



### گسترده‌گی مدیریت

آیا می‌دانید مدیریت چه مراحل را طی نموده و چه گستره‌ای را پوشش می‌دهد؟

- ۱- گسترده‌گی مدیریت را توضیح دهد.
- ۲- مدیریت خویش (تن و ذهن) را شرح دهد.
- ۳- مدیریت خانواده را توضیح دهد.
- ۴- دستاورد سازمانهای غیرانتفاعی و مدیریت خانواده را بیان کند.
- ۵- مهارتهای مدیریت را توضیح دهد.
- ۶- تحول در شیوه‌های مدیریت را بیان کند.
- ۷- روش‌های مدیریت را توضیح دهد.

مدیریت برحسب مالکیت، نوع فعالیت و گستردگی آن، به گروه‌هایی دسته‌بندی می‌شود. از نظر مالکیت می‌توان مؤسسات را به عمومی (شامل دولتی و دیگر مؤسسات عمومی)، خصوصی و تعاونی تقسیم کرد. از نظر نوع فعالیت نیز می‌توان مؤسسات و سازمان‌ها را به اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نظامی و فرهنگی تقسیم کرد که با وجود اصول مشترک مدیریت در همه آنها، به دلیل نوع فعالیت، مدیریت هر گروه از دیگری متفاوت است. از نظر گستردگی دامنه نیز مدیریت را می‌توان به مدیریت فردی، خانوادگی، کلان (ملی، منطقه‌ای و جهانی) تقسیم کرد. به این ترتیب می‌توان اصول اساسی مدیریت را برای اصلاح حرکت و اعمال مدیریت کارا تر برای رسیدن به هدف و یا گزینش هدف مناسب‌تر، در هر عمل انسانی دارای کاربرد دانست. با چنین دیدی، مدیریت و اصول آن نیرویی فوق امکانات فراهم می‌سازد و شرایطی را به وجود می‌آورد که با منابعی معین، نتایجی کاملاً متفاوت برحسب چگونگی مدیریت انجام شده، به دست می‌آید. با توجه به هدف این درس، مدیریت از نظر گستردگی (شامل فردی، خانوادگی و کلان) بررسی می‌شود.

## ۱-۲- مدیریت خویش

گرچه هر نوع مدیریتی و با هر گستردگی‌ای، به وسیله‌ی انسان و فرد انجام می‌گیرد، ولی با توجه به اینکه هر فرد پیش از اعمال مدیریت در هر زمینه، ناگزیر باید نیروهای دسترس خود را پرورش دهد، تا بحثی، با عنوان «مدیریت خویش» مطرح شود.

منابع در دسترس هر فرد را می‌توان به دو منبع جسمی و ذهنی تقسیم کرد. گرچه این دو منبع و چگونگی استفاده از این منابع و یا نوع مدیریت آنها ارتباطی جدایی‌ناپذیر با هم دارند؛ ولی به دلیل ویژگی هر یک از این دو منبع، توجه مستقل در بررسی هر کدام ضرورت دارد.

۱-۱-۲- مدیریت تن: گرچه ارتباطی تنگاتنگ، بین تن انسان و اندیشه و احساس وی وجود دارد و با این که گفته‌اند «عقل سالم در بدن سالم» است، ولی در وضعیت کنونی دانش بشر، باید گفت «بدن سالم بدون عقل سالم وجود ندارد». بیوستگی تن و اندیشه<sup>۱</sup> و اولویت نقش دومی در سرنوشت اولی، توجه ویژه به پرورش ذهن و اندیشه را ضروری می‌سازد. ولی از آنجا که بدون تن، اندیشه‌ای وجود ندارد و بدون اندیشه نیز انسان وجود ندارد، بنابراین توجه به نیروی بدنی و بهداشت آن گام نخست در بهره‌وری اندیشه و احساس آدمی است.

۱- ذهن بی‌انتهای جسم بردوام، وی پاک چوپرا، برگردان مهدی قراچه داغی، نشر البرز، چاپ دوم ۱۳۷۵، صفحه‌ی ۲۲

۱- دوام تن آدمی: اگرچه هدف زندگی، افزودن بر طول عمر نیست، بلکه زندگی وسیله‌ای است برای استفاده‌ی بهتر از اندیشه به منظور دستیابی به هدفهای والای انسانی؛ ولی ذهن ما به گونه‌ای طراحی شده است که زنده ماندن و تندرست زیستن را بر مردن و بیماری ترجیح می‌دهد. نخستین گام، به دست آوردن دانش لازم درباره‌ی این سرمایه‌ی گرانبهاست و نقطه‌ی آغاز آن، پذیرش این باور است که باید و می‌توان سالهای طولانی تندرست و فعال زیست.

آیا می‌دانید طول عمر آدمی چقدر است؟ عده‌ای می‌گویند، پیری از ۳۰ سالگی آغاز می‌شود و در افراد بالای ۶۵ سال، انواع بیماریهای مرگ‌زا بروز می‌کند<sup>۱</sup> همین تجربه و اطلاع، موجب شرطی شدن ما شده است. در کنار چنین باورهایی بر پایه‌ی مشاهده انسانهای تندرست فعال بالای صد سال که در برخی از مناطق مانند کلاردشت در استان مازندران تعدادشان بسیار زیاد است<sup>۲</sup>، و پژوهش درباره‌ی چگونگی پیر شدن در انسان که صرفاً موجودی فیزیکی نیست و در بررسی تشدید پیری در بازنشسته‌ها، این نکته به اثبات رسیده است که اندامهای انسان می‌توانند به سادگی ۱۱۵ تا ۱۳۰ سال به‌طور سالم به فعالیت خود ادامه دهند.<sup>۳</sup> حال این پرسش مطرح است که ما سرمایه خدادادی تن خود را ۷۰ سال و یا دو برابر آن مستهلک می‌کنیم؟ بگذریم از این نکته که برخی در سالهای بسیار پایین حتی پیش از رسیدن به سن بازنشستگی، یا عمر خود را به پایان می‌رسانند و یا خود را به انواع بیماریها دچار می‌سازند. هر کدام از نتایج فوق بسته به نوع مدیریت ما حاصل می‌شود. برای عمر دراز نزدیک به امکانات زیستی تن انسان؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و ارزشیابی و استفاده درست از بازخورد و از همه مهم‌تر مهارت تمرکز اندیشه لازم است.

۲- خوراک مناسب: تن انسان هم از نظر فعالیت روزمره و هم از نظر بازسازی یاخته‌های فرسوده‌ی بدن که در مدت چند ماه ۹۸ درصد اتمهای آن جای خود را به اتمهای جدید می‌دهند،<sup>۴</sup> نیاز به مواد خوراکی دارد. بدیهی است نوع مواد غذایی، چگونگی و مقدار آن و این که چگونه و چه مقدار مصرف شود در تندرستی و طول عمر فرد تأثیر قاطع دارد.

گرچه عوامل گوناگونی از جمله درآمد فرد و خانواده، عادت غذایی، الگوی مصرف و سن فرد

۱- همان، صفحه‌ی ۱۳ و ۲۲

۲- در دهکده «تهی‌دره» کلاردشت کهنسال‌ترین زن مازندرانی دیروز در سن ۱۲۰ سالگی درگذشت، در این دهکده، ۵۰ مرد و زن بالای ۷۵ تا ۱۰۰ سال به سلامت زندگی می‌کنند. (روزنامه اطلاعات ۱/۳۱/۱۳۷۵)

۳- ذهن بی‌انتها، جسم پردوام صفحه‌ی ۷۹

۴- همان، صفحه‌ی ۱۳

در تغذیه مؤثرند، ولی مهمترین عامل را می‌توان فعالیتهای عصبی و یا روانی دانست.<sup>۱</sup> اگرچه نیازهای زیستی تن برای ایجاد انرژی لازم در فعالیتهای روزمره و برای بازسازی یاخته‌های بدن مجموعه‌ای از مواد غذایی شامل مواد قندی، چربیها، پروتئینها، ویتامینها و ... را در بر می‌گیرد، ولی چگونگی جذب، گوارش، نوع، شدت و تأثیر آن بر پیکر انسان را ذهن انسان سمت و سو می‌دهد. اهمیت عامل ذهنی در تغذیه تا آنجاست که حتی می‌تواند گرسنگی را تحت تأثیر قرار دهد و احساسی مخالف آن را به وجود آورد. این پدیده در روزهای ماه رمضان برای روزه‌گیران بارها به اثبات رسیده است. وارونه‌ی آن، عامل ذهنی می‌تواند، سبب گرسنگی دروغین و نیاز بیش از حد به مصرف خوراکیها شود. از آنجا که درباره‌ی مدیریت ذهن نیز جداگانه سخن خواهیم گفت در اینجا به همین اندازه بسنده می‌کنیم.

اگر تنوع غذایی و وجود انواع سبزیها، میوه‌ها، غلات، لبنیات و مواد قندی، چربیها و گوشت در خوراک روزانه ضروری است، اندازه‌ی آنها نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. زیاده‌روی در خوردن که به چاقی منجر می‌شود، خود از عوامل اصلی انواع بیماریها و کاهش عمر انسان است. کم خوردن، پایین‌تر از اندازه نیز موجب ناتوانی جسمانی و کاهش فعالیت انسانی و آسیب‌پذیری در برابر بیماریها می‌شود. به گفته سعدی شیرازی:

نه چندان بخور کز دهانت برآید      نه چندان که از ضعف جانت برآید

بپیچیدگی نوع و مقدار مناسب غذای مصرفی برای هر فرد در اینجاست که بر حسب سن، نوع فعالیت شغلی و بدنی، نیازهای انسان تفاوت می‌کند. بسا جیره‌ی غذایی بسیار مناسب در یک دوره‌ی زندگی، که به صورت عادت نیز درآمده است، در دوره‌ی دیگر زندگی به عاملی مرگ‌زا برای فرد تبدیل شود. مدیریت مناسب تغذیه‌ی فرد، نه تنها آشنایی با خواص مواد خوراکی، نیاز بدن در هر دوره‌ی سنی و در شرایط گوناگون فعالیت فرد را ضروری می‌سازد، بلکه مهارت در خودداری از خوردن بر حسب اراده‌ی شخص را نیز لازم دارد. روزه گرفتن، چه در ماه رمضان و چه در غیر آن، و حتی نخوردن غذا به طور ارادی، برای یک روز و یا یک وعده‌ی غذا، خود تمرینهایی برای به دست آوردن چنین مهارتی است که خود، در تمامی بخشهای زندگی مؤثر خواهد افتاد.

۳- خواب خوب: پیکر آدمی همان‌گونه که به غذا نیازمند است و بدون آن ادامه‌ی زندگی برایش ناممکن، محتاج خواب نیز هست. بدون خفتن، امکان بازسازی پیکر انسان و جبران خستگیهای

۱- دانش زیست‌شناسی، پل وایس، ریچارد کوف، ترجمه‌ی: حمیده علمی غروی و حسین دانشفر، انتشارات مدرسه،

ناشی از کار و فعالیتهای بدنی و فکری ناممکن است. مقدار خواب شبانه روزی انسان، به طور میانگین ۸ ساعت است که برخی کم تر و برخی بیش تر از آن می خوابند، ولی بررسی انجام شده در مورد انسان هایی که بالاتر از صد سال عمر کرده اند، نشان می دهد که آنها به طور میانگین به ۶ تا ۷ ساعت در شب، به اضافه ی خوابهای کوتاه در روز نیاز دارند.<sup>۱</sup> ولی نکته مهم کیفیت خواب است. بسا خوابهای دراز شبانه ای که با کابوس همراه است و نه تنها شادایی، تمرکز ذهنی، احساس آرامش و احساس مهربانی را در انسان پدید نمی آورد، بلکه موجب سردرد، خشم و تشویش و افسردگی نیز می شود.

براساس پژوهشهای انجام شده، در طول خواب، اطلاعات جمع آوری شده در زمان بیداری از بخش حافظه ی کوتاه مدت به حافظه ی بلند مدت انتقال می یابد و ضمن انتقال، گزینش و پردازش نیز می شود. بسیاری از کمبودهای ما نیز در خواب و رویاهای شبانه که به وسیله ی ذهن ترتیب داده می شود جبران می گردد. ولی افزون بر اینها ساعت هایی که صرف خفتن می شود، می تواند برای آموختن مهارت و دانش جدید<sup>۲</sup> (از راه تکرار آن در هنگام خفتن) و برای استفاده ی بهتر از ذخایر ذهنی مورد استفاده قرار گیرد. از سویی، زمان صرف شده برای خفتن همانگونه که اشاره شد، می تواند افسردگی، تنش، خشم و ناامیدی را در ما تقویت کند. این امر به مدیریت جسم و ذهن ما بستگی دارد. خواب خوب با رعایت دو گروه از عوامل عینی و ذهنی ممکن می شود. دسته ی اول از عوامل عینی، چند ساعت پیش از خفتن غذا نخوردن، زیاد نخوردن، سنگین (از نظر گوارش) نخوردن، سر ساعت خفتن و بامدادان در پگاه بیدار شدن است. دسته ی دوم از عوامل ذهنی، در طول روز خودداری از انجام کارهایی که ناراحتی و جدان را سبب می شود (مانند دروغ گفتن، تجاوز به حقوق دیگران و ...)؛ نگاه را از دیدن آنچه که موجب آزرده گی شخص می شود باز داشتن؛ پرهیز از شنیدن صداهای آزاردهنده؛ پرهیز از روابط انسانی تنش آور، غم افزا و هیجان آمیز؛ ... و سرانجام، برنامه ویژه داشتن برای خواب، از نظر جا و مکان آسوده، نه گرم و نه سرد بودن محیط خواب، با لباس راحت خفتن و دست کم نیم ساعتی به مسایل زیبا، دل انگیز، پرنشاط و آموزنده اندیشیدن و برای ساعتهای خفتن خوراک ذهنی فراهم کردن از جمله: خواندن روزنامه ها (منهای بخش حوادث آن)، کتابهای امیدوارکننده، پرتکاپو، شاد و وادار کننده ی انسان به اندیشیدن، می تواند در کیفیت خواب تأثیر به سزایی داشته باشد.

۱- ذهن بی انتها، جسم پر دوام، صفحه ی ۲۶۴-۲۶۰

۲- روزنامه اطلاعات، ضمیمه ۱۳۷۶/۶/۱۲

۴- کار کردن: حتماً این ضرب‌المثل فارسی را شنیده‌اید که «بیگاری بهتر از بیکاری است». این چند واژه‌ی فشرده، تجربه‌ی تاریخی بشری سترگی است که پژوهش‌های انجام شده‌ی کنونی در مورد بیکاران، بازنشستگان و از کارافتاده‌ها نیز آن را تأیید می‌کند. تن و اندیشه‌ی آدمی به گونه‌ای است که با به‌کار افتادن، توانایی خود را حفظ می‌کند و بر آن می‌افزاید.

