

دانشگاه تهران
دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تحقیق پیرامون
مدیریت شورائی و نقش آن در حل پاره‌ای از مشکلات در
هواپیمائی جمهوری اسلامی ایران

استاد راهنما: جناب آقای اصغر نقشینه

هیئت داوران:

جناب آقای دکتر حسن میرزائی - جناب آقای دکتر اسفندیار سعادت

تهیه و تنظیم از: مهین شهسواری

دانشجوی فوق لیسانس رشته مدیریت بازرگانی

۲۱۸

این رساله در تاریخ ۱۳۵۳/۵/۳
در هیئت داوران (خوب)

مرداد ۱۳۶۲

سپاسگزاری

بدینوسیله از راهنمائیهای استاد راهنمای رساله حاضر آقای
اصغر نقشینه و دکتر اسفندیار سعادت عضو هیئت رسیدگی سپاسگزارایی
نموده. و همچنین از جناب دکتر حسن میرزائی بعلت تشویق ادامه بررسی
و صرف ساعات بسیار بمنظور راهنمائی و کمک در انجام مراحل مختلف
تحقیق صمیمانه تشکر مینمایم.

فصل اول - کلیات

۱	— مقدمه
۴	شناسائی سازمان موردبررسی
۵	— بیان مسئله
۸	— مبانی فرضیات
۱۰	— تعریف مدیریت شورا ئی
۱۳	— روش تحقیق
۱۳	— دایره تحقیق
۱۳	— جامعه آماری
۱۶	— نمونه گیری
۱۷	— طبقه بندی کارکنان از نظر نوع وظایف
۱۹	— مشکلات موجود در راه تحقیق
	فصل دوم - تعاریف و تئوریهها
۲۰	— مدیریت چیست؟
۲۹	— تصمیم گیری

- ۳۳ - نظریات در مورد مشارکت در تصمیم‌گیری
- ۳۸ - شورا و مشورت از نظر اسلام
- ۴۳ - ارتباطات و نقش‌انگیزی مشارکت در تصمیم‌گیری
- ۵۵ - روش‌های مشارکت در تصمیم‌گیری (شورا)
- ۵۶ - ستاد و شورای ستادی
- ۵۷ - شورای کارکنان
- ۵۸ - سرپرستی مبتنی بر شور و مشورت
- ۵۸ - سرپرستی آزادمنشانه
- ۵۹ - کمیته‌های تولید
- ۵۹ - برنامه ارسال پیشنهادات
- ۶۰ - چندمدیری
- ۶۱ - رئیس و مرئوس با هم
- ۶۲ - رئیس با همه مرئوسین
- ۶۷ - نقش ارزشها در مدیریت
- ۷۰ - لزوم تغییر در نظام مدیریت براساس ارزشهای جامعه
- ۷۴ - اهمیت آموزش در مدیریت

- ۷۵ - برنامهریزی آموزش مدیران و سرپرستان
- ۷۶ - روشهای آموزش مدیران و سرپرستان
- ۷۶ - آموزش ضمن کار
- ۷۷ - گردش در مشاغل مختلف
- ۷۷ - ایفای نقش
- ۷۸ - روش تصمیم‌گیری
- ۸۰ - آموزش گروهی
- ۸۵ - آموزشهای دانشگاهی مدیریت
- ۸۷ - ارزیابی برنامه‌های آموزشی مدیران
- ۸۹ - فصل سوم - جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل
- ۹۳ - اطلاعات و آمار موجود و تجزیه و تحلیل آنها
- ۱۱۲ - اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه و تجزیه و تحلیل آنها
- ۱۱۲ - جدول تجزیه و تحلیل پرسشنامه
- ۱۲۰ - فصل چهارم - نتیجه‌گیری و پیشنهادات

