

تبیین ابزار سنجش مدیر اُختاپوس

علی نصراصفهبانی*، مهدی نصراصفهبانی**

چکیده

یکی از وظایف اصلی مدیران، ایجاد زمینه‌ی مناسب برای انجام کارها به وسیله کارکنان است. عده‌ای از مدیران از واگذاری امور و تفویض برخی از اختیارات خود سرباز می‌زنند و از آن واگمه دارند. آنان می‌پندارند که چون مسؤولیت پذیرفته‌اند، واگذاری امور به دیگران، کار صحیحی نیست؛ چرا که با این عمل، از قدرت آنان کاسته می‌شود. این مدیران از انجام بسیاری از کارهای اساسی سازمان- از جمله تفکر درباره‌ی آینده‌ی سازمان، رشد و پرورش کارکنان، تدوین خط مشی سازمان و غیره- باز می‌مانند. در این مقاله به مدیرانی که دارای ویژگی‌های یاد شده هستند و همواره احساس ناامنی می‌کنند، لقب «مدیر اُختاپوس» داده‌ایم و به دنبال آن، نشانه‌های مدیر اُختاپوس را برشمرده‌ایم. سپس به طرز تلقی این دسته از مدیران، تأثیر عوامل اقتضایی در میزان اُختاپوسی عمل کردن مدیر، مزایای مدیر غیر اُختاپوسی، چگونگی مقابله با مدیر اُختاپوس و بررسی پیشینه‌ی نوشتاری مدیریت در خصوص مخالفت با این نوع مدیریت، می‌پردازیم. در این مقاله سعی شده است با توجه به مبانی نظری پژوهش و ویژگی‌های مدیر اُختاپوس، ابزاری برای سنجش آن ارائه شود. برای استخراج عامل‌ها از روش تحلیل عاملی استفاده شد. بدین منظور از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ برای تحلیل داده‌ها کمک گرفته شد و در نهایت، چهار عامل جزئی‌نگر، شیفته کار، هراسان از شکست، و فاقد اعتماد برای مدیر اُختاپوس شناسایی شد.

کلید واژه‌ها: مدیر اُختاپوس، فرهنگ سازمانی، بازخورد و تحلیل عاملی.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۶/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۰۲/۱۰.

* عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان (نویسنده مسؤل).

Email: Alin@ASE.ui.ac.ir

** کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی.

مقدمه

بر اساس یک تعریف، مدیریت عبارت است از انجام کار با دیگران و بوسیله دیگران^۱ [۹]. بنابراین، مدیران همواره نیاز به کمک گرفتن از دیگران دارند. کمک‌های دیگران به مانند اهرم در اختیار مدیران قرار می‌گیرد. مدیران به کمک این اهرم‌ها بهتر می‌توانند به هدف‌های سازمان نایل شوند. همواره به مدیران توصیه شده است از خرد، دانش و حاصل فکر دیگران استفاده کنند تا بتوانند هدف‌های خود را پیش برند. چنین اهرم‌هایی نه تنها موجب صرفه‌جویی در وقت مدیر می‌شود، بلکه به او هاله‌ای از کفایت و سرعت می‌دهد.

برخی از مدیران، به اشتباه، پرداختن به انجام کاری با ارزش را با صرف مشغول بودن به هر کاری برابر می‌دانند. یک اصل مهم برای افزایش بهره‌وری آن است که مدیران، نیروی خود را ابتدا برای انجام کلیه فعالیت‌های اضطراری و مهم و سپس برای انجام فعالیت‌هایی با اهمیت کمتر ولی غیر اضطراری صرف کنند [۶]. لازم است مدیران با به تأخیر انداختن، واگذاری و توقف کارهای کم اهمیت، وقت خود را آزاد کنند. وقت مدیران، بسیار با ارزش است و باید از این وقت برای انجام ارزشمندترین کارها استفاده کنند.

اگر مدیران بخواهند اغلب کارها را به خاطر سرعت، اطمینان و تجربه بیشتر خود انجام دهند، زمانی فرا می‌رسد که بار بزرگی از کارها بر دوش آنان سنگینی می‌کند و در نتیجه، زمان کافی برای انجام کارهای مهم تر نخواهند داشت [۱۲]. علاوه بر این، اگر فرصت یادگیری و انجام کارهای بیشتر را به کارکنان ندهند، چگونه می‌توان انتظار داشت که آنان با تجربه و ورزیده شوند؟

هنوز هم مدیرانی هستند که اعتقاد دارند اگر می‌خواهید کاری به درستی انجام شود، بهتر است خودتان آن را انجام دهید. این افراد به ندرت می‌توانند مدیران لایقی باشند. این گونه مدیران به زیردستان خود اعتماد ندارند و نمی‌دانند چگونه آنان را به شیوه‌ی مناسب آموزش دهند. کارکنان زیردست آنان معمولاً لایق تر از آن چیزی هستند که «مدیر اُختاپوس»^۲ فکر می‌کند. زیردستان این مدیران، خیلی زود، از انجام دادن کارهای بی‌اهمیت خسته می‌شوند. این کارکنان در زمینه‌ی ارتقای مقام معمولاً دچار مشکل هستند، زیرا وظیفه‌ی چالشی به آنان محول نمی‌شود و در نتیجه، فرصتی برای نشان دادن و اثبات توانایی خود ندارند.

1. Working with and through others

۲. واژه‌ی «اُختاپوس» در لغت به معنای هشت‌پا است، که از این پاها به عنوان بازوهای گیرنده و کشنده‌ی اشیا به طرف خود استفاده می‌کند. در این مقاله، اصطلاح «مدیر اُختاپوس» اشاره به مدیرانی دارد که تمامی کارها را به سوی خود می‌شکنند و از آن خود می‌دانند؛ به عبارت دیگر، این مدیران کارها را در حیطه‌ی خود محدود می‌کنند و از مشارکت دادن دیگران (کارکنان) در تصمیم‌ها اجتناب می‌ورزند.

در حالی که وظیفه‌ی اصلی مدیر، فراهم ساختن زمینه‌ی انجام کارها با دیگران است، برخی مدیران از واگذاری کارها به دیگران واهمه دارند. آنان فکر می‌کنند که چون مسؤلیت پذیرفته‌اند، درست نیست کارها را به دیگران واگذار کنند. آنان به خطا چنین می‌پندارند که با واگذاری کار به دیگران، قدرت خود را از دست می‌دهند. چنین طرز فکری به مدیریت ضعیف منتج می‌شود، زیرا اگر مدیر سعی کند که همه‌ی کارها را خودش انجام دهد، از کارهای مهم، (تفکر در مورد آینده‌ی سازمان، رشد و پرورش کارکنان، تهیه‌ی خط مشی سازمان و غیره) باز می‌ماند [۱۰].

مدیر اختاپوس همواره احساس ناامنی می‌کند، می‌خواهد از هر اتفاقی باخبر باشد و بخش زیادی از وقت خود را در این راه به هدر می‌دهد. این در حالی است که باید وسوسه‌ی باخبر بودن از همه چیز در پیرامونش را از خود دور سازد و بر اولویت‌ها متمرکز شود. مدیر اختاپوس همیشه شتاب دارد، مدام پرمشغله به نظر می‌رسد و کارها را به خانه می‌برد. این مدیران، در واقع، کمک اندکی به سازمان می‌کنند، زیرا نمی‌دانند چگونه از وقت خود به خوبی استفاده کنند. این در حالی است که مدیر مؤثر باید پیوسته از خودش بپرسد که آیا کاری که انجام می‌دهد می‌تواند در رده‌های پایین‌تر سازمانش انجام پذیرد یا خیر. مدیر کارآمد باید امور را به گونه‌ای سازمان دهد که خودش فقط به موضوعات مهم بپردازد. مدیران اثربخش، نخست کارهایی را انجام می‌دهند که در درجه‌ی اول اهمیت قرار دارند. از این‌رو بهتر است به کارهایی که در اولویت پایین‌تری قرار دارند نپردازد و این امور را به زیردستان محول کند [۲]. در این مقاله به نشانه‌های مدیر اختاپوس، طرز تلقی این گونه مدیران، تأثیر عوامل اقتضایی در میزان اختاپوسی عمل کردن مدیر، محاسن مدیر غیر اختاپوس، چگونگی مقابله با مدیر اختاپوس و بررسی پیشینه‌ی نوشتاری و آثار مکتوب مدیریتی در زمینه‌ی مخالفت با مدیر اختاپوس اشاره شده است.

