

مطالبی که در این مقاله بجاپ میرسد نتیجه تبادل نظر بین اشخاصی است که به پیشرفت و رفاه کشور ایران علاقه‌مندند . این اشخاص دارطلبانه و بمیل خود يك «سینار تحقیقات اجتماعی» تشکیل داده‌اند تا مسائل عمیقی را که کشور ایران در راه ترقی خود با آن روبرو است مورد بحث و بررسی قرار دهند .

این گزارش نتیجه و خلاصه بحث و مذاکراتی است راجع به « صفات و خصوصیات » که رهبران و مدیران خوب باید دارا باشند . منظور از نوشتن آن اینست که مطالب آن به خیرخواهان این ملت بزرگ کمک کند تا بتوانند کشور خود را به حد اکثر درجه تکاملش برسانند ؛ چون برای ترقی هر کشوری هیچ عاملی مهم‌تر و ضروری‌تر از مدیران و رهبران خوب نیست .

۱ - خواجه نوری

اهمیت و ضرورت رهبر و مدیر برای آینده ایران

مدیران و رهبران باید دارای چه صفاتی باشند
و چگونه میتوان این صفات را بدست آورد؟

همه روزه از داخل و خارج کشور مطالب امیدبخشی درباره پیشرفت‌ها و ترقیاتی که ایران ممکن است در امور اقتصادی و اجتماعی خود بنماید بگوش میرسد . آیا این امیدها ناشی از آن است که اخیراً در ایران فعالیتهای دامنه‌داری در امور عمران شروع شده و استفاده از منابع مختلف طبیعی - بخصوص نفت - توسعه یافته است ؟ آیا در اثر کمک‌های مؤثری است که کشورهای دوست و کارکنان فنی خارجی به ایران میدهند ؟ یا در اثر این است که مردم باهوش ایران به توانائی و امکانات ترقی میهن خود واقف شده و به گروه روزافزون محصلینی که در داخل و خارج به کسب دانش مشغولند امید و اتکاء بیشتری پیدا کرده‌اند ؟ هر چه باشد بهر صورت يك چیز مسلم است و آن اینست که بدون وجود رهبران و مدیران لایق

که مهمترین و ضروری ترین عامل پیشرفت هر جامعه محسوب است ممکن نیست بشود از این امکانات و این استعدادها استفاده عملی کرد. البته تردیدی نیست که نطفه صفات و خصوصیات رهبری و مدیریت در عده زیادی از ابناء ایرانی وجود دارد، ولی با استفاده از علوم جدید باید این صفات را پرورش داد و حداکثر توجه را به این مسئله مهم حیاتی مبذول داشت تا بتوان قافله این کشور باستانی را به کاروان ترقی رسانید و اعتماد دنیا را به این کشور زرخیز و مستعد جلب نمود.

در بین این نویدهای ترقی، انتقاداتی نیز از هر جهت بگوش میرسد. مثلاً شنیده میشود که میگویند: مدیران و رهبران ما از فرط کار زیاد خسته شده اند.

یا «تعداد مدیران لایقی که داریم برای رفع احتیاجات روز افزون کشور کافی نیست.»

یا «برای اداره کردن این تشکیلات و برنامه‌هایی که در حال حاضر طرح‌ریزی میشوند به چه ترتیب و از کجا می‌توانیم مدیر واقعی و متصدیان مسئول و با کفایت تهیه کنیم؟»

یا اینکه میگویند «در عده زیادی از جوانان ما صفات و خصوصیات رهبری و مدیریت پرورش نمی‌یابد، باید دید دلیل آن چیست؟ و در حال حاضر باید چه اقداماتی بعمل آورد تا مدیران ما در فنون جدید مدیریت ماهرتر شوند؟»..

آنروزی که این انتقادات و این نقائص محسوس‌تر شود جامعه در صد علاج بر خواهد آمد و امید است که این رساله مبدأ و محرک آن گردد. چون این موضوعیست که اهمیت حیاتی برای آئینه ایران دارد و مسلماً کافی نبودن کادر مدیریت و رهبری در ایران بحران‌ها و مسائل ناگهانی بوجود خواهد آورد که رفع آنها بدون تهیه مقدمات طولانی امکان پذیر نیست. باینجهت از هم‌اکنون باید مصراً و صریحاً تذکر داد که ایران برای پیشرفت برنامه‌های خود تا سال‌های متمادی همه‌ساله احتیاج به تهیه صدها رهبر و مدیر واقعی در رشته‌های مختلف خواهد داشت چون با تحولاتی که در طرز ترقی و تکامل دنیا داده شده فن مدیریت نیز تغییر کرده؛ بدین معنی که مدیران امروز میبایستی طوری تعلیم گرفته باشند که به اصول جدید مدیریت - به اصول روانشناسی در برخورد با اشخاص - به اصول فنی و به اصول مالی وارد باشند.

احتیاج مدیر به علم و دانش

شخصیت يك «مدیر» به معنای امروز با شخصیت «ارباب» ۲۰ یا ۳۰

سال قبل بکلی فرق دارد. در زمان گذشته یک مدیر همیقدر که در رشته کار خود تا اندازه ای وارد بود (خواه آن رشته مهندسی باشد یا امور اقتصادی یا کسب و دکانداری) میتوانست کم و بیش از عهده کار خود بر آید زیرا وسعت کارش محدود بود. ولی امروز که اجباراً تشکیلات وسیع و متنوع شده هرگز چنان مدیری از عهده اداره این چنین تشکیلاتی بر نخواهد آمد، مگر علوم و فنون و خصوصیات مدیریت را بمعنای امروزی فرا گرفته باشد. خوشبختانه امروزه با ازدیاد تسهیلات فرهنگی، و تعداد زیاد محصلین ایرانی که در خارج تحصیل میکنند، احتمال این هست که با تجربیاتی که در رشته تخصصی خود بدست میآورند فرا گرفتن فنون مدیریت نیز برای ایشان تسهیل شود.