- ۱۲۰ - نتیجه‌گیری کلی
- ۱۲۴ - پیشنهادات
- ۱۲۶ - فهرست منابع و مآخذ
- ۱۲۶ - منابع فارسی
- ۱۳۰ - منابع خارجی
- ۱۳۲ - نمونه پرسشنامه
- ۱۳۸ - فهرست جدا اول
- ۱۳۹ - فهرست نمودارها

بسمه تعالی

فصل اول: کلیات

مقدمه

تخصی شدن امور الزام سازمانهای بزرگ است و با توجه به این نکته تصمیمگیری بدون استفاده از نظرات متخصصین در رشته‌های مختلف فعالیت‌های سازمان، مدیران را از جهت هدفهای تعیین شده منحرف می‌نماید؛

منظور از هدفها در اینجا هدفهای منطبق با موازین اسلامی و جامعه بعد از انقلاب ایران است؛ زیرا آنچه که در شرق و غرب، در رابطه با موضوع سازمان و مدیریت بررسی شده از دید اهداف منطقی و تکاثرجویانه بوده ولذا هیئتی ناقص و واژگونه از آن را در نظر گرفته‌اند. هدفهای سازمانهای ما که بایستی برپایه معیارهای اسلامی و ارزشهای انسانی قرار داشته باشند، از هدفهای سرمایه‌داران غرب و شرق جداست ولذا، مدیریت ما نیز بایستی بر این اساس باشد؛ "مسلمان" در این مورد دانشمندان و صاحبان نظران فن بررسی نموده و الگوهای علمی مدیریت اسلامی را برای اجرا در سازمانها تهیه خواهند نمود؛

در مورد حقوق مشورت‌دهنده و مشورت‌گیرنده در اسلام و اینکه چه اصولی بایستی از جانب هر دو طرف رعایت گردد می‌توان به رساله حقوق امام سجاد (ع) و کتابی که تحت عنوان "مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی" اخیراً^۱ تالیف شده است مراجعه نمود؛ ذیلاً^۲ به گوشه‌ای از نظرات امام سجاد (ع) در این رابطه اشاره می‌شود:

در صورت طرف مشورت واقع شدن بایستی اگر نظر صحیح و مفید موجود است با مشورت‌گیرنده در میان گذاشته شود و لازمست که سخن و رفتار مشورت‌دهنده توأم با رحمت و محبت و نرمی و آرامش باشد. هرگاه نظر درستی در مورد موضوع مشاوره وجود ندارد و یا فرد صلاحیت اظهار نظر را در خود نمی‌بیند در صورت شناخت کسی که بتواند نظر لطائفی ارائه نماید لازمست وی به مشورت‌گیرنده معرفی گردد.

در صورت درخواست نظر مشورتی از دیگران، دریافت نظرات خلاف

میل مدیر نباید ایجاد بدبینی نسبت به فرد مشورت‌دهنده نماید؛ و در

قبول یا رد نظر مشورت‌دهنده مختار است و لذا بدبینی نسبت به

مشورت‌دهنده موردی نداشته و حتی ارائه نظر توسط او موجب سپاسگزاری

نیز می‌باشد؛ و در صورتیکه نظر وی مورد قبول و استفاده مدیر واقع

۱- سید محمود، حسینی سیاهپوش، مناسبات انسانی در مدیریت اسلامی، انتشارات جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، ۱۴۰۱ هجری، صص ۵۵۷-۵۶۳.

گردید همچنین لازمست از او قدردانی بعمل آید.

همانطور که ملاحظه می‌شود در مورد مشورت‌دهنده و مشورت‌گیرنده، در هر دو مورد بنا بر "اخلاص" است و اینکه انسان از غرض و مرض و از خودخواهی و هوای نفس و از اوهام و خیالات فاسد، پاک باشد و بدور از اینهمه عمل نماید.

رسول خدا (ص) در ضمن سفارش‌های خود به امیرالمؤمنین (ع)

فرمودند: "هیچ همدست و پشتیبانی بهتر از مشورت نیست."

