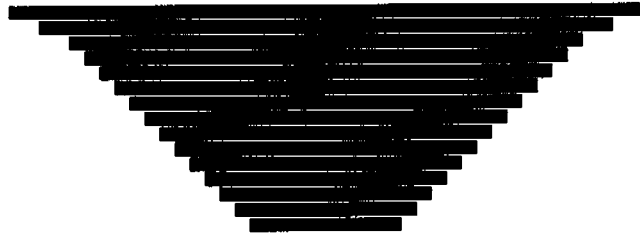


آفات مدیریت

قسمت سوم - ضعف توان و تدابیر اجرایی



مقدمه:

در شماره‌های قبل مبحث آفات مدیریت را آغاز کردیم و برآن شدیم آفات مدیریت را از دیدگاه اسلامی در سه بخش مورد بررسی قرار دهیم. در نخستین قسمت تحت عنوان آفات ایمانی، اعتقادی معایب ناشی از سستی ایمان، انگیزه‌های عمل انسان بی‌ایمان، درمقابل آن انگیزه‌های عمل انسان با ایمان، تأثیر ضعف ایمان مدیر بر کارایی سازمان و سپس معایب ناشی از عدم پیروی از ولایت تشریح گردید.

دومین قسمت را به بررسی آفات علمی و تخصصی مدیریت اختصاص دادیم و در آن ضعف بینش علمی با تعریف علم و موارد کاربرد آن، علم به شریعت اسلام و شناخت از جهان و زمان، علوم و فنون اختصاصی هر کار و سایر تدابیر اجرایی بررسی شد و در مبحث ضعف بینش عقلی پس از تأکید بر اهمیت آن به ذکر نقل قولهایی از رسول اکرم (ص)، حضرت علی (ع)، امام صادق (ع) و امام موسی بن جعفر (ع) پرداختیم، سپس معایب عدم برنامه‌ریزی را تجزیه و تحلیل نمودیم و بازتاب آن را در ۷ مورد بازگو کردیم در خاتمه این قسمت مسایل عدم نظارت و کنترل را آغاز کردیم و پیامدهای آن را در سه مورد یادآور شدیم. اینک در قسمت سوم آفات مدیریت می‌پردازیم به ضعف توان و تدابیر اجرایی.

رتال جامع علوم انسانی

کافی دارند. گماردن افراد نالایق به سرپرستی افراد شایسته و کاردان و محول نمودن امور مهم بدست اشخاصی که ظرفیت و توانایی لازم برای انجام آن را ندارند موجب فساد در امور می‌گردد و ضمن اینکه حجم فعالیت سازمان را می‌کاهد کیفیت انجام امور نیز دچار نقصان می‌گردد و انگیزه‌های تلاش و بهبودی و فزاینده‌گی فعالیت در سازمان بتدریج فروکش نموده و سازمان، موقعیت خود را در بین جامعه از دست داده و دچار خسارت می‌گردد.

در اینجا برای تبیین و تشریح موضوع، به ابعاد و جوانب

افراد کارگزار در سازمان باید علم و توان و کارایی و تدبیر و تعهدشان متناسب با نوع مسئولیت آنان باشد و تمامی سعی و تلاش مدیر باید براین باشد که هرکس را در جای واقعی خود منصوب نماید، این درست است که تمامی ابعاد وجودی انسان قابل اندازه‌گیری نیست اما با کسب اطلاعات دقیق و مجالست مستمر و امتحان و اختیار می‌توان به اندازه لازم از شخصیت انسانها باخبر گردید. در گزینش نیروها مهمترین کار شناخت صحیح و کامل از ویژگیهای افراد شاغل در درون سازمان و بکارگرفتن آنان در قسمتهایی است که برای آن توانایی

مشورت"، "بی تفاوتی"، و "دخالته بی جهت در کارها" پرداخته و آنها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

ضعف توان و تدابیر اجرایی مانند: "ناتوانی قدرت اداره نمودن"، "سستی اراده"، "خودمحوری و ضعف در

الف: ناتوانی قدرت اداره نمودن

و آثار آنها نیز با سرعت از بین ببرد.

