

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# مدیریت فرهنگی

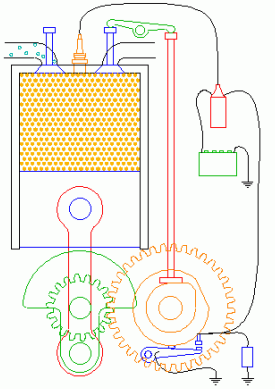
محقق: محمد حسین قیامت‌یون

بهار ۱۳۸۷

[www.heiataliakbar.parsiblog.com](http://www.heiataliakbar.parsiblog.com)

# بسم الله الرحمن الرحيم

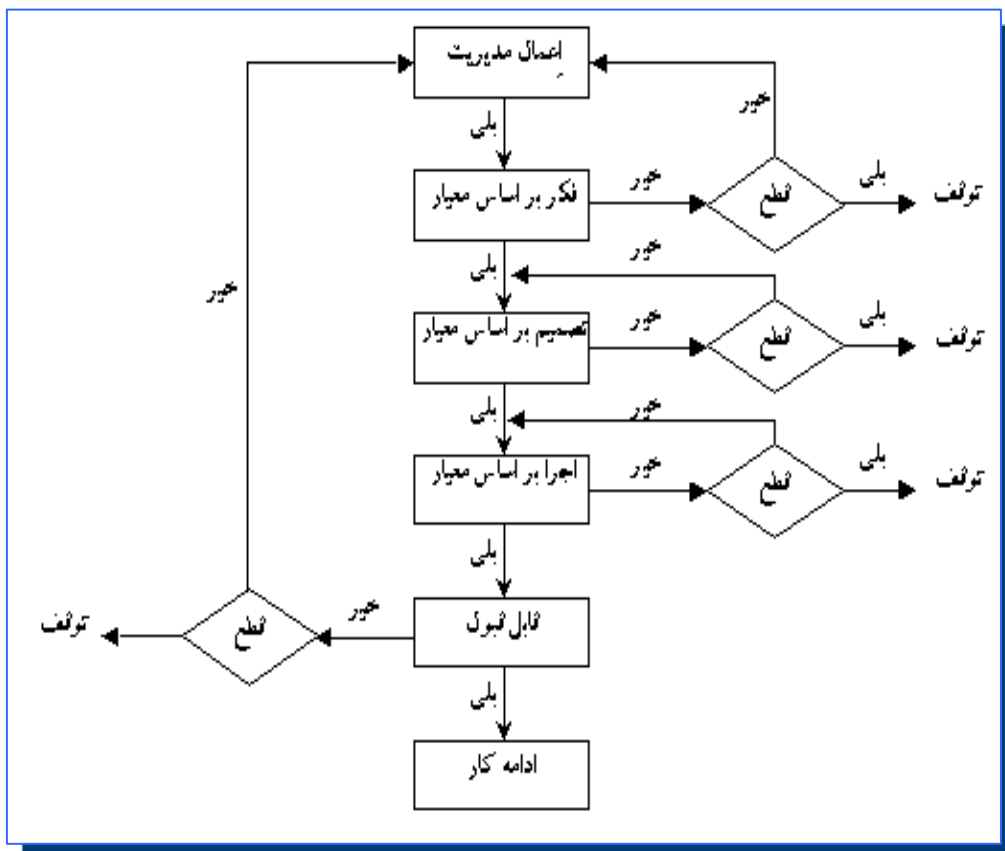
## مدیریت فرهنگی در حوزه صنعت



همانطور که در تصویر مشاهده می کنید، همه‌ی عوامل باید تحت مدیریتی صحیح کار کنند تا کار و حرکت در موتور، تولید شود. ما باید با مفاهیمی که در صنعت جاری است، آشنا باشیم. کار مدیر بسیار حساس است. تولید در حوزه‌ی فرهنگ باید بسیار دقیق و هدفمند انجام گیرد. اگر خودروی بی کیفیت تولید شود، صدمات وارده بر مردم و جامعه با اندکی پیشگیری زیاد نخواهد بود ولی اگر

کلمه، جمله یا مفهوم غلطی در حوزه‌ی فرهنگی تولید شود، خطرات بسیاری همه ما را تهدید می کند، باید در حوزه‌ی کاری خود، بسیار دقیق و صحیح عمل کنیم. باید درست مدیریت کنیم، اما مدیریت بر اساس چه معیار و میزانی (Reference) باید باشد؟

### نمودار جریان اعمال مدیریت



در نمودار صفحه قبل مشخص است که هر فردی لاجرم باید بر اساس معیار و میزانی که دارد مدیریت کند. مدیریت در منزل، در محل کار، در کشور، در جهان و ... حتی مدیریت بر خود نیز باید دارای رویه (Procedure) باشد. رویه‌ها باید دقیق و روشن و تعریف شده باشد تا همه آحاد و افراد تحت مدیریت بتوانند آن را عامل باشند.

