

بخش اوّل

مدیریت خانواده





معنا و وظایف مدیریت

آیا فعالیتی را می‌شناسید که به مدیریت نیاز نداشته باشد؟

هدفهای رفتاری: از فراگیر انتظار می‌رود در پایان فصل بتواند:

- ۱- معنای مدیریت را توضیح دهد.
- ۲- وظایف مدیریت را شرح دهد.
- ۳- ویژگیهای وظایف مدیریت خانواده را بیان کند.

۱-۱-۱- معنای مدیریت

مدیریت را از زاویه‌های گوناگون تعریف کرده‌اند. از جمله گفته‌اند که مدیریت «علم و هنر هماهنگی کوششها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف»^۱ است. به دیگر سخن، مدیریت، دانش و هنر استفاده‌ی بهینه از منابع انسانی و غیر انسانی، برای رسیدن به هدفها می‌باشد.

۱-۱-۱-۱ انجام هرکاری مدیریت می‌خواهد: برای انجام هرکاری، گرداندن یا مدیریت لازم است در غیر این صورت هیچ کاری انجام نخواهد شد و نتیجه و پایانی نخواهد داشت. مثلاً مطالعه‌ی یک کتاب با هدف شناخت و فهم مطالب آن، برای بهبودی زندگی خود و جامعه مدیریت می‌خواهد، وگرنه در حد هدفی دست‌نیافتنی باقی خواهد ماند.

۱-۱-۱-۲ رسیدن به هدف با کمترین هزینه: هرکاری را با شیوه‌های مختلف مدیریت می‌توان انجام داد، ولی مدیریتی ارزشمندتر است که با کمترین هزینه‌ی مادی و معنوی، بیشترین نتایج را به‌بار آورد. مثلاً ممکن است خواندن یک کتاب چند ماه به درازا بکشد یا کتاب در شرایطی خوانده شود، که تمرکز لازم برای فراگیری و فهم نقادانه‌ی آن وجود نداشته باشد و یا خواندن کتاب بدون یادداشت‌برداری انجام گیرد. بهترین شیوه مطالعه کتاب، صرف زمان کمتر برای خواندن، فراگیری گسترده‌تر و عمیق‌تر و نقادانه‌ی کتاب، همراه با یادداشت‌برداری و آمادگی گفتگو درباره‌ی آن است.

۱-۱-۱-۳ هماهنگی هدفها با امکانات و منابع: هرکاری برای رسیدن به هدف یا هدفهایی از پیش تعیین شده انجام می‌گیرد. تعیین هدف، خود نیز نیازمند رعایت اصول مدیریت است. هر هدفی با توجه به امکانات و شرایط عینی و ذهنی باید تعیین شود؛ هدف باید دست‌یافتنی باشد و رسیدن به آن، نیازمند سختی، تلاش و بهبود اداره یا مدیریت باشد. هدف پیش‌پا افتاده، نه تنها نیروهای مدیر را رشد نمی‌دهد برخی اوقات، نیروی او را دچار فرسایش می‌کند. مثلاً کسی که هنوز نمی‌تواند خود را روی آب استخر ننگه‌دارد، اگر یکباره در قسمت عمیق استخر وارد شود، خطر غرق شدن و دست‌کم دل‌زدگی از شنا در وی پدیدار خواهد شد. درحالی‌که اگر شنا کردن را بتدریج بیاموزد، بتدریج مهارت بیشتری کسب کرده، در بخش عمیق استخر شنا خواهد کرد. انتخاب هدف دست‌نیافتنی نیز شکست به‌بار می‌آورد و جسارت را از انسان می‌گیرد، در حالی که انتخاب هدف متناسب و دستیابی به آن، مهارت و اعتماد به‌نفس بیشتر و آمادگی برای دستیابی به هدفهای مشکل‌تر را در انسان بوجود می‌آورد.

۱- مدیریت عمومی، سید مهدی الوانی، انتشارات نی، چاپ چهارم، ۱۳۷۰، صفحه‌ی ۹.

انتخاب هدف متناسب، رمز اصلی مدیریت بهینه است و بازبینی هدف یا هدفها و متناسب کردن آنها، چه از نظر گسترده و عمیق تر کردن آن و چه از حیث محدود و آسانتر کردن آن که نرمش پذیری هدفها نامیده می شود، بخش مهم انتخاب هدف متناسب است.

۴-۱-۱- هماهنگی هدفها با منافع ملی: در انتخاب هدفها، علاوه بر توجه به امکانات ذهنی و جسمی خویش و منابع موجود، می باید منافع ملی نیز در نظر گرفته شود. مدیریت سنتی بر دو هدف اصلی استوار است: یکی رسیدن به هدف و دیگر، ثمربخش کردن کار برای کارگر؛ ولی هدف سوم یعنی تعهد به مسؤولیت اجتماعی، بینش جدیدتری است^۱. مثلاً خرید کالایی که امکان خرید آن در داخل کشور فراهم است، بدون توجه به اینکه در کجا تولید شده، ممکن است در برابر منافع تولیدکننده‌ی داخلی قرار گیرد و برای تأمین نیازمندیها، درآمد نفت کشور نیز، صرف واردات شود. در چنین صورتی ممکن است وابستگی اقتصادی کشور افزایش یافته و به دلیل ورشکستگی صنایع، بیکاری و تورم* گسترده شده و شیرازه اقتصاد کشور را از هم بگسلد، در بلند مدت، بویژه پس از اتمام منابع نفتی، کشوری فقیر و پر از تنشهای اجتماعی و سیاسی داشته باشیم. منافع فردی و خانوادگی را برای امکان پذیر کردن تداوم آن، می باید با منافع ملی هماهنگ کنیم. در این راستا تعیین هدفهای فردی و خانوادگی متناسب با هدفهای ملی نقشی سرنوشت ساز، دارند. اگر کالای خارجی را بر تولیدات داخلی ترجیح دهیم به هر دلیل، دنبال منافع فردی رفته ایم و منافع ملی را زیر پا گذاشته ایم، نمونه دیگر نابودی محیط زیست در اثر بی توجهی و یا سودجویی است. ماندگاری هر جامعه ای هنگامی است که منافع ملی را همگان پاس دارند.

۵-۱-۱- مدیریت و استفاده از منابع: در مدیریت، بنا بر تعریف یاد شده استفاده‌ی بهینه از منابع، شرط اصلی رسیدن به هدفهاست. منابع را می توان به دو دسته تقسیم کرد: منابع انسانی و منابع غیر انسانی (شامل منابع طبیعی و منابع ساخته شده به دست انسان). از آنجا که هر فردی دو منبع ذهنی و بدنی در اختیار دارد، می توان این دو منبع را با تقسیم بندی بالا یکسان دانست. منبع روانی، ذهنی و اندیشه‌ی انسان در مقایسه با منبع بدنی بیکران است. چگونگی استفاده از منابع موجود برای رسیدن به هدفها، بویژه چگونگی استفاده از منابع انسانی و ذهنی، نقشی سرنوشت ساز در دستیابی به هدف دارد. هر فردی تا نیروی ذهنی و اندیشه خود را رشد ندهد و توانا نسازد، انجام هیچ امری

۱- مبانی و مکاتب مدیریت، سید محمد عباس زادگان، شرکت سهامی انتشار، چاپ سوم، ۱۳۷۶، صفحه‌ی ۱۶۴ و نظریه‌ی استاگدیل (Stagdil)
* تورم، افزایش بی رویه و مداوم سطح قیمت هاست.

برایش ممکن نیست و تربیت فکر و ذهن و مدیریت بهینه‌ی آن که هم جنبه‌ی نظری و هم جنبه‌ی عملی و تجربی دارد، استفاده بیشتر از ظرفیت ذهنی را ممکن می‌سازد. در مدیریت خانواده و دیگر نهادهای اجتماعی نیز عامل انسانی (اگر ویژگی مهم انسان بودن را نیروی اندیشه‌ی وی بدانیم) و چگونگی رفتار و واکنشهای آن که به چگونگی اندیشیدن وی ارتباط دارد، سرنوشت‌ساز است. تا اعضای خانواده برای دستیابی به هدفی معین مثلاً تهیه خوراک، هماهنگی و همدلی نداشته باشند، رسیدن به هدف ناممکن است. کارکردن و کسب درآمد، خریدن مواد اولیه برای تهیه خوراک، آماده کردن مواد مزبور و سرانجام پخت و پز آن، گامهایی هستند که باید برداشته شوند و هرکدام مهارتهای متناسبی را می‌خواهد. با این همه، پس از پختن و خوردن خوراک، جمع کردن سفره، شستن، خشک کردن و مرتب کردن ظرفها هم بخش پایانی تهیه خوراک به‌شمار می‌آید. نبود هماهنگی، همدلی، تقسیم کار و مشارکت نداشتن همه اعضای خانواده، در هرگامی، رسیدن به هدف یا دسترسی به آن را ناممکن می‌سازد و یا فشار توان‌فرسایی را بر فرد معینی از اعضای خانواده وارد می‌سازد. در چنین وضعی، یا غذایی آماده نخواهد شد و یا خوراکی با کیفیت ناپسند به‌دست می‌آید. چون هدف، تهیه خوراک با کمترین قیمت، و با بهترین کیفیت و در کمترین زمان می‌باشد، تا مدیریت بهینه اعمال نشود و انگیزه‌ی لازم در اعضای خانواده برای انجام درست وظایف بوجود نیاید، رسیدن به هدف به‌طور پسنندیده ممکن نخواهد بود.