ثانیاً، از نظر روحی خود را در برابر پیشامدها نیرومند سازد تا در اثر یک حادثه ناملاطم روحیه‌اش ضعیف نشده و دچار شکست روحی نگردد، زیرا استقامت روحی خود را در وقوع حوادث جلوگیری نموده و یا از شدت آن می‌کاهد، اگر انسان احتمال حوادث و پیشامدها را ندهد و خود را آماده نکند به لحاظ عدم آمادگی روحی با وقوع حوادث شکستهای غیرقابل جبرانی بر او وارد خواهد شد. لذا اینجاست که حضرت علی (ع) در مورد سرپرستی و مدیریت افراد توانا بر پستها و گماردن چنین افرادی می‌فرماید:

یکی از اموری که جزء شرایط مهم مدیریت است، استقامت در مقابل حوادث و پیشامدهاست هر سازمانی طبعاً در معرض حوادث و پیشامدهای سختی قرار دارد، هر اندازه که سازمان وسیعتر باشد، حوادث و ناملاطمت آن بیشتر و سختتر می‌باشد، برخی از مدیران که خود را آماده حوادث نکرده‌اند، هنگامیکه پیشامدی در کارشان رخ می‌دهد از میدان بدر می‌روند و این خود نوعی شکست است. بنابراین لازم است که یک مدیر اولاً، بیش از هر چیز خود را برای حوادث احتمالی آماده کند تا هرگاه مصیبتی بر وی وارد شد دست و پای خود را گم نکند و بتواند از شدت و سختی مصیبت کاسته

«أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ أَحَقَّ النَّاسِ بِهَذَا الْأَمْرِ أَقْوَاهُمْ عَلَيْهِ وَ أَعْلَمَهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ فِيهِ»^(۱)
 «ای مردم سزاوارترین اشخاص به این امر (خلافت) تواناترین مردم بر آن
 و داناترین آنان به احکام خداوند در امر حکومت است»

نگردد و از چیزی هم نهراسد و همچنین از سخنان امیرالمومنین (ع) استفاده می‌شود که فرمودند مسئول باید دارای چنین اوصافی باشد:

- هرگاه کار مهمی روی داد اهمیت آن کار و بزرگی آن رویداد او را مقهور خود نگرداند و قدرت ابتکار و تصمیمگیری را از او سلب ننماید.

وی همچنین می‌فرماید اگر فتنه‌انگیزی سر به عصیان نهاد سزااست که از او خواسته شود به سوی راستی روی آورد و در غیر این صورت باید گسسته شود.

فردی که مسئول حوزه مخصوصی از کارها و سمتهاست باید آنچنان مدیر و مدبر باشد که تحت تهدید یا تنجیب دیگران قرار نگیرد و مرعوب حوادث واقع

لاجرم از معیارهای اساسی عدول می‌کند و در موقعیتهای حساس از زیربار مسئولیت شانه خالی می‌کند و به‌جای حفظ کلیت سازمان و اتخاذ تدابیر لازم برای مقابله با مشکلات به حفظ و حراست از خود، همت گماشته و چه بسا سازمان را رها می‌سازد.

- هرگاه کارهای فراوانی پیش آمد و مسایل زیادی در یکجا مطرح شد و رویداد انبوهی پدید آمد فراوانی آن حوادث و کثرت آن مشاغل او را از پای درنیآورد و مدیریت وی را متزلزل نسازد.
مدیری که دارای تواناییهای لازم در این زمینه نباشد

ب: نبود همه سونگری و دوراندیشی

فراوانی باشد و یا برای حل مشکل راههای زیادی وجود داشته باشد اما برای انسان لازم است که بهترین وسیله و کوتاهترین راه حل را انتخاب نماید و گرنه از مدیریت بهره‌ای نخواهد برد مثلاً اگر برای رسیدن به یک مقصد راههای متعددی درپیش است مدیر باید آسانترین و نزدیکترین راه را انتخاب نماید و اگر برای حل یک مسئله راههای بسیاری هست باید مناسبترین و مفیدترین راه حلها را برگزیند. حضرت علی (ع) می‌فرماید:

خداوند برای هر چیزی سببی و برای هر مشکلی راه‌حلی قرار داده است و برای هر گرفتاری راه خروجی است، انسان در جریان اداره امور هدفی را دنبال می‌کند و گاهی در این مسیر دچار مشکلاتی می‌گردد، اگر توانست وسایل و ابزار لازم برای مرتفع نمودن مشکل را فراهم سازد، به هدف خواهد رسید و اما اگر آشنا به راه ورود و خروج در کارها نبود به هدف نخواهد رسید.
چه بسا در راه رسیدن به یک هدف وسایل گوناگون و

«مَنْ جَهَلَ وَجُوهَ الْأَرَاءِ أَعْيَبَهُ الْجَهْلُ»^(۱)

«هرکه به آراء و اندیشه‌های گوناگون جاهل باشد
(و نتواند جوانب کار را بسنجد) دچار حيله‌ها می‌گردد.»

