

مدیران قدرتمند یاهربران قدرت بخش ؟ امروز دیگر شرکتی به نام دیجیتال (DEC) وجود ندارد . این شرکت سه دهه در طراحی و تولید کامپیوتر های علمی جهان پیشتاز بود . شرکت های مشابهی قابل ذکر هستند که ستاره اقبالیشان افول کرده و نامی از آنها وجود ندارد . پیشتازانی دیگر همچون فورد و جنرال موتورز نیز در کشاکش های سرنوشت ساز باتریکرد های جدید هوندآ و تویوتا درگیر هستند . تجربیات قرن حاضر نشان داده که رویکردهای اثر بخش مدیریتی، سلاح موثر میدان های رقابت به شمار می آید .

امروزه مفاهیمی همچون تولید بهنگام (JIT) و تولید ناب فرا سوی مباحث نظری و آکادمیک در صحنه واقعی عمل رقیبا را تا مرز سقوط عقب می نشاند . در این شرایط قابلیت درک به موقع شرایط جدید و چاره اندیشی پیشگویانه حداقل خصوصیات است که برای بقای عزت اندیشه سازمان ها و ملت ها لازم است . رویکرد ریزمدیریت یک مفهوم عالی است که از هم اکنون (اگر چه نه به صورت کامل) در بسیاری از سازمانهای دنیا و کشور مورد توجه و عمل قرار گرفته است . مفاهیم این رویکرد ، سازمان ها را یک گام دیگر به بهره گیری بهتر از قابلیت های باقوه بشر (به عنوان یک نددغه همیشگی) نزدیک می سازد . رویکرد ریزمدیریتی نقش معمول مدیریتی را نفی می کند و به جای آن وظایف عالیرتبی را می نشاند . ولی تمامی مزیت های مذکور نمی توانند این قاعده که برای هر چیز بهایی می باید را نفی کنند . پیاده سازی این رویکرد مستلزم یک تغییر عمیق فرهنگی در کارکنان است بدون آموادگی پیروان ، دیدگاههای رهبر مجالی برای تحقق نتواهد یافت ایجاد زمینه برای پیاده سازی این رویکرد علاوه بر مباحث توانبخشی کارکنان در ابعاد مهارتی، رفتاری ، نگرشی و ذهنی می باشد . به اعتماد بی پایان آنها به فلسفه و ارزش های نهفته در این نگرش نیازمند است . در روندی که نظامات تولیدی ناب و تاپ تر می شود لایه های سازمانی یکی پس از دیگری ناپدید می گردد و اعطاف در مقابل شرایط جدیدی است که تراز سالیانه شرکت ها را از رونق دور می سازد .دیگر مدیران قدرتمند ’مورد نیاز هیچکس نیست و در مقابل رهبران قدرت بخش’ در کانون توجه سیاستگذاران و صاحبان سرمایه قرار دارند . همکارمان آقای میادوش فغوری از شعبه خیابان حافظ سنندج در این خصوص مقاله ای تهیه و تدوین نموده که امید است در جهت افزایش آگاهی همکاران بویژه مدیران مفید واقع گردد.

از زمانی که نظریات هنری فایول به عنوان اصول مدیریت مورد توجه و پذیرش قرار گرفت تا به امروز که الگوری مشاوران مک کینزی چارچوب نظریات مدیرتی را تشکیل می دهد تفاوت چندانی در مفهوم مدیریت حادثه نشده است . شاید مقایسه وظایف مدیریتی برشمرده شده توسط فایول با نقش های مدیریتی مینتزبرگ ،بوکی و لوتانز، نافی این عقیده شمرده شود . ولی توجه به این امر که همه این نقش ها برای مردی - در اس سازمان طراحی

