



تحول فكري مدیریت

نوشته: محمدعلي هاتفي

منبع: تدبير ۱۳۶

انتظار این است که رویکرد فكري مدیران هرچه بیشتر بر ایده‌ال‌های انسانی، اجتماعی و علمی منطبق باشد.

در جهان پرقاب‌ت امروز، سازمان‌هایی پایدار می‌مانند که برنامه‌هایی با دیدگاه بلندمدت را پایه‌ریزی کنند. فرهنگ فكري یک سازمان، عنصر کلیدی برای رسیدن به موفقیت بلندمدت سازمانی است. ایدئولوژی مدیران سازمان، به‌همراه توانایی‌های علمی آنها مهمترین نقش را در شکل‌گیری فرهنگ کاری آن سازمان ایفا می‌کند.

مدیرانی که سازمان تحت نظارت خود را به سوی ورشکستگی سوق می‌دهند، کوتاه‌نگر و منفی‌نگر هستند.

مقدمه

نگرش فكري حاکم بر یک مجموعه، تحت تاثیر فلسفه فكري مدیران آن است. از آنجایی که به‌طور طبیعی، مسئولیتها و اختیارات در دست مدیران است، آنها با رفتار، عملکرد و سیاست‌گذاریهای خود، سازمان را به سمتی سوق می‌دهند که منطبق بر رویکرد فكري خودشان باشد و این موضوعی غیرقابل انکار است. بدیهی است این سیر طبیعی را به هیچ وجه نمی‌توان تغییر داد. قاعدتاً می‌بایستی مدیران از نظر نگرش فكري، مخصوصاً در حوزه فرهنگ کار، دارای تفکرات سالم و بهینه‌ای باشند. به عبارت بهتر، انتظار می‌رود که رویکرد فكري مدیران، هرچه بیشتر بر ایده‌ال‌های انسانی، اجتماعی و علمی منطبق شوند.

هدف این مقاله، دسته‌بندی رویکردهای فكري منفی مدیریت است. دسته‌بندیهای فوق، به شخص یا گروه خاصی اشاره ندارند، لیکن مورد انتظار است هر مدیری خود را با مواردی مقایسه کند که این مقاله مطرح می‌کند. چرا که مباحث حاضر، برنگرش و تفکرات افراد تکیه دارند و اصلاح انسان از نظر فكري به دست خویش است. به هر حال، از آنجایی که هدف انتقادی مباحث، نگرش فكري افراد است، لذا رویکردهای





فکری مطرح شده، لزوماً محدود به مدیران نمی شود و هر شخصی در هر پایه و رتبه‌ای می تواند از آن بهره گیرد، چه اینکه هر شخص در درجه اول مدیر زندگی خود است.

رویکردهای منفی مدیریت

بنابه تعریف، رویکردهای منفی مدیریت عبارت است از هر نوع فلسفه فکری مدیر که در بلندمدت، سازمان را در سراسیمی سقوط و شکست قرار می دهد. در اینجا برعنوان بلندمدت بودن تاکید می کنیم. بسیاری از سیاستهای منفی که مدیران اتخاذ می کنند، به ظاهر خوش آتیه جلوه می کنند چرا که در کوتاه مدت اثرات خوبی را از خود بروز می دهند. مسلم است در جهان پرقابث امروزی، سازمانهایی پایدار می مانند که برنامه‌هایی با دیدگاه بلندمدت را پایه ریزی کنند.

طبق تحقیقات و تجارب، ثابت شده است که مدیریت هم فن است و هم هنر. با نگاه به مدیریت به عنوان یک فن، مبحث مدیریت علمی مطرح می گردد. آنچه این نوع مدیریت را تهدید می کند، وجود بیماریهایی چون سنت گرایی، استراتژیک نبودن و عدم آموزش و آگاهی نداشتن از روشهای نوین مدیریت و تکنیک هایی است که مدیران موفق امروزی بر آن تاکید دارند. با نگاه هنری به مدیریت، مبحث فرهنگ کار مدنظر قرار می گیرد. فرهنگ لغات «وبستر» فرهنگ را به عنوان مجموعه ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار و اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال دانش به نسل دیگر اطلاق می شود تعریف می کند (۴). از نظر اجرایی، فرهنگ به عنوان ارزشهای مشترک و اعتقادات دینی و اخلاقیات است. از زاویه دید فوق، بی اعتقادی به ارزشهای انسانی و دوری از موازین اخلاقی، نوعی بیماری برای مدیریت محسوب می گردد. باعنایت به دورنماهایی که از مدیریت مطرح شد، رویکردهای منفی مدیریت می توانند علمی، اعتقادی و یا اخلاقی باشند. این دسته بندی کاملاً متمایز نبوده و بین رویکردهای فوق، فصل مشترکهایی وجود دارد.

