

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)

## سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)

# مباحث ویژه در مدیریت

منبع : مباحث ویژه در مدیریت دولتی

مؤلف: دکتر مهدی الوانی

دکتر شمس السادات زاهدی

تهیه کننده: صغرا فهیم طالبی



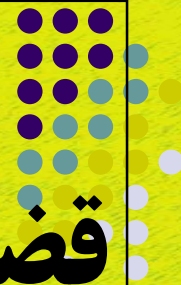


# فصل اول

## هدف کلی:

آشنایی با روش مورد پژوهی به عنوان یکی از روش های آموزشی در مدیریت و چگونگی تنظیم قضایای مربوط به مدیریت و آشنایی با نحوه تجزیه و تحلیل قضایای سازمانی





**قضیه:** شرح یک سلسله حقایق در زمینه  
رویدادهایی واقعی و توصیف مشکلات  
آنها جهت تجزیه و تحلیل ، نتیجه گیری  
و راه حل یابی

**قضیه سازمانی:** موضوع یا مسأله ای از  
مقطعی از زندگی سازمانی جهت تجزیه  
و تحلیل و راه حل یابی





# مراحل تدوین قضیه :

## ۱- دریافت و تبیین مشکل

گوش دادن به سخنان مصاحبه  
شونده

توجه به آنچه که مصاحبه  
شونده از گفتنش ابا دارد

یاری دادن به مصاحبه شونده  
برای بیان مطالب

## ۲- جمع آوری اطلاعات





عنوان قضیه

طول قضیه

ویژگی زمانی و مکانی

ایجاد انگیزه

ارائه اطلاعات کمی و کیفی

۳- تدوین نهایی قضیه



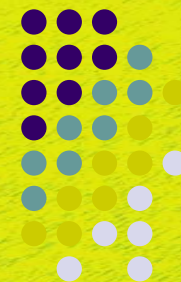


# نحوه تجزیه و تحلیل قضیه

- مطالعه دقیق قضیه و تبیین مشکل
- تعیین راه حل های مختلف
- تعیین پیامدهای هر راه حل
- انتخاب مناسب ترین راه حل
- اطمینان از کارآوری راه حل ها



# سیاهه عوامل مؤثر در تجزیه و تحلیل قضایای سازمان



- تاریخچه و مشخصات سازمان
- جنبه های ادراکی در سازمان
- خصوصیات فردی اعضای سازمان
- جنبه های انگیزشی
- جنبه های شخصیتی
- جنبه های آموزشی
- چگونگی نقش اعضا





فشارهای عصبی در سازمان

تصمیم‌گیری

ارتباطات

چگونگی برنامه ریزی در سازمان

سازماندهی تشکیلات

نظارت و کنترل

سبک‌های مدیریت

ابداع و خلاقیت



# فصل دوم

## قضای سازمانی



## اهداف کلی :

- ۱- آشنایی با مشکلات سازمان ها در مدیریت
- ۲- یاد آوری برخی از تئوری مدیریت
- ۳- برقراری ارتباط بین تئوری ها و مشکلات سازمانی
- ۴- تقویت قدرت تحلیلی دانشجویان
- ۵- ایجاد قدرت راه حل یابی برای مشکلات مدیریت



# قضیه اول

شاید همه مدیران به گونه ای با مشکل از دست دادن کارکنان شایسته خود مواجه شوند.

مثال: آقای ساعی کارمند صالح دقیق و کوشای قسمت مدیریت امور مالی و مورد توجه مدیریت بود.



وی که دارای دیپلم بود در آزمون ورودی  
دانشگاه پذیرفته شده و بایستی برای  
ادامه تحصیل حداقل ۳ یا ۴ روز صرف  
رفتن به دانشگاه کند.



آقای مدیر از پیش آمدن چنین موضوعی  
شدیدا نگران بود.

از یک سومی دانست آقای ساعی مورد نیاز  
قسمت است از سوی دیگر آقای ساعی  
علاقه شدیدی به ادامه تحصیل داشت.



**تحلیل مختصر قضیه: (از دست دادن یک  
کارمند شایسته ) ذهن شما ممکن است  
جهت مشکل موجود به دنبال راه حل  
باشد . بامطالعه دقیق شما درمی یابید  
مشکل اصلی عدم وجود برنامه ریزی  
نیروی انسانی در سازمان است.**



آقای ساعی مشکل امروز سازمان است ،  
فردا ممکن است فرد دیگری به علت  
مشکل دیگر عزم ترک سازمان را داشته  
باشد.

برای روشن شدن موضوع به برنامه ریزی  
نیروی انسانی به طور مختصر اشاره  
می کنیم.



برنامه ریزی نیروی انسانی بخشی از  
برنامه کلی سازمان است و هدف آن  
تشخیص و تامین کادر مورد نیاز با توجه  
به تغییرات در آینده است .



# مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی :

۱- برنامه ریزی احتیاجات نیروی انسانی در تمامی رده ها و طول مدت برنامه

۲- برنامه ریزی تامین نیروی انسانی برای رفع نیازهای سازمان



در مرحله برنامه ریزی احتیاجات  
نیروی انسانی، وجود اطلاعات  
و آمار پرسنلی لازم است .

در مرحله برنامه ریزی تامین نیروی  
انسانی ، برنامه ریزی وضعیت  
خدمتی ضرورت پیدا می کند .



برنامه ریزی خدمتی در تامین  
نیروی انسانی به پرسنل موجود در  
سازمان و ارتقاء و آموزش و  
جابجایی آنها در مشاغل نظر دارد.



برنامه ریزی خدمتی در تامین  
نیروی انسانی به پرسنل موجود در  
سازمان و ارتقاء و آموزش و  
جابجایی آنها در مشاغل نظر  
دارد.



در برنامه ریزی خدمتی هدف آنست  
که دریابیم چگونه می توان کارکنان  
واجد شرایط را آموزش داد و آماده  
سازیم تا بتوانند نیاز سازمان را  
تامین و پستهای خالی را پر کنند .

انتخاب افراد برای مشاغل بالاتر از  
درون سازمان، ضمن رفع نیازهای  
پرسنلی، این احساس را در کارکنان به  
وجود می آورد که برایشان آینده  
بهتری از نظر شغلی وجود دارد و در  
نتیجه انگیزش بیشتری برای کار پیدا  
می کنند.



چرخش شغل نیز در توسعه و رشد  
تواناییهای کارکنان نقش موثری دارد و  
کارکنان را در مشاغل مختلفی  
قرار داده و عملاً در زمینه های گوناگون  
کسب تجربه می نمایند و آمادگی  
کسب مشاغل بالا تر را پیدا می کنند.

یک جنبه مهم برنامه ریزی خدمتی ،  
آموزش و توسعه آگاهی و تجربه کارکنان  
برای رفع نیازهای آتی سازمان است.

هدف برنامه ریزی خدمتی ، توسعه و رشد  
تواناییهای بالقوه افراد و آموزش آنها برای  
قبول مسئولیت بیشتر و وسیع تر  
می باشد.



گاهی برنامه ریزی خدمتی را برنامه  
ریزی برای تربیت جانشین قلمداد کرده  
اند ، یعنی برنامه ریزی خدمتی تلاشی  
جهت یافتن جانشین مناسب و تربیت او  
برای مشاغل بلا تصدی در سازمان است.

در برنامه ریزی خدمتی برای یافتن  
پست های بلا تصدی و آماده ساختن  
نیرو برای آنها باید شناخت کامل از  
سازمان ، هدف ها و مأموریت ها ،  
ساخت و تشکیلات ، نیروی انسانی  
وسایر منابع و امکانات آن بعمل آید.



## مثال : واحد سازمانی

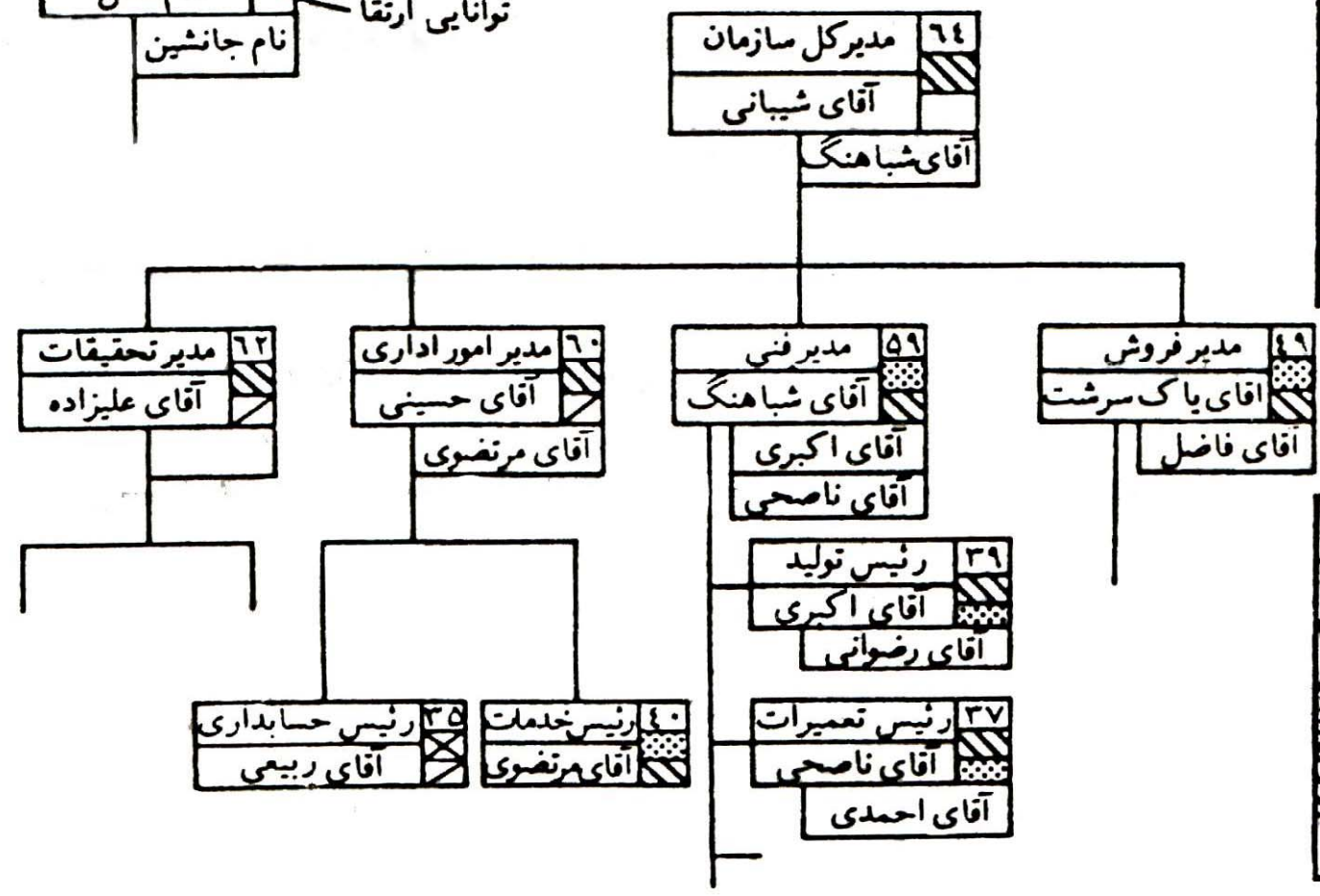
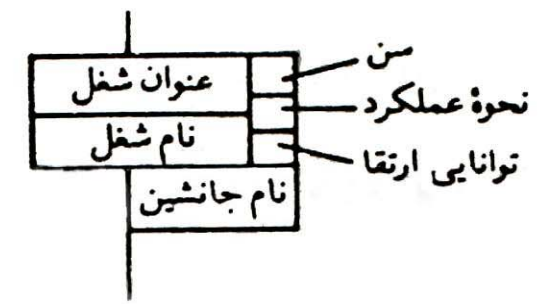
(الف) به منظور برنامه ریزی خدمتی با توجه به اطلاعات و آمار موجود ، ابتدا باید نمودار سازمانی و پرسنلی را تنظیم و نحوه عملکرد ، آمادگی ارتقاء و نام جانشین مشخص گردد.

آمادگی و توانایی ارتقا:

	به هیچ وجه آمادگی ارتقا ندارد
X	فعلاً آمادگی ارتقا ندارد
/	آماده برای ارتقا پس از ۵ سال
.	آماده برای ارتقا پس از ۳ سال
\	آماده برای ارتقا پس از ۱ سال
	آماده برای ارتقا

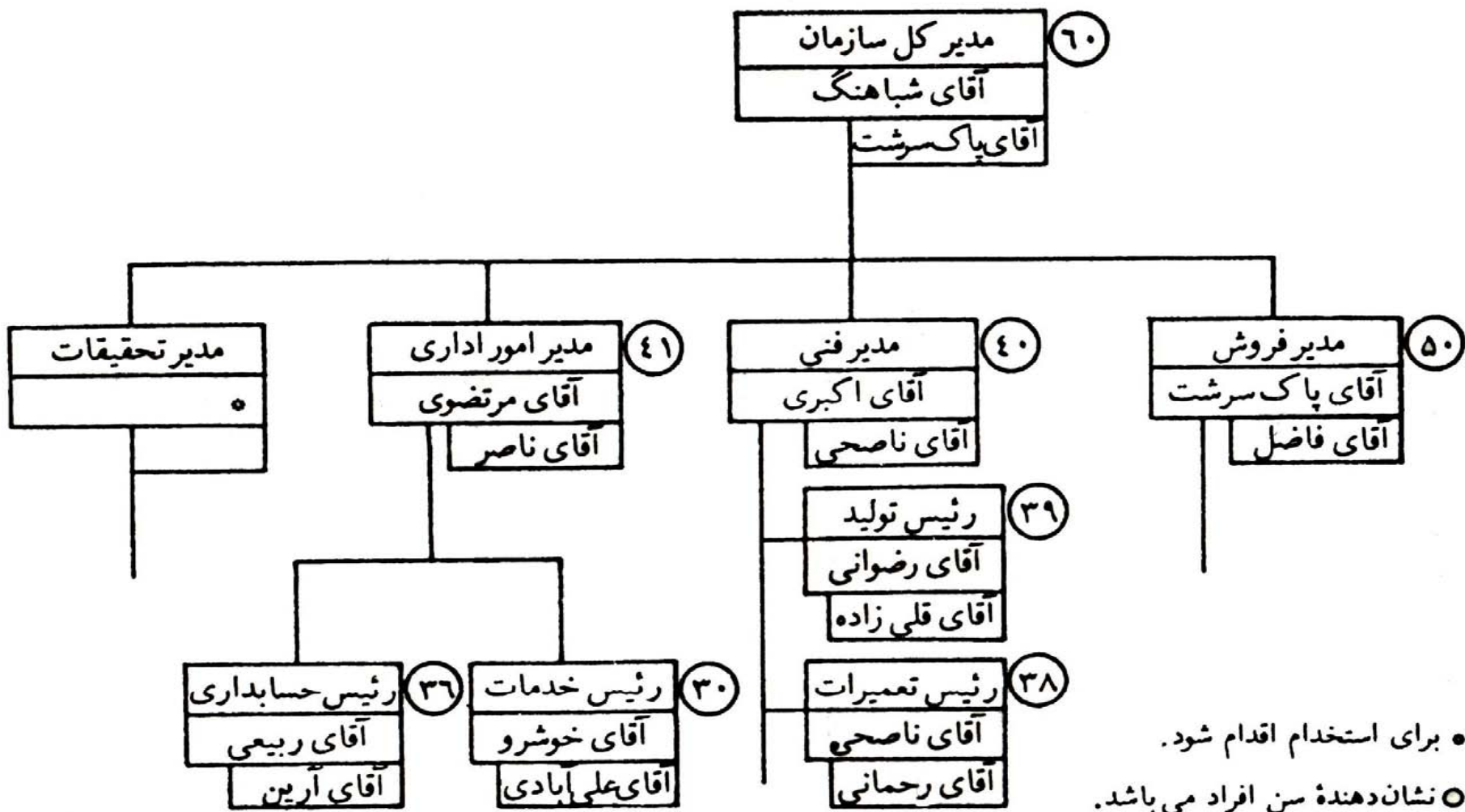
نحوه عملکرد:

	غیر قابل قبول
X	پائین تر از متوسط
	متوسط
.	بالا تر از متوسط
/	خوب
	عالی



نمودار سازمانی و پرسنلی سازمان ( الف )





نمودار سازمانی و پرسنلی (الف) در سال آینده

به طور خلاصه  
نیروی انسانی ارزشمندترین سرمایه  
انسان است و مدیریت بایستی در  
شناخت تواناییها و استعداد افراد بکوشد.  
و آنها را در جهت پیشبرد هدف سازمانی  
بسیج نماید.



## قضیه دوم

### شیوه جدید کنترل

شرکت تولیدی البرز در سال ۱۳۵۴ آغاز به کار کرد و پس از انقلاب تحت پوشش سازمان صنایع ملی درآمد. در ابتدا چون تعداد کارکنان ۵۰ نفر بود حضور و غیاب با امضای دفتر انجام می شد.

پس از ده سال و گسترش شرکت در  
سال ۱۳۴۶ تعداد کارکنان به ۱۷۰۰ نفر  
رسید و فردی که دانش آموخته  
رشته مدیریت خارج از کشور بود ، به  
عنوان مدیر امور اداری منصوب شد.



از تصمیمات اولیه مدیر جدید بهبود و  
اصلاح وضعیت حضور و غیاب در  
شرکت بود وی معتقد بود بی‌نظمی  
در امر حضور و غیاب مشکلات  
عمده‌ای را ایجاد نموده است.

وی ترتیبی داد تا ساعت حضور و غیاب  
پیشرفته ای خریداری شد و در کنار درب  
ورودی ساختمان نصب گردید بعد برای  
قسمتهای مختلف بخشنامه ای صادر کرد  
که شیوه جدید حضور و غیاب مشخص  
شده بود.



فعالیت های ارائه شده بعد از مدت کوتاهی به بروز مشکلات و مسائلی منجر شد که عبارتند از:

۱- ازدحام کارکنان در ساعتی که سرویس به محوطه ساختمان می رسد و هر فرد می کوشید زودتر کارت خود را بزند.

در نتیجه مدت ۲۰ دقیقه فرجه برای  
کارکنان جهت زدن کارت قائل شد .  
مدیر امور اداری تصمیم گرفت در  
اسرع وقت نسبت به خرید چند  
ساعت حضور و غیاب دیگر اقدام  
کند.



۲- عدم استفاده از درهای مختلف که  
قبل از این برای ورود و خروج کارکنان  
و کالا به کار می رفت و هم اکنون  
برای ورود و خروج بدون  
کارت زدن استفاده می شد.

راه حل مدیر اداری برای این مشکل  
خرید تعدادی قفل و بستن درهای مذکور  
بود.

کلیه قفل ها در اطاق رئیس خدمات قرار  
داشت و برای ورود کامیون و بار و خروج  
اجناس تحویل گرفته و پس از انجام کار  
تحویل می دادند .



۳- خروج غیر قانونی کارگران از روی  
نرده های ساختمان ، موضوع زمانی  
فاش شد که چند مورد ضرب دیدگی و  
پیچ خوردگی کارگرانی که از روی نرده  
عبور کردند پیش آمد.

راه حل مدیر برای این مشکل تویخ  
کارگران و جوش دادن میله های نیزه ای  
در قسمت فوقانی نرده ها بود که هزینه  
زیادی را در بر داشت .



۴- مشکلاتی دیگر از جمله تبانی کارکنان ،  
کم کاری ، کیفیت پایین کار که مدیران  
تولید را شدیداً نگران کرده بود یکی پس  
از دیگری پدیدار می شدند و در حال  
افزایش و زایش بودند .

# تحلیل مختصر قضیه

با استفاده از ابزار کنترلی است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق اهداف و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و عنداللزوم اصلاح آنها را پیدا می کند .



مهمترین مسئله ای که کنترل ضرورت  
دارد آن است که پیش بینی ها و  
برنامه های عملیاتی همواره با درصدی  
خطا توأم است و برای رفع خطاها و  
اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره  
است.

محیط متغیر و دگرگون سازمان دلیل دیگری بر ضرورت کنترل است و سازمان برای بقای خود باید از تغییرات محیطی آگاه شده و هماهنگی لازم را به عمل آورد ، کنترل وسیله این آگاهی است .

حصول اطمینان از کیفیت کالا و خدماتی که در سازمانهای بزرگ طی برنامه ای وسیع و پیچیده عرضه می شوند جز از طریق سیستم مؤثر کنترل عملی می باشد .



به طور کلی کنترل را نوعی مقایسه و  
تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد  
دانسته اند. بر این اساس کنترل فعالیتی  
است که عملیات پیش بینی شده را با  
عملیات انجام شده مورد مقایسه قرار  
می دهد

در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود . کنترل باید ها را با هست ها ، مطلوب ها را با موجود ها، پیش بینی ها را با عملکرد مقایسه می کند.

کنترل تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه  
بین این دو گروه عوامل در اختیار مدیر و  
مسئول مربوطه قرار می دهد و در مورد  
کنترل افراد و سازمان ، شرح وظایف و  
ضوابط رفتاری را در حکم بایدها و  
مطلوب ها و عملکرد افراد و سازمان ،  
هست ها و موجودها تلقی می شود .



برای آنکه مدیریت بتواند سیستم کنترل  
درستی را در سازمان طراحی کند مراحل  
زیر بایستی طی شود .

۱- تعیین نتایج مورد انتظار در کنترل :

مدیریت باید اهداف و نتایجی که از  
اجرای برنامه ها انتظار دارد مشخص  
سازد.

۲- تعیین شاخص برای سنجش نتایج  
مورد انتظار: در جریان کنترل باید  
شاخص هایی وجود داشته باشد تا به  
وسیله آنها بتوان میزان نیل به نتایج  
مورد نظر را مورد سنجش قرار داد.

شاخص ها باید به گونه ای انتخاب شوند که رابطه مستقیمی با موضوع مورد کنترل داشته باشد و همچنین باید از جامعیت نسبی برخوردار باشند. شاخص ها به دو دسته شاخص های کمی و کیفی تقسیم می شوند .



شاخص های کمی مثل متر مربع ، واحد  
زمان ، تعداد مشتری و ارباب رجوع ،  
وزن، حجم یا شعاع عمل شاخص های  
کیفی مقیاس هایی که برای سنجش  
کیفیت نتایج مورد انتظار بکار می روند  
مثل استحکام بنای ساخته شده

۳- تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب :  
شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان  
معین شده استاندارد نام دارد مبنای  
مقایسه ما در کنترل استاندارد یا  
الگوهای مطلوب می باشد .

استانداردها به دو نوع کلی کمی و کیفی قابل طبقه بندی هستند استانداردهای کمی گویای کمیت و مقدار و تعداد و زمان مورد نظر می باشد در حالی که استانداردهای کیفی گویای کیفیت موضوع مورد کنترل هستند .



۴- تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات  
یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل :  
اطلاعات و آمار در زمینه های مختلف برای  
سنجش نتایج مورد انتظار ضرورت تام  
داشته و بخشی اساسی به شمار می آیند.

تلخیص اطلاعات و طبقه بندی آنها  
براساس اهمیت و اولویت موضوع از  
وظایف شبکه اطلاعاتی در کنترل  
می باشد و باید قادر باشد اطلاعات را  
دائماً به روز درآورده و در اختیار  
مسئولین قرار دهد .

## ۵- ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیری :

در این مرحله به کمک استانداردهای انتخابی ، اطلاعات جمع آوری شده مورد ارزیابی قرار می گیرند یعنی آنچه پیش بینی شده با آنچه انجام شده مورد مقایسه قرار می گیرد .



در طراحی سیستم کنترل ، مسئله هزینه در مقابل نتیجه یا نتایج حاصل از آن بسیار اهمیت دارد رابطه هزینه و نتیجه را می توان در نامساوی زیر خلاصه کرد .

هزینه کنترل > نتیجه کنترل

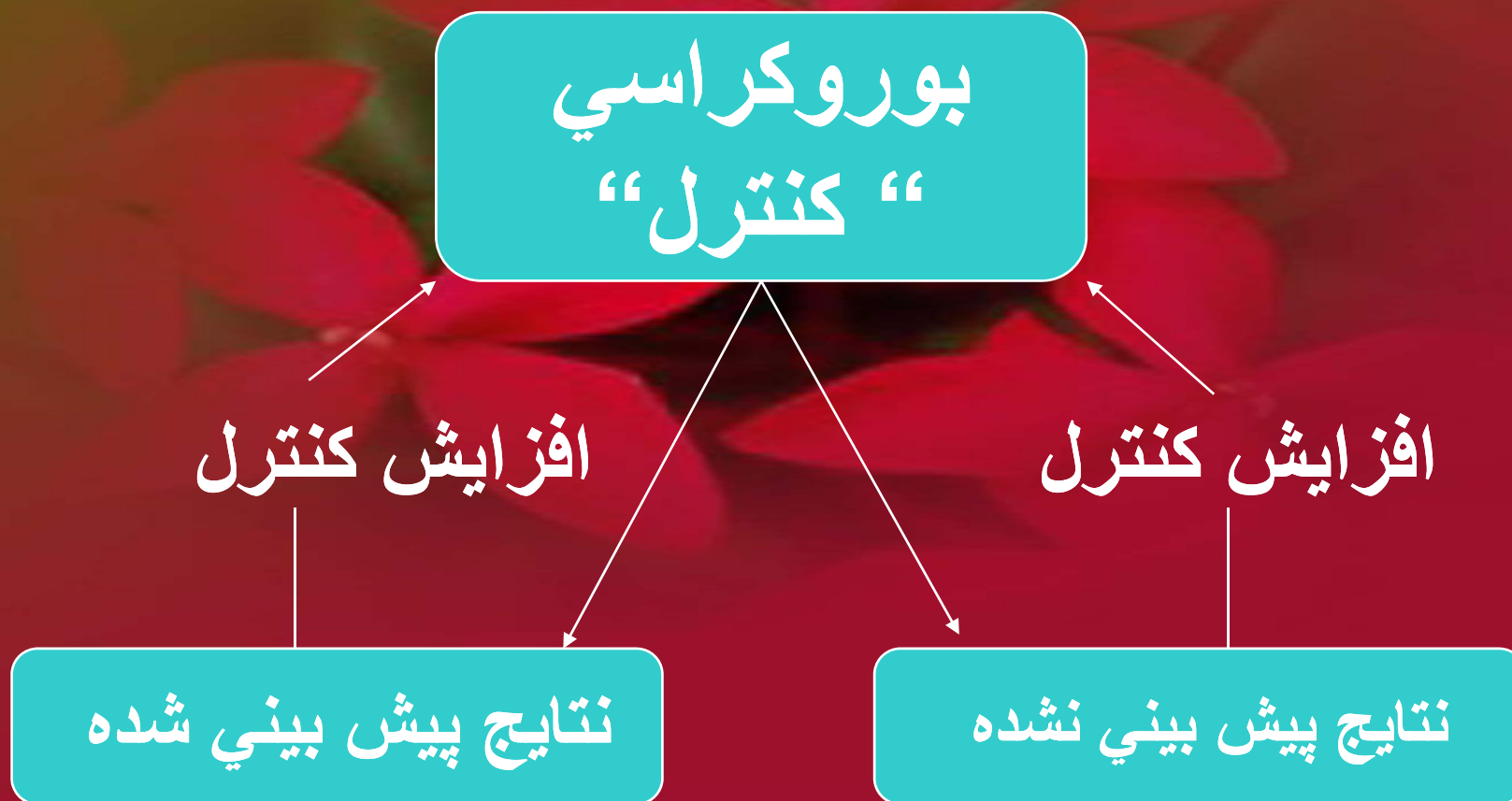
به طور خلاصه ، نتیجه در نامساوی هزینه و  
نتیجه ممکن است ریالی یا غیر ریالی باشد  
و باید به نتایج غیر ریالی آن نیز توجه  
داشت البته منظور نتایج غیر مادی است .

نویسندگان مدیریت در زمینه شدت  
یافتن کنترل در سازمان های بورکراتیک  
بسیار سخن گفته اند مارچ و سایمون با  
بررسی نظریات گودنر و مرتون و سلزنیک  
مدلی را ارائه دادند .



براساس این مدل نتایج پیش بینی شده و  
پیش بینی نشده کنترل در سازمان هر دو  
موجب افزایش ضابطه های کنترل و  
توسعه بوروکراسی می گردد .

نمودار زیر روند افزایش کنترل در سازمان های بوروکراتیک را نشان می دهد.



کنترل بیش از حد به روحیه آزادی و  
استقلال افراد لطمه می زند و آنها را در  
مقابل کنترل مقاوم خواهد ساخت و  
همچنین بی توجهی به آنها نیز به انجام  
اهداف سازمان آسیب می رساند .



کنترل بیش از حد افراد را به صورت  
ماشین درآورده و خلاقیت و نوآوری را از  
آنان سلب می کند همچنین بی توجهی  
به کنترل نیز بی نظمی و اخلال در  
سازمان را به دنبال دارد .

اگر افراد خودشان ، خود را کنترل می کردند کار مدیریت تا اندازه ای آسان می شد و کارگران بدون سرپرست ، کارمندان بدون ترس از عواقب کنترل ، مدیران بدون توجه به کنترل ، همه خویش را کنترل می کردند .

هدفی که در خود کنترلی دنبال می شود  
ایجاد حالتی در درون فرد که او را به  
انجام درست وظایفش متمایل سازد  
بدون آنکه عامل خارجی او را تحت  
کنترل داشته باشد.



انجام هدف خود کنترلی جز از طریق کار  
فرهنگی بر روی افراد سازمان عملی  
نخواهد بود مثلاً از جهت وجدانی  
می توانیم افراد را نسبت به انجام  
وظایفشان معتقد و ملزم سازیم .

اعتقاد به وجدان باعث می گردد بدون آنکه نیازی به کنترل باشد افراد امور محوله را خود انجام دهند فراتر از مسئله وجدان ، پایه های اعتقادی اعضای سازمان و خود کنترلی ساختن آنها از این طریق است .

در اسلام زمینه های اعتقادی طوری است  
که مناسب ترین بستر رشد برای خود  
کنترل ساختن افراد معتقد فراهم است و  
اعتقادات فرد مسلمان بهترین کنترل  
کننده درونی اوست .



فرد مسلمان انسانی است که مجهز به  
یک دستگاه کنترل متشکل از اصول  
اعتقادی، عقل، فطرت، وجدان و ضمیر  
روشن می باشد او پروا پیشه و خدا ترس  
است.

هدف خود کنترلی ایجاد حالتی در فرد  
(از طریق ایجاد تحول فرهنگی) که او را  
به نجام وظایفش متمایل سازد ، بدون  
آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل  
داشته باشد .

# قضیه سوم تعویض جاده

پس از مدتها انتظار ، چشم اهالی روستای  
خرم دشت به جمال یک بیمارستان  
کوچک روشن شد و با افتتاح بیمارستان  
گویی مردم یکی از آرزوهای بزرگ خود  
رسیدند .





بیمارستان برای این دو روستا و روستاهای  
اطراف آن احداث شد و با ایجاد آن میزان  
تردد و عبور و مرور وسائط نقلیه به روستا  
افزایش یافته بود .



جاده ای که به این روستا منتهی می شد  
جاده ای خاکی با عرض بسیار کم و طول  
حدود ۷ کیلومتر بود که قرار بود بزودی  
به جاده ای دیگری مرتبط شود .



برای آسفالت کردن جاده ، لازم بود آن را  
تعریض کنند ، زیرا طبق قانون ، عرض  
جاده باید ۲۵ متر باشد تا بتوان آنرا  
آسفالت کرد .





تعریف جاده سبب می شود که تعدادی از  
روستائیان بخشی از زمینهای خود را از  
دست بدهند و چون همین زمین ها محل  
کسب درآمد برای آنها است حاضر به  
همکاری در این زمینه نیستند .



جهاد اعلام کرد با تعریض جاده موجب  
افزایش قیمت زمین های اطراف ، سهولت  
در رفت و آمد ، کاهش گرد و غبار ، عمر  
بیشتر وسائط نقلیه و غیره می شود .



با تعریض جاده قسمتی از مسجد از بین خواهد رفت که قول داده شد ، ساختمان آن توسط جهاد ترمیم شود سه نفر بیشتر از همه مخالف بودند معلم روستا و همسر شهید و روحانی روستا .



## تحليل مختصر قضيه:

مشكل مخالفت مردم با تعويض جاده به لحاظ منافع شخصى است كه علت آن نقص در سيستم ارتباطى مردم روستا و جهاد است جهاد در برقرارى ارتباط مؤثر ناموفق بوده است .





هدف از برقراری ارتباط ، انتقال ارتباط و  
مفاهیم از یک شخص به شخص دیگر  
است . ارتباطات انتقال و تبادل اطلاعات  
و معانی و مفاهیم و احساس ها بین افراد  
سازمان با واسطه یا بلاواسطه است .



# عوامل مؤثر در ارتباط

نمادهای ارتباطی

مجرای ارتباط

گیرنده

فرستنده

تلاش فرستنده برای برقراری پیام منجر  
به یکی از نتایج زیر است.

۱. ایجاد تغییر مطلوب در گیرنده پیام

۲. ایجاد تغییرات نامطلوب در گیرنده پیام

۳. عدم ایجاد تغییر در گیرنده پیام



وقتی در دریافت کننده پیام ، تغییر  
مطلوب ایجاد شد ، ارتباط ، موفق است  
هنگامی ارتباط واقعی و مؤثر برقرار  
می شود که نیت ، اطلاع ، معنی و مفهوم  
مورد نظربه دریافت کننده منتقل شود.





هارولدلویت در زمینه ارتباطات  
پژوهشهایی انجام داده است . وی از  
ارتباطات یک جانبه و ارتباط دو  
جانبه سخن گفته است .



اگر عکس العمل دریافت کننده  
نسبت به پیام ابراز نشود یا فرستنده  
نسبت به آن وقعی ننهد ، ارتباط یک  
جانبه است .



چنانچه گیرنده اطلاعات ، نظرات و  
عکس عملهای خویش را درباره  
محتوای پیام به آگاهی فرستنده  
برساند ارتباط دو جانبه صورت  
گرفته است .



به نظر لویت ، ارتباط یک جانبه سریعتر  
ولی ارتباط دو جانبه صحیح تر و معتبر  
تر است .

زیرا در ارتباط دو جانبه امکان جرح و  
تعدیل و ایجاد تغییرات مورد نیاز موجود  
است .





لویت معتقد است که ارتباطات دو جانبه  
با مدیریت دموکراتیک و تصمیم گیری  
گروهی تطابق دارد ، در مورد این قضیه  
برقراری ارتباط دو جانبه با مردم روستا  
ضروری است .



به نظر فلیپ سلز نیک ، در نظریه جلب  
قدرت ، گاهی برای رسیدن به هدفهای  
خود به منابع قدرت متصل می شویم و از  
قدرت و نفوذ برای تحقق هدف بهره  
گیریم .



سلزنيک مديران را سياستمداراني تلقي  
مي کند که مراکز قدرت داخل و خارج  
سازمان را تشخيص مي دهند و حمايت  
اين مراکز را به نفع مقاصد سازمان خود  
جلب مي نمايند .



بعضی مواقع تصمیم گیری باید بر الگوی  
مشارکتی مبتنی باشد تا تصمیم گیری  
یک جانبه. بامشارکت دادن اطرافیان از  
میزان برخوردها و تعارضات کاسته و افراد  
با حق مساوی به توافق و حصول نتیجه  
می رسند .





# قضیه چهارم گم شدن دفترچه آزمون

هر ساله موسسه آموزش عالی (الف) یک امتحان ورودی برگزار می کرد و طی آن دانشجویان مورد نیاز خود را می پذیرفت.

در آن امتحان اعضاء ادارى -  
خدماتى مؤسسه هم علاوه بر  
وظايف جارى خود كمكهاى  
مى كرد و بابت آن حق الزحمه  
دريافت مى كرد .

آتقی که مورد اعتماد جناب رییس  
بود وبسیاری از اخبار را قبل از همه  
می دانست نیز در این امتحانات  
مسئول اجرایی خدمات بود.

اودستور آب خنک برای امتحان دهندگان  
می داد و برای ممتحنین نوشابه و چای  
می آورد. اوراق و آزمونهای امتحانی را به  
کمک افراد دیگر توزیع و در خاتمه  
امتحان آنها را جمع آوری می کرد.



در یکی از جلسات امتحانی که در یک  
بعد از ظهر گرم تابستانی برگزار می شد ،  
برخلاف همیشه یکی از دفترچه های  
آزمون ناپدید گردید و کوشش برای یافتن  
آن به جایی نرسید.

همه امتحان دهندگان بازرسی شدند  
ولی از دفترچه خبری نبود . اکنون  
نوبت به اعضای توزیع یعنی آتقی و  
چند همکارش رسید.

ناگهان آتقی غیبش زد و وقتی  
برگشت حالتی مشوش و نگران داشت  
و کارکنان قسمت آزمون مشغول  
بازرسی آتقی و سایرین بودند که یکی  
از خدمتگزاران داخل سالن شد .

پچ پچی در گوش رییس جلسه کردو خارج  
شد. رییس جلسه نگاه معنی داری به  
آتقی کرد که چندان خوشایند نبود و  
دستور توقف بازرسی را داد .



چند لحظه بعد دفترچه آزمون را که از  
اتاق آتقی یعنی آبدارخانه رییس کل پیدا  
کرده بودند به جلسه آوردند و تحویل  
کارکنان قسمت آزمون دادند .

روز بعد در حالی که رییس کل ناراحت و  
عصبانی بود ، گفت: مردک به خاطر  
پسرش آبروی خود و همه را به باد داد و  
دست همه ما را هم توی گرد و گذاشت .

از یک طرف آدم صاف و صادق و مورد  
اعتمادی است که روا نیست جرم دزدی  
توی پرونده اش برود ، از طرف دیگر  
مسئله جنبه قانونی پیدا کرده و باید  
اقدامی انجام گیرد.

## تحلیل مختصر قضیه

از دیدگاه رفتاری مشکل آقای رییس در این ماجرا “تعارض” است . برای این که مشکل را بشکافیم لازم است مختصری راجع به تعارض توضیح دهیم .



تعارض حالتی ناشی از وجود هدفهای  
ناسازگار و آشتی ناپذیر در برابر فرد  
می باشد. زمانی که فرد با دو یا چند  
وضعیت متضاد و تلفیق ناپذیر مواجه  
می گردد، دچار تعارض می شود.

تعارض در هدف به سه شکل است:

۱- زمانی که فرد دو یا چند هدف مطلوب دارد و حصول همه آنها میسر نیست . مثل: دو شغل خوب

زمانی که فرد مایل است به هدفی دست  
یابد و در همان می خواهد از آن هدف  
بگریزد. مثل مدیری که می خواهد برنامه  
را ادامه دهد ولی بدلیل مشکلات برنامه  
را باید لغو کند .

زمانی که فرد می خواهد از دو یا چند هدف نامطلوب دوری جوید مثل کارگری که هم از بیکاری گریزان است و هم از سرپرست خود دلخوشی ندارد .

اگر بخواهیم قضیه را از جهت کنترل  
بررسی کنیم باید به دنبال یافتن  
سیستمی باشیم که امکان اینگونه اعمال  
را از میان ببرد و در آینده دیگر چنین  
اتفاقی تکرار نشود.



در قضایای اداری گاه گاهی لازم است  
یک راه حل برای مشکل مطرح شده  
بدهیم و یک راه حل نیز برای جلوگیری  
برای اتفاقات مشابه در آینده مطرح کنیم.

در قضایای اداری همواره یک راه حل  
مطلق و قطعی وجود ندارد و هر فرد که  
قضیه را تجزیه و تحلیل می کند ممکن  
است به راه حل های متفاوت برسد .

آنچه مهم است منطقی بودن و علمی  
بودن راه حل و استدلال محکم برای بیان  
آن می باشد باید قبل از خواندن تحلیل ،  
قضایا را راه حل یابی کرده و ارائه طریق  
نمایید .

# قضیه پنجم تنش های یک انتخاب

ماجرای زیر در سال ۶۲ در یکی از  
حوزه های مالیاتی تهران رخ داده  
است . امیر زرنگار دیپلم ریاضی  
بعنوان کمک ممیز به استخدام وزارت  
دارایی درآمد .

امیر در اداره با جدیت کار می کرد و با  
همکارانش نیز رابطه ای خوب و صمیمانه  
داشت هر صبح تا دیر وقت در اداره  
مشغول کار بود .



به او وعده داده شد حکم استخدام قطعی  
وی صادر خواهد شد . و در یکی از همین  
روزها که اسد تا دیر وقت در اداره بود  
سر ممیز او را به اطاقش فرا خواند.

آقای سرممیز بر خلاف همیشه سرحال و خندان نبود ، قیافه اخمو و گرفته ای داشت و مشوش به نظر می رسید صندلی کنار میزش را به اسد تعارف کرد .

با لحنی مهربان به او گفت : همانطور که  
بارها گفتم شما مانند پسر من هستید و  
من شما را واقعاً دوست دارم و به کارتان  
اعتماد دارم .

خبرهایی دادند و یکی از همکاران شما  
وجوهی از مودیان اخذ نمود و در مقابل  
قول داده است در پرونده های آنان  
دستکاریهایی انجام دهد .

موضوع گذشته از جنبه قانونی از نظر  
آبروی همه و اعتقادی که داریم قابل  
تحمل نیست و شما ضمن تحت نظر  
داشتن وی باید از پرونده هایش در یک  
فرصت مناسب کپی تهیه نمایید .



می خواهیم قبل از آنکه پای هیئت  
بازرسی و غیره به اینجا برسد و موضوع را  
برای تعقیب به آنها گزارش کنیم خودمان  
کاملاً از صحت قضیه مطمئن باشیم .

فردا صاحبان همان مغازه ها که به این  
مردک رشوه دادند در مورد ما چطور  
قضاوت خواهند کرد و بخاطر کار یک فرد  
ناباب همه را متهم و خدمات ما را نادیده  
می گیرند .

آقای زرنگار می خواهیم شما مثل  
همیشه پیشقدم شوید و این کار را  
هم چون یکی از وظایف خود انجام  
دهید .

سرممیز پس از مکثی ادامه داد  
کسی که این مسئله را ایجاد  
کرد، کباری است .

کباری دوست قدیمی و همکلاسی اش که  
حالا همکار او شده و باور کردنی نیست  
که او چنین کاری بکند و مچ دستش را  
بگیرد.



اسد کوشید تا افکارش را جمع کند پس  
از چند لحظه سکوت از سرممیز خواست  
تا فردا به او فرصت دهد که در این مورد  
فکر کند .

سرممیز با اکراه پیشنهاد او را قبول کرد  
و اسد با افکاری پریشان به خانه برگشت  
و تا پاسی از شب گذشته بیدار بود و فکر  
می کرد .

# تحلیل مختصر قضیه

هر انسانی در زندگی نقش های متفاوتی دارد . شما در خانه نقش پدر یا مادر ، در سازمان نقش کارمند یا مدیر و در دانشکده نقش دانشجو بازی می کنید .

نقش : عبارت است از حالتی در فرد که  
پاسخی به انتظارات او در موقعیت معین  
باشد .

مدیر در موقعیت سازمان برای پاسخ به  
انتظارات کارکنان و ارباب رجوع حالتی به  
نام مدیریت به خود می گیرد همین فرد  
بعنوان زیر دست در مقابل مدیر بالا نقش  
دارد .



هر گاه بین انتظاراتی که از او در این دو  
نقش می رود تعارض پیش آید می گوییم  
تعارض در نقش بوجود آمده است .

از نظر مدیریت رفتار سازمانی تعارض در  
نقش ایجاد حالتی در فرد است که ضمن  
آن انتظاراتی متفاوت و متعارض موجبات  
تنش را فراهم می سازد .

در این حالت پاسخ به یکی از انتظارات  
باعث می شود پاسخ به انتظارات دوم غیر  
ممکن گردد ، در حالی که فرد تحت فشار  
است تا به دو انتظار پاسخ گوید .

در قضیه بالا نقش یک دوست خوب و یک  
کارمند خوب در تعارض است و این حالتی  
است تنش زا و ناراحت کننده که باید راه  
چاره برای آن اندیشید .

اگر فرد از دو هدف گریزان باشد بالاخره یکی را می پذیرد و در مقابل هدفی قرار می گیرد که میل به جنبه ای و اجتناب از جنبه ای دیگر مد نظر او باشد و دچار تعارض می شود .



تعارض در هدف به سه صورت زیر است :

۱- تعارض نیل به نیل : فرد می خواهد به دو هدف مطلوب نایل شود اما دستیابی به یکی از آنها بیشتر مقدور است .

۲ - تعارض اجتناب - اجتناب :

فرد می خواهد از دو هدف نامطلوب  
بگریزد اما احتراز از هر دو میسر نیست .

۳- تعارض نیل - اجتناب :

فرد می خواهد از جنبه نامطلوب هدف  
بگریزد و به جنبه مطلوب آن نایل شود  
که این امر میسر نیست .

دانشمندان علوم رفتاری چهار نوع  
تعارض را تحلیل کرده اند :

۱- تعارض زمانی رخ می دهد که فرد میل  
دارد دو چیز را که به یک اندازه دوست  
دارد انجام دهد و حال آنکه فقط انجام  
دادن یکی از آنها ممکن است .

۲- زمانی که فرد اختیار انجام دادن دو چیز را دارد که از آن دو به یک میزان متنفر است و بر سر دو راهی قرار می گیرد مثل فردی که از شغل خود متنفر است و کاری دیگر پیدا نکرده .



زمانی که فرد قدرت انتخاب انجام دادن  
عملی را دوست می دارد را داراست ولی  
از خطر تنبیه یا از دست دادن آن فرار  
می کند . مثل قمار

فرد در حالت تعارض دچار بی تصمیمی ،  
تنش و فشار عصبی می گردد و بر سر دو  
راهی انتخاب قرار می گیرد و باید به  
ترتیبی از این وضعیت خارج شود .

اسد با افزودن به ارزش های یک نقش و  
کاستن از ارزشهای نقش دیگر یا با  
افزودن امتیاز به یک هدف و کاهش  
امتیاز به هدف دیگر یک راه را انتخاب  
نمایند و از تنش رهایی یابد .

اگر بتوان جاذبه یک هدف را اندکی  
افزایش یا دافعه را اندکی کاهش داد  
تعادل در تنش بهم خورده و فرد قدرت  
انتخاب پیدا می کند و از تنش نجات  
می یابد .

## قضیه ششم : مهاجرت ناخواسته

روستای علی آباد یکی از روستاهایی  
است که تعداد زیادی از اهالی خود را  
به علل مشکلات و محدودیت های  
موجود ، از دست داده است .



این روستا دارای آب و هوای نسبتاً  
خوب و برای پرورش میوه از قبیل  
سیب ، هلو ، گلابی و آلو مناسب  
است .

کشاورزان پس از برداشت محصولات خود  
طی نشست‌های هزینه‌کارگر، هزینه‌تهیه  
جعبه‌میوه، هزینه‌حمل و نقل و ... را  
محاسبه کردند.

کل هزینه ها را با فروش محصول مورد  
مقایسه قرار دادند و با کمال تعجب در  
یافتند که نرخ میوه در بازار پایین است  
و قیمت فروش ، هزینه ها را حتی  
پاسخگو نمی باشد .

روزها کشاورزان در باغ می نشستند و  
از رهگذران دعوت می کردند تا هر  
قدر مایل هستند از میوه ها استفاده  
کنند و با خود ببرند .

مدتی است که در روستا زمزمه هایی  
به گوش می رسد که خیلی از اهالی  
برای فروش باغ های خود به دنبال  
مشتری هستند .



عده ای موفق به فروش باغ های  
خود شده و با ره توشه ای مختصر  
راهی دیاری دیگر بسوی سرنوشتی  
مبهم و نامعلوم پیش رفتند .

## تحليل مختصر قضيه :

از متن قضيه چنين بر مي آيد كه  
مشكل موجود مهاجرت ناخواسته  
روستاييان به شهر است.

## مهمترین عوامل مهاجرت عبارتند از :

۱- نظام اقتصادی یک بعدی حاکم در روستا

۲- عدم امکان اشتغال در کارهای جایگزین

۳- فقدان تضمین برای قیمت محصولات روستا

یکی از اهداف توسعه عمران  
روستایی ایجاد و توسعه امکانات  
جدید اشتغال به منظور بهره برداری  
از منابع طبیعی و محلی روستا است.

مهمترین علت مهاجرت عدم وجود  
اشتغال برای امرار معاش و رفع  
احتیاجات اولیه روستاییان است ،  
وقتی روستایی امکان کار نداشته به  
ناچار به شهر کشیده می شود .



## روش های جلوگیری از مهاجرت:

- ۱- تقویت صنایع روستایی
- ۲- ایجاد واحدهای تولیدی تبدیلی  
مثل کمپوت سازی و نوشابه سازی
- ۳- برنامه ریزی برای فروش  
محصولات روستاییان

با حمایت روستا و مشارکت مؤثر مردم می توان تعاونی ایجاد کرد محصولات را با قیمتی مناسب ، دادن وام های کشاورزی ، حل مشکل حمل و نقل ، توسعه فعالیتهای ترویج و آموزش کشاورزی در این امر بسیار مهم هستند .

# قضیه هفتم راز بقا

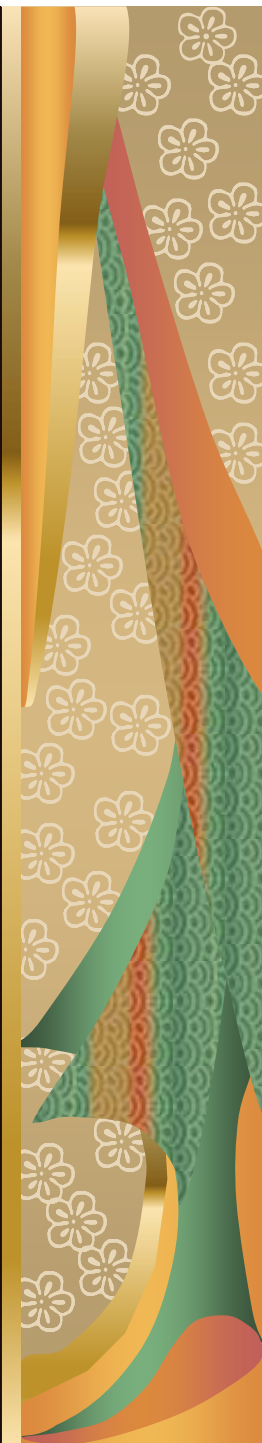
یکی از فارغ التحصیلان رشته  
مدیریت به عنوان کارشناس امور  
اداری به استخدام شرکت تولیدی  
قطعات فولادی درآمد .



آقای مدیر در ماه اول خدمتش برای  
اینکه سرنوشتی مانند دو مدیر قبل  
نداشته باشد او را احضار کرد و  
مأموریت بررسی بافت نیروی انسانی  
را به عهده او گذاشت.

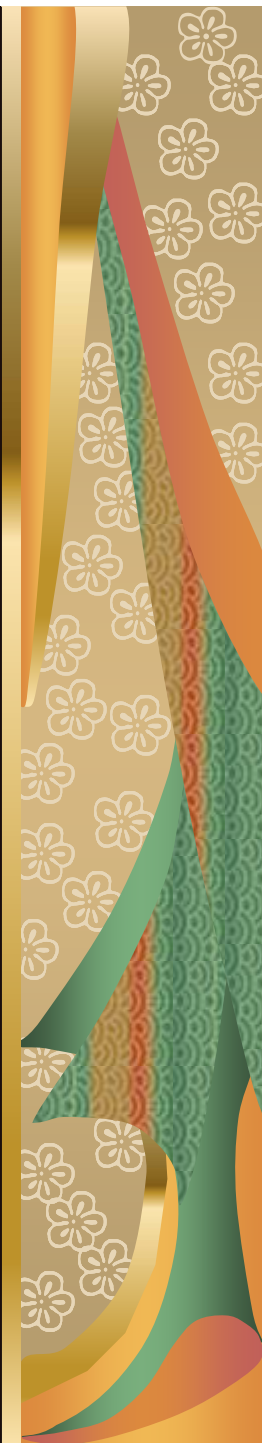


مدیر اسبق که رابطه ای حسنه با  
مهندسان و متخصصان شرکت  
داشت و خود او نیز مهندس مجرب  
کار آزموده ای بود به علت  
مخالفت های کارگران استعفا داد.

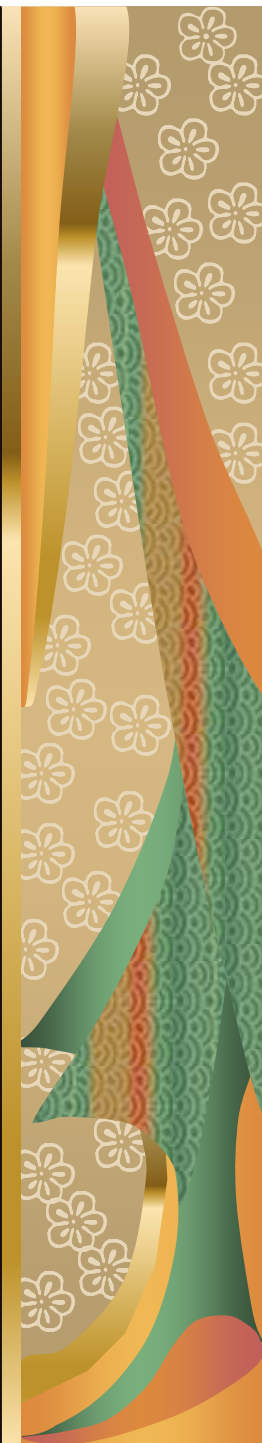




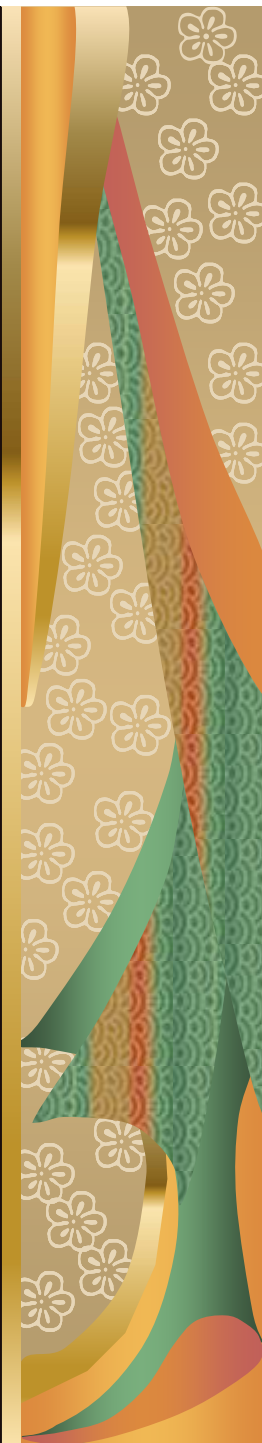
مدیر قبل به حمایت کارگران اتکا  
داشت و برای رفاه و بهبود وضع آنها  
تلاش بسیار می کرد به سبب عدم  
همکاری گروه مهندسان و نیروی  
متخصص از کار کنار گرفت .



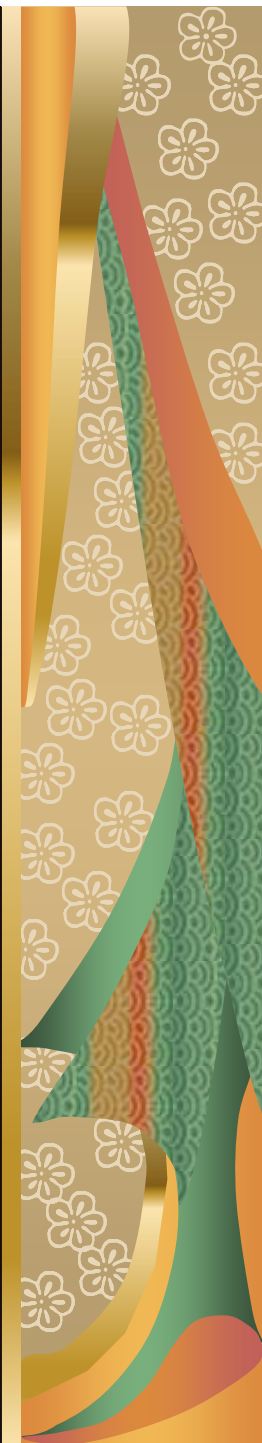
کارشناس امور اداری با مطالعه پرونده های پرسنلی و مشاهده بافت نیروی انسانی شرکت گروه های کاری را به چهار دسته تقسیم کرد .



۱- گروه مهندسان و محققان که در  
بخش تحقیق و توسعه قسمت  
مهندسی تولید و بخش تولید اشتغال  
داشتند تعداد آنها ۳۲ نفر و همگی  
دارای تحصیلات دانشگاهی بودند با  
میانگین سابقه ۱۲ سال



۲- گروه مکانیسیں ها و سرپرستان  
تولید که تعدادشان ۱۸۰ نفر و  
تحصیلات آنها گواهینامه ششم  
ابتدایی تا دیپلم هنرستان بود  
میانگین سابقه کار ۶ سال



۳- گروه کارگران ماهر و مجرب که  
دارای سنوات ۱۰ تا ۱۷ سال و افراد  
بی سواد نیز بین آنها مشاهده شده.



۴- گروه کارگران ساده و نیمه ماهر  
که سابقه چندانی نداشتند و از نظر  
تخصصی و سواد نیز در حد پایینی  
قرار داشتند .





کارشناس مذکور با ارائه گزارش  
توصیه هایی مبتنی بر نظریه های  
هدایت و رهبری تهیه و به آقای  
مزینی داد و با بهره گیری از آنها  
توانست مدتی طولانی مدیریتی  
موفق را در شرکت اعمال کند .



## تحلیل مختصر قضیه :

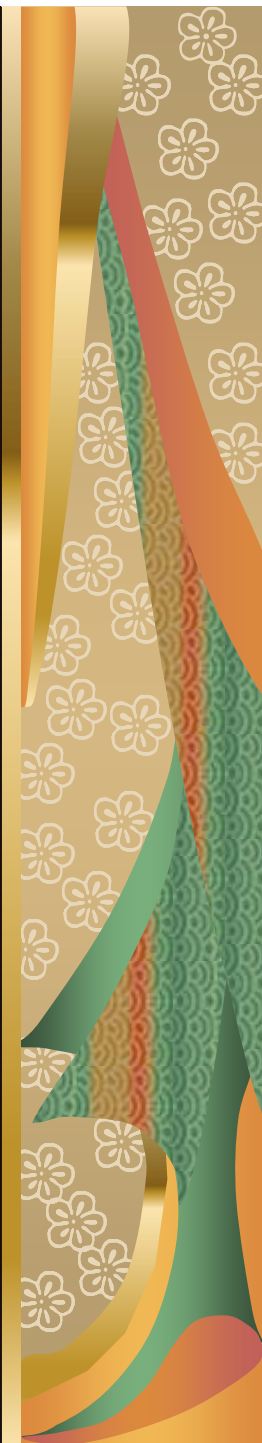
دانشجویان مدیریت در درس رفتار  
سازمانی بحث تئوریهای مدیریت با  
مدلی بنام تئوری سیکل زندگی آشنا  
می شوند

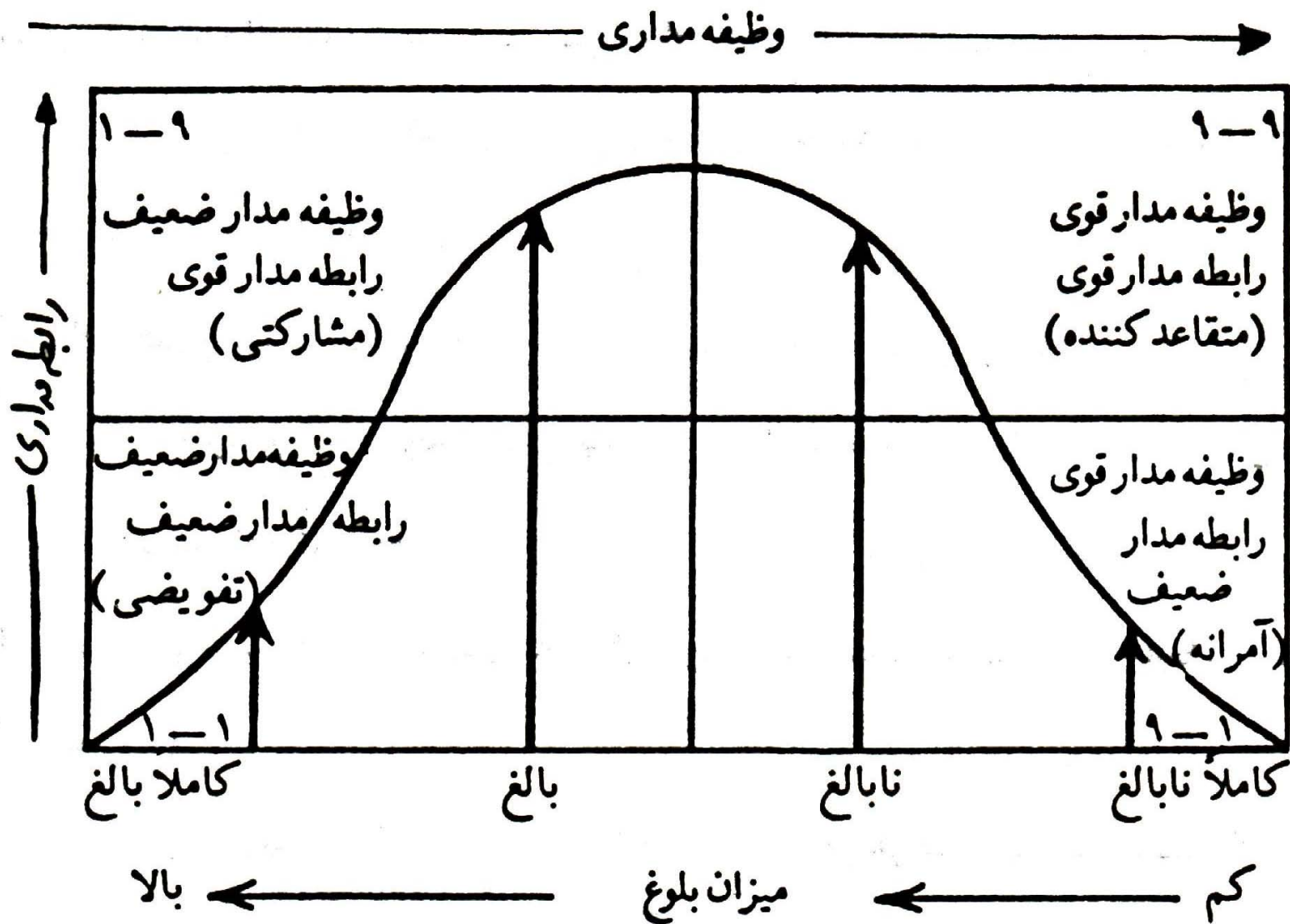


با وجود چهار گروه از کارکنان با  
ویژه گیهای خاص می توان پی برد  
تئوری مذکور بهترین امری برای  
تحلیل قضیه می باشد .



بر تئوری سیکل زندگی دو سبک  
کلی رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار  
در غالب چهار سبک ترکیب ، و به  
عنوان میزان بلوغ و رشد مدیران در  
سه عامل انگیزه ، توفیق طلبی ،  
مسئولیت پذیری ، میزان تحصیلات  
خلاصه شده است .





شکل (۱)

انواع رهبری در ارتباط با میزان رشد پیروان



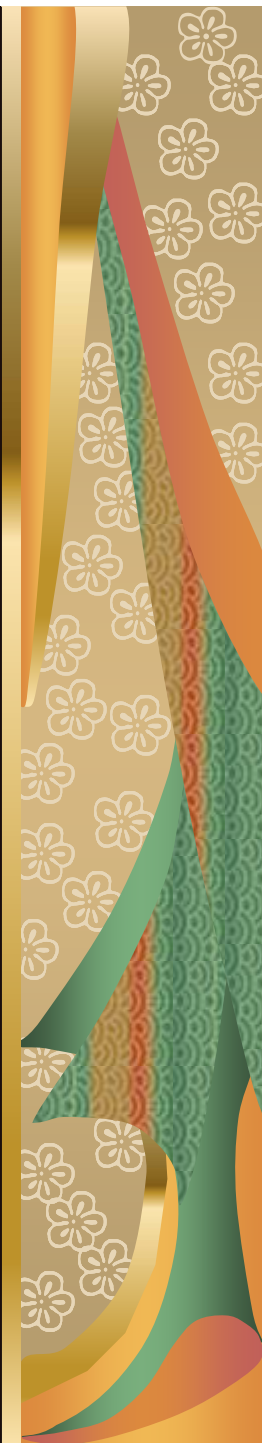
**چهار نوع سبک رهبری در گروه زندگی**

۱- سبک رهبری آمرانه ( وظیفه مدار قوی و رابطه مدار ضعیف ) : این سبک مناسب افرادی است که کاملاً نابالغ می باشند و باید آنها را به طور آمرانه رهبری نمود .

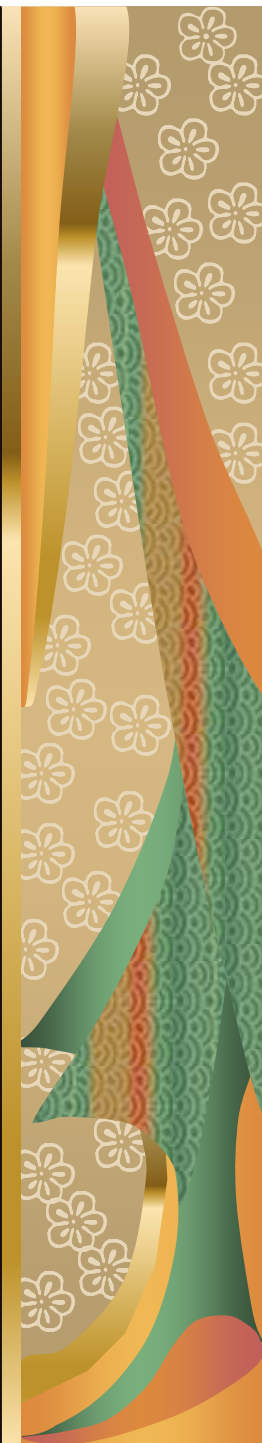




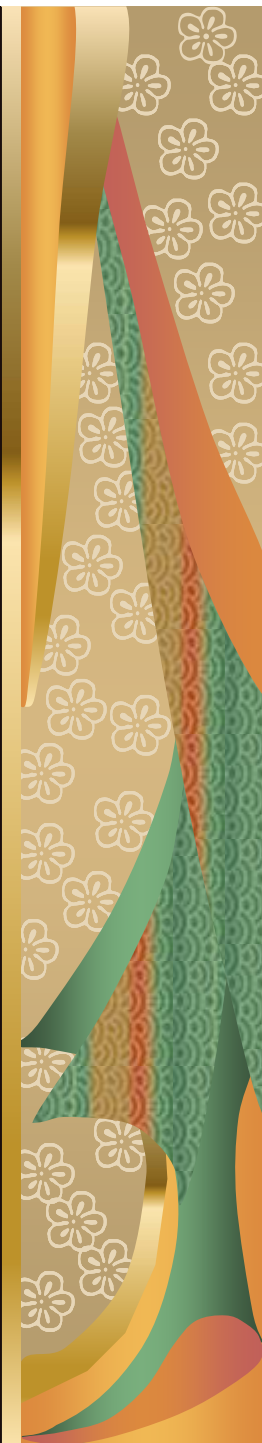
۲- رهبری متقاعد کننده ( وظیفه مدار قوی و رابطه مدار قوی ) : این سبک برای افرادی است که حدوداً نابالغ باشند در این سبک آنها را به تحقق اهداف مجاب و متقاعد و از رابطه مدار و وظیفه مداری حداکثر استفاده به عمل می آید .



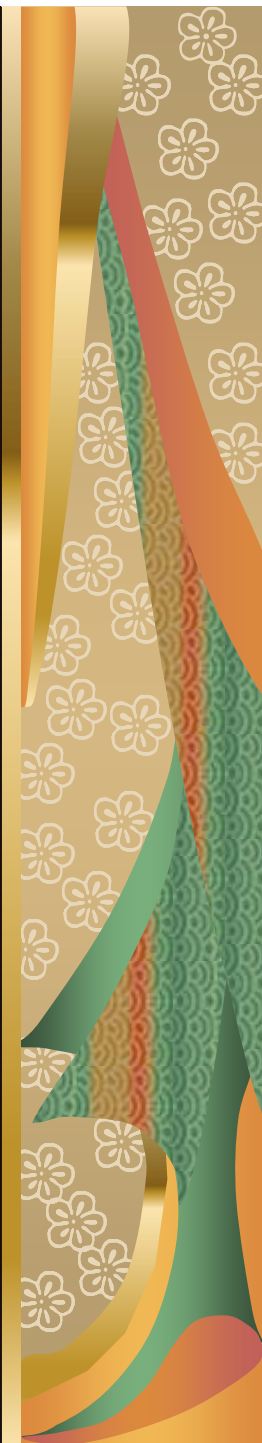
۳- سبک رهبری مشارکتی ( وظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار قوی ) : برای افرادی که حدوداً بالغ به شمار می آیند مشارکت با کارکنان بهترین طریق رهبری است.



۴- سبک رهبری : با تفویض اختیار  
به مرئوسان ( وظیفه مدار ضعیف و  
رابطه مدار ضعیف ) : زمانی که زیر  
دستان از بلوغ و رشد کامل  
برخوردارند این سبک بسیار مؤثر  
است .



به طور کلی هر چه افراد از نظر  
میزان بلوغ تکامل یابند سبک  
رهبری از آمرانه به تفویضی تغییر  
می یابد که به آن را نظریه دوره  
زندگی می نامند .



آقای مزینی برای گروه های زیر از سبک مناسب استفاده می نماید :

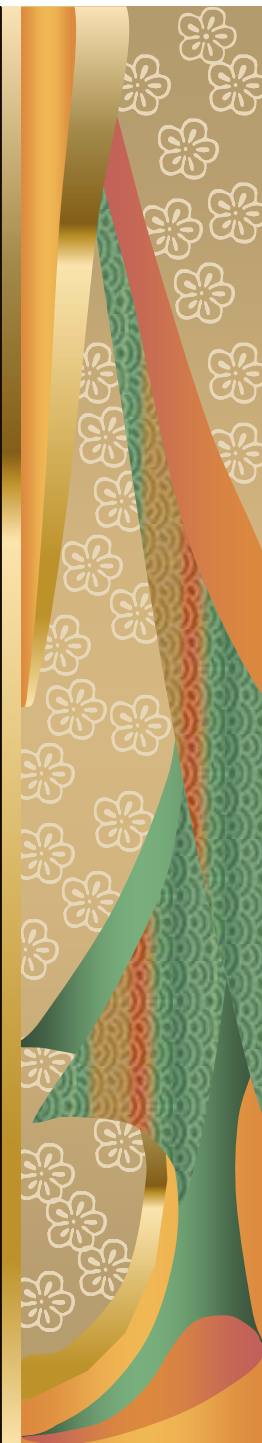
الف) گروه مهندسان - سبک تفویضی  
( حداقل رابطه مدار و حداقل وظیفه مدار)

ب) مکانیسین و سرپرستان - سبک مشارکتی (حداکثر رابطه مدار و حداقل وظیفه مدار)



ج ( گروه کارگران ماهر و مجرب -  
سبک متقاعد کننده ( حداکثر رابطه  
مدار و حداکثر وظیفه مدار )

د ( گروه کارگران ساده و نیمه ماهر  
- سبک آمرانه ( حداقل رابطه مدار و  
حداکثر وظیفه مدار )





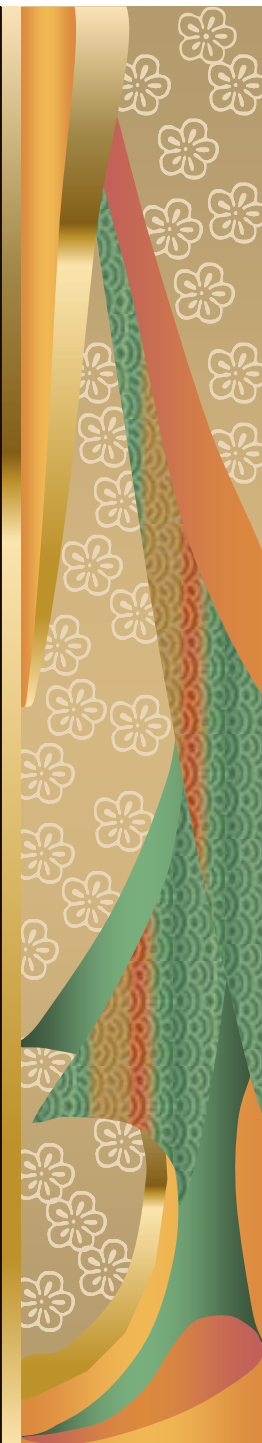
برخی از صاحب نظران سیکل زندگی  
را در مقاطع مختلف هرم سازمانی  
مدیران سطوح مختلف به شرح زیر  
تقسیم نمودند :

۱- مدیران سطوح عالی بیشتر از  
سبک مشارکتی و تفویضی بهره می  
گیرند .



۲- مدیران سطوح میانی از چهار  
سبک استفاده می کنند .

۳- مدیران سطوح سرپرستی بیشتر از  
سبک آمرانه و متقاعد کننده  
استفاده می کنند .



پویایی و رشد سازمان ایجاد می کند  
تا مدیریت بکوشد اعضای سازمان را  
به حد بالای بلوغ برساند و در نظریه  
دوره زندگی به مرحله نهایی نزدیک  
سازد .



قضیه هشتم :

ماجرای استحاله یک کارمند

آقای صارمی که مدیر کل  
قسمت امور مالی سازمان ایران  
گردی و جهان گردی است  
مدت ۱۲ سال سابقه دارد و به  
قول خودش تمام زیر و بم و چم  
و خم های سازمان را  
می شناسد .





در طبقه بندی جالب وی ،  
کارکنان سازمان دو گروه از زیر  
کار دررو ، فعال و کاری تقسیم  
می شود و حد میانه ای هم  
وجود ندارد .



اخيراً در مورد یکی از کارکنان  
که در امور مالی کار می کند  
گفته شده در انجام امور محوله  
قصور کرده مشخصات وی به  
شرح زیر است :

نام و نام خانوادگی: اصغر کوچه سرایی  
مدرک: دیپلم ادبی  
سن : ۲۸ سال





آقای کوچه سرایی که دارای  
شخصیتی تنوع طلب بود و در  
بین همکاران به بذله گویی  
مشهور بود ، حدود سه سال  
است به استخدام سازمان  
درآمده است .



آقای کوچه سرایی در دفتر  
قسمت امور مالی کار راهنمایی  
ارباب رجوع را انجام می داد و  
علاقه و پشتکار او باعث شد که  
حکم قطعی وی به سرعت  
اعمال و متصدی اعتبارات  
گردد.



ولی از آن به بعد گویی فرد  
دیگری شده و علاقه و پشتکار  
وی از میان رفته و جز بیکارها و  
عاطل و باطل ها شده است .



آقای صارمی در مورد او عقیده داشت این مردک ، آدم شیادی است در ابتدا خود را علاقمند به کار و حالا که حکمش قطعی شده به استراحت و تن پروری پرداخته است .



این جور آدم ها به درد سازمان  
نمی خورند هر چه زودتر برای  
تنبیه و عبرت هم شده باید از  
شر او خلاص شد .





**تحلیل قضیه : با مطالعه دقیق به  
سادگی در خواهید یافت که  
تئوری مناسب برای تحلیل آن ،  
تئوری دو جنبه ای انسان با  
تئوری X و Y می باشد .**





تئوری  $X$  و  $Y$  دو دسته  
مفروضات کاملاً متضاد در باره  
طبیعت انسان و نحوه نظارت و  
سرپرستی او ارائه داده است .



از یک سو در جنبه منفی انسان  
موجودی است که طبیعتاً به کار  
علاقه نداشته و راحت طلب و از  
کار گریزان و از قبول مسئولیت  
پرهیز می کند .



با اجبار و کنترل مستقیم و ترس از تنبیه است که به کار می پردازد و چون کار فرد هیچ گونه انگیزه ای برای او ایجاد نمی کند با محرکه خاصی مثل پاداش و تنبیه کار می کند .



از سوی دیگر در جنبه مثبت ،  
انسان موجودی است که طبیعتاً  
علاقه به کار در ذات و فطرت او  
نهاده شده و از مسئولیت  
گریزان نیست .



در صورتی که برای وی شرایط  
مطلوب کار فراهم شود در  
جستجوی مسئولیت و طالب  
کار خواهد بود و برای کار کردن  
نیازی به اجبار و ارباب نیست .





بر این اساس فرد در کار  
مناسب ، خود کنترل و خود  
انگیز است و در راه رسیدن به  
اهداف سازمان از هیچ گونه  
تلاشی دریغ نمی ورزد .





به طور خلاصه بر اساس تئوری  
**X** اغلب مردم ترجیح می دهند  
جهت داده شوند علاقه به قبول  
مسئولیت ندارند و به بیش از  
هر چیز خواهان امنیت هستند .



بر این اعتقاد پول و مزایا و  
تهدید به مجازات میزانی است  
که مردم را به انگیزش  
و می دارند و مدیران کارمندان  
خود را تحت انضباط و کنترل و  
سرپرستی دقیق در می آورند .



در تئوری Y مردم طبیعتاً تنبل  
و غیر قابل اطمینان نیستند و  
توانایی آن را دارند که در کار  
خود مبتکر و خلاق باشند .



پس مدیران باید اجازه  
خود نمایی دهند و افراد را به  
گونه ای برانگیزند که جهت  
کوشش های خود را در جهت  
رسیدن به اهداف سازمان یکی  
کنند .



گاهی استنباط از این تئوری  
این است که افراد به دو نوع  
فعال و غیر فعال و راحت طلب  
و پرکار دسته بندی می شوند .





قصد این تئوری طبقه بندی  
افراد نیست بلکه بیان می کند  
که مردم هم می توانند  
جنبه های منفی از خود نشان  
دهند و هم جنبه های مثبت .





## دو عامل در این امر تأثیر فراوان دارد:

۱- نوع کار ۲- شرایط کار،  
انسان در یک زمینه کاری  
ممکن است علاقه و در زمینه  
دیگر ممکن است علاقه نداشته  
باشد.



## قضیه نهم

### نگرش نوع چهارم

اواخر سال ۱۳۶۳ بود که به جهت مشورت در محضر سه تن از معاونان محترم یکی از وزارت خانه های صنعتی کشور جلسه ای تشکیل شد.



یکی از معاونان معتقد بود باید به دنبال  
اهداف و آرمانهایی برویم که وسایل و  
امکانات آن در اختیارمان باشد و نباید  
بی‌گدار به آب زد.



یکی دیگر از معاونان اظهار نظر می کرد که  
مگر ما در ۲۰ سال گذشته صنعت نداشتیم  
باید از گذشته ها از مدیران موفق صنعت  
در بخش خصوصی پند بگیریم و راز  
پیشرفت آنان را بدانیم .



معاون سوم در مورد برنامه ریزی  
کشورهای راقیه صنعتی پرداخت و از  
صبحتش نتیجه گرفت که ما باید آینده را  
پیش بینی کنیم و به آینده چشم بدوزیم.



با این تعاریف معاون اول محتاطانه معاون  
دوم گذشته نگر و معاون سوم آرمان  
جویانه هستند شما باید نظری برتر ، کامل  
تر ، جامع تر ، واقع بینانه تر ارائه دهید .



## سه نوع نگرش وجود دارد:

معاون اول حالتی محافظه کارانه دارد و تابع فلسفه حال نگر است و تنها موقعی اقدام به عمل می کند که واقعاً مجبور باشد و بیشتر حرف می زند تا عمل.



در سازمان هایی چنین مدیریتی دارند  
تصمیم گیریها در بالاترین سطح و  
یک طرفه انجام می گیرد ، علاقه زیادی به  
نظر جویی از کارکنان وجود ندارد صدور  
بخشنامه یکی از وظایف مهم مدیر است.



این افراد تنها در مقابل تهدیدات و مشکلات جدی اقدام به عمل می کنند و اقدامات آنها دارای اثرات کوتاه مدت است و از دادن اطلاعات و نشر آن جلوگیری می کنند .



معاون دوم به فلسفه گذشته نگرش  
گرایش دارد از نظر وی مدیران تمایل  
زیادی به گذاشته دارند و به آینده مأیوس  
بوده و امید به آن ندارند این افراد  
بر خلاف موج حرکت می کنند .



این گونه مدیران چشم از آینده برگرفته  
و حال را نادیده انگاشته و تنها به  
گذشته نظر دارند و تجربه بهترین معلم  
است .



معاون سوم به آینده چشم دوخته بود از نظر او افراد با این طرز تفکر و فلسفه به آینده امیدوار هستند در ضمن مدیرانی که نسبت به تهدیدات و مخاطرات آینده حساس هستند آنها مسائل را پیش بینی می کنند .





مدیران این فلسفه تأکید زیادی به علم و اهمیت صنعت و تکنولوژی دارند و آنها را عوامل مؤثر در پیشرفت و رشد می دانند و برای سرمایه و منابع اهمیت زیادی قائلند و هدف برنامه ریزی را استفاده بهینه از منابع دانسته اند .



آنها حل مسئله را از طریق کاربرد صحیح علم و تکنولوژی می دانند و مسائل را بیشتر از طریق روشهای علمی ، تحقیق ، بررسی و حل می کنند .



علاوه بر این نگرش شما بایستی به نگرشی  
که نه گذشته نگر نه حال نگر و آینده نگر  
توجه کنید و آن نگرش نوع چهارم یعنی  
نگرش آینده ساز است .



پیروان این نگرش در پی این هستند که  
آینده مطلوب خود را پیش بینی کرده آن  
را طراحی کنند ، راه های نیل به آینده  
مطلوب را ابداع و اختراع کنند .



این افراد معتقدند نه تنها قادرند قسمتی از آینده را کنترل کنند بلکه می توانند اثرات آنها را تحت کنترل درآورند و به جای اینکه مسائل و خطرات آینده را پیش بینی کنند خود را برای مقابله با آن آماده می کنند .



پیروان این فلسفه عقیده دارند که  
چگونگی آینده بیشتر بستگی به خواسته  
ما و این که ما چه می خواهیم بکنیم داریم  
و معتقدند بزرگترین سد بین انسان و  
آینده اش وجود خود اوست و به عبارت  
دیگر انسان حاکم بر سرنوشت خود  
می باشد .





این افراد تنها به این راضی نیستند  
که زنده باشند بلکه به دنبال توسعه  
فردی ، خودآگاهی و خود کنترلی  
هستند .



این گونه مدیران معتقدند تکنولوژی  
فی النفسه نه بد است ، نه خوب بلکه  
امکانی است که بشر با میزان مؤثر بودن یا  
زیانش از آن استفاده می کند .



پس با تلفیق گزینه های سه گانه معاونان و  
جهت گیری نوع چهارمی با عنوان یک  
استراتژی می توانیم به نحو مطلوب به  
آرمان هایمان برسیم .



## قضیه دهم

### مقاومت در برابر واکسیناسیون

دو سال پیش آقای حسین زاده پس از اتمام خدمت سربازی در وزارت بهداشت ، اداره ریشه کنی مالاریا و مبارزه با بیماری های واگیر استخدام شد .



وی اجازه یافت تا در حوزه خدماتی خود  
(چند روستای آذربایجان غربی) به کار  
واکسیناسیون و معاینه افراد مشکوک ابتلا  
به مالاریا پردازد .



این واکسن ها عبارتند از واکسن سه گانه  
(دیفتری ، کزاز ، سیاه سرفه ) و واکسن  
سرخک و سل و واکسن دو گانه (دیفتری،  
کزاز ) هر بار آقای حسین زاده به یکی از  
روستاها به نام حسن آباد می رفت با  
مخالفت شدید مردم برای واکسیناسیون  
مواجه می شد .





روستائیان معتقد بودند مرگ و زندگی  
دست خداست و نباید فرزندانشان با  
تزریق آمپول زجر دهند چون شنیدند با  
تزریق فرزندانشان دچار تب می شوند .



همکاران آقای حسین زاده به او تذکر  
می دادند که نباید خود را آزار داد و اصرار  
ورزید ولی آقای حسین زاده دست بردار  
نبود .



وی معتقد بود اولاً از نظر بهداشت مردم و کاهش مرگ و میر تزریق واکسن یک امر ضروری است ثانیاً بودجه ای که صرف آموزش ، وارد کردن دارو ، هزینه حمل و نقل ، هزینه های پرسنلی و ... نباید به هدر رود .



## تحلیل مختصر قضیه

در این قضیه مشکل اصلی ، مقاومت  
بی دلیل مردم در مقابل یک عمل جدید  
است .



علل بوجود آوردن این مشکل در درجه  
اول عدم شناخت در مورد پدیده و عدم  
آگاهی در مورد آثار مثبت آن است و در  
درجه دوم ، بعد فرهنگی مسئله و  
تقدیر گرایی مردم .



بنابراین باید با ارائه اطلاعات به مردم و  
برانگیختن آنها ، جلب افکار عمومی و  
شمردن مزایا و منافع حاصله مردم را به  
اخذ تصمیم معقول هدایت نمود .





# پذیراندن یک پدیده نو بر اساس نظریه راجرز و شومینگر

الف) تعلیم

ب) تشویق

ج) تصمیم گیری

د) تثبیت



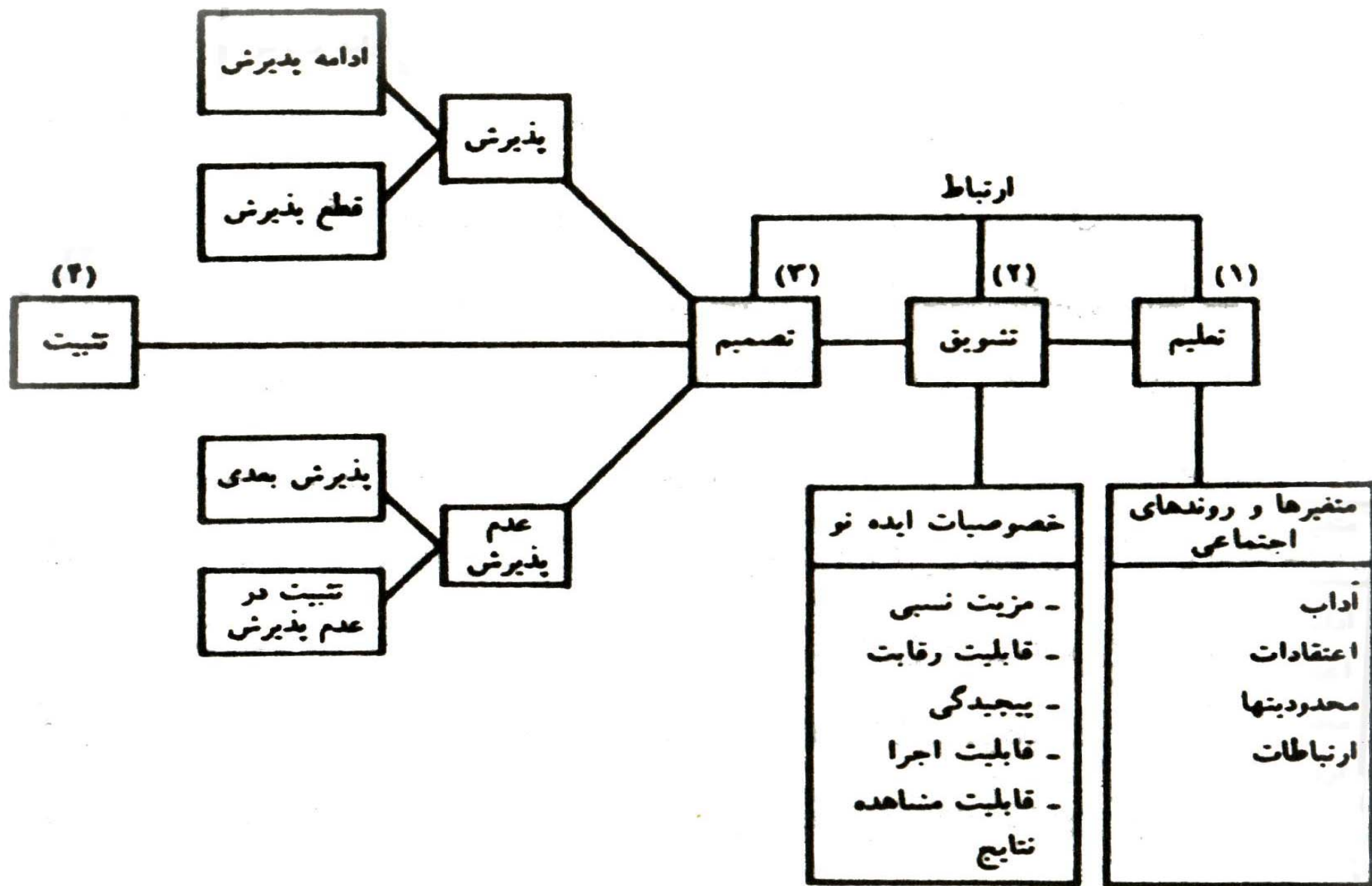
**در مرحله تعلیم بایستی با توجه به ویژگی  
های موقعیت و شرایط مخاطبان ، آنان را  
به اطلاعات کافی با توجه به ارزشهای  
اجتماعی در زمینه موضوع مجهز ساخت.**



**در مرحله تشویق بایستی از محرکها و  
مشوق های واقعی استفاده کرد اهمیت  
استفاده از پدیدار تازه را برای مردم  
تشریح کرد .**



**در مرحله تصمیم گیری مخاطبان برای قبول  
پایدار تصمیم می گیرد و بایستی آنها برای  
تصمیم گیری مناسب هدایت نمود .**



مراحل اجرای نوآوری و وقوع نوبذیری به نظر راجرز و شومیکر



**در مرحله تثبیت فرد با اعتقاد به دلایل و  
براهین که جمع آوری کرده و با توجه به  
شناخت موضوع در تصمیم خود ، نفی یا  
اثبات قضیه است ثابت قدم می شود .**





در جوامع مذهبی مانند جامعه امروز ما با توجه به اعتقادات مذهبی و اعطای بعضی از خدمات روستایی می توان با انجام برنامه ریزی دقیق به حل مشکلات آنها پرداخت .

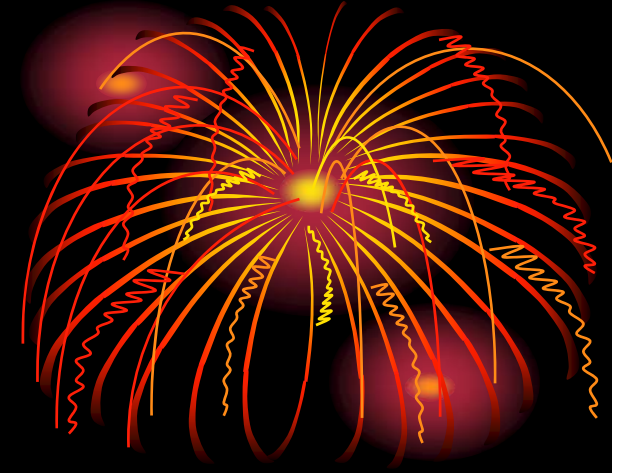


# قضیه یازدهم طرح جامع دانشگاه

اخيراً در یکی از دانشگاه های بزرگ  
مستقر در تهران که دارای ۶ دانشکده  
می باشد طرح جامع دانشگاه مورد  
بررسی قرار گرفت .



کمیته ای مأمور بررسی های اولیه به  
منظور برنامه ریزی جامع دانشگاه در  
برنامه ۵ ساله توسعه اقتصادی ،  
اجتماعی و فرهنگی گردید .



کمیته مذکور در مرحله اول به  
شناسایی وضع موجود پرداخت و از  
دانشکده ها خواست تا وضع گذشته  
خود را به تفکیک آموزشی و پژوهشی  
و ... گزارش کنند .



سپس با ارائه پرسشنامه از مسئولان  
دانشکده ها خواست تا خط مشی ها و  
سیاست های واحد خود را به طور  
مشروح بیان داشته و به تحلیل کلیه  
عوامل گذشته بپردازند .



کمیته مذکور موظف بود در حداقل  
زمان ممکن طرح جامع دانشگاه و  
اهداف و سیاستهای کلی را تنظیم و  
ارائه کند .





خط مشی هایی به شرح زیر در این  
زمینه تصویب گردیده است :

- ایجاد نهادهای متمرکز برای امور  
سیاست گذاری و برنامه ریزی و عدم  
تمرکز امور اجرایی آموزشگاه  
فنی حرفه ای .



- ایجاد قطب های علمی و تخصصی در  
دانشگاه های مستعد و ارتقای سطح  
علمی سایر موسسات آموزش عالی و  
تحقیقاتی .



گسترش آموزش عالی خاصه در سطح  
کارشناسی ارشد و دکترای تخصصی با  
توجه کامل به ارتقای کیفی آموزش و  
انطباق آن با اولویت های برنامه .



حداکثر بهره وری از ظرفیت های  
علمی ، فنی ، تخصصی و تحقیقاتی  
(کاربردی و بنیادی) کشور .



## تحلیل مختصر قضیه

در این قضیه مشکل اصلی نادیده  
انگاشتن تفاوت بین برنامه ریزی  
جامع یا استراتژیک با برنامه ریزی  
عملیاتی است .



برنامه ریزی جامع یا استراتژیک  
فرآیندی است که ضمن آن هدف ها و  
خطوط کلی فعالیتها و مأموریت‌های  
سازمان در دراز مدت تعیین می شود .





تشخیص اولویت ها و تبیین اقدامات  
اصلی و کلیدی که برای نیل به هدف  
های سازمان ضروری است نیز در  
برنامه ریزی جامع انجام می گیرد .



## خصوصیات برنامه ریزی جامع :

۱- انعکاسی از ارزشهای حاکم بر جامعه است جهان بینی ها و اعتقادات و سنت های جامعه در برنامه ریزی جامع منعکس می شود .



۲- برنامه ریزی جامع معطوف به  
سئوالات اصلی و مسائل اساسی  
سازمان است از این قبیل برنامه ریزی  
امروز سازمان چیست؟ و ...



۳- برنامه ریزی جامع چارچوبی برای  
برنامه ریزی و تعلیم و تصمیم عملیاتی  
و تصمیم گیرهای مدیریت فراهم  
می آورد به عبارت دیگر راهنمای  
تصمیم گیری در سازمان هاست .



۴- دارای دید دراز مدت است و  
افق های دورتری را در سازمان مطرح  
می سازد تا موقعیت سازمان را در دراز  
مدت تثبیت کند .



۵- عملیات و اختراعات سازمان را در  
دوره های زمانی به نسبه طولانی  
هماهنگ کرده و با آنها پیوستگی و  
انسجام می بخشد .





۶- در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد و در این سطح است که به طور همه جانبه ای اطلاعات لازم را در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکز است .



## وجوه تشابه برنامه ریزی جامع و عملیاتی:

- در برنامه ریزی عملیاتی ، هدفهای عملیاتی بجای اهداف کلی قرار گرفته و نحوه نیل به آنها در قالب یکسری برنامه پیش بینی می شوند.



-در برنامه ریزی عملیاتی هدف جزئی  
به صورت برنامه عملیات در می آید و  
طریق رسیدن به هدف، جزء به جزء  
بیان می شود .



- در برنامه ریزی عملیاتی پیش بینی  
عملیات برای نیل به اهداف معین با  
توجه به امکانات و محدودیتها و خطوط  
کلی ترسیم شده در برنامه جامع  
تعریف می شود.



**وجوه افتراق برنامه ریزی جامع و عملیاتی :**

**اصولا“ برنامه ریزی عملیاتی در سطوح  
میانی و پایه سازمان انجام می گیرد،  
در حالی که برنامه ریزی جامع در  
سطوح عالی شکل می گیرد.**



تاکید برنامه ریزی عملیاتی بر کارایی و  
بازدهی است، در حالیکه برنامه ریزی  
جامع یا استراتژیک به اثر بخشی نظر  
دارد.





برنامه ریزی عملیاتی به منافع فعلی  
سازمان توجه دارد در حالیکه برنامه  
ریزی جامع به منافع آتی توجه  
می کند.



-در برنامه ریزی عملیاتی ، ساختار  
سازمان و شرایط محیطی با ثبات نسبی  
و در برنامه ریزی جامع ساختار  
سازمانی منعطف و متناسب و همراه با  
تغییرات در طول زمان است.



-در برنامه ریزی عملیاتی روشهای کار  
غالباً "تجربه شده و متکی بر گذشته  
است ، در حالیکه در برنامه ریزی جامع  
روشهای نو و تجربه نشده پا به عرصه  
می نهند.



- برنامه ریزی عملیاتی در مقایسه با  
برنامه ریزی جامع مخاطره کمتری در  
بر دارد .



برای حل مشکل باید برنامه ریزی  
جامع به سطوح عالی سازمان و برای  
اجرا باید از سطوح پایین تر کمک  
گرفته شود.

# قضیه دوازدهم

## سرپرست تازه وارد به سازمان

تازه از دانشکده مدیریت فارغ التحصیل شدم که به توصیه یکی از آشنایان برای مدت شش ماه به سرپرستی یک کارگاه تولید کننده کنسرو و رب انتخاب شدم.



پس از سه روز در روز چهارم یکی از کارگران به اتاق من آمد و راجع به دسته بندی هایی که در کارگاه وجود دارد و حق کشی هایی که گروه های مختلف می کرد برایم به طور مفصل صحبت کرد.

گروه علی آبادی ها با توجه به بیشترین  
تعداد ، قوی ترین بود ، بعد گروه  
قوچانی ها قرار داشتند که از کارگران  
قدیمی بوده که پس از دیپلم حسابدار  
کارخانه شده بودند.

گروه آذربایجانی ها هم به علت وجود دو  
نفر ورزشکار از اهمیت برخوردار بودند ،  
بقیه افراد هم متفرقه بودند.

مزایا ، اضافه کار و پاداش ها براساس  
قدرت گروهها تقسیم می شد و سفرهای  
سیاحتی و زیارتی هم با نفوذ گروهها  
صورت می گرفت .

افزایش حقوق نیز طبق ضابطه ای نبود و  
قدرت گروهها آن را تعیین می کرد ،

# تحلیل قضیه

در این قضیه محور تئوریک، سازمان غیر رسمی است. سازمان غیررسمی زاینده ارتباطات پیش بینی شده و غیر رسمی در سازمان می باشد.



پرداختن به مقوله سازمان غیر رسمی  
بسیار مهم است زیرا از یک سو پیدایش  
این پدیده سازمانی که خود متشکل از  
گروه‌های متعدد است اجتناب ناپذیر است

از سوی دیگر مدیریت سازمانهای رسمی  
همواره با عوارض اثرات مثبت و منفی  
وجود سازمان غیررسمی در درون  
مؤسسه خود مواجه اند و گریزی از آن  
ندارند.

## ضروریات شناخت سازمان غیر رسمی:

۱- پیدایش سازمان غیر رسمی همواره به دنبال پیدایی سازمان رسمی است ، یعنی سازمان غیر رسمی سایه سازمان رسمی است .

۲- فعالیتها و عملکردهای اعضاء سازمان  
غیر رسمی تأثیرات کاملاً مشخص و انکار  
ناپذیر بر روند فعالیتها و دامنه کامیابی ها  
و ناکامیهای سازمان رسمی باقی  
می گذارد.

۳- بسیاری از مشکلات سازمانی رسمی ناشی از طرز تلقی و برخورد اعضای غیر رسمی با اهداف سازمان رسمی و مقاصد و نگرش مدیران آنها به سازمان رسمی است.

۴- سازمان رسمی برای هدایت فعالیتها و ایجاد هماهنگی در برنامه ها و دستیابی به مقاصد سازمانی نیازمند همکاری صمیمانه اعضای سازمان است.



۵- بسیاری از کم کاریها ، عدم پذیرش  
مسئولیت ها ، افزایش ضایعات ، ابراز  
شکایات و توقعات نابجا ، رفتارهای  
پر خاشگروانه ، برخوردهای غیر عقلایی  
زمانی است که مقاصد اعضای غیر رسمی  
در تضاد با سازمان رسمی باشد.

گروه‌های غیر رسمی دارای اعضای اصلی  
و فعال که نقش اصلی را ایفا می‌کنند .  
گروه دیگر اعضاء حاشیه نشین و  
دسته های دیگر منفرد هستند .

رضایت خاطری که برای اعضاء غیر رسمی پیش می آید موجب می شود:

۱- محیط کار و فضای انسانی سازمان رسمی برای اعضا مطلوب و دلپذیر تر گردد.

۲- افراد برای پیوستن به چنین سازمانهایی تشویق گردند.

## آثار مثبت سازمان غیررسمی:

۱- سازمانهای رسمی همواره از ساخت مشخصی برخوردار هستند و حوزه فعالیتها، محدودیت وظایف، تکالیف، مسؤلیتها و اختیارات معین دارند.

تدابیری که قبلاً توسط سازمان رسمی  
پیش بینی نشده در بسیاری از موارد  
این گونه شرایط به وسیله سازمانهای  
غیررسمی تشخیص داده می شود.

۲- سازمانهای غیر رسمی می توانند  
جبران کننده ضعف مدیریت در  
سازمانهای رسمی باشند که مدیریت با  
همکاری و مساعدت آنها در صدد بهبود  
کیفیت کار خود برمی آیند.



۳- سازمانهای غیر رسمی کانالهای  
ارتباطات اجتماعی جدیدی را به وجود  
می آورند که مکمل مجاری پیش بینی  
شده توسط سازمان رسمی است .

۴- این گونه سازمانها نقش بسیار ظریف و مهم دیگری دارند و آن برانگیختن مدیران برای اعمال مدیریتی بهتر و بالا بردن کیفیت است.

## آثار منفی سازمان غیر رسمی:

۱- فراهم ساختن موجبات رضامندی اجتماعی و برقراری روابط اجتماعی غیر رسمی و خصوصی می تواند تاثیرات سوء بر سطح بازده و کار داشته باشد.

نمی توان انتظار داشت که چنین روابطی  
در محیط کار پدید نیاید لکن مدیران  
سازمانهای رسمی می توانند اوقاتی را به  
این کار اختصاص دهند .

**دو فایده بر این اقدام مترتب است :**

الف- این امر می تواند ضمن تقویت روابط

اجتماعی غیر رسمی بین اعضا از لحاظ

صرف وقت محدودیتی هم برای آن فراهم

سازد .

ب - این فرصت به وسیله سازمانهای رسمی برای برقراری این روابط ضمن ایجاد فرصت موجب می شود اعضا بقیه وقت خود را صرف کار و انجام وظایف محوله نمایند.



۲- عامل مهمی که موجب تحدید یا کاهش سطح بازده می گردد ، هنجارها و استانداردهایی است که سازمان غیر رسمی برای محدود نمودن سطح تولید دارد .

معمولا سازمانهای غیر رسمی برای سطح  
تولید دارای سه نوع هنجار و استاندارد  
متفاوت هستند: چراغ سبز - چراغ قرمز  
- چراغ زرد

چراغ سبز : اعضا را تشویق به تولید  
می کند و ادامه و حتی افزایش تولید را از  
اعضا انتظار دارد و زمانی است که  
سازمانهای رسمی و غیر رسمی همراه و  
همدلند.

چراغ قرمز : دلالت بر توقف کار و تولید دارد . در حالتی که سازمان غیر رسمی از اعضایش انتظار دارد تولید را به حداقل برساند یا متوقف سازد .

چراغ زرد شامل رویه ای است که تولید و بازده را در سطح معینی که مورد توافق سازمان غیر رسمی قرار گرفته است متوقف و حفظ کنند.

هر گاه مدیر با تحدید و کاهش بازده از  
طرف گروه یا گروههای غیر رسمی  
سازمانش مواجه شود باید دو سوال از  
خود کند .



۱- چه امری باعث تحدید و کاهش بازده شد .

۲- چه باید بکند تا این گرهها تشویق به افزایش بازده و تولید گردند.

۳- سازمانهای غیر رسمی در برابر تغییر  
و تحول مقاومت دارند و سعی در حفظ و  
تقویت خود و موقعیت و ارزشهایشان  
می کنند.

۴- سازمانهای غیر رسمی ممکن است به  
پخش شایعات و اخبار نادرست بپردازند ،  
در حقیقت پخش شایعات را تسهیل  
می کنند و شایعه ساز نیستند.

اگر جای سرپرست بودیم بایستی در قدم  
اول به شناخت گروه‌های غیر رسمی  
می پرداختیم و بایستی هوشیار بود که  
فردی که اطلاعات را در اختیار ما قرار  
می دهد لزوماً فرد خیر خواهی نیست.

مدیر باید از مکانیسم های مختلف  
استفاده و گروههای غیر رسمی را با  
هدفهای سازمان همراستا و هماهنگ  
سازد .

ارشاد، تذکر ، انتقال ، جابجایی ، اخراج  
مکانیسم‌هایی هستند که مدیران پس از  
ارزیابی و شناخت کامل سازمان  
غیر رسمی ، برای رفع مشکل از آنها  
بهره می‌گیرند .

# قضیه سیزدهم

## طرح کارانه مسایل ایمنی


شرکت تولیدی فولاد در سال ۱۳۲۹ تاسیس شد و به سرعت توسعه یافت و تعداد کارکنان آن از مرز ۳۰۰ نفر گذشت .



تولیدات آن از سال ۵۸ به بعد کاهش و  
در طی سه سال به تعداد کمتر از ۵۰  
دستگاه بخاری و ۲۵ دستگاه آبگرمکن در  
روز رسید .


به علت مشکلات ناشی از کاهش تولید و  
افت بازدهی در شرکت ، مدیریت آن به  
عهده مهندس با تجربه ای بنام علیزاده  
سپرده شد.

وی در آغاز با توجه به تجربیات و تخصص  
خود بررسیهای گسترده ای از جمله  
مشکلات رفاهی و مسایل ایمنی و  
کارگاهها را شروع کرد .



علیزاده برای افزایش تولید از هر فرصتی  
از جمله استفاده از نظرات و پیشنهاداتی  
که در جهت بالا بردن کارایی بود ،  
استفاده می کرد .

برای کارایی از کارانه استفاده کرد ، یعنی  
برای سقفی که برای قطعه کاری تعیین  
شده و برای تولید اضافه بر آن سقف ،  
مزایای خاصی در نظر گرفته شد.



با اجرای این طرح، کارگران پس از  
گذشت چند سال با نیرو و شوق بسیار  
شروع به فعالیت کردند .

این جریان ادامه داشت تا اینکه موجب رقابت شدید بین کارگران شد و باعث شد کارگران برخی وسایل ایمنی را دست و پا گیر تصور نموده و عدم استفاده از آنها را موجب افزایش تولید بدانند .



این جریان باعث شد ، چند تن از  
کارگران به دلیل عدم استفاده از وسایل  
ایمنی دچار سانحه گردند.

مدیریت جدید برای جلوگیری از این  
سوانح دست به ابتکاراتی زد برای مثال :  
پدال دستگاههای پرس را به دو سوییچ  
در دو طرف دستگاه وصل نمود.

بعضی از کارگران در غیاب مهندس این  
اتصال را قطع نموده و از پدال پایی که از  
چند سال قبل عادت کردند استفاده  
می کردند.

تا این که یک روز دست یکی از کارگران  
بنام احمدی زیر پرس رفت و قطع شد .  
مهندس همه کارگران را جمع و به همه  
آنها اخطار نمود که در صورت تکرار با  
کارگر خاطی برخورد می شود.

بعد از مدتی احمدی به سر کار بازگشت و مدیریت با در نظر گرفتن مسایل روانی مسئولیت کنترل بهداشت و ایمنی کارگاه را به آقای احمدی سپرد .

پس از چند روز احمدی به دفتر مدیریت  
آمد و گفت: آقای ابراهیمی با وجود  
تذکرات و دست بنده پند نگرفته و برای  
تولید بیشترین محصول از پدال پایی  
استفاده می کند.

در همان روزها مهندس مجبور شد برای  
مدت یک هفته به آلمان سفر کند و  
مسئولیت شرکت به دست معاونش آقای  
کریمی افتاد .



بعد از یک هفته و بازگشت از آلمان  
مهندس به کارگاه مراجعه و با تعجب  
آقای ابراهیمی را مشغول کار با پدال پایی  
دید.

از آقای احمدی سراغ گرفت . گفتند: با  
ابراهیمی در گیر شده و معاونت نیز  
ایشان را اخراج کرد .

آقای مهندس ، کریمی را صدا کرد و  
آقای کریمی با توضیحاتی سعی در به  
منطقی جلوه دادن اخراج مسئول کنترل  
کرد .

اما مهندس نپذیرفت و آقای احمدی را  
مجدداً دعوت به کار کرد و آقای ابراهیمی  
را در همان قسمت کوره مأمور خدمت  
نمود .

بعد از آن معاون و یارانش با مهندس  
درگیر شدند و تنها وسیله ای که برای  
مقابله با مهندس داشتند ابراهیمی بود که  
بر علیه مهندس تحریک کردند.

یک روز ابراهیمی به بالای برج آب کارخانه  
رفت و تهدید کرد اگر مهندس تا یک  
ساعت دیگر نرود، خود را به پایین پرتاب  
خواهد کرد و با قربانی کردن خود موجب  
آسایش کارگران خواهد شد.

وضعیت بحرانی و پر اضطرابی بود . همه  
منتظر عکس العمل مهندس بودند و  
مهندس کوشید تا با تسلط بر خود تصمیم  
درستی بگیرد .




## تحلیل مختصر قضیه

اجرای طرح کارانه در سازمانها موجب افزایش کارایی شده و امروز اغلب سازمانها به صور مختلف از آن استفاده می کنند.

طرح کارانه طرحی است که ضمن آن  
پرداخت به کارگران بر اساس یک  
استاندارد و با توجه به میزان کارایی آنان  
صورت می گیرد .

اما مشکلی که در قضیه به آن اشاره شد  
مساله عدم رعایت اصول ایمنی از سوی  
کارگران همراه با طرح کارانه است .



عواملی که جوامع در حال صنعتی شدن  
را با مشکل افزایش سوانح در محل های  
کار مواجه می سازد عبارتند از:

۱- تمرکز ماشین آلات زیاد در یک فضای نسبتاً کوچک که باعث تراکم نیروی انسانی و در نتیجه تصادف و سانحه می شود.

۲- تراکم زیاد کارگران در یک فضای نسبتاً کوچک که باعث به وجود آمدن مسایل روانی ، اجتماعی شده ، این خود رفتار کارکنان را سانحه ساز می کند .

۳- افزایش سرسام آور و سرعت سرسام  
آور حرکات موجب ایجاد سانحه می شود


۴- افزایش قدرت ماشین آلات و پیچیدگی  
کار با آنها



۵- تقسیم کار بیش از حد که باعث می شود هر کارگر ساده بعد از آموزش از عهده انجام آن برآید بدون آنکه تجربه کافی داشته باشد .

۶- کمبو آموزش و آشنایی با ماشین آلات  
سنگین

۷- عدم آگاهی از شرایط سوانح ساز و  
اثرات سوء ناشی از آلودگی ها

- 
- ۸- غیر لازم دانستن هزینه های سنگین  
برای تحقق و تنظیم طرح ایمنی
- ۹- عدم انطباق و هماهنگی دانش و توانایی  
جسمی و روانی متصدیان
- ۱۰- توجه بیش از حد مدیران به تولید

# قضیه چهاردهم

## سمینار مدیریت مشارکتی

آقای احمدیان در سمینار مشارکتی در سال ۱۳۷۰ در هتل لاله تهران و از طرف یکی از شرکتهای سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران شرکت کرد.

وی شدیداً تحت تاثیر نظرات سخنرانان  
که در مزایای مدیریت مشارکتی و  
همکاری و همیاری کارکنان در تصمیم  
مدیریت سخن می گفتند، قرار گرفت.

پس از بازگشت تصمیم گرفت از اصولی  
که در سمینار بیان شد ، استفاده کند و  
نوعی مدیریت مشارکتی را در سازمان  
پیاده سازد.

بدین منظور از ۲۵ نفر از اعضاء دعوت  
کرد و به آنها گفت : که استانداردهای  
مربوط به چند سال قبل بسیار پایین  
است .



وی این امکان را به کارکنان گروه تولید  
داد تا مسئله را با در نظر گرفتن شرایط  
در میان خود به بحث و بررسی بگذارند.

پس از گذشت چند روز آقای احمدیان  
گروه را به اتاق دعوت کرد و از آنها نتیجه  
کار را پرسید .

او امیدوار بود که گروه در این چند روز با  
دلگرمی و انگیزه بیشتری به کار پرداخته  
و استانداردهای تولیدی را افزایش دهند.

اما این خوشبینی با سخنانی که نماینده  
گروه و چند تن از اعضاء بیان کردند به  
زودی از بین رفت .

گروه علاوه بر این که در ارتقاء  
استانداردها تصمیمی نگرفته بودند ، بلکه  
یک سلسله خواستهای رفاهی و مالی را  
مطرح کردند و مصر بودند سریعاً حل  
شود .

آقای احمدیان گروهی را به تصمیم گیری  
فرا خواند و به آنان اختیار داده بود ولی  
گروه مزبور نه تنها پیشنهادی مطرح  
نکرد بلکه به بررسی مشکلات و مسایل  
خود پرداختند.

## تحلیل قضیه

برای حل قضیه ابتدا لازم است اشاره مختصری به استفاده از مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیران و آثار ناشی از آن بشود.



## پیش فرضهای مدیریت مشارکتی

الف) تأکید بیشتر بر شأن و مقام انسان در محیط کار

ب) لزوم فرد بر تصمیماتی که در تعیین سرنوشت کاری وی مؤثر است.

منظور از مشارکت کارکنان اقداماتی  
است که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان  
را در تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی  
مناسب در تمام سطوح سازمان افزایش  
می‌دهد.

## هدف از مدیریت مشارکتی :

از طریق دخالت دادن کارکنان در فرآیند  
تصمیم‌گیری ، از میزان برخورد و  
تعارضات بین مدیران و کارکنان کاسته  
شود .

و در حین کار با داشتن حق و فرصت  
مساوی برای تبادل نظر و تصمیم‌گیری  
در مسائل سازمانی، خود را در جهت  
تحقق هدف‌های مشترک، گروه واحدی  
بدانند.

مشارکت دارای اهداف اقتصادی و  
اجتماعی و روانی است از نظر اقتصادی  
سبب افزایش کمی و کیفی بهره وری در  
سازمان می شود .

از بعد اجتماعی با تقویت همکاری در  
طرفین کار، میزان برخوردها و تعارضات  
را کاهش و محیط کاری سالم و مناسبی را  
بوجود می آورد و صلح و آرامش را برقرار  
می کند .

از نظر روانی در مدیریت ، ارزش عامل  
انسانی به رسمیت شناخته می شود و به  
جنبه های انسانی کار توجه و موجب  
رضامندی کارکنان می شود .



## مهمترین فواید مشارکت :

- ۱- تقویت روحیه کارکنان
- ۲- ایجاد انگیزه در آنان
- ۳- افزایش تفاهم متقابل در طرفین کار
- ۴- کاهش فاصله بین آنها و افزایش همکاری
- ۵- افزایش بهره‌وری

۶- تقویت روح ابتکار و حس مسئولیت در  
کارکنان

۷- ایجاد امکان استفاده از تجارب عملی و  
نظرات و اندیشه های کارکنان

۸- ایجاد امنیت در محیط کار

۹- ایجاد کانالهای ارتباطی مؤثر و توزیع مناسب تر اطلاعات

۱۰- تقلیل میزان سوء ، تقلیل تنش ها ، شکایات و دعاوی مربوط به کار

۱۱- کمک به ایجاد صلح و آرامش در محیط

کار

۱۲- ایجاد عاملی جهت افزایش  
تحرک، کارآیی در مدیران

۱۳- ایجاد رضایت امنیت خاطر در کارکنان

۱۴- ایجاد زمینه مناسب برای پذیرش  
تغییرات و تحولات در کمیت و کیفیت کار

مخالفان مدیریت مشارکتی معتقدند که  
اگر یک سلسله موازین رعایت نشود نه  
تنها به اثرات مثبت منتهی نمی شود بلکه  
آثار منفی زیادی نیز در پی دارد .

خصوصیات کسانی که از آنها برای  
مشارکت در تصمیم‌گیری استفاده  
می‌شود که اگر بصیرت و آگاهی کافی  
نداشته باشند تصمیماتشان عقلایی  
نیست.

نکته دوم تعیین حدود و ثغور موضوع  
مورد تصمیم است شاید نتوان به تمامی  
امور سازمان تصمیم داد و مدیریت باید  
محدوده عمل افراد را در تصمیم گیری  
تعیین نماید .



## نکته سوم

اگر روش مشارکت روشن نباشد و کسی جلسه را بدرستی هدایت نکند تصمیمات مشارکتی کمتر به نتیجه قطعی خواهید رسید.

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)

## سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

[www.salampnu.com](http://www.salampnu.com)