

مدیریت در آینه تاریخ

و
پارهای باید ها و ضرورت ها

تألیف:

مهندس رحیم عربیان

جلد اول

نشر شور آفرین

تهران - ۱۳۹۲

سرشناسه

: عربیان، رحیم، ۱۳۳۳-

عنوان و نام پدیدآور : مدیریت در آینه تاریخ و پاره‌ای بایدها و ضرورت‌ها/

تألیف رحیم عربیان.

مشخصات نشر : تهران: شوراآفرین، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری : ۲ ج.

شابک

ISBN: 978-600-6955-20-9 (دوره)

ISBN: 978-600-6955-22-3 (ج. ۱)

ISBN: 978-600-6955-21-6 (ج. ۲)

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

موضوع : مدیریت

رده بندی کنگره : ۲۳۷HD / ف/ ع ۴ ۱۳۹۲

رده بندی دیویی : ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی : ۳۲۳۴۴۴۸

عنوان: مدیریت در آینه تاریخ و پاره‌ای بایدها و ضرورت‌ها

تألیف: مهندس رحیم عربیان

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۲

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

صفحه‌آرایی: زهرا انصاری

طراح جلد: جلایی‌فر

لیتوگرافی: سحرگرافیک

چاپ: مهارت / صحافی: کاوا

شابک جلد اول: ISBN: 978-600-6955-22-3

ناشر: تهران، خیابان مطهری، کوچه پروشات، پلاک ۲۵، واحد ۶

تلفن: ۸۸۱۴۷۰۱۴

بهای دوره دو جلدی: ۴۰۰۰۰ تومان

فهرست مطالب جلد اول

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۲۵	هیأت مدیره و مدیرعامل اثربخش و وظایف آنها
۵۱	نگرش
۸۱	سیر تحولات فکری در نظریه‌های اندیشمندان مدیریت
۹۷	اندیشمندان مدیریت سخن از چه دارند
۹۷	دوره کلاسیک (مدیریت علمی)
۹۹	فردریک وینسلو تیلور
۱۰۶	فرانک و لیلیان گیلبرت
۱۱۶	هنری فایول
۱۲۵	ماکس وبر
۱۳۴	دوره نئوکلاسیک (مدیریت روابط انسانی)
۱۳۶	ماری پارکرفالت
۱۴۴	التون مایو
۱۵۵	آبراهام مازلو

۱۶۵	داگلاس مک گریگور.....
۱۷۵	فردریک هرزبرگ.....
۱۸۸	مدیریت سیستمی.....
۲۰۶	جایگاه و اهمیت انجام وظایف در جامعه کاری.....
۲۰۹	رنسیس لیکرت.....
۲۱۶	چستر بارنارد.....
۲۲۰	نتایج حاصل از سیر تحولات فکری در اندیشه مدیران و اندیشمندان.....
۲۲۳	تغییر و تحول در ارزش ها.....
۲۳۳	رهبری مبتنی بر اصول (الگوی مدیریت).....
۲۴۱	نقش مهم کارکنان.....
۲۵۵	کار و مفاهیم آن.....
۲۷۹	فرهنگ سازمانی.....
۲۰۱	ارتباطات مؤثر و انسانی.....
۲۲۵	گستره مهارت های کار در سازمان.....
۲۴۱	طراحی شغل و غنای آن.....
۲۶۵	رضایت شغلی.....
۲۷۷	منابع.....
۲۸۷	کتاب هایی دیگر از همین مؤلف.....

سخنی با شما

یک کشور با ساختن "کارخانه" صنعتی نمی‌شود، بلکه با ایجاد "بازار" و قبل از آن، با داشتن "انسان‌های عالم، آگاه و رشد یافته" صنعتی می‌شود!

با نگاهی پرسش‌گرانه به رشته و مدارج تحصیلی مدیران بنگاه‌های کسب و کار کشورمان، این حقیقت آشکار می‌گردد که، تحصیل‌کردگان رشته‌های فنی-مهندسی عموماً، در بسیاری از سازمان‌ها به ویژه در واحدهای تولیدی، پست‌های مدیریتی را از آن خود ساخته‌اند و این امر به طور طبیعی با خود پیامدهای مثبت و منفی مهمی به همراه داشته و دارد. چراکه یک مهندس با ریاضی سروکار دارد و کار اصلی او محاسبه و حل مسئله است. یک مهندس صاحب نگاه منطقی (Logical) به عبارتی صفر و یک می‌باشد و از نگاه خطی (Linear) معمولاً به دور. یک مهندس با این نگرش صفر و یکی، برای حل مسائل یک راه حل دارد و آن را بی‌چون و چرا تلقی می‌کند. چراکه در گذر زمان ذهن او همواره با فرمول‌های محاسباتی سروکار داشته و بدیهی است فرمول‌های ریاضی بر شیوهی نگرش او نسبت به مسائل پیرامونی اثرگذار بوده است.

فرمول‌های ریاضی صاحب این ویژگی هستند که فارغ از زمان، مکان و فرد می‌باشند. آن‌ها در ایران، چین، ژاپن، آلمان، آمریکا، برزیل، آفریقای جنوبی و... کاربردی یکسان دارند و در هر زمانی و توسط هر فردی مطرح شوند، قابل پذیرش می‌باشند. در حالی که موضوع مدیریت، که از جمله موضوعات مهم علوم انسانی است، اینگونه نیست. متناسب با زمان، مکان و فرد، پاسخ‌های ویژه و مقتضی را طلب می‌کند. علوم انسانی - مدیریتی با نگاهی خطی، مسائل را مورد پردازش و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و برای حل آن‌ها، وجود راه‌کارها و شیوه‌های گوناگون را امری طبیعی و مطلوب می‌داند.

وجود این تفاوت مهم بین "تراوشات فکری و تصمیمات یک مسئول با نگاه مهندسی و مطلق‌نگری" و "ضرورت‌های علوم انسانی با نگاه خطی و نسبی‌نگری" مشکلات و مسائل جدیدی را در سازمان‌ها رقم زده و می‌زند و موانع و سدهای بسیاری را شکل داده و می‌دهد. متأسفانه باید اعتراف کرد که بر ذهنیت بسیاری از مدیران ما این ذهنیت و این فرهنگ حاکم است و به همین دلیل مطلق‌نگری ریاضی از این طریق تداوم داشته است.

این مطلق‌نگری و نگاه مهندسی را می‌توان در نظریه پردازان و پیروان مکتب کلاسیک همانند فردریک تیلور، هنری فایول و... که افراد را "انسان اقتصادی" فرض می‌کردند و معتقد بودن انسان‌ها صرفاً تحت تأثیر انگیزه‌های مادی قرار می‌گیرند جستجو کرد. هربرت سایمون در خصوص نظریه‌های تیلور معتقد است، مدل تیلور یک مدل مکانیکی است، تیلور و اکثر طرفدارانش که مهندس بودند، سازمان را از دیدگاه مکانیکی مطالعه می‌کردند و مورد توجه قرار می‌دادند.

با نگاهی به رشته‌های تحصیلی و تخصصی اندیشمندان و نظریه‌پردازان علم مدیریت در آینه تاریخ و لحاظ داشتن سه دوره مدیریت: کلاسیک، نئوکلاسیک مدرن (سیستمی - اقتضایی)، این نکته عیان می‌گردد که در تهیه و تنظیم و ارائه تئوری مدیریت کلاسیک، صاحب‌نظرانی نقش‌آفرینی کرده‌اند که عموماً در رشته‌های مهندسی دارای تخصص و دانشنامه بوده‌اند. این در حالی است که تئوری‌پردازان

متخصصین و اندیشمندان در دوره‌ی نئوکلاسیک جملگی دارای تخصص در رشته‌های روان‌شناسی و جامعه‌شناسی بوده‌اند.