گاهی ممکن است آن کار را عمل خوبی دانسته و اقدام کند حال آنکه تصورش غلط باشد و این نوع اقدامات که از روی عاقبت‌اندیشی انجام نمی‌گیرد موجب شکست انسان در اداره امور خواهد شد. اگر مدیر اسلامی در هر کاری جمیع جوانب و ابعاد کار را در نظر گرفت و احتمالات آنرا پیش‌بینی نمود امیدواری بیشتری به نتیجه مطلوب داشته و از ناراحتی و دردسر بیشتر در امان خواهد بود.

لازمه مستحیل نشدن در امور وجود بینش وسیع و حزم و آینده‌نگری است، زیرا برخی از کارها بستگی بسیاری به برخی دیگر دارد و چه بسا می‌شود که چندین امر دست به دست هم داده و نتیجه نیکو و یا غیر مطلوبی را بار می‌آورند. اگر انسان در کاری بدون توجه به جوانب، اطراف، زمان و خصوصیات آن نظریه‌بندی کند گاهی ممکن است، عمل را نامطلوب بداند و اقدام نکند یا آنکه برعکس

ج: سستی اراده

مدیر در رأس هرم سازمان قرار دارد و امام و پیشرو جمیع کارگزاران سازمان است و برحسب موقعیت اجرایی خود و مسئولیتی که برعهده دارد مرکز ثقل اندیشه‌ها، طرحها، پیشنهادها و تصمیمگیریهاست و آخرین مرجع برای تجزیه و تحلیل، جمع‌بندی و اتخاذ تصمیم برای عمل است و لذا به‌لحاظ موقعیت خود نیاز به همتی بلند و اراده‌ای قوی دارد و هرلحظه ممکن است با بذر امید به کارگزاران پشتکار و مقاومت بخشد و آنان را در جهت انجام امور ترغیب نماید و مشکلات را از پیش پای آنان بردارد و یا با قدرت اراده چنان قوت و استحکامی در پیکره سازمان ایجاد نماید و چنان روحیه‌ای بوجود آورد

که سنگلاخ مشکلات نادیده گرفته شده و زیرپای افراد با اراده و قوی خرد گردد و با تدبیر آنان پیچیدگی معضلات از هم بگسلد، همه انسانها برای موفقیت در زندگی خود به اراده قوی نیازمندند و لکن برای مدیر و مدیریت یک سازمان اراده اولین و اساسیترین نقش را ایفاء می‌نماید. اراده کلید حرکت ماشین عظیم یک سازمان است که گرچه ممکن است ظاهری ناپیدا داشته باشد ولی در واقع محرک اصلی ماشین است. جسم سالم، آینده‌نگری، دوراندیشی، علم و تعهد و ایمان از عوامل مؤثر در تحکیم و تقویت اراده هستند. مولا امیرالمومنین در این باره می‌فرماید:

«عَلَى قَدْرِ الرَّأْيِ تَكُونُ الْعَزِيمَةُ»^(۱)

«مقدار اراده هر کس به اندازه رای و نظر اوست»

بنابراین اگر مقدار علم، اطلاع و عقل انسان کاهش پیدا کرد در قدرت جمع‌بندی و عزم و اراده او نیز اثر دارد و درجای دیگر پیروزی را ثمره اراده می‌دانند و اراده را اصل و اساس دوراندیشی می‌شمارد و می‌فرماید به وسیله اراده با سستی مقابله کنید و از طرف دیگر سستی در اراده موجب هلاکت و نابودی

انسان می‌شود و بطریق اولی مدیر سست عنصر و دارای اراده‌ای ضعیف به‌لحاظ موقعیت خطیری که دارد و به‌لحاظ کثرت موارد تصمیمگیری که جزء وظایف اوست با سرعت بیشتری به ورطه هلاکت می‌افتد و سازمان خود را دچار نابودی می‌سازد. حضرت علی (ع) همچنین می‌فرماید:

«مَنْ أَطَاعَ التَّوَانِي، ضَيَّعَ الْحُقُوقَ»^(۲)

«هرکس از سستی تبعیت کند حقوقش ضایع گردیده است»

ضعف ایمان دارد، بنابراین سستی و زانوی غمگساری به بغل فشردن حاصل ضعف ایمان است و مدیری که دارای ضعف اراده باشد سازمان خود را دچار نابودی خواهد ساخت.

