

فرهنگها:

تیرنگاه نظریه‌های کاربردی

(۲)

غلامرضا خاکی

غرض از حکایت، معاطله حکایت است نه ظاهری که دفع ملامت کنی به صورت حکایت، بلکه دفع جهالت، [پس بدان] هر قلمه را مغزی هست، قلمه را جهت آن مغز آورده اند نه از بهر دفع ملامت، به صورت حکایت [مثلاً]، برای آن آورده اند تا آن "غرض" در آن بنمایند. "شمس تبریزی"

در نخستین بخش این نوشتار اشارتی رفست که "فرهنگ، نظام پیچیده‌ای است از ارزشها، هنجارها، کدها و رمزها، الگوها و شناختهایی که اندیشه و احساس انسانها را شکل می‌دهد. رفتارشان را قالب گیری می‌کند. انگیزه‌ها و نیازهای آنان را جهت می‌دهد، به حرکتشان وامی‌دارد یا از حرکت بازشان می‌دارد. هستی‌رایی را معنی می‌کند عمل انسان را شکل می‌دهد و به زندگی هدف می‌دهد. فرهنگ، خود را از طریق فرهنگ‌پذیری و جامعه‌پذیری از نسلی به نسل دیگر از نو خلق می‌کند و هم‌راه با آن، شناختها و هنجارها و ارزشهای خود را از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌سازد و از این طریق خود را تداوم می‌دهد و با تداوم خود به جامعه هویت و پایداری می‌بخشد. با چنین خصایص طبیعی است که فرهنگ بر روند تکنولوژی ما هم اثر می‌گذارد و زندگی اقتصادی را شکل می‌دهد. از اینجاست که بدون توسعه و شکوفایی فرهنگی، هیچ

نوع توسعه اقتصادی و اجتماعی و فنی شکل نمی‌گیرد زیرا فرهنگ از طریق ایجاد انگیزه‌های کار و تلاش و ارزش‌گذاری تولید و مصرف، بر زندگی اقتصادی جامعه اثر مستقیم می‌گذارد. فرهنگ چیزی نیست که بشود آن را مومیایی کرد. فرهنگ فراگردی است زنده و مستمر که باید هر نسلی آن را از گذشته بگیرد و با نیروی خلاقه خود بازسازی کند. نظام آموزشی می‌تواند از این طریق میان گذشته و آینده، و میان سنت و پیشرفت، پیوندی برقرار سازد و به جای آنکه تحجر و انجماد فرهنگی ایجاد کند یا بین فرهنگ عامیانه و فرهنگ نخبگان شکافی بوجود آورد از یک سو پویایی و حرکت ایجاد کند و از سوی دیگر فرهنگ بومی و ملی را با دستاوردهای فرهنگ علمی و تکنولوژیکی آشتی دهد و از این طریق زمینه را برای توسعه فرهنگی در تمامی سطوح جامعه فراهم کند و جامعه را برای پذیرش علوم و فنون جدید و تحول و دگرگونی آماده سازد.^۱

از این رو بر مابه عنوان ملتی که دارای فرهنگی بالنده و دیرینه ایم لازم است در جریان توفنده "حکمت گرایی" امروز، راه ورسم برخی کشورها چون ژاپن را، در برپایی "سازه‌های خودی برای مدیریت" مورد تامل قرار دهیم و از سویی نیز غافل نباشیم که این ضرورت در حالی است که مدیریت در مفهوم علمی آن رفته رفته از حالت "محلی" به سوی "جهانی شدن" میل می‌کند.^۲

این برپاداشت مستلزم این است که پژوهشگران با نگرشی مبراز "احساس خودخوار داشت" ویا "احساس خودبزرگداشت" در گستره "فرهنگ خودی" تلاشی پی گیر را آغاز کنند.

همچنین گفته شد این "فرآیند سازمندی" قبل از هر کاری، نیازمند دست یابی به نوعی متدولوژی خاص است که طرح اجمالی و پیشنهادی برای آن می‌تواند از یک برخوردارت تطبیقی در قلمرو ادبیات جهانی مدیریت آغاز گشته و در مراحل بعد از معبرهای تجزیه و تحلیل، نقادی، تکمیل، و مناسب سازی ... گذشته و در نهایت به "در انداختن طرحی نو" بیانجامد.

پیدا است که در طی این مراحل، مساله ارزشها و چگونگی صورت بندی آنها مطرح می‌گردد و از طرفی این نکته مهم نیز فراروی جستجوی مآقار می‌گیرد که "عبارات نه آستن، که گرسنه معانی اند و حکیم آنها

را چون دهانهایی بازمی بیندند چون شکمهایی پر، و معانی مسیوق و مصنوع به تئوریها هستند. هضم ایمن مدعا برای کسانی که رجوع به کتاب لغت و استعمال عرف را برای فهم زبان يك قوم کافی می دانند، البته دشوار است. به اعتقاد اینان عبارات خود، حاوی معانی و حاکی از مراد متکلم اند و لذا برای فهم مراد يك متکلم ذهن را باید از هر اطلاع و اصطلاحی پیراست و آئینه واردر برابر کلام نشست تا معنی، نوروار در آن بتابد. البته تردیدی نمی توان کرد که دانستن معانی الفاظ و دستور يك زبان، شرط فهم يك زبان است، [ولی] سخن در کفایت این شرط است و سخن در نسبت زبان و فرهنگ يك قوم است و سخن در بهتر و بهتر فهمیدن معانی است و سخن در سیر تحول تاریخی معانی است.^۲

لذا استنباط معانی جدید و فراخ، از واژه ها و عبارات کهن، زائیده تحول در فهمی است که از " مطرح شدن " سخن، برای اولین بار، تا معانی جدید کنونی رخ می دهد. در این مقال " شناخت شناسی ارزشها " قلمروی است که از مقصود ما بیرون است و تنها " تفسیری مدیریتی و امروزی " را از چند ضرب المثل فارسی، در بستر پیویا و متحول معانی جستجو می کنیم.