مدیریتی که با روش جدید تعلیم گرفته، باید بخلاف مدیران سابق، نهایت کوشش را بنماید تا در رشته تخصصی خود و همچنین رشته های مربوط به امور اداری، هر روز معلومات تازه تری بدست آورد. مدیر واقعی هرگز تصور و وانمود نمیکند که همه چیز را میداند، بلکه به منظور تکمیل اطلاعات خود همیشه با اشخاص مطلع مشورت میکند و تازه ترین نشریات را که مربوط به رشته تخصصش میباشد مطالعه می نماید. یعنی همیشه درصدد کسب معلومات و اطلاعات تازه است. همچنین مدیری که با روش جدید تعلیم گرفته بهترین خصوصیات اخلاقی زیر-دستانش را پرورش داده و آنها را تشویق به این میکند که با نهایت جدیت با کادر تشکیلات تشریح مساعی کنند و واقعاً خود را جزئی از کادر بدانند. یکی از مهمترین اصول فنی رهبری و مدیریت درک خصوصیات روحی همکاران و زیردستان است، چون مدیر امروزی می-داند که کارمندان پیچ و مهره بیجان نیستند، و هر یک مملو از خلقیات و هیجانات و معتقدات مخصوصی است که محرک غالب اعمال او است. بنابراین بحکم عقل و منطق، حتی المقدور تمجید و قدرشناسی بموقع را به تنبیه ترجیح میدهد، زیرا میدانند که مهمترین محرک علاقه، شوق بکار است که بوسیله ترغیب و تمجید بوجود میآید نه بوسیله تنبیه. مسلماً اگر عده زیادی از مدیران این مطالب را با دقت بررسی کنند هم برای خودشان و هم برای مملکتشان مفید خواهد بود.

وقتی شخص حس کرده متعلق به یک دسته و تیمی است که قلباً به آن علاقه و وابستگی دارد، و وقتی بداند که همه بطرف یک هدف واحد پیش میروند، قطعاً او وظیفه خود را بهتر انجام میدهد. بعبارت دیگر اگر کارمند طوری تشویق شود که حداکثر استعداد و فعالیتش را با رغبت و شوق بکار اندازد طبعاً وظایف خود را از شوق بهتر انجام

خواهد داد تا از ترس تنبیه .

تکمیل فن مدیریت در ممالک خارج

در آمریکا و اروپا سالهای متمادی است که به اهمیت حیاتی این مسئله پی برده اند و مدتهاست که با طریق و برنامه‌های مختلف قدمهایی برای تهیه و پرورش رهبران و مدیران و آشنا ساختنشان به فنون روانشناسی در برخورد با مردم برداشته اند .

بطور کلی یکی از مهمترین علل پیشرفت سریع غالب کشورهای غربی در امور اقتصادی و اجتماعی عادت و رویه طرح ریزی، و تهیه برنامه و بررسی دقیق به مسائل است. در آمریکا کمپانی‌هایی مانند « جنرال الکتریک » و « وستینگ‌هاوس » - « جنرال موتور » - « استاندارد اویل آو نیوجرسی » و دیگران، در حال حاضر مشغول اجرا کردن برنامه‌های کاملی برای پرورش و تکمیل انواع و اقسام فنون مدیریت میباشند . این برنامه‌ها حتی درباره مدیرانی اجرا میشود که سالها در خدمت هستند و تجربه کار دارند . آنها به این نتیجه رسیده اند و دائماً تذکر میدهند که **برای اصلاح خود هیچ کس نه زیاده‌من است نه زیاد جوان**. خرج این برنامه‌ها در هر یک از مؤسسات معظم در سال بزرگ میلیون تا یک میلیون و نیم دلار بالغ میشود . مؤسسات دولتی و خصوصی آمریکائی بخصوص به این نتیجه رسیده اند که شغل مدیریت در دنیای امروز دارای مسئولیت‌های سنگینی است که سابقاً نبود . عقاید کهنه‌ایکه طبق آن مدیر یا ارباب یا سرپرست نماینده قدرت مطلق شناخته میشد جای خود را به عقاید تازه‌ای داده است که بموجب آن شخص مدیر باید صفات و خصوصیات یک رهبر دلسوز و خوش نیت و منصف را داشته باشد تا بتواند زیردستان خود را صحیحاً تربیت کند ، راهنمایی نماید و متفقاً بطرف مقصود پیش ببرد .

در کشورهای مترقی صدها اداره دولتی و کمپانی‌های خصوصی، برای رسیدن باین هدف ، مدیران خود را بمنظور تکمیل فنون مدیریت، مجدداً روانه کلاسهای مخصوص میکنند ، تا با مطالعه اصول جدید ، برای بهتر اداره کردن تشکیلات خود، مجهز تر شوند . به‌لاوه برنامه‌های تعلیمی زیادی در محل کار تنظیم شده ، تا مدیران با تجربه ، و همچنین کسانی را که تحت تعلیم هستند بهتر برای مسئولیت‌هایشان آماده کنند .

