



## رویکردی نو به: نقش دفاتر مدیران و فرماندهان در عملکرد آنها

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

سرتیپ دوم پاسدار رسول یاحق

### چکیده

تاریخ سراسر پر فراز و نشیب ایران اسلامی و کشورهای دیگر و سازمانهای بزرگ گویای نقش نخبگان و خبرگان و بطور کلی خواص است زیرا در آنها که خواص جامعه یا سازمان صالح بوده و با بصیرت و دور اندیشی درست تدبیر کرده و تصمیم گرفته‌اند، سازمان و جامعه را صلاح هدایت کرده‌اند که نمونه زنده و عینی آن حضرت امام خمینی (ره) است که انقلاب اسلامی را با ظرفیتهای خاصی در مقاطع مختلف رهبری کرد. اما آنها که خواص افراد بی‌لیاقت، وابسته و... بوده‌اند یا اطلاعات نادرست و غلط آگاهانه یا ناآگاهانه به آنها رسانده شده و بر اساس اطلاعات نادرست تصمیم گرفته‌اند، سازمان و جامعه را به انحطاط و ناتوانی سوق داده‌اند. این مقاله رویکردی نو به نقش دفاتر مدیران و مسئول به عنوان کانال ارتباط و اطلاعات خواص در عملکرد آنها دارد.

## ۱- مقدمه

منابع در اصطلاحات امروز، مفهوم خاصی را در ذهن متبادر می‌سازد مانند پول، ماشین آلات، سرمایه، نیروی انسانی، اطلاعات، زمان و... طرحهای بسیار پیشرفته‌ای در زمینه الکترونیک، اپتیک، اتم، انرژی، علوم بیوتکنولوژی، اقیانوس شناسی، فضا شناسی و... به دست انسانها اجرا می‌شود که در گذشته اصلاً مفهومی نداشت. این مسائل باعث شده است انسان بر موج تکنولوژی و امکانات بسیار پیشرفته سوار شود و با ساختن ابزار، حواس پنجگانه خود را، که موجودیت انسانی در گروه آن است، توسعه دهد؛ برای مثال حواس انسان عصر کشاورزی حداکثر در حد یک روستا کاربرد و توانایی داشت یعنی چشم انسان می‌توانست محدوده روستا را ببیند و گوش او صداهای حدود روستا را بشنود و زبان، صدایش را حداکثر در محدوده روستا بلند کند؛ لیکن امروز با کمک وسایل صوتی تصویری و فرستنده و گیرنده و دوربینهایی که ساخته دست همین بشر است، هیچ محدودیتی برای انسانی که ابزار در اختیار دارد نیست. او می‌تواند با کمک ابزار، حواس خود را در سطح کره زمین و حتی کره‌های دیگر توسعه دهد (مک لوهان معتقد است ارتباطات، جهان را به دهکده جهانی تبدیل کرده است). بنابراین تکنولوژی تواناییهای انسانها را فوق‌العاده توسعه داده است و منابع، مفهومی جدید یافته‌اند و این حرکت با شتابی هرچه سریعتر رو به جلو در حرکت است که مقصد آن را خدا می‌داند. اکنون جای طرح این سؤال است که انسانهای نخبه و خواص بشریت، که هدف آنها اصلاح جامعه و تکامل انسانهاست چگونه باید برنامه ریزی کنند که بتوانند از نتایج موجود به صورتی بهینه استفاده کنند. بدیهی است بشر در سیر تکامل خود متناسب با دسترسی به منابع جدید، تدابیری را به منظور استفاده از منابع اندیشیده که نتایج آن کشفیات و اختراعات روزافزونی است که همگان شاهد آن هستیم؛ برای مثال اختراع قدرت بخار، آغاز انقلاب صنعتی شد و با ایجاد کارخانجات، کشتی بخار، بانکداری، بیمه، تولید انبوه و... نیاز به بازارهایی برای فروش تولیدات، روند گسترش علم و تکنولوژی ادامه یافت. سپس با اختراع برق و دسترسی به صنعت نفت، تحولی در حمل نقل، ماشین آلات کارخانجات، تلفن، هوانوردی... به وجود آمد. در مرحله بعد این

حرکت پرشتاب به اختراع و تسلط نسبی بر انرژی اتم و تکامل تلفن و تبدیل آن به علم الکترونیک انجامید و تکنولوژی کامپیوتر را به خدمت گرفت. در این مسیر پرفراز و نشیب و گوناگون و گسترده، کرات دیگر منظومه شمسی نیز از دست اندازی بشر در امان نماند و فضا هم به گونه‌ای روز افزون، عرصه و میدان هم‌اوردیهای انسانها شد.

ما امروز شاهدیم که مفاهیم، تحولی اساسی یافته است به گونه‌ای که حتی تعریف ما از نیازهای مادی و معنوی انسان تعریف یک صد سال پیش نیست. زندگی در کوچکترین واحد خود یعنی خانواده، متحول شده است به گونه‌ای که امروزه کمتر خانواده‌ای بویژه در کشورهای پیشرفته می‌تواند بدون برق و ارتباطات به حیات خود ادامه دهد در حالی که در گذشته اصلاً برق و ارتباطات الکترونیکی مفهومی نداشت.