یادآور می شویم که ما از گستره وسیع فرهنگ گد به ضرب المثلها به عنوان " محصول فهم عمومی " ^۳، که بیانگر تجارب يك ملت در طول تاریخ است نگریسته ایم و بر این باوریم که " ایجاز و رواج سخن در بین مردم صفت اساسی مقل است " ^۴ به علاوه مثلها، انعکاس تجربه هر قوم و بیان خرد و حکمت مشترک عموم است که طی نسلها به مفهوم آن پی برده اند و آنها را به یکدیگر منتقل کرده اند و " آنچه که باعث شده است سخنی بصورت مثل درآید چهار صفت است که در مثل جمع می شود که در دیگر انواع سخن به این حد نیست: ایجاز لفظ، استواری و اصالت معنی، حسن تشبیه، جودت کنایه، و این نهایت بلاغت است " ^۵ که در بین مردم، بصورت مثلی بر سر زبانها افتاده است.

در قسمت پیشین به عنوان نمونه ای برای برداشتن اولین گام (هر چند کوتاه) فرآیند سازمندی دوضرب المثل :

۱- نان بده ، فرمان بده

۲- اولین بند در ره آدم / بود نای گلو و طبل شکم
را آوردیم و در این نوشتار با تاملی مدیریتی " جستجوی تحدید یافته " خود را در تفسیری عام از مدیریت ادامه داده و خواستار تکمیل و اصلاح این جستجو از سوی علاقمندان هستیم.

۳- اول داد خلق از خود دیده، آنکه ز مردم جو.

در تحقق هر هدفی قبل از گفتار، عملکرد راهگشا است، و اگر مدیران به عنوان الگوهای عملی در هر مجموعه بشری (سازمان)، مظاهری از صفات عالییه باشند، تاثیر پذیری کارکنان از آنها به مراتب بیشتر خواهد بود.

یکی از صفات مورد انتظار از صاحبان جاه و توان، در هر موقعیتی " اقامه عدل " است و هر مدیری که (در هر سطحی) جویا و علاقمند اجرای قسط و عدل در فرآیند کاری خود است باید قبل از اینکه منتظر رعایت عدل از جانب دیگران باشد، خود ابتدا " عدالت " را در حقوق دیگران (کارکنان) رعایت کند. و به این شکل با " زبان عمل " زمینه ساز اجرای " عدالت " در قلمرو سازمانی خود خواهد شد.

ش :

گر کسی بی عدل و فضل و بذل مهتر گرددی

مهتری کردن به غایت سهل و آسان گرددی

گرگد است نیست مردم، آنکس که داد گرنیست

گر ایمن کنی مردمان را به داد

خود ایمن بخسبی و از دادشاد

۴- بار کج به منزل نمی رسد

بسیاری از عدم موفقیتها قبل از آن که برخاسته از " بی لیاقتی " مدیران باشد زائیده برنامه ریزی های غلط و هدف گذاری های غیر علمی است و چون اساس فرآیند تعیین برنامه ها و هدفها دچار خطا و کجی باشد، هرگز برنامه ها تحقق نخواهد یافت، لذا قبل از اجرای هر برنامه ای باید از درستی هدف گذاری و انتخاب راه حلها اطمینان حاصل کرد و آنگاه با عمل " مستند سازی " از درجه تحقق پذیری برنامه ها اطمینان مورد نظر را بدست آورد.

ش :

هر اساسی که نه بر راستی نهی، پایدار نماند.

نه بر جای هر کار نسا سازوار

بُود چون پلی وان سُر جو بیبار

هـ بار سبک زود بمنتزل رسد

در برنامه ریزی می توان " ایده آل " گرا بود ایسن
کار مشروط به تقسیم ایده آل ها (اهداف بلند مدت) به
اهداف کوتاه مدت می باشد .

اگر مدیران توان نداشته باشند که اهداف بلند مدت
برآمده از " رسالت وجودی " سازمان را به اهداف کوتاه
مدت تقسیم نمایند در عمل قادر به کنترل و پی گیری و
تشخیص چگونگی حرکت سازمان نخواهند بود .

مدیران باید از طراحی اهداف غیر قابل تحقق خود-
داری کرده و به اهداف ساده تر اما امکان پذیر تر روی آورند
و استنباط دیگری که می توان داشت این است که باید به
هر کسی به اندازه توان و قدرت او کاری را ارجاع داد تا
بتواند آن منظور را به سر منزل مقصود برساند .

۶ - بلندی شمشیر چه باید گامی پیش نه *

برخی از مدیران در تحلیلها و ارزیابی های خود، تنها
بر کیفیت عالی طراحی و ابزارهای فراهم آمده مباحثات
کرده و این حالت، آنها را به نوعی غفلت از این نکته،
که بکارگیران و مجریان این برنامه ها و ابزارها چه کسانی
هستند دچار می سازد .

لذا مدیران باید بر این نکته اصرار داشته باشند که
مهمترین مساله در هر سازمان موضوع نیروی انسانی است
زیرا بهترین برنامه ریزی و عالیترین " امکانات " در دست
افراد غیر کارآ، سودمند نخواهد افتاد .

