



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

جای خالی مدیریت-آسیب ها- راهکارها

فاطمه کدخدا

مسئول امور بوستان مادر و کودک

چکیده

مسئله پیش رو این است که چرا در بسیاری از سازمانها، ارگانها و نهادها فرایند پیشرفت کند است یا از مسیر اصلی خود خارج شده است؟ کدام گره ناگشوده باعث شده باچنین مشکلی مواجه شویم؟ و برای جبران این عقب ماندگی چه باید کرد؟

علل و عوامل مختلفی در این فرایند نقش دارند که بررسی همه آنها در این مجال نمی گنجد؛ فرضیه مورد نظر این است که مهمترین گره کور مشکل در حوزه مدیریت می باشد. علاج پیشگیری چیست؟ اکنون در صدد هستیم بدانیم مگر در حوزه مدیریت چه اتفاقی رخ داده که به چنین وضعیتی دچار شده ایم. در این مقاله هدف پرداختن به موضوع آسیب شناسی وضع موجود در حوزه مدیریت و پیامدهای نامطلوب آن است. منظور از آسیب شناسی مدیریت عبارت است از شناخت بیماریها و نابسامانیها بی که در فرایند مدیریت بروز و ظهور می یابد. روش پژوهش در این مقاله توصیفی می باشد. توصیف وضع موجود حاکی از آن است که حوزه مدیریت در جامعه ما بیمار است و نیاز به درمان و توجه فوری دارد؛ پس به بررسی و کالبدشکافی آن می پردازیم تا ابتدا علت بیماری را دریابیم و بعد به علاج آن بپردازیم.

کلمات کلیدی: آسیب شناسی، مدیریت، راهکارها، سازماندهی، برنامه ریزی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

مقدمه

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا أَلْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ... (نساء، ۵۸)

خداوند فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید.

در روایات متعدد منظور از امانت، رهبری و مدیریت جامعه معرفی شده است. مسئله‌ای که در این مقاله محور اصلی بحث ما می‌باشد آسیب‌های حوزه مدیریت است. این نوشتار تلاشی است در راستای آسیب‌شناسی وضعیت موجود در حوزه مدیریت به امید آنکه گامی موثر در جهت شناسایی و رفع مشکلات این حوزه باشد.

می‌گویند "تقوا" از "تخصص" لازم‌تر است، آن را می‌پذیرم

اما می‌گویم: آن کس که تخصص ندارد و کاری را می‌پذیرد، بی‌تقواست. دکتر چمران

تاکنون تعاریف متعددی در مورد مدیریت ارائه شده است برخی از مهمترین تعارف به قرار زیر است:

مدیریت در لغت: در فرهنگ معین به معنای علم و هنر هماهنگ کردن تعریف شده

تعریف مدیریت در اصطلاح: فرایند بکارگیری موثر و کارآمد منابع انسانی و مادی در برنامه‌ریزی، ساماندهی، بسیج امکانات و منابع

نگاهی گذرا بر تعاریفی که در خصوص مدیریت ارائه شده ضرورت پرداختن به مسئله مورد نظر در این مقاله را نشان می‌دهد. تعاریفی که در خصوص مدیریت مطرح شده مبین این واقعیت است که مدیریت فرایند پیچیده‌ای است و افرادی که در پستهای مدیریتی مشغول به فعالیت هستند باید از یکسری ویژگیهای مهم برخوردار باشند که به برخی از آنها اشاره خواهد شد. همچنین درگزینش افراد جهت تصدی در پست‌های مدیریتی حساسیت‌ها و ظرافت‌هایی وجود دارد که باید به آنها توجه شود. رمز موفقیت یک سازمان به شیوه مدیریت حاکم بر آن است؛ متأسفانه ریشه بسیاری از مشکلات در ارگان‌ها، سازمانها، نهادها و... در جامعه کنونی سوء مدیریت می‌باشد.

بحث در خصوص موضوع مورد نظر در این مقوله را با یک مثال بارز و عینی در حوزه مدیریتی شروع می‌کنیم: فردی که بعنوان کارمند در یک مجموعه همیشه از نوع برخورد مدیر خود شاکی بود مبنی بر اینکه مدیر او به ملاحظات انسانی توجه ندارد، برای نایل شدن به اهداف سازمان از آنها بیگاری می‌کشد، خارج از وقت قانونی تعیین شده اموری را به آنها واگذار می‌کند و مدعی بود باید با خانمها با انعطاف بیشتری رفتار شود و کارهای ساده به آنها محول شود و... این فرد بعد از یک مقطع زمانی ترفیع درجه داشته و مدیر یکی از واحدهای تابعه شد اما متأسفانه به هیچکدام از اصولی که ادعا داشت عمل نکرد و سطح نارضایتی از وی بالا بود.

