

بررسی مقایسه‌ای عملکرد مدیر درون سازمانی و مدیر برون سازمانی

جمیله فاطمی

عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور فیروز آباد

چکیده: مدیران از جهت نحوه انتخاب و انتصاب آنان توسط مدیران رده بالا به ۴ دسته تقسیم می‌شوند:

۱- درون سازمانی ۲- برون سازمانی ۳- مافوق سازمانی ۴- مادون سازمانی
در این نوشتار ضمن بیان تعریف هر یک از اصطلاحات فوق نحوه عملکرد و اثربخشی کار مدیران درون سازمانی با مدیران برون سازمانی مورد مقایسه قرار گرفته است و ضمن تبیین معایب و محاسن هر یک از آنها، مشکلات ناشی از سوء انتخاب مدیران و عواقب و لوازم آن بیان شده است.

مقدمه

هر سازمانی برای استمرار و تداوم فعالیتهای کارکنان جهت نیل به اهداف خود

نیازمند فرایندی به نام «مدیریت» است. همانگونه که فقدان مدیر در یک سازمان موجب ایجاد ناهماهنگی، نابسامانی و اتلاف وقت و انحراف از اهداف سازمان می‌گردد، انتخاب مدیر ناکارآمد به همان اندازه سازمان را از رسیدن به اهدافش محروم می‌سازد. بدیهی است که انتخاب مدیران رده پایین به عهده مدیران رده بالا بوده و از چهار حالت خارج نیست.

الف - لایق‌ترین افراد سازمان به عنوان مدیر همان سازمان برگزیده شود که در این مقاله عنوان «مدیر درون سازمانی» را به خود گرفته است.

ب - شخصی از سازمان مافوق مأموریت یابد تا به سازمان زیر مجموعه انتقال یافته و در آنجا به عنوان مدیر انجام وظیفه نماید. که «مدیر مافوق سازمانی» نامیده است.

ج - فردی از سازمان رده پایین برای اداره سازمان رده بالا انتخاب گردد که «مدیر مادون سازمانی» نام گرفته است.

د - چنانچه مدیر نه از خود سازمان و نه از سازمان‌های مادون یا مافوق بلکه از سازمانی انتخاب گردد که کاملاً بیگانه با سازمان مذکور بوده و تحت پوشش وزارتخانه دیگری باشد چنین فردی در این نوشتار «مدیر برون سازمانی» نامیده شده است.

گاهی مشاهده شده است که مدیران رده بالا به دلایل گوناگون از قبیل مصلحت اندیشی‌های سیاسی، جناحی و نژادی برای مدیریت یک سازمان از سازمانهای بیگانه مدد می‌جویند که بدلیل عدم وجود سنخیت بین سازمان اصلی مدیر و سازمانی که به آن مأموریت می‌یابد، نه تنها تجارب وی بنحو تام و تمام قابل بهره‌برداری در سازمان جدید نیست بلکه استفاده از آن تجارب ممکن است موجب ایجاد تنش، اتلاف وقت، دوباره کاری‌ها و اشتباهاتی گردد که در دراز مدت عواقب سوئی را برای سازمان جدید به ارمغان می‌آورد. برخی از مشکلات اداری کنونی جامعه ما از همین سو انتخاب ناشی می‌گردد. این امرگاهی توجه به مدیران انتخاب‌گر، را از ملاک‌ها و امتیازات اصلی مدیر منتخب از قبیل تعهد، تقوا، تخصص و تجربه و... منحرف ساخته و در این میان اهداف حقیقی سازمان قربانی اهداف مصلحتی آن می‌گردد.

در این نوشتار بر آن شدیم تا ضمن یادآوری معیارهای اصلی انتخاب مدیران عملکرد «مدیر برون سازمانی» را با «مدیر درون سازمانی» مقایسه نموده و محاسن و معایب هر یک را برشماریم.

