

تقدیر و تشکر

جا دارد از همکاری و مساعدت مدیر کل محترم مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی جناب آقای مرزوقی، ریاست محترم اداره تحقیق و توسعه جناب آقای حمیدی و سرکار خانم فراهانی که اینجانب را در تحریر این مجموعه یاری دادند، تقدیر و تشکر نمایم.

روح اله براتیان

مرداد ماه ۱۳۸۵

آنچه مدیران باید بدانند - جلد سوم

سازمان بنادر و کشتیرانی

مرکز تحقیقات

گرد آوری و تدوین

روح اله براتیان - کارشناس ارشد مدیریت

(حق چاپ محفوظ است)

نام کتاب: آنچه مدیران باید بدانند

جلد: سوم

گرد آوری و تدوین: روح اله براتیان _ کارشناس ارشد مدیریت

ناشر: مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی

تیراژ:

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: مرداد ماه ۱۳۸۵

چاپ:

آدرس: تهران - میدان ونک - بعد از چهار راه جهان کودک - دیدار جنوبی - سازمان بنادر و

کشتیرانی

هفت اصل اولیه برای برقراری ارتباطی موثر و سازنده با کارکنان

۱۰ نکته موثر برای حفظ کارکنان سازمان

گوش دادن موثر در سازمان

مشارکت کارکنان با مدیران

نکاتی مهم در خصوص مهارت مدیریت زمان

نکاتی در خصوص برگزاری جلسات و گردهمایی ها

در خصوص بهره بری چه می دانیم

ده راه حل برای مقابله با برخورد و تضاد در سازمان

۲۳ نکته برای غلبه بر خشم

چند ویژگی از یک رئیس خوب

۵ ویژگی سازمانهای یادگیرنده

در باره انضباط چه می دانیم

آشنایی با مفاهیم مدیریت پروژه

شش صفت مدیر پروژه ی خوب

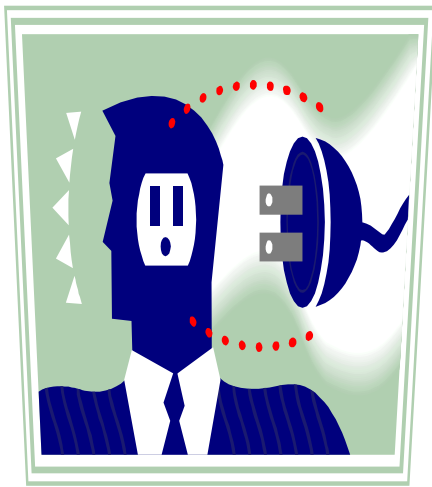
تفکر سیستمی و سیستم های متفکر

مدیریت از نقطه صفر چیست ؟

مدیریت منابع انسانی

منابع

هفت اصل اولیه برای برقراری ارتباطی موثر و سازنده با کارکنان



بسیاری از مدیران گمان می کنند کارکنانشان به علت عدم رضایت از حقوق دریافتی کار را ترک می کنند در حالی که طی تحقیق انجام شده، مهم ترین دلیل برای ترک شغل، رفتار نامناسب مدیران، سرپرستان و یا به عبارت دیگر مدیران ناشی است.

یکی از مهم ترین فاکتورهای رفتار نامناسب سرپرستی، همانا ارتباطی نامناسب است. افراد اغلب در تکمیل امکانات محل کار نهایت دقت را دارند، ولی متأسفانه دقت لازم درباره مهارت های ارتباطی صورت نمی گیرد. (گرچن هلر)

اگر شما در ارتباطات قوی نیستید، شما نباید مدیر شوید و اگر هستید، احتمالاً این شغل برای شما ماندگار نخواهد بود.

خوشبختانه یک نکته مثبت در این مسئله وجود دارد که مهارت در ارتباطات کاملاً اکتسابی بوده و نه غریزی. لذا می توان با کسب مهارت های ارتباطی این مشکل را مرتفع نمود.
در این بخش به هفت نکته مهم در برقراری ارتباط سازنده می پردازیم.

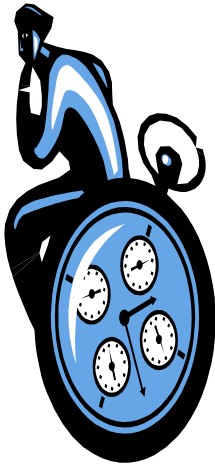
۱- شنونده خوبی باشید

به کارکنان توجه نمایید. مهارت در شنیدن یک گیر اصلی برای همه مدیران است. به هنگام مذاکره و برقراری ارتباط با کارکنان، به دقت به گفته های آنان توجه کنید، به طوری که کارمندان احساس کنند، نظرات آنها ارزشمند است. هنگام صحبت با کارکنان سعی در شوخ طبع بودن داشته باشید.



۲- به کارکنان خود زمان اختصاص دهید

مسئله مهم در این مورد تشکیل جلسات دوفره منظم با اعضاء گروهتان می باشد، حتی اگر کارمندان در خارج از مرکز خدمت می کنند این جلسات را از طریق تلفن تشکیل دهید. این کار را حد اقل دو بار در ماه انجام دهید. در طول جلسه تلفن های غیرضروری به شما وصل نشود و بدین طریق به کارکنان نشان دهید که شما توجه کامل به جلسه دارید. در طول جلسه راجع به روش ها و اهداف کاری صحبت کنید و به خصوص به آن ها اطلاع دهید که چه تصویری از رشدکاری ایشان دارید و درعین



حال فشار کاری خود را به ایشان نشان دهید .

۳- اخبار جدید را به صورت مؤثر در سرتاسر سازمان منتشر نمایید



شاید سخت باشد که یک مدیر ارشد نخواهد از چگونگی اطلاعات سرایت شده به کارکنان سطوح زیرین مطلع شود و از طرف دیگر روند چک کردن میزان آگاهی کارکنان زیرین به صورت مداوم ناممکن است، ولی با تأثیرگذاری روی کارکنان تحت مدیریت خود و انتخاب افرادی که بیشترین حد از مطلب را گرفته اند به

عنوان عاملین انتشار اخبار در تمام سطح و حذف واسطه سازی از سوءتفاهمات و تغییرات احتمالی در اخبار جلوگیری خواهید نمود.

۴- همه کارکنان را از ارزش های موردنظر خود کاملاً آگاه نمایید

بگذارید همه کارکنانتان بدانند شما که هستید و به چه هدفی کار می کنید، تنها در این صورت است که آن ها می توانند خود به راحتی تصمیمات درست بگیرند و شما دیگر به عنوان مدیر، آن ها را برای رشد بیشتر خودشان و سازمان، آزادبگذارید و تنها به تذکر موارد احتمالی خود اکتفا نمایید.

۵- به کارکنان بازخورد منظم دهید و از قافل گیرشدنشان جلوگیری کنید

مدیریت منطقی کارکنان، یعنی تلاش برای بهبود قدم به قدم کارکنان با بازخورد منظم، ولی مدیریت احساسی، یعنی از دست دادن کنترل و دادن بازخوردهای آنی، شکننده و تنش زا به کارکنان و عدم کمک به پیشرفت ایشان .

ع_ در سخنرانی خود در جمع کارکنان تا حد ممکن تأثیرگذار باشید



در صحبت های گروهی و سخنرانی، به خصوص در مواقع حساسی که برای سازمان تحت مدیریت تان پیش آمده است، می توانید اعتبار و لیاقت خود را در دید کارکنان آشکار نمایید .

۷- خود را در پس ارتباطات کتبی پنهان نمایید اگرچه ابزاری بسیار مهم در ارتباطات

است

مواردی که دارای حساسیت خاص می باشند بهتر است به صورت حضوری و حداقل تلفنی پیگیری

نمایید.

آیا به نظرتان باید از کارکنانتان بازخورد عملکرد خودتان را خواهان شوید؟

دقیقا! این باعث ایجاد صمیمیت و ساختن چهره بهتری از شما به عنوان مدیر می شود. چگونه می

توان چنین بازخوردی را خواستارشده؟



می توانید فرم های سالیانه

بازخورد مدیریت را طراحی نموده

و برای اظهار نظر در اختیار کارکنان

قرار دهید تا در صورت تمایل به

صورت ناشناس نیز بتوانند

تکمیل نمایند.

پیشنهاد می گردد، از کارکنانی که

به صورت دائم در سازمان اشتغال

به کار دارند، به صورت شخصی و

مداوما بازخورد بگیرید.

۱۰ نکته موثر برای حفظ کارکنان

در سازمان

۱- سعی کنید تمامی کارکنان خود را بشناسید.

هرچه به علاقه ها، نیازها و مواردی که کارکنان از آنها خوششان نمی آید آگاه باشید، بهتر می توانید توجه یکایک آنها را جلب کنید و برتریها را به صورت فردی درآورید، این کار برای مدیران ارشد سازمانها اگر ناممکن نباشد، ولی بسیار مشکل است. ولی برای مدیران میانی و سرپرستان که ارتباط بیشتری نیز با کارکنان دارند، انجام این کار ساده است.

۲- اغلب این نکته را به خاطر داشته باشید که برای بیشتر کارکنان پول یک محرک موثر نیست، اگرچه لازم است.



پس فکر نکنید که با دادن پول بیشتر به کارمندان می توانید آنها را از ترک سازمان و رفتن به جایی دیگر که برایشان پرجاذبه تر است بازدارید، این تصور که بیشتر مردم با پول اثربخش می شوند یک تصور بیهوده است، بنابراین سعی کنید که به سایر نیازهای

کارکنان نظیر احترام ، فضای کاری صمیمانه ، منطق کارفرمایی، واگذاری شغل در خور شخصیت فرد، شنیدن مشکلات شخصی و تلاش در حل آنها نیز کوشاباشید.

۳- به کارمندان خود فرصت دهید تا از ارشادات شما به صورت تک به تک بهره مند شوند.

باین کار از کارمندان خوب خود قدرانی و به آنها کمک می کنید تا میل خود را برای دستیابی به موفقیت‌های بیشتر برآورده کنند و در یک چالش بزرگتر پیروز شوند.

۴- محیط کاری خوبی ایجاد و آن را حفظ کنید.

۵- به کارکنان خوب و دارای عملکرد بالا نقش رهبری بدهید.

خیلی ساده این کارانجام می شود، می توانید ریاست جلسه های مهم و یا آموزش کارمندان تازه وارد را به کارمندان خوب واگذار کنید.

۶- به کارمندان فرصت دهید تا وقت کاری شناور داشته باشند.

بیشتر کارکنان تمایل دارند فرصت بیشتری صرف خانواده هایشان کنند. آنها به راستی از شما چه می خواهند؟ قدری نرمش داشتن در برنامه و زمان کاری خود.

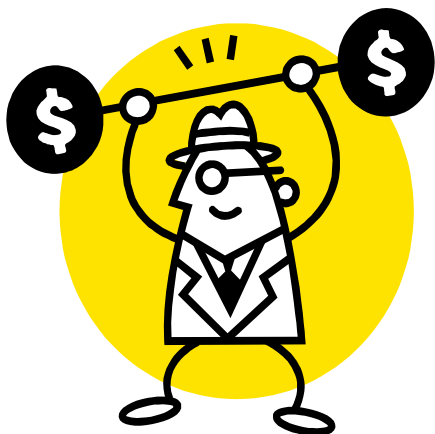
۷- نقاط قوت کارکنان را بشناسید.

اگر آنها را بهتر بشناسید نقاط قوت آنها را نیز می توانید به راحتی پی ببرید. اموری را به آنها واگذار کنید که بتوانند برای انجام آنها از نقاط قوت خود بهره گیرند، آنها را به طور گروهی درآورید و در هر گروه افرادی را قرار دهید که تواناییهایشان کامل کننده یکدیگر

است .



۸- آنها را در زمینه توانمندی های بالقوه شان تعلیم دهید به طوری که این توانمندی ها به صورت بالفعل درآید.



۹- به کارکنان خود ارزش دهید.

با این کار کارمندان جوانتر احساس غرور بیشتری می کنند و علاقه بیشتری به کارشان نشان می دهند.

۱۰- هر گاه کارمند جدیدی استخدام می کنید، از خود بپرسید چگونه استعداد های این شخص، بر ارزش و اهمیت فعالیت کاری شما می افزاید؟

اگر نتوانستید، این ارزش را ببینید نباید او را استخدام کنید. اگر بتوانید این استعداد بالقوه را پیدا کنید و استعداد های آنها را بیشتر توسعه بخشید، توانسته اید ارزش کارمند را بر ارزش سازمان و کار خود بیفزائید. این نکته مهم است، زیرا کارکنان تمایل دارند احساس خوبی درباره خودشان داشته باشند.

آنها دوست دارند احساس کنند که واقعا کاری مفید انجام می دهند، آنها وقتی احساس کنند که ارزش دارند، یکی از نیازهای اساسی شان ارضا شده است. بنابراین مفیدتر از پیش خواهند شد و در نتیجه برای سازمان شما هم مفیدتر خواهند بود.

گوش دادن موثر در سازمان ✨



هرمیزان مهارتهای ارتباطی مدیران سازمان ها با نیازهای جامعه و پیشرفتهای علمی منطبق باشند، موفقیت فرد و سازمان بیشتر می شود. ۷۰ درصد وقت روزانه مدیران به برقراری ارتباط می گذرد که از این مقدار حدوداً ۹٪ به نوشتن، ۱۶٪ خواندن، ۳۰٪ صحبت کردن و ۴۵٪ با گوش دادن سپری می شود.

یکی از تواناییهای یک مدیر خوب، تاثیر بر کارکنان سازمان برای تغییر رفتار آنهاست.

مدیر برای تغییر رفتار کارکنان در سازمان، می تواند، از تکنیک گوش دادن، استفاده موثر نماید.

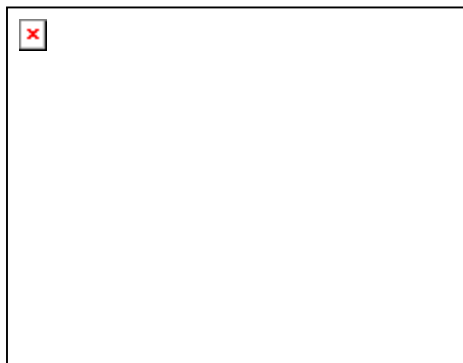
گوش دادن موثر عبارت است از مشارکت فعال در یک گفت و شنود، فعالیتی که گوینده را در انتقال منظور خویش یاری نماید.

تحقیقات انجام شده نشان می دهد که به کارگیری مهارت گوش دادن موثر، در راستای تحقق وظایف سازمانی، و بهبود، بسیار موثر می باشد.

تحقیقات انجام شده در این زمینه نشانگر آن است که عامل سوء برداشت از سخنان گوینده، با نحوه شنیدن طرف مقابل، بسیار مرتبط می باشد.

ارتقای شناخت مدیران و کارکنان از مهارت‌های ارتباطات انسانی و به کارگیری آنها در سازمان، باعث ارتقا و بقای سازمانی خواهد شد.

تغییر امری اجتناب‌ناپذیر و جزء لاینفک طبیعت بشر بوده است، اما نمود آن در عصر حاضر بسیار



سریع‌تر است. این تغییرات سریع، باعث

دگرگونی در مدیریت سازمانها نیز گردیده

است که آن به نوبه خود، کسب دانش

و مهارت‌های جدید در زمینه‌های متناسب،

از جمله مهارت‌های ارتباطی را برای مدیران و

کارکنان سازمانی ضروری می‌سازند. بدیهی

است که هر قدر دانش و مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران سازمان‌ها با نیازهای جامعه، پیشرفتهای علمی و تغییرات، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشند، موفقیت فرد و سازمان بیشتر می‌شود.

سازمانها برای بقای خود، به ارتباطات نیاز دارند و درک و شناخت بهتر از مهارت‌های ارتباطات انسانی، موجب ارتقای سازمانی می‌شود (هیگس و ری گولیت، ۱۳۷۶).

به این ۲ تعریف از روابط انسانی توجه کنید:

«در حال حاضر، روابط انسانی، توسعه دادن مهارت عملی است تا به شخص بیاموزد که چگونه

خویشتن را با محیط اجتماعی خود سازگار سازد. مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با

عقاید و احساسات دیگران تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد». (روتلس برگر)

«روابط انسانی عبارت است از شیوه رفتار کردن و احترام گذاردن به موقعیتهای اجتماعی افراد یا گروههایی که باعث خلق این موقعیتهای شده‌اند. در روابط انسانی سازمان یافته، اختلافات نژادی، اخلاقی اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و آموزشی مطرح نیست، بلکه احترام گذاردن فرد و محترم شمردن ارزشهای انسانی افراد مهم است». (بوی کین)

یکی از اهداف اولیه روابط انسانی درک چگونگی موقعیت کاری است تا اینکه کارگزاران سازمانی، نیروی بالقوه خود را به کارگیرند و با سایر کارکنان همکاری و نیازها و اهداف فردی و سازمانی خویش را مرتفع سازند.

روابط انسانی حاکم بر محیط کار از جمله عواملی است که سازمان را به مجموعه‌ای از افراد همگن و همفکر تبدیل می‌کند تا رفتار متقابل آنان، بویژه میان مدیران و کارکنان، بر ماندگاری نیروی کار در سازمان و کارایی بیشتر آنان اثر گذارد.

سازمانهای امروزی نیاز به ارتباطات مناسب با مردم را درک کرده‌اند، ولی آنچه هنوز باقی مانده است، عدم درک و آگاهی نسبت به چگونگی و چیستی ارتباطات و همچنین نقشی است که ارتباطات در درون یک سازمان ایفا می‌کند.

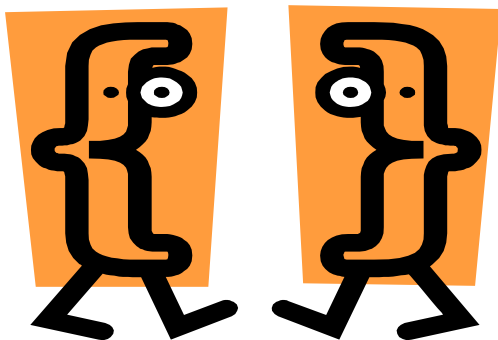
از این روست که، لزوم آموزش مهارت‌های ارتباطات انسانی در قالب کارگاههای آموزشی برای کارکنان و مدیران سازمانهای متحول امروزی ضرورتی انکارناپذیر است.

همانطور که اشاره شد، ۷۰ درصد وقت روزانه مدیران به برقراری ارتباط به طرق گوناگون می‌گذرد، ولی مدیران، معمولاً خوب گوش نمی‌دهند.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد، هنگامی که به یک صحبت ۱۰ دقیقه‌ای گوش می‌دهیم، فقط ۲۵ درصد آنچه را که گفته شده است، دریافت می‌کنیم و یا به عبارتی گوش می‌سپاریم. یکی از تواناییهای یک مدیر خوب، تاثیر بر کارکنان برای تغییر رفتار و موضع آنهاست و این درحالی است که ضمن حفظ رابطه با آنها، از آسیب رساندن به شخصیت ایشان نیز جلوگیری می‌کند.

مدیر برای انجام این کار می‌تواند از تکنیک گوش دادن فعال و موثر بهره گیرد. تأیید احساس کارمند پس از شنیدن گفته‌های او و بازتاب گفتاری و رفتاری مدیر که نشان دهنده شنیدن در دلها و درک احساسات اوست، «گوش دادن موثر» تلقی می‌شود. این شیوه گوش‌دادن، زیردستان را هدایت می‌کند و به آنها احساس مسئولیت و استقلال می‌دهد.

بنابراین، گوش دادن موثر، عبارت است از مشارکت فعال در یک گفت و شنود، فعالیتی که گوینده را



در انتقال منظور خویش، یاری می‌کند. هدف از آن، تأمین این منظور است که گوش دهنده به آنچه گفته می‌شود، گوش دهد نه اینکه حدس بزند. همچنین این مهارت ارتباطی، گوینده را از مبهم‌گویی، به صراحت و رک‌گویی هدایت می‌کند. در

پایان یک گفت و شنود، شنونده فعال و موثر کسی است که از آنچه گفته شده و آنچه که از محتوای این گفت و شنود برمی آید، شناختی دقیق کسب کند.

گوش دادن موثر گرچه یک مهارت اکتسابی بوده و مستلزم تلاش فراوان است، ولی درعوض، اطلاعات بیشتر، تفاهم متقابل و نتایج ارزنده‌ای را در پی دارد و مانند بسیاری از مهارت‌های ارتباطی، یک فرایند دوطرفه است.

یعنی کافی نیست که شنونده فقط سراپا گوش باشد و تمام حواس خود را به سخنان گوینده معطوف دارد، بلکه برای اطمینان از درک مطلب باید استنباط خود را نیز به‌طور خلاصه به او منتقل کند. این مهارت، اساس ارتباطات بین فردی است و اگر به درستی صورت نگیرد، می‌توان گفت که ارتباط ناقص بوده و با دشواری مواجه خواهد شد.

توانایی گوش دادن یکی از اهرم‌های مهم مدیریت است، ولی متأسفانه در قلمرو مدیریت، کمترین ارزش بدان داده می‌شود. تحقیق گوش دادن عامل مهمی در درک دیگران است، به طوری که موانع و تفاوت‌های ارتباطی را مرتفع می‌سازد.

اگر از کسانی که در محیط کاری خود با دیگران خوب ارتباط برقرار می‌کنند، رمز موفقیت آنان مورد سوال واقع شود، ۹۰ درصد از پاسخ‌ها حکایت از آن دارد که این افراد با دقت و متانت، سخنان همکاران و اطرافیان خود را گوش می‌دهند (کرل، ۱۳۷۴).

همچنین، گفته می‌شود که یکی از عوامل موثر در درک مفاهیم، گوش دادن موثر است. با فراگیری چگونه گوش دادن، می‌توان درک خود را از مطالب بهبود بخشید و از سوءتفاهمات جلوگیری کرد و توانمندی‌های خود را در مذاکره افزایش داد. حرف زدن راحت‌تر، کنترلش آسانتر و فراگیری آن

ساده تر است، ولی کار گوش دادن سخت و غیر ملموس است، به طوری که انسان معمولی، یک شنونده ضعیف است و گوش دادن یک عمل پیچیده است که در اغلب موارد، حداکثر با بازده ۲۵ درصد انجام می پذیرد.

گفتگوی صریح و صحیح در چارچوب منطق، یعنی توجه کردن، گوش دادن و گسترش فرهنگ صراحت و مبادله اطلاعات صحیح، از جمله موثرترین راه های مقابله با سوء تفاهم است. همچنین، گوش دادن موثر، کلید فهم، ادراک و تعقل است و در فرایندهای آموزشی، ادراکی و یادگیری انسان تاثیر مستقیم و تعیین کننده ای دارد.

علاوه بر این، تاثیر گذاری، یکی از ابزارهای اساسی برای تکامل انسان و اکتساب ارزشهای معنوی است و نقش کلیدی در گسترش شناخت انسان ایفا می کند. به کارگیری این مهارت، ارتباط مستقیمی با زندگی روزمره و زندگی شغلی افراد دارد. بویژه در زندگی کاری، هنر گوش دادن موثر، کیفیت ارتباطات افراد را در سازمان بالا برده و آنان را قادر می سازد تا بتوانند با همکاری، همدلی و همفکری در کنار یکدیگر، به کار بپردازند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی یاری نمایند.

موانع گوش دادن موثر:



- ۱- درک نکردن صحبت های گوینده ، توسط طرف مقابل
- ۲- حق مطلب را خوب ادا نکردن توسط گوینده
- ۳- یک طرفه کردن موضوع مورد بحث توسط گوینده
- ۴- مسائل فرهنگی بین طرفین گفتگو

- ۵- گفتن سخن غیر واقع از سوی گوینده
- ۶- ناراحتی قبلی طرف مقابل از موضوع مورد بحث
- ۷- دو پهلو صحبت کردن از سوی گوینده
- ۸- درست صحبت نکردن از سوی گوینده
- ۹- دقت نکردن در گفتار فرد مقابل از سوی گوینده
- ۱۰- اختلاف عقیده در امور زندگی
- ۱۱- انتظارات غیر معقول گوینده از طرف مقابل
- ۱۲- ضعف و عدم توانایی در شناخت گوینده، از سوی طرف مقابل
- ۱۳- بد شنیدن از سوی گوینده و شنونده
- ۱۴- گوش ندادن به حرف طرف مقابل توسط گوینده
- ۱۵- عدم آشنایی شنونده به فن شنیدن
- ۱۶- مشکل شنوایی در طرفین
- ۱۷- عدم علاقه به شنیدن در طرفین

مشارکت کارکنان با مدیران

تحقیق و تجربیات متعدد ثابت می کند که کیفیت و شیوه رهبری بر میزان تولیدبهبینه کالا و خدمات، کارایی، رضایت کارکنان و روحیه آنها، تأثیر بسزایی دارد.



در این میان یکی از اصولی که باتوسعه منابع انسانی ارتباط مستقیم دارد، مشارکت دادن کارکنان در امور توسط مدیران است.

در این نظام نوین مدیریتی، اگر چه تصمیم گیرنده نهایی مدیریت سازمان است، ولی مدیران اطلاعات لازم جهت اخذ تصمیم نهایی را از مغزها و تجربیات بسیار با ارزش تمامی کارکنان خود به صورت پیشنهادهای سازمان یافته دریافت می نمایند.