برای کار تعاریف گوناگونی ارائه کرده‌اند که کاملترین آن «انجام فعالیت سودمند برای خود و دیگران» است. از نظر اقتصادی، کار را هر فعالیت فکری و بدنی که برای شخص کسب درآمد کند و از نظر قانونی نیز مجاز و هدف آن تولید کالا یا ارائه‌ی خدمت باشد، تعریف کرده‌اند.<sup>۱</sup> با این تعریف، بیگاری که هیچ نوع درآمدی برای شخص ایجاد نمی‌کند کار به‌شمار نمی‌آید. ولی از آن‌جا که بیگاری فرآیندی ویرانگر را در توانایی‌های بدنی و فکری شخص پدید می‌آورد و دارای آثار بسیار منفی برای فرد و خانواده و در نتیجه کل جامعه می‌باشد، فرزندگان ما، بیگاری را بر بیکاری ترجیح داده‌اند.

در اصل چهل و سوم قانون اساسی که ضابطه‌های نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران را شرح می‌دهد، در مورد کار نگرشی بسیار غنی وجود دارد که برحسب آن «شکل و محتوا و ساعات کار [باید] چنان باشد که هر فرد علاوه بر تلاش شغلی، فرصت و توان کافی برای خودسازی معنوی، سیاسی و اجتماعی و شرکت فعال در رهبری کشور و افزایش مهارت و ابتکار داشته باشد.»

با چنین نگرشی، کار برای فرد که فعالیتی کاملاً ضروری است، خود وسیله‌ای است که امرار معاش را ممکن می‌سازد، ولی انجام آن نباید موجب بازداشتن فرد از خودسازی معنوی، افزایش مهارت‌ها و ابتکار وی شود. گرچه شرایط اجتماعی در تعیین میزان مزد و حقوق فرد تأثیر تعیین‌کننده‌ای دارد و درآمد کم خودبه‌خود فرد را به‌سوی کار کردن بیش‌تر می‌کشاند، ولی الگوی مصرف فرد و خانواده می‌تواند، در این روند دگرگونی‌هایی را به‌وجود آورد.

مدیریت کار کردن علاوه بر ضرورت رعایت نکات کلان و عمده‌ی یاد شده، تعیین هدف، برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارزشیابی و بازخوردی را می‌طلبد، که بدون آنها پیدا کردن کار مطلوب ناممکن خواهد بود. نخست با بررسی خلق و خوی خود، آرزوها و رؤیاهای خود، امکانات و انگیزه‌های خود، باید به این پرسش پاسخ دهیم که می‌خواهیم چه کاره شویم. سپس به این پرسش پاسخ دهیم، که چه اقدامات و تدارکاتی برای رسیدن به شغل مطلوب باید انجام دهیم. گاه هدف شغل مورد نظر، خود به چند مرحله تقسیم می‌شود و متناسب با هدف و یا شغل نهایی، هدفهای اولیه و میانی مورد توجه قرار می‌گیرد. ولی همیشه هدف باید دست‌یافتنی باشد. آماده کردن خود برای کسب دانش و

مهارت‌های لازم برنامه‌ریزی می‌خواهد. سازمان دادن اوقات شبانه‌روز و چگونگی استفاده از زمان و ارزشیابی نتیجه‌ی اقدامات انجام شده و مقایسه‌ی آن با هدفها و سرانجام استفاده از نتیجه‌ی ارزشیابی در اصلاح برنامه‌ی سازماندهی و چگونگی اقداماتی که پس از آن باید انجام گیرد، اصلاح مدیریت و نرمش‌پذیری آن برای تحقق آماج (هدف) نهایی، ضروری می‌باشد. مثلاً چنانچه می‌خواهید آموزگار شوید، باید از خود بپرسید چه آگاهی‌هایی از این شغل دارید؟ آیا دانش‌آموزان را دوست دارید؟ برای چه می‌خواهید آموزگار شوید؟ برای اعمال قدرت و ارضای خودخواهی خود، یا بیکاری تابستان آن برایتان جذاب است و یا کار آموزگاری را پرورش نسل آینده و مجهز کردن آنان به دانش، بینش و مهارت‌های بیشتر می‌دانید و به همین دلیل آن را بهترین شغل دنیا می‌شناسید؟ پرسش بعدی از خود، مربوط به رشته‌ی مورد علاقه شما، ضرورت پذیرش در دانشگاه، ضرورت پذیرش در آزمون ورودی این شغل می‌باشد. پس از آن امکان موفقیت شما با توجه به حضور رقیبان و سرانجام این که چه مطالبی را باید بدانید و کدامین دانشها را باید کسب کنید و برای داشتن شخصیت آموزگاری (یعنی مهربانی، شکیبایی، افتادگی، نرمخویی، خوشرویی، ساده زیستی، معلومات داشتن و ...) چه اقدامات و تمرین‌هایی را باید انجام دهید.

۵- نرمش و ورزش: در گذشته که این همه وسایل جدید ترابری و رسانه‌ای و وسایل خانگی برقی، موجود نبود، و وسایل کار نیز دستی بود، شاید نرمش و ورزش برای تندرستی انسان تا این حد اهمیت نداشت. ولی دنیای امروز، بویژه با الگوهای مصرفی وارداتی، شرایطی را پدید آورده است که تن انسان حداقل حرکات لازم برای حفظ خود را نیز انجام نمی‌دهد. در حالی که انسان با نرمش و ورزش کردن، احساس سبکی می‌کند؛ میل به کار در او افزایش می‌یابد؛ راسخ‌تر و بردبارتر می‌شود؛ فضولات بدن بهتر خارج می‌شود و سوخت و ساز بدن بهتر صورت می‌گیرد و دستگاه گوارش بدن تقویت می‌شود.<sup>۱</sup> شگفت‌آورتر از تأثیر ورزش در تندرستی تن آدمی، تأثیر آن بر تقویت مغز انسان است.<sup>۲</sup> برای زندگی نیرو لازم است و نرمش و ورزش ایجاد کننده‌ی آن هستند، ولی اعتدال آن دارای اهمیتی اساسی است و ورزشهای شدید مقاومت بدن را کاهش می‌دهد.

۶- سرگرمی و بازیها: گرچه سرگرمی و بازیها جدای از کار، نرمش و ورزش جدای از مدیریت ذهن و اندیشه طرح می‌شود ولی از دیدگاه دیگر، اینها هم پیوندی ژرف با هم دارند. البته اگر سرگرمی و بازی را به معنای وسیله‌ای برای تلف کردن عمر و از دست دادن زمان به‌شمار آوریم، در

۱- «نیروی بی‌کران و خواب آرام»، دکتر دی‌پاک چوپرا، برگردان مهدی قراچه داغی، نشر بیکان، چاپ دوم ۱۳۷۶، صفحه ۹۸

۲- روزنامه اطلاعات، ضمیمه ۱۳۷۷/۱۲/۹

این صورت جداسازی آن کاملاً درست است. اگر سرگرمیها و بازیها را وسایل تکمیل کننده آموزشی و پرورشی بدانیم، همانگونه که در گذشته چنین بوده است، در این صورت، این عناصر یا به طور مستقیم بر گنجایش نیروهای جسمی و فکری ما می افزایند و یا به شیوه ای غیر مستقیم با رفع خستگیها و ایجاد شادابی، شرایط لازم را برای چنین افزایشی فراهم می آورند.

مدیریت درست سرگرمیها و بازیها از نظر زمان، هزینه نوع و کیفیت آنها می تواند کمک بزرگی برای مدیریت بهتر کل زندگی فرد به شمار آید. مثلاً انجام کوهنوردی به مدت یک نیم روز در هفته می تواند خستگی فکری هفتگی را برطرف سازد و با ایجاد بردباری در فرد و تقویت نیروی اراده، پایداری در برابر مشکلات را افزایش دهد. ضمن اینکه با کمک به سوخت و ساز بهتر تن آدمی، به تندرستی وی یاری می رساند. البته در صورت برنامه ریزی نکردن و هدفمند نبودن، آثار مثبت مزبور خودبه خود نمی تواند بروز کنند.

۷- زمان، سرمایه اصلی: با توجه به اینکه هر فردی مانند هر موجود زنده دیگری به پایان زندگی دنیوی خود می رسد، مدت زمان زنده بودن وی، سرمایه ی نقدی او به شمار می آید. از این رو ضرورت دارد برنامه ریزی برای استفاده ی بهینه از زمان و عمر در دو سطح راهبردی (در بلندمدت و افقهای دور) و کاربردی (کوتاه مدت و جزئی) انجام شود.<sup>۱</sup>

از آنجا که زمان را نمی توان ذخیره کرد باید با آموزش نظری و عملی و افزایش مهارتهای ناشی از آن، مدیریت بهتری را برای استفاده از آن فراهم کرد و به نوعی زمان را ذخیره کرد.

مدیریت بهینه زمان هنگامی به دست می آید، که بتوان کارهای مهم را از غیرمهم و کم اهمیت را از پراهمیت از هم بازشناخت. هر چه بیشتر بتوانیم کارهای مهم مثلاً برای آموزش دانش و یا مهارتها را شناخته و از انجام کارهای نامربوط به آنها خودداری کنیم و یا دست کم کمتر نیرو و وقت برای آنها بگذاریم به مدیریت بهینه زمان نزدیکتر شده ایم. پس از شناسایی کارهای مهم، آنها را باید از نظر فوری بودن دسته بندی کرد و انجام کارهای مهم تر و فوری را زودتر آغاز کرد. سرانجام، کارهایی را که نه اهمیتی دارند و نه فوری، به دلیل وقت گیر بودن و زمان کشی شان به کناری نهاد. برخی از این وقت کشی های تحصیلی عبارتند از: صحبت های کم اهمیت، میهمانان ناخوانده، خواندن مطالب کم اهمیت و غیر ضروری، ... و عاداتها.

۲-۱-۲ نتیجه و جمع بندی مدیریت تن: گفته شد، تن آدمی برخلاف آنچه که در اندیشه ها رواج دارد، دارای دوام بسیاری است. ما به گونه ای آفریده شده ایم که همیشه در حال بازسازی و

۱- مدیریت عمومی، سیدمهدی الوانی، نشر نی، چاپ چهارم ۱۳۷۰، صفحه ۲۵-۱۳



نوسازی یاخته‌ای است. ولی دستیابی به عمر متناسب با ظرفیت تن، بر خورداری از خوراک مناسب و متنوع، خواب خوب و متناسب، به اندازه کار کردن و لذت بردن از کار را ضروری می‌سازد. همانگونه که انسان از خوردن و نوشیدن خیلی کم، زیان می‌بیند، از خوردن زیاد نیز دچار آسیب جدی می‌شود و چاقی، علاوه بر کم کردن عمر، بسیاری از سالهای زندگی را با درد و رنج توأم می‌سازد. اگر خوابیدن کم و با کیفیت بد، همه‌ی زندگی ما را تحت تأثیر منفی خود قرار می‌دهد، خوابیدن زیاد نیز، سستی، چاقی و بیماریهای گوناگون را به بار می‌آورد. کار کردن نیز چنین است. ما دارای توان کار کردن هستیم و استفاده نکردن از آن، از دست دادن این توان و انواع نارسایی‌های جسمی و ذهنی را در پی دارد. ولی کار زیاد نیز، افزون بر اینکه از انجام آن خرسند نخواهیم شد، فرسایش شدید توان و نیروی جسمی و فکری ما را سبب خواهد شد. در شرایط کنونی که حرکت بدنی ما در رفت و آمدها و انجام کار و امور خانه به دلیل وجود ماشینها بسیار کاهش یافته، بدن و ذهن ما نیازمند نرمش و ورزش می‌باشد، که می‌باید روزانه انجام شود، تا توان جسمی و ذهنی ما محفوظ بماند، و سموم تولید شده در بدن، دفع شود. با توجه به شرایط زیستی کنونی، بسیاری از ما دارای اوقات فراغت زیادی هستیم، که حتماً برای آنها باید برنامه‌ای ثمربخش تدارک بینیم به گونه‌ای که هم خستگیها برطرف شود و هم بر دانش و مهارتهای ما افزوده گردد. با توجه به مطالب گفته شده، چگونگی مدیریت جسم دارای اهمیتی سرنوشت‌ساز از نظر کارآیی انسان و بویژه اندیشه‌ورزی وی می‌باشد. بنابراین استفاده از اصول اساسی مدیریت شامل تعیین هدف، برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارزشیابی و بازخورد در هر یک از عوامل مدیریت تن مشهود است.

### ۳-۱-۲- مدیریت ذهن

۱- گنجایش ذهن آدمی: مغز آدمی این ویژگی را دارد که به اندازه‌ای که از آن استفاده می‌شود رشد می‌کند و هوش هر انسان، بستگی به استفاده‌ی او از مغزش دارد. هر بخشی از امکانات مغز را مورد استفاده قرار ندهیم، از دست می‌رود و چگونگی به کارگیری مغز انسان ساختار آن را تعیین می‌کند.<sup>۱</sup>

۱- مغز انسان بیش از یک هزار میلیارد یاخته دارد و ده میلیون پایه عصبی، مغز انسان دو برابر بیشتر از آنچه که در بائگانی ملی امریکا نگهداری می‌شود، گنجایش دارد. گنجایش ذخیره اطلاعات مغز آدمی  $10^{12} \times 125$  یا ۱۲۵ هزار میلیارد است. عمر ما اگر ۱۰۰ سال باشد و تمام لحظه‌های شبانه‌روز آن صرف یادگیری شود تنها می‌تواند ۸۷۶ میلیون واحد اطلاعاتی ذخیره کند، که این مقدار نزدیک به ظرفیت مغز نیز می‌باشد. به همین دلیل عمر ما برای استفاده عملی از چنین گنجایشی کافی نیست و ما حتی از یک هزارم این توانایی نیز نمی‌توانیم بهره‌گیری کنیم. «ناگفته‌هایی از مغز و نبوغ»، گلن دومان، برگردان، فاطمه سرحدی‌زاده، روزنامه سلام ۱۳۷۷/۱۱/۲۹

پس می‌توان گفت که هر انسانی اگر اندکی بیش‌تر از حد معمول، از مغزش استفاده کند، نه تنها در زندگی فردی و خانوادگی وی بلکه در توسعه‌ی کشور نیز انقلابی بزرگ رخ خواهد داد. هم‌چنین می‌توان این نکته را مطرح کرد، که حل همه‌ی مسایل و مشکلات انسانی در هر سطحی به چگونگی و میزان استفاده از مغز آدمی بستگی دارد. ولی دانستن این نکته به تنهایی برای تحقق آن کافی نیست و یا خواستن به خودی خود توانستن نیست، بلکه مدیریت ذهن لازمه‌ی آن است.

۲- تصویر ذهنی: برای اعمال مدیریت بهینه، مهم‌ترین نیرویی که هر انسانی در اختیار دارد، توجه به نقش تصویر ذهنی است. مغز انسان که در واقع فرماندهی پیکر اوست، خود نیز از دو بخش تعیین‌کننده‌ی هدفها (قسمت آگاه ذهن) و تحقق بخش هدفها (قسمت ناخودآگاه ذهن) تشکیل شده است. بخش آگاه که توانایی تصور کردن را با استفاده از قوه‌ی تخیل دارد، برای بخش ناخودآگاه هدف و آماج پدید می‌آورد.<sup>۱</sup> بخش ناخودآگاه، به‌طور خودبه‌خود و بدون دخالت آگاهانه‌ی فرد، اهداف تعیین شده به‌وسیله‌ی خودآگاه را تحقق می‌بخشد.