در گذر زمان، نظر به ضرورت شکل‌گیری نگرش سیستمی و با توجه به محتوی و مضمون تئوری سیستم‌ها، نگاه‌ها و توجهات کارشناسان و اندیشمندان بسیاری در رشته تخصص‌های گوناگون چون: علوم ریاضی، زیست‌شناسی، علوم اداری، جامعه‌شناسی، اقتصاد، محیط‌شناسی، رایانه، حقوق و... به مطالعه و تحقیق پیرامون نگرش سیستمی معطوف گردید. خروجی حاصل از آن بررسی‌ها، مدیریت نوین (مدیریت سیستمی - اقتصادی) بود و بدین طریق سومین دوره‌ی علم مدیریت، با حضور کم‌رنگ فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی نضج گرفت. بدون شک شرایط حاکم بر اوضاع اقتصادی کشورهای پیشرفته در هر یک از دوره‌های سه‌گانه فوق و واقعیت‌های غالب بر بنگاه‌های اقتصادی، بستر مطالعه، تحقیق و پژوهش‌های خاص، و زمینه ظهور و حضور متخصصین مورد نیاز را فراهم ساخته است.

در انتها با توجه به مجموعه نکات فوق و ملحوظ داشتن واقعیت حضور پررنگ فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی در جایگاه مدیریت بسیاری از سازمان‌ها به ویژه در واحدهای تولیدی - صنعتی، آیا می‌توان این استنتاج را داشت که مدیریت حاکم بر بسیاری از سازمان‌ها و مراکز اقتصادی ما، مسیر سه‌گانه برشمرده شده در بالا را پشت سر گذاشته است و تعداد قابل توجهی از بنگاه‌های اقتصادی ما همچنان دوره‌ی مدیریت کلاسیک را سپری می‌کنند و بر اساس تئوری‌ها و نظریه‌های مرتبط با سال‌های ۱۹۳۰-۱۹۰۰ هدایت و رهبری می‌شوند. آیا همین نکته، یکی از مسائل و گره‌های مهم و اثرگذار در مدیریت مراکز کسب و کار تلقی نمی‌گردد؟ اگر چنانچه شما مخاطب محترم پذیرای این مطلب هستید، آیا راه برون رفت از این کاستی و فقدان اساسی را، آموزش و مطالعه مستمر و پیوسته نمی‌دانید؟ آیا مدیران ما، به ویژه مهندسی‌نی که بر مسند رهبری و مدیریت سازمان‌ها جای گرفته‌اند، نباید این مهم را بطور جدّ در دستور کار خویش قرار دهند؟

در این چارچوب، کتاب حاضر، ضمن تشریح و تبیین "مدیریت در آینده تاریخ"، تفاوت‌های نگرشی غالب بین دنیای پیشرفته و محیط‌های کسب و کار ما را به تصویر می‌کشد و در ادامه، نظر خواننده را به "بایدها و ضرورت‌هایی چند" که حاصل مطالعات، بررسی‌ها و تجربیات مؤلف محترم می‌باشد، معطوف می‌دارد. از بایدها و ضرورت‌هایی سخن به میان می‌آورد که می‌توانند راهگشای بسیاری از بنگاه‌های کسب و کار کشور باشند.

رضا فرزانه

رئیس هیأت مدیره شرکت صنایع توری کاشان

مقدمه

در سال ۱۹۵۱، آلبرت اینشتین، برنده‌ی جایزه‌ی نوبل در فیزیک در دانشگاه پرینستون درس می‌داد. او از دانشجویان سال آخر امتحان گرفته بود و داشت به دفترش می‌رفت. استادیارش کنار او راه می‌رفت و اوراق امتحانی دانشجویان را با خود حمل می‌کرد.

استادیار که در حضور بزرگترین فیزیکدان قرن بیستم احساسی از خجالت داشت، از او پرسید: دکتر اینشتین، آیا امتحانی که از این دانشجویان گرفتید همانی نبود که سال قبل از آن‌ها گرفتید؟

اینشتین برای لحظه‌ای فکر کرد و گفت: "بله، همان امتحان بود." استادیار با تردید پرسید: "اما دکتر اینشتین، چگونه می‌توانید به یک کلاس در دو سال پی‌پی یک سؤال را بدهید؟"

اینشتین جواب داد: "بله، اما جوابش تغییر کرده است."

نکته جالب در این حکایت این است که ممکن است پرسش‌ها همان پرسش‌های قدیمی باشند، اما در نتیجه رشد سریع و کشفیات دنیای فیزیک در آن زمان جواب‌های درست با جواب‌های یک سال قبل از آن فرق داشت.

این روایت با توجه به موضوع کتاب در دو مورد زیر مصداق پیدا می‌کند:

۱- روند مدیریت بنگاه‌های کسب و کار در گذر زمان.

۲- "شرح وظایف" یا به عبارتی راهنمای بهتر انجام دادن وظیفه‌ها.

بدیهی است، مراد از مدیریت هر بنگاه اقتصادی هدایت و رهبری آن در چارچوب اهداف سازمانی است. اما چگونگی هدایت سازمان‌ها، در هر مقطعی از زمان و در گذر تاریخ، راهکارهای زمانه خود را طلب کرده و در اثر آن متحول شده است. این راهکارها، در قالب تئوری‌ها و مکتب‌های کلاسیک (مدیریت علمی ۱۹۳۰-۱۹۰۰)، نوکلاسیک (مدیریت روابط انسانی ۱۹۶۰-۱۹۳۰) و تئوری مدرن (اقتضایی-سیستمی) مطرح و به کار گرفته شده‌اند.

در دوران کلاسیک‌ها به رهبری فردریک تیلور نگاه به مدیریت کار و انسان اینگونه جلوه یافت:

مدیران "وظیفه‌مدار" بودند. مدیران تیلور منش، زیردستانشان را به طور فعال در یک چرخه کاری خاص، با روشی خاص و دستمزدی قانع کننده، با توجه به استانداردهای زمان خود مشغول نگه داشته و می‌دارند.

تیلور معتقد بود: برای یافتن بهترین راه حل می‌توان مشاغل را مشاهده و تجزیه و تحلیل نمود. برای هر شغل می‌توان بهترین کننده کار را به گونه‌ای علمی برگزید و آموزش داد و با پرداخت مزد تشویقی بر پایه میزان تولید، می‌توان بالاترین مقدار تولید ممکن را به دست آورد و بالاخره اینکه، ایده‌ای که در آن کارگران روش‌های کار را تعیین نمایند، نه تنها زیان آور بوده و به ناهماهنگی، تفاوت در سرعت و میزان مواد مصرفی، بلکه بدتر از همه به نتایج غیر قابل پیش‌بینی منجر می‌شود.

تیلور و اکثر طرفدارانش مهندس بودند و سازمان را از دیدگاه مکانیکی مطالعه می‌کردند. در حقیقت پیروان این مکتب اعضای یک سازمان را مانند سایر ابزار و وسایل کار تلقی می‌کردند و اداره کردن آنها را همانند دستگاه می‌انگاشتند.

این نوع نگرش مدیریتی تا مقطعی از زمان پاسخگوی نیازهای بنگاه‌های اقتصادی بود و سال‌ها درب بر پاشنه مدیریت علمی (مکتب کلاسیک) می‌چرخید. اما در گذر زمان و گام به گام نارسایی‌ها و مشکلات آن عیان شد و در سال‌های دهه سوم قرن بیستم، دنیای کسب و کار، همچنان مات و متحیر مانده بود که چرا مدیریت علمی در متحول ساختن بهره‌وری رفتار، با شکست روبه‌رو شد. منطق مدیریت علمی، روی کاغذ قوی و انکارناپذیر به نظر می‌آمد، ولی با ظهور تولید انبوه و تکنیک‌های مدیریت علمی، روحیه کارکنان در عمل افت کرد. جریان نوع دوستانه در تفکر مدیریت، بعضاً از سر انسان‌دوستی و بیشتر از روی ناچاری به راه افتاد. چرا که صنایع مختلف دریافته بودند که در شرایط تحقق یافتن اشتغال کامل، کارایی کارکنان برای بهبود عملکرد صنعتی اهمیت مجددی دارد، چرا که شرکت‌ها به دنبال دسترسی به حداکثر بهره‌وری بودند.

در این مقطع زمانی صاحب‌نظران در امر روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی، تئوری‌های خود را در قالب تئوری نو کلاسیک (مدیریت روابط انسانی) یکی پس از دیگری عرضه داشتند و راهکارهای آن‌ها شرکت‌های بسیاری را به شاهراه موفقیت هدایت کرد. اندیشمندانی چون ماری پارکرفالت، آبراهام مازلو، التون مایو، داگلاس مگگ گریگور و فردریک هرزبرگ با تحقیقات متعدد و مطالعات و بررسی‌های وسیع خود، نظریه‌های خویش را ارائه دادند و راهگشای حل مسائل جاری در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی کشورهای پیشرفته تا سال‌های ۱۹۶۰ گردیدند.