و نتیجه سستی، عجز و ناتوانی را هلاکت و نابودی می‌داند چرا که انسان عاجز از رسیدن به اهداف و برنامه‌ها و آرزوهای خود در مانده است. بدیهی است که زمینه عجز و سستی در اراده ریشه در

د: خود محوری و ضعف در مشورت

است و هر تصمیم زمانی سازنده‌تر، جامع‌تر و فراگیرتر خواهد بود که از یشوآنه علمی بیشتری برخوردار باشد و از آلودگی به هواهای نفسانی یا کتر و از ورود به هرگونه شائبه در آن میرا تر باشد.

به تصمیمگیرنده‌هایی که عمدتاً به آراء و نظره‌های دیگران وقتی نمی‌نهند، برای پیشنهادها و ارشادات آنان ارزشی قائل نمی‌شوند، متکی بر اندیشه فردی خود بوده و بر اساس استنباطهای شخصی خود به دور از هیچگونه واهمه‌ای از احتمال اشتباه، تصمیم می‌گیرند و بر انجام آن حتی در موقع بروز بعضی وجوه خلاف صحت آن، تأکید می‌ورزند، انسانهای خود محور گفته می‌شود. پس افراد خود محور از خود بزرگ بینی و استکبار روحی بیشتری برخوردارند و بعضی اوقات این زمزمه در نفس آنان وجود دارد که از دیگران برترند، در این رابطه است که حضرت امیرالمومنین (ع) می‌فرماید هرکس که خود را بهترین مردم بداند بدترین مردم است و همچنین حضرت امام صادق (ع) نیز در این خصوص فرموده‌اند:

چهارمین بُعد ضعف توان و تدابیر اجرایی که یکی از آثار ضعف مدیریت است و موجب آفت در نظام مدیریت اسلامی است مسئله خودمحوری و ضعف در مشورت است که ممکن است در یک مدیر وجود داشته باشد. اصولاً انسان در مسیر حرکت و تلاش و زندگی خود درگیر موضوعات و مسایل جدیدی می‌گردد که لازم است برای عمل به آنها تصمیم بگیرد. هر تصمیم در زندگی انسان آغاز یک حرکت جدید برای ادامه زندگی و آغاز راهی نو برای پیمودن و ابداع شیوه‌ای است برای حل مسئله‌ای مبتلا به، به هر ترتیب موسمه‌ای تصمیمگیری مقدار زیادی از عمر انسان را در برمی‌گیرند و مقدار باقیمانده از عمر را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، چه بسا تصمیماتی که در زندگی اتخاذ می‌گردد و دریچه‌ای از سعادت بر روی آن می‌گشاید و بسا تصمیماتی که انسان را به ورطه هلاکت می‌کشاند.

مدیر یک سازمان به عنوان کسی که مسئولیت بخشی از جامعه را به عهده دارد برای اداره سازمان خود تقریباً به صورت مستمر دچار شک در مقاطع تصمیمگیری

«وَلَا تُشْرَعَلَى الْمُسْتَبَدِّ بِرَأْيِهِ» (۱)

«با کسیکه بر رأی و نظر خود پافشاری می‌کند و مستبد به رای خویشتن است مشورت مکن»

حد تواناییها و امکاناتی محروم نگهداشته است، با عنایت به مطالب فوق می توان ابتدا به مباحثی چون مشورت و چگونگی مشاوره پرداخت تا باتیین اهمیت مشورت و کسب نظریه افراد سازمان، ضمن ارائه پاسخ به سئوال فوق مستند خود محوری و اثرات آن را به عنوان یکی از شرایط نایسند مدیر بر سازمان روشن نمود.