در مدیریت، مسئله‌ی مهم، نوع گرایش به ارزش‌هاست (Value Oriented) یکی طرفدار ماکیاول است، مدیریت را بر همین اساس انجام می‌دهد. یعنی هدف، وسیله را توجیه می‌کند، پس به هر شکلی و به هر راهی باید به هدف برسد.

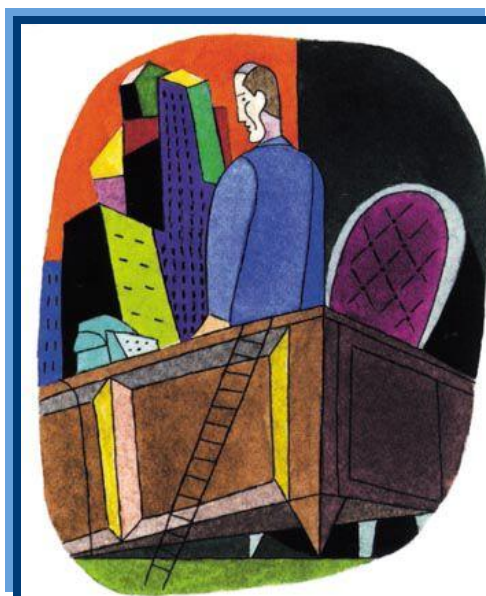
دیگری بر اساس Nationalism مدیریت می‌کند. این رویکرد او را تا کشور و شهر و محله و خانه و نهایتاً خود، پیش می‌برد او فقط به نفع خود می‌اندیشد. همین و دیگر هیچ و ...

دیگری به سود می‌اندیشد، به هر طریقی و هر راهی سود به دست بیاورد. حال، این راه صحیح یا غلط باشد، ملاک و معیار نیست و ... خلاصه اینکه همانطور که برای استفاده از یک وسیله که از بازار می‌خرید، مثل رادیو، ماشین لباسشویی و ... به **کاتالوگ** آن نگاه می‌کنید و دقیق آن را مطالعه می‌کنید و آنرا عمل می‌نمایید، لازم است برای راهبری این انسان، یعنی این تولید (انسان) کاتالوگ آن را پیدا کنیم.

لذا برای مدیریت بر انسان، باید به آن منابع و معیارها که هر کس بر اساس ایدئولوژی خود دارد، انسان را هدایت و رهبری کند و نحوه استفاده از انسان و تعامل با آنرا یاد بگیرد و ... ما باید برای مدیریت، الگو و کاتالوگ داشته باشیم،

### **برای ما مسلمانان قرآن، حدیث، روایات، رساله و ... کاتالوگ است و در حقیقت همان**

«و ما خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ الْأَلِیْبُدُونَ» و به گفته‌ی مفسرین، او لِعِرْفَانٍ و عمل در همین جهت است که مقبول خداوند است. ملاحظه می‌فرمائید که در این نمودار، به این معیارها، اشاره شده که بر اساس آن، باید مدیریت کرد و در صورتی که معیاری وجود نداشته باشد، مدیریت، محال یا خیلی مشکل است.



علاوه بر تعاریفی (وظایفی) که قبلاً در باب مدیریت عرض شد، موارد دیگری نیز وجود دارد:  
 فهرست زیر شامل کلمات زیادی است که به عنوان مترادف کلمه Manage انتخاب شده است.  
 در جدول زیر به نوعی وظایف یک مدیر تقسیم بندی شده است.

Guide	هدایت کردن	Decide	تصمیم گرفتن	Plan	برنامه ریزی کردن
Organize	سازمان دادن	Administer	اداره کردن	Implement	بکار گرفتن
Motivate	انگیزش دادن	Do	انجام دادن	Husband	سرپرستی کردن
Make happen	به واقع درآوردن	Lend	رهبری کردن	Control	کنترل کردن
Utilize	مجهز ساختن		رسیدگی کردن، به کار بردن	Coordinat	هماهنگ کردن
Develope	توسعه دادن	Handle		Achieve	دست یافتن
Inspect	بازرسی کردن	Monitor	نظارت کردن	Train	آموزش دادن
Liste	گوش دادن	Judge	قضات کردن	Govern	حکومت کردن
Integrate	یکپارچه کردن با احتیاط عمل کردن	Manipulate	شکل دادن	Teach	درس دادن
Treat with care		Cooperate	همکاری کردن	Inspire	القا کردن
Dominate	حاکمیت کردن	Review	مرور کردن		ارتباط برقرار کردن
		React	عکس العمل نشان دادن	Communicate	
		Supervise	سرپرستی کردن	Run	گرداندن
		Conduct	ترغیب کردن	Accomplish	به انجام رساندن
		Execute	به اجرا در آوردن	Evaluate	ارزیابی کردن
		Effect	اثر کردن	Direct	جهت دادن

## اعتقادات تیلور

افرادی که در باب مدیریت، صاحب نظر و سبک بودند، زیاد هستند. مطرح ترین آنها، **فردریک وینسلو تیلور** است که نظراتی در باب مدیریت دارد. خوب است با اندیشه آنها آشنا شویم.

