



# «مدیریت مچ گیری»

## M.C.A.

بهزاد مرد آزاد ناو

در یک بیان کلی، مدیریت رامی توان علم و هنر «اداره کردن افراد» دانست. این فرآیند، علاوه بر افراد (یا کارکنان)، تمامی مسایل و اموری را که به طور مستقیم یا غیر مستقیم با آنها سرو کار دارد، نظیر تجهیزات و امکانات، قوانین و دستورالعمل ها، محیط کار، منابع مالی، حقوق و دستمزد و... را نیز شامل می شود. نقش و وظیفه مدیر آن است که برای اداره کردن مجموعه تحت نظر خود، و در نتیجه دستیابی و تحقق اهداف از پیش تعیین شده سازمان و مدیریت، تمامی

عوامل و منابع موجود (شامل انسانی، مادی و مالی) را هماهنگ و هدایت نماید. از آنجا که عوامل مختلفی از جمله، بعد شخصیتی یا فردی، هنجاری یا سازمانی و غیره در ایفای نقش افراد تأثیر دارد، ۲۱ بنابراین، همه مدیران به طور یکسان و یکنواخت عمل نمی کنند. مدیرانی که با سبک «مدیریت مچ گیری» حوزه تحت نظارت خود را اداره می کنند، ویژگی ها و خصوصیات منحصر به فردی را بروز می دهند که سایر مدیران فاقد آن هستند یا مشاهده و بررسی این ویژگی ها که در ادامه به طور مختصر به آنها اشاره خواهد شد، می توان سازمان ها و مدیرانی را که از سبک «مدیریت مچ گیری» پیروی می کنند، شناسایی نمود.

### کنترل حضور و غیاب کارکنان

ناگهانی خود در اتاق کار افراد، آنها را غافلگیر نموده و ضمن پی بردن به حضور یا غیبت کارکنان، فعالیت ها و کارهای در دست اقدام آنان را کنترل می نماید. یا این که، در یکی از روزهای هفته باز هم به روش تصادفی در یک محل مناسب و به دور از دید کارکنان، کمین کرده و زمان دقیق ساعت زدن همکاران را کنترل و ثبت می کند. بدون شک، نا گفته پیداست که این وظایف و مأموریت ها، به افراد مورد وثوق و مطمئن قابل تفویض خواهد بود. بدین ترتیب، امتیازات منفی که کارکنان از این طریق کسب می کنند، در مواقع ضروری که در بحث نقاط ضعف به آن اشاره می شود مورد استفاده (یا صحیح تر بگوییم سوء استفاده) قرار خواهد گرفت.

در سبک «مدیریت مچ گیری» در فایل های جداگانه حضور و غیاب هر یک از کارکنان به طور دقیق ثبت می شود. از آنجا که در این گونه سازمان ها به ارزش زمان (دقت) پی برده و اتلاف وقت را یک گناه نابخشودنی می دانند، در نتیجه، کنترل دقیق رفت و آمد کارکنان، از وظایف اصلی و حیاتی مدیر محسوب می شود.

برای این منظور، مدیران با استفاده از پیشرفته ترین تکنولوژی های موجود (نظیر ساعت های حضور و غیاب کامپیوتری) و روش های مبتکرانه، کنترل این امر را سرلوحه کارهای خود قرار می دهند. برای مثال، در برخی از روزها و یا ساعت های خاص (با به کارگیری روش تصادفی)، با ورود

## کنترل اضافه کاری کارکنان

در سازمان‌هایی که وظیفه راهبری کارکنان بر عهده «مدیران مچ‌گیر» است، به دلیل این که نهایت کنترل بر روی «دقت» کارکنان صورت می‌گیرد و به حساب خودشان، مدیریت زمان را به طور کامل اجرا می‌کنند، در نتیجه تمام ساعات و دقائق کاری از قبل برنامه‌ریزی شده است. به عبارت دیگر، هر کاری در زمان پیش‌بینی شده انجام می‌شود. در این گونه سازمان‌ها اضافه کاری معمول نیست و اصلاً مفهومی ندارد. ولی با عنایت به این که تئوری و واقعیت هیچ‌گاه کاملاً با یکدیگر مطابقت ندارند، اگر در پایان ماه، لیست اضافه کاری کارکنان خود را دریافت نمایند، به اصطلاح معروف «مو را از ماست می‌کشند» یعنی با نهایت دقت، ظرافت و متعهدانه، اضافه کاری کارمندان را بر حسب دقیقه و بعضاً هم ثانیه، مشخص می‌کنند. (البته شخص مدیر و نورچشمی‌ها از این مسأله معاف هستند).