معیارهای اصلی انتخاب مدیران

۱- تقوا

یک مسئول اسلامی با داشتن سپر آهنین تقوی می‌تواند خود را از هجوم عوامل گناه حفظ نموده و با صداقت و شجاعت بیشتری بر مشکلات فائق آید. یکی از آثار عملی تقوا در مقام مسئولیت این است که مدیر هنگام بروز مشکلات شتابزده عمل نمی‌کند بلکه باطمینان و صبر لازم با مشکلات روبرو می‌شود و تقوای باطن مانع از اضطراب و تزلزل روحی او می‌گردد چنانکه علی (ع) درباره اوصاف متقین چنین فرموده‌اند: «نزلت انفسهم منهم فی البلاء کالتی نزلت فی الرخاء»^۱

همچنین از نتایج مفید تقوی در میدان عمل این است که بر اعتماد به نفس و خویشن داری مسئولان می‌افزاید، مدیران اسلامی با تقوی از مأمنی قوی و بیمه‌گری صادق چون خدا برخوردارند و طبعاً با قلبی پر از امید و شور و حرارت به استقبال کارهای سنگین و طاقت فرسا شتافته و از عهده همه آنها با عنایت خدای متعال بر می‌آیند.

یکی دیگر از آثار تقوی در عمل این است که خداوند قدرت تشخیص صحیح و تصمیم‌گیری درست را به شخص متقی اعطا می‌نماید. چنانکه خود در قرآن مجید وعده فرموده است که: «ان تقوا الله يجعل لکم فرقاناً» اگر تقوای الهی پیشه کنید خداوند قدرت تشخیص حق از باطل را به شما اعطا می‌کند.

تقوی و ایمان واقعی آثار دیگری نیز دارد که در اینجا به همین مقدار بسنده می‌گردد بدیهی است وجود صفت تقوی در همه مدیران اعم از مدیر درون سازمانی و مدیر برون سازمانی ضروری است و در این مورد تفاوتی میان آنها وجود ندارد.

۲- مهارت و تجربه کافی:

مدیران در انجام وظایف خود فرایندی را دنبال می‌کنند که شامل اجزائی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت بر کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت و تصمیم‌گیری، است.^۲ هر یک از این فعالیت‌های مستلزم داشتن مهارتی خاص همراه با اطلاعات لازم است. براساس تعریف فوق هرگونه اهمال در انتخاب مدیران و انتصاب افراد نالایق موجب می‌گردد تا مدیر منتخب از عهده انجام وظیفه فوق برنیامده و نهایتاً سازمان را در رسیدن به اهداف خود دچار مشکل نماید.

علی (ع) در نامه‌ای خطاب به مالک اشتر در این زمینه چنین می‌فرماید: «ثم انظر فی امور عمالک ما استعملهم اختیاراً» «کار مسئولان و کارگزارانت را به دقت زیر نظر بگیر و با آزمون صحیح آنها را بکارگیر»^۳

از این کلام زیبا چنین مستفاد می‌گردد که هنگام انتصاب مسئولان، مهارت‌ها و تجربه قبلی آن باید مورد دقت قرار گیرد. بنابراین طبیعی‌ترین راه برای افزایش کارایی و بهبودی عملکرد مدیران جزء همان انتخاب و انتصاب آنان براساس معلومات، مهارت‌ها و تجربیاتشان می‌باشد.

با توجه به مطالب فوق آنچه در اینجا مهم می‌نماید این است که «مدیر برون سازمانی» هر چند در سازمان خود دارای تجاربی مفید باشد اما اداره سازمان بیگانه مستلزم داشتن اطلاعات و مهارت‌های مربوطه به سازمان جدید است و «مدیر درون سازمانی» در این زمینه از صلاحیت بیشتری برخوردار می‌باشد. زیرا قبلاً به عنوان عضوی از سازمان در کنار دیگر کارکنان فعالیت داشته و تجارب لازم را کسب نموده است.

بنا به تعریف دیگری که برای مدیریت ارائه شده است، «مدیریت عبارت است از کار با افراد و گروه‌ها به منظور کسب اهداف سازمانی»^۴ به تعبیر دیگر، «مدیریت هنر و مهارت کارکردن از طریق دیگران می‌باشد» برای انجام این فرایند سه زمینه مهارت ضروری است که در زیر به شرح آنها می‌پردازیم.