۶-۱-۱- هم راستایی در هدفها: از آنجا که واکنش اعضای سازمان و یا اعضای خانواده نقش سرنوشت‌سازی در دستیابی به هدف و یا هدفها دارد، مدیر می‌باید به گونه‌ای هدفها را انتخاب کند و به اندازه‌ای همدلی و مشارکت اعضا را برانگیزد که هدف سازمان، با هدف مدیر و اعضای سازمان و یا اعضای خانواده در یک راستا قرار گیرد. شایان ذکر است ضرورت هم‌راستایی هدفها درباره یک فرد نیز صادق است.

۷-۱-۱- بهره‌وری: برای انجام هرکاری و رسیدن به هر هدفی، ناچار از هزینه کردن پول و صرف وقت هستیم. با مقایسه‌ی ستانده‌ها (آنچه که در پایان کار به‌دست می‌آید) با داده‌ها و مشاهده‌ی بیشتر بودن ستانده‌ها نسبت به داده‌ها، بی‌می‌بریم که مدیریت کارآمد اعمال شده است.^۱

۸-۱-۱- فراگیر بودن مدیریت: اگر مدیریت را استفاده بهینه از امکانات و منابع، برای دستیابی به هدفها بدانیم و نتیجه جریان داده‌ها و ستانده‌ها را چه از نظر کمی و چه کیفی با هم مقایسه

۱- نتیجه‌ی بده و بستانها، بهره‌وری نیز نامیده می‌شود و آن «نسبت بازده به منابع مصرف شده» است. آشنایی با ارزیابی کار و زمان، دفتر بین‌المللی کار، ترجمه‌ی عباس کمال‌زاده، مرکز نشر دانشگاهی، تهران، چاپ یکم ۱۳۷۲، صفحه‌ی ۸.

کنیم و ستانده‌ها را بیشتر، ثمربخش‌تر و مفیدتر از داده‌ها بیایم، می‌توانیم مدیریت را کارآمد بدانیم. در این صورت و با چنین برداشتی از مدیریت، هیچ زمینه‌ای از زندگی آدمی نیست که نیازی به مدیریت بهینه نداشته باشد. از سوی دیگر می‌توان پیروزی به‌دست آمده از مدیریت در هر کدام از عرصه‌های زندگی را، از مدیریت بهینه ذهن و خانواده گرفته تا دیگر نهادهای کوچک و بزرگ اجتماعی، در زمینه‌های دیگر به کار گرفت و به موفقیت‌های تازه‌ای دست یافت. کسی که خانواده خود را از نظر درآمد و هزینه، بهتر مدیریت می‌کند به احتمال زیاد یک کارخانه و یا اداره را نیز بهتر از فرد دیگری که مدیریت وی در خانواده ضعیف است، اداره می‌کند. مدیریت خواسته‌ها که می‌توانند پایان‌ناپذیر باشند، گام نخست در مدیریت فردی و خانوادگی است.

فعالیت ۱-۱

مراحل مدیریت را در یکی از فعالیت‌های خود شرح دهید.

با توجه به اینکه با اهمیت‌ترین نیروی خداداد، مغز و اندیشه انسان می‌باشد و بشر در استفاده‌ی درست از این نیرو با موانع بی‌شمار خانوادگی، اجتماعی، عادات‌های فردی و پیش‌داوری‌های نادرست روبروست، موفقیت در مدیریت ذهن برای هر انسانی، امری کلیدی است. مهارت‌های بازدارنده‌ی ذهنی و دستیابی به آن توان ذهنی که انسان بتواند سرنوشت خویش را به‌دست گیرد، نیازمند اعمال بهترین شیوه‌های مدیریت است، گرچه این مهارت‌های مدیریتی نیز گام به‌گام به‌دست می‌آید.

مدیریت ذهن که تا پایان زندگی هر آدمی از سوی وی اعمال می‌شود، بر مبارزه‌ی همیشگی بین نیروهای سازنده و بازدارنده‌ی ذهن آدمی تأثیر می‌گذارد. به نسبت اعمال مدیریت بهتر، نیروهای بازدارنده‌ی ذهن ناتوان‌تر شده، مهارت‌ها ممکن‌تر می‌شود و برعکس، قدرت و توان نیروهای سازنده‌ی ذهنی افزون‌تر می‌گردد. مثلاً آزمندی، تکبر و خودپرستی آدمی در اثر مدیریت بهینه بیشتر مهار می‌شوند و دانش‌اندوزی، مهربانی و مردم‌دوستی توان بیشتری پیدا می‌کند.

۹-۱-۱- نتیجه و جمع‌بندی: در بررسی معنای مدیریت، به فراگیر بودن مدیریت و ضرورت توجه به اصول این دانش برای انجام بهینه‌ی هرکاری از خرد و کلان، فردی و اجتماعی، اشاره شد. گرچه برای انجام هرکاری شیوه‌های گوناگونی وجود دارد، ولی شیوه‌ای که کمترین هزینه، کمترین وقت، کمترین اتلاف منابع، کمترین آلودگی در هوا، خاک و آب را به همراه داشته باشد با بیشترین

مقدار تولید و با بالاترین کیفیت، موردنظر است. در مدیریت، هماهنگی هدفها با امکانات و توجه به عنصر واقع‌گرایی مثبت ضرورت دارد. بدین معنی که هدفها متناسب با امکانات و منابع و توان مدیریت تعیین می‌شوند، ولی با رشد و ظرفیت سازی هدفها متناسب با آنها ارتقا می‌یابند. ضرورت توجه به منافع ملی در تعیین هدف و همراستایی هدفهای مدیریت و کارکنان، در مدیریت نیز مطرح می‌باشد. و سرانجام اینکه مدیریت بهینه ذهن که پایه‌ی هرگونه مدیریت بهینه دیگری است، با تمرکز اندیشه و نه با پراکندگی به دست می‌آید.

فعالیت ۱-۲

آیا می‌توانید فعالیت ۱-۱ را به گونه‌ای دیگر برنامه‌ریزی کنید؟

۱-۲-۱ وظایف مدیریت

مدیر برای ایجاد هماهنگی در کوششهای اعضای سازمان برای دستیابی به هدفها، وظایفی دارد، که بدون توجه به آنها، مدیریت ناکارآ خواهد بود. این وظایف عبارت‌اند از:

۱-۲-۱- برنامه‌ریزی: مدیر با پیش‌بینی و ارزیابی آینده، توان و امکانات لازم را برای واکنشهای مناسب در برابر رویدادها، در راستای دستیابی به هدف آماده می‌سازد. وی، در این راستا نخست باید طرحی از اقدامها و فعالیتهایی را که باید انجام گیرند، تهیه کند. این طرح، هم باید نتایج را پیش‌بینی کند و هم مسیر فعالیتهایی را که باید دنبال شوند؛ مراحل‌ی که باید پشت سر گذاشته شوند و سرانجام روشها و راههای انجام کاری را که باید صورت گیرد، روشن سازد.^۱ وحدت و هماهنگی اجزای طرح، انعطاف‌پذیری آن، استمرار و دقت، از اجزای یک برنامه‌ریزی خوب از سوی مدیر می‌باشد.

۱-۲-۲- سازماندهی: سازمان دادن به یک فعالیت یا یک امر، فراهم آوردن همه چیزهایی است که بتوانند در راه انجام آن کار و یا فعالیت مفید واقع شوند. به علاوه، مدیر باید سلسله روابط انسانی و ارتباطات مادی متناسب با هدفها و منابع رهبری خود را برقرار سازد و بین آنها هماهنگی ایجاد کند.^۲ به عبارت دیگر، سازماندهی یعنی «ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کار».^۳

۱- مبانی و مکاتب مدیریت، نظریه‌های فایول (Henri Fayol ۱۸۴۱-۱۹۲۵)، سیدمهدی عباس‌زادگان، شرکت سهامی انتشار، چاپ سوم، ۱۳۷۶، صفحه ۷۹.

۲- همان، صفحه‌ی ۷۰ و ۸۰.

۳- مدیریت عمومی، علی‌علاقه‌مند، نشر روان، سال ۱۳۷۵، ص ۱۴.