امیرالمؤمنین (ع) فرمودند: ... مشورت کردن همان هدایت است و

محققا کسی که به رای و اندیشه خود اکتفا کرده و احساس بی‌نیازی

از مشورت با دیگران نمود، خود را در معرض خطر قرار داده است.

امیرالمؤمنین (ع) فرمودند: کسیکه بوجوه - گوناگون - آراء رو

آورد - از اهل نظر راهنمایی طلب‌کند - مواقع خطا و جاهای اشتباه -

کاری و انحراف‌ها را بشناسد.

امام مجتبی (ع) فرمودند: هیچ مردمی با یکدیگر مشورت نکنند، جز

اینکه به درستی و رشد خود راه ببرند.

احادیث بسیار دیگری در این زمینه آمده است که نگارنده به چند

حدیث فوق بسنده می‌نماید.^۲

شناسائی سازمان موردبررسی

شرکت هواپیمائی جمهوری اسلامی ایران که محل انجام بررسی حاضر می‌باشد در تاریخ ۱۳۴۰/۱۲/۵ تا ۶ سیس شده و طبق اساسنامه مربوطه تصدی هرگونه حمل و نقل هوائی مسافر و بار و محمولات پستی در داخل و خارج کشور و انجام امور مربوط به هواپیمائی بازرگانی و بهره‌برداری هوائی و انجام هرگونه عملیات بازرگانی مربوط به حمل و نقل هوائی را به عهده دارد.

سرمایه این شرکت کلاً "متعلق به دولت و نتیجتاً" تحت نظارت دولت می‌باشد؛ تعداد پرسنل شاغل در هواپیمائی جمهوری اسلامی ایران در ابتدای تا ۶ سیس ۷۰۰ نفر و در حال حاضر ۹۴۷۱ نفر است. از این تعداد ۷۸۱۳ نفر ایرانی شاغل در تهران و ۱۳۷۱ نفر ایرانی شاغل در شعب داخل و خارج کشور و ۲۸۷ نفر خارجی شاغل در داخل و خارج کشور می‌باشند.

در حال حاضر این شرکت به شهرهای اصفهان، رشته تبریز، شیراز، بندرلنگه، بندرعباس، زاهدان، مشهد، کرمان، یزد، بوشهر، چابهار، در داخل کشور و شهرهای فرانکفورت، رم، لندن، ژنو، پاریس، مادرید، وین، استانبول، آتن، دمشق، پکن، توکیو، کراچی، بمبئی و دبی در

خارج از کشور پرواز دارند.

بیان مسئله

از آنجا که چند سالی است در شرکت هواپیمائی جمهوری اسلامی ایران مشغول خدمت می‌باشم، تا حدودی با مشکلات موجود آشنائی یافته‌ام. یکی از مشکلاتی که قابل طرح و بررسی بوده و بعنوان موضوع رساله خود انتخاب نموده‌ام "کمبود مشورت در اتخاذ تصمیمات" است.

بمنظور آنکه مشکل فوق‌الذکر را بصورت محسوس و ملموس ارائه

نموده باشم به ذکر چند مورد می‌پردازم:

— قسمت پرسنل هواپیمائی جمهوری اسلامی ایران، نمایندگان در سایر قسمتهای شرکت مستقر نموده است تا ضوابط و مقررات پرسنلی را در قسمتهای مربوطه اجرا نمایند. در هر مورد که ضوابط جدیدی در دست تهیه باشد، قبل از طی مراحل تصویب پیش‌نویس مقررات توسط واحد بررسی‌کننده و تدوین مقررات جهت نمایندگان پرسنل در قسمتها ارسال می‌شود تا نظرات مشورتی و اصلاحی خود را ارائه نمایند و در نهایت جلسه هماهنگی با حضور این نمایندگان بدعوت واحد