بنابراین به استناد کلمات اشهد معصومین (ع) مدیر خود مختار ندانند، مدیر موظفی نیست بلکه باید جاهلی است که رای و نظر او بی ارزش است و به درد مشورت خوردن شهر نمی خورد و از بدترین مردم بوده و سازمان خود را دچار نابودی خواهد ساخت. حال اگر سازمان باشد و مدیر به دستور یا از رویکردهای سازمان خود را

اهمیت مشورت و چگونگی مشاوره

این ذکر کرده بایند تصمیمی بی شائبه نخواهد بود. برای تالیف رای و نظر انسان از اینگونه عوارض سوء، مشاوران شایسته نقش عظیمی دارند. حضرت علی (ع) می فرماید:

انسان بحکم ناسر چادردها، استغناء از زوجه و زینت های روانی، سادی، معیون و نفسانی سرار می گیرد و نمی است در مقام تصمیم گیری نیز دچار این زینت گوی باشد و لذا تصمیمی که در حاکم این چنین

«المأخض علی المشاورة فان رأی المستشير مشوب بالهوى»^(۱)
 «این است و جز این نیست، که ترغیب به مشورت کردن برای این است که رای مشورت شونده و مشاور یا کاست و نظر مشورت کننده الوده به هوای نفسانی»

این تصمیم مرفقیت خواهد بود یا خیر؟ در این حالت نیز مشورت مشاوران موجب تحکیم و تثبیت عقیده و قوت اراده انسان می گردد. حضرت علی (ع) در این زمینه می فرماید:

و علاوه بر این، چه بسا انسان برقی اتخاذ یک تصمیم تمامی دلایل منطقی لازم را دارد لکن قدرت و توانایی جمع بندی برای اجرا را ندارد و در تردید است که آیا نظر او صحیح است یا خیر و آیا به دنبال

«لا مظاهره أوثق من المشاورة»^(۲)
 «هیچ پشتیبانی به محکمی مشورت کردن نیست»

اکثریت سعی کرد تا گروه اقلیت را متقاعد ساخت و بر آن مبنای عمل نمود.

روش دوم نیز انجام امور ویژه و عمومی است که نیازمند به نظرات کارشناسی بوده و نباید از محدودۀ خاصی فراتر رود، در این زمینه مشاوران باید دارای ویژگیهای خاصی باشند که در احادیث آمده است. حضرت امام صادق (ع) فرموده است.

اما درخصوص چگونگی انجام مشاوره باید گفت که اساساً از نظرات مردم دو گونه می توان باخیر شد و به آراء آنان پی برد:

یک راه، نظر خواهی جمعی است در کارهایی که ابعاد گسترده و عمومی پیدا می کند و به مصالح عموم کارگزاران سازمان ارتباط پیدا می کند، در این صورت باید جمع اکثریت آراء را پذیرفت و با دلایل

«شَاوِرْ مِنْ أَمْرِكَ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ اللَّهَ» (۱)

«در امور و کارهایت با کسانی مشورت کن که نسبت به خداوند خضوع می ورزند»

و حضرت علی نیز فرموده اند.

«خَيْرُ مَنْ شَاوَرْتَ ذُوَ الْتَمَهِي وَالْعَلِمُ وَأَوْلُوا التَّجَارِبَ وَالْحَزْمُ» (۲)

بهترین کسانی که با آنان مشورت می کنی صاحبان عقل و دارندگان علم و تجارب و دوراندیشی هستند»

است. پیامدهای این خودمحوری و ضعف در مشورت می تواند تأثیرات زیر را در سازمان بر جای گذارد:

۱ - خودمحوری موجب قطع ارتباط معنوی و روابط صمیمانه بین کارگزاران و مدیر شده و به تبع آن سرنوشت شخصی و اجتماعی کارگزاران از شخصیت مدیر منتزع گردیده و روحیه همراهی و همدلی در سازمان از سوی کارگزاران نسبت به مدیر رخت برمی بندد و این خود موجب کاستی کیفیت نظارت مدیر بر سازمان می گردد و همچنین موجب فرار کارگزاران از سازمان می شود.

