

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت چه چیز نیست؟

(چگونه مدیریت کنیم؟)

دکتر عبدالعظیم کریمی



سرشناسه	کریمی، عبدالعظیم، ۱۳۳۵-
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت چه چیز نیست؟ (چگونه مدیریت نکنیم!).
مشخصات نشر	تهران: مدرسه، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۲۷۲ ص.
شابک	چاپ دوم ۹۷۸-۹۶۴-۰۸-۱۵۶۹-۴
وضعیت فهرست نویسی: فیپا	
یادداشت	چاپ قبلی: عابد، ۱۳۹۰.
یادداشت	چاپ دوم.
یادداشت	کتابنامه: ص. ۲۶۵.
عنوان دیگر	چگونه مدیریت نکنیم!
موضوع	رهبری
موضوع	Leadership
موضوع	مدیریت -- جنبه‌های اخلاقی
موضوع	Management -- Moral and ethical aspects
موضوع	کارآمدی سازمانی
موضوع	Organizational effectiveness
شناسه افزوده	سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، انتشارات مدرسه برهان
رده بندی Dewey	۳۷۰ HD ۱۳۹۷ ۱۳۶۳ ک ۲۴ /
رده بندی دیویی	۶۵۸:
شماره کتابشناسی ملی	۵۴۰۹۱۸۳

مدیریت چه چیز نیست؟ (چگونه مدیریت نکنیم!)



دآوری و تدوین: دکتر عبدالعظیم کریمی

طراح جلد: مهرداد موسوی

طراح گرافیک: فرشید پیمان‌پو

چاپ: ۱۳۹۷

تیراژ: ۱۰۰ نسخه

لیتوگرافی: چاپ و نهایی: چاپ روز

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
وزارت آموزش و پرورش

حق چاپ محفوظ است

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۰۸-۱۵۶۹-۴

ISBN 978-964-08-1569-4

نشانی: تهران، خیابان سپهبد قرنی، نرسیده به پل کریم خان

کوچه شهید محمود حقیقت‌طلب، شماره ۸

تلفن: ۸۸۸۰۰۳۲۴-۹ (فاکس): ۸۸۹۰۳۸۰۹



با تشکر از انتخاب شما، خواهشمندیم نظرات، انتقادات و پیشنهادات خود را در مورد این کتاب یا دیگر آثار انتشارات مدرسه از طریق پیامک‌پستاه به شماره ۱۰۰۰۶۶۰۰۶۶۰۰ با ما در میان بگذارید.

www.madresehpublishing.ir

جهت ارتباط با شبکه‌های اجتماعی ما رمزینه روبرو را اسکن نمایید

فهرست مطالب

۵	گوش‌های ناآین
۹	پیشگفتار
۱۵	مدیریت نکات به و ایه مدیریت شدن
۳۷	هنر مدیریت نکات
۴۹	بخش اول : مدیریت چه چیز نیست؟
۵۱	چند پرسش چالش برانگیز
۵۵	مدیریت «تأیید» در برابر مدیریت «تذکره»
۶۹	مدیریت «طبیعی» در برابر مدیریت «کتابی»
۸۳	مدیریت «قاعده‌گریز» در برابر مدیریت «قاعده‌پذیر»
۸۵	بنیادهای نظری نظم و بی‌نظمی در فرایند مدیریت
۹۵	تضمیم‌گیری و مدیریت در شرایط آشوب
۹۷	اصول مدیریت در شرایط آشوب یا آشفتگی
۲۰	آسیب‌های پنهان قاعده‌مندی در مدیریت
۱۲۰	اصول و ویژگی‌های مدیریت بی‌قاعده!
۱۲۷	بخش دوم: مدیریت چه چیز هست؟
۱۲۹	گزین‌های آغازین
۱۳۳	اشاره
۱۳۷	کلیاتی دربارهٔ مدیریت و روان‌شناسی مدیریت
۱۵۲	تفاوت مدیریت و رهبری
۱۵۴	مهارت‌های مدیریت و رهبری

۱۵۷	کارکرد مدیریت و رهبری
۱۵۸	رهبری و توانمند سازی و ظرفیت گستری کارکنان
۱۶۰	مراحل فرایند توانمند سازی
۱۶۳	پندهای پیتدراکر به مدیران
۱۶۶	خودآزمایی و چند سؤال برای بحث و بازنگری
۱۶۷	وظایف محوری مدیران سازمان
۱۷۲	روان شناسی مدیریت در سازمان
۱۸۶	طبقه‌بندی سلسله مراتب نیازها از دیدگاه آبراهام مزلو
۱۹۰	مفهوم نگرش و اهمیت آن در مدیریت
۱۹۶	مدیریت و روان‌شناسی شخصیت
۱۹۷	مهر رین نظریه‌های شخصیت در روان‌شناسی
۲۱۴	طبقه‌بندی خصیصه‌ای از شخصیت
۲۱۷	انواع شخصیت مدیریتی
۲۲۰	مدیریت و روان‌شناسی نفوذ
۲۳۱	چرخشی تغییر نگرش‌ها در سازمان
۲۳۹	نقش اسلاق در مدیریت و رهبری
۲۴۰	ویژگی‌های اخلاق مدیران از منظر اسلام و قرآن
۲۵۹	گفتار فرجامین
۲۶۵	فهرست منابع

