

آفات مدیریت

قسمت دوم: آفات علمی و تخصصی مدیریت

در شماره قبل در بحث از آفات مدیریت ابتدا سستی ایمان به عنوان یک آفت، تبیین و تشریح شد و سپس انگیزه‌های عمل انسان بی‌ایمان و تأثیر ضعف ایمان مدیر بر کارایی سازمان، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. همچنین از دیگر آفات عنوان شده در بخش ایمانی و اعتقادی، عدم پیروی از ولایت فقیه بود که به تفصیل توضیح داده شد.

اکنون در ادامه مطالب شماره گذشته، قسمت دوم این بحث به آفات علمی و تخصصی (مدیریت) اختصاص یافته که بدان اشاره می‌نمایم.

دومین بخش از آفات مدیریت که به عنوان شرایط ناپسند مدیر جلوه می‌کند، ضعف علمی و تخصصی است. در اینجا این بُعد از ضعف مدیریتی را در چهار بخش مجزا مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

اجزاء ضعف علمی و تخصصی عبارتند از:

- الف - ضعف بینش علمی
- ب - ضعف بینش عقلی
- ج - عدم برنامه‌ریزی
- د - عدم نظارت و کنترل

الف - ضعف بینش علمی

مدیریت هر سازمان برای احاطه و تسلط فراگیر بر تمامی زوایای کار و سنجش همه ابعاد و مسایل مبتلا به سازمان و همچنین شناخت درست فنون و راههای صحیح انجام فعالیتها و ارزیابی کامل وضعیت اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و جغرافیایی نیازمند داشتن علم و اطلاعات می‌باشد و مدیریت سازمان به تناسب گستردگی و پیچیدگی آن باید از علم و تخصص بیشتری برخوردار باشد، البته باید از ایمان و تعهد بالایی نیز بهره‌مند باشد، این امر باید در مورد مدیران هر سازمان و مؤسسه، مورد توجه و دقت کامل قرار گیرد. بدیهی است هرچند که به دلیل در دست نبودن یک معیار سنجش کاملاً مشابه، توان مقایسه نیروها برای ارزیابی دقیق وجود ندارد، لکن این امر نباید موجب گردد که هیچگونه برتری علمی میان مدیران رده اول بازیردستان آنها مورد توجه قرار نگیرد. هر اندازه که مدیر در کار خود دچار ضعف علمی گردد و فاقد درک صحیح از مسایل سازمان خود باشد به همان اندازه سازمان خود را به آسیب‌پذیری نزدیکتر خواهد ساخت.

تعریف علم و موارد کاربرد آن

می شود و به وسیله آن انسان نسبت به چیزهایی که قبلاً اطلاع نداشته، آگاهی پیدا می کند و به راههایی هدایت می شود که قبل از آن، نسبت به آن راهها گمراه بوده است. اساساً بدون علم و آگاهی هیچ حرکتی به طور صحیح انجام نمی پذیرد. حضرت علی (ع) می فرماید: «هیچ حرکتی نیست مگر آنکه در آن محتاج به علم هستی و خداوند تبارک و تعالی به علم عبادت می شود» و حضرت رسول (ص) علم را از عبادت برتر می شمردند و علم را موجبات حیات اسلام و ستون و پایه ایمان ذکر می کنند. حضرت علی (ع) در این خصوص چنین می فرمایند:

«أَلْعِلْمُ مُخِيئُ النَّفْسِ، وَ مُنِيرُ الْعَقْلِ، مُمَيِّتُ الْجَهْلِ»^(۱)
 «علم زنده کننده انسان و چراغ روشنگر عقل و میراننده جهل است»

و در حدیث دیگری می فرمایند:

«أَلْعِلْمُ حِجَابٌ مِنَ الْآفَاتِ»^(۲)
 «علم پوشاننده انسان و نگهدارنده او از آفات است»

افکنند و اعماق و زوایای فکر او را در برگیرد تا بتواند گام مؤثری در جهت خدمت به سازمان خود بردارد.

