

«تئوری مدیریت روحیه» و

جایگاه آن در مدیریت دولتی و

نظام اداری جمهوری اسلامی ایران

نویسنده و مؤلف:

دکتر سیدمهدی هاشمی

سرشناسه: هاشمی، سیدمهدی، ۱۳۴۵ -

عنوان و نام پدیدآور: «تئوری مدیریت روحیه» و جایگاه آن در مدیریت دولتی و نظام اداری جمهوری اسلامی ایران /
مؤلف سیدمهدی هاشمی.

مشخصات نشر: تهران - فرهوش - ۱۳۹۵

مشخصات ظاهری: ۱۳۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۹۲-۳۳-۱

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: کارکنان - روحیه

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۰ ت ۹۵/۵/۴۹ HF۵۵۴۹

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸.۳

شماره کتابشناسی ملی: ۴۶۵۰۳۲



کتاب «تئوری مدیریت روحیه» و جایگاه آن در مدیریت دولتی

و نظام اداری جمهوری اسلامی ایران

دکتر سیدمهدی هاشمی



ناظر فنی: صدیقه طلایی

صفحه آرا: معین دلاوری

طراح جلد: علی عشقی

نوبت چاپ: اول - زمستان ۱۳۹۵

قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد



کلیه حقوق چاپ و نشر مخصوص و محفوظ ناشر است.

آدرس: تهران - میدان انقلاب اسلامی - خیابان کارگر شمالی بالاتر از نصرت - پلاک ۱۱۴۶

تلفن: ۶۶۵۶۹۸۹۱ و ۶۶۹۳۱۶۶۹ دورنگار: ۸۹۷۸۴۵۵۸

وب سایت: www.hamyari.in

فهرست مطالب

۱۰	دیباجه کتاب مؤلف
۱۱	هدف نگاشته
۱۲	اهمیت موضوع نگاشته
۱۵	مقدمه مؤلف بر خوانندگان
۱۷	مهمترین واژگان، اصطلاحات و عبارات مهم متداول کتاب
۲۰	متدلوژی پژوهش در نرم رفتاری
۲۵	بخش اول مطالب نظری: مطالب تئوریک پیرامون روحیه
۲۷	۱- ب- ش- تعاریف مختلف در مورد روحیه (نظریات)
۲۷	برای روحیه چه تعاریفی داریم؟
۳۰	بررسی تعریف مذکور
۳۶	۲- ب- ش- قلم فرسایی پیرامون عوامل عمده روحیه (نظریات و تئوریا)
۳۹	«لی تن»
۴۰	جو سازمانی
۴۰	«جو سازمانی»
۴۰	تعریف جو سازمانی
۴۱	مکانیسم‌های جو سازمانی
۴۳	ساختار سازمان و جو
۴۳	رهبری و جو
۴۴	خلاصه‌ای از عنوان مربوط به شیوه رهبری
۴۹	۳- ب- ش- رابطه روحیه با سیار متغیرها
۵۰	۴- ب- ش- ارتباط روحیه با انگیزش
۵۳	۵- ب- ش- انگیزش، روحیه و بازدهی
۵۶	۶- ب- ش- رابطه روحیه با کارایی و بهره‌دهی
۶۲	۷- ب- ش- رضایت شغلی جزئی از روحیه است
۶۹	توسعه قلمرو شغل (Job Enlargement)
۷۰	تقویت میانی شغل (Job Enrichment)

۸- ب- ش - کیفیت روحیه	۷۵
روحیه قوی	۷۵
ایجاد و نگهداری روحیه قوی و موثر	۷۶
۹- ب- ش - چگونگی ایجاد روحیه مناسب	۷۶
جدول ارائه دهنده	۷۸
۱۰- ب- ش - روحیه یک مفهوم نسبی است:	۸۰
۱۱- ب- ش - روحیه حالت دینامیک دارد:	۸۱
بخش دوم: مطالب نظری: مطالب تئوریک پیرامون عوامل موثر در کار	۸۲
بخش دوم: مطالب نظری	۸۳
الف - مطالب تئوریک پیرامون عوامل موثر در کار	۸۴
عوامل سازمان	۸۶
ویلیام وایت در کتاب «مردمان سازمانی»	۸۸
پ: تبیین مکاتب کلاسیک و نوکلاسیک در مدیریت	۹۳
پ - بهره‌گیری از مدیریت منابع انسانی و روابط انسانی در رابطه با حفظ و ارتقا روحیه کارکنان	۹۶
۱- پ - مدیریت منابع انسانی و نقش آن	۹۷
۲- پ - نقش روابط انسانی	۱۰۲
شبکه مدیریت بلیک و موتن	۱۱۰
ت: تشویق و تنبیه، دو عامل انگیزشی و موثر در روحیه	۱۱۴
ث: نقش فرهنگ سازمانی، در تبیین الگوهای سازمانی و رفتار سازمانی	۱۱۹
ضمائم	۱۲۳

دیباچه کتاب مؤلف

از آن روزی که در مطالعات مدیریت و سازمان به خصوص بخش عمومی یا دولتی، طیف وسیعی از مسائل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و غیره، بایستی مورد توجه قرار گیرد و به ناچار بایستی در استقرار و استمرار نظام اداری پویا و بالنده، به خصوص در بخش عمومی یا دولتی، که حفظ و نیز اعتلای ارزش‌های والای جاودانگی مورد عنایت خاصی بایستی باشند، وظیفه مدیریت دوایر و دستگاه‌های اداری در این بخش، پیچیده‌تر و حساس‌تر می‌شود، باشد تا در کتاب حاضر از این لحاظ بنا نهاده شده باشد که اهمیت و حساسیت مقوله‌هایی مانند: نیازها، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و مدیریت، را مورد تذکر قرار داده و لحاظ نمودن این موارد را با توجه به تأکید به آنچه که نتایج و یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات نظری تحصیل شده، به استحضار مقامات عالی‌رتبه دولتی و تدبیر عزیز مدیران بخش عمومی یا دولتی، رسانیده تا در جهت اعتلای روحیه پرسنل، کارایی، اثربخشی سازمان، فرد و جامعه، قدم‌هایی برداشته شود، و در نهایت سخن باشد تا مدیران دولتی، دولت‌مردان و جامعه ایران اسلامی، به معنای اکمل قضیه، کارا و اثربخش و در تمامی اولویت‌های برنامه‌های تدوین یافته مدیران دولتی، موفقیت به کام مردم موفق کشورمان ایران، بازگردد. «ان شاء الله»

دکتر سید مهدی هاشمی

هدف نگاشته

به موازات بالا بودن سطح توقع آحاد مردم در مورد آرایه خدمات و سرویس‌دهی عمومی سازمان‌های دولتی و همچنین به موازات وظایف سنگین و نقش اساسی کارکنان سازمان‌های بخش عمومی در حصول هدف‌های رشد و توسعه اقتصادی، میزان توقعات و انتظارات این کارکنان نیز نسبت به بهبود وضعیت زندگی فردی و شغلی خویش و تامین نیازها و خواسته‌ها و ارضاء انگیزه‌های مادی و غیرمادی آنان، بحث افزایش یافته است.

از آنجایی که امکانات دولتی در برآوردن انتظارات کارکنان خویش، چه از جهت مالی و چه از جهت عدم آشنایی کامل مدیران موسسات دولتی با اصول علم مدیریت و اداره سازمان‌ها، ناکافی است، و نیز از آن جهت که طبعاً و اساساً اگر توقعات و انتظارات کارکنان مبنی بر تامین احتیاجات و نیازها و ارضاء انگیزه‌های خویش، ارضاء و مرتفع نگردند، این امر در روحیه کارکنان بخش عمومی و دولتی اثر می‌گذارد و چه بسا منجر به عوارضی من جمله رکود کارها و عدم تحصیل هدف‌های سازمان‌های دولتی و ناموفق جلوه نمودن برنامه‌ریزیهای کوتاه مدت، میان‌مدت و درازمدت مدیران و سازمان‌ها باشد.

لذا با اذعان به این مطلب که در شرایط عادی بین افزایش کارایی و قوی بودن روحیه کارکنان سازمان ارتباط و نسبتاً مستقیمی وجود دارد، مطالعه توصیفی و پیمایش روحیه کارکنان و تشخیص نیازهای منطقی و ارضاء نشده و شناخت علل بروز مشکلات ناشی از این فقدان روحیه که مسئله بنیانی می‌باشد و یافتن و ارائه راه‌های مناسب جهت بهبود روحیه کارکنان، کمال ضرورت را واجد می‌باشد.

از این رو هدف بنیانی این نگاشته را، می‌توان شناخت و تبیین مهمترین عوامل انگیزشی - ای ذکر نمود که در افزایش روحیه پرسنل شاغل سازمان‌های عمومی، تاثیر مطلوب می‌گذارند و لذا تبیین این عوامل انگیزشی و توجه به آنها در تصمیم‌گیری‌های مدیران می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد و نیز مؤلف درصدد است که مدیران با توسل و به‌کارگیری توصیه‌های راهبردی تالیف حاضر، برکارایی پرسنل که به یقین رابطه نسبتاً زیادی با روحیه آنان دارد، افزوده گردانند.

اهمیت موضوع نگاشته

سازمان‌ها اهداف و برنامه‌هایی دارند و برای نیل به این اهداف و برنامه‌های مدون، منابع را (چه انسانی و چه مادی) به کار می‌برند تا به مقصود نایل گردند و لذا بایستی کارایی و بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی و مادی تحصیل شود. کارآمدی منابع انسانی خود مستلزم ارضاء انگیزه‌های نیروی انسانی شاغل می‌باشد که این امر خود راهبری سازمان‌های بخش عمومی را حساس‌تر جلوه می‌نمایاند.

حال سازمان و مدیریت همیشه بایستی در این سؤال غوطه‌ور باشد که آیا در جهت رفع نیازها و ارضاء انگیزه‌های پرسنل سازمان و بالتبع آن ایجاد روحیه مناسب کاری که برآیند آن کارایی پرسنلی و اثر بخشی سازمانی نیز می‌باشد، به اقدامات مناسبی در جهت به کارگیری عوامل انگیزشی مناسب برای ارضاء انگیزه‌های فعال نیروی انسانی شاغل در سازمان، مبادرت ورزیده است یا خیر؟

لذا در کلیه سازمان‌ها اگر در راستای ارضاء نیازهای پرسنل به نحو مطلوب اقداماتی صورت نپذیرد، شاید بتوان گفت: که دستیابی آن سازمان به اهداف برنامه‌هایی مدون و استراتژی‌های سازمانی غیرممکن است و کارایی و اثربخشی مدیریت و سازمان، احتمالش نشدنی است و وقتی به توسط مدیریت و سازمان بین انگیزه‌های پرسنل و ارضاء آن انگیزه‌ها فاصله و جدایی موجود باشد و به این مهم گوشه چشمی نشان داده نشود، بسیاری از مشکلات و معضلات و مصائب سازمانی ذیل، از فقدان روحیه مطلوب و بی انگیزگی نیروی انسانی سازمان برای کارکردن در حد مطلوب و مورد انتظار به دست و به بار می‌آیند که مصداق آن اغلب سازه‌های دولتی در تمامی کشورهای جهان سوم و به طور اخص در سازمان‌های دولتی کشورهای آسیایی و آفریقایی بالعینه می‌تواند مشاهده گردد:

الف: عقب افتادن کار ارباب رجوع

ح: تعارضات و اختلافات بسیار

ب: کم کاری

خ: حیف و میل‌ها و ضایعات فراوان

پ: عدم قبول پست‌های بالای سازمانی

چ: کاهش کمیت در بازدهی کاری

ت: ترک خدمات‌ها

د: کاهش کیفیت در بازدهی کاری

ث: تقاضاهای زیاد برای انتقال

ذ: غیبت‌ها و تاخیرهای نسبتاً زیاد

ج: میزان شکایات بالا

ز: درخواست‌های بازنشستگی و بازخرید بسیار زیاد

ز: اشکال ترشی‌ها بسیار زیاد و بی‌مورد

در نتیجه، اهمیت ناشی‌ه حاضر از این نظر حایز اعتبار است که اگر مدیران بر روحیه مداری و انگیزه مداری پرسنل خویش با توسل و اعتصام به ارضاء انگیزه‌ها و تامین نیازها و خواسته‌های آنان و با شناخت و به‌کارگیری عوامل انگیزشی موثر تبیین شده در کتاب حاضر و مدنظر قرار دادن توصیه‌ها و راهبردها، عملی ارائه شده به توسط نگارنده در نگاشته حاضر، انشاءالله در آغاز برنامه‌های سوم توسعه "اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی" میهن عزیزمان، مدیران در سازمان به‌طور موثر و موفق با تکیه بر بهره‌گیری هر چه بیشتر از کارایی پرسنل خویش که نشأت گرفته از روحیه مداری و با انگیزه دادن آنان می‌باشد، بتوانند در تحصیل اهداف و استراتژی‌های منظور در برنامه‌ریزیهای انجام شده، صرف بهینه تمامی منابع سازمان (چه انسانی و چه مادی)، موفق و پیروز باشند.

به نظر نگارنده و مؤلف این تالیف و نگاشته به لحاظ اهمیت استراتژیک و بنیاین موضوعات عامل حیاتی «روحیه» و نیز «انگیزش» در زندگی سازمانی، شاید اذعان نمایم که این مؤلف و نگارنده از آنان معتقدین و پایه‌گذاران (تئوری «مدیریت انگیزش»)^۱ و نیز با یقین و به جرات

اذعان دارم از اول بنیان‌گذاری "«تئوری» «مدیریت روحیه»" ^۱ در زندگی سازمانی بالخصوص سازمان‌های بخش دولتی یا عمومی می‌باشم.

www.ketab.ir

مقدمه مؤلف بر خوانندگان

در جهان کنونی، وقتی بحث انگیزی در مدیریت دولتی بیان می‌شود، تمامی یافته‌ها بر این پایه استوار می‌گردد که مدیریت منابع انسانی در نظام مدیریت دولتی و به دنبال آن نقش حساس "روابط انسانی" در این نظام علمی، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. مکاتب گوناگون مدیریت، چه "کلاسیک‌ها" و چه "نئوکلاسیک‌ها" و چه حتی "سیستمی‌ها" بر این باورند که اصلیت و کاملیت کارایی و اثربخشی مدیریت، انگیزه‌مداری انسان‌هایی است که به عنوان عامل استراتژیک سازمان، به ایفای نقش‌ها در جهت تحصیل هدف‌های سازمان تحت استراتژی‌ها و خط مشی، و دستورات مدیریت سازمان، مشغولند، چه بر مدار انگیزه‌های مادی و چه در راستای انگیزه‌های غیر مادی. حال اگر انگیزش پرسنل که برآیند آن می‌تواند اعتلای نظام‌های اجتماعی و سیاسی را اقتضای کشورهای و دولت‌ها باشد، به درستی به‌توسط مدیریت سازمان‌های بخش دولتی، به منصفانه‌ترین روش می‌توان در این راستا به وضوح در عین روحیه‌مداری توأم با کارایی کمی و کیفی جمیع پرسنل سازمان‌ها، بهره‌گیری از حد مطلوب و مفید اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی و ارج‌گذاری به اسبق روابط انسانی عالی در سازمان‌ها و مدیریت سازمان‌ها، معضلاتی همچون بی‌انگیزگی، عدم کارایی، عدم اثربخشی و مقوله‌هایی از این قبیل در سازمان، به عباراتی همچون بهبود سازمان و اثربخشی، برعلاقگی به سازمان دولتی، کارایی و بهینگی کمی و کیفی انجام امور، روحیه‌مداری، تلفیق هدف‌های فرد و سازمان، و از این قبیل جلوه‌ها، مبدل می‌گردد و زندگی و بهره‌وری والای سازه را برپا می‌نماید.

از آن جایگاه تصمیم‌گیری یا فرآیند خط مشی‌گذاری، جوهر مدیریت است، بایستی در افقش، طیف وسیع انگیزه‌های انسانی را مورد لحاظ قرار دهد و از این روی است که مقوله و نگاشته حاضر بر آن است که به تصمیم‌گیری‌های مدیران و راهبران بالاخص سازمان‌های دولتی و بخش عمومی^۱، برای مورد لحاظ قرار دادن موثرترین عوامل و فاکتورهایی که بتوان از متداول‌ترین و جدیدترین " (up to date) " یافته‌ها و ریزترین نتایج علمی و تحقیقاتی (تحقیقات

1 - Decision Making or Policy Making

2 - Dvermental organizations

کاربردی) و (تحقیقات بنیانی) که شامل نظریات و تئوریهای فرهیختگان و اندیشمندان "علم مدیریت و سازمان"^۱ و یا علوم اجتماعی دیگر می‌شود، در این کتاب هر چه افزون‌تر آورده تا بهره‌وری راهبری، راهبران، راهروان (منابع انسانی) سازمان‌های بخش عمومی (یا همان بخش دولتی)، استفاده و بهره‌بری گردانند، و لذا جای بسی مباهات خواهد بود اگر مؤلف را مورد اظهار نظرات خویش قهار و صحت و سقم مطالب و...را عنوان دارند. «انشاءالله»

www.ketab.ir