مروری بر این مثال عینی که بخشی از واقعیت دنیای مدیریتی است این سوال را به ذهن انسان متبادر می‌کند که چه اتفاقی رخ داد که این فرد بعد از رسیدن به پست مدیریتی به اصولی که خودش مدعی بود پایبند نبود.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

آیا تجربه کافی برای احراز پست مدیریتی را داشت. آیا با فنون و علم مدیریت آشنا بود. آیا شرایط بر او تحمیل شد و برای نایل شدن به اهداف سازمان باید ملاحظات انسانی را ناپیده می گرفت. آیا از امتیازات ویژه ای در این پست برخوردار بود که ناچار برای حفظ این امتیازات باید به هر قیمتی حتی عدم توجه به ملاحظات انسانی به حفظ موقعیت خود بیندیشد.

در این بخش به برخی از مشکلات در حوزه مدیریت اشاره می شود شاید بتوانیم پاسخ سوالات بالا را پیدا کنیم :

- بسیاری از افرادی که در پست های مدیریتی قرار دارند انسانهای خوبی هستند اما مدیران خوبی نیستند و با تکنیک های مدیریتی آشنا نبوده و در نهایت بعلت عدم برخورداری از دانش و مهارت کافی سرمایه سازمان یا سیستم را تباہ می کنند. برای مدیریت یک مجموعه ، معیارهای اخلاقی و انسانی لازم است اما کافی نیست.
- مشکل عمده دیگر این است که مدیریت بعنوان یک تخصص شناخته نشده و در بسیاری از موارد شاهدیم که افراد بدون هیچ گونه تخصصی در پست های حساس مدیریتی مشغول به کار و فعالیت هستند . پست ها و مسؤولیت های مدیریتی باید بتدریج و پس از موفقیت در مراحل مختلف به افراد واگذار شود. (چنانکه حضرت ابراهیم پس از گذراندن مرحله نبوت و موفقیت در آزمایش ها به مقام امامت رسید)
- در برخی موارد شاهدیم که رابطه بجای ضابطه حکمفرماست و نتیجه چنین فرایندی این است که برخی از افراد با سفارش ، پست های مهم مدیریتی را اشغال نموده بدون اینکه در این زمینه تخصص یا تجربه کافی داشته باشند و صرف برخورداری از مزایای مدیریتی مد نظرشان هست ، نه نایل شدن به اهداف سیستم یا سازمانی که در آن فعالیت می کنند . ملاک عزل و نصب ها، باید اهلیت و صلاحیت افراد باشد. کلید خوشبختی جامعه، بر سر کار بودن افراد لایق و رفتار عادلانه است و منشا نابسامانی ها، ریاست ناهلان است.
- استراتژی بسیاری از مدیران حفظ وضع موجود است و ریسک پذیر نیستند . ابتکار و خلاقیت در کار آنان جایگاهی ندارد. معمولاً این گروه از مدیران ریسک پذیر نیستند و سیستمی که در آن به فعالیت می پردازند منفعل است . ترس از دست دادن پست مربوطه و مزایای آن باعث می شود که این افراد بسیار محافظه کارانه عمل کنند . در چنین وضعیتی نمی توان انتظار پویایی، پیشرفت و نوآوری داشت.
- در برخی موارد شاهدیم که حفظ موقعیت و منافع شخصی مد نظر مدیر است حتی ممکن است از تجربه و تخصص لازم برخوردار باشد اما این گروه از مدیران کارایی لازم را ندارند؛ زیرا منافع و اهداف سازمان برایشان اهمیتی ندارد و منافع خودشان در اولویت است . معمولاً اینگونه افراد بتدریج به انحراف سوق پیدا می کنند.
- عدم توجه به ملاحظات انسانی یکی دیگر از ضعف های حوزه مدیریتی است. نگرش صرفاً مکانیکی به انسان و انسان را همردیف با سایر عناصر تولید دانستن فاجعه بار می آورد. مدیران باید به این اصل واقف باشند که معمولاً متغیرهای اجتماعی (انسان) از متغیرهای فیزیکی (ابزار) موثر ترند و نباید نسبت به این موضوع بی تفاوت بود.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- ترس از نیروهای قوی : مدیرانی که از نیروهای قویتر از خودشان واهمه دارند معمولا این اشتباه بزرگ را مرتکب می شوند که چنین نیروهایی را بکار نمی گیرند یا اگر چنین نیرویی در مجموعه مشغول به فعالیت است مانع پیشرفت او می شوند . بجای استفاده از توانمندی چنین نیرویی در راستای ارتقای سیستم، همیشه احساس ناامنی و خطر دارند.
- عدم مهارت در مدیریت و کنترل بحران ها: برخی از مدیران قادر نیستند زمانیکه بحرانی بوقوع می پیوندد ؛ بحران بوجود آمده را مدیریت کنند و در این مواقع در اثر عدم برخورداری از این مهارت ارتباط آنها با واقعیت ها گسسته شده و بر مشکلات سیستم می افزایند در چنین وضعیتی فشار و استرسی که به زیر مجموعه وارد می شود زیاد است.
- ضعیف جلوه دادن مدیران قبلی: یکی از رفتارهای ناشایستی که از سوی برخی از مدیران حتی در سطوح کلان مملکتی شاهدیم ضعیف جلوه دادن عملکرد مدیر قبلی توسط مدیر جدید است. در صورتیکه مدیر جدید می تواند از تجارب مدیر قبلی استفاده کند و بجای اینکه انرژی و وقت خود را صرف تخریب موقعیت و شخصیت مدیر قبلی کند به فکر پویایی سازمان یا سیستمی باشد که در آن مشغول است .