بدیهی است هر چه انسان به علم و تکنولوژی وابسته تر شود آسپار او برای زندگی جمعی و اجتماعی بیشتر می‌گردد. بدیهی است محور و رکن زندگی اجتماعی مدیریت نظام اجتماع است که در قالب سلسله مراتب از واحدهای کوچک شروع می‌شود و متناسب با تخصصهای متفاوت به واحدهای بزرگتری پایان می‌پذیرد. صاحبانظران و دانشمندان مدیریت در این راستا بی‌کار ننشسته و هر روز اندیشه جدیدی را ارائه کرده‌اند که از دوره کلاسیک و فردریک تیلور آغاز و توسط افرادی چون هانری فایول و ماکس وبر... به حجم و عمق آن افزوده شده<sup>(۱)</sup> است و این روند همچنان ادامه دارد. مدیران نظریه پرداز علم مدیریت در تمامی سطوح و گرایشها ضمن بهره برداری از اندیشه‌های ابداعی در جهت غنای روزافزون این علم مشقات زیادی را تحمل کرده‌اند. مروری بر زندگی بعضی از نظریه پردازان دلیل این ادعاست (برای یافتن یک نظریه سالها در کارخانه‌ای دور افتاده به صورت شبانه روزی فعالیت کردند).

## ۲- تاریخچه

مطالعات جامعه شناسان و دیرینه شناسان نشان می‌دهد که انسان در طول حیات کوتاه مدت خود به نسبت تاریخ کره زمین و منظومه شمسی، فراز نشیبهای پیچیده‌ای را از غارنشینی تا زندگی اجتماعی و مدنی پشت سر گذاشته است. بدیهی است در تمام این

دوران برای ادامه حیات و تأمین نیازمندیهای اساسی و اولیه خود مانند غذا، پوشاک، مسکن، امنیت، بهداشت، حمل و نقل و... از منابع و روشهای مختلفی استفاده کرده است. دانشمندان فرایند زندگی و تمدن بشری را به دوره‌های مختلف تقسیم کرده و بعضاً به این دوره اصطلاحات دیگری مانند عصر اطلاعات، انفجار اطلاعات، انقلاب الکترونیک و... هم نام نهاده‌اند.<sup>(۲)</sup> روشن است مفهوم منابع و تنوع استفاده بشر از آن در دوره‌های مختلف کاملاً متفاوت بوده است؛ برای مثال در گذشته واحد زمانی برای انسانها حداقل یک روز بوده است لیکن در عصر فراصنعتی، واحد زمان از ثانیه کوچکتر است. (دستگاه‌های دقیق در حد یک هزارم ثانیه یا بسیار کمتر از آن را محاسبه می‌کند.) در سال ۱۹۰۰ بیشترین سرعت جابه‌جایی بشر ۷۵ کیلومتر در ساعت بوده است در حالی که وسایل امروزی که در جوّ زمین حرکت می‌کند سرعتی معادل ۲۷۰۰ کیلومتر دارند. در سال ۱۹۰۰ کسی نمی‌توانست در شبانه‌روزی بیش از ۲۰۰۰ کیلومتر جابه‌جایی شود. امروزه انسان در روز ۴۰۰ هزار کیلومتر حرکت می‌کند یعنی نزدیک به دویست برابر آن زمان.<sup>(۳)</sup> بدیهی است با یک نگرش سیستمی به همه ابعاد زندگی بشری، ابزار موجود و تکنولوژیهای آینده، تغییرات اجتناب‌ناپذیری را به ارمغان خواهد آورد.

### ۳- مدیریت نوین و ارتباطات

امروزه زندگی بشر بیشتر به شبکه‌ای ارتباطی شبیه است که در چهارچوب ساختارهای مدیریتی تعریف شده است. انسان هنگام تولد در تشکیلات تعریف شده کشوری برابر روشی خاص با گرفتن شناسنامه وارد این شبکه می‌شود و در طول حیات خود عمده وقت خود را صرف ارتباط می‌کند. آنجا که پدری گونه‌فرزند را می‌بوسد و کودکی به مادرش لبخند می‌زند و دانش‌آموزی برای پاسخ به آموزگار دست بلند می‌کند و مشتری به برجسب قیمت‌ها نگاه می‌کند و کارمندی به دیدن مدیر می‌رود و مدیری از زیر مجموعه خود بازدید می‌کند، هرکدام از این حرکات نوع خاصی از برقراری ارتباط است و در پایان حیات با باطل شدن این شناسنامه و حذف آن در ثبت احوال و سایر مراکز متبوعه از شبکه خارج می‌شود. ارتباطات در دنیای در حال تغییر امروزی اهمیت