«مهارت‌های سه گانه^۵ و ضعف مدیران برون سازمانی»

الف - مهارت فنی:

مراد از مهارت فنی، توانایی حاصل از تجربیات آموزش و کارآموزی در به کارگیری دانش، روش‌ها و فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص سازمان است. در این زمینه «مدیر درون سازمانی» به دلیل تجربه پیشین خود، نسبت به «مدیر برون سازمانی» واجد توانایی بیشتری است و تا زمانی که «مدیر برون سازمانی» با طی دوره‌های آموزشی و تجربی یا از طریق دیگر از قبیل مطالعه به تجزیه لازم دست نیاید، از کنترل ضعیفی بر شرایط کاری برخوردار است.

ب - مهارتی انسانی:

منظور از این نوع مهارت توانایی و اعتقاد به کار با کمک دیگران یا از طریق آنان است و این مهارت خود مستلزم داشتن سه نوع مهارت دیگر است:

۱- درک رفتار گذشته افراد

۲- پیش‌بینی رفتار آینده افراد

۳- هدایت، تغییر و کنترل رفتار آنان^۶

درک رفتار گذشته افراد زمینه دستیابی به چرایی رفتار آنان است و کشف چرایی رفتار افراد، مقدمه لازم برای پیش‌بینی رفتار آینده آنان است.

با توجه به اینکه مدیر برون سازمانی قبلاً در سازمانی بیگانه خدمت می‌کرده است و نسبت به افراد سازمانی که بتازگی عهده‌دار مدیریت آن‌ها است، آشنایی کافی ندارد لذا از گذشته آنها اطلاع کافی نداشته و عدم درک چرایی رفتار دیروز آنان، توان مدیر را در پیش‌بینی چگونگی رفتارشان در امروز، فردا و هفته بعد و ماه و سال و سالهایی که تحت شرایط مشابه و شرایط محیطی متغیر می‌باشد را کاهش می‌دهد در حالیکه مدیر درون سازمانی قبلاً با خصوصیات و توانایی‌ها و سابقه تک‌تک افراد سازمانی آشنایی کافی داشته و در نتیجه در امر پیش‌بینی رفتار آنان و هدایت و تغییر و کنترل آن از توانمندی بیشتری برخوردار است.

ضعف مدیر برون سازمانی در زمینه مهارت انسانی تأثیرات سوء دیگری نیز بر عملکرد وی دارد که در اینجا به ذکر سه مورد اکتفا می‌شود.

۱- عدم شناخت توانایی‌ها، استعدادها و صلاحیت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی-روانی افراد در مدیریت برون سازمانی موجب می‌گردد تا وی هنگام انتصاب افراد دچار خطا گردد. در چنین سازمانی معمولاً افراد به پست‌های مناسب خود منصوب نمی‌گردند و گاهی پست‌های آنان مرتب تغییر می‌کند زیرا مدیر به محض اینکه متوجه سوء انتخاب خود شود، کارکنان را به کار دیگری می‌گمارد و چه بسا این کار تا آنجا ادامه یابد که خود شخص هم توانایی‌های سابق خود را از یاد برده گاهی بدلیل عدم علاقه و عدم توانمندی در کار ایجاد شکست شده و شکست‌های مکرر، موجب دلسردی و از دست دادن اعتماد به نفس وی می‌گردد.

در حالیکه مدیر درون سازمانی قبلاً به عنوان عضوی از مجموعه با افراد سروکار داشت است و به ویژگیها و توانایی‌های خاص هر یک واقف بوده، در نتیجه در انتصاب افراد کمتر خطا می‌کند.

۲- براساس تعریف دومی که از مدیریت ارائه گردید، انجام کار بوسیله دیگران قبل از هر چیز مستلزم این امر است که کارکنان سازمانی، شخص مدیر را در درون خود جای داده و او را پذیرا باشند. پرسنل یک سازمان مدیر درون سازمانی را راحت‌تر در میان خود خواهند پذیرفت. زیرا وی قبلاً به عنوان فرزندی از خانواده سازمان و به عنوان عضوی از آن به رسمیت شناخته شده است و این چنین شخصی اگر ویژگی‌ها یک مدیر خوب را دارا باشد، گویی که قبلاً صلاحیت خود را با عملکرد پیشین خود به اثبات رسانده است در حالیکه صلاحیت یا عدم صلاحیت مدیر برون سازمانی با گذر زمان به اثبات خواهد رسید و کارکنان یک سازمان از بدو ورود یک فرد بیگانه به راحتی او را مورد تأیید و پذیرش قرار نمی‌دهند.