۱. رویکردهای منفی علمی مدیریت: تمرکز بر فلسفه، محور بودن هدف نهایی و اینکه تمام امور باید در راستای یک محور واحد باشند، مبنای نوعی نگرش فکری شده است که در تمام حوزه های زندگی می توان آن را مبنای فکری قرار داد. این نوع نگرش که عملاً هدف گرا است، در متون علمی (۷) باعنوان کل نگر (HOLISTIC) شناخته می شود. نقطه اوج چنین تفکر برتری، در تعالیم یکتاپرستی و خصوصاً در دستورات دین اسلام جلوه می کند. در مقابل، تفکر جزءنگر (REDUCTIONISM) مطرح است که به نوعی وسیله گرایی ذاتی که سازمان و شخص را از هدف واقعی دور می سازد، معتاد است. زوایای دید این نگرش فکری را در مدیریت تیلوری می توان مشاهده کرد. از آنجایی که تفکرات





جزء نگر برخلاف اندیشه های کل نگر، غالباً دارای نقاط منفی هستند آنها را در زمره رویکردهای منفی دسته بندی کرده ایم.

الف - افق نگرش: مدیران جزءنگر اصولاً به نوعی کوتاه نگری عادت می کنند. این نوع کوتاه نگری در فلسفه وجودی این رویکرد نهفته است. در این نگرش، جایگاه مستحکمی برای مدیریت استراتژیک، پیش بینی های یکپارچه، تولید و رقباي حال و آینده، سازمان دیده نمی شود. در این نگرش، برای کاهش هزینه ها، اغلب به هزینه های فرعی و پیش پا افتاده پرداخته می شود و عناصر کلیدی هزینه‌زا، با نگرشی غیرواقعی دیده می شوند. در مقابل، در فکر کل نگر، باتوجه به هدف گرایی سیستم، عواملی چون تامین کنندگان با صلاحیت، مشتریان پایبند به محصول و رضایت پرسنلی، زمینه های قدرت سازمان را برای بلندمدت فراهم می سازند. مدیر کل نگر می داند که اگر شرایط منطقی رضایت پرسنل خود را فراهم نسازد، هرچند عواملی چون کاهش هزینه های پرسنلی ناشی از کاستن دستمزدها، در کوتاه مدت صرفه جویی است، لیکن در بلندمدت، نارضایتی، کسالت و در نتیجه کم کاری پرسنل، چیزی به جز تزلزل را برای سازمان عاید نخواهد ساخت.

ب - ارزشهای انسانی: در مبانی مدیریت وظیفه‌مدار (TASK MANAGEMENT) عملاً جایی برای ارزشهای انسانی در نظر گرفته نشده است. انسانها ماشین آلاتی هستند که باید از آنها کار کشید و حق اظهار نظر ندارند، انسان نوع X مک گریگور (۳).

در نقطه مقابل، مدیر کل نگر به جای افزایش پرسنل ارزان قیمت با حقوق و مزایای کم، تعدادی پرسنل کارا را گزینش می کند و مساعی خود را در جهت فراهم ساختن امنیت شغلی برای آنها قرار می دهد. پرسنل نیز در حمایت مدیران، به کار، دل می بندند و زمینه‌های تحویل به موقع، کیفیت مطلوب و قیمت پایین محصولات را فراهم می سازند. پرسنل مقطعی نیز در سایه، اعتماد متقابل و با قوانین سالمی که تحت همین طرزفکر، تدوین و تصویب شده است، به کار گرفته می شوند.