ویژه‌ای دارد. از این رو ارتباطات مؤثر را قلب مدیریت می‌دانند.<sup>(۴)</sup>

اگر به سیستم‌های حکومتی به عنوان بزرگترین و پیچیده‌ترین ساختارهای تشکیلاتی نظر افکنیم، این واقعیت را در خواهیم یافت. تغییراتی که همه روزه در این تشکیلات عظیم به وقوع می‌پیوندد نتیجه و تأثیری است که بیشتر از نظریه‌های مدیریت جدید توسط صاحب‌نظران فن ارائه می‌گردد و در همه این تغییر و تحولها مدیران نقش اول را بر عهده دارند؛ یعنی اگر مدیری در مقابل تغییرات مقاومت کند آن تغییر انجام نمی‌شود یا حداقل به تأخیر می‌افتد تا مدیر مربوط تعوض شود.<sup>(۵)</sup> بنابراین موقعیت سازمانها و مدیران عالی در گرو ارتباطات است. بدون ارتباطات مدیر نمی‌تواند بین مدیران زیر دست و افراد بالادست خود ارتباطات مستحکم برقرار کند و نخواهد نتوانست برای سازمان خود برنامه ریزی، و خلاصه آنها را رهبری کند.<sup>(۶)</sup> برای همراه کردن مدیریت با تغییر و تحولات لازم است در مرحله اول مدیر احساس نیاز کند که تغییر لازم است. برای احساس نیاز لازم است اطلاعاتی به مدیر رسانده شود که دو پیامد را داشته باشد:

۱- مدیریت فعلی نقص دارد.

۲- با اجرای برخی اقدامات می‌توان این نقصها را برطرف کرد.

در این مرحله اطلاعات برای مدیر اساسی‌ترین ابزار مدیریتی است که در اینجا توضیحات بیشتری ارائه می‌شود.

در عصر ارتباطات، هیچ مدیری نمی‌تواند بدون ارتباط به حیات شخصی و یا سازمانی خود ادامه دهد. نکته مهم در اینجا جایگاه سازمان در جامعه و جایگاه مدیر در سازمان است؛ یعنی هر چه مدیر عملیاتی و سازمان کوچکتر و ارتباطات آن محدودتر باشد کمتر تحت تأثیر محیط است؛ لیکن هر چه جایگاه مدیر عالیت‌ر و سازمان بزرگتر باشد، بیشتر تحت تأثیر محیط قرار دارد و ارتباطات ضروری‌تر و گسترده‌تر است. ارتباط و انتقال، فرایندی چند بعدی است بویژه با انسان که موجودی پیچیده و ناشناخته است براحتی ارتباط امکانپذیر نیست.

فرماندهان و مدیران معمولاً برای رسیدن به تصمیم، فرایندی را آگاهانه یا ناآگاهانه تعقیب کنند که نمونه آن عبارت است از:

- ۱- چه کاری باید انجام شود؟
  - ۲- چرا این کار باید انجام شود؟
  - ۳- چگونه باید این کار انجام شود؟
  - ۴- چه زمانی باید این کار انجام شود؟
  - ۵- چه کسی باید چه کاری را انجام دهد؟
- و سرانجام اتخاذ تصمیم و تصویب و صدور آن.  
این برای اینکه به مرحله اجرا درآید بدون در نظر گرفتن موانع خارج از محیط حداقل چهار مرحله را باید پشت سر گذارد:

- ۱- مرحله صدور دستور
- ۲- مرحله فرستادن دستور
- ۳- مرحله درک دستور توسط مخاطب یا مخاطبان
- ۴- مرحله اجرا

یکی از عوامل مهم در این فرایند، ساختار و روشی است که مدیر برای این مراحل اتخاذ می‌کند زیرا تصمیم ابلاغ شده در مسیر با پیچ و خمهای تشکیلاتی به دست افراد مسئول یا غیر مسئول دچار دستکاری می‌شود و در برخی مراحل امکان دارد ارتباط برقرار شود ولی امکان انتقال محتوای پیام نباشد. زیرا هر یک از روندهای این فرایند ویژگیهایی دارد. محتوای پیام نیز برخی ویژگیهایی دارد. موقعیت زمانی و مکانی و شخصیتی افراد دست اندر کار می‌تواند در این ویژگیها تأثیر بگذارد.

موقعیت مدیر این است که بتواند با توجه به این مسائل ارتباطات منطقی را در همه سلسله مراتب سازمانی اش جریان دهد. با نگاهی اجمالی به وظایف مدیران عالی، داشتن اطلاعات بموقع و دقیق برای همه مدیران ضروری است زیرا بدون آن نمی‌توانند تصمیمهای اثر بخش اتخاذ کنند و سازمان را رهبری کنند بنابراین اطلاعات که حاصل و ثمره ارتباطات است حداقل دو ارزش یا نقش را دارد:

- ۱- برای تصمیم‌گیری ضروری است و می‌تواند آن را بهبود بخشد.
- ۲- برای برنامه‌ریزیهای آینده و پویا نگاه داشتن سازمان و مدیر ضروری است. (۷)

پس می‌توان بر این واقعیت تأکید کرد که وظیفه اصلی مدیران ایجاد بزرگراهی برای تبادل اطلاعات است؛ برای مثال در هر سازمان، اطلاعاتی از رسانه‌ها یا ارباب رجوع یا سیستم اداری دریافت می‌شود.