۳- در مدیریت درون سازمانی کارکنان کمتر فرصت چابلوسی و تملق‌گویی را پیدا می‌کنند در حالیکه کارکنانی که دارای روحیه تملق‌گویی هستند و احیاناً نقاط ضعفی را

در خود می‌بینند، معمولاً به محض ورود یک مدیر برون سازمانی سعی در نزدیک ساختن خود به او داشته و برای پوشش دادن به نقاط ضعف خود تملق‌گویی از دیگران را پیش می‌گیرند و در این میان اگر مدیر ویژگی خاص «گوشی بودن» را هم داشته باشد و یا به تمجید و تعریف بی‌مایه دل خوش دارد و یا از ذکاوت کافی برای تشخیص خلوص از ریا و سره از ناسره برخوردار نباشد، در این میان وای به حال دیگر کارکنان که از این رذیله اخلاقی مبرا هستند.

حضرت علی (ع) درباره عواقب سوء تملق‌گویی و خودپسندی چنین می‌فرماید: «از خودپسندی و تکیه بر آنچه تو را به خود ستایی و خوشایند از چاپلوسی وامی‌دارد پرهیز که این از حساسترین لحظات نفوذ شیطان است که به وسیله آن کار نیک نیکوکاران را بر باد می‌دهد».^۷

امیر المومنین علی (ع) در جای دیگر در این باره چنین می‌فرماید:
«با من آنسان که با جباران سخن می‌گوید القاب پرطنطنه برایم به کار نبرید، آن ملاحظه کاری‌ها که در برابر مستبدان اظهار می‌دارند برابر من اظهار مدارید، با من به سبک سازشکاری معاشرت نکنید، گمان مبرید که اگر به حق سخنی به من گفته شود بر من سنگین آید و یا از کسی انتظار تعظیم و تکریم داشته باشم...»^۸

ج - مهارت تحلیل:

قدرت درک پیچیدگی‌های سازمان و جایگاه عملیات خود فرد در سازمان مهارت تحلیلی نامیده می‌شود. این دانش به فرد اجازه می‌دهد که به جای اینکه تنها براساس اهداف و نیازهای گروه تحت امر خود وارد عمل شود، اهداف کل سیستم را مورد نظر داشته و مطابق آنها عمل کند.^۹ درک پیچیدگی‌های سازمان مستلزم شناخت کافی نیست به قوانین، اهداف، برنامه‌ها و عملکرد قبلی سازمان است و مدیر برون سازمانی نسبت به مدیر درون سازمانی از اطلاعات کمتری در این زمینه برخوردار است. برای یک مدیر عاریه‌ای تازه وارد، سؤالات و شبهاتی مطرح است که دقیقاً مبین عدم وجود مهارت تحلیلی در اوست.

سئوالاتی از قبیل: آیا کارکنان واقعاً برچارچوب کاری خود و شرح وظایف خویش آگاهی دارند؟ آیا می‌توان از صحت انجام وظیفه آنان مطمئن بود؟ آیا اگر مدیر خود را، با مشکلی مواجه دیدند از او حمایت می‌کنند؟ کارهای کلیدی در دست چگونه افرادی است؟ آیا می‌توان آنها را در جهت پیشبرد امور، تحت انقیاد در آورد؟ جزئیات کارها از چه قرارند؟ مشکلات و تنگناها کدامند؟ و چگونه باید در رفع آنها کوشید؟ کارشناسان مورد اطمینان در واحد تحت امرش چه کسانی هستند؟ به هنگام در ماندگی از چه کسانی می‌توان کمک خواست و مهمتر از همه اینکه اهرم‌های قدرت، در داخل واحد در دست چه کسانی است تا بتوان با حمایت آنها نقطه نظرات و دستورات را اعمال کرد و بالاخره کسانی که وجهه مدیر را می‌توانند مخدوش جلوه دهند کدامند؟

بدیهی است که مدیر برون سازمانی برای یافتن پاسخ این پرسش‌ها مجبور است وقت زیادی را صرف نماید و بی‌جواب ماندن هر یک از سئوالات فوق موجبات تضعیف وی و کاهش قدرت و عدم اشراف کافی او را بر محیط کار فراهم می‌آورد. این در حالی است که بسیاری از سئوال‌های مذکور برای مدیر درون سازمانی از قبل پاسخ داده شده است و برخی دیگر از شبهات هرگز برای او مطرح نمی‌شوند.