ش :

* تیغ چوبین را مبر در کارزار

بنگر اول تا نگردد کار، زار

کسی که خنجر پولاد کار خواهد بست

دلش چون آهن و پولاد بآید اندر بر

نه هر که بست کمر، راه سُروری ورزد

نه هر که داشت زره، نه مت خطر دارد

نه هر آن کوتیغ دارد قصد هیچا کند .

نه هر تیغی که جنگد از هنر، چون ذوالفقار آید .

کار، شمشیر می کند نه غلاف

۷- تبه گردد از بی شبانی رمه

برای رسیدن به هدف، در حرکت گروهی به سیستم
مدیریت و رهبری نیاز مند است و اگر مدیر وجود نداشته
باشد گروه نمی تواند اصل هماهنگی و سازماندهی را تحقق
بخشیده و به اهداف طراحی شده نائل آید، لذا در صورت
نبودن مدیر هر " گروه " قادر نخواهد بود که به اهداف مورد
نظر برسد و امکانات و فرصتها هدر خواهند رفت .

۸- جز به خردمند مفرما عمل .

مدیران مجبور به تفویض بخشی از اختیارات خود
به دیگران و به کارگماری آنها هستند . ولی در نهایت
مسئول عملکرد زیردستان خود نیز هستند . یعنی
مسئولیت در مدیریت قابل تفویض نیست . لذا باید
اختیارات حوزه مسئولیت خود را به کسانی واگذار کنند
که به علت بی تجربگی " امکان "ها و " فرصت "ها را



ش :

نمانی همی در سرای سپنج
چه نازی به تاج وجه نازی به گنج

نکویی کن امسال چون ده تراست
که سال دگر دیگری کد خداست

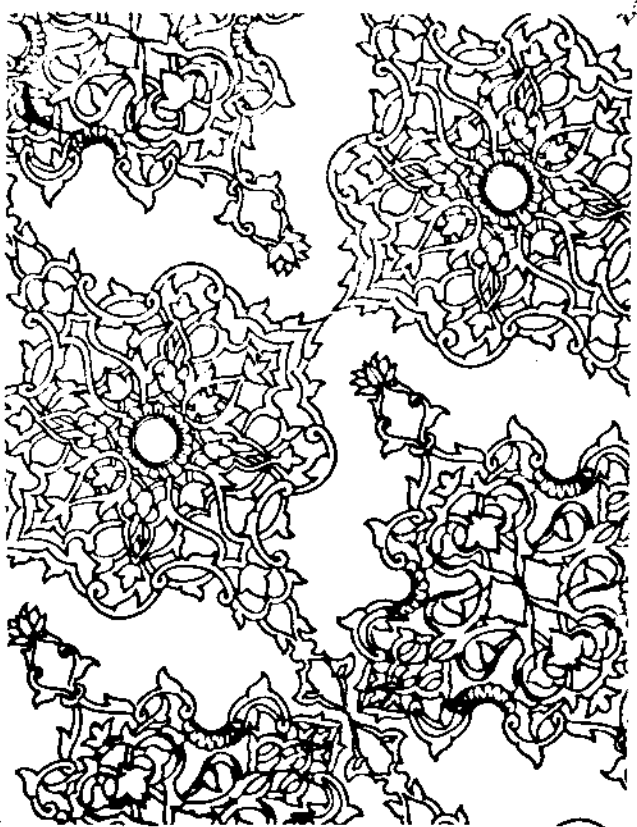
نباشد آب دایم در یک جُوی

نوع باقی و شخص بر گذرست

هین به ملک نوبتی ، شادی مکن
ای توبسته نوبت ، آزادی مکن

حکم چون در دست گمراهی فتاد
جاه پندارید و در چاهی فتاد

آنچه منصب می کند با جاهلان
از فضیحت کی کند مداران



ضایع نکنند و این گونه افرادی تجربه باعث نشوند که در ارزیابی که از سازمان به عمل می آید "توان مدیریت" ضعیف نمودار شود لذا باید با شناخت میزان بلوغ، به کارکنان تفویض اختیار نمود. و مدیران باید با توجه به "اصل بلوغ فکری" با شناخت میزان تواناییهای شخصیتی و فکری کارکنان به آنان تفویض اختیار کنند و میزان تفویض اختیار باید مبتنی بر میزان بلوغ فردی باشد که مدیر قصد دارد به او تفویض اختیار نماید.

ش :

کاروی کاردان زود به شتاب
همچو گو، کسش گذر به چو گانست

نخواهی که ضایع کنی روزگار
به ناکار دیده مفرمای کار

کار به کاردان بسپارید

کار بوزینه نیست نجاری

گرت مملکت باید آراسته
مده کار معظم به نخواست

نکرده کار را مبر به کار

هرکاری را مردی ست

هر کسی را بهر کاری ساختند

۹- چراغ کسی تا صبح نمی سوزد.

همیشگی پنداشتن پست و مقام ، برخی از مدیران را به نوعی عملکرد غلط می کشاند اما اگر مدیران به جاودانگی پست و مقام نیاندیشند و به موقعیت خود وابستگی روحی نداشته باشند بسیاری از برخوردها و ارتباطات آنها جنبه انسانی و اصولی تر پیدا می کند. و در مراودات سازمانی خود جنبه انسانی کارکنان را مد نظر داشته و ماهیت ارتباطات خود را تحت تاثیر احساس جاودانگی قرار نمی دهند.

۱۰- چون میدان فراخ است گویی بزن.

زمان بعنوان یکی از مهمترین متغیرهای محدود کننده مدیران همواره به عنوان مقوله‌ای قابل اهمیت مورد توجه به این دلیل است که هر سازمان در مسیر فعالیتهای خود در محاصره تهدیدات و فرصتها است و مدیران باید این تهدیدات و فرصتها را شناسایی کرده و در جهت اهداف سازمانی کمال استفاده را بنمایند. واقعیک مدیر موفق، يك " شناسایی کننده روزگزار " (تشخیص فرصت) است.

