی که محتاج به صدها و هزارها فعالیت می-باشند، و در اجرای آنها درصد قابل توجهی از بودجه یک کشور صرف می-شوند، برای برنامه-ریزی چنین پروژه-هایی، مسلماً کاربرد روشهای علمی برنامه-ریزی امری ضروری می-باشد. لازم به توضیح است که در اغلب موارد که موضوع برنامه-ریزی یک پروژه مطرح می-شود، فقط برنامه-ریزی فعالیتهای فاز اجرایی که شامل امور ساخت و تولید هستند مورد توجه مسئولین پروژه قرار می-گیرد، ولی فعالیت-های لازم در سایر فازهای پروژه نیز به نوبه خود دارای آن مقدار پیچیدگی و حجم هستند که اعمال یک برنامه-ریزی و کنترل دقیق بر آنها الزامی باشد. می-توان گفت که هر فاز یک پروژه (یا هر دسته از عملیات لازم در هر یک از فازها) به خودی خود یک پروژه می-باشد. تهیه نقشه-ها در فاز دوم پروژه شامل آن مقدار فعالیت، و در برگیرنده آن مقدار زمان و نیروی انسانی و هزینه می-باشد، که احتیاج به برنامه داشته باشد. تهیه اسناد پیمان یا امور مختلف مناقصه و تعیین پیمانکار و عقد قرارداد نیز خود تشکیل دهنده گروهی از فعالیتهای می-باشند که می-توان (و لازم است) برای آنها برنامه-ریزی-های مناسبی به عمل آورد. در حقیقت، برای اجرای یک پروژه، تنها یک برنامه کافی نیست. صاحب کار احتیاج دارد که برای خود برنامه-ای داشته باشد. مدیران اجرایی و سرپرستان گروه-های اجرایی، مسئولان و کارکنان گروه مشاور و مسئولین بخشهای مالی، پرسنلی، حمل و نقل، ... و کارکنان این بخشها، هر یک به برنامه بخصوصی جهت اجرای وظایف و کنترل امور مربوطه احتیاج دارند. این برنامه-ها، لازم است از نظر نوع اطلاعات و سطح جزئیات آنگونه تهیه و تنظیم شوند که برای استفاده کننده درست همان مقدار اطلاعات و آگاهی-ها را بدهند که

بدانها احتیاج خواهد داشت. چه برخورداری از جزئیاتی بیش از میزان لازم، باعث صرف وقت و انرژی بیهوده شده و وجود اطلاعاتی کمتر از حد لازم نیز استفاده کننده را در اجرا و کنترل وظایف با اشکال مواجه خواهد ساخت.