فقدان مهارت تحلیلی یا نقص آن برای مدیر برون سازمانی مشکلات دیگری را به شرح زیر موجب می‌گردد:

مشکل اول: مدیر عاریه‌ای گاهی بدلیل عدم شناخت اهداف سازمان جدید ممکن است اهداف سازمان قبلی خود را به سازمان مذکور نیز تعمیم داده و به دنبال تحقق همان اهداف پیشین باشد و تفکیک دقیق و روشنی بین اهداف سازمان قبلی و سازمان فعلی قائل نشود.

مشکل دوم: از آنجا که تصمیم‌گیری جوهر شغل مدیریت است^{۱۰} هر مدیری از بدو ورود به یک سازمان به عنوان بالاترین مقام مسئول ناگزیر از اتخاذ تصمیماتی است و اتخاذ هر نوع تصمیمی مستلزم داشتن اطلاعات لازم است. حداقل اطلاعات لازم عبارتند از:

الف - آگاهی داشتن نسبت به اهداف سازمان

ب - شناخت نسبت به مصوبات لازم الاجرای سازمان که خود شامل دو بخش است:

ب - ۱ - بخش نامه‌ها و آئین نامه‌های سازمان مرکزی یا وزارتی که قبل از ورود مدیر جدید صادر شده‌اند.

ب - ۲ - مصوبات درون سازمانی که معمولاً توسط مدیر قبلی یا اعضای شورای مربوطه قبلاً به تصویب رسیده‌اند.

ج - آگاهی کافی و درک صحیح از ساختار سازمان‌ها

د - شناخت کافی نسبت به برنامه‌های موفق و یا طرح‌های ناکام که توسط مدیران قبلی مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

مدیر برون سازمانی به دلیل نداشتن اطلاعات کافی در زمینه‌های فوق معمولاً از بدو ورود به سازمان تا مدتی با مشکل روبرو خواهد بود و تا زمان بر طرف ساختن این نقص یکی از دو موضع احتمالی را اتخاذ می‌نماید، یا از بدو ورود با شجاعتی خاص شروع به تصمیم‌گیری می‌کند که این امر موجب ندانم کاری، دوباره کاری، اتلاف وقت و هزینه و دوری از اهداف سازمان می‌گردد.

رابرت هیلبرونر می‌گوید: هیچ چیزی در دنیا عادی‌تر و پیش پا افتاده‌تر و در عین حال مشکل‌تر از تصمیم‌گیری قاطع نیست^{۱۱}.

موضع‌گیری دیگر این است که هر چه زودتر در صدد رفع این نقیصه برآید و تا رفع نسبی نقیصه از هر گونه تصمیم‌گیری سرباز زده و آنرا به آینده موکول نماید. این مدیر از طریق مطالعه بخشنامه‌ها، آئین نامه‌ها و از طریق ارتباط با مدیران قبلی برای بر طرف ساختن این عیب خود در تلاش است. حال بسته به هوش و میزان دقت وی مدت زمان لازم برای کسب این اطلاعات متفاوت خواهد بود. این در حالی است که کارکنان یک سازمان به محض ورود مدیر جدید به این نقص وی پی‌برده و به محض اطلاع از کندی او در تصمیم‌گیری و عدم اشراف وی، قداست مدیر در دید افراد از بین رفته و از نظر روانی تأثیرات سوئی بر آنان می‌گذارد.

چنانکه گفته شد عدم وجود مهارت‌ها سه گانه (فنی، تحلیلی، انسانی) در شخص مدیر، مشکلاتی را به موجب می‌گردد.