مؤسسات و تشکیلات به این موضوع پی برده اند که تجربه روزانه در محل کار، بشرط آنکه شخص تمایل به مطالعه و آموختن داشته باشد، میتواند بطور مؤثرتری جزو تعلیمات مفید در آید . اگر شخصی بخواهد با موفقیت فنون مدیریت را بدست آورد موارد زیادی هست که بوسیله آنها

میتواند به لیاقت و شخصیت خود بیفزاید. مؤسسات و تشکیلات بزرگ همچنین به این موضوع پی برده اند که، بدون مدیران تعلیم گرفته‌ای که قادر به تشکیلات دادن و اداره کردن با اسلوب صحیح باشند، تمام مخارجی را که برای ساختمان یا مصالح و ماشین آلات میکنند مطلقاً بی نتیجه است. این بدیهی است که برای گرداندن این چرخها وجود آدم ضروری است. پس اگر این آدم‌ها و مخصوصاً مدیران آنها صلاحیت کافی نداشته و جواب احتیاجات روز را ندهند، و همدوش ترقیات روز افزون علم و صنعت پیش نروند، کارخانجات صنعتی بزودی تبدیل به اشیاء پوسیده و زنگ زده شده، و ساختمانهای آنها مبدل به مخروبه غیر قابل استفاده‌ای میگردد. آن زمانیکه مدیران فقط با تکیاء فعالیت زیاد و زرنگی و هوش شخصی خودکار میکردند سپری شده در دنیای امروز مدیریت و رهبری ملازمه با ایجاد حس همکاری و تشریک مساعی همکاران و زیر دستان و تقسیم مسئولیت‌های بین دیگران دارد. امروزه مدیری که انجام تمام مسئولیت‌ها را منحصرأ بعهده خودش میگردد مدیر لایقی محسوب نمیشود مدیری که به فنون جدید مدیریت وارد است زیر دستان خود راطوری با اصول آدم شناسی و کاردانی تعلیم میدهد که بتوانند با او تشریک مساعی کنند و بار مقدار زیادی از مسائل فرعی را از شان‌اش بردارند. بدین ترتیب او میتواند اوقات زیادتری را صرف اصلاح روش کار و طرح ریزی‌های آینده بنماید.

مباحث این گزارش، چون موضوعی جدی است، طبیعتاً فقط بدرد خوانندگان می‌خورد که در زمره اشخاص جدی، باهوش و مایل به پیشرفت باشند. و این قبیل اشخاص هوشمند باید از خود بپرسند: چگونه ناممیتوانیم با استفاده از تعلیمات فنون جدید رهبری، مدیری لایق و با کفایت شویم؟ اولین گامی که خواننده پس از تصمیم به اصلاح خود باید بردارد عمل تجزیه و تحلیل خصوصیات روحی خودش میباشد این عمل چگونگی صفات و شرایطی را که شخص برای رهبری در خود جستجو میکند آشکار میسازد. عمل تجزیه و تحلیل خود مانند اینست که شخص خود را در آینه دیده و نکات قوی و ضعیف خود را یادداشت نماید. *

* در کشورهای مترقی تا کنون نمونه‌های زیادی از آزمایشات روانشناسی و طریقه‌های درجه بندی استعدادها و شخصیت‌ها تهیه شده است که بخصوص برای انتخاب مدیران لایق بدردمیخورد و در آمریکا از آن زیاد استفاده میشود. از این آزمایشات همچنین به منظور «خودکاوی» یعنی تجزیه و تحلیل روحیه خود استفاده میشود تا مدیران مستعد بتوانند در اصلاح خود بکوشند.

این طرز «ممیزی شخصیت خود» در واقع بمنزله رسیدگی به تراز نامه روحیات

بقیه در حاشیه صفحه بعد

مدیر مدرن

بجای شرح و تفصیل علمی ، که خارج از منظور این گزارش است شاید بهتر باشد که به بیان خصوصیات و صفاتی که امروزه لازمه مدیریت شناخته شده است ، بپردازیم . با این بررسی ، و تطبیق آن با خصوصیات رهبران دولت‌ها و مدیران کمپانی‌های بزرگی که از نیم قرن تا کنون پیشرفتهای بزرگی حاصل کرده‌اند ، باین نتیجه میرسیم که رمز اصلی موفقیت آنها در چند چیز است : اول اینکه به مردم اعتماد و اعتقاد دارند - دوم به شخصیت و شایستگی افراد احترام میگذارند - سوم نهایت سعی و کوشش برای ایجاد حسن روابط بین خود و مردمی که در دستگاہ آنها کار میکنند مبذول میدارند . بدیهی است هر قدر مردم تحصیل کرده‌تر میشوند بهمان نسبت از رهبرانشان توقع رفتاری خوب‌تر و عادلانه‌تر دارند . توجه نداشتن به این عوامل و رعایت نکردن اصول روانی در روابط با مردم ، دیر یا زود قهراً به عدم موفقیت و شکست مدیر منتج خواهد گردید ، ولو اینکه آن مدیر از حیث اطلاعات و معلومات حرفه خود سرآمد دیگران باشد . متأسفانه عده زیادی دیده میشوند که عقایدشان راجع به صفات رهبری و مدیریت کاملاً مشتبه است . مثلاً دیده شده است که عده زیادی تحمیل عقیده و ایجاد ترس را از خصائص خوب مدیریت میدانند - و هر کس بتواند به‌زیر دستانش بلندتر و آمرانه‌تر دستور دهد او را با جر بزه‌تر میخوانند و حال آنکه این یکی از اشتباهات مسلم فنون رهبری جدید بشمار میرود . چون اثبات شده است که درک درجه شایستگی و شخصیت افراد يك اداره ، و رسوخ مهربور اعتماد و اعتقاد در دل آنها از لوازم اولیه فن رهبری است . مدیری که واقعاً به فن جدید مدیریت وارد است نسبت به افرادش علاقه و اعتماد حقیقی دارد و در نتیجه ایجاد حسن روابط است که شخص مدیر میتواند قلباً تشریک مساعی آنها را جلب کند .