۳-۲-۱- رهبری: رهبری یا فرماندهی یعنی هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کار. لازمه‌ی اعمال درست رهبری، وجود ویژگیها و تواناییهای لازم - با توجه به نوع کاری که باید انجام شود - در شخص رهبر است. گرچه رهبری و فرماندهی از دیدگاههای گوناگون مطرح می‌شود، ولی برخی رهبری را در معنای هدایت و راهنمایی اعضای سازمان می‌دانند^۱. در این معنا نقش رهبر یا مدیر به نقش آموزگار و یا معلم نزدیک می‌شود، که با توجه به بحث «مدیریت خانواده»، مناسب‌ترین تعریف علمی از مدیر است. اگر هدف منظور است و نه خودخواهی و خودکامگی، راهنمایی اعضای سازمان، موجب افزایش مهارت‌های آنان می‌شود و کار با کیفیت و کمیت بهتر انجام می‌گیرد.

مثلاً پرورش فرزند که هدف اصلی خانواده است، بدون راهنمایی پدر و مادر ممکن نیست ولی این راهنمایی باید بر پایه‌ی آمادگی قبلی پدر و مادر باشد و آنان علاوه بر ارائه‌ی نمونه خوب با رفتار خود، برحسب رشد فکری و جسمی فرزند، با خودآموزی پیگیر، باید تواناییهای فکری خویش را برای امکان‌پذیری راهنمایی مزبور افزایش دهند. ولی همبستگی خانواده تا زمانی ادامه می‌یابد که فرزندان رهبری و مدیریت پدر و مادر را پذیرا باشند و بین پدر و مادر نیز یگانگی نسبی در ارابه‌ی راهکارها و راهنماییها وجود داشته باشد.

۴-۲-۱- هماهنگی: هماهنگی، در حقیقت در هر کدام از وظایف مدیر مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، ارزشیابی، نظارت و... وجود دارد. مدیر موظف به هماهنگ کردن فعالیتهای اعضای سازمان، در شبکه‌ی همکاری میان اعضا به‌طور هدفمند می‌باشد^۲. هماهنگی برای انجام هرکاری ضرورت دارد. اگر میان ذهن و اندیشه‌ی انسان با تن او هماهنگی وجود نداشته باشد، هیچ کاری از انسان ساخته نیست. هرچه اندیشه و پندار آدمی با کردار و رفتار او هماهنگی بیشتری داشته باشد، نتیجه بهتری به دست خواهد آمد. هرچند، ایجاد هماهنگی بین ذهن و کردار انسان و رفتار او در جهت رسیدن به هدف سرنوشت‌ساز است، ولی دستیابی به آن آسان نیست زیرا هر فردی در درون خود اندیشه‌های متضادی دارد. همانگونه که گفته شد، نیروهای ویرانگر و سازنده در اندیشه‌ی آدمی در برابر هم قرار می‌گیرند، و نیروهای سازنده را ناتوان ساخته، از جنبش باز می‌دارند. حتی بین نیروهای مثبت در ذهن آدمی اختلاف وجود دارد. در چنین شرایطی، برپایی هماهنگی بین اندیشه و تن انسان برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده ضروری است. ایجاد هماهنگی بین اعضای

۱- همان، صفحه ۸۰

۲- مدیریت عمومی، علی علاقه‌مند، نشر روان، سال ۱۳۷۵، ص ۸۱

خانواده، بویژه پس از دوران شیرخوارگی فرزندان از سوی مدیریت خانواده، کاری دشوار به‌شمار می‌آید. با توجه به اینکه آدمی با آموختن و تجربه کردن، مهارت به‌دست می‌آورد، برای موفقیت در مدیریت باید هرچه بیشتر بیاموزیم و تجربه کنیم. در چنین شرایطی است که نیروهای ذهنی خدادادی بیشتری در اختیارمان قرار می‌گیرد. در نتیجه توان ما، در ایجاد هماهنگی بین ذهن و تن خود برای رسیدن به هدفها و ایجاد هماهنگی بین افرادی که مدیریت آنان را برعهده داریم، بیشتر می‌شود.

۵-۲-۱- نظارت: به معنای روش و یا وسیله‌ای است که درستی انجام امور را در مقایسه با طرح و برنامه و یا تصمیم گرفته شده بررسی می‌کند. برای نظارت مؤثر، چهار شرط زیر لازم است: نخست اینکه نظارت با سرعت توأم باشد؛ دیگر اینکه پیگیری شود؛ سوم اینکه ضمانت اجرایی داشته باشد و سرانجام اینکه نظارت با تدابیری همراه باشد که از تکرار نارسایی جلوگیری کند.^۱ نظارت می‌تواند با جذب مشارکت اعضا به‌گونه‌ای انجام گیرد که ضمن عدم ایجاد احساس منفی در دیگران، جنبه قدردانی از انجام درست کار را داشته باشد. به‌عنوان نمونه نظارت بر درس خواندن کودک و یا انجام کاری که به وی سپرده شده است، همراه با گزارش‌گیری از کودک و انتقال تجربه پدر و مادر به وی برای بهبود انجام کار است.

فعالیت ۳-۱

رعایت وظایف مدیریت را در فعالیت ۱-۱ مشخص کنید.

۶-۲-۱- اهمیت باز خورد^۲ در مدیریت: مدیر برای نظارت خویش نیازمند دریافت اطلاعات و آگاهی از چگونگی انجام کار در هر گام است. وی با دریافت نشانه‌ها، علائم و اطلاعات و تحلیل و مقایسه‌ی آنها با هدف، درستی انجام کار را در آن مرحله بررسی می‌کند. اگر کار انجام شده در راستای هدف باشد، این خود دلیلی بر لزوم ادامه‌ی به‌کارگیری همان راهکارها و شیوه‌ها و ابزارها و وسایل قبلی و با همان اعضای سازمان می‌باشد. اگر چنین نبود مدیر با تشخیص علت ناهمخوانی نتیجه‌ی کار با هدف، تصمیم لازم در راهنمایی افراد سازمان و بازآموزی آنان و یا تکمیل وسایل و اصلاح شیوه‌ی کار اتخاذ می‌کند. به این ترتیب، در هرگام با دریافت اطلاعات و آگاهی از نتیجه‌ی

۱- همان، صفحه‌ی ۸۱

۲- منظور از بازخورد، استفاده از نتایج به‌دست آمده در هر مرحله از انجام امور، برای مقایسه با هدف و در نتیجه، در صورت لزوم بازبینی در مدیریت است. بازخورد به معنی نشان دادنِ اثرپذیری است.

کار، مدیر، مدیریت بهتری را همراه با همکاری و انگیزه‌ی بیشتر اعضای سازمان ارائه می‌دهد. در واقع این تجربه‌آموزی و آموختن از آنچه که واقع شده، و یا باز خورد هر مدیری، نقشی اساسی در موفقیت وی دارد. تقریباً هیچ‌کس نمی‌تواند هیچ‌کاری را از آغاز بدون اشتباه و خطا انجام دهد. و هر مدیری، هر چند با تجربه، هیچ‌گاه بی‌نیاز از تجربه‌اندوزی جدید نیست، به همین دلیل نظارت بر جریان انجام کار و درس‌گیری مثبت یا منفی از آن و واکنش متناسب در برابر آن، برای کسب توفیق در مدیریت و تداوم آن، امری کاملاً ضروری است.

به عنوان مثال، پدر و مادری که برای اولین بار پرورش فرزند را بر عهده می‌گیرند هر چند قبلاً آموزش دیده باشند، کارشان نخست با خطای زیاد روبروست. خوراک دهی کودک، مقدار و زمان آن، شرایط خواب کودک و زمان آن، گریه‌ها، فریادها و سر و صداهایی که کودک به کمک آنها از وضع خود خبر می‌دهد، همه برای پدر و مادر با ابهام همراه است. نظارت پیگیر در وضع و حرکات کودک، همراه با کسب اطلاعات دایمی و تحلیل و واکنش سریع در برابر آن و اصلاح روشها و استفاده از وسایل متناسب با وضع کودک از سوی پدر و مادر کاملاً ضروری است. از این راه پدر و مادر مهارت بیشتر پیدا می‌کنند و خطای کمتری در پرورش کودک از خود بروز می‌دهند.

البته در پرورش نوزاد دوم مسلماً چنین دستپاچگی‌هایی وجود ندارد و خطاها نیز به حداقل می‌رسد، مشروط بر اینکه پدر و مادر از آنچه واقع شده، آموخته و روشهای خود را اصلاح کرده باشند، و گرنه همان رفتارهای ناشیانه‌ی پیشین در پرورش فرزند دوم نیز از سوی آنان تکرار می‌شود.