۱- او معتقد بود که کار بایستی به عوامل و اجزاء متشکله اش تجزیه شود.

۲- او معتقد بود که کارگران بایستی برای انجام کارهای مختلف به طرز علمی و صحیح مورد انتخاب و آموزش قرار گیرند.

۳- او معتقد بود که بین کارگر و کارفرما بایستی همکاری و تفاهم وجود داشته و در روابط بین آنها، صمیمیت موجود باشد.

۴- او اعتقاد داشت که وظایف تخصصی یا فنی در امر تولید، بایستی از وظایف مدیریت، تفکیک و جدا شود.

## اعتقادات تیلور - مدیریت علمی

مدیریت علمی، با انتشار کتاب «مدیریت علمی» تیلور در سال ۱۹۱۱ به وجود آمد. او اولین کسی بود که انسان را در هنگام کار، مورد مطالعه قرار داد.

۱. مدیریت علمی عبارت است از تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها و ستاده‌ها و هزینه‌ها. در مدیریت علمی، حدس و گمان و یا حساب سرانگشتی جایی ندارد. بلکه همواره برنامه‌ریزی دقیق و اجرای سیستماتیک کارها است که حرف اول را می‌زند.

۲. تیلور مصمم بود که سستی و تنبلی را در کارگاه از بین ببرد. او می‌خواست انضباط سربازی را برقرار نماید. وقتی او رئیس یک گروه از کارگران شد، آنان می‌ترسیدند که وی حجم کار را زیاد کند. بین تیلور و کارگرانش مبارزه‌ای درگرفت. در کارخانه، وقفه‌هایی عمدی و طبق نقشه پدید آمد. تیلور خودش را دوست کارگران می‌دانست. اما کارگران او را دشمن دیرین خود می‌دانستند. آنها او را تیلور «پرشتاب» می‌خواندند. کارگران معتقد بودند، تلاش او برای افزایش کارآیی، به منزله بردگی محض آنهاست و سلامتشان را به خطر می‌اندازد.

۳. تیلور انسان و ماشین را معادل یکدیگر می‌دانست. ماشین‌ها وقتی به بهترین وجه کار می‌کنند که خوب نگهداری شوند. پس برای کارگران هم باید شرایط مساعد کار تأمین شود. آنها باید خوب آموزش ببینند و حقوق مناسب دریافت کنند. در این صورت به عقیده تیلور، کارگران به طور اتوماتیک، به بهترین وجه کار خواهند کرد. تصور او از انسان درست نبود. انسان، خلاق است، احساس و عاطفه دارد و هوشمند است. تیلور، این ویژگی‌های اساسی را نادیده گرفته بود.

۴. نگرش تیلور به مسائل انسانی، مکانیکی بود. یکی از کارگرانش عادت داشت که غالباً در مورد تغییرات روشهای طراحی شده برای انجام کار، از او سوال کند. تیلور خشمگین می‌شد و می‌گفت: «از شما نخواسته‌اند که فکر کنید! کسان دیگری هستند که برای فکر کردن به آنان حقوق می‌دهند!»

## اعتقادات تیلور - مدیریت علمی

۱. تیلور می‌پنداشت که برای انجام هر کاری، تنها یک روش وجود دارد که بهترین است، در صورتی که چنین نیست. هر کس برای انجام دادن کارها، روش مخصوص به خود دارد. دو معلم برجسته، روش همانندی در تدریس به کار نمی‌برند. هر کس، سبک و روش خودش را اِعمال می‌کند. اصرار تیلور در مورد بهترین روش منحصر به فرد، تصور درستی نبود.
۲. در آمریکا شورش علیه مدیریت علمی جنجال بزرگی به راه انداخت. مدیریت علمی به عنوان شیوه‌ای غیر انسانی محکوم شد و به عنوان تمهیدی از جانب سرمایه‌گذاران برای استثمارگران تلقی شد. رئیس شرکت «فولاد بتلهم» که تیلور تجربیات مشهورش را در تخلیه شمشهای آهن در آن انجام داده بود، او را بدون ارائه دلیل و توضیح اخراج کرد. رئیس شرکت، این نامه‌ی یک خطی را به او نوشت: «اجازه می‌خواهم به اطلاع برسانم که خدمات شما از اول ماه می ۱۹۰۱ در این شرکت مورد نیاز نخواهد بود».
۳. دولت آمریکا مجبور شد که به دو کمیسیون مأموریت دهد که درباره‌ی آثار سوء تیلوریسم تحقیق کنند. استفاده از ساعت‌های کنترل در صنایع دفاعی متوقف شد. تیلور نتوانست بفهمد که چرا مدیریت علمی که به زعم خودش همگان می‌توانستند از آن بهره‌مند شوند، با این همه مخالفت روبرو شد. نبوغش در آستانه‌ی دنیای جدید متوقف شده بود. تیلور از نقش مدیریت و نیاز به بهبود بهره‌وری آگاهی داشت. اما نمی‌دانست که چگونه انگیزه‌ی کار کردن را در انسان پدید آورد.



