

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.

● رویکردهای منفی علمی مدیریت: تمرکز بر فلسفه، محوربودن 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 هدف‌گرا است، در متون علمی (V) باعنوان کل‌نگر (HOLISTIC) شناخته می شود. نقطه اوج چنین تفکر برتری، در تعالیم یکتاپرستی و خصوصاً در دستورات دین اسلام جلوه می کند. در مقابل، تفکر جزء-نگر (REDUCTIONISM) مطرح است که به نوعی وسیله‌گرایی 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 جزءنگر برخلاف اندیشه های کل‌نگر، غالباً دارای نقاط منفی هستند آنها را در زمره رویکردهای منفی دسته بندی کرده ایم.

الف - افق نگرش: مدیران جزءنگر اصولاً به نوعی کوتاه‌نگری عادت می کنند. این نوع کوتاه‌نگری در فلسفه وجودی این رویکرد نهفته است. در این نگرش، جایگاه مستحکمی برای مدیریت استراتژیک، پیش‌بینی‌های یکپارچه، تولید و رقابتی‌های حال و آینده، سازمان دیده نمی شود. در این نگرش، برای کاهش هزینه‌ها، اغلب به هزینه‌های فرعی و پیش‌پا افتاده پرداخته می شود و عناصر کلیدی هزینه‌زا، با نگرشی غیرواقعی دیده می شوند. در مقابل، در فکر کل‌نگر، با توجه به هدف‌گرایی سیستم، عواملی چون تامین‌کنندگان با صلاحیت، مشتریان پایبند به محصول و رضایت پرسنلی، زمینه‌های قدرت سازمان را برای بلندمدت فراهم می سازند. مدیر کل‌نگر می داند که اگر شرایط منطقی رضایت پرسنل خود را فراهم نسازد، هرچند عواملی چون کاهش هزینه‌های پرسنلی ناشی از کاستن دستمزدها، در کوتاه مدت صرفه جویی است،

## تحول فکری مدیریت



محمدعلی هاتفی

مقالات

### مقدمه

نگرش فکری حاکم بر یک مجموعه، تحت تاثیر فلسفه فکری 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 می دهند که منطبق بر رویکرد فکری خودشان باشد و این موضوعی غیرقابل انکار است. بدیهی است این سیر طبیعی را به هیچ وجه نمی توان تغییر داد. قاعدتاً می‌بایستی مدیران از نظر نگرش فکری، مخصوصاً در حوزه فرهنگ کار، دارای تفکرات سالم و بهینه‌ای باشند. به عبارت بهتر، انتظار می رود که رویکرد فکری مدیران، هرچه بیشتر بر ایده‌های انسانی، اجتماعی و علمی منطبق شوند.

هدف این مقاله، دسته بندی رویکردهای فکری منفی مدیریت است. دسته بندیهای فوق، به شخص یا گروه خاصی اشاره ندارند، لیکن مورد انتظار است هر مدیری خود را با مواردی مقایسه کند که این مقاله مطرح می کند.

### رویکردهای منفی مدیریت

بنابسه تعریف، رویکردهای منفی مدیریت عبارت است از هر نوع فلسفه فکری مدیر که در بلندمدت، سازمان را در سراسیمگی سقوط و شکست قرار می دهد. در اینجا بر عنوان بلندمدت بودن تاکید می کنیم. بسیاری از

سیاستهای منفی که مدیران اتخاذ می کنند، به‌ظاهر خوش آتیه جلوه می کنند چرا که در کوتاه مدت اثرات خوبی را از خود بروز می دهند. مسلم است در جهان پرقابست 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 سنت‌گرایی، استراتژیک نبودن و عدم آموزش و آگاهی‌نداشتن از روشهای نوین مدیریت و تکنیک‌هایی 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

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 مک‌گریگور (۳).

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

ج - سازمانهای غیررسمی: یکی از مشکلاتی که مدیران سنتی همواره با آن درگیر بوده‌اند، وجود سیستم‌های واقعی در سازمان است که همچون یک سازمان غیررسمی بر سیستم رسمی تدوین شده در سازمان، گستره یافته‌اند. 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 هم‌چشمی و یا دلایل مشابه، تن‌به تدوین و تصویب آنها می‌دهند، در حالی که در درجه اول تفکر خود و در درجه دوم سازمان خود را برای پذیرش شرایط جدید، ارزیابی نمی‌کنند و آماده‌سازیهای لازم را صورت نمی‌دهند.