۷-۲-۱- تغییر هدف سازمان: چنانچه با تمام تلاشها به هدف نرسیدیم، باید هدف را تغییر داده و آن را با امکانات، شرایط و توان اعضای سازمان متناسب سازیم. اعمال این تغییر نیز به عهده‌ی مدیر است. در تغییر هدف، هم دورنمای ارتقای توانها و افزودن بر هدفهای آینده‌ی سازمان می‌تواند وجود داشته باشد و هم کاهش کمی و کیفی اهداف و اکتفا کردن به هدفهای ساده. اگر اولی نشانگر مدیریتی توانمند است دومی از مدیریتی ناتوان و ناکارا خبر می‌دهد. در واقع عقب‌نشینی در اولی، برای انطباق با شرایط، به منظور افزودن بر توان مجموعه‌ی سازمان از مدیر تا اعضا صورت می‌گیرد، در حالی که در دومی عقب‌نشینی دایمی و همیشگی است. مثلاً در مورد مدیریت نوع نخست، فرمانده نظامی رسیدن به هدف را که بیرون راندن دشمن از فلان منطقه‌ی کشور است، با توش و توان و نیروهای انسانی خود ناممکن می‌داند و ناگزیر، ابتدا به هدفهای کوچکتری مثلاً دور کردن دشمن از بخشهای کوچکی از منطقه، اکتفا می‌کند. ولی پس از سازماندهی مناسب‌تر، دریافت تجهیزات بیشتر، افزودن بر انگیزه‌ی بیشتر اعضای گروه خود و آموزش بیشتر نظری و عملی، افراد خود را برای بیرون

راندن دشمن از منطقه‌ی موردنظر آماده می‌کند. در حالی که در مدیریت نوع دوم، فرمانده عقب می‌نشیند و به هدفهای کوچک تن در می‌دهد، ولی هرگز نمی‌تواند آمادگی رسیدن به هدف نهایی را فراهم سازد. در چنین وضعیتی، تنها راه حل ممکن برای رسیدن به هدف، برکنار کردن فرمانده ناتوان می‌باشد. چون در مدیریت خانواده و فرد، چنین راه حلی وجود ندارد، بناچار اعضای خانواده باید مدیر خانواده را در انجام وظایف خود بیشتر یاری دهند. در مورد فرد نیز، بازآموزی، آموزشهای نظری و عملی بیشتر و استفاده‌ی درست از ناکامیها و شکست‌ها پس از شناخت علت‌های آن برای افزودن بر توانایی‌های فردی، تنها راه حل چیرگی بر ناکارآمدی مدیریتهای فردی است. در چنین شرایطی مدیریت نوع دوم به مدیریت نوع اول تبدیل می‌شود.

۸-۲-۱- انگیزش: برخی از صاحب نظران مدیریت، مدیریت را رشته‌ای علمی انسانی و این رشته‌ی علمی را نیازمند منطق کیفی می‌دانند.^۱ با چنین دیدی از مدیریت است، که آن را اساساً با انگیزش انسانها، بینش و ارزشها و با تضاد و برخورد و همکاری آنها مربوط می‌دانند.^۲ انگیزه را که بروز هرگونه رفتاری از انسان تجلی آن است، مجموعه‌ی نیازها، تمایلات و محرکهای درونی انسان می‌توان تعریف کرد.^۳

وظیفه‌ی اصلی مدیر برای رسیدن به هدفها، ایجاد انگیزه است. نخست ایجاد انگیزه در شخص مدیر و سپس ایجاد انگیزه در اعضای سازمان. مدیر تا خود انگیزه نداشته باشد، توانایی ایجاد انگیزه در دیگران را ندارد. اما چگونه می‌توان در خود و دیگران ایجاد انگیزه کرد؟ انگیزش انسانها با برطرف کردن نیازهای آنان (نیازهای زیستی و انسانی)، ممکن می‌شود. نیازهای زیستی در انسان و حیوان یکسان هستند و آنها عبارت‌اند از: نیاز به غذا، سرپناه، امنیت و ... که از راه افزایش درآمدها و پاداشهای مادی می‌توان این نیازها را برطرف کرد.^۴ چگونگی برطرف کردن این نیازها و الگوی مصرف آنها با توجه به وجود تفاوت بسیار از نظر هزینه‌های آن، بسته به دید مصرف کننده، نقش سرنوشت‌سازی در خرسندی انسانها دارد. به سخن دیگر، هرچند نیازهای زیستی بتواند ارزان برآورده شود، ممکن است فرد با توجه به وجود کالا و خدمات از همان نوع ولی گرانتر و احساس نیاز به آنها، از رفع نیاز با کالاها و خدمات ارزان‌تر، خرسند نباشد. به همین دلیل، ایجاد انگیزه در انسانها

۱- اندیشه‌های بزرگ در مدیریت، نورث کورت پارکینون، رستم جی و سایر، ترجمه‌ی مهدی ایران‌نژاد باریزی، مرکز آموزش بانکداری بانک مرکزی ایران، چاپ یکم، ۱۳۶۹ پیتراکرا، صفحه ۱۸۰-۱۷۲

۲- همان، صفحه ۱۸۰

۳- مبانی و مکاتب مدیریت، صفحه ۹۹

۴- مبانی و مکاتب مدیریت ص ۱۹۴-۱۸۸ (اندیشه فردریک هرزبرگ (Frederic Herzberg)

صرفاً از راه رفع نیازهای زیستی آنان میسر نمی‌شود؛ بویژه اگر نقش تبلیغات برای فروش کالا و خدمات جدید را به آن اضافه کنیم، ناخرسندی انسانها را با وجود رفع نیازهای زیستی‌شان، باز هم می‌توان شاهد بود. البته این به معنی بی‌توجهی به رفع این نیازها نیست.

دومین گروه نیازمندی که ویژه‌ی انسان است عبارت‌اند از: دانش، کار جالب، قدردانی و فرصت ابراز خلاقیت و کار^۱. رفع این نیازها که ویژه‌ی انسان است، نه‌تنها انگیزشی عمیق برای کار انسان به شمار می‌رود بلکه می‌تواند، در کاهش انتظار و توقع انسان برای رفع نیازهای زیستی‌اش نیز مؤثر باشد. وارونه‌ی آن نیز مصداق دارد: انسانی که تنها در رفع نیازهای زیستی پرهزینه، تجملی و متنوع خود اقدام می‌کند، ممکن است رشد روانی‌اش متوقف شده، سپس به سطح زیستی آن تنزل کند.^۲

عواملی مانند، حقوق، خط‌مشی سازمان و نحوه‌ی اداره، سرپرستی و روابط بین افراد و شرایط کار را «عوامل بهداشتی» (خوب نگه‌داشتن) و عواملی نظیر، کامیابی، قدردانی، خود‌کار، مسؤولیت و پیشرفت یا رشد را «عوامل انگیزشی» می‌توان نامید.^۳ برای انگیزش اعضای سازمان، رشد روانی که دارای جنبه‌هایی از جمله آگاهی، فهم، شکوفایی و بلوغ می‌باشد، ضروری است. نخستین عامل رشد روانی انسان، به‌عنوان نیازی که انگیزش انسان را برای انجام کار در پی دارد، «آگاهی» است که با آموختن افزایش می‌یابد. دومین عامل رشد روانی، فهمیدن یا شناخت پیدا کردن است. سومین عامل رشد روانی انسان، خلاقیت یا شکوفا شدن استعدادها و شایستگی‌های انسان است. انسان هنگامی بسیار خرسند است که یک فرآورده یا یک فرآیند جدید به‌وجود آورد یا به مفهوم تازه‌ای دست‌یابد. چهارمین عامل، بلوغ یا فهمیدن اهمیت نسبی چیزهای مختلف است و یا پی‌بردن به ارزشها و تسلط بر نفس است. بلوغ، دانایی است.^۴

بدین ترتیب، اگرچه، پاسخ به نیازمندی‌های زیستی انسان ضرورت دارد، ولی نمی‌تواند در انسان ایجاد انگیزه‌ی واقعی کند در حالی که بر طرف نکردن این نیازها ناخرسندی انسان را در انجام کار سبب می‌شود. حال آنکه رفع نیازهای مربوط به رشد روانی، انسان را با تمام وجودش برای انجام کار برمی‌انگیزاند. مثلاً برای صعود به قله‌ی مرتفع با توجه به سختی‌های آن، چگونه می‌توان بر رفع نیازهای زیستی انسان تکیه کرد؟ در حالی که با تکیه به رفع نیازمندی‌های انسان در رشد روانی، انگیزش صعود به قله مرتفع بوجود می‌آید. و یا چگونه می‌توان صرفاً با رفع نیازهای مادی، انسان را به پیکار و جانبازی دعوت کرد؟

۱- همان، صفحه‌ی ۱۸۹
۲- همان، صفحه‌ی ۱۹۳
۳- همان، صفحه‌ی ۱۹۰
۴- همان، صفحه‌ی ۱۹۱ و ۱۹۲

انجام کارهای با کیفیت، اعم از مادی و معنوی، بدون چشمداشت مادی و یا با کمترین حد آن و با انگیزشهای رشد روانی ممکن می‌شود. بزرگ کردن فرزندان به وسیله پدر و مادر، تدریس با کیفیت و کمیت دبیر و درس خواندن دانش‌آموزان از جمله مثالهای بی‌شمار از تأثیر این‌گونه انگیزشهاست. به دیگر سخن، هیچ فرد عاقلی برای رفع نیازهای زیستی خود حاضر نیست جان بیازد، ولی در راه رفع نیازهای رشد روانی‌اش این امکان وجود دارد.