تمام مشکلاتی که ذکر شد معمول ناتوانی مدیر برون سازمانی در حیطه مهارت‌های لازم است علاوه بر این مشکلات، نگارنده ذکر موارد زیر را لازم می‌داند:

۱- از آنجا که گاهی یکی از عوامل انتصاب مدیران عاریه‌ای غالباً فشارها و اهرمهای سیاسی و تعصبات قومی است، لذا اینگونه مدیران معمولاً پس از انتصاب و شروع به کار نیز گاهی مجبور به باج دادن به همان جناحی هستند که از طرف آنها منصوب شده‌اند در این میان رودر بایستی‌ها، روابط، تعارفات و مسائلی از این قبیل موجبات تشدید این امر را فراهم می‌سازد. محور قراردادن همین اهرم‌ها ممکن است در دراز مدت توجه مدیر را از اهداف حقیقی و اصولی سازمان منحرف ساخته و به اهداف ظاهری و مصلحتی معطوف نماید در حالیکه مدیر باید همواره در مسیر اهداف سازمان حرکت کند. و حرکت در مسیر تعصب‌های قومی و جناحی بی‌دلیل است.

۲- با توجه به اینکه در هر سازمان احتمال وجود افراد با صلاحیت جهت اشتغال پست مدیریت وجود دارد عدم انتصاب آنان توسط مدیران رده بالا ممکن است نوعی چشم پوشی از خدمات آنان محسوب گردد گرچه آن افراد هیچگونه تمایلی به پذیرفتن پست مدیریت نداشته باشند.

۳- اگر مدیر یک سازمان از میان شایسته‌ترین افراد سازمان برگزیده شود پس از انتصاب این تصور را دارد که به عنوان فرزندی از خانواده سازمان، مسئولیتی سنگین‌تر بر دوشش گذاشته شده است. او ضمن اینکه با افراد احساس صمیمیت می‌کند. در حالیکه مدیریت برون سازمانی از بدو ورود فاقد اینگونه احساس صمیمیت و همدلی است و روابط سرد و غیر صمیمی بین رئیس و مرئوسین ممکن است تا مدت زیادی به درازا بکشد و این سردی روابط بدون شک در رکود تحقق اهداف سازمان بی‌تأثیر نخواهد بود.

۴- مدیر درون سازمانی قبل و بعد از مدیریت به عنوان عضو دائمی به سازمان تعلق

دارد به همین دلیل میزان تعهد او نسبت به طرح برنامه‌های درازمدت بیشتر است و برای این امر سرمایه‌گذاری بیشتری می‌کند. در حالیکه مدیر برون سازمانی قبل و بعد از مدیریت به سازمان متعلق نیست. او از ابتدای ورود می‌داند که دیری نخواهد پایید که مدت مأموریتش به پایان برسد و پس از اتمام آن ناچار است سازمان را ترک گفته و به سازمان قبلی بازگشت نماید درست به همین دلیل است که مدیر عاریه‌ای غالباً به طرح برنامه‌های درازمدت دل نمی‌دهد و برنامه‌های مصلحتی و کوتاه مدت را بیشتر می‌پسندد و گاهی کوچکترین انگیزه، وی را در مورد یک طرح یا برنامه منصرف سازد.

۵- تصور و تجسم استعفا و یا عزل مدیر برون سازمانی در ذهن پرسنل آسانتر از تصور استعفا یا عزل مدیر درون سازمانی است. گویی که افراد سازمان به مدیر برون سازمانی با دید مسافر نگریسته، این مسئله گاهی موجب می‌گردد که آنان روی سخنان و برنامه‌های وی زیاد حساب باز نکنند و نهایت تلاش را برای تحقق طرح‌های او مصروف ندارند. این قبیل مسائل گرچه ممکن است به ظاهر فقط اموری احساسی - روانی تلقی گردیده و به آنها بهایی داده نشود اما مجموعه همین احساسات و طرز تلقی‌هاست که انگیزش یا عدم انگیزش را در کارکنان سازمان موجب می‌گردد.