محول کردن مسئولیت بد دیگران

موضوع داشتن اعتماد نسبت به یکدیگر بقدری در حیات و ترقی بشر مهم و اساسی است که بهیچوجه نباید آنرا در فنون رهبری مدیریت با بی‌اعتنائی

خود است . حسن این سیستم اینست که شما مجبور نیستید برای دفاع از نقائص خود در مقابل دیگران دلیل و بهانه بتر اشید زیرا این خود شما هستید که نتیجه این بررسی را بدست آورده و آنرا قضاوت خواهید کرد . این نوع بررسی به شخصیت خود البته مستلزم اینست که انسان بر خود پسندی غلبه کند و نقائص و محاسن خود را بیطرفانه به‌سجد و منصفانه بدون جانب‌گیری قضاوت نماید .

تلقی کرد. این نوع روابط مطلوب موقعی بوجود می آید که انسان در کلیه روابطش با مردم درستکار و صادق باشد.

موقعیکه سوء ظن بین شخص مدیر و همکارانش و زیردستانش وجود داشته باشد خواهی نخواهی مدیر را از افرادش دور میسازد و او اجباراً خود را در یک قلعه دفاعی محصور می بیند. در اینصورت البته چون بکسی اعتماد ندارد نمیتواند کوچکترین اختیار و کمترین مسئولیتی بعضوی واگذار کند نتیجه این میشود که تمام سنگینی بار منحصراً بدوش خودش میافتد و از شدت کار خسته و فرسوده و عصبانی و خشن میگردد. بعکس مدیر یا رئیسی که با افرادش علاقه و اعتماد داشته باشد همه روزه با تشویق و تعلیم - کارمندان را با انجام وظایفشان آشنا تر میسازد - و رفته رفته خواهد توانست اختیارات وسیع و مسئولیتهای بزرگی بآنها محول کند. باین طریق یک چنین مدیری قادر است افراد را طوری تعلیم دهد که حتی در غیابش همه باشعف و علاقه و وظایف خود را انجام دهند. در بعضی از ادارات غالباً دیده شده است که وقتی مدیر به مسافرت و یا مرخصی رفته بقیه اعضاء دست روی دست گذاشته و فقط با حضور خود رفع تکلیفی میکنند و در واقع هیچ کار حسابی انجام نمیدهند و همه را موکول به آمدن مدیر مینمایند. بعکس در مؤسساتی که با روش نوین اداره میشوند یعنی اصول تقسیم اختیار و مسئولیت در آن حکمفرما است - همگی مشغول کار خود هستند و مسئولیتهائی را که به آنها واگذار شده بانهایت جدیت انجام میدهند، و برای بریدن کارها بهیچوجه منتظر مراجعت «ارباب» نمی شوند. البته عدم پیشرفت کار را در ادارات نوع اول و حسن انجام امور را در ادارات نوع دوم نباید منحصرأ از چشم کارمندان دید. بلکه علت اساسی این تفاوت در مراعات یا عدم مراعات رموز رهبری و مدیریت نهفته است: مدیر اولی بعلت سوء ظن جرئت تفویض اختیارات را ندارد و دومی به سبب علاقه و اعتمادی که فیما بین ایجاد کرده همه را در مسئولیت و علاقه به مؤسسه شریک نموده و در واقع هر یک قلباً با جدیت برای مؤسسه «خود» کار میکنند نه فقط بخاطر امر رئیس.

برقراری حسن روابط بین مدیر و کارمندان

مدیری که با فنون جدید رهبری تعلیم گرفته باشد به مضرات سیستم اداری قدیم کاملاً واقف است. بنا بر این او حداکثر سعی خود را مینماید تا افراد با صلاحیتی تربیت کند و از استعداد و لیاقت آنها حداکثر استفاده را بنماید. چنین مدیری با ایجاد حسن روابط محیطی به وجود میآورد که در آن کارکنانش بتوانند در کمال آزادی با مافوقان و حتی با خود او تماس گرفته و تبادل نظر کنند. چون بدین ترتیب کار -

کنانش بهتر به جریان کار وارد و علاقمند میشوند و به نوبه خود سعی خواهند کرد رئیس محبوب خود را یاری کنند تا در بدست آوردن هدف مشترک بهتر موفق شود. بنا بر این موضوع حسن روابط بین رئیس و مرئوس یکی از مهمترین عوامل حسن اداره محسوب است. بطور قطع مدیرانی که با تکبر و خشکی و کناره گیری نسبت به زیردستان رفتار میکنند هرگز موفق به ایجاد علاقه و اعتماد در کارمندان نمیشوند. مدیر واقعی کسی است که با ایجاد حسن روابط همیشه راه را برای بدست آوردن معلومات و اطلاعات مفید و تازه باز می گذارد و کارمندان را تشویق به تبادل نظر با یکدیگر میکند.