ج - سازمانهای غیررسمی: یکی از مشکلاتی که مدیران سنتی همواره با آن درگیر بوده اند، وجود سیستم های واقعی در سازمان است که همچون یک سازمان غیررسمی بر سیستم رسمی تدوین شده در سازمان، گستره یافته اند. از عمده دلایل این پدیده، عدم احترام و بی‌اعتمادی مدیریت به نظام رسمی سازمان است. مثال بارزی برای این پدیده، سیستم‌های تضمین کیفیت است که برخی مدیران، کورکورانه و یا از روی چشم و هم چشمی و یا دلایل مشابه، تن به تدوین و تصویب آنها می دهند، در حالی که در درجه اول تفکر خود و در درجه دوم سازمان خود را برای پذیرش شرایط جدید، ارزیابی نمی کنند و آماده سازیهای لازم را صورت نمی دهند.





د - مشتریان و تامین کنندگان: جزءنگری، سیستم تولیدی را ساکن، انحصارگرا و عاداتی بار می آورد. تولیدکننده غالباً در فکر افزایش محصول و حجیم شدن سیستم تولیدی (اقتصاد تعداد) است. طبق سنت قدیمی تولید، دستورالعمل «تولیدکن، انبارکن و بفروش» دیده می شود که نمونه بارز آن در سیستم های ساخت برای موجودی (MAKE TO STOCK) مشاهده می گردد. فاکتورهایی چون خواسته های مصرف کنندگان (خروجی سازمان) و نظرات آنها، در اولویت آخر تصمیم گیری قرار می گیرند. در مقابل، در محیط نوین فکری، اقتصاد تعداد، جای خود را به اقتصاد تنوع می دهد. محیط، تولیدکنندگان را مجبور می کند که سیستم خود را با کلاس جهانی منطبق سازند و به نظرات مشتریان خود بیش از پیش اهمیت بدهند. باید به مشتریان اعتماد کرد و به خواسته ها و سلیقه آنها احترام گذاشت تا پایبند محصولات سازمان شوند. از طرفی، مشتریانی که صرفاً قیمت پایین کالا آنها را ارضا می کرد، رفته رفته این فاکتور را بعد از فاکتورهای دریافت به موقع و کیفیت مطلوب کالا قرار می دهند. در یک کلام، مشتریان نظراتشان را بر بازار تحمیل می کنند. در سیستم های تولیدی نوین، مونتاژ طبق سفارش (ASSEMBLE TO ORDER) و ساخت طبق سفارش (ORDER MAKE TO) خواست مشتریان به ترتیب در مونتاژ و ساخت تاثیر می گذارد. کار تا به جایی پیش رفته است که در سیستم مهندسی طبق سفارش، مشتری در امور مهندسی نیز صاحب نظر است. در انتها باید گفت مدیرانی می توانند در کلاس جهانی موفق باشند که خواست مشتریان را در تصمیمات خود لحاظ کنند و این میسر نیست مگر با اصلاح نگرش و گذر از دوره انتقال از تفکر جزءنگر به تفکر کل نگر.

در مدیریت جزءنگر، فرض بر غیرقابل اعتماد بودن تامین کنندگان (ورودی سازمان) است و این باعث می شود در بلندمدت، ورودی خوبی برای مواد تمهید نگردد. براساس این تفکر، سازمان مجبور به تجهیز انبارهای حجیم و انباشتن موجودی احتیاطی است. در مقابل، مدیر کل نگر بر این اعتقاد است که باید با تعداد محدودی از تامین کنندگان قوی، در سایه اعتماد متقابل، روابط مستحکمی برقرار کرد. تحت این روابط، سعی بر این است تا مشکلات وی مرتفع گردد. حتی تامین کننده در جریان اطلاعات طراحی، تولید و بازار قرار می گیرد و در یک کلام با سیستم تولیدی یکپارچه می شود. به هر حال قابل اذعان است که ظهور چنین تفکراتی در یک مدیر، میسر نیست مگر با با داشتن عزت نفس و سطح بینش فراتر از سازمان.

ه - کمیت و کیفیت سازمانی: در نگرش جزءنگر، وسیله بیش از هدف مورد توجه قرار می گیرد. این خط مشی، مدیران را به سمت بال و پر دادن غیرمنطقی به سازمان، هدایت می کند. موضوعهایی چون پرسنل فراوان، تجهیزات زیاد، شعبه های متعدد، محصولات حجیم، بوروکراسی دست و پاگیر اداری





و پست های متعدد سازمانی در چارت اداری، در این گونه سازمانها قابل لمس است. اینها همه و همه باعث صعودنمایی هزینه ها، پیچیدگی سیستم و تنشهای بیشتر و در نتیجه کنترل سخت تر سیستم می گردد. کل نگرها برای مبارزه با حجیم گرایی، پدیده سبکباری (LEANNESS) را طرح می کنند. یک سازمان سبکبار با حداقل امکانات و منابع، سعی در افزایش سهم بازار خود دارد. در پرتو این پدیده، مفاهیمی چون تولید سبکبار، کنترل سبکبار، حمل و نقل سبکبار، زنجیره و تامین سبکبار و حتی محصولات سبکبار توسعه یافته اند.

