

# ویژگی‌ها و خصائص مدیران فرهنگی «مدل بومی»



یوسف ظهیری  
دانشجوی دوره دکتری  
تخصصی رشته اقتصاد

# مقاله

تاکنون مباحث علم مدیریت بیشتر در حوزه موضوعات اقتصادی مطرح شده است. مطالعه و پژوهش در مورد مدیریت فرهنگی، حوزه‌ها، محدودیت‌ها و خصیصه‌های آن، اندک و پراکنده است، طرح پژوهشی «بررسی خصوصیات مدیران» که به سفارش وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی از سوی سازمان مدیریت صنعتی به اجرا در آمده است از تلاش‌های نخستین در روشن کردن حوزه مدیریت فرهنگی است. مقاله حاضر، مقدمه این پژوهش است و تلاش می‌کند با دسته‌بندی خصوصیات مدیران، مبنایی نظری برای بررسی خصوصیات مدیران فرهنگی فراهم سازد.

## مقدمه:

موضوع علم مدیریت به معنای وسیع کلمه را می‌توان انسان و روابط انسانی دانست. در واقع مدیر فردی است که از طریق ایجاد ارتباط و رهبری کارکنان سازمان و استفاده از عوامل مختلف تولید سعی در ارتقاء اثربخشی (Effectiveness) و کارایی (Efficiency) در سازمان دارد و پرواضح است که یک مدیر جهت اداره سه حوزه:

- ۱- امور سازمان و تشکیلات
  - ۲- امور کارکنان یا نیروی انسانی
  - ۳- امور تولید و عملیات اصلی سازمان
- بایستی دارای صفات و ویژگی‌های خاصی باشد.
- در هر سازمان انسان عامل اصلی و بنیادی حرکت و تحولات سازمانی و اجتماعی محسوب می‌گردد و عدم توجه به شرایط، افکار خواسته‌ها و مجموعه خصائص ذاتی و اکتسابی او، نتیجه‌ای جز اتلاف منابع و عدم دسترسی به اهداف را نخواهد داشت. اصولاً چنانچه انسان را در هر برنامه سازمانی هم پا و هم ردیف دیگر منابع نظیر پول، ماشین آلات، سیستم‌ها و مواد بدانیم خطای بزرگی را مرتکب شده‌ایم. جایگاه و منزلت انسان به عنوان اشرف مخلوقات و



واجد خصیصه اراده در کشش‌های مختلف فردی و اجتماعی بسیار رفیع‌تر و حساس‌تر از دیگر عوامل تولید است.

با عنایت به نقش محوری و پیچیده انسان در فرآیند تولید و تحقق ساختن اهداف سازمانی، برعهده گرفتن مسؤلیت اداره و هدایت او امری بسیار خطیر و مستلزم برخورداری از مهارت‌ها و قابلیت‌های خاصی می‌باشد.

مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران با توجه به نوع افراد، اهداف و مأموریت‌های سازمان و جایگاه اجتماعی آن در جامعه تا حدود قابل توجهی متفاوت می‌گردد. به عنوان مثال مدیر یک کارخانه صنعتی بایستی دارای صفات خاص‌تری در مقایسه با مدیر یا مدیران یک سازمان فرهنگی باشد. قبل از ورود به بحث ویژگی‌های مدیران ارائه این توضیح ضروری است که اصولاً در هر سازمان پرسنل موجود را می‌توان در سه گروه کلی دسته‌بندی نمود. این گروه‌ها عبارتند از:

۱- مدیران (عالی، میانی و سرپرست)

۲- مشاوران و کارشناسان

۳- مجریان (کارمندان، کارگزاران، کارگران)

نقش اصلی مدیران تصمیم‌گیری و رشد و توسعه سازمان و پرسنل است. نقش کارشناسان و مشاوران انجام بررسی‌ها، تصمیم‌سازی و نهایتاً نقش مجریان به فعلیت درآوردن تصمیمات و برنامه‌ها است. عموماً بسته به نوع سازمان، غلبه کمی یکی از گروه‌های فوق بیشتر است. به عنوان مثال در سازمان‌های سیاست‌گذار، نظیر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرکزی کشور، تعداد مدیران و کارشناسان و در دستگاه‌ها و سازمان‌های اجرایی، تعداد مجریان بیشتر است.

اکنون با توجه به دسته‌بندی فوق این سؤال مطرح می‌گردد که آیا برای دستیابی به موفقیت سازمانی صرفاً برخورداری مدیران از صفات مطلوب و مرتبط با نوع فعالیت کفایت می‌نماید و یا اینکه بقیه پرسنل نیز بایستی صفات مطلوب خاصی را در جایگاه خویش دارا باشند؟ پاسخ این سؤال نسبتاً مشخص است که از نظرگاه روابط انسانی در رده‌های غیر مدیریتی نیز به لحاظ وجود روابط مختلف انسانی (در درون سازمان یا روابط کارکنان با بافت برون‌سازمانی نظیر مراجعین، مشتریان، کارفرمایان) هریک از شاغلین بایستی از صفات ویژه‌ای که لازمه کار سازمانی است برخوردار باشند لیکن نکته مهم نقش برتر مدیران در سازمان است. یک مدیر معمولاً به عنوان الگو و سمبل اندیشه و رفتار دیگر کارکنان در سازمان محسوب گشته و از سوی دیگر در نگاه مسؤولان و نظاره‌گران بیرونی، انعکاس فعالیت‌های مثبت و منفی از جانب مدیران دانسته می‌شود. چرا که عملاً قدرت و اختیار در دست مدیران (بویژه مدیران ارشد) سازمان بوده و لذا این نکته از اهمیت بیشتری برخوردار است که مدیران هر سازمان از صفات مرتبط به حجم و نوع وظایف خود به نحو مطلوب برخوردار باشند.

با توجه به اهمیت بررسی و تدوین ویژگی‌های مطلوب مدیران، در این مقاله در حد مطالعات نظری و تجربی انجام شده (پیرامون خصائص مدیران فرهنگی) صفات مهم مدیران ارائه خواهد شد.

