

# مشکل اداری چگونه بوجود میآید و راه حل آن چیست؟

از: همایون صهبا

ممکن است کارمند همکار و مافوق باشد و تمام انرژی خودشان را صرف اثبات این مطلب میکنند که گویا فلان شخص بانی و باعث تمام این گرفتاریهاست. بدین طریق بجای تجزیه و تحلیل مسائل، دائماً در تلاش تیر نه خویش و پیدانمودن مجوزی برای آن میباشند و در حقیقت در عوض مواجه شدن بایک موضوع و یا موقعیت بخصوص با افراد طسرف میشوند. بنابراین طبق نظر و عقیده آنها هیچگونه راهحلی جهت علاج واقعه قبل از وقوع موجود نبوده است.

در بیشتر موارد مدیران و رؤسا طوری مسائل را توجیه و تشریح میکنند که سؤال مورد درخواست خودشان را آماده در اختیار دارند و در حقیقت تشریح مسائل انعکاسی از رفتار و عقاید خاص آنان میباشد. مثلاً چگونه از غیبت کارمندان جلوگیری نمایم؟ چگونه از اختلاط بهیچای کارمندان بایکدیگر و یا تلفنهای خصوصی جلوگیری کنیم؟ و غیره.....

تمام این سئوالات کلاین معنی ا میدهد که برای مدیران و رؤسا یک وسیله یا مکانیزم برای از بین بردن رفتارها و یا اعمالیکه قابل اعتراض میباشد باید فراهم نمود. البته این وسیله بطور رضایت بخشی وجود ندارد مگر اینکه قرار باشد عادات بشر را از بین برد و یا اینکه خود بشر را بکلی معدوم نمود! در حقیقت نکته ای که فکر رئیس را دائما بخود مشغول میکند اعمال شخصیت خود بر رئیسین و جلوگیری از رفتاری بنده و بار آنهاست. اول تلاش حل مسئله رفتاریا کارمندان است ولی حقیقت آنستکه این مسئله اغلب زائیده افکار خود او میباشد. کارمندان اگر در معرض توبیخ و تنبیه و بد رفتاری نباشند و عبارت صریحتر اگر کسی سر بر آنها نگذارد مسئله ای بوجود نخواهند آورد.

## مسائلیکه زائیده رفتار مدیر میباشد

مشکلات و مسائل معمولاً بعد از انتصاب و آمدن مدیر و رئیس در رأس کار شروع میشود. این مشکلات و مسائل زائیده رفتار او میباشد.

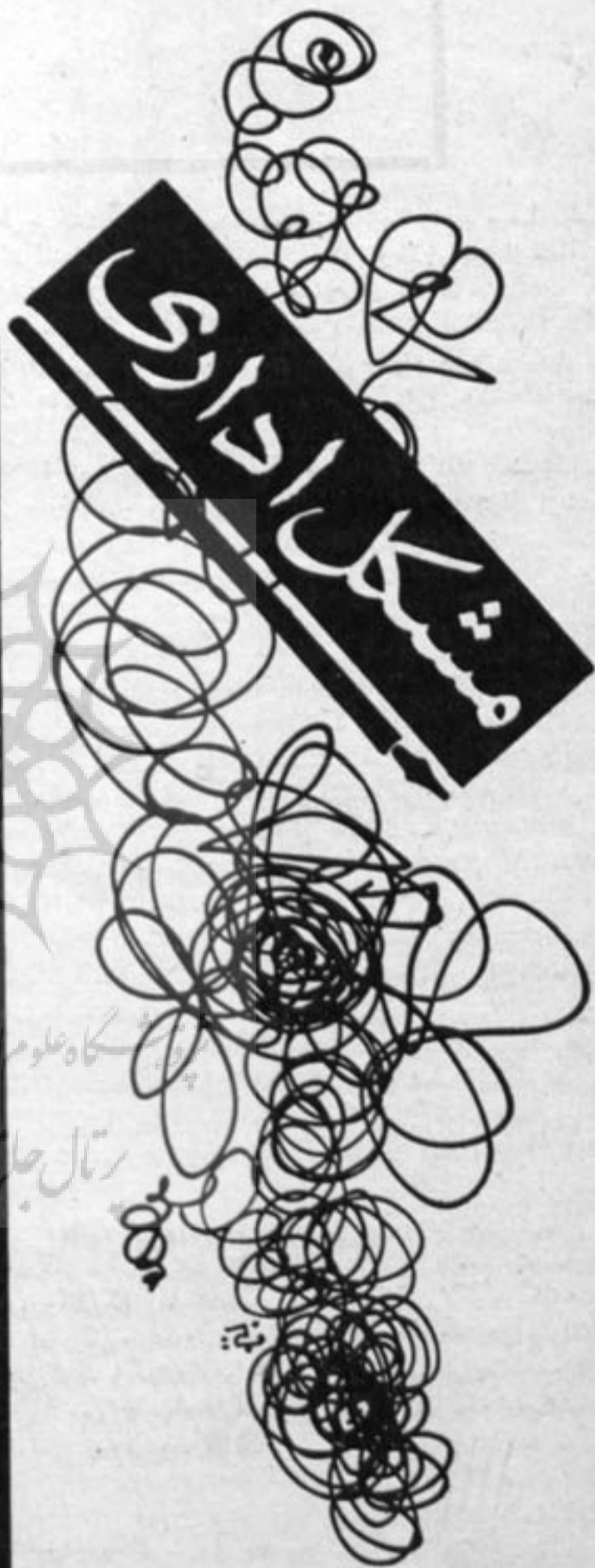
مشکلات و مسائل گوناگون برای هر کسی بسیار ناراحت کننده و مزاحم است و از همین لحاظ همگی مشتاق هستیم که کار و فعالیت ماعاری از گرفتاری و مشکلات باشد. ولی متأسفانه اینطور نیست.

بنابراین در سدد پیدا نمودن راه حل و از بین بردن مشکلات مسائل بر میآئیم زیرا مشکلات ایجاب راه حل مینماید. و در همین حال ایمان زیادی هم نسبت به راههای حلی که پیدا نموده ایم از خود نشان میدهیم. و اغلب موارد محللهای خیلی به آسانی پیدا میشوند و در بیشتر اوقات محللهای در دسترو ناراحتیها را بطور موقت از بین مهربند ولی مشکلات و گرفتاریها راه حل هائی را ایجاب میکند که دائم و حتمی باشند نه آنی.

پس اینکه اجازه بدهد یک مشکل خود را دوباره نشان بدهد خیلی بزحمت میتوان محلله نامید. مسائلیکه خود را بسورت های مختلف اینجا و آنجا نشان میدهند و یا از طریق دیگری ابراز وجود مینمایند دال بر آنستکه محلله مسورد اجرا صحیح نبوده و یا نفسی در آن وجود دارد. اگر چه اینگونه محللهها بطور آنی مشکل را بر طرف مینمایند ولی در حقیقت باید اذعان نمود که محلله خود در از بین بردن مسئله شکست خورده است.

اصولاً مشکلات را خیلی آسانتر می شود بکنار کفارد تا از بین برد. زمانیکه یک موضوع غامضی از حدود اختیار و قدرت شخصی تجاوز نمود و بسورت ناراحت کننده در آمد خیلی دشوار است که آنرا تجزیه و تحلیل نمود و تحمل آن سخت تر است. بنابراین آسانترین راه برای تحمل آن اینستکه در وهله اول آنرا بکنار زد و از مد نظر بدورداشت.

یکی از دلایل عمده ای که اشخاص در از بین بردن مسائل اداری باه دم موفقیت رو بر و میشوند اینستکه اغلب محلله های منتخبه کوچکترین تفاهم و یا بیوستگی با ذات مسئله ندارند. اکثر مدیران و رؤسا در افکار و عکس العمل های عاطفی خود نسبت به مشکلات و مسائل اداری تمایل به ساره و یا آسان نمودن بیش از حد مطالب دارند بدین معنی غالباً با این طرز فکر آغاز سخن میکنند که یک نفر دیگر مقصر است. این یک نفر دیگر







## اطلاق اداری، ناظر شدیدترین فعالیت های انسانی است!

نوست. این انزجار و بغض پایه اولین سنگ بنای مشکلات بعدی خواهد بود. و تادیب تنها بمنزله يك گریز عاطفی برای ارضای حس محرومیت يك مدیر (محرومیت از تحمل خود بعنوان يك شخصیت مافوق) میباشد.

برای اینکه کارمند در کار خود توفیق یابد يك رهبر یا مدیر نیازمند به کسب روشها یا رفتارها است که بوسیله آنها بتواند کارمند را در صورت خطا عفو نماید و در عین حال در موقعیکه کارمند محتاج به کمک بمنظور اجتناب در تکرار اشتباه میباشد بساو یاری و مساعدت نماید. کارمند نیازمند هدردی و کسب راهنماییهای صحیح میباشد نه توبیخ و سرزنش زیرا اشعاتت و سرکوبی هیچگاه مشکلات کارمند را حل نخواهد کرد.

### ۳- اجتناب از ایجاد هدفهای غیر معقول و درخواستهای غیر معمول

تا آنجا که ممکن است از دادن ضرب العجل و یا از دیاد میزان تولید بطور غیر مترقبه بساید خودداری نمود. اینگونه عملیات و طرز فکر از لحاظ اصول فن مدیریت و روابط انسانی مطرود شده و مورد قبول نیست. يك مدیر خوب نیروی تولیدی را بر اساس جمیع فعالیت ها و بطور طویل المدت تخمین میزند نه بر اساس معیارهای آنی و کسوتها.

ها و مسائل شخصی بخاطر اینست که شخص بجای اتخاذ شیوه صحیح برای رفع مشکلات آنچه را که بنظر خود او صحیح می آید (ولی در معنی صحیح نیست) انجام می دهد. خیلی از مدیران و روسا هستند که نحوه کار آنها بر اساس «من این را دوست ندارم» یا «من مخالفم» و یا «من فکر می کنم» قرار گرفته و تمام اعمال و واکنش های ایشان بر پایه تجربیاتیکه ناشی از تعصبات شخصی میباشد صورت می گیرد. و در زبان ایشان غالباً اینست «ممکن است شما صحیح بگوئید ولی من حرف شمارا نمی شنوم» این جمله طرز فکر يك مدیر را بخوبی آشکار می سازد. او مسائل اداری را برای خودش ایجاد میکند زیرا عقاید خود را اجانشین اصول امور اداری و نظریات سایرین می نماید دیگر این که يك مدیر باید از ایجاد قوانین و یا صدور دستوراتی که فقط بر کسانی که بطور مستقیم زیر دست او کار میکنند شمول دارد خودداری نماید. اگر بخشنامه و یا دستوری صادر می شود بایستی شامل حال تمام کارمندان دستگاه اعم از صدر یا ذیل بشود نه فقط يك عده بخصوص زیرا چنین تبعیض و امتیاز باعث بروز مشکلات بعدی خواهد شد.

### ۴- ملایمت در مواخذه و تادیب

محصول طبعی و قهری «توبیخ و جریمه» جز خصومت - بغض و ایجاد حس انزجار و تنفر در کارمند چیز دیگر

میباشد چه چیز باعث کمی میزان تولید است؟ جواب میدهد: علتش توفیق زیاد از حد کارمندان جوان در اطاقهای توالی و غذاخوری میباشد. چرا آنها در اطاقهای توالی و یا غذاخوری زیاد وقت صرف میکنند؟ برای اینکه کشیدن سیگار پشت میز برای آنها قدغن شده چرا آنها اجازه ندارند پشت میز سیگار بکشند؟ برای اینکه آقای مدیر از سیگار کشیدن خوششان نمی آید.

از این نوع مسائل در امور اداری بسیار فراوان است که بندرت مایلیم در باره آنها صحبت نموده و یا آنها را قبول نمائیم و در اغلب موارد، اختلاف بین سبب اصلی و تشریح نهائی مسئله بسوازی قاجح است

### چه باید کرد؟

فرض اینست که يك مدیر با علم و اطلاع از طبیعت و منشاء مشکلات و تکیه نمودن به فرمولهای مختلف آیامی تواند طرز و راههایی برای حل مشکلات و مسائل خود بیابد؟

جواب البته مثبت است ولی اتخاذ صحیح راه حلها مشکل است وجه بسا که همین شوره ها و راه حلها در صورت عدم مهارت کافی برای اتخاذ آنها بجای رفع مشکلات، خود موجد اشکالات تازه ای شود. نکاتی که در حل مسائل اداری باید مورد توجه قرار گیرد از این قرار است:

#### ۱- تفکیک بین رفتار های

شخصی و مفاهیم شخصی

علت بوجود آمدن اغلب از گرفتاری

يك رئیس با داشتن تفاهم خاصی نسبت با امور اداری ممکن است هیچگونه گرفتاری در کارش نداشته باشد در حالیکه مدیر دیگری بهر کجا که میرود و در هر شغلی که قرار میگیرد مسائل عدیده خلق میکند. او با طرز مختلف که جهت حل و فصل وجود دارد آشناست ولی نمیداند چگونه بآن برسد.

یکدسته دیگر از مدیران در بر طرف نمودن مسائل با عدم موفقیت روبرو میشوند زیرا سعی میکنند مسائل غامض بشری را از طریق استفاده از فرمولهای ساده حل نمایند. فرمولهایی که مانند «مطالعه مسئله و ارزیابی حقایق» و یا تهیه لیست هائی مثل لیست تعیین ارزش فعالیت و لیاقت کارمند و غیره...

تمام این فرمولهای ساده و استفاده از آنها در اغلب موارد باعث این میشود که بیشتر از مدیران و رؤسا سهم خودشان را در بوجود آوردن مسائل تشخیص ندهند و یا نخواهند بآن روبرو شوند. هر اندازه که بیشتر نسبت به علت غیبت و یا تقلیل در میزان تولید و یا طفره رفتن از کار اطلاع پیدا میکنیم بیشتر بی این راز میبریم که رفتار و کردار مدیران و روسا در ایجاد مسائل گوناگون عامل بسیار مهمی می باشد. يك مدیر حاضر نیست تقصیر خود را در ایجاد مسئله اذعان نماید و یا قبول کند که مشکل فعلی در اثر رفتار خاص او بوجود آمده است.

اغلب مدیران و رؤسا بندرت حاضرند قبول نمایند که تصمیمات و سیاست اداری آنان نسبت به مسائل قبلی گاهی مسبب بوجود آمدن مشکلات تازه تر و شدیدتری شده است و در عین حال مایل نیستند که مشکلات تازه مصدع وقت آنان شود در نتیجه بطور موقت هم که شده مسائل جدید را به پشت پرده میکشند و روی آنها سرپوش میکنند. بهمین جهت است که در بعضی از ادارات يك مسئله خاص اثر خود را در موارد مختلف، بطور دائم ظاهر میکند. زیرا هیچگونه جدیدیت فاطمی برای از بین بردن آن بعمل نیامده است. یکی دیگر از علل عدم موفقیت در بر طرف نمودن مسائل اداری اینست که يك مدیر مسئله اصلی و حقیقی را مشاهده نمیکند.

چیزیکه او ادا میکند مشکل درست در حقیقت در اغلب موارد مشکل حقیقی او نمی باشد. مثلاً يك مدیر مسئول نسل جوان را متهم به سهل انگاری و یا عدم قبول مسئولیت مینماید چرا او چنین طرز فکری دارد؟ بر برای اینکه میزان تولید کار کارمندان جوانی که در اختیار دارد کم



اشتهای مدیر نیز همین خواهد بود اگر دائماً کارمندان انتظار بالاترین سطح میزان تولیدی را داشته باشد. مدیری که این درس اصلی را یاد نگرفته باشد علی‌الدوام با مسائل و مشکلات به‌شمار می‌آید دست‌بگریبان خواهد بود.

#### ۴- سازش با کارمندان در عوض انتظار سازش کارمندان با مدیر

اجرای این نصیحت قدری دشوار است ولی با بکار بردن این اندرز خیلی از مسائل و مشکلات حل خواهد شد و یا بکلی از بین می‌رود مشروط بر اینکه ما اشخاص را آنطوریکه هستند بشناسیم و در این اندیشه نباشیم که آنها را مطابق آنچه در تصور و ذهن خود داریم با هیئت و کسوت جداگانه ای دو مرتبه خلق کنیم بطور تقریب می‌توان گفت

۱/۳ از هر گروه را کسانی تشکیل

میدهند که از لحاظ عواطف و بنحوی متغیرونند و بعضی از این مردمان حقیقتاً



کار دیگری نیست... لااقل سیگار میتوان کشید...

جمع می‌آیند و آن‌ها وارد محبت شد و به مطالبه و دود و دل‌های آنها گوش داد - حقایق را شنید و به نظر فکر و نظریات آن‌ها در باره جریانات اداری آشنا شد و در همین حال برای کسب محلل و جوابی که مورد موافقت همه واقع می‌شود با آن‌ها هم کاری نمود (البته صحبت دسته‌جمعی مستلزم منسوخ نمودن مصاحبه انفرادی نمی‌باشد).

باید در خاطر داشت که خیلی آسان‌تر می‌توان رویه و رفتار یک گروه را عوض نمود تا رفتار یک فرد را. اغلب اشخاص خیلی زودتر به نظریه یک گروه تسلیم می‌شوند تا به نظریه یک شخص مافوق باید در نظر داشت که اجرای این نکات در عین آنکه خیلی آسان بنظر می‌رسد بسیار دشوار است. این نکات بیک تعبیر درست مخالف مفهومی است که گروهی از مدیران و سرپرستان از لحاظ «حق» و «قدرت» برای مقام خود قائل هستند. برای یک مدیر خودرأی و یا به‌صداق معروف «یک دنده» بیهیئت مشکل است که یکی از پنج نکته فوق را به مرحله عمل برساند. سرپرستی که می‌گوید «من مصمم هستم که قسمت خود را بدلتخواه خودم اداره نمایم» هیچگونه علاقه‌ای نسبت به نکات فوق الذکر نخواهد داشت و تنها حرفی که با او می‌شود زد اینست که «بسیار خوب قسمت خود را بدلتخواه خودم اداره کن و دائماً سرت را به‌سنگ مشکلات برزن و با مسائلیکه هیچگاه قادر به حل آن نخواهی شده چنان دست بگریبان باش.»

مشکلی در امور اداری فراهم می‌کنند ولی اغلب آنها را با کمی اظهار حسد و مهربانی می‌توان رام نمود و بکار واداشت. این عیار را ما باید همیشه در نظر داشته باشیم و وجود یک یا چند کارمند با طایع متغیرون و سرکش را دلیل ناسازگاری همه کارمندان نپنداریم زیرا بسیار محتمل است که در اینحال سایرین هم تحت نفوذ آن افراد معدود قرار بگیرند و طبیعتاً مشکل را چند برابر نمایند.

#### گوش دادن به درد و دل و صحبت کارمندان

بیک مدیر خوب با کارمندان خود تا آنجا که ممکن است باید مصاحبه و مذاکره نماید ولی پیش از آنکه خود زبان بسخن بکشد باید بسخن کارمندان گوش دهد. او باید از خواسته‌ها و تقاضاهای کارمندان آگاه شود و بداند که جهت انجام کارها بنحوی صحیح به چه چیزهایی نیازمندند. او باید بداند که چگونه زیر دستان خود را در حل مشکلات یاری کند. در عین حال وظیفه اوست که با ایجاد حسن تفاهم و تعاون در میان کارمندان قبل از اینکه مسائل و دشواریها به مرحله شدت برسد همگی در صدد جستجو و طلب راه حل آن برآیند زیرا هنگامیکه مسائل از حد معمولی خارج گردید و بقول عوام بجایهای باریک کشید نتیجه آن ایجاد حس حقارت و ناراحتی برای همه و یا لااقل گروهی از مسئولین خواهد بود.

مافوق هر چیز در عوض مذاکره با کارمندان بطور انفرادی باید دسته-

#### از مظاهر تعطیل نابردار ادارات دولتی و ملی!