د - مشتریان و تامین‌کنندگان: جزءنگری، سیستم تولیدی را ساکن، انحصارگرا و عادت‌ی‌بار می‌آورد. تولیدکننده غالباً در فکر افزایش محصول و حجیم شدن سیستم تولیدی (اقتصاد تعداد) است. طبق سنت قدیمی تولید، دستورالعمل «تولیدکن، انبارکن و بفروش» دیده می‌شود که نمونه بارز آن در سیستم‌های ساخت برای موجودی (MAKE TO STOCK) مشاهده می‌گردد. فاکتورهایی چون خواسته‌های مصرف‌کنندگان (خروجی سازمان) و نظرات آنها، در اولویت آخر

تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند. در مقابل، در محیط نوین فکری، اقتصاد تعداد، جای خود را به اقتصاد تنوع می‌دهد. محیط، تولیدکنندگان را مجبور می‌کند 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 خواسته‌ها و سلیقه آنها احترام گذاشت تا پاینده محصولات سازمان شوند. از طرفی، مشتریانی که صرفاً قیمت پایین کالا آنها را ارضا می‌کرد، رفته رفته این فاکتور را بعد از فاکتورهای دریافت به‌موقع و کیفیت مطلوب کالا قرار می‌دهند. در یک کلام، مشتریان نظراتشان را بر بازار تحمیل می‌کنند. در سیستم‌های تولیدی نوین، مونتاژ طبق سفارش (ASSEMBLE TO ORDER) و ساخت طبق سفارش (MAKE TO ORDER) خواست مشتریان به ترتیب در مونتاژ و ساخت تأثیر می‌گذارد. 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 می‌توانند 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 کل‌نگر.

در مدیریت جزءنگر، فرض بر غیرقابل اعتماد بودن تامین‌کنندگان (ورودی سازمان) است و این باعث می‌شود 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 تامین‌کنندگان قوی، در سایه اعتماد متقابل، روابط مستحکمی برقرار کرد. تحت این روابط، سعی بر این است تا مشکلات وی مرتفع گردد. حتی تامین‌کننده در جریان اطلاعات طراحی، تولید و بازار قرار می‌گیرد و در یک کلام با سیستم تولیدی یکپارچه می‌شود. به هر حال قابل اذعان است که ظهور چنین تفکراتی در یک مدیر، میسر نیست مگر با باداشتن عزت نفس و سطح بیش‌تر از سازمان.

ه - کمیت و کیفیت سازمانی: در نگرش جزءنگر، وسیله بیش از هدف مورد توجه قرار می‌گیرد. این خط‌مشی، مدیران را به سمت بال

و پرداختن غیرمنطقی به سازمان، هدایت می‌کند. موضوعهایی چون پرسنل فراوان، تجهیزات زیاد، شعبه‌های متعدد، محصولات حجیم، بوروکراسی دست و پاگیر اداری و پست‌های متعدد سازمانی در چارت اداری، در این گونه سازمانها قابل لمس است. اینها همه و همه باعث صعودنمایی هزینه‌ها، پیچیدگی سیستم و تنشهای بیشتر و در نتیجه کنترل سخت‌تر سیستم می‌گردد. کل نگرها برای مبارزه با حجیم‌گرایی، پدیده سبکباری (I.FANNESS) را طرح می‌کنند. 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 یافته‌اند.

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 نمی‌گیرد. فکر جزءنگر این سیستم را می‌پسندد، زیرا تنها فعالیت مداوم اجزاء را می‌بیند. چنین جلوه‌گاهی در کف کارگاه، در مورد دستگاهی که مداوم کار می‌کند 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.

ز - موجودی: سازمان جزءنگر به جای اینکه برای خروجی ارزش‌قائل باشد، موجودی را که تنها یک وسیله است، می‌ستاید. در این نگرش، موجودی بیانگر کار انجام شده است و از انباشت آن به خوبی یاد می‌شود. از طرف به دلیل بی‌اعتمادی سیستم به تامین‌کنندگان، از انباشت موجودی به عنوان محافظتی در برابر نرسیدن مواد، استفاده می‌شود. از زاویه دید تجهیزاتی نیز، به دلیل اینکه برای ماشین‌آلات هزینه‌های بالا صرف شده است لذا باید دائماً آنها را روشن نگاه داشت لذا موجودی بیشتری انباشت می‌گردد و این معادل راندمان بالای تجهیزات است. تحت همین تفکرات ضعیف، از نگاه حسابداری، موجودی در حساب دارایی قرار می‌گیرد 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.

رویکردهای 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 بودن 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 بسندهای دستورالعملهای مذکور را به طور آگاهانه رعایت کنند.