و - اثربخشی یا کارایی: ساعتی را در نظر بگیرید که تمام اجزای آن فعالند، لیکن بین آنها اتصال برقرار نیست. این ساعت دارای راندمان بالا و اثربخشی صفر است چرا که هدف اصلی که تعیین وقت است در آن صورت نمی گیرد. فکر جزءنگر این سیستم را می پسندد، زیرا تنها فعالیت مداوم اجزاء را می بیند. چنین جلوه گاهی در کف کارگاه، در مورد دستگاهی که مداوم کار می کند و یا در محیط ستادی، در مورد پرسنلی که دائم در حال رفت و آمد هستند و به اصطلاح روی میزشان شلوغ است، به وضوح نمایان است. به هر حال برندگان جولانگاه پرقابلیت بازار، مدیرانی هستند که به مفهوم کلیدی هدف یا محصول یا خروجی دست یافته اند و منابع تولیدی و عملکرد اجزای سازمان خود را بسته به میزان تاثیر آنها در ارسال خروجی، ارزش گذاری می کنند.

ز - موجودی: سازمان جزءنگر به جای اینکه برای خروجی ارزش قائل باشد، موجودی را که تنها یک وسیله است، می ستاید. در این نگرش، موجودی بیانگر کار انجام شده است و از انباشت آن به خوبی یاد می شود. از طرفی به دلیل بی اعتمادی سیستم به تامین کنندگان، از انباشت موجودی به عنوان محافظی در برابر نرسیدن مواد، استفاده می شود. از زاویه دید تجهیزاتی نیز، به دلیل اینکه برای ماشین آلات هزینه های بالا صرف شده است لذا باید دائماً آنها را روشن نگاه داشت لذا موجودی بیشتری انباشت می گردد و این معادل راندمان بالای تجهیزات است. تحت همین تفکرات ضعیف، از نگاه حسابداری، موجودی در حساب دارایی قرار می گیرد و مبین ارزش افزوده است. اینها همه و همه در نگرش نوین به تولید، مردود است و موجودی چیزی جز متروک ماندن سرمایه نیست و عاملی دست و پاگیر است. سیستم تولیدی باید به سمتی توسعه یابد که مواد اولیه بلافاصله بعد از ورود به سیستم، وارد خط تولید شده و محصولات نیز در انتهای خط تولید تحویل مشتریان منتظر کالا گردند. موجودی احتیاطی نیز همچون دارویی که درد را تسکین بخشیده و باعث مخفی ماندن بیماری می گردد، مضر بوده و از آشکار شدن معضلات سیستم، جلوگیری می کند و کمیته سازی آن مفید است.





رويکردهای منفی اعتقادی اخلاقی مدیریت: سیاست، پدیده مقدسی است که اگر به طور صحیح صورت گیرد یکی از ارزشمندترین تکاپوهای انسانی است که در راستای بعثت الهی پیامبران قرار می گیرد. گرایشهای منفی مدیریت در ابعاد اعتقادی اخلاقی، لوث کننده سیاست است. این نوع گرایشها را می توان به دو دسته تقسیم کرد. دسته اول گرایشهایی هستند که، با پیش زمینه منفی اعتقادی نسبت به مفهوم مدیریت شکل گرفته اند و معمولاً ناشی از نوعی تربیت خاص بوده و غالباً ناآگاهانه هستند. دسته دوم گرایشهایی هستند که در قالب دستورالعملهای منفی اخلاقی در اذهان برخی مدیران تعریف شده اند و مدیرانی که چنین گرایشهایی دارند غالباً سعی می کنند بندهای دستورالعملهای مذکور را به طور آگاهانه رعایت کنند.