تدوین مقررات تشکیل می‌گردد. مسئله اینجاست که نمایندگان
 قسمت پرسنل که هر یک سرپرستی واحدی را بعهدہ دارند، پس از دریافت
 پیش‌نویس مقررات اکثراً " با افراد تحت سرپرستی خود مشورت ننموده
 و نظرات آنان را که در واقع مجریان اصلی مقررات مربوطه هستند،
 اتخاذ نمی‌کنند. به این ترتیب در جلسه هماهنگی نیز یا نظری ارائه
 نمی‌شود و یا اینکه حداکثر نظرات شخصی نمایندگان اظهار می‌گردد.
 پس از تصویب مقررات در مرحله اجرا همین نمایندگان یا افراد تحت
 سرپرستیشان اشکالاتی را مطرح می‌کنند که ناشی از عدم وجود مشورت
 می‌باشد.

— در بعضی از شعب شرکت، کارکنان از اوقات کار خود شکایت
 داشته و پیشنهاد می‌نمایند کارشان بصورت نوبتکاری برنامه‌ریزی
 و انجام شود و با این عمل از فوق‌العاده نوبتکاری بین ۱۵ تا ۳۰٪
 برخوردار شوند. سرپرست شعبه بدون مشورت با مسئول پرسنلی مستقر
 در شعبه و یا صاحب‌نظران مربوطه، دستور برقراری برنامه نوبتکاری
 را صادر می‌نماید. واحد کنترل و نظارت در مرکز پس از مدتی متوجه
 مغایرت مورد با مقررات مدون می‌شود، زیرا کار این افراد طبق

ضوابط موجود از طریق پرداخت اضافه کاری قابل جبران است. به این ترتیب لازمست مبالغ اضافی پرداخت شده محاسبه و بازگشت داده شود. این جریان نتیجه عدم مشورت سرپرست شعبه با کسانی است که می توانستند با ارائه نظر مشورتی خود، بدلیل احاطه به مقررات موجود، در اولین مراحل از بروز اشتباه جلوگیری نمایند.

البته زیانهای ناشی از کمبود مشورت و اتخاذ تصمیم مدیر بدون اتجام نظرخواهی لازم صرفاً "مادی نبوده و زیانهای معنوی که همان تخریب روحیه کارکنان و عدم توجه به جنبه انسانی و اجتماعی مطلب می باشد نیز از اهمیت قابل توجهی برخوردار است.

سئوالاتی که در اینجا قابل طرح است اینست که علت عدم مشورت یا کمبود مشورت در شرکت چیست؟ آیا عدم آگاهی افراد از مشکلات موجود باعث طرف مشورت قرار نگرفتن آنها است؟ یا اینکه کمبود دانش و تخصص لازم کارکنان مسئولان را از مشاوره و اخذ نظرات مشورتی باز می دارد؟ آیا می توان کمبود آموزشهای لازم برای مدیران و سرپرستان را در کلیه جنبه های مدیریت بخصوص در زمینه روابط انسانی و اجتماعی عامل مؤثر در وجود مسئله دانست؟ آیا ترس سرپرستان

از کاهش اختیاراتشان یا بعبارتی از دست دادن موقعیت شغلیشان
 مانع از مشورت با کارکنان می‌گردد؟ و چه رابطهای بین ضعف مدیریت
 و کمبود مشورت وجود دارد؟

مبانی فرضیات

تحقیق پیرامون علل و عوامل مؤثر در بوجود آمدن مشکل و
 یافتن رابطه علی بین عوامل مزبور با توجه به معلومات قبلی
 نگارنده و مراجعه به پاره‌ای از آمار و ارقام موجود به بیان
 فرضیات زیر منتهی گردید:

۱- تفاوت سطح تحصیلات کارکنان و سرپرستان در شرکت هواپیمائی

جمهوری اسلامی ایران باعث کمبود مشورت است.

۲- کمبود آموزشهای مدیریت و سرپرستی عامل مهم کمبود مشورت

در شرکت می‌باشد.

۳- پائین بودن سطح تخصص در اکثریت افراد در شرکت موجب

کمبود مشورت می‌گردد.