- روابط شخصی و بانندی : یکی از اشتباهات بزرگ مدیران که باعث می شود یک سیستم به تباهی کشیده شود این است که مدیر بجای شایسته سالاری در انتخاب کارکنان و مدیران زیر مجموعه ، آگاهانه یا ناخودآگاه گرفتار روابط شخصی و بانندی می شود.
- فاصله برخورداری از امتیازات اجتماعی و مالی بین یک مدیر و کارشناس یا کارمند زیر مجموعه زیاد است. نتیجه مقایسه این امتیازات باعث می شود همه دغدغه کسب پست های مدیریتی را داشته باشند فارغ از اینکه آیا صلاحیت دارند یا خیر. در بسیاری از کشورهای پیشرفته این فاصله وجود ندارد و کسانیکه دغدغه پست های مدیریتی را دارند فقط هدفشان خدمت رسانی و پیشرفت است.
- نداشتن طرح و برنامه و عدم توانایی در برنامه ریزی بلند مدت و راهبردی از دیگر انتقاداتی است که بر حوزه مدیریت وارد است. مدیری که برنامه ندارد نباید انتظار کارنامه ای درخشان از او داشت.
- هوش عاطفی پایین :برخورداری از هوش عاطفی بالا جهت برقراری ارتباط موثر با کارکنان، یک نقطه قوت محسوب می شود. اگر یک مدیر از هوش عاطفی بالایی برخوردار نباشد در تعامل های خود با کارکنان دچار مشکل می شود. اینکه کارکنان احساس کنند شما آنها را درک نمی کنید، روحیه و انگیزه خود را از دست می دهند.
- دخالت در فرایند گردش کار بجای نظارت ، بزرگترین نقطه ضعف مدیران است. مدیرانی که از چنین سبک مدیریتی برخوردار هستند وارد مسائل خرد و جزئی شده و دیدگاه کلان ندارند . این سبک مدیریت باعث می شود نیروهای زیر مجموعه خلاقیت و اعتماد به نفس خود را از دست بدهند زیرا مدیر در جزئی ترین امور مداخله دارد و خروجی و اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار می دهد. اینگونه مدیران موفقیت های چشمگیر بدست نمی آورند و در عرصه های رقابتی از قافله پیشرفت و پیروزی عقب هستند.
- عدم شناسایی فرصت ها یک ضعف بزرگ مدیریتی محسوب می شود. شناسایی فرصت ها و تشخیص بالقوه و بالفعل بودن آنها نقش بسزایی در موفقیت یک مدیر دارد. این ضعف باعث می شود مدیر نتواند از پتانسیل ها و امکانات موجود در راستای اهداف سیستم گام بردارد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- ریسک پذیر بودن یکی از شاخصه های بارز یک مدیر توانمند و موفق است اما اگر این ریسک پذیری خارج از قاعده باشد و فاقد پشتوانه علمی و تجربی باشد ضربات جبران ناپذیری را به سیستم تحمیل خواهد کرد.
- عدم تناسب حرفه مدیر با تخصص او یکی دیگر از مشکلاتی است که در حوزه مدیریتی مبتلابه آن هستیم. این مشکل زمانی بیشتر نمایان می شود و پیامد های ناگواری دارد که فرد در حوزه بسیار حساس با تخصصی کاملاً متفاوت فعالیت می کند .
- عدم آشنایی با تکنیک های روانشناسی: با توجه به اینکه مدیران با نیروی انسانی سرو کار دارند بنابراین فقدان آشنایی با تکنیک ها و مهارت های روانشناسی باعث می شود که به وضعیت روحی و روانی کارکنان خود بی توجه باشند که پیامد آن عدم رضایت شغلی و حاکم شدن فضای نامناسب روانی در محیط کار و در نهایت کاهش کارایی نیروهای زیر مجموعه می شود.
- برخی از مدیران کارآفرین نیستند: مدیر نباید خود را محدود به برنامه هایی کند که به وی ابلاغ می شود بلکه باید خود برنامه ساز باشد.
- ضعف در برقراری ارتباط : اینکه مدیران نتوانند با اعضای تیم خود به برقراری ارتباط بپردازند، یکی از جدی ترین دلایل ضعف عملکرد مدیران محسوب می شود. مدیر باید بتواند با کارکنان، روابط مناسب، مثبت و دوسویه برقرار کند تا آن ها احساس مشارکت در کار داشته باشند.
- تمرکز بر امتیازات نه مسئولیت ها: برخی از افراد صرف برخورداری از یکسری امتیازات و رانت خواری برای خود و اطرافیان شان طالب پست های مدیریتی هستند و با این کار خدمت را به خیانت تبدیل می کنند.
- کار بیش از اندازه و عدم تفویض اختیار: تفویض اختیار یکی از مهارت های کلیدی یک رهبر است و کار بیش از حد و پرهیز از تفویض اختیار، باعث می شود مدیران احساس فرسودگی کنند و بهره وری آنها کاهش یابد.
- فقدان برخورداری از ایمان: در جامعه اسلامی، ایمان داشتن شرط اصلی برای انتخاب مدیر و سرپرست است و اصولاً پست های کلیدی همچون مدیریت، نباید به افراد بی ایمان واگذار شود، چون امکان سوء استفاده در این سمت ها فراوان است.
- انتقاد پذیر نبودن یکی دیگر از معضلاتی است که دامنگیر حوزه مدیریت است. معمولاً این دسته از مدیران افراد ضعیف را به کار می گمارند و از تملق لذت می برند.