چارچوب نظری پژوهش

نشانه‌های اصلی مدیر اختاپوس از شخصیت وی ناشی می‌شود. مدیر اختاپوس، به دلایل مختلف، به مشارکت دادن افراد تمایلی نشان نمی‌دهد. دلایل مشارکت ندادن و درگیر نکردن افراد، تا حدود زیادی، به ویژگی‌های رفتاری و صفات مشخصه‌ی وی مربوط می‌شود. در زیر به برخی از این دلایل اشاره می‌شود.

۱. علاقه‌مند به جزئیات کار^۱

برخی آموزش‌های حرفه‌ای، ویژگی مشخصه‌ی توجه به جزئیات و طرفدار بی‌عیب و نقص بودن^۲ را تقویت می‌کنند. حسابداری، علوم رایانه و مهندسی مکانیک، نمونه‌هایی از چنین آموزش‌هایی هستند که همگی مستلزم توجه بسیار دقیق به جزئیات هستند [۳]. هنگامی که افراد دارای تمایل شدید به جزئیات به سمت‌های مدیریتی ارتقا می‌یابند، اغلب به جای توجه به نیازمندی‌های شغلی خود، توجه بسیار شدیدی به جزئیات دارند. تمایل به لذت بردن از جزئیات کار، مانع مشارکت دادن و درگیر کردن دیگران می‌شود. هنگامی که شور و هیجان ناشی از توجه به جزئیات در مدیر وجود دارد، وی به سوی اختاپوسی عمل کردن حرکت می‌کند و برای اینکه چگونگی انجام کار از دستش خارج نشود، تمایل به کنترل شدید دارد.

۲. شیفته‌ی کار^۳

مدیر اختاپوس، دیوانه و معتاد به کار است. کار برای او یک منبع لذت محسوب می‌شود و بیکاری (مثل زندگی خانوادگی و تفریح) موجب ناراحتی است. معمولاً شیفتگان کار، مدیران ضعیفی هستند، زیرا به احتمال قوی به کارهای روزمره می‌پردازند و کارها را به جای واگذار کردن به زیردستان خود به منزل می‌برند [۳].

۳. ترس از شکست^۴

گاهی اختاپوسی عمل کردن، ناشی از ترس از شکست است که آن هم از اضطراب فردی حاصل می‌شود. ترس از شکست می‌تواند نقطه‌ی شروع شکست باشد و باعث تحقق آن شود [۱۳]. ترس مبتنی بر احساس ناشایستگی، افراد را از حرکت باز می‌دارد و روحیه‌ی خطر را از بین می‌برد.

۴. عدم اعتماد به دیگران^۵

اگر مدیر و زیر دست به یکدیگر اعتماد نداشته باشند، نیل به هدف‌های سازمان با مشکل مواجه می‌شود. اعتماد متقابل، شرط لازم برای موفقیت است [۸]. مدیر اختاپوس به دیگران اعتماد ندارد و به عنوان یک ابزار مقابله با تهدیدات زیردستان، به انتخاب افراد فرمان‌بردار و مطیع تمایل دارد؛ یعنی کسانی که نتوانند پست مدیر را تهدید کنند.

1. Preference for Detailed
2. Perfectionist Work
3. Work holism
4. Fear of failure
5. Lack of trust to others

طرز تلقی مدیر اختاپوس

در مدیریت همواره توصیه می‌شود هرگز کاری را که فرد دیگری می‌تواند آن را بهتر انجام دهد، انجام ندهید [۴]. با وجود این، مدیر اختاپوس تلقی‌های خاصی دارد و همواره به دنبال آن است که بخش زیادی از کارها را خود انجام دهد و یا تحت کنترل دقیق خود بگیرد. ترس، عامل مهمی برای اختاپوس بودن است. گاه مدیران از این بیم دارند که عملکرد زیردستان آن قدر خوب باشد که موفقیت مدیر به مخاطره افتد. ترس بزرگ دیگر این است که شاید "از دست دادن" بخشی از کار، وجهه آنان را کاهش دهد. مدیر اختاپوس باید طرز تلقی خود را تغییر دهد و متوجه شود که مشارکت دادن و درگیر کردن دیگران در کارها به معنای شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت‌ها نیست و نیز بدین معنی نیست که مدیر کنترلی بر امور نداشته باشد. همچنین به معنی آن نیست که مدیر از تصمیم‌گیری اجتناب می‌کند، بلکه بدین معنی است که بیشتر نیروی خود را صرف تصمیم‌گیری‌های مهم و سرنوشت‌ساز می‌کند و تصمیم‌های کم اهمیت‌تر را به دیگرانی می‌سپارد که با موضوع در تماس نزدیک هستند. بنابراین، به طور خلاصه، ضرورت تغییر طرز تلقی و یا کنار گذاشتن این رویکرد نه تنها به دلیل پیچیدگی بیشتر مشاغل است، بلکه به دلیل میزان آموزش و تحصیلاتی است که کارکنان امروزی، نسبت به کارکنان قدیمی، از آن برخوردارند. همچنین کارکنان امروزی در این زمینه که چگونه کارها بهتر انجام گیرد، دیدگاه‌های قابل توجهی دارند و به طور چشم‌گیری آگاه‌تر از برخی مدیران هستند [۲۴]. بنابراین، انتظار مشارکت در کارها از سوی کارکنان و عدم تحمل نفوذ و کنترل بیش از حد مدیر، قابل تأمل است. از طرف دیگر، مدیران امروزی باید رئیس بودن را به مربی بودن تغییر دهند. مربی خود وارد بازی نمی‌شود، بلکه جوی را فراهم می‌کند که در آن، بازیکنان (کارکنان) بتوانند احساس خوب و عالی بودن کنند. وی هدف‌های کلی را تعیین، انتظارات را مشخص و نقش هر یک از افراد را معین می‌کند. مربی مطمئن می‌شود که هر یک از بازیکنان از آموزش مناسب برخوردار شده‌اند و منابع و امکانات لازم برای انجام نقش خود را در اختیار دارند. مربی برای گسترش توانایی‌های هر یک از افراد خود تلاش می‌کند، در آنان ایجاد انگیزه می‌نماید و نتایج را مورد ارزیابی قرار می‌دهد [۲۷۳].

تأثیر عوامل اقتضایی بر میزان اختاپوسی عمل کردن مدیر

میزان دخالت و مشارکت زیردستان تا چه حدی باید باشد؟ عوامل اقتضایی چندی برای پاسخ دادن به این پرسش مورد توجه می‌باشند، که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱. اندازه‌ی سازمان^۱

هر چه سازمان بزرگتر باشد، تعداد تصمیم‌هایی که باید گرفته شود، بیشتر می‌شود. از این‌رو، مدیر ناگزیر به مشارکت دادن و درگیر کردن دیگران است. در این صورت باید مراقب بود که وحدت و هماهنگی خط‌مشی‌ها خدشه‌دار نگردد [۲۵]. ضمناً احتمال دارد واحدهای فرعی آن چنان به هدف خود مشغول شوند که هدف اصلی سازمان به فراموشی سپرده شود.

۲. اهمیت وظیفه یا تصمیم^۲

هر چه یک تصمیم یا وظیفه مهم‌تر باشد، احتمال بیشتری دارد که خود مدیر شخصاً در آن دخالت کند. ملاک تشخیص میزان اهمیت یک تصمیم می‌تواند بر حسب هزینه، اثرش بر آینده‌ی سازمان، حیثیت و اعتبار سازمان، روحیه‌ی کارکنان و ... باشد [۱۵]. مدیران ترجیح می‌دهند که در خصوص تصمیم‌های حیاتی، خودشان وارد عمل شوند.

۳. پیچیدگی وظیفه یا تصمیم^۳

هر چه پیچیدگی وظیفه یا تصمیم بیشتر باشد، مدیرانی که دارای اطلاعات فنی کافی نیستند، مشکل‌تر می‌توانند به تنهایی اظهار نظر کنند [۱۴]. وظایف پیچیده، نیازمند تخصص بیشتر است و تصمیم در مورد آنها را باید به اشخاصی که دارای دانش فنی لازم هستند واگذار کرد.

۴. فرهنگ سازمانی^۴

اگر مدیر به زیردستان خود اعتماد و اطمینان داشته باشد، فرهنگ سازمانی از دخالت و مشارکت بیشتر حمایت خواهد کرد. اگر مدیر عالی به توانایی‌های مدیران سطوح پایین‌تر اعتماد نداشته باشد، آنان را کمتر مشارکت خواهد داد [۱۳].

۵. صلاحیت زیردستان^۵

یک عامل مهم دیگر، صلاحیت زیردستان است. مشارکت دادن و درگیر کردن زیردستان، مستلزم آن است که آنان مهارت، توانایی و انگیزش لازم را برای انجام کارها داشته باشند [۱۲].