ش :

نه همه سال، کار هموار است

دی رفت باز نیاید، فردار اعتماد نشاید، حال را غنیمتدان که دیر نیاید

دی رفت، پُری رفت، روز امروز است

فرصت، غنیمت است

یعنی که روز کار کنون کار کن

کین روز گذشت دگر نیست روزگزار

فردا فردا، به چند فردا گویی ؟

غنیمت دان دمی، تایک دمت هست

در ناخیرها، آفتهاست

واقف دم باش

کار امروز تو چو ساخته نیست

کار فردا چگونه خواهی ساخت ؟

کار امروز به فردا مکن

که داند که فردا چه خواهد شون

نگه دار فرصت که عالم دمی است

اوقات ضایع مکن تا توانی

وقت دریاب به هر کار، که سودی نکند

نوشدارو که پس از مرگ، به سهراب دهند

وقت هر کار، نگهدار

هین مگوفردا که فرداها گذشت

* * *

۱۱- چویابی بزرگی، میاورمَنسی

مدیران به عنوان انسان همواره در محاصره خطر

و سوسه‌ها هستند. یکی از مهمترین وحده ترین وسوسه‌ها،

وسوسه " احساس برتری" است که همواره آدمی را به

عملکردهای غلط می‌کشاند. حالت " خودمحوری" همواره

سبب می‌گردد که مدیران از نظرو رای دیگران بی بهره

بوده و دامنه عقل و فهمشان گسترش نیابد. لذا " احساس

منیت" در مدیران، اهداف سازمانی را به خطر انداخته

و امکان يك انجرام عمومی در سطح سازمان را برای تحقق

اهداف سازمانی کاهش می‌دهد.

ش :

گر بدولت برسی، مست نگردی، مُردی

نکو کار باش، اُرئود قدرتی

کسی مرد تمام است کز تمامی

کند با خواجگی، کار غلامی

خواجگان در زمان معزولسی

همه شبلی و بایزید شوند

باز چون بر سر عمل آیند

همه چون شمر و چون یزید شوند

۱۲- حزم باید ناچار عزم رهبر را

مدیران باید تصمیمات خود را بر اساس دوراندیشی

اتخاذ نمایند و از احتمالات چشم‌نیو شدند و به عبارتی

درستی حدیث است (۱۰)

اهداف و سود حاصله در بلندمدت را قربانی و تحت الشعاع دستاوردهای کوتاه مدت قرار ندهند و بهای منافع اندک اهداف اساسی تر را غیرممکن نسازند و این منظور جزیا "حزم" در تصمیم مدیران ناپذیر نخواهد بود. لذا مدیران باید همواره سرانجام کار و نهایت عملکرد خود را مورد توجه قرار دهند و آینده نگری باشند.

و در تعریف حزم مولانا فرموده است:

* حزم چه بود؟ بدگمانی در جهان

دم بدم دیدن بلای ناگهمان

حزم آن باشد که نفس برید ترا

چرب و نوش و دامهای این سرا

حزم سوء الظن گفت است آن رسول

هر دم رادم می دان ای فضول

حزم چه بود؟ در دو تدبیر احتیاط

از دو آن گیری که دور است از طباط

اول عمق آب را بپرس بعدتوش شناکن

مملکت وقتی شود ایمن، که از بیولاد تیغ

پیش یا جوج بلا، سدی کشی اسکندری

هر کوسر انجام کار نبیند بیمانندش روزگار

هر که پایان بین تر، او مسعود تر

خنک آنکه ز آغاز، فرجام جست

* گرمی خواهی سلامت از ضرر

چشم ز اول بند و پایان را نگر

* * *

۱۳- خوی آنکه شناسی ورای او

نهان را زو تدبیر باوی مگو

مدیران در محیط کاری خود نیازمند اعتماد هستند و ناگزیرند بخشی از جریانهای کاری را از طریق معتمدان هدایت کنند. و اگر در شناخت افراد قابل اعتماد دچار خطا شوند اهداف سازمانی در خطر می افتد. لذا مدیران قبل از شناختن افراد مجاز به مشارکت دادن دیگران

در اسرار خود نیستند.

ش:

* عمل گروهی مردم نعم شناس

که مفلس ندارد ز سلطان هراس

* خداترس باید امانتگزار

امین کز تو تر سدا مینش مدار

* * *

۱۴- خود را جای دیگری بگذار

آدمیان در قضاوت ها، داوریها و تحکم ها گناه به "خود محوری" دچار می گردند لذا مدیران نباید در "توهم شغلی" به رفتاری خارج از چهارچوبها و اصول کشانیده شوند و در واقع به یک نوع "خود بینی سازمانی" مبتلا نگردند، ساز و کار (مکانیزم) کنترل کننده این توهم همانا خود را به جای دیگری فرض کردن و آنگاه قضاوت و داوری در رابطه با مسائل است و از سویی دیگری از شیوههای سلاست فکر در فرآیند خلاقیت و نوآوری خود را جای دیگران قرار دادن است و همین باعث می شود که آدمی به خلق ایده های نودست بیاید.