هریک از اندیشمندان نو کلاسیک سخنان مفید و قابل تأمل بسیار ارائه دادند، سخنانی که امروزه روز نیز برای بسیاری از مدیران سازمان‌ها، نو و تازه و راه‌گشا می‌باشند و بوی تازگی می‌دهند. تحقیقات آن‌ها، نگرش مدیریتی را سمت و سوی انسانی داد. در این خصوص:

ماری پارکرفالت، که از او به عنوان پیامبر مدیریت نام می‌برند، می‌گوید: مسأله اصلی در هر سازمانی ایجاد و نگهداری روابط انسانی پویا و هماهنگ است. (وی

از نخستین کسانی است که ارزش و عزت انسانی را مطرح نموده و مفاهیمی چون مدیریت مشارکتی با کارگران را عرضه کرد.

التون مایو، می‌گوید: کارگران بر اساس احساسات و عواطف خود در محیط کار عمل می‌کنند، بنابراین اگر مدیران با کارگران با احترام رفتار کنند و به نیازهای اجتماعی و شخصی آنان توجه نمایند، نتایج بهتری به دست می‌آید.

مازلو می‌گوید: درون هر انسانی مجموعه‌ای از احساسات، تمایلات، آرزوها، نیازها و خواست‌هاست. اما ترکیبش بین انسان‌های مختلف، متفاوت است و در هر شخص و در هر زمان، به اشکال مختلفی نمود پیدا می‌کند.

هرزبرگ می‌گوید: رضایت یا عدم رضایت شغلی، ماهیت‌های جداگانه‌ای هستند که ویژگی‌های خود را دارند و هریک بر اثر عوامل و انگیزه‌های متفاوتی پدید می‌آیند.

او عواملی که منجر به احساس رضایت شغلی می‌شوند، همانند: موفقیت، شناخت و قدردانی، رضایت از ماهیت خودِ کار، مسئولیت، پیشرفت و رشد مشخص را عوامل انگیزشی می‌داند و عواملی که نارضایتی را شکل می‌دهند، همانند شرایط کار، حقوق و مزایا، مقام اجتماعی، امنیت شغلی، خط مشی‌های سازمان و ... را عوامل بهداشتی نام‌گذاری می‌کند.

مک گرگور می‌گوید: اعتقادات شخصی یک مدیر در اداره سازمان مؤثر است، به ویژه طرز تفکر او درباره‌ی رفتار سازمانی با کارکنان.

از نظریه‌های مایو، مازلو، هرزبرگ و مک گرگور به نام اندیشه‌های برخوردی و واکنشی با تئوری‌های مدیریت علمی فردریک تیلور یاد می‌شود. در حقیقت این گروه دانشمندان به جداسازی فعالیت‌های فیزیکی و فکری در سازمان اقدام کرده‌اند و بهره‌وری کارکنان سازمان را فقط حاصل فعالیت فیزیکی نمی‌دانند، بلکه حاصل هر دو عنصر کار فیزیکی و کار دماغی و فکری کارکنان دانسته‌اند.

بررسی نظرات اندیشمندان نهضت روابط انسانی نشان می‌دهد که پیروان این مکتب، بیش از حد به مسائل انسانی و روابط انسانی در محیط کار تأکید دارند و این امر باعث شد که سازمان‌ها از اهداف اصلی و اولیه خودشان فاصله بگیرند. بنابراین تأکید بر عوامل انسانی در محیط کار باید به حدی باشد که اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار ندهد. این نقص، زمینه ابراز تئوری مدرن اقتضایی را در مسیر تاریخی فراهم ساخت.

تئوری مدرن اقتضایی یا تفکر سیستمی، "عنصر محیط" را به دو عامل دیگر تشکیل دهنده سازمان یعنی "ساختار" و "روابط انسانی" افزود و سه گوشه منظم کارسازی را به وجود آورد.

یک سیستم متشکل از چند عامل به نام‌های: داده - فرایند - ستانده - بازخورد و محیط می‌باشند که به طریقی در ارتباط با یکدیگرند و روابط، قیودی است که سبب اتصال عوامل به یکدیگرند. تئارب جهانی روابط را به سه طبقه: "همزیستی"، "هم افزایی" و "تکواری" تفکیک می‌کند. اما آنچه که هریک از انواع روابط را مستحکم و معنادار می‌کند، همانا وجود ویژگی‌های یک انسان سالم است (به شرح آنچه که در فصول آخر جلد دوم کتاب مورد اشاره قرار گرفته است) یعنی وجود: احترام، اعتماد، همبستگی و همدردی و درک، قدرشناسی، صداقت و حسن جویی و ... نزد افراد.

در صورتی که روابط مؤثر انسانی بین تمامی کارکنان درون سازمان و افراد ذربط حاضر در بیرون سازمان جاری باشد، آدم‌ها از یکدیگر انرژی کسب می‌کنند و روابط هم‌افزایی شکل می‌گیرد. در اثر این روابط، کار لذت‌بخش‌تر و مؤثرتر و محیط کار پرنشاط‌تر و شادی‌آفرین‌تر می‌شود. در این صورت "۱+۱" بزرگتر از "۲" می‌گردد. افکار جدید خلق می‌شود و خلاقیت‌ها شکوفا. همه و همه این‌ها نیازمند حاکم شدن یک فرهنگ سازمانی انسانی است.

تئوری اقتضایی که برگرفته شده از مکتب سیستمی در مدیریت است، مطلق‌گرایی در مدیریت را خطا دانسته و مطلوبیت هر شیوه و روش را در

مدیریت، وابسته به شرایط و موقعیتی می‌داند که زمان و مکان سازمان را احاطه کرده است. در این تئوری، مطلوب بودن شیوه‌های مدیریت بستگی به موقعیت داشته و شیوه‌ای که در یک موقعیت مطلوب و مناسب می‌باشد، ممکن است در موقعیتی دیگر نامطلوب و نامناسب باشد.

اندیشمندان نگرش اقتضایی به همه نظریه‌های مدیریتی - "مدیریت علمی و مدیریت روابط انسانی" - بها داده و در پی شناسایی موقعیت‌هایی برآمده‌اند که کاربرد یک یا ترکیبی از این نظریه‌ها را اقتضا می‌کند. در تئوری اقتضایی، "بهترین شیوه" وجود ندارد و مطلوبیت هر روشی بستگی به شرایط و موقعیت دارد.

هریک از سه دوره‌ی تاریخی با تئوری‌های خاص خود، سیر تحولات فکری نزد اندیشمندان مدیریت را آشکار می‌سازد و هر یک از آن‌ها با توجه به توانمندی‌های بشر، امکانات و شرایط و موقعیت مکانی، پاسخگوی مناسب زمان خود بودند و در گذر زمان متناسب با تغییر در فناوری، نیاز انسان و تحولات فکری بشر، مکاتب جدید پا به عرصه گذاشتند و مسائل مدیریتی را همچون مسائل فیزیک طرح شده از طرف اینشتین، مجدداً طرح و به روش مناسب زمان خود حل کردند.

اندیشه‌های مطرح در دوره نئوکلاسیک (مدیریت روابط انسانی) و بعد از آن دوره، از یک سو زمینه‌ساز بررسی و تحقیق پیرامون وضعیت سازمان‌ها از منظر چگونگی و کیفیت ارتباطات ساری و جاری در آن‌ها گردید و از سوی دیگر بستر پذیرش و اجرای اصول و چارچوب مدیریت روابط انسانی توسط مدیران رشد بنگاه‌های کسب و کار بزرگ و کوچک، و کسب موفقیت‌های قابل توجه در آن‌ها را فراهم ساخت.

تحقیقات* انجام شده این نتایج را نشانگر شدند:

*- در فصل "ارتباطات مؤثر و انسانی" به منابع این تحقیقات اشاره شده است.

