

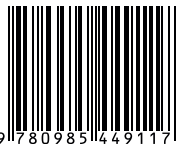
به نام بی نام او



# مدیریت کل نگر

دکتر محمد علی طاہری

نام کتاب: مدیریت کل نگر  
مؤلف: استاد محمدعلی طاهری  
موضوع: مدیریت، هدف، هوش و تصمیم‌سازمانی از منظر فراکل‌نگری.  
ناشر: انتشارات عرفان حلقه INTERUNIVERSAL PUBLISHING  
شابک: ۹۷۸-۰-۹۸۵۴۴۹۱-۱-۷  
لیتوگرافی و چاپ: گروه هنری دو امتیازی  
چاپ اول: فروردین ۱۳۹۱  
تیراژ: ۱۰۰۰۰ نسخه



کلیه حقوق و امتیاز برای استاد محمدعلی طاهری محفوظ می‌باشد.

## فهرست مطالب

۷.....مقدمه

### بخش اول

۱۱.....مدیریت از منظری دیگر

### بخش دوم

۳۵.....هدف سازمانی

۴۱.....هوش سازمانی

۴۴.....مسیر و مقصد

۴۸.....هوش

۵۱.....رفتار سازمانی

۵۵.....طبع نرم‌افزاری خاک ( تیپ A)

۵۶.....طبع نرم‌افزاری آب ( تیپ B)

۵۷.....طبع نرم‌افزاری باد ( تیپ C)

۵۹.....طبع نرم‌افزاری آتش ( تیپ D)

۶۳.....آلرژی ذهنی و روانی

### بخش سوم

۶۹.....نوآوری

### بخش چهارم

۷۹.....علم مدیریت یا هنر مدیریت

۸۶.....تصمیم‌سازمانی

### بخش پنجم

۹۱.....مروری بر مباحث

---

---

مدیریت کل نگر

---

---

## مقدمه

در سال ۱۳۸۸ استاد محمدعلی طاهری، بنیان‌گذار طب‌های مکمل ایرانی، فرادرمانی و سایمنتولوژی، به دعوت دانشکده مدیریت دانشگاه علوم پزشکی ایران در یک کارگاه آموزشی مباحث تازه‌ای را با عنوان مدیریت کل‌نگر ارائه کردند که در این مجموعه گردآوری شده است.

فیلم این کارگاه آموزشی کمابیش در اختیار همگان قرار دارد اما متن حاضر به منظور بهره‌برداری آسان‌تر تقدیم علاقه‌مندان می‌شود. بدیهی است در پیاده‌سازی و تبدیل جمله‌های محاوره‌ای به متن مکتوب، همواره تغییراتی اعمال می‌شود، گرچه این تغییرات انتقال مفاهیم را آسان‌تر کرده است ممکن است لحن کلام را از آهنگ اثربخش و مطبوع کلام ایشان کمی دور سازد.

از آنجا که برخی از مطالب این مجموعه فقط در همین جلسات توسط ایشان مطرح شده است مقصود از ثبت و انتشار این مجموعه، حفظ مالکیت معنوی نظریه‌ها و بیانات ایشان است.





---

---

# بخش اول

---

---



## مدیریت از منظری دیگر

برای آشنایی با رویکردی جدید از مدیریت، مبتنی بر نگرش کل نگر، ضروری است با طرح چند فرضیه و بنیان نظری زمینه بحث فراهم آید.

**اول:** هر موضوعی از دو منظر قابل بررسی است؛ کمیت و کیفیت. در نگرش کمی، اطلاعات کمیت پذیر مورد بررسی قرار می گیرد. از نقطه نظر سازمانی اطلاعات مربوط به ساعت ورود، خروج و غیبت کارکنان، میزان حقوق، اضافه کاری و حجم کارهای انجام شده اطلاعات کمیت پذیر هستند. اما برخی داده‌های سازمانی کمیت پذیر نیستند. انگیزه کارکنان، شوق ایشان هنگام حضور در محل کار و کیفیت انجام کار اموری غیر کمیت پذیر هستند. گرچه ما با این مفاهیم آشنایی داریم، اما در محاسبات ما نمی گنجد.

برای مثال اگر مدیری بداند یکی از کارکنان هر روز صبح که از خواب بیدار می شود و یادش می افتد که باید به محل کار برود، با بی میلی تمام و حس تنفر رختخواب را ترک می کند، آیا می تواند این اطلاعات را در فرآیندهای کمیتهی مربوط به وی دخالت دهد. بدیهی است آن فرد بی انگیزه هم مانند بقیه رأس ساعت می آید و شاید اضافه کار هم بایستد؛ یا اگر کسی کار حساسی با مدیر داشته باشد از منشی او، حالش را جویا می شود

و اگر منشی توصیه نکرد، قرار ملاقات را به بعد موکول می کند. پس همه می دانیم روزی که حال خوبی نداریم، خلاقیت، توانمندی و پیشرفت کار تحت الشعاع قرار می گیرد و میزان خستگی و خطا افزایش می یابد. یعنی همه می دانیم انجام کار، صرف حضور فیزیکی در یک محل نیست. لذا این امکان وجود دارد که یک مدیر از فردی بخواهد در محل کار حضور فیزیکی نداشته باشد و فقط کیفیت کار مدنظرش باشد.

بدین ترتیب با تعریف مدیریت کیفیت گرا، از چیدمان سازمانی گرفته تا تعریف نیروی کار و سرمایه، متفاوت از مبحث کمیته خواهد بود. برای رسیدن به مفهوم مدیریت کل نگر، لازم است که اجزاء به خوبی شناسایی و تعریف شوند تا تعریف در نگرش کلی دقیق باشد. لذا باید در مفاهیمی هم چون بازده و سودآوری، معنی دقیق رضایت طرفین و پرهیز از هرگونه تشعشع منفی، بازیابی شود و تأثیر درازمدت آن بر سود مالی محاسبه شود.

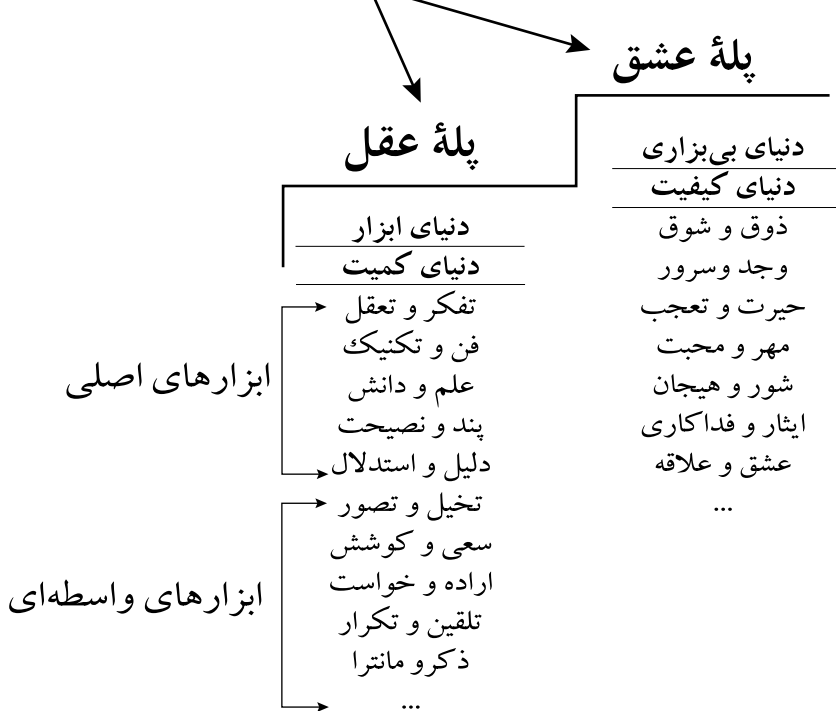
انسان از دو منظر قابل بررسی است. یکی منطق، دانش، فن، روش مندی، استدلال، استنتاج و امثال آن که همگی بر پله عقل استوار است؛ دیگری ذوق، شوق، وجد، سرور، انگیزه، دلسوزی، فداکاری و نظیر آن که در قالب عقلانی نمی گنجد و بر پایه اصول عقلی قابل ایجاد و اثبات نیست. در نگرش عرفانی و فلسفی به این مرتبه در وجود انسان اصطلاحاً گفته می شود: "عشق". هیچ یک از ملزومات پله عقل برای بعد کیفی کارایی ندارد. آیا می توان به کارکنان آموزش داد تا با اشتیاق به کار مشغول شوند؟ آیا دلسوزی کسی کمیت پذیر است و سنجیده می شود؟

در مدیریت کیفیت گرا باید اولویت بندی ایجاد شود تا معلوم گردد ارزشمندترین چیزی که در اختیار مدیر قرار دارد، چیست؟ بنابراین باید سرمایه از نو تعریف شود. آیا سرمایه، صرفاً اندوخته مالی است؟ آیا پول بدون انسان زایش و افزایش خواهد داشت؟ همچنین باید معلوم شود خلاقیت که از هر مدیری انتظار می رود مبتنی بر اصول عقلی است یا خارج از آن؟ آیا انگیزه کارکنان در چارچوب کمیت می گنجد؟ و آیا سازمان هوشمند با یک مدیر خلاق و کارکنان افسرده معنی خواهد داشت؟

**دوم:** در تعریف دانشمندان از IQ\* و مجموعه تعاریفی که از انواع هوش ارائه شده

است، فقط شناسایی و پرورش توانمندی‌های ذهن بشری دیده می‌شود. قابلیت‌هایی نظیر: استدلال، استنتاج، استقراء، تداعی، تجسم، محاسبه، آمار، تخمین، تجزیه و تحلیل، فهم،

پله‌های مسیر حرکت انسان



قیاس، ارزیابی، تشخیص، تصمیم، استنباط، طبقه‌بندی، تطابق، بکارگیری حافظه، چیدمان اطلاعات، احساس زمان، کشف استدلالی، تحقیق و جستجو، بهره‌گیری از اطلاعات فیزیکی و حواس پنج‌گانه، بهره‌گیری از تعقل انتزاعی، مدیریت بحران، پرسشگری، آزمون، درک مکانی-بصری، شناسایی رنگ، خط، فرم، فضا و تجسم و بازنمایی گرافیکی، مهارت به کارگیری کل بدن برای بیان افکار و احساسات و سهولت در بکارگیری اندام برای تعادل، چالاکی، هماهنگی، قدرت، انعطاف‌پذیری و سرعت توانایی درک، تشخیص و تبدیل و اجرای اشکال موسیقایی که مستلزم شناسایی ریتم،

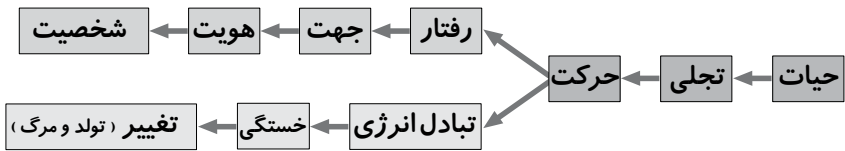
ارتفاع یا ملودی، طنین یا رنگ مایه یک موسیقی است، توانایی درک و تمایز حالات روحی مقاصد، انگیزه‌ها و احساسات دیگران که مستلزم شناخت حالات چهره، صداها، اشارات و دیگر نشانه‌هاست و توانایی تحت تأثیر قرار دادن گروهی از مردم و نیز شناخت خود و توانایی‌ها و محدودیت‌ها و حالات درونی، مقاصد و انگیزه‌ها، خلق و خو، تمایلات، خویشتن‌داری، انضباط، ادراک و عزت نفس، مهارت در شناخت و طبقه‌بندی گیاهان، جانوران و محیط پیرامون، قدرت به کارگیری لغات به صورت شفاهی و کتبی، مهارت کنترل هیجانات نظیر خشم، شادی، غم، ترس و توانایی برقراری ارتباط مطلوب با دیگران در هریک از این حالات و توانایی موقعیت‌گزینی، خودپنداری، درک معنی مرگ، زندگی، سرنوشت و... (روان‌شناسی گاردنر).

اکنون جای این پرسش اساسی پیش می‌آید که اگر این مجموعه توانمندی‌ها هوش (**Intelligence**) نامیده می‌شود، پس تعریف عقل (**Wisdom**) چیست؟ به نظر می‌رسد دانشمندان دچار یک اشتباه تاریخی بزرگ شده‌اند که از دایره اطلاق یک لفظ بر مجموعه قابلیت‌های انسانی خارج است. اگر قرار است هوش، به خلاقیت و توانایی ایجاد آنچه تاکنون نبوده است توسط انسان بیانجامد، چه کسی می‌پذیرد که حتی استدلال، استنتاج، استقراء، تجزیه و تحلیل، فهم، قیاس، ارزیابی، تشخیص و استنباط از جنس ایجاد و خلق باشد؟ چه برسد به بهره‌گیری از حواس پنج‌گانه، بکارگیری حافظه و مهارت بکارگیری کل بدن!

هوش قابلیت به وجود آوردن و خلق کردن است و کمیت‌پذیر نیست. پس باید میان **IQ**\* به معنی کیفیت هوشی با **WQ**\* به معنی کمیت عقلی تفاوت قائل بود. خلاقیت، قابل سنجش کمی نیست اما رابطه مستقیم با ذوق و شوق و وجد و سرور دارد. اگر مفاهیم عقل و هوش با دقت در انسان بازناسایی شود، متوجه می‌شویم تمامی آموزش‌ها از مهد کودک تا دانشگاه مبتنی بر استفاده بهتر از عقل بوده است نه پرورش خلاقیت. آنچه یک سازمان نیاز دارد جستجوی چیزی است که وجود ندارد. اگر چیزی وجود داشته باشد و روشی بیاموزیم تا آن را بیابیم، کشف استدلالی کرده‌ایم که بر پله عقل است.

**سوم:** آیا مفاهیمی همچون هویت، شخصیت، رفتار و مدیریت را انسان ایجاد کرده است یا پیش از آن که انسان پا به عرصه بگذارد وجود داشته‌اند؟

شخصیت عبارت از ظهور هر جزء در عالم هستی است. هر آنچه که در اکوسیستم حضور دارد، ظهور و تجلی‌اش یک شخصیت است که منجر به یک رفتار می‌شود. رفتار تمامی اجزای هستی جهت‌دار هستند. پس تمامی اجزای هستی دارای هویت هستند. یک ام‌سدیم شخصیتی دارد که منجر به رفتارهای ویژه آن می‌شود. هویتش نیز نشان‌دهنده جهت رفتارهای اوست.



شکل ۱

شخصیت، رفتار و هویت هیچ یک از اجزای اکوسیستم وابسته به انسان نیست. پیش از آن که انسانی در منظومه شمسی باشد و از زمانی که جرم فشرده به تراکم بحرانی و انفجار بزرگ رسید، اکوسیستم دارای هویت، شخصیت و رفتار بوده است. همین که می‌گوییم تراکم بحرانی، یعنی رفتاری که با نظارت اکوسیستم انجام شده است. تمامی ذرات شرکت‌کننده در تحولات اکوسیستم دارای شخصیت هستند. وقتی با سدیم روبه‌رو هستیم، بطور دقیق می‌دانیم با چه شخصیتی سروکار داریم و خواص آن را می‌شناسیم. همین‌طور می‌دانیم کلر چه شخصیتی دارد. از تلفیق دو شخصیت ثابت، شخصیت ثابت دیگری پدید می‌آید که با عنوان نمک طعام آن را می‌شناسیم. البته در مبحث میدان شعوری خواهیم گفت که این اجزاء دارای شعور ثابت نسبی هستند. یعنی در میدان شعوری خاص، سدیم رفتار دیگری از خود به نمایش می‌گذارد. مجموع شخصیت‌های اجزای یک مجموعه، شخصیت دیگری را شکل می‌دهد که آن را به عنوان "شخصیت سیستم" می‌شناسیم. یک سازمان، رفتار، شخصیت و هویتی دارد که به دقت قابل ارزیابی است؛ همان‌گونه که در عرف سازمانی برای یک تشکیلات، شخصیت حقوقی قائل هستیم. منظور هویت و شخصیت اسمی نیست؛ بلکه در مواجهه با یک سازمان، می‌توانیم تشخیص دهیم این سازمان در موقعیت‌های گوناگون چه رفتار و شخصیتی را از خود بروز می‌دهد.

مهم ترین نقش شخصیتی یک سازمان، هماهنگی میان اجزاء است. بنابراین از جمله وظایف مهم مدیر یک سازمان، هماهنگی میان اجزای سازمان است. اجزای مهم یک سازمان سرمایه آن شناخته می شود. آیا سرمایه اصلی یک سازمان، اعتبارات، اموال و تجهیزات آن است؟ از منظر مدیریت کل نگر، سرمایه اصلی یک سازمان نیروی انسانی است. پس هماهنگی میان اجزای سازمانی به معنی ایجاد تعادل میان رفتارها و شخصیت های تشکیل دهنده سازمان یا مدیریت رفتار است.

در واقع مبانی مدیریت کل نگر، الهام گرفته از مدیریت حاکم بر هستی یا اکوسیستم است. هر گاه جزئی از اکوسیستم تعادل را برهم زند مدیریت به نحوی تعادل را بر سیستم حاکم می کند. حتی برای انطباق سیستم با شرایط جدید، در اجزای خود جهش ایجاد می کند.

از اصول مهم آن است که رفتار، شخصیت و هویت هر جزء، هنگامی معنا دارد که در کنار سایر اجزاء دیده شود. لذا تعریف شخصیت برای یک جزء به تنهایی بی معنی است. اگر در تمام اکوسیستم فقط یک اتم سدیم وجود داشته باشد، شخصیت آن قابل تعریف نخواهد بود. یعنی تنها با وجود مجموعه ای از اجزاء است که هویت، شخصیت و رفتارشان تعریف پذیر می شود. می توان ادعا کرد هیچ جزئی از هستی به تنهایی وجود مستقل ندارد و یک سازمان محتاج تک تک اجزای خود است. مجموعه این اجزاء شخصیت سازمان را شکل می دهد.

اگر برای اکوسیستم یک شخصیت مستقل قائل باشیم، ناچار به تعریف اکوسیستم های مجاور خواهیم بود تا برای این اکوسیستم شخصیت و هویت معنا داشته باشد. بنابراین باید در جستجوی عوامل دیگری خارج از این اکوسیستم باشیم که در شخصیت آن مؤثر است. مجموع این عوامل تحت هویت های واحدی قرار دارند که در سایمنتولوژی با عنوان تئوری جهان های مجاور مورد بررسی قرار می گیرد.

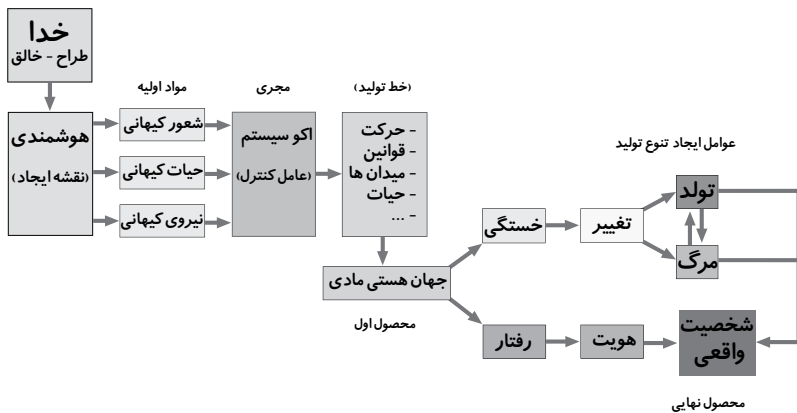
موضوع استقلال اکوسیستم از انسان، ثابت می کند پیش از پیدایش انسان در کره خاکی، ابتدا بی شمار شخصیت طراحی شده است. در هر جزئی از اکوسیستم که پیش از انسان وجود داشته است، اعم از جمادات، گیاهان و حیوانات یک شخصیت ظهور دارد. نجابت اسب، و قار تمساح، درنده خویی گرگ، ذخیره سازی مورچه، برنامه ریزی موریانه و میل به تولید مؤثر زنبور عسل، همگی بیانگر شخصیت هر یک از اجزاء می باشند. بطور



مثال با شنیدن نام زنبور عسل، شخصیت خاص آن به ذهن می‌آید. شخصیت‌های متعدد و متنوعی که اکنون در اکوسیستم مشاهده می‌کنیم، محصول میلیون‌ها سال شکل‌دهی، طراحی و فعالیت آن است. این اکوسیستم است که مرگ و زندگی را طراحی می‌کند. در حقیقت اکوسیستم نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در جهان پیرامونی ما دارد. بدیهی است هر آنچه اکوسیستم انجام می‌دهد در ادامه اراده الهی است. آنچه اکنون درباره اکوسیستم می‌گوییم، ارتباطی با نگرش ماتریالیستی که همه هستی را در آن خلاصه می‌کند، ندارد. موضوع سخن ما شناسایی و تبیین سلسله مراتبی است که در خلقت اعمال شده است. این اراده خداوند است که مرحله به مرحله اسباب مهندسی خلقت را پدیدار ساخته و برای اجرای هر نقشه‌ای، اسباب و لوازم آن را پیشاپیش طراحی و ایجاد کرده است.

شناخت چگونگی این مسیر، با مطالعه هستی به مثابه یک کتاب عظیم، الگویی بی‌بدیل برای مدیریت نافذ به ما می‌آموزد.

### به نزد آنکه جانش در تجلی است همه عالم کتاب حق تعالی است



شکل ۲

در واقع با مطالعه کتاب مبین هستی، به نقاط ضعف طراحی‌های بشری پی می‌بریم و نقایص عملکرد بشر در مورد اکوسیستم بر ما آشکار می‌شود. این مطالعه به ما نشان می‌دهد چگونه میلیون‌ها سال تلاش اکوسیستم صرف شکل‌دهی این همه شخصیت و

رفتار فراوان و گوناگون شده است و اکنون همه را یکپارچه به ما عرضه می‌کند. اگر تک تک شخصیت‌های موجود در هستی را بررسی کنیم، با مجموعه‌ای آکنده از تضاد روبرو خواهیم شد. شخصیت گرگ و بره، هر دو مخلوق یک اکوسیستم هستند. در واقع این همه شخصیت متضاد خلق شده است تا به ما ارائه شود و این ما هستیم که باید از میان بی‌نهایت شخصیت یکی را برگزینیم. باید تصمیم بگیریم می‌خواهیم در زندگی، گرگ باشیم یا بره؟ به ما اختیار تفویض شده است تا از میان این همه شخصیت‌های گوناگون و متضاد، مطابق اشتیاق و ادراکمان، شخصیت مطلوب را برگزینیم. تمام شخصیت‌های طراحی شده در اکوسیستم ثابت هستند و تنها ما هستیم که در انتخاب شخصیت خود اختیار داریم. شخصیت یک عقرب، انتخابی و اختیاری نیست.

### نیش عقرب نه از ره کین است      اقتضای طبیعتش این است

خالق، عقرب را این گونه خلق کرده است. اکنون نوبت ماست که انتخاب کنیم همچون عقرب نیش زهر آلود نثار دیگران کنیم یا نه. پرسش هستی از انسان این است که: "ای انسان تو چه هدیه‌ای برای عالم هستی داری و تو چه نقشی را ایفا خواهی کرد؟" سراسر هستی، همه اکوسیستم و تمام شخصیت‌ها به انسان ارائه می‌شوند تا انسان معلوم کند چه چیزی را به هستی ارائه خواهد کرد.

**چهارم:** یکی از وظایف مهم انسان، چگونگی مدیریت بر داشته‌های خویش است. بدین منظور باید ابتدا داشته‌های خود را بشناسد. بنابراین هستی‌شناسی و خودشناسی مقدم بر دانش مدیریت است. ابتدا شناسایی داشته‌ها، سپس آموختن بهره‌برداری و مدیریت هر آنچه را که دارد. تلاش انسان برای شناخت خود و هستی همواره با این پرسش اساسی آغاز شده است که:

### "من کیستم؟"

این پرسش به لحاظ کمیت، یک سؤال ساده است. اما ارزش این سؤال از نظر کیفی چه اندازه‌ای است؟ آیا پرسش‌های بشری در مسیر خود به سمت باکیفیت‌تر شدن پیشرفته است یا بی‌کیفیتی؟ امروزه بشر در فن و دانش پیشرفت‌های چشم‌گیری داشته است. اما باید دید اهمیت، ارزش و جایگاه کیفی اختراعات کنونی مهم‌تر است یا اختراعات اولیه؟ اختراع فضاپیمای شاتل جایگاه مهم‌تری در روند پیشرفت اختراعات داشته است یا اختراع

ماشین بخار؟ بی شک اختراع شاتل بر پایه اختراع ماشین بخار بوده است و جهش فناوری در اختراع ماشین بخار با شاتل قابل مقایسه نیست. به بیان دیگر گرچه اختراع شاتل بر ماشین بخار برتری کمی دارد اما اختراع ماشین بخار به لحاظ کیفی مهم تر از شاتل است. این مقایسه می تواند هم چنان ادامه یابد. ماشین بخار بدون کشف فلز ممکن نبود. پس کشف فلز در تاریخ علم اهمیت بیش تری دارد. هم چنان که کشف آتش بر کشف فلز برتری کیفی دارد. از این منظر با گذشت زمان و اوج گیری سطح علم و فناوری، کیفیت، ارزش و اهمیت این دستاوردها رو به افول بوده است. در حال حاضر "علم" پرسش های پاسخ داده نشده متعدد و متنوعی دارد. از کوانتوم گرفته تا ارتعاش ذرات بنیادی. گرچه این پرسش ها به لحاظ کمی رو به پیشرفت بوده اند، اما هنوز عمق و اهمیت نخستین سؤال بشر که پرسید "من کیستم؟" بر جای خویش باقی است. به راستی پاسخ به این پرسش که "من کیستم؟" مهمتر است یا پاسخ به سؤالات علم در زمینه وحدت نیروها؟ اگر بشر از خود نمی پرسید "من کیستم؟"، انگیزه دیگری برای دانستن بیشتر در مورد هستی وجود می داشت؟ اگر بشر می توانست به این پرسش ها پاسخی درخور دهد، آیا دیگر جایی برای پرسش های دیگر باقی می ماند؟ بشر امروز انبوهی از اطلاعات را جمع آوری کرده است و همین، سبب غرور علمی او شده است. اکنون زمان آن رسیده تا بر این همه دانش خود ارزش گذاری کند و بداند چه میزان به حقیقت دست یافته است.