۳- حدود اهداف: در فصل نخست، از ضرورت متناسب بودن اهداف با توان و استعداد فرد سخن به میان آمد و گفته شد که با افزایش توانمندیها، می‌توان هدفهای بالاتر، عمیق‌تر و پیچیده‌تری را برای رسیدن به آنها تعیین کرد. در بحث تصاویر ذهنی که کلید در اختیار گرفتن نیروی عظیم مغز انسانی است، نیز می‌باید تناسب اهداف را با توان و استعداد فرد در نظر گرفت. گرچه اندیشیدن و تصور کردن «مایه‌ی اصلی شخصیت و رفتار انسان است و با تغییر تصویر ذهنی، می‌توان شخصیت و رفتار را<sup>۲</sup>» تغییر داد ولی تصویر ذهنی‌ای به واقعیت خواهد پیوست که واقع‌بینانه و مناسب باشد. «تصویر ذهنی سرحدات فضایل انسان را مشخص می‌کند و نشان می‌دهد چه کاری از او ساخته است و چه کاری از او ساخته نیست. با توسعه‌ی تصویر ذهنی، دامنه‌ی عمل توسعه می‌یابد. پرورش تصویر ذهنی واقع‌بینانه و مناسب، با ایجاد تواناییها و استعدادهای جدید در انسان، عملاً شکست را به موفقیت تبدیل می‌کند»<sup>۳</sup>.

مثلاً اگر هدف، هشت ساعت درس خواندن در شبانه‌روز است، در حالی که در حال حاضر روزی یکی دو ساعت بیشتر نیست، به سادگی نمی‌توان به این هدف دست یافت. نخست باید به‌طور کاملاً قانع‌کننده‌ای ضرورت رسیدن به هشت ساعت مطالعه در شبانه‌روز را برای کسب موفقیت در

۱- روانشناسی تصویر ذهنی، ماکسول مالتز، برگردان مهدی قراچه‌داغی، انتشارات شباهنگ، چاپ هشتم، ۱۳۷۲

تحصیل برای خود مطرح سازیم. دوم باید دید چرا زمان مطالعه ما کم است؟ بیشتر وقت خود را صرف چه می‌کنیم؟ کدام عاداتی ما بیشتر از همه زمان‌بر است و کمتر از همه بازدهی دارد و سرانجام با بررسی میزان اراده و توان خویش در تغییر عاداتها در شرایط کنونی، شاید به این نتیجه برسیم، که تا یکی دو ماه آینده امکان دستیابی به هدف هشت ساعت مطالعه در شبانه‌روز میسر نیست. ولی مثلاً رسیدن به چهار ساعت مطالعه در شبانه‌روز امکان‌پذیر است. بنابراین هدف، در گام نخست رسیدن به چهار ساعت مطالعه در شبانه‌روز تعیین می‌شود. در گام بعدی با استفاده از تواناییهای به دست آمده در دستیابی به چهار ساعت مطالعه و برخورداری از اراده‌ای که تقویت شده، رسیدن به هشت ساعت مطالعه، اکنون با توانیها و شایستگیها و استعدادهای تقویت شده ما تناسب دارد.

۴- تأثیر دیگران بر ما: انسان، موجودی است اجتماعی. از این رو، سخنان، رفتار و نگاههای دیگران در رد یا تأیید، بر اراده و توان ما تأثیر می‌گذارند. در گام نخست که در حال دگرگون کردن عادت منفی و ناخوشایند خویش برای بهبود شخصیت خود هستیم چون برخی از افراد که ما را با عادتها و شخصیت قبلی می‌شناسند و آنها را صحیح می‌پندارند، پذیرش بروز دگرگونی در ما برایشان دشوار و تأثیر آنان بر روی ما منفی است باید از برقراری ارتباط با آنان پرهیز کرد. ولی افرادی که با بهبود عادتها و شخصیت ما نظر موافق دارند، بر ما تأثیر مثبت می‌گذارند. برعکس با اینان باید ارتباط بیشتری برقرار کرد. در چنین شرایطی هر قدر فاصله گرفتن از گروه نخست مثبت است، نزدیکتر شدن به گروه دوم نیز مثبت است. البته اگر در مورد شخصیت دیگران نادرست داوری کنیم به نتیجه‌ای معکوس خواهیم رسید. به گفته مولانا:

یار را اغیار پنداری همی شادمانی را نام بنهادی غمی

علاوه بر این نکته، با توجه به اینکه مغز افراد نیک‌خواه، شاد و خوش‌قلب، امواج آلفا دارد که مانند امواج موج کوتاه رادیو تا آن سوی کروی زمین نیز پخش می‌شود و در افراد دیگر احساس شادابی، شادی و شکوفایی به وجود می‌آورند، می‌باید با اینگونه افراد در تماس بیشتر قرار گیریم.<sup>۱</sup> برعکس از تماس با افرادی که دروغگو، حسود، انتقام‌جو، کینه‌ورز، لجباز، حيله‌گر و بدخواه هستند و مغزشان موج بتا تولید می‌کند و در انسان افسردگی، ناامیدی و یأس به بار می‌آورد، باید خودداری کرد، هر چند خوشبختانه برد امواج بتا، هفت متر بیشتر نیست.<sup>۲</sup> گفتنی است که با تغییر شخصیت فرد، طول موج مغزی وی نیز تغییر می‌کند. البته عبادت کردن، مراقبه، کوهنوردی، شنا و برخی دیگر از

۱- امواج مغز انسان، جعفر بریریان، روزنامه‌ی نشاط ۱۳۷۷/۱۲/۲۲  
۲- همان

ورزشها و کارهایی مانند نویسندگی، انواع هنر، اگر در شرایط مناسب انجام گیرد، نیز موجب آرامش دل و تولید و پخش امواج آلفا از مغز می‌شود. با ایجاد شرایط مناسب برای تولید و پخش امواج آلفا از مغز خویش، هم شور و شادی زندگی، مهربانی و دوستی خود را افزایش می‌دهیم و هم خود به خود در دیگران تأثیر مثبت می‌گذاریم.

۵- بزرگترین دشمن یا دوست: با توجه به آنچه گفته شد، می‌توان بخش ناخودآگاه ذهن را بزرگترین دشمن و یا دوست و یار انسان در نظر گرفت و این بسته به نوع تصویر ذهنی‌ای است که بخش آگاه ذهن، از خود، مردم و دنیا دارد. آدمی در طول زندگی خود تمامی صحنه‌ها، سخنان و رفتارهای زشت و زیبایی را که می‌بیند، می‌شنود، احساس می‌کند، می‌بوید و لمس می‌کند به‌طور خودبه‌خود در ناخودآگاه ذهن خویش ضبط، جمع‌آوری و طبقه‌بندی می‌کند، تا در موقعیتهای عملیاتی در قالب رفتار و گفتار بروز دهد،<sup>۱</sup> ولی تصویر ذهنی که خودآگاه می‌سازد، حرکت عملی ناخودآگاه را جهت می‌دهد. البته هرچه ما چشمها و گوشهای خود را از دیدن و شنیدن آن چه که موجب ناتوانی ما و کاهش نیروی اراده ما می‌شود، بازداریم، هم در ناخودآگاه و هم در خودآگاه تأثیر مثبت می‌گذاریم. ولی اگر خود را آدمی شکست خورده، بیچاره، درمانده بدانیم که همیشه و از هر سو زیر تأثیر عوامل منفی است وضع ما بدتر می‌شود. اگر در ابتدا منشأ آن تنها اندیشه‌ی ماست، بعداً در واقعیت نیز حتماً چنین خواهد شد. اگر فکر کنید بیمار هستید، حتماً بیمار می‌شوید. اگر فکر کنید که درس می‌خوانید ولی نمی‌فهمید حتماً چنین می‌شود. انتخاب با شماست که ذهن شما بهترین دوست و یا بدترین دشمن شما باشد. ولی اگر دشمن شما شد گناه شماست که از این نعمت بزرگ خدادادی برخلاف ماهیت آن استفاده کرده‌اید. انتخاب با شماست که:

۱- قدرت تشخیص قوی با معیارهای ثابت و استوار داشته باشید تا بازیچه‌ی محیط اطراف خود قرار نگیرید.

۲- شجاعت و جرأت انجام کارهای جسورانه را داشته باشید.

۳- اطمینان و اعتماد (خوش‌بینی) داشته باشید.

۴- استقامت و پشتکار داشته باشید و یا الف - به دلسوزی و همدردی دیگران با خود اصرار بورزید. ب - نازپرورده و بد عادت باشید.<sup>۲</sup>

---

۱- نیروی جادویی اندیشه، ماریانه استرویو، برگردان مهندس علی اصغر شجاعی، انتشارات تهران، چاپ یکم ۱۳۷۴،

صفحه ۶۵ و ۶۶

۲- همان

در همین راستاست که حافظ با آگاهی از اینکه عاقبت ما مرگ است، تصویر ذهنی شاد بودن را در طی زندگی نتیجه می‌گیرد و نه ناامیدی، افسردگی و در واقع احساس سردی مرگ را پیش از مرگ داشتن :

عاقبت منزل ما وادی خاموشان است      حالیا غلغله در گنبد افلاک انداز

۶- عاداتها و خاطره‌ها: خودآگاه بر پایه‌ی باورهای ارزشی، انگیزشی و نگرشی قبلی می‌اندیشد؛ او تصمیم می‌گیرد و تصمیم و اندیشه‌ی وی به وسیله‌ی ناخودآگاه پیاده می‌شود و به مرحله اجرا درمی‌آید. ولی پس از آن بدون نیاز به «تفکر» و اندیشیدن یا «تصمیم‌گیری»<sup>۱</sup> جدید، ناخودآگاه ما، خود به خود با توجه به موقعیتهای مشابه، آنها را تکرار می‌کند. این تکرار که بر پایه‌ی شرطی شدن است به وسیله‌ی خودآگاه به صورت عادت درمی‌آید، که خود یکی از مهم‌ترین منابع آزاد گذاشتن خودآگاه ما برای اندیشیدن و به‌کارگیری نیروی اندیشه است. «حدود نود و پنج درصد از رفتارها، احساسها و واکنشهای ما عادت‌ی هستند و به همین گونه، طرز تلقی، احساسات و باورهای ما نیز چنین است»<sup>۲</sup>. اکنون این پرسش مطرح است که آیا عاداتهای ما که در شرایط خاص و با توجه به باورهای خاص و در شرایط زمانی و مکانی خاص به وسیله تصویر ذهنی خودآگاه و عمل خودبه‌خود ناخودآگاه به‌وجود آمده‌اند، می‌توانند همیشه مثبت و ارزشمند باشند؟ نخست به این دلیل که برخی عاداتهای ناپسند اصولاً از همان ابتدا نباید به‌وجود می‌آمدند، زیرا به زیان ما هستند: مثلاً گفته‌های نزدیکان در این مورد که ما دروغگو و لجباز هستیم. دوم اینکه در اثر تغییر شرایط سنی، شخصیتی، دانش و دانایی و افزایش تواناییهایمان بسیاری از عاداتهای مان ممکن است کهنه، بازدارنده، نبروزدا و بی‌بهره شده باشند. در چنین شرایطی می‌باید با واریسی، عاداتها را بازبینی کرد و عاداتهای ناخوشایند را تغییر داد و عاداتهای ضروری جدیدی را به‌وجود آورد، که کارایی ما را بیشتر کنند. مثلاً اگر به همان شعر حافظ بازگردیم اگر به ما تلقین کرده‌اند و ما هم باور کرده‌ایم، که چون عاقبت همه‌ی ما مرگ است، پس هرگونه شادی، تلاش، مهربانی، موفقیت و ... بیهوده است و باید تن به مرگ سپرد و ما چنین باور کرده و عادت به آن را با زندگی پویا، شکوفا، شاد و پیروز در تضاد می‌دانیم، باید در تغییر این باور و عادت آن اقدام کنیم. یا به عنوان مثال دیگر، اگر به ما تلقین شده است و ما هم باور کرده‌ایم و به این باور نیز عادت کرده‌ایم که توانایی فراگیری مطالب و به خاطر سپردن درس را نداریم، ولی با درک و فهم تازه این عادت را ناشایسته می‌بینیم، باید آن را تغییر دهیم. همین استدلال را در مورد عادت به خاطره‌های بد، دردناک، افسرده‌کننده، زشت و ... می‌توان به‌کار گرفت. باید خاطره‌های بد را

هرچه زودتر فراموش کرد و زهرآگینی آنها را از میان برداشت و عادت به آنها را نیز دگرگون کرد. برعکس، باید یاد و خاطره‌های زیبا، دل‌انگیز، شادی‌آور، نیروزا و عادت به آنها را همیشه نگه‌داشت و با یادآوری آنها، رنگ، بو و آهنگ آنها را به دلیل تأثیر مثبت‌شان بر اندیشه‌ها، رفتارها و گفتارهای ما، تازه و شاداب نگه‌داشت. اگر فراموش کردن توهینها و تحقیرهای اعمال شده نسبت به ما و عادت به آنها را باید فراموش کرد و تغییر داد، مهربانیها، گذشتها و یاریهای دیگران نسبت به خود را باید همیشه تر و تازه نگه‌داشت.

۷- باورها و تصویر ذهنی: از دگرگون کردن تصویر ذهنی که ناشی از توانایی اندیشه‌ورزی ذهن آدمی است، سخن گفته شد و این نیز گفته شد که خودآگاه انسان بر پایه‌ی باورها و عقاید قبلی می‌اندیشد و تصویر ذهنی می‌سازد. پیش از این نیز باورها را به سه گروه ارزشی، انگیزشی و نگرشی تقسیم کردیم. اکنون با توجه به اینکه برای تغییر تصویر ذهنی صرفاً از اراده نمی‌توان استفاده کرد و تغییر باورها نیازمند باورهای جدیدی هستند،<sup>۱</sup> باورها و تغییر آنها را برای امکان‌پذیر کردن تغییر تصویر ذهنی بررسی می‌کنیم.

به کمک باورهای ارزشی، ما درباره‌ی همه چیز به داوری می‌نشینیم و خوب و بد همه چیز را بر آن پایه تعیین می‌کنیم. مثلاً وقتی بر این باور هستیم که ستمکاری عملی نادرست است، خودبه‌خود هرگونه ستمی را از سوی هرکس محکوم می‌کنیم.

باورهای انگیزشی، سبب واکنش و برانگیختگی ژرف ما می‌شوند. مثلاً اگر بر این باور باشیم که هر آنچه که برای ما بدون توجه به آثار زیان‌آور آن برای دیگران، برای کشور، برای بشریت و برای محیط‌زیست، سودآور است پس خوب است برای به‌دست آوردن پول و درآمد بیش‌تر هر کاری را انجام می‌دهیم و بیش‌ترین انگیزه را برای انجام کارها و فعالیتها برحسب پاداش مادی آن از خود بروز می‌دهیم. باورهای نگرشی، دیدگاههای ما را نسبت به خود، دیگران و دنیا پدید می‌آورند. مثلاً اینکه این دنیا محل رنج و درد است، یا همه آدمها فکر سود خودشان هستند یا همه مردم دروغگو، فریبکار، زورگو هستند و غیره.