### بعد از تیلور

متعاقب تیلور، پیروان و دنباله‌روان متعدد و فراوان او در چهارچوب فکری و فلسفه کلی او، بررسی‌هایی انجام دادند. افرادی نظیر «کارل جی. ال. بارت» - «هنری ال. گانت» - «هرینگتون امرسون» - «فرانک» - «ولیلیان گیلبرت» و دیگران و تا سال ۱۹۵۰ افراد دیگری نیز نظیر «اف. و. هریس» - «والتر شوهارت» و «لئونارد تپیت» با دید علمی به مسائل مدیریت تولید نگریستند و هر یک بررسی‌هایی کرده و نظریاتی ابراز داشتند و بدین ترتیب، پایه‌های مدیریت تولید را استوار کردند.

به هر حال، مدیریت علمی، با مخالفت‌های زیادی مواجه گردیده است، البته صاحبان بنگاه‌ها تا حدی که نیروی کارگری زیادتری برایشان فراهم می‌شد، از این روش استفاده می‌کردند و کارگران با آن موافق نبودند و دولت نیز به مدیریت علمی، با دیده‌ی سوء ظن می‌نگریستند و لذا فقط عده کمی در این زمینه، کوششهای خود را ادامه دادند.

## هانری فایول

فردریک تیلور، پدر مدیریت علمی، توجهش را به مسائل کارگاهی معطوف کرده بود، در حالی که هانری فایول به مشکلات مربوط به رده‌های بالای مدیریت توجه داشت. تیلور به قدرت تولید (بهره‌وری) کارگر پرداخته بود، در حالی که فایول، کارآیی مدیر را در نظر داشت. سهمی که هر یکی از این دو نفر در پیشرفت مدیریت دارند، مکمل یکدیگر است.

## تئوری نئوکلاسیک یا رفتارگرا

یکی از انتقاداتی که بر تئوری کلاسیک وارد شده، آن است که عنصر انسانی را در درجه دوم قرار داده، این تفکر با تئوری که به نام تئوری نئوکلاسیک و یا تئوری رفتارگرا نام گرفته، کامل شده است. بعدها، اندیشمندان دیگری، در باب مدیریت، نظراتی ارائه کردند که در جهت ارزش دادن به انسان و توجه به اوست. وظایف مدیر

**اینکه وظیفه‌ی مدیر دقیقاً چه باید باشد و نظر در این حوزه، فراوان ارائه شده است که در اینجا به بعضی از این نظریه‌ها اشاره می‌شود:**

لوتر گیولیک - لیندال ارویک در سال ۱۹۷۳ کتابی را به نام «مقالاتی در باب علم اداره» انتشار دادند که باید آنرا جزو آثار ارزشمند به شمار آورد. آنها را بعضاً معماران سازمان خوانده‌اند زیرا نخستین کسانی بودند که اصول اساسی سازمان را بنا نهادند.

گیولیک در این کتاب این سوال را مطرح کرد که «وظیفه مدیر چیست؟» پاسخی که خودش به سؤال داد POSDCORB است و آن، کلمه‌ای است که از حروف اول هفت وظیفه اداری تشکیل یافته است و معنی خاصی ندارد و تنها برای کمک به بخاطر ماندن ساخته شده است. بنابر طبقه‌بندی گیولیک، حروف لاتین اصطلاح نامبرده، معرف وظایف مدیر به شرح زیر است:

- ۱) **برنامه‌ریزی Planning:** تهیه طرح کلی کارهایی که باید انجام شود و روشهای انجام آنها برای دست یافتن به هدف سازمان.
- ۲) **سازماندهی Organizing:** ایجاد ساختار رسمی اعمال اختیارات که از طریق آن، بایستی واحدهای تقسیم کار، تنظیم، تعریف و هماهنگی شوند.
- ۳) **استخدام (کارگزینی) Staffing:** انتخاب و آموزش کارکنان و تأمین شرایط کاری مناسب برای آنان
- ۴) **هدایت Directing:** اتخاذ تصمیم و صدور اوامر و صدور دستورهای مشخص و معین
- ۵) **هماهنگی Coordinating:** ایجاد انطباق و هماهنگ‌سازی در عملیات قسمتهای مختلف سازمان
- ۶) **گزارش‌دهی Reporting:** تهیه گزارش‌های مربوط به پیشرفت فعالیتهای مختلف
- ۷) **بودجه‌بندی Budgeting:** برنامه‌ریزی مالی، حسابداری و کنترل هزینه‌ها

در اینجا به نقل از پدرم خاطره ای را آورده ام.