دل گرچه در این بادیه بسیار شتافت      یک موی ندانست ولی موی شکافت  
اندر دل من هزار خورشید بتافت      آخر به کمال ذره ای راه نیافت

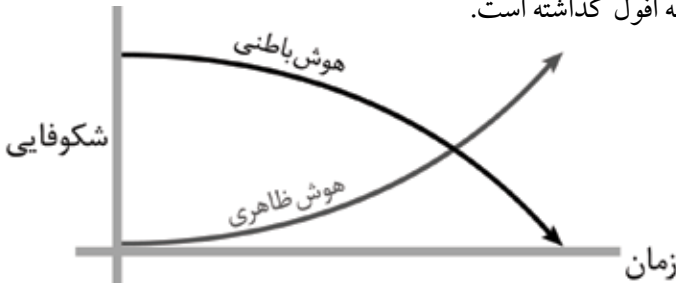
هنگامی که بشر از خود پرسید: "من کیستم و خالق من و هستی کیست؟" دانشی در حد صفر داشت. اکنون انبوهی از دانش را گرد آورده است، اما هنوز نمی تواند پاسخی درخور به اولین پرسش بشری بدهد. هوش ظاهری بشر در کشف پدیده ها و گسترش علوم رو به فزونی است و هوش باطنی یا بصیرت او رو به کاهش است. هوش ظاهری، عقل تنازع بقا است. همین عقل است که موجب گسترش علوم شده است. منشاء غرور علمی بشر همین هوش ظاهری است که به آن IQ می گویند. با وجود پیشرفت های علمی و تکنولوژیکی که ثمره هوش ظاهری است، بشر روزه روز از بصیرت دور شده و موانع درونی اش مانند غرور بیشتر شده است.

هوش حقیقی، بصیرت، روشن بینی، سادگی روانی و تعالی را در پی دارد و سبب ارتقای کیفی بشر و تکامل باطنی فرد می شود. برای تفکیک مفهوم حقیقی هوش از مفهوم مصطلح آن، هوش را در دو نوع نام گذاری می کنیم:

- هوش ظاهری (عقل معاش)

- هوش باطنی (بصیرت)

هوش ظاهری مفهومی است که با عدد سنجیده می شود، اما عدد و کمیت در هوش باطنی، کاربردی ندارد؛ چرا که به بُعد کیفی انسان مربوط می شود. هوش ظاهری همان عقل است و با گذشت زمان هرچه هوش ظاهری به سوی شکوفایی رفته است، هوش باطنی رو به افول گذاشته است.



شکل ۳

بشر امروزی به ناکارآمدی این نوع هوش یا IQ پی برده است. از همین رو به مفهومی به نام هوش هیجانی رسیده است. در این نوع هوش روش های ارتباط سالم، مؤثر و مفید، محبوبیت و مقبولیت، تصمیم گیری، حل مسأله، خودآگاهی و شناخت توانمندی ها نقاط قوت و ضعف، تفکر نقادانه، تفکر خلاقانه، درک متقابل، کنترل استرس و کنترل هیجان آموزش داده می شود. برای مثال به افراد تکنیک های غلبه بر هیجانات آموزش داده می شود. سوآلی طرح می شود که، آیا آرامش در نسل های گذشته بیشتر بوده است یا در نسل کنونی؟ برای چاره اندیشی هیجانات نسل جوان، از کجا باید آغاز کرد؟ کودکان ما با وجود انواع اسباب سرگرمی و ارضای هیجانات، باز هم قابل کنترل نیستند و دائم حوصله اشان سر می رود. این نسل از نظر هوش ظاهری از نسل های پیشین جلوتر است. تیز، زبل و آشنا با حق و حقوق خود و به راحتی گلیم خود را از آب بیرون می کشد. یک

بچه چهارساله به پدرش می گوید و سایلنت را در اطاق من نگذار، اتاقم شلوغ می شود! در نسل پیشین خانواده هشت نفره در سه اتاق با هم زندگی می کردند. امروزه بچه‌ی پنج ساله به پدرش می گوید، هنگام رانندگی مراقب ماشین باش چون این ماشین مال من می شود! یعنی می داند چه چیزهایی در آینده به او خواهد رسید. اما این نسل زیرک و دانا، به همان نسبت بصیرتش پایین است. برای حل این مسأله، ریشه را در کجا باید جست و جو کرد؟ آیا با فراگیری چند تکنیک، مسائل این نسل حل می شود؟ اندیشمندان حاضر نقطه ضعف را یافته اند اما باز برای رفع آن به کمیت اندیشی روی آورده اند. برای حل ریشه‌ای این مسائل باید به مفهوم هوش باطنی یا بصیرت توجه کنیم که عمل کنترل درونی است و در نسل جدید رو به افول گذاشته است.

گاهی که یاد جملات و دستورات گذشتگان می افیم ناخود آگاه می گوئیم: خدا رحمتشان کند، چقدر بینش و بصیرت داشته اند. گرچه به ظاهر بی سواد بودند اما حرف هایی می زدند که هر چه بیشتر به آن می اندیشیم، بیشتر به عمق آن پی می بریم. نسل جدید از این بصیرت و ژرف نگری، تهی اما بسیار زرننگ است و راه هایی برای تنازع بقا پیدا می کند که به عقل نسل های پیشین نرسیده است. همه را فریب می دهد و هیچ چیزی جلودارش نیست. چون عامل کنترل درونی یا بصیرت در او ضعیف شده است. این هوش باطنی (بصیرت) است که می تواند هوش ظاهری (عقل معاش) را کنترل و هدایت نماید. هدفمندی زرننگی ها و باهوشی های ظاهری، در گرو بصیرت و هوش باطنی است.

هدفمندی و هدایت هوش باطنی، هویت افراد را رقم می زند. بی هویتی نسل جدید ناشی از کاهش بصیرت است. هنگامی که بصیرت نباشد، فرد جهت را گم می کند و نمی داند باید در جستجوی چه هدفی باشد؛ چون نمی داند کیست و برای چه اینجاست و به کجا باید برود. گم شدن هویت، سردرگمی را در پی دارد. علوم را به خوبی می آموزد، اما نمی داند باید آن را در چه مسیری به کار گیرد. این سردرگمی سطوح مختلفی دارد و در سطح فرد، بی قراری، بی هدفی و پوچی را به همراه دارد؛ در سطح مدیریت یک سازمان مشاهده می شود با وجود افراد ماهر، هدف سازمانی کاملی وجود ندارد. در سطح یک کشور، سیاست و استراتژی رهبر کشور، حمله و جنگ، تجاوز و اشغال کشور دیگر می شود. نمی داند جهت صحیح کدام سمت است؛ چون قدرت دارد، به دیگری تعدی می کند. اگر دقیق بنگریم اکنون تمام جهان در تمام سطوح همین رویه را دنبال

می‌کند. تا جایی که مجالش وجود دارد، بتاز و پیش برو! این می‌شود هدف انسان و دستورالعمل مدیریت سازمانی که تحت امر شماست. تا قدرت داری پیش روی کن! این تاخت و تازها، بحران آفرین است. بحرانی که تاریخ ثابت می‌کند هیچ فردی سالم از آن بیرون نیامده است. چه فرد باشد، چه سازمان و چه کشور.

هویت از بصیرت، هوش باطنی و هدفمندی وجودی سرچشمه می‌گیرد و عامل کنترل درونی شخصیت و رفتار فرد است. کنترل رفتار افراد با امر و نهی امکان‌پذیر نیست. مدیران کنونی، دائما کارشان امر و نهی است تا سازمان‌شان پیشرفت کند و کارمندان هم تظاهر به اطاعت می‌کنند، چون رزقشان را در دست مدیر می‌بینند نمی‌توانند در مقابل مدیر بایستند و بگویند این دستور عملی نیست یا انجام نمی‌دهند. می‌گویند: چشم! اما در عمل می‌بینیم هیچ تحول مثبتی در سازمان‌ها رخ نمی‌دهد. یک سازمان هم دارای هوش ظاهری و هوش باطنی است. هوش ظاهری فریب می‌خورد. مدیری که بر اساس هوش ظاهری سعی در ارتقای سیستم خود دارد، دچار خطا می‌شود و فریب می‌خورد. البته هیچ فریب‌کاری و حقه‌ای پایدار نمی‌ماند اما یک سازمان با اتکا بر هوش ظاهری به مقصد نخواهد رسید. آنچه که یک سازمان نیاز دارد، هوش باطنی (بصیرت) است تا مسبب مصونیت از انحراف در مسیر شود.

بر امر پرورش استعدادها در نظام‌های آموزشی نیز همین قاعده حاکم است. هر پرورشی بدون اتکا بر پله عشق و صرفاً متکی بر هوش عقلانی و قواعد منطقی، محکوم به شکست است؛ زیرا اتفاقاتی درون انسان می‌افتد که با منطق سازگاری ندارد و انسان در فراز و نشیب و تحولات درونی، رفتارهایی از خود بروز می‌دهد که عقلانی نیست. همه انسان‌ها دوره‌هایی داشته‌اند و کارهایی کرده‌اند که خیلی برای آن ارزش‌قائلند و از آن به نیکی یاد می‌کنند، چون انجام آن کارها به دور از منفعت‌طلبی بوده است. برای همه ما پیش آمده است که در زندگی بر کارهایی اصرار داشته‌ایم و اطرافیان ما را از آن منع کرده‌اند اما انجام داده‌ایم.

لا ابالی عشق باشد نی خرد عقل آن جوید کزان سودی برد

اگر یک مدیر تمام هدفش را بر سود و منفعت متمرکز کند، نخواهد توانست مدیریت کاملی را اعمال کند. همه چیز در منافع شناخته شده برای یک سازمان خلاصه نمی‌شود.

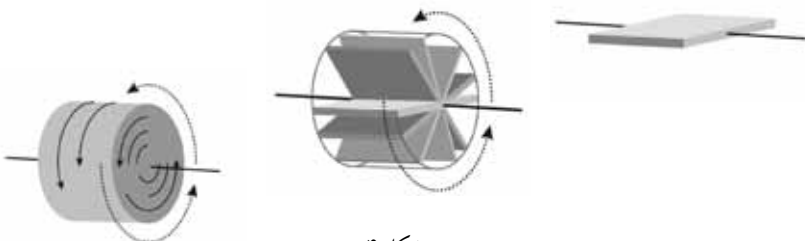
گاهی یک عملکرد خارج از تحصیل منفعت، در طولانی مدت تضمین‌هایی برای یک سازمان ایجاد می‌کند که در محاسبات نمی‌گنجد. اگر یک سازمان را کامل بنگریم، مهم‌ترین عنصر آن نیروی انسانی است. مدیری که دل کارمندان خود را به دست آورد، ممکن است هرگز نتواند محاسبه کند که خدمت‌گذاری متقابل آن کارمند چه میزان منافع سازمان را تضمین خواهد کرد. برعکس دلخوری و نارضایتی قلبی یک نفر می‌تواند یک سازمان را دچار عوارضی کند که تشخیص آن فقط از عهده یک مدیر دانا و بصیر برمی‌آید. از مهم‌ترین ارکان یک سازمان که اغلب از نظرها دور می‌ماند، رضایت قلبی نیروی انسانی است. اگر از نگاه کلان به آن نظر شود، حتی در سودآوری مالی سازمان هم مؤثر است. کارگری که احساس کند برای کارفرمایش مهم است که او در آفتاب سوزان به کار مشغول است، هرگز مشابه کارگری که می‌داند برای کارفرما مشقت او اهمیت ندارد، دلسوزی نمی‌کند. ممکن است کارفرما با خرید یک کلاه حصیری و یک کلمن آب یخ، هزینه‌ای اندک را صرف کند که سربار به شمار آید. اما اگر این خرید را از روی حس همنون دوستی و بامحبت انجام دهد و این باور را در کارگر ایجاد کند که به سختی و دشواری کار او می‌اندیشد، کارگر نیز چنان در صرفه‌جویی مصالح یا سرعت، دقت و کیفیت کار جبران خواهد کرد که کارفرما چندین برابر هزینه، سود خواهد برد؛ مشروط به این که برای ظاهرسازی و بدون عمق و باطن عملی انجام ندهد. در مقابل کارمندی که باور داشته باشد مدیران دلسوز او نیستند، هرگز با دلسوزی کار انجام نخواهد داد و همواره سعی می‌کند روش‌های کنترلی که محصول هوش‌ظاهری است را دور بزند و از کار کم بگذارد. گاهی نیز با بی‌توجهی جلوی ضرر را نمی‌گیرد و یا حتی تخریب انجام می‌دهد. در حقیقت واکنش بی‌توجهی طولانی بشریت به عنصر نیروی انسانی در سازمان‌ها، سبب طرح موضوع محوریت انسان در عصر کنونی شده است.

**پنجم:** دانستیم که شخصیت ما، زیرمجموعه شخصیت اکوسیستم است. بنابراین ضروری است نسبت به شخصیت اکوسیستم شناخت بیشتری پیدا کنیم اما روش صحیح شناخت، حرکت به باطن و عمق است نه حرکت در سطح. شخصیت اکوسیستم، تابع هویت آن است. بدون درک هویت آن نخواهیم توانست، شخصیتش را تحلیل کنیم. واضح است هرگاه انسان به عنوان یک عنصر با اختیار برخلاف قاعده اکوسیستم حرکت

کند به بن بست می‌رسد و بحران ایجاد می‌کند. چرایی این رخداد و واکنش نهادینه شده در اکوسیستم بدون تبیین حقیقت نهفته در هستی، ممکن نخواهد بود.

واقعیتی که در جهان با آن روبه‌رو هستیم و حقیقتی که به آن پی می‌بریم، همواره دو روی یک سکه هستند. بررسی واقعیت وجودی این عالم، کار علم (Science) است. علم، واقعیت‌ها را زیر نظر می‌گیرد و قواعد آن را کشف می‌کند و روابط میان واقعیت‌های جهان را بیان می‌کند. اما سکه جهان هستی، روی دیگری هم دارد که حقیقت وجودی است. حقیقت وجودی، در صدد کشف پشت صحنه یک پدیده است.

فرض کنید وارد سازمانی می‌شوید و همه کارمندان، آراسته، خوش‌برخورد و منظم مشغول به کار هستند. در نگاه اول خواهید گفت، چه سازمان منسجم و موفقی است. واقعیت وجودی این سازمان همین را گواهی می‌دهد. اما به محض آن که با یکی از کارمندان وارد صحبتی بی‌پیرایه شوید و بگویید: "خوش به حالتان! چه شغل عالی و کاملی دارید." اگر آن کارمند با شما بی‌پرده باشد می‌گوید: "دست بر دلم نگذار" و سپس از پشت صحنه آن سازمان می‌گوید. او از حقیقت وجودی آن سازمان پرده برداشته است. اکنون ضروری است پشت پرده این اکوسیستم و جهان مادی را شناسایی کنیم و به حقیقت وجودی آن پی ببریم. با یک مثال آغاز می‌کنیم. اگر تیغه‌ای در دست داشته باشیم و آن را به سرعت حول محوری در میانه‌اش بچرخانیم، استوانه‌ای را خواهیم دید که واقعیت دارد اما حقیقت ندارد؛ زیرا محصول حرکت آن تیغه است و اگر بایستد دیگر استوانه‌ای وجود نخواهد داشت. بر اساس کشف دانش فیزیک، اتم که مبنای ساختار ماده است، محصول حرکت الکترون حول هسته است. به عبارت دیگر هر ماده‌ای که پیرامون خود می‌بینیم از اجزای ریزی به نام اتم ساخته شده است. آیا اتم واقعیت دارد؟



شکل ۴



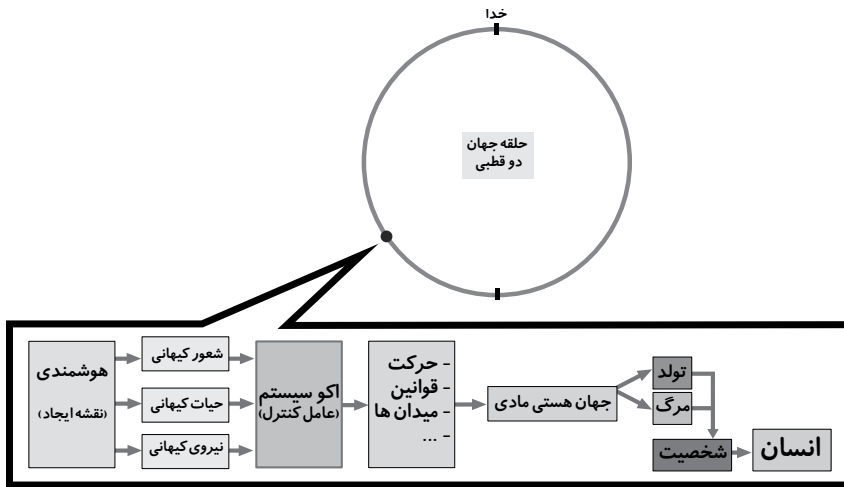
اگر الکترون از حرکت بایستد فقط یک هسته وجود خواهد داشت، پس اتم حقیقت ندارد و آنچه از فضای پیرامون خود می‌بینیم صرفاً واقعیت وجودی‌اش را به نمایش گذاشته است و اگر الکترون از حرکت بایستد، حجم کره زمین در ابعاد یک توپ، تنزل می‌یابد. در هسته اتم هم ارتعاشات بنیادین وجود دارد و اگر الکترون به هسته ملحق شود و از اتم فقط هسته باقی بماند، سوآلی مطرح می‌شود که آیا هسته اتم وجود دارد یا نه؟ بدیهی است آنچه محصول حرکت است، حقیقت ندارد. هسته اتم هم فقط واقعیت وجودی را به نمایش می‌گذارد. دانش فیزیک ذرات بنیادین را تا بیست و چهار مرتبه شناسایی کرده است و مدعی است کوچک‌ترین ذره بنیادین اتم، تار نام دارد که اگر از ارتعاش بایستد، دیگر چیزی وجود نخواهد داشت. بنابراین جهان هستی مادی از حرکت آفریده شده است و مجازی است؛ اگر حرکت از آن گرفته شود، چیزی وجود نخواهد داشت.



شکل ۵

کل‌نگری در مدیریت، از آن نظر ضروری است که سیستم و سازمانی که بر آن مدیریت خواهیم کرد را ابتدا به خوبی شناسایی کنیم. این شناخت باید از سطح واقعیت وجودی به حقیقت وجودی گسترش یابد تا حرکت از ظاهر به باطن کامل گردد. حرکت از ظاهر "ماده انرژی" به باطن آن، به ما نشان داد این دو محصول حرکت هستند و حقیقت وجودی آن‌ها حرکت است و در پس واقعیت وجودی آن‌ها چیزی جز حرکت وجود ندارد، اکنون جای دارد از منظر فراکل‌نگری، به تفسیر جهان هستی پردازیم تا جهان هستی و مدیریت حاکم بر آن را به عنوان الگوی مدیریت کل‌نگر مورد شناسایی قرار دهیم. در مدیریت کل‌نگر، محدوده‌ای برای شناخت وجود نخواهد داشت؛ از علم و فلسفه گرفته تا مذهب و عرفان، تماماً در این حیطه وسیع خواهند گنجید. از منظر مذهبی، جهان بر پایه حکمرانی چهار ملک مقرب استوار است. میکائیل

سلسله قوانین ارتزاق جهان هستی از یکدیگر را رقم می‌زند. در اکوسیستم هر جزئی از جزئی دیگر روزی می‌گیرد و از این نظر همه اجزای هستی به هم پیوسته‌اند. یعنی هیچ ذره‌ای از اکوسیستم به تنهایی معنا ندارد. نظام مدیریت رزق و روزی ذرات تشکیل دهنده اکوسیستم از ناحیه میکائیل اعمال می‌شود. عامل تعادل اکوسیستم و اعمال مرگ و زندگی نیز در حیطه میکائیل است. مفاهیمی مانند جهش یا موتاسیون در اکوسیستم هرگز تصادفی نیست و تابع شخصیت و در نهایت محصول هویت اکوسیستم و تحت مدیریت میکائیل است. عزرائیل یا قانون تولد و مرگ نیز تحت فرمان میکائیل عمل می‌کند. اصرافیل ملک زمان است و جبرائیل ملک مدبر تمام ملانک. این چهار ملک مقرب در ادبیات یا ترمینولوژی مذهب بیان می‌شوند و اگر بخواهیم آنها را در فلسفه، علم یا عرفان جستجو کنیم به واژه‌ها و تعاریف دیگری برخورد خواهیم نمود.



شکل ۶

عرفان خاستگاه شناخت کیفی هستی است و این شناخت بر پله عشق استوار است. هر جا سخن از ذوق و شوق است، در اصطلاح عرفانی " کار دل " پیش می‌آید و کیفیت‌شناسی وارد عمل می‌شود. برای مثال مفهوم حرکت که در علم و فلسفه تعریف می‌شود، در دنیای عرفان این گونه مطرح است:

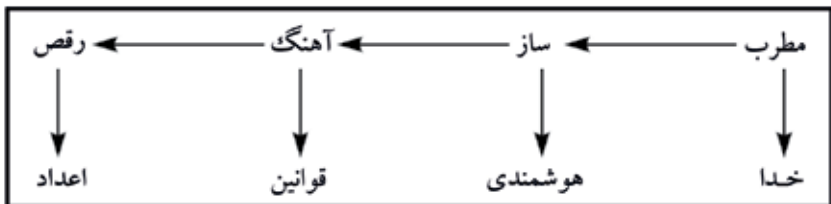
ما بر در و بام عشق حیران      آن بام که نردبان ندارد  
 هر ذره در فغان و غوغاست      اما چه کند زبان ندارد  
 رقص است زبان ذره      جز رقص دگر بیان ندارد

همین مفهوم حرکت به زبان علمی، نظریه کوانتوم است. روزی که عرفای ایرانی در کیفیت‌شناسی هستی به مفهوم حرکت ذرات رسیدند، پی بردند جهان هستی از رقص آفریده شده است. سپس دانستند در پس این رقص آهنگی در نواست و این آهنگ خود از سازی انتشار می‌یابد و هر سازی نیازمند مطربی است.

حدیث مطرب و می گو و راز دهر کمتر جو      که کس نگشود و نگشاید به حکمت این معمارا  
 و یا:

مائیم و می و مطرب و این کنج خراب      جان و دل و جام و جامه در رهن شراب

برخی گمان کردند منظور از این نوع بیان‌ها، عیش و نوش و لاپالی‌گری است. اما حدیث مطرب عالی‌ترین حدیث هستی است؛ زیرا مطرب خداوند است و سازی را به صدا درآورده که همه عالم را به رقص آورده است. همانطور که گفتیم، اکوسیستم طیف متنوعی از شخصیت‌ها را به ما عرضه کرده است و هدفمندی رفتارهای مبتنی بر این شخصیت‌ها را مدیریت می‌کند. هدفمندی، تعادل و نظم حاکم بر سازمان عظیم اکوسیستم، ناشی از هدایتی نهادینه در جزء جزء آن دارد؛ همانگونه که رقص اجزای بی‌شمار تحت فرمان موسیقی است و آهنگی که نواخته می‌شود آفریده‌ساز است، تمامی مخلوقات در حرکاتی موزون تابع قوانین آفریده شده از سوی هوشمندی هستند. سلسله مراتب خداوند، هوشمندی، قوانین و اعداد در بیان فلسفی منطبق با چینش مطرب، ساز، موسیقی (قانون) و رقص در بیان عرفانی است.

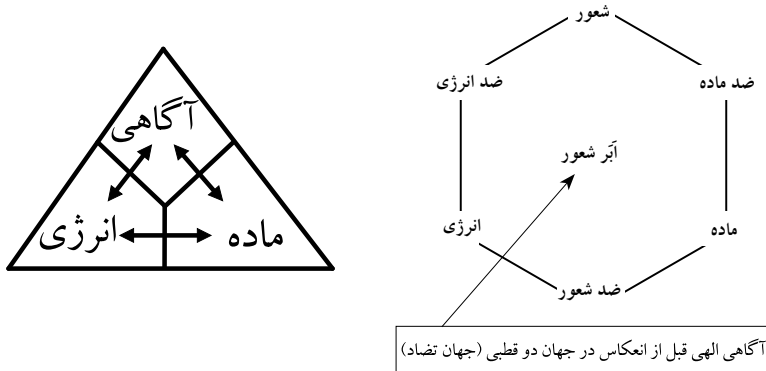


شکل ۷

رقص موزون اجزای هستی نشانه هدفمندی و سازماندهی دقیق و عمیقی در هستی است و هر توازن و تعادل مدیری را در رأس طلب می کند. بدین صورت در عرفان، مشاهده هستی ما را به وجود خداوند رهنمون می گرداند. همین مدیر است که رفتارها را تحت شخصیت ها و شخصیت ها را تابع هویت ها رقم می زند.