طبیعی است تا وقتی که بر این باور هستیم که مثلاً همه دروغگو هستند، چگونه می‌توانیم با دیگران مهربان باشیم و یا آنها را دوست بداریم؟ برای مهربان بودن با دیگران، نخست نیازمند تغییر این باور هستیم. واقعیت این است که همه‌ی مردم دروغگو نیستند، بلکه برخی از آنها دروغگویند و شناسایی و پرهیز از آنان ضرورت دارد و نه پرهیز از همه. اگر توانستیم این باور را با استدلال منطقی

و بدون فشار در ذهن به جای باور قبلی بنشانیم در این صورت تغییر تصویر ذهنی خود از دیگران و ایجاد این عادت که با دیگران مهربان باشیم، ممکن می‌گردد. یا اگر در باور خود دارای این نگرش هستیم که هر چه تولید خارجی است، اعم از کالاها، خدمات و باورها خوب است، نمی‌توانیم از خریدن جنس خارجی، یا پذیرش باورهای وارداتی (باورهای ارزشی، انگیزشی و نگرشی) خودداری کنیم. نخست باید به این واقعیت برسیم که برای توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی داخلی، ما باید از تولیدات خودمان اعم از کالاها، خدمات و باورها استفاده کنیم، وگرنه سرنوشت ما را خارجیها تعیین می‌کنند. بویژه در مورد رواج باورهای خارجی باید گفت، با پذیرش باورهای وارداتی، در واقع ما خود را از هویت خویش محروم ساخته و به صورت وابسته‌های فکری آنان درآورده‌ایم. با باور جدید است که تصویر ذهنی خودآگاه مبنی بر امتناع از خریدن کالاهای خارجی و پذیرش بی‌چون و چرای باورهای خارجی، به عنوان یک آماج، به وسیله‌ی ناخودآگاه می‌تواند جامه عمل بپوشد و عادت قبلی جای خود را به عادت جدید بدهد. در اینجا بیان دو نکته ضرورت دارد: نخست آنکه هرچه از خارج می‌آید منفی نیست بویژه آنکه برای توسعه‌ی اقتصادی، علمی و فنی نیاز به بسیاری از تولیدات مادی و غیرمادی خارجی داریم، ولی این نیازها با نیازمندیهای مصرفی که از خارج تأمین می‌شوند و مشابه آن در داخل تولید می‌گردد، از نظر تأثیر بر توسعه متفاوت است. دوم آنکه برای تغییر باورها علاوه بر واریسی همیشگی و کشف باورهایی که باید تغییر داده شوند، نیازی بزرگ و همیشگی به کسب اطلاعات و دانش داریم، تا به وسیله‌ی آنها بتوانیم با دلیلهای قانع‌کننده به نارسایی باورهای قدیمی پی ببریم و باورهای جدید را جایگزین آنها کنیم.

۸- چند نکته‌ی دیگر درباره‌ی مدیریت ذهن: گفته شد، که باورهای سه‌گانه‌ی ارزشی، انگیزشی و نگرشی خود را باید آگاهانه انتخاب کنیم و اگر ضرورت دارد، آنها را تغییر شایسته دهیم و در این راستا، استدلال منطقی ابزار کار سنجش باورهای درست از نادرست معرفی شد. در اینجا باید این نکته را بیفزاییم که همیشه ابزار استدلال کافی نیست چرا که این ابزار بسا اوقات ممکن است ما را به بیراهه بکشاند. از این نظر توجه به آثار مثبت یا منفی پذیرش یا رد یک باور برای ما و دیگران و محیط زیست می‌تواند راهگشا باشد. مثلاً به معنای این شعر از مولانا توجه کنید:

کوی نومیدی مرو امیدهاست      سوی تاریکی مرو خورشیده‌است  
به سختی می‌توان برای یک آدم نومید، از راه استدلال منطقی درستی این شعر را به اثبات رساند، ولی با استفاده از سودمند بودن پذیرش مفهوم این شعر و زیان‌آور بودن رد آن برای زندگی فردی و اجتماعی، پذیرش آن را می‌توان ممکن کرد.

گفته شد، ذهن ما برای تصمیم‌گیری نیاز به توانایی تشخیص ثابت و استوار دارد و گر نه دستخوش تغییرات بی‌حاصل و دچار بی‌ثباتی خواهد شد. با توجه به اینکه برای موفقیت در تغییر تصویر ذهنی، آرامش و پیگیری همراه با شور و شوق لازم است،<sup>۱</sup> بی‌ثباتی مزبور مانع به‌شمار می‌آید. ولی برای ایجاد توان تشخیص درست، ثابت و استوار، نیاز به باورهایی داریم که در پرتو آنها بتوانیم چنین قدرت تشخیص را در خود پدید آوریم. از جمله این باورها: دین، اخلاق، فرهنگ و هویت ملی، تاریخ ملی و منافع ملی را می‌توان نام برد. همچنانکه ستم‌ستیزی، عدالت‌خواهی، راست‌گفتاری، انسان‌دوستی، مدارا با دشمنان و محبت به دوستان، صمیمی بودن با خود و دیگران، مهربانی، فروتنی، سخت‌کوشی، پشتکار، جسارت، شور و شوق، امیدواری، خوش‌بینی، سرفرازی و ... نیز به عنوان معیارهای ثابت می‌توانند مبنایی برای قدرت تشخیص ما باشند.

ضرورت وجود آرامش جسمی و فکری برای هرگونه پیروزی، در بهبود و تغییر تصویر ذهنی، مطرح شد. این آرامش را در درجه‌ی نخست به‌وسیله عبادت، بویژه نماز خواندن و سپس از طریق مراقبه، مطالعه و کارهای هنری - چنانکه گفته شد - می‌توان به‌دست آورد. برای آرامش‌بخشی به‌خود به عنوان فنی همانند مراقبه، چهار شرط را بر شمرده‌اند که باید در هر روز یکی دوبار به مدت ۱۰ تا ۱۵ دقیقه آن را تکرار کرد: ۱- فراهم کردن محیطی آرام ۲- تدارک یک وسیله‌ی ذهنی (تکرار یک واژه، یا عبارت یا یک خط شعر) ۳- هماهنگ شدن با نگرش بی‌تفاوت (هرگونه تنش و ترس را فراموش کردن) ۴- فراهم ساختن وضعیت جسمی آسوده.<sup>۲</sup>

با توجه به اینکه انجام چند کار در آن واحد، نگرانی، تشویش و عصبانیت می‌آورد و در عمل کارها نیز درست انجام نمی‌گیرد، باید این واقعیت را بپذیریم که در هر لحظه تنها می‌توانیم به یک کار برسیم. تمرکز آگاهی، حواس و حساسیت‌مان بر انجام یک کار و وظیفه (مثلاً تغییر یک عادت، تغییر یک تصویر ذهنی، تغییر نارسایی و کمبود فراگیری در یک درس) و کنار گذاشتن بقیه کارها و موکول کردن وظایف به مرحله بعدی، برای موفقیت ضروری است.<sup>۳</sup>

برای پدید آوردن تصویر موفقیت، شناخت شخصیت موفق نیز ضروری است. اجزای شخصیت موفق را می‌توان بنا به پژوهشی<sup>۴</sup> چنین برشمرد:

۱- همان، صفحه‌ی ۷۸ و ۱۳۰

۲- آرامش بیکران، دکتر هرت بنسن، برگردان، سیدرضا جمالیان، نشر نسل نواندیش، چاپ یکم ۱۳۷۷، صفحه‌ی ۳۶

۳- روانشناسی تصویر ذهنی، صفحه‌ی ۱۲۵

۴- همان، صفحه‌ی ۱۶۷-۱۵۰



۱- موفقیت‌شناسی؛ برای خود هدف با ارزشی تعیین کنید و مهمتر از آن، طرحی برای دستیابی به آن بریزید.

۲- تفاهم؛ لازمه‌ی تفاهم ارتباط مناسب است. اغلب ناکامیهای ما در روابط انسانی، حاصل «سوء تفاهمات» است. انسان با توجه به تصاویر ذهنی خود نسبت به مسایل واکنش نشان می‌دهد. واکنش دیگران، اغلب برای آزار ما، از روی لجاجت و یا بدخواهی نیست. سعی کنید دلیل واکنشهای دیگران را بفهمید.

۳- شهامت؛ داشتن هدف و درک شرایط کافی نیست، شهامت عمل نیز لازم است. تنها با عمل کردن می‌توان اهداف، امیال و باورها را به حقیقت تبدیل کرد.

۴- خیرخواهی؛ شخصیت‌های موفق به سایرین هم اهمیت می‌دهند و برای همنوعانشان احترام قابل می‌شوند، مسایل و نیازهایشان را در نظر می‌گیرند و با دیگران همانطور که زینده‌ی انسانهاست رفتار می‌کنند.

۵- مناعت؛ قدر خود را دانستن و از مردم قدردانی بیشتری کردن لازم است ولی دست کم گرفتن خود فروتنی و شکست نفس نیست، بلکه عیب و گناه است.

۶- اعتماد به نفس لازم است؛ این امر، با تجربه کردن موفقیت ایجاد می‌شود. ایجاد عادت یادآوری موفقیتها و فراموش کردن ناکامیهای گذشته ضرورت دارد. موفقیت، تولید موفقیت می‌کند. برای پیروز شدن، از اشتباهات پند بگیرید و بعد اشتباه را از ذهن خود بزدايید.

۷- خودپذیری؛ تا انسان خود را نشناسد به خوشبختی واقعی نمی‌رسد. تغییر تصویر ذهنی به معنی تغییر «خویش» یا اصلاح آن نیست. منظور از تغییر تصویر ذهنی، برآوردها، برداشتها و درکی است که از آن و خویش دارید. می‌توانیم شخصیت خود را تغییر دهیم، اما خویش ذاتی تغییر دانی نیست. خودپذیری یعنی آنکه خود را آن‌طور که هستیم، با تمام تقصیرها، ضعفها، نواقص، اشتباهات و نقاط مثبت و قوت قبول کنیم. اما اگر بپذیریم که این صفات منفی اگرچه متعلق به ما هستند، خود ما نیستند، خودپذیری ساده‌تر می‌شود. خود را آن‌طور که هستید قبول کنید. شروع حرکت شما باید از اینجا باشد. نواقص خویش را تحمل کنید. اطلاع از کمبودها لازم است و با این حال، خود را به خاطر این کمبودها تکفیر نکنید. میان «خویش» و رفتارتان فرق بگذارید. انسان در اثر اشتباه، ارزشش را از دست نمی‌دهد. چه غم که کامل نیستید، خود را ناراحت نکنید، خیلی چیزها دارید. همه مثل شما هستند، هر کس که جز این تظاهر می‌کند، خودش را گول می‌زند.

## فعالیت ۱-۲

اجزای شخصیت موفق را در یکی از افراد موفق جامعه جستجو کنید.

۴-۱-۲- نتیجه و جمع‌بندی مدیریت ذهن: گنجایش و ظرفیت ذهن آدمی عملاً بی‌انتهاست. نیرویی بی‌کران در اختیار هریک از ما گذاشته شده، که چگونگی به‌کارگیری از آن و اداره و مدیریت آن، همه‌ی زندگی ما و دیگران را می‌تواند زیر تأثیر خود قرار دهد. اگر ذهن انسان فرمانده بدن است، خودآگاه انسان، رهبری ناخودآگاه را برعهده دارد. ولی این رهبری در تعیین هدفها و آماجهاست و نه در عمل که عمل، کار ناخودآگاه است. خودآگاه ما مستقیماً به‌وسیله‌ی تصاویر ذهنی، که خود زیر تأثیر باورهای ما پدید می‌آیند، آنچه را باید بشود برای ناخودآگاه تدارک می‌بیند. ولی دخالت آگاهانه در ایجاد تصویر ذهنی جدید و تغییر تصویرهای ذهنی کهنه شده، زیان‌آور، بی‌ثمر، نیاز به قانع کردن استدلالی برای تغییر و یا پذیرش باور جدید به دلیل مفید بودن آن دارد. بحث اصلی در این باره، تقابل اراده‌ی ما با باورهای ما نیست که در چنین وضعی حتماً باورهای ما پیروز می‌شوند. بلکه اندیشه و تفکر منطقی، موجب تغییر باورها و سپس امکان تغییر تصویر ذهنی و پس از آن انجام خود به خود کارها بر پایه‌ی تصویر ذهنی جدید از سوی ناخودآگاه می‌شود. رعایت اصول، در تعیین هدفها و آماجها همانگونه که در هر مدیریتی درست است، در اینجا نیز صادق است. ابتدا هدفهای کوچک و سپس بزرگتر. آن‌هم در هر زمان تنها یک هدف باید مورد توجه ذهن ما قرار گیرد و گرنه پیرشانی، تنش و نگرانی و در نتیجه ناکامی به بار خواهد آورد. به این ترتیب، مغز و ذهن ما می‌تواند بزرگترین یاور و دوست ما باشد و اصولاً برای همین اثر مثبت خلق شده است و می‌تواند بزرگترین دشمن ما به‌شمار آید و این گناه ماست. یاد ترسها، تحقیرها، ستمها، توهینها، شکستها، رنجها، زشتیها، دردها، تنهاییها و فراموش کردن زیباییها، موفقیتها، خوبیها، مهربانیها، سرافرازیها، جسارتها و ایستادگیها، می‌تواند ما را در کام اژدهای درون خود بیندازد. در حالی که این اژدها می‌توانست و می‌تواند فرشته‌ی نجات، غمخوار، یار نیرودهنده، راهنما و آرامش‌بخش ما باشد. هرکدام از ما بی‌همتاایم و این خواست آفرینش است. نیرو و توان ذهنی بزرگی در اختیار داریم، که تنها باید یاد بگیریم، چگونه از آن استفاده کنیم و آن را به عادت تبدیل کنیم.

## نتیجه و جمع‌بندی مدیریت خویش

از مدیریت جسم و ذهن سخن به میان آمد و اصول مدیریت، برای نگهداشت تن و رشد و تعالی

ذهن، با توجه به ویژگیهای جسم و ذهن انسان به کار گرفته شد. گفته شد، خودآگاه انسان بر پایه‌ی باورها که خود نیز به صورت عادت درآمده‌اند، آماج و هدف را تعیین می‌کند و ناخودآگاه بدون توان اندیشیدن آن را اجرا می‌کند. حال اگر اندیشه‌ها هیچ پایه‌ی واقعی نیز نداشته باشد و خیالی هم باشد برای ناخودآگاه فرقی ندارد، وی شرایط تحقق آن را فراهم خواهد کرد. از همین نکته می‌توان به اختیار انسان در تعیین سرنوشت خویش پی برد و آن هم با یاری اندیشه مناسب.

گرچه مدیریت تن و ذهن به‌طور جداگانه بررسی شد، ولی این دو، ارتباطی جدانشدنی با هم دارند. ذهن آدمی بدون جسم، علت وجود مادی خود را از دست می‌دهد و یک جسم ناتوان مشکلات زیادی را برای ذهن پدید می‌آورد. رشد و تعالی ذهن و اندیشه‌ی ما نیازمند تندرستی ماست. و برای اندیشه‌ی سالم باید به نیازهای زیستی انسان از جمله خوراک مناسب، خواب، استراحت، آموزش، ورزش و نرمش و سرگرمی توجه کرد و برای آنها برنامه داشت.