«در صنایع دفاع کار می کردیم، مدیرعامل آن مرحوم شد، خدا رحمتش کند. آن موقع برای اینکه کار پیش نمی رفت، مطالبی را به محضر مقام معظم رهبری عرض می کردیم، روزی گزارشی در رابطه با مشکلات کاری در صنایع دفاع نوشتم و از اول نوشتار، مطالب منفی و مایوس کننده آوردم. مقام معظم رهبری در گزارشم مرقوم فرمودند که همیشه از مثبتات شروع کنید، این نصیحت، برای من خیلی سازنده بود، من بعد، اینطور عمل کردم و به همه گفتم که در بحث Reporting خصوصاً وقتی می خواهید امکان سنجی (Feasibility Study) کنیم، از مثبتات شروع کنیم»



## وظایف مدیر

نظرات دیگری در باب مدیریت و وظایف مدیر مطرح شده است.

اخیراً، بعضی از دانشمندان در وظایف مدیریت، تغییراتی داده و آنرا به صورت زیر نشان داده اند:

**PLANNING**

برنامه ریزی

**ORGANIZATION**

سازمان دادن

**MOTIVATING**

ایجاد انگیزه

**INNOVATING**

نوآوری

**CONTROLLING**

کنترل کردن

ملاحظه می فرمائید که ایجاد انگیزه و کنترل کردن، از موارد مهم وظایف مدیر شده است.

بر اساس نظر آیت‌الله مکارم شیرازی، به طور کلی می‌توان گفت که یک مدیر، ده وظیفه عمده و اصلی دارد و شما روحانیون محترم، ملاحظه می‌فرمائید که یک مرجع، با چه حساسیتی، وارد این امر مهم شده است:

- ۱) تصمیم‌گیری
- ۲) برنامه‌ریزی
- ۳) سازماندهی
- ۴) هماهنگی و کنترل
- ۵) ایجاد انگیزه و ابتکار
- ۶) چاره‌جویی و پیشگیری
- ۷) بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی
- ۸) جمع‌آوری اطلاعات و آمار لازم
- ۹) جذب نیروهای صالح
- ۱۰) تشویق و توبیخ

از کتاب: مدیریت-فرماندهی در اسلام از آیت‌الله مکارم شیرازی

## آفات تصمیم‌گیری:

مدیر باید از اموری که تصمیم‌گیری را به مخاطره می‌اندازد به شدت اجتناب کند مانند:

- ۱- تردید و دودلی
- ۲- احتیاط بیش از حد
- ۳- وسواس در برخورد با مسائل مختلف
- ۴- امروز و فردا کردن
- ۵- ترس و وحشت از مسائل و حوادث بزرگ و احساس حقارت در مقابل آنها
- ۶- دستپاچگی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده

از کتاب: مدیریت-فرماندهی در اسلام از آیت‌الله مکارم شیرازی

## وظیفه مدیر در بالابردن راندمان

یکی از وظایف مدیر این است که با ورودی کمتر، خروجی بیشتری بگیرد و یا خروجی بیشتری را از ورودی ثابتی بگیرد. یکی از وظایف مهم مدیر این است که در کار، بهره‌وری را افزایش دهد. بهره‌وری، مجموعه‌ای است از اثربخشی و کارایی. فرض کنید کارخانه‌ای دستگاه تلکس تولید می‌کند.

همه کارگران تلاش می‌کنند که مقدار تولید، بیشتر و با کیفیت بالاتری تولید شود. ولی آیا این تولید، اثربخش است؟ خیر، اما خط تولیدی که دورنگار تولید می‌کند و زیاد هم تولید می‌کند، چون کارآیی و اثربخشی آن زیاد است، پس بهره‌وری آن بیشتر است. ملاک بهره‌وری است.

می‌گویند «خیر الکلام ما قل و دل» یعنی با حداقل کلمه، بهترین و بیشترین اثر را بگذاریم. نباید بدون مطالعه و بدون داشتن هدف، سخن بگوییم. همانطور که گفته شد تولید در حوزه فرهنگ، باید همه‌گیر باشد. یعنی سعی کنیم به این شکل، کارآیی را بالا ببریم. اما کیفیت و اثربخشی مطالب عنوان شده، باید بسیار بالا باشد.

