

فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام

شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره اول (زمستان ۱۳۹۸)

بررسی و شناخت آفات مدیریت مدیران در سازمان ها

(تاریخ ارسال ۱۳۹۸/۰۸/۲۵ تاریخ پذیرش ۱۳۹۸/۱۱/۲۰)

دکتر شهلا رضایی

چکیده

مدیریت نیز مانند سایر امور فردی و اجتماعی دارای اصول و ضوابطی است که اگر مدیر در چارچوب آن اصول حرکت کند، می تواند کشتی سازمان و تشکیلات را به ساحل نجات و مقصد نهایی رهنمون گردد و اگر از آن اصول و ضوابط خارج شود و به شیوه ها و روشهای نامطلوب برای وصول به هدف متوسل گردد، آفتی مخرب دامنگیر سازمان و تشکیلات خواهد شد و در نتیجه انحطاط و اضمحلال سازمان را در پی خواهد داشت. امام علی (ع) در سخن زیبایی این حقیقت را چنین بیان فرموده است: «سَوْءُ التَّدْبِيرِ، سَبَبُ التَّدْمِيرِ». مدیریت و رهبری ناصحیح (سوء مدیریت) موجب سقوط و نابودی است. مدیر آگاه و با کفایت، همانطور که به هدف می اندیشد، به سلامت وسایل و روشهایی که باید یک مجموعه را به مقصد برساند نیز فکر می کند و می داند که با شیوه های آفت گرفته و ابزار ناصحیح هرگز نمی توان قله رفیع هدف را تسخیر کرد.

واژگان کلیدی: مدیریت، مدیر، آفات مدیریت، سازمان و اداره

بخش اول: کلیات

در اندیشه یک مدیر مسلمان، هدف هیچگاه وسیله را توجیه نمی‌کند لذا برای دستیابی به هدف نمی‌توان از هر روش و ابزاری استفاده کرد و به هر شیوه‌ای متوسل شد و این مسأله یکی از بارزترین تفاوت‌های مدیریت اسلامی با مدیریت غربی است. زیرا در مدیریت غربی آنچه از اصالت و اهمیت برخوردار است، سازمان و اهداف سازمانی است (سازمان‌گرایی) و انسان، با تمام ارزشها و کرامات خویش در لابلای چرخهای سازمان، له می‌شود و در پای بت سازمان، قربانی می‌گردد. پیامد چنین بینشی جز ظلم و تبعیض و بی‌عدالتی، چیز دیگری نمی‌تواند باشد و این آفت بزرگی است که در عصر فناوری اطلاعات، گریبانگیر مدیریت بسیاری از سازمانهای بزرگ گردیده است. در بینش علوی، درست عکس این مطلب دیده می‌شود یعنی بجای اینکه انسان در خدمت سازمان باشد، سازمان و تشکیلات در خدمت به انسان و رشد و تعالی او نقش دارند. چنانکه امام در مورد ارتش و سپاهیان به مالک اشتر می‌فرماید: «سپاهیان، دژهای محکم برای رعیت و زینت فرمانروایان و مایه عزت و سربلندی دین و موجب آسایش و امنیت راهها هستند». همچنین امام، هدف از تشکیلات مالیه و گرفتن خراج و مالیات را آبادانی شهرها و رفاه مردم می‌داند و خطاب به مالک می‌فرماید: «ای مالک، تو باید در آبادانی شهرها بیش از جمع‌آوری خراج تلاش کنی که خراج جز با آبادانی فراهم نمی‌گردد و آن کس که بخواهد خراج را بدون آبادانی شهرها و مزارع به دست آورد، شهرها را خراب و بندگان خدا را نابود ساخته است و حکومتش جز اندک مدتی دوام نیاورد».

بند اول: تحکم و زورگویی

آفت مهم مدیریت، تحکم، زورگویی و اجبار زبردستان به انجام کار می‌باشد. به تجربه ثابت شده است که هیچ مدیری، نتوانسته از طریق اعمال قدرت و زور، در پیشرفت کارها به موفقیت و کیفیت مطلوب نائل آید. هر چند که در مواردی، توسل به زور و قدرت در کوتاه مدت، کارساز بوده و ظاهراً کارها را به پیش برده است ولی عواقب و پی‌آمدهای روحی و روانی آن در دراز مدت، صدمات و لطمات جبران‌ناپذیری به کیفیت کار و

نیروهای انجام دهنده کار ، وارد ساخته است و نهایتاً سازمان را با مشکل مواجه ساخته است . مدیری که سعی دارد با توسل به زور ، ارباب و تهدید ، زیردستانش را به انجام کار مجبور نماید ، باید بداند که نتیجه مطلوب را نخواهد گرفت و اگر لحظه‌ای نظارت دقیق او قطع گردد، کارها رها شده و کارکنان به سستی و فرار از کار و مسئولیت روی می‌آورند. امام علی(ع) در این باره می‌فرماید: «از تحکم و زورگویی بر بندگان خدا بپرهیز، زیرا خداوند هر زورگو و گردنکشی را درهم می‌شکند». مدیر شایسته و با کفایت تنها از قدرت شخصی و آمریت خویش استفاده نمی‌کند بلکه می‌کوشد تا شیوه‌های مناسبی را اعمال نماید و از درون ، دل‌های همکاران خود را تسخیر کند و برای این کار بیشتر بر مایه‌های فطری و باطنی افراد تکیه می‌نماید و بر جاذبه‌های شخصیتی خویش می‌افزاید و خود ، در انجام امور پیشقدم شده ، اسوه و الگوی زیردستان قرار می‌گیرد زیرا می‌داند که برخوردهای متجربانه و با تحکم ، دل را می‌میراند و روح را افسرده می‌کند و شیرازه وحدت و صمیمیت سازمان را از هم می‌پاشد . امام علی (ع) می‌فرماید : «هر گاه دل، از روی اجبار و اکراه به انجام کاری وادار شود، کور می‌گردد». همچنین آن روز که امام ، مسند مدیریت سرزمین پهناور مصر را به دست مالک می‌سپارد، این نکته را صریحاً به او گوشزد نموده و می‌فرماید : « نباید بگویی من مأمورم و معذور ، فرمان می‌دهم ، پس باید اطاعت کنید . این شیوه مغرورانه باعث می‌شود که دل ، فاسد، دین ، بی‌حرمت و نعمت ، زایل گردد» امام همچنین استبداد و برخوردهای مستبدانه و تحکم‌آمیز را مذموم می‌شمارد و به مالک می‌فرماید : «مبادا در منصب مدیریت برخوردهای تو مانند جانور درنده‌ای باشد که فرصت خوردن آنها را غنیمت بشماری». آری در بینش اسلامی، مدیر هرگز مدیریت را برای حاکمیت و سلطه‌گری خویش نمی‌خواهد و خود را خادم خلق می‌داند نه مخدوم آنان.

بند دوم: عجب و خودپسندی

آفت دیگر مدیریت ، «عجب و خودپسندی» است . منشأ «عجب و خودپسندی» معمولاً جهل و نادانی است و چون انسان خودپسند به فقر ذاتی و نیازمندیهای فراوان خویش واقف نیست ، گفتار و کردار خود را بزرگ می‌شمارد و به وادی وحشتناک خودپسندی کشیده

می‌شود. امام علی (ع) می‌فرماید: «خود پسندی انسان، نشانه کم‌خردی اوست». خودپسندی مانع درست اندیشیدن و تفکر خلاق است و مدیری که عقل و اندیشه خود را قربانی این خصلت پلید نماید، مدیریت خویش را به آفتی مبتلا ساخته که سرانجامی جز شکست و ناکامی نخواهد داشت. امام علی (ع) در بیان زیبایی، صریحاً به آفت بودن خودپسندی برای مدیریت و ریاست اذعان داشته و می‌فرماید: «آفت مدیریت، به خود بالیدن (خودپسندی) است». خصلت ویرانگر خودپسندی، پی‌آمدهای ناگواری را برای مدیریت و سازمان در پی خواهد داشت، یکی از آن پیامدهای ناگوار، تملق‌گویی و چاپلوسی اطرافیان است. مدیر خودپسند باید عطش درونی خود را به هر طریق ممکن فرونشاند و از این فضای آماده، متملقان بیشترین سود را خواهند برد لذا در حوزه مسئولیت‌چنین مدیرانی، امتیازات برای کسانی خواهد بود که مدیر را در ارضای خواسته‌های خودپسندانه‌اش بیشتر یاری رسانند. امام علی (ع) در ضمن سفارشات خود به مالک اشتر می‌فرماید: «و بپرهیز از خودپسندی و از تکیه نمودن به آنچه که تو را به خودپسندی سوق می‌دهد و نیز بپرهیز از این که دوست بداری ستایش مردم را، زیرا بهترین فرصتها برای شیطان این حالت است تا نیکی نیکوکاران را بوسیله خودپسندی از بین ببرد». یکی دیگر از عوارض سوء خودپسندی این است که قدرت پذیرش انتقاد را از انسان سلب می‌کند. مدیر خودپسند هرگز تحمل پذیرش انتقاد را ندارد زیرا انتقاد را نشانه ضعف خویش و کامل نبودن وضع موجود می‌داند و طبیعی است که این امر با تمایلات خودپسندانه او مطابقتی ندارد. امام علی (ع) در این باره به کارگزار خویش، مالک اشتر توصیه می‌نماید: «درشتی و سخنان ناهموار مردم را بر خود هموارکن و تنگ‌خویی و خود بزرگ بینی را از خود دور ساز تا خدا درهای رحمت خود را به روی تو بگشاید و تو را پاداش اطاعت ببخشد».

بند سوم: دوری از مردم

یکی دیگر از آفات مدیریت، «دوری و جدایی از مردم یا زیردستان» است. برای برخی از مدیران، مسند مدیریت به منزله حصار است که بین آنان و زیردستان کشیده می‌شود و

بجای حلقه‌های ارتباط و اتصال، حفره‌های عمیق و وحشتناکی در میان مدیریت و کارکنان به وجود می‌آید. اصولاً ارتباطات سازمانی بین مدیر و کارکنان یکی از بهترین راهها و منابع کسب اطلاعات و کشف دشواریهای سازمان می‌باشد و به مدیر این امکان را می‌دهد که با شناخت بهتری نسبت به وضع موجود، درباره آینده سازمان و رسیدن به وضع مطلوب برنامه ریزی و تصمیم‌گیری نماید. مدیری که از کارکنان و زیردستانش دور باشد و تنها توسط معاونین و مشاورین از اخبار سازمانی مطلع گردد، نمی‌تواند تصمیمات مؤثر، به موقع و کاربردی اتخاذ نماید و از مشکلات و نارساییهای کار خویش آگاه گردد زیرا اخبار معاونین و مشاورین، کمتر بیانگر نارساییها و نقاط ضعف مدیریت وی می‌باشد و بیشتر بر موفقیتها و کامیابیهای سازمانی تکیه و تأکید دارد. همچنین اطلاع از نحوه کارکرد گروههای غیررسمی و ارتباطات آنها با یکدیگر و هدایت آنها در جهت اهداف سازمانی تنها در صورت نزدیکی و پیوند با آنان قابل حصول است. مطالعه سیره و منش امام علی (ع) به خوبی بیانگر این واقعیت است که امام در تمام احوال و شئون زندگی، در بین مردم و در کنار آنان بوده و با پایین نگه داشتن سطح زندگی اقتصادی خویش، شرکت در غمها و شادیهای آنان ابراز نموده است. ایشان همچنین به والیان و کارگزاران خویش نیز در این مورد، بسیار توصیه و سفارش فرموده، چنانچه در نامه‌ای به «قثم بن عباس»، والی حجاز می‌نویسد: «هر صبح و عصر برای رسیدگی به امور مردم بنشین و پرسشهای آنان را خود، شخصاً جوابگو باش و با این کار نادان را آگاه کن و با آگاه مذاکره بنما و جز زبانت، واسطه‌ای و به غیر از چهرهات، حاجبی بین خود و مردم قرار مده». همچنین امام در منشور مدیریتی خویش، خطاب به مالک می‌فرماید: «ای مالک، مبادا در تماس خود با مردم، مدیریت، برایت حجابی گردد و بیش از اندازه، خویش را از آنان پنهان بداری، زیرا فاصله و دوری مدیران جامعه از مردم، نوعی نامهربانی و بی‌اطلاعی نسبت به مدیریت است و چهره پنهان داشتن مدیران در حجاب مدیریت، آنها را از امور دور نگه می‌دارد و در نتیجه، بینش و برداشت را از کارها آن چنان تغییر می‌دهد که بزرگ در نظر آنان کوچک و کوچک، بزرگ و کار نیک، زشت و کار زشت، نیک جلوه می‌کند و بالاخره حق و باطل به یکدیگر آمیخته می‌گردد».

بند چهارم: ریاست طلبی

از جمله آفات مدیریت ریاست طلبی است. شخص مقام طلب و ریاست خواه به انواع گناه از قبیل دروغ و ربا و نفاق آلوده است و همواره در صدد است تمام امور را در خود منحصر سازد و مرکز همه قدرتها و فعالیتها قرار گیرد و برای تأمین این مقصود از هیچ اقدامی دریغ نمی‌کند. همه استعدادها و خلاقیت‌ها را در مردم میکشد، و تاب تحمل انتقاد و اعتراض دیگران را ندارد، افراد صالح و دلسوز را از خود می‌راند و کسانی را بدور خود جمع می‌کند که ثنا خوان و مداح او باشند. اگر کسی را مانع جاه طلبی خود ببیند از هر وسیله ممکن استفاده می‌کند تا او را از پای در آورد و حتی به نزدیک ترین کسان خود رحم نمی‌کند.

بند پنجم: تملق و چاپلوسی

از آفات دیگر مدیریت چاپلوسی و تملق است، اصولا افرادی در جامعه پیدا می‌شوند که معاش خود را تنها از راه چاپلوسی تأمین می‌کنند و به دور کسانی که عقده خود برتریینی و جاه طلبی دارند گرد آمده و با تمجید و ستایش خود را به آنان نزدیک می‌کنند و از سوی دیگر با دروغپردازی و تعاریف کاذب نیزه فریب خود را در قلب مردم ساده لوح و خوش باور فرو برده و زمینه را برای دستیابی خود پرستان به مقام و موقعیت بهتر و بالاتر آماده می‌سازند، و حتی چاپلوسی را در حق چاپلوس پسندان و خود خواهان به جایی می‌رسانند که نه تنها انتقاد و اعتراض علیه آنان را جائز نمی‌دانند بلکه سکوت را نیز در حق آنان خیانتی آشکار تلقی می‌نمایند و فقط ستایش و ثنا گویی آنان را از همگان انتظار میکشند. از اینروست که خدای متعال پیامبر (ص) را از چاپلوسی کذابان بر حذر می‌دارد. ریاست طلبی و چاپلوسی مکمل یکدیگرند، یعنی هم ریاست طلب چاپلوسان را دوست دارد و هم اینکه چاپلوس دلباخته ریاست طلبان است و راهی برای رهایی از شر چاپلوسان وجود ندارد جز اینکه مسئولان حس جاه طلبی را در خود بکشند و اگر حب جاه و مقام در دلشان باشد نه تنها چاپلوسان را بدور خود جمع می‌کنند بلکه دیگران را هم به این صفت زشت و ناپسند مبتلا می‌سازند. معمولا عواملی که انسان را به تملق و ثنا خوانی وامیدارند فراوان

هستند، برخی برای رسیدن به نان و آب، در مقابل پولداران و زور مندان به سجده می‌افتند، بعضی برای در امان ماندن از شر در مقابل افراد شرور از خود خضوع نشان می‌دهند و عده‌ای هم در مقابل صاحبان مقام به خاک می‌افتند و عده‌ای هم هستند که اهداف سیاسی دارند و برای آنکه حریف اصلی را از میدان بدر کنند به ثنا خوانی افرادی که تا حدودی وجهه مردمی دارند می‌پردازند و با چاق کردن آنها مقاصد سیاسی خود را در پشت پرده تعقیب می‌کنند و چون به اهداف خود رسیدند قهرمان دروغین خود را قربانی می‌نمایند و بدیهی است که خطر این نوع از چاپلوسی بمراتب بیشتر از انواع یاد شده است. در هر حال تملق و چاپلوسی از هر نوعی که باشد از فرومایگی و کم‌خردی انسان سرچشمه می‌گیرد، آدمی باید بسیار ضعیف النفس باشد که آزادگی و شخصیت خود را زیر پای منت دیگران نهد و به زندگی ذلت باری که از بردگی بدتر است راضی شود.

بخش دوم: برخی از آفات مدیریت وقت (راهزنان وقت)

برخی از آفات مدیریت وقت (راهزنان وقت) عبارتند از:

- ۱- هدف گذاری معین و مشخص نداشتن و یا عدم رعایت اصول هدفگذاری
- ۲- محاسبه نکردن خود- عدم نظارت بر کیفیت رفتار- عادت‌ها- بینش‌ها- باورها و ارزشها.
- ۳- عدم مهارت در تصمیم‌گیری موثر عدم تفکیک جایگاهها و کانون‌های عقل و احساس
- ۴- بار بیش از توان قبول مسئولیت‌های فراوان بدون در نظر گرفتن ظرفیت‌ها و توان فردی
- ۵- بد خلقی و عدم تسلط بر رفتارها
- ۶- اولویت‌های کارها را رعایت نکردن
- ۷- ضعف در برقراری ارتباطات موثر با دیگران
- ۸- عجله کردن

- ۹- ذهنیت گرایی (فکر های بدون عمل)
- ۱۰- کنجکاو ی ها و ماجراجویی های غیر منطبق با هدف ها و ارزشها
- ۱۱- عمل زدگی (فکر های بدون عمل)
- ۱۲- پر حرفی ها و عدم رعایت جغرافیا و تاریخ سخن
- ۱۳- بی نظمی و عادات غلط مرتبط با آن
- ۱۴- کار امروز را به فردا موکول کردن
- ۱۵- تنبلی و بدون دلیل وقت را تلف کردن (عادت غلط)
- ۱۶- لجبازی - تعصب های بیجا
- ۱۷- کارها را عکس العملی انجام دادن - عدم خلاقیت در انتخاب گزینه های رفتاری و عملکردی
- ۱۸- تصاویر منفی از خود داشتن
- ۱۹- تلفن ها و قرارهای ملاقات غیر ضروری
- ۲۰- عدم صراحت با دیگران
- ۲۱- بی توجهی به استفاده مثبت از راهکارهای مقابله با استرس و اضطراب و ترس و خود کم بینی
- ۲۲- تاخیر در مبادلات و مکاتبات و معاشرت ها
- ۲۳- عدم تفویض و واگذار کردن منطقی بعضی از امور به دیگران
- ۲۴- تلقینات منفی و پذیرفتن باورهای غلط و بی توجهی به عادات غلط که خیلی ساده قابل اصلاح هستند .

یکی از آفات مدیریت و برنامه ریزی در هر سطحی یکجانبه نگری و تک بعدی اندیشیدن و آینده نزدیک را مدنظر قرار دادن است. چه بسا یک برنامه یا قانونی که در جای خودش صحیح و درست به نظر می‌رسد، سازگاری با دیگر قوانین و برنامه‌ها یا ضرورت‌ها را نداشته باشد و چه بسیار برنامه‌های صحیحی که عواقب ناگواری به دنبال دارند. یکی از همین برنامه‌ها که به تازگی ذهن صاحب نظران را به خود مشغول کرده است مساله افزایش تعداد دختران پذیرفته شده در دانشگاه‌ها نسبت به پسران است. این موضوع از یک وجه امیدوارکننده است اما از جنبه‌هایی دیگر چندان مثبت به نظر نمی‌رسد. با اندک نگاهی به وظایف زن و شوهر از دیدگاه قانون که تامین مسکن و احتیاجات مالی زندگی خانوادگی را از وظایف مرد شمرده و او را مکلف به تهیه آن کرده و در برابر تمرد از آن نیز قوانین تنبیهی خاصی برقرار کرده است و همچنین با نظر به شرایط فیزیولوژی خلقت انسان که کیفیت و کمیت اعضای و جوارح براساس حکمت بالغه الهی و براساس نیاز و کارکرد هر جنسیت دارد، بخوبی آشکار می‌شود که به عنوان حکم اولیه و اولویت و جنبه غالبیت، به عهده کارگزاران حکومت اسلامی است که دیگر شرایط و قوانین مرتبط با اشتغال و فعالیت اجتماعی افراد را سازگار با این واقعیت مهم و سرنوشت ساز و تاثیرگذار در دیگر امور مهم کنند. در بیشتر موارد ارتباط تحصیل با اشتغال یک ارتباط تنگاتنگ و طبیعی به نظر می‌رسد. هدف مهم تحصیل در مراکز آموزش عالی در درجه اول رفع نیازهای اقتصادی و اجتماعی جامعه است و به دلیل همین پیش فرض در مواردی که تحصیل در برخی رشته‌ها، اشتغال را به دنبال خویش ندارد، دانشجویان، مسوولان را به باد انتقاد گرفته و خواهان برنامه ریزی صحیح تری هستند. اما افزایش تعداد دختران شاغل نسبت به پسران - که مسلماً با افزایش تعداد دختران فارغ التحصیل رخ خواهد داد - چه پیامدهایی به دنبال دارد؟ این مهم از جنبه‌های مختلف اجتماعی، علمی و روان شناسی و تاثیر آن در سلامت روحی و روانی جامعه و استحکام خانواده قابل اهتمام و بررسی است. پرداختن بیشتر از حد متعارف به امر اشتغال بانوان و تبیین بیشتر ادله لزوم حضور پررنگ تر بانوان در تمامی عرصه‌های اجتماع و تاکید بر تساوی امکانات اشتغال آنان باعث شده در ذهن برخی جوانان و افراد جامعه این پرسش پدید آید که چرا تکلیف خدمت سربازی از

دوش بانوان برداشته شده است. آیا عدم تکلیف دفاع و جنگ بر بانوان علت آن بوده است که در مقابل آن، عدم تکلیف تامین زندگی بر بانوان قرار دارد که اگر اول لازمه اش عدم ضرورت رفتن به خدمت سربازی است، دومی نیز می تواند علت عدم ضرورت اشتغال بانوان باشد و اگر اشتغال بانوان ضروری است می تواند عدم ضرورت خدمت و سربازی نیز منتفی شود. شاید بتوان علت عدم تکلیف خدمت سربازی را در نظر داشتن شرایط فیزیکی و روحیه بانوان و به عهده داشتن وظیفه خطیر مادری و تربیت نسل و پرداختن و اداره کردن امور درون خانه معرفی کرد که در جای خویش اهمیت دارد. همچنین علت عدم تکلیف آن بنای تخفیف بر خانمها و همچنین در نظر داشتن برخی قوانین فقهی از قبیل رعایت حقوق شوهر و لزوم اذن خروج از منزل بانوان باشد که هر کدام از این علل را که در نظر بگیریم درباره اشتغال بانوان آن هم در حوزه غیرتخصصی که منوط به جنسیت بانوان نیست مسائلی مطرح است. به عبارت دیگر، مسوولان به هر دلیل چنانچه معتقدند برخی خانمها لازم است حضور بیشتری در عرصه های اقتصادی و اجتماعی داشته باشند و آن را مزاحم با دیگر وظایف آنها نمی دانند، گذراندن دوران سربازی برای این خانمها را نباید تکلیف و کار طاقت فرسا محسوب دارند و به همان دلایل، لزوم خدمت سربازی بر آقایان بر این دسته از خانمها نیز لازم برشمارند. لازم است خانمهایی که توانایی و آمادگی حضور بیشتر در جامعه دارند و علاوه بر وظایف در مقابل شوهر وظایفی را در جامعه نیز می توانند به دوش بکشند، خدمت سربازی را نیز به طریق اولی و به دلیل مهمتری که آمادگی دفاعی از سرزمین و ملت خویش و فرزندان خود است به جان بخرند. پر واضح است که موارد استثنای نیز وجود دارد مانند لزوم تربیت نیروی بانوان در عرصه های اختصاصی نظیر بهداشت و درمان و آموزش و پرورش که بر همه کس روشن است؛ همچنین فراهم کردن شرایط بهینه استفاده از خدمت مقدس سربازی نیز به طوری که حفظ شوون بانوان شود لازم به نظر می رسد که شاید بتوان آن را بدین گونه تنظیم کرد که آموزش نظامی که محدود به یک الی ۳ ماه است، در قسمت بسیج خواهران یا به عنوان واحد درسی در دانشگاه تعریف شود و ادامه خدمت سربازی را در همان واحدی که در آن مشغول می شوند مانند طریقه خدمتی سربازان دارای امریه خدمت کنند یا در واحدهای نظامی و انتظامی که در آن از بانوان

استفاده می‌شود. در صورت احساس لزوم انجام خدمت وظیفه عمومی برای بانوانی که خواهان اشتغال به کار در خارج از منزل هستند به دلیل همگونی و هدفدار بودن و جلوگیری از اختلال در برنامه‌ها، لازم است شرط ورود به دانشگاه‌ها را برای بانوان پذیرفتن تعهد خدمت سربازی پس از فارغ‌التحصیلی و حتی در صورت عدم اشتغال قرار داد تا فقط واقعا بانوانی که به هر دلیل خواستار حضور فعال در اجتماع و اشتغال به کار هستند و شرایط آن کار را نیز دارند وارد دانشگاه شوند. چه آن‌گاه جای فرد دیگری را که می‌تواند با استفاده از امکانات عمومی تحصیل کند و به دنبال آن اشتغال یابد و هزینه‌های زندگی خویش را از آن طریق تامین کند نگیرد. این رویه به شکلی خاص درباره برخی بانوان در رشته‌های پزشکی و پیراپزشکی هم اکنون اجرا می‌شود (گذراندن دوره طرح) که می‌تواند نمونه خوبی برای اجرای این طرح باشد. البته وجود موارد خاص، مقررات خاص خودش را به دنبال دارد نظیر معافیت خدمت سربازی برای برخی آقایان در شرایط خاص خودش که پیش‌بینی شرایط خاص را نیز برای بانوان می‌توان داشت.

منابع و مآخذ

۱. رابینز، استیفن پی (۱۹۹۷) مبانی رفتار سازمانی ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران دفتر پژوهش‌ها
۲. ایزدی یزدان آبادی احمد (۱۳۷۹) مدیریت تعارض، تهران، دانشگاه امام حسین (ع).
۳. کلهر، روح‌الله (۱۳۸۷) رابطه هوش هیجانی با راهبرد های مدیریت تعارض بین مدیران بیمارستانهای آموزشی قزوین.
۴. دیوید، ای وتن و کیم، اس، کمرون (۱۳۸۰) مدیریت تعارض ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۵. رضائیان، علی مدیریت تعارض و مذاکره، چاپ دوم تهران، انتشارات سمت (۱۳۸۲).
۶. میرکمالی، سیدمحمد. مدیریت تعارض سازمانی مجله دانش مدیریت تهران: دانشکده علوم اداری دانشگاه تهران، شماره ی ۱۹۵ (۱۳۷۱)
۷. وی تن، دیوید ای و کورو کیم اس. مدیریت تعارض ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دوم. کرج: نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (۱۳۸۳).
۸. جلوخانی نیارکی، شهناز بررسی رابطه سبک های مدیریت تعارض با اثر بخشی مدیران دبیرستانهای دخترانه، پایان نامه کارشناسی ارشد تهران (۸۷-۱۳۸۶).
۹. ساداتی، نجمه سادات. بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی های مدیریت تعارض مدیران دبیرستان ها. پایان نامه کارشناسی ارشد، مشهد، (۱۳۸۸).
۱۰. مقیمی سید محمد (۱۳۸۵). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات ترمه

۱۱. هنری چارلز بی (۱۳۷۵). عصر تضاد و تناقض، ترجمه محمود طلوع، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا
۱۲. میر کمالی، سید محمد، (۱۳۷۱)، مدیریت تعارض سازمانی، مجله دانش مدیریت تهران: دانشکده علوم اداری دانشگاه تهران، شماره ۱۹
۱۳. سلیمانی نادر (۱۳۸۰). بررسی متغیرهای رضایت شغلی، روحیه و نگرش کارکنان نسبت به تعارض و رابطه‌ی آنها با شیوه برخورد کارکنان با تعارض به منظور ارائه مدلی برای مدیریت تعارض در مدرسه، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد علوم تحقیقات تهران.
۱۴. شایانفر ابوالقاسم (۱۳۷۹). رابطه منابع قدرت و سبک‌های مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر نیشابور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
۱۵. شیرینی قاسم علی، (۱۳۸۲)، ارتباط عوامل فرهنگی با استراتژی رویارویی با تعارض توسط کارکنان و مدیران سازمان مدیریت و برنامه ریزی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۶. اسماعیلی فهیمه (۱۳۷۹). بررسی رابطه سبک‌های مدیریت تعارض مدیران و خلاقیت دبیران در دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
۱۷. پور افشاری احمد (۱۳۸۰). مقایسه باورهای نظارتی مدیران بر مبنای سبک‌های مدیریت تعارض آنان در نواحی یک و چهار مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد.
۱۸. سلطانی، ایرج (۱۳۷۷). تعارض فردی در سازمان. مجله تدبیر، شماره ۸۳.
۱۹. مقاله مدیریت تعارض، دکتر علی رضاییان، بهمن و اسفند ماه ۱۳۸۰، مجله صادق، دانشگاه امام صادق.

۲۰. مقاله مدیریت تعارض، مهرداد کاظم پور، مرداد ۱۳۸۴، ماهنامه راهکار مدیریت.
۲۱. مقاله مدیریت تعارض، امیر مسعود وکیل، آذر ماه ۱۳۸۶، نشریه دانشگاه آزاد اسلامی.
۲۲. بزاز جزایزی، محمد رضا، (۱۳۷۷)، مهارت‌های مدیریت تعارض، مجله تدبیر، شماره ۸۶.
۲۳. اکوشیان، مینا، (۱۳۷۶)، بررسی تفاوت انتظار معلمان از نقش مدیر و ادراک مدیر از انتظارات معلمان و رابطه این تفاوت با تعارض موجود در مدرسه.
۲۴. الوانی، سید مهدی، ع(۱۳۷۳)، مدیریت تعارض، انتشارات نی.
۲۵. حقیقی، فرزانه، (۱۳۸۱)، بررسی ارتباط میان سبک های مدیریت تعارض و اثر بخشی مدارس راهنمایی دخترانه شهر بجنورد، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز پژوهش مدیریت دولتی.
۲۶. خواجه ای، سعید، (۱۳۷۱)، شیوه های مدیریت در حل تعارضات سازمانی، تدبیر شماره ۶۷.
۲۷. زارع، زهرا، (۱۳۸۲)، رابطه بین راهبرد های مدیریت تعارض و سلامت سازمانی دبیرستان های شهرستان شیروان، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز پژوهش مدیریت دولتی.
۲۸. سخائی قلعه رودخانی، ابوطالب، (۱۳۷۶)، بررسی سبک های مدیریت تعارض مدیران دبیرستانهای استان گیلان از نظر مدیران ودبیران این استان .
۲۹. سلطانی، ایرج، (۱۳۷۷)، تعارض فردی در سازمان، تدبیر شماره ۸۳.
۳۰. شرم هورن، جان بست، شمسی پور، سید محمد، (۱۳۷۹)، رابطه سبک های مدیریت تعارض و اثر بخشی مدارس شهرستان دامغان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی فردوسی مشهد.