ولی نکته اصلی در مورد انسان، امتیاز او نسبت به دیگر جانداران، توانایی اندیشیدن و آگاهی از وضع خود و امکان تعیین سرنوشت خویش می‌باشد. حال این پرسش می‌تواند مطرح شود که آیا هدف زندگی، تن آدمی و نیازهای آن و یا ذهن آدمی و خواسته‌های آن است. برخی به گفته‌ی مولانا اولی را انتخاب می‌کنند:

ای که جان را بهر تن می‌سوختی      سوختی جان را و تن افروختی  
برخی از افراد با وسیله قرار دادن ذهن آدمی و زیرپا گذاشتن نیازهای آن و کم توجهی به ارزشهای والای آن، برای برخورداری بیش‌تر از کالاها و خدمات مورد نیاز تن، اقدام می‌کنند که در عمل هم جان و هم تن خویش را از دست می‌دهند. ولی اگر جان و اندیشه اصل است همانگونه که سعدی می‌اندیشد:

تن آدمی شریف است به جان آدمیت      نه همین لباس زیباست نشان آدمیت  
آیا می‌توان بدون تأمین نیازهای ضروری تن، شرایط رشد و شکوفایی ذهن آدمی را فراهم کرد؟ به نظر می‌رسد اگر به بهانه‌ی رفع نیازهای زیستی، از اندیشه‌ورزی در معنای والای آن بازمانیم، مثل این است که گه‌ری گرانبها را برای داشتن اسباب بازی از دست داده‌ایم یا به گفته حافظ:

نقد عمرت ببرد غصه‌ی دنیا به گزاف      گر شب و روز در این قصه‌ی مشکل باشی  
همانگونه که اگر به نیازهای زیستی خود، به بهانه‌ی رشد و تعالی ذهن خویش توجه کافی نکنیم تن بیمار ما توانایی‌پذیری ذهن متعالی را نخواهد داشت و سلامت فکری و اندیشه‌ورزی را از دست خواهیم داد. نیروی اصلی آدمی بویژه در دنیای کنونی که هر روز ابداعی، اختراعی، ابتکاری و فنی

جدید و نو برای حل مشکلات بشر پدیدار می‌شود، و اختراعاتی قبلی تکمیل می‌شوند ذهن و اندیشه آدمی است. همه دستاوردهای بشری در اثر بهره‌برداری درست از فکر و اندیشه انسانی است. به همین دلیل می‌باید با اراده و عزمی راسخ، برای بهره‌برداری هرچه بیش‌تر از نیروی بیکران اندیشه‌ی خود برای بهبود وضع خویش، خانواده، هم‌میهنان و بشریت تلاشی پیگیر داشته باشیم. ولی برای تحقق این هدف می‌باید به تندرستی تن خویش نیز توجه کنیم و در این زمینه هم از توان ذهنی خویش برای مدیریت بهینه استفاده نماییم.

## فعالیت ۲-۲

اثر مدیریت ذهن را در یکی از فعالیت‌های خود شرح دهید.

## ۲-۲- مدیریت خانواده

گفته شد که مدیریت «دانش و هنر هماهنگی کوشش‌های اعضای سازمان و استفاده‌ی بهینه از منابع برای رسیدن به هدفها، در دوره‌ی زمانی معین» است. در همین زمینه گفته شد، که گرچه همه‌ی اعضای هر سازمانی در چگونگی رسیدن به هدفها ایفای نقش می‌کنند ولی مسؤولیت و رهبری اصلی با مدیر و مدیران سازمان می‌باشد. کار و مسؤولیت مدیر نه تنها تعیین هدفها، تدارک ابزار و وسایل و گزینش اعضای سازمان و ایجاد انگیزه در آنان می‌باشد، چگونگی سازماندهی و نوع سازمان و نظم و ترتیب سازمانی نیز از وظایف اوست. گرچه در بحث مدیریت تن و ذهن، بخش هشیار ذهن انسانی به عنوان رهبر و بخش غیرآگاه آن و تن آدمی را جداگانه بررسی کردیم، تا پیاده کردن بحثهای مدیریت بر آنها درست از کار درآید ولی آنچه معمول بحث مدیریت است، با وجود اهمیت «مدیریت خویش» در هر گونه مدیریتی، مدیریت سازمانهایی است که بیش از یک تن عضو دارند. در این راستا، مدیریت اجتماعی را می‌توان به دو بخش مدیریت خانواده - که تاکنون با بحثهایی از آن آشنا شده‌اید - و مدیریت دیگر سازمانهای اجتماعی تقسیم کرد. البته این نکته را نیز باید گفت که بحث مدیریت خانواده نیز به‌طور جدی در بحثهای مدیریت مطرح نیست، و علت آن نیز ریشه‌های دانش مدیریت جدید است که برای افزایش سود مؤسسات خصوصی و اداره‌ی بهتر با کارایی بیشتر مؤسسات بزرگ، به‌وجود آمده‌اند.

گرچه از ویژگیهای وظایف مدیریت خانواده و تفاوت آن با مدیریتهای دیگر اجتماعی پیش از این نکته‌هایی گفته شد و در مدیریت هزینه‌های خانواده نیز به‌طور دقیق‌تر این جنبه از مدیریت خانواده

بررسی می‌شود؛ ولی در اینجا با توجه به ضرورت آشنایی بیشتر با اصول وظایف مدیر در مدیریت خانواده، مطالب محوری ولی کوتاه در همین زمینه نیز ارائه می‌شود.

۱- برنامه‌ریزی در خانواده: گفته شد، برنامه‌ریزی فعالیتی است که مدیر با ارزیابی توان، امکانات و پیش‌بینی آینده، واکنشهای مناسبی را برای رسیدن به هدفها انجام می‌دهد و این نیز گفته شد که تعیین هدفها که از سوی خود مدیریت خانواده انجام می‌گیرد، نقش مهمی در چگونگی مدیریت بازی می‌کند. گرچه همانگونه که در مدیریت تن و اندیشه گفته شد، پیش از تشکیل خانواده، هر فردی بر پایه دانش، فهم و تجربه خویش برای آینده، هدفهایی را در نظر دارد، ولی پس از ازدواج، نزدیک کردن برنامه و هدفهای زن و شوهر به هم و ایجاد برنامه و هدفهای مشترک، از نخستین و سرنوشت‌سازترین اقدامهای آنان است. البته توافق بر برنامه‌های کلی، از راه گفتگو و سازش بر پایه‌ی امتیاز دادن متقابل، احترام به باورهای یکدیگر، پذیرفتن دلیل منطقی‌تر و سودمندتر ممکن می‌گردد. آنچه سرنوشت خانواده را تعیین می‌کند، هدفهایی از این‌گونه است: هزینه‌های ازدواج، محل سکونت، نوع خانه، وسایل خانه، وسیله رفت و آمد، نوع سرگرمیها، تعداد فرزندان، محل تحصیل و نوع مؤسسه‌ی آموزشی و غیره. این هدفها و چند و چون آنها از نظر هزینه‌ها و چگونگی کسب درآمد برای جبران آنها، بویژه اگر این هدفها به صورت باورهایی غیرقابل جایگزین درآمده باشند، همه‌ی رفتار و ذهنیت مدیریت خانواده را زیر تأثیر خود قرار می‌دهد. از این نظر، دقت در تعیین این هدفها در گامهای نخستین تشکیل خانواده امری اساسی است. با این که هدفهای برشمرده شده عموماً کمی هستند ولی خطای محاسبه در مورد آنها، همه‌ی فرصت‌های کیفی خانواده را به خود اختصاص می‌دهد و جایی برای آنچه معنوی و کیفی است باقی نمی‌گذارد، هرچند هدفهای معنوی ویژه‌ی انسان و علت وجودی وی می‌باشد. مثلاً برگزاری جشن ازدواج پرهزینه ممکن است همه‌ی پس‌انداز قبلی زن و شوهر را تلف کرده، آنان را زیر بار کمرشکن بدهی قرار دهد که پرداخت اقساط ماهانه‌ی آن برخی اوقات سهم زیادی از درآمد خانواده‌ی نوپا را از بین ببرد و یا خرید خانه‌ای گران (نسبت به امکانات مالی خانواده) در محله‌ای مرفه‌نشین و یا خرید خانه‌ای گران در محله‌های متوسط و یا فقیرنشین، و یا اجاره‌ی خانه‌ای با کرایه‌ای بالا نسبت به درآمد ماهانه‌ی خانواده از همان روزهای نخست زناشویی می‌تواند باعث بروز تنش، نگرانی و پشیمانی از ازدواج شود و شرایط کژروی را برای خانواده و روابط آن پدید آورد. تعیین هدفهای سنجیده، مشخص کردن سلسله مراتب آن از نظر اولویت و اهمیت شناسایی امکانات موجود و امکاناتی که با کار و تلاش می‌توان به آنها دست یافت، واکنشهای مناسب زن و شوهر برای رسیدن به هدفها با استفاده از تجربه زندگی مشترک با مسؤولیت مشترک، دستیابی به هدفها را

ممکن تر می‌سازد.

**۲ — سازماندهی خانواده:** اگر در برنامه‌ریزی، تعیین آگاهانه، منطقی و واقع‌گرایانه‌ی هدفها و انجام واکنشهای مناسب، برجستگی دارد، در سازماندهی، فراهم آوردن همه آن چیزهایی که برای رسیدن به هدفها ضروری است، دارای اهمیت است. اگر یکی از هدفهای نزدیک و دور خانواده را تأمین آسایش و آرامش اعضای آن و برپایی روابطی توأم با مهربانی، گذشت و فداکاری بدانیم، طبیعی است که رسیدن به چنین هدفی نیازمند فراهم کردن وسایل مادّی و شرایط مناسب روانی آن است و برعکس، پرهیز از درگیری خانواده به مسایل مادّی و روانی است که رسیدن به چنین هدفی را دچار آسیب می‌سازد. مثلاً بدهکار کردن خانواده، چند پیشه‌ای شدن زن و شوهر، وسواس در تمیزی و یا عکس آن، بی‌توجهی نسبت به پاکیزگی و ... می‌تواند آسیب‌رسان باشد. اگر در برنامه‌ریزی که برای هر اقدامی ضرورت دارد، هدفها و مرتبه‌بندی آنها از نظر اهمیت دسترسی به آنها نقش محوری دارد، در سازماندهی، امکانات و چگونگی استفاده و ترکیب آنها از نظر رسیدن به هدفها دارای برجستگی است. در مرحله‌ی سازماندهی گاهی به دست نیافتنی بودن هدفها با توجه به کمبود امکانات و استعدادهای موجود، بی‌می‌بریم و ضرورت تغییر هدفها و یا تعیین هدفهایی میانی برای افزایش امکانات مادی و غیرمادی به وجود می‌آید. مثلاً کار کردن، همراه با ادامه تحصیل و خانه‌داری را خواهانیم، ولی در عمل به این نتیجه می‌رسیم کارهای معینی را می‌توانیم در این شرایط انجام دهیم، که مهارت‌های لازم آنها را هنوز نداریم. در این راستا، به‌دست آوردن این مهارت‌ها، به هدفی با درجه‌ی اهمیت بالا تبدیل می‌شود که برای تحقق آن باید شرایط و لوازم آن را فراهم کرد. یا شاید به این نتیجه برسیم که بهتر است تا پایان دوره‌ی تحصیل، ازدواج را عقب بیندازیم.

مثال دیگر را بازهم در مورد ازدواج و یا خرید خانه ارائه می‌دهیم. بدین ترتیب که در صورت نبود درآمد کافی، ازدواج می‌تواند با حداقل هزینه و به ساده‌ترین وجه انجام شود و پس‌انداز احتمالی موجود، صرف خرید خانه یا کاهش اقساط آن و یا رهن کردن خانه شود و یا زمان بچه‌دار شدن، در صورت امکان، می‌تواند چند سالی به تأخیر افتد تا بدهی خانه سبکتر شود و یا تعداد بچه‌ها کمتر و فاصله آنها بیشتر باشد که بتوان از عهده‌ی هزینه‌ها و تربیت عاطفی و روانی آن برآمد.

**۳ — هدایت و راهبری خانواده:** گفته شد رهبری، هدایت و راهنمایی اعضای سازمان برای رسیدن بهتر به هدفهاست. در واقع در خانواده همانگونه که در بخش ویژگی‌های مدیریت خانواده گفته شد، رهبران و یا مدیران خانواده تا زایش و بزرگ شدن بچه‌ها و امکان‌پذیر شدن دخالت مفید آنان در تصمیم‌گیری خانواده، خود زن و شوهر می‌باشند که برنامه‌های تهیه شده دارای زمان‌بندی و سازماندهی

شده را با تصمیم‌گیری مناسب تحقق می‌بخشند. رهبری، در معنای ایجاد جاذبه برای بهترین شیوه انجام امور خانواده، ناگزیر از تصمیم‌گیری و گزینش راهها و شیوه‌ها و شکل‌های مختلف انجام کار است. با توجه به تنوع وسایل و امکانات و آثار کوتاه و بلندمدت هر کدام از شیوه‌ها و وسایل، مسؤلیت‌پذیری رهبری مطرح می‌شود. گرچه از همان ابتدای تشکیل خانواده، همدلی، گفتگو، گذشت، توجه به جنبه‌های مثبت شخصیت و رفتار طرفین برای ایجاد وحدت در برنامه‌ریزی و سازماندهی هم به عنوان هدف و هم به عنوان ابزار مورد استفاده قرار می‌گیرد، ولی در تصمیم‌گیری و یا رهبری که زن و شوهر خود اجراکننده‌ی تصمیمات نیز هستند، این شیوه‌ی ایجاد همدلی ضرورت بیش‌تر می‌یابد. اگر خدای نخواستہ هریک از اعضای خانواده تنها برای اثبات قدرت خویش تصمیم بگیرد و انجام آن را به دیگری تحمیل کند، به‌طور قطع نه تنها کارها بخوبی انجام نمی‌گیرد، بلکه طرف دیگر احساس حقارت کرده، برای جبران آن، اقدام به تلافی خواهد کرد. در چنین شرایطی روابط زن و شوهر خودبه‌خود به سوی کشاکش پیش خواهد رفت. مثلاً اگر شوهر فرزند زیاد بخواهد، ولی به هیچ‌وجه حاضر به یاری همسر خود نباشد، و یا در شرایطی که درآمد خانواده کم است و مرد مایل و یا قادر به کسب درآمد بیش‌تر نیست، پافشاری در راه چنین خواسته‌ای، خواه تحقق یابد یا نیابد آرامش و آسایش خانواده را سلب خواهد کرد. در این بیان، رهبری و تصمیم‌گیری، مسؤلیت‌پذیری می‌خواهد، وگرنه رهبری به خودکامگی و یا هوسبازی می‌انجامد و خانواده را از رسیدن به آرمان‌هایش باز می‌دارد.