خروجی

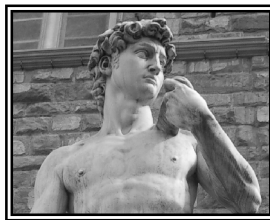
راندمان = \_\_\_\_\_

ورودی

اثربخشی + کارایی = بهره‌وری

Productivity = Efficiency + Effectiveness

همیشه باید به بهره‌وری در حوزه فرهنگی در صنعت بیندیشیم



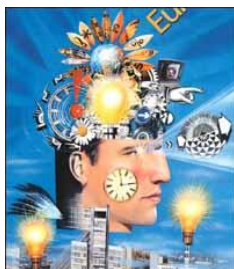
راه حل داوود

اما کیفیت چیست، ما چگونه تولید می‌کنیم، کوه را می‌شکافیم، سنگ آهن را بیرون می‌آوریم، از آن، در کارخانه‌ی ذوب آهن، آهن تولید می‌کنیم، این آهن می‌تواند تیر آهن شود یا مواد اولیه IC بشود. ببینید ارزش افزوده‌ی کدام تولید بیشتر است. ما تولید می‌کنیم، در حالیکه محیط زیست را نابود می‌کنیم، معدن را تخریب می‌کنیم، گازهای مسموم از کوره‌های ذوب آهن خارج می‌شود، خداوند هم تولید می‌کند، زنده و مرده یک انسان الهی، همه‌اش منفعت است.

والری استیوارت، نویسنده خوب متون تجاری، سخنان میکل انثر را در کتاب خود تحت عنوان راه حل داوود نقل می کند که از میکل انثر سؤال شد که وی چگونه از عهده‌ی خلق مجسمه حضرت داوود<sup>(ع)</sup> از قطعه اصلی سنگ مرمر برآمد و وی پاسخ داد:

«کار ساده‌ای بود. من فقط آن تراشه‌هایی را که اضافی بودند تراشیدم».

پاسخ دمینگ به مباحث مربوط به سیاست کسب و کار (و به استوارت) این است که، آن تکه‌هایی از سازمان را که کیفیت ندارد، از اندام سازمان بتراشیم و آنگاه، آنچه که برای ما باقی می ماند، کیفیت است



### گذری بر مدیریت ژاپنی

به عنوان نمونه، از آنجا که ژاپن توانست با اعمال تمهیداتی، خود را به سطح مقبول برساند، لازم است، مواردی از رویکرد آنها را در اینجا ذکر کنیم:

#### حرکت پنج مرحله‌ای کایزن:

حرکت 5S نام خود را از حروف اول پنج کلمه ژاپنی که هر یک با حرف S آغاز می گردند، گرفته است.

**(( سیری، سیتون، سیزو، سیکتسو و شیتسوک ))**

علایمی که نشانگر مراحل فوق هستند، به عنوان بخشی از مدیریت مجری یک برنامه‌ی کامل، معمولاً در کارگاه نصب می شوند.

#### **مرحله اول – سیری (بر پا نمودن):**

باید اشیا ضروری را از اشیا غیر ضروری مجزا نمود و آنچه ضروری نیست را دور انداخت

#### **مرحله دوم – سیتون (منظم نمودم وسایل):**

اشیا باید به طور منظم جمع آوری شوند تا در صورت نیاز برای استفاده، آماده باشند.

( به عنوان مثال، شب که منزل می‌روید، محلی را که قبلاً معلوم کرده‌اید که دور از دسترس بچه‌های کوچک است، انتخاب کنید و سوئیچ ماشین، جوراب، تلفن همراه و ... را در آنجا بگذارید تا صبح که می‌خواهید از منزل خارج شوید و معمولاً عجله هم دارید، بدانید که چه چیزهایی را باید بردارید.) این مثالی است برای این جمله که هر چیز باید بلافاصله سر جای خودش قرار گیرد.

#### **مرحله سوم – سیزو (تمیز کردن):**

کارگاه باید تمیز نگه داشته شود.

#### **مرحله چهارم – سیکتسو (نظافت شخصی):**

نظم و پاکیزگی باید به یک عادت تبدیل شود و این کار را باید هر کس از خود آغاز کند.

#### **مرحله پنجم – شیتسوک (انضباط):**

پیروی از دستورالعمل‌ها در محل کار الزامی است.

یک مدیر، خصوصاً در حوزه‌ی کار تحقیقاتی، باید بداند که کار او حساس است. لذا هرگونه توفیقی که در کار بدست آورده، باید آنرا مدیون دیگران و همکاران خود بداند و نباید خود را در معرض تعریف و تمجید قرار بدهد. البته مردم، داور و قاضی خوبی هستند و از حق و حقوق او دفاع خواهند نمود و قدر او را خواهند دانست. در اینجا لازم می‌دانم به حدیثی از مولای متقیان علی(ع) اشاره نموده و شعری از شاعر گرانقدر، مولوی تقدیم حضور شما بنمایم.

### اَيَّاكَ وَ الْوَسِيْمَه - بر حذر باش از اینکه انگشت نما شوی. (حضرت علی(ع))

دانه باشی، مرغکانت برچنند	غنچه باشی، کودکانت برکنند
دانه پنهان کن، بکلی دام شو	غنچه پنهان کن، گیاه بام شو
هر که را داد حسن خود را بر مژاد	صد قضای بد سوی او رو نهاد
چشمه‌ها و خشم‌ها و رشک‌ها	بر سرش بارد چو آب از مشک‌ها
دشمنان او را ز غیرت می‌درند	دوستان هم روزگارش می‌برند

و البته در اصلاح عادات غیر صحیح مدیران، لازم است به فرمایش پیغمبر اکرم(ص) اشاره کنم که فرمود:

«إِنِّي بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ» «من مبعوث شدم تا اخلاق نیک را بر پا دارم»

لذا به تأسی از آن پیغمبر بزرگ، لازم می‌دانم به بعضی از مدیران که ادعا می‌کنند نمی‌توانند عادات و اعمال غلط خود را تصحیح کنند، آنها را به کلامی از مولای متقیان دعوت کنم تا انشاءالله به رسالت پیغمبر که اصلاح اخلاق بود، اشاره‌ای کرده باشم.