قسمتهای مختلف سازمان موظفند ضمن دریافت آن اطلاعات، آنها را تایید یا تجزیه و تحلیل کنند و به قسمت دیگر یا ارباب رجوع بازگردانند. مدیران پویا و دوراندیش می‌کوشند هر روز متناسب با موقعیت اوضاع داخل و خارج سازمان تصمیم‌گیری و انجام وظیفه کنند. بدیهی است در اینجا پویا و توجیه بودن مدیر می‌تواند در توانمندی سازمان فوق العاده مؤثر باشد؛ بویژه وقتی به این نکته توجه کنیم که هر خللی در دریافت پیام است در ارسال پیام هم محتمل است؛ یعنی دستورات مدیر به زیر مجموعه یا رده فوق هم ممکن است با اعمال نظریات همراه باشد.

پژوهشی در مورد یک‌صد سازمان حاکی است که دستورها، نظریات و گفته‌های رؤسای سازمان، توسط سطوح مختلف کارکنان به طور کامل درک نشده است و در هر سطحی از سازمان درصد خاصی از پیام را دریافت کرده‌اند:

- معاونان مدیر ۶۶٪

- مدیران سطح بالای سازمان ۵۶٪

- مدیران میانی سازمان ۴۰٪

- سرپرستان سازمان ۳۰٪

- کارکنان و عناصر سازمان ۲۰٪<sup>(۸)</sup>

ریشه اصلی بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر، نقص نظام ارتباطی یا بطور کلی سوء تعبیر و تفسیر ارتباطی جستجو کرد.

هارولد لویت<sup>(۹)</sup> در زمینه ماهیت ارتباطات انسانی می‌گوید:

الف: ارتباطات، شلیک (فرستادن) اطلاعات و اصابت آن به هدف است یعنی تنها با ارسال پیام، منظور ارتباط حاصل نمی‌شود.

ب: برای افزایش احتمال اصابت لازم است از سوی هدف گیرنده تدابیری برای تضمین اصابت به هدف اتخاذ شود. (ارتباط مطلوب تکرار این شرایط از گیرنده به

فرستنده پیام است.)

#### ۴- مدیریت و دفت‌های مدیران

از مباحث قبل می‌توان نتیجه گرفت توانمندی مدیر برای سلامت سازمان فوق‌العاده حائز اهمیت است.

حال بررسی کنیم چه چیزهایی باعث ضعف مدیر می‌شود. شاید موارد آن زیاد باشد لیکن قطعاً یکی از مهمترین آنها جایگاهی است که هر کس حتی خانواده مدیر به مدیر نزدیکتر است و ارتباط با آن، بیشتر و بعضاً اطلاعاتی را از وضعیت شخصی و شخصیتی مدیر دارد که کمتر کسی از آن مطلع است. این تشکیلات دفت‌های مدیران عالی یا ستادهای شخصی است.<sup>(۱۰)</sup>

البته امروزه در حالی که تکنولوژی پیچیده ارتباطی بر محیطهای اداری تسلط یافته است، فضای دفت‌ر و محیط کار بیشتر مفهومی انتزاعی خواهد داشت تا محلی که انسان از فلان ساعت صبح تا عصر باید در آنجا حضور داشته باشد زیرا در این صورت هر کجا انسان، تلفنی یا پایانه ای در اختیار داشته باشد هم آنجا دفت‌ر اوست که به وسیله تلفن همراه (موبایل) امروزه دیگر پایانه‌ای هم نیاز نیست. بلکه همه جا دفت‌ر کار است؛ ولی در سطح مدیران عالی به دلیل پیچیدگی وظایف مدیران در این سازمانها که معمولاً آنها را سازماندهی بزرگ یا بزرگتر می‌نامند، مدیران وابستگی زیادی به سیستم دفت‌رهای خود دارند، بدیهی است هماهنگ کردن اهداف و نگرشهای مسئولان دفت‌رهای با مدیران، اقدامی اساسی و فوق‌العاده مهم است زیرا بطور کلی رابطه مدیر و مسئول دفت‌ر ممکن است یکی از حالت‌های زیر باشد:

- ۱- حالت انفعالی یا بی‌تصمیمی در این حالت دفت‌ر تقریباً همه کارها را منوط به حضور رئیس و کسب اجازه مورد به مورد از او کند.
- ۲- حالت فعال یا تصمیم‌گیری در این حالت رئیس دفت‌ر به جای رئیس، تصمیم‌گیری و خودش کارها را با سلیقه و نظریات شخصی انجام می‌دهد در واقع مسئول دفت‌ر با



اختیارات نامرئی که بعضاً از اختیارات مرئی اثر بخشتر است به جای رئیس تصمیم می‌گیرد و اقدام می‌کند. زیرا بعضی شغلها عنوانهای پرطمطراق دارند ولی اختیارات ندارند؛ بعضی کاملاً بر عکس هستند که دفتر مدیران از این نوع است.

۳- حالت تعادل یا منطبق بر وظایف سازمانی در این حالت در چهار چوب وظایف و توافقهایی که با مدیریت صورت گرفته بخشی را خودش اقدام و بخشی را با کسب اجازه و نظر مدیر انجام می‌دهد.