1. Organization Size
2. Task importance
3. Task complexity
4. Organizational Culture
5. Subordinate Competence

محاسن مدیر غیر آختاپوس

هنگامی که دیگران در کارها مشارکت داده می‌شوند، آن را لطف به آنان نباید تلقی کرد. درگیر کردن دیگران، نتایج مطلوبی را برای مدیر و سازمان در پی دارد که در زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱. آزاد شدن وقت مدیر^۱

اولین و آشکارترین مزیت این نوع مدیریت آن است که مدیر فرصت بیشتری خواهد داشت تا به وظایف مهم‌تر خود بپردازد. چنانچه مدیران سعی کنند نه تنها وظایف عادی روزمره، بلکه وظایفی را که به فکر و ابداع زیادی نیاز دارند به زیردستان خود واگذار کنند، وقت آزادتری را می‌توانند به انجام کارآمد وظایف خود اختصاص دهند و تمام توان خود را مصروف امور مهم‌تر سازند؛ اموری مانند برنامه‌ریزی، کنترل و مراقبت از اعضای گروه و حل مشکلات کارکنان [۱۰]. در این صورت، مدیر به جای انجام بسیاری از وظایف به شکلی نامطلوب، به انجام تعداد اندکی از وظایف به صورت مطلوب خواهد پرداخت. همچنین رشته‌ی افکار مدیر پیوسته قطع نمی‌گردد. قطع رشته‌ی افکار می‌تواند اثربخشی اقدامات مدیر را کاهش دهد.

۲. تصمیم‌گیری‌های معتبر^۲

مزیت دیگر این نوع مدیریت آن است که باعث تصمیم‌گیری‌های معتبر می‌شود، چون زیردستانی که به «خط آتش»^۳ یا منطقه‌ی عملیات نزدیک‌تر هستند، به احتمال زیاد، واقعیت‌ها را را بهتر می‌شناسند [۱۴].

۳. تصمیم‌گیری‌های سریع‌تر^۴

تصمیم‌ها با سرعت بیشتری اتخاذ خواهند شد. هنگامی که زیردستان باید گزارش کار خود را به بالادستان بدهند و سپس تصمیم‌گیری شود، مقداری زیاد از زمان با ارزش از دست می‌رود. اگر به زیردستان اجازه داده شود که در مواقع ضروری، تصمیم‌های لازم را بگیرند، از به تأخیر افتادن تصمیم‌ها جلوگیری می‌شود [۶].

1. Release Time
2. Creditable Decision
3. Firing Line
4. Rapid Decisions

۴. افزایش اعتماد به نفس زیردستان^۱

مشارکت دادن و درگیر کردن زیردستان باعث می‌شود اعتماد به نفس آنان افزایش یابد و آمادگی پیدا کنند که ابتکار عمل به خرج دهند [۹]. در این صورت، کار به شکل مؤثرتری انجام خواهد شد و کارکنان احساس خواهند کرد که برای ارائه‌ی دیدگاه‌ها و پیشنهادهای جدید خود به منظور اصلاح عملکرد سازمان تشویق می‌شوند.

۵. افزایش مسئولیت‌پذیری زیردستان^۲

مشارکت دادن افراد در کارها باعث می‌شود که آنان از آموزش لازم بهره‌مند شوند که این امر موجب بروز ماهیت واقعی افراد در سطوح مختلف می‌شود [۱۱]. این مهم به مدیران امکان می‌دهد که از انتصاب افراد نالایق به عنوان مدیر جلوگیری کنند. بنابراین، اشکالات رویکرد مدیریت اختاپوسی عبارتست از اتلاف زمان، تصمیم‌گیری‌هایی با اعتبار کمتر، تصمیم‌گیری‌های کندتر و کاهش اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری اعضای سازمان.

چگونگی مقابله با مدیر اختاپوس

گرچه مشارکت دادن و درگیر کردن افراد، یک عامل انگیزشی قوی برای بیشتر زیردستان است، برخی از آنها به دلایل مختلف از آن پرهیز می‌کنند؛ برخی به دلیل ترس از اینکه ممکن است به خاطر تصمیم‌گیری‌های نادرست و نامعقول مورد انتقاد و سرزنش قرار گیرند [۲۶] و برخی دیگر به دلیل فقدان انگیزش کافی برای قبول مسئولیت سنگین‌تر، که مستلزم تقبل کار و فشار بیشتر است، تمایلی برای پذیرش مسئولیت ندارند [۵]. همچنین ممکن است که فرد به توانایی خود در انجام وظیفه اعتماد نداشته باشد و برای اینکه ناتوانی خود را پنهان کند، از قبول مسئولیت بیشتر خودداری می‌کند.

بنابراین، مدیران باید برای مشارکت دادن و درگیر کردن دیگران به شیوه‌ای مناسب اقدام کنند. برای این منظور، اقدامات زیر می‌تواند راهگشا باشد:

۱. مشخص شود چه کارهایی را می‌توان به دیگران واگذار نمود

زیردستان باید آنچه را باید انجام دهند، دقیقاً بدانند [۲۷]. بهتر است واگذاری کارها کتبی و همراه با دستورالعمل‌های لازم باشد، به گونه‌ای که کارکنان برای تصمیم‌گیری یا پی بردن به دیدگاه مدیر، کمتر به او مراجعه کنند.

1. Increased Subordinate self-reliances
2. Increased Subordinate Responsibility

۲. مشخص شود چه کارهایی به چه کسانی محول شود

کارکنان را باید به شیوه‌ی مناسب انتخاب کرد و آموزش‌های لازم را برای آنان تدارک دید [۱]. قبل از واگذاری وظایف، مدیر باید از توانایی‌ها و محدودیت‌های کارکنان مطلع باشد. همچنین باید نیازها و اهداف زیردستان را مورد توجه قرار دهد [۱۰]. افزایش مسؤلیت کارکنان، به خودی خود، ممکن است موجب انگیزش نشود. از این رو به همراه آن باید مشوق‌های کافی مانند ترفیع، شرایط کاری بهتر و پاداش‌های مالی - را به وجود آورد.

۳. سیستم بازخورد نتایج ایجاد شود

مدیر باید بتواند بر کارها نظارت داشته و در مورد آنچه دیگران انجام می‌دهند، اطلاعات بگیرد [۲] تا بتواند در مواقع لزوم در جهت پیشرفت کارها توصیه‌های لازم را بنماید.

بررسی مبانی نظری مدیریت در زمینه‌ی مخالفت با مدیر اختاپوس

در جایی مبانی نظری مدیریت در قالب نظریه‌های گوناگون، به طور مستقیم یا غیر مستقیم، با مدیر اختاپوس مخالفت شده است. در زیر، برخی از آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد:

مدیریت بر مبنای استثنا^۱

سازمان باید به گونه‌ای سازمان‌دهی شود که کارها بر اساس برنامه پیش برود و نیازی به دستور مدیر نباشد. حجم کارهای جزئی و غیر لازم و نیز افرادی که وقت مدیر را می‌گیرند، واقعاً حیرت‌آور است [۲]. خاطر مدیر باید از امور روزمره آسوده باشد تا وقت خود را به بررسی خطامشی‌ها و بحران‌ها تخصیص دهد [۷].

مدیریت بر مبنای استثنا بر اساس «اصل استثنا» ایجاد شده است. این اصل توصیه می‌کند که زیردستان، تمام موارد روزمره و معمولی^۲ و مدیران، مسائل غیرمعمولی و استثنایی را رسیدگی کنند [۲]. این اصل مشخص می‌سازد که مدیر نباید در همه‌ی امور دخالت کند. بر اساس مدیریت بر مبنای استثنا مدیر فقط در موارد غیرمعمول و استثنایی دخالت می‌کند.

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده^۳

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، آنهایی هستند که برحسب عادت، قانون یا رویه گرفته می‌شوند و برای مسائل ساده و غیرپیچیده به کار می‌روند. اگر مسأله‌ای تکرار شود و عوامل

1. Management by Exception (MbE)

2. Routine

3. Planned & Unplanned Decision

تشکیل‌دهنده‌ی آن را بتوان تحلیل، پیش‌بینی و تعریف کرد، آنگاه چنین مسأله‌ای را می‌توان برنامه‌ریزی نمود و برای آن چارچوب تصمیم تعیین کرد [۸].

تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده، آنهایی هستند که با مسائل غیرمعمولی و منحصر به فرد سر و کار دارند [۱۳]. اگر مسأله‌ای به اندازه‌ی کافی تکرار نشود که بتوان برای آن چارچوب تصمیم‌گیری تعیین کرد یا آن قدر مهم باشد که نیازمند برخوردی ویژه باشد، باید آن را با تصمیم مقتضی و برنامه‌ریزی نشده‌ای حل کرد. هر چه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رود، داشتن توان تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده اهمیت بیشتری می‌یابد، زیرا بیشتر تصمیم‌هایی که باید بگیرد، برنامه‌ریزی نشده است [۱۲]. با توجه به بحث بالا می‌توان به این نتیجه رسید که هرگاه مسأله‌ای تکرار شد، مدیر باید با تهیه‌ی یک چارچوب تصمیم‌گیری، آن را به تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده تبدیل و به زیردستان واگذار کند. مدیر اختاپوس، همه‌ی تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده را خود به تنهایی اتخاذ می‌کند.

صرف وقت مدیر در امور مهم

هیچ مدیری نمی‌تواند همه‌ی مسائلی را که روزانه در جریان کار پیش می‌آید، به تنهایی حل کند [۵]. بنابراین، آموختن چگونگی اولویت‌بندی و ارجاع مسائل جزئی به زیردستان، حیاتی است. یکی از نکاتی که هر مدیری در برخورد با مشکلات باید مورد توجه قرار دهد، این است که بررسی نماید آیا آن مسأله، جزئی و کم اهمیت است یا خیر. اگر مسأله برای آن مدیر و سازمان، کم‌اهمیت و جزئی بود، برای اجتناب از غرق شدن در مسائل کم‌اهمیت باید سریع تصمیم‌گیری کند [۱۴]. بحث فوق خاطر نشان می‌سازد که بهتر است مدیر در مسائل کم‌اهمیت و جزئی، دیگران را مشارکت دهد. ولی مدیر اختاپوس، در هر صورت، هر مسأله‌ای را خود حل خواهد نمود.

توانمندسازی افراد در سازمان

داشتن برخورد انسانی با افراد در سازمان‌ها کافی نیست. امروزه یکی از وظایف مدیران، رشد و پرورش افراد در سازمان است [۱۵]. وقتی زیردستان در سطوح پایین آمادگی و بلوغ هستند، مدیر باید مسؤولیت وظایف سنتی خود مثل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، انگیزش و کنترل را برعهده بگیرد. نقش مدیر در این حالت، سرپرستی گروه است. اما اگر مدیران، زمینه‌ی رشد و پیشرفت زیردستان خود را فراهم آورند و آنان را به سطح بالای آمادگی و بلوغ برسانند، قسمت قابل توجهی از این مسؤولیت‌های سنتی را خود پیروان می‌توانند عهده‌دار شوند؛ در آن صورت، نقش مدیر از سرپرستی به نمایندگی گروه تغییر می‌یابد [۴]. با رشد و پرورش افراد، مدیران

می‌توانند وقت خود را صرف وظایف مهم‌تر کنند [۶]. وقتی زیردستان بتوانند مسؤولیت وظایف روزمره خود را برعهده بگیرند، مدیر می‌تواند همه‌ی توجه‌اش را به فعالیت‌های اساسی‌تر معطوف کند. در این حالت، مدیر به جای آنکه در دام کوتاه‌بینی بیفتد، وقت بیشتری برای برنامه‌ریزی‌های راهبردی و نوآوری خواهد داشت. نظارت دقیق و هدایت بخشی زیاد، در ابتدا و هنگام کار با افرادی که تجربه‌ی اندکی دارند، مفید است. مدیر اختاپوس، زمینه و فرصت رشد و بلوغ افراد را فراهم نمی‌سازد و با آنان همچون کودکانی نابالغ، که نمی‌توانند مسؤولیت رفتار خود را بر عهده گیرند، برخورد می‌کند [۱۶].

سرمایه اجتماعی سازمانی^۱

سرمایه اجتماعی، یک عنوان کلی^۲ است [۱۶]. پوتنام^۳ سرمایه اجتماعی را این‌گونه تعریف می‌کند: اعتماد، هنجارها و شبکه‌هایی که همکاری را برای نیل به منافع متقابل را آسان می‌سازد [۲۱]. برت^۴ سرمایه اجتماعی را «دوستان، همکاران و آشنایان کلی‌تر که از طریق آنها فرصت‌های استفاده از سرمایه مالی و انسانی بدست می‌آید» می‌داند [۱۸]. کلمن^۵ سرمایه اجتماعی را «روابط میان اشخاص، گروه‌ها و اجتماعات که اعتماد را شکل می‌دهند و کنش‌ها را تسهیل می‌کند» تعریف می‌نماید [۱۷]. سرمایه اجتماعی، شامل دانش و منابع سازمانی است که توان اقدام جمعی و انفرادی در سیستم‌های اجتماعی انسانی را افزایش می‌دهد [۱۶]. سرمایه اجتماعی سازمانی نشان‌دهنده چگونگی روابط انسانی در داخل سازمان است. منظور از روابط انسانی، کیفیت همکاری، اعتماد متقابل و تعهد سازمانی است [۱۵]. سرمایه اجتماعی، یک مزیت سازمانی است و رفتارهای مدیران، منبع بالقوه سرمایه اجتماعی در سازمان تلقی می‌شود [۲۳]. سرمایه انسانی از ویژگیهای منابع انسانی در یک سازمان است، در حالی که سرمایه اجتماعی، کیفیت روابط انسانی در سازمان است [۱۵]. سرمایه انسانی و اجتماعی مکمل یکدیگرند [۱۷]. بدون وجود سرمایه اجتماعی سازمان قادر نخواهد بود از سرمایه‌های انسانی خود نیز به نحو مطلوب استفاده کند. سرمایه اجتماعی در سازمان باعث همکاری، اعتماد متقابل بین کارکنان و تعهد سازمانی می‌شود. هنگامی که سازمان از سرمایه اجتماعی مطلوب بهره‌مند باشد، کار گروهی بطور مؤثرتری انجام می‌شود، و افراد می‌توانند به یکدیگر کمک‌های بیشتری بنمایند [۱۵]. اعتماد متقابل مبنایی برای توجه به منافع متقابل است. سرمایه اجتماعی باعث کاهش مقایسه‌های حسادت‌برانگیز، ترور شخصیت و بدگویی در سازمان می‌شود. سرمایه اجتماعی

1. Organizational social capital
2. General Rubric
3. Putnam
4. Burt
5. Coleman

توانایی سازمان در مدیریت دانش را افزایش می‌دهد و به تسهیل مبادله و ترکیب دانش در سازمان کمک می‌کند. توجه به سرمایه‌ی اجتماعی در سازمان‌ها، نسبتاً جدید است [۲۲]. وظیفه‌ی مدیران ایجاد حفظ گسترش سرمایه اجتماعی است. مدیر اختاپوس با رفتارهای کنترلی شدید و ندادن آزادی عمل کافی به کارکنان باعث کاهش سرمایه اجتماعی سازمانی می‌شود.

اعتماد سازی در سازمان

اعتماد از دیدگاه رایینز عبارت است از اعتقاد به صداقت^۱، منش^۲ و توانایی مدیر [۱۱]. اعتماد، انتظار رفتار اخلاقی، منصفانه، غیر تهدیدآمیز^۳ و توجه داشتن به حقوق دیگران^۴ است [۱۲] لازمه اعتماد وجود روابط بین دو یا چند نفر است با فرض اینکه احتمال مخاطره و خیانت^۵ نیز وجود داشته باشد و فرد اعتقاد داشته باشد که دیگری رفتار مورد انتظار ارایه نماید. در جای دیگری اعتماد، اعتقاد و اطمینان به صداقت، توانایی و اعتبار دیگران تعریف شده است [۲۸]. اعتماد باعث اعتماد می‌شود. اعتماد بین افراد متقابل است. اعتماد متقابل^۶ به معنی اعتقاد متقابل به مسئولیت و اقدامات دیگری است. هنگامی که اعتماد متقابل وجود دارد، هر یک از طرفین انتظار مثبت قوی دارد که طرف دیگر کارش را درست انجام خواهد داد. بهبود و توسعه اعتماد متقابل در طول زمان بوسیله پیدایش درک متقابل^۷ و بهبود علائق عاطفی^۸ صورت می‌گیرد. اعتماد متقابل با اولین سخن یا رفتار نامناسب بوسیله هر یک از طرفین از بین می‌رود [۲۷]. اعتمادسازی فعالیتی زمان‌بر است، ولی از بین بردن آن نیازمند لحظه‌ای است [۲۶].