مدیران سازمانهای امروز

شده است . دلیل اصلی عدم کفایت این اصول ،برای سازمانهای امروز را آشکار می سازد .مدیریت سازمانهای امروز بر خلاف دیروز در فضایی آکنده از تحولات سریع اداره سازمان از راس هرم تشکیلاتی باقی نمی گذارد . بافت های ارگانیک تمرکززدایی و توانبخشی کاری رویکرد های جدید سازمانها برای مقابله با چنین شرایطی هستند و وظایف مدیریتی می باید برای چنین رویکرد هایی بازنگری شود علاوه بر این ها باید پدیده هایی همچون تولید ناب کمزنگ شدن رمزیندی مشاغل و اتوماسیون نیز مورد توجه قرار گیرند . همه این شواهد نشانده های از تغییر بافت سازمان ها به نهادهایی با نیروی انسانی کم ولی با کیفیت عالی را به همراه دارند.سینتینا فرانسسیس در مقاله خود تحت عنوان ’ تنها راه بقای سازمان ها توانبخشی کارکنان است ’ می نویسد ؛دیگر مالکان و مدیران شرکتها نمی توانند به نتباهیی

در نگرش ریز مدیریت امور مدیریتی کلان راس سازمان با حفظ ماهیت به امور مدیریتی خود در سطح سازمان تمرکز می شود . در این مدل اداره سازمان بر عهده کلیه کارکنان بوده و هر یک از آنان با استفاده از اختیارات اطلاعات و اختیارات خود در این خصوص می تواند به نتباهیی مالکان و مدیران شرکتها نمی توانند به نتباهیی

موفقیتی برای خود کسب کنند بلکه باید به مهارت های انرژی کارکنان خود تکیه کنند . چنین نگرشی در صورت تحقق قضایی می سازه که در آن هر کس با جایگاه خود قادر است تصمیمات مدیریتی اتخاذ و اجرا کند و کسی که این ارکسترمتشکل از ریز مدیران را هدایت می کند دیگرمدیر نیست بلکه

مروری بر سازمان های بدون مدیر

◄ **مدیریت سازمانهای امروز (بر خلاف دیروز)در فضایی آکنده از تحولات سریع صورت می پذیرد و این امر فرصتی برای اداره سازمان از راس هرم تشکیلاتی باقی نمی گذارد**

یک رهبر است . سازمان ها به زودی به فلسفه ریزمدیر ’دل باخته و یا درصحنه بدون ترجم رقابت جان خواهند باخت .

ریز مدیریت:
واژه ریزمدیریت اگر چه جدید است و لی آشنا به نظر می رسد در تفسیر این عبارت تجزیه کامپیوتر های بزرگ دیروز به شبکه گسترده ای از ریز کامپیوتر های امروز تجزیه ای الهام بخش است . در نگرش ریزمدیریت امورمدیریتی کلان راس سازمان با حفظ ماهیت به امورمدیریتی خود در سطح سازمان تجربه می شود . در این مدل اداره سازمان برعهده کلیه کارکنان بوده و هر یک از آنان با استفاده از اختیارات اطلاعات و اختیارات خود در این خصوص می گوید :
برای امکان رقابت باید مدیریت سنتی بر مبنای فرماندهی و کنترل در سازمان ها متوقف علاه و با توانبخشی کارکنان سبک جدیدی در کلیه سطوح پایه گذاری شود .در این مدل مدیران باید نقش های ریاستی خود را فراموش کرده و بیشتر به عنوان یک مربی ویا تسهیل کننده امور ظاهر شوند .
در این نگرش کارکنان از اهداف سازمان خود آگاهی داشته به شرایط حاکم بر تصمیمات خود واقف بوده قابلیت تشخیص وظیفه در شرایط خاص را داشته فلذا قادر هستند امور محوله را بدون کسب تکلیف از مافوق به خوبی انجام دهند .
ایجاد چنین شرایطی ساده نیست و به تغییر جو سازمان و توسعه توانایی کارکنان نیاز دارد . در سازمانی که همه کارکنان در امور مربوط به خود از تخصص لازم برخوردار ند نقش های مدیریتی جای خود را به نقش های مربی می سپارد و این یک تغییر ماهوی و اساسی در مبنای مدیریتی به شمار می آید چرا که مربی کسی است که تمامی اختیارات صحنه عمل را واگذار کرده ولی کماکان مسئولیت کامل پاسخگویی سازمان را بر عهده دارد .
بدین ترتیب اولین اصل مدیریت سنتی در هم می شکند ؛ دیگر هیچ ناظر مستقیمی ما در اختیار و مسئولیت وجود ندارد با این مدل چگونه می توانم سازمان را هدایت کرد؟ چگونه

وی در مصاحبه ای می گوید : یکی از بزرگترین دلایل موفقیت من این است که اطراف من را کارکنانی خلاق ، رقابت جو و متمرکز بر موضوع پر کرده اند . برای من به عنوان یک رهبر ، نوشتن برنامه ، کار ساده ای است ولی این کارکنان هستند که باید آن را پیاده کنند.