بدیهی است روشهای اول و دوم چون حالت افراط و تفریط را به همراه دارند زیانبار خواهد بود و این سؤال را در ذهن مدیر تداعی می‌کند که مسئول دفتر و سایر همکاران ایشان باید افرادی مبتدی باشند که حالت اول را اجرا کنند یا افرادی مقتدر و کاردان که حالت دوم را و این پرسشی است که همچنان می‌ماند و مدیران باید برای آن و متناسب با اوضاع داخل و خارج سازمان و مأموریتها و اهداف شخصی و سازمانی درست تصمیم بگیرند در غیر این صورت به نظر می‌رسد اینجا محلی باشد که ممکن است اخلال در مدیریت ایجاد شود و تعادل در سازمان را به هم بزند و سازمان را با بحرانهای مختلف روبرو کند. در مدیریت استراتژیک این محلها به عنوان نقاط استراتژیک در سازمان یا برای مدیر نامگذاری می‌شود که در این موقع به جای اینکه دفتر مدیران در خدمت مدیران و اهداف سازمان باشد دفتر مدیر، با در اختیار داشتن بزرگراه ارتباطی یا شریان حیاتی مدیر، اعم از تلفن، گزارش، نامه‌های رسمی و غیر رسمی، ملاقاتهای حضوری و... چه بسا مدیر را به اسارت خود در آورد یا در نظریات مدیر سازمان، اعمال نظر شخصی یا سلیقه‌ای کند که ممکن است عمده یا غیر عمده باشد که در قبل، ریشه‌های آن مختصراً توضیح داده شد. بنابراین در این وضعیت برخی از مدیران عالی هستند که به دلایلی مجبورند گزارشهایی را رؤیت و پاراف کنند که مسئول دفتر آنها را صلاح می‌داند، یا لازم است ملاقات با افرادی داده شود که مسئول دفتر صلاح بداند. بنابراین روش سوم به عنوان یک راه حل بهینه باید تقویت شود؛ زیرا هر چه مدیر ارتباطات و اطلاعات غیر رسمی و خارج از سیستم دفتر نداشته باشد، بیشتر گرفتار سانسورهای مسئول دفتر و همکاران او قرار می‌گیرد. یکی از صاحب نظران با بررسی رفتار مدیران

سطوح عالی دریافت که ۷۸٪ وقت مدیران عالی به تعامل گفتاری اختصاص یافته است (۱۱)

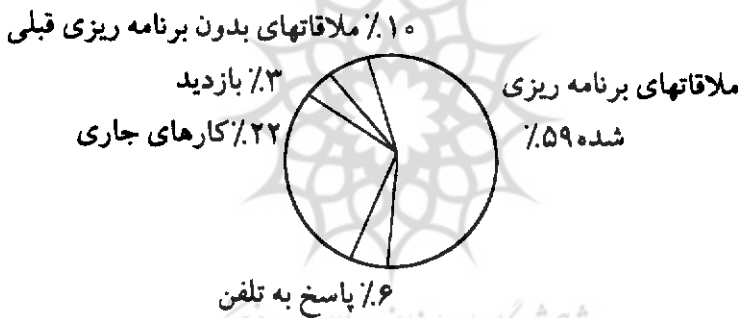
۱- ملاقاتهای برنامه ریزی شده ۵۹٪

۲- ملاقاتهای بدون برنامه ریزی شده ۱۰٪

۳- بازدید ۳٪

۴- کارهای جاری ۲۲٪

۵- پاسخ به تلفن ۶٪



در همین بررسی ۵۹٪ ملاقاتها برنامه ریزی شده که معمولاً دفترها این کار را انجام می دهند و تنها ۱۰٪ بدون برنامه ریزی قبلی است که احتمالاً مسئولان دفترها در آن دخالتی ندارند. بدیهی است ارتباط مدیر با مسئولان دفتر الزامی است لیکن در صورتی که مدیر به حساس و با اهمیت بودن این جایگاه توجه نکند و مسئولان دفترها افرادی ضعیف و بدون آموزش باشند، مدیران باید مرتب مراقبت کنند که خرابکاری نشود و اگر مسئولان دفترها افرادی قوی و توجیه باشند باید مراقبت کنند که بیش از حد از اختیارات استفاده نکنند زیرا پیچیدگی انجام امور از یک سو و این مطلب که دفتر مدیران جلوه خود مدیران است و بعضاً جلوه کل سازمان است حتی روابط عمومی که در یک

سازمان بخشی از مدیران است و قطعاً می‌تواند در مواقع خاصی باعث موفقیت یا عدم موفقیت مدیر شود که متأسفانه در فرهنگ ما از آن استفاده نمی‌شود و بعضاً در زمان اعیادی، سوگواری به صورت مقطعی، مسئول سازمان با مسئول روابط عمومی ارتباطی سرد برقرار می‌کند؛ در حالی که روابط عمومی حلقه واسط بین کلیت سازمان و محیط اطراف است که باید از طریق رسانه‌ها و شیوه‌های مختلف ارتباطی در جهت تقویت و رفع ابهام از سازمان و مدیریت اقدام کند.