**۴- ارزشیابی و نظارت:** مدیریت خانواده همانگونه که پیش از این نیز بررسی شد، نیاز به نظارت و ارزشیابی کار انجام شده دارد وگرنه ممکن است زیادهای جبران‌ناپذیری به خانواده وارد آید. مثلاً اگر خانواده تربیت فرزندان را به شکل غربی آن، مبنی بر رفع نیازهای فرزند به‌طور یکجانبه هدف قرار داده است، می‌باید با ارزیابی این روش تربیتی در همان سالهای آغازین زندگی کودک به درستی و یا نادرستی آن پی‌برد. با مشاهده‌ی زیاده‌خواهی فرزند، بی‌علاقگی وی به انجام امور خانواده متناسب با سن خویش، خودخواهانه برخورد کردن با مسایل خود و دیگران، پدر و مادر، می‌باید رفتار خود را تغییر داده و این روش تربیتی را رها کنند، وگرنه در سن بالاتر با فرزند نوجوان و جوان خودخواه، زیاده‌خواه، بی‌مسؤلیت و گاه بی‌عاطفه‌ای روبه‌رو خواهند شد، که از هیچ چیز خشنود نمی‌شود و در برابر مشکلات نیز یارای ایستادگی ندارد. در چنین وضعی، جوان رفتارهایی نابهنجار از خود بروز خواهد داد که برای خود، افراد خانواده و جامعه زیان‌آور است، و مسؤول آن نیز در درجه اول پدر و مادر هستند، که از همان کودکی مانع از تماس فرزند با مسایل و مشکلات زندگی و در نتیجه، مانع رشد تواناییهای وی شده‌اند. برخلاف این باور که هرچه بیش‌تر و زودتر نیاز کودکان

برآورده شود، کمال انسانی آنان بیش تر خواهد شد، اگر کودک از همان سالهای نخست زندگی برای رفع نیازهای عاطفی و مادی خود تلاش کند، کمال انسانی وی بیشتر رشد می‌یابد. تلاش و کوشش است که انسان را می‌سازد، و نه صرفاً رفع نیازهای وی.

۱-۲-۲- نتیجه‌گیری مدیریت خانواده: مدیریت خانواده، گرچه خود دارای ویژگی‌هایی متفاوت با دیگر زمینه‌های مدیریت است ولی استفاده از اصول مدیریت برای اداره‌ی بهتر، آگاهانه‌تر و با مشکلات کمتر ضرورت دارد. به دلیل پیچیدگی مدیریت خانواده و صرف مهم‌ترین سرمایه زندگی که عمر بی‌بازگشت انسان است. توجه به اصول مدیریت و تمرین و تجربه آن، به گونه‌ای که رعایت این اصول به صورت امری ناخودآگاه درآید، خود به بهترین سرمایه زندگی انسان تبدیل می‌شود. برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی، ارزشیابی و استفاده از هر گام کار انجام شده برای انجام بهتر دنباله‌ی کار از راه شناخت علل ناکامیها و شکستها، زمینه‌ساز زندگی توأم با آموزش نظری و عملی می‌شود، که خود به دانایی بیش تر می‌انجامد. چنین تجربه‌هایی، خانواده را چنان توانی می‌بخشد که در برابر رویدادهای پیش‌بینی نشده و پیچیده و بویژه در هنگام وارد آمدن ضربه‌های دردناک روانی و مادی، بهترین مدیریت ممکن را اعمال کند و زیانها و ضربه‌ها را به حداقل رسانده، آرامش و کمال بیش تر اعضای خانواده را تأمین نماید.

### ۳-۲- دستاورد سازمانهای غیرانتفاعی<sup>۱</sup> و مدیریت خانواده

با توجه به وظایف عمده‌ی مدیریت خانواده نکاتی را به این شرح، از مدیریت سازمانهای غیرانتفاعی موفق می‌توان آموخت: ۱- وجود رسالتی روشن ۲- انتخاب به جای افراد ۳- آموزش‌دهی به فرد و آموزش‌خواهی از او ۴- برقراری روش مدیریت بر پایه‌ی هدف و کنترل شخصی ۵- انتظار بالا از فرد ۶- مسؤولیت‌خواهی و پذیرش نتایج کار و عملکرد.<sup>۲</sup>

به نظر می‌رسد بجز مورد انتخاب افراد خانواده که آن هم تنها درباره‌ی انتخاب درست و مناسب همسر صحّت دارد و نه همه اعضای خانواده، در دیگر موردها برای مدیریت بهینه‌ی خانواده،

---

۱- none profit = Not seeking profit

در اکثر کشورهای دنیا سازمانهایی وجود دارد که بدون توجه به سودآوری در شرایطی مانند زلزله، سیل و ... به یاری و کمک مردم می‌شتابند، امکانات و بودجه آنها از طریق انسانهای خیرخواه و بشردوست تأمین می‌شود و بابت خدمات خود حقوقی دریافت نمی‌کنند.

۲- مدیریت آینده، پیتروف، دراکر، برگردان عبدالرضای نژاد، نشر رسا، چاپ یکم، ۱۳۷۳، صفحه ۲۸۵



می‌توان از تجربه سازمانهای غیرانتفاعی آموخت :

۱- اینکه خانواده دارای رسالتی روشن است، و بخشی از این رسالت، تربیت فرزندان دیندار، درستکار، مهربان، سخت‌کوش، قانع (از نظر مادی)، دوستدار مردم و میهن و ... می‌باشد، خود به تنهایی می‌تواند انگیزه‌ای نیرومند برای انجام وظایف پدر و مادر به‌شمار آید.

۲- درباره‌ی انتخاب اعضای خانواده، همانگونه که اشاره شد، تنها در هنگام انتخاب همسر امکان انتخاب عضو خانواده وجود دارد؛ اعضای دیگر که فرزندان باشند، پس از آن زاده می‌شوند و رشد و بالندگی‌شان به جز نقش محوری پدر و مادر به عوامل مختلفی از جمله: روابط اجتماعی در محل زندگی و در محیط آموزشی، محتوای رسانه‌های گروهی، خویشاوندان، آشنایان و نزدیکان بستگی دارد.

۳- شاید نقش آموزش دادن و آموزش خواستن در روابط خانوادگی بسیار مهمتر از روابط بین اعضای سازمانهای غیرانتفاعی باشد. آموزشهای خانوادگی، مجموعه‌ای بسیار گوناگون را دربرمی‌گیرد، که در گامهای نخستین رشد کودک به‌طور عمده از سوی پدر و مادر به فرزندان و در دوره‌ی سنی بالاتر، علاوه بر آن آموزشهای رسمی و غیررسمی بیرون از خانواده نیز به آن اضافه می‌شود. ولی فراگیری پدر و مادر از هم، چه در مورد تجربه‌ها و چه در مورد آموخته‌های نظری، برای غنی کردن تأثیر آموزشی پدر و مادر بر فرزندان، اهمیت فراوانی دارد. البته این آموزش تأثیر ریشه‌ای مهم‌تری دارد، و آن، نقش نزدیک شدن سطح آموخته‌های پدر و مادر به هم می‌باشد. این امر برای زن و شوهر دارای آثار مثبت زیادی است و از جمله شناخت بهتر آنها را در ایجاد تفاهم و همبستگی بیشتر و ژرف‌تر فراهم می‌سازد.

۴- پدر و مادر، بر پایه رسالت خانواده که تربیت فرزندان و ایجاد محیطی سرشار از مهر و دوستی است، مجموعه‌ای از هدفهای کوچک و بزرگ و اقدامهای عملی را که خود و فرزندان می‌باید انجام دهند به‌طور مشخص تعیین می‌کنند. از آنجا که بدون نظارت و ارزشیابی، نتیجه‌ی کارها معلوم نیست قابل قبول باشد، هم نظارت شخص بر کار خود، و هم نظارت پدر و مادر بر کار فرزندان، و هم نظارت زن و شوهر بر کار یکدیگر و سرانجام با بزرگ شدن فرزندان، نظارت آنان بر کار پدر و مادر ضرورت دارد. ولی این نظارتها تنها در چارچوب آنچه بیان شد معنی دار می‌شود، یعنی تحقق بهتر و شایسته‌تر رسالت خانواده در فضایی سرشار از غمخواری، مهربانی و احترام متقابل و نه وسیله‌ای برای تحقیر و سرزنش.

۵- در خانواده اگرچه انجام کارهایی بسیار خرد و کوچک ضرورت دارد، ولی سطح انتظارات افراد خانواده از هم باید بسیار بالا باشد و اهداف بزرگتری برای تعالی خانواده در نظر گرفته شود.

برای مثال، نمی‌توان از مادر انتظار داشت وقت و نیروی خود را صرف پختن، شستن و روفتن کند، بلکه می‌باید با یاری رساندن به وی، امکان آموزش بیشتر و شکوفایی ذهنی وسیع‌تری را نیز فراهم کرد. و یا نمی‌توان پدر را به عنوان ابزار کسب پول به‌شمار آورد، که همه عمر مفید خود را برای به‌دست آوردن درآمد هرچه بیشتر صرف کند؛ آن‌هم به این دلیل که الگوی مصرف خانواده بالاتر از درآمد معمولی وی می‌باشد. در مورد فرزندان نیز پدر و مادر نباید آنان را به صورت دستگاههای ضبط‌صوت درآورند، که همه‌ی کودکی، نوجوانی و جوانی خود را صرف آموختن نه برای بهتر زیستن بلکه آموختن برای به‌دست آوردن مدرک تحصیلی کنند. انسان شریف‌تر از آن است که تنها از حافظه‌اش بتواند بهره‌گیری.

۶- مسؤولیت‌خواهی و مسؤولیت‌پذیری نیز دو عنصر پایه‌ای در روابط خانوادگی و تربیت فرزندان به‌شمار می‌روند. مدیران خانواده، بدون مسؤولیت‌خواستن از هم و از فرزندان و مقایسه‌ی کار انجام شده با هدف و کار پیش‌بینی شده نمی‌توانند از حرکت درست خانواده اطمینان داشته باشند، همچنانکه عدم مسؤولیت‌پذیری و ایستادگی در برابر مسؤولیت‌خواهی سبب کاهش بازدهی کار می‌شود. برای مثال، اگر فرزند در برابر اعمال خویش مسؤولانه برخورد نکند، نه تنها در برابر مسؤولیت‌خواهی پدر و مادر ایستادگی می‌کند، بلکه از شکست نیز تجربه نخواهد اندوخت. فرزندی که هزینه‌های خود را به مقدار پول توجیبی‌ای که پدر و مادر به وی داده‌اند، محدود نکند، نه تنها مسؤولیت‌خواهی پدر و مادر و انتظار آنان را در هزینه‌کردن به اندازه‌ی پول توجیبی، نادیده می‌گیرد، بلکه با تکرار آن و اعمال فشار به پدر و مادر برای دریافت پول بیشتر، هم خود از این نتیجه بد تجربه نمی‌آموزد و هم زمینه‌ی تنش‌زایی را در رابطه‌ی خود با پدر و مادر فراهم می‌سازد.

۷- همسویی هدفها در سطح مدیریت خانواده نیز ضرورت دارد. هدفهای خانواده، پدر و مادر و فرزندان نیز ممکن است با هم تفاوت‌های قابل توجهی داشته باشند، که همسو کردن آنها کاملاً ضروری است. البته تا هنگامی که فرزندان بزرگ نشده‌اند، هدفهای آنان را پدر و مادر تعیین می‌کنند، ولی به نسبت رشد آنان، این وضع دگرگون می‌شود و فرزندان خودشان هدفها را مشخص می‌کنند. برای مثال پدر و مادری مایل‌اند فرزندشان به ادبیات، هنر، تاریخ یا ریاضی علاقه داشته باشد، ولی وی به ورزش عشق می‌ورزد در عین حال که ممکن است بین پدر و مادر نیز در مورد این هدفها تفاوت نظر وجود داشته باشد. از آنجا که نهاد خانواده خود دارای هدفهایی است که بدون تأمین آن بقای خانواده ناممکن می‌شود، مانند وجود روابط مهرآمیز، همسو کردن همه‌ی این هدفهای متفاوت با هم ضرورت پیدا می‌کند. گرچه همسو کردن هدفها وظیفه‌ی اصلی مدیر است، ولی همه‌ی اعضای خانواده باید در راستای تحقق آن تلاش کنند.

هر چند، گفتگو و مذاکره وسیله‌ی اصلی همسویی هدفهاست<sup>۱</sup> ولی پیش از گفتگو، هر طرف گفتگو باید به این نتیجه برسد که نمی‌تواند و نباید هدفهای خود را با وجود اختلاف نظر با دیگران به آنان تحمیل کند. رسیدن به این باور، علاوه بر تساوی حقوق دیگران و احترام به شأن و منزلت انسانی از اینجا ناشی می‌شود که این باور بهترین شیوه مدیریت را با بالاترین بازدهی ممکن می‌گرداند. به ویژه آنکه در مدیریت خانواده گفتگوهای بین مرد و زن، بین پدر و مادر و فرزند و یا فرزندان در جهت همسویی هدفها علاوه بر تأمین هدفهای خانواده و اعضای آن با کمترین کشاکش و ایستادگی و با کمترین هزینه‌ی مادی و انسانی، خود سبب می‌شود تا فرزندان شیوه‌های توافق و سازش و امتیازدهی متقابل را بیاموزند. در این صورت، رفتارهای دشمنانه‌ی توأم با خشونت در جامعه نیز جای خود را به بردباری، مهربانی و استفاده از ابزار گفتگو با تأکید بر شایسته‌سالاری می‌دهد و قانون‌مداری نیز بدون برخورد جدی خود کامان، حاکم می‌شود.

## فعالیت ۲-۳

یک الگو برای مدیریت خانواده با توجه به وظایف مدیریت و مدیریت ذهن طراحی

کنید.

## ۲-۴- مهارت‌های مدیریت

با توجه به نقش عمده‌ی مدیر یا مدیران در همسو کردن هدفهای متفاوت سازمان، مدیران و کارکنان، مهارت‌ها و آزمون‌دگی مدیران، اثر تعیین‌کننده‌ای بر چگونگی انجام وظایفشان می‌گذارد. برخی از صاحب‌نظران، مهارت‌های ضروری برای مدیران را به سه دسته‌ی فنی، نظری و انسانی تقسیم کرده‌اند:

۱- مهارت فنی؛ توانایی به‌دست آمده از تجربه، آموزش و کارآموزی در به‌کارگیری دانشها، روشها، فنون و ابزارها و تجهیزات برای انجام کار در زمینه‌ای معین و خاص می‌باشد.<sup>۲</sup> گرچه آموختن نظری و عملی، عامل اصلی به‌دست آوردن مهارت‌های فنی است؛ ولی تجربه کردن و پیشینه

۱- روانشناسی توافق، مذاکره اصولی، راجر فیشر، ویلیام دوری، برگردان مهدی قراچه‌داغی، انتشارات شباهنگ، چاپ

دوم، زمستان ۱۳۶۹

۲- مدیریت در عصر حکمت، دکتر علی رضائیان، نشر به‌ی مطالعات مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه

طباطبائی، ۱۳۷۰، صفحه‌ی ۳۸ و ۳۹، نقل از «نقدی بر خصوصی‌سازی ایران»، ابراهیم رزاقی، نشر رسا ۱۳۷۶، صفحه‌ی ۲۲۰

انجام کار نقش اساسی در چگونگی عمل انسان دارد. برای مثال، در مدیریت خانواده از مهارت فنی پرورش فرزندان نوزاد و یا مهارت خرید مواد غذایی و یا تولید خوراک می‌توان یاد کرد، که هر آنچه به‌طور نظری آموخته‌ایم، سرانجام باید در زمینه‌ی واقعی به‌کار گرفته و تجربه شود و گرنه آموخته‌های نظری بی‌کاربرد، فقط به درد دانستن می‌خورد و نه دانستن برای بهتر زندگی کردن.