الف - گرایشات منفی اعتقادی: به طور حتم، بارزترین شخصیت سیاسی که همچون گوهر درخشانی در حوزه حکومت و رهبری می درخشد حضرت علی (ع) است. دستورات وی در کتاب باارزش نهج البلاغه، شامل متونی است که به ارزشهای سالم یک مدیر، اشاره می کنند. حضرت علی (ع) هنگامی که به حکومت رسید، فرمود «من در اثر اصرار شما و به اکراه حکومت را پذیرفتم» یعنی بدانید که من اشتیاق حکمرانی ندارم و صرفاً جهت تکلیف الهی این مسئولیت را پذیرفتم. در تفکر اسلامی، مدیریت نوعی امانت داری بوده که عملاً یک تکلیف است تا حق. چنین نگرشی مدیر را موظف می کند که به جای حکومت، سعی در خدمت به زیردستان داشته باشد و حتی با نگرشی برتر، در هدایت زیردستان کوشش کند (۸). در متون دستورات حکومتی حضرت علی (ع)، مواردی نظیر مهربانی و دوست داشتن زیردستان، عفو و گذشت نسبت خطاهای آنان، دوری از جباری و خودکامگی، عدالت، عدم استفاده از کارگزاران بخیل و ترسو، عدم به کارگیری کارگزاران ستمگر، دوری از چاپلوسی، حفظ سنتهای نیک، مشورت با اندیشمندان، آزمایش عادلانه در گزینش افراد، رسیدگی به وضعیت اقتصادی زیردستان و عدم به کارگماردن نادانان و فاسقان توصیه شده است (۵). به هر حال باید گفت، مدیری که هدف خود را از رسیدن به مقام، کسب مال و قدرت بداند دچار انحرافی است که پایه مدیریت وی را زیرسوال می برد، چنین تفکری باعث دوری وی از زیردستان می گردد. چه اینکه بسیاری از عناصر کلیدی تقویت سازمانی، در گرو ارتباط مدیریت و کارکنان، معنی پیدا می کنند. نتیجه چنین شرایطی، عدم داشتن مدیریت تیمی می شود که برپایه تلفیق وظیفه، الزامات و نیازهای انسانی است. (۱) پیشتازان بهره وری، اصول راهنما برای جنبش بهره وری را علاوه بر افزایش اشتغال، تعادل روابط مشاوره و همکاری بین مدیریت و کارکنان و همچنین توزیع عادلانه نتایج حاصل از بهره وری بین کارکنان، مدیریت و حتی مصرف کنندگان می دانند (۶). بی





شک، مدیر جدا از کارکنان، برای ایجاد نفوذ و اقتدار، به روشهایی دست می زند که در بلندمدت محکوم به شکست هستند.

ب - گرایشات منفی اخلاقی: در مدیریت سالم، یک مدیر احتیاج به احترام و عزت نفس دارد. مواردی چون فقدان عزت نفس، نیاز به قدرت، احساس کمبود شخصیت، کم کاری، عدم توانایی برای تصمیم گیری، بی اعتنائی به اصول اخلاقی و روابط انسانی و داشتن قضاوت‌های عاطفی و عدم انصاف منطقی، از جمله ریشه های نوعی تفکر منفی مدیریتی هستند که گاهی آن را با عنوان ترور شخصیت (۲) می شناسند. این فلسفه فکری که از آن می توان باعنوان منفی گرایی برنامه ریزی شده نیز یاد کرد، شدیداً سیستم گریز بوده و تحت آن، معمولاً باندی از مدیران و افراد که همه دارای چنین تفکراتی هستند، تشکیل می شود و سعی بر آن است که شخصیت افراد خارج از باند، مورد حمله قرار گیرد. بارعایت اصول ترور شخصیت، باند تشکیل شده می تواند مانند اختاپوسی برکل عناصر کلیدی سازمان، سیطره داشته باشد.

اکنون یک شخصیت سازمانی را مدنظر قرار دهید که افکارش در تضاد با مدیر منفی گراست. این مدیر، در صورت لزوم سعی می کند به هر طریق ممکن، فرد مذکور را از سازمان بیرون کند و فرد مناسبی را ترجیحاً از بین دوستان، جایگزین وی کند. این فرایند بیرون کردن، می تواند باعنوان اخراج یک اخلاقی گر و یا تعدیل نیروی انسانی صورت گیرد. در صورتی که بیرون کردن وی به هر دلیلی میسر یا لازم نباشد، سیاستها و موضع گیریهای این مدیر نسبت به شخص مذکور تحت دستورالعملی خواهد بود. اصول این دستورالعمل به صورت علنی و گاهی به صورت مخفی در افکار مدیر فوق، تعریف شده اند و علنی یا تلویحی بین مدیرانی با این گونه شخصیت‌های منفی رد و بدل می شود. برای تبیین این فرایند، برخی از اصول و دستورات برجسته ترور شخصیت را می توان به صورت زیر خلاصه کرد.