ش:

بر خلق خدا حکم چنان که اگر

آن بر تو کند کسی، تو راضی باشی

گر کسی بی عدل و فضل و بذل مهتر گرددی

مهتری کردن به غایت سهل و آسان گرددی

گرگ است، نیست مردم، آنکس که دادگر نیست

گرایم کنی مردمان را به داد

خود ایمن بخشی و از داد شاد

* * *

۱۵- دزد دانا می کشد اول چراغ خانه را

در جریان رقابت سازمانی، رقیبان ابتدا با برآوردن نقاط ضعف و نقاط قوت رقیب، اقدامات او را از طریق معتمدان هدایت کنند. و اگر در شناخت افراد قابل اعتماد دچار خطا شوند اهداف سازمانی در خطر می افتد. لذا مدیران قبل از شناختن افراد مجاز به مشارکت دادن دیگران

به خرچنگ گفتند چرا از دوسوی روی گفت پیشرفتم در این است.

نه خنده است دندان نمودن شیر

زنیرنگ، ماهی، زچاهی برآرد

بزرگان سپه مهره سازی کنند

* * *

۱۷- سیاست کوراست

سیاست در معنای متداول غیر الهی، همواره کسب اهداف بدون توجه به ارزشهای انسانی را توصیه می کند، در واقع سیاست به معنای متداول آن نوعی سودانگاری و "ماکیاولیسم" است که با چشمانی بسته بدون لحاظ ارزشهای الهی و انسانی تنها رسیدن به اهداف (همانا ارضای نیازهای نفسانی و یا گروهی افرادی خاص است) را توصیه می کند و قانونمندی ها و راهکارهای سیاسی در معنای متداول، با دیدگانی کور و تاریک، نوعی خصاص از قانون "تنازع در بقا" را در جنگ قدرت دنبال می کند.

* * *

۱۸- علاج واقعه پیش از وقوع (باید کرد)

مدیران بهتر است همواره به صورت "کنشی" عمل کنند و این عملکرد مستلزم آن است که آنان با بکارگیری اصل "پیش بینی" احتمال هر رخ دادی را نادیده نگرفته و با لحاظ، يك "دامنه انعطاف" در برنامه ریزی واقعه ها را قبل از وقوع درمان کنند و با این کار سازمان را از "بحرانی شدن" نجات بخشند. در واقع با برنامه ریزی است که مدیران، آینده سازمان را، رصد می کنند و به استقبال حل مسائل آن می روند.

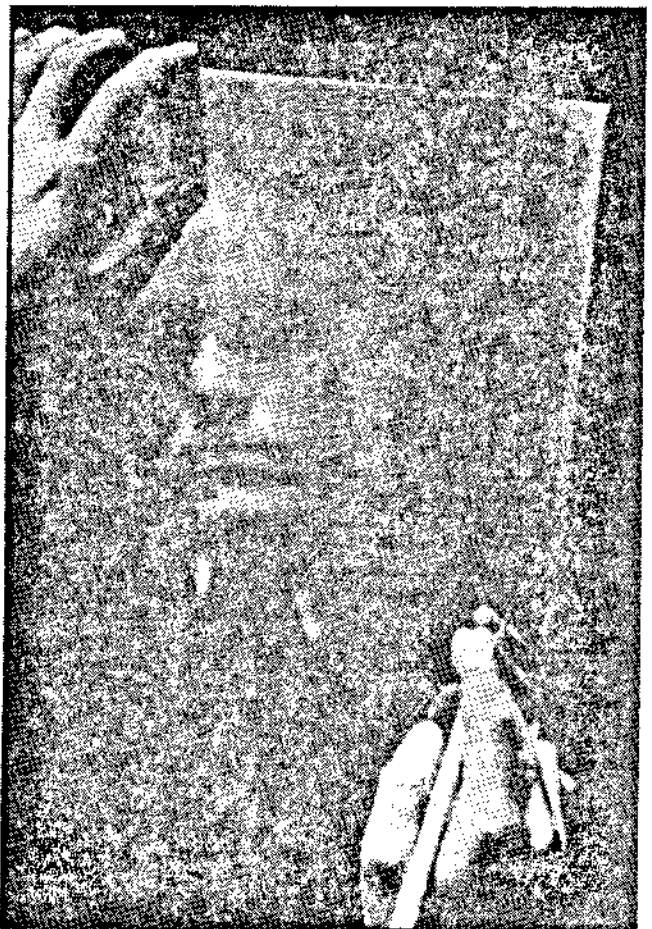
ش :

چو مدت نماند، مداوا چه سود

کار چو از دست رفت آن ندامت چه سود

سستی که پس از جنگ به یاد آید به سر خود باید کوفت

مهلمات تاخیر برنگیرد



" فضای پرابهام" درگیری سازنده در آن تصمیم گیری از " فرآیند خاص و منطقی" نمی تواند تبعیت کند و به همین دلیل سازمان، ناچار به عملکرد واکنشی شده و ابتکار عمل را از دست می دهد و به استقبال مخاطرات نامعقول می رود.

* * *

۱۶- ریاست بی سیاست نتوان کرد

يك مدیر در معنای واقعی باید قادر باشد با حفظ اصول و ضوابط، بدور از هرگونه مصلحت اندیشی حقیرانه با تاکتیک ها و عملکردهای نمادین سازمان را در مجموعه تهدیدات و فرصتها به سوی اهداف سازمانی هدایت کند. یعنی اگر مدیری قادر به تعیین استراتژیها و راهبردها و خط مشی گذاری عملی نباشد هرگز قادر به مدیریت در معنای واقعی نخواهد بود. و در واقع هدایت سازمانی او عبور از لحظات خواهد بود.