تجزیه و تحلیل علمی و منطقی

قبل از اقدام به عمل - یا اتخاذ تصمیمی مهم - شخص مدیر نیز مانند دانشمندان علوم باید به تجزیه و تحلیل علمی و منطقی متوسل شود. یعنی اول در جمع آوری و بررسی تمام اطلاعاتی که مربوط به مسئله مورد نظر است میکوشد، بعد بدون اینکه حب و بغض و سود شخصی را در موضوع دخالت دهد، به حل مسئله و تهیه نقشه میپردازد؛ سپس دوباره و سه باره مسئله مورد نظر مرور میکند و دقیقاً ممیزی مینماید تا در تجزیه و تحلیل مسئله اشتباهی نکرده باشد. ضمناً با همکاران با صلاحیت مشاوره مینماید، و پس از اینکه از حل مسئله مطمئن شد و نتایج حاصله از آن را صحیحاً پیش بینی کرد و بدرستی سنجید، آنوقت رأی خود را بصورت تصمیم صادر میکند و در انجامش با نهایت جدیت میکوشد. یک مدیر باهوش باید حتماً مطالب مهم را از مطالب کم اهمیت تفکیک کند و اهمیت هر یک را در درجه اولویتشان معین نماید. مدیری که در این فن دقت نداشته باشد به آسانی فریب میخورد. زیرا اشخاص رند برای نفع شخصی سعی خواهند کرد حقایق و کیفیت مطالب و درجه اولویت آنها را تغییر دهند تا تصمیمات غلطی بضرر دستگاه و بسود شخصی آنها اتخاذ شود. مدیر درستکار لایق کسی است که تحت تأثیر هیچ چیز بغير از حقیقت واقع نشود و فقط پیشرفت اصل هدف را منظور قرار دهد نه سود شخصی خود را.

ایجاد سازمان برای نیل به هدف

یکی دیگر از خصوصیات مدیر واقعی مهارت اوست در نظم تشکیلات، یعنی ترتیب تشکیلات اداری و تعیین وظائف و تقسیم کار بین کارمندان. او میداند که بدون داشتن افراد با صلاحیت که هم قادر و هم مایل به سبک کردن وظائف او باشند هیچ عمل مفیدی نمیتواند انجام دهد. امتناع از

تفویض مسئولیت بکارمندان که واقعاً با معلومات و ذصلاحیت هستند یکی از نکات ضعف مدیران مکتب قدیم است. اگر وظائف قسمتهای مختلف تشکیلات یک اداره طوری بین کارمندان تقسیم نشده باشد که هر قسمتی با معلومات و تجربه کارمند مسئولش وفق دهد چنین تشکیلاتی بی نتیجه خواهد بود. انتخاب و تطبیق دادن کارمند با وظیفه اش خود فن بخصوصی است. مدیرانی که با این فن آشنا نباشند اول کارمندان نسنجیده استخدام میکنند و بعداً وظایفی بآنها محول میکنند که غالباً با لیاقت و معلوماتشان وفق نمیدهد. در صورتیکه مدیران مطلع نوع وظیفه را اول در نظر میگیرند سپس اشخاصی را برای این وظیفه تعیین میکنند که بتوانند آنرا به بهترین وجهی انجام دهند.

اداره‌ای که سازمانش صحیحاً ایجاد شده باشد و افراد آن بمسئولیتهای خود وارد باشند با کادر کوچکتر میتواند وظایف خود را بدرجات بهتر از یک تشکیلات عریض و طولیلی که دارای صدها افراد بی اطلاع تعلیم نگرفته و خود رو باشد انجام دهد. میزان موفقیت و سنجش حسن جریان کار غالباً بسته بزیادی و کمیت کار نیست، بلکه بیشتر کیفیت کار را باید در نظر گرفت. و در کشورهایی که به موفقیت‌های بزرگ اقتصادی و اجتماعی نائل آمده‌اند دیگر دوره آن‌را باب‌های مطلق‌العنانی که بقول معروف برای خود «امپراطوری میساختند» تمام شده. امروزه مهمترین رل یک مدیر تعیین کردن وظائف مشخص است در تشکیلات و بوجود آوردن همکاری بین کارمندان تا بدین طریق بتواند استفاده بیشتری از لیاقت و شایستگی فرد فرد آنها بنماید.

ترقیاتی که در این رشته بدست آمده در درجه اول مدیون حس اعتماد و علاقه و ایمانست که فقط یک مدیر ماهر میتواند بین کارکنانش بوجود آورد.

شیوه و قدرت بیان

برای تماس با اشخاص و تعیین وظیفه برای آنها، مدیری که با فنون جدید آشناست باید بتواند عقاید و نظریات خود را - خواه شفاهاً خواه کتباتاً بطرز روشن و واضح اظهار نماید. شیوه گفتار و کردار و تأثیر زیادی هم در اعمال و هم در طرز کار افرادش خواهد داشت. بسا خشونت فرمان دادن جز بی علاقه و دلسرد کردن کارکنان نتیجه دیگری ندارد. این طرز رفتار منجر به یک حس انزجار - مخالفت - عدم تمایل به اظهار عقیده و عدم تشریح مساعی مستقیم یا غیر مستقیم در کارکنان میشود. گفتار و کردار شخص مدیر عکس العمل‌های بخصوصی بوجود میآورد. مثلاً بی‌اعتنایی و سستی ممکن است بی‌بندوباری در افراد ایجاد کند - لحن خشن و ورع و وحشت در دلشان بوجود

