

اثر بخشی و چالش های مدیریت

پژوهشی در حوزه مدیران ارشد

دکتر نادر هوشمندیار

۱۳۸۸

سرشناسه	: هوشمندیار، نادر
عنوان و نام پدیدآور	: اثربخشی و چالش‌های مدیریت: بررسی وضعیت مدیران در ایران / مؤلف نادر هوشمندیار
مشخصات نشر	: هزاره سوم اندیشه، تهران: ۱۳۸۷
مشخصات ظاهری	: ۲۷۶ ص. : جدول، نمودار: ۲۱×۱۴ س م
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۸۰۸۸-۲۱-۲ ریال: ۴۰۰۰۰
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیا
یادداشت	: چاپ قبلی: همران، ۱۳۸۶ (۲۵۶ ص)
یادداشت	: کتابنامه: ص ۲۴۹-۲۷۶.
موضوع	: مدیران - ارزشیابی
موضوع	: مدیران - ایران -- ارزشیابی
موضوع	: اتومبیلها - ایران -- صنعت و تجارت -- مدیریت
موضوع	: قابلیت اجرایی
رده‌بندی کنگره	: ۱۳۸۷ هـ ۲ ف ۳۷ HD
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۵۹۵۸۷۷

این کتاب رساله دکترای «مدیریت توسعه» مؤلف بوده که در اصل به زبان انگلیسی نوشته شده و سپس برای استفاده فارسی‌زبانان به فارسی برگردانده شده است.



انتشارات هزاره سوم (نشر)

اثربخشی و چالش‌های مدیریت

نادر هوشمندیار

ویرایش و آماده‌سازی برای چاپ دوم: فریبرز محمودی و سعیده بیات

طرح جلد: سما صفایی

چاپ دوم: خرداد ۱۳۸۸

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

قیمت: ۴۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۰۸۸-۲۱-۲

کلیه حقوق محفوظ می‌باشد

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۹
پیشگفتار چاپ دوم.....	۱۳
زندگینامه حسین عظیمی به روایت حسین عظیمی.....	۱۵
روش‌شناسی پژوهش.....	۲۳
مقدمه.....	۲۹
۱. تدوین یک چارچوب تشریحی برای مطالعه اثربخشی مدیریتی.....	۲۹
فصل یک: اثربخشی مدیریتی.....	۴۹
۱. ۱. ضرورت اثربخشی مدیریتی.....	۵۴
۱. ۲. توسعه‌ی مدیریت.....	۹۲
۱. ۳. سلسله مهارت‌ها و اثربخشی مدیریتی.....	۱۲۱
۱. ۴. نتیجه‌گیری.....	۱۳۸
فصل دو: تدوین یک چارچوب مفهومی.....	۱۴۵
۱. ۱. اثربخشی مدیران ارشد و برداشت‌های آنان از موفقیت سازمانی.....	۱۴۵
۲. ۲. جنبه‌های کار مدیریتی و نیازهای تربیتی.....	۱۵۰
۲. ۳. کارآمدی مدیریتی و مهارت‌های مدیریتی.....	۱۵۴