## رعایت اصل صرفه جویی در هزینه‌ها

«مدیران مچ‌گیر» اعتقاد دارند که باید با حداقل هزینه بیشترین اثر بخشی را برای سازمان به دست آورند. از این رو در هر فرصتی و در هر جلسه‌ای، رسمی، یا غیر رسمی، شعار صرفه جویی و کاهش هزینه‌های جاری را مطرح و در صورت لزوم، ساعت‌ها درباره آن سخنرانی می‌کنند. ولی در فرهنگ ما شعار دادن و حرف‌های زیبا زدن خریدار چندانی ندارد. بنابراین «مدیریت مچ‌گیر» برای اثبات عملکردی خود، گاهی اوقات خوشبختانه با روش کاملاً علمی انتخاب تصادفی مجبور است اقداماتی را انجام دهد تا هر گونه شک و تردید را در اذهان کارکنان از بین ببرد.

برای مثال کافیست که پرینت صورت حساب تلفن یک دوره را از شرکت مخابرات اخذ و عملاً بر اساس اطلاعات مندرج در آن، از زیر دستان بخواهیم که تلفن‌های شخصی خود را در لیست مشخص کنند. چون یک اشاره برای عاقل کافی است تا حساب کار خود را بکنند، بنابراین کارکنان پی خواهند برد که این مدیر اهل عمل است نه شعار!

ناگفته نماند که ضرب المثل «مرگ خوب است ولی برای همسایه» نیز در مورد «مدیران مچ‌گیر» مصداق دارد. یعنی رعایت صرفه جویی صرفاً وظیفه کارکنان است و مدیران از این مسئله معاف هستند.

## عصر ارتباطات و نحوه دستیابی به اخبار و اطلاعات

در زمان‌های نه چندان دور داشتن زر و زور از عوامل مهم قدرت محسوب می‌شد. کسانی که بیشتر از دیگران پول و ثروت داشتند، از قدرت بیشتری هم برخوردار بودند و سایرین را تحت سلطه خویش قرار می‌دادند. اما با آغاز قرن بیستم و

## «مدیران مچ‌گیر» اعتقاد دارند که باید

با حداقل هزینه بیشترین اثر بخشی

را برای سازمان به دست آورند. از این

رو در هر فرصتی و در هر جلسه‌ای،

رسمی، یا غیر رسمی، شعار صرفه

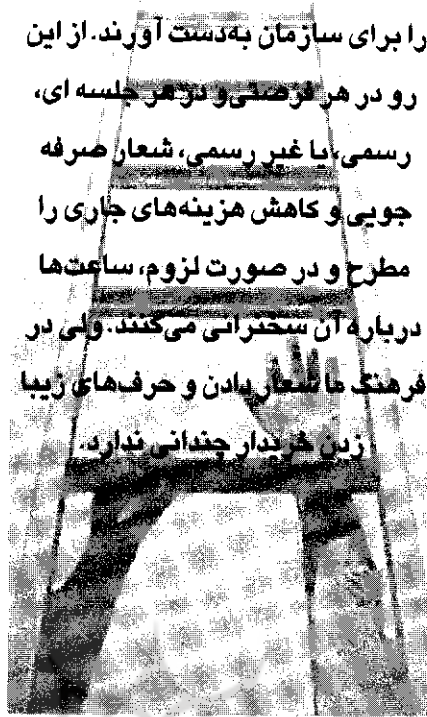
جویی و کاهش هزینه‌های جاری را

مطرح و در صورت لزوم، ساعت‌ها

درباره آن سخنرانی می‌کنند. ولی در

فرهنگ ما شعار دادن و حرف‌های زیبا

زدن خریدار چندانی ندارد.



ورود به قرن بیست و یکم و با شروع عصر ارتباطات و اطلاعات عوامل فوق اهمیت خود را از دست داده و دستیابی به اطلاعات در معادله قدرت، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار گردید. آنهایی که به اخبار و اطلاعات بیشتری دسترسی داشته باشند در نتیجه دانش بیشتری هم خواهند داشت. با کسب دانش آگاهی و دانایی افزایش می‌یابد و دانایی نیز قدرت را به ارمغان می‌آورد. امروزه بر کسی پوشیده نیست که «دانایی یعنی توانایی».

در این فرآیند پیشرفت فن‌آوری اهمیت فراوانی دارد. با اختراع پیشرفته‌ترین وسایل ارتباطی و در رأس همه آنها اینترنت، رقابت برای دستیابی به اطلاعات به منظور کسب قدرت حرف اول را می‌زند.

«مدیران مچ‌گیر» هم از این قافله عقب نمانده‌اند. آنها با دست یافتن به آخرین اطلاعات شخصی کارکنان، حتی زندگی خصوصی آنان را تحت نظر گرفته و برای اثبات قدرت خود، در مواقع لزوم، اخبار و اطلاعات حاصله را به رخ زبردستان می‌کشند. بنابراین کارمند ضعیف برای جلوگیری از فاش شدن راز خود مجبور است مسایل و نکات امنیتی و حفاظتی را حتی در خارج از سازمان نیز رعایت نماید. البته این اطلاعات کوچکترین حرف‌ها و عکس‌العمل‌های کارکنان در ساعات اداری را نیز شامل می‌شود. بنابراین یک مدیر مچ‌گیر قوی، از تمام کارهای زبردستان در سازمان و خارج از سازمان اطلاع دارد! این که یک مدیر به اسرار کارکنان پی ببرد و در مواقع لزوم از آن بهره‌برداری نماید، از توانمندی‌ها و افتخارات آنها محسوب می‌گردد.

## کشف نقاط ضعف همکاران

می‌دانیم که بشر جایز الخطاست. وقتی تعدادی از افراد در یکجا جمع شوند و با کار گروهی درصدد دستیابی به اهداف مشترکی باشند، قطعاً احتمال بروز خطا و اشتباه افزایش خواهد یافت. یک «مدیر مچ‌گیر» با تجربه و کارآموده باید با زیرکی و نبوغ خاص خود، اشتباه کارکنان را بزرگ نمایی کند و به عنوان نقاط ضعف، در پرونده آنها ثبت نماید. بدیهی است، در مواقع ضروری، می‌توان از این ضعف‌ها به نفع سازمان و مدیریت (البته، «مدیریت مچ‌گیر» استفاده نمود. برای این منظور لازم است اقدامات کنترلی را شدیدتر کنیم تا بتوانیم برای تمامی زیر دستان حداقل یک نقطه ضعف داشته باشیم.

## ممانعت از اتحاد و همبستگی کارکنان

در سازمان‌هایی که سبک مدیریت مچ‌گیری حاکم است، قطعاً محیط کار از نشاط و شادابی لازم برخوردار نیست. در چنین محیط‌هایی همکاران نمی‌توانند با صمیمیت دوستانه و به دور از تضاد و تنش با یکدیگر همکاری کنند. بنابراین، اگر زبردستان بتوانند دوستی و محبت را در میان خود حفظ کنند

و در شرایط دشوار با یکدیگر هم‌فکری و همبستگی داشته باشند، در واقع مدیر مچ گیر نتوانسته رسالت خود را به خوبی ایفا کند. پس به هر طریق ممکن باید از اتحاد و یکپارچگی زیردستان جلوگیری شود. در این مرحله مدیر با استفاده از شیوه‌های مختلف سعی خواهد نمود تا بذر نفاق و دودلی را میان همکاران پراکنده سازد و آنها را نسبت به هم بدبین نماید. بدین ترتیب ضرب المثل معروف «تفرقه بیانداز و حکومت کن» مصداق عینی می‌یابد.

### افراط در خلاقیت و نوآوری

«مدیریت مچ گیر» با تمام وجود به رشد و اعتلای سازمان علاقمند و معتقد است! همان طوری که پیش از این اشاره گردید، در سازمان این مدیران، کنترل و مدیریت زمان اهمیت فوق العاده ای دارد.

بنابراین، کمتر کارمندی را می‌توان یافت که وقتش را بیهوده و به بطالت بگذراند. «مدیر مچ گیر» برای این که بتوا ند زمینه رشد و توسعه سازمان را فراهم نماید، خلاقیت و نوآوری را در دستور

کار روزانه کلیه کارکنان قرار می‌دهد. یعنی، هر کارمند موظف است در حیطه کاری خود، هر روز یک نوآوری و یا کار جدید آرایه دهد. در نتیجه، بعد از مدت کوتاهی (بر اساس روش فوق)، نه تنها خلاقیت و نوآوری در کارکنان نهادینه نمی‌شود، بلکه افراد «دچار ابتکار زدگی» شده و رشد و تعالی سازمان محقق نمی‌گردد.

### کاربرد جدیدترین تئوری‌های انگیزشی

برای حفظ نیروهای انسانی که مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی محسوب می‌شوند، «مدیران مچ گیر» از جدیدترین تئوری‌های انگیزشی بهره می‌گیرند البته با توجه به ویژگیهای مختصری که از سبک «مدیریت مچ گیری» و سازمان‌های مربوطه بیان شد، نحوه استفاده از این تئوری‌ها متفاوت است. زیرا کارکنان این سازمان‌ها که مجبورند هر روز از خود خلاقیت بروز دهند و کارهای جدید آرایه کنند، با سایر سازمان‌ها که نوآوری را جدی نمی‌گیرند، تفاوت اساسی دارند. از این رو، در سازمان‌های مزبور، هر تئوری انگیزشی مؤثر نخواهد بود.

روش کار بدین ترتیب است که «مدیران مچ گیر» با سوءاستفاده از نقاط ضعف کارکنان، تلاش می‌کنند تا امتیازاتی را به زیر دستان اعطا نمایند (که بعضاً حق افراد است و یا شایستگی آن را دارند). طی این فرآیند، بعضی از کارکنان که با دریافت امتیاز، به نوعی برخی از نیازهایشان تأمین می‌شود، به صورت موقت از انگیزه خوبی برای کارکردن بهره مند خواهند شد. اما بعد از مدت کوتاهی با تجربه نمودن ویژگی‌های یاد شده غافلگیر می‌شوند زیرا «مدیران مچ گیر» در هر فرصتی و

### «مدیران مچ گیر» با سوءاستفاده از

نقاط ضعف کارکنان، تلاش می‌کنند

تا امتیازاتی را به زیر دستان اعطا

نمایند (که بعضاً حق افراد است

و یا شایستگی آن را دارند). طی

این فرآیند، بعضی از کارکنان که

با دریافت امتیاز، به نوعی برخی

از نیازهایشان تأمین می‌شود، به

صورت موقت از انگیزه خوبی

برای کارکردن بهره مند خواهند شد.

اما بعد از مدت کوتاهی با تجربه

نمودن ویژگی‌های یاد شده غافلگیر

می‌شوند زیرا «مدیران مچ گیر» در هر

فرصتی و در حضور سایر کارکنان

امتیازهای اعطایی را به آنها

می‌کنند

می‌کنند

در حضور سایر کارمندان، امتیازهای اعطایی را به رخ آنها می‌کشند. این وضعیت نقطه مقابل تمامی نظریه‌های انگیزشی موجود است که هدف آنها ایجاد انگیزه در جهت مثبت و افزایش کارایی کارکنان است.

### روحیه انتقاد پذیری

«مدیران مچ گیر» چون به رشد و تعالی کارکنان و در نهایت سازمان اهمیت می‌دهند، بنابراین به روش‌های گوناگونی در پی جلب مشارکت نیروی انسانی هستند از طرفی، با توجه به روحیه انتقاد پذیری بالایی که دارند، کارکنان را به انتقاد از برنامه‌ها، طرح‌ها و حتی تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و ارائه پیشنهادها مناسب تشویق می‌کنند. هر چند، «مدیریت مچ گیری» اهداف خود را پی‌گیری می‌کند، ولی این شیوه حداقل دو مزیت عمده و اساسی دارد. اول این که کارکنانی که به خود جرأت داده برنامه‌ها و کارهای مدیریت را مورد انتقاد قرار داده‌اند، شناسایی و در لیست سیاه ثبت می‌شوند. دوم این که، افراد با استعداد و

خلاق زمینه را برای بروز توانایی‌ها و خلاقیت‌های خود مناسب نمی‌بینند. این امر رشد و ارتقای کارکنان و سازمان را با اختلال روبه‌رو خواهد کرد، زیرا پذیرش انتقاد صرفاً ظاهر قضیه است و در عمل، انتقادها و پیشنهادها مورد توجه قرار نمی‌گیرد. در نتیجه، کارکنان انگیزه خود را به تدریج از دست داده و حالت انفعالی به خود می‌گیرند.