۹-۲-۱- نتیجه و جمع‌بندی: در بررسی وظایف مدیریت به عناصری اشاره شد که مهمترین آن برنامه‌ریزی است. در واقع مدیریت علمی بدون برنامه ممکن نیست. ولی وجود برنامه که با داشتن طرحی از آنچه که باید انجام شود و شیوه‌ها و منابع لازم برای آن روبروست، مانع از انعطاف‌پذیری در عمل و اجرا نمی‌باشد. به همین دلیل مدیریت، نظارت و ارزشیابی مداوم را می‌طلبد. آموختن از هر تجربه‌ای در عمل مدیریت و استفاده از نشانه‌ها و نتایج به‌دست آمده برای بهبود انجام کار و در صورت لزوم اصلاح شیوه‌های انجام کار و سرانجام، تغییر در هدف نیز، امری ضروری برای مدیریت بهینه است. مدیریت، سازماندهی و رهبری سازمان مربوط را می‌طلبد و با توجه به وجود ارتباط دو طرفه بین مدیر شایسته‌تر و سازماندهی و رهبری مناسب‌تر، ضرورت افزایش همیشگی شایستگی مدیر در راستای مدیریت بهتر مطرح می‌شود و هنر مهم مدیریت، ایجاد انگیزه در اعضای سازمان از راه رشد روانی و بلوغ انسانی آنان می‌باشد.

۳-۱- ویژگیهای وظایف مدیریت خانواده

خانواده که نخستین یاخته‌ی اجتماعی هر جامعه است، معمولاً از پدر، مادر و فرزندان تشکیل می‌شود. برخی خانواده‌ها علاوه بر این، پدربزرگ، مادربزرگ و یا هر دوی آنان را، چه پدری و چه مادری، و برخی دیگر از اقوام نزدیک را دربر می‌گیرد. در گذشته، خانواده‌های ایرانی عموماً به معنای خانواده گسترده، با توجه به این تعریف، بوده‌اند. ولی با تأثیرپذیری از فرهنگ غربی، اکنون خانواده‌های ایرانی عموماً به معنای محدود آن و شامل پدر، مادر و فرزندان هستند. در سرشماری سال ۱۳۸۵ کشور، در ایران ۱۷/۵ میلیون خانوار وجود داشته است، که ۷۰/۵ میلیون نفر جمعیت کل کشور را دربرمی‌گرفته‌اند.^۱ با توجه به اهمیت مدیریت خانواده در سرنوشت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور، بررسی برخی ویژگیهای آن با وجود همانندیهای بسیار مدیریت آن، با مدیریت دیگر نهادها، ضرورت دارد.

۱- سالنامه آماری کشور، ۱۳۷۵، مرکز آمار ایران، سال ۱۳۷۶، صفحه ۴۰

۱-۳-۱- تفاوت در هدفها: هدفهای خانواده بسیار گوناگون است. از جمله‌ی این هدفها

می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: پرورش و آموزش (دینی و غیردینی) فرزندان، انتقال فرهنگ ملی از جمله اخلاق ملی به نسل بعد، تربیت اجتماعی فرزندان، دوستدار میهن خود، بار آوردن آنان، تأمین نیازهای مادی اعضای خانواده و تربیت مدیران آینده‌ی کشور (اعم از مدیریت فردی، خانوادگی و مدیریت دیگر نهادهای اجتماعی).

این هدفهای گوناگون، کاملاً با هدفهای مدیران مؤسسات خصوصی که به دنبال حداکثر سود شخصی هستند و مدیران مؤسسات دولتی و عمومی که در پی نفع اجتماعی ناشی از تولید کالاها و خدمات خود هستند، متفاوت است. فراوانی هدفها و پیچیدگی ناشی از ترکیب آنها، بویژه نقش مهم رشد روانی اعضای خانواده به عنوان هدف اصلی و تأثیر آن بر دیگر هدفها، ویژگیهایی را برای مدیریت خانواده بوجود می‌آورد، که بی‌همتاست. مدیریت خانواده، توان و تخصصهای بسیاری را می‌خواهد. بجز اطلاعات دینی، اخلاقی، تاریخی، اقلیمی و آداب و رسوم، داشتن اطلاعاتی درباره‌ی رفتار مطلوب زن و مرد، دوران بارداری، تولد و رشد بدنی و روانی فرزند و فرزندان؛ شناختن نیازهای زیستی و رشد روانی فرزندان و تأمین آنها؛ داشتن شغل و پیشه‌ی شرافتمندانه برای تأمین زندگی متناسب خانواده؛ داشتن اطلاعات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی برای برخوردار کردن فرزندان از دانش جدید و آمادگی بیشتر آنان جهت بعهده گرفتن مسؤلیت مدیریت خانواده به نوبه‌ی خود در آینده، از مهمترین دانشها و مهارتهایی است، که مدیریت خانواده باید به آنها مجهز شود.

مدیریت خانواده پیش از برعهده گرفتن مدیریت که امری خود خواسته می‌باشد، باید دانش و تجربه‌ی بسیاری بیندوزد، تا بتواند نخست به تشکیل خانواده و سپس به اداره‌ی موفقیت آمیز آن پردازد. ضمن اینکه پس از تشکیل خانواده و آغاز مدیریت آن نیز، این آموزش نظری و عملی یک دم نمی‌تواند قطع شود. ولی هرچه مدیریت خانواده پیش از تشکیل آن، مهارتهای بیشتری را مورد بررسی و آموزش قرار دهد، هم در تشکیل خانواده و هم در اداره‌ی بعدی آن کامیابتر خواهد بود. به دیگر سخن، برنامه‌ریزی مدیریت خانواده، به سالهای پیش از تشکیل آن نیز مربوط می‌شود. تربیت فرزندان شریف، پاکدامن، درستکار، یرتکاپو، قانع (از نظر رفع نیازهای زیستی)، میهن دوست و کنجکاو از نظر علمی و خداجوی، که عموماً جنبه‌ی رشد روانی قوی دارند؛ خود، پشتوانه‌ای برای تربیت مدیران شایسته‌تر خانواده‌های نسل بعدی است. به دیگر سخن، سرمایه‌های مادی و معنوی صرف شده در تربیت فرزندان، در آینده مدیران شایسته‌تری برای خانواده و کل کشور پدید می‌آورد و با توجه به چند بعدی بودن هدفهای مدیریت خانواده، در صورت بهینه شدن مدیریت آن، کل کشور با

دستیابی به مدیریت بهینه می‌تواند در تمام زمینه‌های توسعه، به معنای عام آن (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و مدیریتی)، گام‌های بهتری بردارد.

۲-۳-۱ تفاوت در تعدد مدیریت: برخلاف مدیریت در دیگر نهادهای اجتماعی (اجتماعی

به معنای عام آن شامل هرگونه روابط انسانی نهادینه شده در زمینه‌های، سیاسی، فرهنگی، نظامی، اداری و غیره)، مدیریت خانواده از تعدد مدیریت برخوردار است. در آغاز تشکیل خانواده و تا چندی پس از آن، زن و مرد با هم باید مدیریت خانواده را عهده‌دار شوند. چه از نظر تقسیم کار بین زن و شوهر و چه از نظر ضرورت جلب موافقت طرف دیگر برای انجام امور خانواده، از سوی پدر و مادر مدیریت مشارکتی انجام می‌شود. این نکته، ضرورت آمادگی قبلی مدیران از نظر ایجاد توان به عهده گرفتن مسؤولیتها را مطرح می‌سازد. اگر مرد و زن پیش از ازدواج و تشکیل خانواده از نظر دانش و مهارت‌های گوناگون مربوط به زندگی و شغل، خود را آماده نساخته باشند چگونه می‌توانند در برابر شرایط زندگی پس از ازدواج، تصمیمات مناسب بگیرند و به‌طور آگاهانه یار هم باشند؟