مدیری که انتقاد پذیر است و شرایطی را مهیا می کند که نیروهای زیر مجموعه بتوانند انتقاد کنند به چند دلیل موفق است:

- ۱- با نقاط ضعف خود آشنا شده و زمینه رفع آنها فراهم می نماید.
- ۲- اعتراضات و نارضایتی ها به خارج از سیستم منتقل نمی شود و رقبا و دشمنان از نقاط ضعف مدیر یا سازمان مربوطه مطلع نمی شوند.
- ۳- شرایطی را فراهم می کند که بتواند از خودش دفاع کند و برای بسیاری از اقدامات خود توجیه قانع کننده ارائه دهد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

نتیجه

بررسی وضعیت موجود در حوزه مدیریت مبین این واقعیت است که مدیریت بعنوان یک تخصص شناخته نشده و به معنای واقعی وجود ندارد و خلأ آن به خوبی احساس می شود. در نهایت ریشه بسیاری از مشکلات نتیجه فقدان یا سوء مدیریت است. پس ضرورت ایجاد می کند به این حوزه توجه ویژه مبذول شود.

یوسف ترابی عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی در فصلنامه دانش سیاسی پاییز و زمستان ۸۴ به آسیب شناسی مدیریت توسعه در ایران پرداخته؛ به عقیده ایشان آسیب شناسی مدیریت توسعه در ایران از ضرورت های شایان توجهی در فرایند جبران عقب ماندگی های کشور است. وی به مفهوم مدیریت توسعه و آسیب های آن در ایران پرداخته است.

به عقیده نیره نظرنیا متاسفانه در کشور ما چون انتصابها اکثرا بر مبنای روابط [و نه ضوابط] و مدیریتها از راه آزمایش و خطا اعمال می شود در نهایت بعد از چند سال که یک مدیر به یک راه حل شخصی [و نه علمی] دست پیدا می کند؛ تعویض می گردد و مجدداً یک مدیر دیگر همان راه حل های شخصی و سلیقه ای را بکار برده و گردش باطل شروع می شود.

ناصحی فر در فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت به این نکته اشاره کرده است که در پیشروی سازمانها به سوی تغییر و بهبود، آسیب شناسی سازمانی مسئله ای بسیار مهم است. آسیب شناسی معین می کند که چه چیزهایی به چه دلیلی نیاز به تغییر دارند. در این مقاله، معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی از دو بعد مدیران و سیستم مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است. در حوزه سیستم مدیریت، به علت ضعف مدیران در فرایند تصمیم گیری علی رغم آگاهی از سیاستها، می توان با بهره گیری از «آموزش»، «مدیریت عملکرد» و «سیاستگذاری» در جهت رفع این ضعف گام برداشت.