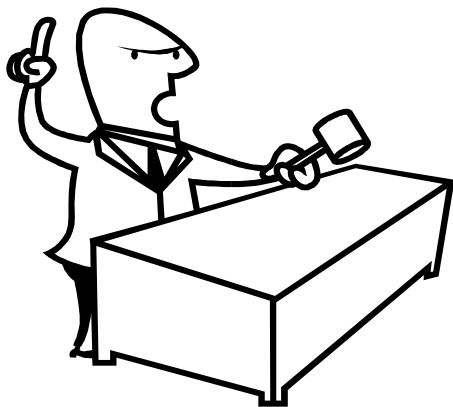
مدیران در حالیکه مسئولیت نهایی واحدی را که به سرپرستی آن گمارده شده اند، بر دوش دارند، در کارگردانی عملیات با کسانی که به راستی کار را به انجام می رساند، مشارکت می کنند. پی آمد این رفتارمدیران، آن است که کارکنان به احساس درگیر بودن در رسیدن به هدفهای سازمان دست

می یابند و خود را به عنوان عضو دارای مسئولیت سازمان و سهمیم در منافع و ضررهای آن می بینند، در نتیجه از هر گونه تلاشی برای رسیدن به اهداف سازمانی بهره می برند.

برخی از شیوه های مشارکت، ممکن است اثر بخشی کمی داشته یا فاقد کارایی باشند که به این نوع مشارکت، شبه مشارکت می گویند.

به طور مثال: در خصوص مسئله ای که قبلاً اخذ تصمیم شده است از کارکنان نظر خواهی کنیم. میزان نفوذی را که کارکنان در تصمیم سازی سازمان خویش اعمال می کنند، درجه مشارکت می نامند.

عموماً درجه مشارکت به سبک رهبری مدیر وابسته است، مدیری که از سبک رهبری آمرانه و هدایتی برخوردار است، کارکنان هیچگونه نفوذ و کنترلی بر تصمیمات اتخاذ شده ندارند و درجه مشارکت در این سبک صفر است.



در این سبک رهبری (هدایتی و دستوری)، مدیر یا تصمیمات را به صورت یک جانبه و بدون توضیح در خصوص چرایی این تصمیم از بالا به پایین ابلاغ می کند، یا اینکه برای تصمیم اخذ شده دلیل و استدلال آورده و یا به صورت تشویقی، تصمیم را به پایین سازمان القاء می نماید .

درجه بعدی مشارکت، همان مشارکت جزئی است که مدیر با کارکنان مشورت مینماید و یا از طریق سیستم پیشنهادات نظرآنان را جمع آوری نموده ولی خود اتخاذ تصمیم می نماید.



در مشارکت کامل، مدیر، سبک رهبری تفویضی را اختیار نموده و با تفویض اختیارات به افراد و یا گروههای نیمه مستقل یا خودگردان، حق تصمیم گیری را تماماً به این گروههای کاری واگذار می نماید.

در بسیاری از سازمانها، مدیران بدون توجه به میزان تمایل کارکنان به مشارکت، خواهان اجرای برنامه های مشارکتی و تشکیل گروههای کاری و فعالیت های تیمی هستند. در اینجا به این نوع مشارکت، مشارکت اجباری گویند که فاقد اثر بخشی لازم است. مدیران باید به این نکته توجه کافی داشته باشند که مشارکت مؤثر و اثر بخش به راحتی قابل دستیابی نمی باشد. برای حصول یک مشارکت کارا و نتیجه بخش، حمایت کارکنان و توجه به نهادینه کردن نقش آنان در تصمیم سازی لازم است و برای حمایت کارکنان مواردی چون مشارکت کارکنان در سود یا درآمد، امنیت شغلی، روابط کاری بلندمدت، حقوق های تضمین شده و عدالت و مساوات در پرداخت ها بین رده های مختلف سازمان، ضروری می باشد.

در یک نگرش سیستمی، وقتی همه کارکنان فعالیت های خویش را درگیر با بخشهای دیگر سازمان ببینند، در مقابل تصمیماتی که گروهی اخذ میگردد، جبهه گیری نکرده و در برابر تغییرات مقاومت منفی بروز نخواهند داد، و با دید سیستمی درخواهند یافت که بهبود قسمتی از سازمان و بروز هر نوع مشکل برای قسمتی، منجر به ایجاد مشکل برای کل سازمان می کند و با چنین نگرشی همگی به امر مشارکت پرداخته و مدیر هم به کارکنان خود به شکل نیروها و بازوهای اثر بخش سازمان نگاه می کند.

نکاتی مهم در خصوص مهارت مدیریت زمان



مهارت یعنی به کارگیری دانش.

ضرورت بکارگیری مدیریت زمان به عنوان یک دانش ارزشمند در تنظیم منطقی زمان در اختیار مدیران و کارکنان، چه در بعد سازمانی یا خصوصی، به این دلیل مهم است که : (زمان منتظر کسی نمی ماند)

اکثر مدیران و کارکنان سازمانها از کمبود وقت، گله و شکایت دارند، در حالیکه مرتباً تداخل کارهایشان باعث می شود، به شدت کارایی آنان کاهش یابد.

صدها هزار نفر، وقت آن را ندارند که حتی به تنظیم وقت خود بپردازند، وهمچنان در کلاف به هم تنیده شده، کارهای پی در پی و بی نظم، مشغول چرخزدن هستند و فرصت سرخاراندن هم ندارند! افسانه تنگی وقت مدیران و کارکنان جامعه، یک پندار باطل است. زیرا، انسانها از آن رو اکثراً در تنگنای وقت هستند که خودشان چنین می خواهند.

مدیریت بروقت، مدیریت بر کار و مدیریت برخورد، سه امر لاینفک و تجزیه ناپذیر هستند، به طوری که می توان به جرأت گفت که مدیریت زمان، در واقع همان مدیریت برخورد است.

اگر سیستم مدیریت زمان با نیازها متناسب باشد، می تواند انسان را در مدت کمتری، مواجه با موفقیت‌های بزرگتری نماید.

هریک از ما دقیقا " ۱۴۴۰ دقیقه زمان در شبانه روز در اختیار داریم، لذا برای اعمال مدیریت صحیح در استفاده از آن، لازم است که نکاتی را مد نظر قرار دهیم.

نکته اول :

در اولین قدم، نسبت به اولویت بندی کارهای مان بدین شرح اقدام نماییم :



۱- کارهای مهم و فوری

۲- کارهای مهم و غیر فوری

۳- کارهای غیر مهم و فوری

۴- کارهای غیر مهم و غیر فوری

۵- کارهای بی‌پرده و وقت گیر

نکته دوم :

در دومین قدم، اهداف زندگی و فعالیت‌هایی را که مد نظر دارید در زمینه های کار و حرفه ، اجتماعی، فرهنگی ، خانوادگی، شخصی و... طبق نکات زیر زمان بندی و مکتوب نمایید.

۱- تهیه فهرستی از اهداف استراتژیک ، بلند مدت ، میان مدت ، کوتاه مدت ، اقتضائی و بحرانی

۲- اولویت بندی اهداف

۳- تهیه فهرستی از کارهای لازم برای دستیابی به اهداف اولویت دار

۴- تهیه و برنامه زمانی انجام کارهای اولویت دار با استفاده از جدول مدیریت زمان

نکته سوم :

در قدم سوم، سعی نماییم از راه زنی زمان به پرهیزیم، در اینجا به عناوینی از راه زنی زمان اشاره می نمایم.

۱ - دیر آمدن و زود رفتن

۲ - طولانی نمودن وقت نهار، استراحت و چای

۳ - تمارض

۴ - تلفن های خصوصی زیاد

۵ - کارها را به اضافه کاری کشاندن

۶ - گفتگوهای خصوصی زیاد با همکاران

۷ - مطالعه روزنامه و کتاب نامرتبط با کار

۸ - انجام کارهای خصوصی

۹ - وقت گذرانیهای بیپوده

۱۰ - خستگی و کسالت

۱۱ - از این شاخه به آن شاخه پریدن

۱۲ - عادت به بی برنامه گی

۱۳ - فقدان قاطعیت در تصمیم گیری



نکته چهارم :

در قدم چهارم، باید به خوبی عوامل اتلاف وقت خودمان (مدیران و کارکنان) را بشناسیم. مهمترین عوامل اتلاف وقت برای مدیران و کارکنان به شرح زیر است:



۱ - سلام و احوالپرسی بیش از حد

۲ - قطع کار، به علت تلفن های کنترل نشده

۳ - ملاقات های متعدد بدون وقت قبلی

۴ - موقعیت های بحرانی و غیر قابل پیش بینی

۵ - تعیین نکردن اهداف و اولویتهای کاری

۶ - میز کار شلوغ و عدم ساماندهی شخصی کار

۷ - گرفتار شدن در کارهای جزئی

۸ - عدم تفویض اختیار به دیگران

۹ - وسوسه انجام کارهای متعدد

۱۰ - عدم دسترسی به اطلاعات و یا دریافت گزارشهای ناقص



۱۱ - ناتوانی در تعیین صلاحیت ها و مسئولیت ها

۱۲ - بی تصمیمی و موکول کردن تصمیم به بعد

۱۳ - ناتوانی در « نه » گفتن

۱۴ - عدم اطلاع از پیشرفت کار و اندازه گیری آن

- ۱۵ - دستورات ناکافی و یا مبهم
- ۱۶ - خستگی و بی میلی به انجام کار
- ۱۷ - عدم آسایش فکری
- ۱۸ - جلسات متعدد و غیر ضروری
- ۱۹ - تمایل به حصول نتایج زودرس
- ۲۰ - عملکرد ضعیف

نکته آخر و مهم :

بعد از مطالعه نکته های قبلی و پی بردن به اهمیت زمان در دست یابی به اهداف سازمانی و شخصی ، و آشنایی با موانع و مشکلات عدم بهره وری و استفاده صحیح از زمان با دقت !

۲۲ عامل موفقیت در مدیریت زمان را به شرح ذیر مطالعه و اجرا نمایید.



۱ - اهداف خود را مشخص ساخته، آنها را مکتوب کنید، سپس اولویت خود را مشخص سازید.

۲ - براه اهداف تأکید کنید، نه بر فعالیت ها.

۳ - هر روز، حداقل یک هدف عمده برای خود قائل شده و بکوشید تا آن را محقق سازید.

۴ - نحوه استفاده از وقت خود را در جدول زمانی به شکل

نویه ای یادداشت کنید و با تجزیه و تحلیل آن، مشخص سازید که از وقت خود چگونه استفاده کنید.

۵ - آنچه را که براساس اهداف پیش بینی شده انجام می دهید، تجزیه و تحلیل کنید.



۶ - هر هفته، حداقل یک چیز را که بیش از سایر موارد وقت شمارا تلف می کند، از زندگی خود حذف کنید.

۷ - وقت خود را برنامه ریزی کنید. برای هر هفته یک طرح تهیه کنید، زیرا یکی را که امیدوارید تا پایان هفته بدست آورید و آنچه را که برای دستیابی به این نتایج باید صورت دهید، مشخص سازید.

۸ - هر روز (براساس برنامه هفتگی) فهرستی از آنچه باید انجام دهید، تهیه نمایید. این فهرست باید شامل اولویت ها و تخمین های زمانی روزانه باشد.

۹ - هر روز وقت خود را چنان زمان بندی کنید که ابتدا مهم ترین کارها را انجام دهید.

۱۰ - اطمینان حاصل کنید که اولین ساعت روز کاری شما سودمند باشد.

۱۱ - برای هر کاری که انجام می دهید، یک محدودیت زمانی قائل شوید.

۱۲ - سعی کنید با توجه به زمان بندی قائل شده، کار خود را در اولین آزمایش به خوبی انجام دهید.

۱۳ - از وقوع بحران در زندگی خود جلوگیری کنید. سعی کنید دلیل غلط انجام شدن امور را بیابید. بیاموزید که در عوض برخورد انفعالی، برخورد پویا و فعال داشته باشیم.

پیش



۱۴ - درکار روزانه خود، ساعتی را برای استراحت

بینی کنید.

۱۵ - عادت کنید آنچه را شروع می کنید، به پایان رسانید.

۱۶ - باتعلل و مسامحه کاری مبارزه کنید.

۱۷ - مدیریت بهتر وقت را به یک عادت روزمره تبدیل کند.

۱۸ - تا زمانی که میتوانید وقت خود را صرف مسایل مهم کنید از صرف کردن آن برای کارهای کم

اهمیت تر اجتناب ورزید.

۱۹ - برای انجام دادن کارهای مختلف، خوابیدن، استراحت کردن، کار و تلاش نمودن، زمان تعیین

کنید.

۲۰ - برای اعمال مدیریت زمان برای خود، آنرا یک وظیفه شخصی مهم و اولویت دار بدانید.

۲۱ - دستیابی به موفقیت در زندگی منوط به اجرای اصل «حذف و انتخاب» است، انتخاب بین

اعمال با ارزش و فعالیتهای بی ارزش.

۲۲ - طبق قانون ۸۰/۲۰ پارتو، بازده کاری که باید انجام دهید، دوتای آن ۸۰ درصد از نتیجه مطلوبتان

را عاید می کند، آن دوکار را مشخص کنید و به آنها اولویت یک بدهید و با یک

برنامه ریزی صحیح فورا" به انجام آنها احتتام ورزید.

نکاتی در خصوص برگزاری
جلسات و گردهمایی ها



بخش زیادی از زمان زندگی کاری
تصمیم گیران و مدیران، در جلسات
متعدد صرف می شود.

در نتیجه، بهینه سازی اینگونه جلسات، در واقع در راستای ارتقاء بهره وری، افزایش کارایی و اثر
بخشی نیروی انسانی سازمان خواهد بود.

علمی نمودن روند برگزاری جلسات و گردهمایی ها، باید از اهم برنامه های بهبود روشهای عملیاتی
در سازمان ها باشد.

هدف از ارائه این بخش، سرفصلهای مهم و جمع آوری اصول برگزاری جلسات برای دست اندرکاران
ذیربط، و انتقال این باور است که برای هر کاری که انجام می دهیم، حتماً راه انجام و روش بهتری
نیز وجود دارد.

جلسه را گردهمایی دو نفر یا بیشتر برای دستیابی به هدفهای مشترک تعریف کرده اند.

گردهمایی، زمانی اثر بخش خواهد بود که در حداقل زمان، با رضایت شرکت کنندگان به هدفهای از
پیش تعیین شده نایل گردد.

به منظور استفاده بهینه از زمان و نتیجه گیری بهتر از جلسات، ابتدا به مشکلات مبتلا به جلسات، و سپس به راهکارهایی در جهت رفع این مشکلات می پردازم.

الف - مشکلات عمومی جلسات

- ۱- طولیل شدن جلسات و در نتیجه خستگی ناشی از آن
- ۲- کم حرفی و یا پرحرفی برخی از شرکت کنندگان
- ۳- دیر شروع شدن جلسات به دلایل مختلف
- ۴- فقدان هنر شنیدن موثر در مدیران و اعضا جلسه
- ۵- خروج از موضوعات مطروحه توسط مدیریت یا اعضا جلسه
- ۶- ضعف در تهیه مدارک، اسناد و آمار گویای مرتبط با موضوع
- ۷- یادداشت نکردن نکات مهم و لازم توسط افراد
- ۸- خروج زود هنگام و ورود با تأخیر مدعوین
- ۹- صحبت کردن اعضا در هنگام صحبت اعضای دیگر و پاسخگویی به تلفن و ارباب رجوع
- ۱۰- گنگ و نامفهوم بودن اهداف جلسه
- ۱۱- بحث و جدل اعضای جلسه
- ۱۲- عدم توجه به مسایل مفید مطروحه در جلسات
- ۱۳- صحبت بیش از حد مدیر جلسه و دخالت دادن نظرات شخصی وی
- ۱۴- فقدان هماهنگی زمان و عناوین مطروحه
- ۱۵- بیشتر بودن هزینه جلسه از نتایج حاصله، بر مبنای تصور تلف شدن زمان اعضا

۱۶- برگزاری جلسات در محل نامناسب

۱۷- ...

ب - نکته هایی جهت رفع مشکلات و بهبود جلسات

نکته اول:

برنامه ریزی جلسات



۱- سوابق موضوعات جلسه را بطور کامل قبلاً مطالعه کنید.

۲- دستور جلسه بطور کامل ، کتباً فهرست بندی شده باشد.

۳- زمان متناسب با موضوعات، به ترتیب اولویت در نظر گرفته شود.

۴- رئیس مطالب مورد بحث، قبلاً به صورت کتبی به اطلاع اعضاء رسیده باشد، تا با آمادگی کامل در جلسه شرکت و به توانند مدارک لازم را تهیه نمایند.

۵- از دعوت سیاسی و احساساتی پرهیز نموده و از افرادی دعوت به عمل آید که صاحب نظر در رابطه با موضوع جلسه باشند و بتوانند کمکی در جهت تصمیم گیری به نمایند.

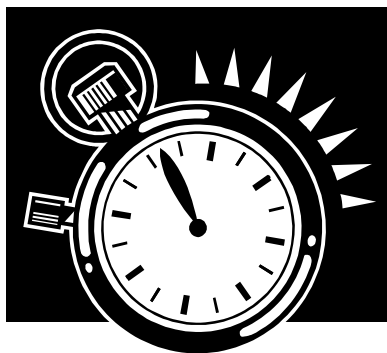
۶- جلسه را در رأس ساعت مقرر آغاز کنید و به تأخیر کنندگان لبخند نزنید.

۷- در ابتدا جلسه اهداف جلسه فعلی را شرح دهید.

۸ - مطمئن شوید که ضمن ابراز مخالفت ها، در خصوص آنها بحث بعمل می آید، اما سبب انحراف جلسه و افراد از موضوع نمی گردد.

۹ - به مشارکت کشاندن شرکت کنندگان از یکنواختی جلسه می کاهد و تمامی شرکت کنندگان را وارد بحث می نماید. بنابراین موضوعات را علاوه بر فهرست بندی به صورت پرسش و پاسخ و قابل مذاکره در آورید.

۱۰ - توجه مدیریت به تمامی اعضاء شرکت کننده و رعایت ترتیب و نوبت و به میدان کشاندن افراد ساکت، ضروری است.



۱۱ - در عین پرهیز از شتابزدگی، کنترل زمان جلسه در چارچوب زمانی اختصاص یافته از وظایف مهم مدیریت جلسه است.

۱۲ - گذشت زمان را به افراد گوشزد کنید و آنها را برای نتیجه گیری هماهنگ نمایید.

۱۳ - در هنگام لزوم، بحثها را جمع بندی کنید و نتایج و تصمیمات حاصله را ذکر نمایید.

۱۴ - یکی از شرکت کنندگان مأمور تهیه صورتجلسه باشد و مذاکرات را ثبت نماید.

۱۵ - در صورتجلسه وظایف هر عضو به صورت مکتوب ذکر شده و ضمن ابلاغ به موقع به آنها، در جلسه بعدی از افراد پاسخ لازم را طلب نمایید.

۱۶ - در خصوص زمان ، تاریخ، مکان و اهداف جلسه آتی توافق کنید.

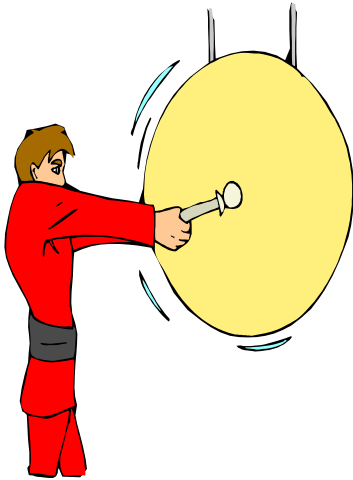
۱۷- در پایان جلسه با ارائه خلاصه ای از مذاکرات ، موضوعات را به یاد اعضاء آورده و جلسه را خاتمه دهید.

۱۸ - برای افرادی که در جلسه شرکت نکرده اند ، یک خطاریه کتبی به فرستید.

۱۹ - پیگیری اهم توافقات به اندازه خود جلسات از اهمیت برخوردار است. جلساتی که مفاد تصمیم گرفته شده آن پیگیری نگردد، مانند کشتی بی سکان ، بی بادبان و بدون ناخدایی است که باری به هر جهت پیش می رود و سازمان نیز دچار سرگشتگی می گردد.

نکته دوم:

معیارهای ذیر را به هنگام دعوت از شرکت کنندگان در جلسه، مد نظر داشته باشید.



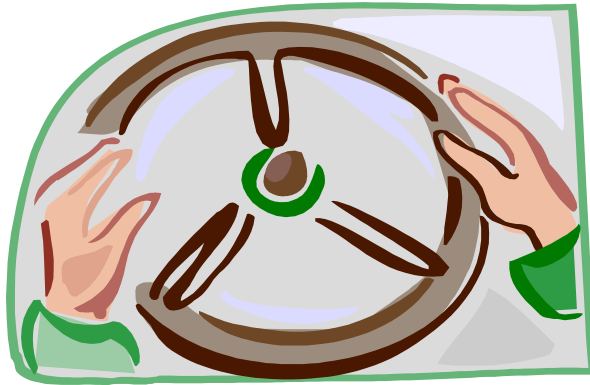
۱- دارا بودن دانش راجع به موضوع مورد بحث

۲- دارا بودن تعهد نسبت به حل مسأله

۳- دارا بودن وقت کافی برای شرکت در جلسه

۴- داشتن تجربه ، نظرات و ایده های متفاوت

۵- استقلال در اظهار نظر و داشتن فکر باز



نکته سوم :

مدیریت جلسات

رئیس جلسه باید تمام تلاش و توجه شرکت کنندگان را به هدفهای جلسه معطوف داشته و سه مورد اشاره شده در زیر را به نحو مطلوب مرتبط سازد.

۱ - محتوا

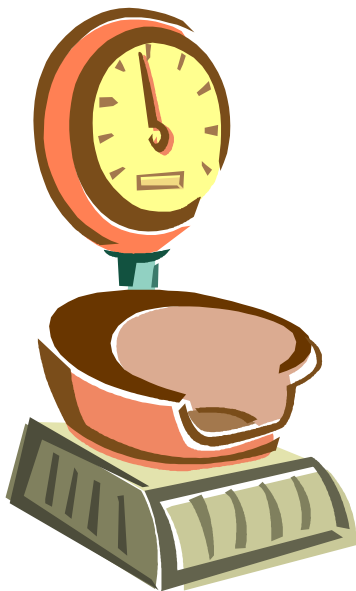
عبارت است از آنچه که شرکت کنندگان با خود به جلسه می آورند مانند: ایده ها ، دانش ، تجربه ، طرز تلقی ها و ...

۲ - تعامل

عبارت است از نحوه همکاری شرکت کنندگان در پروراندن محتوای جلسه .

۳ - ساختار

عبارت است از نحوه سازماندهی اطلاعات و شرکت کنندگان به منظور دستیابی به هدف جلسه .



نکته چهارم :

ارزیابی جلسات

به منظور بهینه سازی جلسات بعدی و استفاده از تجربیات حاصله ارزیابی های مختلفی قبل ، در حین و بعد از جلسات به روشهای زیرانجام می پذیرد:

۱ - خودارزیابی - توسط رئیس جلسه

۲ - ارزیابی بوسیله اعضای جلسه

۳ - ارزیابی توسط ناظر آموزش دیده

نکته پنجم :

اتخاذ تصمیم

یکی از بهترین نوع اتخاذ تصمیم ، تصمیم بر مبنای اتفاق نظر است .

در هنگام تصمیم گیری نکته های ذیر مد نظر قرارگیرد:

۱ - در صورت به بن بست رسیدن مذاکرات چنین نپندارید که یکی باید ببرد و دیگری باید ببازد ،

سیاست برنده را پیش گرفته و در جستجوی قابل قبول ترین شق اخذ تصمیم باشید .

۲ - نظر خود را برای اینکه تضاد و برخوردی به وجود نیاید ، به سهولت تغییر ندهید .

۳ - از شیوه های کاهش تضاد مانند رأی گیری ، معدل گیری و چانه زنی پرهیز کنید .

۴ - پافشاری جهت تصویب یک بند، بدون داشتن مناسب ترین پاسخ، در واقع به هدر دادن منابع منجر خواهد شد.

نکته ششم :

احتراز از موارد زیر در جلسات

۱ - طرح سؤالات غیر قابل پاسخگویی

۲ - طرح سؤالات ساده ای که پاسخی جز " آری " یا " نه " ندارند

۳ - طرح سؤالات مبهم و نامشخص

۴ - موضعی که باعث تضاد می شود جهت توفیق جلسات، مدیریت بایستی نظر خود را به

عناصر تشکیل دهنده آن معطوف و در صورت نقصان هر کدام اقدام به رفع آنها نموده و مجموعه را با

درصد قابل قبولی به سمت بهره گیری بیشتر از زمان سوق دهد.

در خصوص بهره‌وری چه می‌دانیم؟

- ۱- بهره‌وری صرفاً یک مسأله اقتصادی و مالی نیست، بلکه یک نگرش برای عقلایی کردن فعالیتهاست.
- ۲- بهره‌وری کم مصرف کردن نیست، بلکه درست و بجا مصرف کردن است.



- ۳- بهره‌وری جلوگیری از کارهای مورد علاقه نیست بلکه جلوگیری از کارهای لغو و بی‌بهره است.
- ۴- بهره‌وری استثمار و بهره‌کشی از زیر دست نیست، بلکه هماهنگ کردن کیفیت و هزینه در رقابت است.
- ۵- بهره‌وری یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است.
- ۶- بهره‌وری فقط انجام بهتر کارها نیست، بلکه مهمتر از آن انجام کارهای درست است.
- ۷- بهره‌وری، سخت‌تر کار کردن نیست، بلکه هوشمندانه کار کردن است.
- ۸- بهره‌وری تنها خاص نیروی انسانی نیست، بلکه استفاده مؤثر از تمام منابع از جمله مواد، سرمایه، انرژی، زمان و اطلاعات است.
- ۹- بهره‌وری تنها افزایش کمیت نیست، بلکه کیفیت نیز کاملاً مدنظر است.