به نظر می‌رسد یکی دیگر از مشکلات مدیریت خانواده بجز عدم آمادگی قبلی، وجود نگرشهای سلطه‌گرانه باشد. اگر مرد یا زن در فکر این باشند که پس از ازدواج، با استفاده از شیوه‌های گوناگون برطرف مقابل خود غلبه کنند و با سلطه‌گری و خودکامگی عمل نمایند، علاوه بر ایجاد تنش همیشگی در خانواده، اداره‌ی خانواده بدرستی انجام نخواهد شد. در گذشته عموماً این مردان بودند که به هر ترتیب می‌خواستند همسر خود را مثل «موم» در دست خود داشته باشند، ولی اکنون برخی از زنان نیز می‌خواهند همسر خود را مطابق میل خود «تربیت» کنند. وجود این روحیه‌ی سلطه‌گری در مدیریت خانواده، فضای خانواده را به فضایی مبارزه‌جویانه تبدیل می‌کند و بسا اوقات، پیروزمند کنونی، شکست خورده بعدی می‌شود. مدیریت این چنینی خانواده، اگر هم دوام بیاورد، به دلیل اینکه با تحقیر، زور، تهدید و گاه پاداش زیستی همراه است، نمی‌تواند زندگی شیرین، آرام و توأم با خردمندی و مهربانی را برای اعضای خانواده به بار آورد. این نوع مدیریت، به فرزندان زورگویی، فریبکاری و دورویی برای چیره شدن را می‌آموزد. در سطح جامعه بازتاب این شیوه‌ی مدیریت، رواج خودکامگی و ایجاد فضای سیاسی - اجتماعی پرتنش و در نتیجه وجود بی‌ثباتیهای مدیریتی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی خواهد بود.

ولی وجود بیش از یک مدیر در خانواده آیا به معنی خودسری مدیران است؟ مدیریت در هر حال انسجام، هماهنگی و یگانگی رهبری می‌خواهد و مدیریت خانواده با خودسری مدیران آن امکان‌پذیر نیست. پس چگونه باید، با وجود تنوع مدیریت، وحدت تصمیم‌گیری در خانواده را حفظ کرد. به نظر

می‌رسد، زن و مرد برای ایجاد و ادامه‌ی زندگی توأم با آرامش، آسایش، شادی، مهربانی و ارتقا و رشد روانی و تربیت فرزندان‌ی شایسته، ناگزیرند از آنچه که در بحث انگیزش گفته شد، استفاده کنند. نخست، انگیزش خود برای رشد روانی بیشتر، چه پیش از ازدواج و چه پس از آن و سپس انگیزش همسر برای رشد روانی وی. در چنین شرایطی نقاط مشترک مدیریت خانواده، برخلاف روش سلطه‌گری، افزایش می‌یابد و یگانگی در تصمیم‌گیری با وجود تنوع مدیریت پیش می‌آید و حرکت از نظرات مشترک و رسیدن به هدفهای مشترک، بیشتر وحدت‌آفرین می‌شود.

بر اساس آنچه گفته شد علاوه بر آمادگی روانی پیش از ازدواج زن و مرد، دقت در گزینش همسرانی متناسب را ضروری می‌سازد. اگر به فکر تغییر رفتار همسر آینده، مطابق میل خود نیستیم، از همان آغاز، باید همسری برگزینیم که نیازی به «تربیت» دوباره‌ی وی نباشد. البته این گفته بدان معنا نیست که زن و مرد از همان آغاز در همه‌ی رفتارهای کوچک و بزرگ باید با هم یکسان باشند. زن و مرد پیش از ازدواج در دو دنیای جداگانه‌اند، که پس از آن سرنوشت مشترکی می‌یابند. اینان برای اعمال مدیریتی یکدست در خانواده، باید با گفتگو، مشورت و تغییر رفتارهای خود به‌طور داوطلبانه به نفع یکدیگر و برای خوشبختی خود و خانواده، زمینه لازم را فراهم سازند. دیگر آنکه وحدت مدیریت خانواده به معنای حذف هویت مدیران نیست، بلکه این امر باید با احترام به شخصیت و هویت همسر و شناختن دایره‌هایی که برای هر کدام خصوصی به‌شمار می‌روند تأمین شود. باید، کل مدیریت خانواده را در تمامی زمینه‌ها از تربیت بدنی و روانی فرزندان گرفته تا اداره‌ی اقتصاد خانواده با همبستگی و یگانگی انجام داد. با رشد فرزندان رفته‌رفته بر تعداد اعضای هیأت مدیره‌ی خانواده افزوده می‌شود و ضرورت همبستگی با آنان بیشتر می‌گردد. با توجه به رواج شیوه‌های غربی در تربیت فرزندان در برخی خانواده‌ها، و آماده نشدن فرزندان برای قبول مسؤولیت، دخالت در تصمیم‌گیری مدیریتی و اداره‌ی خانواده از سوی این‌گونه فرزندان، با توجه به انتظارات دست‌نیافتنی آنان و زیر بار مسؤولیت نرفتشان، مشکلات بسیاری برای خانواده ممکن است، پیش‌آید. سلطه‌گری فرزندان و یا فرزندسالاری در مدیریت خانواده، در شرایطی که گاه فرزندان نه مسؤولیت تأمین درآمد خانواده را بر عهده دارند، و نه مسؤولیت انجام امورخانه را، بیدادگری نوینی است علیه پدر و مادر و همانند ظلمی است که برخی مردان در گذشته در حق همسر و فرزندان روا می‌داشتند، ولی بسیار ستمکارانه‌تر از آن. به نظر می‌رسد شیوه‌ی تربیتی که به‌طور سنتی فرزندان را برای زندگی و پذیرش مسؤولیت‌های خانواده از بچگی آماده می‌کند، پشتوانه‌ی خوبی برای مشارکت اصولی فرزندان در مدیریت مشترک خانواده پس از رشد روانی آنان است. آنچه در مدیریت مشارکتی خانواده گفته شد، بدین معنی نیست که تقسیم کار

در درون خانواده میان زن و مرد و فرزندان از همان آغاز کودکی بسته به توان جسمی و فکریشان انجام نگیرد. ولی این تقسیم کار نیز به معنای خودسری مسئول آن و یا بی‌اعتنایی و بی‌مبالاتی فردی که آن مسؤولیت را به عهده ندارد نیست. بلکه با توجه به اینکه این تقسیم کار و حدود وظایف آن در یگانگی اندیشیده و برنامه‌ریزی شده و توافق شده‌ی قبلی انجام می‌گیرد، همیشه هر طرف، آماده‌ی یاری رساندن به دیگری برای انجام وظایف مربوط به وی نیز می‌باشد.

۳-۳-۱- پویایی مدیریت خانواده: مدیریت خانواده پس از تولد فرزندان از همان آغاز دگرگون می‌شود، زیرا خانواده با مسایل و رویدادهای تازه‌ای که بیشتر وجود نداشته‌اند روبرو می‌گردد. اگر پیش از این مرحله، مرد و زن در مدیریت خانواده به‌طور عمده به مسایل و خواسته‌های خود، توجه می‌کردند، پس از تولد فرزند یا فرزندان، هماهنگ کردن تصمیم‌های مدیریت خانواده با مسایل فرزندان محدود می‌شود. با رشد فرزندان و افزایش خواسته‌ها و میزان دخالت آنان در اداره خانواده، باز هم بر پیچیدگی مدیریت خانواده افزوده می‌شود. مدیریت خانواده ناگزیر از تصمیم‌گیری در شرایط جدید است و برای تصمیم‌گیری درست در هر مرحله باید آمادگی، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی قبلی وجود داشته باشد. باید پدر و مادر هرچه زودتر به اندازه‌ای به بلوغ و رشد روانی خود دست یابند که بتوانند در برابر رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی که از مهمترین وظایف مدیریت در همه زمینه‌ها است^۱، واکنش‌های مناسب نشان دهند و تصمیم درست بگیرند.

پویایی مدیریت خانواده تنها در زایش و پرورش فرزند یا فرزندان و تأمین نیازها و خواسته‌های آنان متناسب با رشدشان خلاصه نمی‌شود. به نسبت کمی رشد روانی زن و شوهر جوان، اطرافیان، بویژه آنان که پیش از ازدواج، فرزندان خود را خودکامانه اداره کرده‌اند، به دخالت خود در مدیریت خانواده‌ی نوپای آنان نیز ادامه می‌دهند. چنین دخالت‌هایی که گاه سبب از هم گسیختگی خانواده‌ی نوپا می‌شود، مهمترین مشکل مدیریت خانواده را تشکیل می‌دهد. در واقع، پدر و مادری که پیش از ازدواج به فرزندانشان اجازه و امکان رشد و بلوغ روانی را نمی‌دهند، پس از ازدواج آنان نیز با دخالت‌های خود، همین روند را پیش می‌گیرند. اگر دخالت دیگران (پدر و مادر، دوستان و غیره) در مدیریت خانواده‌ی نوپا، مانع و مشکل مدیریت آن به‌شمار آید، مشورت با افراد با تجربه و بخصوص پدر و مادر و برخورداری از راهنمایی‌های دلسوزانه و بی‌طرفانه و دور اندیشانه‌ی آنان می‌تواند یاور مدیریت خانواده نوپا باشد. با توجه به این نکته که رفته‌رفته سن پدر و مادر خانواده‌ی نوپا بالا می‌رود و گذر عمر، دگرگونی‌های ذهنی و رفتاری و در کهنسالی ناتوانایی‌های جسمی را نیز برای آنان به‌همراه دارد؛

هماهنگی این مجموعه‌های متغیر، وجود مدیریتی پویا را برای خانواده ضروری می‌سازد. چنین مدیریتی باید توان رویارویی با همه این دگرگونیها را داشته باشد و تصمیم‌گیریهایی شایسته‌ای در هر مرحله، با توجه به هر شکل و مسأله‌ای اتخاذ کند.

