

# شما از کدامین هستید؟

## تئوری‌های مدیریت و رهبری

دکتر عباس خورشید

عضو عیانت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

### اشاره

در شماره‌های قبل، برای آشنایی بیشتر مدیران مدارس به بیان گوشه‌هایی از تئوری‌های سازمانی و مدیریت پرداخته شد. آشنایی مدیران با تئوری‌های سازمان و رفتار سازمانی، بر کیفیت تصمیمات و اقدامات آنان می‌افزاید.

در دو شماره ۷ و ۸ این دوره چند نمونه از مدل‌های مدیریتی معرفی می‌شوند که در عین جذاب بودن می‌توانند مدیران عزیز را در تصمیم‌گیری‌ها یاری نموده و رویکردها و جهت‌گیری‌های آنان را مهندسی کنند.

### مدیریت سایه

مدیریت سایه<sup>۱</sup> استعاره‌ای است برای وقتی که مدیر در ظاهر اداره‌کننده و تصمیم‌گیرنده سازمان است، اما در واقع تصمیم‌گیرنده سازمان افراد دیگری هستند که فاقد تصدی‌اند، اما از پشت پرده به راحتی حکم می‌دهند. بدین ترتیب، مدیر دست‌نشانده یا قربانی شده، به جای پیشبرد مصالح و اهداف واقعی سازمان، مجبور است امکانات و منابع را در جهت منافع و اهداف افراد یا فرد مذکور به کار برد. به طور کلی، در مدیریت سایه، فرد یا افرادی در اهداف سازمان و فرایند آن تأثیرگذار اصلی‌اند و به دوروش زیر در سازمان نفوذ می‌کنند (دونالد، ۲۰۰۶):

الف. از طریق اداره کردن و تحت سلطه قرار دادن مستقیم مدیر (هنگام انتخاب یا انتصاب مدیر سازمان، با نفوذی که در رده‌های بالای تصمیم‌گیری دارند، می‌کوشند از آدم‌های ضعیف حمایت کنند و فردی را در رأس سازمان قرار دهند که دانش و تخصص لازم را نداشته باشد تا با استفاده از ضعف او، خواسته‌های خود را اعمال کنند.

ب. از طریق نفوذ در یکی از رده‌های پایین‌تر و ایجاد یک مدیریت غیررسمی (جایی از سلسله‌مراتب



سازمانی را به خود اختصاص می‌دهند که از عزل و نصب دسته‌جمعی رؤسا به دور باشد اما در عین حال در جریان تصمیمات باشند و به قدر کفایت با کارکنان صفی و مشتریان صمیمی در تماس باشند).

مدیریت سایه نشانه‌هایی دارد که برخی از آن‌ها به شرح زیراند:

- پخمه‌گزینی و چاپلوس‌پروری
- تضاد بین شعار و عمل
- ابهام در اهداف و بی‌برنامگی
- اشاعه بی‌اعتمادی در سازمان
- محرومیت دانایی (فهمیدن و دانستن جرم محسوب می‌شود)
- فراری دادن مغزهای متفکر از سازمان‌ها
- تعدد فیلترهای گزینشی و پنهان کاری
- ظاهرسازی و عوام‌فریبی
- کاهش بهره‌وری مثبت و رضایت شغلی آحاد منابع انسانی، به‌ویژه منابع مؤثر
- دخالت نکردن مدیر در چگونگی اجرای وظایف کارکنان

- بهره‌کشی از آحاد منابع انسانی
- قربانی کردن مدیران ظاهری سازمان
- کم‌رنگ بودن منابع و مصالح عمومی
- استفاده از شعارهای خوب و فریبنده، اما داشتن عملکرد نامطلوب و برعکس آن‌ها
- دشمن شمردن کلیه آحاد منابع انسانی
- تمرکز و کنترل بیش از حد بر کارکنان
- رایج بودن شایعه‌پراکنی و جوسازی‌های بی‌ربط در جامعه و سازمان (ردین، ۲۰۰۶).
- به‌طور کلی، نمادهای مدیریت سایه توسط فرد یا افراد صاحب قدرت، گروه‌های سیاسی، احزاب سیاسی، گروه‌های غیررسمی و کشورهای صاحب قدرت‌های سیاسی، نظامی، اقتصادی و فناوری ایجاد می‌شود. مدیریت سایه در نهایت فقط به دنبال منافع گردانندگان سایه یا گرداننده سایه است. و لاغیر.