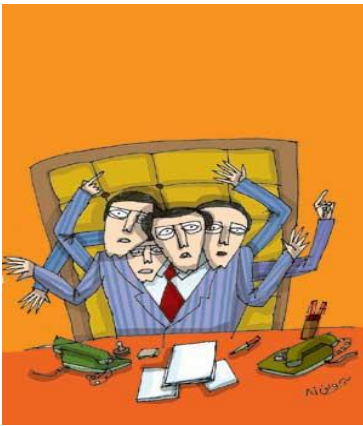
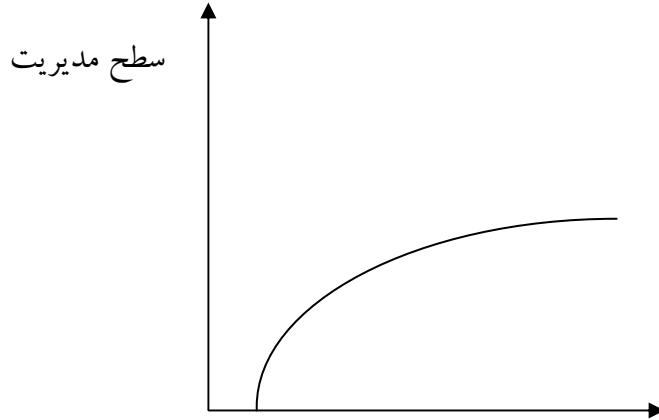
وَقَالَ عَلِيٌّ عَلَيْهِ السَّلَامُ: إِنْ لَمْ تُكُنْ حَلِيمًا فَتَحَلَّمْ، فَإِنَّهُ قَلَّ مَنْ تَشَبَهَ بِقَوْمٍ إِلَّا أَوْشَكَ أَنْ يَكُونَ مِنْهُمْ

امام علی(ع) در ترغیب به بردباری فرموده است:

اگر بردبار نیستی، خود را به بردباری وادار که کم می‌شود کسی خویش را به گروهی مانند نماید و از ایشان نشود (چون هر خصلت که طبیعی شخص نباشد و خود را به آن وادارد، عادت می‌شود و عادت، طبیعت ثانویه است و فرمایش امام(ع) دلیل بر آن است که تبدیل اخلاق و صفات ممکن است)

## خصوصیات دیگر مدیران

### دقت مدیران در رده‌های مختلف

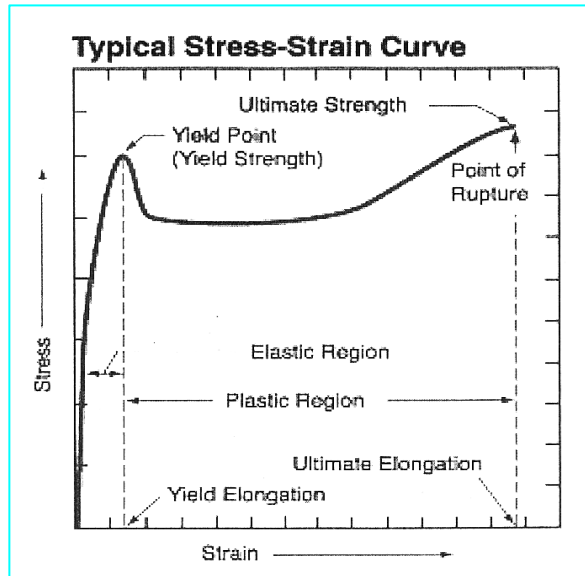


هر چه سطح مدیریت بالاتر برود، دقت باید بالاتر برود.

این دقت را با سیستماتیک کردن کار انجام می‌دهیم

تاب و توان و صبر و تحمل مدیران، چگونه باید باشد

ملاحظه می‌کنید که به هر عنصری اعم از فولاد یا بتون یا ... اگر نیرو وارد بشود، تغییر طول می‌دهد و در نقطه‌ای تسلیم می‌شود و از آن به بعد فرو می‌پاشد. اما انسان می‌تواند با عشق و اشتیاق و شور و تعهد و التزام و از همه بالاتر، اعتقاد به خداوند، این نقطه تسلیم را بالا ببرد. آنگاه که می‌فهمد دارد فرو می‌پاشد، باید خود را حفظ کند. در غیر اینصورت خطر سقوط او حتمی است و غیر ممکن است بتواند خود را نجات دهد.