شایان ذکر است که غالب ویژگی‌های ارائه شده در این نوشتار حاصل مطالعات نظری و مصاحبه‌های انجام شده با متخصصین مسائل مدیریتی و فرهنگی کشور می‌باشد.

آنچه در این مقاله ارائه خواهد شد ابتدا تعاریف و توضیحاتی پیرامون سازمان و مدیریت و نقش و وظایف مدیران و سپس با عنایت به وظایف این گروه از شاغلین کشور، بررسی اخلاقیات و خصوصیات مطلوب برای آنان می‌باشد.

## ۱- سازمان و مدیریت

بحث مدیریت به معنای علمی آن به دوران انقلاب صنعتی در قرن هجدهم و اندیشه‌های فردریک تیلور که به عنوان بنیانگذار مکتب مدیریت علمی شناخته می‌شود، باز می‌گردد. در این دوران با وقوع پدیده تولید انبوه ماشینی و ایجاد سازمان‌های صنعتی و غیرصنعتی وسیع و رو به پیچیدگی، دیگر امکان استفاده از شیوه‌های سنتی مدیریت امکان‌پذیر نبود و شرایط ایجاد شده لزوم پایه‌ریزی روشهای جدیدی از مدیریت را اقتضاء می‌نمود. که تاریخ این علم بیانگر سیر تکامل آن می‌باشد. بطور کلی تولید و توسعه چشمگیر مدیریت به عنوان یک علم کاربردی، نشانگر کارکرد مثبت و مفید آن در جوامع گذشته و کنونی بوده و از این رو در جهان امروز مدیریت به عنوان یکی از عوامل اصلی تولید کالا و خدمات در جهان به شمار می‌آید مفهوم مدیریت با مفهوم سازمان عجین است. در واقع در یک بافت سازمان، که هدف یا اهداف مشخص مدنظر جمعی از افراد است، «مدیریت» معنا می‌یابد و مراد از سازمان (Organization) «گروهی منظم و دارای روابط معین است که براساس ضوابطی خاص اهدافی را دنبال می‌نمایند» مدیریت (Management) نیز به معنای «علم و هنر اداره سازمان‌های اجتماعی به منظور تحقق هدف یا اهدافی معین تعریف می‌گردد» (۱). اما اینکه مدیریت یک علم است یا هنر، خود بحث وسیعی در ادبیات و مدیریت به شمار می‌آید. در این زمینه گروهی بر این باورند که مدیریت صرفاً یک علم است. بدین معنا که دارای موضوع، روش، محدوده و اصول خاصی است که مآلاً در امتداد حیات بشر پا به عرصه وجود نهاده و توسعه و تکامل یافته است. آموزش نیز اصلی‌ترین شیوه انتقال اصول این علم به دیگران می‌باشد. گروهی دیگر از اندیشمندان مدیریت بر این اعتقادند که مدیریت صرفاً هنری ذاتی است و به جوهره و ذات آدمیان باز می‌گردد و با آموزش و تدریس و تحصیل قابل انتقال نیست. آنکس که در ذات خود از چنین قابلیت‌ی برخوردار باشد در اداره کردن سازمان یا واحد تحت مدیریت خویش، به درجات بالایی موفق خواهد بود. (مثالهای گوناگون نیز توسط پیروان این مشرب فکری ارائه می‌گردد که فرضاً فردی فاقد کمترین حد سواد بوده لیکن به بهترین نحو بر سازمان یا واحدی مدیریت می‌نموده است).

در مقابل این دو گروه غالب متفکران و علمای اخیر علم مدیریت بر این باورند که مدیریت آمیزه‌ای از علم و هنر بوده تا آنجا که مربوط به ایجاد و تسلط بر اصول، تکنیکها و تئوری‌های اداره مؤثر سازمان‌ها می‌باشد، علم است و می‌توان آنرا در دانشگاه‌ها آموخت و از آن زمان که مرحله

اجرا یا بهره‌گیری عملی از این اصول پیش روی مدیر قرار می‌گیرد، مسأله جوهر و هنر مدیر موضوعیت می‌یابد. در واقع هنر بودن مدیریت عمدتاً در مرحله بکارگیری اصول و اعمال رهبری مؤثر نیز در دنیای

کمتری با لایه‌های بیرونی سازمان داشته و عمدتاً امور داخلی سازمان را وجه همت خویش قرار می‌دهند. با عنایت به دسته‌بندی فوق، هر سطح از مدیران نیازمند برخورداری از مهارت‌ها و صفات خاصی می‌باشند که در بخش‌های بعدی به این مسأله پرداخته خواهد شد.

نقش اصلی مدیران تصمیم‌گیری و رشد و توسعه سازمان و پرسنل است. نقش کارشناسان و مشاوران انجام بررسی‌ها، تصمیم‌سازی و نهایتاً نقش مجریان به فعلیت درآوردن تصمیمات و برنامه‌ها است

## ۲-۱- وظایف مدیران:

در پاسخ به این پرسش اساسی که وظایف یک مدیر در سازمان چیست؟ نظرات گوناگون بیان شده است. به عنوان مثال یکی از مشهورترین نظریه‌پردازان به نام هنری فایل، معتقد است مدیران دارای پنج وظیفه اصلی به شرح زیر می‌باشند:

### ۱-۲-۱- برنامه‌ریزی (Planing)

به معنای تعیین نقاط مطلوب یا اهداف سازمان و راه رسیدن به آنها با توجه به شرایط و مقدمات موجود در سازمان (اعم از نیروی انسانی، بودجه، مواد، فرصت‌ها و...) می‌باشد و خود به انواع کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت (استراتژیک) تقسیم می‌شود.

### ۲-۲-۱- سازماندهی (Organization)

به معنای تقسیم وظایف و تعیین روابط منطقی بین واحدهای مختلف سازمانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان است. در سازماندهی غالباً نقش و وظیفه واحدها و ارتباطات آنها به صورت عمودی و افقی تعیین می‌گردد و در نمودار سازمانی عینیت می‌یابد.