۳-۴-۱- غیر قابل پذیرفتن برکناری مدیر و انحلال خانواده: مدیریت خانواده نمی‌تواند به گونه‌ای عمل کند که مانند مدیریت مؤسسات خصوصی، دولتی و تعاونی، سبب ورشکستگی و انحلال سازمان خانواده گردد و یا موجب برکناری مدیران خانواده شود. در مؤسسات خصوصی، دولتی و تعاونی، برکناری مدیر و منحل کردن سازمان با شرایط پیش‌بینی شده در اساسنامه‌ی آن امکان‌پذیر است. در حالی که این گسیختگی در خانواده، برغم آنکه در مواردی استثنایی، از طرف شرع اسلام و قانون پیش‌بینی شده است، به دلیل اثرات بسیار زیان‌بار آن برای اعضای خانواده و جامعه، جز در موارد بسیار استثنایی نباید صورت پذیرد. اگر مدیران خانواده‌ای از همان ابتدا، به جای اصلاح خویش و مدیریت خانواده و افزایش روابط مهرآمیز توأم با گذشت متقابل و تکیه بر نقاط مشترک و نه بر اختلافها و افزایش تحمل یکدیگر، در اندیشه‌ی جدایی باشند، بدترین نوع مدیریت خانواده را در پیش گرفته‌اند. در کشورهای غربی که آمار طلاق و جدایی در خانواده‌ها بالاست، نهاد خانواده به سطح دیگر نهادهای اجتماعی تنزل می‌یابد و آثار بسیار دردناک آن، نه تنها همه‌ی اعضای خانواده بلکه اطرافیان و کل کشور را به مشکلات حل‌ناشدنی، دچار می‌سازد. مدیران خانواده اگر از ابتدا اندیشه‌ی استحکام ازدواج را پذیرفته باشند، هم در هنگام انتخاب همسر خود بیشتر دقت می‌کنند و هم مانع اوج‌گیری روابط پرتنش بین خود می‌شوند، آن‌ها نباید همه‌ی پلهای بین خود را با توهین و بی‌احترامی به هم و تحقیر یکدیگر ویران سازند. مدیران معتقد به انحلال‌ناپذیری خانواده با تکیه بر وجوه مشترک دینی، اخلاقی، رفتاری و پرهیز از انگشت‌گذاشتن بر مسایل مورد اختلاف و عدم طرح نقاط ضعف یکدیگر، امکان رشد و بلوغ روانی بیشتر یکدیگر را فراهم می‌سازند. در هر حال مدیران خانواده به گونه‌ای باید مدیریت کنند که خانواده از هم نگسلد*.

۳-۵-۱- مدیریت خانواده و نگرش به زندگی: مدیران در هر عرصه می‌توانند دیدگاههای گوناگونی داشته و با وجود این، کم و بیش موفق نیز باشند. اگر هم توفیق نیابند، سازمان زیر مدیریت

* چنین نگرشی نباید محدود به حفظ کانون خانواده، تنها تا زمان حضور فرزندان باشد، بلکه پس از استقلال فرزندان، پدر و مادر باید بتوانند با آرامش به زندگی مشترک ادامه دهند، در غیر این صورت افزون بر تحمل سختی فراوان پیش از استقلال فرزندان، پس از آن نیز قادر به ادامه زندگی مشترک نخواهند بود. باید بتوان دوران میانسالی و کهنسالی را با تجربه‌های اندوخته دلنشین کرد و این جز با پذیرش عیب‌های خود و عیب‌های همسر بدست نخواهد آمد.

آنان، زیان می‌بیند و در نتیجه یا خودشان کنار می‌روند و یا برکنارشان می‌سازند و حتی ممکن است سازمان زیر مدیریت آنان منحل شود. ولی چون انحلال خانواده هرگز نباید پیش آید، مدیران خانواده نخواهند توانست با هر نوع دید و نگرشی به زندگی، خانواده را در راستای منافع همه‌ی اعضای آن و منافع ملی هدایت کنند. سخن از نگرش به زندگی می‌تواند بسیار گوناگون باشد. در این بحث، ضمن پرهیز از تکرار آنچه که در درس خانواده در اسلام خوانده‌اید، به چند نکته اشاره می‌شود:

الف - خوشبینی: هرکسی می‌تواند دنیا را از زاویه‌ای منفی یا مثبت ببیند، ولی پذیرش مدیریت خانواده به دلیل نوع پذیرش که کاملاً خودخواسته است و زندگی مشترک با همسر و سپس پرورش فرزندان و ماهیت این روابط، نمی‌تواند، با نگرش منفی نسبت به زندگی همراه باشد. خانواده با مهر تشکیل می‌شود و پاک‌ترین احساسات و بزرگترین فداکاریها در آن، نخست از سوی مدیران و سپس از سوی فرزندان نیز انجام می‌گیرد. مدیریت خانواده نمی‌تواند، به زندگی نگرش منفی داشته باشد و گرنه زندگی خانواده اگر هم ادامه یابد، بسیار پررنج خواهد بود. از سویی، برای انگیزش اعضای خانواده که شرط لازم مدیریت بهینه خانواده است، مدیران بدون نگرش خوش بینانه، نمی‌توانند موفق شوند. مدیریت خانواده اگر رشد روانی خود را با بدبینی متوقف کند چگونه می‌تواند موجب رشد روانی فرزندان شود و از این راه برای آنان، انگیزه‌ی انجام درست همه‌ی امور زندگی، از آموزش تا کار را ایجاد کند.

ب - فداکاری: ماهیت خانواده و مدیریت آن، در تمام مراحل، فداکاری و از خودگذشتگی اعضا را نسبت به هم می‌طلبد. تشکیل خانواده و مدیریت درست آن، با خودبینی و خودخواهی در تضاد است زیرا هدفهای مادی و معنوی آن از این راه تأمین نخواهد شد. در واقع در خانواده، مدیریت ایثار لازم است و هرچه مدیریت آن با چنین نگرش و رفتاری خانواده را اداره کند، موفق‌تر خواهد بود.

ج - عدالت خواهی: مدیران خانواده باید عدالت خواه باشند و دادگرانه در امور خانواده داوری و تصمیم‌گیری کنند و گرنه خانواده جای آرامش و آسایش و پناهگاه امن نخواهد بود. دادگری مدیریت خانواده، دادگری در جامعه را نیز تأمین خواهد کرد. از آنجا که در طول تاریخ کشور ما، عدالت خواهی از صفات بارز مردمان این سرزمین می‌باشد، لازم است در خانواده نهادینه شود.

د - دیگر نگرشها: مدیریت خانواده باید به سهم خود به منافع ملی و تأمین آن باور داشته باشد و گرنه جامعه امکان توسعه و تداوم نخواهد داشت و بی‌ثباتیهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی امنیت جامعه را زیر تأثیر قرار می‌دهد و از این رهگذر، خانواده گاه دچار آسیبهای جبران‌ناپذیر می‌شود. مدیریت خانواده باید نسبت به سرنوشت جامعه احساس مسؤولیت کرده، اجرای قوانین را

وظیفه‌ی خود بداند. مدیریت خانواده قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران را باید سند مقدسی بداند که بر پایه‌ی آن اختیارات و مسؤولیتهای مسؤولان و حقوق و مسؤولیتهای افراد ملت تعریف شده است و تنها با رعایت آن به‌عنوان پیمان ملی، همبستگی سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور می‌تواند تأمین شود.