تفریط : به شخص، مسئولیتهای کمی واگذار کنید تا در هر موقعیتی، علت وجودی خود را توجیه کند؛

افراط : به شخص، مسئولیتهای زیاد واگذار کنید تا همواره برای کارهای انجام نشده، جایی برای شرمندگی وی وجود داشته باشد؛

عدم اختیارات : همواره مسئولیتهای را بدون اختیارات به شخص واگذار کنید تا فقط پاسخگو باشد؛
دوری هدف: مسئولیتهایی با اهداف اجرایی دور از دسترس به شخص واگذار کنید تا به نقطه موفقیت نرسد؛





عدم شفافیت: مسئولیتها را به شخص به طور شفاف واگذار نکنید. به طور کلی مسئولیت‌های شخص را تغییر دهید تا گیج و سردرگم شود. می‌توانید وظایف را از کانال‌های مختلف به شخص واگذار کنید. باین کار، شخص مجبور است به افراد مختلفی پاسخ گو باشد (تعارض با اصل هشتم فایول).

تضعیف مسئولیت: مسئولیت‌های بی‌اهمیت، سخت و خسته کننده به شخص واگذار نمایید تا از ایجاد فرصت برای محبوبیت وی جلوگیری گردد.

نظام‌گریزی: سازمان را به سمت آشفتگی که فقط خودتان از آن سردر بیاورید هدایت کنید. در این محیط به شخص مسئولیت‌هایی واگذار کنید که به دلیل بی‌نظمی اطلاعات، نمی‌تواند انجام دهد. اکنون، خودتان کار را در چند دقیقه با موفقیت انجام دهید.

تخریب: در غیاب شخص، از وی بدگویی کنید تا فرصت دفاع کردن از خود را نداشته باشد. بهتر است این امر در حضور مقامات بالا صورت گیرد.

تعریف منفی: از کارکردن شخص هرگز قدردانی نکنید. لیکن از وی با بار منفی تعریف کنید. تشویق منفی: در هنگام تشویق، شخص را مدیون خود کنید. در ذهن وی باید تلقین شود که لایق آن تشویق نبوده است و این را از لطف شما بداند.

عدم رشد علمی: مانع از شرکت شخص در دوره‌های آموزشی گردید. در ضمن شرایط را طوری هدایت کنید که موقعیت کار گروهی برای شخص پیش نیاید، چرا که باعث رشد علمی و اجتماعی وی می‌شود؛

تعاون منفی: هنگامی که شخص از شما کمک می‌خواهد، بدون جواب مستقیم منفی، طوری عمل کنید که از کمک خواستن خود ناخرسند شود، در عوض کمک‌های بی‌ارزشی را که او خواهان آنها نیست در حق وی روا دارید. دقت کنید کمک شما به وی، باید در نزد دیگران، مثبت جلوه کند؛

عدم ابتکار: تمام کارها را به شخص دیکته کنید. حتی کارهای جزئی را به وی گوشزد کنید. می‌توانید از او سوال‌های فـرعی و بی‌ارزش بپرسید. این امور باعث کور شدن زمینه‌های ابتکار و نوآوری در وی می‌شود؛

انزوا: بین شخص و محیط اطراف، فاصله بیندازید تا منزوی شود. این کار باعث افزایش تسلط شما بر شخص می‌گردد. شعار «تفرقه بینداز و حکومت کن» را هرگز فراموش نکنید. در چندین مورد از اصول مذکور، معیار اصلی، مبحث تناسب واگذاری مسئولیت و اختیارات است که اصل نهم فایول به آن صراحتاً اشاره می‌کند. (۱) در اینجا لازم است به ترکیب‌های مختلفی اشاره شود که از واگذاری مسئولیت و اختیارات شکل می‌گیرند. همان طور که در جدول ۱ مشخص شده است، براساس نوع واگذاری مسئولیت و اختیارات به افراد، شخصیت سازمانی آنها شکل می‌گیرد.