### ۳-۲-۱- کنترل و نظارت (Control)

به مفهوم مقایسه فعالیت‌های انجام شده و یا در حال انجام با ملاک‌ها و استانداردهای از پیش تعیین شده به منظور حصول اطمینان از صحت انجام فعالیت‌ها در سازمان است. در ادبیات مدیریت معمولاً از سه نوع کنترل براساس زمان اعمال آنها نام برده شده که عبارتند از:

الف: کنترل گذشته‌نگر

ب: کنترل آینده‌نگر

ج: کنترل حین انجام کار

### ۴-۲-۱- هماهنگی (Coordinating)

به معنای ایجاد نظم و یکنواختی و هم‌آهنگی بین فعالیت‌ها و برنامه‌های واحدهای مختلف سازمان به منظور ممانعت از انجام فعالیت‌های موازی و تکراری (یا ناهماهنگ) در سازمان است. وظیفه هماهنگی عمدتاً پس از تقسیم وظایف و سازماندهی فعالیت‌ها در مؤسسه موضوعیت می‌یابد.

### ۵-۲-۱- رهبری و هدایت (Leadership)

به معنای ایجاد ارتباط صمیمی و عاطفی با کارکنان و تحریک انگیزه‌ها

امروز از طریق تدریس، تمرین و تجربه بتدریج در درون افراد علاقمند رخنه نموده و نهادینه می‌شود. اینک با ارائه توضیحات مختصر از مقوله مدیریت و به منظور ورود بهتر به بحث ویژگی‌های مدیران، سطوح مختلف مدیریت و وظایف اصلی که یک مدیر با آن مواجه است (و برای انجام آنها بایستی ازصفات خاصی برخوردار باشد) به اختصار مورد بحث قرار می‌گیرد.

## ۱-۱- سطوح مدیریت

در هر سازمان سه سطح از مدیریت قابل مشاهده می‌باشد. به بیان دیگر بنا به نوع وظایف و محدوده تصمیم‌گیری، مدیران را می‌توان در سه سطح زیر دسته‌بندی نمود:

### الف - مدیران سطح عالی

در این گروه مدیرانی قرار دارند که عمدتین وظایف آنها سیاستگذاری ترسیم استراتژی و برنامه‌ریزی‌های کلان برای سازمان و ارتباط با لایه‌های بیرونی سازمان می‌باشد. (نظیر وزراء و مدیران کل و معاونین آنها و یا رئیس کل یک مؤسسه).

### ب - مدیران میانی:

در این سطح مدیران غالباً به انجام وظایفی نظیر برنامه‌ریزی، تفسیر و تبیین سیاست‌ها و جمع‌بندی فعالیت‌ها می‌پردازند در واقع مدیران سطح میانی سیاست‌های کلان سازمان را قابل اجرا می‌نمایند. (نظیر معاونت‌ها و مدیران واحدهایی که در لایه دوم نمودارهای سازمان (Chart organization) در ساختارهای تخصصی (Functional) قرار دارند.)

### ج- مدیران سرپرست (عملیاتی):

این دسته از مدیران مستقیماً با اجراکنندگان فعالیت‌های سازمان مرتبط بوده و بر کار آنها نظارت دارند. نظیر مسؤولین دفاتر، رئیس گروه‌ها و بخش‌های خرد و عملیاتی سازمان. مدیران سطح سرپرستی ارتباط



و نفوذ در قلوب آنها جهت انجام بهتر وظایف و دستیابی سریعتر و کم هزینه‌تر به اهداف فردی و سازمانی می‌باشد. بجز وظایف فوق، دیگر علمای مدیریت نظیر، «میتزبرگ» و دیگران وظایف دیگری نظیر بودجه‌بندی، امور کارگزینی، ایجاد انگیزش، استخدام نیروی انسانی و امور فنی را برای مدیران بر می‌شمرند که با نگاهی وسیع و تحلیلی می‌توان وظایف مذکور را در دسته‌بندی پنجگانه هنری‌فایل قابل مشاهده نمود.

اکنون با شناخت نسبی سطوح مدیریت و وظایف اصلی مدیران، وارد بحث ویژگی‌های مطلوب مدیران شده و با توجه به سطوح و وظایف مدیریت مهمترین ویژگی‌های مدیران (و بالاخص مدیران فرهنگی) ارائه خواهد شد.

## ۲- ویژگی‌های مدیران:

گفته شد که مدیریت علم و هنر اداره سازمان‌های اجتماعی به منظور تحقق اهداف از پیش تعیین شده است و به لحاظ سلسله مراتب مدیریت و سطح اعمال اختیار به سطح عالی، میانی و سرپرستی و به لحاظ وظایف، پنج وظیفه فوق‌الذکر برای مدیران برشمرده می‌شود. اکنون پرسش اساسی این است که مدیران برای جامه عمل پوشاندن به وظایف و ایفای نقش‌های خود بایستی چه قابلیت‌ها، صفات و اخلاقیاتی را دارا باشند. پرواضح است که لازمه مدیریت موفق در سازمان‌های کوچک و بزرگ، برخورداری از صفات و قابلیت‌های مطلوب است، اما این قابلیت‌ها و صفات چیست و چگونه قابل دسته‌بندی می‌باشد؟ در این زمینه ابتدا به ارائه نظریه معروف رابرت کاتس و سپس نتایج مطالعه پیرامون مدیران فرهنگی پرداخته می‌شود.

### ۱-۲- مهارت‌های مدیریت کاتس (R. Katz)

کاتس در زمینه مهارت‌های لازم برای مدیران به سه مهارت کلی اشاره می‌نماید که عبارتند از:

### الف: مهارت‌های فنی (Technical skills)

به معنای قابلیت استفاده از ابزار، تکنیک‌ها، روش‌ها و رویه‌های عمل برای انجام یک وظیفه معین است. انجام این وظایف یا فعالیت‌ها مستلزم وجود معلومات تخصصی، تسلط در استفاده از ابزار و شیوه‌های تولید و ارائه محصولات می‌باشد.