اعتماد نوع مهمی از سرمایه اجتماعی است [۱۸]. اهمیت اعتماد را می‌توان در موقعیت‌های متنوعی که فرد با دیگران در تعامل است، متوجه شد. اعتماد چرخ‌های تبادلات اجتماعی و اقتصادی را نرم و روان می‌سازد و در صورت عدم وجود آن، این تبادلات بسیار پر هزینه و بوروکراتیک و زمان‌بر خواهند بود. اعتماد نتیجه مدیریت صحیح است. اعتماد را نمی‌توان به‌طور مستقیم ایجاد و مدیریت کرد. هر گونه تلاش برای خلق اعتماد به شیوه‌ای محاسباتی به تشکیل اعتماد آسیب وارد خواهد کرد. اعتماد از بذر رفتار مناسب رشد می‌کند. رفتارهای مناسب عبارتند از: درک افراد، توجه به نکات ریز روان شناسانه، پذیرش خطاها و عذرخواهی، توجه به مخالفت‌ها

1. Integrity
2. Character
3. Non- threatening behavior
4. Concerns for the rights of others
5. Betrayal
6. Mutual trust
7. Mutual Understanding
8. Emotional bonds
9. Trust in an important kind of social capital

و انتقادات، احترام قایل شدن برای افراد و حمایت از دیگران. بررسی ویژگی‌های مذکور مشخص می‌سازد که یک مدیر آختاپوس نمی‌تواند از عهدهی آنها برآید.

رفتار شهروندی سازمانی

در گذشته هنگام ارزیابی عملکرد افراد، رفتارهایی که در شرح شغل و شرایط احراز از فرد انتظار می‌رفت مورد سنجش قرار می‌گرفت. اما امروزه رفتارهایی فراتر از نقش تجویز شده مدنظر قرار می‌گیرد. در گذشته اغلب به عملکرد درون‌نقشی^۱ افراد در سازمان توجه می‌شد [۱۹]. عملکرد درون‌نقشی رفتارهایی است که در شرح وظایف و نقشهای رسمی بیان می‌شود و از کارکنان خواسته می‌شود که در چارچوب آن فعالیت کنند. از دهه‌ی، صاحب‌نظران مدیریت بین عملکرد درون‌نقشی و فرآنقشی^۲ تفاوت قایل شدند. عملکرد فرآنقشی، رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان در سازمان است که بصورت اختیاری و داوطلبانه صورت می‌گیرد و معمولاً در سیستم پاداش رسمی سازمان لحاظ نمی‌شود [۲۴]. رفتار شهروندی مفهومی کلی است که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در سازمان می‌شود [۱۹]. رفتار شهروندی عبارت است از رفتارهای اختیاری که اجباری از سوی سازمان برای انجام آنها وجود ندارد. ولی افراد فراتر از انتظارات و شرح شغل، آنها را انجام می‌دهند و منافی برای سازمان ایجاد می‌کنند [۲۴]. ارگان^۳ معتقد است رفتار شهروندی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که به طور مستقیم به وسیله سیستم‌های رسمی پاداش سازمان طراحی نشده اما با این وجود منجر به ارتقای اثربخشی سازمان می‌شود [۲۳]. مفهوم رفتار شهروندی در مبانی نظری کلاسیک سازمان با عنوان تمایل به همکاری^۴ و رفتارهای خودجوش^۵ فراتر از انتظارات سازمان، مطرح شده است. رفتارهای شهروندی در سازمان را در رفتارهایی مثل، همکاری با همکاران^۶، ابتکارات فردی^۷، انجام وظایفی بیشتر بدون شکایت^۸، وقت‌شناسی و خوش‌قولی^۹، استفاده کارا از زمان^{۱۰}، تلف نکردن منابع^{۱۱}، سهیم کردن عقاید خود با دیگران^{۱۲} و حضور همراه مساعدت در سازمان را در برگیرد

1. In- role performance
2. Extra- role performance
3. Organ
4. Willingness to cooperate
5. Spontaneous behaviors
6. Cooperation with peers
7. Personal initiatives
8. Performing extra duties without complaint
9. Punctuality
10. Using time efficiently
11. Not wasting resources
12. Sharing ideas

[۲۴]. همدسون به شاخص‌های رفتار شهروندی به صورت زیر اشاره می‌کند، غرور در کار^۱، تلاش بیش از حد^۲، زمان بیشتر^۳، شور اشتیاق^۴، آموزش همکاران^۵، همکاری^۶ و تعهد سازمانی^۷ [۲۳]. [۲۳]. نوع دوستی^۸، رشد فردی^۹ و رفتار کمک‌کننده^{۱۰} نیز از جمله رفتارهای شهروندی محسوب می‌شود [۲۴]. طبیعی است که ساختار ارگانیک مناسب باعث بروز رفتارهای خلاقانه و فراتر رفتن از حدود شرح شغل از پیش تعیین شده می‌گردد. همچنین کنترل شدید و کاهش آزادی عمل افراد، تأثیر منفی بر رفتار شهروندی دارد. به این ترتیب در ساختار سازمانی مکانیکی امکان بروز رفتارهای فرانقشی و خودجوش کمتر از ساختار ارگانیک است. به این ترتیب مدیر اختاپوس با رفتار خود زمینه رفتارهای شهروندی سازمانی را از بین می‌برد.

رفتار سازمانی مثبت‌نگر

رویگرد جدید رفتار سازمانی مثبت‌نگر از نهضت روانشناسی مثبت‌نگر^{۱۱} و کمال‌گرا نشأت گرفته است [۲۵]. اینکه افراد چگونه یاد می‌گیرند که عاقل، بالغ و مهربان باشند، سلیقه‌ی خوبی داشته باشند، دارای سیرت نیکو باشند، قادر باشند که خودشان را با وضعیتی جدید وفق دهند، خوبی را تشخیص دهند، در پی زیبایی و اصالت باشند، از موضوعات مورد بحث در روان‌شناسی مثبت‌نگر است.

لوتانز^{۱۲} نخستین کسی است که مفاهیم روانشناسی مثبت‌نگر را وارد مفاهیم رفتار سازمانی می‌کند و رفتار سازمانی مثبت‌نگر را شکل می‌دهد. منظور لوتانز از رفتار سازمانی مثبت‌نگر، مطالعه و به کارگیری نقاط قوت و توانایی‌های روانی منابع انسانی با جهت‌گیری مثبت است که می‌تواند مورد سنجش و بهبود قرار گرفته و برای بهبود عملکرد سازمانی نیز قابل مدیریت است [۲۵]. هدف روان‌شناسی مثبت‌نگر بکارگیری روش‌شناسی علمی برای کشف و ارتقای عواملی است که باعث می‌شود افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع به طور سالم رشد کنند. روانشناسی

-
1. Pride in work
 2. Extra effort
 3. Extra time
 4. Enthusiasm
 5. Peer training
 6. Cooperation
 7. Commitment
 8. Altruism
 9. Personal development
 10. Helping behavior
 11. Positive psychology movement
 12. Luthans

مثبت‌نگر توسط مارتین سلیگمن^۱ مطرح شده است و به اعمال بهینه انسان^۲ در عوض اعمال انسان بیمار^۳، علاقه‌مند است. صفات مشخصه افراد مثبت‌نگر^۴ عبارتند از توانایی محبت و کار^۵، شجاعت^۶، مهارت بین فردی^۷، حساس به زیبایی‌ها^۸، پشتکار و استقامت^۹ و بخشیدن و عفو کردن^{۱۰}، اصالت^{۱۱}، به فکر آینده بودن^{۱۲}، معنویت^{۱۳}، استعداد بالا^{۱۴}، حکمت^{۱۵} [۲۶]. طبیعی است که توجه به موارد یاد شده با مفهوم مدیر آختاپوس سازگاری ندارد. مدیر با رفتار آختاپوسی خود زمینه بروز چنین رفتارهایی را در سازمان از بین می‌برد.

روش پژوهش

در این پژوهش جامعه^{۱۶} آماری شامل کارکنان بانک ملی شهر اصفهان در پاییز ۱۳۸۹ بوده است. نمونه‌گیری از کارکنان به دو روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و هدفمند صورت گرفت. علت انتخاب این روش نمونه‌گیری این بود که نمونه تا حد امکان معرف جامعه مورد مطالعه باشد. حجم نمونه^{۱۷} این پژوهش از طریق فرمول جامعه محدود حدود ۱۰۰ نفر برآورد شد که پس از اجرای پرسش‌نامه تعداد ۸۶ پرسش‌نامه بازگشت داده شد و در نتایج پژوهش از آنها استفاده شد. از میان ۸۶ نفر، تعداد ۸ نفر در مقطع سنی ۵۱-۶۰ معادل ۹/۳٪، تعداد ۲۳ نفر در مقطع سنی ۴۱-۵۰ معادل ۲۶/۷٪، تعداد ۳۵ نفر در مقطع سنی ۳۱-۴۰ معادل ۴۰/۷٪، تعداد ۲۰ نفر در مقطع سنی ۲۱-۳۰ معادل ۲۳/۳٪ بودند.