- (۱) در تحقیقات صورت گرفته توسط انستیتو کارنگی که به مدت ۷ سال به درازا انجامید، خصوصیات حدود ده هزار نفر را که به دلایل مختلف کسب و کارشان را از دست داده بودند، تجزیه و تحلیل کرد و به این نتیجه رسید که نود و پنج درصد آنان به علت عدم سازگاری با مدیران و کارکنان و مشتریان خویش، کارشان را از دست داده‌اند.
- (۲) حدود ۸۵٪ از مسائل زندگی شما به گونه‌ای با دیگران مرتبط است. به بیان دیگر مردم در ۸۵٪ از غم، اندوه و سایر احساسات منفی شما نقش دارند.
- (۳) تحقیقات نشان می‌دهد که قریب ۷۰٪ از خطاها در محیط کار صرفاً ناشی از ارتباطات ضعیف است.
- (۴) جان ماکسول در کتاب "صفت‌های بایسته یک رهبر" می‌نویسد: در تحقیقی از کارفرمایان پرسیده بودند که سه صفت در صدر صفات کارکنان خود را نام ببرید. صفت شماره یک توانایی ارتباط با مردم بود. در ضمن ۸۴٪ پاسخ داده بودند که در جست‌وجوی مهارت‌های برقراری حسن ارتباط با کارکنان، با مردم و با یکدیگرند.
- (۵) ریشه بسیاری از مشکلات ما در سازمان‌ها از نبود برنامه، ایده و فناوری نوین نیست، بلکه اغلب ناشی از ضعف ما در تفاهم و برقراری ارتباط مؤثر با دیگران است.
- (۶) پیتر دراکر صاحب نظر بزرگ مدیریت نوین معتقد است که ۶۰ درصد مسائل مدیران ناشی از ارتباطات غلط است.
- (۷) مؤسسه پژوهشی استنفورد اعلام کرده است: ۱۲/۵ درصد هر پولی که حاصل فعالیت انسان است، در اثر دانایی و مهارت و ۸۷/۵ درصد آن در اثر توانایی راه آمدن با مردم به دست می‌آید.

تک تک موارد فوق به طریقی ارزش و اهمیت کیفیت ارتباطات بین انسان‌ها را آشکار می‌سازد و افزون بر آن مدیران و صاحب‌نظران بسیاری پیرامون آن مطالب ارزشمندی را عنوان داشته‌اند. از جمله:

- کریس کول در کتاب طلایی ارتباطات می‌نویسد: هرچه بهتر با دیگران ارتباط برقرار کنیم مسئولیت‌هایمان را بهتر به مرحله اجرا می‌گذاریم و در نتیجه در حرفه خود موفق‌تر بوده و درآمد بیشتری را به خود اختصاص می‌دهیم.
- چارلز شواب، مؤسس یکی از قطب‌های فولاد جهان گفت: جادوی تماس و نوازش را گسترش بخشید و در ایجاد رابطه پیشگام شوید. او معتقد است بزرگترین سرمایه‌ای که من در اختیار دارم، توانایی من در ایجاد شوق در میان مردم و پرورش بهترین استعدادهای آن‌ها به وسیله تشویق و قدردانی آن‌هاست.
- کارلایل می‌گوید: یک مرد بزرگ، بزرگی خود را به وسیله طرز سلوکش با افراد کوچک نشان می‌دهد.

مهارت‌های ارتباطی برای مدیران یکی از موضوعاتی است که در دهه‌های اخیر مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است. این موضوع امروزه یکی از عناوین اصلی درسی در دوره مدیریت در اکثر مدارس و مراکز آموزش مدیریت در دنیا می‌باشد. اهمیت این مطلب تا بدان جا رسیده است که برخی از دانشگاه‌ها حتی اقدام به برگزاری دوره‌های دکترای مدیریت با گرایش "ارتباطات سازمانی" نموده‌اند.

نگرش‌ها و باورهای چون موارد فوق باعث شدند که مدیران بسیاری شرکت‌ها، نتایج تحقیقات و اصول ارتباطات مؤثر را به کار گیرند و موفقیت‌های بزرگ دست یابند. آن‌ها، اصول مرتبط با روابط انسانی را به عنوان فلسفه خود و آرمان سازمان‌های خویش مد نظر قرار دادند و کیفیت ارتباطات بر آن اساس سمت و سو دادند.

در این چارچوب بررسی‌ها نشان می‌دهد: در شرکت‌های موفق احترام به کارکنان چشم‌گیر است و به همین دلیل این شرکت‌ها می‌توانند به کمک شخص‌های عادی به سودهای کلان برسند. این شرکت‌ها به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا حاکم سرنوشت خویش باشند، کاری می‌کنند که آن‌ها احساس معنا کنند. آن‌ها افراد معمولی و متوسط را در جمع برنده‌ها قرار می‌دهند.

- توماس واتسون می‌گوید: فلسفه IBM در سه باور خلاصه می‌شود و به اعتقاد من در جمع آن‌ها از همه مهم‌تر احترام به کارکنان است. این مفهوم ساده‌ای است، اما در IBM بخش قابل توجهی از اوقات مدیریت را به خود اختصاص می‌دهد. ما در این زمینه بیش از هر زمینه‌ای تلاش می‌کنیم و روی آن وقت می‌گذاریم.

واتسون ادامه می‌دهد: اگر شرایط طوری باشد که کارکنان به حرمت نفس برسند و به خود احترام بگذارند، اگر خود را موجود ارزشمندی قلمداد کنند، شرکت از آن منتفع می‌شود.

IBM رضایت داخلی و خارجی کارکنان و مشتریان خود را ماه به ماه اندازه‌گیری می‌کند. نظرخواهی از کارکنان و مشتریان به صورت مرتب انجام می‌شود. مقامات ارشد IBM خود به کار فروش و تماس با مشتریان اقدام می‌کنند.

- جیم بزرگ مدیرعامل شرکت آر.ام. آی شعار "چهره تبسم" را در شرکت حاکم کرد و گفت اگر به چهره کسی تبسم ندیدید، از تبسم خود به او عرض دهید. او می‌گوید اگر اشخاص از کار خود لذت ببرند، موفقیتی حاصل می‌شود.

- در شرکت هیولت پکارد (hp) کارت ساعت زنی کارکنان، کنار گذاشته شد و بدین طریق شرکت اعتماد و اطمینان خود را به کارکنان نشان داد. این شرکت از دهه ۱۹۴۰ شعار "هیولت پکارد، شرکت استخدام و اخراج نباشد" را عملی کرد.

- مک فرسون مدیر عامل شرکت دانا می گوید: از همه مهم تر فلسفه شرکت است. اغلب مقامات عالی رتبه این را می دانند که کارکنان مهم ترین سرمایه شرکت هستند.

فلسفه این شرکت دربرگیرنده‌ی این مطلب است که: هیچ عاملی به اندازه ارتباط و دلدرد کارکنان را دل گرم و تشویق نمی کند. لازم است که کلیه اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت، با کارکنان در میان گذاشته شود.

مک فرسون ۴۰ تا ۵۰ درصد وقت خود را صرف ارتباط مستقیم با کارکنان می کرد.

جایگاه واقعی و با اهمیت شرکت های فوق و چگونگی موفقیت هایشان در فصل "نقش مهم کارکنان" مورد اشاره قرار گرفته است.

تمامی آنچه که در بالا به رشته تحریر در آمده است، از نقش با اهمیت "ارتباطات مؤثر و انسانی" به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت در سازمان ها حکایت دارد. حضور پررنگ احترام به کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری ها، اعتماد و... در شرکت های بزرگ جهان چون آی بی ام، هیولت پکارد، آر.ام. آی، والت دیسنی، دانا، دلتا و... بستر موفقیت در این شرکت ها را مهیا ساخته است و فقدان ارتباطات انسانی و مؤثر، شکست و ناکامی را در شرکت ها رقم زده است.