لازمه کاهش مدیریت سایه، انحطاط، فروپاشی، برکناری یا استعفای دسته‌جمعی نیست، بلکه فروپاشی از طریق این موارد است:

- تعامل، درایت و سعی در هماهنگی بین منابع محیط سازمان با خود سازمان
- شفاف‌سازی از سوی سازمان‌ها
- حفظ مشروعیت اجتماعی
- نهادینه کردن اهداف سازمان در میان آحاد مردم

- اطلاع‌رسانی دقیق
- پاسخ‌گویی مناسب

- کاربست نیروهای مستعد و شایسته و متخصص
- هماهنگی بین روابط رسمی و غیررسمی سازمان‌ها و غیره بر مدیریت سایه

### مدیریت مردمی

مدیریت مردمی<sup>۲</sup> یا مردمی کردن مدیریت استعاره‌ای است از شناخت بهتر توانایی‌ها و استعداد‌های کارکنان که آن‌ها را در جایگاه‌های مناسب‌تر قرار می‌دهد. در این شیوه، رهبران و مدیران به افراد خود الهام می‌بخشند و بر پیشرفت کارکنان تأکید و بر کار گروهی و تشریک مساعی توجه و تمرکز دارند. مردمی کردن مدیریت و رهبری به وفاداری کارکنان به سازمان منجر می‌شود. بدین ترتیب، در این استعاره، رهبری به‌عنوان رابطه‌ای مؤثر بین رهبران و پیروان تعریف می‌شود (باس، ۲۰۰۸). سه عنصر کلیدی در این مدیریت به شرح زیرند:

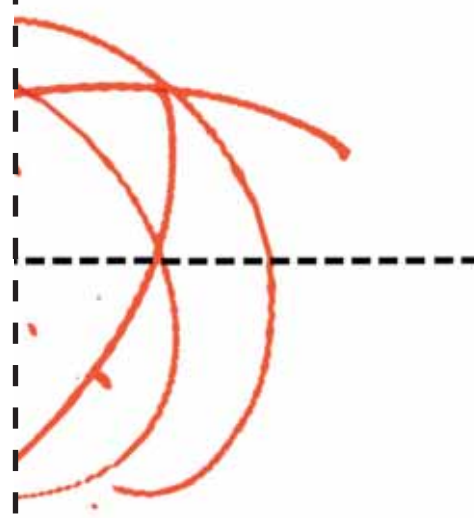
۱. رهبری رابطه‌ای مؤثر بین رهبران و پیروان است.
۲. همه کارکنان با یکدیگر و رهبری ارتباط متقابل و متعامل دارند.
۳. پیروان و رهبری اهداف مشترک دارند و همگی به دنبال تحقق آن هستند.

مردمی کردن مدیریت ویژگی‌هایی به شرح زیر دارد:

- شناخت کامل نقاط ضعف و قوت کارکنان
- به‌کارگیری مؤثر و مناسب کارکنان براساس توانایی‌های آن‌ها
- بسط و توسعه وفاداری کارکنان به سازمان
- الهام‌بخشی به کارکنان
- تأکید بر ترقی و پیشرفت و حمایت از کارکنان
- تمرکز بر کار گروهی و تشریک مساعی و تعاون
- ایجاد فرصت‌ها برای ظهور خلاقیت کارکنان
- قدردانی مناسب از کارکنان
- تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده
- ایجاد وحدت نظر، همدلی و یکپارچگی میان کارکنان (گریندر، ۲۰۰۳).

### مدیریت ذن

مدیریت ذن<sup>۳</sup> از ذن بودیسم گرفته شده است که نام ژاپنی شاخه‌ای از بودیسم ماهایاناست که در چین، ژاپن، ویتنام و کره رواج دارد و بر نقش مراقبه در نیل به آگاهی تأثیر می‌گذارد. در اصل، ذهن انرژی‌های فیزیکی، روحی، ذهنی و غیره را به‌عنوان یک کل در نظر می‌گیرد (خورشیدی، ۱۳۹۰) به‌طور کلی، این مدیریت به هدایت اثربخش

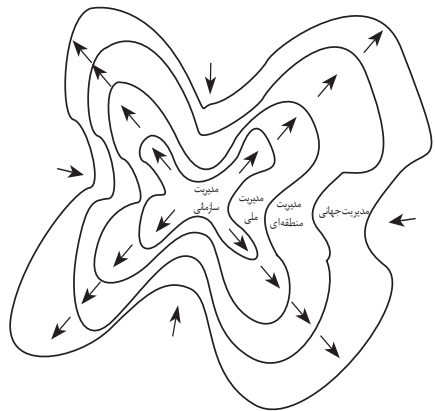


**در مدیریت مردمی  
رهبران و مدیران  
به افراد خود الهام  
می بخشند و بر  
پیشرفت کارکنان  
تأکید و بر کار  
گروهی و تشریک  
مساعی توجه و  
تمرکز دارند**

فکری و عملی مدیران و آحاد منابع انسانی آن‌ها، پویایی سازمان‌ها در برابر تغییرات سریع، مدیریت روابط انسانی مؤثر مدیر با آحاد منابع انسانی، تعادل در ابعاد هوش، نیل به راه‌حل‌های جدید، خودآغازگری، خودکنترلی، خودمشاهده‌گری، تقویت خلاقیت و غیره در مدیران می‌انجامد.