گروه نمونه از نظر جنسیت در دو گروه مرد به تعداد ۶۳ نفر (۷۳/۲٪) و ۲۳ نفر زن (۸/۲۶٪) و از نظر وضعیت تأهل تعداد ۷۱ نفر (۸۲/۵٪) متأهل و ۱۵ نفر (۱۷/۵٪) مجرد، و برحسب تحصیلات تعداد ۵ نفر (۵/۸٪) دیپلم، ۳۹ نفر (۴۵/۳٪) فوق دیپلم و ۴۲ نفر (۴۸/۹٪) لیسانس بودند. برحسب سنوات خدمت در چهار گروه ۰-۵ سال تعداد ۱۶ نفر معادل ۱۸/۶٪، ۶-۱۰

1. Martin seligman
2. Optimal human functioning
3. Pathological human functioning
4. positive individual traits
5. Love and vacation
6. Courage
7. Interpersonal skill
8. Aesthetic sensibility
9. Perseverance
10. Forgiveness
11. Originality
12. Future
13. Spirituality
14. High talent
15. Wisdom
16. Population
17. Sample size

سال تعداد ۳۱ نفر معادل ۳۶٪، ۱۱-۱۵ سال تعداد ۲۷ نفر معادل ۳۱/۴٪ و ۱۶-۲۰ سال تعداد ۱۲ نفر معادل ۱۴٪ بودند.

ابزار گردآوری داده‌ها و پایایی آن: ابزار اصلی گردآوری داده‌ها عمدتاً پرسش‌نامه بوده است. بدین منظور به کمک تحلیل عاملی اکتشافی و با استفاده از نرم افزار آمار Spss نسخه ۱۶ مقیاسی برای متغیرهای مدیر اختاپوس طراحی شد. لازم به ذکر است در طراحی سؤال‌های پرسش‌نامه دقت لازم بعمل آمد تا سؤال‌ها از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پرسش‌نامه اولیه مرکب از ۲۹ سؤال بود که بعلت کم باری حذف شد و در نهایت تعداد ۲۴ سؤال مورد تأیید قرار گرفت. از آنجایی که در این پژوهش، هدف، سنجش رفتارهای مثبت و منفی است پاسخ‌ها براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از ۱ به معنای هرگز تا ۵ به معنای همیشه تنظیم شد. کلیه سؤال‌ها مربوط به مدیر اختاپوس در جدول هفت آمده است.

به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرنباخ برای سؤال ۲۴، ۰/۸۰۲ بدست آمد. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوایی پرسش‌نامه از نظرات اساتید دانشگاهی استفاده شد. در این مرحله با کسب نظرات اساتید، اصلاحات لازم بعمل آمد و بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسش‌نامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد.

نتایج حاصله از تحلیل عاملی اکتشافی (مرتب‌ه اول و دوم) سؤال‌های مربوط به مدیر اختاپوس در مرتبه اول از اجرای تحلیل عاملی، به منظور سنجش مناسب بودن یا نبودن داده‌های بدست آمده از جامعه آماری از آزمون بارتلت و معیار کایزر استفاده گردید. نتایج آن به شرح زیر بدست آمد: (جدول یک).

جدول ۱. آزمون بارتلت و معیار کایزر

۵۶۲/۰	معیار کایزر
۳۱/۸۲۰	
۸۳	درجه آزادی
۰/۰۰۰	معناداری

با توجه به عدد KMO که بزرگتر از ۰/۵ می باشد (۰/۵۶۲) و آزمون بارتلت نیز از نظر آماری معنادار است ($p < ۰/۰۱$) می‌توان نتیجه گرفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب هستند. جدول ۲ همبستگی هریک از عوامل محاسبه شده را با متغیرهای تشکیل دهنده‌ی آن عامل نشان می‌دهد.

جدول ۲. همبستگی بین ابعاد مدیر اختاپوس

همبستگی متغیر	جزئی نگر	ترس از شکست	عدم اعتماد	شیفته کار
جزئی نگر	۰ / ۷۸۷	-	-	۰ / ۵۰۴
ترس از شکست	۰ / ۷۲۳	-	-	-
عدم اعتماد	-	۰ / ۶۸۷	۰ / ۵۳۳	-
شیفته کار	۰ / ۵۶۶	-	۰ / ۶۶۶	-

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود همبستگی بین ابعاد مدیر اختاپوس دارای ضرایب نسبتاً بالایی است و کلیه این ضرایب همبستگی بین ابعاد مدیر اختاپوس معنادار هستند. برای اینکه متغیرها بگونه ای تحت چرخش قرار گیرند که هر یک از عوامل محاسبه شده در مرحله نهایی با سایر عوامل کمترین همبستگی را داشته باشند و هر یک از متغیرهای تشکیل دهنده ی عامل با عامل مربوطه بیشترین ضریب همبستگی را داشته باشد و بطور کلی هر یک از فاکتورهای محاسبه شده بیشترین واریانس کل متغیرها را تحت پوشش قرار دهند با استفاده از روش واریماکس^۱ ضرایب همبستگی در عامل های نهایی در قالب زیر ارائه گردید: (جدول سه)

جدول ۳. واریماکس چرخشی فاکتورها

اجزاء				
۱	۲	۳	۴	ابعاد
۰/۹۶۸				شکست
	۰/۹۹۰			عدم اعتماد
		۰/۹۸۷		شیفته کار
			۰/۹۶۲	جزیی نگر

جدول ۴ ضریب همبستگی هر یک از متغیرهای مطالعه را با هریک از عوامل نهایی نشان داده است. نکته مهم اینست که ضریب همبستگی هر عامل با متغیرهایی که از اجزای تشکیل دهنده ی آن عامل هستند در مقایسه با متغیرهایی که از اجزای تشکیل دهنده ی آن عامل نیستند به مراتب بیشتر است.

جدول ۴. ماتریس همبستگی نمرات ابعاد

ابعاد	اجزاء			
	۱	۲	۳	۴
جزیی نگر	-۰/۲۷۱	-۰/۰۸۳	-۰/۰۶۵	۱/۱۲۱
شیفته کار	-۰/۰۶۴	-۰/۱۱۶	۱/۰۲۸	-۰/۰۶۸
ترس از شکست	۱/۱۰۶	۰/۰۱۳	-۰/۰۶۱	-۰/۲۷۶
عدم اعتماد	۰/۰۱۵	۱/۰۳۲	-۰/۱۱۷	-۰/۰۹۰

در نهایت در جدول ۵ ضریب همبستگی هریک از عامل را با یکدیگر نشان می‌دهد که قاعدتاً باید کمترین حد ممکن باشد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی بین عوامل برابر با صفر است.

جدول ۵. ضریب همبستگی بین ابعاد

اجزاء	۱			
	۲	۳	۴	
۱	۱/۰۰۰	-۰/۰۰۰	-۰/۰۰۰	-۰/۰۰۰
۲	۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	-۰/۰۰۰	-۰/۰۰۰
۳	۰/۰۰۰	-۰/۰۰۰	۱/۰۰۰	-۰/۰۰۰
۴	۰/۰۰۰	-۰/۰۰۰	-۰/۰۰۰	۱/۰۰۰

برای متغیر مدیر اختاپوس، سؤال طراحی شده بود که پس از تحلیل اکتشافی مرتبه اول، تعداد ۵ سؤال بدلیل عدم تناسب جایگاه آنها در ساختار عاملی بدست آمده و کم بودن بارهای عاملی از روند تحلیل حذف گردید. نتایج تحلیل اکتشافی مرتبه دوم به شرح زیر در جدول شش آورده شده است:

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی مدیر اختاپوس (ماتریس عاملی چرخش یافته)

