



Administrative

Affairs

Management

مدیریت امور اداری

علی آزادگان



فهرست مطالب

6	مقدمه
7	مدیریت اداری
7	تحول اداری
7	مفهوم تحول اداری
7	ساختار اداری و تحول اداری
8	برنامه های مختلف تحول اداری
8	برنامه منطقی نمودن اندازه دولت
8	برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت
8	برنامه تحول در نظامهای مدیریتی
8	تحول در نظامهای استخدامی
8	برنامه های آموزش و بهسازی نیروهای انسانی
9	برنامه اصلاح فرایندها و روشهای انجام کار و توسعه فناوری اداری
9	برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری
9	شرح وظایف مدیریت امور اداری
10	تعاریف
10	فرایند اجرای امور کارگزینی کارکنان
11	ارتقاء شغلی
11	ارتقاء گروه
11	ارتقاء گروه مشاغل تخصصی و تحقیقی
11	ارزیابی مشاغل و ارتقاء گروه مدیران
11	انتصاب
11	ماموریت

11.....	انتقال کارکنان
12.....	بازنشستگی کارکنان
14.....	نظریه های مدیریت
14.....	مدیریت علمی
14.....	اصول مدیریت علمی
15.....	مدیریت اداری
15.....	نظریه بروکراسی
15.....	نکات مثبت
16.....	نکات منفی
16.....	مکتب نئو کلاسیک
16.....	وجه تمایز مکتب نئو کلاسیک نسبت به کلاسیک
17.....	نکات مثبت
17.....	نکات منفی
17.....	فرمایشات حضرت علی علیه السلام
19.....	مدیریت ژاپنی
19.....	چهار ویژگی ممتاز مدیریت ژاپنی
20.....	مدیریت علوی
21.....	نتیجه
21.....	مقایسه با اصول مدیریت اسلامی
22.....	چطور کارمندانی پرانرژی و با انگیزه داشته باشیم
22.....	هدف گذاری مهم تر از انگیزه
22.....	پول کافی نیست
22.....	کلمات
23.....	نکته منفی اعطای پاداش ها
23.....	مدیریت انتظارات

23	بر چه اساسی باید به کارمندان ترفیع دهیم
24	چه پاداش هایی مناسب هستند
24	از اعطای مزایای کارمندی غافل نشوید
25	از چه مزایایی می توان استفاده کرد
25	متناسب سازی را فراموش نکنید
25	نقش مدیر در برقراری روابط انسانی
26	آموزش پرسنل وظیفه چه کسی است
27	خُرده مدیریت نکنید، به کارمندان اعتماد کنید
28	با آزمایش بزرگ شروع کنید
28	امتیاز مدیر همیشه محفوظ است
29	ریشه یابی بروز تعارض در سازمان
29	جوانب ارتباطی تعارض
29	جوانب رفتاری تعارض
30	جوانب ساختاری تعارض
30	تمایز خطی کارکنان
30	مشارکت
31	گردش کار
31	کمبود منابع

مدیر امور اداری برنامه ریزی، هدایت و هماهنگی خدمات اداری و پشتیبانی سازمان را برعهده دارد. مدیر امور اداری مجموعه وسیعی از خدمات را برنامه ریزی، هماهنگی و هدایت می کند تا سازمان بتواند به صورت موثری کار کند. او وظایف گسترده و وسیعی را بر عهده دارد. او بر رعایت شدن استانداردها و قوانین در قراردادهای سازمان، الگوهای مصرف انرژی، استفاده از فن آوری و تجهیزات اداری نظارت دارد. کار این مدیر در میزان بهره وری و رضایت کارکنان موثر است.

بخشی از وظایف مدیر امور اداری مربوط به کارکنان می باشد از جمله: انجام امور استخدامی، موارد داخل سازمانی مانند: ترفیع، جابجایی، اجرای دستورالعمل ها و آیین نامه های استخدامی، ارزشیابی عملکرد کارکنان، امور رفاهی و... . مدیر امور اداری در بسیاری سازمان ها و شرکت ها مسئولیت اجرای مناقصه ها و مزایده ها را برعهده داشته و بر امور انبارداری، نحوه نگهداری و ایمنی کالاها، تهیه کالاها و تجهیزات مورد نیاز، امور مربوط به خدمات عمومی مانند برگزاری جلسات و همایش ها نظارت دارد.

مدیریت اداری

چگونگی محیط کار، تجهیزات و ابزار در بروز توانایی های درونی انسان نقش اساسی دارد. از این روست که سازمانها و موسساتی که بهره وری را هوشمندانه عمل کردن می دانند نه سخت کار کردن، برای ایجاد انگیزش و افزایش بهره وری نسبت به ایجاد محیط، وسایل و ابزار کار استاندارد و بهداشتی نیز به عنوان عوامل اثرگذار اقدام می نمایند تا منابع انسانی آنها در مسیر تعالی سازمان ها و ... گام بردارند.

تحول اداری

نظام اداری ایران از سالهای 1320 از حالت سنتی گذشته خارج و به تدریج در قالبهای نوین از گستردگی قابل توجهی برخوردار گردید. این روند با پیش بینی، تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی کشور، در قانون استخدام کشوری مصوب 1345 نهادینه شد و موضوع تحول، اصلاح و تکوین نظام اداری به شکل رسمی به عنوان بخش عمده وظایف این سازمان درآمد.

مفهوم تحول اداری

هدف از تحول اداری عبارت است از : تقویت توانمندی های نظام اداری در جهت ایفای کارآمد وظایف و نقش فعلی دولت. تحول اداری فرایندهای متعددی همچون مشارکت عمومی کارکنان، اصلاح ساختارهای اداری، تناسب وظایف و اختیارات، توانمندسازی کارکنان و مدیران و ... را دنبال می کند.

ساختار اداری و تحول اداری

ساختار اداری به دلیل ارتباط تنگاتنگ با سایر ساختارها و نیز تاثیرگذاری آن از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد؛ به طوری که تحول در آن اساس تحولات دیگر می گردد. لذا تشکیل ارگانی که مسئولیت این تحولات را به عهده گرفته بسیار ضروری می باشد. شورای عالی اداری بر اساس مصوبه شماره 2056/12/1 مورخ 1377/2/19 ساختار، اعضاء و وظایف و اختیارات ستاد برنامه ریزی تحول اداری کشور را تعیین و ابلاغ نمود. انجام برنامه های فرهنگ سازی و ایجاد زمینه های ذهنی برای تحقق تحول اداری نظیر برگزاری سمینارهای تخصصی آموزش، میزگردهای تخصصی و تولید برنامه های سمعی و بصری و غیره.

برنامه های مختلف تحول اداری

برنامه منطقی نمودن اندازه دولت

به منظور نیل به این هدف، یکی از وظایف شورای عالی اداری اصلاح تشکیلات کلان دولت و حذف یا ادغام برخی وزارتخانه هاست به عقیده طراحان لایحه تشکیلات کلان دولت، هدف اصلی این لایحه کوچک کردن اندازه دولت جهت کارآمدتر کردن و کاهش تصدی دولتی و واگذاری بخشی از این تصدیها به بخش غیردولتی است.

برنامه تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت

اصلاح ساختار تشکیلاتی دولت و تجمیع سازمانهای استانی از جمله وظایفی است که از سوی سازمان مدیریت به کلیه دستگاههای اجرایی محول شده است. به این ترتیب سازمانهای استانی تحت پوشش وزارتخانه ها و دستگاههای یک سازمان واحد، در هر استان ادغام خواهد شد.

برنامه تحول در نظامهای مدیریتی

در این نوع مدیریت یک تغییر کوچک در ورودی یک نظام می تواند به تغییر بسیار شگرفی در خروجی نظام منجر شود.

تحول در نظامهای استخدامی

کاهش استخدامهای رسمی، برگزاری آزمونهای ادواری، کاهش جذب نیروهای دیپلم و افزایش 12 درصدی جذب نیروهای لیسانس و بالاتر، بحث دولت الکترونیک از جمله مواردی است که در این طرح عنوان می شود.

برنامه های آموزش و بهسازی نیروهای انسانی

ضرورتهایی چون:

1-رفع نقایص عملکردهای جاری و قبلی و پیش بینی های آینده نگر در این زمینه.

2- لزوم بهبود کیفیت فعالیتهای آنها.

3- افزایش وظایف سازمانها و لزوم انتقال آموزشها با این وظایف جدید.

4- ورود فناوریهای جدید سخت افزاری و نرم افزاری در عرصه های اقتصادی و اجتماعی از جمله موارد ضروری برای انجام آموزش ضمن خدمت می باشد.

برنامه اصلاح فرایندها و روشهای انجام کار و توسعه فناوری اداری

با استفاده از فناوریهای جدید می توان روشهای کارآمدتر و به صرفه تر و دقیق تری را تدوین کرد. این روشها به انجام وظایف سازمانی در مجرای صحیح و بدون اتلاف انرژی و در نتیجه حصول سریعتر به نتیجه منجر می گردد که در نهایت ارباب رجوع نیز در زمان کوتاهتر و با کیفیت بهتری به هدف خود دست می یابد.

برنامه ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری

حصول نتیجه در این مورد ماحصل برنامه دیگر است، ویژگیهای نظام خدماتی مطلوب را می توان اطلاع رسانی سریع، دقیق، در دسترس بودن و تسریع عملیات مورد نظر مراجعان، سهولت در انجام کارها و گردش امور، پایبندی به ضوابط و قوانین عدم تبعیض، زیبایی و نظم عمل مراجعه را می توان نام برد که در نتیجه موجب رضایتمندی خدمت گیرندگان می شود.

شرح وظایف مدیریت امور اداری

- ✓ اقدام در جهت تامین نیازهای نیروی انسانی سازمان با توجه به تشکیلات تفصیلی وزارت متبوع و در چهارچوب مجوزهای مرکز.
- ✓ اجرای قوانین و مقررات، آئین نامه ها و دستورالعملهای اداری، استخدامی.
- ✓ هماهنگی مدیریت امور اداری با مدیریت های ذیربط در جهت برآورد نیازهای آموزشی سازمان.
- ✓ هماهنگی مدیریت امور اداری با دمدیریت های ذیربط در پیش بینی و برآورد بودجه پرسنلی.
- ✓ جمع آوری، طبقه بندی، تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات پرسنل در مورد کلیه کارکنان استان.
- ✓ برنامه ریزی و انجام اقدامات لازم بمنظور تامین و توزیع مهمانسرا و منازل مسکونی سازمان.
- ✓ برنامه ریزی و اجرای برنامه های فرهنگی، تبلیغی، مددکاری برای خانواده های معزز شهدا و ایثارگران، از کارافتادگان، بازنشستگان و سایر کارکنان سازمان.

✓ انجام کلیه امور پرسنلی کارکنان سازمان شامل ترفیعات، تغییرات، نقل و انتقالات، مرخصی و...

✓ انجام کلیه امور مربوط به بازنشستگان و مستمری بگیران.

تعاریف

1- **فضاهای اصلی اداری:** فضاهایی که کار اصلی اداری مستقیماً در آنها انجام می شود. از قبیل اتاق های مدیریت، کارشناسی، فضای انجام امور دفتری، بایگانی های جاری و ...

2- **تجهیزات اداری:** مجموعه وسایل و ملزوماتی که کارکنان دستگاه های اجرایی متناسب با پست سازمانی، نیازهای شغلی و فضای اداری موجود به منظور انجام وظایف در راستای تحقق اهداف سازمانی نیاز دارند.

فرایند اجرای امور کارگزینی کارکنان

1- استخدام کارمند

§ جمع آوری نیازهای استخدامی واحدها با توجه به لیست های سازمانی.

§ تهیه برگ تعیین مشخصات شغل و مشاغل.

§ تنظیم آگهی استخدام.

§ انجام چاپ آگهی در روزنامه .

§ دریافت مدارک متقاضیان و اعلام برنامه زمان بندی شده جهت مصاحبه .

§ برگزاری آزمون و مصاحبه تخصصی و علمی.

§ معرفی پذیرفته شدگان در آزمون به نسبت دو برابر تعداد مورد نیاز.

§ معرفی پذیرفته شدگان به هسته گزینش.

§ معرفی متقاضی به مراجع ذیصلاح جهت اخذ گواهی عدم سوء پیشینه.

§ تشکیل پرونده و تکمیل مدارک و...

2- ارتقاء شغلی

ارتقاء گروه: درخواست مستخدم، بررسی پرونده و خلاصه آن و دریافت نظر واحد، ارسال پیش نویس حکم به دفتر بودجه، صدور حکم.

ارتقاء گروه مشاغل تخصصی و تحقیقی: درخواست مستخدم، بررسی و تهیه خلاصه پرونده، اخذ و جمع آوری آثار علمی، کارشناسی و پیشنهاد امتیازات، تشکیل کمیته طرح طبقه بندی مشاغل، طرح موضوع و امتیاز پارامترها، ارسال پیش نویس حکم به دفتر بودجه و صدور حکم.

ارزیابی مشاغل و ارتقاء گروه مدیران: درخواست مستخدم، بررسی تهیه خلاصه پرونده، اخذ و جمع آوری اقدامات، آثار، و طرحهای ارزنده، کارشناسی موضوع، تشکیل کمیته اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل و... صدور حکم.

3- انتصاب

§ ارسال پیشنهاد از واحد متقاضی به کارگزینی.

§ بررسی و تهیه خلاصه پرونده .

§ تهیه ، تنظیم و ابلاغ صورتجلسه توسط دبیر کمیته.

§ صدور حکم و ارسال رونوشت حکم به دفتر بودجه.

4- ماموریت

ماموریت با حفظ پست سازمانی به مدت شش ماه، ماموریت بدون حفظ پست سازمانی بیش از شش ماه، ماموریت آموزشی کارکنان.

5- انتقال کارکنان

§ دریافت درخواست پیشنهاد انتقال.

§ ارسال به واحد ذیربط برای کسب نظر.

§ گزارش به رئیس.

§ تهیه پیش نویس حکم و ارسال حکم به دفتر بودجه.

§ ارسال پرونده لاک و مهر شده به دستگاه متقاضی.

6- بازنشستگی کارکنان

- § درخواست کتبی متقاضی.
- § تکمیل فرم خلاصه سوابق خدمت دولتی.
- § ارسال گزارش خدمت متقاضی به رئیس دستگاه و کسب موافقت ایشان.
- § صدور ابلاغ بازنشستگی.
- § بررسی پرونده و استخراج و تکمیل فرم شماره یک (فرم اطلاعات مورد نیاز برای تایید برقراری حقوق بازنشستگی).
- § تکمیل فرم شماره 2 (فرم محاسبه خدمت و تغییرات حقوق و مزایا در دو 2 سال آخر خدمت).
- § صدور حکم برقراری حقوق بازنشستگی.
- § ارسال سوابق به همراه پرونده استخدام به مدیریت سازمان بازنشستگی کشوری.
- § ارسال حکم تایید شده به امور مالی و...

7- بازخریدی

- § درخواست کتبی متقاضی به همراه موافقت واحد مربوط.
- § تکمیل نمودن فرم خلاصه سوابق خدمت دولتی.
- § ارسال گزارش به رئیس.
- § استعلام از واحدهای مختلف جهت تسویه حساب.
- § صدور حکم بازخریدی و...

8- صدور احکام وظیفه وراث

- § ابلاغ تاریخ فوت به امور مالی جهت قطع حقوق.
- § دعوت از ورثه مرحوم جهت تشکیل پرونده.
- § تکمیل فرمهای اطلاعاتی و مشخصات ورثه.
- § بررسی پرونده مرحوم.
- § صدور حکم برقراری وظیفه وراث.
- § ارسال سوابق به سازمان بازنشستگی استان.

§ ارسال حکم به امور مالی جهت پرداخت حقوق و...

9- حالت اشتغال

کارمندان جانبازی که براساس اعلام بنیاد جانبازان از کار افتاده تشخیص داده می شوند از وضعیت حالت اشتغال استفاده می نمایند.

10- صدور احکام از کارافتادگی

§ درخواست کتبی متقاضی.

§ کسب موافقت دکتر معتمد.

§ ارسال مدارک پزشکی و پرونده سوابق بیمار به شورای پزشکی.

§ کسب رأی مثبت و ارسال آن به شورای امور اداری و استخدامی.

§ صدور ابلاغ از کارافتادگی.

§ تکمیل فرم شماره یک و دو.

§ صدور حکم برقراری حقوق و...

11- صدور احکام اخراج یا استعفا

§ درخواست کتبی فرد متقاضی.

§ ارسال گزارش متقاضی به رئیس.

§ صدور حکم اخراج و یا استعفا برابر مواد قانونی مربوط.

§ ابلاغ جهت تسویه حساب با واحدهای مختلف.

§ ارسال حکم اخراج و یا استعفا.

12- مرخصی ها

انواع مرخصی: 1- مرخصی استحقاقی 2- مرخصی استعلاجی 3- مرخصی بدون حقوق.

1- مرخصی استحقاقی: مرخصی استحقاقی مستخدم از نخستین ماه خدمت به نسبت مدت خدمت به او تعلق می گیرد. مستخدم رسمی دولت سالی یک ماه حق مرخصی با استفاده از حقوق و فوق العاده های مربوط را دارد. مرخصی کمتر از یک روز جزء مرخصی استحقاقی منظور می شود. هر کارمند موظف است در طول سال مرخصی استحقاقی سالیانه خود را درخواست نماید و رئیس یا معاون واحد

مربوط نیز موظفند ترتیبی اتخاذ نمایند تا امکان استفاده کارمندان از مرخصی سالیانه به میزان استحقاق فراهم گردد. مستخدمی که مرخصی گرفته باید از تمام آن مرخصی استفاده نماید مگر اینکه اینکه بنا به ضرورت رئیس مربوط او را دعوت به کار کند. مستخدمی که در حال مرخصی استحقاقی است می تواند تقاضا کند مرخصی او تمدید شود. حفظ پست سازمانی مستخدمی که در حال استفاده از مرخصی استحقاقی است الزامی است.

2- مرخصی استعلاجی: هرگاه مستخدم شاغل بیمار شود و آن بیماری مانع از خدمت او باشد باید مراتب را در کوتاه ترین مدت ممکن به اداره متبوع اطلاع دهد. تشخیص ابتلاء مستخدم به بیماری صعب العلاج و تعیین مدت معذوریت وی بعهده کمیسیون پزشکی است.

3- مرخصی بدون حقوق: الف- مستخدم پیمانی: مستخدم پیمانی می تواند در صورت نیاز با موافقت دستگاه استخدام کننده از مرخصی بدون حقوق و حداکثر بمیزان مدت قرارداد استفاده نماید . ب - مستخدم رسمی: استفاده از مرخصی بدون حقوق موقوف به اختتام دوره آزمایشی است.

نظریه های مدیریت

مدیریت علمی: پیش از انقلاب صنعتی، در مدیریت، روشهای معمول و سنتی به کار گرفته می شود، ولی با وقوع انقلاب صنعتی و تولید انبوه، دیگر این روشها جوابگوی نیاز جامعه و صنایع نبود. چرا که معایب اصلی آن انتخاب تصادفی کارگران، عدم تشویق افراد کوشا و استفاده از روش استبدادی در رهبری سازمان ها و صنایع موجب بروز مشکلات عدیده می شد.

اصول مدیریت علمی:

1. جایگزین کردن روش علمی بجای روش غیر علمی در مدیریت
2. ایجاد هماهنگی در اقدامات گروهی.
3. ایجاد همکاری میان افراد .
4. کار و تلاش برای به حداکثر رساندن بازدهی.
5. به حداکثر رساندن بازدهی کارکنان در جهت رشد آنان و سازمان.

مدیریت اداری

نظریه پرداز مدیریت اداری هنری فایول است.

نظریه وی شامل سه بخش است:

الف) فعالیت سازمانها: فعالیت‌های سازمان شامل 6 جزء است:

1. فعالیت فنی 2. فعالیت بازرگانی 3. فعالیت مالی 4. فعالیت ایمنی 5. فعالیت حسابداری.

6. فعالیت مدیریتی یا اداری: که این جزء شامل: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و نظارت می شود.

ب) اصول مدیریت: فایول در زمینه اصول مدیریت به چهارده اصل اشاره کرده است.

1. تقسیم کار 2. اختیار 3. وحدت مدیریت 4. تمرکز 5. سلسله مراتب 6. استمرار خدمت کارکنان 7. ابداع و نوآوری 8. روحیه یگانگی و...

ج) ویژگی های مدیران: فایول معتقد بود که مدیران باید دارای ویژگی های ذیل باشند: 1. توانایی فکری 2. توانایی جسمی 3. معلومات عمومی 4. معلومات تخصصی 5. تجربه.

نظریه بروکراسی

نظر علمی بروکراسی به معنای حکومت مقامات دولتی است. بروکراسی، نظریه‌ای است جامع در باب اداره جامعه که واضع آن ماکس وبر فیلسوف شهیر آلمانی می‌باشد. وبر به اعمال قدرت از سه طریق اشاره کرده است.

1. اعمال قدرت کارزماتیک بر مبنای نفوذ شخص رهبر.

2. اعمال قدرت سنتی: رهبر در این نوع بروکراسی بر مبنای تقدس رسوم و آداب و سنن مورد پذیرش پیروان قرار میگیرد.

3. اعمال قدرت قانونی: در این نوع بروکراسی مشروعیت اعمال قدرت، از اعتقاد مردم به قانون و مقررات ناشی میشود.

از دیدگاه وبر، سازمانهای بوروکراتیک باید از ویژگیهای زیر برخوردار باشند:

نکات مثبت:

- 1- تقسیم فعالیتها و اعمال به اجزای کوچک و توزیع آنها بین اعضا.
 - 2- سازماندهی کارکنان با اعمال نظارت مستقیم بر کار آنان.
 - 3- حاکمیت قوانین و مقررات بر سازمان.
 - 4- تکیه بر مستندات و مدارک اداری.
 - 5- وجود سلسله مراتب اختیار در هرم سازمانی.
 - 6- جهت گیری دستورات و فرامین اداری از بالا به پایین.
 - 7- رعایت دقیق معیارها و ملاکهای گزینشی جهت اشتغال.
- انتقادهای زیادی به نظریه بوروکراسی شده است که در رأس منتقدان آن، رفتارگرایان هستند. مهمترین انتقادهایی که به نظریه بوروکراسی شده است به شرح زیر می باشد:

نکات منفی:

1. غفلت از نقش فرد در سازمان و تعامل با او.
 2. تأکید بر قوانین و مقررات که به افراد جنبه ماشینی و مکانیکی می دهد.
 3. سخت گیری و نظارت مستقیم که به ناآرامی افراد منجر می شود.
 4. تناقص برخی از اصول بوروکراسی با یکدیگر.
 5. بی توجهی به شرایط و محیط حاکم بر سازمان.
- در کل نظریات کلاسیک حول محور افزایش کارایی و بهره و سود اقتصادی متمرکز است و توجهی به ابعاد روانی کارکنان ندارند.

مکتب نئوکلاسیک

تحقیقات هاثورن، نقطه آغاز مکتب نئوکلاسیک بود که بر مبنای مکتب کلاسیک مدیریت بنا شد و آنرا تکمیل و تعدیل نمود. مکتب نئوکلاسیک در شاخه های مختلف رشد کرد. ولی در کل همانگونه که گفته شد پیرو و ادامه دهنده مکتب کلاسیک بود که به نحوی تکامل یافته شده بود.

وجه تمایز مکتب نئوکلاسیک نسبت به کلاسیک:

1. توجه به عوامل انسانی و روانی در افزایش بهره وری است.
2. نظریه نئو کلاسیک به انسان به عنوان موجودی دارای انگیزه معنوی، نیاز و هدف نگاه می کند.

3. درون هر سازمان یک یا چند سازمان غیر رسمی وجود دارد که بر کار و رفتار سازمان تاثیر گذار است.

4. نوع مدیریت و رهبری نقش مهمی در افزایش بهره وری و رشد کارکنان دارد.
نکات مثبت:

1. مطالعات هاثورن در مکتب نئو کلاسیک نقطه آغاز توجه به روابط انسانی بود.

2. پویای ویژه این مکتب نسبت به مکتب کلاسیک .

3. تاثیر ابعاد روانی کارکنان در بهبود وضعیت تولید و رشد خود آنان در نتیجه مطالعات روابط انسانی.

نکات منفی:

انتقاد اساسی که بر مکتب کلاسیک وارد شده این است که اگر پیروان مکتب کلاسیک کارکنان را به بند می کشیدند و بوی استعمار از گفتار آنان محسوس بود اما دست کم از صداقتی برخوردار بودند و مسائل انسانی را مطرح نمیکردند.

ولی در مکتب نئو کلاسیک حتی از نیازها و انگیزه ها و روان انسان به عنوان ابزاری در خدمت سود و بهره بیشتر بهره بردند.

فرمایشات حضرت علی علیه السلام

1- تاکید امام بر عنصر انسانی:

امام رعایت شرایط روحی و روانی زیردستان و توجه و عنایت به آنان و رفتار انسانی با آنان را اصل می‌شمارد. و در نامه‌ای به یکی از کارگزاران خویش می‌نویسد: (اما بعد ، کشاورزان دیار تو به خاطر خشونت و حقارت و برخورد ناپسند تو شکایت نموده اند پس در کار آنان درشتی و نرمی را به هم آمیز گاه مهربان باش و گاه تند ، زمانی نزدیکشان آور و زمانی دورتر).

2- تاکید بر تجربه و آگاهی:

حضرت در این زمینه به دارا بودن تجربه و آگاهی توسط شخص صاحب مسئولیت تکیه و تأکید دارد و تنها در این صورت او را شایسته اطاعت می‌داند .

چنانکه می‌فرماید: شما را به اطاعت از کسانی که به جهل و نادانی آنها معذور نیستید، سفارش می‌کنم. یعنی اگر روسای شما جاهل بودند، معذورند و نباید از آنان اطاعت کنید. در حالی که در نظریه بروکراسی در این زمینه تناقض آشکاری دیده می‌شود زیرا از یک طرف تجربه و آگاهی را به عنوان ملاکهای مهم گزینش و انتصاب مدنظر قرار داده و از سوی دیگر اعتقاد شدیدی به سلسله مراتب اقتدار و فرمانروایی دارد و اطاعت از مدیر را در هر شرایطی لازم و ضروری می‌داند، در صورتی که در مدیریت اسلامی و علوی، اطاعت از مدیر و مسئول تا جایی مقدور است که مطابق با حق باشد و نافرمانی از خالق نباشد. بنابراین در مدیریت علوی بر خلاف بروکراسی اداری اطاعت بدون قید و شرط و مطلق از مدیر معنا ندارد.

3- رابطه مدیر و کارکنان:

در سیستم بروکراتیک، رابطه بین مدیر و کارکنان مبتنی بر اصل سلسله مراتب اداری است و هیچکس حق حذف این سلسله مراتب را ندارد.

اما در مدیریت اسلامی، رابطه مدیر و کارمند، رابطه‌ایست بر اساس محبت و مبتنی بر یاری رسانی و مساعدت، مدیر اسلامی هیچگاه خود را در مقابل مشکل کارمندش بی‌تفاوت و غیر مسئول نمی‌داند و این اصطلاح رایج در مدیریت غربی که «این مشکل شماست، خودتان باید آن را حل کنید» در مدیریت اسلامی جایگاهی ندارد.

امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: برخی از کارهایت را باید خودت مستقیماً انجام دهی از جمله پاسخگویی به کارگزاران و والیان که منشیان از آن ناتوانند و برآوردن نیازهای مردم در وقتی که به تو روی آورده‌اند و یاران و اطرافیان تو نسبت به آنان شرح صدر ندارند.

البته وظیفه مدیر در نظام اسلامی، تنها دیدار و ملاقات با زیردستان نیست بلکه او موظف است فضایی به وجود آورد که زیردستان بتوانند آزادانه و بدون تشریفات اداری با او دیدار نمایند و بدون ترس و دلهره، مسائل و مشکلات خود را با او بازگو نمایند و او نیز با تمام توان در جهت رفع آنها بکوشد.

4- کنترل و نظارت کارکنان:

در نظام بوروکراسی ، معمولا نظارت ، مستقیم و مستبدانه است . معیارها و ضوابط شغلی بدون در نظر گرفتن ویژگیهای انسانی و ارزشی از پیش تعیین شده است و کار افراد به طور دقیق بر مبنای این ملاکها مورد کنترل قرار می‌گیرد . چنین رویکردی معمولا^۱ ناآرامی افراد ، روابط تیره بین مدیر و کارمند و نهایتا بازده کم کار را به دنبال خواهد داشت .

در مدیریت اسلامی ، توجه و یاری نمودن به افراد برای رسیدن به امانتداری است و باید از کانال ابزار و وسایلی از قبیل انسانهای صادق و وفادار صورت گیرد تا هم عادلانه باشد و هم از هوا و هوسهای شخصی مصون بماند . امام در این باره به مالک می‌فرماید : رفتار کارگزاران را بررسی کن و بازرسانی راستگو و وفاییده بر آنان بگمار .

همچنین انسان مسلمان در همه حال، خداوند و فرشتگان الهی را حاضر و ناظر بر اعمال خویش می‌بیند لذا در مخفی‌ترین مکانها و پنهانترین دژها نیز ، دست به اعمال خلاف نمی‌زند در حالی که در نظام بوروکراتیک به محض قطع شدن کنترل و نظارت، ممکن است فرد ، خود را آزاد و رها حس کرده و بسان انسان از زندان گریخته، دست به هرگونه خلافی بزند.

مدیریت ژاپنی

یکی از نظریه‌های بسیار موفق در زمینه مدیریت که در عصر حاضر نیز شکل گرفته مدیریت ژاپنی می باشد. این نظریه تحولات شگرفی در مدیریت ایجاد نموده است. بطوریکه آمار رسمی نشان می‌دهد که رشد بهروری صنایع ژاپن از سال 1960 تا 1978 بر مبنای مدیریت ژاپنی چهار برابر شده است، درحالیکه در همین مدت ، آمریکا ، انگلیس و آلمان کمتر از نصف این مقدار رشد بهروری داشته‌اند و این نشان دهنده برتری مدیریت ژاپنی بر مدیریت غربی بوده است.

چهار ویژگی ممتاز مدیریت ژاپنی

1. اعطای امنیت شغلی به کارکنان با استخدام مادام‌العمر و قدردانی از تلاشهای آنان.
2. وجود نظام ارشدیت که بر مبنای آن ملاک ارتقاء کارکنان ، تجربه و ابتکار افراد است.
3. مدیریت از پایین به بالا ، در مقابل مدیریت از بالا به پایین .

4. وجود شوراهای کارگری و اخذ تمامی تصمیمات سازمانی در این شوراها.

بطور کلی می‌توان محورهای اصلی مؤسسات و سازمانهای ژاپنی را بدین صورت بیان کرد: **از کارکنان، بوسیله کارکنان و برای کارکنان.**

مدیریت علوی

در مدیریت علوی، در انتخاب افراد برای پذیرش مسئولیت نهایت دقت و حساسیت صورت می‌گیرد و پس از انتخاب، فرد از امنیت شغلی برخوردار است اما این امنیت شغلی تا زمانی است که فرد در حیطه مسئولیت خویش خطا نکند.

امام علی (ع) وقتی که توصیه‌های لازم را در انتخاب قاضی به مالک اشتر می‌نماید، می‌فرماید: پس از انتخاب قاضی، هر چه بیشتر در قضاوتهای او بیندیش و آنقدر به او ببخش که نیازهایش برطرف گردد و به مردم نیازمند نباشد و از نظر مقام و منزلت، آنقدر او را گرمی دار که نزدیکان تو، به نفوذ در او طمع نکنند.

در مدیریت علوی نیز عامل تجربه نقش کلیدی در گزینش و انتصاب افراد نظام ارشد دارد. ویژگی دیگری که در مدیریت علوی وجود داشته و امروزه به عنوان یکی از رموز موفقیت مدیریت ژاپنی نیز محسوب می‌شود، مدیریت از پایین به بالا می‌باشد. در مدیریت علوی، مردم نسبت به حاکم بی‌تفاوت نیستند و حاکم، مستبد و خودرای نیست.

از سوی دیگر حاکم (مدیر) وظیفه دارد که در کلیه امور با اهل خرد و مردم دانا به گفتگو و مشورت بنشیند و بهترین رأی و نظر را برگزیند. امام در سخن زیبایی می‌فرماید: **هیچ پشتیبانی همچون مشورت نیست.**

عالیترین شکل مدیریت مشارکتی را می‌توان در مدیریت علوی یافت و شوراهای کارگری در مدیریت ژاپنی، امروزه با بهره‌گیری از این اصل به توفیقات شگرفی نایل آمده‌اند. از مقایسه تطبیقی نظریه‌های مذکور با مدیریت علوی به خوبی استنباط می‌شود آنچه پایه و مایه موفقیت و کامیابی مدیریت امروز محسوب می‌شود، به کاملترین شکل در سیزده قرن پیش در مدیریت اسلامی و علوی آمده است.

نتیجه:

1. اصول، کار و عمل نیستند بلکه حاکم و ناظر بر کار و کارگزارند.
 2. اصول، محدود کننده رفتارهایند و در نیل به هدف ها، طریقی خاص را تعیین می کنند.
 3. اصول ابهام زدایند و در شرایط پیچیده و مبهم، الگو و راهنمای عمل اند.
 4. اصول هویتی آمرانه دارند و باید ها و نباید ها را در عمل روشن می سازند.
- آنچه بنام اصول در مدیریت امروز مطرحند در مقایسه با آنچه به نام اصول مدیریت اسلامی مطرح میگردند داری ویژگی هایی هستند که به این شرحند:

- اصول مذکور در مدیریت علمی تا نوین، از تعریف و مفهومی واحد برخوردار نیستند و گاه با مفاهیم وظایف و روش ها نیز تداخل دارند.
- اصول مذکور در مدیریت امروز گاه به عرصه ای خاص از ارکان و عناصر مدیریت نظر دارند.
- میدان تحقیق و تجربه مدیریت علمی نوین، برای طراحی و عرضه اصول مدیریت، عبارت از سازمانی خاص و افرادی با فرهنگی خاص است.
- اصول مدیریت علمی نوین، اگر چه به سازمان و کارکنان هم نظر دارد ولی جهت گیری اساسی اش، تولید بیشتر برای منافع و سودجویی بیشتر است.

مقایسه با اصول مدیریت اسلامی

- الف) اصول طرح شده در مدیریت اسلامی، در تمام عرصه های مدیریت: اداره کننده، اداره شونده، ساختار اداره، وظایف اداره و... نفوذ و سرایت دارند.
- ب) اصول مدیریت اسلامی از آنجا که بر فطرت انسانی، سنتهای حاکم بر هستی و اندیشه های جهان شمول اسلام تکیه دارد، برای انواع مدیریت ها سودمند و قابل استفاده است.
- ج) اصول مدیریت اسلامی اصولی خدا نگر و انسان نگر و جامعه نگر است.

چطور کارمندانی پرنرزی و با انگیزه داشته باشیم؟

یکی از مشکلاتی که گاهی برای کارفرمایان پیش می آید، کاهش انگیزه کارمندان و سیر نزولی عملکرد آنهاست. دسته ای از مدیران اعتقاد دارند که برای ایجاد انگیزه و داشتن کارمندانی شاد و پرنرزی وجود سیستم های ترفیع و پاداش ضروری است. با این وجود در مورد تعیین این سیستم باید به نکاتی توجه کنید تا به اهداف شرکت و موفقیت کسب و کار لطمه ای وارد نشود.

هدف گذاری مهم تر از انگیزه

فرض کنیم در یک شرکت مدیری هست که هر روز به کارمندانش انگیزه می دهد و می گوید انگیزه امروز این است و فردا چنین است و... این کلمه برای افراد مختلف خیلی کار نمی کند. به جای این موضوع بهتر است همکار و کارمند را به سمت اهداف مشخصی سوق دهیم. در واقع بهتر است اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدتی تعریف کنیم که به انگیزه های مدون و مشخصی تبدیل شوند. یکی از کارهایی که به عنوان پاداش در نظر می توانیم بگیریم این است که در واحد های مختلف قدم بزنم و البته کمی قبل از مسئول واحد بپرسیم که چه افرادی به تازگی عملکرد بهتری داشته اند سپس متناسب با عملکردشان آنها را به طور لفظی تشویق کنیم.

پول کافی نیست

اگر بخواهیم برای همکاران فقط انگیزه های مادی ایجاد کنیم بعد از مدتی از این بابت اشباع می شوند. پس باید برای افزایش انگیزه پکیجی داشته باشیم که شامل مسائل مادی، جایگاه اجتماعی، محیط شاد و پر از انرژی، مشارکت در تصمیم گیری، توجه به مسائل معنوی و ایجاد امنیت اخلاقی باشد.

کلمات

نمی توان گفت انگیزه کلمه خوبی نیست و تعهد خوب است. باید دید چه واژه ای روی فرد کار می کند و در رشد و موفقیت او تاثیر دارد. کلمات قدرت زیادی دارند و گفت و گوهای ذهنی در پیشرفت ما تاثیرگذار هستند.

نکته منفی اعطای پاداش ها

نکته منفی پاداش این است که احتمال دارد فرد را دچار توهم و خودبزرگ بینی کند. علاوه بر این یکی از مزایای بزرگ پاداش این است که عملکرد افراد ارزیابی می شود و بین افراد و کارکنانی که بیشتر کار می کنند و رشد قابل توجهی دارند نسبت به دیگران تمایز قائل می شویم. اگر سیستم پاداش نداشته باشیم افرادی که شایستگی تقدیر دارند، دیده نمی شوند، در این صورت همسویی سازمان از بین می رود و احساس رخوت به وجود می آید.

مدیریت انتظارات

گاهی پیش می آید که مدیران بدون اینکه به افراد حرفی بزنند جایگاهی برای شان در نظر می گیرند. مثلا ممکن است تشخیص دهند که یک فرد می تواند مدیر خوبی شود و زمینه های لازم در او وجود دارد. سؤال اینجاست که می شود بدون اینکه به آن فرد حرفی بزنیم انگیزه و جریانی را برای رسیدن به آن هدف ایجاد کنیم؟ باید بگویم که با این طرز فکر موافقم. اگر برای فردی برنامه ای داشته باشیم لزومی ندارد که از قبل ذهن او را مشوش کنیم.

فردی که هیچ توقعی ندارد برای سازمان نیروی کارآمدی نیست. از سوی دیگر فردی که توقعش بالا رفته هم مشکل زاست.

بر چه اساسی باید به کارمندان ترفیع دهیم؟

سیستم ارتقا و ترفیع شغلی باید براساس توانایی، مهارت و تعهد تعیین شود. بعضی ها برای ترفیع شغلی سابقه کاری شان را مطرح می کنند. اگر فردی در گذشته خیلی خوب کار کرده و رشد قابل توجهی داشته دلیل نمی شود که امروز هم با کار کمتر رشد بیشتری داشته باشد و علت درخواست ترفیع را به سابقه قبلی کاری اش ربط دهد.

فردی که برای شرایط فعلی برنامه ای ندارد و فقط برای آینده ایده پردازی می کند هم برای سازمان سودمند نیست چون بهتر است در حال حاضر توانایی هایش را نشان دهد و بعد ادعا کند که در آینده پیشرفت های قابل توجهی خواهد داشت.

چه پاداش‌هایی مناسب هستند؟

گاهی اوقات به افراد پاداش‌هایی داده ایم که به جای حرکت در مسیر رشد و ترقی، دچار حس خود بزرگ بینی شده اند. پاداش می تواند در قالب وجه مالی، ترفیع شغلی یا تشویق در حضور جمع و... باشد.

از اعطای مزایای کارمندی غافل نشوید

یکی از مهم ترین عناصر اداره موفق یک کسب و کار این است که کارمندان راضی داشته باشید و برای افزایش بهره وری به اندازه کافی به آنها انگیزه بدهید.

بسیاری از صاحبان کسب و کارهای کوچک به اشتباه فکر می کنند نباید برای اعطای مزایا به کارمندان هزینه کرد. اما باید بدانید در نظر نگرفتن مزایا ممکن است در کوتاه مدت باعث افزایش سود شود، اما در نهایت شانس کسب و کار شما را برای شکوفایی و موفقیت بلندمدت کمتر می کند.

مهم ترین دلایلی که باید به کارمندان مزایایی اضافه بر مزایای قانونی تعلق گیرد عبارت است از:

1. افزایش محبوبیت و جذب

استخدام کارمندان حرفه ای و منحصربه فرد به شما کمک می کند مبنایی قوی برای کسب و کارتان ایجاد کنید. حفظ چنین کارمندانی باعث می شود تاثیرات ملموسی را حس کنید که کسب و کار شما را از دیگران متمایز می کند و یکی از راه های حفظ این کارمندان اعطای مزایای بیشتر به آنها است.

جذب و حفظ استعدادها مهم ترین دلیل اعطای مزایا در شرکت ها است.

2. به حداقل رسانی نرخ جا به جایی

وقتی شرکتی دائم کارمندان خود را از دست می دهد و کارمندان جدید استخدام می کند، برای پیشرفت جدی با مشکل مواجه می شود. در این شرایط، تشکیل تیمی از متخصصان دشوار است و شرکت با کمبود استعدادها مواجه می شود. اما ارائه بسته های مزایا به کارمندان می تواند دلیل خوبی برای حفظ آنها در بلندمدت باشد.

3. تقویت روحیه

وقتی نیازهای نیروی کار خود را بدانید و به آن توجه کنید، آنها وفاداری بیشتری نشان داده و در کار خود جدی تر خواهند بود. هیچ چیز سریع تر از روحیه بد نمی تواند جلوی بهره وری را بگیرد. اما اعطای مزایای کافی باعث می شود کارمندان شادتری داشته باشید.

از چه مزایایی می توان استفاده کرد؟

بیمه درمانی و بازنشستگی اولین و ضروری ترین مزایای قانونی است که شامل حال کارمندان می شود. اما بسیاری از کارمندان خواهان مزایای دیگری هستند که در صورت فراهم نشدن، از کار خود دلسرد می شوند. بسیاری از شرکت ها مزایایی مانند پرداخت پول به مناسبت اعیاد ملی و مذهبی یا مرخصی های یک یا دو هفته ای با حقوق برای کارمندان خود در نظر می گیرند.

متناسب سازی را فراموش نکنید

تنوع نیروی کار امروزه بسیار زیاد است و این تنوع فقط در جنسیت و قومیت نیست، بلکه سن را هم دربرمی گیرد، به طوری که ممکن است در یک شرکت دامنه سنی کارمندان بین 18 تا 70 سال باشد. همان طور که در مورد استقبال و استفاده از تکنولوژی های جدید، توازن بین کار و زندگی و تعاملات اجتماعی تفاوت بین نسل ها کاملا مشهود می شود، این موضوع در مورد نیازهای زندگی و پوشش بیمه و در نتیجه بسته های مزایای کارمندی هم وجود دارد.

سطوح مختلف زندگی کارمندان تان را مد نظر قرار دهید و اطمینان حاصل کنید مزایایی که در نظر گرفته اید با نیازهای فردی آنها تناسب داشته باشد. نیازهای کارمندانی که به تازگی از دانشگاه فارغ التحصیل شده اند، با کارمندانی که ازدواج کرده و دو فرزند کوچک دارند کاملا متفاوت است. پس سطوح مختلف زندگی آنها را با ارائه طرح هایی برای فرد، خانواده و غیره در نظر بگیرید.

نقش مدیر در برقراری روابط انسانی

نداشتن آگاهی از شیوه های صحیح برقراری ارتباط، باعث می شود که انسانها در محیطهای گوناگون خانوادگی، اجتماعی، و کاری یکدیگر را به درستی درک نکنند و این خود عامل اصلی بروز اختلاف در بین آنها می شود.

به عقیده برخی صاحب نظران، دلیل تمام مشکلات جهانی، برقراری ارتباط با یکدیگر است.

انسان در رفتار خود باید به دیگران احترام بگذارد هر جا که به یک انسان و شخصیت او احترام و اعتبار داده شود استعدادها و تواناییهای او پرورش یافته است. اگر مدیر به همکاران خود احترام بگذارد. آنان هم در مقابل به او احترام می گذارند.

کارکنان در بدو ورود به سازمان انتظار دارند با جو سازمانی مطلوب و حمایت آمیزی مواجه شوند تا در میان آن، نیازهای خود را تأمین نمایند. ایجاد چنین جوی از وظایف مدیران است. به هر حال، مدیران از این مسأله غافل هستند که الماباً رفتار آنها را افراد و گروههایی که با آنها ارتباط دارند به نحوی مورد داوری و ارزشیابی قرار می دهند.

آموزش پرسنل وظیفه چه کسی است؟

آموزش باید یکی از اولویت های اصلی شرکت ها باشد. اما چرا با اینکه مدیران آموزش را برای کسب وکارشان خوب می دانند، اهمیت چندانی به آن نمی دهند؟ دلیل این امر شاید به یکی از ویژگی های انسانی ما برمی گردد: اینکه بیشتر مواقع کارهایی را انجام می دهیم که می دانیم خوب نیستند و بالعکس. آموزش در بلندمدت برای کسب وکار مفید است، اما مدیران ترجیح می دهند در کوتاه مدت به نتیجه برسند. اما در این میان، شرکت هایی هم هستند که برای بلندمدت سرمایه گذاری کنند. به عنوان مثال، شرکت هو فریدی تولیدکننده تجهیزات دندانپزشکی در شیکاگو، برنامه آموزشی دو ساله ای را برای چهار کارمند خود ترتیب داده و معتقد است آینده شرکت وابسته به این چهار نفر است. این چهار نفر در فراگیری اصول ترکیب فلزات و عملیات حرارتی به مهارت رسیده اند. مدیران شرکت می گویند امید است این آموزش تمام وقت دو ساله بتواند این تولیدکننده تجهیزات دندانپزشکی را که 106 سال قدمت دارد، در صنعتی اشباع شده و مملو از رقبای مختلف، همچنان رقابتی نگه دارد.

شرکت ها دائماً شکایت می کنند که نمی توانند نیروی ماهری پیدا کنند، اما به گفته اقتصاددانان و کارشناسان نیروی انسانی، خودشان در توسعه این مهارت ها سهمی ندارند. بیشتر شرکت ها بودجه ای به برنامه های آموزشی اختصاص نمی دهند و انتظار دارند دانشگاه ها یا خود کارمندان این بار را به دوش بکشند. اقتصاددانان عقیده دارند عدم تمایل به توسعه کارمندان درون سازمان باعث شده بقای کارمندان در یک شغل سخت تر شود و بن بست در بازار کار ایجاد شود،

روئسای شرکت ها زمانی کارمندان دارای استعدادی را استخدام می کردند تا آنها را در آینده مطابق با نیازهای شرکت تربیت کنند، اما اکنون افرادی را استخدام می کنند که همه یا بیشتر مهارت های مورد نیاز برای یک شغل را داشته باشند و به گفته پیتز کاپلی، استاد مدیریت دانشگاه پنسیلوانیا، این نشانه دیگری است از اینکه روابط بین کارفرما کارمند در سطح یک معامله تجاری تنزل کرده است.

یکی از روش های معتبر برای توسعه مهارت ها برگزاری دوره های کارآموزی است که طبق آمار وزارت کار آمریکا، این دوره ها در سال های اخیر روند نزولی داشته است و بین سال های 2003 تا 2013 حدود 40 درصد کاهش یافته است. هر فریدی 600 هزار دلار به دوره کارآموزی خود اختصاص داده است. این مبلغ هزینه دستمزد کارآموزان، تجهیزات، حقوق مربیان و برنامه ریزی های آموزشی را پوشش می دهد.

در نهایت باید بگوییم آموزش پرسنل در حفظ آنها هم بسیار موثر است. شاید تنها کار سخت تر از استخدام نیروی خوب، حفظ کارمندان خوب باشد. کارمندان خوب معمولاً علاوه بر حقوق، از مزیت های روانی محل کار خود هم لذت می برند.

خرده مدیریت نکنید، به کارمندان اعتماد کنید

بیشتر رهبران موفق تمام کارهای روزمره را به کارمندانشان واگذار کرده تا برای یاری رساندن و هماهنگ کردن کل پرسنل وقت کافی داشته باشند. این کار علاوه بر اینکه روحیه مدیر را بالا می برد باعث می شود بهره وری بالا رفته و تنش های احتمالی پایین بیاید. مورنیان می گوید: بیشتر رهبران بیش از حد نیاز کار انجام می دهند و وقتی کار تمام می شود مثل مدیر خرده کار به نظر می آیند.

تصمیم گیری گفت و گو و مهارت ایجاد تشکل و کار گروهی اساسی ترین مسوولیت های سطح مدیریت هستند. رهبران در امور روزمره نباید دخالت داشته باشند.

برای افرادی که به شغل خود علاقه دارند و به موفقیت می اندیشند سخت است که بخواهند خود را از جزئیات و خرده کارهای روزانه عقب بکشند. امتناع از ترک عادت های گذشته مشکلات زیادی به بار می آورد. بسیاری از رهبران از گروه هایی که اعضای شان بیکار مانده اند برای دست و پنجه نرم کردن ندارند غافل می شوند. آنها عملکرد لام را ندارند و در نهایت ممکن است بهترین هایشان با نارضایتی گروه را ترک کنند.

با آزمایش بزرگ شروع کنید

برای کسانی که تازه کار هستند رهبران باید کارمندانی که توانمند تر هستند انتخاب کنند و شرایط مناسب را برای همکاری با آنها فراهم کنند. حرکت اولیه رهبران برای هدایت یک گروه معمولا به این صورت آورده اند است که به اعضا وظایف کوچک محول می شود. با این کار به تدریج هم آنها را آزمایش کرده اند و هم اینکه درصد خطا را پایین آورده اند البته این کار هم به عقیده مورنیان درست نیست. مشق اول این است که با اعضای گروه خود مشورت کنید و به فایل های پرسنل مراجعه کنید تا ببینید هر کدام در چه زمینه ای کار میایا می توانم شرایط کار کردن را برای شما تسهیل کنم؟ کنند. به عقیده مورنیان مهم ترین کار این است که در راهرو قدم بزنید و از کارمندان دو سوال ساده بپرسید: حال شما چگونه است؟ این دو سوال نشان می دهد که مدیر هم به کارمند و هم به کارایی او اهمیت می دهد. اگر شما بدانید مدیر عامل به شما اهمیت می دهد انگیزه بیشتری برای کارآیی بیشتر به دست می آورید. یک مدیر می تواند به اعضا کمک کند که در آنچه انجام می دهند به موفقیت برسند. با کمتر انجام دادن کارهای روزمره شما وقت پیدا می کنید که برای آینده برنامه ریزی کنید.

امتیاز مدیر همیشه محفوظ است

دخالت نکردن در کارهای روزمره منافع زیادی دارد: زمان بیشتر - دوباره کاری کمتر - نیروی کار راضی تر - و مدیرانی آرام تر. همچنین اعضای تیم شما مهارت هایی را از خود بروز خواهند داد که شما پیش از این از آنها خبر نداشتید و دستاوردهایی خواهند داشت که از انتظارات شما از توانایی های آنها فراتر می رود. در این صورت مدیران می توانند کار هفتگی خود را به نصف کاهش دهند و به سبک فرانسوی 35 ساعت برسند. البته ممکن است این کار برای شما خطر آفرین باشد. ممکن است رقیبان شما در سازمان شایعه کنند که شما دارید تنبلی می کنید.

زمانی که اعضای گروه شما عملکرد عالی داشته باشند اعتبار چه کسی بالا می رود؟ البته شما. عملکرد گروه ها همیشه منعکس کننده کارآیی مدیرشان است. اگر تیم شما موفق باشد و مردم ببینند شما کاری نمی کنید آنها شما را تنبل نمی پندارند و در عوض می خواهند بدانند رمز موفقیت شما در چیست.

ریشه یابی بروز تعارض در سازمان

دلایل بروز تعارض در سازمان به سه دسته مجزا تقسیم بندی می شود.براین اساس این عوامل از نظر ارتباطی - رفتاری و ساختاری مورد بررسی قرار می گیرند.

جوانب ارتباطی تعارض

ارتباطات ضعیف هرچند منعکس کننده وجود تمایزات اساسی نیست اما تاثیر بسیاری در ایجاد تعارض در سازمان دارد. انتقال اطلاعات اشتباه در طول فرآیند ارتباطی به راحتی می تواند به مانعی بر سر راه اجرای موفقیت آمیز فعالیت های مختلف تبدیل شود. بنابراین در فرآیند ارتباط عواملی نظیر فیلتر کردن ارتباط یا ایجاد اختلال در فرآیند انتقال اطلاعات از جمله روش های رواج و گسترش تعارض و سوء تفاهم تلقی می شوند. فرآیند فیلتر کردن زمانی رخ می دهد که اطلاعات از سطوح لایه ها یا افراد مختلف عبور می کند. مسلما میزان مشخصی از اطلاعات کاربردی است و عبور از این مرز عاملی برای ایجاد تعارض است. مشکلات معنایی به دلیل تمایزات زمینه ای نظیر تمایز آموزشی یا ادراک گزینشی و کمبود اطلاعات در خصوص دیگران ایجاد می شود. ارتباطاتی که به طور کامل و به درستی درک شده باشند در نهایت شانس بروز تعارض را کاهش می دهند.

جوانب رفتاری تعارض

تعارضات از افکار انسانی - احساسات و نگرش های افراد و برداشت ها و ارزش ها نشات می گیرند و منعکس کننده برخی از صفات عمده شخصیتی افراد هستند. بنابراین ارزش برخی از مردم یا درک آنان از شرایط مختلف به احتمال زیاد عوامل بروز تعارض تلقی می شوند. تعارضات همچنین می توانند ریشه در دیدگاه های مختلف نسبت به موضوعات گوناگون داشته باشند. برای مثال دو مدیر اجرایی ممکن است به دلیل تفاوت در نگرش ها در خصوص اجرای برنامه ها با مشکل روبرو شوند. تعارضات ارزشی نیز می تواند ناشی از تفاوت های فرهنگی باشند. از نظر رفتار سازمانی تعارضی بین اهداف سازمان رسمی و رشد روانی فرد وجود دارد. در حالی که سازمان رسمی خواهان وابستگی - انفعال و تا حدودی پیروی و اطاعت کارکنان از قواعد سازمانی است. افرادی که رشد روانی دارند طرفدار استقلال و شرکت در فرآیند های تصمیم گیری و اجرا هستند.

جوانب ساختاری تعارض

این نوع تعارض به دلیل وجو مشکلاتی مرتبط با ساختار طراحی سازمان به عنوان یک کل قابل مشاهده هستند. برخی از این عوامل عبارتند از: اندازه سازمان؛ هر چه اندازه سازمان بزرگ تر باشد احتمال بروز تعارض بیشتر است. این احتمال جود دارد که با افزایش اندازه سازمان تشریفات سازمانی بیشتر و وضوح اهداف کمتر و شانس تحریف اطلاعات حین انتقال افزایش پیدا کند. تمامی این عوامل از جمله مهم ترین فاکتورهای ایجاد تعارض به شمار می روند.

تمایز خطی کارکنان: یکی از عواملی که همواره به عنوان منبع تعارض معرفی می شود تمایزات میان واحدهای صف و ستادی در سازمان است. واحدهای صف در فعالیت هایی درگیر هستند که به طور مستقیم با عملیات مرکزی سازمان در ارتباط هستند. واحد تولیدی در یک سازمان واحد صف به شمار می رود و واحد فروش در سازمان مشتری محور واحد صف تلقی می شود. بخش روابط عمومی و بخش کارکنان نمونه ای از واحدهای ستادی است. برخی از منابع تعارض ناشی از این تمایزات عبارت است از: آنجا که نیروهای ستادی معمولاً دخالت مستقیمی در پیاده سازی ندارند معمولاً احساس بی قدرتی می کنند. گاهی اوقات کارکنان ستادی از اینکه با ایده ها و نظراتشان به صورت محافظه کارانه برخورد می شود ابراز نارضایتی می کنند. کارکنان ستادی معمولاً به راحتی با مدیریت ارشد ارتباط برقرار می کنند و این موضوع قابل قبول مدیران صف نیست. کارکنان ستادی معمولاً از تحصیلات عالی برخوردارند بنابراین نظرات و ایده های آنان از نظر کارکنان صف آکادمیک و نظری است و میزان عملی بودن آن کمتر می باشد. به طور کلی کارکنان ستادی به مسائل بلند مدت فکر کرده ولی کارکنان صف بیشتر درگیر مسائل روزانه کوتاه مدت هستند.

مشارکت: همواره فرض بر این است که اگر کارکنان در فرآیند تصمیم گیری شرکت نکنند نشانه های تعارض قابل مشاهده خواهد بود. از سوی دیگر اگر کارکنان از فرصت های استثنایی مشارکت و رقابت برخوردار باشند احتمال ایجاد تعارض افزایش پیدا می کند. به خاطر اینکه مشارکت بیشتر منجر به آگاهی بیشتر از تفاوت های فردی می شود.

نقش افراد در سازمان نشان دهنده مجموعه ای از فعالیت ها و وظایفی است که با موقعیت و سمتی خاص در سازمان مرتبط است. اگر این وظایف به خوبی تعریف نگردد فرد وظایف خود را به گونه ای که از

او انتظار می رود انجام نمی دهد. این امر منبع تعارض محسوب می شود به خصوص میان این افراد و آنان که از نظر شغلی به فعالیت های وی وابسته هستند.

گردش کار: این نوع تعارضات شامل مشکلات بین گروهی و مسائلی است که نتیجه طراحی ضعیف گردش کار و برنامه ریزی ناقص الزامات هماهنگی است. برخی پژوهشگران گفته اند: سازمان متشکل از گروه هایی است که با هم و در مسیر تحقق اهداف مشترک فعالیت می کنند.

کمبود منابع: وقتی افراد منابع محدودی از قبیل سرمایه و تجهیزات و ... را به صورت مشترک و در شرایط رقابتی به کار می گیرند احتمال بروز تعارض افزایش پیدا می کند. این حالت از تعارض به خصوص در شرایطی که منابع بسیار محدود هستند روی می دهد. نقش منابع سازمانی و اهمیت روز افزون آن در توسعه بر هیچ کس پوشیده نیست. در فضای سرشاز از رقابت های دنیای امروز آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی در سازمان می شود نیروی انسانی با کیفیت و خلاق است. به همین دلیل منظور مدیریت امور اداری در جهت نیل به اهداف هر سازمان با بکارگیری و حفظ منابع انسانی مجرب برای نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران و برخوردار از بصیرت و انگیزه بالا به منظور نقش آفرینی در سازمان ایفای وظیفه می نماید.