

# ماهیت کار مدیران در ایران در مقایسه با سایر کشورها

فربیا لطیفی\*

استادیار گروه مدیریت، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

پذیرش: 84/5/10

دریافت: 83/10/5

## چکیده

مقاله حاضر برخی از دستاوردهای پژوهشی را که به بررسی در مورد ماهیت کار مدیران ایرانی پرداخته است، ارائه می‌دهد. روش تحقیق استفاده شده در این پژوهش برگرفته از روشی است که هنری مینتزبرگ در تحقیق خود در مورد مدیران آمریکایی انجام داد. در این روش مدیران مورد بررسی از طریق مشاهده سایه به سایه<sup>1</sup> مطالعه شدند.

نتایج تحقیق به منظور دستیابی به الگوی کاری مدیران ایرانی با متوسط کار روزانه 8 ساعت و 6 دقیقه شامل فعالیتهایی به این شرح است: کار روی میز (13%)، تلفن (12%)، جلسه‌های برنامه‌ریزی شده (43%)، جلسه‌های برنامه‌ریزی نشده (17%)، گشت یا تور (3%)، ناهارهای اداری (5%)، سفرهای اداری (4%) و تأخیرها (4%). جالب است که اختصاص وقت مدیران به تأخیرها در میان فعالیتهای مدیران آمریکایی مشاهده نشده است، ولی پژوهش مشابه در هند وضعیت مشابهی در مورد مدیران هندی نشان می‌دهد.

نتیجه تحقیق در مورد محتوای کار مدیران به ارائه مدل دوازده نقش برای مدیران ایرانی منتهی شد. این دوازده نقش عبارتند از: مدیریت بر خود، مدیریت کارکنان یا رهبری، توسعه‌دهنده سیستم، محافظت‌کننده سیستم، کارآفرینی، مدیریت منابع، گیرنده اطلاعات، توزیع‌کننده اطلاعات، شبکه‌سازی، سخنگو، نقش تشریفاتی و بالاخره نقش اجتماعی. نکته قابل توجه اینکه در میان اموری که مدیران ایرانی به آنها می‌پردازند، سهم دو وظیفه آموزش کارکنان و ایفای نقش اجتماعی ایشان بسیار چشمگیر و متمایز از وظایف مدیران در کشور توسعه‌یافته‌ای مانند آمریکاست.

از آنجا که بسیاری از حقایق در سایه مقایسه‌ها روشنتر و ملموس‌تر می‌شوند، در این مقاله نتایج برخی از مقایسه‌های میان‌کشوری از مطالعه مدیران در ایران و تحقیقات مشابه در سایر کشورها آمده است. این کشورها عبارتند از: آمریکا، ژاپن، کره، هنگ کنگ، سنگاپور، چین و هند. در پایان به برخی از خصوصیات

E-mail: [f.latifi@sharif.edu](mailto:f.latifi@sharif.edu)

\* نویسندهٔ مسؤول مقاله:

1. shadow observation



فرهنگی و ملی ایران نظیر: سطح پایینتر توسعه‌یافتگی اقتصادی و آموزشی، فرهنگ جمع‌گرا<sup>1</sup>، فرهنگ مدیریت‌پدرانه<sup>2</sup> و تمایل به ارتباطهای شفاهی که وجود این تفاوت‌های میان ملی<sup>3</sup> را تبیین می‌کنند، اشاره شده است.

**کلید واژه‌ها:** کار مدیران، نقش‌های مدیریتی، مدیران ایرانی، مطالعه مقایسه‌ای (میان کشوری).

## 1- مقدمه

در لزوم الگویی از مدیریت بومی در کشور بسیار نوشته و گفته شده است. دستیابی و ارائه چنین الگوهایی نیاز به پژوهش‌های بنیادینی دارد که در سازمان‌های ایرانی انجام یافته است و عملکرد مدیران ایرانی را بررسی و تحقیق می‌کند. با مرور ادبیات مدیریت در ایران موضوعات بسیاری مشاهده می‌شود که هنوز مورد بررسی پژوهشگران ایرانی قرار نگرفته است. موضوعاتی که هر یک پژوهش‌هایی عمیق و ریشه‌ای را می‌طلبند تا بنیانی شوند بر شکلگیری مدیریت بومی در کشورمان.

مقاله حاضر نتیجه پژوهشی است بومی در مورد الگو و ماهیت کار مدیران در کشور ایران. این مطالعه بر آن است تا به سه سؤال اصلی پاسخ دهد که: 1- مدیران ایرانی چه می‌کنند؟؛ 2- مدیران ایرانی چرا این کارها را می‌کنند؟؛ 3- الگو و محتوای کاری مدیر چه تفاوت‌هایی با الگو و مدل‌های مدیریت در سایر کشورها دارند؟

## 2- هدف و پیشینه پژوهش

### 2-1- چرا مدیریت بومی؟

از آنجا که زادگاه مدیریت علمی و دانش آکادمیک مدیریت، کشور آمریکا است؛ حجم بسیار بالایی از پژوهش‌های مدیریت، در این کشور و در فضای شرکتهای آمریکایی انجام می‌گیرند. بنابراین بسیاری از تئوریهای مدیریت ریشه در فرهنگ آمریکایی داشته و متأثر از فاکتورهای ملی این کشور است.

استفاده از این تئوریها به‌وسیله مدیران در سایر کشورها و تدریس آنها در مدارس

---

1. collectivist  
2. paternalistic  
3. cross-national

مدیریت این کشورها بر پایه یک پیش فرض انجام می شود و آن پذیرفتن جهان شمول<sup>1</sup> بودن علم مدیریت است، در حالی که پذیرش کامل این مطلب از جانب برخی از صاحب نظران مدیریت نظیر: چاو، لورنس، اتیا، هیکسن و پیو، ادلرو بارتولومیو، جوینت و وارنر مورد تردید و بحث فراوان است [2، صص 543-561؛ 3، صص 53-67؛ 4، صص 123-130؛ 5، صص 52-65؛ 6؛ 7].