ش :

بزرگ يك دمش آب است يك دمش آتش

نوشدارو که پس از مرگ به سهراب دهند

ش :
مزن فال بد، که آورد حال بد
چون بستگی رسد به نهایت، گشاد گیت

نوشدارو چه سود خواهد داشت

چون شد از ملك زندگی سهراب

۲۰- کارمردان همه روشنیست

نه هنگامه سازی ودستان تنیست

۱۹- فال نیکو بزن به هرکاری

مدیران به عنوان يك انسان (مرد در مفهوم مفتی آن) مجاز به توسل به هرگونه ابزاری برای رسیدن به منظورهای خود نیستند، آنان در چهارچوب " ارزشهای مردی" اجازه ندارند با جوسازی و تلبیس و حیل‌گری مخالفان خود را از میدان بدر کرده و بایک " رقابت غیر انسانی" که صفت آدمهای پست است در مسابقه قدرت حریفان را مغلوب ساخته و موقعیتها و امکانات آنها را تصاحب نمایند.

روحیه یاس و بدبینی حاکم بر برخی از مدیران موجب می‌گردد که آنان همواره در پیرامون خویش جوی از بدبینی و ترس از عمل را دامن بزنند و بدین خاطر سازمان به علت " سیاه بینی" مدیر، از تجربه قلمرو - های نو و ظهور خلاقیت باز می‌ماند و با نوعی وحشت خاص محتاط می‌شود بنا بر این اگر بر مدیران روحیه خوش بینی (با لحاظ اصل " گزیننده طی مکن") حاکم باشد سازمان از يك فضای سالم برخوردار خواهد شد که در آن تمایل به قبول " مخاطره معقول" در سطوح مدیران پایین تر نیز افزایش می‌یابد به عبارتی نوعی " برائت سازمانی" بر روند تصمیم گیری سازمان حاکم می‌گردد.

این شیوه " مردانگی در فرهنگ رقابت" هانیست. اگر رقابتی وحس برتری روا دیده می‌شود نه بر پایه تزویر و ناپودی و ترور شخصیت حریف است بلکه در عرصه‌ای از " روشنی و گرمی" خصلتهای انسانی است.

ش :



کارمردان روشنی و گرمی است

کار دونان حیله و بی شرمی است

۲۲- مردم رابه چشم وقت بنگسر

حالات انسانها به عنوان موجوداتی که در دو بعد برونی و درونی در حال تغییر و تحول هستند امری متحول و دگرگون شونده است. یک مدیر به عنوان صاحب سبکی خاص باید همواره نوعی انعطاف مناسب با تحولات رفتاری کارکنان را در شیوه خود اعمال نماید، یعنی مدیر نباید باتکیه بر تصویرهای قبلی به کارکنان نگاه کند و بیرون آنها تصمیم بگیرد، در واقع باید مردم رابه "نگاهی زمانی" در دو بعد "تحول نگاه، نگرش و نگرسته" ارزیابی کرد.

۲۴- منشور دولت بجز تیغ نیست

ساختارهای سیاسی غیر الهی که متکی بر رای مردم نیستند همواره در عمل تنها لوحه قانونی که از آن پیروی می کنند چیزی جز قدرت تیغ نیست. یعنی مبنای حکومتی چنین رژیمهایی "توان بریدن و دریدن" است که به زعم آنان عامل ثبات و تداوم است. لذا مدیران چه در بعد سیاسی و یا سازمانی در این چنین سیستمهای حکومتی برای مدیریت خود قائل به هیچگونه اسلوب و شیوه و روش غیر از اصالت زور نیستند و مظاهر سازمانی این گونه مدیران آن دسته ای هستند که بدون توجه به ارزشها و رعایت ابعاد انسانی با اعمال زور (برآمده از قدرت شغلی) و اتکا بر تنبیه، کارکنان رابه سوی تحکیم پایه های موقعیت خود سوق می دهند.

ش :

هر که شمشیر زند خطبه بنامش خوانند

۲۵- ملك بايد كه اندر هر طریقی نکته دان باشد

از عواملی که ضامن تحقق اهداف سازمانی و مقبولیت یک مدیر در یک مجموعه سازمانی است، مهارت و خبرگی اوست که به "پذیرفته شدن" مدیر از سوی کارکنان به عنوان فردی مطلع و آگاه در قلمرو کاری آنان می انجامد، خبرگی مدیر سبب می گردد که افراد با او احساس نوعی "تجانس کاری" داشته باشد.

لذا یکی از مبانی مورد توجه در انتخاب یک مدیر علاوه بر تخصص مدیریتی و همانا آگاهی کلی پیرامون

درستی مدیریت (۱۵)

۲۱- کارگر را در کار توان شناخت

قلمرو زبان، میدانی فراخ است که گوی زدن در آن بسیار آسانتر از عمل کردن است. بسیاری از "طالبان کار" (به عبارتی جویندگان مدیریت) در تحلیل های زبانی مدعی انجام بسیاری از پیشنهادهای اخلاقی و اخلاقی هستند. اما برآستی آیا می توان با سخن و ادعای هر کس برای او حسابی خاص در نظر گرفت؟ تجارب بیانگر آن است که توان و صلاحیت کاری آدمیان تنها در حین عمل و انجام امور آشکار می گردد، لذا "در تفویض امور" باید بر اساس "عملکرد" های پیشین تصمیم گرفت نه بر اساس قولها و گفتارها و ادعاها.

ش :

کارکن کاروبگر زگفتار

کماندر این راه کار دارد کسار

کارناکرده بکرده شمارید

من خواهی گفتاری بسیار بدیدستم

يك خواهی ندیدستم گفتاری و کرداری

۲۲- لشکر انعام نادیده به بانگی، متفرق است

اصل "تشویق" همواره به عنوان ابزاری موثر در تاریخ تفکر مدیریت مورد توجه بوده است. تشویق کردن به شکلهای گوناگون در فرهنگ مدیریتی ما (گاه بشکل صله، انعام ۰۰۰) جایگاهی خاص دارد و مدیران همواره از تشویق به عنوان عاملی برای حفظ انسجام و تحبیب قلوب بهره جسته اند و این کار، برخاسته از شناختی است که از تجربه ساز و کار روان آدمی حاصل آمده است. انسان به عنوان موجودی "برانگیخته شونده" با توجه به سطح تکاملی که در آن قرار گرفته است، عاملی تشویق کننده می تواند تداوم بخش، و افزاینده انگیزه اش باشد.