## ویژگیهای یک مدیر موفق

۱. توانایی درک اهمیت رویدادها بدون اینکه تحت تاثیر آرا و عقاید اطرافیان خود قرار بگیرد و یا گرفتار پیش داوریهای شخصی شود؛
۲. توانایی تصمیم‌سازی و عمل‌بی‌آنکه به دلیل مخاطرات جانبی از مسیر و هدف اصلی منحرف شود؛
۳. مسئولیت‌پذیری یا آمادگی برای رویارویی و مبارزه با مشکلات. این امر با تصمیم‌گیری و قاطعیت ارتباط بسیار نزدیک دارد، زیرا کسی که مسئولیت می‌پذیرد باید از توان لازم برای تصمیم‌گیری برخوردار باشد تا بتواند تصمیمی بگیرد که برای منافع سازمان باشد. افزون بر اینکه مدیر باید در برابر پیامدهای تصمیم‌های خود مسئولیت بپذیرد؛
۴. قدرت سازماندهی. چنانچه مدیر از ابزار کارآمد در جای مناسب خود استفاده کند. بسیاری از مشکلات سازمانی، خود به خود حل خواهد شد؛
۵. انسان‌شناسی یا توان شناخت افرادی که با او کار می‌کنند. در پرتو این شناخت است که رفتار مدیر در برابر کارکنان شکل می‌گیرد؛
۶. انگیزه با اشتیاق و تمایل به انجام کار یا کارهایی که به او سپرده شده است. چنین مدیری می‌تواند انگیزه لازم را در کارکنان خود ایجاد کند؛
۷. قدرت کارکردن به مدتهای طولانی بدون احساس خستگی. درحقیقت با توجه به آنچه در مورد انگیزه عنوان می‌شود بیشتر کارکنان به رفتار مدیر، رفتار خودشان را تغییر می‌دهند و از مدیر در نحوه کارکردن الگوبرداری می‌کنند؛
۸. اعتماد به نفس. یعنی قبول اینکه صاحب قدرت است و می‌تواند با تکیه بر آن مشکلات خود و سازمانش را حل کند به عبارتی دیگر خود را به درستی می‌شناسد به تواناییهای خود آگاهی دارد و به همین دلیل می‌داند و می‌تواند در برخورد با شرایط متعدد به درستی تصمیم بگیرد و در برابر این تصمیم‌هراسی نداشته باشد؛
۹. بلوغ عاطفی یا توان کنترل عواطف و احساسات خود در هر زمانی که ضرورت داشته باشد. مدیری را دارای بلوغ عاطفی است که دقیقاً پس از تجزیه و تحلیل شرایط، احساسات خود را آشکار سازد؛
۱۰. داشتن سعه صدر لازم برای برخورداری از دیدگاه همکاران، بویژه زیردستان. درواقع یکی از صفات پسندیده مدیر آن است که با افراد صاحب‌نظر درباره مسائلی که ضرورت دارد مشورت کند و با توجه به دیدگاههای معقول آنان تصمیم بگیرد؛
۱۱. قوت تصمیم‌گیری و قاطعیت حساب شده در کار. قاطعیت به معنای این است که هرگاه برای مدیر روشن شد انجام یک کار به نفع سازمان است در انجام دادن آن تردیدی به خود راه ندهد؛
۱۲. قضاوت عادلانه درباره زیردستان. مدیر باید پیش قضاوت درباره هر یک از کارکنان با شرایط موجود را در نظر بگیرد؛
۱۳. پیشگامی یا برخورداری از قدرت مدیریت. شخصیتی باشد که در انجام امور پیشقدم شود و با طرح و ارائه ارزشهای جدید، رهبری زیردستان را برای انجام کار برعهده بگیرد؛
۱۴. قدرت هماهنگ‌سازی و توان ایجاد موازنه و همسویی میان فعالیتهای اعضای مختلف سازمان را داشته باشد. بر این اساس نخست باید اطمینان یابد که زیردستان به سازمان و کار خویش وفادارند تا بتواند در هماهنگ کردن آنان موفق باشد؛
۱۵. برخورداری از ویژگی خلاقیت و کارآفرینی. در ابتدای هر کار و فعالیتی، نوآوری لازمه فعالیت است.
۱۶. نهایتاً اینکه چون مدیران وقت و انرژی خود را صرف انجام کارهایی می‌کنند که کارکنان آنان نیز می‌توانند آن وظایف را انجام دهند. در نتیجه این کار، هزینه انجام کار افزایش و به تبع آن بهره‌وری کاهش می‌یابد لذا تنها راه حل اینگونه مشکلات تفویض اختیار است.

## چگونه یک مدیر دوست‌داشتنی باشیم

از آنجا که باورها و ارزش‌ها ریشه در برداشت ما از خود، اجتماع و دنیایی دارد که در آن زندگی می‌کنیم؛ همواره این باورها به صورت فیلترهای ادراکی عمل می‌کنند که فقط پذیرای پدیده‌هایی‌اند که به مذاق ما خوش می‌آیند و با ارزش‌های ما همسازی دارند. از



همین‌رو گاه باورهای منفی نه تنها دنیای ما را محدود می‌سازد و امکان انتخاب درست را از ما سلب می‌کند، بلکه ما را از پرداختن به اندیشه‌های نو، خلاق و مفید باز می‌دارند و این احتمال وجود دارد که شخص تا حد افراد بی‌صلاحیت نزول کند.

باورها و ارزش‌ها اکتسابی‌اند و در بستر فراز و نشیب‌های زندگی شکل گرفته، تغییر یافته و تکامل می‌یابند و در نهایت زیربنای الگوی رفتاری فردی و اجتماعی را شکل می‌دهند. از این رو انسان‌ها برای شناخت یکدیگر باید از ارزش‌ها و باورهای هم مطلع شوند تا زمینه تفاهم برای انجام کار مشترک فراهم آید. در این راستا برای نیل به این هدف به نکاتی چند می‌پردازیم که نه تنها توفیق بیشتر در عرصه فعالیت‌های اقتصادی را نصیب مدیران می‌کند بلکه آنها را در حیطه فعالیت خود دوست داشتنی و قابل اعتماد می‌نماید:

\* انگیزه دادن به کارکنان:

شیوه‌هایی را به کارکنان خود پیشنهاد نمایید که در پروسه‌ی انجام کار آموزش ببینند و مهارت‌های لازم را کسب کنند. علائق و اهداف شغلی آنها را بشناسید و فرصت‌های لازم را برای نیل به این هدف فراهم کنید. تمایلات و عوامل جذب کننده کارکنان خود را شناخته و مورد بررسی قرار دهید. به جای پرداختن به این موضوع که چه عواملی ایجاد انگیزه در کارکنان شما می‌کند، مستقیماً آنها را مخاطب قرار داده و سؤال کنید: "انتظارات آنها از کاری که انجام می‌دهند چیست؟"، "پیشنهادات آنها برای تکامل کارشان کدامند؟". سپس برداشت و تصورات خود را در این مورد بررسی و تجزیه و تحلیل نمایید. به آینده کارمندان خود علاقه نشان دهید و روش‌هایی را در پروسه کار اعمال کنید که تحرک بیشتر در وضعیت و موقعیت آنها به وجود آورد. روش‌هایی که شرایط مناسب برای آموزش و کسب مهارت در زمینه‌های جدید را برای آنها فراهم کند. کارکنان خود را از موضوعاتی که با آن مواجه‌اند مطلع نمایید و شرایطی ایجاد کنید که به اطلاعات مفید برای ارتقاء کیفیت کار خود دسترسی داشته باشند.