**مدیریت آمیبی**

مدیریت آمیبی<sup>۴</sup> استعاره‌ای است که بیشتر در برنامه‌دستی به کار می‌رود که به تقویت ارزش‌های فرهنگی می‌انجامد. این استعاره نشئت گرفته از نام یک تک‌سلولی به نام آمیب است که به راحتی تغییر شکل می‌دهد. بدین ترتیب، در این نوع مدیریت، مدیر به راحتی نحوه مدیریت خود را تغییر می‌دهد. این استعاره بیانگر آن است که تغییر در یک بعد مدیریت، به ایجاد تغییرات دیگر در آن منجر می‌شود (خورشیدی، ۱۳۹۰).



مدیریت آمیبی

نمودار بیانگر آن است که تغییر در هر مدیریت، به تغییر در سایر مدیریت‌ها منجر می‌شود. در این معنا، تغییر سریع در ساختار موردنظر است تا با بروز تغییرات سریع در دانش و آگاهی آحاد منابع انسانی، خود را با شرایط هماهنگ سازد. در واقع، در این مدیریت، مدیر می‌تواند با ایجاد تغییرات سریع در هر یک از اجزای تشکیل‌دهنده سازمان، آن را با شرایط هماهنگ سازد. گاهی به این نوع مدیریت مدیریت حبابی<sup>۵</sup> (مدیریتی که با ویژگی‌های خاص و با تغییر اوضاع عمرش به پایان می‌رسد) و گاهی مدیریت دورانی<sup>۶</sup> (مدیریتی که در ادوار گوناگون شیوه‌های متفاوت انتخاب می‌کند) و حتی گاهی به آن مدیریت آفتاب‌پرستی (انتخاب اهداف براساس شرایط) نیز می‌گویند. به‌طور کلی، مدیریت آمیبی در شرایط گوناگون از ساختارهای متفاوت استفاده می‌کند؛ مانند

ساختار شبکه‌ای<sup>۷</sup> (دربرگیرنده گروهی از واحدهای سازمانی مختلف که برای نیل به هدف‌های مشترک با هم ائتلاف کرده‌اند و منجر به هم‌افزایی می‌شوند)؛ ساختار یارندگی یا مدولار<sup>۸</sup> (فعالیت‌ها و امور جزئی خود را به منابع و واحدهای خارجی محول و منجر به کاهش هزینه خود می‌شوند)، ساختار بدون مرز<sup>۹</sup> (مدام در حال تبادل اطلاعات و ارتباط با واحدهای خارجی هستند و درون و بیرون خود مرزی ندارند)، ساختار خود سازمان‌دهنده<sup>۱۰</sup> (توانایی تغییر مداوم خود را دارند)؛ ساختار خود مدیریتی (قادر به اداره خود هستند و در شرایط مقتضی تصمیمات مطلوب اتخاذ می‌کنند)؛ ساختار یادگیرنده؛ ساختار مجازی. این نوع مدیریت، مشارکت فعال بین آحاد منابع انسانی، ماهیتی پویا، قدرت تفویض اختیار مبتنی بر شایستگی، توان ائتلاف با سازمان‌های جدید، تشکیل تیم‌های کاری برای بهره‌وری بیشتر، ساختار نامتمرکز و انعطاف‌پذیر، فرایند پیش‌کنشی، تسلط کافی بر محیط و حرکت فراتر از زمان و مکان و غیره دارد.

**پی‌نوشت**

1. Sun Shade Management
2. People Oriented Management
3. Zen Management
4. Amoebic Management
5. Hubble Management
6. Revolving Management
7. Network Structure
8. Modular Structure
9. Barrier Free Structure
10. Self structuring

**منابع**

1. Donald, J. W. (2006). Sunshade Management. www.eric.com.
2. Reddin, W. J. (2006) Sunshade Management. www.eric.com.
3. Bass, B. M. (2008). People oriented Management. www.eric.com.
4. Grindler, D. (2003). People Oriented Leadership. The Police chief 70 (10): 30-33.
5. خورشیدی، عباس (۱۳۹۰). انواع مطالعات پژوهشی در علوم رفتاری، تهران، یسطرون.
6. خورشیدی، عباس؛ ذوالفقاری، حسین، (۱۳۹۲) تئوری‌های مدیریت و رهبری، تهران، یسطرون.