### 3- لزوم پژوهشهای بومی مدیریت در کشور

در نبود اتفاق نظر در مورد پیش فرض جهان شمول بودن مدیریت، به کارگیری تئوریهای مدیریت در کشورهایی به غیر از کشور زادگاهشان نیاز به مطالعاتی در جهت تست و تأیید آنها در این کشورها دارد. اینگونه مطالعات و پژوهشهای بومی است که پایه شکلگیری مدیریت بومی در هر کشور را تشکیل می دهد. یکی از پژوهشهای بنیادین بومی در کشور، پژوهشهایی است که ماهیت کار مدیران ایرانی را مورد بررسی قرار دهد و دستاوردهای تحقیقاتی را که درباره وظایف مدیران در سایر کشورها انجام شده است، در ایران تست کند. مقاله حاضر برخی از دستاوردهای پژوهشی را - که در این زمینه در سازمانهای ایرانی انجام شده است - ارائه می دهد که تلاشی است در شناخت مدیریت بومی کشور.

### 4- مدیران در ایران چه می کنند؟

شاید یکی از ابتدایی ترین سؤلهایی که در رابطه با مدیریت بومی به ذهن هر کس برسد این باشد که «مدیران ایرانی واقعاً چه می کنند؟» و بعد به دنبال آن به احتمال زیاد سؤلهای دیگری از این دست به ذهن خطور می کند که «آیا این کارهایی که مدیران ایرانی در راستای انجام وظایفشان انجام می دهند، مشابه کارهایی است که مدیران در سایر کشورها انجام می دهند؟» یا به عبارتی ساده تر «آیا مدیریت در ایران با مدیریت در سایر کشورها مشابه است؟» اگر نیست «چه ویژگیهایی کار مدیران ایرانی را از همکارانشان در سایر کشورها متمایز می سازد؟»

این مطالعه بر آن است تا الگو و مدل کاری مدیر ایرانی را ترسیم کند و تفاوتهای آن را با مدلها و الگوهای مدیریت در سایر کشورها روشن کند.

---

1. universalism

## 5- روش تحقیق

روش تحقیق استفاده شده در این پژوهش برگرفته از روشی است که هنری مینتزبرگ در تحقیق خود درباره مدیران آمریکایی انجام داده است [8]. در این روش مدیران مورد بررسی از طریق مشاهده سایه به سایه<sup>1</sup> مطالعه می‌شوند. برای مطالعه مدیران انتخاب شده در تحقیق به روش مشاهده سایه به سایه، پژوهشگر یک هفته کاری در دفتر کار این مدیران حضور پیدا کرد، در تمام طول روز سایه به سایه در کنار آنان بود و فعالیت‌های آنان را مشاهده کرده و یادداشت‌های لازم را برداشته است. لازم به ذکر است که انتخاب روزهای کاری با توجه به برنامه‌کاری مدیر و با مشورت او به‌گونه‌ای انتخاب شده که نمونه یک روز کاری متوسط و عادی مدیر باشد. حضور پژوهشگر در دفتر مدیران در این روزها، با ایشان از پیش هماهنگ می‌شد. در چند مورد که مدیر حضور پژوهشگر را در محیط کارش مناسب تشخیص نمی‌داد تمامی ساعات کاری مدیر فیلمبرداری شده و بعداً به‌وسیله پژوهشگر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پژوهشگر در تمام این روزها در تمامی جلسه‌های مدیران شرکت داشت حتی جلسه‌های خارج از سازمان نیز همواره مدیر مشاهده شده است.

### 5-1- روش جمع‌آوری اطلاعات

اطلاعات جمع‌آوری شده شامل سه دسته اطلاعات بوده است: مطالعه اولیه، مطالعه آزمایشی و مطالعه اصلی.

1- در مطالعه اولیه پژوهشگر به جمع‌آوری اطلاعات اولیه نظیر: رزومه مدیر، عادات کاری وی (مانند ساعات کاری، تعداد روزهای حضور در دفتر، عادت به بردن کارتابل به منزل و غیره)، برنامه سفرهای اداری، جلسه‌های روتین، شرکت کنندگان دائمی در جلسه‌ها، چارت سازمانی، افراد کلیدی سازمان، مدیرانی که مستقیم با مدیر کار می‌کنند، مشکلات اخیر مدیر و سازمان، پروژه‌ها یا فعالیت‌های ویژه‌ای که مدیر با آن درگیر است، افراد کلیدی و مهمی که در خارج از سازمان، مدیر با آنها در ارتباط است، پرداخت. این اطلاعات به‌طور عمده از خود مدیر، منشی وی، اسناد و مدارکی که در اختیار پژوهشگر قرار گرفت، به‌دست

1. shadow observation

آمد. این اطلاعات پژوهشگر را برای جمع‌آوری اطلاعات در مراحل بعدی آماده ساخت.  
2- در مطالعه آزمایشی<sup>1</sup> مدیر یک روز به‌طور آزمایشی مورد مشاهده قرار گرفت. این مطالعه اولیه پژوهشگر را قادر ساخت تا درک بهتری از محیط کار، نام و موقعیت افرادی که مستقیم با مدیر کار می‌کردند و پروژه‌هایی که مدیر در آنها درگیر است، به‌دست آورد. این اطلاعات کمک بزرگی در جمع‌آوری اطلاعات در مطالعات اصلی بود.

3- در مطالعات اصلی، پژوهشگر به ثبت و کدگذاری اطلاعات پرداخت. در این روزها پژوهشگر قبل از مدیر به دفتر او رفته و برنامه کاری مدیر را با منشی وی مرور کرد. ساعت‌های مشاهده، پژوهشگر به ثبت زمانهای فعالیتهای مدیر<sup>2</sup> و الگوی فعالیتهای او (کار روی میز، تلفن، جلسه‌ها و ...) پرداخت. همچنین تمام نامه‌ها و مکتوباتی که مورد مطالعه مدیر قرار می‌گرفت، در اختیار پژوهشگر قرار گرفت و به‌وسیله او بررسی شد<sup>3</sup>؛ سپس اطلاعات لازم از آنها استخراج شد. همچنین پژوهشگر همزمان با مدیر در جریان کلیه ارتباطات تلفنی مدیر قرار گرفت و اطلاعات لازم را ثبت و کدگذاری کرد<sup>4</sup>. این کار یا از طریق آیفن انجام می‌شد و یا مدیر بلافاصله پس از اتمام گفتگو، اطلاعات فرد و محتوای گفتگو را در اختیار پژوهشگر قرار می‌داد.