هوشمندی، ساز، روح القدس یا جبرائیل، عامل جاری شدن حکمت و شعوری فراگیر بر جهان هستی است. به عبارتی عامل هر حرکتی در هستی، شعور و آگاهی است.

پس اگر تاکنون تصور شده بود اکوسیستم از ماده و انرژی تشکیل شده است، اکنون در جستجوی هدفمندی این مجموعه، به مفهومی از هوشمندی، شعور یا آگاهی حاکم بر آن پی می بریم. در یک سازمان، سرمایه، تجهیزات، امکانات، اعتبارات و سخت افزارها کنار یکدیگر گرد آمده اند و آنچه این مجموعه را هدفمند می کند آگاهی و هوشمندی اعمال شده بر سیستم از ناحیه مدیر است. بنابراین جهان متشکل از دو عنصر ماده و انرژی نیست بلکه عنصر سومی به نام هوشمندی، آگاهی یا شعور نیز دخیل است، البته ماده و انرژی نیز خود محصول آگاهی است و جهان یک ساختار دارد و آن شعور است. ماده و انرژی تجلی هوشمندی میباشند.



شکل ۸

از منظر دیگر ذرات بنیادین در ماده محصول حرکتند و اگر قانون حرکت در آنها نباشد چیزی به نام ماده وجود ندارد. هر جزئی از ذرات بنیادین که از حرکت بایستد به

جزئی دیگر تبدیل می‌شود. توقف الکترون در حرکت حول هسته و ملحق شدن آن به پروتون هسته و تبدیل آن به نوترون سبب تشکیل ستاره نوترونی با حجمی صدها برابر کوچکتر از ماده می‌گردد، این روند همچنان ادامه دارد تا به ذره بنیادین کوآرک می‌رسیم که اگر از حرکت بایستد تبدیل به تار می‌گردد. تار کوچکترین ذره موجود در عالم ماده است که اگر از ارتعاش بایستد از دسترس علم فیزیک خارج می‌گردد. با تعریفی که از شعور ارائه شد می‌توان کشف کرد که تار تبدیل به شعور می‌گردد. فوتون نیز به عنوان ذره تشکیل دهنده یکی از انواع انرژی، اگر از حرکت بایستد از دسترس علم فیزیک خارج می‌شود. سلسله قوانینی که دستورالعمل حرکتی ذرات بنیادین در ماده و انرژی را شکل داده‌اند، مخلوق شعور و خالق اعدادند. با نگاه از این منظر نتیجه می‌گیریم: ماده و انرژی تجلی شعور یا هوشمندی است؛ مانند سازمانی که تجلی آفرینش ذهنی یک مدیر است. جهان پیرامون ما محصول قوانین است. چهار قانون اصلی که در علم فیزیک کشف شده عبارتند از: قانون جاذبه میدان گرانش، میدان مغناطیسی، میدان هسته ضعیف و میدان هسته قوی. آنچه این قوانین را بنیان نهاده است هوشمندی حاکم بر آنهاست؛ اما در مورد خالق آن شعور یا هوشمندی حاکم بر هستی هیچ گونه توصیفی نمی‌توان ارائه کرد. به بیان دیگر فصل مشترک ماده، انرژی و شعور، اطلاعات است. این تبادل اطلاعات است که حرکت از آن زائیده می‌شود و ماده و انرژی را شکل می‌دهد. در جستجوی منشاء این اطلاعات، به شعور مافوق یا شعور کل می‌رسیم.

نگرش کیفی در مدیریت، به مباحث مدیریت اطلاعات و مدیریت انرژی می‌رسد. در نظر بگیرید که کارمند یک شرکت در شرایطی ایده‌آل از نظر ورزش، تغذیه و سلامت با انرژی مشغول به کار است. ناگهان تلفنی به او خبر ناگواری می‌دهند! این کارمند دیگر توان پیشین را نخواهد داشت. در مدیریت کل نگر علاوه بر انرژی نوع اول، انرژی نوع دوم نیز باید بازشناسی شود تا در دایره مدیریت قرار گیرد. بدن انسان نیازمند انرژی سوخت‌وساز (ATP) است. این انرژی از غذایی که می‌خوریم تأمین می‌شود. اما وجود ما به انرژی‌های دیگری نیز نیاز دارد. انرژی نوع دوم نیازهای عاطفی و روانی انسان است.

در واقع تأثیرپذیری در برابر حوادث بیرونی تابع انرژی نوع دوم است و مدیریت یک سازمان و در رأس آن، مدیریت منابع انسانی، مستلزم شناخت انرژی نوع دوم به عنوان

عامل تعیین کننده اشتیاق نیروهای انسانی است. یک مدیر باید بتواند بعد کیفی کارمندان خود را نیز مدیریت کند. همه ما با موضوع انگیزه و اشتیاق در کار آشنایی داریم. همان کارمندی که با یک خبر تلفنی انگیزه‌اش را برای ادامه کار از دست داده ممکن است با یک خبر دیگر تا پاسی از شب در محیط کار بماند و به کارش ادامه دهد در حالی که انرژی نوع اول برای او تأمین نشده است. انرژی نوع دوم برای خود مدیر، از همه تعیین کننده تر است. اگر یک روز مدیر به دلایلی بی حوصله وارد سازمان خود شود تمام افراد مجموعه خود را تحت تأثیر قرار می دهد. برای ارباب رجوع آن سازمان نیز نحوه تعامل کارمندان بسیار تعیین کننده است. بنابراین عوامل انگیزشی مدیر، کارمندان و تعامل انگیزشی با ارباب رجوع به زیربخش های دانش مدیریت سازمان اضافه می شود. اغلب این موضوع را با عنوان مدیریت بحران می شناسیم. در مدیریت کنونی تأمین انرژی نوع دوم در غالب تشویق و تنبیه خلاصه می شود. حقیقت این است که بدون شناخت بخش کیفی وجود انسان، اعمال مدیریت با ابزاری این چنین به بن بست کشیده می شود. زیرا بُعد کیفی انسان ابزارمند نیست و راه یابی به بخش کیفی انسان مستلزم شناخت راه کارهایی از همان جنس است. مدیریت بر عملکرد انسان، بدون شناخت کیفی انسان ممکن نیست. انسانی که از بُعد کیفی یا عرفانی به بلوغ نرسیده است، نیازمند محبت، تشویق و تمجید است. به قول شاعر: «نشینم سر راهی به امید نگاهی.» انسان گدای محبت است تا جایی که اگر غذای جسمی اش تعیین نشود اما از نظر انرژی نوع دوم سیراب شود، گرسنگی را فراموش می کند و اگر سیر باشد و گرسنه محبت توان انجام کاری را ندارد. یک مدیر هم نیاز دارد تا خودنمایی کارمندان را مدیریت کند و هم باید بتواند کارمندان خود را به مرحله ای از ضدضربه شدن در مقابل تخلیه انرژی و تهاجم ارباب رجوع برساند. کسی که انسان را نشناخته است، منشاء بسیاری از رفتارهای او را نمی داند و این سردرگمی عامل اصلی سوءمدیریت است.

نیازهای انسان در سه طبقه خلاصه می شود:

– ثروت

– قدرت

– ستایش

ابتدا در جستجوی پول است تا نیازهای خود نظیر خوراک، مسکن و پوشاک را

تأمین کند. هنگامی که تأمین شد، حس نیازش به منصب و مقام بروز می‌کند و سرانجام دغدغه‌اش ستایش و تمجید است. وقتی اثری ماندگار، حکاکی شده بر سنگ از خود به جای می‌گذارد، تصویر همه را در حال کرنش، مقابلش مشاهده می‌کنیم. مظاهری همچون اسکندر، ناپلئون و هیتلر از این قبیلند. ممکن است از این جهت کارمندی در یک اتاق نقش هیتلر را ایفا کند و کارمندان دیگر را به زانو درآورد. بنابراین از ملزومات مدیریت سازمانی، بلوغ کیفیتی و از مظاهر آن بی‌نیازی از انرژی نوع دوم است که نظامی مبتنی بر استغناء از تشویق، تنبیه و تکلیف است. تکامل یک سیستم، به کمال نیروی انسانی آن است، نیرویی که دشارژ نمی‌شود و نیاز به شارژ و تشویق ندارد. افراد معمولی شبیه به جریان متناوب برق (AC)، دائم در نوسان انگیزشی (شارژ و دشارژ) قرار دارند. جریان متناوب موجب استهلاک سیستم و سیم ارتباطی می‌شود و کاربردی محدود در لوازمی همچون بخاری برقی، موتورهای متناوب و لامپ‌ها دارد. اما ابزارهای دقیق همچون کامپیوتر، تلفن همراه و تلویزیون به جریان مستقیم (DC) نیاز دارند. همان‌گونه که سازمان‌های باکیفیت به مدیران و کارمندانی نیاز دارند که دائم تغییر حال درونی نمی‌دهند و دشارژناپذیرند، برخلاف سیستم‌های ابتدایی که دائماً دچار بحران می‌شوند. نقش دیود، یکسوسازی جریان الکتریکی است؛ مدیریت کیفیت، ساز و کاری را در انسان فراهم می‌کند که از نوسان انگیزه و اشتیاق بی‌نیاز گردد.

بدین ترتیب بلوغ سازمانی نیز قابل تعریف خواهد بود. بدیهی است سازمان بالغ دربرگیرنده کارمند و مدیری است که نیازمندی خود به انرژی نوع دوم را سامان داده است. ارتقای کیفی سازمان در گروهی ارتقای کیفی اعضا و در درجه اول مدیر آن است. اولویت در کیفیت‌سنجی، توجه به هویت و شخصیت سازمانی است. یک مدیر، مسئول ساختن هویت و شکل‌دهی شخصیت سازمان خویش است. هوش سازمانی نیز از اجزائی است که در نگرش جدید به مدیریت از نگاه کل‌نگری، قابل تعریف می‌شود.





---

---

# بخش دوم

---

---

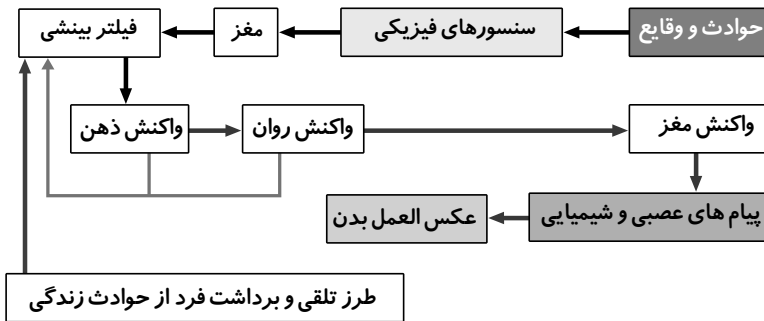


## هدف سازمانی

از جمله مباحثی که یک مدیر با آن روبرو است، هدف‌گذاری برای سازمان و کارمندان است. همه ما اشخاصی را دیده ایم که عمری برای یک سازمان از جان و دل مایه گذاشته‌اند و اکنون احساس خسران میکنند. یأس این افراد از عدم شناخت وسیله و هدف نشأت می‌گیرد. هدف سازمانی کوچک هرگز نمی‌تواند انگیزه تلاشهای عظیم گردد. یک کارمند با هدف‌گذاری نامتناسب با اهدافی که در عمل، سازمان برای او تعیین کرده است، پیش می‌رود و هنگامی که عمر خدمت سازمانی اش به سر آمد، احساس خسارت می‌کند؛ زیرا به هدف خویش نرسیده است. انگیزه تلاشهای خالصانه او اهداف موهومی بوده که از سازمان انتظار داشته است. ریشه این اختلاف در بخشی از وجود فرد رقم می‌خورد که در نقشه گسترده انسان، به اصطلاح آنرا فیلتر بینشی نام گذاری کرده ایم. وقایع و حوادث بیرونی که توسط سنسورهای مغزی دریافت می‌شوند، از این چارچوب خاص عبور می‌کنند. شدت و ضعف، ارزش و اهمیت این وقایع نیز در عبور از این چارچوب تعیین می‌شوند. بطور مثال واکنش افراد مختلف در برابر صدای انفجار با توجه به فیلتر بینشی افراد متفاوت است. آیا صدای انفجاری مهیب تأثیری یکسان در افراد مختلف می‌گذارد؟

وقایع پس از دریافت در سنسورهای مغزی از فیلتر بینشی عبور کرده، سپس به ذهن می‌رسند و ذهن ادراک ما را نسبت به آن واقعه یا پدیده تعریف می‌کند؛ سپس روان ما احساسات حاصل از ادراکاتمان را مشعوف می‌کند، بعد از آن مغز نسبت به تحریک احساساتمان واکنش نشان داده و دستور نهایی را صادر می‌کند. در انتها این دستور در جسم به زبان فیزیک ترجمه شده و تولید هورمون شیمیایی می‌کند.

حال اتفاقاتی که پس از شنیدن صدای انفجار به وقوع می‌پیوندد را دنبال می‌کنیم. پس از دریافت صدا توسط گوش، فیلتر بینشی ما وخامت قضیه را توصیف می‌کند، ادراک حاصل از وصف قضیه در ذهن، به روان می‌رود، احساسات ایجاد شده در روان، به مغز منتقل شده و در نهایت به زبان جسم ترجمه می‌شود و در آخر شاهد واکنش جسمی متفاوت منتج از ترشح هورمونهای شیمیایی مغز در افراد مختلف خواهیم بود.



شکل ۹

در نتیجه این بینش ما نسبت به مسائل مختلف است که تعریف ما از خوشبختی و بدبختی را رقم می‌زند. پس یکی از مهمترین مواردی که نیاز به آن در یک سازمان حس می‌شود، برنامه‌ریزی‌های بینشی است.

هر واکنشی که نسبت به محیط پیرامون خود نشان می‌دهیم، فرایندی دارد که تا آن را نشناسیم، امکان ارزیابی، تحلیل و ارتقای کیفی آن میسر نخواهد شد. عمدتاً تصور می‌شود واکنش‌های ما محصول فرمان‌های مغزی است. اما واقعیت این است که مغز تنها نقش یک مترجم\* را برعهده دارد. برای مثال، هنگامی که با صدایی متفاوت روبه‌رو

\* ترجمه به زبان فیزیک و ترجمه از زبان فیزیک

می‌شویم، گوش (سنسور فیزیکی) آن را به مغز منتقل می‌کند. سنسورهای مغز این رخداد را از بخش مهمی عبور می‌دهند که واکنش ما در آن بخش رقم می‌خورد.

آن بخش است که تعیین می‌کند ذهن چه عکس‌العملی انجام دهد، سپس روان چه واکنشی نشان دهد و در نهایت مغز، واکنش را به زبان فیزیکی یعنی پیام شیمیایی و الکتریکی ترجمه کند و سبب واکنش بدن شود. آن بخش مهم را **فیلتر بینشی** نام می‌گذاریم زیرا کانون ادراکات نهادینه شده‌ای است که تبدیل به بینش ما شده‌اند و خارج از اختیار ما عمل می‌کند. برای مثال واکنش هر فرد نسبت به خبر ناگهانی مرگ عزیزانش متفاوت و مبتنی بر بینش وی نسبت به مرگ است. پس از عبور این خبر از فیلتر بینشی است که ذهن سهم خود را انجام می‌دهد و مثلاً خاطراتی را که با وی داشته است مرور می‌کند. روان نیز این واکنش را دریافت می‌کند و احساس دل‌تنگی را به آن می‌افزاید. سپس مجموع اینها به مغز می‌رسد و آن‌جا پس از ترجمه به زبان فیزیکی سبب می‌شود مغز به ترشح برخی هورمون‌ها و آنزیم‌ها فرمان دهد. خطا این‌جا رخ می‌دهد که نسبت مواد شیمیایی در بدن مورد آزمایش قرار می‌گیرد و به هم خوردن تعادل در آن دیده می‌شود و گمان می‌رود این برهم خوردن تعادل مواد شیمیایی سبب واکنش فرد نسبت به خبر مرگ شده است. درحالی‌که واکنش شیمیایی بدن، در آخرین مرحله رخ داده است و خود معلول علت و سرمنشاء دیگری است که به فیلتر بینشی فرد مربوط می‌شود.

به عبارت دیگر وقایع بیرونی از طریق سنسورهای فیزیکی دریافت و به فیلتر بینشی مخابره می‌شود. از فیلتر بینشی عمق و ابعاد واکنش تعیین می‌شود و با مخابره به ذهن سبب واکنش ذهن و سپس واکنش روان می‌گردد. پس از آن این واکنش‌ها در مغز ترجمه می‌شود و در نهایت به صورت پیام شیمیایی و الکتریکی در بدن بروز و ظهور پیدا می‌کند. پرسش این است که انسان ابتدا می‌ترسد، سپس آدرنالین در بدن ترشح می‌شود و یا چون به فرمان مغز آدرنالین ترشح می‌شود، او می‌ترسد؟ به عبارت دیگر آیا مغز خود تصمیم می‌گیرد در مقابل کدام صدا، خبر یا رخداد تصویری چه میزان فرمان ترشح آدرنالین بدهد و یا مکانیسم پیچیده‌تری دارد که از اعماق وجود فرد یعنی فیلتر بینشی یا محصول ادراکات و باورهای نهادینه شده و ناخودآگاه وی است، نشأت می‌گیرد؟

در بخش فیلتر بینشی هر فرد، اطلاعات پردازش شده جای گرفته است و بدون نیاز به فکر یا دقت به طور ناخودآگاه و غیرارادی در تصمیم‌گیری نسبت به واکنش در برابر هر

رخداد دخیل است. حقیقت این است که ابتدا فرد افسرده می شود، سپس نتیجه این افسردگی که ریشه در فیلتر بینشی او دارد، در جسم او به صورت برهم خوردن تعادل برخی مواد شیمیایی بروز می کند. متخصصین اعصاب و روان برای رفع این معضل اقدام به برقراری تعادل شیمیایی در بدن با افزودن یا کاستن میزان یک ماده شیمیایی می نمایند که نشانه درمان است! ولی آنچه که درمان قطعی افسردگی است، رفع سرمنشاء افسردگی در فیلتر بینشی است که واکنش ذهن، روان و مغز را رقم می زند.

یک مدیر، هنگامی می تواند به جامعیت و هدایت همه جانبه سازمان خود نائل آید که از فرآیند واکنش اعضای سازمانش آگاهی داشته باشد. واکنش هر فرد نیز در فیلتر بینشی اش رقم می خورد. تفاوت رفتار و شخصیت در افراد، ریشه در اختلاف بینش آنها دارد. برخی افراد با کوچکترین تغییر در سازمان دچار افسردگی یا واکنش تند می شوند اما برخی دیگر سازگاری بیشتری دارند و تفاوت، ناشی از نوع بینش آنهاست. میزان رضایت مندی که کیفیت کار هر فرد را در سازمان رقم می زند، تابعی از بینش فرد نسبت به خوشبختی است. ممکن است یک فرد در سازمان با وجود دریافتی ها، امکانات و موفقیت عالی احساس خوشبختی نداشته باشد ولی فرد دیگری با داشتن کسری از آن همه، خود را خوشبخت بداند. در نتیجه فرد اول با وجود دریافت های زیاد، عملکرد مناسبی ندارد و دومی با کیفیت کار خود را انجام می دهد.

تحول در فیلتر بینشی افراد سازمان، رشد و شکوفایی در کیفیت و ارتقای مدیریت سازمان را رقم می زند. برنامه ریزی های بینشی مدیر، ضمانت صدمه ناپذیری سازمان است. از جمله تعیین کننده ترین برنامه های ارتقای بینش، نگرش نسبت به وسیله و هدف است. این که فرد چه چیزی را هدف می داند و در مسیر رسیدن، به چه وسایلی متوسل می شود، نوع هدفی که یک فرد یا سازمان تعیین می کند، تمامی مسیر، کیفیت طی مسیر و واکنش های او را تعیین می کند. آیا سازمانی که هدفش رقابت است یا سازمانی که رضایت مندی مخاطب را هدف قرار داده با سازمانی که ارتقای سطح آگاهی کارمندان خود را هدف می داند، برای رشد خود از یک قاعده پیروی می کنند؟

هر فرد یا سازمان، هویتی دارد که مبتنی بر آن شخصیتش شکل می گیرد. هدف و وسیله مبتنی بر هویت معنا پیدا می کند. کسی که همسرش هدف اوست با از دست دادنش، خود نیز ساقط می شود. مدیری که هدفش بقای مرتبه سازمانی است با مدیر

دیگری که هدف ارتقای سازمان خود را دنبال می‌کند، در هویت تفاوت دارند. یک مدیر باید بداند افراد سازمانش در هویت خود چه هدفی را دنبال می‌کنند. فرزند، تحصیلات، آرامش، ثروت، قدرت، شهرت، سلامت، امنیت یا ریاست؟ برنامه‌ریزی‌های پیشی سازمان، باید هدف یا وسیله بودن هر یک از این مفاهیم را موضوع آموزش خود قرار دهد. با ارتقای کیفی نگرش، هیچ‌یک از این مفاهیم نمی‌توانند هدف باشند. حتی آگاهی، معرفت و اخلاق وسیله‌ای برای هدفی بزرگ‌ترند و از منظری دیگر، هر آنچه که امکان از دست دادنش وجود دارد نمی‌تواند هدف باشد. ممکن است هدف یک فرد در زندگی، رسیدن فرزندش به مراتب عالی باشد؛ ناخلف شدن آن فرزند یا وقوع یک حادثه، او را دچار پوچی و بن‌بست می‌کند. گاهی قوی‌ترین انگیزه حضور یک فرد در سازمان، دوستان صمیمی اوست. این هدف نیز مخاطره‌انگیز خواهد بود. در واقع هدف زندگی، سنگ بنای عمارت وجودی ما است و لغزش آن قابل اغماض نخواهد بود. حتی مذهب یا نماز که ستون دین نامیده شده است تنها وسیله‌ای برای ارتقاء و نزدیکی به هدف است. اقامه نماز به معنی مقیم شدن، خود وسیله‌ای برای هدف عالی دیگری است. در امور زمینی نیز برخی امکانات مهیا نمی‌شود مگر با مقیم بودن در یک محدوده جغرافیایی. بنابراین خود مقیم شدن نمی‌تواند هدف باشد. بسیاری از فعالیت‌های زندگی برای آرامش است و همین امر در هدف بودن آرامش ایجاد شبهه می‌کند. پرسش آن است که خود آرامش را به چه علتی نیاز داریم؟ کمالینکه بخش زیادی از هزینه‌های عمر و زندگی ما صرف تحصیلات می‌شود. و نمی‌دانیم تحصیلات برای چه هدفی دنبال می‌شود. بدین ترتیب باید پرسید زندگی برای مدیریت است یا مدیریت برای زندگی؟ در عمل می‌بینیم یک مدیر حتی سلامت جسم و روان خود را برای سازمانش هزینه می‌کند؛ پس زندگی صرف مدیریت شده است! وسیله بودن ثروت، قدرت و امنیت بدیهی است؛ همچنان که سلامت نمی‌تواند هدف باشد. اگر یک سازمان سلامت جامعه را به عنوان هدف خود تعیین می‌کند، منظورش مهیا کردن زمینه‌های ارتقای اجتماعی و نیل به اهداف عالی است.