تا کنون پژوهشی کامل که به همه ابعاد آسیب های حوزه مدیریت پرداخته باشد و برای همه آسیب های شناسایی شده راهکار ارائه دهد مشاهده نشده است. بیشتر تحقیقات و پژوهش ها جنبه تئوریک دارد یا به یک آسیب یا مشکل بصورت جزئی پرداخته شده است.

در این مقاله سعی شده به اکثر آسیب های حوزه مدیریت اشاره شود و در پایان با هدف برطرف شدن آسیب های شناسایی شده به یکسری از ویژگیهایی که باید یک مدیر برخوردار باشد اشاره می شود تا توسط مدیران جهت پیشرفت جامعه بکار گرفته شود.

اکنون سخنی کوتاه دارم با شما خواننده گرامی: اگر مدیر هستید لحظه ای تأمل کرده و خود را ارزیابی کنید مگر نه اینکه در دین مبین اسلام تأکید فراوانی شد بر این که "حاسبوا قبل ان تحاسبوا"

امیدوارم از ویژگیهای یک مدیر برخوردار باشید و در حرفه خود موفق باشید. فردی که قرار است مدیریت گروهی را بر عهده بگیرد، باید شایستگی های لازم را جهت احراز آن مسئولیت دارا بوده و به اصطلاح اهلیت داشته باشد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

اشاره به برخی از ویژگی‌هایی که یک مدیر باید از آنها برخوردار باشد:

- نوآور و خلاق باشد
- برخورداری از توان جسمی و روحی
- تعهد و تخصص دو ویژگی مهم و اساسی برای مدیریت صحیح در تمام جوامع دنیا محسوب می‌شود.
- قدرت تحمل ابهامات را داشته باشد
- دقیق باشد
- محبت و حسن خلق از ابزارهای لازم و ضروری مدیریت و رهبری است
- از سرعت عمل بالایی برخوردار باشد
- علاقه به کار و تلاش داشته باشد
- عملگرا باشد
- انعطاف پذیر باشد
- جرأت و جسارت پیشروی داشته باشد
- از قدرت تمرکز بالایی برخوردار باشد
- قدردان و مشوق کارکنان باشد
- چشم انداز سازمان مربوطه را مشخص کند
- در انتخاب کارکنان دقت داشته باشد
- داشتن صبر و شکیبایی در برخورد با مسائل
- فراگیری مطالب جدید
- انضباط فردی
- آشنایی با تکنیک‌ها و مهارت‌های روانشناسی
- خونسردی و خویشتنداری
- قدرت تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها
- جسارت برخورد با مسائل پیچیده
- قاطع بودن در تصمیم‌گیری
- انتقاد پذیری
- برخورداری از هوش عاطفی بالا
- احترام به قوانین و مقررات
- واقع‌بینی در برخورد با مسائل
- پرهیز از افراط و تفریط
- آشنایی با اهداف و مأموریت‌های سازمان



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- برای تصدی پست‌های مهم و کلیدی، علاوه بر تدبیر و کاردانی، محبوبیت و مقبولیت نیز بسیار مهم است
- قدرت علمی و توانایی جسمی

پیشنهاد می شود مدیران ملزم به فراگیری فنون و مهارت‌های مدیریتی باشند. سازمان مدیریت و برنامه ریزی می تواند در این راستا پیشگام باشد. امیدوارم روزی فرا رسد که این کشور به دست مدیران لایق و با کفایت بخاطر خدا و با نیت خالص با هدف خدمت به مردم اداره شود.

مراجع

- ۱- قرآن کریم، سوره نساء، آیه ۵۸
- ۲- ترابی، یوسف (۱۳۸۴). آسیب شناسی مدیریت توسعه در ایران. فصلنامه دانش سیاسی. پاییز و زمستان ۱۳۸۴. شماره ۲.
- ۳- نظرنیا، نیره (۱۳۸۶). آسیب شناسی مدیریت. فصلنامه نخل شهداد (مدیریت در اسلام). بهار ۱۳۸۶. شماره ۹.
- ۴- گیاهی، یاسمن. ناصحی فر، وحید (۱۳۷۷). آسیب شناسی سیستم مدیریت و مدیران در معاونت مالی و اداری وزارت بازرگانی و استراتژیهای بهبود آن. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). سال ۱ بیست و سوم شماره ۷۷، بهار و تابستان ۹۴