در طول این مطالعات نوع فعالیتهای مدیر، زمان اختصاص داده شده به هر کدام از این فعالیتها، منظور و دلیل مدیر از انجام این فعالیتها، زمان، مکان و افراد شرکت کننده در هر فعالیت، تعداد مکاتبات و ارتباطات و انواع آنها بدقت ثبت شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که در ادامه برخی از نتایج به‌دست آمده از این مقاله در اختیار خوانندگان قرار خواهد گرفت. واضح است که ارائه همه نتایج این تحقیق وسیع از حوصله یک مقاله خارج است و نیاز به انتشار در مقاله‌های متعدد بعدی و یا یک کتاب را دارد.

## 2-5- نمونه آماری

از آنجا که مقایسه نتایج این تحقیق با تحقیقات مشابه در سایر کشورها می‌تواند به دستاوردهای مقایسه‌ای بهتری منجر شود و علاوه بر شناخت ماهیت کار مدیران ایرانی، تفاوت‌های کار مدیریت در ایران و سایر کشورها را نشان دهد، روش تحقیق مینتزبرگ عیناً

---

1. pilot study  
2. chronology record  
3. mail record  
4. contact record



الگوبرداری شد. نمونه آماری این پژوهش در مقایسه با نمونه آماری پژوهش مشابه در آمریکا در جدول 1 آورده شده است.

جدول 1 خصوصیات نمونه آماری پژوهش حاضر در مقایسه با نمونه آماری پژوهش مشابه در آمریکا

خصوصیات	پژوهش حاضر	پژوهش در آمریکا
تعداد	5	5
نوع جنس	چهار مرد و یک زن	همه مرد
سمت	مدیر ارشد (CEO)	مدیر ارشد (CEO)
نوع سازمان	صنعت=2، آموزش=1، بهداشت=1، مشاوره=1	صنعت=2، آموزش=1، مشاوره=1، بهداشت=1
تحصیلات	لیسانس و فوق لیسانس مهندسی=4، پزشکی=1	لیسانس=4، MBA=1

همان‌طور که در جدول 1 مشاهده می‌شود، در پژوهش حاضر پنج مدیر ارشد ایرانی به مدت یک هفته مورد مشاهده سایه به سایه قرار گرفتند. این پنج مدیر ارشد شامل دو مدیر از صنعت، یک مدیر از بخش بهداشت، یک مدیر از بخش آموزش و یک مدیر از بخش مشاوره می‌باشند. بنابراین از این نظر مدیران ایرانی کاملاً مشابه مدیران همتای خود در آمریکا انتخاب شده‌اند. مدیران ایرانی از نظر تحصیلات 4 نفر دارای مدرک لیسانس یا فوق لیسانس مهندسی می‌باشند و یک نفر دارای مدرک پزشکی است. در مقایسه مدیران آمریکایی، 4 نفر مدرک لیسانس و یک مدیر دارای مدرک فوق لیسانس در مدیریت است. از نظر نوع جنس مدیران آمریکایی همه مرد بوده ولی یک نفر از مدیران ایرانی زن می‌باشد.

### 5-3- دستاوردها

در پژوهش حاضر کار مدیران ایرانی از دو جنبه مطالعه می‌شود. اول، در پاسخ به این نکته که «مدیران ایرانی چه می‌کنند؟» خصوصیات کار مدیران مطالعه شد. در این بخش فعالیتها، تماسها و مکاتبات مدیران بررسی شد. دوم، محتوای کار مدیران در پاسخگویی به این سؤال است که «مدیران چرا این کارها را می‌کنند؟» بررسی شد.

## 4-5- خصوصیات کار مدیران در ایران

نتایج تحقیق در پاسخگویی به سؤال اول دستیابی به الگوی کاری مدیران ایرانی است. این الگو نشاندهنده متوسط کار روزانه 8 ساعت و 6 دقیقه برای این مدیران و شامل فعالیتهای به این شرح است: کار روی میز (13%)، تلفن (12%)، جلسه‌های برنامه‌ریزی شده (43%)، جلسه‌های برنامه‌ریزی نشده (17%)، گشت یا تور (3%)، ناهارهای اداری (5%)، سفرهای اداری (4%) و تأخیرها (4%). جدول 2 الگوی کاری مدیران ایرانی را نشان می‌دهد.

جدول 2 الگوی کاری مدیران ایرانی

ساعاتی متوسط کار روزانه مدیران	8 ساعت و 6 دقیقه
فعالیتها	درصد اختصاص وقت
کار روی میز	13%
تلفن	12%
جلسه‌های برنامه‌ریزی شده	43%
جلسه‌های برنامه‌ریزی نشده	17%
گشت یا تور	3%
ناهارهای اداری	5%
سفرهای اداری	4%
تأخیرها	4%
جمع	100%

جدول 3 الگوی کاری مدیران ایرانی را با الگوی کاری مدیران در چند کشور دیگر مقایسه می‌کند. در این جدول، سه فعالیتی که در پژوهش مینتزرگ اشاره نشده بود (یعنی سفرهای اداری، ناهار اداری و تأخیرها) حذف شده است تا قابلیت مقایسه درصد تخصیص وقت مدیران به فعالیتهای گوناگون در کشورهای مختلف قابلیت مقایسه داشته باشد. چنانچه در جدول 3 مشاهده می‌شود، الگوی کاری مدیران ایرانی با الگوی کاری مدیران در هند بسیار نزدیک است و تفاوت‌های چشمگیری با مدیران آمریکایی، ژاپنی و کره‌ای دارد.