۲- مهارت نظری (درک و شناخت)، «قدرت درک پیچیدگی‌های تمام سازمان و جایگاه عملیات خود فرد می‌باشد. به عبارت دیگر، توان کل‌نگری، آینده‌نگری و همه جوانب را دیدن است. این مهارت به فرد امکان می‌دهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند، به جای اینکه تنها براساس اهداف و نیازهای گروه تحت امر خود وارد عمل شود.»<sup>۱</sup>

وجود این مهارت در مدیریت خانواده از این نظر پایه‌ای است، که بدون آن برخی اوقات هدف از تشکیل خانواده فراموش شود. مثلاً کار کردن بیش‌تر پدر و مادر برای رفاه افزون‌تر خانواده، ممکن است به اندازه‌ای بر روابط خانوادگی تأثیر ویرانگر داشته باشد، که مهربانی، آرامش و آسایش در خانواده و ارتقای آگاهی و مهارت‌های فردی اعضای خانواده و از جمله پدر و مادر فراموش شود و یا تا آن اندازه این هدف‌های اصلی رنگ ببازند، که گویی وجود ندارند.

۳- مهارت انسانی، یعنی توانایی و باور به کار به وسیله‌ی مردم، شناخت انگیزش و کاربرد رهبری مدیریت.<sup>۲</sup> این مهارت گرچه در بحث مدیریت آورده می‌شود، ولی از مهارت‌های پایه‌ای برای هرگونه روابط اجتماعی در دنیای کنونی به‌شمار می‌آید. به‌ویژه در مدیریت خانواده، توانایی شناخت افراد خانواده و چگونگی ایجاد انگیزش در آنان برای تحقق هدف‌های گوناگون خانواده، امری محوری است. به نظر می‌رسد از سه مهارت فنی، نظری و انسانی برای مدیریت خانواده، مهارت سوم از اهمیت بیشتری برخوردار است. ولی این به آن معنا نیست که مدیریت خانواده نیاز به کل‌بینی و دورنگری و یا مهارت‌های فنی اداره‌ی خانواده ندارد، بلکه تنها بیان درجه اهمیت آنهاست. پدر و مادر اگر علت رفتارهای یکدیگر و علت رفتار فرزندان را ندانند در تربیت فرزندان ممکن است یا اشتباه‌هایی جبران‌ناپذیر مرتکب شوند، و یا نسبت به رفتار فرزندان، مدیریتی منفعلانه و خنثی را دنبال کنند، که گاه آثار منفی دومی کمتر از اولی نیست. ضرورت شناخت علل رفتار و پیش‌بینی رفتار اعضای خانواده برای مدیریت بهینه‌ی آن، این نکته را نیز بیان می‌کند که الگوبرداری تقلیدی از شیوه‌ی مدیریت خانواده‌ی دیگران و مقایسه فرزندان خود با فرزندان دیگر خانواده‌ها و یا مقایسه زن یا شوهر با دیگران، می‌تواند هم به ناکارآمدی مدیریت خانواده بینجامد و هم روابط پرتنشی را که به‌خلاف

هدفهای اصلی خانواده است، در خانواده پدید آورد.

همان‌گونه که اشاره شد تفاوت مدیریت خانواده و دیگر نهادها و سازمانهای اجتماعی از به‌کارگیری «مهارت انسانی» در این است که در خانواده این خود هدف است، در دیگر سازمانها وسیله می‌باشد. پدیدار شدن مهارتهای فنی و نظری در خانواده بستگی به روابط مهرآمیز و گذشت بیشتر اعضای خانواده به یکدیگر دارد.

## ۵-۲- تحوّل در شیوه‌های مدیریت

با این که مهارتهای فنی، نظری و انسانی و به ویژه مهارت انسانی مدیران، نقش مهمی در به‌کارگیری شیوه‌های مناسب مدیریتی بازی می‌کند، ولی بسته به شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در هر دوره‌ی تاریخی و در هر کشور، شیوه‌های معینی بیش‌تر مورد استفاده واقع می‌شود. این امر، به منزله‌ی ناهمگونی کشورهای جهان و حتی ناهمگونی شیوه‌های مؤثر در یک کشور در یک دوره‌ی تاریخی مشخص می‌باشد. گذشته از اینکه برخی شیوه‌های کارا در یک دوره و در یک کشور معین افزون بر از دست دادن کارایی خود، به دلیل تغییر شرایط، ممکن است به علت پس‌روی آگاهیها و مهارتهای مدیران تراز اول کشور نیز ناکارآمد شوند. در این مورد مثالهای زیادی از تاریخ ایران می‌توان بیان کرد. نمونه شیوه‌ی مدیریت توأم با عدالت و قانونمندی، دوره‌های نخست، حکومت هخامنشیان و مصداق ناکارایی همین شیوه‌ی مدیریتی در دوره‌های آخر این دودمان شاهی به دلیل پس رفت باورها و رفتارهای شاهان و دولت مردان خود برتر بین رده‌ی بالای آن است. برخی، با توجه به بیش‌ترین کاربرد شیوه‌های مدیریت در هر دوره، تاریخ تمدن بشری را به پنج دوره تقسیم کرده‌اند:<sup>۱</sup>

۱- دوره‌ی شکار و شبنانی: دوره‌ی شکار و شبنانی به درازای هزاران سال، نخستین دوره از نظر شیوه‌ی مدیریت است. شیوه‌ی چماقی در این دوره با تمام خشونت و سختی آن مورد استفاده مدیران قرار می‌گرفته است. ترس از مرگ، عامل اصلی موفقیت در استفاده از این شیوه مدیریت بوده است. استفاده از چماق برای مجازات و تنبیه نافرمانیها، احتمالاً هم به دلیل ناپختگی انسان و هم به دلیل بی‌ارزش بودن جان انسان و اهمیت تعیین‌کننده نداشتن ابزارها و کیفیت کار بوده است. گرچه زمان زیادی از ترک این شیوه‌ی مدیریت می‌گذرد، ولی برخی هنوز با استفاده از همین شیوه‌ی چماقی و ترساندن از مرگ، مدیریت می‌کنند.

۲- دوره‌ی کشاورزی: در دوره‌ی کشاورزی که به درازای صدها سال بوده است، از شیوه‌ی شلاق در مدیریت بیش‌تر استفاده می‌شده است. پیش از این دوره، هزینه‌ی نگهداری برده، برزگر و یا دهقان، کم‌تر از بازده وی بوده است. ولی به دلیل نتایج انقلاب کشاورزی و استفاده از ابزار برای تولید محصول، به جای گردآوری آن در دوران شکار، هزینه‌ی نگهداری انسان از این دوره به بعد کم‌تر از محصول تولیدی وی بوده است. افزون بر این انسان فرهیخته‌تر شده و کشتن افراد و ترس از مرگ را برای وادار به کار کردن دیگران، هم غیراخلاقی و هم بی‌نتیجه دانسته است. با وجود کهنه شدن این شیوه‌ی مدیریت، در برخی سازمانها و خانواده‌ها، هنوز از شلاق و یا کتک، استفاده می‌شود. در شیوه‌ی شلاقی که برای رام کردن جانوران نیز مورد استفاده قرار می‌گرفته و می‌گیرد، انگیزه‌ی اصلی، استفاده از ترس ناشی از درد و رنج و میل به گریز از آن می‌باشد. فرمانبری به‌دست آمده از این شیوه برای مدیر، گرچه در مورد جانوران عموماً کارآیی دارد، در مورد انسانها همیشه با ایستادگی آشکار، شورش و در صورت ناممکن بودن آن کم‌کاری، کاهش کیفیت کار، بی‌نظمی، آسیب‌رسانی به ابزار کار، تلف کردن مواد، سوخت و غیره توأم است. نتیجه استفاده از این شیوه در اقتصاد، هزینه‌ها را تا اندازه‌ای که ادامه‌ی چنین روابطی را ناممکن می‌سازد بالا می‌برد. استفاده از این شیوه‌ی مدیریت در سازمانهای کشوری و لشکری نیز بی‌ثباتی سیاسی را به دنبال دارد و به سرنگونی حکومت می‌انجامد.

البته ترساندن اعضای سازمان همیشه با استفاده از شیوه‌های چماقی و شلاقی همراه نیست، بلکه از وسایل دیگری نیز برای ترسانیدن، در مدیریت استفاده می‌شود. تهدید به اخراج، بیکاری و فقر، تحقیر کردن، توهین و بدرفتاری، از دیگر راههای ترساندن و ایجاد ناامنی روانی برای پیشبرد مدیریت است. در برخی از خانواده‌ها نیز اداره‌ی خانواده هنوز تکیه بر ترساندن اعضای خانواده با شیوه‌های گوناگون است.

۳- دوره‌ی صنعتی: در این دوره‌ی حدوداً یکصد و پنجاه ساله، شیوه‌ی عام مدیریت، فریبکاری برای ایجاد انگیزه در افراد به وسیله‌ی وعده‌های دست نیافتنی صورت می‌گرفت. موفقیت این شیوه نیز موقتی بود و کارکنان با مشاهده‌ی عدم پیشرفت و بهبود وضعیتشان، از همکاری خودداری می‌کردند. در این دوره افزون بر نیروی جسمانی، از نیروی فکر و اندیشه نیز در کارها بهره گرفته می‌شد. همچنین، افزون بر واکنشهای فردی در برابر شرایط نابهنجار کار و کمی دستمزد، کارکنان با ایجاد تشکلهای صنفی و حرفه‌ای، به‌طور دسته جمعی نیز در برابر مدیران و کارفرمایان واکنش نشان می‌دادند. این شیوه‌ی مدیریت نیز، در برخی از خانواده‌ها برای

تربیت فرزندان مورد استفاده قرار می‌گیرد که افزون بر افزایش خواسته‌ها و انتظارات فرزندان، بی‌اعتمادی نسبت به سخنان پدر و مادر و قولهای آنان را در فرزندان پدید می‌آورد. ضمن اینکه هرچه سن فرزندان بالاتر می‌رود، استفاده از این شیوه مشکل‌تر می‌شود.

**۴- دوره‌ی اطلاعات:** در این دوره که درازای آن را پنجاه سال پیش‌بینی کرده‌اند، از شیوه تفاهمی در مدیریت استفاده می‌شود. از دهه‌ی ۱۳۵۰ با اکثریت پیدا کردن نیروی کار شاغل در بخش اطلاعات و یا «کارگران اطلاعاتی» در کشورهای صنعتی این دوره آغاز می‌شود. در این دوره از نیروی فکری کارکنان با استفاده از فن‌آوری اطلاعات، بیش‌تر استفاده می‌شود و رایانه‌ها ابزارهای اصلی کار در این دوره می‌شوند.<sup>۱</sup> به دلیل اهمیت یافتن کیفیت کار و نقش پایه‌ای داشتن انگیزش نیرومند در کارکنان برای انجام کار، شیوه مدیریت ناگزیر از دگرگون شدن است. در شیوه مدیریت تفاهمی، مدیریت با برقرار کردن ارتباط فردی با کارکنان و شناخت آنان و ایجاد شرایط برای شناخته شدن به وسیله‌ی آنان، فضایی از تفاهم در محیط کار به وجود می‌آورد. در این مدیریت که باور اصلی آن کمال‌خواهی انسان است، شناخت کارکنان، دادن اطلاعات بیش‌تر به آنان درباره‌ی کار و سایر امور، موجب تصمیم‌گیری بهتر آنان می‌شود. در این دوره که ابزارهای کار بسیار گرانبها و کیفیت و چگونگی کار به وجود انگیزشهای نیرومند و خودمسئولانه مربوط می‌شود، برخورد صادقانه و وجود روابطی توأم با تفاهم و درک متقابل بین کارکنان و مدیر ضرورت پیدا می‌کند.

**۵- دوره‌ی فرزاندگی:** در این دوره که هم‌اکنون در برخی از سازمانها، شیوه‌ی مدیریت آن را می‌توان مشاهده کرد، مدیریت منهای زور یا مدیریت وضعی، شیوه‌ی عام اداره کردن خواهد شد. در این شیوه، شناخت کارکنان، نیازهای آنان، تواناییهای آنان و تواناییهای خود مدیر، مورد شناسایی قرار می‌گیرد، و سازمان بر پایه‌ی آن اداره می‌شود. همچنین، در این شیوه، نخست هدف تعیین می‌شود، سپس اقداماتی که برای رسیدن به آن باید انجام شود مشخص می‌گردد و در گام سوم توان افراد در انجام اقدامات مزبور بررسی می‌شود و از میان کسانی که توان انجام کار را دارند، علاقه‌مندترین‌شان برگزیده می‌شود و سرانجام در گام چهارم، مدیر باید قدرت خود را در رابطه با افراد سازمان، برای انتخاب روش مناسب رهبری در نظر گیرد.<sup>۲</sup>

۱- همان، صفحه‌ی ۴۰

۲- همان، صفحه‌ی ۴۱

## ۶-۲- روشهای مدیریت

روشهای چهارگانه گفتن (دستوری)، تشویقی (استدلالی)، حمایتی و تفویضی که برحسب وضع هر یک از کارکنان در مورد آنان به کار گرفته می شود نیز از راه کارهایی است که مدیران توانا از نظر مهارتهای انسانی، مدیریت بهینه را اعمال می کنند و می تواند برای مدیریت بهینه ی خانواده سودمند باشد. در استفاده از این روش، کارکنان به چهار گروه: کم، زیرمیانگین، بالای میانگین و قوی از نظر توان (بلوغ کاری) و تمایل (بلوغ روانی) تقسیم می شوند، و چهار شیوه به ترتیب در مورد هر یک از گروههای نامبرده به کار گرفته می شود.<sup>۱</sup>

در روش گفتن، مدیر نوع کار و چگونگی انجام آن را برای عضو یا اعضای سازمان تعیین می کند. در روش دوم، دلیل انجام کار و مزایای آن را برمی شمرد و در روش سوم، با حمایتهای خود موانع را از سر راه کارکنان برمی دارد و در روش چهارم، اختیارات خود را به عضو واگذار می کند و خود نظارت کلی می کند.<sup>۲</sup> با توجه به سالهای رشد فرزندان، به نظر می رسد به کارگیری این روشها در مدیریت خانواده نسبت به فرزندان، همراه با افزایش بلوغ کاری و روانی آنان، کارآیی مدیریت خانواده را بالا می برد. ولی شناخت فرزندان و تشخیص درجه های بلوغ آنان، عامل مهمی در به کارگیری این روشهاست. در صورت نداشتن شناخت کافی و به کارگیری نابه جای این روشها، نتیجه ممکن است کاملاً وارونه شود. مثلاً اختیار دادن بیش هنگام به کودک، به طور قطع افزون بر ناکارآمد کردن مدیریت خانواده از نظر رسیدن به هدفها، به دلیل نبود و یا کمبود توان و تمایل، ممکن است رشد متعادل شخصیت کودک را نابهنجار سازد و کودک را تا سالهای درازی از عمر خویش همچنان ناآموخته و خام باقی بگذارد. در این صورت شکنندگی شخصیتی توأم با زیاده خواهی، آسان خواهی و رفاه طلبی، زندگی فرزند را در آینده تهدید می کند.