عدم اعتماد	ترس از شکست	شیفته کار	جزئی نگر	
۰/۱۲۵	۰/۲۸۳	-۰/۲۸۵	-۰/۳۲۱	Q1
۰/۰۷۴	۰/۱۱۹	-۰/۰۳۰	-۰/۱۹۸	Q2
۰/۱۰۶	۰/۲۵۲	-۰/۴۵۲	-۰/۲۲۲	Q3
۰/۰۵۹	۰/۱۹۰	-۰/۱۳۱	-۰/۲۵۴	Q4
-۰/۰۵۷	-۰/۰۵۳	-۰/۱۰۰	-۰/۰۰۴	Q5
-۰/۰۵۵	۰/۱۸۷	-۰/۰۴۲	-۰/۱۰۴	Q6
۰/۱۱۲	۰/۲۴۵	-۰/۰۹۵	-۰/۲۵۶	Q7
۰/۰۹۹	۰/۱۸۸	-۰/۰۳۵	-۰/۰۸۰	Q8
۰/۱۰۰	۰/۱۴۹	-۰/۱۴۶	-۰/۴۷۵	Q9
۰/۰۶۴	۰/۲۸۰	-۰/۱۲۵	-۰/۳۳۴	Q10
۰/۱۳۸	۰/۱۰۳	-۰/۰۳۱	-۰/۰۰۳	Q11
۰/۰۹۲	۰/۲۲۳	-۰/۰۱۰	-۰/۰۹۱	Q12
۰/۰۹۶	۰/۱۱۳	-۰/۰۱۸	-۰/۰۸۶	Q13
۰/۰۳۲	۰/۰۶۲	-۰/۲۲۹	-۰/۱۸۴	Q14
۰/۱۲۳	۰/۱۱۷	-۰/۱۰۵	-۰/۰۷۸	Q15
-۰/۰۱۵	-۰/۰۹۱	-۰/۱۰۱	-۰/۲۳۹	Q16
۰/۲۳۰	۰/۲۱۹	-۰/۳۴۹	-۰/۱۳۵	Q17
۰/۰۸۹	-۰/۰۶۳	-۰/۲۶۳	-۰/۰۴۲	Q18
۰/۱۵۷	۰/۱۵۳	-۰/۴۴۸	-۰/۲۸۱	Q19
-۰/۰۲۵	۰/۰۸۵	-۰/۱۹۵	-۰/۲۸۰	Q20
-۰/۰۶۴	۰/۱۲۱	-۰/۲۰۶	-۰/۱۲۹	Q21
۰/۱۰۶	۰/۱۹۸	-۰/۰۱۹	-۰/۱۶۸	Q22
۰/۱۵۹	۰/۲۴۲	-۰/۲۵۷	-۰/۴۳۳	Q23
۰/۱۶۶	۰/۰۰۲	-۰/۱۱۹	-۰/۰۸۲	Q24

تحلیل عاملی تأییدی سؤالات مدیر اختاپوس

تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۳ انجام گرفت. نتایج این تحلیل به همراه سؤالات در جدول هفت آورده شده است:

جدول ۷. پرسش‌نامه اندازه‌گیری مدیراختیابوس

ردیف	سؤالات مربوط به متغیر جزئی نگر	ضریب استاندارد	t- value
۱	چون علاقمند به جزئیات امور هستم دوست دارم از همه امور آگاهی داشته باشم.	۰/۴۷	۱۵/۲۶
۲	امور را تجزیه و تحلیل می‌کنم تا از نقاط ضعف و قوت درس بگیرم و به زیردستان هم یاد بدهم.	۰/۲۵	۱۰/۳۵
۳	در قبال کار زیردستان از آنها پاسخی موجه می‌خواهم.	۰/۵۷	۱۴/۲۵
۴	برای دیدار با کارکنان و رسیدگی به مشکلات آنها همیشه در دسترس هستم.	۰/۴۸	۱۲/۲۵
۵	بیشتر وقت خود را به هدایت کارکنان اختصاص می‌دهم.	۰/۳۶	۱۱/۸۵
سؤالات مربوط به متغیر شیفته کار			
۶	علاقه شدیدی به کارکردن دارم و از کار کردن لذت می‌برم.	۰/۳۹	۱۷/۱۱
۷	معتقدم توضیح کار برای زیردستان بیش از انجام کار توسط خودم طول می‌کشد.	۰/۴۷	۱۰/۳۶
۸	افراد را تشویق می‌کنم تا در برخورد با مشکلات از قوه ابتکار خود استفاده کنند.	۰/۷۴	۱۶/۹۴
۹	افراد را در مراحل آغاز کار جدید هنگامی که با شکست مواجه می‌شوند توبیخ نمی‌کنم.	۰/۶۵	۱۲/۴۶
۱۰	برای ارزیابی عملکرد زیردستان روی نکات شاخص و مهم آنها تاکید می‌کنم.	۰/۵۱	۱۱/۱۷
سؤالات مربوط به متغیر ترس از شکست			
۱۱	اشتباهات زیردستانم برایم گران تمام می‌شود.	۰/۵۱	۱۲/۹۱
۱۲	چون من تجربه و سن بیشتری دارم بهتر می‌توانم امور را اداره کنم.	۰/۳۴	۱۵/۰۴
۱۳	در صورت لزوم براحتهای افراد را انتصاب یا تعویض می‌کنم.	۰/۶۷	۱۰/۸۳
۱۴	از اینکه نمی‌توانم بر عملکرد زیردستان کنترل داشته باشم، نگران هستم.	۰/۵۹	۱۰/۷۸
۱۵	زیردستان من اغلب تجربه لازم برای انجام امور را ندارند.	۰/۴۸	۱۴/۷۱
۱۶	سعی می‌کنم کارها را خودم انجام دهم.	۰/۶۲	۱۲/۶۶
۱۷	برای انجام کار از شکست‌های گذشته درس می‌گیرم.	۰/۳۷	۱۱/۳۲
سؤالات مربوط به متغیر عدم اعتماد			
۱۸	دوست دارم اکثر تصمیمات را خودم بگیرم.	۰/۴۳	۱۲/۳۰
۱۹	زیردستان من هنوز آماده پذیرش مسئولیت نشده‌اند.	۰/۳۷	۱۱/۳۲
۲۰	افراد حدود مسئولیت خود را درک نمی‌کنند.	۰/۵۱	۱۴/۲۹
۲۱	بطور مداوم زیردستان خود را کنترل می‌کنم.	۰/۶۹	۱۷/۶۸
۲۲	من بدلیل تجربه و توان بیشتر، سریعتر می‌توانم کارها را انجام دهم.	۰/۵۷	۱۲/۳۵
۲۳	مطمئن نیستم افرادی را که من انتخاب می‌کنم از پشتیبانی لازم همکارانشان برخوردار شوند.	۰/۲۶	۱۱/۰۹
۲۴	اطمینان دارم که وقت کافی برای برنامه‌ریزی، آموزش و مدیریت دارم.	۰/۴۳	۱۷/۴۹

نتایج خروجی نشان می‌دهد که مدل اندازه‌گیری مدیر اختاپوس مدل مناسبی است. مقدار کای دو، مقدار RMSEA و نسبت کای دو به درجه آزادی آنها کم بوده و نیز مقدار GFI و AGFA آنها بالای ۹۰ درصد است. کلیه مقادیر t نیز معنادار بود. در مجموع نتایج، بیانگر آن است که پرسش‌نامه این پژوهش دارای اعتبار و روایی بالایی است.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مدیران موفق به جای فرماندهی، کنترل و اصلاح کار کارکنان، تلاش می‌کنند که هوشمندی‌های فردی افراد را کشف کنند، مغز و اندیشه کارکنان را به پویایی وا دارند و به آنان کمک کنند تا هوشمندی خود را شکوفا سازند. این مدیران بر این باورند که هوشمندی از آن تنها عده‌ای خاص نیست بلکه هر انسان، هوشمندی‌های خاص خود دارد. مدیر موفق امروزی مهم‌ترین وظیفه خود را مربی‌گری می‌داند، و مهم‌ترین کار مدیر در نقش یک مربی، نشان دادن هر فرد در جایگاه مناسب خود و بکارگیری هوشمندی‌های اوست. فاجعه بزرگ در مدیریت سازمان‌ها، کمبود این گونه توانمندی‌ها نیست، بکار نگرفتن آنهاست. برخی از سازمان‌ها تنها با بیست درصد ظرفیت خود کار می‌کنند و این به معنای وجود فرصت گسترده‌ای برای پیشرفت و بهره‌وری بیشتر است. تغییرات تکنولوژیکی و اقتصادی سریع و افزایش رقابت جهانی باعث توجه بیشتری به بحث منابع انسانی در سازمان‌ها شده است. از سال‌های ۱۹۹۰ به بعد این بحث مطرح شده است که سازمان‌ها با کارکنانی توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه بهتر قادر خواهند بود که خودشان را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. زمانی تصور بر این بود که شخصی که در سازمان در رأس قدرت است فردی غیر قابل دسترس، لمس نشدنی، پرسش‌ناپذیر و ناشناخته است و این شخص برتر به ندرت قصد تغییر این تصور را داشت. اما زمانی که کارکنان شروع به اندیشیدن درباره امکان شناخت و درک شخصی که در رأس قدرت بود کردند، بهتر توانستند با وی کار کنند و بیشتر به هیجان آمدند. مدیر توانمند روشی متفاوت از کار کردن با دیگران و بوسیله دیگران ارائه می‌دهد که در آن «کارکنان» نه تنها برای انجام وظیفه‌ای که به عهده دارند، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان نیز احساس مسؤلیت می‌کنند. کارکنان شرکت‌کنندگانی فعال در حل مشکلات هستند که چگونگی انجام کارها را برنامه‌ریزی کرده و در انجام آن اهتمام می‌ورزند. «گروه‌های کاری» برای افزایش مستمر عملکرد و بهره‌وری به گونه‌ای فعال با یکدیگر به کار می‌پردازند. «سازمان» دارای ساختاری است که کارکنان احساس می‌کنند می‌توانند به نتایج دلخواه دست یابند و کارهای مورد نیاز را انجام دهند.