بدیهی است که اهمیت این چراغ بدان اندازه است که باید نور آن در تمامی ابعاد زندگی مدیر پرتو

علم به شریعت اسلام و شناخت از جهان و زمان

تمامی انسانهای مسلمان یک فرض است و برای مدیران فریضه ای اجتنابناپذیر و جاهل بودن به آن نیز در سازمان

علم و آگاهی از شریعت اسلام و آگاهی از اصول و فروع و همچنین حلال و حرام احکام خداوندی برای

پس از برداشت صحیح از جهان و علم و معرفت به شریعت الهی، مسئله شناخت موقعیت اجتماعی و شرایط زمان است، مدیر باید بداند که این ظرف دارای چه ویژگیها و ابعادی است و شرایط عمومی حاکم بر آن چیست، هرکس به این شرایط آگاهی نداشته باشد در حقیقت نمی‌داند قدم به کجا می‌گذارد و چگونه باید راه پیماید. مولا علی (ع) در این خصوص می‌فرماید:

«الْجَهْلُ يُزِلُّ الْقَدَمَ» (۱)

«هرکس جایگاه قدم خود را نداند می‌لغزد»

تشخیص واقعیتها و شناخت دقیق پدیده‌های سیاسی و تجزیه و تحلیل روابط فی‌مابین آنها و استنتاج جمع‌بندیهای صحیح از آن مستلزم علم و اطلاعات کافی است تا واقعیتها از لابلای اغراض و انگیزه‌های گوناگون اخلاقی و سیاسی ترخیص گردند و بدون مداخله حب و بغضها و نحوه نگرشها و بدون اینکه تحت تأثیر عواملی چون چرب زبانیها و توجیهات تصنعی قرار بگیرد از واقعیتهای جامعه باخبر شده و راه‌حلی برای آن بیندیشند. مجموعه این آگاهیها و اطلاعات، علم به زمان است و براساس حدیثی که از حضرت امام صادق (ع) نقل گردیده:

آن کسی که نسبت به زمان خود آگاه است گرفتار امور اشتباه برانگیز و مایه گمراهی نمی‌شود.

موجب ضایعات و خسارات فراوان می‌گردد. از طرف دیگر ضرورت علم و آگاهی به انگیزه آفرینش و هدف خلقت و چگونگی سیر حرکت آن برهیچکس پوشیده نیست، لذا به هر اندازه که مدیر در معارف اسلامی دچار ضعف باشد و جهان‌بینی او با واقعیت نظام خلقت فاصله بگیرد، به همان اندازه سازمان دچار آفت و کاستی خواهد شد.

بدیهی است که لغزش زمینه شکست است و درجای دیگر آن حضرت می‌فرماید مانند پزشکی باشید آشنا که دارو را در جایی مصرف می‌کند که مرض وجود دارد. این مثل نمایانگر این است که باید طوری از موقعیت عمومی اطلاع داشت که درست دست روی نقطه حساس و اصلی گذاشت و آنرا بهبود بخشید، تشخیص صحیح نیازمند علم است، شناخت موقعیت اجتماعی در تمامی ابعاد و در جهت تعیین خط مشی آینده سازمان نقش اساسی دارد و چگونگی انتخاب روشهای اجرایی برای رسیدن به هدف، نقش عمده و مؤثری را ایفاء می‌نماید زیرا ارتباطات پیچیده سیاسی در جامعه گاهی مدیران را از واقعیتی دور می‌کند و زمینه موضعگیریهای خلاف مصلحت سازمان را فراهم می‌نماید.

علوم و فنون اختصاصی هر کار و سایر تدابیر اجرایی

ایجاب می‌نماید تا مدیر یک سازمان به علوم تخصصی و رشته مورد نظر دستگاه خویش به حد کافی مسلط و از آن آگاهی داشته باشد. در غیر اینصورت حرکت عمومی

امروزه موضوعات علوم در سطح جهان گسترش زیادی پیدا کرده به طوری که در هر یک از رشته‌های علمی حجم زیادی از اطلاعات و تجربیات نهفته است. لذا