۲. ۴. فراگیری مهارت‌های مدیریتی برای کارآمدی مدیریتی..... ۱۶۶

۵. ۵. به سوی یک چارچوب منسجم..... ۱۷۲

فصل سه: مروری بر اقتصاد ایران..... ۱۷۵

۳. ۱. جغرافیای ایران و نکات جمعیت‌شناختی..... ۱۷۵

۳. ۲. مرور مختصری بر اقتصاد ایران..... ۱۷۸

۳. ۳. تاثیر درآمدهای نفتی بر اقتصاد ایران..... ۱۸۶

۳. ۴. بررسی تاریخچه‌ی صنعت خودروسازی (۱۹۶۰-۲۰۰۴)..... ۱۹۳

۳. ۵. صنعت خودروسازی و بازار خودرو در ایران..... ۱۹۶

۳. ۶. مساعدت‌های صنعت خودروسازی به اقتصاد ایران..... ۱۹۹

۳. ۷. آینده صنعت خودروسازی در ایران..... ۲۰۹

۳. ۸. اقدامات و ابتکارات برای تربیت مدیریتی در ایران..... ۲۱۲

نتیجه‌گیری..... ۲۱۵

پیوست‌ها..... ۲۱۹

پیوست ۱. پرسش‌نامه..... ۲۱۹

پیوست ۲. جدول‌ها و نمودارها..... ۲۳۱

کتاب‌شناسی..... ۲۴۹

فهرست جدول‌ها و نمودارها

۱۰۱	چرخه نقش مدیریتی.....	۵۴
۲۰۱	چرخه نقش مدیریتی.....	۵۵
۳۰۱	پیشرفت مدیران پیشرفت سازمان است.....	۹۳
۴۰۱	بهره‌گیری از مهارت‌ها.....	۱۲۲
۱۰۳	نقشه ایران.....	۱۷۷
۲۰۳	تولید خودرو در ۱۹۹۸-۱۹۹۹ در ایران و پیش‌بینی.....	۲۰۱
۳۰۳	مقایسه سهم صادرات صنعت خودروسازی.....	۲۰۲
۴۰۳	خودروهای سواری.....	۲۰۶
۴۰۳	خودروهای مسافری و باری.....	۲۰۷

پیشگفتار

مدیران، مسئول تأمین و تضمین بهره‌برداری کارآمد از منابع و امکانات سازمان‌های خود بوده و بهبود مستمر وضعیت این سازمان‌ها، حاصل کارآیی آن‌ها است (دانت، ۱۹۷۱)^۱. با این حال، کارآیی مدیریتی نباید منحصرأ بر اساس قابلیت و صلاحیت انجام وظایف مرتبط با وجوه گوناگون شغلی. یا حتی، طبق استدلال برخی نویسندگان، منحصرأ با اتکا به افراد مرتبط با این وجوه شغلی مد نظر قرار گیرد؛ بلکه همچنین باید به منزله‌ی امری مرتبط با پیشرفت شخصی و خود شکوفایی مدیران نگریسته شود (کاکابادزه و دیگران، ۱۹۸۷؛ آنالونی، ۱۹۹۵)^۲.

طی دهه‌های گذشته، مدیران ارشد در کانون پژوهش‌هایی قرار گرفته‌اند تا برآورد بهتری از کارآیی آنان انجام شده و مشخص شود که مدیران ارشد چرا و چگونه نقش خویش را در شکل‌دهی سازمان خود

1. Dunnette; 1971.

2. Kakabadse et al., 1987; Analoui, 1995.

ایفا نموده و زندگی بسیاری از افراد زیر مدیریت خویش را به شیوه‌های گوناگون اداره می‌کنند. با این حال، نباید مفهوم «اثربخشی» (effectiveness) را با مفهوم «کارآمدی» یا «بازدهی» (efficiency) اشتباه گرفت. کارآمدی یا بازدهی را می‌توان به عنوان بازده افراد به هنگام کار با حداکثر یا تقریباً تمام ظرفیت خود تعریف کرد. اما اثربخش بودن به معنای انجام درست کارها است. در حالت آرمانی، کارکنان باید هم اثربخش و هم کارآمد باشند (ریس و پورتر، ۲۰۰۱: ۲۳).^۱ توجه ویژه نسبت به مقوله‌ی اثربخشی مدیریتی در دو دهه‌ی اخیر، به نقش مدیریت به منزله‌ی فعالیتی هماهنگ کننده برای تحقق هدف‌های سازمان، ارزش خاصی می‌بخشد که با اتکای به منابع به نتایج مطلوب دست می‌یابد (آنالوئی، ۱۹۹۷: ۲۰۰۴). بدین مفهوم، اثربخشی مدیریتی به دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و صلاحیت‌های افرادی مربوط می‌شود که با توجه به حوزه‌ی فعالیت خود، مسئول دستیابی به سقف مقرر بهره‌دهی، کیفیت‌بخشی و بهره‌وری به شمار می‌روند (مالینز، ۱۹۹۳).^۲

اغراق نیست اگر ادعا کنیم که مفهوم اثربخشی مدیریتی از وجوه نسبتاً مورد غفلت در مطالعات مدیریتی بوده است. این نکته به ویژه در مورد اقتصادهای در حال توسعه صدق می‌کند. در پاسخ به این نیاز محسوس است که پژوهش حاضر می‌کوشد روند شکل‌گیری و نیاز به اثربخشی

1. Rees and Porter, 2001:23.

2. Mullins, 1993.

مدیریتی در ایران را تشریح و تحلیل کند. از این نظر، این پژوهش مقدماتی می‌کوشد تا «پارامترهای اثربخشی مدیریتی» دو کارخانه‌ی بزرگ خودروسازی در ایران را مورد کنکاش قرار دهد.