هر گاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروهای بالقوه را بایستی مهار کرده و مورد استفاده قرار دهند. کارکنان توانمند به خود و سازمانشان نفع

می‌رسانند. آنان زندگی و شغل خود را دارای هدف می‌دانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می‌سازند. آنان با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. در این برهه از زمان مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در به کارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد و وابستگی کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. اکنون موقعیت به صورتی در آمده است که داشتن کارکنانی خلاق و متعهد، به عنوان مهم‌ترین منبع سازمان در نظر گرفته می‌شود. نیروی انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان است. سازمان‌های سنتی با تأکید بر فعالیت جسمی کارکنان، مایل بودند که کارها در چارچوبی کاملاً تعریف شده انجام شود و افراد وظایف خود را سریع و بدون هیچ‌گونه پرسشی انجام دهند. اما محیط‌های کاری امروزی نیاز به کارکنانی دارد تا تصمیم‌های مناسب اتخاذ و برای مشکلات موجود راه‌حلهایی خلاق ارائه دهند. در نتیجه کارکنان یک سازمان باید توانمند بوده و مسئولیت نتایج حاصله را نیز بر عهده گیرند.

چگونگی تصمیم‌گیری، مدیران کاردان و توانا را از مدیران ناتوان باز می‌شناساند. مدیر اختاپوس تا جایی که بتواند همه‌ی تصمیم‌ها را خودش اتخاذ می‌کند تا پایگاه قدرت و مقام خود را محکم‌تر سازد. اما مدیران کاردان و توانا، با فروتنی، این واقعیت را که گاهی زیردستان اطلاعات بهتری دارند، می‌پذیرند. احترام به نظر و تشخیص زیردستان از روش‌های کارساز مدیریت است. تصمیم‌گیری برای زیردستان و به جای آنان، دامی است که امکان دارد مدیر در آن بیفتد. بین رهنمود دادن و تصمیم گرفتن، مرز باریکی وجود دارد. اگر مدیر نقش خود را این بداند که نیروی پشتیبان زیردستان خود باشد، بسیار به جا خواهد بود که پیشنهادها و راه‌حل‌های خود را مطرح سازد. اما اگر رهنمودهای مدیر خیلی قرص و محکم باشد، در واقع او تصمیم‌گیرنده است.

در این پژوهش با استفاده از چارچوب نظری تحقیق، پرسش‌نامه ای برای سنجش مدیر اختاپوس طراحی گردید. نتایج حاصله از تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که بطور کلی با چهار متغیر در قالب ۲۸ سؤال می‌توان مدیر اختاپوس را مورد سنجش قرار داد. این چهار عامل عبارتند از: جزئی‌نگر، شیفته کار، ترس از شکست و عدم اعتماد. لازم به ذکر است که می‌توان این پرسش‌نامه را در سایر سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی با نمونه‌هایی با تعداد و تنوع بیشتری مورد بازبینی و ارزیابی قرار داد. در پایان، خاطرنشان می‌شود لازم است پژوهش‌های بیشتری در مورد مدیر اختاپوس به‌عنوان یک موضوع مهم در مدیران سازمانها صورت گیرد، ضمن اینکه این موضوع علی‌رغم وجود در کشور ما، هنوز چندان شناخته شده نیست و مقالات و تحقیقات خاصی

در کشور به بحث در این مورد پرداخته‌اند. از این رو پیشنهادهای زیر برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

سنجش میزان اختاپوس بودن مدیران در سایر سازمان‌ها؛ طراحی و تبیین سیستم آموزشی مناسب جهت جلوگیری از پرورش چنین مدیرانی؛ بررسی رابطه بین اختاپوس بودن مدیران با نگرش‌های کارکنان از قبیل تعهد سازمانی، میل به ماندن در سازمان، رضایت شغلی و ... ؛ بررسی نقش فرهنگ در شکل‌گیری اختاپوس بودن مدیران؛ بررسی نقش دین و مذهب و معنویت محیط کار در بروز رفتار اختاپوسی مدیران؛ بررسی ادراک کارکنان از میزان اختاپوس بودن مدیران.

منابع

1. Byars, L & L.Rue (2003) *Management*, Eighth Edition, McGraw-Hill Companies.
2. Bakker ,M.(2006) "Is trust really social capital? knowledge sharing in product development project, *The learning organization*, 13(6): 594-605.
3. Castro, C, (2004) "The Influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty" *International Journal of Service Industry Management*15(1): 27-53.
4. Certo, S, (2002) *Modern Management*, Seventh Edition, Prentice-Hall.
5. Davis, K.(2002) *Organizational behavior*(11th ed.), N.Y.: McGraw-Hill.
6. Dennis, R. and Bocarnea, M.(2008) "Development of the servant leadership assessment instrument", *Leadership and Development Journal*, 26(8): 600-614.
7. Dennis, R. and Winston, B.(2003) "A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument", *Leadership and Organization Journal* 24(8): 449-459.
8. Doty, J.(2008) "Sports build characters?", *Journal of College and Character* 2, (3).
9. Dubrin, A. (2000) *Management & Organization*, South Western publishing Company,.
10. Fussell, H. (2006) "The relationship between social capital, transaction costs, and organizational outcomes", *Corporate Communications: An International Journal* 11(2):148-161.
11. Hazleton,V. and Kennan, W.(2000) "Social capital: Reconceptualizing bottom line", *Corporate Communication: An International Journal* 5(2):81- 87.
12. Hersey, P, Blanchard,K &D, Johnson, (2009) *Management Organization Behavior*, 9th Edition, Prentice- Hall,.
13. Hodson, R.(2005), "Management behavior as social capital", *British Journal of Industrial Relations* 4(2):41-65.
14. Hughes,R,Ginnett, R & G.Curphy (2006) *Leadership*, Fifth Edition, McGraw-Hill Companies.
15. Jones,G. (2007) *Organizational Theory ,Design, and Change*, Fifth Edition, Prentice-Hall.
16. Keuning, D. (1998) *Management*, Pitman Publishing.
17. Kreitner, R. (2002) *Management*, 9th Edition, Houghton Mifflin Company.
18. Kreitner, R, & A.Kinicki(2004) *Organization Behavior*, Sixth Edition, McGraw-Hill Companies.
19. Luthans, F.(2002) *Organizational behavior*(6th ed.), N.Y.: McGraw-Hill
20. Mceiroy, M. and, V, Engelen (2006) "Rethinking Social Capitol Theory", *A knowledge management*, 10(5):121-132.
21. Nafukho, F. (2006) "Human resource Development, Social Capital, Emotional Intelligence", *Journal of European Industrial Trining* 30(2):112-122.
22. Rees,D & C.porter,(2008) *Skills Of Management*, sixth Edition,Cengage Learning EMEA.
23. Robbins,S. (2003) *Management*,Third Edition, Prentice- Hall.
24. Robbins,S. (2001) *Management Today*, Third Edition, Prentice- Hall.
25. Schermerhorn,J. (2010) *Management*, Tenth Edition, John Wiley and Sons.Inc.

26. Turnipseed, D. and Rasuli, A.(2005) "Performance perceptions of organizational citizenship behavior at work", *British Journal of Management* 16(3):23-29.
27. Stoner,I & E.Freeman, (1992) *Management*, Fifth Edition, Prentice-Hall.
28. Yukl,G.(2006) *Leadership In Organizations*, sixth Edition, Prentice-Hall.