میآورد. بعکس توجه داشتن بشخصیت واحساسات ومعتقدات و گفتار زیردستان حتماً مشوق علاقه وابتکارشان میگردد. کسانی که در مدیریت و رهبری موفقیت های بزرگ بدست آورده اند همیشه مستعد وآماده بوده اند که با دقت وحوصله بهصحت های دیگران گوش دهند. آنها هیچگاه خود را محصور نساخته وارتباط و تماس را بین خود وکارکنانش قطع نکرده اند. این نوع مدیران را میشود به سیاست مداران بزرگی تشبیه کرد که به گفته های ملتشان گوش فرا میدهند، ودرعین اینکه به نفع مردم کار میکنند، آنها را نیز ازوضع کار خودشان صادقانه آگاه میسازند. بنابراین خصلت خوب گوش دادن و بیان نافذ داشتن از ضروریات حسن اداره هر تشکیلاتی بشمار میرود. مدیری که با اسلوب صحیح بتواند ازاین خصائص استفاده کند وسیله نیرومندی برای تشویق وترغیب کارکنانش در اختیار دارد و تسهولت می تواند آنها را بشوق آورد تا وظائفشان را به بهترین وجهی انجام دهند.

شعر شاعر شیرازی شاهد ومؤید این ادعا میباشد:

صد ملك دل به نيم نظر ميتوان خريد خوبان در اين معامله تقصير ميکنند

ایجاد علاقه و ترغیب فعالیت در کارکنان

حسن سلوك در گفتار - و حوصله ودقت در تربیت افراد - دو تا از مهمترین عواملی هستند که موجب ایجاد علاقه وروح همکاری و تشویق جدید در کارکنان میگردد. مدیر مکتب جدید که حسن سلوك و شخصیتش طوری است که ایمان و میل به کار در افرادش بوجود میآورد، امتیاز مسلمی بر کسی دارد که دستگاه خود را با يك روش خشك و خشن اداره میکند. ولی باید گفت که ایجاد علاقه وایمان واقعی در افراد با ظاهر سازی و خوش رفتاری مصنوعی میسر نیست. باید قلباً و واقعاً بآنها علاقمند شد تا آنها هم قلباً و واقعاً حد اکثر کوشش را در انجام وظائفشان بخرج دهند.

مدیری که با فنون جدید آشنا باشد باشکیبائی و دقت جزئیات مسئولیتهای زیردستانش را بآنها تعلیم داده ودرعین حال کارکنانش را طوری تربیت میکند که حداکثر توانائی خود را در عمل بکاربرند. ولی لازم بگفتن نیست که در درجه اول خود شخص مدیر باید به تکالیف و مسئولیتهای خود بخوبی وارد باشد و بتواند صریحاً آنها را تشریح کند. مدیرهای تعلیم ندیده تازه بدوران رسیده در وهله اول وقت خود را صرف رسیدگی به کارهای جزئی میکنند تا بدین وسیله جدیدت خود را نشان دهند. آنها میخواهند بفهمانند که انجام کارها از عهدۀ هیچکس بغیر از خودشان بر نمیآید و این يك اشتباه تأسف آوری است زیرا با این عمل اوقاتشان را صرف کارهای جزئی و بی اهمیت مینمایند

و از انجام مسئولیت‌های مهمتری از قبیل طرح ریزی و تشکیلات‌سازی و ممیزی و مراقبت نتایج حاصله باز میمانند .

طرح بر نامه‌های طویل‌المده

مدیر مدد در وضع خود و اداره‌اش را طوری تنظیم میکند که برای نقشه کشی و طرح‌های طویل‌المده وقت کافی داشته باشد . زیرا مدیر واقعی از عواقب خطرناک عملیات بی‌برنامه و کارهاییکه از روی حدس و احتمال انجام میگردد با خبر است . تصمیمات خلق‌الساعه ، که در اثر عدم دوراندیشی و بی‌اعتنائی به هدف‌های آینده ، پیش‌میآید (گذشته از هدر رفتن نیروی فعالیت کارکنان) موجب بیهوده مصرف شدن مقدار زیادی مصالح و وقت و پول میباشد و چه بسا خسارت غیر قابل جبرانی که ، بعلت از دست رفتن فرصت ، تحمیل خواهد کرد . مدیری که بقدر کافی وقت خود را صرف طرح و تنظیم برنامه‌اش نمیکند یک‌حس بی‌ثباتی و بی‌اعتمادی در سراسر اداره‌اش ایجاد مینماید ، زیرا چنین اداره‌ای عیناً شبیه کشتی است که بدون نقشه بسوی مقصد مجهولی پیش‌رود . یک مدیر نپخته غالباً مشغول تنظیم و تصحیح کارهاییست که ، اگر در ابتدا درست و طبق برنامه صحیح انجام گرفته بود ، احتیاجی به اصلاح پیدا نمیکرد .

یکی از مشخصات مهم مدیری که با موفقیت کارش را اداره میکند قوه دور اندیشی است . با داشتن این قوه ، او آینده را بخوبی پیش بینی کرده و با دقت و بطرز علمی برنامه آینده اداره‌اش را طرح ریزی و تنظیم مینماید .