اما هدف چیست؟ هنگامی که به جایی ورود پیدا می‌کنیم، اصلی‌ترین سؤال و مهم‌ترین موضوع آن است که "بدانیم برای چه وارد شده‌ایم؟" ما نیز وارد این عالم شده‌ایم و عالی‌ترین هدف ما آن خواهد بود که بدانیم برای چه آمده‌ایم و طبعاً آگاه

شویم از کجا آمده‌ایم و به کجا خواهیم رفت. برای یافتن پاسخ این سه پرسش مهلت محدودی در اختیار من است تا بدانم جایگاه من در این اکوسیستم چیست؟ ارتباط شخصیت من با شخصیت اکوسیستم چه صورتی دارد؟ و رفتار من در تعامل با رفتار اکوسیستم چگونه خواهد بود؟

**وز هیچ کسی نیز دو گوشم نشنود کاین آمدن و رفتن من بهر چه بود**

در این مدت محدود مهم‌ترین موضوع، بازشناسایی هدف از وسیله است. مهم‌ترین تفاوت میان هدف و وسیله آن است که وسایل می‌توانند جای خود را به یکدیگر بدهند یا از بین بروند، اما هدف نمی‌تواند چنین باشد. بدیهی است گرفتن وسیله به جای هدف و از بین رفتن آن، تلاطم شدیدی در انسان به وجود خواهد آورد. یکی از نکاتی که سبب روشن‌گری ذهن نسبت به اهداف سازمانی می‌شود تفکیک مسیر از مقصد است. یک مدیر باید بداند هدفی را که تمام وقت، هزینه و سرمایه را صرف آن می‌کند برای چیست و آیا ارزشش را دارد؟ به این منظور در هر لحظه می‌توانید تصور کنید به روشی اعجاب‌انگیز و بطور ناگهانی به آن مقصد رسیده‌اید. اکنون می‌توان ارزیابی کرد مقصد درست تعیین شده است؟ و این مقصد چه دستاوردی برای سازمان داشته است. در واقع هر فرد یا سازمان که همواره مسیر را فدای مقصد می‌کند، زندگی را به نابودی می‌کشاند. چرا که زندگی از مسیرها و مقصدها تشکیل شده است و چون مقصدها مفصل میان مسیرها هستند، زندگی چیزی جز مسیرها نیست. زندگی یک سازمان، مسیری است که طی می‌کند و سرمایه‌ای مهم‌تر از افراد خویش ندارد؛ بنابراین اگر هزینه‌های هنگفتی را صرف رسیدن به مقصدهای گوناگون می‌کند، باید خود را در آن مقصد تصور کند تا بداند رسیدن به آن چه اهمیتی داشته است. سازمان‌ها و افراد بی‌شماری پیوسته در تکاپوی مقصدهای گوناگون هستند و اغلب مسیر را فدای آن می‌کنند. حقیقت آن است که انسان قاتل زندگی خویش است، زیرا زمان در گذر است و شاهدهی بر خسران و زیان ما که سرمایه اصلی خود را از دست داده‌ایم. "والعصر، ان الانسان لفي خسر" زیان ما از آنجا نشأت می‌گیرد که می‌خواهیم بر زمان مدیریت کنیم اما نسبت به آن دیکتاتور می‌شویم. یک مقطع زمانی را نمی‌خواهیم و مقطع دیگری را طولانی‌تر می‌خواهیم. مدیریت زمان با سلطه بر آن میسر نمی‌شود. شرط تسلط بر هر جزء از هستی، هم‌فازی



با آن است. نتیجه سلطه‌جویی علیه زمان، واکنش این جزء هوشمند از اکوسیستم بر علیه ما است. سلول انفرادی اثر مخرب‌تری نسبت به شکجه بر زندانی دارد. توابعوا بالصبر هم‌فاز بودن با زمان است. صبوری آن نیست که بخواهیم زمان را نگاه داریم یا تحمل کنیم؛ صبوری، همراهی و هم‌فازی با زمان است. مدیریت و ارتقای سازمان در گرو آموزش افراد و آشنایی با مفهوم هم‌فازی با زمان است. کسی که همواره در انتظار پایان ساعت کاری سازمان است، اضطراب خود را به دیگران انتقال می‌دهد و تمامی سازمان را از تشعشعات منفی وجود خود متأثر می‌کند. هم‌نشینی با فرد مضطرب، اضطراب‌آفرین است؛ همانگونه که نشستن کنار یک فرد افسرده برهم‌نشین تأثیرگذار است. این انتقال را سرایت تشعشعاتی می‌نامیم. یک نفر با تشعشع منفی می‌تواند یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. امتناع پیامبر اکرم (ص) از منع رطب خوردن کودک از همین باب بوده است. درحقیقت آثار تشعشعاتی فرد از ظاهر کلام او نافذتر است. آشنایی با زبان تشعشعاتی و مهار تشعشعات منفی ضمانت ارتقای سازمانی است و از وظایف مدیریت است. سرایت تیک‌های عصبی و دیگر عوارض روانی به دیگران، نزد روان‌شناسان و روان‌کاوان شناخته شده است. در این سرایت آنچه انتقال پیدا می‌کند را اصطلاحاً تشعشع شعوری می‌نامیم. هنگامی که وارد محیط یک سازمان می‌شویم پیش از آشنایی با سازوکار شاخص‌های کمی، تشعشع شعوری آن سازمان را دریافت می‌کنیم. این تشعشع بر تک‌تک کارمندان و مراجعه‌کنندگان تأثیرگذار است. بخشی از مشکلات سازمانی ناشی از این تأثیرات تشعشعاتی است. بدیهی است تشعشع مدیر آثار محسوس‌تری بر سازمان خواهد داشت، کمااینکه آرمان‌گرایی یک مدیر یا بی‌نیازی او از انرژی نوع دوم در تشعشعات وجودی او هویدا می‌باشد.

## هوش سازمانی

تمامی آنچه با عنوان تفاوت هوش ظاهری (WQ) با بصیرت یا هوش باطنی (IQ) برای افراد تعریف کردیم، برای یک سازمان نیز قابل تعریف است. درایت سازمانی مانع از بی‌توجهی مدیر به مشکلات شخصی حتی یک عضو از سازمان می‌شود؛ زیرا کوچک‌ترین نقطه ضعف به لحاظ کمیت می‌تواند بیشترین تأثیرگذاری منفی را به لحاظ کیفیت بر جای گذارد. از منظر مدیریت کل‌نگر یک فرد از مشکلات شخصی خود جدا

نیست و یک سازمان نیز نمی‌تواند از درونیات اعضای آن جدا باشد. نکته دیگر چیدمان افراد در سمت‌های سازمانی شایسته است. برخی افراد صرفاً تابع دستورات هستند و در مقابل هیچ اتفاقی واکنش نشان نمی‌دهند. حتی اگر پیش رویشان ضایعه‌ای رخ دهد، خنثی رفتار می‌کنند زیرا در این مورد دستوری به آنها داده نشده است. سازمانی که همه اعضای آن منتظر دستور باشند، سازمانی مرده است. مدیر یک سازمان هوشمند از اکوسیستمی الهام می‌گیرد که به هر ذره، اطلاعات کل هستی را داده است. یک سلول حاوی اطلاعات کل بدن است و یک موجود زنده اطلاعات تمامی موجودات دیگر را نیز در خود نهفته دارد. در یک سازمان کیفیت گرا نیز تک‌تک اعضا خود کار هستند و بر هویت کلی سازمان اشراف دارند. البته این به معنی دسترسی همگانی به اطلاعات طبقه‌بندی شده سازمان نیست اما سازمانی که در آن هیچ‌یک از اعضا نسبت به فرآیند پیش و پس خود آگاهی ندارند، دچار اختلال خواهد بود. یک مدیر هوشمند، آموزش سازمانی را مبتنی بر رشد خلاقانه تک‌تک اعضا سامان می‌دهد و وظایف سازمانی را مبتنی بر شکوفایی هر عضو تعیین می‌کند. از این نظر ارتقای سازمانی تبدیل "سازمان استاتیک" به "سازمان دینامیک" است. به این معنی که سمت سازمانی هر عضو مانع پویایی او نمی‌شود. یک سازمان پویا هرگز در برابر رخدادهای غیرمترقبه کمر خم نمی‌کند و به طور مستمر به بازسازی خویش، جبران نقایص و تکامل ادامه می‌دهد. تفاوت سازمان زنده با سازمان مرده در نحوه مدیریت و آموزش اعضای آن است که چگونه به خوداتکایی، پویایی و بازسازی خود پردازند.

از دیگر ویژگی‌های سازمان هوشمند مدیریت بحران است. ممکن است یک سازمان توانایی مقابله با یک حادثه پیش‌بینی نشده را داشته باشد اما آرامش و تسلط خود را هنگام رویارویی با آن از دست بدهد در این صورت هیچ‌یک از توانمندی‌ها به کار نخواهد آمد. چنین سازمانی شبیه فردی است که در اثر شوک یک حادثه، یارای برقراری تماس تلفنی با یک مرکز فوریتی را هم ندارد. از نظر سازمان آتش‌نشانی مأموری که با دیدن یک حادثه دچار به‌هم‌ریختگی می‌شود مردود است و جراحی که از نظر عاطفی و احساسی درگیر صدمات و جراحات‌های بیمار می‌شود خطر آفرین است. سازمان پویا در هر لحظه، آمادگی رویارویی با بحران را دارد. شناسایی زمینه‌های بحران و روش‌های مهار آن از وظایف مدیر یک سازمان هوشمند است. آنچه سازمان‌ها به عنوان مدیریت

بحران می‌شناسند به طور عمده چالش‌های سودآوری و نوسانات با عرضه و تقاضا است، اما از نظر مدیریت کل‌نگر گاهی موضوعات پیش‌پاافتاده‌ای که بحران تلقی نمی‌شوند به صورت آتش زیر خاکستر باقی می‌مانند و روزی خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به بار می‌آورند. برای مثال نارضایتی یک کارمند می‌تواند آثار سوئی در سازمان برجای گذارد که از محاسبات خارج است. حقیقت یک سازمان با واقعیت آن تفاوت دارد. ممکن است در واقعیت یک سازمان، نظم تشکیلاتی و آراستگی ظاهری دیده شود، اما در حقیقت افراد شکل‌دهنده این سازمان، با درونیات از هم گسیخته و کم‌ترین پای‌بندی و تعهد در کنار هم قرار گرفته باشند. در واقعیت همه کارمندان در برابر خود سر تعظیم فرو می‌آورند، اما باید دید در حقیقت چه چیزی از دلشان می‌گذرد. تلفیق میان واقعیت و حقیقت از جمله مباحث مدیریت کل‌نگری است. اصطلاح "بهشت نقد" به همین موضوع اشاره دارد. در بررسی سازمان‌ها گاه می‌بینیم برخی مدیران افق‌هایی ترسیم می‌کنند که هرگز به آن دست نمی‌یابند. اگر تشکیلاتی بخواهد در ارتقاء سازمانی خود به ایده‌آلی دست یابد ضروری است نقشه مسیری که منتهی به آن آمال است را بشناسد. حقیقت، آن هدف عالی و مطلوب سازمانی است؛ واقعیت، شرایط موجودی است که باید از مسیر آن به حقیقت دست یافت. یک مدیر هوشمند در واقعیت، حقیقت و درون حقیقت، واقعیت را جستجو می‌کند. حقیقت، ایده‌آل سازمان است و واقعیت، شرایط موجود است. اعضای یک سازمان ضمن نظر داشتن به افق‌های متعالی، واقعیت و شرایط موجود را نیز در نظر می‌گیرند. اگر هدف یک سازمان کم‌ارزش باشد و در مسیر نیل به آن هیچ‌یک از نیازهای ضروری کارمندان لحاظ نشود، محکوم به شکست است. کارمندی که خواسته‌هایش تأمین است بی‌آنکه نیاز به تشویق داشته باشد، دلسوزی بیشتری خواهد داشت و از لطماتی جلوگیری می‌کند که هرگز در محاسبات یک مدیر نمی‌گنجد. اسراف‌های هنگفت سازمانی که مدیران هرگز نمی‌توانند به خاطر آن کسی را توییح کنند، ریشه در همین موضوع دارد. سازمان هوشمند، فاقد تشویق، تنبیه و تکلیف است و بر اشتیاق یک‌یک اعضای آن استوار است.

سازمان هوشمند مجهز به سامانه عیب‌یابی و رفع نقیصه خودکار است و مدیریت کیفیت‌گرا را طلب می‌کند که در آن رضایت شغلی در تمام سطوح، اصل تلقی می‌شود. کیفیت‌گرایی در گروه‌شناخت هویت سازمانی است و هویت سازمانی به شناخت هویت

شخصی اعضایش وابسته است. نیروی کاری که صرفاً به دنبال شغل است تا درآمدی داشته باشد و فاقد انگیزه متعالی است نمی‌تواند به سازمان خویش هویت بخشد. در عین حال سازمان کیفیت گرا نمی‌تواند حقوق کارمندان را نادیده بگیرد به این بهانه که آرمان‌های متعالی دارد. بنابراین در سازمان هوشمند، دستمزد متناسب با شرایط کار و امکانات مهیا برای کار، جایگاه خود را دارد و افق عالی، اهداف انسانی، ایده آل متعالی سازمانی، مرتبه خویش را دارد. از یک پزشک انتظار درمان بدون دستمزد نیست اما اگر جان بیماری در خطر باشد و تضمینی برای پرداخت دستمزد وجود نداشته باشد، این اهداف آرمانی متعالی یک پزشک است که تصمیم او را رقم می‌زند و اگر با انگیزه متعالی تصمیم به انجام عملی گرفت، هرگز با پرداخت مالی قابل جبران نخواهد بود.

### مسیر و مقصد

منظور از مسیر و مقصد را در مثالی روشن می‌کنیم. ممکن است شخصی سال‌ها برای خرید یک خانه دویده باشد. در انتها هنگامی که در دفتر ثبت اسناد نوشته می‌شود: "ثبت با سند برابر است" و نقطه نهایی را می‌گذارند، در صفر ثانیه فرد مالک شده و به مقصد رسیده است. از آن لحظه مسیر بعدی برای مقصدی دیگر آغاز می‌شود. بنابراین تفکر مقصدگرایی که طالب مسیر نیست، زندگی را نمی‌خواهد. این نادیده گرفتن زندگی و مسیر چه انفرادی باشد و چه سازمانی، رویکردی است که زندگی را تباه می‌کند و همه را فدای مقصد می‌نماید. در سازمانی با مدیریت مقصدگرا هیچ کس زندگی نخواهد کرد و همه در این سرگردانی می‌مانند که "زندگی برای سازمان است یا سازمان برای زندگی؟" این نکته خود ملاک و میزانی برای مدیریت صحیح است. هر تصمیمی که در پیش روی مدیر قرار می‌گیرد باید از خود پرسد آیا حاصل این تصمیم به نفع زندگی است یا زندگی هزینه آن تصمیم است.

از جمله آسیب‌های مدیریتی تفکر سیاه و سفید یا صفر و یک است. که به معنی تصمیم‌گیری خشک، بی‌روح، خالی از زندگی و نادیده گرفتن حقایق هستی است. در این نوع مدیریت قاطعیت‌های افراطی و سخت‌گیری‌های دیکتاتورانه، توانمندی مدیریتی به شمار می‌آید. اما مدیریت کل‌نگر با الهام از حقیقت هستی رویکردی انعطاف‌پذیرانه دارد. همانگونه که میان صفرویک بی‌نهایت عدد وجود دارد و میان سفید و سیاه طیفی

از انواع خاکستری‌ها دیده می‌شود، قطعیت در تصمیم‌گیری، با اصالت دادن به زندگی منافات دارد. حتی دانش دیجیتال که مبنای اختراع کامپیوتر بوده است اکنون با تئوری فازی در رقابت افتاده است؛ نظریه‌ای که سیستم عامل‌های مجازی فاقد صفرویک را طرح‌ریزی کرده و همه چیز را فازی می‌بیند. دو مدیر را که یکی انعطاف‌پذیر است و اصالت به زندگی می‌دهد و دیگری دچار جزمیت در تصمیم‌گیری است و مقصد را اصل می‌داند، با هم مقایسه کنید. در نگرش اولی، تفکر کیفیت‌گرایی و مسیر‌گرایی حاکم است که اعتقاد دارد باید زندگی کرد و در حاشیه زندگی به امور شغلی در سازمان نیز پرداخت و هرگز سازمان نمی‌تواند هدف باشد؛ بلکه وسیله‌ای برای ارتقاء کیفیت زندگی است. در تفکر مسیر‌گرا، هیچ یک از اجزای زندگی به فراموشی سپرده نمی‌شود بلکه هرروز و هر لحظه دارای جایگاه و ارزش است. در مقابل، تفکر مقصد‌گرا که نگاهی بر حسب کمیت در تصمیم‌گیری دارد، فضایی را بر سازمان تحمیل می‌کند که افراد فقط می‌آیند و می‌روند تا حقوقی بگیرند و زندگی را بگذرانند. فرق زیادی میان زندگی کردن و زندگی را گذراندن وجود دارد.

یکی از منظرهای دیگر که گشودن آن در دانش مدیریت، ضروری است موضوع نسبیست است. مفهوم سود و منفعت نسبی است. یک مدیر در هر تصمیم‌گیری برای سودآوری و منفعت، باید از خویش بپرسد آیا این منفعت نسبت به تمام جوانب، موجب ارزش افزوده است؟ ممکن است در نگاه اول مفید بودن رقابت بدیهی تلقی شود. اما اگر مفهوم رقابت را واکاوی کنیم، به دو تصمیم می‌رسیم که یا رقیب را حذف کنیم و یا تولید را افزایش بدهیم. اما افزایش تولید خود عامل برهم خوردن تعادل عرضه و تقاضاست که اگر به آن توجه نشود به بحران تورم تولید منجر می‌گردد. وضعیتی که اکنون دنیای کنونی با آن روبرو است و چاره‌ای که برای آن اندیشیدند تبلیغ مصرف‌گرایی و جوسازی کاذب با هدف خرید بیشتر تولیدات انبوه است. در نتیجه افراد حجم زیادی از نقدینگی خود را صرف خرید کالاهای گوناگون می‌کنند بدون آنکه با خود بیاندیشند آیا واقعاً به آن نیاز داشته‌اند؟ بنابراین مفید دانستن رقابت مطلق نیست. تولید نیز تا زمانی مفید است که به تبلیغات و ادار کننده برای مصرف‌گرایی منتهی نشود. همچنین مدیریت تولیدی که صرفاً زمینه‌ساز افزایش تولید گردد، به نفع سازمان عمل نکرده است. شاید بسیاری از شرکت‌های بزرگ ورشکسته امروزی اگر در ترسیم

هدف رقابت و افزایش تولید، مطلق گرایی نمی کردند اکنون به سقوط کشیده نمی شدند. در حال حاضر ثروت‌های هنگفت، کارخانجات وسیع و کارگران فراوان، به سوددهی و تولید منتهی نمی شود. این رکود، محصول غفلت از نسبیّت در منفعت رقابت است. سازمانی که به رقابت رو می آورد، شخصیت حقیقی سازمان خویش را نیافته است و جایگاه خود را از منظر فراکل نگری نمی داند. چنین سازمانی درصدد است رقیب خویش را سرنگون کند. بنابراین دیر یا زود نوبت خودش فرا می رسد. در مدیریت کل نگر، سازمان موجودی زنده تلقی می شود که در تعامل با دیگر سازمان‌ها امکان حیات خواهد داشت. بالندگی شخصیت این سازمان نیز به مراودات با سازمان‌های دیگر وابسته است. قانون نسبیّت بر جهان پیرامون ما حاکم است و تا آن را نشناسیم مصون از آثار سوء ناشی از نادیده گرفتن این قانون نخواهیم بود.

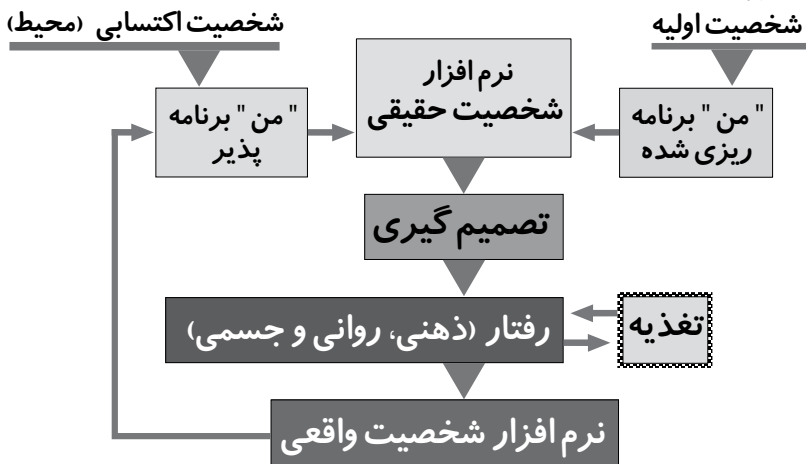
درک مفهوم نسبیّت به طور مطلق ناشی از مطالعه کتاب هستی است. در مضر یا مفید بودن حوادثی همچون زلزله، آتشفشان یا صاعقه، قانون نسبیّت است که حکم صادر می کند. از یک منظر اگر آتشفشان و زلزله بر روی کره زمین رخ نمی داد هنوز تمام کره زمین را آب فرا گرفته بود و اگر صاعقه نبود اکسیژن به ازن تبدیل نمی شد و امکان حیات در زیر چتر لایه ازن مهیا نمی گردید بنابراین مضر یا مفید بودن هر چیز به نسبت آن وابسته است. ویتامین A اگر به اندازه مصرف شود مفید است و اگر بیش از اندازه استفاده شود، مضر خواهد بود. همچنین شیطان در هستی نقشی را ایفا می کند که جایگزینی ندارد و اگر شیطان نبود جستجوی کمال و خداجویی معنا نداشت.

پس بد مطلق نباشد در جهان      بد به نسبت باشد این را هم بدان  
در زمانه هیچ زهر و قهر نیست      که یکی را پا دگر را بند نیست  
مریکی را پا دگر را پایبند      مریکی را زهر دگر را چو قند

قند شیرین حیات آور، زهری مهلک برای بیمار دیابتی است. بنابراین تمامی آنچه آفریده شده، نعمت است و چیزی به نام نعمت وجود ندارد. اعتقاد به این اصل می تواند ذهنیت یک سازمان را چنان نقش دهد که محصول سازمانی و آثار عملکرد آن بر اعضای سازمان به کلی دگرگون شود.

از دیگر قوانینی که یک مدیر نباید از آن غفلت کند، مالکیت است. آنچه دارایی

و مایملک سازمان به شمار می‌آید، همگی موقت و اعتباری است. ممکن است گمان کنیم وسیله نقلیه ما برای همیشه تحت مالکیت ماست. اما مراجعه به آمار نشان می‌دهد در هر ساعت هزاران نفر در جهان مالکیت خود را نسبت به وسیله نقلیه‌اشان از دست می‌دهند. حتی مالکیت نسبت به بدن، زیبایی، زکات و ... اعتباری و موقت است. اکنون جای این پرسش است که ما در واقع مالک چه چیزی هستیم؟ بدیهی است می‌توان از دو منظر واقعیت و حقیقت به این پرسش پاسخ داد. در واقعیت مالک خانه، مرکب، بدن، زیبایی، هوش و بستگان هستیم؛ اما در حقیقت مالک هیچ یک از آنها نیستیم و همگی تا اطلاع ثانوی در اختیار ما قرار دارند. تعیین مایملک واقعی و حقیقی به شناخت شخصیت واقعی و حقیقی کمک می‌کند. شخصیت حقیقی یک سازمان اقتضا می‌کند زندگی اعضای سازمان فدای کارایی بیشتر در سازمان نگردد. بازده کمیتی یک سازمان در مقایسه با هزینه‌ها قابل ارزش گذاری است. کارایی فوق‌العاده به قیمت شیوع بیماری‌های گوناگون ذهنی و روانی در اعضا و به تبع در سازمان، ارزشی ندارد. مدیریت کیفیت‌گرا صرفاً به آنچه ایجاد شده است توجه نمی‌کند؛ بلکه محاسبه می‌کند به چه قیمتی ایجاد شده است. این ارزش گذاری ثمره شخصیت حقیقی سازمانی است. اگر این شخصیت حقیقی دچار اختلال گردد، تصمیم‌های مدیریتی مبتنی بر آن به دور از منفعت سازمانی خواهد بود.



شکل ۱۰

## هوش

اینکه قدمت و اولویت با "هوش" بوده است یا با "عقل" پرسشی تعیین کننده است. یک سامانه منطقی را در نظر بگیرید. ایجاد آن سامانه با استفاده از آن، دو مقوله کاملاً متفاوت است. هوش، آفرینش و ایجاد منطق است و عقل به کارگیری و قابلیت استفاده از منطق است. بنابراین نه تنها این دو مقوله با هم تفاوت بنیادین دارند بلکه مراتبی ویژه را در دایره تعریف خود می گنجانند. هوش اول سپس عقل اول، هوش دوم سپس عقل دوم، هوش سوم سپس عقل سوم و... از این منظر بخشی از حالات وجودی ما که زیرمجموعه پله عشق است همچون ذوق، شوق، حیرت، تعجب، ایثار، محبت و... به هوش بازمی گردد. ملزومات هوش همان لوازم انگیزش، ذوق و شوق است. اگر ذوق در خاطری که حزن داشته باشد شکفته نمی شود "کی شعر تر انگیزد، خاطر که حزین باشد"، انگیزشی برای هوش نیز وجود نخواهد داشت. خلاقیت، هوش و انگیزش در مرتبه بی ابزاری قرار دارد. همانگونه که دانش، فن، روش، استدلال و... ابزارمند هستند. لذا کسی که بر پله عشق تکیه دارد در وصف اهل عقل می سراید:

پای استدلالیان چوبین بود پای چوبین سخت بی تمکین بود

اشاره به اینکه ابزار پله عقل در دنیای عشق کارایی ندارد. همچنان که برای عاشق شدن توصیه و استدلال جایگاهی ندارد.

ای بی خبر از سوختن و سوختنی عشق آمدنی بود نه آموختنی

در قرن اخیر جستجو برای یافتن کیفیت هوش به اکتشاف کمیت عقلی منتهی شد. که در دانش روان شناسی به IQ شهرت دارد و به معنی قابلیت و توانمندی استفاده از چارچوبهای منطقی متنوع است؛ مانند هوش بصری، هوش موسیقایی، هوش اجتماعی و یا حتی هوش هیجانی و هوش معنوی. در حالی که اینها همگی از کمیت عقلی خبر می دهند که باید با WQ نمایش داده شود. همین که برای میزان IQ عدد تعیین می شود، گواه آن است که با عقل، ابزار و کمیت سروکار داریم. قدرت خلاقیت، آفرینش یا ایجاد، میزان عددی ندارد. هوش ذاتی، عام و نهفته است و باید بیدار شود. این هوش که برای تمایز از اصطلاحات رایج، آن را به "هوش باطنی" می شناسیم ارثی نیست. درحقیقت فرایند دریافت الهام و دسترسی به اطلاعاتی خارج از حیطه وجودیمان به



واسطه فعال شدن سنسورهای فرادهنی مهیا می‌شود. وجود ما سه‌گونه سنسور، حسگر یا روزنه ورودی دارد. **سنسورهای فیزیکی** که در آستانه درک فیزیکی مخبره می‌کنند، **سنسورهای ذهنی** که در آستانه درک ذهنی عمل می‌کنند و **سنسورهای فرادهنی** که آستانه درکی فراتر از آگاهی‌های درون ذهن دارند و امکان دسترسی به اطلاعات هستی و دریافت الهام را میسر می‌سازند، همان چیزی که با اصطلاح "جرقه ذهنی" رایج است. درحقیقت جرقه‌های ذهنی اتفاقی و تصادفی نیستند بلکه عالی‌ترین سنسورها به همین منظور در وجود ما تعبیه شده است و فقط نیاز به تحریک دارد. هوش، اکتسابی نیست و با یادگیری افزایش پیدا نمی‌کند. ارتقای هوش باطنی با فعال شدن سنسورهای فرادهنی امکان می‌یابد. بنابراین هر آنچه به توانمندی‌های فردی بازمی‌گردد و با یادگیری افزایش می‌یابد در حیطه عقل می‌گنجد.

هرگونه توانایی، مهارت و قابلیت بکارگرفتن را عقل می‌نامیم. قدرت استدلال، استنباط، قابلیت تشخیص تصویر و صدا، توانمندی تعامل با دیگران، انطباق با محیط، کنترل هیجانات و... در چارچوب توانمندی‌ها و مهارت‌ها و در محدوده عقل می‌گنجد. سازمان نیز به مثابه موجودی زنده دارای هوش است که قابلیت ایجاد و خلاقیت سازمانی را در آن رقم می‌زند. سازمان دینامیک یا پویا، سازمانی است که همه اجزای آن نسبت به کارکرد خود تحت آموزش قرار گرفته‌اند و در حوزه کاری خویش به دنبال آفرینش، خلاقیت و انگیزش‌ها هستند. در مقابل سازمان‌های استاتیک یا ایستادچارچنان اینرسی و رخوتی هستند که گاهی مشاهده می‌کنید یک ناهنجاری در گوشه‌ای از سازمان سال‌ها وجود دارد و به راحتی قابل برطرف کردن است اما هیچ شخصی انگیزه اصلاح آن را ندارد. در چنین سازمانی انگیزه افراد برای تحول، نوآوری و ارتقای کیفی به حد صفر رسیده است و هر کس به اندازه‌ای در حیطه وظیفه سازمانی خود عمل می‌کند که مورد بازخواست قرار نگیرد. بدیهی است هر کس در تکاپوی نزدیکی به محور مرکزی سازمان است. غافل از اینکه یک آبدارچی هم می‌تواند فضای خلاقانه برای خویش ایجاد کند و هر روز را بهتر و با انگیزه‌تر از دیروز سپری کند. در سازمان‌های ایستانه تنها هوش سازمانی غیرفعال است، بلکه از چهره بیرونی سازمانی ضعف عقل سازمانی هویدا است. سازمانی که مواد اولیه عالی دریافت می‌کند و محصول نازل ارائه می‌دهد فاقد عقل سازمانی مطلوب است. بدین ترتیب می‌توان جایگاه و رتبه عقل سازمانی و هوش

سازمانی را برای هر مجموعه تعیین کرد.

سال‌ها پیش در یک کارخانه داروسازی طرحی ارائه شد که ابتدا از کارکنان در خواست شد تا هر ایده نوینی که در حیطه کاری خود به نظرشان می‌رسد را بطور مکتوب ارائه کنند. البته قول پاداش‌هایی نیز داده شد. نتیجه باورنکردنی بود. تحولاتی گاه جزئی اما کارآمد گزارش شد که هرگز به فکر مدیران نمی‌رسید، در مرحله بعدی خواستیم روش‌های جلوگیری از اتلاف مواد اولیه و دیگر خسارت‌ها پیشنهاد شود. این طرح سبب شد هر روز و هر ساعت افراد ضمن کار به تحول سازمان خود بیاندیشند و هرچه می‌کنند مورد ارزیابی قرار دهند. بدین ترتیب هوش سازمانی ارتقاء یافت و پس از مدتی ما یک سازمان زنده و هوشمند داشتیم. بنابراین هوش سازمانی نهفته باید بیدار شود و کیفیت هوشی افزایش یابد. هوش چیزی نیست که بتوان آن را ایجاد کرد. یعنی هوش، محصول و زائیده کار یا فرآیندی نیست. هوش، اکتسابی نیست اما عقل اکتسابی است. کسی نمی‌تواند خلاقیت را به دیگری ببخشد. برای خلاقیت باید سنسورهای فراذهنی فعال شود. نظریه پردازی همچون اینشتین در معرض یک آگاهی قرار گرفت. در زمان وی بسیاری افراد با مدارج علمی بالاتر بودند اما هیچ یک از چنان بهره هوش باطنی بالایی برخوردار نبودند. جرقه ذهنی برای کسی رخ می‌دهد که هوش باطنی در او فعال شده باشد. الهام‌ها و آگاهی‌هایی که دریافت می‌کنیم به هوش ظاهری ارتباطی ندارد. برعکس، اغلب می‌بینیم کسانی که هوش باطنی بالایی دارند نسبت به دیگران از هوش ظاهری کمتری برخوردار هستند. هوش باطنی یا بصیرت، هوش ظاهری را کنترل می‌کند. در آمارها قابل جستجو است که اغلب تبهکاران حرفه‌ای که جنایات سازمان‌یافته را رهبری می‌کنند از هوش ظاهری فوق‌العاده‌ای برخوردارند. از طرفی نیز هرچه افراد به لحاظ ظاهری باهوش‌ترند، افسردگی‌شان بیشتر است. این نشان می‌دهد که هوش ظاهری برای انسان کافی نیست و او را به قهقرا می‌برد. لذا نیازمند هدایت هوش باطنی است که به طور مدام تعادل فرد را برقرار نماید و موجب آرامش شود. نسل جدید به دلایل گوناگون از نظر ظاهری باهوش‌تر از نسل پیشین است. دلیل این بی‌قراری‌ها و بی‌حوصلگی‌ها هوش ظاهری است.

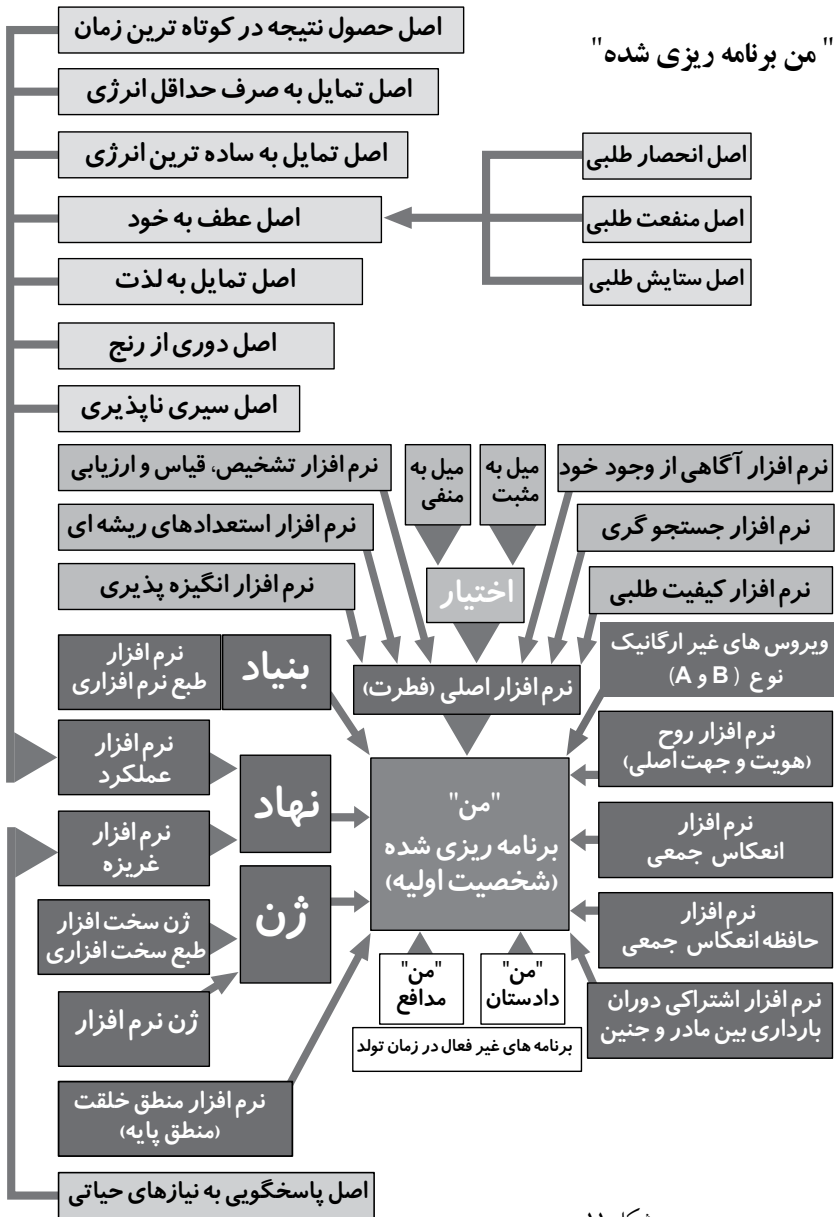
در نظام‌های آموزشی رشدنیافته، دانش‌آموزانی در اولویت قرار می‌گیرند که صرفاً از هوش تحصیلی فوق‌العاده‌ای برخوردار هستند، یعنی نرم‌افزار یادگیری و یادآوری ایشان

بهتر از دیگران عمل می‌کند و در آزمون‌ها نمره خوبی دریافت می‌کنند. در حالی که حتی از نظر هوش ظاهری نیز نمره امتحانی ملاک نمی‌باشد. اغلب دانش آموزان بیش فعالی که در این نظام‌های آموزشی مورد تنبیه قرار می‌گیرند از هوش سرشاری برخوردار هستند. اگر بی‌قراری این دانش آموزان ریشه‌یابی شود به پاسخ نگرفتن فعل و انفعالات درونی در اثر فعال بودن هوش باطنی بازمی‌گردد.

## رفتار سازمانی

رفتارهای هر انسان از بدو تولد محصول دو گروه از نرم‌افزارها است. گروه اول که پیش از تولد برنامه‌ریزی شده است را "من برنامه‌ریزی شده" و گروه دوم که از آغاز تشکیل نطفه و زندگی جنینی از محیط پیرامونی خود تأثیر می‌پذیرد را "من برنامه‌پذیر" می‌نامیم. من برنامه‌ریزی شده شخصیت اولیه فرد را شکل می‌دهد. هیچ دو نوزادی با شخصیت یکسان متولد نمی‌شود، حتی اگر تک تخمکی بوده، بدنی شبیه هم داشته باشند که به آن‌ها دوقلو می‌گویند. تفاوت شخصیت در دوقلوها واضح است. "من برنامه‌ریزی شده" با ما به دنیا می‌آید، اما "من برنامه‌پذیر" اکتسابی است و بسته به محیط رشد متفاوت است. برای مثال نرم‌افزار وجدان در ملت‌ها و اقوام مختلف یکسان نیست. مجموعه نرم‌افزارهایی که با ما متولد می‌شوند عبارتند از: نرم‌افزار اصلی (فطرت)، نرم‌افزار نهاد (غریزه)، نرم‌افزار بنیاد (طینت)، نرم‌افزار روح هادی، نرم‌افزار روح جمعی، نرم‌افزار ناخودآگاهی یا حافظه جمعی، نرم‌افزار ژن، نرم‌افزار اشتراکی میان جنین و مادر در دوران بارداری. برای مثال این که مادر در دوران بارداری چه موسیقی‌هایی گوش داده و یا چه حوادثی پیرامون او رخ داده است، در شکل‌گیری نرم‌افزارهای جنین مؤثر است. نرم‌افزار ژن ویژگی‌ها و قابلیت‌های جسمانی را به جنین انتقال می‌دهد.

(نمودار من برنامه‌ریزی شده و من برنامه‌پذیر) -



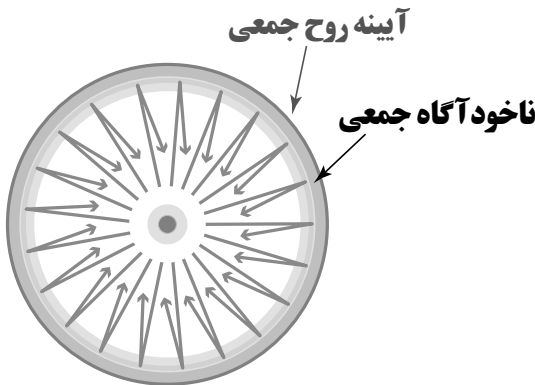
شکل ۱۱

"من برنامه پذیر"



شکل ۱۲

نرم‌افزار روح جمعی نیز همچون آینه‌ای کروی بر فراز کل جهان عمل می‌کند که ما در کانون آن قرار داریم. بازتاب اندیشه‌های ما توسط نرم‌افزار روح جمعی در همه هستی انتشار می‌یابد. برای مثال فراگیری "تب یک شبه میلیاردر شدن" می‌تواند از عوارض انعکاس در روح جمعی باشد. براساس پژوهش‌های روان‌شناسان حیوانات نیز روح جمعی دارند. در آزمایش‌ها آمده است میمون‌های جزیره‌ای را آموزش داده‌اند تا سیب‌زمینی را قبل از خوردن بشویند، پس از مدتی همین رفتار در جزایر دیگر نیز گزارش شد. ترس کودکان از تنهایی نیز ریشه در ناخودآگاهی بشر دارد، زیرا جنین در دوران بارداری تحت تأثیر روح جمعی و ناخودآگاه جمعی است. میل به ساختن و سپس تخریب کردن و میل به خیر و شر، مثبت و منفی، در نرم‌افزار فطرت نهفته است. دیده‌ایم که کودکان آن اسباب‌بازی را که بیشتر دوست دارند، آخرسر تخریب می‌کنند.



شکل ۱۳

نرم‌افزار بنیاد که از مؤثرترین برنامه‌ها در یک نوزاد است شامل دو نوع برنامه است. **الف - برنامه‌های ثابت:** مانند اصل تمایل به لذت، اصل دوری از درد، اصل حصول نتیجه در کوتاه‌ترین زمان، اصل تمایل به آسان‌ترین‌ها و ... تمایل به آسان‌ترین روش در انسان، نوع رفتار را تعیین می‌کند. برای مثال اگر ساکنان یک ساختمان که سال‌ها از راه‌پله استفاده می‌کرده‌اند و اکنون مدتی است صاحب آسانسور شده‌اند، با خرابی آن روبه‌رو شوند، دیگر حاضر نیستند حتی یک طبقه را از راه‌پله بروند. بدن انسان نیز به محض آن‌که انرژی ساده‌تری را شناخت، انرژی‌های پیچیده‌تر را پس می‌زند. نسل

گذشته غذاهای چرب، روغن حیوانی و دنبه را ترجیح می‌داد، درحالی که نسل حاضر نمی‌توانند آن را تحمل کنند. اعتیاد به شکلات از تمایل به مصرف غذاهای سنتی کاسته است. زیرا سوخت و ساز آن در بدن ساده‌تر است و ریشه اعتیاد را در این جا باید جست.

**ب- برنامه‌های متغیر:** که مبتنی بر طبایع سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است. طبع سخت‌افزاری به ظاهر فیزیکی و تیپ افراد ارتباط پیدا می‌کند. براین اساس در مورفولوژی افراد به چهار تیپ صفراوی، سوداوی، بلغمی و دموی مزاج تقسیم می‌شوند. اما طبع نرم‌افزاری از مشخصه‌های فیزیکی مستقل است و شامل چهار گروه می‌شود.

### طبع نرم‌افزاری خاک (تیپ A)

"طبع خاک" شکل‌پذیری، قابلیت رشد، یادگیری و امکان شکوفایی این گروه را نشان می‌دهد. اطفال دسته بندی شده در این گروه قابلیت سازش‌پذیری بالایی دارند؛ با همه افراد و گروه‌های مختلف سنی بطور سریع کنار می‌آیند و روحیه همکاری بالایی دارند. در پیروی از برنامه‌های کلاسیک و نظم و انضباط مشکلی ندارند و اگر تحت برنامه‌های آموزشی حساب شده ای قرار بگیرند، امکان رشد اجتماعی بسیار چشمگیری خواهند داشت؛ ولی این گروه از خلاقیت بالایی برخوردار نیستند و فقط برنامه‌پذیرهای خوبی هستند. کودکان این گروه به سادگی در مهد و کودک عجز نمی‌شوند، بهانه مادر را کمتر می‌گیرند و افرادی غیر از اعضای خانواده می‌توانند آنها را به سادگی نگهداری نمایند. در بزرگسالی، این افراد بیشتر دنبال مشاغل ثابت و زندگی باثبات هستند و از انجام کارهای یکنواخت و کسل‌کننده، خسته نمی‌شوند. در مسائل خانوادگی پایبند، و تمایل به حفظ کانون خانواده در این گروه از سایر گروه‌ها بیشتر است. آنها محافظه کار، دوراندیش و اهل برنامه‌ریزی هستند.

میل به سازش و کنار آمدن مسالمت‌آمیز در این گروه زیاد است و طبع خاکی آنان باعث می‌شود تا بخواهند دل همه را به دست آورند و فردی از آنان نرنجد؛ در نتیجه تحت فشار احساسی شدیدی قرار می‌گیرند و در معرض بیماری‌های روان‌تنی قرار دارند. این گروه ظاهری تیز و باهوش دارند ولی در واقع هوش ظاهری و عقل معاش است که بیشتر به چشم می‌خورد. درس‌خوان‌های حرفه‌ای و همه آنها را که نظام آموزشی به عنوان "تیزهوش" می‌شناسد، در این گروه جای دارند؛ ولی در واقع آنها بیشتر ماشین‌های

حافظه هستند و همگی آنها از هوش باطنی به معنای دارا بودن قدرت خلاقیت، برخوردار نیستند. حافظه جزئی از عقل و جزئی از هوش نیست؛ بلکه بانک اطلاعاتی ثبت و ضبط وقایع است. در تعریف رایج IQ، حافظه نیز جزئی از هوش به شمار می آید در حالی که حافظه حکم هارد سیستم\* را دارد و اطلاعات را در اختیار عقل قرار می دهد. اصولاً مخترعین، مبتکرین و اندیشمندان بزرگ به طور قطع جزء این دسته از تیزهوشان قرار نداشته اند و نمرات آنها نیز معمولاً خیلی درخشان نبوده است. این گروه بطور معمول همیشه دچار اضطراب، نگرانی و دلشوره هستند که مبادا آینده آستن حوادثی باشد که ثبات زندگی آنان را برهم زند. بطور کلی ریشه نگرانی ایشان برهم خوردن ثباتی است که آرزویش را دارند.

### طبع نرم افزاری آب (تیپ B)

این گروه از دوران نوزادی دارای الهام و اشراق هستند و از خلاقیت و ابتکار فوق العاده ای بهره مند می باشند. دوران تحصیلی این عده با آفرینش های تجسمی و ادبی فوق العاده مانند کاردستی و انشاءنویسی همراه است. هر آنچه که نیاز به قدرت تخیل عمیق داشته باشد برای این گروه شیرین است اما در کارهای کلیشه ای و تکراری دچار کسالت می شوند و از نظر دریافت نمره کارنامه تحصیلی درخشانان ندارند. نظام های آموزشی رشد نیافته این گروه را طرد می کنند. زندگی در کنار این گروه بسیار مشکل است زیرا هر لحظه در دنیایی ویژه سیر می کنند که اغلب با دنیای دیگران متفاوت است. در ظاهر رفتارشان خلق رفتارهای ویژه و منحصر به فرد دیده می شود. بیشتر در تخیلات خود غوطه ورنند و بازیگوشی شان سبب می شود از امتیازات ظاهری محروم بمانند اما سنسورهای فزادنی آنها از دیگران فعال تر است و قابلیت دریافت قوی تری دارد. بطور کلی از این منظر، دانش آموزان بازیگوش ویژگی های منحصر به فردی دارند که باید کشف شود لذا باید تحت آموزش های جداگانه قرار بگیرند و بطور انفرادی زیر نظر باشند.

---

\* از قطعات کامپیوتر است که وظیفه آن ذخیره سازی دائمی اطلاعات می باشد. (Hard Disk Drive)



اطفال دارای این طبع، همواره در حال انجام بازیهای خیالی با خود می‌باشند، همیشه در حال غوطه خوردن در یک فکر و خیالی هستند حتی اگر ظاهرشان چیزی را نشان ندهد. اغلب هنرمندان، مخترعان، مکششفان، آهنگ‌سازان، طراحان و اندیشمندان از این گروه هستند. این گروه بیش از همه نیاز دارند تا از طرف دیگران درک شوند. اغلب نیز این اتفاق رخ نمی‌دهد و ایشان در انزوا می‌مانند و چون نمی‌توانند از محیط خود تأیید بگیرند مورد تمسخر قرار می‌گیرند. موفقیت ایشان در گروه درک اطرافیان است و اگر طبع ایده‌آل‌گرا و زودرنج آن‌ها از سوی دیگران مورد توجه قرار نگیرد به طغیان کشیده می‌شود. لذا اغلب زندگی موفق‌ی ندارند. زیرا دنیای ویژه خود را دارند و کنار آمدن با ایشان دشوار است.

بیش از سایر گروه‌ها در معرض ابتلا به بیماری‌های اتوایمون (حمله سیستم ایمنی بدن به خودش) نظیر MS، لوپوس، پسوریازیس، آرترید روماتوئید، انواع سرطان‌ها، بیماری‌های ذهنی و بیماری‌هایی که در اثر اختلال شعوری عارض می‌شود، قرار دارند. بیشترین میل به تضاد در این گروه است، اما تضادی سازنده که بطور پیوسته با چراها و چگونگی‌ها به دنبال تحول و آفرینش است. بیماری‌های این گروه نیز از همین تضاد نشأت می‌گیرد. هوش باطنی در این گروه سبب مهار هوش ظاهری شده است لذا ظاهری آرام دارند و در نگاه اول باهوش به نظر نمی‌آیند حال آنکه در زمره باهوش‌ترین (هوش باطنی) گروه قرار دارند و بسیار روماتیک، حساس و زود رنج می‌باشند. این گروه مؤدب، وقت شناس، مردم‌دار و طرفدار حق و حقیقت است. بطور معمول زودتر از موقع سر قرار خود حاضر می‌شوند و از وقت ناشناسی و تأخیر بشدت ناراحت می‌شوند.

### طبع نرم افزاری باد (تیپ C)

مادران از تحرک فوق‌العاده ایشان در دوران جنینی، حکایت‌ها دارند. حرکت پویا و دینامیک برجسته‌ترین ویژگی این گروه است و هر محیطی برای افراد با این طبع نرم‌افزاری، بسته و محدود دیده می‌شود زیرا ایشان آرام و قرار ندارند و در پوست خود نمی‌کنند. اگر تحرک از این گروه سلب شود و محیط کاری ایستا و آرامی بر این گروه تحمیل شود، بهره و بازده کاری ایشان به شدت افت می‌کند.

افراد با طبع نرم‌افزاری C به مشاغل پرتحرکی همچون خلبانی، رانندگی بین شهری، پشتیبانی و تدارکات گرایش دارند و اغلب این گروه، خطرپذیری مهاجرت را دارند. برخلاف گروه A، این گروه از کارهای یکنواخت و تکراری خسته می‌شوند و نیازمند تحول و تغییر مستمر در زندگی خود هستند و به استقبال آن می‌روند. آنها بطور مرتب در حال پریدن از یک شاخه به شاخه‌ای دیگر هستند. شاید در نگاه اول، اطرافیان درباره‌ی این گروه چنین قضاوت کنند که پشت کار یا ثبات شخصیت ندارند، درحالی که ایشان بیش از دیگران پشت کار دارند و اگر شرایط فراهم باشد استقامت‌شان در مسیرهای پرفراز و نشیب، بیش از دیگران است؛ در اصل، بنیاد ناآرام آنها همواره بدنبال چیزی می‌گردد و از این بابت سخت کوش هستند.

آمار طلاق و تغییر شغل در این گروه، به نسبت فراوان‌تر است. اگر این تیپ‌های شخصیتی با سنجش‌هایی در دوره‌ی مهد کودک و دبستان تشخیص داده شوند، از بسیاری ناهنجاری‌های اجتماعی، سازمانی و خانوادگی کاسته می‌شود. از منظر ذهن - روان‌شناسی کل‌نگر (سایمنتولوژی)، هریک از این ویژگی‌ها در طبع نرم‌افزاری بنیاد قابل تعریف و تکامل است.

اگر طبع نرم‌افزاری افراد تشخیص داده نشود، در رویارویی اولیه گزارش می‌شود گروهی از کودکان در محیط آموزشی روحیه‌ی تخریب دارند و خطر آفرین هستند. بدیهی است نقص آگاهی از طبع نرم‌افزاری این گروه، به محدودیت، تویخ یا محرومیت خواهد انجامید. درحالی که اگر به این کودک یا دانش‌آموز، وظایف پرتحرک سپرده شود، هم باری از دوش سرپرستان برداشته می‌شود و هم زمینه‌ی رشد و شکوفایی وی مهیا می‌گردد. برعکس اگر این افراد محدودتر شوند دچار طغیان شده، علاوه بر ایجاد مانع بر مسیر شکفتن استعدادهایشان، انرژی فراوانی صرف مهار ایشان می‌گردد.

در خانواده نیز شاهد تمایل این گروه به استمرار فعالیت در روزهای تعطیل و پرهیز از خمودی و رخوت خواهیم بود. فقدان شناخت کافی از این موضوع می‌تواند زمینه‌ی چالش را فراهم آورد. همچنین در یک سازمان، از این منظر وظیفه‌ی مدیر، خطیرتر و نیازمند کسب آگاهی‌هایی از ویژگی‌های کارکنان خواهد بود. بهره‌وری بهتر از سرمایه‌ی نیروی انسانی این گروه مستلزم شناخت بیشتری از افراد خواهد بود.