مدیریت خانواده باید تأمین نیازهای زیستی خانواده را تا آن حد مورد توجه قرار دهد، که به‌تأمین رشد روانی اعضای خانواده آسیب نرساند. در وضعیت اقتصادی و اجتماعی کنونی که هزینه‌ها بالا و درآمدها کم است و هر روز نیز کالایی با فریبندگی بیشتر و با تبلیغات بسیار عرضه می‌شود این خطر وجود دارد، که خانواده همه‌ی نیرو و توان خود را برای تأمین نیازهای زیستی خانواده به‌کار اندازد. مدیر خانواده در این شرایط، مدیریت اقتصادی و مدیریت هزینه‌های خانواده را باید به‌گونه‌ای انجام دهد، که تأمین نیازمندیهای انسانی و معنوی افراد خانواده نیز ممکن گردد. در واقع تأمین نیازهای زیستی خانواده باید وسیله‌ای برای رشد روانی افراد آن قرار گیرد و نه هدف خانواده.

۳-۱- نتیجه و جمع‌بندی: در این بخش، در بررسی تفاوت‌های موجود بین هدفها در مدیریت خانواده و مدیریت در دیگر عرصه‌ها، به وجود عنصر از خودگذشتگی و رفع نیازهای انسانی اعضای خانواده از سوی مدیران در مدیریت خانواده اشاره شد که در دیگر عرصه‌های اجتماعی مدیریت، این عامل تا این درجه اهمیت ندارد. هم‌چنین به تعدد مدیریت در مدیریت خانواده، همراه با وحدت در تصمیم‌گیریها از راه گفتگو، آموزش و راهنمایی یکدیگر و تقسیم کار اشاره شد. به پویایی بیشتر مدیریت خانواده به دلیل دگرگون‌شدن شرایط با تولد فرزندان و بزرگ شدن آنان، در مقایسه با پویایی در دیگر زمینه‌های اجتماعی اشاره شد و گفته شد که مدیریت خانواده باید به‌گونه‌ای اعمال شود، که مانند مدیریت در دیگر زمینه‌های اجتماعی، به انحلال خانواده و یا برکناری مدیریت آن منجر نگردد. از ضرورت داشتن نگرشهای مثبت نسبت به زندگی از سوی مدیریت خانواده، به دلیل تأثیر این نوع نگرشها در مدیریت بهینه خانواده و در تأمین منافع ملی سخن رفت. مدیریت خانواده با توجه به آنچه گفته شد، مدیریتی ویژه، چندگانه، پویا و دادگرانه است. مدیران خانواده در صورت کسب دانش و مهارت‌های نخستین و آماده کردن ذهن خود برای آموختن از تجربه‌ها، نه‌تنها توانایی پرورش فرزندان را پیدا می‌کنند، بلکه خود نیز در روند مدیریت بسیار آموخته می‌شوند.

۴-۱- نتیجه و جمع‌بندی فصل اول

مدیریت را دانشی دانستیم که برای انجام هرکاری رعایت اصول آن، مفید و ضروری است. بحث اصلی این است که هرکاری را چگونه انجام دهیم تا با کمترین هزینه‌ی مادی و معنوی، بیشترین نتیجه‌ی کمی و کیفی را به‌دست آوریم. با چنین نگرشی به مدیریت، هر فردی برای اداره کردن و یا گرداندن امور شخصی، خانوادگی و ... ناگزیر است اصول مدیریت را بداند و از آنها برای دستیابی به نتیجه‌ی بهتر، استفاده کند.

تفاوت زندگی فردی، خانوادگی و ملی به‌طور عمده به این مربوط می‌شود که چگونه مدیریت از امکانات، منابع و ابزارها استفاده کرده است. جستجوی بهترین شیوه‌ی مدیریت درباره‌ی هرکاری از خرد تا کلان، از فردی تا اجتماعی، وظیفه‌ی همه افراد جامعه است. در این جستجو، انسان در رجه‌ی نخست، خود را آموزش می‌دهد و با ارتقای معنوی خویش، مهارت‌های جدیدی به‌دست می‌آورد و مهارت‌های پیشین را تکمیل می‌کند. در صورت پدیدار شدن همگانی این کنجکاو‌ی که چگونه اداره‌ی هر امری را تکمیل و بهتر کنیم و شیوه‌های جدید ابداع نماییم به نظر می‌رسد، گامی اساسی برای بهبود زندگی فردی و خانوادگی و توسعه‌ی کشور برداشته شده است.

داشتن هدف، واقع‌بینی در تعیین هدفها و هماهنگی آن با امکانات موجود و آینده، ایجاد همدلی در رسیدن به هدفها در خانواده گرچه در معنای مدیریت گنجانیده شده است، ولی اینها پایه‌ی زیستن و وسیله‌ی تسلط انسان بر سرنوشت خویش است.

در بررسی وظایف مدیر، از برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی، ارزشیابی و نظارت، آموزش از تجربه‌ی کار انجام شده و بالاخره ایجاد انگیزه در خود و دیگران گفتگو شد. در حقیقت، رعایت موارد برشمرده شده، وظیفه هر انسان برای بهبود سرنوشت خود، خانواده و میهنش می‌باشد.

گرچه اصول برشمرده را جزیی از دانش مدیریت به شمار آوردیم، ولی همه‌ی ما در زندگی روزمره دانسته یا ندانسته، کم و بیش این اصول را بکار می‌بریم، منتها نه در تمام موارد زندگی و نه کاملاً اندیشیده شده. مهمترین زمینه‌ای که رعایت اصول مدیریت، تأثیر سرنوشت‌سازی بر فرد و اعضای آن دارد خانواده است. خانواده، در صورت اعمال مدیریت درست، ضمن استفاده از همه نیروهایش برای بهبود مادی و معنوی خویش، این نیروها را در عمل پرتوان‌تر می‌سازد. در چنین شرایطی، فرزندان که مدیریت بهتری را آموخته‌اند پرورش می‌یابند و از وجود آنان خانواده‌های جدید، مدیران آینده‌ی کشور در تمام سطوح، بهتر عمل خواهند کرد.

به این ترتیب، مسؤولیت ما در فراگیری اصول مدیریت و عمل به آن و پرورش ذهن خویش بر

آن پایه، مسؤولیتی فردی و یا صرفاً خانوادگی نیست، بلکه مسؤولیتی ملی و جهانی است. پیاده کردن اصول مدیریت می‌تواند از هم اکنون در زندگی روزانه، از درس خواندن گرفته تا انجام کارهای خانه و آموختن هنر و مهارت‌های دیگر، یاورمان باشد. برای انجام هرکاری باید انگیزه داشت و برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی کرد و بتدریج، با ایجاد ظرفیت برای نیروهای خود، رسیدن به هدف را آسان‌تر سازیم. موفقیت در فراگیری حتی یک درس می‌تواند، علاوه بر دلالت بر توانایی‌های ما، موجب سرایت دادن همان تواناییها به دیگر درسها و کارها شود. آمادگی برای تصحیح هدف و هماهنگ کردن آن با امکانات کنونی، همان اندازه دارای اهمیت است، که آماده کردن شرایط برای پیگیری موفقیت‌آمیز هدف کنار گذاشته‌شده، در مرحله‌ی بعد. حتی موفقیت‌های کوچک می‌تواند و باید موفقیت‌های بزرگتر و مهمتری بر ایمان به ارمغان آورد. در موفقیت‌ها، برخلاف شکست‌ها که ناامیدی به بار می‌آورد، غرور و خودبزرگ‌بینی ممکن است پدیدار شود، که به اندازه‌ی خود کوچک‌بینی و ناامیدی، زیان‌آور است.

تشکیل خانواده و مدیریت آن که امری بسیار حیاتی است، تدارک و آمادگی قبلی می‌طلبد و آموختن و بکارگیری مدیریت بهینه پیش از ازدواج، می‌تواند تضمینی برای مدیریت بهتر خانواده باشد. یادگیری استفاده‌ی بهینه از امکانات هرچند اندک برای رسیدن به نتایج پذیرفتنی، تمرینی است که بر مهارت‌های مدیریتی ما می‌افزاید و در آینده، مدیران خانواده‌ی شایسته‌تری را تحویل جامعه می‌نماید. افزون بر اینکه این نتیجه مدیران کارآمدتر و فرزانه‌ای را برای اداره‌ی کشور فراهم می‌کند. ارتباط میان مدیریت فرد، خانواده، نهادها و سازمان‌های اجتماعی سبب می‌شود تا بهبودی در هر زمینه بر دیگر زمینه‌ها تأثیر گذارد.

پرسش‌های فصل اول

- ۱- مدیریت را تعریف و محور تعریف را مشخص کنید.
- ۲- فراگیر بودن مدیریت را شرح دهید.
- ۳- مهمترین وظیفه مدیر را شرح دهید.
- ۴- در مدیریت موفق، ایجاد انگیزه در کارکنان را تا چه حد ضروری می‌دانید؟
- ۵- چه تفاوت‌هایی در هدف‌های مدیریت خانواده با دیگر ابعاد مدیریت وجود دارد؟
- ۶- پویایی مدیریت خانواده را شرح دهید.
- ۷- رابطه نگرش به زندگی و مدیریت خانواده را شرح دهید.