این مهارت در سطح مدیران سرپرست به دلیل ارتباط مستقیم با ابزار و روش‌های تولید (کالا یا خدمت) از اهمیت بالاتر و بلعکس در سطح مدیران عالی از اهمیت نسبتاً کمتری برخوردار می‌باشد.

### ب: مهارت‌های انسانی (Human skills)

از آنجا که مدیران در تمامی سطوح با انسان‌ها (مافوق و مادون و هم‌تراز) ارتباط دارند، بایستی قابلیت‌های لازم جهت ارتباط صحیح با آنها را دارا باشند. این مهارت به معنای توان ایجاد ارتباط، ادارک، هدایت و ایجاد

انگیزه در کارکنان به منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی می‌باشد. مدیران که از چنین قابلیت و توانی بهره‌مند باشند، به سهولت با دیگر کارکنان به تفاهم رسیده و در فعالیت‌های خویش با موفقیت‌های چشمگیری مواجه می‌گردند. این مهارت در تمام سطوح مدیریتی، به یک میزان لازم و دارای اهمیت است.

## ج: مهارت‌های ادارکی (Conceptual skills)

این مهارت به معنای قابلیت درک و تلقی مؤسسه به عنوان یک واحد کل و همچنین درک روابط بین اجزاء نظام (System) تحت مدیریت می‌باشد. یک مدیر موفق بایستی از درک و ظرفیت و شدت ذهنی بالایی برخوردار بوده و قادر به تجزیه و تحلیل روابط درونی و بیرونی سازمان خویش باشد. مهارت‌های ادارکی عمدتاً مربوط به مدیران عالی یا ارشد سازمان است و در لایه‌های میانی و پایین مدیریت از اهمیت نسبتاً کمتری برخوردار می‌باشد. شایان ذکر است که رابرت کاتس معتقد است که مهارت‌های فوق‌الاشاره غیر ذاتی بوده و از طریق آموزش و کسب و تجربه قابل ایجاد و پرورش در سطوح مختلف مدیریت می‌باشد.

پس از کاتس، افراد دیگر نظیر کنتز (۱۹۸۴- H. Koontz) و گریفین (۱۹۸۷- R. Griffin) به مهارت‌های دیگری نظیر موارد زیر اشاره نمودند:

– مهارت طراحی و حل مسأله

– مهارت تجزیه و تحلیل مسائل

– مهارت کار با کامپیوتر

– مهارت تصمیم‌گیری

– و مهارت‌های هدف‌گذاری، ارتباط برقرار کردن و درک متقابل.

با توجه به نظرات کاتس و دیگر اندیشمندان مدیریت و نیز با عنایت به مسائل ارزشی و فرهنگی خاص نظام جمهوری اسلامی ایران در قسمت‌های بعدی این مقاله صفات مطلوب مدیران دسته‌بندی و تفکیک مرتبه ارزشی ارائه می‌گردند.

## ۲-۲- دسته‌بندی ویژگی‌های مدیران:

به منظور ارائه مطلوبتر ویژگی‌های مدیران با تأکید بر مدیران و مجریان شاغل در نظام جمهوری اسلامی ایران (که طبیعتاً خصائص ارزشی آنها از اسلام سرچشمه می‌گیرد) از مدل خاصی استفاده می‌شود. براساس این مدل انسان دارای سه حوزه ادراکی شناخته شده که به ترتیب اولویت بر یکدیگر اثر گذاشته و نهایتاً رفتار فرد را شکل می‌دهند. این حوزه‌ها عبارتند از:\*

الف- حوزه تمایلات و گرایش‌ها

ب- حوزه افکار و ذهنیات

ج- حوزه رفتار و عینیات

براساس مدل فوق طی فرآیندی خاص ابتدا براساس عوامل مختلفی (نظیر عوامل فرهنگی، اقتصادی، عقیدتی، اقلیمی و ژنتیکی) تمایلات یا کشش‌های درونی فرد شکل گرفته و نظام ارزش‌های او سامان می‌یابد. (مرحله اول) سپس براساس کشش‌ها و انگیزه‌های فرد در اندیشه عملی

ساختن و عینیت بخشیدن به کشش‌های درونی خویش برآمده و براساس نظام فکری خاص خود به تعمق پرداخته و شیوه یا استراتژی مطلوب خویش را تعیین می‌نماید (مرحله دوم) و نهایتاً براساس اندیشه‌های نشأت گرفته از تمایلات خویش به عمل و رفتار می‌پردازد. (مرحله سوم) این اعمال و رفتارها خود توسط نظامی از ارزشهای درونی کنترل شده و سامان می‌یابند که در عمل به آن نظام اخلاق گویند. بنابراین بحث اخلاقیات مدیران عمدتاً به حوزه رفتار و کردار مدیران مربوط می‌باشد. در این زمینه در قسمت مربوط به خصائص رفتاری مدیران توضیحات بیشتری ارائه می‌شود. شایان ذکر است که رفتارها و تجارب ناشی از آنها نیز بتدریج بر ذهنیات و تمایلات مدیران اثر می‌گذارد. در واقع نوعی حرکت رفت و برگشتی یا تعامل میان این سه حوزه برقرار است، با این حال اولویت اول و ضریب تأثیر بالا با حوزه تمایلات و ارزش‌ها است که نحوه شکل‌گیری آن در منابع روانشناسی توضیح داده شده است.

### ویژگی‌ها و خصائص مدیران فرهنگی "مدل بومی"

اینک با بهره‌گیری از مدل فوق و براساس مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه‌های انجام شده) در زمینه خصائص مدیران فرهنگی (۴) صفات مطلوب مدیران ارائه می‌گردد.