مدیرانی با منفی‌گرایی شخصیتی، اصولاً پرسنل خود را به سمت موارد ردیف‌های یک و دو سوق می‌دهند و به طور کنترل شده‌ای به برخی افراد هم باند خود، بدون واگذاری مسئولیت، اختیارات اعطا می‌کنند. در هر صورت، افراد مبتکر و خلاق، جز تهدیدی برای ریاست و باند آنها نیستند.

نتیجه‌گیری

پیروزی یک سازمان درگرو رسیدن به اهداف تعریف شده آن است. مسلماً پیروزی، تنها زمانی معنا دارد که در بلندمدت و باثبات باشد. فرهنگ فکری یک سازمان، عنصر کلیدی برای رسیدن به موفقیت بلندمدت سازمانی است. از طرفی ایدئولوژی مدیران یک سازمان، به همراه توانایی‌های علمی آنها، مهمترین نقش را در شکل‌گیری فرهنگ کاری آن سازمان، بازی می‌کند. با عنایت به تأکیدی که بر بلندمدت بودن موفقیت مطرح گشت، وجود فلسفه، فکری سالم و کارا در کل سازمان و در درجه اول مدیران سلسله‌مراتبی آن، الزامی است. مدیرانی که سازمان تحت نظارت خود را به سوی ورشکستگی سوق می‌دهند، دارای زوایای دید بسته، ضعیف، کوتاه‌نگر و در یک کلام، منفی هستند. این منفی‌گرایی از جنبه‌های اعتقادی اخلاقی و علمی می‌تواند باشد. بعد منفی اعتقادی، غالباً ناشی از باورهای افراد و معمولاً ناآگاهانه است. بعد منفی اخلاقی، آگاهانه بوده و نوعی منفی‌گرایی برنامه‌ریزی شده است. منفی‌گرایی علمی نیز ناشی از نوعی سنت‌گرایی بوده و می‌تواند از عدم پذیرش تکنیک‌های علمی نوین در مدیریت نشأت بگیرد و در بسیاری اوقات ناآگاهانه باشد. در انتها مورد تأکید است که تمام این موارد، از طرز فکر و ایدئولوژی افراد نشأت می‌گیرد و اصلاح آنها نیز نوعی درمان روانی فکری است.

جدول ۱- انحصیت سازمانی افراد، بر اساس مسئولیت و اختیارات اعطا شده به آنها

| ردیف | مسئولیت | اختیارات | نوع انحصیت سازمانی |
|------|---------|----------|--------------------|
| 1 | دارد | فرازد | مردد و مزووج |
| 2 | دارد | فازد | به‌گلرجه‌نقد |
| 3 | نلارد | لارد | موماعقلد نر |
| 4 | لارد | لارد | مبکر و خلاق |

منابع

۱ - دکتر علی اکبر نیکوآقبال «برگزیده نظریه‌های سازمان و مدیریت». انتشارات دانشگاه تهران،

چاپ اول، ۱۳۷۸.





- ۲ - گروه نویسندگان پیام، «ترور شخصیت در سازمان»، پیام فردا، ماهنامه، ۱۳۷۹، ش ۲۰، ص ۳۶-۳۹.
- ۳ - هربرت جی هیکس، سی وری گولت، ترجمه و نگارش دکتر گوئل کوهن، «تئوری های سازمان و مدیریت»، موسسه انتشارات دوران، ۱۳۷۷.
- ۴ - دفتر امور فرهنگی کارگران کشور، «تکامل فرهنگ کار»، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۵.
- ۵ - محمدمهدی مظاهری، «روش حکومتی حضرت علی (ع)»، بصیرت، فصلنامه، ۱۳۸۰، ش ۲۳ و ۲۴، ۱۴۳-۱۵۶.
- ۶ - سازمان مدیریت صنعتی، «نوآوری به سوی مدیریت خلاق»، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۴.
- ۷ - جیمی براون، جان هارن و جیمز شیونان، «سیستم های مدیریت تولید (با نگرشی یکپارچه)»، ترجمه دکتر مهدی غضنفری و سروش صغیری، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۹.
- ۸ - دفتر امور فرهنگی کارگران، «نگرشی کوتاه بر مدیریت»، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۶.

محمدعلی هاتفی: دانشجوی دکتری در مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