الف - گرایشهای 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 بسرپایه تلفیق وظیفه، الزامات و نیازهای انسانی است. (۱) پیشتران 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 - گرایشهای 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 اعتنایی 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 تسرور 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 اخلال 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 شخصیتها 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:** مسئولیتهای را به شخص به طور شفاف واگذار نکنید. به طور کلی مسئولیتهای شخص را تغییر دهید تا گیج و سردرگم شود. می توانید وظایف را از کانالهای مختلف به شخص واگذار کنید. با این کار، شخص مجبور است به افراد مختلفی پاسخ گو باشد (تعارض با اصل هشتم فایول).
- **تضعیف مسئولیت:** مسئولیتهای بی اهمیت، سخت و خسته کننده به شخص واگذار نمایید تا از ایجاد فرصت برای محبوسیت وی جلوگیری گردد.
- **نظام گریزی:** سازمان را به سمت آشفتگی که

بلندمدت بودن موفقیت مطرح گشت، وجود فلسفه، فکری سالم و کارا در کل سازمان و در درجه اول مدیران سلسله مراتبی آن، الزامی است. مدیرانی که سازمان تحت نظارت خود را به سوی ورشکستگی سوق می دهند، دارای زوایای دید بسته، ضعیف، کوتاه نگر و در یک کلام، منفی هستند. این منفی گرایی از جنبه های اعتقادی اخلاقی و علمی می تواند باشد. بعد منفی اعتقادی، غالباً ناشی از باورهای افراد و معمولاً ناآگاهانه است. بعد منفی اخلاقی، آگاهانه بوده و نوعی منفی گرایی برنامه ریزی شده است. منفی گرایی علمی نیز ناشی از نوعی سنت گرایی بسوده و می تواند از عدم پذیرش تکنیک های علمی نوین در مدیریت نشأت بگیرد و در بسیاری اوقات ناآگاهانه باشد. در انتها مورد تاکید است که تمام این موارد، از طرز فکر و ایدئولوژی افراد نشأت می گیرد و اصلاح آنها نیز نوعی درمان روانی فکری است. □

## منابع

- ۱- دکتر علی اکبر نیکوآقبال «برگزیده نظریه های سازمان و مدیریت». انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول، ۱۳۷۸.
- ۲- گروه نویسندگان پیام، «تورر شخصیت در سازمان»، پیام فردا، ماهنامه، ۱۳۷۹، ش ۲۰، ص ۳۹-۳۶.
- 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 کتسور، «تکامل فرهنگ کار»، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۵.
- ۵- محسن مهدی مظاهری، «روش حکومتی حضرت علی (ع)»، بصیرت، فصلنامه، ۱۳۸۰، ش ۲۳ و ۲۴، ۱۵۶-۱۴۳.
- ۶- سازمان مدیریت صنعتی، «نوآوری به سوی مدیریت خلاق»، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۴.
- ۷- جیمی براون، جان هارن و جیمز شسیونان، «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

زمینه های ابتکار و نوآوری در وی می شود؛ «انزوا: بین شخص و محیط اطراف، فاصله بیندازید تا منزوی شود. این کار باعث افزایش تسلط شما بر شخص می گردد. شعار «تفرقه بینداز و حکومت کن» را هرگز فراموش نکنید.

در چندین مورد از اصول مذکور، معیار اصلی، مبحث تناسب و آگذاری مسئولیت و اختیارات است که اصل نهم فایول به آن صراحتاً اشاره می کند. (۱) در اینجا لازم است به ترکیبهای مختلفی اشاره شود که از آگذاری مسئولیت و اختیارات شکل می گیرند. همان طور که در جدول ۱ مشخص شده است، بر اساس نوع و آگذاری مسئولیت و اختیارات به افراد، شخصیت سازمانی آنها شکل می گیرد. مدیرانی با منفی گرایی شخصیتی، اصولاً پرسنل خود را به سمت موارد ردیفهای یک و دو سوق می دهند و به طور کنترل شده ای به برخی افراد هم باند خود، بدون آگذاری مسئولیت، اختیارات اعطا می کنند. در هر صورت، افراد مبتکر و خلاق، جز تهدیدی برای ریاست و باند آنها نیستند.

## نتیجه گیری

پیروزی یک سازمان در گرو 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 شکل گیری فرهنگ کاری آن سازمان، بازی می کند. بسا عنایت به تاکید می که بر

فقط خودتان از آن سردر بیاورید هدایت کنید. در این محیط به شخص مسئولیتهایی واگذار کنید که به دلیل بی نظمی اطلاعات، نمی تواند 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 کار کردن شخص هرگز قدر دانی 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 بدانند.

عدم رشد علمی: مانع از شرکت شخص در دوره های 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 می شود؛

تعاون منفی: هنگامی که شخص از شما کمک می خواهد، بدون جواب مستقیم منفی، طوری عمل کنید که از کمک خواستن خود ناخرسند شود، در عوض کمکهای بی ارزشی 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 کسارهای جزئی را به وی گوشزد کنید. می توانید از او سوالهای فسرعی و بی ارزش بپرسید. این امور باعث کور شدن

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

ردیف	مسئولیت	اختیارات	دورنمای شخصیت سازمانی
۱	ندارد	ندارد	مرده و منزوی
۲	دارد	ندارد	بیگاری دهنده
۳	ندارد	دارد	سوء استفاده گر
۴	دارد	دارد	مبتکر و خلاق