#### ۵- دفترهای مدیران و پیامها

مدیران معمولاً در اطراف خود افرادی را منصوب می‌کنند یا قرار می‌دهند که آنها را تأیید می‌کنند این افراد عمدتاً اطلاعات را با گرایش مثبت و بعضاً ناقص یا دستکاری شده به آنها می‌رسانند این مسأله باعث می‌شود که مدیر جایگاه‌های بالاتر مدیریت را نتواند کسب کند. داستانی است از ملانصرالدین که چیزی را گم کرده بود و در زیر نور چراغی دنبال آن می‌گشت. سؤال کردند کجا گم کرده‌ای؟ گفت: آنجا که تاریک است. گفتند: چرا اینجا دنبال آن می‌گردی؟ گفت: چون اینجا روشن است. در زیر نمونه‌هایی از تاکتیک‌هایی که ممکن است مسئولان دفترها یا زیر مجموعه آنها آگاهانه یا ناآگاهانه از آنها استفاده کنند به صورت مختصر تشریح می‌شوند:

۱- تاکتیک حذفی در این روش برخی از پیامها به دلیل موضوع، مکان، یا فرستنده پیام توسط فیلتر مسئول دفتر به صورت آگاهانه حذف می‌شود و به مدیر داده نمی‌شود. این غیر از آن دسته پیامهایی است که به دلایل مختلف در فاصله بین فرستنده پیام و گیرنده پیام خود به خود مفقود می‌شود.

سؤال: آیا اگر مدیر همه اطلاعات مورد نیاز سازمان را نداشته باشد مدیر موفق است؟

۲- تاکتیک قطره چکانی در این تاکتیک به جای اینکه پیامی در سندی واحد همراه با سابقه و پیوستها تنظیم و یکجا به منظور تصمیم‌گیری ارائه شود به صورت تکه تکه

ارائه می‌گردد که یا تصمیم گرفته نشود یا تصمیم درست و منطقی و جامع اتخاذ نگردد.

سؤال: آیا اگر مدیر هر روز به تصمیمهای قبلی خود تبصره اضافه کند و بعضاً تصمیمات قبلی را لغو کند به صلاح اوست؟

۳- تاکتیک کلی بانی در این تاکتیک رئیس دفتر برخی از جزئیات ضروری را که به روشن تر شدن واقعیات کمک می‌کند حذف یا به گونه‌ای که پیام حالت بی‌حسی و عدم نیاز به تصمیم‌گیری را پیدا کند ارائه می‌دهد.

سؤال: آیا اگر اطرافیان احساس کنند مدیر فردی سهل‌انگار یا بی‌توجه به مسائل و مشکلات سازمانی یا انفرادی است باعث تقویت مدیر یا سازمان می‌شود؟

۴- تاکتیک زمانبندی در این روش برخی از پیامها با تأخیر به مدیر داده می‌شود به گونه‌ای که دیگر مدیر، زمانی برای پاسخگویی یا عکس‌العمل نداشته باشد؛ برای مثال دعوت به سمینار یا جلسه‌ای موقع تشکیل به اطلاع مدیر رسانده می‌شود.

سؤال: آیا محروم کردن مدیر از بعضی برنامه‌ها باعث تقویت مدیریت می‌شود؟  
۵- تاکتیک ایجاد محدودیت در این روش مسئول دفتر فرستنده پیام را ملزم می‌کند که هر پیامی باید از فیلتر دفتر به مدیر منتقل شود و از دسترسی مدیر به کانالهای متعدد جلوگیری، و بعضاً دسترسی او را از بعضی اشخاص یا وقایع قطع می‌کند.

سؤال: آیا محدود کردن ملاقات مدیر با ارباب رجوع یا دیگران همیشه به نفع مدیریت است؟

۶- تاکتیک وارونه کردن در این تاکتیک پیامی دریافت می‌شود؛ سپس با سلیقه و تبحر شخص طوری تنظیم مجدد می‌گردد که مثلاً فردی طلب حقی می‌کند و پیام گیرنده برعکس او را مجرم می‌شناسد و تصمیم می‌گیرد با او برخورد شود.

سؤال: آیا بی‌اعتماد کردن افراد به مدیریت می‌تواند باعث وظیفه‌شناسی در سازمان و استمرار مدیریت در جایگاه خودش باشد؟

۷- تاکتیک تدلیس (بزرگنمایی یا کوچک‌نمایی) در این تاکتیک موضوعی حتی پیچیده خیلی بزرگتر و پیچیده‌تر یا کوچکتر و ساده‌تر از آنچه در واقعیت مطلب هست منتقل می‌شود و سطح تصمیم را با واقعیت مطلب ناهماهنگ می‌کند.

سؤال: آیا گنج کردن زیر مجموعه یا رده مافوق نسبت به تصمیم‌گیری مدیر می‌تواند یاری یا کمک به مدیر باشد؟

۸- تاکتیک دروغ پردازی در این تاکتیک به فرستنده پیام یا گیرنده پیام که مدیر است خلاف آنچه بوده یا هست منتقل می‌شود؛ مثلاً به فردی آن طرف تلفن گفته می‌شود مدیر نیست یا به ارباب رجوع گفته می‌شود مدیر جلسه است و...