شناخت طبع نرم‌افزاری و تیپولوژی، لیست دقیقی از ویژگی‌های گوناگون افراد ارائه

می‌دهد که با مقایسه چند خصیصه می‌توان طبع نرم‌افزاری فرد را مشخص کرد و طوری او را توصیف کرد که مخاطب بیاندیشد شما سال‌ها با وی زندگی کرده‌اید.

البته افراد در واقعیت جامعه اغلب تلفیقی از دو یا چند طبع نرم‌افزاری هستند. اما باشناسی این گروه‌ها از یکدیگر و آشنایی با ویژگی‌های هر یک، تصویری واضح از مهم‌ترین سرمایه‌سازمانی را ارائه خواهد کرد.

در بررسی‌ها مشاهده می‌شود برخی **AB**، گروهی **AC** و بعضی **BC** هستند. در بخش برنامه‌پذیر نرم‌افزاری، این امکان وجود دارد که هر یک از این گروه‌ها با دریافت‌هایی تحت مدیریت سازمانی به تعادل **ABC** برسند.

## طبع نرم‌افزاری آتش (تیپ D)

دارندگان این طبع پویایی زیادی داشته، آرام و قرار ندارند. این گروه از دوران جنینی مخرب، تندخو، عصبی و خشن بوده، مانند یک آتشفشان هر لحظه امکان فوران دارند. خلاقیت این افراد در خدمت انهدام و نابود کردن و نقشه‌های خطرناک پیش می‌رود. مادران، دوران بارداری ایشان را به سختی سپری کرده‌اند. این گروه در دوران کودکی همواره در حال انجام یک کار مخرب هستند بطوری که بزرگسالان از اینکه چگونه یک طفل قادر به چنین طراحی‌های نبوغ آمیز مخربانه‌ای می‌شود در حیرت و تعجب هستند. به نظر می‌رسد که آنها از کار تخریبی و اذیت و آزار ارضاء شده و به نوعی از خرابکاری لذت می‌برند. این گروه در سنین بالاتر افرادی شجاع، گستاخ، باتجربه، بی‌محبابا، با تمایل به حد و حصر و سیری‌ناپذیر به سلطه‌گری و گسترش قلمرو خواهند بود. بسیار پر هیجان می‌باشند، در ضمن آماده طغیان آنی هستند بخصوص در شرایطی که موافق میل آنها نباشد.

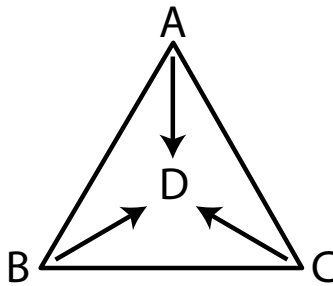
اگر طبع این افراد در "من برنامه‌ریزی شده" تحت تأثیر "من برنامه‌پذیر" مهار شود و یا توسط واکنش دفاعی روانی تثبیت گردد، روحیه ماجراجوی این گروه در مسیر مثبت و مفید پرورش خواهد یافت؛ اما اگر مهار و وجود نداشته باشد تا تظاهر به خشونت و تخریب علنی پیش خواهند رفت زیرا این گروه تمایلی به ظاهرالصلاح بودن و کسب وجهه شایسته ندارند البته پرهیز نهادینه این گروه از تظاهر و وانمود کردن به آنچه نیستند مانع انباشت انرژی پتانسیل منفی درونی می‌شود. لذا این گروه اغلب از نظر جسمی سالم

و به دور از بیماری‌های روان‌تنی هستند که در گروه **A** و **B** مشاهده می‌شود. سلامت جسمی ایشان محصول فقدان رفتار دو گانه است.

این گروه از نظر ظاهری باهوش به شمار می‌آیند اما در مسیر خلاف و مقاصد منفی از هوش خود بهره می‌برند؛ و بطور معمول بی‌خیال، بی‌تعهد، بی‌مسئولیت و وقت‌ناشناس هستند و دغدغه خاطر چندانی ندارند. اصولاً کسی را به حساب نمی‌آورند و اهل مراعات حال افراد نیستند. نسبت به دیگران گذشت ندارند و خیلی رک و بی‌پروا برخورد می‌کنند. آنها قادرند به خوبی حق خود را از دیگران بگیرند در عین حالی که تمایل زیاد به برتری بر دیگران دارند.

گرایش‌های طبع نرم‌افزاری آتش در وجود هر فرد، با تعادل میان سه طبع دیگر و پذیرش نرم‌افزاری برنامه‌هایی مهار می‌گردد. در شخصیت ایده‌آل، ویژگی‌های بالقوه‌ای که در سه گروه **A**، **B** و **C** بیان شد به نحوی بالفعل می‌شود که تعادل آن مهار تمایلات بالقوه موجود در تیپ **D** را به دست می‌گیرد.

ایده‌آل نهایی در مورد طبع‌های نرم‌افزاری، تعادل میان سه نوع تیپ برای مهار طبع نرم‌افزاری آتش است.



شکل ۱۴

لزوم شناخت این تیپ‌های شخصیتی از دوران کودکی برای همه افراد از آنجا اهمیت پیدا می‌کند که هریک از این گروه‌ها، نیازمند یک نوع برنامه آموزشی هستند تا به شکوفایی، تعادل و تکامل شخصیتی نائل آیند. بهره‌برداری بهینه از سرمایه اصلی سازمان یعنی منابع انسانی، در گرو شناخت دقیق طبع‌های نرم‌افزاری و ترسیم مسیر تعاملی با هریک از این گروه‌هاست.

هر مدیری فارغ از این اطلاعات، به چیدمانی از نیروهای انسانی دست خواهد یافت

که احتمال کمترین بازده و بیشترین عارضه و اتلاف انرژی را در پی خواهد داشت. در حالی که شناخت وضعیت تعادلی تک تک کارکنان از نظر طبع‌های نرم‌افزاری، به آسانی چیدمان ایده‌آل، تقسیم وظیفه شغلی مناسب و انتظارات شایسته از هر فرد سازمانی و هر ترکیب شکل داده شده را در پی خواهد داشت.

هدف، بهترین بهره‌برداری از بخش برنامه‌ریزی شده با طراحی هوشمندانه برای بخش برنامه‌پذیر خواهد بود. این مهم، در گرو آشنایی عمیق با بخش‌های برنامه‌ریزی شده و برنامه‌پذیر نرم‌افزارهای وجودی انسان و شناخت از عوامل محیطی خواهد بود.

جداول مربوط به تمایلات اولیه بنیادی در سنین مختلف:

| تیپ D | تیپ C | تیپ B | تیپ A | تمایلات اولیه بنیادی          |
|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|
|       |       |       | p     | مهرطلبی، سازش‌طلبی، سکون‌طلبی |
|       |       | p     |       | عزالت‌طلبی                    |
|       | p     |       |       | تغییرطلبی                     |
| p     |       |       |       | برتری‌طلبی                    |

| تیپ D | تیپ C | تیپ B | تیپ A | تمایلات اولیه بنیادی در کودکان     |
|-------|-------|-------|-------|------------------------------------|
|       |       |       | p     | تمایل به جذب دیگران                |
|       |       | p     |       | تمایل به انجام بازی‌های خیالی      |
|       | p     |       |       | تمایل به جنب و جوش، تمایل به تنوع  |
| p     |       |       |       | تمایل به خرابکاری و شرارت، تندخویی |

| تیپ D | تیپ C | تیپ B | تیپ A | تمایلات اولیه بنیادی در نوجوانان    |
|-------|-------|-------|-------|-------------------------------------|
|       |       |       | p     | تمایل به رفتارهای کلاسیک و موجه     |
|       |       | p     |       | تمایل به دریافت الهام، کارهای تخیلی |
|       | p     |       |       | تمایل به ماجراجویی و کسب تجارب جدید |
| p     |       |       |       | تمایل به عصیان، پرخاشگری            |

| تیپ D | تیپ C | تیپ B | تیپ A | تمایلات اولیه بنیادی در جوانان      |
|-------|-------|-------|-------|-------------------------------------|
|       |       |       | p     | تمایل به شکوفایی کلاسیک             |
|       |       | p     |       | تمایل به رفتارهای خاص، خودکشی       |
|       | p     |       |       | تمایل به ماجراجویی، تمایل به اعتیاد |
| p     |       |       |       | تمایل به بی‌بندوباری، آزار رسانی    |

| تیپ D | تیپ C | تیپ B | تیپ A | تمایلات اولیه بنیادی در میانسالان          |
|-------|-------|-------|-------|--|
|       |       |       | p     | تمایل به رفتارهای دوگانه، انجام کار تکراری |
|       |       | p     |       | تمایل به ابداع، ایجاد                      |
|       | p     |       |       | تمایل به جستجوگری، تنوع، طلاق              |
| p     |       |       |       | تمایل به کارهای خلاف، سلطه‌جویی            |

| تیپ D | تیپ C | تیپ B | تیپ A | وضعیت هوش ظاهری و باطنی          |
|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|
|       |       |       | p     | هوش ظاهری                        |
|       |       | p     |       | هوش باطنی، خلاقیت مثبت           |
|       | p     |       |       | هوش ظاهری خلاق نما، ظاهر باهوش   |
| p     |       |       |       | هوش باطنی، خلاقیت منفی و مخربانه |

## آلرژی ذهنی و روانی

موضوع دیگری که ذیل رفتار سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد، حساسیت ذهنی و روانی است. همان گونه که برخی افراد از نظر جسمی دچار آلرژی هستند، آلرژی ذهنی و روانی نیز قابل تعریف است.

با مطالعه فرآیند واکنش در برابر رخداد‌های بیرونی درمی یابیم هر حادثه که آثار آن توسط حس گر‌ها یا سنسورهای مغزی (سنسورهای فیزیکی) که همان حواس پنج گانه اند، دریافت می شود، ابتدا از یک فیلتر یا غربال در وجود انسان عبور می کند که در اصطلاح آن را فیلتر بینشی می نامیم.

فیلتر بینشی\* مخزن تجربیات، ادراکات و آگاهی‌های نهادینه شده فرد است و مجموعه‌ای از نرم افزارهای درونی در آن جای دارند. فیلتر بینشی است که تعیین می کند یک رخداد بیرونی قابل انتظار یا غیر مترقبه خوانده شود. در حقیقت واکنش‌های گوناگون افراد در برابر یک واقعه ثابت بیرونی، ریشه در تفاوت فیلتر بینشی آن‌ها دارد. بنابراین برای اصلاح رفتار، اصلاح بینش ضروری است.

آسیب دیگری که در رفتار تظاهر می کند و ریشه در فیلتر بینشی دارد، آلرژی ذهنی و روانی است. برای مثال طیف قابل توجهی از زوج‌های در آستانه طلاق، دلیلی که برای ناتوانی در تحمل همسر خود ارائه می دهند خطاهای بسیار کوچک و قابل اغماضی است که در وهله اول نه تنها نمی تواند دلیل طلاق به شمار آید بلکه خنده دار هم به نظر می رسد، مانند باز گذاشتن در خمیر دندان توسط همسرش؛ که باید بطور عمیقی بررسی کرد چه روندی درون فرد شاکی سپری شده است. بار نخست که فرد با این صحنه مواجه می شود، فیلتر بینشی آن را طبیعی تلقی می کند زیرا امر پیش و پا افتاده‌ای است و احتمال فراموشی وجود دارد، هنگامی که بار دیگر با این صحنه روبه رو می شود حساسیت بیشتری نسبت به این عمل پیدا کرده است زیرا انتظار تکرار آن را نداشته است. هر بار که این عمل تکرار می شود با کاهش انتظار، حساسیت ذهنی و روانی افزایش پیدا می کند.

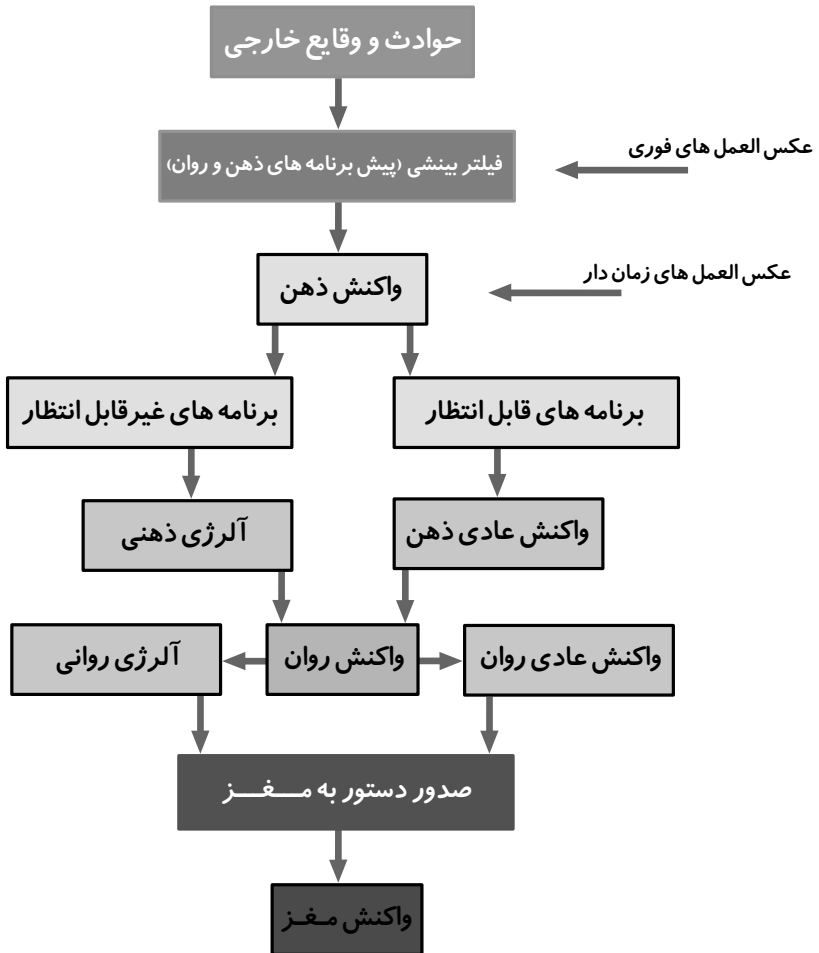
\* برای آشنایی بیشتر با فیلتر بینشی به کتاب «بینش انسان» مراجعه شود.

این مسأله میان زوجها شناخته شده است. روز اول به همسرش می‌گوید "مادرت گفت: ... "روز دوم، روز سوم و ... ، این حساسیت تشدید و انباشته می‌شود. جایی می‌رسد، به محض آن که می‌گوید: "مادرت"، تمامی ذهن و روان فرد به هم می‌ریزد. در دادگاه که حاضر می‌شود قاضی می‌پرسد: "این که مسأله مهمی نیست!" اما فرد حاضر به تحمل این شرایط نیست. زیرا ظاهر هر لفظ، یک نقل قول ساده است، اما در پس آن یک عامل نرم‌افزاری قوی برای تخریب ذهن و روان نهفته است.

مثال دیگری موضوع را روشن‌تر می‌کند. اگر فردی جایی مشغول استراحت باشد و قطره‌آبی روی صورتش بچکد، از جا می‌پرد تا ببیند برای چه این اتفاق افتاده است اما به هم نمی‌ریزد، اگر همین قطره ناچیز پنج دقیقه به طور مستمر روی صورت فرد بچکد اما فرد بریده می‌شود. به ظاهر اتفاق مهمی نیست اما با هر قطره، حساسیت فرد بیشتر می‌شود تا به تخریب ذهن و روان فرد می‌انجامد. اگر همین قطره، باران یا ناشی از آبشار باشد، ممکن است مدت‌ها ادامه داشته باشد و حتی حس فرد خوشایندتر شود، علت آن است که چکیدن آب باران یا آبشار در فیلتر بینشی تعریف شده است و دور از انتظار نیست تا حساسیت برانگیز باشد.

آلرژی از آسیب‌هایی است که می‌تواند فرد، خانواده، جامعه یا سازمان را دچار اختلال نماید. گاهی در سازمان، مدیر یک جمله را بیان می‌کند و کل سازمان را برهم می‌زند. به ظاهر منطقی نیست چنین واکنشی در برابر یک جمله ساده رخ دهد اما هنگامی که به پس‌زمینه و پیشینه سازمان بازمی‌گردیم، یک حساسیت نهفته و انباشته را خواهیم یافت. منشاء این حساسیت، امور تعریف نشده و خلاف انتظار است. در اغلب سازمان‌ها این حساسیت‌ها قابل شمارش است و ممکن است برای افراد خارج آن سازمان، کودکانه تلقی شود. درحالی‌که برای افراد سازمان بسیار جدی و تعیین‌کننده است. این حساسیت می‌تواند نسبت به رفتار یا گفتار مدیران و کارکنان هربخش نسبت به یکدیگر باشد. سازمانی می‌تواند از نظر بهداشت ذهن و روان به سلامت دست یابد که از این آلرژی‌ها مصون گردد. همان‌گونه که آلرژی‌های ذهنی و روانی این امکان را دارد تا به آلرژی جسمی بیانجامد، دریک سازمان نیز آلرژی ذهن سازمانی می‌تواند به تقابل‌های فیزیکی و ظاهری نیز منتهی گردد. با روشن شدن مفهوم آلرژی سازمانی، یک گام به تعریف سازمان به عنوان یک موجود زنده نزدیک‌تر می‌شویم.





شکل ۱۵



---

---

بخش سوم

---

---



## نوآوری

اگر به آثار ارائه شده در جشنواره‌هایی که به موضوعات اختراع، ابداع، ابتکار و نوآوری می‌پردازند نگاهی بیافکنیم، درمی‌یابیم تشخیص اینکه چه اثری واقعاً نوآوری است پیچیده و مشروط به زمینه‌های مقدماتی است.

وقتی یک فرد یا یک سازمان دستاوردی را ارائه می‌کند و مدعی است جنبه نوآوری در آن لحاظ شده است، نتیجه نیازسنجی بازار بوده است. از نگاه مبتکر، پاسخگوی نیازی در بازار بوده است، نو محسوب می‌شود و باید در بازار ارائه شود. آیا بازار این کار نو را می‌پذیرد؟ بدین ترتیب قضاوت در مورد نوآورانه بودن یک محصول پیچیده می‌شود. ملاک قضاوت عادلانه در این زمینه چیست؟

در واقع امروزه آنچه به عنوان نوآوری شناخته می‌شود، محصول آزمون و خطاست و ضریب هوشی در آن کمترین اثر را دارد. بطور عمده نیز به بهره‌گیری از اطلاعات فیزیکی و حواس پنج‌گانه مربوط می‌شود. بخشی نیز مدیریت بحران است یعنی اینکه در

شرایط بحران، چگونه یک موضوع مدیریت شود، نوآوری تلقی می‌شود. برخی دیگر مربوط به درک بصری و مکانی می‌شود مانند شناسایی رنگ، فرم، فضا و قدرت تجسم آن. در واقع تجسم آن چیزی که وجود دارد از دایره عقل خارج نمی‌شود زیرا عقل، مجموعه نرم‌افزارهایی است که حافظه را به خدمت می‌گیرد و پس از رؤیت می‌تواند خلق دوباره انجام دهد. اگر چیزی تجسم شود که وجود ندارد، خلق و ایجاد رخ داده است؛ این عمل از نظر ما به هوش مربوط می‌شود.

بخشی از تعریف‌های هوش که ما آن را به عنوان هوش ظاهری مطرح می‌کنیم، درحقیقت همان عقل است و به مهارت در بکارگیری کل بدن برای افکار و احساسات مربوط می‌شود مانند سهولت در بکارگیری تعادل، چالاکی، هماهنگی قدرت و انعطاف‌پذیری. بخش دیگر به تشخیص اشکال موسیقایی مربوط است که مستلزم شناسایی ریتم، ارتفاع ملودی، توانایی فهم و تمایز حالات روحی است مانند شناخت حالات چهره، صداها، اشاره‌ها و دیگر نشانه‌ها. بخش دیگر شناخت توانمندی‌های درونی در کنترل خلق و خوی و خویشنداری، انضباط، عزت نفس و تحت تأثیر قرار دادن دیگران است. حتی از مهارت در طبقه‌بندی گیاهان و حیوانات هم در کتاب‌های روان‌شناسی به هوش تعبیر شده است؛ که از نظر ما همه این موارد در دایره عقل می‌گنجد. شاخه دیگری از هوش را با عنوان هوش معنوی مطرح کرده‌اند که عبارت است از خودپنداری، فهم مرگ، زندگی، سرنوشت، عشق و هنر. اما باز پای توانمندی و تشخیص در میان است نه خلق و ایجاد، پس اینها نیز بخشی از عقل به شمار می‌آیند. در تعریف انواع هوش استفاده از حافظه نیز در زمره انواع هوش برشمرده می‌شود. حافظه موضوع جداگانه‌ای است که عقل و هوش نیست، بلکه بایگانی اطلاعات است که بدون آن فعالیت هوش و عقل امکان‌پذیر نیست.

اهمیت حافظه در آن است که هیچ حرکتی در عقل و هوش ممکن نیست مگر به پشتوانه حافظه، اما خود حافظه عملکردی مانند یک هارد کامپیوتر و یک ماشین حفظ‌کننده و ثبت‌کننده را دارد. ممکن است یک نفر حافظه قوی داشته باشد اما از قدرت استدلال و فهم نازلی برخوردار باشد همین‌طور ممکن است یک فرد با حافظه قوی از قابلیت ایجاد و خلاقیت بی‌بهره باشد. از نظر کلی حافظه در خدمت عقل است و جزئی از آن به شمار می‌رود و عقل هم در خدمت هوش است. همان‌طور که عقل

سازمانی و هوش سازمانی قابل تعریف است حافظه سازمانی را نیز می‌توان به عنوان بایگانی اطلاعات و تجربه‌های یک سازمان تعبیر کرد.

مجموعه فعالیت‌هایی از سازمان که به خلق و ایجاد چیزهایی مربوط می‌شود که نبوده است، هوش سازمانی عنوان می‌گیرد.

البته از یک منظر کلی، هر چیزی که ما خلق می‌کنیم، در هستی وجود داشته است اما نه هستی مادی پیرامون ما یا دنیای خیال و عقل و ذهن ما؛ اگر ذهن ما با الهامات و گیرنده‌های فزادنی با دنیای خارج از خودش ارتباط برقرار کند و آگاهی دریافت کند، به این فرآیند هوش خواهیم گفت، مانند الهامات شاعری یا کشف مسئله علمی که جرعه آن با افتادن سیب از یک درخت زده شده است یا یک نت موسیقی که ناگهان به ذهن هنرمند جاری می‌شود. از ویژگی‌های این نوع آگاهی‌ها فرامکان و فرازمان بودن آنهاست یعنی ادراک آن در صفر ثانیه رخ می‌دهد و به مکان فرد هم بستگی ندارد. وقتی الهام دریافت می‌شود اغلب سروشکل، فرم و صورتی هم ندارد، فقط یک حجم اطلاعات است که به تدریج گسترده می‌شود؛ اگر یک آگاهی در قالب زمان و به مرور شکل بگیرد، جرعه ذهنی نیست. جرعه ذهنی تابع زمان نیست و در پی یک فکر نمی‌آید؛ آنچه در امتداد اندیشه به ذهن خطور می‌کند، یک کشف استدلالی بیش نیست.

نکته دیگر آن است که جرعه ذهنی، زبان ندارد. هر فرد با هر زبانی در معرض این آگاهی و جرعه ذهنی قرار گیرد، بخشی از ذهنش که فرازبان است آن را دریافت می‌کند و سپس به زبان فرد ترجمه می‌نماید.

بطور کلی، آستانه درک‌های انسان بر سه قسمت قابل تعریف است. امور حسی و فیزیکی، با آستانه درک فیزیکی، تجزیه تحلیل‌هایی که فرآیند درونی ذهن است با آستانه درک ذهنی و امور الهامی و جرعه‌های ذهنی با آستانه درک فزادنی قابل دریافت هستند.

طبعا آنچه از فراسوی ذهن وارد می‌شود، فرازبان نیز خواهد بود. آنچه هنگام خواب رؤیت می‌کنیم، به دلیل بسته بودن چشم، نمی‌تواند در آستانه درک فیزیکی باشد. این رؤیت مربوط به آستانه درک ذهنی است، همین‌طور تشخیص فرکانس ۵۰ که برای چشم امکان ندارد، در آستانه درک فیزیکی قرار ندارد اما در آستانه درک ذهنی است و به همین دلیل تماشای نور لامپی که با فرکانس ۵۰ خاموش و روشن می‌شود اگرچه

بصورت نور پیوسته دیده می‌شود، موجب خستگی ذهن می‌شود.

ذهن مجموعه‌ای از نرم‌افزارهای مختلف است که هر تصمیم انسان از این نرم‌افزارها عبور می‌کند. چرا بعضی افراد در زمان‌های خاصی دچار افسردگی، پریشانی و اضطراب می‌شوند؟ چرا برخی هنگام ورود به مکان‌هایی ویژه دچار حالات ناخواسته می‌شوند؟ چرا برای عده‌ای، تداعی یک حادثه، تبعات ذهنی و حتی جسمی را در پی دارد؟ برای مثال در یک شوخی، فلفل را داخل یک گل خاص می‌ریزند که اولین بار است یک نفر آن را دیده است، بو می‌کشد و دچار مشکل می‌شود، ناخواسته هربار وی آن گل را ببیند همان مشکل برایش تداعی می‌شود، درحالی‌که دیگر از فلفل خبری نیست. این تداعی‌ها و حس‌های ناخواسته نشان می‌دهد که واکنش‌های ذهنی و به تبع آن جسمی، تابع فرآیندی است که نرم‌افزارهای ذهنی در آن حرف اول را می‌زنند. شاید دیده باشید کسانی را که می‌گویند من از این رنگ متنفرم، اما هیچ دلیلی نمی‌تواند برای آن بیاورد؛ این مسئله به ناخودآگاهی و مجموعه نرم‌افزارهای ذهنی فرد بازمی‌گردد، بدین ترتیب هر رفتاری که از ما در ظاهر سر می‌زند، از نرم‌افزارهایی در پشت پرده ذهن مان پیروی می‌کند. تفاوت نرم‌افزارهای افراد در لحظه‌های بحرانی تر مانند وقوع یک انفجار، ظهور می‌کند. یک نفر کمترین واکنش را هم ندارد و یک نفر واکنشی بسیار شدیدتر از معمول نشان می‌دهد. دلیل هر کدام، مجموعه نرم‌افزارهایی است که از آغاز زندگی در ناخودآگاه افراد نصب شده است.