#### ۱-۲-۲- ویژگی‌های حوزه تمایلات مدیران:

نظر به اینکه در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران نظام ارزشی مدیران در حالت مطلوب مبتنی بر اصول و ارزش‌های اسلامی می‌باشد، خصائص ارائه شده در این حوزه عمدتاً از منابع مدیریت اسلامی و با بهره‌گیری از دیدگاه‌های صاحب‌نظران مسائل مدیریت اسلامی، تدوین گردیده است. (۵)

مهمترین این خصائص عبارتند از:

#### \* ایمان و اعتقاد به آخرت:

این خصیصه بدان معناست که یک مدیر بایستی به وحدانیت خداوند و اصول دین (اسلام) و جهان آخرت اعتقاد قلبی داشته و عالم را محضر خداوند دانسته و در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای مختلف خویش هرگز فعل خلافی انجام ندهد. وجود ایمان باعث افزایش روحیه وظیفه‌شناسی، تعهد، وجدان کار، نوع‌دوستی، عدم گرایش به مادیات و امثال آن می‌گردد. شایان ذکر است که برای یک مدیر در نظام اسلامی صرفاً ایمان به خداوند کافی نبوده. بلکه اعتقاد قلبی به دیگر اصول دین مقدس اسلام نیز الزامی است.

#### \* تقوی (مقتی بودن):

تقوی در لغت به معنای پرهیزکاری و اطاعت از خداوند و دوری از گناه و خطاست. یک مدیر در جامعه اسلامی بایستی از این نیرو برخوردار بوده و به مدد آن از گرایش به سمت پلیدی‌ها و گناهان دوری نماید. بعلاوه مدیر مقتی با مسائل و مشکلات سازمانی و اجتماعی درگیر شده و هرگز در تنگناها و سختی‌ها تعادل فکری و روانی خویش را از دست

نخواهد داد.

از نتایج دستاوردهای تقوی می‌توان به موارد دیگری نیز اشاره نمود از جمله:

- تأکید و تمایل به انجام فرائض دینی
- شکیبایی در مشکلات و ناکامی‌ها
- وفاداری به عهد و پیمان
- راستگویی و صداقت در کارها
- عدم گرایش به تجملات و رفاه زندگی
- حفظ تعادل فکری، روحی و جسمی در شرایط مختلف
- اخلاص و انجام کار برای رضای خدا
- عفو و بخشندگی و از خود گذشتگی
- سعی و کوشش خستگی ناپذیر در کارها
- برخورد نیک و صمیمانه با دیگران (بویژه مردم و زیردستان)

مدیریت صرفاً هنری ذاتی است و به جوهره و ذات آدمیان باز می‌گردد و با آموزش و تدریس و تحصیل قابل انتقال نیست. آنکس که در ذات خود از چنین قابلیت‌هایی برخوردار باشد در اداره کردن سازمان یا واحد تحت مدیریت خویش، به درجات بالایی موفق خواهد بود.

- توکل به خداوند در تمام امور

برای تقوی می‌توان ثمرات دیگری نیز بر شمرده که به دلیل ورود آنها به حوزه‌های غیر سازمانی و غیر مدیریتی و اطاله کلام از ذکر آنها خودداری می‌شود.

#### \* عدالت

در لغت به معنای قرار دادن هر چیز در جای مناسب خویش است. یک مدیر در نظام اسلامی بایستی از روحیه عدالت‌جویی به نحو کامل برخوردار بوده و در کلیه تصمیم‌گیری‌ها و توزیع اختیارات، امکانات و امتیازات و قضاوت‌ها و برخوردها و دیگر وظایف مدیریتی به هیچ وجه برتری قائل نشده و حق افراد یا کارکنان را زایل نسازد.

#### \* نوع دوستی (انسان گرایی)

یک مدیر بایستی انسان به عنوان اشرف مخلوقات و جانشین خداوند در زمین (خلیفه الله) عشق ورزیده و مستمراً در اندیشه دستگیری، حمایت و رشد و پرورش آنها باشد. مدیرانی که فاقد این خصیصه در حوزه ارزش‌ها و تمایلات خویش باشند در اعمال مدیریت و بویژه روابط انسانی دچار مشکلات اساسی و به درجاتی عدم موفقیت خواهند شد. (این خصیصه در زمره مهارت‌های انسانی رابرت کاتس قرار می‌گیرد).

## \* تکامل گرایی

مدیر موفق نبایستی هرگز به وضعیت موجود بسنده نموده و در وضعیت مشخصی ثابت بماند. او موظف است پیوسته خود، کارکنان و سازمان را تکامل و توسعه داده و به سوی اهداف بالاتر و مهمتری رهنمون سازد. بنابراین خصیصه تکامل گرایی یا توسعه، تحول و حرکت به سمت وضعیت بهتر، (فردی، ارگانی، اجتماعی) لازمه یک مدیریت موفق و مترقی است.

### \* تمایل به علم و تحقیق

هر مدیر بایستی بر این نکته واقف باشد که در تصمیم‌گیری‌های خویش اتکاء مطلق بر برداشتها و نظرات شخصی او کافی و صحیح نیست بلکه بایستی از علم و دانش و آراء و نظرات دیگران و همچنین نتایج تحقیقات و مطالعات علمی بهره جوید. بعلاوه مدیر بایستی بداند که علم مقوله‌ای دائماً در حال تحول است و دانسته‌های قبل او برای همیشه کاربرد و اثربخش نخواهد داشت. لذا نبایستی هرگز خود را از فراگیری مستغنی دانسته و به آموخته‌های قبلی خویش مغرور گردد.

## \* اعتقاد به مشارکت

جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌ها راز موفقیت بسیاری از مدیران در سازمان امروزی به شمار می‌آید. براین اساس یک مدیر موفق بایستی اصولاً بر مفید و مؤثر بودن مشارکت کارکنان اعتقاد داشته و برای بروز مشارکت کارکنان بسترهای مناسب را مهیا سازد. مدیری که به اثربخشی کار گروهی و مشارکت اعتقاد نداشته باشد، تک رو و مستبد گشته و به تدریج قدرت اداره از او سلب خواهد شد.

## \* اعتقاد به ولایت فقیه:

یک مدیر موفق و مطلوب در نظام اسلامی بایستی بر این اعتقاد قلبی باشد که پیروی از دستورات ولی فقیه موجب ایجاد وحدت و انسجام در نظام اجتماعی و هماهنگی بیشتر کلیه ارکان اجتماعی در مسیر حرکت به سوی مقاصد الهی خواهد شد.