خطوط کلی، جهت حرکت و فعالیت سازمان، به جزییات امور می پردازند و عوامل و ابزار حرکت را فراهم می آورند، ولی چون عوامل و ابزار حرکت قبل از تعیین خط مشی تهیه شده است، هردو باید تغییر کند. به تعبیری دیگر، این مدیران قبل از اینکه از طریق تشخیص محورهای اساسی سازمان، مهار حرکت آنرا بدست بگیرند، در جزییات امور غرق می شوند. از عوامل و زمینه های اصلی بروز این مشکل همان بی اطلاعی و عدم تخصص کاری است که موجب می گردد تصمیمی که مدیر برای حل مشکلات اتخاذ نموده، خود ایجاد مشکل کند و سازمان را از اهداف خود دور نگهدارد و باعث شکست آن گردد.

سازمان روبه رکود می گذارد و اگر چنانچه نیروهای شایسته تری هم وجود داشته باشند نمی توانند با این مدیریت همکاری نمایند؛ زیرا که یکی از وظایف مدیر صدور دستورات و اوامر اجرایی است، مدیری که به امور آگاهی ندارد جاهل است و به فرموده حضرت علی (ع):

اطاعت از جاهل نیز دلیل جاهل بودن است.

مورد دیگر عدم تشخیص اصول از فروع است. چه بسا مدیرانی که انرژی فراوانی را در سازمان خود صرف می کنند و نیروهای زیادی را در یک سازمان بکار می گیرند، اما اساس و پایه برنامه های کاری سازمان را از پیش تعیین نکرده اند. آنان قبل از تشخیص و تعیین

ب: ضعف بینش عقلی

ضعف بینش عقلی تحلیل شود.

از مجموعه تعاریفی که از احادیث و روایات بدست می آید چنین استنباط می شود که عقل نسبت به علم برتری ویژه ای دارد و ضمن اینکه یک ارتباط متقابل نسبتاً قوی بین این دو برقرار است، ولی در جاهای بسیاری عقل در مرتبه اول قرار دارد. در این زمینه حضرت رسول اکرم (ص) می فرمایند:

پس از ضعف علمی یکی دیگر از آفاتی که مدیریت دچار آن می گردد، ضعف بینش عقلی است. عقل از نظر اولویت، برتر از علم است و در مرتبه اول قرار دارد و ضعف بینش عقلی از ضعف علمی مهلکتر است. لکن روال بحث چنین اقتضا می نمود که ابتدا از ضعف علمی سخن به میان آید. اما در اینجا لازم است ابتدا توضیح مختصری از عقل ارائه گردد و آنگاه در پرتو این تعریف

«أَوَّلُ مَا خَلَقَ اللَّهُ الْعَقْلُ»^(۱)

«اولین چیز از آنچه خداوند خلق کرده است عقل است».

عقل آفریده شده و علم به آن افزوده گردیده است و عقل را غریزه ای می دانند که به وسیله علم

حضرت علی (ع) نیز مرتبه خلقت عقل را قبل از علم توصیف نموده و فرموده اند:

و تجربه افزایش پیدا می‌کند و علم را یاری دهنده
عقل می‌دانند. حضرت در جای دیگر ارتباط عقل و
علم را به راکب و مرکب تشبیه فرموده و چنین
بیان داشته‌اند که:

«الْعَقْلُ مَرْكَبُ الْعِلْمِ»^(۱)

«عقل مرکب (محل گنجایش) علم است»

همچنین حضرت امام صادق (ع) در
این زمینه عقل را یک کلیتی توصیف
فرموده که بخشی از آن علم است، در آنجا
که می‌فرمایند:

«خَلَقَ اللَّهُ الْعَقْلَ مِنْ أَرْبَعَةِ أَشْيَاءٍ مِنَ الْعِلْمِ، وَالْقُدْرَةِ وَالنُّورِ وَالْمَشِيَّةِ بِالْأَمْرِ، فَجَعَلَهُ قَائِمًا بِالْعِلْمِ دَائِمًا فِي الْمَلَكُوتِ»^(۲)

«خداوند عقل را از چهار چیز خلق فرمود: از علم و قدرت و نور و مشیت امر

و آنرا به علم قائم استوار گردانید و در حکومت دوام بخشید.»