دیدگاه سازی به جای برنامه روزی : در سازمان های فردا ، همه کارکنان می باید قادر به برنامه ریزی حیطه خود باشند و آنچه آنها را به سمت اهداف هدایت می کند دیدگاههای مشترک است . دیدگاه سازی وظیفه ای است که در این راستا برعهده مسئول سازمان قراردادار . بوریس پاسترنآک در مقاله ای تحت عنوان شرکتهای بدون مرکز می نویسد : شرکت های بدون مرکز از طریق دیدگاه و ارزش ها هدایت می شوند پاسترنآک از شرکت می هزار نفری مونسانتو به عنوان نمونه ای از این رویکرد یاد می کند :
باب شاپیرو مدیر عامل جدید این شرکت در سال ۱۹۹۵ بخش اعظمی از ستاد مرکزی سازمان را منحل و سازمان را به مرکز کاری مستقل تفکیک کرد . وی سه دیدگاه اصولی برای شرکت بنا گذاشت . کیفیت عملیات کوچک ماندن و یکپارچگی و استفاده از قابلیت های بالقوه کارکنان . رشد چشمگیر ارزش سهام شرکت مونسانتو پاسخ شایسته ای به این رویکرد بود .

همین که دیدگاه های سازمانی ایجاد و بخش های سازمان با آن تغذیه شوند اهداف عملیاتی به سرعت در کلیه رده ها جوانه می زند . این فرایند نه تنها ابزاری برای هدایت سازمان ها بلکه عاملی برای تولید انگیزه گروهی نیز خواهد بود .

فرهنگ کار گروهی به جای **سازماندهی** :
ساختار رسمی سازماندهی با قوطی های مشخص و مجزای مشاغل شرح وظایف دقیق و غیر قابل تغییر و ارتیباطات تعریف شده یک زندان واقعی برای توانبخشی کارکنان است . چنین سازمانی به راستی توسط افراد در بند اداره می شود . اگر وظیفه هر فرد از سازمان صرفا انجام جزئی از امورباشد یکپارچه سازی نقش همیشه ناموفقی خواهد بود که بر عهده مدیر سنتی باقی مانده و تاکامی های پی در پی وی در اداره سازمان را سبب می شود . در رویکرد ریزمدیریت مسئول سازمان به جای سازماندهی رسمی غیر قابل اعطاف به ایجاد گروه های کاری و فرهنگ کار گروهی همت می گذارد . هر گروه کار نه تنها مسئولیت یکپارچه سازی امور محوله را به طور طبیعی بر عهده می گیرد بلکه مشتاقانه و با دقت به هماهنگی نتایج کار خود با سایر گروه های کاری نیز توجه دارد . روحیه فکری فراقلمی مرسوم در سازمان های سنتی به کلی متفاوت است .

ارزش ها و هنجارهای سازمانی:
کنترل یکی از اجزا مهم مدیریت سنتی است بدون کنترل نمی توان از انجام صحیح برنامه هاطمینان حاصل کرد . نظام کنترل باید همپای سلسله مراتب تا پایین ترین و جزئی ترین امور سازمان ریشه بونداند . ریچارد پیپولا مدیر عامل یکی از شرکتهایی است که توسط نشریه معتبر فوربیس به عنوان شرکت های برتر آمریکا انتخاب شده است .

۱- ایجاد مهارت کاری بالا
۲-جود الگوهای موفق شغلی
۳-حمایت احساسی
۴- ترغیب افراد برای اختیار پذیری بدون توانبخشی کارکنان .سازمان بدون شک به وضعیت سنتی ، جایی که مدیر ناگزیر است یک تنه کار را اداره کند باز خواهد گشت .
ریچارد پیپولا مدیر عامل یکی از شرکتهایی است که توسط نشریه معتبر فوربیس به عنوان شرکت های برتر آمریکا انتخاب شده است .