۱-۶-۲- تفاوت آدمیان در وسیله ی دریافت: مدیریت در دوران فرزانگی که با بر خورداری از مهارتهای انسانی بیش تر می تواند انجام گیرد، به تفاوت انسانها در دریافت مطالب نیز توجه کرده، متناسب با آن با هر گروه، ارتباطات مؤثر برقرار می نماید و واکنش نشان می دهد. انسانها را از نظر راهی که «نقشه ی دنیای روانی خود را ترسیم می کنند» می توان به چهار گروه: پدیداری (تصویری)؛ احساسی (همجواری)؛ شنیداری (صوتی) و نشانه ای (علامتی) تقسیم کرد. با توجه به اینکه دریافتهایی که از راه حواس پنجگانه به مغز آدمی می رسد بسیار زیاد است و به همه ی آنها نمی توان توجه کرد، هر فردی، تنها به بخشی از این دریافتها به طور گزینشی و آگاهانه توجه می کند و بر آن اساس طرحهای ذهنی خود را

۲- همان، صفحه ی ۴۳

۱- همان منبع، صفحه ی ۴۲



شکل می‌دهد و مبانی رفتار خود را تنظیم می‌کند. به دیگر سخن ما از راه نظام حسی خود با واقعیتها سر و کار پیدا می‌کنیم و نه به‌طور مستقیم و بی‌واسطه. ولی هر کدام از ما در دریافته‌مان به یکی از حواس خود بیشتر متکی هستیم: آنان که پدیداری‌اند، با استفاده از دیدن تصاویر بهتر و آسوده‌تر نقشه‌ی دنیای روانی خود را تنظیم می‌کنند؛ و آنان که همجواری‌اند با احساس کردن (درونی و بیرونی)؛ آنان که شنیداری‌اند با صداها و از راه شنیدن، و سرانجام گروه چهارم با استفاده از نشانه‌ها، اعداد، و علائم، بهتر می‌توانند مطالب را دریافت کنند و نقشه‌ی دنیای روانی خود را تنظیم نمایند.<sup>۱</sup>

در مدیریت خانواده، چه در رابطه‌ی میان پدر و مادر و چه در رابطه با فرزندان، شناخت این نکته که هر کس با کدام یک از حواس خویش بهتر می‌تواند مطالب را درک کند دارای اهمیتی بسیار است. البته داشتن روابط مهرآمیز و نزدیک و دقت در چگونگی فراگیری اعضای خانواده در درک این که هر فرد بیش‌تر با استفاده از کدام یک از حواس خود بهتر مطالب را یاد می‌گیرد و درک می‌کند، ضرورت دارد. با شناخت ویژگیهای اعضای خانواده، روش مؤثر برای برقراری ارتباطات مؤثر بین افراد خانواده بهتر ممکن می‌گردد. با چنین شناختی، برای فردی که فراگیری خود را از راه دیدن بهتر انجام می‌دهد، بهتر است از گفتگو کردن زیاد استفاده نکنیم و یا برعکس آن، برای فردی که از راه شنیدن مطالب را بهتر می‌فهمد، بهتر است چندان بر دیدن تأکید نکنیم مثلاً این که در هنگام گفتگو حتماً به ما نگاه کند. خلاصه این که باید با اولی با نگاه و تصویر؛ با دومی با احساس و همجواری؛ با سومی با شنیدن و گفتن و با چهارمی با عدد و رقم و با همه با مهربانی ارتباط مؤثر برقرار کرد. ضمن این که هر فردی تنها بر پایه‌ی یکی از این حواس خود با دنیای واقعی ارتباط برقرار نمی‌کند، بلکه بهتر است گفته شود، با یکی از حواس خود مؤثرتر درک می‌کند.

## فعالیت ۲-۴

با تعدادی از همکلاسی‌های خود، الگویی برای اعمال مدیریت بهینه‌ی خانواده طراحی کنید.

## نتیجه‌گیری بخش اول - مدیریت خانواده

به‌کارگیری اصول، روشها و شیوه‌های مدیریت در خانواده اگر چه به‌طور مستقیم و بدون انطباق آن با شرایط خانواده، به دلیل تفاوت نهاد خانواده با سازمانهای دولتی، تعاونی و خصوصی از

نظر هدفها، وظایف و چگونگی روابط افراد، ممکن نیست؛ ولی می‌توانند کمک شایانی برای مدیریت خانواده به‌شمار آیند.

ناگسستگی بودن روابط افراد خانواده با هم، وجود هدفهای فراوان و در حال تغییر برای مدیریت آن، و... مدیریت خانواده را بسیار پیچیده‌تر از مدیریت سطوح دیگر می‌نمایاند. در عین حال که بسیاری، با ساده کردن این مدیریت و تصور این که مدیران خانواده کافی است همان روشهایی را که پدر و مادرشان در مورد آنان به‌کار برده‌اند به‌کار گیرند، و این اعتقاد که به‌کارگیری روشهای وارداتی غربی برای مدیریت خانواده کافی است، آمادگی برای اداره‌ی خانواده را، به‌طور عمده، در آمادگی از نظر بلوغ جنسی خلاصه می‌کنند. در حالی که مشکلات برخاسته از شیوه‌های مدیریت سنتی خانواده، با وجود مزایای قابل توجه آن، نسبت به مدیریت خانواده به روش غربی، با تأکید بیش از حد بر اهمیت مرد تا حد پدرسالاری و استفاده از تنبیه بدنی، تحقیر، ناسزا گفتن، سرکوفت زدن، ترساندن و... به‌کارگیری این نوع مدیریت را بدون دگرگونی درونزای آن اجرا ناشدنی و ناخردمندانه کرده است. از این رو، مدیریت خانواده ناگزیر از ایجاد دگرگونی در مدیریت سنتی خانواده، بر پایه‌ی برابری حقوق، شایسته‌سالاری، مهربانی، مردم‌سالاری، حفظ منابع ملی برای تحقق بهتر منافع فردی و اجتماعی است.

به‌کارگیری شیوه‌ی غربی مدیریت خانواده که بر پایه‌ی زن‌سالاری و سپس فرزندسالاری، رفع نیازهای فرزندان تا سرحد امکان و زیر فشار شدید رقابت و هم‌چشمی بین خانواده‌های خویشاوند و یا هم‌محله‌ایها و یا هم‌کلاسیها استوار است، افزون بر ستمکاری بر نان‌آوران خانواده که باید هرچه بیش‌تر و از هر راهی درآمد به‌دست آورند، عموماً سبب بروز بی‌مسئولیتی در جوانان ابتدا نسبت به خانواده و سپس نسبت به جامعه می‌شود. در مدیریت سنتی خانواده، فرزند به‌گونه‌ای پرورش داده می‌شد که عصای روزگار پیری پدر و مادر باشد، بنابراین به شیوه‌های گوناگون در عمل و سخن این‌گونه به فرزندان تلقین می‌شد که آنان برای پدر و مادرند. در حالی که در مدیریت جدید خانواده که بسیاری از خانواده‌های شهری آن را به‌طور تقلیدی به‌کار می‌گیرند عملاً هدف از تشکیل خانواده ظاهراً فرزندان هستند، شاید بتوان گفت که پدر و مادر تا دم‌مرگ باید «عصای» فرزندان باشند. اگر مدیریت سنتی خانواده، دست کم فرزندان را مسؤول، متعهد و مقاوم بار می‌آورد و آنان، در زندگی فردای خود با تجربه‌ی اندوخته در خانواده می‌توانند سختی شرایط اجتماعی را بهتر تحمل کنند و اصولاً سختی را بخشی از زندگی خود بدانند و در نتیجه از زندگی شادمان باشند، در مدیریت جدید خانواده، عموماً فرزندان به دلیل آماده نشدن قبلی در خانواده، تحمل هیچ‌گونه سختی را ندارند؛

این گونه فرزندان آن چنان زیاده خواهند که تقریباً از هیچ چیز شادمان نمی‌شوند و این در شرایطی است که از یک سو، رشد روزافزون جمعیت و الگوهای توسعه‌ی اقتصادی وارداتی نتوانسته‌اند به اندازه بسنده شغل برای جمعیت جدید آماده کنند و از سوی دیگر، رواج الگوهای مصرف وارداتی و تورم، خواسته‌های مادی زندگی را به شدت افزایش داده و می‌دهد. در چنین شرایطی فرزند پرورش یافته با مدیریت جدید خانواده که مانند گل در گلخانه پرورش یافته است آمادگی تحمل این شرایط را ندارد. نتیجه‌ی آن شکست‌روانی و افسردگی جوانان است و دفع مسؤلیت از خود و واگذاری آن به دیگران و به‌ویژه پدر و مادر. این جوانان که آرزوی وجود همان شرایط یکسو به نفع خود در خانواده را در جامعه نیز دارند، با مشاهده‌ی وضعی غیر از آن به شدت دچار سرخوردگی می‌شوند. به نظر می‌رسد که ما در زمانی بسیار حساس از نظر سرنوشت مردم خود قرار گرفته‌ایم و این امر مسؤلیت ما را از نظر رهاندن جامعه از بیکاری، فقر، بی‌خانمانی، وابستگی اقتصادی و علمی به خارج و تشکیل خانواده‌ای بر مبنای اصول مدیریت جدید با حفظ ریشه‌های اصیل مدیریت سنتی خانواده، دوچندان می‌کند. هرچه بیش‌تر اصول مدیریت را بدانیم و آمادگی به کار بستن آنها را در روابط خانوادگی داشته باشیم به‌نظر می‌رسد، هم با هزینه‌ی مادی و روانی کمتر، خانواده‌ای پر از مهربانی و شادی خواهیم داشت و هم به تغییر توسعه‌ی درون‌زای کشور بیش‌تر یاری رسانده‌ایم.

اگر به این نکته توجه شود که دگرگونی‌های حال و آینده حتمی است و علم، دانش و فن را نمی‌توان متوقف کرد، به چگونگی مدیریت بهینه در چنین شرایط متغیری باید اندیشید و پیش از به‌عهده گرفتن مسؤلیت مدیریت خانواده باید حداکثر آمادگی، به ویژه آمادگی روانی لازم را برای مدیریتی شایسته در خود فراهم آوریم. ضمن اینکه پس از تشکیل خانواده که امکان تجربه‌ی مدیریت خانواده فراهم می‌شود ناگزیر از بازنگری و ارزشیابی مدیریت اعمال شده و استفاده از این تجربه‌ها هستیم. به نظر می‌رسد که اصلاح مدیریت خانواده با توجه به نتیجه‌های به‌دست آمده، مهم‌ترین اقدام برای اعمال مدیریت بهینه‌ی خانواده است و این امر افزون بر ارزشیابی کارهای انجام شده و آماده کردن خویش برای آموختن با هدف، بهتر زیستن را به‌همراه دارد، که تا دم آخر می‌باید چنین آموخت. با توجه به این که در سال ۱۳۸۶، ۸۴۱ هزار ازدواج و حدود ۹۹/۹ هزار طلاق که حدود ۱۲ درصد ازدواج می‌باشد در کشور ثبت شده که بیشترین رقم طلاق مربوط به گروه سنی ۲۰ تا ۲۴ سال برای زوجه و ۲۵ تا ۲۹ سال برای زوج است<sup>۱</sup>، وضعی بسیار ناخوشایند، با توجه به تأثیر منفی آن بر شرایط اجتماعی کشور را نشان می‌دهد که برای هر خانواده ایرانی هشداردهنده است. و یکی از

مهمترین علت‌های آن کمبود و یا نبود مدیریت بهینه خانواده در خانواده‌ها، به‌ویژه در تربیت فرزندان از نظر مسئولیت‌پذیری و محدود کردن زیادخواهی‌ها و رقابت‌آزاردهنده با دیگران است. پیش از این اشاره شد، علت نارسایی‌های موجود در مدیریت اقتصادی کشور و دیگر مدیریت‌ها را نیز باید در وجود نارسایی در مدیریت خانواده‌ها جست. در واقع بسیاری از خانواده‌ها تربیت فرزند و مدیریت بهینه خانواده را در تأمین هر چه بیشتر درآمد برای خانواده و موفقیت فرزندان در به‌دست آوردن مدرک تحصیلی هر چه بالاتر می‌دانند و این نگاه مدیریتی به خانواده که با آن چه درباره مدیریت بهینه خانواده گفته شد، تفاوت بسیار دارد، نارسایی‌های قابل توجهی در فرزندان پدید می‌آورد. چنین نگاهی به مدیریت خانواده، فرصت کافی برای روابط مهرآمیز در خانه را به شدت کاهش می‌دهد و در برابر آنها درس خواندن فرزندان، جنبه‌های دیگر آموزش فرزندان را نادیده می‌گیرد. به نظر می‌رسد پدر و مادر در شرایط کنونی راه انفعال پیموده و بیشتر به مدیریت کمی خانواده می‌پردازند تا کمی و کیفی. آموزش مدیریت بهینه خانواده که هم‌اکنون به‌طور بسیار محدودی انجام می‌گیرد، نمی‌تواند همه خانواده‌های کشور را زیر تأثیر قرار دهد. وانگهی خانواده‌ها دارای سازمان جمعی نیستند که در آنها مشکلات خود را طرح و عامل‌های بسیار منفی و زیانبار ناشی از تصمیمات اقتصادی مدیریت‌های کلان کشور را خنثی کنند، از این نظر افزون بر گسترش آموزش مدیریت بهینه خانواده در همه رده‌های آموزشی کشور، آموزش بهینه خانواده می‌باید به بحثی سرنوشت‌ساز در رسانه‌ها، مجلس، دانشگاه‌ها و دولت تبدیل شود و همه‌جا به بحث گذاشته شود.

## پرسش‌های فصل دوم

- ۱- کارکردن حتی بیگاری چه نقشی در تندرستی انسان در مدیریت خویش دارد؟
- ۲- اهمیت تصویر ذهنی را در مدیریت بهینه ذهن آدمی شرح دهید.
- ۳- چرا بزرگترین دشمن و یا دوست، ناخودآگاه ذهن ماست؟
- ۴- رابطه باورها و تصویر ذهنی را در مدیریت خویش شرح دهید.
- ۵- اجزای شخصیت موفق را شرح دهید.
- ۶- برنامه‌ریزی در خانواده را از دید مدیریت خانواده شرح دهید.
- ۷- ارزشیابی و نظارت در مدیریت خانواده را شرح دهید.
- ۸- همسویی هدفها را در مدیریت خانواده شرح دهید.
- ۹- شیوه مدیریت دوره‌ی فرزاندگی دارای چه ویژگیهایی است؟
- ۱۰- تأثیر بکارگیری تفاوت آدمیان در وسیله دریافت را در مدیریت بهینه خانواده شرح دهید.