آن حضرت همچنین در عهدنامه خود خطاب به مالک اشتر فرموده اند: در موقع مشورت بخیل را راه نده که تو را از فضل و بخشش باز می دارد و تو را از فقر می ترساند و ترسو را راه مده که کارها را بر تو سخت می نماید و در حریص را راه مده که بدیهایت را برایت جلوه می دهد و در جایی می فرماید با دروغگو مشورت مکن او مانند آب نما است راه دور را برای تو نزدیک می نماید و راه نزدیک را دور جلوه می دهد. با معان نظریه فرمایشها و عبارات مذکور در فوق معلوم می شود که مدیر خودمحور با اتکاء به نظرات خویشان از چه نعمات وسیعی بی بهره

پشتیبانی اجرایی نیروهای کارگزار سازمان نیز بی بهره است و این بدون ظهیر و پشتیبان بودن تاجایی پیش می رود که حتی برای انجام تصمیمات صحیح نیز از طرفداران کافی برخوردار نیست و بدیهی است وقتی مدیر از سوی کارگزاران سازمان خود بطور کامل پشتیبانی نشود میزان توان و قدرت اجرایی وی بطور غیر قابل محاسبه ای پایین می آید و در نتیجه سازمان را رو به شکست یا رکود می برد.

۲- خود محوری باعث نقص در تصمیمگیریهای مدیریت است و موجب می شود تا مقدار زیادی از اطلاعات و واقعیات از چشم مدیر پوشیده بماند و از سوی دیگر فرصتهای زیادی که در آن می توان به کارگزاران شایسته موجود در سازمان امکان بروز استعداد و توانایی را داد از بین می برد و در نتیجه مانع رشد نیروهای کارگزار در سازمان می گردد.

۳- مدیر خود محور علاوه بر نقص آراء خویش از

ه: بی تفاوتی

تمامی موقعیتهای و پیشامدها و وضعیتهای تدبیر مناسب آنرا اتخاذ نموده و بسان طبیعی باشد که برای هر مریضی متناسب با بیماریش داروی مورد نیاز وی را تجویز می نماید.

جلوه بی تفاوتی، کار امروز را به فردا واگذار کردن است که نمود آن فرار مدیر از مشکلات روزمره است و اگر این کار به صورت عادت درآید بلای عظیمی خواهد بود که همیشه سازمان و مدیر دچار آن خواهند بود حضرت امام باقر (ع) می فرماید:

یکی از آفات بسیار خطرناک در یک نظام و در یک سازمان بی تفاوتی و عدم توجه به ارزشها و لیاقتهاست که موجب می گردد از یک سو کارهای مهم بدست افراد ناصالح و نالایق سپرده شده و کار سازمان به تباهی و ویرانی گذارد و از سوی دیگر نیروهای مفید و شایسته منزوی شده و موجب ایجاد یاس و نومیدی و خمودی در نیروهای شایسته و مرگ استعدادهای گردد.

بی تفاوتی به معنای ترتیب اثر ندادن به موقع و بجا به مسایل مبتلا به سازمان می باشد و لازم است مدیر برای

«إِيَّاكَ وَ التَّسْوِيفَ فَإِنَّهُ بَحْرٌ يَغْرُقُ فِيهِ الْمَلِكُ» (۱)

«از تسویف و واگذار کردن امور به فردا بپرهیزید که آن دریایی است

که هر کس در آن غرق شود هلاک گردد»

و این است و جز این نیست که کسانی که قبل از تو بودند به وابستگیشان به آرزو و سستی و واگذاری امور به فردا

و آن حضرت به نقل از امیرالمومنین (ع) می فرماید پس برای باقیمانده از عمرت ذخیره نما و نگو فردا و پس فردا

غیرمتمتع نیز با حالت فرصت طلبانه‌ای دست به بزهکاری بزنند. از طرف دیگر با ایجاد جوی تفاوتی قوام و ثبات در سازمان از بین می‌رود و کارگزاران سازمان هیچگونه تبعیتی از مدیریت نخواهند داشت و در نتیجه سازمان از حیث نظام اداری دچار از هم گسیختگی می‌گردد.

هلاک شدند، زمانیکه امر خدا بدون مقدمه بر آنان وارد شد (مرگشان فرارسید) و آنان غافل بودند. بی تفاوتی مدیر در سازمان موجب می‌گردد که ارزشهای والا و شایسته در سازمان تحکیم نگردیده و به صورت سنتهای مقدس در نیایند و بدین ترتیب نیروهای متعهد سازمان دلسرد شوند و نیروهای

و: دخالت بدون جهت در کارها

ارجاع کار از سوی مدیر به کارکنان، خود کارکنان دستگاه به زوایا و جزییات کارها آگاهند و ضوابط اجرایی و مقررات لازم برای عملیات در هر بخش نیز برای چگونگی انجام امور جزیی توسط کارکنان تهیه و تنظیم گردیده است. حال اگر مدیری بخواهد در جزییات امور دخالت نماید اگر چه دخالت او از روی خیرخواهی باشد، نتیجه مطلوب را بدست نخواهد داد و موجب سلب اعتماد و اتکا به نفس از سوی مدیران و یا کارکنان زیر دست در سازمان شده و پیامدهای نامساعدی را در بر خواهد داشت.

البته ممکن است در طول فعالیت مدیر در سازمان شرایطی پدید آید که دخالت مستقیم مدیر را بطلبد، در این صورت دخالت مدیر به لحاظ اینکه به هر حال مسئولیت کل سازمان را برعهده دارد لازم است، از او انتظار اصلاح می‌رود، در غیر این صورت بیشتر اوقات مدیر صرف امور فرعی گردیده و از مسئولیت اساسی خود باز می‌ماند، کارکنان را در جوی اعتمادی قرار داده و هر کس از خود عملاً سلب مسئولیت نموده و در صورت به موفقیت نرسیدن و یا اشکال در مسیر کار، آنرا به گردن مدیر می‌اندازد و زمینه‌ای در سازمان ایجاد می‌شود، که

برای هر مدیری لازم است تا از زوایای سازمان خود اطلاع دقیق بدست آورد و به جزییات رفتار کارکنان خود در رابطه با مسایل سازمان و کیفیت برخورد آنان با نیروهای تحت مسئولیت خود و چگونگی انجام مسئولیت محول شده آگاهی داشته باشد. تا با هدایت و ارشاد مدیر کارآیی سازمان بالا رفته و هر روز نسبت به روز قبل از کیفیت بیشتری برخوردار باشد.

به لحاظ گستردگی سازمانها و تنوع موضوعات اجرایی و افزایش پرسنل سازمانی و یا واحدهای تحت پوشش هر سازمان این امکان وجود ندارد که مدیر مستقیماً بتواند به تمامی زوایای کار اشراف پیدا کند و به انجام نیکوی کیفیت کار اطمینان یابد. از اینرو بکارگیری نیروهای متخصص هر رشته در بخشهای مختلف سازمان تا حد زیادی به مدیر اطمینان می‌دهد که اداره سازمان بروفق مراد می‌باشد و علاوه بر آن تئوری آموزش ضمن خدمت و اخذ آزمایشهای فنی و تخصصی برای ارزیابی میزان کارآیی نیروهای سازمان تکمیل کننده این اعتماد است. آنچه در این قسمت برای مدیر می‌ماند تعیین خطوط کلی حرکت سازمان و استراتژی عملیات آن می‌باشد زیرا که در تمامی جزییات امور نیز با توجه به

کارکنان تبعات خطاهای احتمالی را بپذیرد و در جهت رفع اشکالات از طریق نظارت، تذکر، ارشاد، آموزش، تشویق و تنبیه برآید و خود را مستقیماً درگیر مسایل جزئی ننماید.

استعدادهای سرکوفته شده و فرصت بروز پیدا نکنند. در مواردی که اشکال پیش می‌آید، شایسته است مدیر به منظور ایجاد ثبات در سازمان و دادن اتکا به نفس به

ز: جدایی مدیر از کارکنان

که در یک مجموعه ۷۰۰ نفری از مدیران به عمل آمده آن گروه از مدیران، موفقتر بودند که روابط خود را با کارکنان سازمان به گونه‌ای تنظیم کرده‌اند که در آن شخصیت انسانی آنان بیشتر رعایت گردیده است و در تنظیم برنامه‌های سازمانی و چگونگی پیگیری اوامر و دستورها، اخلاق انسان‌پسندانه داشته‌اند و یا به تعبیری دیگر موفقترین شیوه مدیریت که در آن تحقیقات نسبت ۹-۹ نامگذاری شده و از دو دانشمند و صاحب‌نظر در علم مدیریت به نامهای بلیک و موتن یاد می‌شود که نزدیکترین نظریه مدیریتی به مدیریت اسلامی است که نشان دهنده کیفیت ارتباط مدیر با کارکنان و زیردستان خویش است.