ش :

نواحي ملك از كف بد يگمال

به لشكرنگه دار و لشكر به مال

نان دروغ نمی‌شود

جان خلقی که نان خلق زتست

جان دهد بنده چون دهی نانش

نان بده ، فرمان بده (شرح شماره ۲)

۲۷- نبشتن زگفتن مهمترشناس

از مسائل مهم مدیریت مسئله نوع و چگونگی شبکه ارتباطات مدیر در قالب های گوناگون مانند نوشتار و گفتار ۰۰۰ می‌باشد، تجارب همواره موید تقدم ارتباط نوشتاری بر دیگر ارتباط های موسوم در انتقال پیام های مهم است، این تقدم شاید ناظر بر این نکته باشد که ارتباطات شفاهی در برگیرنده " وجوه مختلف " در تفسیر و معنی است و احتمال تحریف تفاسیر و استنباط های خارج از منظور در ارتباطات شفاهی بیشتر از ارتباطات نوشتاری است از بعد دیگر همواره در مدیریت تاکید می‌شود که خط مشی ها باید مکتوب باشد زیرا خط مشی ها به شکل شفاهی در برخی موارد از سوی مدیر یا کارکنان می‌تواند قابل نقض باشد، به عبارتی با " مستند کردن " می‌توان گفت: که " دیوار حاشا کوتاه می‌باشد " .

ش :

تکه کاغذ کم از دیدار نیست

۲۸- نوازش به هر جا بود دستگیر

از هر مرادده ای دونتیجه حاصل می‌شود یکی تبادل اطلاعات و دیگری ارضاء نیاز " نوازش یا شناسایی " یکی از پایه گذاران نظریه تحلیل مرادده ای است که انسان در هر کاری به دنبال " نوازش شدن " یا " مطرح شدن " می‌گردد و این نوازش با توجه به تکامل شخصیت و نوع عملکرد فرد، از گونگی خاصی برخوردار است . بعدها این نظریه در روانشناسی بویژه در دیدگاه های سایر صاحب نظران مباحثی کاربردی در ارتباطات مدیریتی را دامن زد مثلاً "، هیچگاه کوچکترین عملکرد کارکنان را نباید از نظر دور داشت زیرا " حس مورد توجه قرار نگرفتن " مکانیزم انگیزش را مختل

ابعاد گوناگون و تخصصی حوزه مدیریت می‌باشد و پیدا است که در این مجموعه، ویژگی های فردی و ذاتی لازم برای امر مدیریت باید مورد توجه و رعایت قرار گیرد . به عنوان نمونه ویژگی های قاطعیت، عدالت، صداقت و ۰۰۰ مواردی هستند که با فراگیری و داشتن تخصص در مدیریت ، حاصل نمی‌گردند این امور نسبتاً " ذاتی و فردی " در انتخاب افراد به عنوان مدیر باید مورد توجه قرار گیرند، اگر چه نمی‌توان انکار کرد که این امور ذاتی قابل پرورش و جهت دهی می‌باشند .

ش :

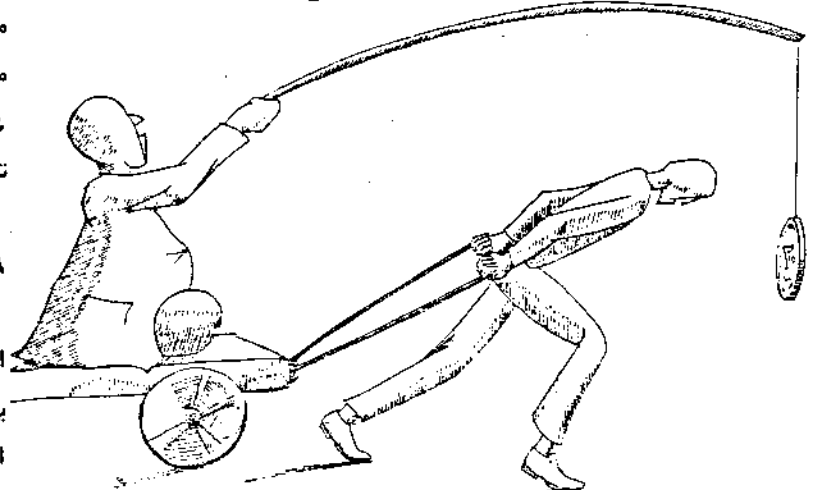
شه (رهبر) رانخت خرد باید و رای و دین درست کف راد
 و داد و نژند و گهر و راست گویی و فر لشکر و مردی و دین
 و داد باید شاه را

ش :

شاه آن باشد که از خودشه باشد

۲۶- نان بده ، جانی بخر

اگر سطح نیاز مندی غالب " انسان های متعارف و عادی " ، نیاز های جسمانی باشد، با توجه به سطح دانش آنان و محسوس بودن این نیازها ، مراجع و کانال های



ارضاء کننده برای آنان از اهمیت خاصی برخوردار خواهد شد . لذا تاریخ مدیریت سیاسی و سازمانی بیانگر این نکته است که مدیران خبره ای ، با تکیه بر ارضاء نیاز - های جسمانی کارکنان خود (صاحبان شعور متعارف) در عمل ، قادر بوده اند بایک انجام خاص، کارکنان و افراد را به سمت اهداف مورد نظر هدایت کنند .