سؤال: آیا از بین بردن صداقت در مجموعه سازمان به نفع سازمان و مدیریت سازمان است؟

۹- تاکتیک انحرافی در این تاکتیک شایعاتی بی اساس همراه با واقعیاتی ارائه می‌شود به گونه‌ای که باعث سردرگمی مدیر گردد و نتواند آن را از یکدیگر تشخیص دهد.

سؤال: آیا مدیر می‌تواند بر اساس شایعات و جو سازی مدیریت کند؟

۱۰- تاکتیک جاسوسی (درز اطلاعات) در این تاکتیک برخی از اطلاعات طبقه بندی شده یا حتی عادی به شیوه‌های خاص به افرادی که نباید مطلع شوند منتقل می‌شود و باعث تضعیف مدیریت و سازمان می‌گردد و حتی قبل از اینکه مدیر از واقعه‌ای مطلع شود پرسنل سازمان در جریان قرار می‌گیرند.

سؤال: آیا اینکه همه کس همه چیز را بدانند و به دلخواه و سلیقه خود تحلیل کنند باعث تقویت سازمان است؟

۱۱- تاکتیک حواله دادن یا سلسله مراتبی در این تاکتیک مسئول دفتر خودش مسئول دفتر دارد، آن فرد خودش واسطه دارد و... به گونه‌ای که ارباب رجوع یا پیام باید هفت خوان رستم را در اتاقهای تو در تو طی، د و افراد مختلف را قانع کند که بعضاً بین راه عصبانی و ناراحت بر می‌گردد.

سؤال: آیا پرستیژهای کاذب و خرد کردن شخصیت‌های افراد جزء مأموریت‌های مدیران سازمان است؟

۱۲- تاکتیک موجی در این تاکتیک وقتی مدیر شکایت می‌کند چرا از موضوعی بی‌اطلاع است یک مرتبه رئیس دفتر زیرک، انبوهی از مطالب خام و دسته بندی نشده را بر سر او می‌ریزد که چنان غرق شود که دیگر نتواند واقعیتهای اساسی و ضروری را

دریابد. (۱۲)

در تاکتیکهای فوق پیام ممکن است نامه رسمی، تلفن، گزارش از رده مافوق یا زیر دست باشد. ممکن است ارباب رجوع یا نامه و گزارشهای غیر رسمی باشد و از طرف افراد یا گروه‌های رسمی یا غیر رسمی داخل یا خارج از سازمان برای مدیریت فرستاده شود ممکن است گزارشی از رسانه‌های صوتی، تصویری، نوشتاری و... باشد.

### نتیجه

بدیهی است مدیر سطوح عالی برای سوار بودن بر موج مسئولیت و برنامه‌ریزیهای حال و آینده به همه این ارتباطات و اطلاعات برای متعادل ساختن خود در جایگاه سازمانی و شخصیتی خودش نیازمند است که بعضاً ممکن است بر اثر غفلت پرسنل همکار در ستاد شخصی یا دفتر ریاست سازمان زبانهای جبران ناپذیری را متحمل شود. البته هر چه حوزه مأموریتی یا مسئولیت شخصی و سازمانی مدیر تخصصی‌تر باشد، دسترسی به اطلاعات درست راحت‌تر است و هر چه به سمت مقوله‌های عمومی برویم دسترسی به اطلاعات مشکلتر و یا غیر ممکن است زیرا در مقوله‌های عمومی معمولاً منابع متعدد خواهد بود و این تعدد منابع باعث می‌شود هرکس بنابر نیازها و علایق خودش، اطلاعات را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل کند، به گونه‌ای که اطلاعات در یک موضوعی ثابت به کمک کامپیوتر و سایر سیستمهای آماری یا در نظر گرفتن عوامل مختلف و مقایسه آنها نتیجه‌گیریهای مختلفی را ارائه کند که ملاحظه هریک از این اطلاعات، که بعضاً به صورت نمودار و... و از دیدگاه‌های مختلف تنظیم شده است، مدیر را به تصمیماتی حتی متضاد هدایت می‌کند. افزون بر این موارد، موضوعاتی فطری که همه انسانها را شامل می‌شود مانند فراموشی، سهل‌انگاری، راحت‌طلبی و... معایبی انتسابی مانند ضعف آموزش یا توجیه نبودن، نداشتن تخصص و... همگی دست به دست هم می‌دهند و ممکن است حتی سرنوشت مدیر در سازمان هم مانند سرنوشت پیامها در دفتر ایشان باشد که نمونه‌های آن زیاد است؛ برای مثال بعضاً سازمانی که روابط عمومی قوی در مناسبات داشته و مسئول دفتر در چهارچوب قوانین و ارزشها و

فرهنگ رایج عمل کرده، توانسته است کلیت سازمان و مدیریت آن را به گونه‌ای مطلوب ارائه، و آن را به‌عنوان سازمان یا مدیر نمونه معرفی کند؛ عکس آن نیز صادق است.