کوچک و محلی که چرخش آن برعهده خود کارکنان(ریزمدیران)است تجزیه می شود . وظیفه مسئول سازمان در این خصوص تبیین و تکمیک ارزش ها و هنجارهای سازمانی به عنوان مبنای برای کنترل سازمان است . در رویکرد ریزمدیریتی ،کارکنان توسعه یافته به صورت طبیعی و خودکار، ارزش های سازمانی را در امور روزمره به کار گرفته و تصمیمات خود را برآن ها استوار می سازند . اگر کیفیت بالا و مشتری گرایی ارزش تبیین و پذیرفته شده در سطح سازمان باشد ، بدون ضرورت به سیستم های کنترلی متعدد (نظامات کنترل کیفیت) خود کارکنان آماده پاسخگویی به این مسئولیت هستند . (سیستم کیفیت جامع) فرهنگ سازمانی از طریق ایجاد باورهای عمومی و هنجارهای گروهی یک وسیله بسیار موثر برای هدایت اعضای سازمان به سوی اهداف است . هنجارهایه شکل گیری رفتار گروهی افراد در راستای ارزش ها و اعتقادات سازمانی کمک می کنند .

جوسازمان:
همان گونه که فرهنگ مبنای اعتقادات جامعه را سبب می شود در سازمان ها نیز جود حاکم عامل مهمی در ایجاد باورها و ارزش های سازمانی است . تیمونی لاستر در مقاله ای تحت عنوان ’راه هوندآ از نحوه برخورد هوندآ شایستگی های سازمانی باشد، عدم توجه به قواعد آن بهای سنگینی در پی خواهد داشت .

مادر با فرزندان، رشد جسمی و فکری کودک را سرعت می بخشد و احساسات پاک مادری را به او منتقل می کند، نشاط و شادابی و خلاقیت، ابتکار و نوآوری و اعتماد به نفس را در او ایجاد و زمینه را برای ظهور استعدادهای نهفته کودک فراهم می آورد.

حضرت فاطمه(س) از همان دوران کودکی با فرزنداننش همبازی می شد و به این نکته اکتفا نداشت که در بازی، آنها را در حد طاقتشان با عبادت آشنا سازد، به گونه ای که حضرت در شب بیست و سوم ماه مبارک رمضان کودکان خود را به بیداری و نخفتن دعوت می کرد.

حضرت فاطمه(س) در قالب بازی و شوخی، شخصیت کودک را تقویت ساخت و او را به داشتن نیکیها و ارزشهای اکتسابی تشویق و راهنمایی کرد.
دعا برای سلامتی فرزندان
از وظایف والدین، دقت در سلامت جسم فرزندان است. حضرت فاطمه(س) به عنوان الگو و مادر نمونه، با حساسیت بالایی این مسأله را پیگیری می کرد و چنانچه فرزندانش بیمار می شدند، با تکیه بر دعا و خدای و دعا به درگاه او برای آنها طلب سلامتی می کرد.
همان گونه که ابن عباس می گوید: (حسنین(ع) بیمار شدند، پیامبر(ص) با جمعی از یاران به عبادتشان آمدند و به علی (ع) گفتند: ای ابوالحسن خوب بود،ندری برای شفای فرزندان خود می کردی و چون امیرالمؤمنین (ع) به خانه خادم نذر کردند که اگر آنها شفا یابند، سه روزروزه بگیرند. (۱۴)

حضرت فاطمه(س) غصبتآگ شد و فرمود: اگر خدا محبت را از قلب تو گرفته است، من چه کنم؟ هرکس نسبت به اطفال ترحم نکند و احترام بزرگسالان را نگه ندارد از ما نیست. (۱۱)

حضرت زهرا(س) نیز که تربیت یافته چنین مکتبی بود، به پرورش شخصیت عاطفی فرزندان خود اهتمام می ورزید.