جالب است که اختصاص وقت مدیران به تأخیرها در میان فعالیتهای مدیران آمریکایی مشاهده نشده است [9: 10، 11: 12، صص 513-520: 13]. این درحالی است که در پژوهش مشابه در هند، وضعیت مشابهی در مورد مدیران هندی نشان می‌دهد [14، صص 1-13]. در



گزارش پژوهش انجام شده در کشور هند، پژوهشگر به فعالیتی تحت عنوان «در برزخ ماندن» اشاره کرده است که در جدول 3 با نام «سایر» آمده است. این فعالیت مربوط به زمانهایی است که مدیر به دلیل دیرکردها معطل مانده است. این مطلب تشابه بسیاری با آن چیزی که در مورد مدیران ایرانی مشاهده و تحت عنوان تأخیرها از آن نام برده شده است، دارد. مدیران ایرانی درمقایسه با مدیران آمریکایی، ژاپنی و کره‌ای وقت کمتری را به ارتباطات مکتوب (کار روی میز) اختصاص می‌دهند و در عوض وقت اختصاص داده شده آنها به ارتباطات شفاهی مانند گفتگوی تلفنی یا جلسه‌های برنامه‌ریزی‌نشده به مراتب بیشتر است. برای مثال گفتگوهای تلفنی مدیران ایرانی 13 برابر مدیران ژاپنی، بیش از 6 برابر مدیران کره‌ای و بیش از دو برابر مدیران آمریکایی است.

جدول 3 مقایسه الگوی کار مدیران ایرانی با چند کشور دنیا

فعالیت	ایران	آمریکا	ژاپن	کره	هنگ‌کنگ	سنکاپور	چین	هندوستان
کار روی میز	15%	22%	24%	20%	10%	10%	16%	15/6%
تلفن	13%	6%	1%	2%	4%	5%	—	10/2%
جلسه‌های برنامه‌ریزی شده	49%	59%	59%	57%	55%	5%	26/5%	17/6%
جلسه‌های برنامه‌ریزی نشده	19%	10%	6%	12%	18%	30%	20/5%	32/5%
گشت	4%	3%	10%	9%	6%	40%	22/8%	4/6%
سایر						10%		19/6%

چنانچه جدول 3 نشان می‌دهد، مدیران ایرانی در مقایسه با مدیران آمریکایی، ژاپنی و کره‌ای وقت بیشتری را در جلسه‌های برنامه‌ریزی‌نشده به سر می‌برند؛ به‌طوری‌که زمان اختصاص داده شده به این گونه جلسه‌ها برای مدیر ایرانی دو برابر مدیر آمریکایی و سه برابر مدیر ژاپنی است. برعکس زمان طی شده در جلسه‌هایی که از قبل برنامه‌ریزی شده برای مدیران ایرانی کمتر از همکارانشان در سه کشور ذکر شده است. این تفاوتها می‌تواند



الگوی کاری کمتر ساختاریافته یا نظام‌مند<sup>1</sup> مدیران ایرانی را در مقایسه با مدیران آمریکایی یا ژاپنی نشان دهد.

به سه خصوصیت اختصار یا کوتاهی زمان هر فعالیت<sup>2</sup>، تنوع<sup>3</sup> و پراکندگی<sup>4</sup> در گزارش بسیاری از پژوهشگران در کشورهای دنیا اشاره شده است. در مطالعه کار مدیران ایرانی نیز این سه خصوصیت بوضوح مشاهده شد. آمار به دست آمده در ایران حاکی است که پراکندگی و اختصار کار مدیران ایرانی به مراتب از همکاران خود در کشورهای دیگر بیشتر است. اطلاعات به دست آمده در جدولهای 4 و 5 تأییدکننده این مطلب است. جدول 4 متوسط مدت هر فعالیت را بدون وقفه بر حسب دقیقه در دو کشور ایران و آمریکا نشان می‌دهد. برای مثال، چنانچه مشاهده می‌شود، مدیر ایرانی به‌طور متوسط مدتی را که می‌تواند به کار روی میز خود بپردازد بدون آنکه مجبور باشد جهت انجام سایر فعالیتها کارش را متوقف سازد، تنها یک سوم مدیر آمریکایی است.

جدول 4 مقایسه متوسط مدت هر فعالیت بدون وقفه در مطالعه مدیران ایرانی و آمریکایی

فعالیتها	ایران	آمریکا
کار روی میز	5 دقیقه	15 دقیقه
تلفن	4 دقیقه	6 دقیقه
جلسه‌های برنامه‌ریزی شده	48 دقیقه	68 دقیقه
جلسه‌های برنامه‌ریزی نشده	6 دقیقه	12 دقیقه
گشت یا تور	6 دقیقه	11 دقیقه

در مطالعه کار مدیران تعداد فعالیتهایی که بدون وقفه بیش از یکساعت ادامه یافته و همچنین فعالیتهایی که کمتر از 9 دقیقه ادامه یافته است اندازه گیری شده است. جدول 5، درصد تخصیص وقت مدیران به فعالیتهای بیش از یکساعت و کمتر از 9 دقیقه در پنج کشور دنیا را نشان می‌دهد. پراکندگی و اختصار بیشتر کار مدیران ایرانی در مقایسه با کار مدیران چهار کشور دیگر بخوبی در این جدول قابل مشاهده است. برای مثال یک مدیر ژاپنی کمتر

1. looser schedule  
2. brevity  
3. variety  
4. fragmentation

از 4% از وقتش به فعالیتهایی می‌گذرد که در کمتر از 9 دقیقه احتمال دارد توسط فعالیت دیگری قطع شود در حالی که این رقم در مورد مدیر ایرانی 77% است.

جدول 5 چگونگی اختصار و پراکندگی مدیران در پنج کشور دنیا

فعالیت	ایران	آمریکا	ژاپن	کره	هنگ‌کنگ
کمتر از 9 دقیقه	77%	49%	4%	10%	37%
بیشتر از یکساعت	4%	10%	44%	42%	12%

نکته جالب توجه دیگر تفاوت تخصیص وقت مدیران ایرانی و آمریکایی به ارتباطات شفاهی و نوشتاری می‌باشد. این تفاوت در جدول 6 قابل مشاهده است. چنانچه جدول نشان می‌دهد، مدیران ایرانی نسبت به مدیران آمریکایی علاقه بیشتری به برقراری ارتباطات شفاهی دارند، به طوری که متوسط تماسهای شفاهی آنان در یک روز بیش از دو برابر هم‌تایان آمریکایی خود است. این مطلب می‌تواند ریشه در فرهنگ ملی کشورمان داشته باشد که در آن تمایل برقراری ارتباطات شفاهی بیشتر از ارتباطات نوشتاری است.

جدول 6 مقایسه تعداد و درصد وقت تخصیص یافته مدیران ایرانی و آمریکایی به

ارتباطات شفاهی و نوشتاری

موضوع	ایران	آمریکا
وقت اختصاصی به تماسهای شفاهی	85%	78%
متوسط تماسهای شفاهی در هر روز	37	15
وقت اختصاصی به مکاتبه‌ها	15%	22%
متوسط مکاتبه‌ها در هر روز	32	36

## 5-5- محتوای کار مدیران ایرانی

بخش دوم دستاوردهای تحقیق مربوط به محتوای کار مدیران است و در واقع در پاسخ به سؤال دوم است که «مدیران چرا این کارها را می‌کنند؟». در این بخش پژوهشگر به دنبال یافتن علت فعالیتهای مشاهده شده به وسیله مدیران بوده است. در تحقیق مینتزبرگ جواگویی

پژوهشگر به این پاسخ منجر به ارائه مدلی ده نقشی برای کار مدیران شده است. این ده نقش در جدول 7 ارائه شده است.

جدول 7 مدل ده نقشی هنری مینتزرگ در مورد محتوای کار مدیران آمریکایی نقشهای مدیران

شرح	نقش
نقشهای مراددهای:	
شرکت در مراسم رسمی، انجام وظایف روزمره قانونی و اجتماعی	رسمی
انگیزش کارکنان، امور استخدامی و آموزشی کارکنان	رهبری
شبکه‌سازی با خارج سازمان	شبکه‌سازی
نقشهای اطلاعاتی:	
جستجو و دریافت اطلاعات از داخل و خارج سازمان، مرکز اعصاب بیرونی و درونی	گیرنده اطلاعات
انتقال اطلاعات درونی و بیرونی به کارکنان	توزیع‌کننده اطلاعات
انتقال اطلاعات سازمان به خارج، انجام وظیفه به‌عنوان کارشناس در صنعتی که سازمان در آن است.	سخنگو
نقشهای تصمیم‌گیری:	
جستجوی سازمان و محیط آن جهت یافتن فرصتها برای سازمان، ایجاد و توسعه طرحهای نو	کار آفرینی
انجام عملیات اصلاحی وقتی سازمان با مسائل مهم و غیر منتظره مواجه می‌شود.	مشکل‌گشا
تصمیم‌گیری در مورد تخصیص منابع سازمان از هر نوع	تخصیص دهنده منابع



مذاکره‌کننده	انجام مذاکرات به نمایندگی از سازمان
--------------	-------------------------------------

## 6- مدل دوازده نقشی مدیریت ایرانی

نتیجه تحقیق حاضر در مورد محتوای کار مدیران در ایران منتهی به ارائه مدل دوازده نقش برای مدیران ایرانی شده است. این دوازده نقش در چهار سطح فردی، میان‌سازمانی، سازمانی و فراسازمانی طبقه‌بندی می‌شوند که بترتیب عبارتند از: مدیریت بر خود، رهبری و مدیریت کارکنان، توسعه‌دهنده سیستم، محافظت‌کننده سیستم، کارآفرینی، مدیریت منابع، گیرنده اطلاعات، توزیع‌کننده اطلاعات، شبکه‌سازی، سخنگو، نقش تشریفاتی و بالاخره نقش اجتماعی. جدول 8 دوازده نقشی را که مدیران ایرانی در جهت انجام وظایف خود ایفا می‌کنند و وظایف تشکیل‌دهنده هر نقش را در چهار سطح نشان می‌دهد.

مقایسه مدل ده‌نقشی مینتزبرگ و مدل دوازده‌نقشی مدیران ایرانی تفاوتها و مشابهتهای بین ماهیت مدیریت در دو کشور آمریکا و ایران را نشان می‌دهد. از نظر مشابهتها کلیات هفت نقش مدیریت کارکنان یا رهبری، کارآفرینی، گیرنده اطلاعات، توزیع‌کننده اطلاعات، شبکه‌سازی، سخنگو، نقش تشریفاتی برای مدیران دو مشابه است. البته در نقش مدیریت کارکنان، پررنگ بودن نقش آموزشی مدیران در ایران یکی از نکات متمایزکننده مدیریت در دو کشور است. مشخص‌ترین تفاوت‌های دو مدل، اضافه شدن دو نقش مدیریت بر خود و نقش اجتماعی برای مدیران ایرانی است. لازم به ذکر است که نقش مدیریت بر خود در مدلی که مینتزبرگ حدود بیست سال بعد ارائه می‌کند، اضافه شده است [15، صص 11-26]. همچنین این نقش در سالهای اخیر در ادبیات مدیریت بسیار مطرح شده است [16؛ 17].

در مدل دوازده نقشی برای مدیران ایرانی سه نقش با توجه به وظایف تشکیل‌دهنده آنها توسعه یافته‌اند. این سه نقش عبارتند از: توسعه‌دهنده سیستم، محافظت‌کننده سیستم و مدیریت منابع، نقش مذاکره‌کننده<sup>1</sup> مینتزبرگ به مفهوم گسترده‌تر توسعه‌دهنده سیستم بسط یافته است. نقش مشکل‌گشا<sup>2</sup> به نقش گسترده‌تر محافظت‌کننده سیستم تبدیل شده است. و بالاخره به نقش «توزیع‌کننده منابع» و وظیفه «فراهم آوردن منابع» نیز افزوده شده است و تحت

1. negotiator

2. disturbance handler

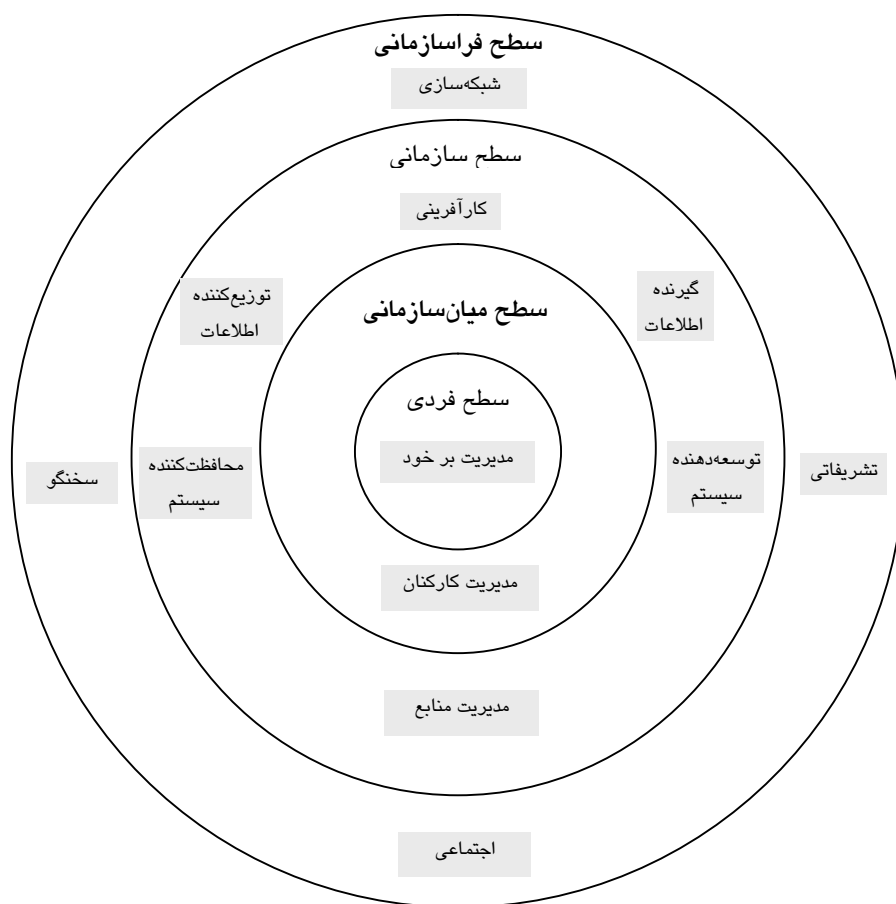
عنوان گسترده‌تر «مدیریت منابع» مطرح شده است. دلیل پررنگ شدن وظیفه فراهم آوردن منابع برای مدیران ایرانی شاید به دلیل توسعه کمتر اقتصادی در این کشور در مقایسه با اقتصاد آمریکا است (جدول 8).

جدول 8 مدل چهارسطحی و دوازده نقشی مدیریت ایرانی و وظایف تشکیل‌دهنده هر نقش

نقش	وظایف تشکیل‌دهنده
سطح فردی:	
مدیریت بر خود	برنامه‌ریزی شخصی، آموزش شخصی
سطح میان‌سازمانی:	
مدیریت کارکنان (رهبری)	انگیزش کارکنان، امور استخدامی، آموزش همکاران، مشاوره، میانجیگری و قضاوت، پاداش و تنبیه
سطح سازمانی:	
توسعه‌دهنده سیستم	تعیین و اجرای استراتژیها (شامل مذاکرات، برنامه‌ریزی و پیگیریها)، فرهنگسازی
محافظت‌کننده سیستم	مشکل‌گشایی شامل مشکل‌یابی و حل مشکلات، کنترل، ضربه گیر سازمان و محیط آن
کارآفرینی	جستجو برای فرصتها، خلاقیت، ابداع طرحهای توسعه
مدیریت منابع	فراهم‌آورنده منابع (مالی، انسانی، تکنولوژی و...)، توزیع و تخصیص منابع به بخشها، گروهها و افراد
گیرنده اطلاعات	آگاهی نسبت به محیط (جستجو و دریافت اطلاعات از منابع داخلی و خارجی به‌صورت کتبی یا شفاهی)
توزیع‌کننده اطلاعات	انتقال و توزیع اطلاعات دریافتی به افراد مربوطه در سازمان
سطح فراسازمانی:	
شبکه‌سازی	ایجاد رابطه با خارج سازمان و افراد دارای نفوذ (صاحبان قدرت و منابع و اطلاعات) و مشتریان بالقوه
سخنگو	اعلام خط مشیها، سیاستها، برنامه‌ها و نتایج حاصل از اجرای آنها به عموم
تشریفاتی	شرکت در مراسم رسمی، ایراد سخنرانیهای رسمی، رسیدگی به مکاتبات رسمی
نقش اجتماعی	انجام وظایف اجتماعی، رسیدگی به مشکلات رفاهی، خانوادگی و اجتماعی کارکنان

نکته قابل توجه اینکه در میان وظایفی که مدیران ایرانی به آنها می‌پردازند، سهم دو وظیفه آموزش دیگران و ایفای نقش اجتماعی ایشان بسیار چشمگیر و متمایز از وظایف مدیران در کشوری توسعه‌یافته مانند آمریکا است، اگرچه که اخیراً بحث نقش اجتماعی مدیران در کشورهای توسعه‌یافته نیز اوج گرفته است [18؛ 19؛ 20].

در شکل 1 مدل حلقوی چهار سطحی مدیریت ایرانی به همراه نقشهای تشکیل دهنده هر سطح نمایش داده شده است.



شکل 1 مدل حلقوی چهار سطحی مدیریت ایرانی

## 7- فاکتورهای ملی تبیین‌کننده تفاوت‌های مشاهده شده

جهت تبیین و روشن کردن تفاوت‌های مشاهده شده در الگوی کاری و محتوای کار مدیران ایرانی در مقایسه با نتایج گزارش شده در کشورهای دیگر، پژوهشگر تحقیق جامع دیگری انجام داده است که شرح کامل پژوهش و ذکر تمامی دستاوردهای آن نیاز به مقاله دیگری دارد و از حوصله این مقاله خارج است. در اینجا جهت پاسخگویی به کنجکاوی خوانندگان علاقه‌مند تنها به ذکر برخی از نتایج این تحقیق که مرتبط با مطالب عنوان شده در مقاله حاضر است، اشاره می‌شود.

نکات اشاره شده در زیر، تفاوت‌های دیده شده در الگو و محتوای کار مدیران ایرانی را در مقایسه با کار مدیران در سایر کشورهای مطالعه شده و دلایل تبیین‌کننده آنها را در رابطه با فاکتورهای ملی<sup>1</sup> کشورمان نشان می‌دهد:

الف) مشاهده عدم توجه به برنامه‌ریزی و پایبندی به زمان‌بندیها<sup>2</sup> در میان مدیران ایرانی در مقایسه با کشورهایی مانند آمریکا و ژاپن به دلیل تفاوت مفهوم زمان<sup>3</sup> در این کشورهاست. صاحب‌نظران معتقدند در کشورهایی که پایبندی به زمانبندی و برنامه‌ریزی زمانی کمتر است، مردم برداشت سیکلی<sup>4</sup> از زمان دارند و برعکس در کشورهایی که پایبندی به زمانبندی و برنامه‌ریزی زمانی بیشتر است، این مطلب ناشی از برداشت خطی<sup>5</sup> مردم این سرزمینها از زمان است.

ب) مشاهده وجود ارتباطات شفاهی بیشتر بین مدیران ایرانی در مقایسه با هم‌تایان خود در کشوری مانند آمریکا به دلیل اهمیت بیشتر ارتباطات شفاهی و چهره به چهره در مقایسه با ارتباطات نوشتاری و غیرحضوری در فرهنگ ایران به دلیل وجود فرهنگ جمع‌گرا<sup>6</sup> در این کشور است.

ج) مشاهده صرف وقت زیاد مدیران ایرانی برای آموزش همکاران و زیردستان خود ریشه در سطح توسعه‌یافته کشورمان دارد؛ به طوری که در تحقیق حاضر مشاهده شد، ایفای نقش معلم یا مربی وقت قابل‌توجهی از مدیران ایرانی را در مقایسه با مدیران کشورهای توسعه‌یافته به خود اختصاص می‌دهد. لذا در مدل نقشهای مدیریتی برای مدیران ایرانی نقش

---

1. national factors  
2. looser schedules  
3. concept of time  
4. cyclic  
5. liner  
6. collectivist



پررنگ آموزشی برای مدیران مشاهده می‌شود. اهمیت این نقش در کشورهای کمتر توسعه یافته دیگر نیز گزارش شده است. برای مثال به این نکته در گزارش پژوهش انجام شده در هند نیز اشاره شده است. در این گزارش پژوهشگر به نقش تربیتی یا آموزشی<sup>1</sup> مدیران هندی تأکید کرده است [14].

د) کمبود یا نبود زیرساخت‌های اقتصادی کافی در کشور کمتر توسعه یافته‌ای مانند ایران ایفای نقش اجتماعی مدیران ایرانی را پررنگتر کرده است. یک مدیر ایرانی در نبود یا ضعف سیستم‌های اجتماعی پشتیبانی‌کننده‌ای مانند سیستم‌های تأمین اجتماعی قوی، سیستم بهداشتی فراگیر، سیستم‌های بانکی و مالی توسعه یافته، سیستم آموزشی قوی و فراگیر باید نقش اجتماعی خود را بسیار جدی تلقی کند.

و) وجود فرهنگ جمع‌گرا<sup>2</sup> و پدران<sup>3</sup> در ایران، نقش اجتماعی مدیران از نظر توجه به روابط و مسائل عاطفی کارکنان در محیط کار را نیز با اهمیت می‌سازد. در کشورهای با فرهنگ جمع‌گرا مانند ایران و ژاپن جداسازی زندگی کاری افراد با زندگی خانوادگی آنان دشوار است. در این فرهنگها توجه مدیران به زندگی شخصی و غیرکاری کارکنان نشان از همدلی مدیر دارد و عملی خوشایند می‌باشد. این در حالی است که در فرهنگ‌های فردگرای<sup>4</sup> چون آمریکا و اروپای غربی زندگی کاری و زندگی شخصی افراد دو مقوله از هم تفکیک شده است. در این گونه فرهنگها دخالت مدیر در زندگی فردی کارکنان دخالت در زندگی شخصی آنان تلقی می‌شود و عملی ناخوشایند می‌باشد.

## 8- نتیجه‌گیری

در پایان به جمع‌بندی نتایج به دست آمده از پژوهش انجام شده در مورد ماهیت کار مدیران ایرانی در مقایسه با هم‌تایان خود در سایر کشورها پرداخته می‌شود. چنانچه در مقاله آمده است، هدف پژوهش انجام شده در مورد الگوی کاری و ماهیت کار مدیران در ایران پرکردن جای خالی یک کار تحقیقاتی ریشه‌ای در این زمینه در کشور ما بود. بررسی ادبیات مدیریت این جای خالی را بروشنی نشان می‌دهد. نتایج تحقیق از دو جنبه ملی و جهانی قابل توجه است.

---

1. nurturing leadership role  
2. collectivist  
3. paternalistic  
4. individualist



در حالی که تحقیقات فراوانی در اکثر کشورهای جهان انجام شده است و ماهیت کار مدیران در این کشورها را مطالعه کرده است، بسیاری از پژوهشگران ایرانی از نبود یا کمبود اطلاعات و آمار موثقی که برخاسته از مطالعات علمی و پژوهشی در مورد مدیریت کشور ما باشد، شکایت دارند. هدف پژوهش حاضر این بوده است تا گامی در این مسیر بردارد، جایی خالی را در ادبیات مدیریت کشور پر کند. بنابراین از جنبه ملی نتایج تحقیق حاضر پایه‌ای است برای سایر تحقیقات بومی در مدیریت کشور و روش تحقیق به کار گرفته شده می‌تواند الگو و راهنمایی باشد برای تحقیقات بعدی در این زمینه. اما از دیدگاه جهانی، از آنجا که اکثر تحقیقات مدیریتی در چند کشور محدود جهان انجام می‌شوند، متأثر از شرایط ملی این کشورها می‌باشند. تعمیم نتایج این مطالعات که در قالب علم مدیریت و تئوریهای مدیریتی در سایر نقاط جهان به کار گرفته می‌شوند، مشروط بر قبول جهان‌شمول بودن آنهاست. پذیرفتن اصل جهان‌شمولی علم مدیریت نیاز به حل یک پازل دارد. هر قدر تحقیقات وسیعتر انجام گیرد و اطلاعات بیشتری از ماهیت کار مدیران در کشورهای مختلف جهان فراهم شود، قطعات این پازل تکمیلتر شده و چشم‌انداز روشنتری از میزان جهان‌شمول بودن تئوریهای مدیریت به دست خواهد آمد. تحقیق حاضر بر آن بوده است تا قطعه‌ای از این پازل جهانی را پیدا کند و ماهیت مدیریت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان روشن سازد.

این مقاله بخش کوچکی از نتایج پژوهش انجام شده را در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد. نتایج به دست آمده از بررسی خصوصیات کار مدیران منتهی به ارائه الگوی کاری مدیران ایرانی شد. این الگو با الگوی کاری مدیران در چند کشور دیگر جهان مقایسه شده و تفاوتها و تشابهات مشاهده شده در رابطه با فاکتورهای ملی کشورها تفسیر شد. همچنین اطلاعات به دست آمده در مورد محتوای کار مدیران ایرانی، منجر به ارائه مدلی چهار سطحی در نقشهای مدیریت شد.

نتایج به دست آمده در مورد خصوصیات و محتوای کار مدیران در ایران و مقایسه آن، ماهیت کار مدیران در برخی کشورهای دنیا نشان می‌دهد که بسیاری از کارها و وظایف مدیران در کشورهای مختلف مشابه است و به دلیل وجود همین مشابهتها فرض بر جهان‌شمول بودن مدیریت گذاشته شده است. با تکیه بر همین پیش‌فرض است که نتایج به دست آمده در پژوهشهای مدیریت در کشورهای مختلف بویژه آمریکا به صورت تئوریهای جهان‌شمول در آمده و در کشورهای دیگر به وسیله مدیران به کار گرفته می‌شود و در

مدارس مدیریت این کشورها به دانش پژوهان مدیریت آموخته می‌شود. وجود تفاوت‌های مشاهده شده در این پژوهش نشان می‌دهد که لازم است تا پژوهش‌های بومی در زمینه مدیریت در کشورمان پا بگیرد و تئوریه‌ها و مدل‌های مطرح شده در سطح جهان در سازمان‌های ایرانی تست شوند تا بتوان به الگوهای مدیریت بومی کشورمان دست پیدا کرد. این کار سبب خواهد شد که دستاوردهای جهانی علم مدیریت را به‌طور مؤثرتری در مدیریت کشورمان به‌کار گرفت؛ زیرا به قول فوجیساوا<sup>1</sup>، یکی از مؤسسان هوندا، «مدیریت ژاپنی و آمریکایی 95% مشابه می‌باشند و در همه جنبه‌های مهم متفاوتند» [21، ص 267].

## 9- منابع

- [1] Mintzberg H.; *The nature of managerial work*; USA: Harper & Row, 1973.
- [2] Lawrence P.; "In another country or the relativization of management learning"; *Management Learning*, Vol. 25, No. 4, 1994.
- [3] Chow I.H.; "Chinese managerial work"; *Journal of General Management*, Vol. 17, No. 4, 1992.
- [4] Atiyyah H.; "Designing management training programmes in a developing country: a case study, *Management Education and Development*"; Vol. 23, No. 2, 1992.
- [5] Adler N., Bartholomew S.; "Managing globally competent people"; *Academy of Management Executive*, Vol. 6. No. 3, 1992.
- [6] Hickson D.J., Pugh D.S.; *Management worldwide: the impact of societal culture on organisations around the globe*, Penguin, 1995.
- [7] Joynt P., Warner M.; *Managing across cultures: issues and perspective*, International Thomson Business Press, 1996.
- [8] Mintzberg H.; *The Manager at Work \_ Determining his Activities; Poles and Programs by Structured Observation*; Cambridge, Mass: MIT Sloan, 1986.

---

1. Fujisava

- [9] Kotter J.; What leaders really do; Harvard Business School Press, 1999.
- [10] Stephens C.S.; *A structured observation of five chief Information officers: the nature of information managerial work*; Ph.D. Thesis, Auburn University, 1991.
- [11] Tigar N.L.; The work of the nurse executive; DRPH Dissertation, University of North Carolina, 1991.
- [12] Lau A.W., Newman A.R., Broedling L.A.; "The nature of managerial work in the public sector"; *Public Administration Review*, Vol. 40, No. 5, 1980.
- [13] McCall M.W., Segrist G.A.; In Pursuit of the Manager's Jobs: Building on mintzberg, *technical report*. No. 14, Greensboro, N.C. Centre for Creative Leadership, McGraw-Hill, 1980.
- [14] Das H.; "The Nature of Managerial Work in India: A Preliminary Investigation"; *ASCI Journal of Management*, Vol. 21, No. 1, 1991.
- [15] Mintzberg H.; "Rounding out the manager's job"; *Sloan Management Review*, Fall, 1994.
- [16] Ghoshal S.; "Reclaim your job (managing yourself)"; *Harvard Business Review*, March, 2004.
- [17] Cryer B., Rolline M.C.; "Pull the plug on stress (managing yourself)"; *Harvard Business Review*, July, 2003.
- [18] Rockefeller R.; "Turn public problems to private account"; *Harvard Business Review*, August, 2003.
- [19] Kotlet P., Lee A.; *Corporate social responsibility*; John Willey, 2004.
- [20] Schachter H.; "Corporate social responsibility more than writing a cheque"; *The Globe and Mail*, March 30, 2005.