در مدیریت اسلامی روحیه حاکم بر ارتباطات فی‌مابین مدیر و کارگزاران بر مبنای نفی هرگونه پندار برتری جویی، علو طلبی و جدایی خواهی است.

در این جهان بینی نه تنها مدیر تافته‌ای جدا بافته از کارکنان سازمان نیست و هیچ احساس برتری نسبت به آنها ندارد بلکه وی مسئولیت مدیریت را به حکم وظیفه شرعی و دینی بعهده گرفته و احساس ها کم بر وجود وی احساس خدمتگزاری است.

حضرت امام خمینی (رضوان الله تعالی علیه) در این زمینه فرموده‌اند:

کیفیت ارتباط مدیر با کارکنان سازمان از مباحث حائز اهمیتی است که لازم است مطرح گردد و مورد دقت نظر قرار گیرد. از دیرباز ارتباط مدیر با کارکنان سازمان به شکل ارتباط خان و خدمتگزاران، حکام ولایات و نیروهای حکومتی، سرمایه‌داران و استثمارشدگان بوده است که در دو قرن اخیر عین همین ارتباط با حفظ مجموعه هویت‌های کلی‌اش به شکل جدیدی اصلاح یافته و تجدید سازمان نموده و در قالب سیستم سلسله مراتب مدیریت و با توجهاتی چون ضرورت حفظ شخصیت مدیریت ایفاء گردیده است.

البته در پی تبیین مدیریت علمی در جهان که در حقیقت ایجاد یک سلسله ضوابط و معیارها و بکاربردن یک سری فنون و شیوه‌هایی است که در اثر آن نیروهای انسانی بیش از گذشته بکار گرفته می‌شود دانشمندان و محققان علم مدیریت به پدیده جدیدی برخورد کرده‌اند و آن نقش مهم انگیزه‌های والای انسانی در تکثیر، تولید و بالا بردن سطح فعالیت سازمان است. کارشناسان علوم رفتاری طی تحقیقات خود به این واقعیت دست یافته‌اند که بکار گرفتن انسان در محیط کار بدون در نظر گرفتن احساسات و عواطف انسانی وی موجب رکود میزان فعالیت و تلاش آن گردیده و از بازدهی سازمان می‌کاهد. در مقایسه تحقیقی گسترده‌ای

«پیامبران هم این احساس را داشتند که خدمتگزار مردمند»^(۱)

مولا امیرالمومنین (ع) نیز در فرمان خود خطاب به مالک، وی را به حضور مهربانانه در میان کارگزاران و مدیران درجه اول خود فرا می خواند و همچنین اجازه نمی دهد که این مهر و محبت به کادر اصلی سازمان حکومت منحصر گردد و او را به حضور بی شائبه و بدون واسطه و رعب سازمانی و شخصیت اجرایی نظام حکومت در بین مردم ترغیب نموده و بر آن پافشاری می کند بطوریکه درجایی از نامه چنین خطاب می فرماید:

«نکند که روی در پوشیدنت از رعیت زیاد به طول انجامد، زیرا که این روی نشان ندادن فرمانگذاران به ملت شعبه ای از تنگ گرفتن و به کارهایی اطلاع ماندن است. این روی از به رعیت پنهان کردن زمامداران به همان اندازه که پنهان شده اند آنان را از احوال کشور بسی اطلاع نگه می دارد، آنگاه کار بزرگ نزدشان کوچک، کار کوچک بزرگ، زیبا زشت و حق و راستی به باطل و نادرستی مشوب و آمیخته می گردد»^(۲)

بنابراین ملاحظه می کنید که حضرت علی (ع) نتیجه عدم حضور مدیران در بین جامعه کارکنان سازمان را تاجه اندازه مهلک توصیف نموده و خطرناک می شمرد و بدیهی است در سازمانهای گسترده و حجیمی که امروز وجود دارد، عدم رعایت این فرمان علی (ع) - که در زمانی صادر شده است که جمعیت کل آن بلاد قطعاً با تعداد پرسنل یک وزارتخانه کنونی برابری می کرد، بعلاوه از پیچیدگیهای روابط اجتماعی در آن روز خبری نبود، - حال تاجه اندازه عدم حضور مدیران جامعه امروزی در بین کارکنان سازمان خود، خسارتبار خواهد بود.



تهیه و تنظیم: دفتر بررسی ارزشهای حاکم بر نظام اداری سابق