پرورش روحیه ایثار
مقدم داشتن دیگران بر خود، اصلی بسیار ارزشمند و انسانی است که هر کس، نمی تواند دارنده آن باشد. حضرت زهرا(س) فرزنداناش را با چنین روحیه ای پرورش داده بود. (۱۲)

آن جا که پس از یک روز گرسنگی، وقت افطار، در به صدا درمی آید و گریسته بی سربستی درخواست طعام می کند، پس از آن که حضرت علی(ع) و فاطمه(س)

یکی از مهم ترین نیازهای هر کودک بر خورداری از عواطف پاک و مهر و محبت خانواده و خویشاوندان و والدین است. هنگامی که کودک از زلال محبت خانواده سیراب شد و عطش محبت و توجه عاطفی او بر طرف گردید، با دلی آرام و سلامت و پر نشاط پا به عرصه اجتماعی می گذارد، با تکامل انسانیش فدا سازی با کودکان، بازی با کودکان، روش مؤثر تربیت و پرورش شخصیت عاطفی کودک، ابزار محبت و پیامبر(ص) می گردند، یوسه های مکرر پیامبر اکرم(ص) بر رخسار و دست فاطمه(س) نشانه ای از ابراز علاقه آن حضرت به فرزندش بود. آن حضرت به محبت



بر زبان جاری می ساخت و برای ایشان بسیار دعا می کرد، ولی برای خودش هیچ دعا را که فرزندان بر عهده پدر دارند، نام نیکو و پسندیده می شمارد و می فرماید: تعیین نام مناسب، حقی است که فرزند بر ذمه پدر خود دارد، (۶)

حضرت زهرا(س) با همفکری و همیاری پیامبر(ص) و علی (ع) زینبائین نامها را برای فرزنداناش انتخاب کرد و حتی که برعهده داشت به بهترین شکل ممکن ادرک تا زمینه ای برای پرورش هر چه بهتر روح و روان فرزنداناش به وجود آید. (۷)

رفتار و اخلاق عمومی
با بند و اندر زیمی خویش می توان صحت و درستی اخلاقی را که رعایت نمی شود، به دیگران اثبات کرد و اموخت. عملی که خواهد بگریزی را تربیت کند باید درستی، به آنچه می گوید پایبند باشد. مادری که به تربیت فرزند خود علاقه مند است، باید خود، دارای فضایل اخلاقی باشد و همواره رفتار صحیح را رعایت کند تا فرزنداناش با آسودگی خاطر، در عمل از او الگو گیرند.

حضرت زهرا(س) با عمل به آنچه می فرمود، سرشت الهی ای، چون زهراى مرضیه مقدور و ممکن شده است. (چنان که امام حسن (ع) می فرماید: مادرم، فاطمه(س) را دیدم که شب جمعه در محراب خویشش به عبادت ایستاده بود و پیوسته در رکوع و سجود بود تا این که سپیده صبح برسدیم و از او می شنیدم که برای مردان و زنان مؤمن دعا می کرد و نامشان را

کودک از زمانی که پا به عرصه وجود می گذارد، روح او چون لوحی سفید آماده پذیرش هر نقشی را دارد و اولین نقاشی که شخصیت او را جزء به جزء ترسیم می کند، مادر است. آنچه از کودکی بر ضمیر شخص نقش می بندد، در مراحل بعدی زندگی او آثار مهمی از خود بر جای می گذارد. در روایتی آمده است: مادری نزد دانشمندی رفت و گفت: فرزندم چهار ساله است، از چه زمانی باید تربیت او را شروع کنم؟ مرد دانشمند جواب داد: اگر تاکنون تربیت او را آغاز نکرده ای، عمر او را ببیوده تلف ساخته ای؛ زیرا از موقعی که اولین تبسم بر لبهای طفل ظاهر می گردد، زمان تربیت او آغاز می شود. (۱)