لکن این ظرف و مظروف و راکب و مرکب به گونه‌ای
نیست که بشود آنها را مجزا از هم تصور کرد، بلکه
ارتباط آن دو باهم یک ارتباط لازم و ملزوم است.
حضرت امیر (ع) در این زمینه فرموده‌اند که عقل و علم دو
چیزی هستند که قرینه یکدیگرند در یک شکل، از هم جدا
نمی‌شوند و همدیگر را نفی نمی‌کنند. اما در مورد اینکه
به هر حال عقل چیست و جامعترین تعابیر پیرامون عقل چه
تعبیری است، می‌توان گفت عقل قدرت درک و فهم است
و ارتباط قدرت فهم با افزایش علم و اطلاعات مانند
شعله چراغ و فتیله و روغن و انرژی بیشتر چراغ است که
اگر شعله وجود داشته باشد با افزایش روغن، سوخت
چراغ و شعله بیشتر می‌شود ولی اگر چراغ بدون شعله
باشد هرچه درون آن روغن بریزیم موجب روشنایی
نمی‌گردد. بنابراین عقل یک نوع قوه درک‌گریزی است
که در نهاد انسان خلق شده و ضمن اینکه به وسیله علم
کامل می‌گردد، خود علم را نیز دربر می‌گیرد و این قوه
درک از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است به حدی که امام
موسی بن جعفر (ع) می‌فرمایند:

«مَا أَدَّى الْعَبْدُ قَرِيضَةَ مِنْ فَرَائِضِ اللَّهِ حَتَّى عَقَلَ عَنْهُ»^(۳)

«بنده، هیچ واجبی از واجبات خدا را بجا نمی‌آورد تا زمانی که آنرا درک (تعقل) نماید»

از طرف دیگر به همان ترتیب که علم در
مقابل جهل قرار می‌گیرد عقل نیز در بسیاری از

۱- غررالحکم، جلد ۱، ص ۲۵۹

۲- غررالحکم، جلد ۶، شماره حدیث ۱۳۰۰۸ به نقل از بهارالانوار جلد ۱

۳- غررالحکم، جلد ۶، شماره حدیث ۱۳۰۳۱ به نقل از بهارالانوار از وصایای موسی بن جعفر (ع) به

تعدیل غرایز را نداشت همان علم زمینه طغیان آمیال
نفسانی او خواهد شد. لذا حضرت امیرالمومنین (ع)
فرمودند:

موارد در احادیث و روایات در مقابل جهل قرار
گرفته است، عقل طبق تفسیر رسول اکرم (ص)
عقال (مهار) کننده غرایز است و اگر عالمی نیروی

«رُبَّ غَالِمٍ قَدْ قَتَلَهُ جَهْلُهُ»^(۱)

«چه بسا دانشمندی که جهل او وی را کشت».

ضعف آن (عقل) است.

نقش عقل در مدیریت سازمان آنست که موجب می
شود، مدیرکارها را طوری تنظیم کند که مایه استحکام
نظام گردد، خواه آن مدیر بخواهد در آن سازمان بماند
یا نماند. یک مدیر عاقل کار متقن انجام می دهد و هرگز در
شیوه کار مدیریتی، خود را معیار قرار نمی دهد، در این
زمینه دو تفکر وجود دارد که بین آنها فرق فراوانی است.
تفکر اول آنکه مدیر عاقل، کار را برای حفظ نظام و
استحکام سازمان انجام می دهد.

تفکر دوم اینکه مدیر غیر عاقل، کار را برای حفظ
موقعیت خود انجام می دهد بطوریکه سازمان قائم به شخص
باشد و با استعفاء یا عزل وی شیرازه نظام اداری بپاشد.