این نرم‌افزارها در چند طبقه قابل تعریف است. یک دسته از نرم‌افزارها با عنوان من برنامه‌ریزی شده و شخصیت اولیه با ما متولد می‌شوند که آنها را جدا از نرم‌افزار فطرت، به عنوان نهاد می‌شناسیم. در هر نوزادی که متولد می‌شود چهار طبقه نرم‌افزار قابل مشاهده است:

- نرم‌افزار نهاد

- نرم‌افزار بنیاد

- نرم‌افزار ژن

- نرم‌افزار اشتراکی دوران بارداری بین مادر و جنین

نرم‌افزار اشتراکی عامل انتقال حس‌های آرامش، اضطراب یا هر رخدادی است که مادر در دوران بارداری دچار شده است و از طریق این نرم‌افزار به نوزاد انتقال می‌دهد.



بطور کلی این نرم افزارها فیلترهایی در مسیر رفتارها و واکنش های ما هستند. یک گروه از فیلترها پیشی و گروهی دیگر منشی هستند. فیلترهای منشی به تیپ نرم افزاری افراد مرتبط است. تیپ سخت افزاری همان چهار گروه هستند که در طب سنتی به چهار نوع مزاج می شناسند که در هر کدام یکی از اخلاط چهار گانه غلبه دارد. یعنی سوداوی مزاج، صفراوی مزاج، بلغمی مزاج و دموی مزاج، اما جز این تقسیم بندی یک تیپ نرم افزاری هم وجود دارد که ما از آن به عنوان تیپ **A** (خاک)، **B** (آب)، **C** (باد) و **D** (آتش) یاد کردیم. دلیل اصلی ثابت بودن شخصیت افراد همین نرم افزارها هستند. برخی گمان می کنند شخصیت قابل تغییر نیست اما اگر این نرم افزارها مورد شناسایی دقیق قرار بگیرند و روش های اصلاحی آن ها معلوم شود، امکان تغییر شخصیت وجود خواهد داشت.

رفتار تابع شخصیت (مجموعه ای از نرم افزارها) است و شخصیت نیز تابع هویت است. هویت هر کس پایه های اصلی نرم افزارهای او می باشد. در یک سازمان نیز، رفتار، شخصیت و هویت قابل تعریف است. تصمیم سازمانی توسط مدیریت گرفته می شود و یک مدیر بسته به نوع "من برنامه ریزی شده" و "من برنامه پذیر" فرد، تصمیم می گیرد. مدیری که مسیر گرا است، تصمیماتی می گیرد و سازمان خود را به سمت و سوی می برد و رفتار و شخصیتی از سازمان خود ارائه می کند که به کلی با شخصیت سازمانی که مدیری مقصد گرا دارد، متفاوت است.

مدیری که از حساسیت ویژه ای برخوردار است و رخدادهای بیرونی بر اعصاب و آرامش ذهنی و احساساتش اثر مستقیم دارد، چگونه مانند مدیری که مستقل از دنیای بیرون، احساسات خود را کنترل می کند رفتار خواهد کرد؟

در زندگی فردی و خانوادگی برخی می بینیم که وقت، سلامتی ذهن و روان و جسم خود را صرف آن می کنند که محیط پیرامونی اشان نظم و ویژه ای داشته باشد و کوچک ترین خلل در این نظم، آرامش آنها را برهم می زند. اگر چنین فردی در مقام مدیریت یک سازمان با چنین تلاطم و اعوجاجی تصمیم گیرنده باشد، سازمان را دچار بحران خواهد کرد.

چنین مدیری فاقد تفکر نسبیتی است. مدیر صفر و یک یا سیاه و سفید، بسیار دچار اشتباه خواهد شد زیرا میان صفر و یک بی نهایت عدد و میان سفید و سیاه بی نهایت رنگ وجود دارد. مدیری که فقط بر دو حالت پافشاری می کند، سازمان را دچار فشار شدید

خواهد کرد و در تصمیم‌گیری نیز دچار تخطی خواهد شد چرا که شرایط و موقعیت‌های زیادی را در پیش‌فرض‌های ذهنی خود ندارد. در نظر او یک کارمند باید مطیع، دقیق یا دارای یک شرط ویژه باشد و یا باید اخراج شود؛ در چنین شرایطی امکان تعامل سازمانی میان مدیر و کارمند ممکن نخواهد بود.

یک سازمان، می‌تواند از خانوادهٔ دونفره‌ای که فقط همسر هستند آغاز شود تا به عظیم‌ترین سازمان‌های موجود منتهی شود. چند نفر که با هم به سفر می‌روند یک سازمان را تشکیل می‌دهند و تا زمانی که هم‌سفرند نیازمند مدیریت، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری، نگاه کیفی و تمامی عوامل دخیل در یک سازمان هستند. یک کلاس درس، یک مطب پزشکی، یک فروشگاه کوچک و یک تعمیرگاه نیز، یک سازمان هستند. اکوسیستم پیرامون ما از سازمان‌هایی تشکیل شده و در کلیت خودش یک سازمان عظیم است. اکوسیستم‌ها و سازمان‌ها، رفتار، شخصیت و هویت دارند. روابط سازمانی در یک اکوسیستم حرف‌نخست را می‌زند. هر مجموعه‌ای که به عنوان سازمان می‌شناسیم، بی‌شک زنده است. بدین ترتیب تعریف ما از زنده بودن تغییر می‌کند و مشاهده خواهیم کرد که هیچ چیز غیرزنده‌ای وجود ندارد.

هر آنچه در مورد مدیریت سازمان گفته شد، زمانی ثمربخش می‌شود که در وجود افراد نهادینه شود و بطور خودکار عمل کند. طبیعی است فردی که فیلترهای بینشی و منشی یا نرم‌افزارهای او را به نوعی هدایت کنند، نخواهد توانست با دستورالعمل و توجه صرف به نکاتی که درستی آنها را دریافته، تصمیم درست بگیرد. این اطلاعات برای شناخت بیشتر درون خویش است تا به معرفت نفس و خودشناسی برسیم و بدانیم هر جزء از نرم‌افزار وجودمان باید چگونه باشد تا مسیر صلاح، کمال و درستی را طی کند. این مسیر صحیح و کمال با نرم‌افزار فطرت که در همه ثابت است، مطابقت دارد. اگر نکته‌هایی که بیان می‌شود و ما به درستی آنها گواهی می‌دهیم، دشوار به نظر می‌رسند به علت دورافتادن از فطرت است؛ به محض عملی شدن هر یک، نرم‌افزار فطرت که در اصل وجود ما تعبیه شده است و قابل تغییر نیست، آن را تأیید می‌کند. همیشه مسیر فطری و مسیر کمال با جوشش و میل عمیق درونی طی می‌شود، دورماندن از فطرت، دشواری و مشکلاتی به همراه دارد.

آسان گرفتن در زندگی، یک تصمیم مطابق فطرت است. نسل جدید تصور می‌کند اگر

در قدیم، مسائل را آسان می‌گرفتند چاره‌ای نداشتند و اکنون که ما امکانات گوناگون داریم باید همه چیز مطابق میل ما باشد. این نگرش غلط است؛ اگر در گذشته ناچار بودند پس چرا اضطراب و تشویش نداشتند؟ هر چه به عقب باز می‌گردیم، بصیرت بیشتر بوده است و بر اساس ادراکاتی کار دنیا را سخت نمی‌گرفتند. به تجربه درک کرده بودند که آسان و یا سخت، زمان می‌گذرد و آسان گرفتن سبب می‌شود تا خود به سلامت و آرامش عبور کنند چون زندگی نمی‌کردند تا به مقاصد موهوم در آرزوی خود دست پیدا کنند بلکه در پی آن بودند تا مسیر زندگی را دریابند.

رمز عملی شدن همهٔ این نگرش‌ها، دسترسی به صفحه کلید عظیم پنهان و درونی هر یک از ماست. روشن کردن هر کلید، مجرای کمک به درک هر مرحله را ممکن می‌کند. در غیر این صورت صرفاً از نظر تئوری، امکان دست‌یابی به این مفاهیم ایده‌آل غیر ممکن است.

یک نکتهٔ دیگر در مورد سازمان، آلودگی شعوری یعنی سرایت اختلال شعوری یا تشعشع شعوری منفی است. یک مدیر که دارای اختلال شعوری است می‌تواند یک سازمان را دچار آلودگی شعوری کند. به عبارت دیگر اجزای یک سازمان دچار متاستاز (انتشار) می‌شوند و شعور معیوب به همه جا سرایت می‌کند. هنگامی که ذهن یک سازمان به هم ریخته است این اختلال شعوری به آسانی به همه جا سرایت می‌کند برای مثال یک مدیر بدبین می‌تواند ذهن افراد سازمان را بیمار و بدبین کند. فرآیندی شبیه سرطان در بدن، در یک سازمان نیز قابل تعریف است. برای نزدیک شدن به ادراک این فرایند، سازمانی را در نظر بگیرید که همهٔ اعضای آن از صبح که با یکدیگر ملاقات می‌کنند به یکدیگر تشعشع شعوری مثبت هدیه می‌دهند یا سازمانی که اعضای آن تشعشع شعوری منفی حواله می‌کنند.



---

---

# بخش چهارم

---

---



## علم‌مدیریت یا هنرمدیریت

از منظر جدیدی که مدیریت را مورد بررسی قرار می‌دهیم، می‌توان قابلیت‌های علم و ویژگی‌های هنر را به آن اطلاق کرد. مدیریت، دانش سازماندهی، چیدمان اطلاعات و هدف‌بخشی به داشته‌های یک سازمان است؛ مدیریت، یک هنر است زیرا وظیفه ارتباط میان شخصیت اجزاء مختلف سازمان را برعهده دارد. منشاء تمایز علم و هنر به تفاوت‌های عقل و هوش بازمی‌گردد. عقل، توانمندی‌های نرم‌افزاری ذهن است و هوش، قابلیت ادراکات و جرعه‌های ذهنی است. همان‌گونه که این دو، وجود انسان را کامل می‌کنند، یک سازمان نمی‌تواند تنها با دیدگاه‌های علمی مدیریت شود. چنانچه نگرش هنری صرف به روابط میان انسان‌ها در یک سازمان، برای مدیریت کافی نیست. در بحث‌های آغازین به نحوه مدیریت اکوسیستم در هماهنگی میان بیشمار شخصیت‌ها و اجزای گوناگون اشاره شد. از این نظر اکوسیستم خود می‌تواند به عنوان یک سازمان، الگو واقع شود. این سازمان که خود دارای هویت، شخصیت و رفتار ویژه‌ای است،

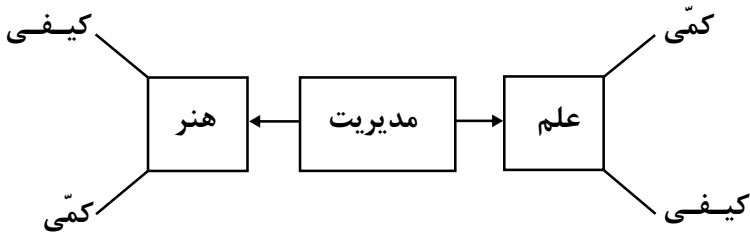
وظیفه هماهنگی میان خصیصه‌ها، شخصیت‌ها و رفتارهای اجزای عالم مادی را دارد. اگر سازمان را به مثابه اکوسیستمی بدانیم، هر آنچه مورد نیاز مدیریت است را می‌توان در آن جست. وظیفه اصلی مدیر کشف استعدادها، استفاده از هر عضو سازمانی در جای خود و ایجاد هماهنگی میان آنهاست. مدیری که از اکوسیستم، الهام می‌گیرد اجزای متضاد را وحدت می‌بخشد و شخصیت‌های متنافر را هدفمند می‌گرداند؛ بدین ترتیب به سازمان خود هویت بخشیده است.

توجه به دو پله عقل و عشق، دانش و شوق، تیزهوشی و بصیرت ما را متوجه دو دنیای گوناگون می‌کند. دنیای ابزار و کمیت و دنیای بی‌ابزاری و کیفیت. علم و هنر هر یک جداگانه جایگاهی بر هردو پله عقل و عشق دارند. تلفیق میان کمیت و کیفیت، علم و هنر، سازمان پویا و زنده را سامان می‌دهد. در مقام تمثیل موتور محرک هم نیاز به بنزین برای انفجار و حرکت دارد و هم محتاج روغنی است که حرکت را تسهیل کند. یک مدیر نیز در کنار تصمیمات منطقی باید بعد کیفیتی را چاشنی مدیریت خود کند. در آیه شریفه "ان الله یامرکم بالعدل والاحسان" به همین موضوع اشاره شده است که اداره یک سازمان با عدالت مطلق و بدون احسان محکوم به شکست است. واژه عدل به مضامینی اشاره دارد که بر پله عقل است و احسان جنبه‌های اشتیاقی مدیریت را تداعی می‌کند. البته خود علم نیز حاوی بحث‌های کمی و کیفی است. هر ابزاری که محصول فن و علم است در بخش کمی مشخصه‌هایی دارد که از کیفیت آن ابزار مجزا می‌باشد. به عنوان مثال مدیری که تصمیم به خرید یک ژنراتور برق می‌گیرد، هم باید در مورد مصرف، وات، و حجم دستگاه و هم در مورد ویژگی‌های کیفیتی همچون استحکام، بازده و استهلاک پذیری تصمیم بگیرد. مدیر توانمند باید بتواند میان ابعاد کمی و کیفی توازن و تعادل برقرار کند. برای مثال طیف وسیعی از گوشی‌های تلفن همراه در بازار وجود دارد که گران‌ترین آنها صدها برابر ارزان‌ترین آنها قیمت دارد. بی‌شک تفاوت کیفی فراوانی میان این گوشی‌ها وجود دارد. برقراری تعادل میان کمیت و کیفیت و انتخاب محصولی که هم کیفیت مناسبی داشته باشد و هم از نظر کمی به صرفه باشد، هنر است. چراکه ممکن است گوشی ارزان قیمتی انتظارات خریدار را برآورده سازد. بدین صورت کار مهندسی و طراحی یک سیستم در محاسبات کمی خلاصه نمی‌شود و بسته به اینکه قرار است چه خط تولیدی با چه کیفیتی طراحی گردد، محاسبات کمی تحت الشعاع آن قرار



می‌گیرد. دیده‌ایم مدیرانی را که به ظاهر صرفه‌جویی تحسین‌برانگیزی انجام داده‌اند. اما هنگامی که از افق بالاتری می‌نگریم، ضرر و زیانی چندین برابر آن صرفه‌جویی بر سازمان تحمیل شده است.

هنر مدیریت نیز از دو جنبه کیفی و کمی قابل بررسی است. برای مثال مدیری که تصمیم به تشویق کارمند خود دارد باید دو جنبه را در نظر بگیرد. از نظر کمی تصمیم می‌گیرد با کارمند خود یک فنجان چای بنوشد یا معادل حقوق یک ماه به حساب او واریز کند اما از نظر کیفی ممکن است تشویق سنگین‌تر اثری به مراتب کمتر از تشویق سبک‌تر داشته باشد و کارمند او بگوید او حاضر نشد یک فنجان چای با من بخورد. بنابراین واریز آن مبلغ به حساب من ارزشی ندارد.



شکل ۱۶

یک مدیر برای استخدام نیروی انسانی چه ویژگی‌هایی را باید لحاظ کند؟ برای مثال دو نفر یکی با مدرک دکترا و دیگری فاقد مدرک ولی با توانمندی ذاتی در بازاریابی و روابط عمومی نامزد سمت مدیریت فروش هستند. استعدادیابی، انتخاب گزینه برتر و مطالبه مسئولیت متناسب با شرایط کمی و کیفی نیروی انسانی از وظایف مدیر است. توجه به دو جنبه کمی و کیفی بدیهی است اما هنر یک مدیر ایجاد و برقراری تعادل میان این دو جنبه است.

از نگاه فراکل‌نگری هر جزء از هستی یک سازمان زنده به شمار می‌آید. این نگاه ما به یک سازمان است که پویایی یا ایستایی آن را رقم می‌زند. اگر به عنوان یک سازمان زنده دیده شود، راه کارهای پویایی آن پیدا خواهد شد و اگر مرده تلقی شود حتی اگر زنده باشد با مدیریت مبتنی بر نگرش غلط دچار تنش‌های غیرقابل جبران و درنهایت ایستایی و مرگ می‌شود. برای مثال مدیری که از کارمندان خود اطاعت محض از دستوراتی

ثابت را طلب می کند سازمان خود را به مرگ می کشاند، زیرا کارمندان، انعطاف پذیری، درک شرایط و قدرت تصمیم گیری در لحظه را از دست می دهند و به یک سامانه کامپیوتری ناتوان در تصمیم گیری بدل می گردند. برعکس مدیری که برای تک تک کارمندان خود حیطة انتخاب و تصمیم گیری می گذارد، زمینه رشد و پویایی آنها را فراهم می سازد و تعالی سازمانی را تضمین می نماید.

هر سازمان نسبت به خود شخصیتی حقیقی دارد. بنابراین باید سلامت زیرمجموعه خود را تضمین کند. سازمانی که اهداف بلندپروازانه را به قیمت به خطر افتادن سلامت اعضای خود درمی نوردد، سازمانی متعالی نیست. زیرا مدیر آن سازمان اولویت ها را مخلدوش ساخته است و هنوز نمی داند زندگی برای مدیریت است یا مدیریت برای زندگی است. سازمان واقع نگر همه چیز را فدای مقصد می کند. در چنین سازمانی دو نوع انتخاب وجود دارد: صفر و یک.

پیش از این دانستیم فداکردن مسیر برای مقصد، تباهی زندگی است. یک سازمان هر قدر مقاصد عالی داشته باشد، زندگی در مسیر اولویت اوست. مدیریت مقصدگرا اولویت ها را درمی نوردد، کارمندان چنین سازمانی تمامی انرژی های خود را صرف اهداف سازمان می کنند. این مسیر محکوم به شکست است زیرا مقصدگرایی در مدیریت نوعی بیماری سازمانی تلقی می شود. از نشانه های دیگر بیماری سازمانی آن است که برای مثال دو کارمند در یک اتاق نمی توانند یکدیگر را تحمل کنند. چنین معضلاتی ناشی از ذهن سازمانی است و مدیران، طراحان ذهن سازمان خویش هستند. ریشه این مشکل چیدمانی است که مدیر در سازمان ترتیب داده است و هر کس در تلاش است به نحوی کاذب خود را به مرکزیت این چیدمان نزدیک کند. این رقابت کاذب سبب فداشدن ارزش هایی می گردد. بنابراین طراحی و چیدمان این سازمان ارزش گرا نبوده است. فداشدن ارزش ها به هر قیمتی در سازمان، مخرب و زمینه سقوط سازمانی است. طراحی تشکیلات سازمانی، مدیریت و رهبری سازمان، باید در سمت و سوی اهداف زندگی باشد. زندگی خود حاوی ارزش های غیرقابل انکار و ثابتی است که اگر فعالیت سازمانی آن را نقض کند محکوم به شکست است. یک مدیر باید از علم و هنر بهره مند باشد تا سازمانی پویا، زنده و انعطاف پذیر را طراحی کند. نادیده گرفتن بعد هنری به طراحی سازمانی منتهی می شود که افراد در آن تنها نقش یک ربات را بازی می کنند

و افرادی که در صدد حفظ هویت انسانی خود هستند در چنین سازمانی دوام نمی‌آورند. ممکن است به نظر برسد یک سازمان منظم در کشوری همچون ژاپن، کارمندان خود را همچون ربات خواسته است. اما این قضاوت دقیق نیست زیرا تصویری از دورنما ارائه می‌دهد. اگر به فضای فکری کارمندی در یک شرکت ژاپنی نزدیک شویم متوجه می‌شویم که او کارش را همچون عبادت می‌داند. صرفاً برنامه‌ریزی دقیق و نظم سیستمی، گواه سازمان واقع‌گرا و مدیریت مقصدگرا نمی‌باشد. اغلب سازمان‌هایی که در صدد اعمال نظم شکننده بر کارمندان هستند، در اهداف سازمانی خود از دیگر سازمان‌ها عقب می‌مانند. اما در یک سازمان ژاپنی، نظم و برنامه‌ریزی پوسته بیرونی سازمان است که به چشم می‌آید و اگر این پوسته کنار زده شود، در لایه‌های زیرین ارزش‌های عمیق حاکم بر تفکر کارمندان مشاهده خواهد شد. نظیر اینکه یک کارمند کوچکترین وظیفه سازمانی خود را به عنوان یک عبادت می‌داند. در چنین سازمانی، شخصیت واقعی کارمندان روز به روز به شخصیت حقیقی ایشان نزدیکتر می‌شود. نزدیکی شخصیت واقعی به شخصیت حقیقی به معنی اکتساب شخصیت ارزشی یا تعالی شخصیت است. از ثمرات شخصیت ارزشی آن است که ابتدا اشتیاق افراد به استقبال کارها می‌رود و در پس خود تلاش را می‌آورد. کارمندان چنین سازمانی صبح را با انگیزه و شادابی آغاز می‌کنند و عصر به رغم خستگی جسمی، انبساط خاطر ناشی از فعالیتی مؤثر را با خود به منزل می‌برند. در مقابل سازمانی که کارمندان آن به جای عرضه تخصص خود، در چالش تخریب اعصاب خویش هستند و کسی در آن به خود کفایی و شکوفایی نمی‌رسد، دارای مدیریتی شکننده و انعطاف‌ناپذیر است.

### شخصیت واقعی

شخصیت ارزشی = \_\_\_\_\_

### شخصیت حقیقی

ذهن سازمانی، متشکل از ذهن مجموعه افراد آن سازمان است. بنابراین بیماری ذهنی افراد سازمان، زمینه انحراف سازمان می‌گردد. در مقابل، یک سازمان می‌تواند ذهن اعضای خود را به نحوی هدفمند سازد که مسیری هدفمند و سلامت را در پیش گیرد.

بررسی نسبت میان شخصیت فرد با شخصیت سازمان یا شخصیت جامعه و تأثیر و تأثرات متقابل، یکی از زمینه‌های بحث است. شخصیت یک سازمان می‌تواند سلامت شخصیت افراد تحت مدیریت سازمانی را از آنها سلب کند یا به آنها بازگرداند. همچنان که شخصیت یک نفر می‌تواند نسبت به شخصیت سازمانی یا شخصیت خانوادگی‌اش جداگانه تعریف شود، ممکن است فرد در سازمان خود ناهنجار و در خانواده هنجار باشد یا برعکس. چراکه آنچه در سازمان، هنجار شخصیتی تعریف می‌شود با شاخصه‌های هنجار شخصیتی خانوادگی تفاوت دارد. یکپارچگی هنجارهای شخصیتی از سطوح خانوادگی و سازمانی تا جامعه بشری زمینه‌تعالی شخصیتی است. یک سازمان می‌تواند چنان در تنزل شخصیتی کارمندان خود تأثیرگذار باشد که یک فرد سخاوتمند در خانواده را به کارمندی تبدیل کند که متأثر از اختلاف حقوق چندصد تومانی، طغیان کند. برعکس توانایی آن را دارد تا افق نگرش کارمندان خود را تا گذشت از رشوه‌های میلیونی ارتقاء بخشد. افرادی که وارد یک سازمان می‌شوند در مدت زمان معینی رنگ و بوی آن سازمان را به خود می‌گیرند. بدین ترتیب ممکن است افراد با سطح اندیشه‌عالی به افرادی کوته‌نظر تبدیل گردند. افراد پس از طی مدارج علمی و تجربی، جذب سازمانی می‌شوند تا درآمدی داشته باشند. بنابراین از آنها انتظار نمی‌رود شخصیت ارزشی سازمانی را از شخصیت مقصدگرا تفکیک کنند و یا تفاوت هوش سازمانی با عقل سازمانی را بدانند. این مدیر سازمان است که با شناخت ذهن سازمانی و شکل‌دهی آن و تنظیم روابط، مجموعه‌ی افراد تحت سازمان خود را هدف می‌بخشد.