۱۰- بهره‌وری فقط در تولید صنعتی و کشاورزی مطرح نیست، بلکه در هر سازمان اعم از تولیدی یا خدماتی قابل طرح است.

۱۱- بهره‌وری الزاماً کار بیشتر نیست، بلکه همکاری و مشارکت برای منافع مشترک است.

۱۲- بهره‌وری تنها یک روش اجرایی محض نیست، بلکه یک فلسفه است.

ده راه حل برای مقابله با برخورد
وتضاد در سازمان

در بیشتر سازمانها چنین تصور



می‌شود که برخورد و تضاد ، عاملی

مخرب ، از بین برنده روحیه و دلگرمی

و کاهنده بهره وری است. با بهره گیری

از اصول و راهکارهای ذیل ، شما

میتوانید مضرات برخورد و تضاد را

کاهش دهید و شانس احتمال تغییر

برخورد و تضاد را به مطلوبیت افزایش

دهید.

۱ - جهت انتخاب یک رویه تصمیم گیری، توافق نمایند. رویه و قوانین آشکار و صریح، یک گروه را

در از بین بردن مشاجره و جرور بحث یاری می نماید. قبل از اینکه برخورد و تضاد پدیدار گردد، مطمئن

شوید که تمامی نفرات فهمیده اند که یک رویه تصمیم گیری پذیرفته شده وجود دارد.

۲- ضوابط تصمیم گیری را تعیین نمایند. به دنبال ضوابط علمی و بدون اعمال نظر خصوصی باشید.

منظور اصلی تعیین اهداف، افق و ارزشهای سازمان در قالب مفاد است که این مفاد استاندارد هایی

ملموس و قابل مشاهده برای هدایت فعالیتهای سازمان است. این اهداف برای اثربخشی بیشتر باید

چیزی بیش از کلمات بر روی کاغذ باشد، در غیر این صورت، این اختلاف خود منشاء پیدایش

برخورد و تضاد است.



۳- سطح مسئولیتها، اختیارات و جواب گویی را بصورت واضح تعیین نمایید. تناقض در سطح مسئولیتها، اختیارات و جوابگویی، از ریشه های اصلی برخورد و تضاد است. داشتن مسئولیت بدون اختیارات، به هنگام انجام آن باعث ایجاد تنش و پریشانی می

شود.

برخورد و تضاد، اغلب به دلیل برداشت متفاوت از تعاریف مشاغل و مسئولیت قسمت ها رخ میدهد. لذا سعی نمایید، مسئولیتهای مبهم و متناقض و حدود اختیارات را شناسایی و با تعیین حدود اختیارات و شرح وظایف مشخص، یا ارزشیابی مداوم و مستمر کارکرد کارکنان، از برخورد و تضاد در سازمان مربوطه جلوگیری نمایید.

۴ - به دنبال پیامدهای سیستمی باشید. اغلب ریشه برخورد و تضاد در سازمان، خود سیستم سازمان است. متأسفانه برخورد و تضاد سیستمی در سازمان در بعضی مواقع توسط مدیران به عنوان برخورد پرسنلی دیده میشود. مراقب سیستم هایی که دارای سناریوی برد یا باخت در سازمان تان هستید، باشید.

۵ - احساسات را در نظر بگیرید. تمامی برخوردها و تضادهای دارای دو جزء اصلی هستند: مفهوم اصلی و احساسات. بسیاری از مدیران بر این باورند که برخورد و تضاد در زمانی که آنها راه حلی برای مفهوم آن پیدا کرده اند، برطرف شده است در صورتی که اگر به جنبه های احساسی توجه و

اشاره‌ای نشود، برخورد و تضاد دوباره پدیدار خواهد شد. پس ابتدا احساسات را در نظر بگیرید، سپس به ماهیت مسئله بپردازید.

۶- یک سؤال بحرانی مطرح کنید. در هنگام بررسی پیشنهادهای متفاوت، صحیح‌ترین راه ممکن طرح این پرسش است که دستورالعمل استاندارد برای مشکل، چه راه حلی را پیشنهاد میکند؟ چه اصولی در پشت راه حل وجود دارد که باعث میشود بهترین راه حل بنظر برسد؟

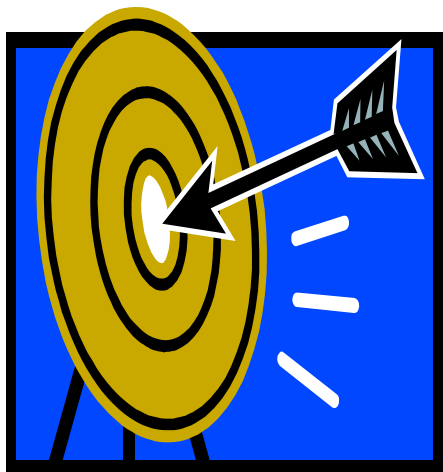
۷- مشکل را بصورت یک سؤال مطرح نمایید، سپس به جستجوی پاسخ سؤالات بپردازید، مشکل را بصورتی مطرح نمایید که فضایی سؤال برانگیز ایجاد نماید. سپس بصورت گروهی برای یافتن جواب رضایت بخش کار کنید.



۸- اگر در حل مسئله دچار مشکل شدید، از سطحی بالاتر به آن بنگرید. آلبرت انیشتین خاطرنشان کرده است که شما یک مسئله را در همان سطحی که پدید آمده است نمی‌توانید حل کنید. وقتی گرفتار یک مشکل شدید از سطحی بالاتر و با نمایی وسیع‌تر به مسئله بنگرید. برای حل مشکل برخورد و تضاد در روابط اداری، از دیدگاه بالاترین شخص هرم سازمانی به مسئله بنگرید.

۹- در مورد سوء تفاهم‌ها گفتگو کنید، وقتی که یک سوء تفاهم پدید می‌آید، در مورد دلایل پیدایش آن، و این که چگونه می‌توانید از پیدایش مجدد آن جلوگیری نمایید، گفت‌وگو کنید.

مصاحبه با یکدیگر را به هیچ عنوان قطع نکنید. شما باید سوء تفاهم ها را در زمانی که پیش می آید، شناسایی کنید و در جهت حل آن برآیید.



۱۰ - اهداف مخفی را آشکار سازید، نیازها، نتیجه ومنفعت نهفته در هر پیشنهاد را بررسی کنید، ودرمورد آن بایک شخص بیطرف بحث نمایید. این راه باعث مشخص گشتن اهداف مخفی برای شما می شود.

۲۳ نکته برای غلبه بر خشم

برقراری ارتباط مثبت مدیران با کارکنان می تواند تاثیر بسیاری در بالا رفتن کارائی، اثر

بخشی و انگیزه آنان داشته باشد.



خشم، یکی از موانع برقراری ارتباط موثر و سازنده است، لذا افرادی که توانایی کنترل رفتارشان را به هنگام خشم داشته باشند، موفقیت های چشمگیری در برقراری ارتباط با دیگران کسب خواهند نمود.

در این بخش به نکات مهمی برای تقویت این توانایی ارائه می گردد، لطفا با دقت آنها را مطالعه نمایید.

- ۱ - خود را دوست داشته باشید، هرگز گرفتار خشم های مخرب نخواهید شد.
- ۲ - خود را از شر توقعاتی که از دیگران دارید نجات دهید.
- ۳ - رفتارهای خشم برانگیز را بررسی کنید و راهی صحیح برای ابراز احساسات خود بیابید.
- ۴ - در هنگام عصبانیت سعی کنید پیش کسی بروید که برای او احترام خاصی قایل هستید و او را دوست دارید.

۵ - لحظات عصبانیت خود را با قید زمان و مکان و واقعه‌ای که باعث عصبانیت شما شده یادداشت کنید.

۶ - از شخصی که دوستش دارید بخواهید تا هنگام عصبانیت، به شما با گفتار یا اشاره‌های توافق شده، هشدار دهد.

۷ - پس از بروز خشم اعلام کنید که خطا کرده‌اید.

۸ - یاد بگیرید که اگر چیزی را دوست ندارید، از آن عصبانی هم نشوید.

۹ - یاد بگیرید که هر کس حق دارد چیزی باشد که خودش انتخاب کرده.

۱۰ - ادای عصبانیت را در آورید.

۱۱ - عصبانیت خود را به تعویق اندازید.

۱۲ - در لحظه خشم، از افکار خود آگاهی

پیدا کنید.

۱۳ - شوخ طبعی را در خود پرورش دهید.

۱۴ - زمان حال خود را با خشم و عصبانیت

به هدر ندهید.

۱۵ - زندگی را سخت نگیرید.

۱۶ - خود را ارزشمند بدانید و اجازه ندهید دیگران اختیار شما را در دست بگیرند.

۱۷ - یاد بگیرید تا اعمال و عقاید دیگران، شما را پریشان و آشفته نسازد.

۱۸ - به خاطر داشته باشید که دیگران حق دارند با آن چه دلخواه شماست، همراه نباشند.



- ۱۹ - به یاد داشته باشید که دیگران نمی‌توانند همیشه به میل شما رفتار کنند.
- ۲۰ - اگر فکر می‌کنید که با بلندتر کردن صدایتان طرف مقابل ساکت می‌شود. بیاموزید تا احساس خود را به او نشان دهید، اما کاری نکنید که عصبانی شوید.
- ۲۱ - یاد بگیرید که در برابر یأس و ناکامی به شکل تازهای از خود واکنش نشان دهید.
- ۲۲ - خشم خود را به نحوی که آثار مخرب نداشته باشد، ابراز کنید.
- ۲۳ - بیاموزید که دنیا هرگز آن طور که شما می‌خواهید، نخواهد بود.

 چند ویژگی از یک رئیس خوب



۱ - قدردانی و تجلیل‌های خالصانه و

واقعی را از یاد نبرید.

۲ - اشتباهات دیگران را غیرمستقیم

به آنان گوشزد کنید.

۳ - قبل از سرزنش دیگران، درباره

خطاهای خود صحبت کنید.

۴ - به جای این که مستقیماً دستور

بدهید، آنها را در قالب سؤال مطرح کنید.

۵ - آبروی دیگران را حفظ کنید.

۶ - چنان چه کوچکترین پیشرفتی در عملکرد سایرین می‌بینید، از آنها تمجید کنید.

۷ - در تصدیق کردن هایتان، خالص و در تمجید هایتان بی‌مضایقه عمل کنید.

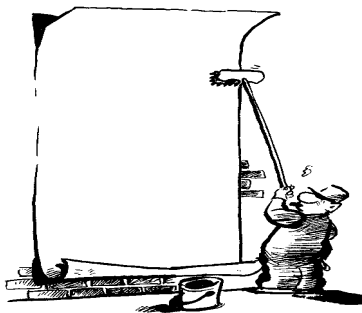
۸ - دیگران را به نیکی یاد کنید تا آنها نیز بتوانند در زندگی خودشان را بالا بکشند.

۹ - به کارمندان خود دلگرمی بدهید.

۱۰ - اگر دیگران به پیشنهادتان عمل کردند، با رفتار مناسب خود آنها را شاد کنید.

۵ ویژگی سازمانهای یادگیرنده

سازمان یادگیرنده عبارتست از مهارت و توانایی
 سازمان در ایجاد کسب و انتقال دانش و اصلاح
 رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید"
 "گاروین ۱۹۹۳".



یادگیری سازمانی فعالیت بلندمدتی است که

شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می سازد. و پیش نیاز آن به دو چندان کردن تعهد و تلاش مدیریت است.

"دیوید گاروین " می گوید، زمان آن فرا رسیده است که از نصیحت و اندرز مدیران دوری کنیم و در عوض به سوی رهنمودهای روشن تر برای کارهای اجرایی و توصیه های عملی تر برویم . او استدلال می کند که ما نیاز داریم مدیران را مطلع سازیم که چگونه می توانند یک سازمان یادگیرنده را به وجود بیاورند.

سازمانهای یادگیرنده دارای ویژگی های ساختاری استراتژیک به شرح زیر هستند:

۱ _ روشنگری و تسهیل ماموریت و دیدگاه

یک سازمان یادگیرنده ، برای انجام فعالیتهای اساسی خود که به داشتن دانش و مهارتهایی وابسته است ، دارای کارکنانی توانمند می باشد. آنها اطلاعاتی را درباره اولویتهای سازمان به دست می آورند. مطابق گفته " پیتر سنگه " "PETER SENGE"، بدست آوردن اطلاعات درباره ماموریت و اهداف سازمان برای توانمندسازی کارکنان و توسعه سازمانهای نوآور، حساس و حیاتی است. درکی

روشن از فعالیتهای اصلی سازمان ، منجر به دستیابی به اهداف و مأموریت سازمان می شود و در کارکنان برای دستیابی به آن اهداف ، تعهد ایجاد می کند.

۲ _ رهبری مشارکتی و درگیری ذهنی و عاطفی

در محیط رقابتی بالاتر، کارکنان برای رفتن به طرف ریسکها، تشویق می شوند. همچنین کارکنان برای مواجه شدن با محیط غیرقابل پیش بینی و برای ایجاد نوآوری تشویق می شوند. برای دستیابی به چنین محیطی، به سبک رهبری مشارکتی در سازمان که به صورت غیرسلسله مراتبی باشد، نیاز است. در این سازمانها، مدیران ، کنترل کننده دقیق فعالیتهای کارکنان نیستند، بلکه آنها، کارکنان را هدایت و راهنمایی می کنند، در اینگونه سازمانها، سلسله مراتب ، به منظور ایجاد توانایی در افراد برای همکاری در افزایش بازدهی سازمانها، اهمیت ندارد.

برای ایجاد و تسهیل تغییر در این سازمانها، رهبران به مهارتها و تخصصهایی احتیاج دارند. رهبران ، همچنین باید قادر باشند بازخورد سودمندی برای کارکنان و گروهها، برای کمک به تشخیص و تعیین مشکلات و تعیین فرصتها، ایجاد کنند. هدف رهبری در سازمان یادگیرنده ، آماده کردن کارکنان در تصمیم گیری است . رهبران ، همچنین باید مایل به قبول تغییرات و بحران باشند، بدون اینکه در برابر آن تغییرات ، از خود مقاومت نشان دهند.

۳ _ فرهنگی که تشویق کننده تجربه کردن است

بخش اساسی سازمان یادگیرنده به توانایی ایجاد دانش جدید و استفاده از آن در ایجاد فرصتهای باز در سازمان ، مربوط می شود. مدیران باید افراد و گروهها را برای بهبود مستمر فرآیند کار و تلاش برای ارائه ایده های جدید، تشویق کنند. یک سیستم برای ایجاد سازمان یادگیرنده باید دارای

فرهنگ سازمانی مناسب بوده و به نیروی انسانی اهمیت داده و به ایده ها و فکرهای نو در کار پاداش بدهد.

۴ - توانایی برای انتقال دانش از میان مرزهای سازمانی

فراگیری مهارت و دانش توسط کارکنان سازمان ، بی فایده است ، مگر اینکه ، مدیران بتوانند بلافاصله شغل را به وسیله کارمند تغییر دهند.



حتی بهتر خواهد بود که این دانش بتواند قسمتهای دیگر سازمان را نیز برای حل مشکلات و

قدرت ایجاد ایده های جدید تغییر دهد. یادگیری از شکستها و ناکامیهای گذشته و گفتن برای دیگر

اعضای ستادی سازمان درباره فعالیتها و تجارب موفق ، همه قسمت انتقال دانش هستند. سازمانهای

یادگیرنده ، نه تنها این فعالیتها را تشویق می کنند، بلکه دارای مکانیسم هایی هستند که انجام

فعالیتهای مذکور را عملی می سازند. بخشی از این دانش انتقالی ، شامل یادگیری فعالیتهای موفق

از سازمانهای دیگر و رقابت کننده های موفق و برتر است.

۵ - کار گروهی و تعاون

بدون شک کلید و اساس قطعات ساختاری استراتژیک سازمان یادگیرنده ، روی کار گروهی و

همکاری تاکید دارد. به وسیله کار کردن در گروهها و تیمها، کارکنان ، مهارتها و دانشی را که

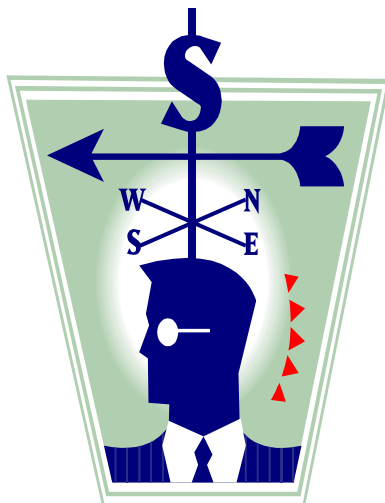
یاد گرفته اند، برای از بین بردن مشکلات و ایجاد و توسعه ایده های نو در سازمان ، به کار می بندند.

برای اینکه همکاری و کار گروهی کارکنان موثر واقع شود باید این گروهها با کارکنان نواحی شغلی مختلف تشکیل شود، مخصوصاً کارکنانی که مکرراً به عنوان یک بخش از اندیشه کردن برای توسعه برنامه شغلی و خط مشی مدیریت منابع انسانی ، در میان گروههای شغلی مختلف می چرخند.

در باره انضباط چه می دانیم؟

همواره در سازمان کارکنانی وجود دارند که علی رغم کوشش مدیران و مسؤولان برای ایجاد محیطی مناسب کار و فعالیت، مشکل ساز هستند و با اخلال، کارشکنی و تمرد، باعث بی نظمی و به هم ریختگی امور می شوند. این افراد، بیش تر غایبند و یا تأخیر دارند، با هم کاران خود و مراجعان درگیری دارند، اعتنایی به دستورهای مدیر نمی کنند و قوانین و مقررات اداری را بی اهمیت می شمردند. در این

بخش، به بررسی این مهم می پردازیم.



تعریف انضباط

گروهی انضباط را قدرتی دانسته اند که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن، کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر پا می گذارند، تنبیه کرد. گروهی نیز انضباط را وجود فضا و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده اند که کارکنان را ملزم می کند، رفتاری معقول و مقبول را در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند.

بنابر این، گروه اول، انضباط را تنبیه کارکنان خاطی و گروه دوم، انضباط را رفتار منظم و مرتب آنان در سازمان می‌دانند.

گروه سوم نیز وجود دارند که معتقدند انضباط ابزاری است که مدیر از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان استفاده می‌کند. به بیان دیگر، با اعمال انضباط است که کارکنان وادار به رعایت قوانین و مقررات اداری و اتخاذ رفتاری مناسب و مطابق با استانداردهای وضع شده در سازمان می‌گردند.

امروزه این تعبیر که «هدف اصلی از انضباط، باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد» قوت گرفته است و مبنای تنظیم بسیاری از قوانین و مقررات انضباطی را تشکیل می‌دهد.



بنابر این، تنبیه کارکنان خاطی در سازمان، به خودی خود هدف نیست، بلکه راه‌کاری است که به وسیله آن، تغییرات رفتاری مطلوب در آنان به وجود آید.

نکته جالبی که هنگام بحث در باره انضباط باید در نظر داشت، این است که کلمه «انضباط» ترجمه کلمه «دیسپلین» است که از کلمه «Disciple» به معنای شاگرد و مرید گرفته شده است و اشاره به نقش مهم رئیس (مراد) در شکل گیری رفتار زیردست (مرید) دارد و نشان می‌دهد که رهبری مؤثر مدیر، عامل اصلی در چگونگی رفتار و کردار فرد است.



اگر در آغاز ورود به سازمان، برای کارکنان تشریح شود که چه انتظاری از آنان وجود دارد و کارکنان قوانین و مقررات کاری را معقول و منطقی بدانند، معمولاً خود، قوانین را مراعات می‌کنند و می‌کوشند تا رفتاری منظم داشته باشند، ولی به علل گوناگون، از جمله، رهبری و مدیریت ضعیف مدیران و یا فقدان

انگیزه کافی در کارکنان، خود نظمی و انضباط در همه اعضای سازمان مشاهده نمی‌شود و به ناچار باید با توسل به تنبیه، افراد را به رفتاری وادار ساخت که از نظر سازمان، درست و مطلوب است.

فرآیند انضباط

فرآیند انضباط، متأثر از محیط خارجی است. تغییرات در فناوری، تغییر و تحول در محیط داخلی سازمان و تغییر فرهنگ و نظام ارزشی سازمان، بر اثر رشد و توسعه، باعث تغییر در قوانین و مقررات انضباطی می‌شود. قوانین و مقررات انضباطی، تابع شرایط تند انضباط در یک کارخانه، با انضباط در

یک دانشگاه، یکسان نیست. مقررات انضباطی، نخست باید تفهیم شوند و پس از آن، در صورت نقض، تذکرات لازم به خاطی داده شود.

انواع تخلفات:

تخلفات اداری به چهار گروه اصلی تقسیم شده‌اند.

۱- تأخیر و غیبت

۲- رفتار نامعقول کارمند در درون سازمان

۳- تقلب و نادرستی

۴- رفتار نامعقول کارمند در بیرون از سازمان

بررسی و ارزیابی تخلفات

به هنگام ارزیابی تخلفات اداری، باید نکاتی در قالب پرسش‌های زیر طرح‌شود:

۱- خلافی که کارمند مرتکب شده است، دقیقاً چیست؟

۲- آیا کارمند می‌دانسته که عمل او خلاف است؟

۳- از چه قانون و مقرراتی سرپیچی شده است؟

۴- کارمند چگونه می‌توانسته از وجود این قانون با خبر باشد؟

۵- آیا به کارمند تذکر کافی داده شده است؟

۶- آیا کارمند واقعاً متخلف است؟

۷- اطلاعات سرپرست در باره واقعیات تخلف، از کجا به دست آمده است؟

۸- آیا دلایل و مدارک انکاری ناپذیری علیه کارمند وجود دارد؟

۹- آیا به نظریاتی که کارمند ارائه می‌دهد، توجه شده است؟

۱۰- آیا امکان تخفیف وجود دارد؟

۱۱- آیا دستور ضد و نقیض به او داده نشده است؟

۱۲- آیا کسی با او دشمنی ندارد؟

۱۳- آیا این قانون، بدون استثنا در باره همه اجرا شده است؟

۱۴- آیا تخلفی که انجام شده، (از لحاظ حیثیت) با سازمان ارتباط دارد؟

۱۵- سوابق کارمند (از نظر انضباطی و خدماتی) چیست؟

ویژگی‌های نظام انضباطی مؤثر

۱- اقدامات انضباطی باید بیش‌تر جنبه ارشادی داشته باشد تا جزایی.

۲- نظام انضباطی باید مانند یک بخاری داغ باشد.

یک بار سوختن، تجربه‌ای دردناک و عبرت‌آموز است، بخاری بلافاصله می‌سوزاند و علت سوختن

مشخص است، حرارت آن هشدار دهنده است، همه را یک‌سان و بدون تبعیض می‌سوزاند.

۳- اقدامات انضباطی باید مرحله‌ای و تضعیفی باشد.

مانند:

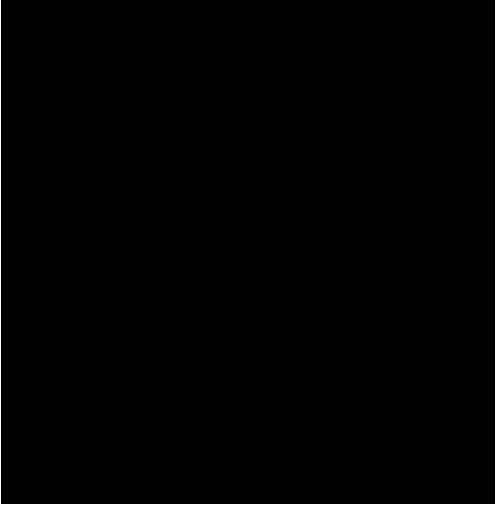
تذکر شفاهی، اخطار کتبی، انفصال موقت از خدمت، تقلیل گروه، کسر حقوق و مزایا و در پایان،

اخراج (اگر هر مرحله کافی است، نباید وارد مرحله بعدی شد).

انضباط مثبت (انضباط بی مجازات)

اگر چه تنبیه مرحله‌ای و تضعیفی، رایج‌ترین شیوه اصلاح رفتار نامطلوب کارمند به شمار می‌آید، اما اخیراً گروهی از صاحب‌نظران، در باره منطقی بودن و درستی آن شک کرده و خاطر نشان ساخته‌اند که این روش، دارای کاستی‌ها و معایبی است که از کارآیی آن می‌کاهد. این روش، در واقع کارمند را حریفی می‌داند که باید با او درافتاد و او را به مجازات‌های شدید و سنگین تهدید کرد. به همین علت، گاه نتایجی کاملاً خلاف آنچه مورد نظر بوده است، به دست می‌آید.

از این رو، انضباط مثبت و بی‌مجازات پیش‌نهاد شده است. در خلاف روش‌های معمول، که در آن



کنترل رفتار و عملکرد کارمند، با مدیر است، در انضباط مثبت، مسؤولیت درستی رفتار و کردار شخصی و شغلی کارمند، بر عهده خود او گذاشته می‌شود. مدیر و کارمند در فضایی دوستانه، مسائل را مطرح و با هم‌کاری و هم‌فکری یکدیگر، برای یافتن راه حل آن‌ها تلاش می‌کنند. مدیر هیچ راه حلی

را تحمیل نمی‌کند، بلکه در باره راه حل مشکل به توافق می‌رسند. بنابر این، تشویق کارمند به یافتن راهی برای اصلاح رفتارش، جانشین تهدید و ارباب می‌شود.