آن حضرت اشخاص فاقد عقل را مورد تسلط جهل
می دانند. در عرف عمومی نیز عقل و کاردانی و تدبیر و
کیاست تعابیری هستند که در مقابل جهل و بی کفایتی و
ساده نگری قرار دارند. اگر بخواهیم جلوه این تعابیر را در
مدیریت بنگریم می توان بیان داشت که تجزیه و تحلیل
نیکو از مسایل و استنباط شایسته از مجموعه علوم و
اطلاعات مدیر و اتخاذ تصمیم بجا و به موقع و به
مصلحت سازمان، کار عقل است که به تناسب
عمق اندیشه و وسعت نگرش و بلندای طبیعه آینده بینی
و افزایش ابعاد همه سونگری و ظرافت تبیین و
تطبیق آن با مسایل مبتلا به هر جامعه و سازمان
حکایت از زیبایی عقل می کند و نقصان این ابعاد نیز گواه

رتاج: عدم برنامه ریزی

استراتژی و روشهای متناسب با خطوط کلی و تنظیم
سیاستهای اجرایی سازمان در مراحل مختلف زمانی و
در شرایط گوناگون اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و
همچنین برآورد امکانات مادی و ابزارهای اجرایی و
نیروهای مناسب و مورد نیاز در هر مرحله از طرح و در
محدوده زمانی مشخص، به تعبیری دیگر برنامه ریزی

عدم وجود برنامه ریزی و یا ضعف در برنامه ریزی
موجب آفت در مدیریت است و چه بسا مدیر مؤمن و
متعهد به لحاظ بی برنامه گی سازمان خود را در
معرض آسیب پذیری قرار می دهد.

برنامه ریزی عبارت از تعیین خطوط کلی حرکت
سازمان در جهت رسیدن به هدف و مشخص نمودن

عبارت است از تصویر آینده حرکت و فعالیت سازمان در ابعاد جهت، ابزار و کیفیت حرکت و تعیین حجم فعالیت و کارایی آتیه سازمان در زمان حاضر و پیش‌بینی وقایع و اتفاقات احتمالی مخالف مسیر حرکت سازمان و تهیه طرح مقابله با آن وقایع برای رهایی از خسارات آینده، می‌باشد.

حضرت امام علی (ع) در خصوص اهمیت برنامه‌ریزی می‌فرمایند که خداوند رحمت کند کسی را که بداند از کجا آمده و در چه موقعیتی قرار دارد و به چه سویی در حرکت است. این حدیث که تبیین‌کننده ضرورت شناخت مبداء و معاد و میزان و مقیاسی است که در تمامی ابعاد قابل استفاده می‌باشد و انسان را

ترغیب می‌نماید تا با شناخت موقعیت قبلی و فعلی خود راه آینده را تعیین نماید و جهت حرکت خود را مشخص سازد. از طرف دیگر دوراندیشی و آینده‌نگری از لوازم مدیریت است و مدیری که دلیل و راهنمای کاروان سازمان خویش است، نمی‌تواند بدون آگاهی و آمادگی قبلی سازمان خود را به سویی براند که هیچگونه آمادگی قبلی برای طی کردن مسیر حرکت خود ندارد.

اما عدم برنامه‌ریزی در یک سازمان و نداشتن برنامه مشخص برای حرکت موجب سوء تأثیر شده و پیامدهایی را نیز در یک مجموعه و یا مؤسسه یا سازمان داراست، در اینجا به طور اختصار به ذکر این سوء تأثیر و بازتاب عدم برنامه‌ریزی بر سازمان می‌پردازیم:

- ۱- عدم وجود نمودار ترسیم‌کننده چگونگی فعالیت سازمان و جهت حرکت آن.
- ۲- عدم وجود معیار و ضابطه مشخص برای گزینش نیروهای متناسب در سازمان.
- ۳- مشخص نبودن بازده مقرر برای تلاش و فعالیت سازمان جهت مقایسه و ارزیابی فعالیت سازمان و سنجش میزان پیشرفت.
- ۴- مشوش شدن شرایط تصمیمگیری و تغییر سریع و در موضع تدافعی قرار گرفتن مدیر برحسب شرایط و موقعیتهای پیش آمده در سازمان و ایجاد جو روزمرگی و پیچیده شدن امور و سردرگمی شدید برای مدیر و کارکنان.
- ۵- مصرف نابجای بودجه، امکانات و انرژی سازمان و به هدر رفتن توان اجرایی آن.
- ۶- عدم آمادگی برای مقابله با حوادث احتمالی پیش آمده در جهت مخالف منافع سازمان.
- ۷- ناهمگونی و نامتعادل شدن سطح کارایی کارکنان نسبت به یکدیگر و فرسایش نیروهای اجرایی و ایجاد نارضایتی در میان پرسنل و ایجاد جو عدم امنیت شغلی در سازمان و شکست مدیر.