حال نگاهمان را بر بنگاه های کسب و کار کشور خرد، ایران متمرکز می کنیم و واقعیات را بر روی میز می گذاریم. قبل از آن نیاز است به مطالبی که در کتاب "بهبود فرهنگ رفتاری در کار و زندگی" آورده شده، اشاره گردد: «... یکی از صاحب نظران عنوان می کند که تمام انسان ها نابغه اند. این نظر در دید اول شاید چندان قابل قبول نباشد، اما اگر با این نگرش به توانایی های انسان نگاه کنیم که هر کس می تواند در یک یا چند زمینه استعداد و خلاقیت داشته باشد و استعدادهای متفاوت بشری حاکی از نیازهای جامعه بشری است و دنیا به تک تک

این استعدادها محتاج است، در این صورت باور خواهیم کرد که هر فردی با توجه به توانایی‌های خود، می‌تواند کار خاصی را به انجام برساند و آن را به نفع جامعه خود پیش ببرد. این اقدام این پیام را دربردارد که هر فردی باید آن‌گونه زندگی کند که زندگی به او نیاز دارد. (۲۷-۹۳)

بی‌شک این تک‌تک ما تفاوت‌ها بسیارند و این نه تهدید که فرصت است. همانگونه که اشاره شد، هر فردی در یک یا چند زمینه صاحب استعدادهایی است و در آن از ویژگی‌های خاص خود برخوردار است. چه بهتر و شایسته‌تر، که این توانمندی‌ها و استعدادها توسط رهبران سازمان به درستی شناسایی و مدیریت شوند. افراد بر آن اساس، آنجایی قرار گیرند که بایسته است. جایی که هم انگیزه‌های فرد طلب می‌کند و هم برای سازمان دستاوردهای علمی و عملی به ارمغان می‌آورد.

در این دسته‌بندی‌ها، فرد یا افرادی، کلان‌نگری قابل و ماهر هستند، یا خردنگری برجسته‌اند و یا در هر دو زمینه توانایی دارند. فردی در یک رشته صاحب خلافت است و دیگری در رشته‌ای یکی صورت مسئله‌های پیرامونی را خوب به تصویر می‌کشد و دیگری به درستی آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند و راه حل‌هایی چند تهیه و عرضه می‌دارد، و پاره‌ای صاحب فکر و اندیشه‌ای نو و

با وجود این استعدادها و توانمندی‌های انسان‌های حاضر در بنگاه‌های اقتصادی، چرا مسائل پیرامونی در سازمان‌ها هم‌چنان زمین گیر است؟ چرا در نقطه‌ای متناسب با قابلیت‌های اولیه خویش قرار نداریم؟ چرا به رشد مناسب مادی و معنوی دست پیدا نکرده‌ایم؟ چرا صاحب شرایط و امکانات مادی و معنوی مناسب خویش نیستیم؟ آیا از دریچه نگاه شما خواننده محترم، دلیل آن نیست که از مدیریت نوین و مناسب زمان و اصول مترتب در آن فاصله داریم و نسبت به ضوابط آن کم اطلاع، آیا درست است گفته شود، پراکنده‌ایم و متفرق، دوریم آن هم به دلیل عدم حضور: اعتماد - همدلی، همدردی و درک - احترام واقعی

- قدرشناسی - حسن جویی - ... و عدم باور به: کار گروهی - تفکر جمعی - نگرش مثبت و...، یا به دلیل وجود کبر و غرور نزد بعضی از ما (غروری که به لحاظ شناخت بشر امروزی از مغز انسان بیهوده و بی‌معناست. چرا که همه توانمند هستند و با استعداد، منتها، برخی توسط خود یا دیگری و یا به واسطه وجود بستر و امکاناتی به قابلیت‌های خود پی برده‌اند و برخی هنوز این شرایط برایشان مهیا نشده است). آیا روابط موجود بین ما همکاران حاضر در یک سازمان به راستی آن است که بایست؟ آیا انسانی است؟ آیا هر روز به هنگام دیدار اولیه، دست‌هایمان به گرمی در هم گره می‌خورند و گرمای وجود انتقال می‌یابد؟ آیا چهره‌ها از دیدار یکدیگر به واقع شاداب و خندان می‌شوند؟ یا به گونه‌ای دیگر است و بی‌تفاوت از کنار یکدیگر گذر می‌کنیم؟ آیا یکی از گره‌های مهم موجود و اثرگذار در سازمان‌های ما، نوع روابط ما نیست؟ روابطی که از هم افزایی فاصله بسیار دارد. روابطی که صمیمیت، احترام و صداقت در آن کم‌رنگ است. روابطی که بازدارنده است! روابطی که اصل بُرد - بُرد در آن رعایت و مدیریت نمی‌شود. روابطی که دور شدن را به دنبال دارد و در نتیجه هر کس به فکر خود و مسائل خویش است و نتایج آنگونه که لازم است رقم نمی‌خورد.

درجه مسئولیت‌پذیری، عشق به کار و تعریف ما از کار صاحب چه جایگاه و چه معناییست؟ آیا مورد تأییدتان قرار دارد یا پاسخی منفی دارید؟ اگر این گونه است و اگر مشاهدات و بررسی‌های احتمالی شما مؤید حداقل پاره‌ای از آن‌هاست. آیا برای حل مسئله و برای ایجاد تغییر در مسیر بهبود نقشه راه ما نباید "ارتباطات مؤثر انسانی" را نشانه کند و مقصد همیشگی ما باشد و در آن شاهراه رشد کنیم و به تعالی برسیم؟ اگر مورد تأیید است. آیا بهبود روابط انسانی، به عنوان ارزشمندترین هنجار سازمانی، نباید بیش از گذشته مد نظر و در دستور کار قرار گیرد و برای آن دوره‌های آموزشی برنامه‌ریزی کرد و از کلیه کارکنان دعوت به حضور در این دوره‌ها را داشت؟

قبل از اقدام در این خصوص فرهنگ سازمانی ما حکایت از چه دارد؟ آیا فرهنگ در سازمان‌های ما مدیریت می‌شود؟ گفته ادگار شاین نویسنده کتاب "فرهنگ سازمانی" را فراموش نکنیم که می‌گوید: "اگر شما فرهنگ را مدیریت نکنید، فرهنگ شما را مدیریت می‌کند."

حال در سازمان‌های متبوع خویش، شما - مدیر ارشد - فرهنگ را مدیریت می‌کنید یا فرهنگ شما را؟ آیا وجود مجموعه نارسایی‌های فوق نشان از آن ندارند که فرهنگ در سازمان‌های ما مدیریت نمی‌شود؟

در صفحات قبل اشاره شد که به گفته جان ماکسول ۸۴ درصد پاسخگویان به سؤال مورد نظر، عنوان کرده‌اند که در جست‌وجوی مهارت‌های برقراری حسن ارتباط با کارکنان با مردم و با یکدیگرگردند. به بیانی دیگر آن‌ها درصددند، در این رشته آموزش ببینند و مهارت لازم را کسب نمایند و سپس به اجرا درآورند. آن‌ها این مهارت را جزئی از وظایف خود تلقی می‌کنند.

با توجه به این ضرورت‌ها می‌توان گفت: برای انجام وظایف نیاز به دونهوع مهارت داریم:

۱- مهارت فنی - تخصصی

۲- مهارت فرهنگی - مدیریتی

یکی از اهداف نگارش و به نظم درآوردن این کتاب، سمت و سو دادن توجه و تمرکز شما خواننده‌ی محترم به ضرورت کسب مهارت فرهنگی - مدیریتی است. تا از این طریق همانند شرکت‌های موفق دنیا هم امکان دستیابی به توفیقات سازمانی مهیا گردد و هم لذت‌های زندگی کاری، بیش از گذشته شکل گیرد. چراکه، وقتی ارتباطات رشد می‌یابند و مستحکم می‌گردند، افراد کم‌کم از حضور یکدیگر لذت خواهند برد. استحکام ارتباطات، شرایطی را رقم می‌زند که فقط از طریق با هم بودن، می‌توان کارهای نه چندان خوشایند را به تجربیات مثبت تبدیل نمود.

هدف دوم از به رشته تحریر در آوردن کتاب حاضر، معطوف داشتن توجهات به ضرورت تدوین شرح وظایف برای هریک از کارکنان، از نهاد هیأت مدیره گرفته تا پایین ترین ردهی سازمانی است. موضوعی که در آغاز مقدمه، در قالب دومین مصداق حاصله از گفتگوی بین اینشتین و استاد یارش مورد اشاره قرار گرفت.

شرح وظایف مورد نظر دربرگیرندهی مجموعه وظایف مرتبط با دو مهارت فوق است. بر این باوریم که محتوای این شرح وظایف از جمله حلقه های مفقوده ی بنگاه های اقتصادی کشور است که باید به آن پرداخت، اندیشه ها را در این حوزه به جانش دعوت کرد و با حضور صاحب نظران، مدیران، سرپرستان و کارکنان ذیربط و تحقیق کارشناسی نسبت به تدوین شرح وظایف جدید اقدام نمود.

در این خصوص با توجه به دلایل مشروح در فصل اول کتاب تحت عنوان "هیأت مدیره و مدیر عامل اثربخش و وظایف آنها"، ضروری است در گام نخست، نهاد هیأت مدیره، اعضای موظف آن و مدیر عامل سازمان صاحب شرح وظایف جامع و دقیق گردند. ضرورت این امر از آنجائی می شود، که امروزه روز، زاویه نگاهمان به این نهاد باید بازتر گردد و آن را به عنوان کانون رهبری اثربخش و کانون تصمیم گیری امور کارشناسی شده تلقی کرد. چرا که رهبری در سال های اخیر اهمیت بیشتری یافته است. دنیای کسب و کار رقابتی تر و ناپایدارتر شده است. شتاب در دگرگونی های فناوری، افزایش رقابت بین سازمان های داخلی و خارجی، مقررات ردایی در بازار، افزایش ظرفیت در صنایع سرمایه بر، بالا و پایین شدن ترکیب جمعیت نیروی کار، از جمله عوامل این رقابت ها و ناپایداری ها است. نتیجه این وضع چیست؟ انجام دادن آن و یا ۵ درصد بهبود آن، دیگر فرمول موفقیت نیست! در این محیط تازه، برای بقاء و برای رقابت اثربخش، روز به روز بیشتر نیازمند تغییرهای عمده می شویم و هرچه تغییر بیشتر شود، نیاز به رهبری کردن بیشتر می شود.

نتیجه مطالعات استیلز و تیلور (Stiles and Taylor) روی هیأت مدیره‌های بیش از ۱۰۰ شرکت نشان می‌دهد که هیأت مدیره‌ها نقش زیادی در تولید استراتژی و تحلیل‌های مربوط به آن و همچنین پشتیبانی، کنترل اجرا و ارزیابی نتایج آن دارند.

برن بیم (Beren heim) در یک مطالعه در سال ۱۹۹۵ از هیأت مدیره‌های شرکت‌های آمریکایی خواست تا سه حوزه از مهم‌ترین حوزه‌های کار خود را به ترتیب اهمیت درجه‌بندی نمایند. بیش از ۵۰ درصد شرکت‌ها فرموله کردن استراتژی، حدود ۲۰ درصد منابع انسانی و ۱۵ درصد نیز موضوعات مالی را جزو مهم‌ترین حوزه‌های کار خود برشمردند. (۴۹-۸۵)

از شرایط بازار جهانی و تحقیقات و بررسی‌های صورت گرفته، این نتیجه حاصل می‌شود که امروزه روز وظایف هیأت مدیره نه تنها تشریفاتی نیست و یا وظایف آن‌ها محدود نمی‌باشد، بلکه حوزه وظایف آن‌ها گسترده است و سهم و نقش این نهاد بسیار فزونی یافته است، به طریقی که ۲۰ درصد از اوقات آن‌ها صرف منابع انسانی می‌گردد. لذا نگاه‌ها نسبت به این کانون مهم و اساسی، به لحاظ اثربخشی‌های مورد نظر باید تغییر کند و در گام نخست پیشنهاد می‌شود با برگزاری سلسله جلسات کارشناسی در حضور اعضای هیأت مدیره و با دعوت از مشاورین و صاحب‌نظران، نسبت به تهیه و تنظیم شرح وظایف نهاد هیأت مدیره و یا جهت تک تک اعضای موظف اقدام نمایند و سپس ...

تفحصی چند در بنگاه‌های کسب و کار کشورمان نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها یا فاقد شرح وظایف مدون و به روز شده برای هیأت مدیره و مدیرعامل می‌باشند و یا اگر دارای شرح وظایف هستند، برای بسیاری محل رجوع نیست و به کناری و در قفسه‌ای جای داده شده است. مجموعه این موارد، یعنی عدم در اختیار داشتن و یا عدم مراجعه به شرح وظایف، عاداتی در ذهن مسئولین ارشد سازمان شکل می‌دهد، که توجهی به شرح وظایف دیگر مدیران و کارکنان

نداشته باشند و فعالیت‌ها و اقدامات آن‌ها را عملاً با شاخصی مورد ارزیابی و سنجش قرار ندهند.

بررسی‌های صورت گرفته بر روی شرح وظایف تعدادی از شرکت‌ها نشانگر این نکته است که محتوای آن‌ها با دوره‌ی مدیریت علمی و با نگرش تیلوری (وظیفه‌مداری) تطبیق دارد. شاید بتوان گفت، یکی از دلایل بی‌تفاوتی‌ها، همانا "به روز نبودن" شرح وظایف است. دو نمونه از این شرح وظایف که متعلق به یکی از شرکت‌های بزرگ کشور است، در فصل "طراحی شغل و غنای آن" جهت تنویر افکار آورده شده است.

در کتاب پیش رو برای آنکه ضرورت‌ها و اهمیت مهارت فرهنگی - مدیریتی ملموس‌تر و امکان ارتباط با مفاهیم آن‌ها فراهم گردد، در خصوص هریک از مفاهیم: ارزش‌ها - مسئولیت‌پذیری - کارگروهي - تصمیم‌گیری - اصل بُرد - بُرد - اصل ۲۰/۸۰ - قدرشناسی - مشکلات و اشتباهات - خوب صحبت کردن - زبان تن - ارتباط چشمی - سؤال‌ها، جواب هستند - وقتی ما تغییر می‌کنیم، همه چیز تغییر می‌کند - انگیزه - اعتماد - اعتماد به نفس - شادی - تبسم - همدلی، همدردی و درک - بخشش - تلاش و زمان حال - رهایی از گذشته - توان جسمانی - تواضع و فروتنی و...، مطالبی چند در قالب "نتایج مطالعات و تحقیقات"، "داستان‌های کوتاه مدیریتی"، و "تعریف و تشریح موضوع" آورده شده است. در ارتباط با مفاهیم فوق، از نقطه نظرات صاحب‌نظران و اندیشمندان برای غنای امر بهره گرفته شده است.

در این کتاب افزون بر بررسی سیر تحولات فکری در نظریه‌های اندیشمندان مدیران، جمع‌بندی نتایج حاصل از آن و ارائه یک الگوی مدیریتی (مدیریت مبتنی بر اصول)، با بهره جستن از نظریه‌ها و نگاه‌های روان‌شناسی، در فصولی از کتاب، به ویژه در جلد دوم آن، سه موضوع کلیدی و اساسی زیر مورد توجه و اشاره قرار گرفته‌اند:

۱- چگونگی شکل‌گیری نگرش نزد انسان و جایگاه ضمیر ناهوشیار.

۲- کار و مفاهیم آن و ارزش‌های نهفته در آن.

۳- چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و اصلاح و دگرگون‌سازی آن.

تا ضمن تبیین آن‌ها، مشخص شود که دامنه اختیارات انسان در انتخاب نگرش، درجه عشق و علاقه‌مندی او به کار و اثرگذاری بر فرهنگ سازمان و یا تأثیرپذیری از آن چقدر وسیع است. برای روشن شدن موضوع اطلاعاتی موجز راجع به هر یک ارائه می‌گردد تا شاه کلید همه مقوله‌ها یعنی "نگرش" و اهمیت و چگونگی شکل‌گیری آن بهتر معرفی شود.

نگرش

نگرش صرفاً روشی است که انسان برای دیدن هر چیز و هر کس انتخاب می‌کند. نگرش ما شیوه‌ی زندگی ما را، نوع احساسی که درباره‌ی دیگران داریم، تصویری که از خویشتن در ذهن داریم و نوع کاری که دوست داریم را تعیین می‌کند. نگرش ما منشأ تمام حرکات ماست.

پروفسور ویلیام جیمز می‌گوید: "بزرگترین اکتشاف نسل من این است که انسان با تغییر نگرش‌های ذهنی خود می‌تواند زندگی خود را تغییر دهد." همه این کارها را ضمیر ناهوشیار انجام می‌دهد. هر اندیشه هوشیارانه بر اثر تکرار در طول روز به یک برنامه تبدیل می‌شود. درست به همان ترتیبی که ما می‌توانیم خود را برای رانندگی بدون تفکر برنامه‌ریزی کنیم. از طریق ضمیر ناهوشیار می‌توانیم به خود برنامه‌هایی بدهیم که براساس آن‌ها و بدون نیاز به تفکر مجدد همیشه تأخیر داشته باشیم. همیشه در شک باشیم. همیشه با بدبختی و فلاکت زندگی کنیم و یا برعکس آثار مثبت را در زندگی خود رقم بزنیم. چنانچه به طور مداوم آرزوها و اهداف آینده را در ذهن خود به تصویر بکشیم، تا این تصاویر به تدریج در ذهن ما درونی شده و ضمیر ناهوشیار ما آماده ارائه پاسخ‌های مثبت و آینده‌نگر گردد.

بنابراین سرچشمه تمامی ارتباطات ما و کیفیت آن‌ها، چگونگی انجام وظایف و پذیرش شرح وظایف، عاشق کاری بودن و یا دوری از آن، و همه و همه... نگرش ماست. لذا اگر عملی را، عادت‌ی را مفید و مؤثر نمی‌دانیم، می‌توانیم نگرش خود را در آن زمینه با کمک ضمیر ناهوشیار خود تغییر دهیم. در انتخاب یا عدم انتخاب این اقدام مختاریم، فقط بستگی به خودمان و به باورهای خودمان دارد.

کار

صاحب‌نظران بر این باورند:

- اگر شغل خود را دوست ندارید، دو راه پیش روی شماست، یا نگرش خود را تغییر دهید (به لحاظ آنکه از کار خود رضایت ندارید) و یا شغل‌تان را.
- اغلب اشخاص ترجیح می‌دهند، به جای اینکه شخصاً درباره‌ی پرکردن ساعات روزشان تصمیم بگیرند، کمی دیگر به جای آن‌ها این کار را بکنند، (عدم رجوع به مغز و استفاده از آن).
- یکی مفهوم کار را منبع درآمد می‌داند، یکی به عنوان بازی و تفریح به آن نگاه می‌کند، یکی به آن عشق می‌ورزد و آن را منشأ خلاقیت و ابتکار می‌داند، عده‌ای آن را عامل شکوفایی استعدادها تلقی می‌کنند، گروهی آن را خود زندگی می‌دانند که بدون آن زندگی معنا ندارد.
- پیکاسو معتقد بود: استراحتش هنگام کار کردن است و بیکاری و صرفاً سرگرم کردن مراجعین، او را خسته می‌کند.

فرهنگ سازمانی

"دیل" و "کندی" فرهنگ سازمانی را به شیوه‌ی کار کردن آن سازمان تعریف می‌کنند. در این فضای گسترده می‌توان شیوه‌ی تولید، روش پرداخت دستمزد و پاداش، رفتار با کارکنان و هر عمل دیگر سازمان را زیر عنوان فرهنگ سازمانی جای داد.

"دیویس" بر این باور است که فرهنگ سازمانی الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است که به اعضای یک نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورهای فراهم می‌آورد. به سخنی دیگر فرهنگ سازمانی زمینه‌ای فراگیر از سنت‌ها، نمادها، باورها، نگرش‌ها، ادراک، ارزش‌ها، دستورهای اخلاقی، فلسفه‌ها، افسانه‌ها، قدرت‌ها و اصول آشکار یا نهفته‌ای است که در گذر زمان بر سازمان نفوذ می‌کنند و آن را دربر می‌گیرند.

کامیابی و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن‌ها جست‌وجو کرد. انسان فرهنگ را می‌آفریند و فرهنگ هم انسان را می‌سازد. در یک سازمان، آنچه که فرهنگ آن را سمت و سو می‌دهد، اندیشه‌ها و نگرش بنیانگذاران سازمان، مدیران ارشد آن است. آن هم زمانی که این اندیشه‌ها به نتایج مثبت، به کامیابی‌های پی در پی منتهی شوند. در این صورت تفکرات و نگرش مدیران ارشد، رنگ و لعاب فرهنگ سازمانی را به خود می‌گیرند و اگر این توفیق صورت نگیرد، فرهنگ سازمانی از اندیشه‌های غالب در سازمان‌های غیر رسمی یا گروه‌ها و بخش‌های فعال و اثرگذار متأثر می‌گردد. به سخنی دیگر فرهنگ سازمانی را اندیشه انسان‌های مؤثر، گروه‌های کارآمد و صاحب نفوذ رقم می‌زنند.

بنابراین فرهنگ سازمانی حاصل نگرش‌هاست. اگر بخواهیم فرهنگ سازمان را دگرگون کنیم و بهبود بخشیم، باید بر روی نگرش‌ها کار کرد. برای تغییر نگرش افراد راه‌های متعددی وجود دارد، یکی از این روش‌ها، شرکت در دوره‌های آموزشی است، دیگری بررسی و دسترسی به منابع مطالعاتی گوناگون و متعدد و سپس قرائت آن‌هاست. روش دیگر، تحقیق و پژوهش پیرامون موضوع مورد نظر است و دیگر....

آموزش به هر طریق، به ما آگاهی‌هایی می‌دهد، سطح دانش و توانمندی فرد را افزایش می‌دهد و حاصل آن بر روی نگرش فرد اثر می‌گذارد و آن را جهت‌دار می‌کند.

برخی از آموزش‌ها می‌توانند به ارتقای شخصیت افراد، فرهنگ ارتباطی و چگونگی مدیریت خویش یاری رسانند. این نوع آموزش‌ها به طور طبیعی از جذابیت بیشتری برخوردارند. وقتی که فرد از طریق آموزش با فواید و آثار مثبت مجموعه مقوله‌های مرتبط با مهارت‌های فرهنگی - مدیریتی ارتباط برقرار می‌کند و ارزش مقوله‌هایی چون کار - مسئولیت پذیری - اعتماد - همدلی و همدردی - لبخند و تبسم - اصول مرتبط با گوش دادن، صحبت کردن و زبان تن - نگرش مثبت - کار تیمی - تفکر جمعی و... بر او آشکار می‌شود، به طور طبیعی تمایل دارد آن‌ها را در محیط کار و زندگی به خدمت بگیرد. لازمه این کار، آگاهی از ضمیر ناهوشیار و چگونگی عملکرد آن است، اینکه چگونه می‌توان نیازی، هدفی، آرزویی و... را با کمک ضمیر ناهوشیار درونی ساخت. با تکرار هوشیارانه آن‌ها و استفاده از جملات تاکیدی می‌توان ضمیر ناهوشیار را برنامه‌ریزی کرد، عاداتی را شکل داد و نگرشی را ایجاد کرد.

مثال: وقتی که ما مطلع می‌شویم که وزن مغز معمولاً ۲٪ وزن انسان است، ولی ۲۵٪ اکسیژن تنفس شده را دریافت می‌کند. به جایگاه، ارزش و اهمیت اکسیژن برای مغز پی می‌بریم. این امر ما را به اموری هدایت می‌کند که اکسیژن لازم را به مغز برساند و متعاقب آن اموری چون ورزش یا نرمش صبحگاهی، استنشاق هوای پاک و ... صاحب معنایی دیگر می‌گردد. در اثر این آگاهی، اقدامات لازم در جهت تبدیل ورزش و نرمش صبحگاهی و یا روزانه به عاداتی از عادات مثبت، می‌تواند در دستور کار قرار گیرد.

مثال دیگر اینکه، آگاهی از: نتایج تحقیقات آلبرت مخراییان که پیرامون اثرات "کلمه‌ها و واژه‌ها" برابر ۵۷ درصد، "آهنگ و طنین صدا" برابر ۳۸ درصد و "تن گفتاری" برابر ۵۵ درصد بر "مخاطب" به هنگام ارتباط برقرار کردن، سخن دارد، و یا نتایج تحقیقاتی دیگر مبنی بر اینکه، ۸۰٪ اطلاعات ما از طریق چشم، ۱۰٪ از طریق گوش و مابقی از طریق سایر حواس کسب می‌شود، و اینکه دانشمندان علوم رفتاری بیش از یک میلیون حالات و حرکات معنی‌دار را در

انسان شناسایی کرده‌اند و...، همه و همه این گونه پژوهش‌ها انسان را به واکنش و امی دارد و او را به امور خاص خود هدایت می‌کند تا جهت کسب موفقیت بیشتر، همواره آن‌ها را مد نظر قرار دهد.

صرف نظر از مطالب فوق، می‌توان گفت: آنچه ضرورت سودجستن بیشتر از مهارت‌های فرهنگی - مدیریتی را افزون می‌سازد، شرایط اقتصادی حاکم بر سازمان‌های تولیدی - خدماتی کشورهای در حال توسعه است. در دنیای پرقابست امروز، نیاز است ضمن ارتقاء سطح کیفی محصولات و تحویل به موقع، ضروری است قیمت تمام شده کالاها و خدمات تولیدی از کاهش منطقی برخوردار شوند تا امکان حضور فعال در بازار داخلی و خارجی میسر گردد. به عبارتی نیاز است مدیریت‌هایی چون: مدیریت استراتژی، مدیریت منابع، مدیریت کیفیت، مدیریت هزینه، مدیریت زمان و... در سازمان‌های این نوع کشورها اعمال گردد. به بیان دیگر بهره‌گیری جامع‌تر و دقیق‌تر از "مدیریت نوین" در دستور کار قرار گیرد.

به دنبال آن و به منظور اعمال "مدیریت نوین"، نیاز به کسب همکاری تک‌تک همکاران، به ویژه افراد کارآمد و اثربخش آشکارتر می‌گردد. اینجاست که لازم است، مدیریت یک رابطه "اصولی و منطقی"، "احساسی (دل)"، "ذهنی" و "معنادار" با کارکنان برقرار سازد و از مهارت‌های فرهنگی - مدیریتی ارتباطات مؤثر و انسانی بین خود و کارکنان، کارکنان با یکدیگر و جملگی با مشتریان و دیگر افراد بهره‌گیر. به سخن دیگر می‌توان گفت، در دنیای کسب و کار، ضرورت‌های اقتصادی، اعمال مدیریت مدرن را طلب می‌کند، و جهت تحقق مدیریت مدرن، اعمال مهارت‌های فرهنگی - مدیریتی به ضرورتی حتمی تبدیل می‌گردد.

برای این منظور، ضروری است، با تعامل، ممارست، صرف وقت و صبوری، آن را در سازمان مورد نظر ساری و جاری نمود. یکبار دیگر توجه خواننده‌ی

محترم را به نتایج حاصل از تحقیقات و مطالعات در زمینه وجود یا عدم وجود یک ارتباط مؤثر و انسانی در سازمان‌ها که در صفحات قبل و در فصول مربوطه مورد اشاره قرار گرفته است، جلب می‌نمائیم.

آگاهی از این نتایج، ما را به آشنایی هرچه بیشتر با مقوله‌های مرتبط با مهارت‌های فرهنگی مطمئن‌تر می‌سازد. اینکه انگیزه چیست و چگونه نضج می‌گیرد. رعایت‌مندی شغلی چگونه رقم می‌خورد، چگونه یک کالا به محصول تبدیل می‌شود و تفاوت آن‌ها در چیست؟ مسئولیت‌پذیری کدام است و چه آثار و نتایجی به همراه دارد. اینکه هدف اولویت دارد یا مسئولیت و اینکه عاشق کار بودن چه دستاوردهایی به همراه دارد؟ فرهنگ سازمانی چگونه مدیریت و متحول می‌گردد؟ اینکه زندگی کاری و شخصی افراد چگونه از طریق کسب مهارت‌های فرهنگی - مدیریتی و اعمال آن معنا دار می‌شود و لحظه لحظه زندگی کاری می‌تواند سرشار از لذت و نشاط باشد و صاحب مفهوم؟ همه و همه این‌ها در جای خود در کتاب مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

خلاصه آنکه، تجارب و پژوهش‌ها و بررسی‌های نگارنده‌ی کتاب، در بنگاه‌های کسب و کار در لباس مسئول، عضو هیأت مدیره، مشاور و محقق از یک سو و مطالعه آثار بزرگان از سوی دیگر، بر توجه و تمرکز رهبران و مدیران سازمان‌ها به نکته‌های کلیدی و مهم چون موارد سه گانه زیر تأکید دارند:

۱- توجه و بهره‌گیری از مهارت‌های فرهنگی - مدیریتی به طریقی دقیق و جامع در سازمان.

۲- تهیه و تنظیم شرح وظایف جامع و دقیق که دربرگیرنده‌ی وظایف مرتبط با مهارت‌های فنی - تخصصی و مهارت‌های فرهنگی - مدیریتی باشد.

۳- توجه لازم و درخور به نهاد اثربخش هیأت مدیره به عنوان کانون مهم رهبری و تدوین شرح وظایف کارشناسی شده برای این نهاد و اعضای موظف آن.

سه مورد فوق اهداف این کتاب را به تصویر می کشند و مطالب بر آن اساس، رشته تحریر در آمده اند.

مؤلف کتاب در ادامه دیگر تألیفات، شناسایی حلقه های مفقوده، مسائل کلان و پیش روی سازمان ها را مد نظر قرار داده تا ضمن بهره جستن از تلاش های صورت گرفته توسط صاحب نظران، و پراکنده از جهاتی، در راستای مدفی روشن - به شرح فوق - معناهای لازم را در ذهن خواننده ی محترم شکل هد.

بسیارند صاحب نظران، اندیشمندان، نویسندگان، مترجمان و صاحبان فکر و دیشه و تعالی انسانی که با صرف زمان و معمول داشتن وقتی وافر و تقبل تلاش کوششی شاخص، قلم به دست گرفته اند و پیرو رسالت خود در حوزه ی مدیریت یا روان شناسی آثاری ارزشمند، کارا و مؤثر به رشته تحریر در آورده اند و سخنگوی عطش و نیاز بسیاری شده اند و می شوند. ضمن سپاس و ارج گذاری از صاحبان این آثار، بر من نوعی که قصد دارد از این مطالب گوناگون و مهم، در گذرگاه و مقصدی مشخص، سود جوید و در نوشتارهای خود به کار گرفته شوند. تکلیف است، با حفظ امانت، به منابع و مأخذ مورد استفاده اشاره دقیق ماید و در این کتاب آن شد، که شایسته بود. بدین طریق که در پایان هر جمله یا راگراف و یا مطلبی کوتاه و بلند، در داخل پرانتز، دو عدد به ثبت رسیده است. عدد سمت چپ معرف نام کتاب و عدد سمت راست شماره ی صفحه کتاب را قویاست. در انتهای کتاب، در قسمت منابع، شماره ردیف کتاب با عدد سمت چپ پرانتز کاملاً منطبق است و از این طریق شناسنامه کتاب کاملاً در دسترس قرار می گیرد.

حال در راستای مطالعه و بررسی پیرامون "پاره ای بایدها و ضرورت های مدیریتی" در بنگاه های اقتصادی کشور، آن هم در مجرای خاصی، و از پنجره گاهی که در دید مؤلف این کتاب زاویه پیدا کرده است. قصد و برنامه کلید خورد و از ۱۳۶ کتاب بهره مودی گرفته شد، تا از رهگذر آن و با استناد به آثار

بزرگان، توجه خواننده‌ی محترم به موضوع مورد نظر جلب شود و امید آنکه مفایده افتد.

در پایان لازم می‌دانم از مدیریت محترم شرکت صنایع توری کاشان
علاقه‌مند به گسترش اصول علم مدیریت نوین و مشفق نشر این گونه آثار می‌باشم
عرض سپاس و تشکر فراوان داشته باشم و از سرکار خانم زهرا انصاری که ام
تایپ، حروف‌نگاری و صفحه‌آرایی را عهده‌دار بودند، کمال تشکر را عرضه‌دا
و سپاسگزار مدیریت محترم نشر شورآفرین باشم.

رحیم عربی

www.ketabonline.ir