نتیجه‌گیری

در پایان نگارنده به نکاتی را به عنوان نتیجه بحث لازم می‌شمارد:

الف - با بیان مطالب گذشته نمی‌توان نتیجه گرفت که کلیه مدیران برون سازمانی ناموفق و بالعکس تمام مدیران درون سازمانی موفق می‌باشند. بلکه ذکر این نکته ضروری بنظر می‌رسد که احتمالاً مدیران درون سازمانی در تحقق اهداف سازمان امکان موفقیت بیشتری را در نسبت با مدیران دسته دوم دارند.

ب - مدیران رده بالا در انتصاب خرده مدیران باید صلاحیت‌ها، تجارب، تخصص و تعهد افراد را در اولویت قرار دهند و به تفکرات سیاسی و جناحی و خصوصیات نژادی و قومی تنها در حد یک ویژگی خاص در کنار کلیه ویژگی‌های فردی بها داده شود. اصل

قراردادن ویژگی‌های سیاسی، نژادی و غیره گاهی به انتخاب مدیران فاقد تجربه و تخصص می‌انجامد و مدیران ناشایست، سازمانهای نابسامان را برای جامعه به ارمغان خواهند آورد و جامعه متشکل از سازمانهای نابسامان، خود نیز از تزلزل و نابسامانی در امان نخواهد بود.

یادآوری فرموده امام خمینی (ره) در این باره چه نیکوست آنجا که فرمودند: دولت بدون گزینش اشخاص متعهد و متخصص در رشته‌های مختلفه موفق نخواهد شد و دولتمردان در گزینش همکاران به کاردانی و تعهد آنان و بهتر خدمت کردن آنها به کشور و در خدمت منافع ملت بودن آنان تکیه کنند... نه بر دوستی و آشنایی و حرف شنوی بی‌تفکر و تأمل که این رویه موجب ناکامی در خدمت به کشور است^{۱۲}». «در جایی دیگر می‌فرمایند تقوا برای همه لازم است و برای متصدیان کشور لازمتر^{۱۳}»

با توجه به بیانات آن امام، تقوا تعهد و تخصص در گزینش افراد اصل است و اگر عصیبت امری پسندیده بود پیامبر عصیبت را شرک نمی‌دانست.

ج - مطالب این مقاله صرفاً نوعی تحلیل بوده در حد یک نوع تحلیل و نظریه‌پردازی می‌باشد و قابلیت نقادی، بررسی و تحقیق و تصحیح را دارد.

د - براساس مطالب مطروحه مقام، مدیر درون سازمانی نسبت به مدیر برون سازمانی در اموری چون استفاده از تجارب، بهره‌گیری از مهارتهای فنی، انسانی و تحلیل تصمیم‌گیری و طرح برنامه‌های دراز مدت، اثربخشی و موفقیت بیشتری داشته و در میان کارکنان نیز از درجه پذیرش بالاتری برخوردار است و ضمناً نسبت به تحقق اهداف سازمان تعهد و احساس مسئولیت بیشتری دارد.

پی‌نوشتها

- ۱- نهج البلاغه فیض الاسلام خطبه ۱۸۴
- ۲- الوانی سید مهدی، "مدیریت عمومی"، انتشارات نشر نی، تهران، چاپ پنجم، ص ۹
- ۳- نهج البلاغه فیض الاسلام نامه امام علی (ع) به مالک اشتر
- ۴- رضائیان، علی، "مدیریت رفتار سازمانی"، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۳ چاپ دوم
ص ۱۸۸
- ۵- همان ص ۱۸۴
- ۶- همان ص ۱۸۷
- ۷- نهج البلاغه نامه ۵۳
- ۸- نهج البلاغه خطبه ۲۱۴
- ۹- رضائیان، علی، "مدیریت رفتار سازمانی"، ص ۱۸۴
- ۱۰- گری دسلر، "مبانی مدیریت"، ترجمه داود مدنی انتشارات پیشبرد، تهران، ۱۳۷۱، ص ۶۷
- ۱۱- همان ص ۸۱
- ۱۲- صحیفه نور «مجموعه سخنرانیها و پیامهای امام خمینی ره» ج ۱۹، ص ۱۰۸
- ۱۳- پیامها و سخنرانیهای امام خمینی (ره) در شش ماهه دوم سال ۱۳۶۳، موسسه تحقیقاتی و انتشاراتی نور، بهار ۱۳۶۲