## \* گرایش به نظم و قانون

نظم و قانون لازمه حفظ، ادامه حیات و دستیابی جامعه به اهداف خویش است. یک مدیر موفق بایستی در حوزه ارزشها و اعتقادات خویش بر این باور باشد که اصولاً ایجاد رعایت نظم و قانون امری ضروری و مطلوب است و لذا بایستی در افکار و رفتارهای فردی و سازمانی خویش به این دو مقوله عنایت لازم و کافی را مبذول داشته و برای فعالیت‌های مختلف سازمانی نیز ضابطه و قانون تدوین نماید.

## \* سایر تمایلات:

نظیر میل به کار و تلاش، قبول مسؤلیت اقدامات، احترام به نظر دیگران و مشورت، خیرخواهی و مانند آن، غالب این ویژگی‌ها به نوع دیگری در حوزه‌های فکری و رفتاری مدیران خواهد آمد.

## ۲-۲-۲- حوزه اندیشه‌ها و ذهنیات:

علاوه بر ویژگی‌های گرایشی و ارزشی مدیران، هر مدیر بایستی به

لحاظ فکری و ذهنی نیز از خصائصی برخوردار باشد که مهمترین آنها به قرار زیر است:

## \* هوش بالا:

از مقوله هوش تعاریف مختلفی ارائه شده است، منجمله قدرت درک روابط و تجزیه و تحلیل پدیده‌ها، قدرت انطباق با محیط، توان یادگیری و نظایر آن، با توجه به نوع وظایف یک مدیر (که دربندهای قبلی توضیح داده شد) برخورداری از شدت تحرک ذهنی بالا و قدرت تجزیه و تحلیل امور و پدیده‌ها، از جمله ویژگی‌های یک مدیر محسوب می‌گردد. مدیرانی که از ضریب هوشی (I.Q.) بالاتری برخوردارند، عموماً موفقیت بیشتری را به همراه دارند.

## \* جامع‌نگری (نگرش سیستمی)

نگاه جزئی یا خرد به امور و پدیده‌ها در کار مدیریت امری ناصحیح و اشتباه است. یک مدیر کارآمد بایستی بتواند روابط میان وقایع و پدیده‌ها و به عبارت دیگر اجزاء یک سیستم با یکدیگر و باکل را بخوبی درک نموده و با دیدی وسیع و جامع به تفسیر و تجزیه و تحلیل و نهایتاً تصمیم‌گیری بپردازد.

به بیان دیگر مدیران بایستی از خصیصه تفکر یا نگرش سیستمی برخوردار باشند و این نوع نگرش دارای مبانی خاصی است که مهمترین آنها به شرح ذیل است:

الف: در اندیشه سیستمی بر خلاف تفکر تجزیه گرایانه یا عنصرگرایانه «کل» هر پدیده اساس کار قرار می‌گیرد.

یک کل یا یک سیستم دارای شخصیت و رفتاری است که در عناصر متشکله آن وجود ندارد.

ب: مفهوم سیستم و تصور یک کل با مفهوم ارتباط بین اجزاء سیستم قرین است مفهوم ارتباط در تعریف و تبیین یک وجود سیستمی دارای اهمیت اساسی است.

ج: تمامیت ارتباطات یک سیستم در قالب یک مفهوم کلی به نام ساخت (Srtanctuer) و یا نظام سیستم قابل بیان است. ساخت یک سیستم خود می‌تواند دارای مؤلفه‌های عمقی (مانند ارتباط میان افراد جامعه و کل جامعه که سطوح مختلفی دارد) و عرضی (مانند ارتباطات میان یک صید و صیاد) باشد.

د: از عمده‌ترین ارتباطات سیستم آفرین «ارتباط کنترلی» است. با ارتباط کنترلی سطوح مختلف یک سیستم از لحاظ عملکرد، تغییر و توسعه به یکدیگر پیوند می‌یابد.

ح: سیستم‌ها دارای هدف و آرمان هستند. سیستم‌ها با داشتن هدف و مقصود معین به سوی مقصد خویش پیش می‌روند.\*

## \* وجود نظام فکری:

برخورداری مدیر از نظام فکری منسجم و متعالی از دیگر خصیصه‌های حوزه ذهنیات او محسوب می‌گردد. بدون پیروی از نظام فکری معین و برخورداری از چارچوب فکری مشخص، نمی‌توان به انسجام فکری و رفتاری مدیران مطمئن بود. براین اساس ذهن و فکر مدیر بایستی از نظام یا مدل خاصی تبعیت نماید تا حاصل اندیشه‌ها او یکپارچگی و

نام می توان  
انجام دهد  
مهربان و  
نمیزایان  
راهم خواهد  
باز برگردد  
خداست  
بست ها  
از نظر آن  
روز هستند  
کتاب ها  
ایمان  
باید با  
نیکی با  
شخصیت  
خواهد بود  
عقل قلب  
مشورت از  
مدیران  
انجام دهد  
مهربان و  
نمیزایان  
راهم خواهد  
باز برگردد  
خداست  
بست ها  
از نظر آن  
روز هستند  
کتاب ها  
ایمان  
باید با  
نیکی با  
شخصیت  
خواهد بود

امتداد منطقی برخوردار باشد، در غیراینصورت مدیر دچار افکار و رفتار متناقضی خواهد شد. بعلاوه چنانچه مدیران سطوح و بخش‌های مختلف یک سازمان از نظام فکری و فلسفی واحدی تبعیت نمایند، هماهنگی و تحقق اهداف عملی‌تر خواهد شد. پر واضح است که در یک نظام اسلامی مدل فکری مدیران بایستی مبتنی بر اصول و ارزش‌های اسلامی باشد.

**\* ژرف‌نگری (عمیق بینی امور)**

برخورد سطحی و ساده‌لوحانه با امور و وقایع از جمله آفات و نقائص مدیریت است. یک مدیر موفق بایستی در هر مسأله‌ای که نیاز به تصمیم یا ارائه طریق دارد، به طور کامل اندیشه نموده و جوانب مختلف موضوع را مد نظر قرار دهد. در واقع در برابر هر نظر یا عمل بایستی «چرا و چگونه‌های» مختلفی را قرار داده تا به کنه و عمق موضوعات دست یابد.