### ارزیابی عملکرد کارکنان

در سازمان «مدیران مچ گیر» بررسی و ارزیابی عملکرد از حساس‌ترین و دقیق‌ترین وظایفی است که توسط شخص مدیر انجام می‌شود. در این سازمان‌ها که مدیریت زمان به طور کامل اجرا می‌گردد، نظارت بر فعالیت کارکنان اهمیت فوق العاده ای دارد. صرفه جویی در هزینه‌ها یک اصل مهم و حیاتی بشمار می‌رود. اخبار و اطلاعات رکن اصلی تصمیم‌گیری‌هاست؛ از نقاط ضعف کارکنان بهره برداری (البته، از نوع منفی) می‌گردد. خلاقیت و نوآوری یک اصل محسوب می‌شود. تئوری‌های انگیزشی به بهترین مورد سوء استفاده قرار می‌گیرد؛ روحیه انتقاد پذیری ارزش تلقی می‌شود و بررسی عملکرد ملاک ارزشیابی کارکنان است قطعاً ارزیابی عملکرد کارچندان آسانی نیست. به همین دلیل، مدیران مچ گیر بر کمیت کار افراد تأکید و تکیه می‌کنند. زیرا عوامل کمی به صورت ملموس و دقیق قابل اندازه‌گیری و بخش هستند. در صورتی که بررسی کیفی عملکرد بسیار دشوار و دقیقاً قابل اندازه‌گیری نیست. به همین جهت زیر دستان به زودی می‌آموزند که نحوه آرایه عملکرد و طرز نمایش انجام کار، در چگونگی ارزیابی مدیر نقش مؤثری ایفا می‌کند. از این رو افراد

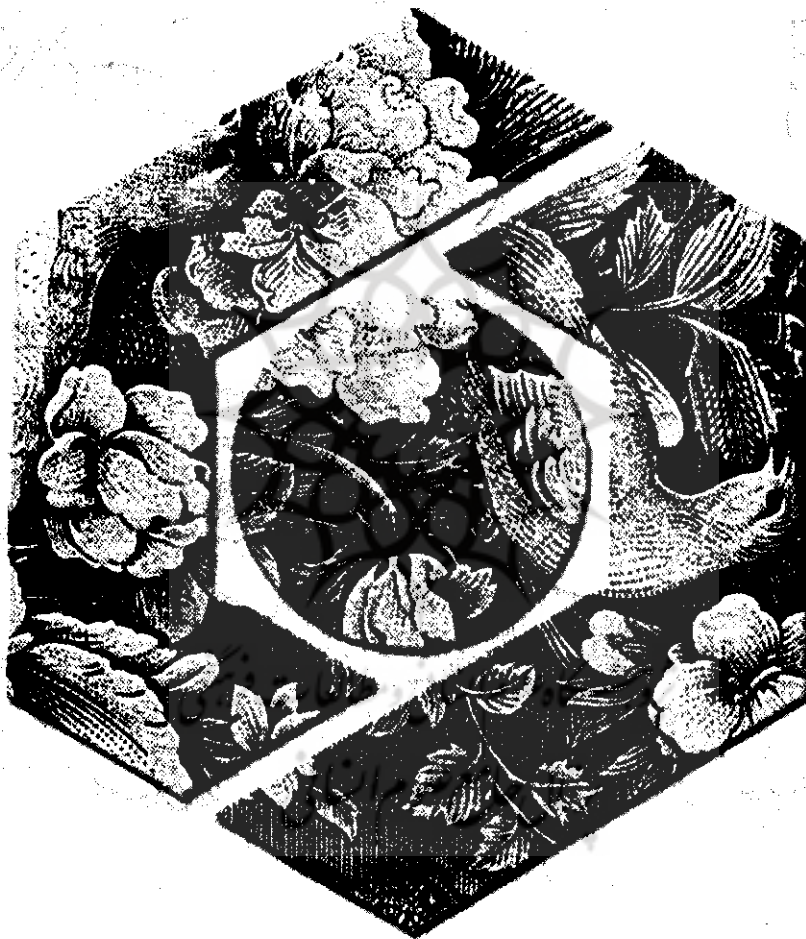


# مؤسسه مالی و اعتباری بنیاد

(سهامی عام)

گزارش عملکرد هفده ساله

۱۳۶۴-۸۰



**Bonyad**  
**Finance & Credit Association**  
**1985-2001**  
**17 Years Performances**