ما در عصری زندگی می‌کنیم که پیچیدگی، تنوع، چندپارگی و چندگانگی، نظم‌زدایی و ابهام و تناقض در فرایندها و ساختارهای اجتماعی، است. ارتباط‌های مجازی و فرهنگ‌های دیجیتالی، جایگزین مناسبی برای تعاملات طبیعی انسان‌ها شده است. در این عصر بی‌حصار، و در این فضای بی‌دیوار که معنا و مفهوم زمان و مکان درهم ریخته شده است نمی‌توان ارزش‌های «دیروز» جامعه «امروز» را برای «فردا» مدیریت کرد.

در چنین شرایطی، آینده‌نگری و پیش‌بینی سازه‌های شکل‌دهنده رفتار آدمی مستلزم رها کردن تحولات تعاملی از پدیده‌های زیستی، روانی، اجتماعی، تاریخی و حتی طورهایی می‌باشد و دانش و روش‌های مدیریت نیز از این مقوله جدا نیست.

پیش‌بینی رویدادها و رفتارهای پیچیده، جامعه‌ای که عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی آن در یک تعامل پویایی درهم تنیده و مرتبط هستند نه کاملاً قطعی و یقینی، و نه کاملاً تصادفی و اتفاقی هستند بلکه در طیفی تعلیقی بین این دو عامل مواجه که حفاصل بین‌رایندهای تکوینی» و «فراورده‌های تدوینی» است، شناورند.

مسئله اصلی در مدیریت امروز این نیست که بدانیم چه متغیرهایی به عنوان «مداخله‌گر اصلی» و چه متغیرهایی به منزله تابعی از دیگر متغیرها در روند شکل‌گیری رفتار سازمانی و انسانی عمل می‌کنند بلکه مهم‌تر از آن درک تحولی و تعاملی قواعد نامنظم و شرایط نامحسوس و

نامرئی حاکم بر متغیرهایی است که خود تابع «سامانه‌های سامان‌گریز» و «ناهنجاری‌های هنجارآفرین» هستند و نمی‌توان با قوانین کلاسیک آن‌ها را تبیین، پیش‌بینی و کنترل کرد!

از یک نظر، «رفتار سازمانی» به منزله یک کنش و واکنش خلاق، هواره قابل پیش‌بینی نیست و این بخاطر ماهیت پیچیده، سیال و نامتبدل پدیده‌های فرهنگی و تربیتی است که از حدس علمی و فیه سازی‌های آزمایشی فراتر رفته است. زیرا فرهنگ و تربیت به همان اندازه که دارای روابط اجتماعی و اقتصادی جامعه است خود نیز در ایجاد و متغیر و متغیر اجتماعی و اقتصادی جامعه یا تغییر آن نقش مهمی را ایفا می‌کنند. چه بسا عوامل تصادفی، ناخواسته، و ناهشیار در روند این تغییرات بیش از عوامل ارادی و هوشیار تأثیرگذار باشند. در سامانه‌هایی که پیشامدهای تصادفی و رویدادهای ناخواسته و ناهشیار از منطق بی‌نظمی و یا به عبارت بهتر از «ظلم بی‌نظم‌زدا» و «هنجارهای هنجارگریز» پیروی می‌کند طرح‌ریزی آینده آن هم برای نظام‌های پیچیده که با رفتار انسان سروکار دارد به معنایی دارد؟

در زمانی که نظریه آشفتگی (Chaos theory) برای اولین بار توسط دانشمندی به نام لورنز در هواشناسی به کار گرفته شد، بسیاری از مدیران و سیاستگذاران و تصمیم‌گیران اجتماعی مجبور به تغییر نگرش خود نسبت به پدیده‌های علوم رفتاری در «علم و هنر مدیریت» شدند.^۱ اگر مدیران با نگرش تعاملی، چندوجهی، پویا و تحولی نگر باشند، مدل‌های ذهنی خود را با سازمان دهنده‌های محیطی به تناسب شرایط و ویژگی‌های نظم نوین انطباق دهند در آن صورت می‌توانند به سازه‌ها

۱. ر.ک: نظم در آشفتگی، نوشته جیمز گلیک، ترجمه مسعود نیازمند.

۲. اشاره به شعر شگفت‌انگیز شیخ محمود شبستری:

همه در جنبش و دائم در آرام نه آغاز یکی پیدا و نه انجام

و مؤلفه‌های شکل - دهنده آینده پی برده و از قوانین در حال تکوین، از نظر روند، ساختار و کارکرد آن‌ها در متن حرکت آگاه شوند.

برای این کار، مدیران در گام نخست باید فرایندهای طبیعی، تکوینی، بدیهی و ذاتی پدیده‌های فرهنگی و تربیتی جامعه را شناسایی کنند.