۴- عدم وجود روحیه شور و مشورت در کارکنان مشاغل غیرسرپرستی

باعث کمبود مشورت است.

در رابطه با انتخاب فرضیه اهم، از آنجا که اینجانب حدود هفت سال است که در شرکت هواپیمائی جمهوری اسلامی ایران بعنوان کارشناس قسمت پرسنل اشتغال بکار دارم و تا حدودی با مشکلات شرکت از نزدیک آشنا هستم و همچنین با تکیه بر آمار و ارقام زیر که حاکی از کمبود شدید آموزشهای مدیریتی و سرپرستی در شرکت می باشد، فرضیه شماره ۲ بعنوان فرضیه اهم انتخاب گردیده است.

جدول شماره ۱- تعداد افراد شرکت کننده در دوره های آموزش

مدیریت و سرپرستی

دوره های برگزار شده در خارج کشور	دوره های برگزار شده در داخل کشور	محل / سال
۲۶	۴۳۷	۵۸ ۰۵۷ ۰۵۵
-	۶۶	۶۱ ۰۶۰ ۰۵۹

اکثریت افرادی که در طی سالهای فوق آموزش دیده اند در مشاغل سرپرستی قرار داشته اند و تعدادی نیز شاغلین مشاغل غیر سرپرستی بوده اند که سالهای بعد در پستهای سرپرستی قرار گرفتند.

در رابطه با تعداد دقیق سرپرستان در کلیه سطوح آماری موجود

نیست .

ارقام جدول فوق حکایت از کمبود شدید آموزشهای مدیریتی و

سرپرستی می‌نماید.^۳

در طول سالهای اخیر تعدادی از افرادی که سابقه سرپرستی

نداشته و آموزش لازم را نیز در زمینه مدیریت و سرپرستی ندیده‌اند.

در سمت‌های سرپرستی قرار گرفته‌اند و لذا کمبود آموزش در مورد این

گروه محسوستر است . آموزشهای مدیریتی و سرپرستی با در نظر گرفتن

محتوای آن می‌تواند بسیاری از مشکلاتی را که سرپرستان در ادارها مور

محوه ، پیش رو دارند ، بخصوص از جنبه روابط انسانی و اجتماعی و

چگونگی استفاده از دانش ، تجربه و اطلاعات افراد ، مرتفع سازده .

بدیهی است که شور و مشورت در جنبه ارتباط با افراد مطرح

می‌گردد ، یعنی نحوه برقراری ارتباط و کسب اطلاعات موردنیاز از طریق

این ارتباط ، و مبحث ارتباطات سازمانی و مناسبات انسانی از مباحثی

۳- آمار فوق مستخرج از گزارشات سالانه واحد آموزش هواپیمائی

جمهوری اسلامی ایران است .

است که در آموزش مدیریت و سرپرستی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و قاعدتاً " در این رابطه از تحقیقات انجام شده در زمینه‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علوم اجتماعی بهره‌گیری می‌شود. ارتباط بدین ترتیب نزدیک‌شورا و مشورت با آموزش مدیریت و سرپرستی و کمبود آن که بعنوان فرضیه مهم انتخاب گردیده است، روشن می‌شود.

تعریف مدیریت شورائی

آنچه که از مدیریت شورائی در این تحقیق مد نظر قرار دارد عبارتست از مدیریت مبتنی بر شوری و مشورت بمفهوم اسلامی آن. بدین معنی که مدیر در ارتباط با مسائل موجود از کارکنان مربوطه نظرخواهی و با آنان مشورت می‌نماید و در نهایت نیز تصمیمگیری و مسئولیت آن متوجه مدیر است. این شیوه مدیریت مشابهت با مدیریت مشارکتی که در صفحات بعد مطرح خواهد شد دارد لکن تفاوت‌هایی بشرح زیر میان این دو نوع مدیریت وجود دارد:

۱- تفاوت در تعریف مدیریت بطور کلی و هدف آن در رابطه با انسانها - در مدیریت اسلامی در عین حال که حداکثر کارآئی و پویائی افراد مورد نظر است، وظیفه اصیل مدیر ارشاد انسانها بسوی تعالی

و تکامل است ولی هدف اصیل مدیر در جوامع غیراسلامی نهایتاً " سود و کارآئی بیشتر است .