اکثر مدیران تعلیم نگرفته بقدری مشغول امضا کردن نامه‌ها و بحث و مجادله در اطراف کارهای جزئی، که حقاً زیر دست‌نشان باید انجام دهند ، هستند که بکلی اهمیت مسئولیت اساسی خود را از یاد میبرند . یکی از موضوعاتی که در تنظیم طرح‌های طویل‌المده معمولاً در نظر گرفته نمیشود پیش‌بینی **کادر کارکنان** تشکیلات است . مدیری که در کارش وارد است باید در انتخاب کارکنانش بمراتب بیشتر دقت بکار برد تا در انتخاب مصالح و ماشین‌آلات دستگاهش . او باید کارکنان را نه فقط با رعایت استعداد فعلی، بلکه با امکان ترفیع و ترقی آتی آنها بکار بگمارد و تعلیم دهد . ولی شخصی که در طرح و تنظیم برنامه و کارش مهارت ندارد ، بدون در نظر گرفتن معلومات و صلاحیت کارمند ، شغلی با او محول میکند ، و هیچ ب فکر این نیست که از چه طریق کارمند بعدی را میتوان پیدا کرد . او در موقع تعلیم و اصلاح کارکنان ب فکر آینده بهتری برای اداره تشکیلاتش نیست - اوفقط به فکر زمان حال است - و این کوتاه بینی مضرات غیر قابل جبرانی دارد که شکست و عدم توفیق را در آینده حتمی میسازد .

نظم و ترتیب در کار از اهم خصائص مدیر است

شخصی که قادر به طرح و تنظیم برنامه‌های مفید است باید همچنین قادر به دادن نظم و ترتیب در امور ابواب جمعی خودش باشد. مدیر بمعنای امروزی شخصی است واقعا مهم و درخور احترام - زیرا بخلاف مردم عادی - او به هدف خود وطریق رسیدن بآن آگاهی کامل دارد. مثل اشخاص متلون از این شاخ بآن شاخ نمی‌پرد - بلکه طریقی را که برای رسیدن به هدفش انتخاب کرده با نظم و ترتیب و پشتکار پیروی میکند. مدیری که، بجای تمرکز فکر و نیرو، وقت خود را صرف دخالت در امور مختلف میکند نتیجه‌ای جز بی‌نظمی، درهم برهم ریختگی و ایجاد ناراحتی بین کارکنانش بدست نخواهد آورد. چنین مدیری که دست به همه کار میزند غالباً هیچ کاری از پیش نمیبرد. در صورتیکه يك مدیر ماهر با متانت و استحکام کارها و مسئولیتهای خود را تحت نظم آورده، و به نمرهٔ ترتیب انجام میدهد.

او در اثر پیش آمدهای غیر مترقبه از هدف اصلی خود منحرف نمیشود. میز او هیچوقت پر از کاغذ و برهم ریخته نیست. او دچار این قبیل اشکالات نمیشود - زیرا کارکنانش را طوری تعلیم داده که از عهدهٔ مسئولیتهای محوله برمیآیند، و اصل تقسیم اختیارات بار بیشتر کارهای معمولی را از دوش او بر میدارد، اگر میز مدیر از انبوه کاغذ مستور باشد دلیل بر اهمیت او نیست بلکه دلیل بر اینست که این شخص يك مدیر مشوش و نا آزموده‌ایست که افکاری مغشوش و نا مرتب دارد.

در این رسالهٔ مختصر، پاره‌ای از خصوصیات و مشخصات کلی فن مدیریت، بطور خیلی خلاصه گوشزد شده ولی چون موضوع بسیار مهم و مطلب وسیع است برای اینکه در ذهن خواننده محترم کلیات مشخصی باقی بماند و او را بمطالعه بیشتر ترغیب نماید، ذیلا فهرستی از خصوصیات و صفات يك مدیر ورهبر خوب را از نظر میگذرانیم. البته همه میدانند که در مورد هر يك از این خصوصیات کتابها نوشته شده، و مباحثی برانگیخته است که خواننده ذیعلاقه با توجه به فهرست کتب ضمیمه میتواند به آنها مراجعه کند.

خصوصیات کلی که برای انتخاب

مدیر باید در نظر گرفت

(طبق مشاهداتی که در مدیران موفق بعمل آمده)

عوامل مربوط به علم و تجربه :

- ۱ - سرعت انتقال فکری - روشن بینی و عقل .
- ۲ - اطلاعات کامل در رشته تخصصی خود .
- ۳ - سوابق موفقیت آمیز در فعالیت‌های گذشته .
- ۴ - قدرت تجزیه و تحلیل دقیق مسائل قبل از اخذ تصمیمات .
- ۵ - استعداد و مهارت در تشکیلات دادن و قدرت تفویض و تقسیم مسئولیت .
- ۶ - دور اندیشی و استعداد طرح ریزی و نقشه کشی .
- ۷ - قوه نظم و ترتیب - تقسیم اوقات - وقت شناسی و تنظیم امور .
- ۸ - احاطه به کلیات و توانایی دیدن دورنمای امور .
- ۹ - قدرت بیان در انتقال افکار به گفتار .
- ۱۰ - قدرت پیدار کردن استعدادها - حوصله و توانایی تعلیم و تربیت کارکنان .