گام بعدی، پیش‌بینی عوامل شکل‌دهنده، سرعت‌دهنده و کنترل‌کننده این فرایندهاست. اینکه بدانند نقش روش‌های مدیریتی در سازمان‌دهی، پیش‌بینی و کنترل رفتار سازمانی چگونه است و یا مؤلفه‌های شکل‌گیری آینده تا چه اندازه متضمن برخورد فعال و خلاق و همراهی و جهت‌دهی رافع به آن‌هاست؟

بر اساس مدیریت امروز باید معطوف به شناخت ساختارهای در حال تکوین باشد. از لحاظ روانی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی از یک‌سو، و ساختارهای تکوینی جامعه جهانی از سوی دیگر باشد، و پس از آن پی‌بردن به سازوکارهای علمی، منطقی، و واقع‌بینانه در چگونگی هدایت این جریان‌ها به نفع اهداف و مقاصد است که با توجه به آرمان‌ها و ارزش‌های ملی و بومی تنظیم شده است.

حال باید دید که مدیران، برنامه‌ریزان و تصمیم‌سازان جامعه برای تکوین و پیش‌بینی آینده تا چه اندازه از این مؤلفه‌ها آگاهی داشته و تا چه میزان توانایی تبیین، کنترل و پیش‌بینی این مؤلفه‌ها را در ابعاد داخلی و خارجی دارند؟

برای پاسخ به این پرسش و دستیابی به یک مدل روشی قیاسی از هر چیز باید شرایط «وضع موجود» مطالعه، و سپس شرایط شکل‌گیری «وضع ممکن» یا آنچه در حال رخ دادن است پیش‌بینی شود. اما نکته اساسی در بین این دو وضعیت؛ یعنی «وضعیت موجود» و «وضعیت ممکن» دستیابی به ویژگی‌های «وضع مطلوب» در یک جامعه یا سازمان است.

این وضعیت حدفاصل بین آنچه انجام شده است با آنچه می‌تواند انجام گیرد، قرار می‌گیرد.

در حقیقت، مدیریت در جامعه کنونی بدون توجه به «پیش آیند»ها و «فرایند»ها و «برآیند»های درحال تکوین امکان‌پذیر نیست، زیرا ما نمی‌توانیم با ساختارهای «تدوین شده»، بدون توجه به سازه‌های «درحال تکوین» تعیین واقع بینانه‌ای داشته باشیم.

گرچه مدیریت در نظریه آشوب در مقیاس کوچک و اینجایی و این زمانی امری تصادفی و غیر قابل پیش‌بینی است اما در مقیاس کلان و از یک منظر استیلاقی از زمان و مکان، امری کاملاً منظم و قاعده مند و قابل پیش‌بینی است.

از این‌رو، لازمه مدیریت خلاق بر این فرایندهای «نظم‌ناپذیر» و «ناپیوسته» برخورداری از دانش و بینشی فراتر از صورت‌بندی‌های علم مدیریت به معنای کلاسیک آن است.

در این اثر تلاش شده است تا در وجه نخست «جنبه‌سلبی و پرهیزی» دانش مدیریت با نگاهی «آسیب‌شناسانه» براساس آن، در میدان رفتار رخ می‌نماید و آنچه در مفروضه‌های ذهنی مدیران نقش بسته است، نسبت به «چالشی-تنش‌زا» برای خانه‌تکانی ذهن‌ها کشانده شود و سپس با بدست آوردن ذهنیتی عاری از «دانشسته‌های شرطی شده» و آزاد و رها از روش‌های بسته شده، ناهمانندی‌های «مدیریت صنعتی» و «تجویزی» در مقابل «مدیریت انسانی» و «پرهیزی»، اما فعال و خلاق مقایسه گردد تا از این طریق نوین، ادوات «توانمندسازی» و «ظرفیت‌گستری» انسان‌ها به قصد ایجاد «خودگردانی»، «خود نظم‌جویی»، «خودرهبری» و «خودپایی»، بدون اتکا به کنترل و نظارت بیرونی افزایش یابد.

تردیدی نیست که این تحول بنیادی، بدون بدون تحول در «دانش» و

«منش» و «روش» مدیریت که لازمه‌اش روی گردانی دلیرانه و هوشمندانه از مدیریت تحکمی، و روی آوری به مدیریت تعاملی است رخ نخواهد داد. زیرا تنها با آگاهی عمیق از مسئولیت‌های خودانگیخته است که شخص، تعهد اخلاقی و سازمانی را انتخاب کرده و با «خودبسندگی تمام عیار» بی‌نیاز از مدیریت‌ها و نظارت‌های بیرونی می‌شود، و اگر مدیران و رهبران یک سازمان و جامعه بتوانند افراد را به کسب چنین فضیلتی سوق دهند آنگاه با مرگ «مدیریت دگر انگیخته»، «مدیریت خودانگیخته» را جانی تازه بخشیده‌اند!