هشت پارامتری که برای بررسی اثربخشی مدیریتی در این جا مورد توجه قرار می‌گیرند در اصل از سوی پروفیسور فرهاد آنالونی (۱۹۹۹) پیشنهاد شده‌اند، به گونه‌ای که این پارامترها در قالب الگویی برای ارزیابی میزان آگاهی، دریافت‌ها، مهارت‌ها، استانداردهای سازمانی، انگیزه‌ها، مطالبات و محدودیت‌ها و فرصت‌های موجود برای اثربخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

هدف از تحریر این کتاب، بررسی وجوه مغفول مانده در مطالعات مدیریتی بوده است. در پژوهش‌های نویسنده کتاب، به‌کارگیری پارامترهای اثربخشی مدیریتی برای بررسی شیوه‌ها و ابزاری است که به یاری آن‌ها امکان بهبود وضع اعضا و نیز فضای گروه‌های تشکیل دهنده‌ی مدیران سطح بالای صنایع خودروسازی در ایران و بنابراین ارتقای سطح کیفی آن‌ها فراهم می‌آید. این بررسی با ارزیابی مهارت‌ها و دانش لازم برای آنان و همچنین با توجه به عواملی نظیر منافع، انگیزه‌ها و محیط کار صورت می‌گیرد که به افزایش اثربخشی مدیران ارشد در عمل، کمک می‌کند. نتیجه این‌که، امکان ارائه‌ی راهبردها و معیارهایی برای سیاست‌گذاری در راستای بهبودبخشی به کیفیت و سطح آموزش‌های مدیریتی، و همچنین تدبیرها و برنامه‌هایی برای پیشرفت و

توسعه در مدیریت را فراهم خواهد شد.

با این حال، منظور از پژوهش حاضر، ارزیابی میزان کارایی اقدامات آموزشی در گذشته و یا تلاش برای ارائه‌ی برآوردی از اثربخشی مدیریتی و یا نقش مدیران ارشد در بخش خودروسازی نیست. هدف اصلی این پژوهش، بهبودبخشی به کیفیت کنونی و کل چشم‌انداز شناخت مدیران ارشد از مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم برای افزایش اثربخشی آن‌ها، هم در سطح شخصی و هم در سطح سازمانی است. در نهایت، امید می‌رود این کتاب که حاصل همین پژوهش‌هاست بتواند چشم‌اندازی از مهارت‌ها و قابلیت‌هایی را فراهم کند که مدیران ارشد عملاً به آن‌ها نیاز داشته و خود نیز مایل به برخورداری از آن‌ها هستند؛ هم‌چنان که امید می‌رود، این رویه به تصریح شرایطی منجر شود که بیشتر مدیران ارشد برای تضمین اثربخشی نقش‌های مدیریتی خود باید فراهم کنند. در این میان، شناسایی عوامل موثر انگیزشی و رفتاری نیز راه را برای انجام مطالعات تطبیقی با برنامه، در مورد کشورهای در حال توسعه و یا برخی از اقتصادهای در حال گذار مانند کشور ایران در آینده‌ی نزدیک، هموار خواهد کرد.

پیشگفتار چاپ دوم

چاپ نخست کتابی که در دست دارید با اقبال مثبت و خوب خوانندگان که عمدتاً از حوزه مدیریت، پژوهندگان و دانشجویان گرامی بودند روبرو گردید، به گونه‌ای که در مدت کوتاهی نایاب شد. بازخورد این کتاب در میان خوانندگان که به شکل‌های گوناگون به اینجانب منتقل گردید باعث شد تا چاپ دوم را با تغییرات گسترده‌ای ارائه کنم. در ویرایش دوم آمارها و اطلاعات جدیدی به کتاب افزوده گردیده که دامنه آن را به سال‌های کنونی گسترش داده است. بررسی وضع تولید خودرو، موفقیت آن در اقتصاد ایران و موفقیت سیاسی و اجتماعی نشأت گرفته از صنعت خودروسازی نیز به کتاب افزوده شده است.

همچنین در چاپ دوم متن پرسش‌نامه در پیوست یک ارائه شده تا خوانندگان بتوانند از آن استفاده بنمایند. با توجه به ارادت اینجانب به زنده یاد استاد بزرگوارم دکتر حسین عظیمی و کمک‌های فکری ایشان برای تعیین چارچوب‌های نظری پژوهش، مختصری از زندگی‌نامه وی را به قلم خود ایشان اضافه نموده‌ام. باشد تا دانشجویان که سرمایه‌های اصلی این مرز و بوم هستند از ارثیه معنوی دکتر حسین عظیمی استفاده

بیشتری ببرند. در پایان کتاب لازم دیدم بخشی را به عنوان نتیجه‌گیری بیافزایم. طرح روی جلد نیز بنا به توصیه دوستان تغییر کرده است که امیدوارم مجموع تغییرات مورد پسند و توجه خوانندگان گرامی قرار گیرد.

در این ویرایش تلاش شده تا آنجا که به خواندن آسان‌تر متن کمک شود زبان نگاره (رسم الخط) جدا نویسی به جای پیوسته نویسی به کار گرفته شود.

گرچه تلاش شده است که کتاب خالی از اشکال باشد، به دلیل تغییرات انجام شده امکان دارد اشتباهاتی از چشم دور مانده باشد. از این رو از کلیه خوانندگان، پژوهندگان، دانش‌پژوهان و همکاران ارجمند تقاضا می‌شود با راهنمایی‌های ارزنده خود این حقیر را در ادامه یاری فرمایند.

N-houshmandyar@yahoo.com
www.houshmandyar.com

دکتر نادر هوشمندیار

۱۳۸۸

زندگینامه دکتر حسین عظیمی به روایت حسین عظیمی

در ابتدا باید از پدر و مادر سپاس گویم که هم چون اکثریت پدران و مادران منطقه ما (آران) و یا تمامی حاشیه کویر با تلاشی اعجاب‌انگیز در گوشه‌ای از کویر تشنه از هیچ، زندگی ساختند.

انسان در بیان عظمت و شکوه همت، تلاش، قناعت و مناعت طبع این مردمان که طی قرن‌ها دل خاک را شکافته‌اند تا قطره قطره آب را بر بیابان‌های کشور جاری سازند و از زلال آب، صفای زندگی بخش سبزه درختان را به آبی عمیق آسمان پیوند زنند، در می‌ماند. ایشان چه فروتنانه خواهند گفت (که خوبی کشاورزی در آن است که نه تنها انسان را، بلکه تمام موجودات جاندار خدا را نیز قوتی برای زنده ماندن می‌رساند) و چه آسوده می‌توان این گفته را به زبان مدرن ترجمه کرد که همت و تلاش این مردمان سخت‌کوش و قانع، پایه و اساس حفظ حیات برای هزاران سال بوده است. آیا نمی‌توان و نباید شکوه و زیبایی هر تک درخت

کویری را معیار سنجش زیبایی ستاره‌های بلند و کاشی کاری شده شهرهای کشور دانست؟

کویر، دست کم برای ما کویریان شگفت انگیز است. شاید شب‌های ستاره باران کویر است که ما مردمان این صحرای کشور را بر این می‌دارد که حتی در دل هر تاریکی به روشنایی دل بندیم.

کوچه تنگ آبادی ما نه تنها خانه‌های گلی و محقرمان را به هم پیوند می‌زند، بلکه همیشه به افق‌های روشن، گسترده و بی‌نهایت می‌انجامد. تپه‌های ریگ روان با چه لطافتی در کنار خانه‌های ما بال می‌گسترند و ما را با چه سختی‌ها که رو در رو نمی‌سازند. شاید ما عظمت تنهایی را در شب‌هایی می‌آموختیم که در نسیم جان‌بخش کویر بر دامنه لطیف همین تپه‌ها می‌نشستیم و در دنیای ستاره‌ها غرق می‌شدیم.

شاید سختی زندگی و لزوم صبر و تحمل را در زمانی فرا می‌گرفتیم که در طوفان خشم سهمگین کویر باید در هر کجا که بودیم متوقف می‌ماندیم و صبر می‌کردیم تا دوباره آسمان روشن را ببینیم، شاید....

در همین محیط بود که راهی مدرسه شدیم. مدیر مدرسه ما همیشه در کنار تنبیه بدنی با شلاق چرمی مشهورش، هدیه‌های زیبای مداد رنگی و دفتر و کاغذ را آماده داشت. پیر مرد نازنینی که در مواردی که شیطنت‌های ما به عذابش می‌آورد و تنبیه‌مان می‌کرد، نمی‌توانست اشک‌های کودکانمان را تحمل کند و لذا با هدیه یک مداد رنگی، یک دفترچه، یک خط کش دوباره لبخند را بر لبانمان می‌نشاند.

هیچ گاه نخواستیم از زندگی این مرد پر محبت چیزی بیش از این بدانیم چون همیشه نگران بوده‌ام که نکند غبار واقعیت‌های سخت زندگی، این خیال زیبای کودکانه را که از اولین روزهای مدرسه در ذهن مانده است در هم شکند و بعد معلم دیگرمان که همیشه می‌کوشید همه کوتاهی‌ها و تقصیرهای ما را خود به گردن گیرد تا نکند بچه‌های عزیزش اندوهگین باشند و یا تنبیه شوند. آیا آن‌ها محیط پرورشی مدرسه را بهتر از ما می‌فهمیدند؟ آیا تعلیمات متکی بر «بابا نان داد» داشت؟ در هر صورت ذخایر بی پایان مهربانی و محبت این مردان به همراه سلوک عارفانه‌شان بود که هر چند با دست‌های خالی و امکانات مادی ناچیز تلقیق شده بود، کتاب را برای ما دوست داشتنی، علم را برای ما وسیله حل مشکلات و محبت، گذشت و دوست داشتن را برای ما سازنده محیط اجتماعی ساخت. یادشان به خیر.

سال‌های مدرسه سپری شد، به دبیرستان رفتیم و قدم به دنیای شعر و ادب، منطق و ریاضی، تاریخ و جغرافیا و... معلمان بر جسته و پر تلاش تازه‌ای گذاشتیم، یکی از این معلمان (در دوره اول دبیرستان) وقتی پا به مدرسه می‌گذاشتیم، دانستیم که دیگر زور و زر در مدرسه جایی ندارد. جالب آن‌که او، خود زر و زوری در مدرسه نداشت. سرمایه اصلی‌اش این بود که همه می‌دانستند که او مردی به راستی مسلمان، انسان، متقی و پرهیزگار است. دوره دوم دبیرستان را در شهر کاشان در خدمت معلمانی بودیم که با تلاش فراوان و همتی بلند به آموزش علمی ما پرداختند و

واقعاً چه شایستگی‌ها که در این آموزش نشان دادند؛ معلمانی که اکثراً با دوچرخه‌های‌شان به مدرسه می‌آمدند و تا آن‌جا که ما می‌فهمیدیم؛ بیش از هر چیز به شخصیت و احترام معنوی معلمی می‌اندیشیدند و به تربیت شایسته شاگردهای‌شان دل بسته بودند. چه خاطره‌های شیرینی که از این معلمان برجسته در ذهن‌مان مانده است. رشته تحصیلی ما ریاضی بود ولی در همین دوره بود که منش عارفانه و عمیق اندیشه‌های معلم ادبیات ما را به دنیای پر رمز و راز شعر و ادب هدایت کرد. یکی از این روزها «دش آکل» را در کلاس خواندیم و هیچ‌گاه خشم و عصبان ناشی از ناتوانی در مقابله با ظلمی که بر دش آکل رفته بود از تفکرمان رخت‌بر نیست. در همین دوره برای‌مان توضیح دادند که چگونه باید این بیت را فهمید که: به نام خداوند جان و خرد / کزین بر تر اندیشه بر نگذرد. و یا تفاوت ۳۰ مرغ و سیمرغ در منطق الطیر چیست و یا چگونه کثرت به وحدت می‌گراید و....

دوره دوم دبیرستان نیز سپری شد و وارد دانشگاه شدیم.

اساتید بزرگی که در آن زمان در رشته‌های درسی ما تدریس می‌کردند یک‌بارہ ما را به دنیای شگفت‌انگیز، غریبه و نا آشنا - و اعتراف می‌کنم - نا مفهوم برای ما هدایت کردند. بحث قانون و حقوق اساسی را در چارچوب ذهنی یک نوجوان ریاضی خواننده تازه از کویر سستی آمده تصور کنید و مباحثی از این قبیل را که: افراد چه حقی در مقابل حکومت دارند و چه حقی در مقابل آنان؟ حق و حقوق قانونی نمایندگان مجلس

کدام است؟ مردم چه حقوقی را به آنان تفویض کرده‌اند؟

قرارداد اجتماعی چیست؟ و....

بپذیریم که در همین روال اگر برای ما از اتم، انرژی اتمی و بمب اتمی صحبت می‌کردند شاید زودتر می‌فهمیدیم. از این‌ها پیچیده‌تر علم اقتصاد و تعادل عمومی بود و یا رشد و توسعه هماهنگ اقتصادی و یا تعادل خرد و تعادل کلان. خلاصه کنم که دوره لیسانس را با نمرات عالی گذراندیم و سر در گم شدیم! شاید این داستان یکی از انعکاس‌های و نمونه‌های عینی عقب ماندگی تاریخ ایران از تحولات مدرن بشری از یک طرف و پیچیدگی‌های ماهیتی و ذاتی علوم اجتماعی در کل بود. شاید روش آموزش علوم اجتماعی همین باشد که باید از مفاهیمی هر چند نا آشنا و نامفهوم شروع کرد و در مسیری دایره‌ای پیش رفت و به نقطه اول باز گشت و مطالعه را با عمق و ماهیتی تازه شروع کرد.

شاید.....

به هر حال دوره‌های بعدی دانشگاهی یکی پس از دیگری سپری شد. بارها و بارها به نقطه اول رسیدم و از نو خواندم و پس از اتمام تحصیلات به دامن وطن که خود در تب و تاب پیروزی انقلاب اسلامی بود بازگشتم و فرصت بسیار ارزنده کار در سازمان برنامه و بودجه و تدریس هم‌زمان در دانشگاه‌های کشور را به دست آوردم. همکاری طولانی با متخصصان بسیار شایسته و ارزنده سازمان برنامه و بودجه امکان وسیع و قابل توجه فراگیری و آموزش کاربردی در دنیای تحقیق و

سیاست‌گذاری اقتصادی - اجتماعی در دوران پس از انقلاب اسلامی و تدریس دروس اقتصاد ایران و توسعه اقتصادی و برنامه ریزی اقتصادی به دانشجویانی که عمیقاً به دنبال درک و فهم مکانیسم‌های پیچیده تحولات اجتماعی و اقتصادی و سیاسی کشور بودند، همگی افق‌های تازه‌ای را برای تفکر و اندیشه فراهم آورد. در کنار این همه تحولات سریع و پی در پی در ساختار سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه در این دوران هر لحظه مساله تازه‌ای را مطرح می‌کرد.

ذخایر بی پایان مهربانی و محبت این مردان به همراه سلوک عارفانه‌شان بود که هر چند با دست‌های خالی و امکانات مادی ناچیز تلفیق شده بود کتاب را برای ما دوست داشتنی، علم را برای ما وسیله حل مشکلات و محبت و گذشت و دوست داشتن را برای ما سازنده محیط اجتماعی ساخت.

این دوره ۴۰ ساله از تاریخ معاصر ما دوره‌ای سراسر تب و تاب، دوره‌ای سراسر تحول، دوره‌ای انباشته از آزمایش‌های تازه... و برای من دوره‌ای به مراتب متحول بود. جامعه سنتی کشور به شدت در حال فروپاشی بود، ایران وارد دوران تازه‌ای از گذر تاریخی خود شده بود. اصطلاح «قدیمی» به تدریج با اصطلاحات «کهنه» و «بد» مترادف می‌گشت. به موازات آن واژه «نو» به تدریج معانی خوب و شایسته را از آن خود می‌کرد. فقری که به طور عمومی در جامعه سنتی لمس کرده بودیم، اکنون به فقر در بطن توزیع نا متعادل شهری بدل می‌شد. تزلزل

فرهنگی بر رفتار جامعه حاکم می‌گردید و هویت مستقل به تدریج از دست می‌رفت. در کنار این پدیده‌ها دستاوردهای مادی اعجاب انگیز تمدن بشری به تدریج به زندگی وارد می‌شد: برق، آب لوله کشی، جاده، ماشین، رادیو، تلویزیون، انواع داروها، تغذیه نسبی بهتر، رشد بسیار سریع‌تر جمعیت، مدارس و دانشگاه‌های تازه، کارخانه‌ها و... این همه تغییر و جوانان حاشیه کویر که برخی به اکتشافات فیزیکی و نظری جهان رفته بودند. این‌ها همه تعلیم و تربیت به معنای وسیع کلمه بود و تا آن‌جا که به نگارنده مربوط است و به تعبیری از مولانا، بحری از تعلیم و تربیت بود که در کوزه نا چیز جان می‌ریخت. چگونه می‌توان سپاس این همه را به جای آورد؟ با این همه باز هم باید از همه معلمان و مربیان پیش گفته سپاس‌گذار باشیم و به همین نحو از همسر و فرزندانم که تحمل خستگی‌هایم را داشته‌اند و با عشق و محبت شرایط را برایم فراهم آورند.