عوامل مربوط به شخصیت :

- ۱ - اعتماد به خود و قوه ابتکار .
 - ۲ - درستی و صمیمیت .
 - ۳ - قوه تصور و خلاقیت .
 - ۴ - تأمل و تحمل - انصاف و روشنفکری .
 - ۵ - قوه ایجاد حسن روابط با دیگران - رعایت فروتنی با قبول محدودیت‌های علمی و اخلاقی خود .
 - ۶ - قدرت قبول و انجام مسئولیت .
 - ۷ - قوه تشخیص و قضاوت صحیح .
 - ۸ - احترام از خود خواهی و قدرت فدا کاری و صداقت نسبت به هدف .
 - ۹ - شوق و پشتکار .
 - ۱۰ - لطیفه سنجی و خوش طبعی .
 - ۱۱ - تسلط بر نفس و حفظ تعادل احساساتی .
 - ۱۲ - ایمان و اعتقاد نسبت به هم‌نوع .
 - ۱۳ - توانایی و علاقه به ایجاد دسته و کار دسته‌جمعی .
 - ۱۴ - علاقه بخود سنجی و قوه تشخیص صحیح نوائص و محاسن خود .
- هر يك از مواد فهرست بالا - گرچه ظاهراً ساده بنظر می‌آید - معذالك محتاج بحث و تشریح مفصلی است كه شرح آنها البته در این گزارش

مختصر نمیکنند . ولی نکته مهمی در اینجا هست که با توجه به روحیه خاص ایرانی آنرا نگفته نباید گذاشت (و بیشتر خطاب ما به مایوسان و تسلیم قضا و قدر شدگان است) . آن نکته مهم اینست که در نظر داشته باشیم هیچ کدام از عواملی که مانع پیشرفت بشر میشوند جنبه دائمی ندارند ، و همیشه با نقشه صحیح و پشتکار میشود موانع این پیشرفت‌ها را از میان برداشت . هیچ کدام از عواملی که مانع پیشرفت بشر میشوند جنبه دائمی ندارند و همیشه با نقشه صحیح و پشتکار میشود موانع این پیشرفت‌ها را از میان برداشت چنانکه سراسر تاریخ مملو است از شواهد اینگونه موانع و مردمانی که آن موانع را از میان برداشته - و انسان عصر حجر را به آدم دوره‌های اتم رسانیده اند . کسانی که میگویند : « اوضاع ما هیچ وقت عوض نخواهد شد » مایوسانی هستند که از همان ابتدا اعتراف بشکست کرده و دست خود را بسته اند . البته در تمام جوامع همیشه مردمانی یافت میشوند که رشد ملت و نظم و ترتیب کار و پیشرفت مردم به سود شخصی آنها نیست و از هر تغییری هراسناکند و مایلند وضع بهمان ترتیب آشفته‌گی ادامه داشته باشد . زیرا کسانی که بدون رعایت رفاه و ترقی جامعه منظورشان فقط بدست آوردن مقام - قدرت و ثروت باشد طبیعتاً هر تغییر و پیشرفتی را تهدیدی بوضع خود می‌پندارند . اینها ممکن است نظریاتی را که در این رساله بیان شده به سخریه بگیرند - و از بیم از دست دادن موفقیت «اربابی» خود خصوصیات و صفاتی را که در باره مدیر واقعی نوشته‌ایم قبول نکنند . یا کسب این صفات را صعب الحصول بخوانند .

ولی با کمی توجه بسیر تمدن - خودشان در خواهند یافت که دوره مدیریت و اربابی به سبک قدیم بسرعت در حال از بین رفتن است - و دوره استثمار کارگر بیسواد و عضو بی شخصیت و منقاد نیز متدرجاً از بین میرود . بنا بر این برد با کسی است که بتواند خود را با ضروریات زمان هم آهنگ سازد ، خوشبختانه این کار آنقدرها هم مشکل نیست زیرا در وجود غالب مدیران فعلی هم نطفه هر یک از خصوصیات که در بالا ذکر شد وجود دارد . آنها فقط با استفاده از روش جدید رهبری این نطفه‌های مستعد را پرورش دهند تا بارور شود . اینکار نهایت ضرورت را دارد . زیرا در درجه اول - و قبل از هر چیز دیگر - هر جامعه‌ای که آرزوی ترقی دارد ، محتاج است به رهبران و مدیران خوبی که با شناسائی نواقص و فضائل شخصی بتوانند در صدد اصلاح و تقویت معنویات خود برآیند ، و بکمک خصوصیات که در بالا ذکر شده قادر باشند ایجاد حس همکاری - تشریک مساعی و علاقه در دیگران بنمایند .

خلاصه مدیری که قادر نباشد در کار کنان تشکیلاتش ایمان و علاقه و شور

وشوق و همبستگی ایجاد کند - یعنی به تمام معنا «دسته» و تیم بسازد - مدیر خوب ولایقی نیست و وجودش زیان آور است .

چه کمکی میشود بشما کرد

« سمینار تحقیقات اجتماعی »، شما یا هر مقام رسمی را ، در صورت تمایل ، دعوت به تماس با اعضایش میکند ، تا در خصوص مطالب این رساله هر نوع اطلاعات یا کمکی که شخصاً احتیاج داشته باشید در اختیارتان بگذارند این مجمع همچنین با خوشوقتی نظریات و انتقادات شما را استقبال میکند .

در ایران امروز خوشبختانه مراجعی وجود دارند که بتوانند بمنظور پیشرفت فنون رهبری و مدیریت و همچنین در اصلاح و پرورش استعداد های شما مورد استفاده قرار گیرند .

این سمینار با هر تشکیلاتی که برای پیشرفت و ترقی ایران هدف مشابه داشته و معتقد بلزوم پرورش و تکامل فن مدیریت باشد حاضر به همکاری است .



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی