

مدل نقش‌های دوازده‌گانه‌ی مدیریت در ایران

فریبا لطیفی (استادیار)
گروه مدیریت، دانشگاه الزهرا

نوشته حاضر بر آن است تا با مرور ادبیات موجود در مورد کار مدیران، چشم‌اندازی از روند نظریه‌های ارائه شده توسط صاحب‌نظران در این زمینه ارائه دهد. در بررسی این روند، پنج نظریه‌ی ویژگی‌های شخصیتی، وظایف، نقش‌ها، قابلیت‌ها و هوشمندی‌های مدیران توان‌مند مورد مطالعه قرار می‌گیرد. با توجه به این که در این میان نظریه‌ی نقش‌های مدیریتی، بیش از سایر نظریات از بنیان تجربی برخوردار است و زمینه را برای یک پژوهش تجربی در ایران فراهم می‌آورد، به‌عنوان پایه‌ی نظری پژوهش حاضر انتخاب شده است. در این نوشتار همچنین روش‌های تجربی متفاوت برای مطالعه‌ی کار مدیران بررسی، و دلایل انتخاب روش «مشاهده‌ی ساختاریافته‌ی سایه‌به‌سایه^۱» مینتزرگ تشریح می‌شود. در ادامه، نتایج به دست آمده از پژوهشی میدانی در مورد ویژگی‌ها و محتوای کار مدیران ایرانی ارائه شده و الگوی کاری آنان شامل فعالیت‌هایی که این مدیران در طول روز کاری خود انجام و درصد زمانی که به هر یک اختصاص می‌دهند، طی دو سناریوی مستقل و مقایسه‌ی نمایش داده می‌شود. مطالعه‌ی محتوای کار مدیران که منجر به ارائه‌ی مدل «نقش‌های دوازده‌گانه‌ی مدیریت در ایران» شده دستاورد دیگر این تحقیق است. مدل به دست آمده در پی پژوهشی تکمیلی آزمایشی، و به مدلی چهارسطحی از نقش‌های مدیران در سطوح فردی، میان‌سازمانی، سازمانی و فراسازمانی و همچنین حاوی سه نقش ارتباطی توسعه یافت.

واژگان کلیدی: مدل مدیریت ایرانی، نقش‌های مدیریتی، تئوری‌های کار مدیران، روش مشاهده.

F_latifi@alzahra.ac.ir

مقدمه

مدیریت پدیده‌ی است که با شکل‌گیری اولین خانواده‌ی بشری پدید آمد و با طرح چگونگی اداره‌ی بهینه‌ی گروه‌ها و سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی به دغدغه‌ی همیشگی آدمی بدل گشت. در طول تاریخ، توسعه‌ی جوامع در گرو مدیریت مدیران توان‌مند بوده و نابه‌سامانی، فقر و رنج بشر ناشی از سوء مدیریت مدیران نالایق است. مرور ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که تاریخچه‌ی مدیریت مکتوب، با اختراع خط و نگه‌داری سوابق و ثبت تجربیات در زمان سومریان آغاز شده است. از آن زمان ذهن صاحب‌نظران در پی یافتن پاسخ برای پرسش‌هایی از این دست بوده است: «مدیر خوب کیست؟»، «مدیر خوب چه ویژگی‌هایی دارد؟»، «مدیر خوب چه می‌کند؟»، «آیا مدیر ذاتاً توان‌مند است؟» یا «آیا می‌توان مدیران توان‌مند تربیت کرد؟». در علم مدیریت، که از نظر پیچیدگی در رده‌ی هشتم طبقه‌بندی بولدینگ^[۱] - یعنی در رده‌ی سیستم‌های اجتماعی که پیچیده‌ترین سطح علوم است - یافتن پاسخ برای این پرسش‌ها کاری آسان نبوده است. در این مسیر اندیشمندان بسیاری کوشیده‌اند و صاحب‌نظران بی‌شماری نظریه‌پردازی کرده‌اند. تنوع نظرات و پراکندگی دیدگاه‌ها چنان است که برخی آن را «جنگل نظریه‌های مدیریت» نامیده‌اند.^[۲] در این جنگل نظریه‌ها، پژوهش‌گر و مدیر ایرانی گرفتار یک سردرگمی دیگر نیز هست، و آن یافتن پاسخ این پرسش است که «آیا اطلاعات به دست آمده در مورد کار مدیران در کشورهای دیگر بازگویی درستی از کار مدیر ایرانی نیز هست؟»

نوشته حاضر در پاسخ‌گویی به این پرسش مروری دارد بر ادبیات مدیریت در مورد کار مدیران؛ و متعاقباً به توضیح پژوهش میدانی انجام گرفته که به معرفی (مدل نقش‌های دوازده‌گانه‌ی مدیریت در ایران) منجر شد می‌پردازد.

مروری بر ادبیات مدیریت

در مرور ادبیات مدیریت در مورد کار مدیران به واژه‌هایی از قبیل: رفتار مدیریت^۲، کار مدیریت^۳، مشاغل مدیریت^۴، وظایف مدیریت^۵ و نقش‌های مدیریت^۶ برمی‌خوریم. ارائه‌ی تعریف‌های مجزا برای هر یک از این واژه‌ها آسان نیست زیرا در ادبیات اغلب این واژه‌ها به‌طور مترادف با یکدیگر به کار برده شده‌اند. در نزد استوارت^[۳] سه واژه‌ی نخست با این تعاریف از یکدیگر متمایز شده است: «رفتار مدیریت» رفتاری است که ممکن است توسط مدیر یا دیگران گزارش شود. در حالی که «کار مدیریت» عبارت است از نظریه‌هایی که محتوای کار مدیریت را تشریح می‌کنند. «مشاغل مدیریت» نیز نشان‌دهنده‌ی پستی است که مدیر اشغال کرده است. «وظایف مدیریت» نیز که نخستین بار توسط فایول^[۴] و در ادبیات مدیریت به کار گرفته شد، در واقع نشان‌دهنده‌ی اجزای تشکیل‌دهنده‌ی کار مدیران است. و بالاخره

جدول ۱. روند تحولات نظریه‌ها در مورد کار مدیران.

نظریه	ویژگی‌های شخصیتی ^۷ مدیران	وظایف مدیران	نقش‌های مدیران	قابلیت‌های ^۸ مدیران	هوشمندی‌های ^۹ مدیران
اولین نظریه‌پرداز	فارابی (سال ۹۰۰)	فایول (سال ۱۹۱۶)	مینتزبرگ (سال ۱۹۷۳)	بویاتزیس (سال ۱۹۸۲)	باکینگهام (سال ۲۰۰۱)
نوع نگرش	مدیران توان‌مند چه ویژگی‌های شخصیتی دارند؟	مدیران توان‌مند چه وظایفی را انجام می‌دهند؟	مدیران توان‌مند چه نقش‌هایی ایفا می‌کنند؟	مدیران توان‌مند به چه قابلیت‌هایی نیاز دارند؟	مدیران توان‌مند چه هوشمندی‌هایی دارند؟

جدول ۲. چکیده‌ی اسامی نظریه‌پردازان وظایف مدیران و وظایف معرفی شده.

نظریه‌پرداز	وظایف معرفی شده
فایول ^[۷]	برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرمان‌دهی، هماهنگی و کنترل (POC)
گوئیپک ^[۸]	برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارگزینی، راهبری، هماهنگی، گزارش‌دهی، بودجه‌ریزی (POSDCORB)
شلدن ^[۹] و مایو ^[۱۰]	روابط انسانی
بارنارد ^[۱۱] و سایمون ^[۱۲]	توجه به عناصر محیطی مانند مشتری، تصمیم‌گیری
ویکرز ^[۱۳]	قضات
نایت ^[۱۴] ، شامپیتر ^[۱۵] ، کالینز و مور ^[۱۶]	کارآفرینی
آلن ^[۱۷]	برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، کنترل
کانتز ^[۱۸] ، کاتر ^[۱۹] و اورت، ویلکینسون و بنفاری ^[۲۰]	مربی‌گری، مرشدی و معلمی
شاین ^[۲۱]	فرهنگ‌سازی
ویهریچ و کونتز ^[۲۲]	برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، رهبری، کنترل

وظایف بودند. در جدول ۲ برخی از صاحب‌نظران تأثیرگذار در این مسیر که توانستند وظایف جدیدی را به مجموعه‌ی وظایف مدیران بیفزایند و با ادغام‌های مناسب در نهایت به معرفی مجموعه‌ی وظایفی جامع و مانع برای مدیران یاری رسانند، آورده شده است.

مطالعات تجربی و نظریه‌ی نقش‌های مدیران

گروه دیگری از نظریه‌پردازان، نظرات خود را در مورد کار مدیران با نقد و طرح پرسشی در مورد نظریه‌پردازان پیشین آغاز کردند. انتقاد آنان بر نظریه‌ی وظایف مدیران این بود که وظایف معرفی شده غالباً براساس تفکرات شخصی و نظریه‌پردازی‌های ذهنی نظریه‌پردازان بوده، و کم‌تر نتیجه‌ی بررسی‌های تجربی است. و به دنبال آن، این پرسش را مطرح ساختند که «اگر ما در عمل هم کار مدیران را مورد مطالعه قرار دهیم باز هم به نتایج مشابهی می‌رسیم؟».

اولین تلاش‌ها برای پاسخ‌گویی به پرسش مطرح‌شده را می‌توان به پژوهش‌گرانی نسبت داد که با استفاده از روش «بررسی سررسید مدیران»^۱ به پژوهش تجربی در مورد کار مدیران و آنچه که در واقع انجام می‌دهند پرداختند.

گروه دوم از پژوهش‌گران تجربی به‌منظور دست‌یابی به عملکرد مدیران، روش «مشاهده» را برای انجام پژوهش میدانی خود برگزیدند. اگرچه می‌توان از کسانی چون تیئور و مایو به‌عنوان پیشکسوتانی نام برد که با استفاده از روش مشاهده به‌صورت ابتدایی به شناخت کار مدیران دست زدند، ولی مینتزبرگ به‌عنوان پیشگام در کاربرد روش مشاهده به‌صورت نظام‌مند در پژوهش‌های تجربی کار مدیران شناخته می‌شود. روش مشاهده، پژوهش مینتزبرگ و مدل ده نقشی او در ادامه‌ی نوشتار به‌تفصیل شرح داده خواهد شد.

نقش‌های مدیریتی واژه‌ی است که مینتزبرگ^[۵] برای نشان دادن محتوای کار مدیران به کار گرفت. چنان که گفته شد، تفکیک این واژه‌ها به‌دلیل نزدیکی معانی و به‌کارگیری در مفاهیم مشابه دشوار است ولی طبقه‌بندی نظریه‌ها که در ادامه خواهد آمد تمایز آن‌ها از یکدیگر را برای خواننده تسهیل می‌کند.

روند نظریه‌ها در مورد کار مدیریت

از آنجا که نظریه‌هایی که به تشریح کار مدیران پرداخته‌اند بی‌شمارند، در این نوشته تلاش شده است تا با طبقه‌بندی آن‌ها در قالب یک جدول، روند کلی شکل‌گیری این نظریات نشان داده شود (جدول ۱).

نظریه‌ی ویژگی‌های شخصیتی مدیران

اولین تلاش‌ها برای شناخت مدیران توان‌مند توسط نظریه‌پردازانی صورت گرفت که معتقد بودند مدیریت امری ذاتی و در واقع «مدیران توان‌مند به دنیا می‌آیند». این نظریه‌پردازان در پی یافتن پاسخی برای این پرسش بودند که مدیران توان‌مند چه ویژگی‌های شخصیتی دارند؟ در واقع آنان درصدد بودند تا با دست‌یافتن به این ویژگی‌ها مدیران توان‌مند را شناسایی و معرفی کنند. اولین کوشش‌های مدون در این مسیر به نام دو اندیشمند ایرانی -- ابونصر فارابی و محمد غزالی -- در ادبیات مدیریت ثبت شده است.^[۶]

فارابی ویژگی‌های یک رهبر خوب را چنین برشمرده است: حافظه‌ی خوب، وقار، عدم ضعف در برابر زور، عشق به عدالت، باهوشی، علاقه‌مندی به کشف حقایق، مخالفت با دروغ و دورویی، خویشنداری و توجه به سلسله‌مراتب. غزالی نیز در کتاب نصیحت‌الملوک داشتن ویژگی‌های عدالت، هوش، شکیبایی و فروتنی و دوری از رشک، غضب، تنگ‌نظری و بداندیشی را ویژگی‌های یک مدیر خوب می‌نامد. ناکارآمد بودن این نظریه به‌این ترتیب قابل نقد است که این ویژگی‌ها برای یک مدیر لازم است ولی کافی نیست. به‌عبارت دیگر یک مدیر خوب با داشتن این ویژگی‌های والای انسانی لزوماً یک انسان خوب است ولی در ادامه این پرسش را می‌توان مطرح کرد که: آیا هر انسان خوبی، مدیر خوبی هم هست؟

مطالعات نظری و نظریه‌ی وظایف مدیران

انتقادات بر نظریه‌ی ویژگی‌های مدیران، صاحب‌نظران را بر آن داشت که در جست‌وجوی وظایفی که یک مدیر توان‌مند انجام می‌دهد بربایند. در واقع این نظریه‌پردازان بر این باورند که با شناخت وظایف مدیران، می‌توان آن را به افراد آموخت و مدیرانی توان‌مند پرورش داد. چنان که گفته شد پرچم‌دار این نظریه فایول^[۷] بود که پنج وظیفه‌ی اصلی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرمان‌دهی، هماهنگی و کنترل را برای مدیران برشمرد. ادامه‌دهندگان خط فکری فایول طی سال‌های بعد درصدد اصلاح یا تکمیل این

جدول ۳. روش‌های تجربی بررسی کار مدیران.

روش تجربی مورد استفاده	بررسی سررسید مدیران	مشاهده‌ی مدیران	پرسش از مدیران توسط پرسش‌نامه	ترکیب مشاهده، پرسش‌نامه و مصاحبه	مصاحبه با مدیران
اولین پژوهش‌گر [۲۳] (۱۹۵۱)	کارلسون [۲۴]	مینتزبرگ [۲۴] (۱۹۶۸)	مک‌کال و سگریست [۲۵] (۱۹۸۰)	کاتر (۱۹۸۲) [۱۹]	استوارت و بارسوکس [۲۶] (۱۹۹۴)

توانمندی در هر کاری وقتی حاصل می‌شود که آموزش‌های لازم و کسب تجربه‌ی مرتبط بر روی هوشمندی مناسب بشیند.

دستاوردهای این نظریه در مورد کار مدیران چنین خواهد بود که مدیران اثربخش از هوشمندی‌های لازم برای مدیریت برخوردارند. بنابراین مدیران توانمند کسانی هستند که با کسب دانش و تجربه‌ی مدیریت هوشمندی‌ها را به توانمندی تبدیل کرده‌اند. این نظریه اساس دیدگاهی نوین در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است که «مدیریت هوشمندی‌ها» نام دارد. [۳۱]

به منظور شناخت کار مدیران در ایران، انجام مطالعه‌ی تجربی در این زمینه ضرورت دارد. چنانچه شرح داده شد، در میان نظریات پنج‌گانه، نظریه‌ی نقش‌های مدیران استفاده از روش تجربی و پژوهش میدانی را مقدر می‌سازد. در میان پژوهش‌های میدانی یادشده در جدول ۳، روش مشاهده و به‌ویژه کار مینتزبرگ -- به دلیل اصالت [۱۱] روش پژوهش و همچنین دست‌یابی به مدلی پذیرفته‌شده توسط صاحب‌نظران -- محبوبیت و مقبولیتی جهانی یافته است. این کار یکی از پرمراجعه‌ترین پژوهش‌ها در این زمینه در دهه‌های اخیر است. برای شناخت بهتر روش مشاهده و همچنین پژوهشی که مینتزبرگ انجام داده و روشی که به کار برده است، بررسی کوتاهی از پیشینه‌ی روش مشاهده و انواع آن آورده می‌شود.

مروری بر روش مشاهده

استفاده از روش مشاهده توسط پژوهش‌گران تجربی را به دو دسته‌ی عام می‌توان تقسیم کرد: مشاهده‌ی تمام‌روز [۱۲]، و مشاهده‌ی نمونه‌ی فعالیتهای [۱۳]. دسته‌ی اول شامل کار پژوهش‌گرانی است که کار مدیران را در یک یا چند روز کامل کاری مورد مشاهده قرار داده‌اند. از آنجا که روش مشاهده‌ی تمام‌روز روشی بسیار زمان‌بر، هزینه‌بر و از نظر اجرایی مشکل است، دسته‌ی دوم پژوهش‌گران به مشاهده‌ی نمونه‌هایی از کار مدیران پرداخته‌اند. پژوهش‌گران برای مشاهده‌ی نمونه‌هایی از کار مدیران متفاوتی را انتخاب کرده‌اند که از این میان می‌توان به روش تصادفی [۱۴]، روش حوادث بحرانی [۱۵]، روش رویدادهای متوالی [۱۶] و روش رویدادهای متوالی پراکنده [۱۷] اشاره کرد. در جدول ۴ به‌طور نمونه‌وار پژوهش‌گرانی که از هر یک از این روش‌ها استفاده کرده‌اند ذکر شده‌اند.

پژوهش در مورد کار مدیران در ایران

دو دسته‌بندی دیگر نیز روش‌های مشاهده‌ی که پژوهش‌گران به کار برده‌اند را از هم متمایز می‌سازد. یک دسته‌بندی در مورد نحوه‌ی درگیر بودن پژوهش‌گر در طول مطالعه است. گروهی از پژوهش‌گران برای انجام مشاهده‌ی خود در محیط به‌عنوان یک کارمند شرکت داشته‌اند که آن را «روش مشاهده‌ی مشارکتی» [۱۹] نامیده‌اند و برعکس در گروه دیگری از پژوهش‌ها کار مشاهده توسط پژوهش‌گر به‌عنوان فردی مستقل انجام شده است که این روش را «روش مشاهده‌ی مستقل» [۲۰] نامیده‌اند.

از آنجا که پژوهش‌گران در استفاده از روش مشاهده با مشکل محدودیت نمونه روبه‌رو هستند، تعمیم نتایج به‌دست آمده محدود می‌شود. گروه دیگری از پژوهش‌گران در تکمیل کار مشاهده‌گران، به استفاده از روش پرسش‌نامه پرداختند. این گروه نتایج به دست آمده از روش کیفی مشاهده‌ی پژوهش‌گران گذشته را با استفاده از روش‌های کتبی و نمونه‌گیری گسترده‌تر مورد آزمون قرار دادند. در این روش مدیران شخصاً پاسخ‌گوی پرسش در مورد آنچه انجام می‌دهند هستند.

گروه بعدی پژوهش‌گرانی هستند که از روش مصاحبه با مدیران، و یا از روش‌های ترکیبی شامل همه روش‌های نامبرده‌ی پیشین استفاده کرده‌اند. جدول ۳ روش‌های مورد استفاده‌ی پژوهش‌گرانی که با روش تجربی و با انجام پژوهش میدانی به بررسی کار مدیران پرداختند، و نیز نام اولین پژوهش‌گران در هر مورد را نشان می‌دهد.

نظریه‌ی قابلیت‌های مدیران

چنان که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، گروه بعدی از نظریه‌پردازان در مورد کار مدیران صاحب‌نظرانی هستند که سردمداری بویاترس که قابلیت‌هایی را که مدیران توانمند لازم است داشته باشند مورد مطالعه قرار داده‌اند. او قابلیت‌های لازم برای مدیران را چنین طبقه‌بندی کرده است: مدیریت منابع انسانی، رهبری، مدیریت هدف و عملکرد، هدایت زیردستان، تمرکز بر دیگران، دانش تخصصی. [۲۷]

با همین نگرش، پیتز دراکر [۲۸] نیز ۸ قابلیت برای مدیران مؤثر شناسایی کرده است که عبارت‌اند از: تشخیص کارهای لازم، تشخیص صلاح سازمان، برنامه‌ریزی عملیاتی، تقسیم مسئولیت، قابلیت برقراری ارتباط مؤثر، تمرکز بر فرصت‌ها به جای مشکلات، برگزاری جلسات بهره‌وری و قابلیت کار تیمی.

به نظر می‌رسد که دستاوردهای نظریه‌پردازان پیشین سبب شد پژوهش‌گران دوباره به بررسی ویژگی‌های درونی مدیران بازگردند و در پی طرح قابلیت‌های لازم برای مدیران، نظریه‌ی جدیدی بر پایه‌ی هوشمندی‌های لازم برای مدیران مطرح کنند که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

نظریه‌ی هوشمندی‌های مدیران

در پی دو پژوهش گسترده‌ی مؤسسه گالوپ که بیش از دو دهه به طول انجامید، مارکوس باکینگهام [۲۹، ۳۰] رهبر این پروژه‌ی عظیم که «شناسایی ویژگی‌های مدیران بزرگ و محیط کارهای برجسته» نام دارد، براساس هوشمندی‌های لازم برای مدیران توانمند دیدگاه جدیدی مطرح ساخت.

در این دیدگاه نظریه‌پردازان بر این باورند که هر انسان جوهره یا هوشمندی‌های ویژه‌ی خود را دارد. این هوشمندی‌ها قابل تغییر یا آموزش دادن نیستند و در واقع با انسان زاییده می‌شوند. پژوهش‌گران به این نتیجه رسیده‌اند که برای انجام خوب هر کاری، لازم است شاغل آن کار هوشمندی‌های لازم را داشته باشد. در این دیدگاه

جدول ۴. نمونه‌ی از پژوهش‌هایی که از انواع روش مشاهده استفاده کرده‌اند.

پژوهش‌گر (سال انجام پژوهش)	روش	ویژگی‌ها	تعداد نمونه و مدت	یافته‌ها (اجزای کار مدیران)
Kelly [۲۱]	روش تصادفی	مستقل ساختاریافته	۴ مدیر، به مدت ۳ هفته	فعالیت‌های برنامه‌ریزی
Flanagan [۲۲]	روش رویدادهای بحرانی	مستقل ساختاریافته	مدیران ارتش (۷۰ تا ۲۹۰ رویداد) و مدیران ارشد پژوهش	اداری، سرپرستی، پرسنلی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، شخصی، تخصصی شغل
Marples [۲۳]	روش رویدادهای متوالی	مستقل ساختاریافته	یک مهندس، به مدت ۸ روز	حل مسئله، تصمیم‌گیری
Sayles [۲۴]	رویدادهای متوالی گوناگون	مشارکتی ساختاریافته	۷۵ مدیر، به مدت چندین سال	روابط بیرونی، رهبری، گیرنده‌ی اطلاعات
Dalton [۲۵]	مشاهده‌ی مشارکتی	مشارکتی ساختاریافته	(در آمریکا)	انعطاف‌پذیری مشاغل مدیریتی
Watson [۲۶]	مشاهده‌ی مشارکتی	مشارکتی ساختاریافته	یک شرکت، به مدت یک سال (در انگلیس)	فرهنگ‌سازی
Mintzberg [۲۷]	مشاهده‌ی سایه‌به‌سایه ^{۱۸}	مستقل ساختاریافته	۵ مدیر به مدت یک هفته (در آمریکا)	تشریفات، رهبری، شبکه‌سازی، گیرنده‌ی اطلاعات، توزیع‌کننده‌ی اطلاعات، سخت‌کوش، کارآفرین، مشکل‌گشا، توزیع‌کننده‌ی منابع، مذاکره‌کننده

از نوع کمی دارد. کما این که پس از انجام تحقیق مشابه توسط مینتزبرگ در مورد مدیران آمریکایی (جدول ۳)، پژوهش‌گر دیگری به نام کاتر با استفاده از روش‌های کمی (پرسش‌نامه‌ی) و با نمونه‌ی آماری در سطح وسیع نتایج به دست آمده از تحقیق مینتزبرگ را آزمود.^{۱۹}

دسته‌بندی آخر نیز مربوط به میزان ساختاریافته‌ی روش مشاهده است که این روش را به دو روش «مشاهده‌ی ساختاریافته^{۲۱}» و روش «مشاهده‌ی ساختاریافته^{۲۲}» تقسیم می‌کند. در جدول ۴ دسته‌بندی‌های مختلف روش مشاهده در قالب ارائه‌ی نمونه‌هایی از هر روش شامل نام پژوهش‌گر، روش مشاهده‌ی به کار گرفته‌شده، تعداد نمونه‌ی پژوهش، و بالاخره چکیده‌ی از دستاوردهای هر پژوهش آورده شده است.

روش گردآوری اطلاعات در مشاهده سایه‌به‌سایه

برای مطالعه‌ی مدیران انتخاب‌شده در تحقیق به روش مشاهده‌ی سایه‌به‌سایه، یک هفته‌ی کاری در دفتر کار این مدیران حضور یافته و در تمام طول روز سایه‌به‌سایه در کنار آنان بوده و در حین مشاهده‌ی فعالیت‌های آنان یادداشت‌های لازم برداشته شد. لازم به ذکر است که انتخاب روزهای کاری با توجه به برنامه‌ی کاری مدیر و با مشورت با او، طوری انتخاب شد که نمونه‌ی یک روز کاری متوسط و عادی مدیر باشند. برای حضور در دفتر مدیران در این روزها، هماهنگی با ایشان از پیش ضرورت داشت. در چند مورد که مدیر حضور مؤلف را در محیط کارش مناسب ندانست، تمامی ساعات کاری مدیر، فیلم‌برداری و سپس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که در تمام روزهای مشاهده، مؤلف در تمامی جلسات مدیران شرکت داشته، حتی در جلسات خارج از سازمان نیز همراه مدیر مورد مشاهده بود.

نتیجه‌ی این مشاهدات جمع‌آوری سه دسته اطلاعات بود: مطالعه‌ی اولیه، مطالعه‌ی آزمایشی و مطالعه‌ی اصلی.

۱. در مطالعه‌ی اولیه، اطلاعاتی نظیر سوابق مکتوب مدیر، عادت‌های کاری وی (مانند ساعات کار، تعداد روزهای حضور در دفتر، عادت به بردن کارتابل به منزل و غیره)، برنامه‌ی سفرهای اداری، جلسات منظم، شرکت‌کنندگان دائمی در جلسات، نمودار سازمانی، افراد کلیدی سازمان، مدیرانی که مستقیماً با مدیر کار می‌کنند، مشکلات اخیر مدیر و سازمان، پروژه‌ها یا فعالیت‌های ویژه‌ی که مدیر با آن درگیر است، افراد کلیدی و مهمی که در خارج از سازمان مدیر با آنها در ارتباط است، جمع‌آوری شد. این اطلاعات عمدتاً از خود مدیر، منشی وی

روش انتخابی برای پژوهش در مورد کار مدیران در ایران

در میان انواع روش مشاهده، روش مورد استفاده‌ی مینتزبرگ در مطالعاتش مقبولیت جهانی یافته و در اکثر کشورهای دنیا با استفاده از این روش، مدیران مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در این میان در کشور ایران جای چنین مطالعه‌ی خالی بود. پژوهش حاضر تلاشی است برای پرکردن این جای خالی در ادبیات مدیریت کشور.

با رجوع به جدول ۴، روش به کار گرفته‌شده در این پژوهش را می‌توان از نوع مشاهده‌ی تمام‌روز، مستقل و ساختاریافته طبقه‌بندی کرد. از آنجا که در این روش پژوهش‌گر در تمام مدت روز همراه مدیر بوده و تمامی فعالیت‌های او را (به شرحی که در ادامه خواهد آمد) مورد مشاهده و بررسی قرار می‌دهد، مینتزبرگ نام «مشاهده‌ی سایه‌به‌سایه» را برای این روش برگزیده است.

لازم به ذکر است که روش مشاهده یکی از روش‌هایی است که بیشتر در تحقیقات کیفی^{۲۳} مورد استفاده قرار می‌گیرد. از آنجا که هدف این مطالعه شناخت ویژگی‌های کار مدیریت در ایران است و نه تعمیم نتایج به کل جامعه‌ی مدیران ایرانی، پژوهش انجام‌شده از نوع پژوهش‌های اکتشافی یا نظریه‌سازی^{۲۴} است. در روش‌های کیفی، پژوهش‌گر بیشتر درصدد اکتشاف مطلبی است که تا آن زمان ادبیات موضوع در مورد آن مسکوت بوده است. بنابراین حجم نمونه محدودتر ولی چگونگی بررسی بسیار عمیق‌تر از تحقیقات کمی^{۲۵} است. لذا برخلاف تحقیقات کمی که در آن بحث روایی^{۲۶} و پایایی^{۲۷} از اهمیت بالا برخوردار است، در تحقیقات کیفی، عمق و کیفیت مطالعه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.^{۲۸}

بدیهی است که تعمیم نتایج این پژوهش به کل جامعه نیاز به یک تحقیق مکمل

دارای ۲۰ سال تجربه‌ی مدیریتی. وی سه روز در دفتر مرکزی در تهران، و ۳ روز در شهر محل کارخانه به کار می‌پردازد.

مدیر: زن، ۴۱ ساله، مدیر ارشد یک سازمان آموزشی، دارای ۱۲ سال تجربه‌ی مدیریتی.

یافته‌ها

چنانچه اشاره شد، به دلیل عمق پژوهش انجام شده، اطلاعات جمع‌آوری شده و نتایج به دست آمده بسیار گسترده است و ارائه همه‌ی آنها در یک نوشتار مقدور نیست. بنابراین در این نوشتار، تنها به برخی از یافته‌های این پژوهش اشاره می‌شود.

در پژوهش حاضر کار مدیران ایرانی از دو جنبه مورد مطالعه قرار گرفت. نخست، در راستای پاسخ به این سؤال که «مدیران ایرانی چه می‌کنند؟» ویژگی‌های کار مدیران در قالب فعالیت‌ها، تماس‌ها و مکاتبات آنان مورد بررسی قرار گرفت. دوم، محتوای کار مدیران در پاسخ به این سؤال که «چرا مدیران این کارها را انجام می‌دهند؟» بررسی شد.

ویژگی‌های کار مدیران

نتایج تحقیق در پاسخ‌گویی به سؤال اول، دست‌یابی به الگوی کاری مدیران ایرانی است. این الگو نشان می‌دهد که متوسط کار روزانه برای این مدیران معادل ۸ ساعت و ۶ دقیقه است که انجام این فعالیت‌ها را شامل می‌شود: کار پشت‌میز (۱۳٪)، تلفن (۱۲٪)، جلسات برنامه‌ریزی شده (۴۳٪)، جلسات برنامه‌ریزی نشده (۱۷٪)، گشت (۳٪)، ناهارهای اداری (۵٪)، سفرهای اداری (۴٪) و تأخیرها (۴٪). الگوی مذکور (سناریوی ۱) نشان‌گر الگوی کار مدیران در ایران -- صرف‌نظر از انطباق آن با الگوهای مشابه بین‌المللی -- است. از آنجا که سه فعالیت آخر در پژوهش مینتزر برگ مشاهده یا شناسایی نشده است و اغلب پژوهش‌های بعدی که کار مینتزر برگ را الگو قرار داده‌اند نیز به تبعیت از وی این سه فعالیت را گزارش نکرده‌اند، در پژوهش حاضر سناریوی دومی نیز با حذف سه فعالیت مذکور تعریف شد تا مقایسه‌ی نتایج پژوهش در سطح بین‌المللی نیز امکان‌پذیر شود. جدول ۵ الگوی کاری مدیران ایرانی و درصد تخصیص وقت آنان به فعالیت‌های مختلف را در دو سناریوی تعریف شده نشان می‌دهد.

بر اساس آنچه که در جدول ۶ ارائه شده است، مدیران به‌طور کلی ۶۳٪ وقت‌شان را در دفترشان می‌گذرانند و ۳۷٪ از وقت خود را خارج از دفترشان هستند. اغلب آن‌ها برای کارهای اداری، تماس‌های تلفنی و جلسات در دفتر حضور دارند. در محل کار همه‌ی مدیران مورد مشاهده، اتاق‌هایی بزرگ با میز کنفرانس (اتاق کنفرانس) وجود داشت. جلسات این مدیران، در صورت حضور یک یا دو همکار در دور میز مدیریتی، و در صورت حضور افراد خارج از شرکت یا گروه‌های بزرگ در اتاق کنفرانس (دور میز کنفرانس) برگزار می‌شدند. گفتنی است که در بعضی موارد، مدیران دور از دفتر خود و در حال بازدید از سازمان، جلسه با همکاران یا افراد برون‌سازمانی در مقر آنان، و شرکت در جلسات رسمی در اتاق‌های کنفرانس یا آمفی‌تئاتر بودند.

کار پشت‌میز

در جدول ۷، مدت زمانی که مدیران پشت میزشان کار می‌کنند ارائه شده است. این زمان شامل زمان صرف‌شده برای برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، مذاکره با منشی، کار

و اسناد و مدارکی که در اختیار مؤلف قرار گرفت، به دست آمد. این اطلاعات، برای جمع‌آوری اطلاعات در مراحل بعدی ضروری بود.

۲. در مطالعه‌ی آزمایشی^{۲۸} مدیر مورد نظر یک روز به‌طور آزمایشی مورد مشاهده قرار گرفت. این مطالعه‌ی اولیه نگارنده را قادر ساخت تا درک بهتری از محیط کار، نام و موقعیت افرادی که مستقیماً با مدیر کار می‌کردند و پروژه‌هایی که مدیر در آن‌ها درگیر است به دست آورد. این اطلاعات در جمع‌آوری اطلاعات در مطالعات اصلی کمک بزرگی بود.

۳. در مطالعات اصلی نسبت به ثبت و کدگذاری اطلاعات اقدام شد. در این روزها، قبل از مدیر به دفتر او مراجعه و برنامه‌ی کاری مدیر با منشی وی مرور شد. در ساعات مشاهده، نسبت به ثبت زمان‌های فعالیت‌های مدیر^{۲۹} و الگوی فعالیت‌های او (کار روی میز، تلفن، جلسات و...) اقدام شد. همچنین تمام نامه‌ها و مکتوباتی که مورد مطالعه‌ی مدیر قرار می‌گرفت بررسی، و اطلاعات لازم از آن‌ها استخراج شد. همچنین همزمان با مدیر در جریان کلیه‌ی ارتباطات تلفنی مدیر قرار گرفته و اطلاعات لازم ثبت و کدگذاری شد. این کار یا از طریق آیفون انجام شد و یا مدیر بلافاصله پس از اتمام گفت‌وگو اطلاعات فرد و محتوای گفت‌وگو را در اختیار نگارنده قرار می‌داد.

در طول این مطالعات نوع فعالیت‌های مدیر، زمان اختصاص داده شده به هر یک از این فعالیت‌ها، منظور و دلیل مدیر از انجام این فعالیت‌ها، زمان، مکان و افراد شرکت‌کننده در هر فعالیت، تعداد مکاتبات و ارتباطات و انواع آن‌ها به دقت ثبت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در ادامه، برخی از نتایج حاصل از این مشاهده ارائه می‌شود.

مدیران مورد مطالعه

مراحل انجام نمونه‌گیری در پژوهش حاضر، عیناً از تحقیق مینتزر برگ الگو برداری شد تا امکان مطالعه‌ی تطبیقی بعدی فراهم آید. بنابراین نمونه‌ی ایرانی انتخاب شده مشابهت بسیار زیادی با نمونه‌ی انتخابی در تحقیق یادشده دارد. در این تحقیق پنج مدیر ارشد^{۳۰} به مدت یک هفته مورد مطالعه‌ی عمیق قرار گرفتند. از این مدیران ۴ مدیر مرد و یک مدیر زن بوده است؛ چهار نفر از مدیران دارای کارشناسی یا کارشناسی ارشد مهندسی بوده و یکی از آنان دارای دکترای داروسازی و کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی بوده است. دو نفر از مدیران از بخش صنعت، یک مدیر از بخش آموزش، یک مدیر از بخش بهداشت و یک مدیر از بخش مشاوره انتخاب شده‌اند. به‌منظور محرمانه‌بودن اسامی این مدیران، هر یک از آنان با اطلاق یک حرف از حروف الفبا معرفی شده‌اند:

مدیر الف: مرد، ۴۷ ساله، مدیر ارشد یک شرکت مشاوره، دارای ۱۶ سال تجربه‌ی مدیریتی؛

مدیر ب: مرد، ۴۴ ساله، مدیرعامل یک شرکت وابسته به صنعت خوددرو، دارای ۱۵ سال تجربه‌ی مدیریتی. این مدیر ۴ روز در دفتر مرکزی در تهران و ۲ روز در شهر محل کارخانه به کار می‌پردازد.

مدیر ج: مرد، ۵۱ ساله، مدیرعامل یک شرکت دارویی، دارای ۱۵ سال تجربه‌ی مدیریتی. وی ۲ تا ۳ روز کاری در ماه را در محل کارخانه (خارج از تهران) به کار می‌پردازد.

مدیر د: مرد، ۴۳ ساله، مدیرعامل یک شرکت تولیدکننده‌ی ماشین‌آلات کشاورزی،

جدول ۵. الگوی کاری مدیران ایرانی و درصد اختصاص وقت به هر فعالیت.

ساعات متوسط کار روزانه‌ی مدیران (۸ ساعت و ۶ دقیقه)									
فعالیت‌ها	کار پشت میز	تلفن	جلسات برنامه‌ریزی شده	جلسات برنامه‌ریزی نشده	گشت	ناهار اداری	سفر اداری	تأخیر	جمع
سناریوی ۱	٪۱۳	٪۱۲	٪۴۳	٪۱۷	٪۳	٪۵	٪۴	٪۴	٪۱۰۰
سناریوی ۲	٪۱۵	٪۱۳	٪۴۹	٪۱۹	٪۴	-	-	-	٪۱۰۰

جدول ۶. نسبت وقت مدیران که در دفتر و خارج از آن صرف شده است.

مدیر	مدیر الف	مدیر ب	مدیر ج	مدیر د	مدیر ه
در دفتر کار	٪۲۵	٪۸۶	٪۵۰	٪۱۰۰	٪۵۲
در خارج از دفتر کار	٪۷۵	٪۱۴	٪۵۰	-	٪۴۸

جدول ۷. زمان صرف‌شده برای کار پشت میز توسط هر یک از مدیران.

مدیر	مدیر الف	مدیر ب	مدیر ج	مدیر د	مدیر ه
تعداد جلسات	۱۳	۴۰	۲۲	۴۵	۱۱
وقت صرف‌شده برای کارهای پشت میز	۷۷	*۱۷۲	۲۰۳	۱۸۴	۳۸
متوسط زمانی ۵ دقیقه	۷	۶	۱۴	۴	۴
نسبت زمانی	٪۱۵	٪۱۷	٪۳۰	٪۲۱	٪۴

* شامل ۵۰ دقیقه کار پشت میز در پرواز از تهران به شهر محل کارخانه.

جدول ۸. زمان صرف‌شده برای تماس‌های تلفنی توسط هر مدیر.

مدیر	مدیر الف	مدیر ب	مدیر ج	مدیر د	مدیر ه
تعداد تماس‌ها	۳۳	۲۶	۱۵	۵۹	۳۰
زمان گفت‌وگوی تلفنی	۱۲۹	۱۱۳	۴۵	۲۴۹	۶۴
متوسط مدت گفت‌وگو	۴ دقیقه	۴	۳	۴	۲
نسبت زمانی	٪۱۲	٪۱۱	٪۷	٪۲۸	٪۷

جدول ۹. زمان صرف‌شده در جلسات برنامه‌ریزی شده توسط مدیران.

مدیر	مدیر الف	مدیر ب	مدیر ج	مدیر د	مدیر ه
تعداد جلسات	۹	۱۵	۹	۷	۶
زمان صرف‌شده در جلسه	۵۸۳	۵۵۱	۳۲۷	۳۷۹	۳۵۶
متوسط طول جلسه	۶۵	۳۷	۳۶	۵۴	۵۹
نسبت زمانی	٪۵۵	٪۵۵	٪۴۸	٪۴۳	٪۴۰

جدول ۱۰. زمان صرف‌شده در جلسات برنامه‌ریزی نشده توسط هر مدیر.

مدیر	مدیر الف	مدیر ب	مدیر ج	مدیر د	مدیر ه
تعداد جلسات	۳۲	۸	۱۳	۱۹	۶۶
زمان صرف‌شده در جلسه	۲۲۳	۱۵۳	۸۸	۶۴	۳۴۷
متوسط طول جلسه	۷	۱۹	۷	۳	۵
نسبت زمانی	٪۲۱	٪۱۵	٪۱۳	٪۷	٪۳۹

(۱۹٪ کل زمان کارشان را) صرف این جلسات کردند. گفتنی است که متوسط طول هر جلسه ۶ دقیقه است.

گشت

اطلاعات مربوط به «گشت‌ها» نشان‌گر مدت زمانی است که مدیر صرف قدم زدن در سازمان می‌کند. این مورد ۴٪ مجموع زمان کاری مدیران مورد مطالعه را به خود اختصاص می‌دهد (جدول ۱۱). متوسط طول هر بازدید ۶ دقیقه است.

با رایانه‌ی شخصی و رسیدگی به مکاتبات (از جمله پاسخ به نامه‌ها، روزنامه و مجله خواندن، خواندن و ویرایش گزارشات و امضای نامه‌ها) می‌شود.

تماس‌های تلفنی

جدول ۸ نشان‌گر مدت زمانی است که مدیران صرف برقراری یا پاسخ‌گویی تماس‌های تلفنی می‌کنند. این ارقام به‌استثنای زمانی است که مدیران با منشی خود صحبت می‌کنند، این مورد به‌عنوان کار پشت میز محسوب شده است. در مجموع مدیران طی روزهای مشاهده ۱۰ ساعت از کل زمان خود را صرف پاسخ‌گویی به ۱۶۳ تماس تلفنی کردند. آنها به‌طور متوسط ۱۳٪ زمان خود را صرف این فعالیت می‌کنند.

جلسات برنامه‌ریزی شده

در جدول ۹ زمانی که هر مدیر برای جلسات برنامه‌ریزی شده صرف می‌کند ارائه شده است. جلسات برنامه‌ریزی شده به جلساتی گفته می‌شود که قبلاً توسط منشی یا خود مدیر تعیین شده‌اند. مدیران در مجموع در ۴۶ جلسه‌ی برنامه‌ریزی شده شرکت کرده و ۳۶ ساعت و ۳۶ دقیقه صرف برگزاری آنها کردند. این جلسات به‌طور متوسط ۴۹٪ وقت آن‌ها را گرفته و متوسط طول هر جلسه ۴۸ دقیقه است.

جلسات برنامه‌ریزی نشده

در جدول ۱۰ مدت زمانی که مدیران در جلسات برنامه‌ریزی نشده صرف می‌کنند ارائه شده است. این جلسات، جلسات «خودمانی» هستند که یا با حضور اتفاقی همکاران در اتاق مدیر یا با ورود سرزده‌ی فردی به دفتر برگزار می‌شود. این پنج مدیر در مجموع ۱۳۸ جلسه‌ی برنامه‌ریزی نشده داشته و جمعاً ۴ ساعت و ۳۵ دقیقه

جدول ۱۱. زمان صرف شده در گشت توسط هر مدیر.

مدیر ه	مدیر د	مدیر ج	مدیر ب	مدیر الف	میانگین	تعداد گشت‌ها
۱۸	۰	۲	۱	۵	۲۶	زمان صرف شده گشت‌ها
۸۵	۰	۱۳	۶	۲۷	۱۶ دقیقه	متوسط طول گشت
۵	-	۷	۶	۱۱	۶ دقیقه	نسبت زمانی
%۱۰	%۰	%۲	%۱	%۵	%۴	

سطح فردی

اولین سطح این مدل مربوط به فعالیت‌هایی است که مدیر در رابطه با مدیریت شخصی خود انجام می‌دهد و شامل نقش «مدیریت بر خود»^[۲۴] است.

مدیریت بر خود: در این نقش مدیر به توسعه فردی خود -- نظیر شرکت در برنامه‌های آموزشی مدیریت، گذراندن وقت با مربیان مدیریتی^[۲۵]، مطالعات آزاد و نظایر آن -- می‌پردازد. در ضمن مدیر در قالب این نقش مدیریت زمان و برنامه‌ریزی شخصی خود را در محیط کار یا در امور شخصی انجام می‌دهد.

با مراجعه به جدول ۴ مشاهده می‌شود که در مدل ده‌نقشی اولیه مبتنی‌برگ^[۲۴] اشاره‌ی به نقش مدیریت بر خود نشده است ولی در مدلی که حدود دو دهه‌ی بعد ارائه می‌کند،^[۲۹] این نقش اضافه شد. همچنین این نقش در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت بسیار مطرح شده است.^[۲۰-۲۲] در سال ۲۰۰۵ مقالات متعددی به قلم صاحب‌نظران مدیریت در مورد نقش مدیریت بر خود در قالب ویژه‌نامه‌ی با همین نام جمع‌آوری و منتشر شد.

سطح میان‌سازمانی

اولین نقشی که مدیر را از درون خود خارج کرده و با دیگر انسان‌ها در داخل سازمان درگیر می‌سازد، دومین سطح مدل مدیریت بومی ایران را تشکیل می‌دهد. این سطح شامل نقش مدیریت بر کارکنان^[۳۶] است که به روابط بین مدیر با افراد تحت مدیریت وی در داخل سازمان اشاره دارد.

مدیریت کارکنان: در سطح دوم مدل، کلیه‌ی فعالیت‌هایی که مدیر در رابطه با مدیریت کارکنان (نظیر: انگیزش کارکنان، امور استخدایی، آموزش همکاران، مشاوره، میانجی‌گری و قضاوت، پاداش و تنبیه) انجام می‌دهد در قالب نقش «مدیریت کارکنان» طبقه‌بندی می‌شوند. این نقش را مبتنی‌برگ در قالب محدودتری تحت عنوان «رهبری» معرفی می‌کند. نکته‌ی قابل توجه در ایفای این نقش برای مدیران ایرانی و آمریکایی، بارز بودن انجام وظیفه‌ی آموزشی مدیران ایرانی است.

نقش آموزشی مدیران ایرانی -- به دلیل توسعه‌نیافتگی نظام آموزشی در ایران -- بسیار پررنگ است، و ایفای این نقش (معلم یا مربی) وقت قابل توجهی از مدیران ایرانی در مقایسه با مدیران کشورهای توسعه‌یافته (مانند آمریکا) می‌گیرد. در گزارش پژوهش انجام شده در هند^[۲۳] نیز ضمن اشاره به این نکته، بر نقش تربیتی یا آموزشی^[۳۷] مدیران هندی تأکید شده است.

وجه تمایز این سطح با سطح بعدی که «سطح سازمانی» است در این است که در سطح میان‌سازمانی روابط انسانی فقط در محدوده‌ی درون سازمان مورد نظر است و فعالیت‌هایی در بر می‌گیرد که مدیر در رابطه با افراد داخل سازمان با آن‌ها سروکار دارد.

جدول ۱۲. جزئیات فعالیت مدیران.

مدیر ه	مدیر د	مدیر ج	مدیر ب	مدیر الف	میانگین	کم‌تر از ۹ دقیقه
%۸۸	%۸۷	%۶۹	%۶۲	%۸۰	%۷۷	بیشتر از ۶۰ دقیقه
%۲	%۲	%۳	%۳	%۱۱	%۴	

جزئیات فعالیت‌های مدیر

در جدول ۱۲ میانگین مدت زمانی که هر مدیر می‌تواند به یک فعالیت بپردازد بدون آن‌که مجبور باشد برای انجام دیگر فعالیت‌ها کارش را متوقف سازد، ارائه شده است. چنان که مشاهده می‌شود، تقریباً ۷۷٪ (معادل دوسوم) همه‌ی فعالیت‌های مشاهده‌شده کم‌تر از ۹ دقیقه و ۴٪ فعالیت‌ها بیشتر از ۶۰ دقیقه به طول انجامیدند.

در گزارش بسیاری از پژوهش‌گران دنیا به سه خصوصیت «اختصار^[۳۱]» (کوتاهی زمان هر فعالیت)، «تنوع^[۳۲]» و «پراکندگی^[۳۳]» کار مدیران اشاره شده است. در بررسی کار مدیران ایرانی نیز این سه خصوصیت به‌وضوح مشاهده شد. اطلاعات ارائه‌شده در جدول ۱۲ و متوسط طول هر فعالیت که در جداول ۷ تا ۱۱ درج شده مؤید این مطلب است.

محتوای کار مدیران

بخش دوم دستاوردهای تحقیق، مربوط به محتوای کار مدیران است. در این بخش پژوهش‌گر به دنبال یافتن چرایی فعالیت‌های مشاهده‌شده توسط مدیران بوده است. به‌منظور دست‌یابی به محتوای کار مدیران تمامی فعالیت‌های آنان که در قسمت‌های قبلی آمد با این سؤال که «چرا مدیر این کار را انجام داد؟» محک زده شد، و سپس این پاسخ‌ها دسته‌بندی شدند. هر یک از این دسته‌ها سازنده‌ی وظایف تشکیل‌دهنده‌ی نقش‌هایی هستند که مدیران در اجرای امورات مربوط به کار مدیریت خود ایفا می‌کنند. در نهایت این دسته‌بندی‌ها منجر به ارائه‌ی مدل دوازده‌نقشی برای مدیران ایرانی شده است که در ادامه به شرح آن می‌پردازیم.

مدل دوازده‌نقشی مدیریت ایرانی

همان‌طور که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود، اموراتی که مدیران در حین انجام کار خود به آن‌ها می‌پردازند، وظایف تشکیل‌دهنده‌ی دوازده نقش مدیریتی است که به ترتیب

جدول ۱۳. 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 استخدای، آموزش همکاران، مشاوره، میانجیگری و قضاوت، پاداش و تنبیه
سطح سازمانی:	
توسعه‌دهنده سیستم	تعیین و اجرای استراتژی‌ها (شامل مذاکرات، برنامه‌ریزی و پیگیری‌ها)، فرهنگ‌سازی
محافظة‌کننده سیستم	مشکل‌گشایی شامل مشکل‌یابی و حل مشکلات، کنترل، ضربه‌گیر سازمان و محیطش
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 به صورت 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 ذی‌نفع (صاحبان قدرت و منابع و اطلاعات) و مشتریان بالقوه
سخن‌گو	اعلام خط‌مشی‌ها، 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

با کسب اطلاعات از داخل و خارج سازمان با استفاده از کلیه کانال‌های ارتباطی شفاهی و کتبی اشاره دارد، عیناً در مورد مدیران ایرانی مشاهده شد. توزیع‌کننده اطلاعات^{۴۹}: این نقش که در تحقیق مینتز برگ به کلیه فعالیت‌های مدیران در جهت توزیع اطلاعات کسب‌شده از داخل و خارج سازمان به واحدها و افراد داخل سازمان و همکاران خود اشاره دارد، عیناً در مورد مدیران ایرانی مشاهده شد.

سطح فراسازمانی

شبکه‌سازی: وظیفه‌ی مدیر در نقش شبکه‌سازی ایجاد رابطه با مشتریان بالقوه، مراکز قدرت، صاحبان منابع و اطلاعات در خارج سازمان است. هرچه مدیر بتواند شبکه‌ی وسیع‌تری از این دست برای خود بسازد، قدرت بیشتری در فراهم آوردن منابع برای سازمان، و توان بیشتری در حل مسائل سازمان در رابطه با محیط پیرامون‌اش به دست می‌آورد. مینتز برگ این نقش را در مورد مدیران آمریکایی عیناً مشاهده کرده است. سخن‌گو: مدیر ایرانی در قالب این نقش اطلاعاتی را که در مقام گیرنده‌ی اطلاعات به دست آورده است به محیط بیرون از سازمان انتقال می‌دهد. واضح است که مدیر با توجه به زمان و مکان، بخشی از اطلاعات مربوط به برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها و نتایج عملکرد سازمان را در اختیار علاقه‌مندان خارج از سازمان قرار می‌دهد. نقش سخن‌گو به صورت مشابه در مورد مدیران آمریکایی مشاهده شده است. تشریفاتی: چنان‌که در تحقیق مینتز برگ نیز مشاهده شده، بخشی از وقت مدیران به ایفای نقش تشریفاتی اختصاص می‌یابد. مدیران در قالب این نقش، در مراسم رسمی و تشریفاتی (نظیر افتتاح یک خط تولید یا سخنرانی در یک مراسم، و یا مکاتبات به صورت تشریفاتی) شرکت می‌کنند. نقش اجتماعی: ایفای نقش اجتماعی مدیران در ایران یکی از وجوه تمایز مدل دوازده‌نقشی این پژوهش با مدل مینتز برگ است. در تحقیق حاضر مشاهده شد که

سطح سازمانی

این سطح مشتمل بر شش نقش مدیریتی «توسعه‌دهنده سیستم»، «محافظة‌کننده سیستم»، «کارآفرینی»، «مدیریت منابع»، «گیرنده اطلاعات» و «توزیع‌کننده اطلاعات» است.

توسعه‌دهنده سیستم^{۳۸}: این نقش، توسعه‌یافته‌ی نقشی است که در تحقیق مینتز برگ از آن با عنوان «مذاکره‌کننده^{۳۹}» نام برده می‌شود. نقش توسعه‌دهنده نقش وسیعی است که وظایف مدیریت استراتژیک (تعیین و اجرای استراتژی‌ها) و فرهنگ‌سازی مدیران را در بر می‌گیرد.

محافظة‌کننده سیستم^{۴۰}: این نقش نیز توسعه‌یافته‌ی نقشی است که مینتز برگ آن را «مشکل‌گشا^{۴۱}» می‌نامد. نقش محافظت‌کننده سیستم در برگیرنده‌ی کلیه‌ی کارهایی است که مدیر در جهت حفاظت سازمان از مشکلات و لطماتی که از محیط بر سازمان وارد می‌شود، انجام می‌دهد. این کارها در قالب دو وظیفه‌ی مشکل‌گشا و ضربه‌گیر^{۴۲} در داخل این نقش دسته‌بندی شده‌اند.

کارآفرینی: این نقش در برگیرنده‌ی تمامی فعالیت‌هایی است که مدیر برای آوردن طرح‌های نو، محصولات جدید یا واحدهای کسب‌وکار^{۴۳} تازه در داخل سازمان انجام می‌دهد. در ادبیات مدیریت از این نقش با عنوان «کارآفرینی داخلی^{۴۴}» نام می‌برند. مدیریت منابع^{۴۵}: مینتز برگ در تحقیق خود به نقشی با عنوان «تخصیص منابع^{۴۶}» برای مدیران اشاره می‌کند. در این نقش مدیران منابعی را که وارد سازمان می‌شود به نحو مناسب بین واحدها و فعالیت‌های داخل سازمان توزیع می‌کنند. در کشورهای کم‌تر توسعه‌یافته که سازمان‌ها با کمبود منابع مواجه‌اند، وظیفه‌ی مهم «فراهم آوردن منابع^{۴۷}» برای سازمان نیز بر عهده‌ی مدیر است. مدیریت منابع نیز نقشی است که در تحقیق حاضر گسترده‌تر شده و هر دو وظیفه‌ی فراهم‌کننده و تخصیص‌دهنده را برای مدیران شامل می‌شود.

گیرنده اطلاعات^{۴۸}: این نقش که در تحقیق مینتز برگ به وظیفه‌ی مدیر در رابطه

<p>سخت‌گو</p> <p>گیرنده اطلاعات</p> <p>توزیع کننده اطلاعات</p>	<p>سطح فراسازمانی</p> <p>مدیریت محیط Managing Environment</p> <p>تشریفاتی: مراسم، سخنرانی‌ها و مکاتبات رسمی شبکه سازی: ایجاد رابطه با افراد ذی نفوذ در خارج سازمان نقش اجتماعی: وظایف اجتماعی، رسیدگی به مشکلات رفاهی و اجتماعی کارکنان</p>
	<p>سطح سازمانی</p> <p>مدیریت سیستم Managing System</p> <p>توسعه دهنده سیستم: مدیریت استراتژیک، فرهنگ سازی محافظة کننده سیستم: حلال مشکلات، ضربه گیر مدیریت منابع: فراهم آوردن امکانات، توزیع کننده امکانات کارآفرینی: شناخت فرصت‌ها، خلاقیت، اجرای پروژه‌های نو در سازمان</p>
	<p>سطح میان سازمان</p> <p>مدیریت کارکنان Managing People</p> <p>مدیریت کارکنان: انگیزش، مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان، نقش مربی، مدیریت تعارضات</p>
	<p>سطح فردی</p> <p>مدیریت برخورد Managing Oneself</p> <p>مدیریت برخورد: برنامه ریزی شخصی، مدیریت زمان، آموزش شخصی</p>

شکل ۱. مدل چهارسطحی مدیریت (لطیفی).

چنانچه در مدل دیده می‌شود نقش‌های تشریفاتی، شبکه‌سازی، و نقش اجتماعی مجموعه نقش‌هایی هستند که مدیر به منظور اداره محیط فراگیر سازمان خود ایفا می‌کند. نقش‌های توسعه‌دهنده سیستم، محافظت‌کننده سیستم، مدیریت منابع و کارآفرینی نقش‌هایی هستند که مدیر در سطح سازمانی، در رابطه با اداره سازمان به‌عهده دارد. نقش مدیریت کارکنان نقشی است که مدیر در سطح میان‌سازمانی و به‌منظور اداره منابع انسانی سازمان خود برعهده می‌گیرد، و بالاخره نقش مدیریت بر خود نقشی است که در سطح فردی و به‌منظور اداره خود ایفا می‌کند.

نقش‌های ارتباطی

چنان که گفته شد در این مدل جدید سه نقش سخن‌گو، توزیع‌کننده اطلاعات و گیرنده اطلاعات به‌عنوان نقش‌های ارتباطی مدیر تعریف شده‌اند که به‌صورت سه فلش بزرگ در کنار مدل دیده می‌شوند.

سخن‌گو: از آنجا که مدیر در نقش سخن‌گو، اطلاعات لازم و مناسب را در اختیار محیط سازمان و افراد خارج سازمان قرار می‌دهد، این نقش دو سطح سازمانی و میان‌سازمانی را به هم مرتبط می‌سازد.

توزیع‌کننده اطلاعات: در مقابل نقش توزیع‌کننده اطلاعات نقشی است که مدیر طی ایفای آن اطلاعات لازم و مناسب هر بخش را در داخل سازمان توزیع می‌کند و بنابراین در مدل جدید، این نقش پل ارتباطی بین سه سطح فردی، میان‌سازمانی و سازمانی نشان داده شده است.

گیرنده اطلاعات: مدیر سازمان با ایفای این نقش به جمع‌آوری اطلاعات لازم از بیرون و درون سازمان برای اداره سازمان خود می‌پردازد. بنابراین چنان که در مدل نیز مشاهده می‌شود این نقش رابط بین هر چهارسطح مدل است.

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این تحقیق از دو جنبه ملی و جهانی قابل توجه است. در حالی که در اکثر کشورهای جهان تحقیقات فراوانی به‌منظور بررسی ماهیت کار مدیران در این کشورها انجام شده است، بسیاری از پژوهش‌گران ایرانی از نبود یا کمبود اطلاعات

مدیران ایرانی مدت زمان قابل توجهی را صرف ایفای این نقش می‌کنند. در صورتی که می‌توانست به این نقش مدیران در آمریکا هیچ اشاره‌ای نداشت. ایفای نقش اجتماعی برای مدیر ایرانی از دو زاویه قابل بررسی است:

نخست آن که ایجاد رابطه‌ی صمیمانه با کارکنان و به‌اصطلاح شرکت در مراسم عروسی و عزای کارکنان و توجه به زندگی خصوصی کارکنان، محبوبیت مدیر را در بین کارکنان افزایش می‌دهد. وجود فرهنگ جمع‌گرا^{۵۰}، پدران^{۵۱} و عاطفی^{۵۲} در ایران^[۴۴] نقش اجتماعی مدیران را از نظر توجه به روابط و مسائل عاطفی کارکنان در محیط کار با اهمیت می‌سازد. در کشوری با فرهنگ جمع‌گرا مانند ایران، جداسازی زندگی کاری افراد از زندگی خانوادگی آنان دشوار است. در این فرهنگ‌ها توجه مدیران به زندگی شخصی و غیرکاری کارکنان نشان از همدلی مدیر دارد و عملی خوشایند است. این در حالی است که در فرهنگ‌های فردگرا^{۵۳} (نظیر آنچه که در کشورهای غربی مشاهده می‌شود)، زندگی کاری و زندگی شخصی افراد دو مقوله‌ی 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 است.

دوم آن که قسمت دیگری از وظایف مدیر در قالب نقش اجتماعی، پرداختن به اموری است که منجر به توسعه محیط بیرونی سازمان یا جامعه می‌شود. در ادبیات مدیریت تا پیش از این اشاره‌ای به این وظیفه‌ی مدیر نمی‌شد و وظایف مدیران صرفاً به مدیریت داخل سازمان و رشد و توسعه داخلی آن محدود می‌شد. اما در سال‌های اخیر نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت بر ضرورت ایفای این نقش برای مدیران تأکید دارند.^[۴۷-۴۵]

کمبود یا نبود زیرساخت‌های اقتصادی کافی در کشورهای در حال توسعه (نظیر ایران) ایفای نقش اجتماعی مدیران ایرانی را برزنگ‌تر کرده است. یک مدیر ایرانی در نبود یا ضعف سیستم‌های اجتماعی پشتیبانی‌کننده -- مانند سیستم‌های تأمین اجتماعی قوی، سیستم بهداشتی فراگیر، سیستم‌های بانکی و مالی توسعه‌یافته، سیستم آموزشی قوی و فراگیر -- باید نقش اجتماعی خود را بسیار جدی تلقی کند. همچنین با توجه به این که امکان توسعه‌ی یک سازمان در محیطی توسعه‌نیافته امکان‌پذیر نیست، مدیران ناگزیرند تا بخشی از وقت خود را مصروف توسعه‌ی محیط یا جامعه‌ی بسازند که سازمان تحت مدیریت‌شان در آن فعالیت می‌کند.

پژوهشی تکمیلی برای توسعه‌ی مدل دوازده‌نقشی

به‌منظور آزمایش و توسعه‌ی مدل دوازده‌نقشی، پژوهشی تکمیلی انجام شده است که توضیح کامل آن نیاز به نوشتاری جداگانه دارد و بنابراین به‌اختصار مروری بر این پژوهش و مدل توسعه‌یافته‌ی حاصل از آن می‌شود. پژوهش تکمیلی مصاحبه با ۱۸ مدیر ارشد، با میانگین سنی ۵۳ سال و میانگین تجربه‌ی مدیریتی ۲۲ سال، را در بر می‌گیرد. طی این مصاحبه‌ها نظر این مدیران در مورد مدل دوازده‌نقشی را جویا شده‌اند و با توجه به پاسخ‌های داده شده مدل جدیدی مبنی بر چهار سطح مدیریت و سه نقش ارتباطی طراحی شده است. شکل ۱ این مدل و اجزای تشکیل‌دهنده‌ی آن را نمایش می‌دهد.

در مدل جدید چهارسطحی، چهار سطح فردی، میان‌سازمانی، سازمانی و فراسازمانی حفظ شده ولی سه نقش سخن‌گو، توزیع‌کننده اطلاعات و گیرنده اطلاعات از میان سطوح خارج و به‌عنوان رابط بین سطوح (نقش ارتباطی) دربرگیرنده‌ی وظایفی هستند. بنابراین، در ادامه چهار سطح مدل و نقش‌های مربوط به هر سطح، و چگونگی عملکرد نقش‌های ارتباطی تشریح می‌شود.

این نوشتار بخش کوچکی از نتایج پژوهش انجام شده را در اختیار خوانندگان قرار می‌دهد. نتایج به دست آمده از بررسی ویژگی‌های کار مدیران منتهی به ارائه الگوی کاری مدیران ایرانی (در دو سناریو) به منظور کاربرد ملی و بین‌المللی شد. همچنین اطلاعات به دست آمده در مورد محتوای کار مدیران ایرانی، منجر به ارائه مدلی دوازده‌نقشی در چهار سطح فردی، میان‌سازمانی، سازمانی و فراسازمانی شد. پژوهش تکمیلی انجام شده از راه مصاحبه با ۱۸ مدیر باتجربه توانست به توسعه آزمون مدل به دست آمده یاری رساند. در پی این پژوهش، مدل پیشین به یک مدل چهارسطحی شامل سه نقش ارتباطی که سطوح این مدل را به هم مرتبط می‌سازد توسعه یافت.

و آمار موثقی که برخاسته از مطالعات علمی و پژوهشی در مورد مدیریت کشورمان باشد شکایت دارند. هدف پژوهش حاضر این بوده است تا با برداشتن گامی در این مسیر، و با مطالعه الگوی کاری و ماهیت کار مدیران در ایران، جای خالی یک تحقیق اساسی در این زمینه را در ادبیات مدیریت کشور پر کنند. اما از دیدگاه جهانی، مرور ادبیات نشان می‌دهد که مطالعه کار مدیران در بسیاری از کشورهای جهان انجام شده است. تحقیق حاضر تلاشی بوده است تا جای خالی مطالعه کار مدیران ایرانی را در ادبیات مدیریت جهان پر سازد. روشن است که هر قدر تحقیقات وسیع‌تر انجام گیرد و اطلاعات بیشتری از ماهیت کار مدیران در کشورهای مختلف جهان فراهم شود، چشم‌انداز روشن‌تری از نظریه‌های کار مدیریت به دست خواهد آمد.

پانویس

1. structured-shadow observation method
2. managerial behavior
3. managerial work
4. managerial jobs
5. managerial functions
6. Managerial roles
7. characteristics
8. competences
9. talents
10. Diary method
11. originality
12. full-day observation
13. activity sampling
14. random method
15. critical incident method
16. sequence -of -episodes
17. variant sequence -of -episodes
18. shadow observation
19. participant observation
20. independent
21. structured observation
22. unstructured observation
23. qualitative
24. theory building
25. quantitative
26. validity
27. reliability
28. pilot study
29. chronology record
30. CEO
31. brevity
32. variety
33. fragmentation
34. Managing Oneself
35. coach
36. Managing People
37. nurturing leadership role
38. System-developer
39. Negotiator
40. System-protector
41. Disturbance-handler
42. buffer
43. business-units
44. intrapreneur
45. Resource-handler

46. Resource-allocator
47. resource-provider
48. Monitor
49. Disseminator
50. collectivist
51. paternalistic
52. feminine
53. individualist

منابع

1. Boulding, K. "General systems theory: the skeleton of science", *Management Science*, pp. 202-205 (1956).
2. Wehrich, H. and Koontz, H. *Management: A Global Perspective*, 11th Edition, McGraw-Hill, p. 30, (2005).
3. Stewart, A. "Diagnosing needs", in A. Mumford (ed.) *Gower Handbook of Management Development*, Aldershot: Gower (1994).
4. Fayol, H. *Industrial and General Administration*, London: Pitman, p. 23, (1916).
5. Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*, USA: Harper & Row, p. 54, (1973).
6. Claude, S.G. *The History of Management Thought*, Prentice Hall, pp. 47-59 (1972).
7. Fayol, H. *Industrial and General Administration*, London: Pitman, pp. 24-25 (1916).
8. Gulick, L. "Notes on the theory of organization", in L. H. Gulick and L. F. Urwick eds., *Papers on the Science of Administration*, New York: Columbia University Press, (1937).
9. Sheldon, O. *The Philosophy of Management*, London: Pitman (1923).
10. Mayo, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan (1933).
11. Barnard, C. *The Functions of the executives*, Harvard University Press, (1966).
12. Simon, H.A. *Administrative behavior*, USA: The Free Press (1976).

13. Vickers, S.G. "The use of behavioral language", *The British Journal for the Philosophy of Science*, **XIII**(50), pp. 89-103 (1961).
14. Knight, F.H. Risk, Uncertainty, and Profit, Houghton: Mifflin (1934).
15. Schumpeter, J. "The creative response in economic history", *The Journal of Economic History*, **7**, pp. 149-159 (1947).
16. Collins, O.F. and Moore, D.G. The Organizational Makers, New York: Appleton (1970).
17. Allen, L.A. Professional Management: New Concepts and Proven Practices, McGraw-Hill, (1973).
18. Kanter, R.M. "Change masters and the intricate architecture of corporate culture change", *Management Review*, pp. 18-28 (Oct., 1983).
19. Kotter, J. "What effective managers really do", *Harvard Business School*, **60**(6), pp. 156-167 (1982).
20. Kotter, J. Power and Influence, The Free Press, (1985).
21. Orth, C.D.; Harry, E.W. and Benfari, R.C. "The manager's role as coach and mentor", *Organizational Dynamics*, pp. 66-74 (Spring, 1987).
22. Schein, E.H. Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass (1985).
23. Carlson, S. Executive Behavior, Stockholm: Strombergs (1951).
24. Mintzberg, H. The Manager at Work-Determining his Activities, Roles, and Programs by Structured Observation, Cambridge, Mass.: MIT Sloan, PhD thesis (1968).
25. McCall, M.W., and 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).
26. Stewart, R. and Barsoux, J. The Diversity of Management: Twelve Managers Talking, Macmillan, (1994).
27. Boyatzis, R. The Competent Manager: A Model for Effective Performance, USA: Wiley, (1982).
28. Drucker, P. "What makes an effective executive", *Harvard Business Review*, (June, 2004).
29. Buckingham, M. & Coffman, C. First, Break All the Rules, Simon & Schuster, (2000).
30. Buckingham, M. & Clifton, D. Now, Discover Your Strengths, Zool, (2001).
31. Baron, A. & Armstrong, M. "Human capital management", Kogan Page, pp.101-103, (2007).
32. Kelly, J. "The study of executive behavior by activity sampling", *Human Relations*, **17**, pp. 277-287 (1964).
33. Flanagan, J.C. "Defining the requirements of the executive's job", *Personnel*, **28**, pp. 28-35 (1951).
34. Marples, D.L. "Studies of managers: a fresh start?", *Journal of Management Studies*, **7**, pp. 87-104 (1976).
35. Sayles, L.R. Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations, New York: McGraw-Hill, (1964).
36. Dalton, M. Men Who Manage, New York: Wiley, (1959).
37. Watson, T.J. In Search of Management, Routledge, (1994).
38. Easterby-Smith, M.; Thorpe, R., and Lowe, A. Management Research, Sage, (1991).
39. Mintzberg, H. "Rounding out the manager's job", *Sloan Management Review*, pp. 11-26 (Fall, 1994).
40. Ghoshal, Sumantra. "Reclaim your job (managing yourself)", *Harvard Business Review*, (March, 2004).
41. Cryer, Bruce and Rolline McCraty. "Pull the plug on stress (managing yourself)", *Harvard Business Review*, (July, 2003).
42. Drucker, P., "Managing oneself", *Harvard Business Review*, pp. 100-109 (Jan.2005).
43. Das, H. "The nature of managerial work in India: A preliminary investigation", *ASCI Journal of Management*, **21**(1), pp. 1-13 (1991).
44. Mortazavi, S. and Saheli, A. "Organizational culture, paternalistic leadership, and job satisfaction in Iran", *Proceeding of the 22nd International Congress of Applied Psychology*, UK: Erlbaum, p. 145, (1992).
45. Rockefeller, R. "Turn public problems to private account", *Harvard Business Review*, (August, 2003).
46. Kotler, P. and Lee, A. Corporate Social Responsibility, John Wiley & Sons (2004).
47. Schachter, H. "Corporate social responsibility more than writing a cheque", *The Globe and Mail*, (March, 2005).