## رویکردهای دیگری که مدیران اعمال می‌نمایند یک روش مدیریت، تمرکز یا عدم تمرکز

### تمرکز و عدم تمرکز:

دلایل عدم تمایل مدیران نسبت به تفویض اختیار به دیگران:

- ۱- بعضی از مدیران به اشتباه فکر می‌کنند که خودشان بهتر می‌توانند از عهده‌ی کار برآیند.
- ۲- برخی از مدیران فاقد توانایی هدایت زیردستان هستند.
- ۳- بعضی‌ها به زیردستان خود اعتماد ندارند.
- ۴- ممکن است ساز و کارهای نظارت که مشکلات محتمل الوقوع را اعلام کند وجود نداشته باشد.
- ۵- برخی از مدیران به طور طبیعی با تفویض اختیار مخالفند.

### چرا زیردستان از مسئولیت گریزانند؟

- ۱- اغلب زیردستان، کسب تکلیف از رئیس را آسان‌تر می‌دانند تا اینکه خود تصمیم بگیرند.
- ۲- بیشتر زیردستان، از انتقاد به کارشان، در هراسند.
- ۳- بعضی‌ها در قبول مسئولیت جدید، تردید دارند. به خصوص وقتی منابع و اطلاعات لازم درباره آن را نداشته باشند.
- ۴- برخی از زیردستان فاقد اعتماد به نفس لازمند.
- ۵- ممکن است انگیزه‌های مثبت کافی برای قبول مسئولیت وجود نداشته باشد.

دلایل بالا از آنجا ناشی می‌شود که برخی رؤسا و زیردستان با فرآیند تفویض اختیار مخالفت دارند. بنابراین عاملی که در تعیین حد مطلوب عدم تمرکز تأثیر می‌گذارد، عامل انسانی است. اول از همه، باید رؤسا و زیردستانی وجود داشته باشند که هر دو مایل و قادر به تفویض اختیار و قبول مسئولیت‌های بیشتر باشند.



## انواع دیگری از رویکرد مدیران نسبت به کارکنان زیر نظر خود

نام سیستم	اعتماد و اطمینان به زیر دستان	درک آزادی توسط زیر دستان	رابطه بین بالادست و زیر دستان
سیستم ۱ - S1 (اقتدارگرایی مستبدانه)	به زیر دستان اعتماد و اطمینانی ندارد	در مورد بحث و تبادل نظر در موضوعات مربوط به کار، زیر دستان، خود را آزاد حس نمی کنند.	در حل مسائل مربوط به کار، به ندرت نظر زیردستان را جویا می شود
سیستم ۲ - S2 (اقتدارگرایی خیرخواهانه)	اعتماد و اطمینان در حدی که ارباب به خدمتکار دارد	زیردستان، خود را آزاد حس نمی کنند	گاهی نظرات زیردستان را جویا می شود
سیستم ۳ - S3 (مشورت جویانه)	اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه‌ای ولی نه در حد کامل به زیردستان دارد. ولی خواهان حفظ کنترل بر تصمیمات است	زیردستان تا حدودی خود را آزاد حس می کنند	بطور کلی نظرات زیردستان را جویا گشته و سعی در استفاده از آنها دارد.
سیستم ۴ - S4 (مشارکت جویانه)	در همه‌ی موارد اعتماد و اطمینان کامل دارد	زیردستان خود را کاملاً آزاد حس می کنند	همیشه نظرات زیر دستان را جویا شده و آنها را بکار می برد

### سیستم چهارم لیکرت

رنسیس لیکرت به انواع سازمان‌هایی که نویسندگان کلاسیک تجویز می کردند به مخالفت برخاست. او اینگونه سازمانهای کلاسیک را سیستم اول می نماید (تقریباً از نوع S1). وی می گفت در این سازمانها:

- ۱- مدیریت هیچگونه اعتماد و اطمینانی به زیر دست ندارد.
- ۲- قسمت اعظم تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌های سازمان در بالای سلسله مراتب به عمل می آید.
- ۳- زیر دستان به وسایل ترس، تهدید و مجازات به کار وادار می شوند. نظارت فشرده‌ای در مدیریت عالی متمرکز شده است.
- لیکرت در عوض این‌ها، سیستم چهارم را پیشنهاد کرد (تقریباً S4):
- ۱- مدیریت به زیردستان اعتماد دارد.
- ۲- تصمیم‌گیری به طور وسیعی تفویض و غیرمتمرکز می شود.
- ۳- کارکنان بوسیله مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری، برانگیخته می شوند.
- ۴- کنش و واکنش وسیع و دوستانه‌ای بین زیردست و مافوق وجود دارد.
- ۵- رده‌های سازمانی پایین‌تر که مستقیماً درگیر عملیات هستند، در کار نظارت، مسئولیت زیادی برعهده دارند.