۲- مشورت‌دهنده (طرف مشورت) در مدیریت شورائی اسلامی دارای صفات ویژه‌ای باید باشد که در صفحه ۴۲ این رساله ذکر گردیده است . همچنین مشورت‌گیرنده نیز صفاتی دارد که در صفحات ۲ و ۳ رساله ذکر شده است .

۳- موارد قابل شور در شورای اسلامی محدود به مواردی غیر از احکام صریح قرآن و رسول خدا است (ص ۴۰ رساله) .

علیرغم تفاوت‌های فوق در رابطه با مشورت و نظرخواهی دومدیریت تکیه بر استفاده از امکانات فکری، تجربی و علمی افراد از طریق مشاوره و نظرخواهی دارند که البته این بهره‌برداری در رابطه با اهداف سازمان و جامعه، جهتی همسو با آنها را خواهد یافت .

بنظر نگارنده می‌توان تکنیک‌های مدیریت مشارکتی را براساس ارزشهای حاکم بر جامعه اسلامی ایران در بعضی سازمانها با توجه به شرایط موجود مورد استفاده قرار داده با اتکاء به مکانیزمی مشخص و تعیین شده که بر اساس موقعیت و شرایط سازمانهای مختلف متفاوت

خواهد بود اثرات مفید ناشی از مدیریت شورائی ملموستر می‌گردد. مدیریت شورائی با تکیه بر روشهای مشورتی متناسب با قالب سازمان (که در صورت لزوم تغییر سازمان و ارتباطات موجود را در بر خواهد داشت) مفهومی جدید در سازمانهای ایران است و لذا احتیاج به بررسی دقیق و آموزشهایی در این زمینه دارد. آموزش مفهوم و نحوه عمل شوری چه در سطوح سرپرستی و چه در سطوح غیرسرپرستی ضروری بنظر می‌رسد و میتوان ادعا نمود که آموزش مدیریت و سرپرستی برای مدیران و سرپرستان با عنایت کامل به مفهوم مدیریت و شوری و مشورت در اسلام از اولویت بیشتر برخوردار است.

از آنجا که شور و مشورت در اتخاذ تصمیمات صحیح اثر بسزائی دارد و تصمیمات صحیح میتواند در رفع پاره‌ای از مشکلات سازمان مؤثر واقع گردد. لذا با اثبات کمبود مشورت که ناشی از کمبود آموزشهای مدیریت و سرپرستی است میتوان وجود مشکلات ناشی از تصمیم گیریهای غلط بعلت عدم مشورت و شوری را نتیجه گرفت. بنابراین بنا مشورت و اتخاذ تصمیمات آگاهانه‌تر بدلیل مشاوره و شوری (مدیریت شورائی) پاره‌ای از مشکلات سازمان مرتفع خواهد شد.

روش تحقیق

اساس تحقیق حاضر مبتنی بر جمع‌آوری اطلاعات و آمار موجود است و از روشهای پرسشنامه و تحقیق کتابخانه‌ای بعنوان روشهای تکمیلی تحقیق استفاده شده است.

دایره تحقیق

دایره تحقیق عبارتست از کلیه قسمتها و واحدهای هواپیمائی جمهوری اسلامی ایران که در تهران مستقر هستند.

جامعه آماری

جامعه آماری این بررسی ۷۸۱۳ نفر پرسنل ایرانی شاغل در تهران است که در قسمتهای ۱۶ گانه شرکت بشرح زیر اشتغال دارند:^۴

۴- آمار استخراج شده از: مجموعه آمار پرسنلی کارکنان ایرانی "هما"،