کرده و برای انجام هر کار مسئول مشخصی را انتخاب و وی را در مورد کارهای محوله بازخواست نماید.

بنابراین مدیر باید آنچنان برنامه‌ریزی قوی در سازمان داشته باشد که امور را به بخشهای مختلف تقسیم

د: عدم نظارت و کنترل

نظارت بیان داشته‌اند، نمایانگر این است که در شیوه نظارت، تمامی ابعاد شخصیتی و روانی و موقعیتهای اجتماعی کارکنان باید مدنظر قرار بگیرد و از افراط در این زمینه پرهیز گردد و نظارت بر کارکنان نباید به گونه‌ای باشد که آنان خود را در قید و بند بسیار مسلطی بیندارند و همچنین طوری نباشد که مدیر را از علاقه به جستجوی حالات خودشان غافل بشمارند.

از مجموعه رفتارهای ائمه (ع) چنین برمی‌آید که همیشه در جستجوی امور مؤمنین (مدیران و کارگزاران) خویش بوده‌اند و به آنان در مورد کوچکترین خطاها و کوتاهیها هشدار می‌داده‌اند.

بنابر عبارات فوق در مدیریت اسلامی مدیر موظف است در زمینه نظارت به تجلی تمامی ابعاد سازمان خود مشرف باشد و علناً آگاهی خود را از جریان امور به سمع کارگزاران برساند، زیرا چنانچه نظارت و کنترل در سازمان وجود نداشته باشد و یا نظارت ناصحیح و ناقص باشد، پیامدهای زیر را دربر خواهد داشت:

چهارمین بُعد ضعف تخصصی وجود عدم نظارت و کنترل بر سازمان از طرف مدیریت آن است که این امر ناشی از ضعف خود مدیر می‌باشد. به لحاظ ویژگیهای خاصی که انسان دارد تمامی مجموعه‌های انسانی از جهت فساد آفرینی و انحراف و رکود به‌طور مستمر در معرض تهدیدند. میزان فساد آفرینی در مجموعه انسانهای مؤمن و متعهد بسیار پایین‌تر از سایر جوامع است، لکن از جهت عدم امکان انحراف کاملاً قابل اعتماد نیست، نظارت و کنترل به‌عنوان یک نوع اشراف کامل و همه‌جانبه و فراگیر به تمامی زوایای نظام اجرایی سازمان یک اصل اجتنابناپذیر بوده و بدون آن نمی‌توان به اداره خودبخودی سازمان اکتفا نمود. امروزه در جهان برای نظارت و کنترل سازمانها، سیستمهای جدید علمی ایجاد شده است که فلسفه به‌خدمت گرفتن دستگاههای پیچیده و گسترده اطلاعات در درون یک سازمان نشاندهنده اهمیت و نظارت و کنترل در سازمان است. تعبیر و مثال زیبایی که حضرت علی (ع) در چگونگی

۱- کارگزاران متخلف فرصت سوء استفاده پیدا می‌کنند و کارگزاران صدیق نیز به‌علت عدم اطلاع مدیر از صداقت آنان دچار یاس و بدبینی و انزوا و کُندکاری می‌گردند.

۲- روند حرکت سازمان و چگونگی انجام عملیات توسط کارگزاران از محدوده سیاست کلی آن خارج شده و از جهت اصلی خود بیرون می‌رود.

۳- خطاهای کارگزاران، اشتباهات مدیر، صدمات و کاستیهایی که در امکانات سازمان بوجود می‌آید، از چشم مدیر پوشیده مانده و یکباره دست به دست هم داده و زمانی موجبات سقوط سازمان را فراهم می‌سازد که دیگر راههای چاره مسدود گردیده است.