مدیر مدبر، در مختصات انسانی اشراف دارد و کمال سازمانی را می‌شناسد. افراد جامعه تحت مدیریت سازمان‌ها کمال را تجربه خواهند کرد. ارزشمندترین سرمایه‌ی یک سازمان نیروی انسانی آن است که در صدر اولویت‌داری‌های سازمان به شمار می‌آید. تعالی‌بخشی و ایجاد ارزش افزوده در این سرمایه از وظایف یک مدیر با بصیرت است. در نظر بگیریید تجهیزات و امکانات کارخانه‌ای به مدت یک سال متوقف بماند. اکنون فرض کنید تمامی آن تجهیزات تبدیل به پول شده است و یک سال را کد مانده است. در حالت سوم نیروی انسانی آن کارخانه یک سال بیکار بماند. از مقایسه این سه درمی‌یابیم ویژگی‌های سرمایه‌ی انسانی تا چه میزان با دیگر سرمایه‌ها تفاوت دارد. این نیروی انسانی است که در پول و تجهیزات، ارزش افزوده ایجاد می‌کند و یک مدیر از بکارگیری

هرسه مورد، می‌تواند سازمانی را به بالندگی و شکوفایی برساند. سرمایه‌های انسانی گاهی نهفته و یا از دست‌رفته تلقی می‌شوند. اما در شرایط ویژه کارآیی غیرقابل مقایسه‌ای با دیگر سرمایه‌ها دارند. سرمایه، خلاقیت، اعتماد یا اعتبار از ثمرات نیروی انسانی است. گاه یک ارتباط صمیمی و دوستانه، سازمانی را از فروپاشی نجات می‌بخشد. گاهی نیز یک انسان، سازمانی با تجهیزات و امکانات و اعتبارات وصف‌ناپذیر را به نابودی می‌کشد. کسی که در کار تجارت و بازرگانی است و با پول سروکار دارد، باید پول را به خوبی بشناسد. چگونه ممکن است مدیر یک سازمان بدون شناخت انسان به موفقیت نائل آید. مدیری که در سودآوری مالی سازمان خود موفق است الزماً در مدیریت کامل سازمان خود موفق نیست زیرا باید بررسی شود این سودآوری مالی را به قیمت هدر دادن چه زندگی‌هایی، کشتن چه ذوق‌هایی، زمینه‌سازی چه بیماری‌هایی و بیهوده گذاشتن چه استعدادهایی به دست آورده است. همان‌گونه که انسان‌ها دچار بیماری‌های روان‌تنی می‌شوند سازمان‌ها نیز می‌توانند دچار این نوع بیماری شوند. از مصادیق آن سازمان‌هایی است که به بهای دستیابی به اهداف سازمانی خود، روابط انسانی، سلامت روانی و حتی جسمانی کارمندان خود را به مخاطره می‌اندازند. محصول عملکرد سازمان‌های بیمار متعدد، جامعه‌ای بیمار است. تا حدی که شمار افراد افسرده باورنکردنی است. همچنین افرادی که از شدت افسردگی حضورشان در یک جمع، انجمنی را متأثر می‌کند که در اصطلاح به آن افسردگی تشعشعاتی می‌گوییم. دیگر مراحل افسردگی، ذهنی، روانی و جسمی است. در افسردگی جسمی آثار بیماری در چهره و بدن نمایان است. گاه تعداد قابل توجهی از این افراد در سازمان‌هایی با مدیریت ایستا و غیرپویا دیده می‌شوند. هر کارمند نماینده شخصیت سازمانی خویش است. از یک گفتگوی صمیمی با کارمند کافی است تا ویژگی‌های ذهنی و روانی آن سازمان را دریابیم و بیماری‌های آن را بشناسیم. اغلب پس از دقایقی گفتگو از سازوکارهای پشت صحنه یک سازمان، ما نیز دچار یأس می‌گردیم.

بی‌توجهی به لایه‌های درونی یک سازمان از نگرش غلط به مدیریت ناشی می‌شود؛ تلقی ساده‌لوحانه‌ای که مدیر را گرداننده کارهای سازمان می‌داند. با این نگرش، حتی دانستن اصول مدیریت هم به فرد کمکی نمی‌کند. همچنان که در طول زمان پیش می‌رویم بر دانش ظاهری افراد، افزوده و از بصیرت آنها کاسته می‌شود؛ مدیریت نیز تابع

همین تلاطم است. از میان مدیران سنتی قدیمی به افراد شاخصی برمی‌خوریم که رابطه حکیمانه‌ای با افراد تحت مدیریت خود دارند. اینان اغلب هم علم را مورد استفاده قرار می‌دهند و هم از هنر بهره می‌برند. اما در مدیران جدیدتر و گاه در سازمان‌های کلان‌تر، افزایش سطح آگاهی‌های علمی موجب علم‌زدگی، یک‌سونگری و غفلت از ارزش‌های انسانی می‌گردد. یعنی تنزل نگرش به مدیریت کارگردانی.

سازمان، یک نهاد بی‌جان نیست که تنها نیاز به گرداندن داشته باشد. اگر تاکنون چنین نگرشی به سازمان‌ها بوده است باید تحولی در این نوع نگاه ایجاد کرد، "چشم‌ها را باید شست، جور دیگر باید دید". از منظر فراکل‌نگری هر جزئی از عالم هستی زنده به شمار می‌آید. یک سازمان نیز موجودی زنده است که سلامت، بیماری، کودکی و کهنسالی دارد و می‌تواند زاینده‌گی و فزاینده‌گی داشته باشد. غیرزنده دیدن سازمان منشاء تناقض‌ها و معضلاتی است که امروزه می‌توان در بررسی و نقد عملکرد سازمان‌ها، آن‌ها را برشمرد. این که برای یک سازمان زنده چه تمهیدات عملی باید اندیشید تا به بالندگی برسد فعلاً از موضوع سخن ما خارج است. سلسله مباحث عملی که مدیران و کارکنان سازمان را به این منظور تربیت می‌کند و دستاوردهای عینی آن که قابل تحقیق و تجربه است، به دوره‌های عملی آمیخته با تئوری مربوط است. دوره‌هایی که هرآنچه به لحاظ نظری تعریف می‌شود، نتایج عملی قابل تکرار و تجربه دارد و هر دستورالعملی مبتنی بر پشتوانه نظری منطقی و قابل اثبات است.

## تصمیم‌سازمانی

از مهم‌ترین وظایف مدیران سازمان، تصمیم‌گیری است. تا جایی که برخی تمام تخصص مدیریت را چیزی غیر از حل مسأله و اتخاذ تصمیمات دقیق، صحیح و بموقع نمی‌دانند. تصمیم‌گیری می‌تواند صرفاً تئوریک و صددرصد علمی باشد و یا تلفیقی از دانش و شرایط محیطی، امکانات عملی و شاخصه‌های انسانی باشد. بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها بر روی کاغذ بی‌عیب و نقص است اما در محک تجربه و اجرای عملی با موانع پیش‌بینی نشده متعددی روبه‌رو می‌شود. یک مدیر باید توانمندی تصمیمات فوری را داشته باشد اما یک کم‌خوابی ساده و یا کشمکش با دیگری می‌تواند مدیر را از این توانمندی ساقط کند. تصمیم‌گیری از این نظر که نوعی آفرینش تلقی می‌شود مبتنی

بر هوش باطنی یا بصیرت است. پیش‌تر در مورد هوش سازمانی و تفاوت آن با عقل سازمانی نکته‌هایی بیان شد. نقد و تحلیل یک سازمان از نظر عقلانی ساده است. بررسی نحوه‌گزینه‌ش کارکنان، نوع تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و منطقی صرفاً هزینه‌های نقد کمی مبسوطی را ارائه خواهد کرد. هر قدر یک سازمان در مدیریت خود از استدلال، استنتاج، استقراء، استنباط، تداعی و بطور کلی مهارت‌ها و توانمندی‌های عقلی بهره‌جوید، منتج به آفرینش، خلق و ایجاد نخواهد شد. کارکرد عقل آن است تا برآفریده‌ای که پدید آمده است فرآیندی را نظیر محاسبه، تخمین، آمار، تجزیه و تحلیل، تشخیص، قیاس و ارزیابی، طبقه‌بندی، تطابق، چیدمان اطلاعات، فهم و کشف استدلالی اجرا نماید. اغلب اختراعات و ابداعات پیرامون ما بر اساس کشف استدلالی است و خلق و ایجاد در آن نخواهید یافت. جمع‌آوری چند ویژگی بطور یکجا یا انتقال ویژگی یک سامانه به سامانه دیگر را امروزه ابداع می‌گویند. برای مثال الحاق ضبط و پخش صوت و تصویر و راهیاب (GPS) به تلفن همراه و یا اختصاص ویژگی شفافیت از شیشه به کیف و تولید کیف‌های شفاف، ابداع و نوآوری قلمداد می‌شود. سال‌ها مواد شوینده، آب و تشتی برای شستن به کار گرفته می‌شد. یک نفر این همه را در کنار یک الکتروموتور قرار داد و ماشین لباس‌شویی ساخته شد. این کار از جنس خلق و ایجاد نیست؛ زیرا تنها، محصول یک چیدمان جدید است. با این نگرش اگر آن چه اختراع قلمداد می‌شود مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد، ندرتاً به آفرینش و ایجاد سامانه‌ای بر خواهیم خورد.





---

---

# بخش پنجم

---

---



## مروری بر مباحث

از یک منظر، دو نگرش به هستی قابل تعریف است: نگاه کمی و نگاه کیفی. کمی دیدن هستی، همان تجربه علوم گوناگون است. هر علم از یک زاویه به کمیت جهان هستی نزدیک شده است تا بنیان آن پدید آمده است اما اگر بخواهیم پشت صحنه و حقیقت علوم را بشناسیم باید دیدمان را تغییر دهیم. جهان هستی ظاهر و باطنی دارد. صفحه ظاهر همان است که همه را مشغول خود کرده است اما اگر قصد کشف حقیقت پشت پرده را کنیم، مسیر دیگری پیش روی خواهد بود. نگاه به انسان و نگرش به یک سازمان نیز مستثنی از این قاعده نیست.

این، چکیده‌ای بود از بیانات گذشته و اینکه مدیریت یک سازمان صرفاً جنبه علمی ندارد؛ بلکه آمیزه‌ای از علم و هنر است. این گمان که صرفاً با نگاه منطقی و علمی می‌توان مدیریت یک سازمان را برعهده گرفت، نمی‌تواند درست باشد. بُعد هنری مدیریت نیز مطابق قاعده از دو منظر کیفی و کمی قابل بررسی است. اگر در مدیریت به جنبه هنر بودن آن توجه شود اما از کیفیت این جنبه غفلت شود، سازمانی بی‌هویت، بی‌روح و خالی از زمینه‌های تعالی خواهیم داشت.

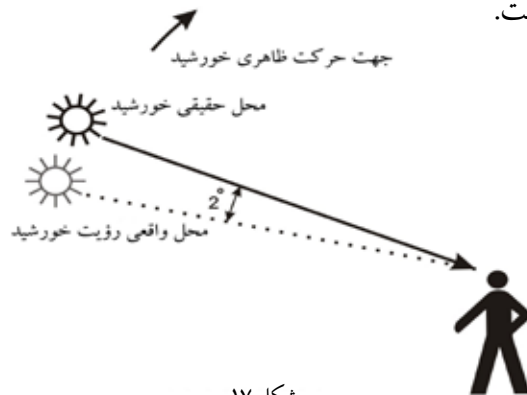
همچنین گفته شد حتی اعمال عبادی و معنوی که به نظر می‌رسد برای ارتقای وجود بشر به انسان پیشنهاد شده است نیز از دو جنبه کیفی و کمی برخوردار هستند. جنبه کمی نماز همان شرایط و مقدمات و احکام و آداب نماز است. همچنان که جنبه کیفی متوجه ذوق و شوق انجام عبادت است که به دل مربوط است یعنی فرد می‌خواهد نمازش بهتر باشد و برایش ثمره بیشتری داشته باشد.

مثالی نیز مطرح شد که وجود را به سکه‌ای تشبیه کردیم که دوروی آن واقعیت و حقیقت است. واقعیت، حادث شدن، رخ دادن و اتفاق افتادن است و حقیقت، چگونگی و چرایی این رخداد است. بسیاری از وقایع شبیه هم هستند اما وقتی به عمق آن می‌نگریم از نظر چگونگی و چرایی به کلی با هم تفاوت دارند. بدون توجه به حقیقت یک عمل، پی بردن به انگیزه، نتیجه و ابعاد آن بی‌معنی است. به عنوان نمونه بُعد واقعی وجود ما همین بخش مادی و فیزیکی است. بدن مادی انسان واقعیت دارد اما آیا حقیقت هم دارد؟ واضح است که این بدن از مولکول و اتم و ذرات بنیادین تشکیل شده است که همگی در حرکت هستند. یک تیغه که حول محوری در وسط خود با سرعت به چرخش درآید در قالب یک حجم استوانه‌ای مشاهده می‌شود. اما این حجم حقیقت ندارد، اگرچه واقعیت دارد و دیده می‌شود. ذرات در حرکت ماده نیز واقعیت دارد چون دیده می‌شوند و حقیقت ندارند زیرا اگر حرکت از آنها گرفته شود، دیگر نخواهند بود. ما به آن چه دیده می‌شود "مجاز" می‌گوییم.

علم فیزیک به این مفهوم نزدیک شده است. با شکافت ذرات اتم، فقط حرکت مشاهده می‌شود، هر ذره که از حرکت بازایستد، به ذره دیگری می‌رسیم تا در نهایت تنها یک ارتعاش بنیادین باقی می‌ماند که اساس حقیقت مان است. با سلب حرکت از این ارتعاش بنیادین، واقعیتی به نام ماده وجود نخواهد داشت. مجاز، حقیقت پشت صحنه‌اش با آنچه که به نظر می‌رسد تفاوت دارد. اثبات مجازی بودن این عالم هستی از راه‌های دیگر نیز ممکن است.

شما می‌دانید که هشت دقیقه طول می‌کشد تا نور خورشید به زمین برسد، بنابراین وقتی خورشید را در آسمان می‌بینید تنها یک تصویر مجازی از آن را مشاهده کرده‌اید درحالی که خورشید در آن نقطه‌ای که دیده می‌شود قرار ندارد. پس مکان حقیقی خورشید، جایی نیست که دیده می‌شود. از منظر ما هر جایی که خورشید را می‌بینیم

مکان مجازی است. جایی که هشت دقیقه دیگر قرار خواهد داشت مکان حقیقی او در این لحظه خواهد بود. ستارگانی که در شب می بینیم نیز همین گونه اند؛ برخی از نورهایی که می بینیم از ستارگانی تابیده اند که میلیون ها سال نوری با ما فاصله دارند. نوری که از نزدیک ترین ستاره به ما پس از خورشید تابیده است، مربوط به چهار سال و نیم پیش است و اکنون به رؤیت ما می رسد. پس ستاره ای که در چشم ما واقعیت دارد، مکانش برای ما معلوم نیست.



شکل ۱۷

به این موضوع مبحث خمش فضا را هم اضافه کنید، یعنی انحنای فضا سبب می شود هیچ یک از اجرام سماوی در جای خود دیده نشوند. فرکانس و طول موج نوری که از اجرام سماوی دیده می شود نیز در واقعی نبودن مکان آن ها مؤثر است زیرا وقتی ما به یک جرم نزدیک می شویم طول موج نور کوتاه و هنگامی که دور می شویم طول موج زیاد می شود. برای مثال، هنگامی که یک آمبولانس از ما دور می شود طول موج صوت آن کشیده و بم شنیده می شود در حالی که وقتی با سرعت به ما نزدیک می شود امواج صوتی فشرده و طول موج آن ها کوتاه و صدا زیر شنیده می شود.

امواج نورانی نیز تابع همین قاعده هستند، سرعت نزدیک شدن یا دور شدن جرم های آسمانی در فرکانس نوری که از آن ها به چشم ما می رسد تأثیر دارد و این فرکانس شکل و رنگ و روشنی آن ها را تعیین می کند. پس با تغییر سرعت، ما جهان را به گونه دیگری خواهیم دید.

اکنون باید پرسید جهان هستی در حقیقت چگونه است؟ جهان مجازی، جهانی است

که تابع مختصات ناظر است. اگر ما اکنون جهان را این گونه می بینیم دلیل بر آن نیست که جهان این گونه است، بلکه به دلیل آن است که شرایط دیدن، نظیر فرکانس چشم، سرعت و... اقتضاء می کند این گونه ببینیم.

در نظر بگیرید یک ناظر با سرعت نور حرکت کند، او محیط خود را چگونه خواهد دید؟ بدون شک او فقط روبروی خود را می بیند زیرا نورهایی که از پیرامون به سمت او می آیند به دلیل سرعت بالاتری که از نور دارد به او نمی رسند و پیش از آن که به او برسند، وی عبور کرده است.

پس می توان تصور کرد که او پیرامون خود را تاریک می بیند و از جهان هستی تنها یک روزنه و آن هم پیش روی خود خواهید دید. حتی دیدن بر روی کره زمین و در شرایط عادی بدون سرعت نور نیز یکسان نیست. یک خفاش جهانی را که می بیند، چگونه توصیف خواهد کرد؟ او جهان را مانند یک صفحه رادار و در ابعادی حدود دوست متر می بیند. یک مار، امواج فرسرخ را می بیند و بدن انسان را به گونه ای مشاهده می کند که در دوربین های فرسرخ دیده می شود. فرکانس چشم حلزون پنج است، فرکانس چشم عقاب بیست هزار است. یک حلزون یا یک عقاب چگونه می بینند؟ چگونه می توان به یک توصیف واحد از آنچه هر یک از اجزای جهان هستی می بینند، دست یافت؟ چگونه می توان گفت جهان هستی در حقیقت چگونه است؟

بدین ترتیب جهان هستی مادی، از دید هر ناظر یک تعریف و توصیف دارد و هر مکان، بسته به ویژگی های ناظر، بی نهایت منظر دارد. پس چگونه ممکن است همه در مورد یک منظره اتفاق نظر داشته باشند؟ این اختلاف ناشی از آن است که هیچ کدام حقیقت را ندیده اند، به قول جناب حافظ: "چون ندیدند حقیقت ره افسانه زدند" پس می توان پی برد که اختلاف افراد ریشه در عدم درک حقیقت هستی دارد.

اگر بپذیریم که زمینه ورود به هر موضوعی شناخت آن است بنابر این هستی شناسی مقدمه همه موضوعات خواهد بود. شناختن که در اصطلاح به آن **عرفان** گفته می شود نیز دو منظر کیفی و کمی دارد. اما هنگامی که سخن از عرفان به میان می آید، منظور **شناخت کیفی** هر چیز است؛ چراکه سایر علوم به جنبه کمی آن رسیده اند. اساس علوم مختلف، مشاهده است. حتی ریاضیات با مشاهده آغاز شد، مشاهده نیز دست خوش شرایط ناظر است.

مجاز بودن دنیا، این اقتضا را دارد که آنچه مشاهده می‌کنیم همان چیزی نباشد که حقیقت دارد. حقیقت تمام آنچه در هستی قابل مشاهده است، یک چیز واحد است. بدین ترتیب تفاوت عمیق میان شناخت کیفی و کمی ملموس تر می‌شود. حقیقت حرکت، که عامل اصلی پدید آمدن هستی مادی است، در عرفان مورد شناسایی قرار گرفته است:

هر ذره، پر از فغان و غوغاست      اما چه کند، زبان ندارد  
رقص است، زبان ذره      جز رقص دگر، بیان ندارد

دین نیز، از این قاعده مستثنی نیست. اگر مذهب، اصول رهروی باشد که از کمیت سخن می‌گوید؛ عرفان، کیفیت رهروی است. دین بدون این دو بال هرگز زمینه پرواز و اوج را فراهم نخواهد ساخت. عرفان نیز اصطلاحاتی دارد که در مجموع، ترمینولوژی آن را شکل می‌دهد. چنانچه از "حرکت" به "رقص" تعبیر می‌کند و لازمه رقص را آهنگ یا موسیقی که قوانین است و ابزار تولید موسیقی یا ساز را هوشمندی حاکم بر هستی و مطرب و نوازنده‌ای که ساز را می‌نوازد، تنها مؤثر در هستی معرفی می‌کند که به زبان دیگر آن مبدأ را خدا می‌نامیم. همان‌طور که بدون شناخت ترمینولوژی هیچ دانشی، مطالعه و فهم آن ممکن نیست دانستن ترمینولوژی عرفان نیز برای فهم آن ضروری است. عرفان شناخت هستی را به ارمغان می‌آورد پس بر هر دانشی مقدم است. مهم‌ترین موضوع در هستی آن است که ما بدانیم آنچه می‌بینیم حقیقی نیست.

علمی که تو را گره گشاید، بطلب      زان پیش که از تو جان بر آید، بطلب  
آن نیست که هست می‌نماید، بگذار      آن هست که نیست می‌نماید، بطلب

بخش زیادی از مباحث معرفتی، صرف آن شده است که این موضوع مهم را به انسان تفهیم کند.

جز خیالی چشم تو، هرگز نبیند از جهان      از خیال جمله بگذر، تا جهان آید پدید

و یا:

تو در خوابی و این دیدن، خیال است      هر آن چه دیده‌ای از آن، مثال است  
به روز حشر چون گردی تو بیدار      بینی کاین همه وهم است و پندار

همچنین:

فردا که پیشگاه حقیقت شود پدید / شرمنده رهروی که نظر بر مجاز کرد  
یعنی شاه کلید نگرش معرفتی، شناخت مجازی بودن این عالم است. کسی که به  
درک مجاز رسید به کشف حقیقت یا راز هستی نائل خواهد شد.

دانی ز چه روست توبه ناکردن من / زیرا که حرام نیست می خوردن من  
بر اهل مجاز است به تحقیق حرام / می خوردن اهل راز بر گردن من  
اهل راز، حقیقت را می بینند و اهل مجاز واقعیت‌ها را.

برای دیدن پشت پرده راز باید پرده مجاز را کنار زد. وظیفه دنیای عرفان کنار زدن  
این پرده است؛ اگر انسان‌ها حقیقت را ببینند دیگر نیاز به هیچ عامل تشویقی یا بازدارنده  
نخواهند داشت.

مذهب مجموعه‌ای از باید‌ها و نبایدهایی است که بدون درک حقیقت آن در عرفان،  
صرفاً اطاعت محض خواهد بود اما راه پیشنهادی عرفان آن است که پرده کنار زده شود تا  
همه چیز هستی همان گونه که هست رخ نماید. سپس فردی که خود به ادراک رسیده،  
حقیقت را گزینش خواهد کرد. در نیایش‌های رسول گرامی اسلام است که: "خداوند!  
هر چیز را آن گونه که هست به من نشان بده. اللهم رنی الاشياء كما هی".

با تماشای حقیقت هستی، اولین چیزی که جلب نظر می‌کند، حرکت همه ذرات  
هستی است؛ مجموعه‌ای از حرکت‌های متوازن، متعادل، همسو و هدفمند که در سازمان  
عظیم جهان بی‌وقفه جریان دارد. در طبقه‌بندی حرکات ذرات هستی با چهار قانون  
مهم، مواجه می‌شویم که همه حرکات تابع این قوانین هستند: میدان گرانشی، میدان  
مغناطیسی، میدان هسته ضعیف و میدان هسته قوی. در بررسی کیفیت اجرای دقیق این  
قوانین اولین نتیجه منطقی آن است که یک هوشمندی، آگاهی یا شعوری بر کل این  
حرکات حاکم است.

از مجموعه قوانین حاکم بر هستی و قانون‌گذار هوشمند و هدایت هدفمند پشت  
پرده ایجاد آن هوشمندی و شعور، پی به این نکته مهم می‌بریم که هیچ خطا و نارسایی  
و اختلالی در سیستم اعمال نشده است. پس اگر اختلالی رخ می‌دهد، بدون شک انسان  
مقصر است.



در بحث بیماری می‌گوییم: منشاء بیماری نمی‌تواند آسمانی باشد، هر فردی که بیمار است، عامل آن را بر روی زمین جستجو کند. نسل گذشته در بیماری یک نوزاد سرطانی مقصر است. از طرفی گاهی فرد مقصر نیست اما زیرمجموعه قانون احتمالات، یک راننده مقصر او را زیر می‌گیرد. از منظر قوانین، اجرای کلی مجموع همه قوانین اصل است. برای مثال قانون تولد و مرگ، ظلم به انسان نیست. تمامی این مباحث در مورد مدیریت سازمان نیز مصداق دارد.

قانون آنتروپی یا خستگی و پیری در مورد یک سازمان نیز معنی دارد. برخی سازمان‌ها نوزاد، برخی کودک، بعضی جوان و بعضی در کهنسالی هستند. همان‌طور که جوش خوردن استخوان و ترمیم در کهنسالی دشوار است، در یک سازمان پیر و فرسوده هم، ترمیم دشوار است. اگر ارتقای کیفی هدف انسان است، هدف سیستم انسانی و یک سازمان نیز باید باشد. از طرفی ارتقای کیفی به معنی ضدضربه شدن است. یک سازمان متعالی سازمانی ضدضربه است که مدیریت آن دشارژ نمی‌شود، نیازمند انرژی تمجید و ستایش و تشویق نیست و عامل تنبیه برایش معنی ندارد. سازمانی که وابستگی دارد، هرگز به تعامل نمی‌رسد. سازمانی که دستورالعمل، نصیحت و فرمان‌های امر و نهی در آن جاری است، راه به کمال ندارد. یک سازمان باید تابع قانون اشتیاق باشد.

تلاطم، موج و مصیبت از اجزای جداناشدنی در این عالم است و سازمانی که از اینها بگریزد راه به کمال ندارد. سازمانی که خود را ساخته و پرداخته میکند و به دل مشکلات می‌رود تا خود را محک بزند، با هر موج یک گام به سوی اوج پیش می‌رود. همچنین قانون اوج و حضيض\* یا "ان مع العسر یسر" برای یک سازمان هم مصداق دارد و هر مرحله دشواری مسیر آرامی را در پی دارد.

---

\* برای آشنایی بیشتر با قانون اوج و حضيض و سایر قوانین حاکم بر جهان هستی به کتاب «بینش انسان» مراجعه شود.