**\* عرضه افکار و همفکری (مشورت)**

یک مدیر موفق هرگز فکر خویش را بهترین فکر ندانسته بلکه از طریق عرضه اندیشه‌های خود به دیگران و شور و مشورت با آنها به بهترین فکر یا راه‌حل دست می‌یابد در این زمینه حضرت علی (ع) جمله زیبایی با این مضمون دارند که مشورت با دیگران، شریک شدن در عقل آنان است. از سوی دیگر یک مدیر پس از مشورت و اخذ تصمیم بایستی با توکل اقدام لازم را انجام دهد.

**\* ۳-۲-۲- حوزه رفتارها و عینیات:**

پس از آنکه اندیشه‌های مبتنی بر تمایلات مدیر شکل گرفت، افکار او به منصفه ظهور در آمده و در سازمان یا محل کار مدیر تحقق عینی خواهد یافت. برای این مرحله صاحب‌نظران مسائل رفتاری و مدیریتی، خصائصی را برشمرده‌اند که برخوردار و رعایت آنها از سوی مدیران، می‌تواند آنها را در دستیابی به موفقیت فردی، سازمانی و اجتماعی یاری کند. مهمترین این ویژگی‌ها (که بعضاً در زمره اخلاقیات مدیران قرار می‌گیرد) عبارتند از:

**\* تواضع و فروتنی متعادل**

مدیر نبایستی در رفتارهای خویش دچار کبر و غرور بیجا گشته و خود را در جمیع جهات بالاتر و برتر از دیگران بویژه زیردستان ارزیابی کند، بلکه بایستی در رفتار با دیگران (بجز دشمنان و مستکبران) فروتن و متواضع باشد و با ادب و احترام زیاد با دیگران برخورد نماید. این خصیصه، ارتباطات انسانی مدیر در درون و بیرون سازمان را تسهیل و بهینه خواهد نمود.

**\* اعتماد به نفس:**

مدیر بایستی در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای مختلف خویش نسبت به قابلیت و توانایی‌های خود از اطمینان و اعتماد کامل برخوردار بوده و دچار ترس، نگرانی و تردید بی‌مورد در امور تحت مدیریت خویش نگردد. به ویژه در پرداختن به کارهای بزرگ و پیچیده خود را نباخته و دچار تزلزل روحی، فکری و رفتاری نگردد. بعلاوه یک مدیر موفق فردی است که در مراحل رشد روحی و فکری، به بلوغ روانی کامل دست یافته و با

قدرت و قوت به وظایف خویش عمل می‌نماید.

**\* سرعت عمل:**

مراد از سرعت عمل مدیر، شتابزدگی و تعجیل بی‌دلیل نیست بلکه دوری از کاهلی و سستی در انجام وظایف روشن و واضح می‌باشد. مدیر بایستی کاری که موعد انجام آن فرا رسیده است با دقت و سرعت به انجام رساند و دچار سستی نگردد. عدم توجه به زمان و فقدان مدیریت زمان از جمله مصائب و گرفتاری‌های بسیاری از مدیران کنونی جامعه ما محسوب می‌گردد.

**\* سعه صدر:**

سعه صدر در لغت به معنای فراخی سینه می‌باشد و بدان «شرح صدر» نیز گفته می‌شود و مراد از آن قابلیت مواجهه با سختی‌ها، خبرهای ناگوار و محرک‌ها و هیجانات شدید مثبت و منفی می‌باشد. همچنین قدرت تحمل مسائل و مشکلات و عدم انتقال آن به افراد غیر مسؤول و ذیصلاح و برخورد غیر منفعلانه با امور جزء معرف‌های این مفهوم می‌باشد. یک مدیر موفق لازم است تا به درجات نسبتاً بالایی از چنین قدرتی برخوردار باشد.

**\* نظم در کارها:**

بی‌نظمی، پراکنده‌کاری و پریشانی در کارها و رفتارهای مدیر با اصول اولیه مدیریت منافات دارد. یک مدیر موفق برای کلیه فعالیت‌های خود و کارکنانش از قبل برنامه‌ریزی نموده و منابع لازم به هر فعالیت را بدان تخصیص می‌دهد و از تصمیم‌گیرها و اقدامات موضعی، موقت و بی‌نظم در سازمان اجتناب می‌ورزد.

**\* خلاقیت و ابتکار:**

مدیر بایستی پیوسته در اندیشه راه‌های بهتر انجام هر کار باشد و هم زبردستان را به خلاقیت ذهنی تشویق نماید. مدیر بایستی بداند که همیشه برای انجام کارها راه بهتری وجود دارد و بایستی برای دستیابی به آن از قابلیت‌ها و خلاقیت ذهنی خود و دیگران بهره جوید. در این زمینه آموزش و روش‌های ایجاد خلاقیت ذهنی در سازمان (نظیر طوفان فکری) برای مدیران، حائز اهمیت فراوانی می‌باشد. لازم به توضیح است که با افزایش خلاقیت و ابتکار بهره‌وری (Peroductivity) در سطح فردی و سازمانی افزایش یافته و فواید مادی و معنوی بسیاری برای افراد در بر خواهد داشت.

**ارتباط ساده و صریح:**

مدیر هرگز نبایستی بگونه‌ای سخن گوید که مخاطبین او بویژه افراد تحت مدیریت، منظور وی را درک نکرده و ادراک مشترک ایجاد نگردد. قدرت ارتباط کلامی قوی مدیر از شروط اصلی و اساسی او محسوب شده و در انجام وظیفه رهبری (Leadership) مدیر نقش ارزنده‌ای را داراست. مدیرانی که در ارتباطات خود از کنایه، کلمات دو پهلو، پیچیده و الفاظ نامأنوس استفاده نمایند، قادر به ایجاد ارتباط مثبت با کارکنان نخواهند بود.



## خوشرویی:

رفتار و خلق و خوی مدیر بایستی بگونه‌ای باشد که همه افراد به خود اجازه دهند تا با مدیر ارتباط برقرار نموده و مسائل خویش را با وی مطرح سازند. عبوت بودن و تندخویی موجب دوری نمودن کارکنان از مدیر می‌گردد و نهایتاً به زیان سازمان و تمامی کارکنان خواهد بود.

## وقار و متانت:

مدیر ضمن عنایت به خصائص مهم خوشروئی، هرگز نبایستی دچار سبکسری شده و شخصیت و منزلت خویش را زایل نماید. عدم سنگینی و وقار مدیر موجب لطمه وارد شدن به حیثیت سازمانی و اجتماعی او می‌گردد و مدیران فاقد شخصیت و جلوه مطلوب قادر به اعمال مدیریت مؤثر نخواهند بود.

## پیشگامی در خودشناسی:

مدیر از آنجا که به عنوان الگوی رفتارزیردستان محسوب می‌گردد بایستی به این نکته توجه خاص داشته و در عمل به آنچه می‌گوید و بدان اعتقاد دارد پیشگام باشد. بعلاوه مدیر بایستی خودشناس بوده و قبل از آنکه دیگران نقاط ضعف او را شناخته و مطرح نمایند خود بر ناتوانی‌های خویش واقف گشته و سعی در رفع آنها نماید. پر واضح است که از نگاهی وسیع‌تر، خودشناسی یک مدیر مؤمن زمینه‌ای اساسی برای خداشناسی و توجه بیشتر به اصول دین الهی محسوب می‌گردد.

## توان اداره امور سازمانی:

از جمله مهمترین صفات مدیران که دارای مفهوم عام می‌باشد قدرت اداره نمودن سازمان و فعالیت‌هاست. همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد هر مدیر عموماً در سه حوزه اعمال مدیریت می‌نماید.

۱- اداره امور سازمان (روابط و تشکیلات و غیره)

۲- اداره امور کارکنان

۳- اداره امور مربوط به تولید (کالا یا خدمات)

یک مدیر بایستی قابلیت انجام بهینه اموری که بر عهده وی گذاشته شده را به نحو کامل دارا باشد، چرا که در غیراینصورت مدیر کارآمدی نبوده و قدرت تحقق اهداف فردی و سازمانی را نخواهد داشت.

بعلاوه مدیر بایستی در زمینه اموری که تحت مدیریت او قرار دارد، تا حد قابل قبولی دارای مهارت و تخصص باشد و به عنوان فردی بیگانه با موضوع فعالیت سازمان قلمداد نگردد.

شایان ذکر است که مهارت‌های تخصصی مدیریت عمدتاً مربوط به وظایفی نظیر سازماندهی، کنترل و برنامه‌ریزی می‌باشد که مربوط به وظایف مدیران ارائه شد.

## سایر ویژگی‌های رفتاری:

شامل، سلامت روحی و جسمی، پابندی به تعهدات، مطالعه و تحقق در علم مرتبط، شناخت وظایف رسمی خود و دیگران، توجه به مشکلات به عنوان یک فرصت، نگاه به شکست به عنوان تجربه، حمایت از ضعیفان و امثالهم...

## جمع‌بندی:

بطور کلی با عنایت به سطوح سه‌گانه مدیریت و وظایف و نقش‌های مختلف مدیران نهادها و سازمان‌های مختلف در نظام جمهوری اسلامی ایران، می‌توان صفاتی را در سه گروه برای انجام مطلوب وظایف آنان برشمرد. این صفات در سه حوزه گرایش‌ها، اندیشه‌ها و رفتارها قابل دسته‌بندی می‌باشند. در این سه حوزه اهمیت بالا و نقش محوری با گرایش‌ها و تمایلات است، چرا که اصولاً رفتارهای عینی براساس ارزش‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های افراد انجام می‌گیرد و لذا شکل‌گیری مناسب حوزه ارزشی و تمایلات مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. دستیابی به پاره‌ای از ویژگی‌های ذکر شده در این مقاله جز از طریق آموزش میسر نیست، لیکن برخی دیگر از صفات به تجربه و مرور زمان ایجاد می‌گردد و تعداد محدودی از صفات نیز به توانمندی‌های درونی و یا ذاتی مدیران بازگشت می‌نماید. از جمله برخی صفات رهبری در سازمان‌ها در این زمره قرار دارند.

در نظام، تلاش‌های وسیع و گسترده‌ای آغاز شده است و با توجه به نقصان‌های مدیریتی کشور جا دارد تا بیش از پیش به مسأله مدیران بویژه مدیران شاغل در مؤسسات و نهادهای فرهنگی کشور پرداخته شود. اهمیت مدیران بخش فرهنگ عمدتاً به دلیل تأثیر فرهنگ بر دیگر بخش‌های جامعه می‌باشد و مدیرانی که در این بخش فعالیت می‌نمایند، بایستی از قابلیت‌های ویژه‌ای نظیر عشق به فرهنگ و عدم وابستگی فرهنگی، انعطاف‌پذیری، هنر دوستی، نوگرایی و نظایر آن برخوردار باشند. پرداختن به ویژگی‌های خاص مدیران فرهنگی (شاغل در نهادهای اثرگذار بر فرهنگ عمومی) خود مقوله‌ای وسیع است که در این نوشتار به برخی از آنها اشاره شد.

۱- ایران نژاد پاریزی - مهدی / سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، بانک مرکزی ج.ا.ا. ۱۳۷۱ (خلاصه شده)

۲- Robert, L. Katzi Skills of an Effective Administrator Harvard Business Reivew, Sep - 1974, Oct

۳- اصول نظام فاعلیت، فرهنگستان علوم اسلامی قم (اقتباس شده)  
۴- در این زمینه از اطلاعات طرح تحقیقات تحت عنوان «بررسی خصوصیات مدیران فرهنگی» استفاده شده است.

۵- عمده‌ترین منابع کتبی مورد استفاده مدیریت اسلامی آقایان نبوی، افجه‌ای و مقالات منتشره در نشریات کیهان و اطلاعات در باب مدیریت اسلامی و صفات مدیران است.

ع- دکتر مهد