ش :

ساخته و کارکنان را به نوعی انفعال و گاه " بی میلی به نوآوری " سوق می‌دهد.

* * *

۲۹- هرکه کاردان خویش را احترام کند کار خود را محترم داشته باشد

برخی از افراد از انتقاد و برخوردهای اصلاح‌گرا نه پیرامون کار تصویر نادری دارند. گاه انتقادی نابجا و بی‌موقع از شیوه و چگونگی انجام کار آن چنان تشدید کننده جوی از بدبینی و بی‌احترامی می‌شود که مدتها بر روند اجرای کار و فضای روانی کارگران و کارکنان اثری مخرب برجای می‌نهد. غالباً " کارکنان و کارگران به دلیل احساس تضاد منافع بین خود و مدیران هرگونه انتقادی را در جهت " تحقیر و خوارداشت " تلقی می‌نمایند. این احساس به این دلیل است که تجارب قبلی آنان از هر انتقادی نوعی نیت خیرخواهانه و رشد دهنده را نشان نمی‌دهد. لذا اگر مدیری به کاردانشا یعنی گردانندگان جریان کاری که او مدیریت آن را به عهده دارد احترام به جا و در خوری بنهد در واقع برای کار خود نوعی احترام که همانا درخواست کیفیت و کمیت بالایی برای کار است را قائل شده است.

* * *

۳۰- هر مقامی را مقالی است

مدیران به عنوان کسانی که در سلسله مراتب هرم سازمانی دارای سطوح متفاوتی هستند باید نسبت به فضای روانی و موقعیت جایگاه سازمانی خود نوع و وسیله ویژه‌ای را که باید به کار بگیرند شناخته و بر اساس آن روابط خود را با شبکه کلی ارتباطات در سازمان مرتبط سازند. مدیران باید بدانند ساختار و ازگانی که با اقتدار و جایگاه سازمانی آنها مناسبت دارد کدام است و کدامین واژگان در چهارچوب سبکها و موقعیت کاری آنان می‌گنجد. ضرورت این شناخت، برخاسته از این اصل است که فرموده‌اند: " مرد زیور زبانش مخفی است. "

ش :

هر سخن جایی و هر نکته مکانی دارد

مرغ بی‌وقتی، سرت باید بُرید

* هر کسی را اصطلاحی داده‌اند

۱- ابدی، علی، مقاله " فرهنگ و تکنولوژی " ویژه نامه شماره ۳۹ (تکنولوژی) مجله دانشمند - سال بیست و هفتم - دی ماه ۱۳۶۸ - صفحه ۲۳

۲- دوستانی برایین سؤال بودند که " نظریه خودی مدیریت " در روند جهانی شدن مدیریت، چه جایگاهی می‌تواند داشته باشد؟ در پاسخ یادآور نکاتی می‌شویم که در بخش نخست این نوشتار آمده بود، و آن نکات که در برگیرنده " جرایبی این جستجو " بود عبارتند از :

الف : وجود انکار نشدنی نقش ارزش‌های مدیریتی با توجه به " محوریت موضوعی " انسان در مسئله مدیریت.

ب : ارائه تئوری موفق Z از سوی ژاپنیها در گستره ادبیات جهانی مدیریت به عنوان یک الگوی خودی

ج : ظهور " تئوری اقتضایی " به عنوان آخرین نظریه غالب در مدیریت

د : رابطه زایشی عملکرد " اقتضایی " و " شناسایی قلمرو بکارگیری اصول مدیریت ".

ه : وجود رابطه منطقی بین " روح تاریخی " هر تمدن و جامعه با " چگونگی مدیریت ".

و : مطرح شدن " کنکاشی مدیریتی " در متون کهن به عنوان یک روش تحقیق، برای اطلاع بیشتر در مورد بندهای " ه " و " و " به منابع زیر مراجعه کنید :

یوکیچی فوکوتساوا، " نظریه تمدن " مترجم چنگیز پهلوان، شرکت سهامی خاص نشر آبی، تهران، ۱۳۶۴
Charles Margerison and Barry Smith, *Shakespeare and Management*, MCB University Press Limited, 1988.

۳- شروش، دکتر عبدالکریم، مقاله " قبض وسط تئوریک شریعت - نظریه تکامل معرفت دینی (۴) " - کیهان فرهنگی - سال هفتم شماره اول - صفحه ۱۵

4- Dictionary of World Literary terms, ed. Joseph Shipley (London: George Allen and Unwin Ltd , 1955) p. 327

۵- درباره مثل، واقعیت و کیفیت آن، ر.ک: احمد بهمنیار، داستان نامه بهمنیاری - دانشگاه تهران - ۱۳۶۱ - ص " یا " به بعد.

۶- یوسفی، دکتر غلامحسین " کاغذ زر " ، انتشارات یزدان - تهران ۱۳۶۳ - ص ۴

۷- با توجه به گستردگی و پراکندگی ضرب المثلها، در این مقاله برای رعایت اختصار، کتاب چهارجلدی امثال وحکم مرحوم علی اکبر دهخدا، از انتشارات امیرکبیر مبنا قرار گرفته است. اگرچه بر این باوریم قلمرو این جستجو پهنه وسیع ادب پارسی است. ضرب المثلهایی که دارای * می‌باشند از منابع دیگری برگرفته شده‌اند.

۸- علامت " ش " مخفف کلمه شواهد است که بیانگر ضرب المثل‌های موکد ضرب المثل‌های شرح شده است.