### پیشنهاد

«به شما نصیحت می‌کنم که بیت خود را از افراد ناصالح پاک نمایید»

امام خمینی (قدس سره) (۱۳)

مدیران عالی معمولاً نخواهند توانست تمامی پیامهای دریافتی را مرور کنند بنابراین باید:

۱- در مسیر پیامهای خود افرادی توجیه و آموزش دیده منصوب کنند که وظیفه آنها فشرده سازی پیامهاست.

۲- مسئولان دفاتر و کادر همکار ایشان باید افرادی زبده، وفادار به مدیریت، آزاد اندیش، امانت دار، دلسوز به حال سازمان، باهوش و داوطلب کار در حوزه مدیریت سازمان باشند.

۳- مدیر سازمان باید نسبت به ایجاد شبکه اطلاعات مدیریت MIS کار ساز در سازمان جدیت کند به گونه‌ای که اطلاعات مورد نیاز مدیر را درست، دقیق و بموقع و مختصر به اطلاع او برساند و تصمیمات مدیر را صحیح، بموقع و سریع به زیر مجموعه برگرداند.

۴- مدیر سازمان باید ضمن داشتن رابطه دوستانه و ارتباط دائمی با مسئولان دفتر، دیدگاه‌های خود را به آنها منتقل، و دامنه تصمیم‌گیری برای آنها را مشخص کند که بستگی به وضعیت، مأموریت، اهداف و ویژگیهای مدیر و مسئول دفتر دارد.

۵- از اعمال مدیریت تمرکزی و سبک وظیفه‌مداری در دفتر خودداری کند و مدیریت، مشوق سبک مشارکتی در مجموعه دفتر و یا ستاد شخصی باشد.

۶- از افرادی به عنوان عیون در مجموعه سازمان و دفتر حداکثر استفاده به عمل آید و در صورت امکان نسبت به تعویض افراد در دفتر ریاست به صورت نوبه‌ای اقدام شود.

۷- زمانی را در طول هفته برای ملاقات حضوری با پرسنل تعیین کند و به تذکرات یا انتقادات توجه خاص مبذول دارد.

- ۸- مسئولان دفترها افراد متخصص، باهوش و وفادار باشند و از نظر مشکلات شخصی مانند مسکن، خودرو، هزینه زندگی تأمین شوند تا بتوانند با خیال راحت به مدیریت سازمان خدمت کنند.
- ۹- در جلسات داخلی یا خارجی سازمان و بازدیدهای رسمی یا غیر رسمی مسئول دفتر یا افراد همکار ایشان مدیریت را همراهی کنند تا بتوانند دیدگاه‌های مدیر را در آن دسته از وظایفی که به آنها محول شده اعمال کنند.
- ۱۰- خلاصه وسایل و ابزار مادی و معنوی مورد نیاز سیستم دفترهای مدیران باید به گونه‌ای مطلوب تأمین شود زیرا این امکانات می‌تواند بطور مستقیم در تقویت مدیریت سازمان مؤثر باشد.

### یادداشتها

- ۱- دکتر عبدالرضا رضائی نژاد - دستنامه مدیران، تهران ۱۳۷۵ ص ۱۸
  - ۲- الوین تافلر - جابجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران، ۱۳۷۰
  - ۳- علی زندی - جهان در آستانه قرن ۲۱ ص ۱۴۲ (گزارش باشگاه روم)
  - ۴- دکتر علی رضاییان - مدیریت رفتار سازمانی، تهران، ۱۳۷۳
  - ۵- دکتر اصغر زمردیان - مدیریت تحول، تهران، ۱۳۷۳ ص ۱۹۴
  - ۶- پروفیسور پاتیک مانانا - فرهنگ فراگیری دانش مدیریت، ترجمه دکتر علی شورینی، تهران، ۱۳۷۴
  - ۷- پروفیسور پاتیک مانانا - فرهنگ فراگیری دانش مدیریت، ترجمه دکتر علی شورینی، تهران، ۱۳۷۴
  - ۸- محمدعلی مرادی - رفتار سازمانی، تهران، مرکز تحقیقات اسلامی
  - ۹- محمدعلی مرادی - رفتار سازمانی، تهران، مرکز تحقیقات اسلامی ص ۴۹
  - ۱۰- معمولاً در سازمانهای بزرگ مانند نیروهای مسلح نوع ستاد تعریف شده است:
  - ۱- ستاد شخصی ۲- ستاد تخصصی ۳- ستاد عمومی
- که هر کدام وظایف خاص خود را دارند. برای اطلاع بیشتر به کتاب سازماندهی پنج الگوی کارساز نوشته هنری مینزبرگ انتشار سازمان مدیریت دولتی مراجعه شود.
- ۱۱- دکتر علی رضاییان - مدیریت رفتار سازمانی، تهران ۱۳۷۳ ص ۲۱۸
  - ۱۲- الوین تافلر - جابجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران، ۱۳۷۰
  - ۱۳- صحیفه نور - جلد ۲۱ ص ۱۱۲