اولین مکان مقدسی که انسان در بدو تولد در آن پرورش روحی و جسمی می یابد، محیط خانه و خانواده است و بی گمان سرنوشت هر انسانی ریشه در روحيات و خصلتهای كسانی دارد که در دوران طفولیت و خردسالی، نزدیکترین انسانها به او بوده اند. رفتار پدر و مادر هر گونه که باشد، برای کودکان که از هر نوع رفتار عقلی بی بهره اند، الگویی مؤثر خواهد بود تا بتوانند نیکیها و پلیدیها را بشناسند. از این رو، نقش سازنده پدر و مادر و بویژه مادر، در تعیین سرنوشت فرزندان، بسیار در خور توجه است. دامن پدر و مادر محیط مناسبی جهت پرورش بنر سعادت و یا شقاوت در دل فرزندان است، زیرا کودکان با علاقه و پیوندی که با اولیای خود دارند، آنها را نمونه و سرمشق خود قرار می دهند و می کوشند رفتارشان را با افعال آنها انطباق دهند. (۲)

اسلام، شخصیت آینده کودک را بر مهرون تربیت و پرورش و مراقبت پدر و مادر و حضرت زهرا(س) به عنوان الگوی مادر مسلمان، در تربیت کودکان گذاشت، ناشی از معرفت عمیق و صحیح ایشان از دستوراتی بود که اسلام درباره انسان آرایه کرده و روش تربیتی و اخلاقی حضرت فاطمه(س) بهترین شیوه و تجربه برای ساختن نسلی پاک و سعادتمند است.

حضرت زهرا(س) که، خود، تربیت یافته دامن وحی بود، به خوبی می دانست که در تربیت اسلامی از چگونگی شیردان به کودک و نگاه های محبت آمیز مادر گرفته تا تمام حرکات و اعمال و گفتاراش، بر روحیه حساس آنها تأثیر می گذارد. (۴) او می دانست که باید امامانی چون حسن و حسین(ع) و شیرزانی چون زینب و ام کلثوم



و کار آنان را تحسین کنند . چنین جوی مبنای ارزشی قوی در سازمان نیاز به هماهنگ سازی های مستمر توان بررا به حداقل ممکن کاهش می دهد . رویکرد ریزمدیریت ایجاد جو قوی سازمانی بر مبنای فلسفه و رسالت سازمان یکی از وظایف مسئول سازمان است . وظایفی که در نگرش ریز مدیریتی چنین برجسته به نظر می آید ، در نظریات کلاسیک مورد توجه قرار نگرفته است . عدم توجه مقتدمانی معمول فایول و گولیک به این مفاهیم دور از انتظار نیست ولی حتی در نظریات متاخرائی همچون مینتزبرگ فکورین ولوتانز نیز به صراحتی در این خصوص به چشم نمی خورد .

به نظرمی رسد ما در برابر انتقالی دیگر در نگرش های مدیریتی قرار گرفته این . درنسل اول الگوهای مدیریتی انسانها به عنوان موجوداتی قابل برنامه ریزی همگون و انفرادی فرض می شدند . رفتار گرایان خصوصیات رفتاری گوناگونی روحی و خصوصیات ارتباطی و گروهی را به این مدل افزودند . امروز نظریاتی همچون ریزمدیریت سازمانهای بدون مرکز و توانبخشی برای کارکنان مفاهیم مدیریتی و نقش آفرینی سازمان قائل هستند .

اگر اینها نشانه هایی از پارادیم جدید شایستگی های سازمانی باشد، عدم توجه به قواعد آن بهای سنگینی در پی خواهد داشت .

نگاهی به سیره تربیتی حضرت صدیقه طاهره (س)، فاطمه(س) مهربی نسلی پاک و سعادتمند

اولین مکان مقدسی که انسان در بدو تولد در آن پرورش روحی و جسمی می یابد، محیط خانه و خانواده است و بی گمان سرنوشت هر انسانی ریشه در روحيات و خصلتهای كسانی دارد که در دوران طفولیت و خردسالی، نزدیکترین انسانها به او بوده اند. رفتار

پدر و مادر هر گونه که باشد، برای کودکان که از هر نوع رشد عقلی بی بهره اند

^[1] اولین مکان مقدسی که انسان در بدو تولد در آن پرورش روحی و جسمی می یابد، محیط خانه و خانواده است و بی گمان سرنوشت هر انسانی ریشه در روحيات و خصلتهای كسانی دارد که در دوران طفولیت و خردسالی، نزدیکترین انسانها به او بوده اند