\* حمایت از اعمال و پیشنهادات درست کارکنان:

به پیشنهادات سازنده و انتقادات صحیح کارکنان خود در حیطه فعالیت مشترک اهمیت دهید و با ایجاد تغییرات مناسب در شرایط کاری اعتمادشان را جلب نمایید. در روابط کاری از به کار بردن کلمات با بار "مطلق" جداً پرهیز نمایید و با شناخت و احترام به باورها و ارزش‌های مورد قبول کارکنان خود زمینه شکوفایی خلاقیت‌های آنها را در حیطه کار فراهم آورید.

به جای واژه‌ی "من" از واژه‌ی "ما" در روابط خود با دیگران بهره بگیرید. اجازه ندهید شیوه‌ی برخورد توأم با منیبت در کار اثر گذاشته و مانع انجام آن شود. همواره به عنوان عضوی برابر و همسان در کارها شرکت کنید و در عمل نشان دهید که برای نیل به اهداف مشترک همواره در کنار کارکنان خود حضور فکری و فیزیکی دارید. با خونسردی و ملایمت مدیریت نمایید. در مورد عقاید و باورهای کارکنان خود فردی قضاوت نکنید. برای نمونه چنانچه یکی از کارکنان اشتباه می‌کند یا پیشنهادات نادرستی را ارائه می‌دهد به جای انتقاد فردی نظر دیگر کارکنان را در حضور آن کارمند جویا شوید.

به عقاید آن دسته از کارکنان که خود انرژی مثبت دارند و با منفی‌گرایی برخورد می‌کنند، اهمیت دهید و سایرین را هم تشویق به این عمل ارزشمند کنید. به منظور ایجاد ارتباط صمیمانه با کارکنان خود در موقع توضیح اهداف و استراتژی سازمان به جای واژه "شما" از واژه "ما" استفاده نمایید. بیان کلماتی مانند "شرکت ما"، "سرنوشت کاری ما"، "موفقیت ما" و "مشتریان ما" در کارکنان شما اعتماد و انگیزه تعلق به سرنوشت سازمان را شکل می‌دهد، به گونه‌ای که آنها نیز خود را در موفقیت و ناملایمات سازمان سهیم می‌دانند و آنچه را که در توان دارند در جهت رشد و ارتقاء سازمان به کار خواهند گرفت.

همواره شنونده خوبی باشید، مدیران موفق و لایق هرگز با توسل به شعار و سخنرانی‌های جذاب اهداف سازمان خود را برای دیگران توضیح نمی‌دهند. آنها با گوش دادن به حرف و پیشنهادات سایرین موضوعات را تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی می‌نمایند و این فرصت را فراهم می‌کنند تا کارکنان در اتخاذ تصمیمات خود را سهیم بدانند. گشاده‌رویی و خونسردی نیز از خصایص برجسته و نیک مدیران کاردان است، در برخورد با مشکلات و کارکنان با رویی گشاده مسایل را حل و فصل نمایید. به نیازهای مادی و فکری کارکنان خود بیندیشید، و در صورت امکان تأمین نیازهای آنها را مقدم بر نیازهای شخصی خود قرار دهید.

<http://farzand.blogfa.com/post-۱۳.aspx>

[http://www.irandoc.ac.ir/data/e\\_j/vol۶/sadeghfar.htm](http://www.irandoc.ac.ir/data/e_j/vol۶/sadeghfar.htm)

<http://blogfa۵۳.blogfa.com/cat-۶.aspx>

<http://blogfa۵۳.blogfa.com/>

<http://www.pcworldiran.com/ict/supply.htm>

<http://atalebi.com/articles/show.asp?ID=۶۲۱>

<http://www.sis-eg.com/index.php?module=subjects&func=viewpage&pageid=۱۰۴>

<http://www.mydocument.ir/main/index.php?article=۲۳۳>

<http://tahoor.com/page.php?pid=۸۸۷۷>

[http://www.motaleateaf.org/maghalat/osole\\_modiriat.html](http://www.motaleateaf.org/maghalat/osole_modiriat.html)

<http://tahoor.com/page.php?pid=۸۸۷۶>