فرآیند انضباط مثبت

این فرآیند دارای سه مرحله است:

مرحله اول

مدیر با کارمند سخن می‌گوید و مشکل را مطرح می‌کند و مذاکرات را ثبت و پی‌گیری می‌کند.

مرحله دوم

به کارمند یادآوری می‌شود که مشکل هنوز وجود دارد. نتایج مذاکره به شکل کتبی به کارمند تسلیم می‌شود. او نیز می‌پذیرد که مشکل وجود دارد و شرط ادامه خدمت او، رفع آن است.

مرحله سوم

به کارمند یک یا دو روز مرخصی داده می‌شود تا به آینده خود در سازمان بیندیشد و تصمیم بگیرد که آیا می‌خواهد با اصلاح رفتار خویش به خدمت ادامه دهد یا خیر؟ اگر تصمیم گرفت ادامه دهد و

در عین حال، تخلفات او ادامه یافت، عذر او

خواسته می‌شود.

تأسیس مرکز مشاوره برای پیش‌گیری از

خطا

گروهی از محققان، بر این باورند که پیش‌گیری از وقوع عمل خلاف، از تنبیه فرد، پس از ارتکاب آن مهم‌تر است، یعنی پیش از تنبیه و توسل به



اقدامات انضباطی، باید تلاش کرد علت احتمال خلاف کارکنان را فهمید و آن را از بین برد.

به این منظور، مراکز به‌ویژه برای مشاوره، در سازمان به وجود می‌آید تا به کارکنانی که به علت مسائل شخصی، قادر به انجام وظایف خویش نیستند، کمک شود. این مراکز مشاوره، به مسائل خانوادگی و شخصی و حتی اداری، مانند حقوق و دست‌مزد و مزایا، انتقال و ارتقا، روش انجام کار، روابط شخصی فرد با همکاران و یا هر مسأله و مشکل دیگری که فکر کارمند را مشغول می‌سازد، نیز می‌پردازند.

هدف اصلی از ایجاد چنین مراکزی، تشخیص و رفع به موقع مشکلاتی است که برای کارمند و در نهایت، برای سازمان، مشکل‌آفرین هستند.

تحلیل قرآنی انضباط



با سه نظریه مجازات تضاعفی، انضباط بی‌مجازات و روش پیش‌گیری مشاوره‌ای از جرم، آشنا شدیم. اکنون باید دید که مدیریت رحمانی، تابع چه نظریه‌ای است؟

طبق آیات قرآن، در مدیریت

رحمانی :

۱- مجازات وجود دارد.

«هر که با خدا و رسولش مخالفت ورزد، پس همانا خداوند دارای عذابی شدید و سخت است.»

«کسانی که پیمان خدا را پس از آن که به آن متعهد شده‌اند، نقض کنند و از آن چه خداوند دستور پیوستن آن را داده، جدا شوند و در زمین فساد و تبهکاری کنند، ایشان مورد لعنتند و برای آنان منزلگاه بدی خواهد بود».

طبق این آیات، نافرمانی خدا و رسول و نقض قوانین و مقررات مورد تعهد و توافق، عذاب شدید و لعنت و دوری از رحمت را به دنبال دارد.

امیرالمؤمنین نیز می‌فرماید: «ستم کار را با حلقه بینی می‌کشم تا او را به آبخور حق وارد کنم».

۲- مجازات‌های انضباطی بدون تبعیض انجام می‌گیرد.

در مدیریت رحمانی، پیامبرانی همچون حضرت آدم(ع)، حضرت یونس(ع) و ... مورد تهدید و تنبیه از سوی خداوند قرار گرفته‌اند. وابستگان پیامبران نیز از تنبیه خداوند مصون نیستند.

«خداوند برای کسانی که کافر شدند، زن نوح و

زن لوط را مثال می‌زند که تحت فرمان دو بنده صالح ما بودند. پس به آن دو خیانت کردند. پس هیچ چیز، آنان را از خدا بی‌نیاز نکرد و به آن دو زن گفته شد: با داخل شوندگان به آتش داخل شوید».



در همین باره، امیرالمؤمنین خطاب به یکی از فرزندان خود می‌فرماید:

«به خدا قسم اگر حسن و حسین هم آن‌چه را تو انجام داده‌ای، مرتکب شده بودند، با آنان صلح و

آشتی نمی‌کردم».

و به کارگزار دیگری خطاب می‌کند:

«اگر گزارش خیانت تو به بیت المال ثابت شود، تو را زبون و خوار خواهم کرد و از مقدار و مرتبه،

نزد من سبک می‌گردی»

۳- در مجازات‌ها قبل از استفاده از قدرت، استدلال و منطقی وجود دارد.



«و پروردگار تو اهل هیچ شهر و دیاری را

هلاک نمی‌کند، مگر آن که پیش از آن،

فرستاده‌ای را در مرکز آن برانگیزد که آیات ما

را برایشان بیان کنند و ما هیچ دیاری را

هلاک نمی‌کنیم، مگر آن که اهل آن، ستم‌کار

باشند».

«ما هیچ قریه‌ای را هلاک نکردیم، مگر آن که هشدار دهنده‌ای برای آن وجود داشت که به آنان

تذکر می‌داد و ما ستم‌کار نیستیم».

در سوره هود و شعراء به زندگی تبلیغی و ارشادی پیامبران متعددی اشاره شده است که همه مردم

را به هدایت خداوندی دعوت می‌کردند، آیات خدا را می‌خواندند، استدلال می‌کردند و در ضمن

می گفتند که اگر عصیان کنید، عذاب می شوید. از این رو، مجازات هایی که پشتوانه منطقی داشته باشند، تأثیر بسیاری در دیگران دارند.

امیرالمؤمنین می فرماید:

«به زودی این امر را به مدارا اصلاح می کنم تا زمانی که مدارا با آن ممکن است. هرگاه چاره ای نیابم، پس آخرین درمان و دارو، داغ نهادن است.»
و خطاب به یکی از فرمانداران خود می فرماید:

«سختی و درشتی را با مقداری نرمی بیامیز و مدارا و مهربانی کن، هنگامی که مدارا شایسته تر باشد و به سختی و درشتی متوسل شو، آن گاه که جز سخت گیری، تو را بی نیاز نمی سازد.»

۴- تا زمانی که امکان بخشش هست، نوبت به مجازات نمی رسد.

«بندگام را آگاه کن که من بخشنده و

مهربانم و این که عذابم دردناک است.»

«کسانی که مرتکب اعمال بد و ناشایست

شدند و پس از آن توبه کردند و ایمان

آوردند، همانا پروردگار تو بعد از این توبه و

ایمان آنان، بخشنده و مهربان است.»

۵- مجازات ها مرحله ای است.

«کسانی که کفر شدند و مردم را از راه خدا باز داشتند، به علت فسادی که می کردند، عذابی بر عذابشان می افزاییم.»



«سپس (بلاها پشت سر هم بر آنان نازل کردیم) طوفان و ملخ و آفت گیاهی و قورباغه‌ها و خون، که نشانه‌هایی از هم جدا بودند، ولی (آنان بیدار نشدند) تکبر ورزیدند و جمعیت گنجهکاری بودند. هنگامی که بلا بر آنان مسلط می‌شد، می‌گفتند: ای موسی! از خداوند برای ما بخواه به عهدی که با تو کرده، رفتار کند. اگر این بلا را از ما مرتفع سازی، قطعاً به تو ایمان می‌آوریم و بنی‌اسرائیل را با تو خواهیم فرستاد. اما هنگامی که بلا را پس از مدت معینی که به آن می‌رسیدند، از آنان بر می‌داشتیم، پیمان خویش را می‌شکستند. سرانجام از آنان انتقام گرفتیم و آنان را در دریا غرق کردیم، زیرا آیات ما را تکذیب کردند و از آن غافل بودند».

۶- هدف از مجازات‌ها، بیداری و توجه فرد است، نه اهداف شخصی و کینه‌ورزی.



«و فرعونیان را سخت به قحطی و تنگی معاش و نقص و آفت کشاورزی مبتلا ساختیم تا شاید متذکر شوند».

منظور از تذکر، متوجه خطاها شدن و دست برداشتن از نافرمانی‌ها است.

«ما در هیچ شهر و دیاری پیامبری نفرستادیم، مگر آن که اهل آن را دچار سختی‌ها و مشکلات ساختیم شاید ایشان تضرع کنند».

منظور از تضرع، پشیمانی و توجه است.

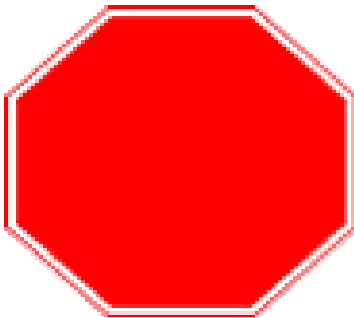
۷- هدف از تنبیه خطا کاران، تشویق و دلگرمی دادن به متعهدان و نیکوکاران است.

«بکشید آنان را، خدا به دست شما آنان را عذاب می‌کند و خوار می‌گرداند و شما را بر آنان پیروز می‌گرداند و قلب‌های مؤمنان را شفا می‌دهد».

امیرالمؤمنین(ع) به مالک اشتر می‌فرماید:

«نباید نیکوکار و بدکار، نزد تو جایگاه مساوی داشته باشند، زیرا این کار، موجب بی‌رغبتی نیکوکاران به کار نیک و تشویق بدکاران به کار بد می‌شود و هر گروه را با آن چه خودش خویش را با آن ملازم کرده، ملازم و همراه ساز».

۸- برخی خطاها قابل بخشش نیستند.



«خداوند اگر به او شرک ورزیده شود، آن را نمی‌بخشد و هر گناهی که پایین‌تر از این باشد، برای هرکس که بخواهد، می‌بخشد و هرکس به خدا شرک می‌ورزد، پس به تحقیق در گمراهی آشکاری گرفتار شده است».

«همانا کسانی که ایمان آورده، سپس کافر شدند و

بعد از کفرشان دوباره ایمان آوردند و بعد از ایمان دوم، دوباره کافر شدند، سپس بر کفر خود افزودند، خداوند آنان را نمی‌آمرزد و به هیچ راهی هدایت نمی‌کند».

«برای آنان طلب آموزش کنی یا طلب آموزش نکنی، فرقی به حال آنان ندارد. اگر هفتاد بار هم برای آنان طلب آموزش کنی، خداوند آنان را هرگز نخواهد بخشید. علت این امر، آن است که آنان به خدا و رسولش کافر شدند و خداوند گروه بدکاران را هدایت نمی‌کند».

در فقه القضا نیز، اگر خطایی موجب حد و از حقوق الهی باشد، بخشش نخواهد داشت. بر اساس این ملاک، در هر نظام انضباطی و مجازاتی می‌توان خطاهایی غیر قابل بخشش را تصور و تضمین کرد. ۹- هدف از مجازات‌ها و انضباطها عبرت آموزی دیگران است.

«فرعون قوم خود را سبک شمرد. در نتیجه، از او اطاعت کردند، آنان قومی فاسق بودند، اما هنگامی که ما را به خشم آوردند، از آنان انتقام گرفتیم و همه را غرق کردیم و آنان را الگو و عبرت برای آیندگان قرار دادیم».

خداوند در سوره ناریات، پس از بیان مجازات‌های فرعون، به صورت کلی می‌فرماید: «همانا در این مجازات‌ها عبرتی است برای کسانی که می‌ترسند (اهل اصلاح هستند)».

۱۰- از بیان کردن انواع مجازات‌ها برای پیش‌گیری از جرم و تربیت انسان‌ها استفاده می‌شود.

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خود و خانواده‌تان را از آتشی نگه دارید که آتش‌افروز آن مردم و سنگ‌ها هستند و بر آن، فرشتگانی تندخو و سخت‌گیر مأمورند که هرگز نافرمانی خدا نمی‌کنند».

۱۱- از بیان کردن مجازات‌ها برای تهدید عناصر ناصالح استفاده می‌شود.

«اگر کسانی که کفر ورزیدند، می‌دانستید آن زمانی را که آتش از مقابل و پشت سر ایشان رد نخواهد شد و کمک نمی‌شوند...».

شرایط اخراج

دیدگاه نخست:



از آن جا که اخراج از کار و از دست دادن شغل، ضربه روحی شدیدی به فرد وارد می‌کند و حتی ممکن است مسیر زندگی او را تغییر دهد، تصمیم درباره اخراج کارمند با تأمل بسیار و پس از بررسی همه جوانب

گرفته می‌شود. امروزه کارکنان

می‌توانند به آسانی به این تصمیم مدیران سازمان اعتراض کرده، با طرح دعوا در دادگاه، ادعای خسارت‌های مالی و حیثیتی کنند.

دیدگاه دوم:

نظریه‌پردازان کلاسیک، مانند هنری فایول، هدایت، کنترل و در صورت لزوم، تنبیه کارکنان متخلف را حق مدیر می‌دانند و انضباط را از اصول اولیه و مهم مدیریت قلمداد می‌کنند. آنان معتقدند که اعضای سازمان باید قوانین و مقررات حاکم بر سازمان را محترم شمرده و از آن‌ها اطاعت کنند.

در گذشته، بیش‌تر تحت تأثیر چنین نظریاتی کارفرما می‌توانست به دل‌خواه خود، کارمند را اخراج کند. عرف و حتی قانون به کارفرما اجازه می‌داد که هر زمان که اراده کند، به هر دلیل موجه یا غیر موجهی و یا حتی بدون دلیل، کارمند را اخراج کند.

دیدگاه سوم:

شغل انسان، حق و دارایی او به شمار می‌رود. از این رو، هرگز نباید اخراج بدون دلیل صورت گیرد. دیدگاه چهارم (دیدگاه قانونی):

کارفرما نه تنها نمی‌تواند قوانین استخدامی، که برای حمایت از منافع افراد شافل وضع شده، زیر پا گذارد و رأساً تصمیم به تنبیه و اخراج کارکنان بگیرد، بلکه باید حقوقی را نیز که قانون اساسی برای همه اعضای جامعه در نظر گرفته است، رعایت کند.

علی‌رغم این‌که بین دیدگاه‌های بالا دیدگاه‌های اخیر کامل‌تر به نظر می‌رسد، ولی به عقیده بعضی این دیدگاه قانونی، کارآیی چندانی ندارد؛ زیرا کارفرمایان در مواردی می‌توانند مدعی شوند که اخراج کارمند، موجه و به حق بوده است و همه مراحل تضاعفی مجازات طی گردیده است، هشدار داده شده و تحقیقات کافی در باره تخلف او به عمل آمده است، در باره دیگران نیز (در موارد مشابه) اعمال شده و نظام سازمانی نیز تخلف‌زا نبوده است و در یک جمله، سازمان می‌تواند اثبات کند که در تعیین مجازات، نوع، ماهیت، اهمیت تخلف و همچنین وضعیت کارمند و سوابق کاری و عملکرد وی در نظر گرفته شده است.

نگرشی قرآنی به اخراج

در مدیریت رحمانی، که بر مبنای رحمت، مغفرت، عدالت و رشد استوار است و اقدامات انضباطی آن، برای اصلاح فرد و عبرت جامعه وضع شده‌اند، اخراج وجود دارد. حتی حضرت آدم(ع) از بهشت اخراج و دچار هبوط می‌شود و فقط شیطان نیست که اخراج می‌شود. رسول خدا(ص) نیز گاهی برخی افراد را تبعید و نفی بلد می‌کرد.

خداوند می‌فرماید: «به بندگان من خبر بده که من بخشنده و مهربانم و عذاب من دردناک است.»
پیش از این، با اصطلاحات لعن و طرد آشنا شدیم که به معنای دوری از رحمت الهی است و مطرودان یا ملعونان، کسانی هستند که صلاحیت اصلاح را ندارند. از این رو، تصدی آنان در یک مسؤولیت اسلامی، غصب محسوب می‌شود و حرام شرعی است، زیرا خداوند امر کرده است که امانات را به اهلش واگذار کنید و کسانی که سلب صلاحیت و اهلیت شده‌اند، لحظه‌ای نباید در یک منصب بمانند.

بنابر این، اخراج امری حتمی است و به بهانه این‌که شغل هرکس حق و داری او است یا زندگی او متلاشی می‌شود، نمی‌توان فرد ناصالح را در سازمان اسلامی حفظ کرد، زیرا حفظ او ضایع کردن حقوق اجتماع است و قبلاً بیان شد که در بین حقوق فرد و حقوق اجتماع، اولویت با رعایت حق اجتماع است.

البته باید دانست که اخراج، آخرین راه حل است و پیش از آن، بیش‌ترین کوشش برای مدارا و اصلاح صورت می‌گیرد.

امیرالمؤمنین (ع) پس از بیعت با ایشان، در مقابل پیشنهاد گروهی که می‌گفتند: خوب بود آنان که در کشتن عثمان دست داشتند، کیفر می‌کردی، جمله‌ای قانونی و عمومی فرمود: «من برای اصلاح کار تا آن‌جا که ممکن است، در برابر مفسده جویانی که خون عثمان را دست‌آویز قرار داده‌اند، خویشتن‌داری می‌کنم، اما اگر راه چاره مسدود شد، آخرین دارو داغ کردن است (یعنی به ناچار دست به شمشیر می‌برم).

این فرمایش، هم‌سو با این آیه قرآن است که می‌فرماید: «خداوند قومی را هلاک نمی‌کند اگر مصلح باشند» یعنی تا روزه‌های از اصلاح وجود داشته باشد، تنبیهات شدید صورت نمی‌گیرد. پیش از عذاب، اتمام حجت صورت می‌گیرد.

اگر اخراج را نیز نمونه‌ای از عذاب و هلاک بدانیم (زیرا عواقب روحی و اجتماعی شدیدی برای اخراج شونده دارد) باید پس از ناامید شدن از اصلاح او و پس از نصیحت و اتمام حجت صورت گیرد. از سوی دیگر، هنگامی که مدیران در مدیریت رحمانی، بر اساس ملاک‌های اسلامی، همانند عدالت و تقوا، نصب شده باشند و کینه شخصی و انتقام‌گیری در آنان نباشد، باید قدرت و اختیار اخراج نیز به ایشان داده شود. تا کارها با سرعت و قدرت خوبی به پیش رود و نفوذ مدیر و اطاعت‌پذیری بیش‌تری حاکم شود و از ترمد کاسته شود.



بنابر این، حمایت‌های قانونی و فراسازمانی، غیر از این‌که راهی برای فرار و توجیه دارد، اثر منفی و معکوس خواهد داشت، زیرا باعث می‌شود حاشیه امنی برای انسان‌های غیر صالح ایجاد شود و بر درجه عصیان و تخریب خویش بیفزایند، چون فرآیند طولانی اخراج، با توجه به تمسک‌های قانونی، گرچه ظاهراً امری عادلانه به نظر می‌آید، اما باعث تشجیع خاطیان خواهد شد.

بدیهی است که سرعت عمل و قاطعیت در مجازات‌ها آثار بسیار مثبتی در ایجاد نظم و انضباط سازمانی دارد و تأخیرات ظاهراً قانونی، مشکل‌زا است، نه مشکل‌زدا، زیرا همان‌طور که بیان شد، مدیر در سازمان اسلامی، اگر به علت کینه‌جویی و روحیه انتقام‌گیری بخواهد اقدام به اخراج کند، از عدالت ساقط و از منصب خویش

عزل می‌شود. نباید حربه و داغ اخراج را از مدیر گرفت و مایه کاهش اقتدار او شد. به بیان دیگر، اگر مدیر چنین اختیاری نداشته باشد، قادر به ایفای مسؤولیت خویش نخواهد بود. البته برای پرهیز و احتیاط می‌توان با کمک مشاوران خاص، تصمیم به اخراج گرفت.

از عهدنامه‌های امیرالمؤمنین با والیان خود و تفویض‌هایی که می‌فرمود، بر می‌آید که قدرت اخراج را به منصوبان خویش اعطا می‌کرد و آنان می‌دانستند که اگر در این زمینه ناعدالتی به خرج دهند، خود موضوعی برای عزل و اخراج خواهند بود. خداوند رحمان نیز که خود را صاحب عذاب الیم می‌نامد، قدرت تنبیه و عذاب و غلظت و برخورد شدید را به رسول خویش تفویض می‌کند: «ای پیامبر! با کفار و منافقان جهاد کن و بر آنان غلظت و درشتی اعمال کن و (بدان که) جایگاه آنان جهنم است که بد سرنوشتی است». اگر کفار و منافقان را نمونه‌هایی از متمردان و خاطیان سازمان الهی بدانیم، رسول خدا(ص) به عنوان مدیر و رهبر، اختیاردار اخراج و تنبیه شدید است و با توجه به قانون سلسله مراتب و تفویض اختیار، دیگر رده‌ها نیز باید از چنین اختیاری بهره‌مند شوند.

بنا بر این، اخراج:

- ۱- برای انسان‌های اصلاح‌ناپذیر، ضروری است.
- ۲- آخرین راه حل است.
- ۳- بیش از آن، مدارا و نصیحت و اتمام حجت می‌شود.
- ۴- از اختیارات مدیر سازمان است.
- ۵- باید سریع و قاطع اجرا شود تا اثر خود را بگذارد.

البته اگر فرد اخراج شده، بعداً خود را اصلاح کرد و از کرده خود پشیمان شد، دوباره می‌تواند مورد رحمت قرار گیرد. خداوند پس از اخراج حضرت آدم(ع) از بهشت و دستور هبوط به او، می‌فرماید: «آدم از پروردگارش کلماتی را آموخت، پس خدا توبه او را پذیرفت و خداوند توبه‌پذیر و مهربان است.» آن‌گاه فرمود: «از بهشت من پایین آید و از این پس اگر از سوی من هدایتی برای شما آمد و شما از آن تبعیت کردید، خوف و حزنی بر شما نیست؛» یعنی راه بازگشت و اصلاح وجود دارد. ولی این به معنای عدم اخراج نیست، زیرا اگر شخصیتی هم‌چون حضرت آدم(ع) گذشته را جبران کرد، موجودی مانند شیطان، اصلاح‌ناپذیری خود را با سوگند به گمراهی بندگان نشان داد و از این رو وعده جهنم را دریافت کرد.

بنابر این، این نگرانی که زندگی او از هم می‌پاشد و حیثیت او زیر سؤال می‌رود، مانع از اخراج نیست، زیرا راه اصلاح و اعاده حیثیت باز است. بنابر نقل قرآن، هنگامی که بنی اسرائیل گوساله پرست شدند، خداوند آنان را بخشید. سپس گفتند: ای موسی! خدا را به ما نشان بده تا به تو ایمان بیاوریم. آن‌گاه دچار صاعقه شدند (که چیزی شبیه اخراج و آخرین راه حل است)؛ ولی در عین حال، باز پس از مرگ، زنده شدند، شاید شکرگزار باشند که ظاهراً باز هم اصلاح‌پذیر نبودند. این مراحل و حلقه‌های رحمانی، نشان می‌دهد که اخراج در مرحله خویش، به جای خود محفوظ است، ولی فرصت جبران و اعاده حیثیت و زندگی آبرومند و اتصال دوباره به سازمان، فراهم است.

امیرالمؤمنین(ع) می‌فرماید:

«پیغمبر اکرم، زانی محصن را رجم کرد، ولی پس از آن، به جنازه او نماز خواند و بر زانی غیر محصن و سارق، حد جاری کرد، ولی سهم آنان را نیز می‌داد»؛ یعنی کسی طرد کلی نمی‌شود و این به مقتضای اصل «رحمت» در مدیریت رحمانی است.

چگونگی اخراج

ویلیام فولمر معتقد است که طی یک نشست کوتاه، و به آرامی، ولی بسیار صریح و محکم، خبر اخراج کارمند، به طور خصوصی به اطلاع او رسانده شود. در همین جلسه باید اطلاعاتی، مانند این که چه موقع، حقوق او قطع خواهد شد، وضعیت او از نظر بیمه، و این که حقوق بازنشستگی و مزایای او چه خواهد بود و چه موقع باید سازمان را ترک کند، به کارمند داده شود و به او گفته شود که چگونه به پرسش هایی که در باره وی پرسیده می‌شود، پاسخ داده خواهد شد.

دیدگاه مدیریت رحمانی

نظریه بالا هر چند توجیه پذیر است و با رعایت شئون انسانی، مناسب است و از وارد آمدن خدشه به حیثیت و آبروی فرد جلوگیری می‌کند و به او کمک می‌کند تا مشکل خود را بهتر دریابد و از آن عبرت بگیرد، ولی قابل مناقشه و نقادی است. چه بسا بعضی موارد اقتضا می‌کند که فرد خاطی و اخراجی را معرفی و رفتار او را افشا کرد تا عبرت دیگران شود و در انضباط سازمانی و نظم اجتماعی نیز مؤثر افتد.

علمای مدیریت، تخلفاتی مانند استفاده از مواد مخدر، دعوا و مشاجره، تمرد و خودداری از انجام وظایف، دزدی و تخریب عمدی اموال و دارایی‌های سازمان را علت اخراج فرد می‌دانند. اگر مبنای مجازات را اصلاح رفتار فرد خاطی و نیز تأثیرات درس آموزی و عبرت آفرینی آن بدانیم و مانع از

سرایت اشکالات او به سازمان‌های دیگر شویم، لازم است در برخی موارد، گرچه محدود، اقدام به اخراج علنی و افشاگرانه کرد. همان‌طور که امیرالمؤمنین (ع) به مالک‌اشتر در باره اختلاس‌کنندگان و متهمان به فساد مالی دستور می‌دهد که داغ ننگ را بر آنان بنشان و آبروی آنان را بریز. این کار، مانع از شیوع اختلاس خواهد شد.

البته اصل در مدیریت رحمانی، بر رحمت و عفو است و قبلاً بیان شد که رسول خدا (ص) نیز در رهبری خویش مأمور به عفو و استغفار بود، ولی اگر امری اقتضا کرد، باید خلاف اصل عمل کرد. همان‌طور که خداوند رحمان می‌فرماید: «رحمت من همه چیز را فرا گرفته است و عذاب من به هرکس که بخواهم، اصابت خواهد کرد». از این رو، رسول رحمت، گاهی غضب می‌کرد و نمی‌بخشید، مانند آن سه نفر که از رفتن به جنگ خودداری ورزیده بودند و مانند آن سه نفر که رسول خدا را سب کرده بودند.

بنابر این اگر فرد به مرحله اخراج نرسیده است، باید عفو شامل او شود، ولی مرحله اخراج حاکی از عدم اصلاح فرد است.

نظام پاداش و تنبیه، کدام یک قدرت بیشتری دارد؟

این پرسش مهمی است که ذهن مدیران و سازمان‌ها را به خود مشغول می‌کند. گروهی طرفدار پاداش و معتقد به تأثیرگذاری بیشتر آن هستند که علمای تربیت، عمدتاً در این گروهند و تشویق را کارآمدتر از تنبیه می‌دانند. برخی نیز قدرت تنبیه را افزون‌تر می‌دانند.

طبق یک تحقیق، آیات مربوط به قدرت تنبیه، حدود ششصد آیه و آیات مربوط به قدرت پاداش، حدود سیصد آیه است؛ یعنی در مدیریت الهی و اسلامی، بر استفاده از قدرت تنبیه تأکید بیشتری

شده است. چه بسا اگر تعداد آیات، ملاک قرار داده شود، در مدیریت رحمانی تأثیر قدرت تنبیه دو برابر قدرت پاداش است؛ یعنی آن چه ضامن اجرای یک انضباط اجتماعی است، قدرت تنبیه است که نمایان گر اقتدار است. تا اقتدار نباشد، نظم و انسجام نیز نخواهد بود. البته منظور از تنبیه، لزوماً تهدید و مجازات نیست، بلکه همان طور که گذشت، در فرآیند انضباط در مدیریت رحمانی، تهدید و مجازات، بخشی را تشکیل می‌دهند و دیگر مراحل، مانند موعظه، نصیحت، منطوق، استدلال، عفو و اتمام حجت، نقش تعیین کننده تر و پیش گیرانه تری را پدید می‌آورد.

از آن جا که میل عمومی انسان، به آزادی و زیاده خواهی است، عامل ترس، بهتری می‌تواند به مهار این عوامل بپردازد.

البته تشویق نیز نقش انگیزش خود را دارد. در یک جمله می‌توان گفت که قدرت تنبیه، ایجادکننده نظم و انضباط است و قدرت تشویق، عامل حرکت و انگیزش. در هر مدیریتی اگر حساب بردن و ترسیدن از قدرت نباشد، شیرازه امور از هم می‌پاشد.

با نگاه آماری دیگری به آیات قرآن، دانسته می‌شود که از اوصافی که قرآن برای همه پیامبران ذکر می‌کند، صفات «بشیر» به معنای مژده دهنده و «نذیر» به معنای بیم دهنده است. این دو صفت، در دو صیغه «بشیر» و «مبشر» و «نذیر» و «منذر»، ۵۸ بار در قرآن تکرار شده‌اند که شانزده مورد آن، در کنار یکدیگر آمده است در ۴۲ مورد، واژه «نذیر» یا «منذر» به تنهایی (بدون همراهی با بشیر یا مبشر) ذکر شده است. این ترکیب آماری می‌تواند مؤیدی باشد بر کارآمدی افزون تر تنبیه از تبشیر و پاداش.

هنگامی که خطا کاران با قدرت تنبیه آرام گرفتند، آن گاه نوبت به تشویق و پاداش می‌رسد تا همگان را به سوی رشد و تعالی سوق دهد. بدین رو برخی معتقدند که وجود یک حکومت مقتدر، ضامن اجرای احکام دین، امنیت، آبادانی و آزادی انسان‌های صالح است.

در قرآن کریم آمده است:

«ما رسولان خود را با دلایل روشن فرستادیم و با آنان کتاب آسمانی و میزان شناسایی حق از باطل و قوانین عادلانه نازل کردیم تا مردم قیام به عدالت کنند و آهن را نازل کردیم که در آن نیروی شدید و منافعی برای مردم است تا خداوند بداند که چه کسی او و رسولانش را یاری می‌کند، بی‌آن که او را ببیند. خداوند قوی و شکست‌ناپذیر است.»

اگر کسی در مقام وعظ و نصیحت قرار گیرد و یا در یک مرکز آموزشی باشد، چه بسا باید به قدرت تشویق و پاداش، بیش‌تر توجه کند، ولی وقتی پای حکومت و مسؤولیت ایجاد نظم و انضباط به میان آمد، این‌جا دیگر سخن از اقتدار در بین است و باید محکم و آهنین بود تا بتوان به داد مظلومان و مستضعفان رسید.

البته هنگامی که از افزونی قدرت تنبیه نسبت به قدرت پاداش سخن گفته می‌شود، این با مدیریت رحمانی منافات ندارد، زیرا خدای رحمان، خدایی قاهر و قادر و قوی است، در عین اقتدار و قدرت تنبیه، مهربان است و از درجه عفو و بخشش بالایی برخوردار است. قدرت بالای تنبیه او خاطیان را مرعوب و صالحان را دلگرم می‌کند و جامعه را امن و آرام می‌سازد. تشویق از آن صالحان است و بیش‌تر در آنان تأثیر می‌گذارد و تنبیه برای ظالمان است.

بنابر این، در سازمان‌های اسلامی باید قدرت حاکمیت و اقتدار، تجلی خاص خود را داشته باشد تا انسجام و سازمان کار، تأمین و تضمین شود، تمرد کم شود و تجاوز به حدود و حقوق دیگران کاهش یابد و در سایه این نظم و انسجام، که به مثابه یک اصل و ناشی از قدرت تنبیه بالا است، به تشویق و انگیزش و رهبری و رشد و تعالی پرداخت.

آشنایی با مفاهیم مدیریت پروژه



پروژه مجموعه ای از فعالیت های مرتبط با یکدیگر برای دستیابی به هدفی مشخص است. آنچه که پروژه را از مجموعه فعالیت های غیر پروژه ای متمایز میکند خاص بودن هدف پروژه و عدم تکرار این هدف است که ساز مان دهی، راهبری و کنترل فعالیت های آن به عهده مدیریت پروژه است.

در این راستا مدیر پروژه وظیفه دارد شاخص های

عمده ای مانند زمان، هزینه و کیفیت را در طول اجرای پروژه مستمرا تحت کنترل داشته باشد.

اصولا کیفیت انجام پروژه به مفهوم عام آن عبارت است از: انجام پروژه در زمان تعیین شده و رسیدن به اهداف و استانداردهای مشخص شده پروژه.

اهداف و استانداردهای پروژه قاعدتا برای برهه ای خاص از زمان که همان زمان پیش بینی شده دوره بهره برداری (یا تحویل پروژه به کارفرما) است، تعیین می گردد.

با طولانی شدن زمان پروژه و تعویق های طولانی در شروع بهره برداری از پروژه، ممکن است اهداف و استانداردهای اولیه از توجه خارج گردند که شاید بتوان چند نمونه از آن را نیز در سازمان خودمان جستجو کرد که با طولانی شدن زمان انجام پروژه، سازمان متحمل ضررهای زیادی در ازای تاخیر در تحویل پروژه می گردد.

به دلیل اهمیت موضوع، در این بخش به بررسی علل افزایش هزینه و زمان پروژه ها می پردازیم.

علل افزایش زمان پروژه

عوامل متعددی باعث افزایش مدت زمان انجام پروژه ها می گردد.

به سر فصل چند عامل به شرح زیر اشاره می نمایم:

۱- عدم تامین بودجه لازم در زمان مطلوب

۲- ضعف مدیریت و عوامل اجرایی پروژه

۳- عدم بهره گیری از ابزارهای مناسب برنامه ریزی و کنترل پروژه ها

۴- وجود قوانین خشک و بدون انعطاف و کنترل های نامناسب مالی

۵- عدم بکارگیری تکنولوژی مناسب اجرایی در انجام فعالیت های پروژه

۶- تغییرات حساب نشده در مدیریت پروژه و بعضا عوامل اجرایی پروژه

وابستگی عامل هزینه پروژه به زمان انجام پروژه، بسیار شدیدتر از عامل کیفیت است. هزینه های پروژه شامل دو گروه می شوند:

۱- هزینه های مستقیم

هزینه هایی است که مستقیماً به فعالیت های خاصی از پروژه مرتبط است. این گروه از هزینه ها گرچه ظاهراً با طولانی شدن پروژه افزایش می یابند، اما افزایش این نوع هزینه ها در موفقیت و عدم موفقیت پروژه چندان موثر نمی باشد، زیرا افزایش این هزینه ها (عمدتاً به علت تورم) با افزایش هزینه های مطالبه شده از مشتری توسط کارفرما همراه است و به ندرت باعث عدم موفقیت پروژه می گردد.

۲- هزینه های غیر مستقیم

هزینه ای که موفقیت و عدم موفقیت پروژه را تحت الشعاع قرار می دهد، هزینه غیر مستقیم پروژه است.

هزینه های غیر مستقیم شامل هزینه های اداره دفاتر طرح، هزینه احداث و اداره کارگاه های موقت یا نظارت بر کارگاه های سازنده، هزینه بهره وام و... است. در واقع هزینه های غیر مستقیم پروژه تابع یکنواخت و صعودی از انجام پروژه است. عمده ترین تابع حتی بصورت غیر خطی و کاملاً بصورت نمایی با افزایش زمان پروژه افزایش می یابد، بدین مفهوم که هرچه زمان پروژه طولانی تر شود، هزینه های غیر مستقیم با شیب تندتری افزایش می یابد. اگر دومین هزینه های غیر مستقیم پروژه

۱. هزینه بهره وام در نظر بگیریم، این نوع هزینه به تنهایی می تواند با طولانی شدن زمان اجرای پروژه، کل پروژه را از توجیه اقتصادی ساقط نماید.

فرایند آغاز

در این فرایند، تشخیص داده می شود که آیا پروژه جدیدی باید آغاز شود یا اینکه باید مرحله یا فاز بعدی پروژه فعلی آغاز شود. ورودی های فرایند آغاز:

۱- شرح محصول

اسناد شرح محصول در جهت جمع آوری ویژگی های محصول یا خدماتی می باشد که پروژه آنها را بوجود می آورد.

بسیاری از پروژه ها بصورت انجام کار طی انعقاد قرارداد بین سازمان و پیمانکار انجام می گیرد. تحت چنین شرایطی، شرح اولیه محصول معمولاً توسط تحویل گیرنده آن محصول تهیه می شود. همچنین پروژه پیش می رود جزئیات بیشتری در باره محصول یا خدمات پروژه حاصل می شود.

۲- برنامه استراتژیک

از آنجائیکه اهداف استراتژیک سازمان مجری، پشتیبان تمام پروژه ها می باشد، بنابراین برای دستیابی به این اهداف باید برنامه استراتژیک در تصمیمات مربوط به پروژه در نظر گرفته شود.

۳- معیارهای انتخاب پروژه

معیارهای انتخاب پروژه معمولاً با توجه به شرایط محصول پروژه تعریف می شوند و می توانند طیف وسیعی از ملاحظات مدیریتی را پوشش دهند.

۴- اطلاعات گذشته

این اطلاعات حاصل از نتایج عملکردها و تصمیمات اتخاذ شده در فازها و مراحل قبلی پروژه می باشند و می توانند در تایید یا بررسی هر مرحله از پروژه مورد استفاده قرار گیرند.

مدیریت محدوده پروژه

شامل فرایندهایی است که تضمین می کنند، پروژه شامل کارهای مورد نیاز و فقط کارهای مورد نیاز برای تکمیل موفق پروژه باشد.

واژه محدوده در پروژه به دو چیز اطلاق می شود:

۱- محدوده محصول: شامل ویژگی ها و وظایفی است که در خدمات یا محصول پروژه دیده می شود.

۲- محدوده پروژه: شامل کاری است که باید در جهت تحویل محصول با ویژگی ها و وظایف تعیین شده انجام شود.

که در اینجا مدیریت محدوده پروژه می باشد.

ابزارها و تکنیک های فرایند کنترل کلی تغییرات

۱- سیستم کنترل کلی تغییرات

سیستم کنترل کلی تغییرات، مجموعه روش های قابل استناد رسمی می باشد بطوریکه این سیستم مراحل را که در آن مستندات پروژه ممکن است تغییر یابند را تعریف می کند. بسیاری از سیستم های کنترل تغییرات دارای هیئت کنترل تغییرات هستند که مسئول تایید یارد درخواست تغییرات می باشد.

تغییرات در پروژه ممکن است به دو صورت باشد:

الف- پیش بینی شده

ب- پیش بینی نشده

کنترل تغییرات باید شامل روش هایی باشد تا تغییرات پیش بینی شده که از قبل تعریف شده اند بطور خودکار پذیرفته شوند.

البته هر دو نوع تغییرات باید مستند سازی شوند.

۲- مدیریت اعمال تغییرات

مدیریت اعمال تغییرات روشی مدون برای هدایت و نظارت فنی پروژه می باشد و شامل موارد زیر می شود:

تعیین و تدوین ویژگی‌های فیزیکی و عملکرد هر فعالیت یا سیستمی در پروژه .
کنترل تغییرات در ویژگی‌های هر فعالیت و سیستمی در پروژه .
ثبت و گزارش تغییرات و وضعیت اجرای آنها .
نظارت بر انجام هر فعالیت و سیستمی برای انطباق آنها با نیازهای پروژه .

۳- ارزیابی عملکرد

تکنیکهای ارزیابی عملکرد از قبیل ارزش بدست آمده ارزیابی می‌کنند که آیا فعالیت‌های پروژه طبق برنامه پیش می‌روند یا نه.

۴- برنامه ریزی‌های دیگر

پروژه‌ها به ندرت بر طبق برنامه اجرا می‌شوند. تغییرات آتی ممکن است شامل تخمین هزینه‌های جدید، توالی جدید فعالیت‌ها و ... در برنامه پروژه شوند.

۵- سیستم اطلاعاتی مدیریت پروژه

سیستم اطلاعاتی مدیریت پروژه، ابزارها و تکنیک‌هایی می‌باشد که برای جمع‌آوری، ادغام و انتشار نتایج دیگر فرایندهای مدیریت پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

خروجی‌های فرایند کنترل کلی تغییرات

۱- بروزآوری برنامه پروژه

به روزآوری برنامه پروژه، هرگونه تغییر در محتوای برنامه پروژه یا جزئیات پشتیبانی کننده را شامل می شود.

۲- اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی اقداماتی هستند که برای انطباق اجرای پروژه با برنامه پروژه انجام می شوند.

۳- تجربیات حاصل از پروژه

علل ایجاد تغییرات در پروژه و انجام اقدامات اصلاحی باید مستند سازی شوند تا بتوان از آنها به عنوان بانک اطلاعاتی در طول اجرای پروژه و در پروژه های دیگر استفاده کرد.

فرایند کنترل کلی تغییرات

برای تحقق فرایند کنترل کلی تغییرات، سه عامل زیر باید در نظر گرفته شود:

سودمند بودن تغییرات

اطمینان از رخ دادن تغییر

مدیریت زمان و چگونگی رخ دادن تغییر

ورودی های فرایند کنترل کلی تغییرات

۱- برنامه پروژه

برنامه پروژه مبنای اصلی کنترل تغییرات می باشد.

۲- گزارشات عملکرد

گزارشات عملکرد اطلاعات و هشدارهایی را برای تیم پروژه فراهم می کند بطوریکه مشخص می شود چه مشکلاتی در آینده رخ خواهد داد.

۳- درخواست تغییرات

درخواست تغییرات ممکن است به اشکال مختلفی رخ دهد. از جمله شفاهی یا کتبی، مستقیم یا غیرمستقیم با منشأ خارجی یا داخلی.

ابزارها و تکنیک های فرایند اجرای برنامه پروژه

۱- مهارت های عمومی مدیریت

مهارت های عمومی مدیریت از جمله هدایت، برقراری ارتباطات و برگزاری جلسات بحث و گفتگو برای اجرای مؤثر پروژه لازم هستند.

۲- دانش و مهارت های لازم در باره نتایج پروژه

تیم پروژه باید دسترسی کافی به مجموعه مهارت‌ها و دانش لازم در مورد نتایج پروژه داشته باشد.

۳- سیستم اعطای مسئولیت

سیستم اعطای مسئولیت، روشی رسمی برای اعطای اختیارات می باشد. بدین ترتیب تضمین می شود که کارها در زمان معین شده و به ترتیب مناسب انجام می شوند.

۴- جلسات بازنگری وضعیت پروژه

جلسات بازنگری وضعیت پروژه، جلسات زمانبندی شده ای هستند که برای مبادله اطلاعات در باره وضعیت پروژه تشکیل می شوند.

۵- سیستم اطلاعاتی مدیریت پروژه

سیستم اطلاعاتی مدیریت پروژه، شامل ابزارها و تکنیک هایی می باشد که برای جمع آوری، ادغام و انتشار نتایج دیگر فرایندهای مدیریت پروژه مورد استفاده قرار می گیرد.

۶- روش های سازمانی

روش های مختلفی است که در هر سازمان از آنها بنا به نیاز استفاده می گردد.

خروجی های فرایند اجرای برنامه پروژه

۱- نتایج کار

ماحصل فعالیت های انجام شده برای تکمیل پروژه می باشند.

۲- درخواست تغییرات

درخواست تغییرات اغلب هنگام اجرای پروژه انجام می شوند و معمولا برای تغییرات در هزینه، زمان های تخمین زده شده و محدوده پروژه می باشند.

خروجی های فرایند تهیه برنامه پروژه

۱- برنامه پروژه

برنامه پروژه سندی پذیرفته شده و رسمی می باشد که برای مدیریت و کنترل اجرای پروژه مورد استفاده قرار می گیرد.

همچنانکه پروژه پیش می رود اطلاعات بیشتری از پروژه بدست می آید، بنابراین انتظار می رود برنامه پروژه نیز تغییر یابد.

برنامه پروژه معمولا شامل موارد زیر می شود:

مصوبات، پروانه ها و مجوزها.

توصیفی از روش یا استراتژی مدیریت پروژه.

بیان محدوده پروژه که شامل اقلام قابل تحویل پروژه و اهداف پروژه می باشد.

ساختار شکست کار تا سطحی که در آن کنترل داشته باشیم.

تخمین هزینه ها، تاریخ شروع فعالیت ها و تعیین مسئولیت ها.

وقایع کلیدی و تاریخ پیش بینی شده برای تحقق هر یک از آنها.

کارکنان کلیدی مورد نیاز

ریسک های کلیدی شامل محدودیت ها و فرضیات، پاسخ های برنامه ریزی شده به هر کدام از آنها.

برنامه های فرعی پروژه مانند برنامه های مدیریت زمانبندی و برنامه مدیریت محدوده پروژه.

تصمیمات کلیدی برای شروع، ادامه و توقف فعالیت ها.

۲- جزئیات پشتیبانی کننده برنامه پروژه

این جزئیات شامل موارد زیر می شود.

خروجی های حاصل از دیگر فرایندهای پروژه که در برنامه پروژه لحاظ نشده اند.

اطلاعات و اسناد دیگری که در مدت اجرای برنامه پروژه ایجاد شده اند.

اسناد فنی مانند نیازها و طرح ها.

مستند سازی استانداردهای مربوطه.

ابزارها و تکنیک های فرایند تهیه برنامه پروژه

۱- متدولوژی برنامه ریزی پروژه

متدولوژی برنامه ریزی پروژه شامل تمامی روش های ساخت یافته ای است که برای هدایت تیم پروژه در مدت زمان تهیه برنامه پروژه مورد استفاده قرار می گیرد.

۲- دانش و مهارت های افراد درگیر در پروژه

هر فرد درگیر در پروژه، دانش و مهارت هایی دارد که ممکن است در اجرای برنامه پروژه مفید باشد. تیم مدیریت پروژه باید محیطی را ایجاد کند که در آن، افراد درگیر در پروژه بتوانند بطور مناسب شرکت کنند.

۳- سیستم اطلاعاتی مدیریت پروژه

سیستم اطلاعاتی مدیریت پروژه، شامل ابزارها و تکنیک هایی می باشد که برای جمع آوری، ادغام و انتشار نتایج دیگر فرایندهای مدیریت پروژه مورد استفاده قرار می گیرد.

ورودی های فرایند تهیه برنامه پروژه

۱- خروجی برنامه ریزی های دیگر

خروجی فرایند های برنامه ریزی دیگر، ورودی های فرایند تهیه برنامه پروژه می باشند.

۲- اطلاعات گذشته

اطلاعات قابل دسترس گذشته مانند داده های تخمین زده گذشته، داده های ثبت شده حاصل از اجرای پروژه های مشابه قبلی.

۳_ سیاست های سازمان

در هر پروژه ای باید سیاست های مختلف سازمان بر پروژه بررسی شود.

تعدادی از این سیاست ها عبارتند از:

سیاست های مدیریت کیفیت

سیاست های مربوط به مدیریت امور کارکنان پروژه

سیاست های کنترل مالی

۴_ محدودیت ها

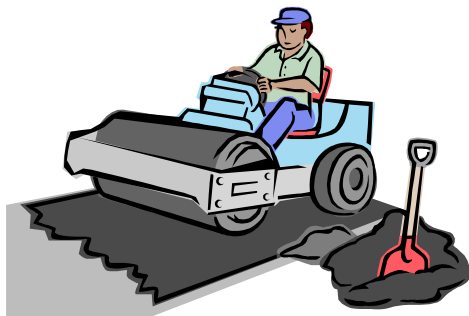
عواملی هستند که اختیارات تیم پروژه را محدود می نمایند. وقتی پروژه ای بر طبق قرارداد اجرا می شود ملاحظات مربوط به قرارداد، محدودیت های پروژه تلقی می شوند، مانند بودجه ای که از قبل تعیین شده است.

۵_ فرضیات

عواملی هستند که برای اجرای اهداف پروژه مورد توجه قرار می گیرند و کاملاً صحیح، واقعی و قطعی در نظر گرفته می شوند. برای مثال گر چه در دسترس بودن یک فرد درگیر در پروژه غیر قطعی می باشد، اما قطعی فرض می شود.

شش صفت مدیر پروژه خوب

ممکن است صفات خوب دیگری برای مدیران موفق پروژه، قابل تصور باشد؛ مانند توان نگارش،



مهارت‌های کلامی، تسلط بر نرم‌افزارهای

مدیریت پروژه، استقلال و مهم‌تر از هم

قابل اعتماد بودن. اما فراموش نکنید که

بدون این صفات، فرد اساساً مدیر نیست و

نمی‌توان از او انتظار موفقیت داشت، این

صفات حداقلی لازم برای مدیریت می‌باشند.

به دلیل نو بودن پروژه و ویژگی‌های خاص آن است که مدیر پروژه، باید علاوه بر، کسب مهارت‌های

مدیریت عمومی، توانمندی‌های خاصی را باید برای مقابله با مشکلات و مسایل خاص پروژه بیاموزد.

مدیران موفق پروژه چه دارند؟

مدیریت پروژه، زنجیره‌ای از امور متصل به هم است که بایکدیگر درار تباطی تنگاتنگند. **مدیر پروژه**،

برای دستیابی به موفقیت، باید قوانین طلایی پروژه را مدنظر داشته‌باشد، اما هرکسی از عهده‌ی

در خاطر داشتن و عمل هم‌زمان به این قوانین برنمی‌آید. مدیران موفق، ویژگی‌های شخصی خاصی را در خود پرورش داده‌اند.

شش ویژگی مهم مدیران موفق پروژه

صفت اول

اشتقاق برای پروژه

مدیر پروژه‌ی خوب سعی دارد تا کار خوبی ارائه کند. اشتقاق مدیر پروژه برای کار، در سایر افراد درگیر در پروژه اثر می‌کند، کارها را آسان‌تر و انگیزه‌ی افراد را برای کار بیشتر می‌کند. لذا به هنگام صحبت با افراد در خصوص کار، اشتقاق بیشتری از خود نشان داده، خوشحالی خود را از پیشرفت‌های پروژه بروز دهید.

صفت دوم

توان مدیریت موثر تغییرات

تغییرات در پروژه اجتناب‌ناپذیر است. بنا به دلایل مختلف ممکن است که نظرات درباره‌ی نتایج پایانی پروژه تغییر کند، مدیر ناگزیر به ایجاد تغییراتی در محدوده‌ی پروژه می‌شود و در نهایت اعضای تیم پروژه باید برنامه‌هایشان را تغییر دهند. افرادی که قصد دارند به مدیران موفق پروژه تبدیل شوند، باید نحوه برخورد و مدیریت استثنائات را بیاموزند. پروژه‌ها مملو از استثناها و شگفتی‌ها هستند.

صفت سوم

شکیبایی و مدارا با ابهامات

مدیران پروژه، اغلب اختیارات و مسوولیت‌های مبهمی دارند. این حالت به‌خصوص در سازمان‌هایی که براساس ساختار پروژه مدار شکل نگرفته‌اند و مدیران پروژه‌ها اتفاقی تعیین می‌شوند، بیشتر جلوه‌گر است. ممکن است جایگاه مدیر و اختیارات او به رسمیت شناخته نشود.

گاهی افراد تیم پروژه، به جای گزارش دهی به مدیر، به فرد بالاتر او گزارش می‌دهند. در بسیاری از پروژه‌های بزرگ، قوانین به خوبی مشخص نیستند. برخی افراد اختیار زیادی دارند، برخی از مشتریان یا پیمانکاران فرعی ممکن است در تیم پروژه قرار گرفته باشند و سایر پیچیدگی‌هایی که اگر در پروژه‌ی خود نیز دقت کنید آن‌ها را می‌بینید.

یک مدیر خوب، در برابر این ابهامات، صبر پیشه می‌کند و با درایت در کنار این سختی‌ها پروژه‌اش را مدیریت می‌کند. مدیر پروژه بیش از **اختیار**، از **نفوذ** خود بهره‌می‌برد.

صفت چهارم

ساخت گروه و توانایی گفتگو

مدیر پروژه باید بتواند، بین افراد کلیدی درگیر در پروژه مانند: مدیرت، مشتریان، اعضای تیم ساخت و تامین کنندگان، ائتلاف ایجاد کند. برای پیشبرد اهداف پروژه، مدیر باید از توانایی چانه‌زنی و مجاب کردن بالایی برخوردار باشد و با زیرکی از آن بهره‌گیرد.

موفقیت پروژه تا حد زیادی بسته به چگونگی تشکیل تیم و جایگیری مناسب افراد حسب تخصص، توانایی و اخلاقشان در آن است.

تشکیل گروه‌های کاری، مبحث گسترده‌ای است که کتب بسیاری درباره‌ی آن نوشته شده است، لذا لازم است با مطالعه مباحث مربوط به نحوه تشکیل گروه، مدیریت آن و ...، این فن را به خوبی بیاموزیم. (در جلد سوم این مجموعه به دلیل اهمیت کار تیمی یا گروهی به تفصیل در این خصوص بحث خواهیم کرد)

صفت پنجم

داشتن دید مشتری‌مدار

مشتری مقدم بر همه چیز است. مدیر باید خود را در جایگاه مشتری قرار دهد و نظرات و دیدگاه‌های او را در پروژه‌اش پیاده کند. درنهایت، موفقیت هر پروژه‌ای با میزان رضایت مشتریانش از کار سنجیده می‌شود.

ساخت تیم مناسب و یکدلی با نظرات کارفرماست که مدیر می‌تواند تغییرات را به خوبی مدیریت کند و از میان آنها نتایج راضی‌کننده‌ای استخراج کند.

صفت ششم

تبعیت از اولویت‌های شغلی

باآنکه پروژه بر مردم تمرکز دارد، مدیر پروژه باید اولویت‌های بازار و کار را نیز، در نظر داشته‌باشد. اغلب پروژه‌ها باید سودی را بازگردانند، از این روست که مدیر پروژه، هدف سوددهی را نیز باید در نظر داشته، در تصمیماتش، هدایت پروژه به سمت سوددهی را لحاظ کند.

حتی در پروژه‌هایی که سود و بهره‌ی اقتصادی مهم نیست، مدیر باید تعادل میان هزینه با زمان و کیفیت را حفظ کند. توان تشخیص اولویت‌ها، خصیصه‌ایست که موفقیت‌های آتی سازمان را رقم می‌زند و آینده‌ی آن را می‌سازد.

تفکر سیستمی و سیستم‌های متفکر

سیستم کلیتی است که حداقل دو جزء داشته باشد، به صورتی که هر یک از آنها بتواند بر روی خصوصیات کل سیستم اثر بگذارد و هیچ کدام نتوانند اثر مستقلی بر روی کل سیستم داشته باشند.



سیستم مکانیکی براساس قانونمندی تحمیل

شده توسط ساختار درونی و قوانین علی ذاتی آن عمل می کند.

وقتی تک تک اجزای سیستم به صورت مجزا به بهترین نحو ممکن عمل کنند، سیستم کلی نمی تواند در بهترین وضعیت قرار بگیرد.

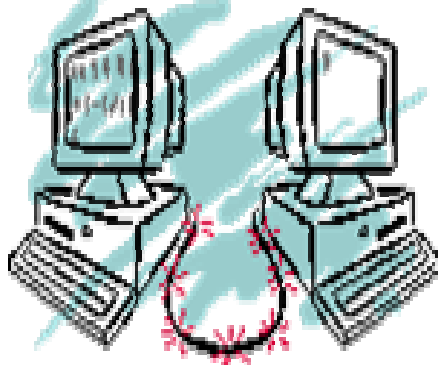
هر سیستمی از طریق دو روش گسترش و محدود کردن دامنه رفتارها می تواند بر اجزایش تاثیر بگذارد.

برای درک سیستم های اجتماعی بررسی روابط بین اجزا و نیز سیستم های کلی تری که سیستم های بزرگتر را شکل می دهند، ضروری است.

در هر سازمان یا بنگاه اقتصادی که به شکل سیستمی زنده اداره می شود، به تمامی کارکنان و کارگران شاغل در آنها، وظیفه خاصی محول شده که آنها می توانند به روشهای مختلف آن را انجام دهند.

تا زمانی که سازمانها نیاموزد که چگونه به شکل موثری از کارکنان خود بهره گیرند، مشکلات جدی در زمینه کیفیت وجود خواهند داشت.

تعریف سیستم



سیستم کلیتی است که حداقل دو جزء داشته باشد. به صورتی که:

۱- هر یک از آنها بتواند بر روی

عملکرد یا خصوصیات کل سیستم

اثر بگذارد

۲- هیچ کدام از آنها نتواند اثر مستقلی بر روی کل سیستم داشته باشد

۳- هیچ زیرگروهی از آنها نتواند اثر مستقلی بر روی سیستم (کل) بگذارد.

پس به طور خلاصه می توان گفت که سیستم کلیتی است که نتوان آن را به اجزای مستقل

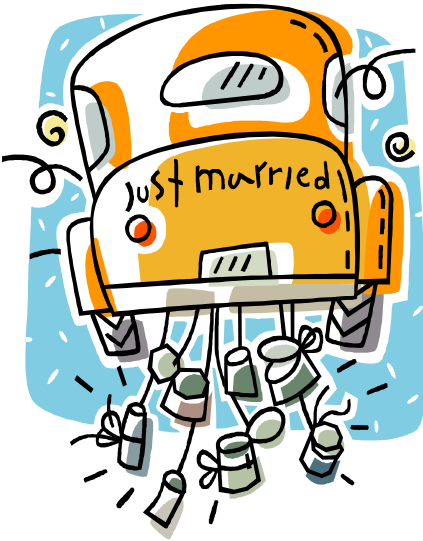
یا زیرگروههای مستقلی از اجزا تقسیم کرد.

نگرشهای مختلف به یک سیستم

سیستم هاسه نوع هستند.

۱- مکانیکی

یک سیستم مکانیکی براساس قانونمندی تحمیل شده توسط ساختار درونی و قوانین علی



ذاتی اش عمل می کند، مثل یک ساعت یا یک اتومبیل. از آنجایی که در سیستم های مکانیکی انتخابی وجود ندارد، خود یا اجزایشان نمی توانند مقاصدی مختص به خود داشته باشند. اما یک سیستم مکانیکی می تواند وظیفه ای داشته باشد که مقاصد موجودی، خارج از آن را برآورده می کند و به همین ترتیب اجزای سیستم نیز وظایف فرعی

مخصوصی به خود دارند. بنابراین، براساس نگرش نیوتنی جهان به صورت یک ماشین بود که

خدا آن را ایجاد کرده تا وسیله ای برای اجرای نیاتش باشد.

سیستم های مکانیکی می توانند باز باشند و یا بسته. اگر رفتارشان به وسیله هیچ رویداد یا

شرایط بیرونی متاثر نشود بسته هستند و در غیر این صورت باز خواهند بود. جهان از دیدگاه

نیوتن به منزله یک سیستم مکانیکی بسته (خودشمول) بدون هیچگونه محیطی، دیده می

شد. در مقابل، سیاره زمین به منزله سیستمی که حرکتش به وسیله سایر سیاره ها، ستاره ها و نیروهای دیگر متاثر می شود انگاشته می شد، از این رو یک سیستم باز فرض می شد. آن اجزایی که بدون آنها یک سیستم توانایی اجرای وظایفش را ندارد، اجزای ضروری و باقی اجزا غیرضروری به حساب می آیند. به عنوان مثال، موتور اتومبیل یک جزء ضروری است درحالی که فندک آن این چنین نیست.

۲- ارگانیک

سیستم های ارگانیک، سیستم هایی هستند که حداقل یک هدف یا مقصود از خودشان دارند. مثل حفظ بقاء، که رشد برای آن اغلب عاملی ضروری تلقی می شود. درحالی که اجزایشان هیچ هدف و مقصودی را پی نمی گیرند اما وظایفی در خدمت هدف و مقصود سیستم کلی دارند. سیستم های ارگانیکی ضرورتاً باز هستند، یعنی تحت تاثیر عوامل بیرونی قرار می گیرند. بنابراین، تنها زمانی قابل فهم هستند که در پیوند با محیطشان بررسی گردند.

محیط هر سیستم شامل مجموعه ای از متغیرهاست که می توانند رفتار سیستم را متاثر کنند

اجزای یک سیستم ارگانیک، هم می تواند ضروری باشد و هم نباشد. به عنوان مثال قلب یک جزء ضروری برای سیستم انسان است درحالی که ناخن چنین نیست.

۳_ اجتماعی

سیستمهای اجتماعی (مانند سازمانها، موسسات و جوامع) سیستم های بازی هستند که برای خود مقاصدی دارند، حداقل برخی از اجزای ضروریشان هم مقاصدی مختص به خود

دارند و جزئی از سیستم بزرگتری هستند که

آن نیز دارای مقاصدی مختص به خود است.

سیستمهای مکانیکی، ارگانیکی و اجتماعی

مفاهیمی هستند که می توان آنها را به اشکال

مختلف تصور کرد. بنابراین، هر موجودی را

می توان در قالب هر یک از آنها تصور کرد.

برای مثال، یک فعالیت اقتصادی، یک مدرسه،

یا یک بیمارستان را می توان به عنوان یک

سیستم مکانیکی، ارگانیکی یا اجتماعی تلقی

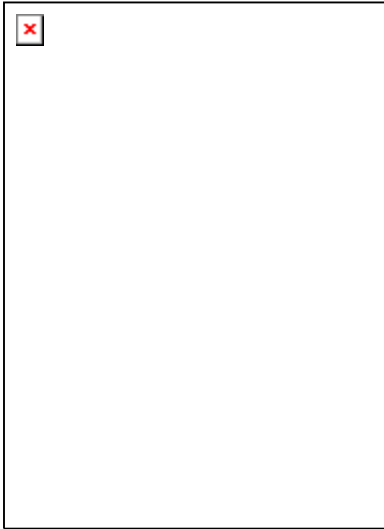
کرد. اما سیستم هایی که مردم در آنها نقش اساسی را بازی می کنند، اگر به گونه ای غیر از

سیستم اجتماعی دیده شوند به خوبی قابل فهم و در نتیجه قابل مدیریت نخواهند بود. نوع

نگرش به سیستم های مردمی در طول زمان تکامل یافته است. این مسئله با تغییراتی که

در نگرش مان در مورد بنگاههای اقتصادی روی داده، مشخص و واضح است. اما چنین تکاملی

تدریجی، در مورد هر سیستم اجتماعی دیگری نیز قابل مشاهده است.



بنگاه اقتصادی به منزله یک ماشین

جای تعجب نیست که بنگاههای اقتصادی به منزله ماشینی که توسط مالکانشان به منظور انجام کارهای موردنظرشان ایجاد می‌شود، فرض گردد. این سیستمها (بنگاههای اقتصادی) برای خود مقصودی نداشتند، بلکه وظیفه آنها خدمت به مقاصد مالکان و فراهم کردن بازده سرمایه گذارهای آنها از طریق ایجاد سود بود.

مالکان، قدرت مطلق بودند و نوعاً قوانین یا مقررات خاصی برای مقید کردن آنها وجود نداشت. آنها می‌توانستند در حیطه بنگاههای خود هرآنچه می‌خواستند انجام دهند. کارگران از دید آنها به شکل اجزای قابل تعویض ماشین بودند که وقتی که به طور رضایت بخشی کار نمی‌کنند می‌توان آنها را دور انداخت. کار به مهارت کمی نیاز داشت و کارگران غیرماهر و آموزش ندیده فراوان بودند. آنها نسبتاً کم توقع بودند و نوعاً هیچ گونه تامین اجتماعی وجود نداشت. به همین دلایل آنها حاضر بودند که تحت هر شرایطی کار کنند و برای گریز از فقر اقتصادی ناچار به تحمل هر وضعیتی بودند.

بنگاه اقتصادی به منزله یک ارگانسیم

هرچه که به پایان قرن نوزدهم نزدیکتر می‌شدیم، نگرش ماشینی به بنگاههای اقتصادی کمتر قابل دفاع به نظر می‌رسید. بعد از پایان جنگ جهانی اول، این نگرش تا حد زیادی با تلقی ارگانسمی از بنگاه اقتصادی، جایگزین شد. دلایل بسیاری برای این جایگزینی وجود داشت که در میان آنها می‌توان به آموزش فزاینده نیروی کار، افزایش مهارتهای لازم برای نیروی کار، مقررات مترقی شرایط کار به وسیله دولت‌ها و اعمال نفوذ اتحادیه‌ها در شرایط کار و بیمه شغلی اشاره

کرد. شاید مهمترین دلیل این تغییر در نگرشها ناشی از آن بود که بسیاری از بنگاههای اقتصادی نمی توانستند، حتی با تزریق مجدد تمامی سود حاصل از فعالیت خود به کسب و کارشان، رشد بالقوه را به فعلیت نزدیک کنند، زیرا که سرمایه بیشتری مورد نیاز بود.

بنابراین، مالکان مجبور بودند یا با حفظ کنترل کاملی بر بنگاه اقتصادیشان، رشد آن را محدود کنند، یا با تبدیل تدریجی آن به سمت سهامی عام، سرمایه بیشتری فراهم سازند و در نتیجه مقداری از حق مالکیت و کنترل خود را از دست بدهند.

در عمل مشاهده شد که نرخ دوام آن بنگاههایی که به دنبال رشد رفتند خیلی بیشتر از آنها بی بود که به دنبال کنترل کامل بودند.

وقتی بنگاه اقتصادی به شکل سهامی عام درآمد، مالکش ناپدید گشت. سهامداران برای کارگران، بی نام و نشان و دست نیافتنی شدند. مالکیت یک خیال، و مالکان به شکل روح درآمدند.

در آغاز این قرن، علم مدیریت و مدیران پدید آمدند تا تقاضای فزاینده مالکان بنگاههای اقتصادی را برای کنترل واحدهایشان جواب دهند و علاوه بر شناسایی خواسته های مالکان، آنها را به کارگران نیز منتقل کنند.

مدیران، سود را یک وسیله می پنداشتند نه یک هدف. سود برای یک بنگاه اقتصادی همانند اکسیژن برای انسانها، به منزله عنصری ضروری برای بقا و رشد آن پنداشته می شد و نه دلیلی برای وجود آن، آنچه مدیران سعی در حداکثر نمودن آن داشتند، استاندارد و کیفیت زندگی کاری بود نه ارزش سهام سهامداران. ایجاد بازده کافی برای سهامداران لازمه بقا بود نه یک هدف. اما افسانه حداکثر کردن سود به دلیل مناسبات عمومی، حفظ شد.

بنگاههای اقتصادی که مالکیت عمومی داشتند شرکت نامیده شدند، این کلمه از واژه لاتین کرپوس (CORPUS) به معنای بدن مشتق می شود. (ارگانیسمها بدن دارند، نه ماشین ها) به علاوه از نظر قانون، شرکت دارای وضعیتی همانند فرد زنده بود. مدیرعامل، سر (THE HEAD) سازمان نامیده می شد.

به تدریج ویژگیهای زیست شناسانه ای مانند؛ سالم، بیمار، فلج شده، پرانرژی، بالغ و در حال مرگ در مورد بنگاههای اقتصادی نیز مصداق یافت. چنین مفاهیمی هنوز هم کاربرد دارند. به خاطر پیشرفتهای مداوم ماشینی شدن، مهارتهای موردنیاز کارگران نیز روند صعودی گرفت. کارگران با مهارتهای لازم، به فراوانی کارگران بدون مهارت نبودند. هزینه آموزش و جایگزینی کارگران ماهر دیگر ناچیز نبود. در نتیجه، آنها بیشتر به منزله اجزای به سختی ترمیم شونده بدن (ارگانها) نگریسته می شدند تا اجزای به راحتی تعویض شونده یک ماشین. سلامت و امنیت کارگران از طرف دولت، اتحادیه ها و خود نیروی کار به طور شایانی موردتوجه قرار گرفت. اگرچه علایق و مقاصد کارگران به کارفرمایان مربوط نمی شد اما چگونگی انجام وظایف توسط آنها، چیزی بود که کاملاً به کارفرمایان ارتباط پیدا می کرد.

توسعه تامین اجتماعی، افزایش پس اندازهای شخصی (ناشی از حقوق و مزایای بیشتر در قبال کار) و فعالیت اتحادیه ها، ترس از بیکاری را کاهش داد. این پیشرفتهای کارگران ناراضی را در اعتراض به آنچه رویه کاری ناعادلانه و شرایط نامناسب کاری تلقی می کردند، تشویق کرد. بدین ترتیب به ناچار، مدیریت و نیروی کار در مقابل یکدیگر قرار گرفتند.

نگرش زنده تصور کردن بنگاه اقتصادی، در خلال جنگ جهانی دوم کمرنگ و کمرنگ تر شد. در آن زمان قسمت عمده ای از نیروی کار به خدمت امور نظامی درآمدند. با وجود این، تقاضا برای تولید بسیار زیاد بود. زنان، کودکان و سالخوردگان نیز به مجموعه نیروی کار پیوستند. البته این حرکت بیشتر به دلیل وطن پرستی ترغیب می شد تا نیاز به درآمدی برای که انتظار بهره وری بالا از چنین نیروی کاری داشتند (نیروی کاری که به دلیل حس وطن پرستی به وجود آمده بود)، دیگر نمی توانستند با رفتاری غیرانسانی با آنها به صورت اجزای قابل تعویض ماشین و یا حتی اجزای بدون مقصود بدن که فقط وظیفه اش را انجام می دهد، رفتار کنند. بنابراین، لازم بود تا با نیروی کار به عنوان انسانهایی رفتار شود که هر یک مقصودی منحصر به فرد دارد. به دلیل افزایش سرعت و خودکار شدن فعالیتها بعد از جنگ جهانی، مهارتها و آموزشهای موردنیاز نیروی کار با نرخ شتابنده ای افزایش یافت. زمان و پول هنگفتی در آموزش و تعلیم تمامی سطوح کارگران سرمایه گذاری شد. به منظور کسب بازده از این سرمایه گذاری، کارگران می بایست به شکل کارا تر و برای زمان طولانی تری به کار گرفته می شدند. برای رسیدن به این هدف، نمی شد با آنها بی که بعد از فعالیت در امور نظامی به مجموعه نیروی کار پیوسته بودند به همان شیوه نظامی برخورد کرد. استبداد و نظم و ترتیب خشک برای آنها نامناسب بود. این نیروها توقع داشتند که با آنها به شکل افرادی مستقل با نیازها و علایق مختص به خود رفتار شود. این مسئله به شکل حادی در پرورش فرزندان آنها منعکس شد، در نتیجه آنها حتی کمتر از والدینشان مایل به تحمل مدیریت استبدادی بودند.

اکثر افراد متعلق به نسل آزاد اندیش، که رکود پس از جنگ جهانی دوم را تجربه نکرده بودند، به اندازه والدینشان اهمیتی به مالکیت مواد و اشیاء نمی دادند. آنها با اخلاق کاری پروتستانی که مشخصه نسلهای قبلی بود وفق نیافته بودند و کار را به منزله امری که ذاتاً خوب است تصور نمی کردند، بلکه کار را به منزله شرط لازم تلقی می کردند. در این زمینه می توان به عقاید هیپی ها در دهه های ۶۰ و ۷۰ میلادی مراجعه کرد.

آنهایی از این نسل آزاداندیش که کار می کردند (که البته اکثر آنها نیز کار می کردند)، انتظار داشتند که علایقشان توسط سازمان استخدام کننده مورد توجه قرار گیرد. بسیاری از ساختارهای مدیریتی قادر به انجام چنین کاری نبودند. در نتیجه گروه کثیری از نیروی کار از ماهیت کار و سازمانهای استخدام کننده شان بیزار شدند. بر اساس مطالب نشریه ورک این آمریکا گزارشی که به وزیر بهداشت، آموزش و رفاه در سال ۱۹۷۳ تقدیم شد، آمده است که: ... تعداد قابل توجهی از کارگران آمریکایی نسبت به کیفیت زندگی کاری خود ناراضی هستند، بی تحرکی، تکراری بودن، بی فایدهی ظاهری کارها، نبود مبارزه طلبی و استقلال داخلی در کارها از دلایل نارضایتی کارگران در هر سطح شغلی هستند. با اینکه ماهیت مشاغل تا حد زیادی تغییر کرده است اما درحقیقت یکی از مشکلات اصلی آن است که این تغییرات به اندازه کافی سریع نبوده تا همپای تغییرات گسترده در موقعیت اجتماعی، آرزوها و امیال و ارزشهای کارگران رشد یابد. افزایش عمومی موقعیت تحصیلی و اقتصادی کارگران آنها را در وضعیتی قرار داده است که داشتن یک شغل جذاب به اندازه داشتن شغلی که پول خوبی دارد اهمیت یافته است. میزان پرداختها هنوز هم مهم است، مقدار آن باید

امکان دسترسی سطح استاندارد زندگی را میسر سازد و منصفانه به نظر برسد. اما پرداخت حقوق بالا به تنهایی باعث رضایت شغلی (یا رضایت از زندگی) نمی شود.

بنگاه اقتصادی به منزله یک سیستم اجتماعی

به دلیل فشارهای داخلی و خارجی، مدیران شرکتها آگاهی لازم برای در نظر گرفتن مقاصد و علائق بخشهای سیستم تحت مدیریتشان و سیستم های بزرگتری که آنها را نیز در بر می گیرد (مثل جامعه) و سیستم های مشابه دیگری که جزء همان سیستم بزرگتر هستند، به دست آوردند. به علاوه مدیران بنگاهها به طور آشکار مجبور به توجه به مقاصد سیستمی که آن را مدیریت می کردند نیز بودند. بسط دامنه توجه مدیران به آنچه ذکر شد، نگرش به سازمان به منزله یک سیستم مکانیکی یا بیولوژیک را بسیار مشکل ساخت. آنها به تدریج به سازمانشان به شکل یک سیستم اجتماعی (سیستمی که مردم به صورت فردی و گروهی نقش اصلی را در آن ایفا می کنند) نگاه می کردند.

از آنجا که سیستم، کلیتی است که نمی توان آن را به اجزای مستقل تقسیم کرد، بنابراین، هرگز با جمع کردن فعالیتهای اجزا به صورت مستقل، نمی توان به عملکرد کلی سیستم دست یافت، زیرا این عملکرد تابعی از اثرات متقابل اجزا بر یکدیگر است. می توان نشان داد که وقتی تک تک اجزای سیستم به صورت مجزا، به بهترین نحو ممکن عمل کنند، سیستم کلی نمی تواند در بهترین وضعیت ممکن قرار بگیرد.

برای مثال، تیم فوتبال متشکل از ستارگان همه تیم ها، لزوماً یک تیم خوب نخواهد بود. اما شاید بتوان گفت که اگر به اعضای این تیم زمان کافی برای بازی در کنار هم داده شود، بهترین تیم

جهان خواهند شد. شاید این طور باشد، اما وقتی که آنها تبدیل به بهترین تیم فوتبال شدند، دیگر تمام اعضای آن برای تیم منتخب ستارگان انتخاب نخواهند شد.

پیامدهای نگرش اجتماعی به یک سیستم

عملکرد یک سیستم آشکارا به عملکرد اجزایش وابسته است، اما یک جنبه مهم چگونگی تعامل آنها با یکدیگر به منظور تاثیرگذاری بر عملکرد سیستم کلی است. بنابراین، مدیریت اثربخش سیستم باید به جای توجه به فعالیت مستقل اجزا، بر تعامل و عملکرد یک سیستم، آشکارا به عملکرد اجزایش وابسته است.

بنابراین، مدیریت اثربخش سیستم باید به جای توجه به فعالیت مستقل اجزا، بر تعامل و ارتباط متقابل آنها با هم تمرکز کند.

وظیفه تعریف شده یک سیستم به وسیله هیچ جزئی از سیستم حتی اجزای اصلی و ضروری آن به تنهایی دست یافتنی نیست.

به عنوان مثال، هیچ بخشی از اتومبیل حتی موتور آن به تنهایی قادر به جابجایی مردم نیست. بنابراین، وقتی که یک اتومبیل یا هر سیستم دیگری به اجزای خود تقسیم می شود، هدف تعریف شده و خصوصیات اساسی اش را از دست می دهد. یک اتومبیل اوراق شده نمی تواند مردم را جابجا کند و انسانی که اندامش از هم جدا شده باشند، زنده نمی ماند و نمی تواند چیزی بخواند یا بنویسد.

هر سیستمی به دو روش می تواند بر اجزایش تاثیر بگذارد، از طریق گسترش و یا توسط محدود کردن دامنه رفتارهایی که آنها می توانند بروز دهند. از آنجایی که سیستم های اجتماعی شامل

سیستم های هدف داری مثل اجزای اصلی خود هستند و رفتار هدف دار، انتخاب مقاصد و ابزارها را میسر می کند، بنابراین، سیستم های اجتماعی باید طیف انتخاب های در دسترس اجزای شان را افزایش و یا کاهش دهند. آنها شاید طیف انواعی از رفتارها را افزایش و انواع دیگر را کاهش دهند. برای مثال، قوانین و مقررات، منافعی را برای ما ایجاد می کنند ولی نه به قیمت کاستن از حقوق دیگران.



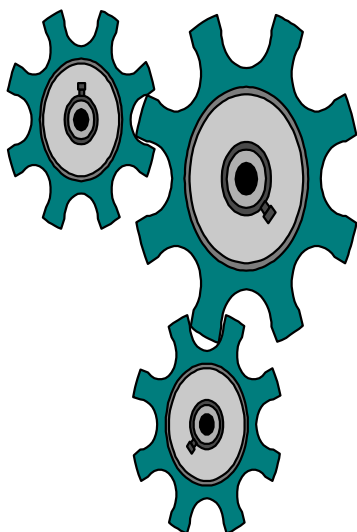
یک سیستم اجتماعی مستبد، عموماً دامنه رفتار در دسترس اجزایش را محدود می کند، در حالی که یک سیستم دموکراتیک آن را گسترش می دهد.

هم افزایی به معنی افزایش توانایی اجزای سیستم است که به دلیل عضویت در آن سیستم، یا به عبارت دیگر تعاملش با سایر اجزای سیستم، حاصل می شود. چنین افزایشی در توانایی تنها زمانی روی می دهد که اجزا در کنار یکدیگر بتوانند ارزشی را ایجاد کنند که به تنهایی قادر به خلق

آن نباشند. به عبارت دیگر، هم افزایی در سایه گسترش دامنه رفتار در دسترس اجزای سیستم دست یافتنی است.

اگر سیستم های اجتماعی اثری بر دامنه انتخابهای در دسترس اجزایشان یا سیستم های شاملی که این اجزا جزئی از آن هستند نداشته باشند، مطالعه آنها به منزله یک کل، هیچ ارزشی نخواهد داشت و می توان اجزا را به صورت منفرد بررسی کرد.

بنابراین، برای درک رفتار سیستم های اجتماعی ضروری است که روابط بین اجزا و نیز سیستم های کلی تری که سیستم های بزرگتر را شکل می دهند، بررسی شوند. اینکه یک سیستم طیف رفتاری اجزایش را افزایش یا کاهش می دهد، که این به چگونگی سازماندهی و مدیریت آن بستگی دارد.



بنگاه اقتصادی ای که به منزله یک ماشین تلقی شده است، به گونه ای سازماندهی و مدیریت می شود که شدیداً رفتار اجزایش را مقید می کند. اثربخشی یک ماشین بر حسب توانایی آن برای وادار کردن اجزایش به تکرار مکرر وظایف یکسان، تعریف می شود. در چنین سیستمی رفتار اجزا به صورت فیزیکی تعریف شده است و آنها هیچ انتخابی نمی توانند داشته باشند. درست مانند رفتارهایی که در نظامهای بوروکراتیک که درک مکانیکی از امور دارند، مشاهده می شود.

یک سیستم اجتماعی اگر به منزله یک سیستم ارگانیکی تلقی شود در مقایسه با یک سیستم مکانیکی، تنوع انتخابهای در دسترس اجزایش را افزایش داده است. اما چنین تنوعی تنها به شکل انجام کار محدود می شود و نه خودکار.

برای مثال قلب افراد مختلف ممکن است با سرعتهای متفاوتی بتپد اما به هر حال می بایست خون را درون سیستم به گردش دریاورد. بنابراین، در بنگاه اقتصادی که به شکل سیستمی زنده اداره می شود، به تمامی کارگران در هر سطحی که باشند محصول یا مقصود خاصی محول شده است (خود انتخاب نکرده اند) که می توانند به روشهای مختلف آن را فراهم کنند.

اما سازمان یا بنگاه اقتصادی که به شکل یک سیستم اجتماعی تلقی شود باید مقاصد اجزا و



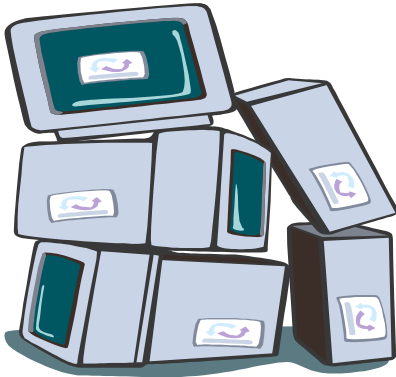
سیستمی که جزو آن است را برآورده کند. این بنگاه باید برای اجزا و سیستم های دربرگیرنده اش توانایی انجام کارهایی را که بدون وجود او قادر به انجامش نبودند، فراهم کند. بدین معنی که سیستم های اجتماعی باید علاوه بر طیف ابزارها، طیف مقاصد در دسترس اجزا و سیستم های شامل تر را نیز افزایش دهند.

در درون یک سازمان، ارتباط نزدیکی بین تمرکزگرایی و کاهش طیف انتخاب و نیز عدم تمرکزگرایی و افزایش

طیف انتخاب وجود دارد. هر چه تصمیم گیریها متمرکز تر باشد به معنی محدود شدن دامنه انتخاب در دسترس تصمیم گیران رده های پایین تر است.

مدیریت تحلیلی در مقابل مدیریت ترکیبی

در فرهنگ ما، مدیران می آموزند تا باور کنند که کارایی یک سیستم اجتماعی را می توان با ارتقای کارایی هریک از اجزای آن به صورت مجزا، افزایش داد. یعنی اگر هریک از اجزا به خوبی مدیریت شود، کل نیز همان طور خواهد شد. این امر به ندرت اتفاق می افتد. علت آن است که اگر اجزا به صورت مجزا دیده شوند، با وجودی که به نظر می رسد خوب مدیریت شده اند ولی به ندرت با همدیگر سازگار خواهند شد. در بهترین وضعیت، مدیران می آموزند که چگونه فعالیت‌های اجزای یک سیستم اجتماعی را مدیریت کنند.



ولی مدیران موثر، تعاملات بین اجزایی از سیستم که مسئولیت آن را به عهده دارند و نیز تعاملات آن جزء با اجزای دیگر داخل یا خارج از سازمان (که تأثیرگذار است و از طریق آنها تأثیر می پذیرد) را مدیریت می کنند.

این گرایش به تکه کردن اجزا و برخورد جداگانه با آنها از پیامدهای تفکر تحلیلی است. متأسفانه تحلیل و تفکر تقریباً به صورت مترادف در نظر گرفته می شوند ولی در واقع تحلیل فقط یکی از روشهای تفکر است و ترکیب نیز یکی دیگر از آنهاست. در روش تحلیل، ابتدا آنچه که قرار است فهمیده شود به اجزا تقسیم می شود. سپس سعی می شود تا رفتار هر جزء به صورت مجزا فهمیده شود. سرانجام درک حاصل از این اجزا یک کاسه می شود. تا درکی از کل موضوع حاصل شود. روش ترکیب دقیقاً در مقابل این روش قرار می گیرد. در قدم اول آنچه قرار است فهمیده شود به صورت

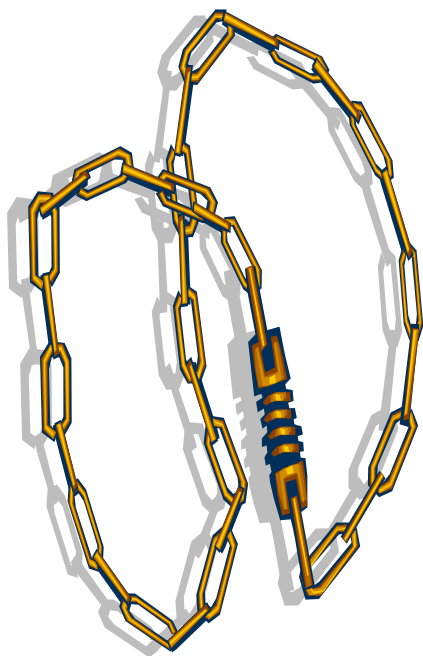
جزیی از یک کل بزرگتر در نظر گرفته می شود بنابراین با اجزای دیگر یکجا در نظر گرفته می شود و نه به صورت مجزا). در قدم بعدی درکی از سیستم شامل بزرگتر به دست می آید. سپس رفتار یا ویژگیهای سیستم مورد نظر از طریق روشن شدن نقش یا وظیفه آن سیستم در سیستم بزرگتری که آن را دربرمی گیرد توضیح داده می شود.

یک سیستم را نمی توان به روش تحلیلی درک کرد. تحلیل یک سیستم، ساختار و چگونگی کار آن را روشن می سازد، بنابراین، دستاورد چنین روشی دانش (KNOWLEDGE) است و نه فهم (UNDERSTAND) سیستم.

گرچه این روش نمی تواند الگوی ویژگیهای این کل را توضیح دهد، ولی می تواند رفتار اجزای آن را با روشن کردن نقش یا وظیفه آنها در آن کل بیان کند. البته برای تفسیر آن کل نیز باید از روش مشابهی استفاده کرد. یعنی نقش یا وظیفه آن سیستم، در کل بزرگتری که این کل، جزئی از آن است، مشخص شود.

برای مثال به هیچ وجه نمی توان با تحلیل خودروهایی آمریکایی و انگلیسی توضیح داد که چرا هریک از آنها از سمت مختلفی رانده می شود. و نیز نمی توان با تحلیل ماشین های آمریکایی توضیح داد که چرا سالهای سال است که ظرفیت اکثر آنها ۴ نفر است در صورتی که در ابتدا ۴ نفره ساخته می شدند.

سیستم یک کل است که ویژگیهای اصلی آن با خواص هیچ یک از اجزا مشترک نیست. برای مثال هیچ قسمتی از یک خودرو به خودی خود نمی تواند یک شخص را از مکانی به مکان دیگر حمل کند و نیز هیچ عضوی از بدن یک شخص زنده نمی تواند به تنهایی به زندگی ادامه دهد. بنابراین،



هنگامی که یک سیستم به اجزا تقسیم می شود، به صورتی که در روش تحلیلی با آن برخورد می شود، ویژگیهای اصلی خود را از دست می دهد. به همین ترتیب وقتی جزیی از سیستم از کل جدا می شود نیز ویژگیهای اصلی خود را از دست می دهد. موتور یک خودرو هنگامی که از کل جدا می شود حتی نمی تواند خود را حرکت بدهد. هیچ عضوی از بدن هنگامی که از بقیه جدا می گردد، نمی تواند به طور معمول عمل کند، همانطور که یک دست جدا شده نمی تواند بنویسد و یک چشم جدا شده نمی تواند ببیند.

هنگامی که یک سیستم با روش تحلیلی به اجزایش خرد می شود، ویژگیهای اصلی سیستم از دست می روند و هنگامی که اجزا نیز به صورت مجزا در نظر گرفته می شوند از ویژگیهای اصلی دور می شوند. حال اگر اجزا به عنوان قسمتهایی از آن کل در نظر گرفته شوند (یعنی عملکرد و نقشهای آنها در آن کل بررسی شود ویژگیهای اصلی آنها قابل درک خواهد بود و می توان رفتار آنها را توضیح داد. با تمام این وجود اکثر مدیران تحلیل و ترکیب را مترادف در نظر می گیرند و بنابراین محصول آنها (دانش و درک) را نیز یکسان می بینند.

از مدیریت تا رهبری یک سیستم



برآورد شده است که در سال ۱۹۰۰ بیش از ۹۰ درصد شاغلان بخش صنعت، خدمات و بازرگانی نمی توانستند وظایف خود را به خوبی رؤسای خود انجام دهند.

توجه کنید که این نکته بسیار بااهمیت است. تصور کنید که یک شرکت به آن دوران بازگردد. فرض کنید که این شرکت کارگرانی دارد که در کارخانه مته کاری می کنند و

سرکارگر آنها بازنشسته شده است. بنابراین، لازم است که شخصی جایگزین وی شود. مدیر شرکت چه کسی را انتخاب خواهد کرد؟ واضح است که بهترین مته کار را انتخاب می کند. پس سرکارگری در این کارخانه وجود دارد که بهتر از بقیه می تواند مته کاری کند. اکنون یک سرکارگر برای بقیه نوبتهای کاری لازم است. خوب، بهترین سرکارگر از بین سرکارگرهای موجود برای این شغل انتخاب می شود. پس افراد عموماً نردبانهای ترقی سازمانی را از طریق انجام شایسته کارهایشان طی می کردند. بنابراین، وقتی به رده بالاتر ارتقا پیدا می کردند، آن کارهایی را که در سمت قبلی به خوبی انجام می دادند، مدیریت می کردند و به همین علت آنها به کار کارمندان خود سرپرستی و نظارت می کردند.

در سال ۱۹۰۰ میانگین سطح تحصیل کارگران کارخانه‌ها بسیار پایین بود ولی امروزه بسیار بالاتر است. برآورد می‌شود که حداقل ۹۰ درصد کارگران امروزی می‌توانند کارهایشان را بهتر از رئیسشان انجام دهند.

امروزه مدیران سه وظیفه اصلی برعهده دارند و تا زمانی که آنها به طور کامل اجرا نگردد، نمی‌توانیم محصول را با آن کیفیتی که انتظار داریم به دست آوریم.

اولین وظیفه مدیر ایجاد محیطی

است که کارکنان بتوانند در آن به بهترین نحو ممکن از دانش خود استفاده کنند.

شرکتی در اروپا، میانگین درصد قابلیت‌های مرتبط با کارهای کارکنان خود را ۳۰ درصد برآورد کرده بود. اگر شرکتی بخواهد از سایر منابع خود نیز این چنین ضعیف استفاده کند، اساساً

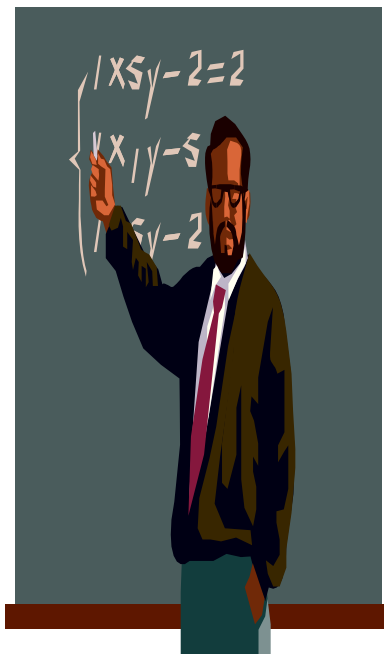


زنده نخواهد ماند تا زمانی که شرکت نیاموزد که چگونه به شکل موثری از کارکنان خود بهره‌گیرد، مشکلات جدی در زمینه کیفیت وجود خواهد داشت. بنابراین، چگونگی انجام این امر، موضوع مهمی است که می‌شود در اینجا به آن پرداخت ولی قبل از آن لازم است تا پیش‌نیازی را بدانیم. پس باید تعریف قدیمی شغل را کنار بگذاریم. چون در غیر این صورت آنچه را که کارکنان اجازه

دارند در سر کار خود انجام دهند، محدود می کنیم و مانع آنچه می دانند و می خواهند انجام دهند، می شویم. به علاوه این تعاریف بر این فرض بنا شده است که کسانی که این تعاریف را مطرح کرده اند بهتر از کسانی که می خواهند کار را انجام دهند، می دانند آن شغل چگونه باید انجام شود. این فرض معمولاً غلط است. ما باید کار را به گونه ای سازماندهی کنیم که کارکنان به همان شکلی انجام دهند که آن را می فهمند.

دومین مسئولیت اصلی مدیران، توسعه کسانی است که مدیران مسئولیت شان را برعهده

دارند. مدیران باید معلم باشند، زیرا آموزش وسیله ای برای توسعه است. کیفیت از طریق آموزش بهتر می تواند ارتقا پیدا کند تا از طریق نظارت و سرپرستی. دومین پیش نیاز آن است که باید در کارمندان این توانایی را ایجاد کنیم که هر روز بهتر از روز قبل کارهایشان را انجام دهند و برای این امر لازم است تا آنها را پرورش بدهیم. توسعه کسب و کار و ذینفعان آن می بایست هدف اصلی باشد. متأسفانه اکثر مدیران، رشد و توسعه را مترادف می پندارند.



بسیاری از شرکتها واحدی دارند که گفته می شود

مسئولیت آن توسعه است. این واحد چه وظیفه ای را به عهده دارد؟ برای ادغام، سرمایه گذاری مشترک، سرمایه برداری و در یک کلمه، رشد. رشد به معنای افزایش در مقدار یا تعداد است ولی

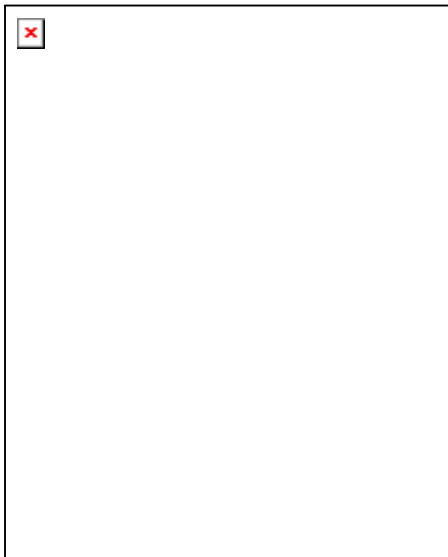
توسعه ارتباطی با این دو مفهوم ندارد. یک صومعه نشین رشد می کند ولی توسعه پیدا نمی کند. با وجود این، انیشتین مدتها پس از آنکه رشدش متوقف شد، به توسعه خود ادامه داد. توسعه به معنای افزایش تواناییها و خواسته ها برای ارضای نیازها تعریف می شود. یک خواسته موجه، خواسته ای است که با برآورده شدن آن، توانایی یا خواسته های دیگران برای برآوردن نیازهایشان کاهش نیابد. اسپانیایی ها توسعه را ایجاد ظرفیت معنا می کنند که این مفهوم، معنی اصلی آن را روشن می سازد.

سومین وظیفه اصلی مدیران، مدیریت:

(الف) تعاملات بین کسانی که وی مسئول آنهاست و تحت مسئولیت آنها قرار دارد

(ب) تعاملات بخشهای تحت مدیریت با بخشهای دیگر سازمان

(ج) تعاملات سازمانهایی که وی در آنها مسئولیت دارد با سایر سازمانهای موجود در محیط آنهاست.



کلافهای پیچ در پیچ

یکی از اشتباهات خطرناک که مدیریت را به ستوه آورده این است که تصور می شود مسایل و مشکلات، معلول تجربه مستقیم هستند. ولی درواقع چنین نیست. آنها در اثر تجربه حاصل از به کارگیری روش تحلیلی به دست آمده اند.

چشم پوشی کردن از مسئله و امید به

آنکه مسئله به خودی مسایل همانگونه با تجارب مرتبط هستند که اتم ها با میز. میزها تجربه شدنی اند ولی اتم ها چنین نیستند. مدیران با مشکلات مجزا روبرو نمی شوند بلکه با موقعیتی مواجه می شوند که شامل سیستم پیچیده ای از مشکلات به شدت درهم تنیده اند.

بنابراین، رفتار یک کلاف (کلاف یک سیستم است) به چگونگی تعامل اجزا با هم بستگی دارد. درست به همان شکلی که به چگونگی تعامل مجزای آنها به یکدیگر وابسته است. به هر حال یک تمرین مدیریتی معمول و رایج این است که کلافها را به صورت مجموعه ای از مسایل در نظر بگیریم، تا بتوانیم آنها را اولویت بندی کنیم و برخورد مجزایی با آنها داشته باشیم. مدیران معمولاً نمی دانند که چگونه به شکلی موثر با یک سیستم برخورد کنند. آیا کلافها را مجزا ببینند یا به صورت یک کل در نظر بگیرند. مدیران موثر، مسایل را حل نمی کنند، بلکه کلاف را محو می کنند. در عوض، مدیران غیرموثر به جای آنکه کلافها را مدیریت کنند آنها را پیچیده تر می کنند.

روشهای برخورد با کلافها

چهار روش بسیار متفاوت برای مواجهه با مسایل و کلافها در دنیای واقعی وجود دارد:

۱ - چشم پوشی کردن از جواب مسئله، خود حل شود.

۲ - کم اثر کردن یا تحلیل دادن مسئله

روش تحلیل دادن مسئله انجام کاری که منجر به نتیجه نسبتاً خوبی شود به نحوی که قانع کننده باشد. در واقع نوعی روش بالینی (درمان) برای مواجهه با مسایل و کلافهاست. روشی که بر تجارب گذشته، سعی و خطا، قضاوت کیفی و آنچه که اصطلاحاً حس عمومی نامیده می شود تأکید

زیادی می‌کند. این روش به جای تاکید بر عمومیت مسئله، بر منحصر به فرد بودن آن تمرکز دارد.

۳ - حل کردن مسئله

انجام کاری که بهترین یا نزدیک ترین نتیجه ممکن به بهترین وضعیت را دربرداشته باشد که در واقع نوعی بهینه سازی است. اساس روش حل کردن مسئله بر مبنای نگرش تحقیقی به مسئله است. روشی که بر تجربه و آزمون، تجزیه و تحلیل کمی و حس غیرمعمول تکیه زیادی دارد. این روش به جای تاکید بر منحصر به فرد بودن مسئله به جنبه های عمومی آن تمرکز می‌کند.

۴ - محو کردن مسئله

طراحی مجدد اجزا یا محیط مربوط به آن، که مشکل را به وجود آورده است به صورتی که مشکل یا کلاف ناپدید شود و به سیستم اجازه دهد که در آینده بهتر از آنچه که امروز می‌توانست انجام دهد، عمل کند. به عبارت دیگر می‌توان این روش را ایده آل سازی نامید. در این روش به طور یکسان بر عمومیت داشتن و منحصر به فرد بودن مسئله تاکید می‌شود و تمامی شیوه ها، ابزارها و روشها (علمی یا بالینی) که بتوانند در فرایند طراحی کمک کننده باشند، به کار گرفته می‌شود.

نظام‌های مرتبط با مسایل

یکی از بزرگترین زیانهای نظام آموزش رسمی، آن است که دانش آموزان وادار می‌شوند تا باور کنند که هر مسئله ای می‌تواند در یک طبقه بندی نظام یافته مانند فیزیک، شیمی، زیست شناسی، روانشناسی، جامعه شناسی، سیاست و یا اخلاق جای بگیرد. در مدارس مدیریت، مسایل در قالب طبقه بندیهایی چون مالی، کارگزینی، روابط عمومی، تولید، بازاریابی، توزیع و خرید جای می‌گیرند. با تمام این وجود چیزی به عنوان یک مسئله نظام یافته (طبقه بندی شده) وجود ندارد. جهانی که

در آن زندگی می‌کنیم به روشی که دانشگاهها، دانشکده‌ها و مدارس سازماندهی شده‌اند، نظم و ترتیب نیافته است. چنین تفکیکی، اطلاعاتی را درمورد ماهیت مسایل آشکار نمی‌کند، بلکه فقط ماهیت کسانی که آنها را در آنجا قرار داده‌اند را به ما می‌دهد. در مثال بعدی این مورد به روشنی آمده است.

تعدادی از استادان دانشگاه در برنامه خاصی که در همسایگی آنها ترتیب داده شده بود، شرکت کرده بودند. در ابتدای جلسه یکی از اعضا خبر ناگواری را اعلام کرد. خبر بدین قرار بود که صبح همان روز پیرزن ۸۳ ساله‌ای که در همسایگی آنها زندگی می‌کرد و از اعضای فعال برنامه بود در گذشته است. آن روز صبح وی به تنها درمانگاه محل مراجعه کرده بود تا تحت معاینه معمول ماهانه قرار گیرد. پزشک به او گفته بود که سلامت است و بنابراین به خانه بازگشته بود. وی در هنگام بالا رفتن از پله‌های طبقه سوم به سمت منزل خود که در طبقه چهارم واقع شده بود، دچار حمله قلبی شده و فوت کرده است.

فضای اتاق ساکت شده بود. سکوت به تدریج توسط پزشک انجمن شکسته شد که می‌گفت: من به شما گفتم که به پزشک بیشتری برای درمانگاه نیاز داریم. اگر اینکار را کرده بودید، پزشک می‌توانست با تماس تلفنی به منزل بیمار مراجعه کند و چنین اتفاقی نمی‌افتاد. پس از مدتی سکوت استاد اقتصاد گفت، همگی می‌دانیم که پزشکهای زیادی وجود دارند ولی آنها خصوصی‌اند و هزینه زیادی می‌گیرند و آن خانم وسعش نمی‌رسید که از آنها استفاده کند. اگر منافع رفاهی یا درمانی شهروندان ارشد وسیع‌تر بود، این اتفاق نمی‌افتاد. در این هنگام استاد رشته معماری پرسید که چرا آسانسور در تمامی واحدهای بیش از سه طبقه اجباری نشده است؟ سرانجام استاد امور

اجتماعی اشاره کرد که آن پیرزن پسری داشته که وکیل موفقی بوده و در خانه بیلاقی وسیعی در حومه شهر با خانواده خود زندگی می کرده است. اگر پیرزن و پسرش با هم سازگاری داشتند و با هم زندگی می کردند، پله ای در آنجا وجود نداشت و اگر هم لازم بود، آنقدر پول در اختیار داشت که بتواند پزشک خصوصی بگیرد.

آیا این مورد، یک مسئله پزشکی، اقتصادی، معماری و یا اجتماعی است؟ خیر، هیچ یک از آنها نیست. این مورد، فقط یک مسئله است. این اوصاف فقط می تواند به نقطه نظرات و ذهنیت شخص نظاره گر به مسئله اشاره داشته باشند و چیزی در مورد ماهیت آن روشن نمی کنند. طبقه بندی مسایل به رشته های مختلف، موجب می شود که افراد از زوایای مختلفی (رشته های مختلفی) به آن هجوم بیاورند. برای مثال هنگامی که یک مسئله به عنوان مسئله بازاریابی طبقه بندی می شود، در همان بخش بازاریابی نگاه داشته می شود.

با وجود این مهم است که مدیران بدانند، بهترین جای برخورد با مسئله لزوماً جایی نیست که آن مسئله به وجود آمده است. برای مثال مشکل برنامه تولید شرکتی با تغییر انگیزه های کارکنان واحد فروش محو شد. نتیجه آن شد که هزینه تولید ترکیب محصول فروخته شده کاهش یافت و سود شرکت را خیلی بیشتر از آنچه که می شد از طریق دستکاری برنامه تولید تغییر داد، افزایش داد. در مطالعه دیگری، یک مسئله جدی تولید که به علت فصلی بودن فروش کالاهای اصلی شرکت ایجاد شده بود، با افزودن یک محصول جدید به خط تولید که از همان فناوری برای تولید و توزیع استفاده می کرد ولی جهت افزایش و کاهش تقاضای آن برخلاف محصول اصلی شرکت بود، منتفی گشت.

البته تمامی زوایای نگرش به یک مسئله اثربخشی یکسانی ندارند ولی موثر ترین روش اغلب اوقات به سختی آشکار می شود. بنابراین، برای حل مسایل ابتدا می بایست آن را از زوایای مختلفی بررسی کرد. اغلب اوقات بهترین روش از ترکیب نقطه نظرات گوناگون و یک دیدگاه فرارشته ای به دست خواهد آمد. متأسفانه دانشگاهها و دانشکده ها، تعامل بین رشته ای و بین بخشی را کم رنگ می بینند و حتی آنهایی را که تمایل به تعامل بین دانشکده ای و دانشگاهی دارند، مجازات هم می کنند.

مدیریت از نقطه‌ی صفر چیست؟



مدیریت از نقطه‌ی صفر، در هر موقعیت، نقطه‌ی صفر خاص خود و نحوه‌ی مدیریت خاص خود را داراست، لیکن با توجه به آن چه که در محتوای هر موقعیتی می‌گنجد، مدیریت از نقطه‌ی صفر، محملی است که مدیر با علم به نتیجه‌ی عملکردهای گذشته، روش‌ها و پیش‌فرض‌های غلط گذشته را زیر پا می‌گذارد و با بهره‌گیری از ویژگی‌های یاری دهنده‌ی مدیریت از نقطه‌ی صفر که در ذیل به آن پرداخته می‌شود و با

تعاریفی نو از موقعیت، که تکیه‌گاه محکم‌تری مبنی بر تعریف صحیح‌تری از موفقیت و شکست دارند، از نقطه‌ی صفر شروع می‌کند.

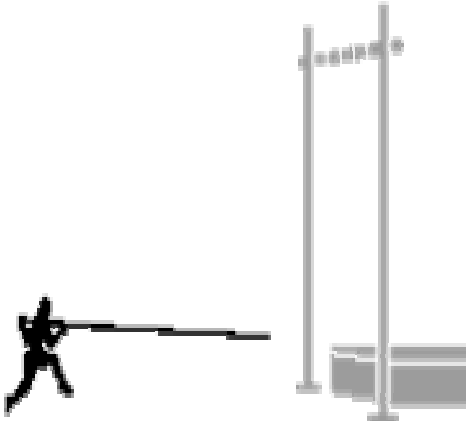
۱- تعیین نقطه‌ی شروع و پایان

اگر ندانیم نقطه‌ی شروع کجاست، از هر کجا شروع کنیم به هیچ جا نمی‌رسیم و اگر ندانیم مقصدمان کجاست، به هر نقطه‌ای که برسیم مطلوب ما خواهد بود.

۲- دویدن به نقطه‌ی شروع

فراموش نکنیم از نقطه‌ی صفر باید شروع کنیم. پس ضروری است زمینه‌های لازم برای شروع از نقطه‌ی صفر از جمله تعاریف اصلاح شده‌ای از موقعیت و نیازهای آن‌را مهیا کنیم.

۳- رک و صریح بودن



ابهام‌گرایی و رک نبودن که ریشه‌های مختلفی مثل ترس و عدم اعتماد به دیگران دارد، مانعی است بلند که باید برای رسیدن به اهداف موقعیت، ارتباطات سالم در مجموعه و زمینه‌های جدید موفقیت در یک فضای صمیمی از آن عبور کرد .

۴- اگر می‌خواهیم تیم خوبی داشته باشیم، خود خوب باشیم به زبان ساده برای رسیدن به نیکی و موفقیت در آنچه که مطلوب ماست، باید جوهره‌ی خوبی را در موقعیت جاری کرد. اگر در موقعیت مدیر، راستی و درستی جاری باشد، به تبع آن اعتماد، دوستی، هم‌افزایی، هم‌پایانی وجود خواهد داشت و مطمئناً آن موفقیت خواهد بود.

یک مدیر می‌تواند به‌عنوان عنصر انتقال فرهنگ، نقش عمده‌ای در ایجاد فضایی زلال و نیک در موقعیت ایفا نماید.

۵- پرهیز از حرافی

زیاد حرف نزنیم و بیشتر گوش بدهیم، در خصوص اهمیت گوش دادن و تاکید به رعایت این اصل مهم می‌گویند، چشم‌هایمان هم باید گوش بدهند، لذا حرف‌هایمان باید در متن عملکردمان قرار گیرد.

۶- گرایش‌ها را فراموش کنیم و منطق‌گرا باشیم

تنها اولویت ما کار ماست و بقیه‌ی مسائل فرع مصلحت است. در این خصوص استفاده از مشاوران خارجی در موقعیت‌های بحرانی، نوع ناقصی از مدیریت از نقطه‌ی صفر است که در آن بعضی ویژگی‌های مدیریت از نقطه‌ی صفر، از جمله پرهیز از گرایش و جانبداری لحاظ شده است .

۷- اندیشه‌گرایی بهتر است از تحمیل اندیشه (نقدپذیری و نقادی منصفانه)

جداکردن خود از تعارفات و شعارگویی و بست‌نگری و رسیدن به پله‌ی نقد موقعیت خویش فراهم کردن فضای هم‌افزایی و هم‌گرایی اندیشه‌ها .

۸- اعتقاد عملی به کلمه‌ی نمی‌دانم در جایی که نمی‌دانیم



انسان‌های آگاه، ارزش این کلمه را می‌دانند. یقیناً نمی‌دانم، پله‌ی اول برای حرکت به سوی سکوی پرتاب دانستن است و این اعتقاد باید به‌عنوان یک فرهنگ، به‌ویژه در بین مدیرانی که دارای اختیارات و حیطه‌ی عمل وسیع هستند و ندانستن در لای اختیاراتشان پنهان

می‌شود و پیش‌آمدهای غیرقابل پیش‌بینی در کمینشان است، جاری شود .

۹- اعلام واقعیت‌های منتج به شکست (رسیدن به شهامت و صداقت)

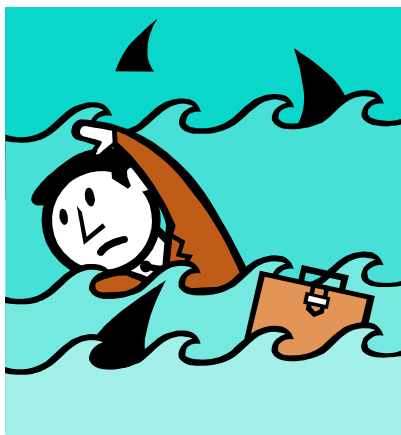
شروعی دوباره با این تفاوت که این بار تصورات و پیش‌بینی‌هایمان به واقعیت‌های جاری بسیار نزدیک می‌شوند و شانس موفقیت افزایش می‌یابد .

۱۰- آگاه باشیم که به‌زودی واقعیت‌های جاری از تصورات و پیش‌بینی‌های ما پیشی خواهند گرفت.

دقت کنیم که قبل از سبقت، مرکب خود را عوض کنیم و تصورات و پیش‌بینی‌هایمان را بر واقعیت‌های جاری منطبق سازیم .

۱۱- جناب مدیر، هدف خردگرایی ابزاری است یا ارزشی؟ مراقب باشیم به کدام سو قدم برمی‌داریم .

۱۲- جناب مدیر، اگر چه به هدف‌های موقعیت دست نیافته‌ایم، به چه میزانی خود را مسئول می‌دانیم؟ اگر وضعیت فعلی به دلیل عدم کفایت در مدیریت ما در موقعیت بوده است، بهترین



مدیریت ترک مدیریت به‌نحو مقتضی است. چیزی

که در بین مدیران ژاپنی به‌وفور دیده می‌شود .

۱۳- به یاد داشته باشیم اتفاقات بد معمول و

معلول شرایط بد است. شرایط بد چیست و

راه‌های جلوگیری و مدارا با شرایط بد در هر

موقعیت کدام است، مراقب محیط باشیم، آن‌گونه

که بر آن سوار باشیم و نه بالعکس .

۱۴- هر نقطه‌ی پایانی، نقطه‌ی آغاز دیگری است. باید به این باور برسیم که موفقیت یک امر نسبی است و پس از رسیدن به یک موفقیت کوچک در یک سطح بالاتر، تازه در نقطه‌ی شروع قرار گرفته‌ایم .

۱۵- در هر فعالیتی، اصل آن چیزی است که ما را به موفقیت می‌رساند نه آن چیزی که موفقیت را تعریف می‌کند. مقصود این است که مراقب باشیم اصلی که موفقیت را تعریف می‌کند دایره‌ی آن را محدود نکنیم، بلکه آن اصل سرچشمه‌ای باشد برای رسیدن به موفقیت‌های بعدی .

۱۶- ایجاد سیستم بهره‌وری فکری و تصمیم‌گیری در موقعیت از طریق ایجاد فرهنگ مشورت،

فن‌آوری اطلاعات، بهبود ارتباطات و نخبه‌پذیری در موقعیت و ...

۱۷- چیزهایی که به ذهن ما نرسید

همیشه باید اعتقاد داشته باشیم چیزی که ما به دنبال آن هستیم فراتر از آن چیزی است که در تصور ما می‌گنجد و آن‌چه که به ذهن و فکر ما می‌رسد، بخش کوچکی است از آن‌چه که به فکر ما نرسیده است. لذا با تصورات خودبینانه، راه ترقی را بر خود نبندیم .



۱۸- روح و فضای هر موقعیتی دارای شبکه‌ای است از روابط کاری بین افراد، روابط حسی و اخلاقی، روابط بین افراد بیرون از موقعیت با افراد درون موقعیت، رابطه‌ی هر فرد با کارش و رابطه‌ی مجموعه با وظایفشان و رابطه‌ی موقعیت مورد نظر با موقعیت‌های دیگر و... توجه داشته باشیم که در این شبکه‌ی پیچیده، یک نظام علت و معلولی حاکم است. لذا باید پیوسته با شناسایی و تحلیل این شبکه به تنظیم و تعدیل آن پرداخت. البته با توجه به گستردگی این شبکه، استفاده از نظرات مشاوران می‌تواند یاری‌گر باشد. پس ضروری است در نقطه‌ی صفر یک‌بار دیگر به تجزیه و تحلیل این شبکه بپردازیم.

هر مدیری (در هر موقعیت و جایگاه) دارای شرح وظایفی است، اما لازمه‌ی موفقیت یک مدیر پیش از آن که انجام شرح وظایف باشد، رسیدن به هدف موقعیت است. حواسمان هست که در بند بوروکراسی کاغذ بازی نیفتیم و تمرکز فکری و فعالیت‌های عملی را در مسیر رسیدن به هدف موقعیت قرار دهیم.

مدیریت منابع انسانی

در این بخش سعی داریم اصول کلی و بخش‌هایی از تعاریف اصلی و پایه مدیریت منابع انسانی را به بحث بگذاریم. هر چند مبحث مدیریت منابع انسانی بسیار فراتر از این صفحه‌ها است.

اول باید دانست که مفهوم مدیریت منابع انسانی

چیست؟

تعریف و محدوده آن چیست؟

منظور از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات

موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است

که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد. به

ویژه برای کارمندیابی، آموزش کارکنان، سیستم

حقوق و دستمزد و پاداش و ارزیابی عملکردها.

به عنوان مثال این سیاست‌ها و اقدامات شامل موارد ذیل است:

۱- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از پرسنل)

۲- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی

۳- استخدام داوطلبان ذی صلاحیت

۴- برگزاری دوره‌های آموزشی جهت پرسنل تازه استخدام

۵- ارزیابی عملکردها

۶- سیستم حقوق و دستمزد



۷- سیستم تشویق و پاداش

۸- ارتباط‌گیری با پرسنل

۹- توسعه و تجهیز نیروی انسانی

۱۰- متعهد نمودن پرسنل به سازمان

طراحی و اجرای آیت‌های فوق در صورتی محقق می‌شود که مدیر در موارد زیر آگاهی‌های لازم را داشته باشد:

الف - فرصت برابر و اقدام مثبت

ب- ایمنی، بهداشت و سلامت پرسنل

ج - رسیدگی به شکایات و داشتن روابط کاری مناسب

حال به اینجا رسیده‌ایم که بدانیم چرا برای همه مدیران، مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای

برخوردار است؟

شاید از طریق فهرست کردن اشتباهاتی که در زمینه امور کارکنان رخ می‌دهد و مدیر نمی‌خواهد به

هنگام مدیریت مرتکب چنین اشتباهاتی شود، بتوان به این پرسش جواب داد.

مثال

یک مدیر خوب دلش نمی‌خواهد که اشتباهات

زیر را مرتکب شود:

۱- فردی را استخدام کند که برای شغل

موردنظر مناسب نیست.



۲- شاهد جابجایی بسیار بالای پرسنل باشد.

۳- کارکنانی را استخدام نماید که به هنگام کار نهایت سعی خود را نمی‌نمایند.

۴- متهم شود که تبعیض قائل شود.

۵- سازمان او متهم به رعایت نکردن قوانین شود.

۶- در رفتار با پرسنل متهم به نقض مقررات شود.

۷- ...

کسی که اطلاع کافی از مسائل و امور حساس مدیریت منابع انسانی داشته باشد، می‌تواند اطمینان یابد که از چنین اشتباهاتی اجتناب خواهد شد. مهمتر اینکه اطلاع از این مهم به فرد کمک می‌کند تا در سایه عملیات دیگران به نتیجه‌هایی آموزنده دست یابد.

لازم به یادآوری است که شاید یک مدیر در زمینه‌های زیادی دچار هیچ نوع لغزشی نشود (برای مثال، برنامه‌هایی بسیار عالی تدوین نماید، نمودار سازمانی بسیار روشن و مشخص رسم کند، از سیستم‌های کنترل بسیار پیچیده و پیشرفته حسابداری و غیره استفاده نماید...) ولی به سبب استخدام افرادی که واجد شرایط لازم نیستند و یا به سبب ایجاد نکردن انگیزه‌های لازم در کارکنان، در کار خود ناموفق باشد. از سوی دیگر بسیاری از مدیران، چه رئیس، فرمانده ارتش، فرماندار یا سرپرست کارگاه، حتی با نداشتن برنامه‌ها یا اعمال کنترلهای نامناسب، باز هم شاهد موفقیت‌های زیادی بوده‌اند. آنها بدین دلیل موفق بوده‌اند که به هنگام گزینش و استخدام افراد مناسب (واجد شرایط) برای مشاغل ذیربط، زمینه ایجاد انگیزه در کارکنان، ارزیابی عملکردها و سرانجام آموزش آنها از مهارت و تجربه لازم برخوردار بوده‌اند.

لازم به یادآوری است که هدف نهایی مدیریت، دستیابی به نتیجه‌های موردنظر است و این که مدیر باید از طریق سایر افراد به این نتیجه‌ها دست یابد.

صف و ستاد در مدیریت منابع انسانی

از یک دیدگاه، می‌توان همه مدیران را "مدیر منابع انسانی"، نامید. زیرا همه آنها به نوعی درگیر فعالیت‌هایی چون یافتن نیروی کار واجد شرایط، مصاحبه، گزینش و آموزش آنان می‌باشند و وجود این در بیشتر سازمانها، دایره‌ای جداگانه برای منابع انسانی وجود دارد که دارای مدیریت خاص خود است.

وظایف مدیران منابع انسانی و کارکنان این واحدها، چگونه با وظایف مدیران صفی ارتباط پیدا می‌کند؟ برای پاسخ به این پرسشها، در وهله اول لازم است که اختیارات صف و ستاد را تعریف کنیم.

اختیار صف و ستاد

اختیار یعنی حق تصمیم‌گیری، هدایت دیگران و دادن دستور به آنان. در مدیریت معمولاً بین اختیارات صف و ستاد فرق قائل می‌شوند. مدیر صفی حق دارد کارهای زیردستان را هدایت نماید (او همیشه رئیس فرد دیگری است). گذشته از این، مدیر صفی مسئولیت تأمین هدفهای اصلی سازمان را برعهده دارد. برای مثال، معمولاً مدیران میهمان‌پذیرها و مدیران تولید و فروش، در گروه



مدیران صفی قرار می‌گیرند. آنها مسئولیت تأمین هدفهای سازمان را برعهده دارند. آنها همچنین حق دادن دستور و هدایت کار زیردستان را دارند.

از سوی دیگر، مدیران ستادی حق دارند که مدیران صفی را در راه تأمین هدفها یاری دهند و با آنها به مشاوره بنشینند. معمولاً مدیران منابع انسانی در گروه مدیران ستادی قرار می‌گیرند، آنها در زمینه‌های کارمندی، گزینش، استخدام و تعیین حقوق و مزایای کارکنان توصیه‌های لازم را به مدیران صفی می‌دهند.

مسئولیت‌های مدیران صفی (به عنوان مدیر منابع انسانی)

به گفته صاحب‌نظران، مسائل کارکنان همواره جزئی جدا نشدنی از مسئولیت‌های مدیران صفی بوده است، از رئیس سازمان گرفته با مدیریت پایین‌ترین رده سازمانی.

برای مثال، یک شرکت بزرگ، مسئولیت‌های سرپرستان (مدیران صفی) را در مورد اثربخش نمودن مدیریت منابع انسانی به صورت زیر تعیین می‌نماید:



۱- گماردن افراد مناسب در شغل‌های مناسب

۲- توجیه کردن افراد تازه استخدام در سازمان

۳- آموزش دادن به افراد در مورد کارهایی که برای

آنان تازگی دارد

۴- بهبود عملکرد هر شخص

۵- تقویت روح همکاری بین افراد و ایجاد رابطه

موزون و هماهنگی بین آنها

۶- تفسیر سیاستها و رویه‌های شرکت

۷- اعمال کنترل بر هزینه‌های دستمزد

۸- افزایش توانایی‌های هر شخص

۹- ایجاد شرایط فیزیکی و محیط سالم و امن برای

کارکنان



۱۰- حفظ معنویت و تقویت اصول اخلاقی در

سازمان

در سازمان‌های کوچک، مدیران صفتی همه این وظایف (در رابطه با کارکنان) را بدون کمک به دیگران انجام می‌دهند. ولی با رشد سازمان، مدیران صفتی نیاز به کمک، دانش تخصصی و توصیه‌هایی دارند که باید به وسیله مدیران ستادی و متخصص در منابع انسانی به آنان داده شود.

دایره منابع انسانی و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی

دایره منابع انسانی کمک‌های تخصصی لازم و موردنیاز مدیران صفتی را ارائه می‌کند. مدیران متخصص در زمینه منابع انسانی سه وظیفه مشخص انجام می‌دهند:

۱- نقش یا وظیفه صفی

نخست، مدیر منابع انسانی از طریق هدایت کردن فعالیت‌های کسلی که در آن واحد در زمینه‌های خدماتی مشغول به کار هستند (مانند واحد پذیرایی) وظیفه مدیریت صفی را انجام می‌دهند. به بیان دیگر، در واحد منابع انسانی از اختیارات صفی استفاده می‌کند و چنین قدرتی را اعمال می‌کند. همچنین مدیران متخصص در منابع انسانی احتمالاً قدرت غیرمستقیم اعمال می‌کنند. بدین سبب چنین کاری انجام می‌شود که مدیران صفی خوب می‌دانند که اغلب، مدیران متخصص در منابع انسانی در زمینه امور کارکنان (مانند گرفتن آزمون و اجرای قوانین مربوط به اقدام مثبت) به مدیران ارشد و رده بالای سازمان دسترسی دارند. در نتیجه، مدیران متخصص در امور منابع انسانی پیشنهادهایی می‌نمایند که اغلب به صورت دستورات صادره از مقامات بالا ابلاغ می‌شود.

در مورد سرپرستانی که از نظر مسائل مربوط به کارکنان و منابع انسانی دچار مشکل و دردسر شده‌اند، این نوع اختیارات غیرمستقیم یا تلویحی از وزن یا ضریب بیشتری برخوردار می‌شود.

۲- ایجاد هماهنگی

مدیران متخصص در زمینه منابع انسانی به عنوان عوامل ایجادکننده هماهنگی در زمینه فعالیت‌های کارکنان انجام وظیفه می‌نمایند، اغلب، این وظیفه را کنترل مبتنی بر وظیفه می‌نامند. در این زمینه، مدیر متخصص در زمینه منابع انسانی و واحد مربوطه به عنوان بازوان توانای مقام اجرایی عمل می‌کنند تا وی را نسبت به اجرای هدف‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی، یعنی همان چیزهایی که همواره مورد تأیید مدیران صفی بوده است و

پیوسته به اجرا درمی‌آید، مطمئن سازد. برای مثال، در زمینه‌هایی چون رعایت بهداشت و انجام دادن اموری در زمینه امنیت و سلامت کارکنان.

۳- وظیفه ستادی. مدیران متخصص در منابع انسانی وظیفه مشاور یا ستادی ایفا می‌کنند و این کار در فهرست وظایف اصلی این مدیران گنجانده شده است. برای مثال، مدیران متخصص در منابع انسانی در زمینه‌های استخدام کردن، آموزش دادن، ارزیابی عملکرد، تعیین میزان حقوق و پاداش، مشاوره، ارتقای مقام و اخراج کارکنان، مدیران صفی را یاری می‌دهند.

آنها همچنین بر اجرای برنامه‌های مربوط به مزایای کارکنان نظارت می‌نمایند (مانند برنامه‌هایی که در زمینه بهداشت، بیمه، بازنشستگی، مرخصی‌ها و این قبیل مزایا برای کارکنان به اجرا درمی‌آیند) مدیران ستادی در امر رعایت مقررات مربوط به سلامت شغلی و فرصتهای برابر به همه داوطلبان واجد شرایط به مدیران صفی کمک می‌کنند.

همچنین آنها در زمینه دادخواهی‌ها، رسیدگی به شکایتها و روابط کارگری نقشهای مهمی ایفا می‌کنند.

مدیران متخصص در منابع انسانی (به عنوان فعالیتهایی که در زمینه ارائه خدمات انجام می‌دهند) نقش نوآور را ایفا می‌کنند. یعنی برای حل یک مسأله جدید و در مورد روندهای جاری، آخرین اطلاعات را تهیه و ارائه می‌کنند.

مدیران متخصص در منابع انسانی در راه یاری رساندن به مدیران صفی این واقعیت را فراموش نمی‌کنند که نقش طرفدار کارکنان را ایفا می‌نمایند.

از جمله وظایف اصلی آنها این است که باید این مسئولیت را بپذیرند که شیوه‌ای را که مدیر باید با کارکنان رفتار کند به صورت بسیار روشن مشخص نمایند و کارکنان را مطمئن سازند که برای جلوگیری از روشهای غیرمنصفانه از سازوکارهای لازم، دارای آگاهی کامل و مهارت کافی هستند و نیز اینکه در چارچوب تعهداتی که نسبت به مدیریت ارشد دارند، حفظ منافع کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند.

منابع

- سازمانهای کارآفرین، جلیل صمدآقایی، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸
- دفت، ریچارد (۱۳۷۴). تئوریهای سازمان و طراحی ساختار تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی
- رابینز، استیفن (۱۳۶۹). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار گروهی)، جلد دوم (چاپ اول)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
- ایل بام، گالوی و استامف لوکالین، مدیریت استراتژیک، ترجمه عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹.
- جفری، هریسون و کارول جان، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، نشر آبتین، ۱۳۸۰
- دراکر، پیتر، چالشهای مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمود طلوع، تهران، نشر رسا، ۱۳۷۹
- راگونات، مدیریت تطبیقی، ترجمه عباس منوریان، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۱
- گلوک، اف ویلیام جاج، آزلارنس، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک ترجمه خلیل شورینی، تهران، یادواره کتاب، ۱۳۷۱
- محسنی، منوچهر، جامعه شناسی عمومی، تهران، کتابخانه طهوری، ۱۳۷۴

● محمد افندی، حسن، نگرش توحیدی در مدیریت و امور عمومی، تهران، مرکز آموزش

مدیریت دولتی، ۱۳۷۶

● زندیه، عبدالله، فرضیه‌هایی در مدیریت اسلامی، (مدیریت دولتی)، تهران، مرکز آموزش

مدیریت دولت

یادداشت:

