



تقدیر و تشکر

جا دارد از همکاری و مساعدت مدیر کل محترم مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی جناب آقای مرزوقی، ریاست محترم اداره تحقیق و توسعه جناب آقای حمیدی و سرکار خانم فراهانی که اینجانب را در تحریر این مجموعه یاری دادند، تقدیر و تشکر نمایم.

روح اله براتیان

مرداد ماه ۱۳۸۶

آنچه مدیران باید بدانند - جلد پنجم

تهیه و تدوین : روح اله براتیان - کارشناس ارشد مدیریت

مرکز تحقیقات - مردادماه ۱۳۸۶

(حق چاپ محفوظ است)

نام کتاب : آنچه مدیران باید بدانند

جلد : پنجم

گرد آوری و تدوین : روح اله براتیان - کارشناس ارشد مدیریت

ناشر : مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی

تیراژ :

نوبت چاپ : اول

تاریخ انتشار : مرداد ۱۳۸۶

چاپ : آروین پدید

آدرس : تهران - میدان ونک - بعد از چهار راه جهان کودک - دیدار جنوبی - سازمان بنادر و کشتیرانی

عنوان

صفحه

یک نصیحت

۱۸ سال پیش من در شرکت سوئدی ولوو استخدام شدم. کار کردن در این شرکت تجربه جالبی برای من به وجود آورده است. اینجا هر پروژه‌ای حداقل ۲ سال طول می‌کشد تا نهایی شود، حتی اگر ایده ساده و واضحی باشد. این قانون اینجاست.



جهانی شدن

(globalization) باعث شده است که همه ما در جستجوی نتایج فوری و آنی باشیم. و این مشخصاً با حرکت کند سوئدی‌ها در تناقض است. آن‌ها معمولاً تعداد زیادی جلسه برگزار می‌کنند، بحث می‌کنند، بحث می‌کنند، بحث می‌کنند و خیلی به آرامی کاری را پیش می‌برند. ولی در انتها، این شیوه همیشه به نتایج بهتری می‌انجامد. به عبارت دیگر:

۱- سوئد در حدود ۴۵۰۰۰۰ کیلومتر مربع وسعت دارد.

۲- سوئد حدود ۹ میلیون جمعیت دارد.

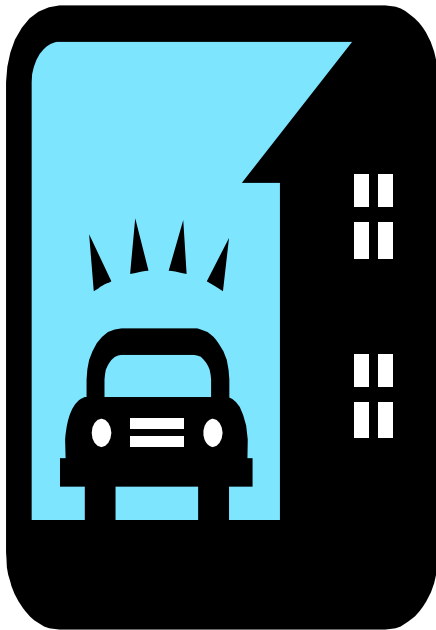
۳- استکهلم، پایتخت سوئد که به پایتخت اسکاندیناوی نیز مشهور است حدود ۷۸۰۰۰ نفر جمعیت دارد.

۴- ولوو، اسکانیا، ساب، الکترولوکس و اریکسون برخی از شرکت‌های تولیدی سوئد هستند. اولین روزهایی که در سوئد بودم، یکی از همکارانم هر روز صبح با ماشینش مرا از هتل برمی‌داشت و

به محل کار می‌برد. ماه سپتامبر بود و هوا کمی سرد و برفی. ما صبح‌ها زود به کارخانه می‌رسیدیم و همکارم ماشینش را در نقطه دوری نسبت به ورودی ساختمان پارک می‌کرد. در آن زمان، ۲۰۰۰ کارمند ولو با ماشین شخصی به سر کار می‌آمدند.

روز اول، من چیزی نگفتم، همین طور روز دوم و سوم. روز چهارم به همکارم گفتم: آیا جای پارک ثابتی داری؟ چرا ماشینت را این قدر دور از در ورودی پارک می‌کنی در حالی که جلوتر هم جای پارک هست؟

او در جواب گفت: برای این که ما زود می‌رسیم و



وقت برای پیاده‌رفتن داریم. این جاها را

باید برای کسانی بگذاریم که دیرتر

می‌رسند و احتیاج به جای پارکی نزدیک‌تر

به در ورودی دارند تا به موقع به سرکارشان

برسند. تو این طور فکر نمی‌کنی؟

میزان شرمندگی مرا خودتان حدس بزنید.

این روزها، جنبشی در اروپا راه افتاده به نام

غذای آهسته (Slow Food). این جنبش

می‌گوید که مردم باید به آهستگی بخورند و

بیاشامند، وقت کافی برای چشیدن غذایشان داشته باشند، و بدون هرگونه عجله و شتابی با افراد

خانواده و دوستانشان وقت بگذرانند. غذای آهسته در نقطه مقابل غذای سریع (Food Fast) و

الزاماتی که در سبک زندگی به همراه دارد قرار می‌گیرد. غذای آهسته پایه جنبش بزرگتری است که توسط مجله بیزنس طرح شده و یک "اروپای آهسته" نامیده شده است. این جنبش اساساً حس شتاب و دیوانگی به وجود آمده بر اثر نهضت جهانی شدن را زیر سوال می‌برد. نهضتی که کمیت را جایگزین کیفیت در همه شئون زندگی ما کرده است.

مردم فرانسه با وجودی که ۳۵ ساعت در هفته کار می‌کنند اما از آمریکائی‌ها و انگلیسی‌ها مولدترند. آلمانی‌ها ساعت کار هفتگی را به ۲۸/۸ ساعت تقلیل داده‌اند و مشاهده کرده‌اند که بهره‌وری و قدرت تولیدشان ۲۰ درصد افزایش یافته است. این گرایش به آهستگی و کندکردن جریان شتاب آلود زندگی، حتی نظر آمریکائی‌ها را هم جلب کرده است.

البته این گرایش به عدم شتاب، به معنی کمتر کار کردن یا بهره‌وری کمتر نیست. بلکه به معنی انجام کارها با کیفیت، بهره‌وری و کمال بیشتر، با توجه بیشتر به جزئیات و با استرس کمتر است. به معنی برقراری مجدد ارزش‌های خانوادگی و به دست آوردن زمان آزاد و فراغت بیشتر است.

به معنی چسبیدن به حال در مقابل آینده نامعلوم و تعریف نشده است. به معنی بها دادن به یکی از اساسی‌ترین ارزش‌های انسانی یعنی ساده زندگی کردن است. هدف جنبش آهستگی، محیط‌های کاری کم تنش‌تر، شادتر و مولدتری است که در آن، انسان‌ها از انجام دادن کاری که چگونگی انجام دادنش را به خوبی بلدند، لذت می‌برند. اکنون زمان آن فرا رسیده است که توقف کنیم و درباره این که چگونه شرکت‌ها به تولید محصولاتی با کیفیت بهتر، در یک محیط آرام‌تر و بی‌شتاب و با بهره‌وری بیشتر نیاز دارند، فکر کنیم.

بسیاری از ما زندگی خود را به دویدن در پشت سر زمان می‌گذرانیم اما تنها هنگامی به آن می‌رسیم که بر اثر سکت قلبی یا در یک تصادف رانندگی به خاطر عجله برای سر وقت رسیدن به سر قرار، بمیریم.

بسیاری از ما آنقدر نگران و مضطرب زندگی خود در آینده هستیم که زندگی خود در حال حاضر، یعنی تنها زمانی که واقعاً وجود دارد را فراموش می‌کنیم. همه ما در سراسر جهان، زمان برابری در اختیار داریم. هیچکس بیشتر یا کمتر ندارد. تفاوت در این است که هر یک از ما با زمانی که در اختیار داریم چکار می‌کنیم. ما نیاز داریم که هر لحظه را زندگی کنیم. به گفته جان لئون، خواننده

معروف: زندگی آن چیزی است که برای تو اتفاق می‌افتد،

در حالی که تو سرگرم برنامه‌ریزی‌های دیگری هستی.



ابتدا: چند توصیه، نه برای مدیران، بلکه برای همه انسانها

Paradox of Our Times

مغایرت‌های زمان ما



Today we have bigger houses and smaller families; more conveniences, but less

time

ما امروزه خانه های بزرگتر اما خانواده های کوچکتر داریم؛ راحتی بیشتر اما زمان کمتر

we have more degrees, but less common sense; more knowledge, but less

judgment

مدارک تحصیلی بالاتر اما درک عمومی پایین تر؛ آگاهی بیشتر اما قدرت تشخیص کمتر داریم

We have more experts, but more problems; more medicine, but less wellness

متخصصان بیشتر اما مشکلات نیز بیشتر؛ داروهای بیشتر اما سلامتی کمتر



*We spend too recklessly, laugh too little,
drive too fast, get to angry too quickly,
stay up too late, get up too tired, read too
little, watch TV too often, and pray too
seldom*

بدون ملاحظه ایام را می گذرانیم، خیلی کم می خندیم، خیلی تند رانندگی می کنیم، خیلی زود
عصبانی می شویم، تا دیروقت بیدار می مانیم، خیلی خسته از خواب برمی خیزیم، خیلی کم
مطالعه می کنیم، اغلب اوقات تلویزیون نگاه می کنیم و خیلی بندرت دعا می کنیم

We have multiplied our possessions, but reduced our values. We talk too much,

love too little and lie too often

چندین برابر مایملک داریم اما ارزشهایمان کمتر شده است. خیلی زیاد صحبت می کنیم، به اندازه
کافی دوست نمی داریم و خیلی زیاد دروغ می گوئیم

We've learned how to make a living, but not a life; we've added years to life, not

life to years

زندگی ساختن را یاد گرفته ایم اما نه زندگی کردن را؛ تنها به زندگی سالهای عمر را افزوده ایم و
نه زندگی را به سالهای عمرمان

*We have taller buildings, but shorter
tempers; wider freeways, but narrower
viewpoints*

ما ساختمانهای بلندتر داریم اما طبع کوتاه تر،
بزرگراه های پهن تر اما دیدگاه های باریکتر

*We spend more, but have less; we buy
more, but enjoy it less*

بیشتر خرج می کنیم اما کمتر داریم، بیشتر
می خریم اما کمتر لذت می بریم



*We've been all the way to the moon and back, but have trouble crossing the street
to meet the new neighbor*

ما تا ماه رفته و برگشته ایم اما قادر نیستیم برای ملاقات همسایه جدیدمان از یک سوی خیابان به
آن سو برویم

*We've conquered outer space, but not inner space. We've split the atom, but not
our prejudice*

فضا بیرون را فتح کرده ایم اما نه فضا درون را، ما اتم را شکافته ایم اما نه تعصب خود را

we write more, but learn less; plan more, but accomplish less

بیشتر می نویسیم اما کمتر یاد می گیریم، بیشتر برنامه می ریزیم اما کمتر به انجام می رسانیم

We've learned to rush, but not to wait; we have higher incomes, but lower morals

عجله کردن را آموخته ایم و نه صبر کردن، درآمدهای بالاتری داریم اما اصول اخلاقی پایین تر

We build more computers to hold more information, to produce more copies, but

have less communication. We are long on quantity, but short on quality

کامپیوترهای بیشتری می سازیم تا اطلاعات بیشتری نگهداری کنیم، تا رونوشت های بیشتری تولید

کنیم، اما ارتباطات کمتری داریم. ما کمیت بیشتر اما کیفیت کمتری داریم

These are the times of fast foods and slow digestion; tall men and short character;

steep profits and shallow relationships

اکنون زمان غذاهای آماده اما دیر هضم است، مردان بلند قامت اما شخصیت های پست، سودهای کلان اما روابط سطحی

More leisure and less fun; more kinds of food, but less nutrition; two incomes, but more divorce; fancier houses, but broken homes
 فرصت بیشتر اما تفریح کمتر، تنوع غذای بیشتر اما تغذیه ناسالم تر؛ درآمد بیشتر اما طلاق بیشتر؛ منازل رویایی اما خانواده های از هم پاشیده

That's why I propose, that as of today, you do not keep anything for a special occasion, because every day that you live is a special occasion
 بدین دلیل است که پیشنهاد می کنم از امروز شما هیچ چیز را برای موقعیتهای خاص نگذارید، زیرا هر روز زندگی یک موقعیت خاص است



Search for knowledge, read more, sit on your front porch and admire the view without paying attention to your needs

در جستجو دانش باشید، بیشتر بخوانید، در ایوان بنشینید و منظره را تحسین کنید بدون آنکه توجهی به نیازهایتان داشته باشید

Spend more time with your family and friends, eat your favorite foods, and visit the places you love

زمان بیشتری را با خانواده و دوستانتان بگذرانید، غذای مورد علاقه تان را بخورید و جاهایی را که دوست دارید ببینید

Life is a chain of moment of enjoyment, not only about survival

زندگی فقط حفظ بقاء نیست، بلکه زنجیره‌ای از لحظه‌های لذتبخش است

Use your crystal goblets. Do not save your best perfume, and use it every time you feel you want it

از جام کریستال خود استفاده کنید، بهترین عطرتان را برای روز مبادا نگه ندارید و هر لحظه که دوست دارید از آن استفاده کنید

Remove from your vocabulary phrases like “one of these days” and “someday”.

Let's write that letter we thought of writing “one of these days”

عباراتی مانند "یکی از این روزها" و "روزی" را از فرهنگ لغت خود خارج کنید. بیایید نامه ای را که قصد داشتیم "یکی از این روزها" بنویسیم همین امروز بنویسیم

Let's tell our families and friends how much we love them. Do not delay anything that adds laughter and joy to your life

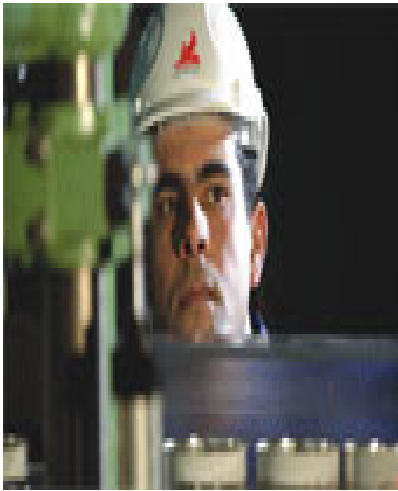
بیایید به خانواده و دوستانمان بگوییم که چقدر آنها را دوست داریم. هیچ چیزی را که می تواند به خنده و شادی شما بیفزاید به تأخیر نیندازید



Every day, every hour, and every minute is special. And you don't know if it will be your last

هر روز، هر ساعت و هر دقیقه خاص است و شما نمی دانید که شاید آن می تواند آخرین لحظه باشد

نیروی انسانی ، قدرت نهفته سازمانی



توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه سازمان، مسئله‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوانی داشته‌است. این جنبش نیز مانند شماری دیگر جنبشهای کارآمد، مدیریت، سودمندی و کاربری بالایی دارد و هم اکنون در سراسر کشورهای صنعتی و پیشرفته جهان نفوذ کرده و در مبانی و اصول کار و ارتباط با کارکنان تحولی شگرف ایجاد کرده است.

اندیشه های تازه و دگرگونی های ریشه ای که در قلمروی مدیریت منابع انسانی پدید آمده، بی آنکه با ایستادگی یا مقاومتی مواجه شود، به آسانی پذیرفته شده و راه را برای بهره گیری بالاتر از توان تخصصی کارکنان سازمان هموار کرده است.

بسیاری از تحولات سالهای کنونی که در قالب نامتمرکز کردن نظام مدیریت، کاهش لایه های سازمانی، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم گیری و اموری از این دست پدید آمده اند، همگی به دلیل آن است که نگرش سازمانها نسبت به نیروی کار دگرگون شده و کارکنان سازمان از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه "منابع پر ارزش" شناخته

می‌شوند. هم اکنون سازمانهای صنعتی، بازرگانی و حتی خدماتی بیش از پیش برای بالا بردن درجه بهره‌وری خود به افزایش توان تخصصی، رضایت و دلبستگی منابع انسانی خود روی آورده‌اند و بهره‌وری را با بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی کاری مربوط ساخته‌اند.

امید است متن حاضر، نیم‌نگاهی مثبت و موثر در شناخت مسایل انسانی باشد.

ارزش کارکنان خود را بدانید!

انسان موجودی اجتماعی است و ارتباط با دیگران در نهاد او نهفته است. نیروی انسانی، بزرگترین



دارایی هر سازمانی محسوب می‌شود که علاوه بر بعد فیزیکی دارای بعد معنوی است. پس بکوشید آنان را دریابید و بفهمید که در درون آنان چه می‌گذرد. شاید بتوانید با کاستن از لایه‌های سطحی و ارتباطی بین خود و آنان به ایده‌های طلایی آنان دست یابید. افراد می‌توانند سازمان شما را بسازند یا ویران کنند. آنان می‌توانند برای رسیدن به اهداف شما و سازمان نقشی

سازنده یا مخرب داشته باشند. اگر مدیران بدرستی این موضوع را درک کنند، آن وقت می‌توانند از زاویه‌ای مناسب‌تر به کارکنان خویش بنگرند.

مدیر موفق به کارکنان خود به عنوان ابزار و ماشین نمی‌نگرد، بلکه به تواناییهای روحی و فکری آنان اطمینان دارد و می‌داند که دارای ظرفیت‌های مختلفی برای انجام دادن امور گوناگون هستند. تواناییهای پنهان بشر نامحدود است. کارکنان می‌توانند ابداع‌کننده روشها و شیوه‌های جدید و

عملکرد بهتر امور سازمانی باشند. آنان می‌توانند مشکلات و نقاط ضعف سازمان را کاهش دهند و نتایج شگفت آور را برای شرکت به ارمغان بیاورند. اما آنان مانند بسیاری چیزهای با ارزش دیگر می‌توانند شکننده باشند. آگاه باشید و با دقت و احتیاط با آنان رفتار کنید. بکوشید احساسات آنان را درک کنید و به ارزشهای این داری‌های گرانبها پی ببرید.

- چگونه به ارزش کارکنان پی می‌برید؟

- در صورت آگاهی از توانایی‌های کارکنان، چگونه از آن بهره می‌برید؟

- وقت خود را بیشتر صرف حفظ و مراقبت از کارکنان می‌کنید، یا ابزار و ماشین آلات؟

تاکید به آموزش و بهسازی منابع انسانی کارکنان باید از اصول و روشهای انجام دادن کارها آگاهی داشته باشند. آنان تنها به همان اندازه که می‌دانند می‌توانند کارها را انجام دهند. بنابراین برای بهبود و توسعه عملکرد سازمان لازم است نسبت به افزایش داری‌ی و توانایی افراد توجهی خاص نشان بدهید. انجام دادن تمامی امور به شکلی شایسته توسط همه کارکنان، بسیار آرمانی به نظر می‌رسد اما بندرت اتفاقی می‌افتد. مدیران از کارکنان دلخورند و آنان را سرزنش می‌کنند، کارکنان نیز خود را فاقد صلاحیت کافی تصور می‌کنند. اما بدانید که هر کارمندی به دو دلیل، ممکن است ضعیف عمل کند و کارها را به شکل دلخواه انجام ندهد. اول به دلیل عدم تمایل به کار که تحت تاثیر عوامل گوناگون است، دوم ضعف در انجام دادن امور و عدم آشنایی با اصول صحیح روش انجام کارها.

آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از آسان‌ترین راه‌های است که تاثیری بسیار مثبت در بهبود عملکرد افراد در سازمانها داشته است. استفاده از این روش حتی برای حل مشکل‌ترین مسایل سازمانی نیز موثر است. هر گاه در مورد اجرای برنامه‌ای خاص تصمیم‌گیری کردید، آن را با

کارکنان در میان بگذارید. دانش و اطلاعات آنان را در مورد درست انجام دادن کارها بسنجید، سپس بهترین روشهای انجام دادن کارها را به آنان آموزش دهید هرچند این کار ساده به نظر می رسد، از اهمیتی فوق العاده برخوردار است و نتایجی شگفت آور را به همراه دارد. پس به تعلیم و تربیت بیشتر توجه کنید و همواره بر آموزش و بهسازی منابع انسانی تاکید کنید.



- به نظر شما چه تعداد از کارکنانتان ممکن است روش صحیح انجام دادن کارها را ندانند؟
- بهترین مسایلی که لازم است کارکنان برای انجام دادن درست کارها بدانند، چیست؟
- نیارهای آموزشی کارکنان شما چیست؟
- کارکنان ممتازتان را از دست ندهید.

کارکنان سرمایه های اصلی و واقعی مدیران

محسوب می شوند. یافتن کارمندی خوب، کاری دشوار است و یافتن کارمند ممتاز از آن هم مشکل تر. پس اگر کارمندی خوب دارید ارزش آن را بدانید و او را حفظ کنید. امروزه بهره مند شدن از کمک دیگران شوخی تلقی می شود، زیرا یافتن کسی که به دیگران کمک کند، مشکل به نظر می رسد. شرکتها نیز هزینه های سنگینی بابت آگهی استخدام، مصاحبه و آموزش کارکنان می پردازند تا بتوانند کارمندی بیابند که برای سازمان مفید و کارآمد باشد. بنابراین حفظ و مراقبت از کارکنان زحمتکش و کارآمد به هر شکل ممکن، ضروری به نظر می رسد. کارمند خوب داشتن امتیاز محسوب می شود. آنان سختکوش هستند و کمک هایی مهم به همکاران خود می کنند.

از کار کردن لذت می برند و منشأ ارتقا و بهبود عملکرد سازمان می شوند. کسی نمی داند چرا بعضی از کارکنان این گونه اند، هر چند دانستن آن هم چندان مهم نیست. آنچه اهمیت دارد، پیدا کردن، استخدام و مراقبت از آنان است که کاری است دشوار، البته منظور ما این نیست که به علت نیازی که به کارکنان داریم در مقابل درخواستهای غیرموجه آنان سر تعظیم فرود آوریم، بلکه منظور از مراقبت، حفظ اصولی افرادی است که کارشان خوب است و خیلی از سازمانها در جستجوی یافتن آنان هستند.



- تاکنون چه برنامه هایی برای حفظ و نگهداری کارمندان با استعداد و خلاق خود داشته اید؟
- به نظر شما چرا طی یکسال گذشته کارکنان خوب تصمیم به ترک شما گرفته اند؟
- چه تفاوتی بین کارکنان ضعیف و کارکنان خوب قایل شده اید؟

کارکنان را از مشکلات و مسایل اقتصادی شرکت آگاه سازید، اطلاعات را در میان بگذارید و با این عمل کارکنان خود را آموزش دهید و تربیت کنید. آنان را کاملاً آگاه سازید و بدین ترتیب کمک کنید درک کنند که شما با چه مسایلی روبرو هستید. این کار باعث می شود آنان احساس کنند در حل مسایل سازمانی شریک هستند نه رقیب یا دشمن. بیشتر کارکنان از مسایل اقتصادی سازمان،

به ویژه از هزینه های عملیاتی آگاهی ندارند، عدم آگاهی از وضعیت مالی شرکت ممکن است منجر به اشاعه باورهای غلط شود. برای نمونه، شاید کارمندی تصور کند که شرکت از نظر مالی توانایی کافی برای تامین خواسته ها یا پروژه های مورد نظر او را دارد یا می تواند پول بیشتری به او بپردازد. پیامد این گونه باورها در صورت عدم تامین انتظارات آنان، دلسردی از کار و حساس خشم نسبت به مدیر یا همکارانی است که احساس می شود از امتیازاتی ویژه برخوردار شده اند. بنابراین کارکنان را در حد توان و نیازشان از مسایل اقتصادی شرکت آگاه سازید. بسیاری از آنان هنوز به این باور نرسیده اند که اگر سودی در کار نباشد، کاری برای آنان وجود نخواهد داشت مشارکت آنان در گروهی این گونه اطلاع رسانی ها است.

- آگاهی و اطلاعات کارکنان را از وضعیت مالی شرکت چگونه ارزیابی می کنید؟
- اطلاعات شما در مورد مسایل مالی شرکت چقدر است؟
- چقدر زمان لازم دارید تا بتوانید سمیناری در مورد مسایل اقتصادی و مالی سازمان برگزار کنید؟

ارزشیابی و بررسی عملکرد باید به منظوری خاص صورت گیرد، زمانی که اقدام به ارزشیابی عملکرد کارکنان می کنید، لازم است به آنان بازخوردهای واقعی و سودمندی ارائه کنید. در غیراین صورت، ارزشیابی فقط وقت تلف کردن است. به کارمندان بگویید دقیقاً چه انتظاری از آنان دارید و باید چه کاری انجام دهند تا سازمانی موفق داشته باشید. سپس به آنان کمک کنید نگرش و توانایی خود را برای بهتر بودن و بهتر انجام دادن امور در دوره های آینده بهبود بخشند.

ارزشیابی عملکرد ممکن است در دل بسیاری از کارکنان ایجاد رعب و وحشت کند. ارزشیابی ابزاری مهم و قدرتمند برای مدیران محسوب می شود، ضمن اینکه حاصل این فرایند ممکن است منجر به توسعه و ارتقای سطح تخصص و تجارب افراد شود. اما ارزشیابی در صورتی موثر خواهد بود که به دیگران بازخورد داده شود، بازخوردی صادقانه و سودمند.

مناسفانه بیشتر اوقات این برنامه سرسری گرفته می شود و دستاوردهای آن بسیار ناچیز است. بیشتر مواقع به علت برخورد نامناسب و غیراصولی مدیران، این مساله موجب اضطراب کارکنان می شود، وقتی ارزشیابی کارکنان در گزارش های زرق و برق دار و مفصل، خلاصه شود و اطلاعاتی سرد و خشک در مورد وضعیت افراد ارائه می دهد و یا زمانی که حاصل کار ارزشیابی تنها انجام وظیفه تلقی می شود، تنها نتیجه ارزشیابی مجموعه ای قطور از اوراق است که به جای می ماند و در واقع کاری جز اتلاف وقت نکرده ایم.

اگر برای سازمان اهدافی در نظر گرفته اید و برای رسیدن به آن به طور جدی می کوشید، باید بدانید که ارزشیابی عملکرد ابزار انگیزشی کارآمدی است که در دست شماست. به گونه ای که هم سازمان و هم کارکنان می توانند از آن بهره برند.

- ارزشیابی کارکنان چگونه ممکن است سودمند واقع شود؟
- مدت زمانی که صرف نوشتن گزارش ارزشیابی می کنید، چقدر است؟
- چگونه می توانید فرآیند ارزشیابی را بهبود بخشید؟

سازمانها بدون منابع انسانی هیچ چیز نیستند، بدون منابع انسانی سازمانی وجود نخواهد داشت. بلکه ممکن است شما ساختمان، ماشین آلات و حساب بانکی مناسبی داشته باشید، اما می دانید که بدون کارکنان به هیچ چیز دست نخواهید یافت. کارکنان با ارزش ترین دارایی شما



محسوب می‌شوند، پس به گونه ای با آنان رفتار کنید که در خور این سرمایه با ارزش باشد. در بیشتر اوقات، در مورد سازمانها، نهادها و موسسات صحبت می کنیم، فراموش می کنیم که این اسامی فقط پوسته یک مجموعه را نشان می دهند که بدون نیروی انسانی هیچ چیز نیست، هر چند ممکن است سازمانها از ساختمان، ابزار و ماشین الات و سرمایه کافی برخوردار باشند، بدون انسان نمی توان از این همه امکانات سازمان ساخت. ساختمان که نمی تواند چیزی تولید کند. ماشین الات که نمی توانند پاسخگوی مشتریان باشند. پول هم که کاری انجام نمی دهد، مگر اینکه توسط افرادی خرج یا سرمایه گذاری شود. وقتی ما به عمق مسایل و برنامه های سازمانها می نگریم، به سادگی درمی یابیم که آنچه واقعاً در سازمان داریم، کارکنان هستند اما معمولاً به همان سادگی هم از آنان غفلت می کنیم.

به عنوان مدیر لازم است مرتباً به خودمان یادآوری کنیم که موجودیت سازمانی ما صدقه سر وجود کارکنان است. در این صورت می توانیم با آنان با احترام بیشتری برخورد کنیم و توجه خود را بیشتر

معطوف حمایت و مراقبت از آنان کنیم. مطمئن باشید نتایجی خوب به دست می‌آورد و پاداش آن را خواهید گرفت.

- برای بهره‌برداری اصولی از کارکنان چه تصمیمی دارید؟
 - آیا کارکنان را به عنوان با ارزش‌ترین عامل تولید و یا برعکس کم‌ارزش‌ترین عامل در نظر می‌گیرید؟

- چه باید کرد تا منابع انسانی به عنوان نقطه اتکای شما و سازمان محسوب شوند؟
 بهبود منابع انسانی با ارایه فرصت به آنان کارکنان فرصت رشد دهید. این جمله قدیمی همواره سرلوحه برنامه‌های بسیاری از مدیران بوده و هست.
 بدین معنی که به آنان دستورهای واضح و وظایفی مشخص همراه با مسئولیت و فرصت کافی دهید تا بتوانند در راستای رسیدن اهداف سازمانی گام بردارند و خود را در عرصه کار و تخصص و دانش شرکت، رشد دهند و مطرح کنند.

شما نیاز دارید کارکنانتان را پرورش دهید و وضعیت علمی و تخصصی آنان را بهبود بخشید برای این کار لازم است به آنان فرصت بدهید. به آنان دستورهایی روشن و مشخص دهید و کمک کنید انتظارات خود و خواسته‌های خود شما را درک کنند، امکانات لازم برای انجام دادن امور را در اختیار آنان بگذارید و سپس به آنان اجازه دهید هماهنگ با روش و مقررات موجود در راستای اهداف سازمانی حرکت کنند.

کارکنان نماینده شما محسوب می‌شوند. بدین معنی که کارهایی را برای شما انجام می‌دهند که شما به دلایلی نمی‌توانید یا نباید انجام دهید. ولی در نهایت مسئولیت امور به عهده شماست. به

همین دلیل در واگذاری وظایف دقت بیشتری داشته باشید و به آنان فرصت رشد بدهید. آن وقت خواهید دید که نه تنها کارهای محوله انجام خواهد شد، بلکه شما دارای کارکنان صالح و شایسته ای هستید که برای تحصیل اهداف سازمانی بسیار موثرند. بنابراین تاکید می شود به افراد مسئولیت و اختیار کافی و امکانات مناسب برای انجام دادن کارها داده شود.



- چگونه کارکنانتان را پرورش می دهید؟

- چه فرصتهایی در اختیار آنان

قرار می دهید؟

- در صورتی که فرصتهای

مناسب برای رشد و ارتقا به

کارکنان داده اید چه نتایجی

به دست آورده اید؟

بهترین منابع انسانی را برای خود انتخاب کنید.

تحقیق کنید و بکوشید تا بهترینها را بیابید، جذب و استخدام کنید. با این کار به سادگی می توانید سازمانتان را به خوبی آرایش دهید.

هدف شما چیزی جز انجام یافتن درست کارها و امور سازمان نیست. ساده ترین راه برای موفقیت در کارها، داشتن کارکنانی است که شما را در این مسیر یاری کنند. بعضی وقتها مدیران دچار این اشتباه می شوند که به کارکنان به عنوان یکی از ابزارهای فرایند تولید می نگرند. اما دیدگاه بهتری هم وجود دارد. به آنان به عنوان نیروی جادویی در سازمان بنگرید. آنان را آتشی بدانید که می توانند

منجر به انفجار بهره‌وری و کارایی در سازمان شوند. در واقع شما نیاز دارید بهترین افراد را داشته باشید. اگر چه پیدا کردن بهترینها و به‌کارگیری آنان مستلزم صرف زمان زیادی است و کار مشکلی به نظر می‌آید. اما به زحمتش می‌ارزد و تمامی هزینه‌ها، وقت و زحماتی که متحمل شده‌اید جبران خواهد شد.

مدیران به کمک کارکنانشان به موفقیت می‌رسند و هیچ مدیری به تنهایی نمی‌تواند به اهداف سازمانی نایل شود. برای رسیدن به نتایج بزرگ، به منابع انسانی کارآمد نیاز دارید و به کسانی که تحت هر شرایطی به خوبی کار می‌کنند. راه دقیقی برای شناخت این گونه افراد وجود ندارد اما می‌توان با نگاهی اجمالی به سابقه عملکرد آنان، احتمال انتخاب بهترینها را بالا بُرد. بدانید افراد موفق و کارآمد می‌توانند برای شما موفقیت را به ارمغان بیاورند. پس در گزینش نیروی انسانی دقت کنید و بهترینها را مقدم بشمارید.

پيام های کوتاه از مدیریت



- ۱- عضو حیات بخش هر سازمان مدیریت آن سازمان است.
- ۲- مهمترین زمینه فعالیت انسانی "مدیریت" است.
- ۳- وظیفه اصلی مدیر در تمام سطوح و در تمام واحدها، طراحی محیطی است که در آن محیط اعضا به تواننده صورت گروهی فعالیت کنند و به اهداف خود برسند.
- ۴- مدیر باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند نه بر تجهیزات.
- ۵- همیشه با زیردستان خود با مهربانی و عطف رفتار کنید، زیرا قلب رئوف و مهربان بزرگترین سرمایه است.
- ۶- بهترین حکومت، حکومتی است که تهیه کار کند.
- ۷- برای اداره موثر یک سازمان چهار نقش اجرایی، ابدایی، تولیدی و ترکیبی لازم است.
- ۸- جریان اطلاعات مانند خون برای حیات و سلامت سازمان لازم است.

- ۹- نوع مسائلی که مدیران برای حل کردن انتخاب می کنند، تحت تاثیر ارزشهای مدیریت است.
- ۱۰- رمز موفقیت مدیر در شکار فرصت هاست.
- ۱۱- قدرت با فرصت توأم است.
- ۱۲- قدرت، توانایی نفوذ در رفتار دیگران است.
- ۱۳- فرصت مناصب نردبان سعادت عقلاست.
- ۱۴- پنج پایگاه: قدرت قهریه، قدرت تخصص، قدرت پاداش، قدرت مشروع، قدرت ارجاعی.
- ۱۵- آدم عاقل فرصت را به بخت نیک تبدیل می کند.
- ۱۶- مدیران اغلب، کارکنان بیشترمسئول و خاطی می دانند زیرا در غیر این صورت کیفیت و نحوه مدیریت آنها زیر سوال می رود.
- ۱۷- مدیر موفق: از فرصت هایی که کسی بدان توجه نمی کرد، استفاده کردم.
- ۱۸- خشم بیش از حد، وحشت می آورد و لطف بی وقت، هیبت ببرد.
- ۱۹- امام علی(ع): در کارهای کارمند بنگرو چون آنان را آزمایش کردی به کار گیر، نه از راه بخشش و خودکامگی و به طور دلخواه اینان را از میان اهل تجربه تعیین نما، زیرا آنها در سنجش عواقب کارها بیناترند.
- ۲۰- امام علی(ع): در وضع معاونت دقت کن و شایسته ترین ایشان را بر امور خود بگمار، نامه های محرمانه را که متضمن سیاست ها و اسرار توست به صالحترین آنان از نظر اخلاق اختصاص بدهید.

- ۲۱- وظیفه، معمولاً چیزی است که توقع انجامش را از دیگران داریم.
- ۲۲- توجه مدیر به حل مسئله تنها بازگشت به وضعیت عادی و موجود است.
- ۲۳- بهره‌گیری از فرصت‌ها در متمرکز کردن منابع و تلاش‌ها برای انجام کار درست است.
- ۲۴- میان موثر بودن (انجام درست کار) و کارآیی (انجام کار درست) تفاوت وجود دارد.
- ۲۵- تمام منابع (انسانی و غیر انسانی) در یک سازمان به مدیریت مناسب نیازمند است.
- ۲۶- مدیریت و تصمیم‌گیری دو واژه مترادف است.
- ۲۷- تصمیم‌گیری اصل و اساس وظائف مدیر را تشکیل می‌دهد.
- ۲۸- تصمیم‌گرفتن آسان است ولی نگهداری آن بسیار مشکل است.
- ۲۹- هر چه اهداف بزرگ باشد، مشکلات ما بزرگتر است.
- ۳۰- کیفیت مدیریت در کیفیت تصمیم‌گیری است.
- ۳۱- تصمیم‌گیری پایه و اساس تمام وظائفی است که مدیر سازمان انجام می‌دهد.
- ۳۲- مهارت در تصمیم‌گیری مهمترین صفتی است که یک مدیر لایق و برجسته را از مدیر متوسط جدا می‌کند.
- ۳۳- فرایند خلاق به هر نوع فرآیندی گفته می‌شود که مسئله را به طریق مفید حل کند.
- ۳۴- سازمان سنتی مانع رشد انسان و برآورده شدن خواسته‌های اوست.
- ۳۵- دموکراسی در سازمان اجتناب‌ناپذیر است.
- ۳۶- مدیر می‌تواند میزان و محتوای مشارکت افراد در تصمیم‌گیری را به ترتیبی تعیین کند که منطبق با شرایط، تجربیات واقعی افراد در محیط کار باشد.

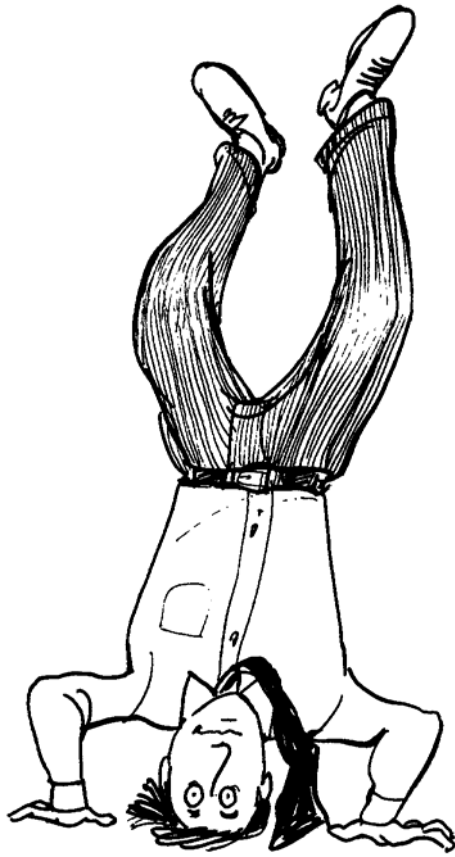
- ۳۷- ار آنجایی که بعضی از تصمیمات بسیار تخصصی هستند، تخصص و دانش تخصصی برای اداره سازمان ضروری می باشد و طبیعی است که کارشناسان، متخصصین و صاحبان چنین دانش هایی صاحب قدرت و نفوذ باشند.
- ۳۸- یک شیوه موثر در رهبری سازمان وجود ندارد.
- ۳۹- بهترین تصمیم، تصمیمی است که مناسب با موقعیت اتخاذ گردد.
- ۴۰- حکمرانی در جهنم بهتر از بندگی در بهشت است.
- ۴۱- مدیریت یعنی هماهنگی همه امکانات و منابع از طریق عملیات برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل، به طوری که هدف های مشخص تحقق پذیرد.
- ۴۲- مدیریت یعنی هماهنگی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق و تکمیل هدف های سازمان.



- ۴۳- مدیریت عبارت است از : بوجود آوردن یک محیط موثر برای افرادی که در گروه های رسمی سازمانی تلاش می کنند، تا آنان به جهت تحقق هدف های سازمانی تلاش نمایند.
- ۴۴- مدیریت یعنی کارکردن با افراد و به وسیله افراد و گروهها برای تحقق اهداف سازمانی.

- ۴۵- مدیریت عبارت است از اتخاذ تصمیم درست برای پیشبرد امور.
- ۴۶- مدیریت یعنی کنترل عناصر مسئول و زیزدست، به طوریکه تلاش های آنان در تحقق اهداف دستگاه(تشکیلات) هماهنگ گردد.
- ۴۷- فرآیند مدیریت، از جمله مسائلی است که جوامع بشری از همان آغاز فعالیت جمعی با آن سروکار داشته است.
- ۴۸- جوامعی توانسته اند در ارتباط با هدف های توسعه اقتصادی موفقیت هایی کسب کنند که از یک مدیریت معقول بهره گرفته باشند.
- ۴۹- هماهنگی عبارت است از هم جهت ساختن وظائف و فعالیتهای واحدهای مختلف سازمان در جهت رسیدن به هدف.
- ۵۰- مشورت یعنی مجموعه ای از عقل ها و تفکرات برای انتخاب راه حل مناسب از بین مجموعه راه حل ها
- ۵۱- مشورت، عامل بروز و شکوفایی افکار و ایده های تازه است.
- ۵۲- مدیر موفق، در سازمان غیر رسمی نیز رهبری را به عهده می گیرد.
- ۵۳- پیش از آن که صحبت می کنید، گوش فرا دهید.
- ۵۴- به وعده هایتان عمل نمایید.
- ۵۵- مدیران باید علاوه بر مهارت و آگاهی در زمینه های فنی، انسانی و اداره امور سازمانی، در زمینه مسائل اجتماعی و خط مشی های عمومی نیز به دانش و تجربه مجهز باشند.

- ۵۶- مسئله اساسی برای مدیر، ایجاد محیطی است که در آن کارکنان تمام تلاش خود را متمرکز در جهت هدف نمایند.
- ۵۷- رهبری عبارت است از هر نوع اقدامی که برای تعیین هدف و مقاصد جمعی و تلاش در جهت وصول به آنها صورت می گیرد.
- ۵۸- افراد و کارکنان باید از برقراری وفاداری شخصی به رهبر رسمی احتراز کنند تا در مواقعی که رهبر رسمی ارزش های مورد جمع را نقض کرد، با ایشان به مخالفت برخیزند.
- ۵۹- وفاداری حربه ای است در دست روسای بزرگ و کوچک برای مجبور کردن ما به قبول وضعی مشکوک که مورد قبول عقل و وجدان ما نیست.
- ۶۰- رهبران رسمی به جای طلب وفاداری، باید خود را افراد شایسته ای نشان دهند تا در توسعه و بهبود برنامه موثر واقع شوند.
- ۶۱- تقویت مثبت اثر عمیقی بر کار، روحیه و روابط کارمندان دارد.
- ۶۲- اعمال تنبیه و یا انضباط، باید متوجه عملکرد باشد نه خصوصیات فردی شخص.
- ۶۳- بزرگترین درماندگی انسان، ناتوانی در دست یابی به همکاری و تفاهم با دیگران است.
- ۶۴- بسیاری از مشکلات ما، نه در حیطه تجهیزات که در حیطه انسان است.



۶۵- نتایج ناشی از عدم تعادل میان

توسعه مهارت های انسانی و فنی

برای جامعه فاجعه آمیز است.

۶۶- مدیر موفق باید یک تشخیص

دهنده خوب باشد.

۶۷- خلاقیت عبارت است از به کارگیری

توانایی های ذهنی برای ایجاد یک

فکر یا مفهوم جدید.

۶۸- تفکر در خلا شکل نمی گیرد.

۶۹- در زمان معینی برای تحصیل افکار

جدید تلاش کنید و در آن موقع از

ارزیابی آنها (افکار جدید) اجتناب

کنید.

۷۰- بهترین روش و زمان برای حفظ یک اندیشه، ثبت در هنگام بروز آن است.

۷۱- تصمیم گیری فرآیندی را تشریح می کند که از طریق آن، راه حل مسئله معینی انتخاب

گردد.

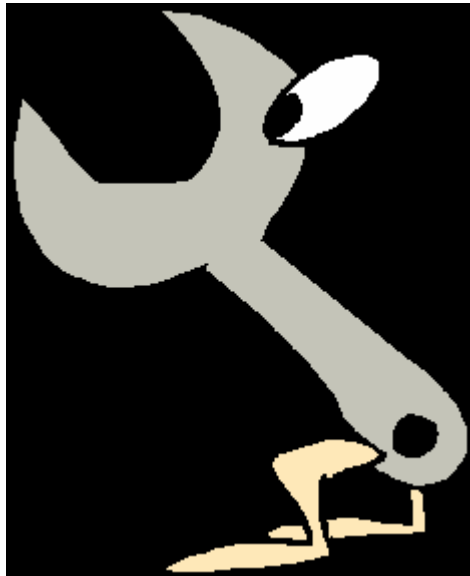
۷۲- مدیر باید مسائل کمی را به مافوق و مسائل بیشتری را به زیردستان ارجاع دهد.

۷۳- هر چه مرجع تصمیم گیری نزدیک تر به منشا پیدایش مسئله باشد، بهتر است.

- ۷۴- پاسخ صحیح هر مسئله منطقی ترین یا روشن ترین راه حل آن است.
- ۷۵- تمام ناخوشیهای دموکراسی را می توان با دموکراسی جبران کرد.
- ۷۶- مشورت، هنری است که به کمک آن می توانید همه را به همکاری خود وادارید.
- ۷۷- هر بار که تردید داری مطمئن باش که شکست خواهی خورد.
- ۷۸- اولین مرحله انجام کار، تمایل به انجام آن است.
- ۷۹- تصمیم گیری چه در سطح فردی و چه در سطح سازمان به دنبال کشف و انتخاب روش های رضایت بخش بوده و در مواردی در جستجوی بهترین روشهاست.
- ۸۰- تصمیم گیری، فرآیندی مداوم و چالشی برای مدیران است.
- ۸۱- هر چه تصمیم مهمتر باشد، مسائل سیاسی و اجتماعی درگیر با آن بیشتر است.
- ۸۲- قبل از برنامه ریزی برای هرگونه اقدامی، هدف باید به طور واضح بیان گردد.
- ۸۳- برنامه ریزی، آینده را به زمان حال می آورد، از این رو شما می توانید، کاری در باره آن انجام دهید.
- ۸۴- انسان به آینده علاقه مند است، چون بقیه عمر خود را باید در آن بگذراند.
- ۸۵- برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد.
- ۸۶- برنامه ریزی شالوده مدیریت است.
- ۸۷- برنامه ریزی مقدم بر تمامی دیگر وظایف مدیریت است.
- ۸۸- برنامه عبارت است از، تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن.

۸۹- هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار در محدوده زمانی خاص و با هزینه معین.
 ۹۰- استراتژی، عبارت است از برنامه جامه، واحد و کاملی که بر مبنای آن نیل به هدف اساسی سازمان تضمین می گردد.

۹۱- خط مشی، راهنما و حدودی است که تصمیمات آتی باید در محدوده آن اتخاذ و معین گردد.



۹۲- برنامه ریزی استراتژیک، جریان مناسب ساخت نتایج ارزشیابی از محیط خارجی سازمان با نتایج محیط داخلی سازمان است، این فرآیند باید به سازمان کمک کند تا از نقاط قوت خود بهره گیری لازم را بکنند، نقاط ضعف خود

را کاهش داده، از فرصت ها استفاده کنند و تهدیدها را از بین ببرند یا کاهش دهند.

۹۳- برنامه ریزی استراتژیک دیدگاهی است در مورد آن چه سازمان باید باشد.

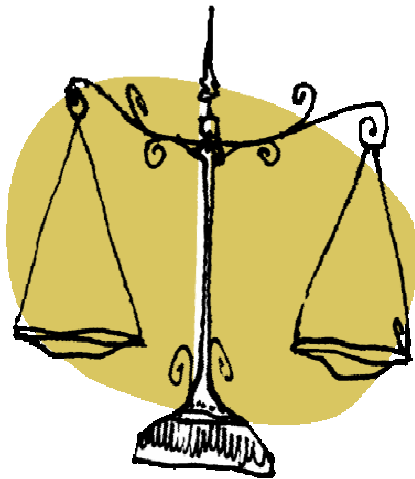
۹۴- برنامه ریزی استراتژیک، فرآیندی است که به وسیله آن اعضای راهنمای یک سازمان، آینده سازمان را در نظر می گیرند و شیوه ها و عملیات لازم را برای تحقق آن آینده، تدارک می بینند.

- ۹۵- برنامه ریزی منطقی باید دارای مدت زمانی باشد که بتواند تکاپوی انجام تعهدات ناشی از تصمیم را به کند.
- ۹۶- هسته مرکزی هر برنامه ریزی را (تعهدات) تشکیل می دهد.
- ۹۷- هر برنامه کوتاه مدت باید در راستای برنامه بلند مدت شکل گیرد و به موقعیت آن کمک کند.
- ۹۸- مشکلات، فرصت هایی هستند با لباس کار.
- ۹۹- سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی بین آنها به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.
- ۱۰۰- فرآیند الگوسازی گذرگاه فضیلت است.
- ۱۰۱- مدیران اسیر دو متغیر هستند: زمان و هزینه
- ۱۰۲- مدیریت در پناه اطلاعات قدرت پیدا می کند.
- ۱۰۳- مدیریت اثر بخش مهم ترین عامل توسعه در جوامع است.
- ۱۰۴- کارکنان زمانی بهره وری خود را افزایش می دهند که احساس کنند با آنها منصفانه رفتار می شود.
- ۱۰۵- یک راه برای افزایش بهره وری، انجام سریع تر کاری است که به آن مشغولیم، راه دیگری که وجود دارد، این است که ماهیت کاری که انجام می دهیم را تغییر دهیم.
- ۱۰۶- قدرت، انسان را ناهشیار می کند.
- ۱۰۷- مدیران میانی کاری جز عریض و طویل کردن تشکیلات ندارند.

- ۱۰۸- سرپرستی خوب هنر واداشتن افراد متوسطه انجام کار عالی است.
- ۱۰۹- در سازمان هیچ کس آن چه را که می نویسد، امضا نمی کند و آنچه را که امضا می کند نمی نویسد.
- ۱۱۰- انسان هنوز خارق العاده ترین کامپیوتر است.
- ۱۱۱- کامپیوتر نمی تواند از یک مدیر بد ، یک مدیر خوب بسازد، بلکه عملکرد مدیر، خوب را بهتر و سرعت کار را بیشتر و عملکرد یک مدیر، بد را بدتر و سرعت کار را کندتر می کند.
- ۱۱۲- هیچ جایگزینی را نمی توان به جای تماس و ارتباط شخصی پیدا کرد. بنابراین بایستی با زیردستان خود ارتباط حضوری برقرار کرد. زیرا انسان ها می خواهند مثل انسان با آنها رفتار شود.
- ۱۱۳- اگر تعلیمات و فرمان ها واضح و روشن نباشند، نتیجه کار ناقص و انجام ندادن کار متوجه مدیر است. اما اگر فرمان دقیق ، درست و صحیح باشد، نتیجه انجام نیافتن کار متوجه زیر دستان است.
- ۱۱۴- هر مردی را می توان از طریق رفتار او با همسرش و زیردستانش شناخت.
- ۱۱۵- نظرات فراگیر و وسیع مدیریت اسلامی که جوهره حکومت جهانی را در خود دارد به هیچ وجه نباید در افکار انسان های تنگ نظر و کوتاه بین محدود شود.

۱۱۶- اهتمام به ارتقا معنویات و اخلاقیات در مدیران، وجه تمایز اساسی بین مدیریت در

اسلام و شرق و غرب است.



۱۱۷- وظیفه مدیر اگر قضاوت و داوری و جدا

کردن افراد لایق از نیروی نا لایق نباشد

پس چیست ؟

۱۱۸- بسیاری از تجار خوب و موفق ، وقتی رئیس سازمان می شوند، کاملاً ناتوان می شوند،

زیرا در سازمان، آنها بایستی مقررات و روشهای خشک را دقیقاً رعایت کنند.

۱۱۹- بر اساس قانون پاره تو، ۲۰٪ از افراد دخیل در کار ۸۰٪ از فعالیتها را بر عهده دارند.

۱۲۰- سه چهارم پیروزی در نبرد را روحیه تشکیل می دهد.

۱۲۱- کارمندان و کارگران می خواهند کاری داشته باشند و خود تصمیم بگیرند.

۱۲۲- افراد مایلند مورد تقدیر قرار گیرند.

۱۲۳- افراد مایلند که در مورد تصمیمات که قرار است اتخاذ شود، به آنها اطلاع داده شود، به

حساب آیند و در کار درگیر شوند.

۱۲۴- کیفیت خوب نوعی ارزانی است.

۱۲۵- تنها کیفیت برتر باعث افزایش بهره وری است.

- ۱۲۶- مشکلات بهره‌وری ناشی از عملکرد بد کارکنان نیست، بلکه ناشی از عملکرد بد مدیریت است.
- ۱۲۷- استرس سرایت‌کننده است، مانند سرما خوردگی.
- ۱۲۸- کنترل تنبیه نیست، هدف کنترل اصلاح است.
- ۱۲۹- سازمان یک سیستم اجتماعی پویا است که از همکاری افراد به منظور برآوردن نیازهای فردی و سازمانی به وجود می‌آید.
- ۱۳۰- پیامبر اکرم(ص): به خدا قسم، پست مدیریت را به کسی که حریصانه با زبان و عمل در پی به دست آوردن آن است، واگذار نمی‌کنم.
- ۱۳۱- در مقابل گرفتن هر چیز، باید چیزی پرداخت.
- ۱۳۲- شخصی مدیر را این‌گونه توصیف می‌کند: مدیر کسی است که با مراجعان ملاقات می‌کند تا بقیه کارکنان به کارشان برسند.
- ۱۳۳- مشکلات مدیریت همیشه به مشکلات مردم تبدیل می‌شود.
- ۱۳۴- بسیاری از بهت‌ریت مشاغل در حقیقت وجود ندارد، مگر این که فرد مناسبی را برای آن انتخاب کرد.
- ۱۳۵- مادامی که انسان در مقابل خود بایستد، به نظر می‌رسد، همه چیز سد راه اوست.
- ۱۳۶- اگر فکر می‌کنید، رئیس شما " ابله " است، به خاطر داشته باشید که اگر " با هوش‌تر " بود، بیکار می‌شدید.

- ۱۳۷- اگر انتظار پیشرفت و بهسازی کارکنان را دارید، بایستی به آنها مسئولیت دهید، باید به آنها بگویید که اهدافشان چیست و باید به آنها اجازه دهید که کارشان را بکنند.
- ۱۳۸- ایجاد تفرقه در میان نیروهای دشمن به منظور تضعیف آنها امری هوشمندانه است، اما ایجاد تفرقه در گروه زیزدستان گناهی بزرگ است.
- ۱۳۹- پاشیدن تخم نفاق در میان زیزدستان هنر نیست، زیرا هر مدیر تازه واردی قادر به انجام آن است.
- ۱۴۰- مردم همیشه از تو می خواهند که انتقاد کنی، اما در حقیقت تنها تمجیدو ستایش هستند.
- ۱۴۱- اگر شرایط افراد ساعی و سخت کوش بهتر از افراد کاهل و تنبل نباشد، بنابر این دلیلی برای سخت کوشی وجود نخواهد داشت.
- ۱۴۲- بوروکراسی نه تنها مانعی بر سر راه دموکراسی نیست که مکمل آن است.
- ۱۴۳- تغییر تصمیم بسیار مشکل تر از اتخاذ آن است.
- ۱۴۴- سه چیز را می توان در زندگی پیش بینی کرد، مرگ، مالیات و ملاقات های زندگی.



۱۴۵- ما زمان را تلف

نمی‌کنیم، زمان

است که ما را تلف

می‌کند.

۱۴۶- کاش می‌توانستم

کلاه در دست در

خیابانی شلوغ

بایستم و از مردم

تمامی وقت‌های تلف شده آنها را گدایی کنم.

۱۴۷- زنان و مردانی که از کار کردن محرومند، به خشونت متوسل می‌شوند.

۱۴۸- ما معتقد هستیم انسانی که ماشینی اختراع می‌کند و باعث بیکار شدن کارمندی می‌

شود، این استعداد را هم دارد که ایجاد اشتغال کند.

۱۴۹- فکر نمی‌کنم استخدام تمام وقت، لازم و یا مطلوب باشد.

۱۵۰- مستخدم خوب باید مزد خوبی هم بگیرد.

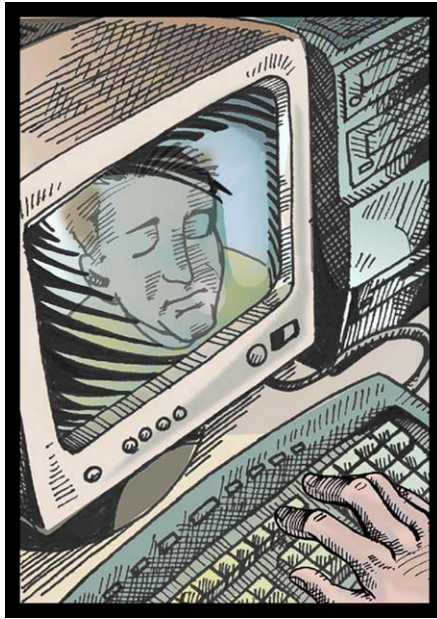
۱۵۱- کسی که خوب کار می‌کند، نباید نگران دستمزدش باشد.

۱۵۲- در این دنیا حقوق و پاداش با وظایف انجام شده نسبت عکس دارد.

۱۵۳- سخت کوشی کسی را نکشته است، بلکه نگرانی در مورد آن است که انسان را از بین

می‌برد.

- ۱۵۴- انسان از بیکاری متنفر است، نه از کار.
- ۱۵۵- اگر می خواهید کاری درست انجام گیرد، آن را به کسی بدهید که سرش شلوغ است، زیرا افراد بیکار وقت انجام آنرا ندارند.
- ۱۵۶- نمی توان تجارت و یا هر چیز دیگری را صرفاً بر مبنای تئوری اداره کرد.
- ۱۵۷- تصمیمات باید در پایین ترین سطح ممکن انجام گیرد تا مدیریت اثر بخشی خود را حفظ کند.
- ۱۵۸- به عنوان مشاور در مدیریت دریافته ام که اکثر مشتریانم وقت خود را بیشتر در مورد چگونگی برخورد با کارمندان مسئله ساز و مشتریان صرف می کنند.
- ۱۵۹- از تیز ترین چاقو هم اگر استفاده نشود، کند می شود.
- ۱۶۰- مدیران اثر بخش، در زمان حال زندگی می کنند، اما همیشه به فکر آینده هستند.
- ۱۶۱- مدیر بایستی بسیاری از کارهایی را که نمی تواند تفویض کند، خود انجام دهد.
- ۱۶۲- دوستان را در خفا سرزنش و در ملاء عام تمجید کنید.
- ۱۶۳- اعتماد به نفس مهم است، اعتماد به دیگران مهمتر.
- ۱۶۴- افزایش بهره وری وظیفه کارگر نیست، بلکه وظیفه مدیران است.
- ۱۶۵- اگر بخواهید از حداکثر ظرفیت افراد استفاده کنید، اضافه کاری کارکنان موجود، بسیار ارزان تر از استخدام فردی دیگر است.
- ۱۶۶- بهره وری یعنی انجام کارهایی که تا کنون قادر به انجام آن نبوده ایم.
- ۱۶۷- یک راه افزایش بهره وری، آموزش مدیران است.



۱۶۸- ما یک نظام مدیریت سلسله

مراتبی مخروطی ایجاد کردیم تا

بر کارمندان و عملکرد آنها نظارت

کنیم، اما اکنون با داشتن کامپیوتر

می توانیم برای سازمان ها

ساختارهای افقی طراحی کنیم.

۱۶۹- کامپیوتر نمی تواند از یک مدیر

بد یک مدیر خوب بسازد، بلکه

عملکرد مدیر خوب را افزایش

می دهد، سرعت کار او را زیاد می کند و عملکرد مدیر بد را بدتر و سرعت کار او را کند تر

می کند.

۱۷۰- سرپرستی خوب هنر واداشتن افراد متوسط به انجام کار عالی است.

۱۷۱- مدیران میانی کاری جز عریض و طویل کردن ساختار سازمانی ندارند.

۱۷۲- برای رهبری سه شایستگی لازم است، شناسایی درست محیط، استفاده از نظریه ها و

ارتباط موثر.

۱۷۳- هر چه از کوه بالاتر رویم، چشم انداز وسیع تری را می بینیم.

۱۷۴- برای ساختن سازمان نیرومند، نباید از سه چیز دریغ کرد: وقت، رنج، تلاش.

- ۱۷۵- باید همواره خلاق و مبتکر بود.
- ۱۷۶- انگیزه، عامل موثری در یادگیری است.
- ۱۷۷- اگر مدیر سیاست مدار است، نباید زیاد حساسیت نشان دهد، فقط باید بتواند برای کارهایش توجیهی منطقی ارائه دهد.
- ۱۷۸- توجه کردن به مسئله، نخستین گام در حل آن است.
- ۱۷۹- قاطعیت در تصمیم گیری، اضطراب را از بین می برد.
- ۱۸۰- بزرگترین اشتباه، چسبیدن به خطاهای گذشته است.
- ۱۸۱- مهمترین قدرت مدیر، مهارت انسانی او است.
- ۱۸۲- شایع ترین کج روی مدیران، عدم توجه به زبردستان است.
- ۱۸۳- یک را افزایش کارایی، تردیدنسبت به وضع موجود است.
- ۱۸۴- انتقاد از مدیریت، باعث افزایش کارایی مدیر می شود.
- ۱۸۵- جریان اطلاعات، همانند خون برای حیات سازمان لازم است.
- ۱۸۶- مدیران موفق در سختی ها فرصت بهتری برای رشد پیدا می کنند.
- ۱۸۷- اگر فکر می کنید اشتباه کرده اید، اشتباه می کنید.
- ۱۸۸- موثرترین سبک در مدیریت، سبکی است که در موقعیتی درست استفاده شود.
- ۱۸۹- مدیران باید اعتقاد خود را نسبت به توانایی های خود و قدرت خود را در تشخیص نهایی تقویت کنند.

۱۹۰- کلید موفقیت در رسیدن به هدف، آن است که هر روز هدف مورد نظر را برای خود تکرار کنید.

۱۹۱- مدیر باید ذهن خود را دائماً فعال نگه دارد.

۱۹۲- استعداد و اعتماد به نفس، قدرت مدیر برای مقابله با هر موقعیتی است.

۱۹۳- برای مدیر موفقیت یک سفر است نه یک مقصد.

۱۹۴- تنها محدودیت های شما، محدودیت هایی است که به آن اعتقاد دارید.

۱۹۵- شما فقط یک بار فرصت دارید که روی دیگران تاثیر مثبت بگذارید.

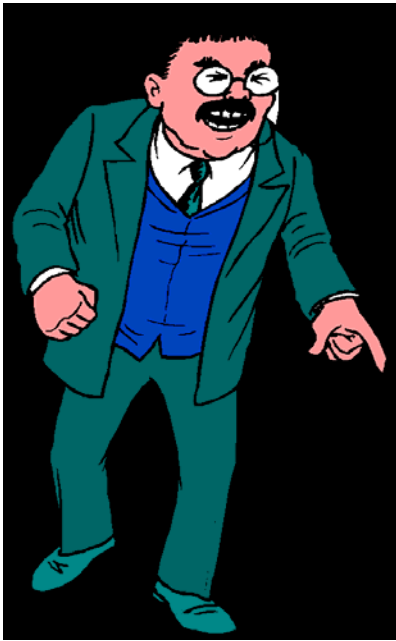
۱۹۶- اگر یک شخص توانایی پستی معین را ندارد، دلیل بر این نیست که برای پست های دیگر هم نا توان باشد.

۱۹۷- بهترین راه کسب احترام، نشان دادن احترام است.

۱۹۸- ارتباط، یک خیابان دو طرفه است، آن چه که در ارتباط اهمیت دارد، پیام است نه ارسال آن.

۱۹۹- چگونگی آغاز پیام، اغلب نتیجه نهایی ارتباط را تعیین می کند.

۲۰۰- فرد خشمگین معانی کلمات را درست درک نمی کند.



- ۲۰۱- زمانی که پول حرف می زند، مدیریت سکوت می کند.
- ۲۰۲- مردان بزرگ، عظمت خود را مدیون مشکلاتی هستند که با روبرو بوده اند.
- ۲۰۳- مدیران اثر بخش، فرصت می آفرینند و مدیران دنباله رو در انتظار فرصت می نشینند.
- ۲۰۴- تجربه نشان داده است، شوق و حرارت مدیر، بیش از قابلیت او موثر بوده است.
- ۲۰۵- هنر مدیر، تبدیل مشکلات به فرصت هاست.
- ۲۰۶- هیچ چیز در سازمان به اندازه سرپرست نالایق، روحیه کارکنان را تضعیف نمی کند.
- ۲۰۷- اگر از اول بدانیم کجا هستیم و عزم کجا داریم، بهتر تشخیص می دهیم که چه کار باید انجام دهیم.
- ۲۰۸- با مردم باش، حق همیشه با مردم است، آنها هرگز کسی را گمراه نمی کنند.
- ۲۰۹- طرح ریزی مستلزم نگاهی جستجوگر به گذشته، نگاهی عمیق به اوضاع داخلی، تعمقی ژرف در اطراف و نگاهی بس دورخیز به آینده است.
- ۲۱۰- این مهم نیست که شما چه نوشته اید بلکه این مهم است که دیگران چه برداشتی از آن دارند.
- ۲۱۱- سرتان به کار خودتان باشد و گفته های دیگران اعتنا نکنید.
- ۲۱۲- قدرت طبقاتی، اساس قدرت است.
- ۲۱۳- تمامی کنش های متقابل اجتماعی، متضمن استفاده از قدرت است.
- ۲۱۴- اگر تمام تصمیمات عقلایی باشد، این الزاما تصمیم خوبی نیست.
- ۲۱۵- شخصیت انسان به عنوان یک عامل مداخله گر در تصمیم گیری شناخته می شود.

- ۲۱۶- اگر زیر دستان شما، علیرغم درهای باز اطاقتان نمی‌توانند با شما ارتباط برقرار کنند، شما یک مدیر تشریفاتی هستید.
- ۲۱۷- اگر نقص‌ها و نارسائی‌های خود را نشناخته‌اید و اگر غالباً در برابر وقایع غیر مترقبه غافلگیر می‌شوید، شما رئیس بی‌اطلاع هستید.
- ۲۱۸- مهارت در تصمیم‌گیری، مهمترین مهارتی است که یک مدیر عالی را از یک مدیر متوسط و ضعیف جدا می‌کند.
- ۲۱۹- هر گاه مردی تنها باشد، استعداد او کمتر و عقلش ضعیف‌تر است.
- ۲۲۰- هنگامی که افراد زیادی دور هم گرد می‌آیند، راهنما باید کسی باشد که صاحب خردمندترین رای است.
- ۲۲۱- رهبری یک رفتار چند بعدی است.
- ۲۲۲- هیچ‌کس به اجبار و فشار، تن در نمی‌دهد، مگر این که مجبور باشد.
- ۲۲۳- حکمرانی در دوزخ بهتر از بندگی در بهشت است.
- ۲۲۴- علت اصلی مشکلات، راه حل‌ها است.
- ۲۲۵- آزادی، یعنی تقسیم قدرت به اجزای کوچک.
- ۲۲۶- تغییر، توان آرامش بخش آدمی را می‌گسلد.
- ۲۲۷- قدرت باعث هماهنگی است.
- ۲۲۸- قدرت، پناهگاه ناشی از هرج و مرج است.

۲۲۹- همانطوری که انرژی، یک مفهوم بنیادی در " علم فیزیک " است، قدرت نیز یک مفهوم بنیادی در " دانش اجتماعی " است.

۲۳۰- به کارگیری مسئولانه قدرت، یکی از موثرترین راههای تقویت و تحکیم قدرت است.

۲۳۱- امید به ترقی و نه واقعیت آن، موجب پیشرفت صنعت است.

۲۳۲- هسته مرکزی هر برنامه‌ها، تصمیم‌گیری بر عهده دارد.

۲۳۳- رمز رسیدن به هدف، شرطی کردن ذهن است.



۲۳۴- اگر کارهایی که قادر

به انجام دادن آنها

هستیم را انجام می

دادیم، خودمان جدا"

شگفت زده می شدیم.

- ۲۳۵- اگر در جایگاه اصلی خود قرار گرفته باشید، هیچ کس نمی تواند جانشینی برای شما انتخاب کند.
- ۲۳۶- هر بحران ممکن است در جهت مثبت یا منفی حرکت کند، این شما هستید که مسیر آن را در جهت موفقیت یا شکست تعیین می کنید.
- ۲۳۷- ائتلاف وقت از تلف کردن پول اسفناک تر است.
- ۲۳۸- نوع دوست باشید، افراد برای زیستن و زندگی مشترک خلق شده اند. رشد فرد از آموزش و آموخته های او منشا می گیرد.
- ۲۳۹- فرآیند انتخاب یک راه حل از میان مجموعه ای از راه حل های ممکن همان چیزی است که به آن "تصمیم گیری" می گویند.
- ۲۴۰- انسان به این دلیل در سازمان مشارکت می کند که به برخی از اهداف شخصی خود دست یابد.
- ۲۴۱- این که گمان می کنیم بعضی از کارها محال است، بیشتر به این دلیل است که برای خود عذری آورده باشیم.
- ۲۴۲- اگر به غیر ممکن کمتر معتقد باشیم، بسیاری از کارها را انجام خواهیم داد.
- ۲۴۳- کسی که از سرنوشت خود شکایت کند، از کوچکی و ناچیزی روح خود شکایت کرده است.
- ۲۴۴- می توان در ظرف دو سال، یک کارخانه ذوب آهن ساخت، ولی برای تربیت یک مدیر برای این صنعت، باید ۲۰ سال وقت صرف نمود.

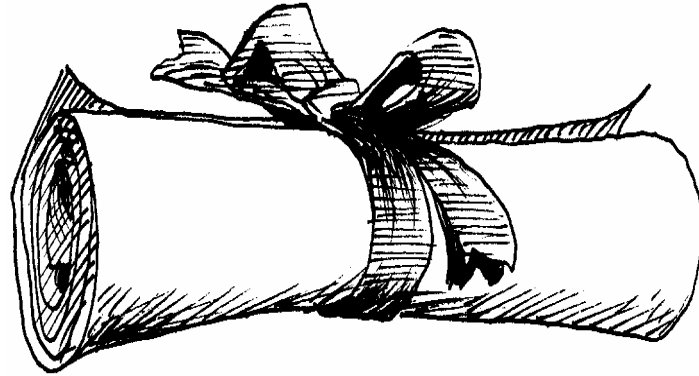
- ۲۴۵- آن چه که مبهم است، سر انجام می بینیم، دیدن آنچه که به وضوح معلوم است، مدت بیشتری طول می کشد.
- ۲۴۶- هر چه پیرتر می شویم، به گفتار مردم کمتر گوش می دهیم و و بیشتر به رفتار آنها چشم می دوزیم.
- ۲۴۷- دقت کنید پیروزی ها بذر شکست های آینده را با خود نیاورد.
- ۲۴۸- به ریسک پذیری به جای اجتناب از ریسک پاداش دهید.
- ۲۴۹- به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه پاداش دهید.
- ۲۵۰- به وفاداری به سازمان به جای تهدید به ترک خدمت، پاداش دهید.
- ۲۵۱- به کار تیمی به جای تک روی پاداش دهید.
- ۲۵۲- مسئله این است که یاد بگیرید، چگونه نتایج مطلوب را تعیین کنید و انگیزه های لازم را جهت دست یابی به آنها بوجود آورید.
- ۲۵۳- شما مجبور نیستید ریاستان را دوست داشته باشید و او را تحسین کنید.
- ۲۵۴- نباید از ریاستان متنفر باشید، در هر حال باید او را به گونه ای اداره کنید که بتواند منبعی برای موفقیت شخصی شما و موقعیت سازمان باشد.
- ۲۵۵- مدیریت زمان عبارت است از اداره کردن رفتار خودمان با ایجاد یک سیستم پاداش که به رفتار مولد پاداش می دهد و اتلاف وقت را منع می کند، رفتار تغییر دهید.
- ۲۵۶- بهترین راه آماده شدن برای فردا این است که کار امروز را عالی انجام دهیم.
- ۲۵۷- به رفتار آرام و موثر به جای نق زدن و سرو صدا راه انداختن، پاداش دهید.

- ۲۵۸- مدیریت خوب، هنری است که مشکلات را ساده می‌سازد، نه این که چیزهای ساده را مشکل کند.
- ۲۵۹- اگر شما نمی‌توانید کارتان را طول هشت ساعت انجام دهید، یا کارتان زیاد است یا این که فاقد صلاحیت برای این کار هستید.
- ۲۶۰- شما می‌توانید یک انسان، حضور فیزیکی او را در یک مکان معین و حتی مهارت‌های فیزیکی وی را در کار خریداری نمایید، لکن نمی‌توانید اشتیاق، وفاداری، صمیمیت، فکر و روحش را در کار خریداری کنید.
- ۲۶۱- قبل از هر کاری، مقدمات آن را کاملا مهیا کنید تا دچار تشویق نشوید.
- ۲۶۲- انسان بزرگ آنهایی هستند که روان را قوی‌تر از هر نیروی مادی می‌دانند و معتقد هستند که افکار و نظم بر جهان حکومت می‌کند.
- ۲۶۳- رفیع‌ترین مرحله در فرهنگ اخلاق و مدیریت، رسیدن بر این باور است که اندیشه‌های پریشان خود را منظم و کنترل کنیم.
- ۲۶۴- احتمالاً در زندگی چیزی بدتر و خطرناکتر از بی‌نظمی نیست.
- ۲۶۵- نظم و تفکر، منبع اصلی مدیریت است و غلبه بر بی‌نظمی، شروع خردمندی و مدیریت است.
- ۲۶۶- تا تعهد و نظم در کار نباشد، تردید امکان دست کشیدن از کار و همیشه بی‌فایده بودن وجود دارد.
- ۲۶۷- هرگز کاری که امروز می‌توانید آن را درست انجام دهید، به فردا موکول نکنید.

۲۶۸- هر سازمان باید به نحوی فضایی مساعد برای آدم های خلاق، مبتکر، قاطع و مصمم به وجود آورد که اینها دشمنان قسم خورده کار یکنواخت و وضع موجودند و همواره آماده اند تا با نوع آوری و ارائه راههای بهتر انجام کارها، وضع موجود را بر هم بزنند.

۲۶۹- برای اطلاع از صداقت مدیر، یک راه بیشتر وجود ندارد، از او سؤال کنید اگر آری گفت بدانید که کلاه بردار است.

۲۷۰- همیشه از دفتر یادداشت خود، منظم و درست استفاده کنید تا روزی به دادتان برسد.





۲۷۱- نمی توانم فرمول موفقیت را برای

شما بیان کنم، اما اگر فرمول

شکست را می خواهید آن است که

بکوشید همه را راضی نگه دارید.

۲۷۲- وقتی که به ریشه کلمه نظم

می رسید، می بینید که تنها معنای

آن خوب و درست انجام دادن

است.

۲۷۳- کسی که در زندگی خود منظم

باشد، دچار ناکامی نخواهد شد.

۲۷۴- حقیقتی تشویق کننده تر از این

سراغ ندارم که انسان با تلاش

آگاهانه و منظم می تواند زندگی خود را متعال سازد.

۲۷۵- داشتن ذهن خوب و منظم کافی نیست، مهم استفاده درست از آن است.

۲۷۶- اشخاص همیشه گناه را به گردن شرایط و بی نظمی می اندازند، من به شرایط و بی

نظمی معتقد نیستم، مردان موفق شرایط و نظم را جستجو می کنند، اگر آنرا نیافتند آن

را ایجاد می کنند.

- ۲۷۷- تنها داروی شفا بخش دردها، نظم و خرد است.
- ۲۷۸- بدون رهبر، سازمان مانند ماشین و به صورت مکانیکی اداره می شود.
- ۲۷۹- مشارکت در تصمیم گیری باعث تحکیم روابط می شود.
- ۲۸۰- سبک مدیریتی مدیر ناشی از نظام ارزشی اوست.
- ۲۸۱- توانایی مدیران در پی گیری اندیشه ها و نظرات سازنده، منوط به ارتباطات درست است.
- ۲۸۲- هر چه کار متنوع و غیر مترقبه باشد، رهبری خلاقه را می پذیرد.
- ۲۸۳- یکی از راه های افزایش کارایی، تسلط بر مهارت ارتباطات است.
- ۲۸۴- در یک فضای سازمانی، هیچ انسانی را نمی توان به طور کامل مسئول پی آمدی دانست، به طور ضمنی همه کوشش ها، کوشش گروهی است و همه پی آمدها، پیامد های گروهی هستند.
- ۲۸۵- هیچ شیوه ی یگانه ای در همه اوضاع کاربرد ندارد.
- ۲۸۶- نقش رهبری به روشنی در شمار مهمترین نقش هاست.
- ۲۸۷- مشارکت هر چند خوب است اما، همه دشواریهای سازمان را نمی تواند حل کند.
- ۲۸۸- یافته ها نشان می دهد، هر گاه دیوانسالاری فزون می گیرد، خشنودی شغلی کارکنان کاهش می یابد.
- ۲۸۹- شمار سازمانهای غیر رسمی در یک سازمان به نسبت شمار کل افرادی که در سازمان به کار می پردازند، گرایش به بزرگتر شدن یافته است.
- ۲۹۰- تهیه یک سیستم ارتباطی موثر، از وظائف مدیر است.



۲۹۱- نشانه رفتار انگیخته شده

این است که

هدف مدار است.

۲۹۲- لازم نیست که فرد حرفه ای، دانشمند باشد اما باید به کافی آگاه باشد تا بتواند از معلومات علمی استفاده کند.

۲۹۳- اداره کردن یک سازمان اداری، اجتماعی بر طبق معیار های فنی و عقلایی، غیر منطقی و غیر عقلایی است، زیرا چنین معیارهایی جنبه های غیر معقول جریان اجتماعی را نادیده می گیرند.

۲۹۴- کار کرد اثر بخش سیستم های اجتماعی از انجمن اولیا گرفته تا اداره ایالات متحده آمریکا، به کیفیت رهبری آن متکی است.

۲۹۵- جوهر رهبری سازمانی عبارت است از، افزایش نفوذ در کارکنان به طوری که کارمن اهداف سازمان را اهداف خود بدانند.

- ۲۹۶- موضوع تصمیم‌گیری، همه جنبه‌های سازمان را در بر می‌گیرد، بنابراین تئوری عمومی مدیریت، باید شامل اصول سازمانی باشد که تصمیم‌گیری صحیح را در بر می‌گیرد، ممکن می‌سازد، همچنانکه باید شامل اصولی باشد که عمل اثر بخش را تضمین کند.
- ۲۹۷- تا هنگامی که غایت‌های بزرگ در جهان وجود دارد می‌دانیم که روح و معنی هستیم، نه جسم و جانور.
- ۲۹۸- هر عملی که با رغبت صورت بگیرد، از خواسته‌های اصیل انسان سرچشمه می‌گیرد.
- ۲۹۹- هرگز روشهای ساده را اگر موثر هستند، به روشهای پیچیده تبدیل نکنید.
- ۳۰۰- دموکراسی اگر وظیفه خود را بداند، هیچ دلیلی ندارد که از بوروکراسی بترسد.
- ۳۰۱- حتی کاملترین سازمانهای مردم‌سالار در جهان برای گشودن گره‌ها و حل مشکلات اجتماعی امروزی خود به دیوانسالاری نیاز دارد.
- ۳۰۲- بوروکراسی ابزاری است در دست طبقه حاکم برای نفوذ بر لایه‌های دیگر اجتماع تا استثمار شوندگان را بکوبد و به دلخواه آنان را به زیر نفوذ خود در آورد.
- ۳۰۳- تحلیل امروز واقعیت فردا است.
- ۳۰۴- عطش قدرت، خطرناکترین تجلی خودسری مدیر است.
- ۳۰۵- هنگامی که انسان نداند به سوی چه بندری روان است، هیچ بادی موافق او نیست.

۳۰۶- گر چه موفقیت طرح، بستگی تام به وضوح و آمادگی آن برای پیاده شدن دارد، اگر کسی بپرسد از کجا بدانیم طرح و برنامه ای صحیح و عملی است، باید به او گفت قلم در دست گیرد و ایده طرح را بر روی کاغذ بیاورد.

۳۰۷- مردان جوان برای اختراع مناسب ترند تا برای دآوری، برای اجرا مناسب ترند تا برای مشورت و برای پروژه های نو مناسب ترند تا امور مستقر.

۳۰۸- دموکراسی این حق را به همه می دهد تا ستمگر خویش باشند.



۳۰۹- وقتی که تردید دارید، با دیگران مذاکره و یا مشورت نمایید.

- ۳۱۰- هنر پیشرفت عبارت است از حفظ نظم در حین تغییر و ایجاد تغییر در حین نظو.
- ۳۱۱- هر کار درست و منظم و هر فکر شایسته به چهره مدیریت زیبایی می دهد.
- ۳۱۲- فکر و نظم، مدیران را به سوی عمر جاویدان هدایت می کند و بی فکری و بی نظمی، مرگ را برای مدیران به ارمغان می آورد.
- ۳۱۳- هر نو آوری در میانه راه ناقص و نارساست.
- ۳۱۴- ۸۰٪ موفقیت، نمایش دادن است.



- ۳۱۵- در جایی که چشم انداز نباشد، انسان هلاک خواهد شد.

- ۳۱۶- اگر می‌خواهید مردم را به حرکت وادارید، حرکت باید به سوی چشم اندازی باشد که از نظر آنها مثبت است، از ارزش های مهمی بهره گیرد، چیزی را که آنها آرزویش را دارند به آنها بدهد و نیز باید الزامی عرضه شود که آنها احساس کنند برای پیگیری آن اشتیاق دارند.

۳۱۷- بخت همیشه با اندیشه های آماده و آگاه، یار است.

۳۱۸- پیام نخستین من ای است : گوش دهید، گوش دهید و به مردمی که کار را انجام می دهند گوش دهید.

۳۱۹- هیچ چیز به اندازه کامیابی، کامیابی نمی آورد.

۳۲۰- انسان نیاز به توانایی شکست خوردن دارد، انسان نمی تواند نو آفرین باشد، مگر آنکه برای پذیرفتن اشتباه آماده باشد.

۳۲۱- یک انسان هرگز جانش را به شما نمی فروشد، ولی آن را به ازای یک قطعه نشان در اختیار شما می گذارد.



۳۲۲- اگر برنامه یک ساله دارید، برنج

بکارید، اگر برنامه ده ساله دارید،

درخت بکارید، اگر برنامه صد

ساله دارید، آدم تربیت کنید.

۳۲۳- هر مصیبتی، هسته یک سعادت معادل یا بزرگتر را درون خود دارد.

۳۲۴- مدیر با یک موجود خاص، یعنی انسان کار می کند، انسان به عنوان منبعی بی مانند از کسی که می کوشد با وی کار کند، کیفیت های ویژه ای را طلب می کند، تنها انسان است که وسیله نیست.



۳۲۵- یک مدیر آنچه کار را باید انجام دهد که وی را قادر سازد تا در عوض قرار گرفتن در زیر سلطه، بر آن فرمان براند.

۳۲۶- شاید ما به آسانی بتوانیم در این باره به توافق برسیم که طراحی یک برنامه آموزش با شرح رفتاری شروع می شود که مایل به ایجادش هستیم، ولی به توافق رسیدن در مورد این که این شرح چگونه نوشته شود و چه چیزهایی در آن گنجانده گردد، کار چندان ساده ای نیست.

۳۲۷- هدف ها تنها آرمانهایی نیستند که برنامه درسی در آن جهت شکل داده شود و یا تدریس بدان سو هدایت می گردد، بلکه آنها جزئیات مفصلی را در زمینه چگونگی ساخت و استفاده از فنون ارزشیابی در اختیارمان قرار می دهند.

۳۲۸- کسانی که در یک فعالیت گروهی شرکت دارند، همیشه کاری برای انجام دادن خواهند یافت، نکته مهم این است که آنها تنها کارهایی را که به تحقق هدفها یاری می رساند انجام دهند و نه هر کاری را که دلشان می خواهد.

۳۲۹- وظیفه هر مدیری مذاقت دائم از این امر است که برنامه به خوبی در حال اجرا باشند، سازمان روبراه باشد و کار هدایت به گونه ای موثر جریان داشته باشد.

۳۳۰- اگر کسی با اطمینان محض آغاز کند، با شک و تردید به فرجام کار خواهد رسید، اما اگر راضی شود که با شک و تردید آغاز کند، به یقین ره خواهد برد.



۳۳۱- کسی که غرق در وظائف خودش است، باید مراقب باشد که کارهایش بر اهدافش مسلط نشود.

۳۳۲- انسان مرکز و مقیاس همه چیز است.

۳۳۳- بیشتر شرکت های بزرگ از شخصیت اجتماعی خود درک اندکی دارند.

- ۳۳۴- سازمانها را می توان یک رشته از میان کنش های شکل گرفته میان بازیگران دانست.
- ۳۳۵- انگیزش می گوید این کار را بکن، زیرا برای من بسیار معنی دار است که آن کار را بکنم.
- ۳۳۶- اگر شما همانند چرخ دستی هستید که بیش از آنچه آنرا فشار میدهند پیش نمی روید، درخواست کار در اینجا نکنید.
- ۳۳۷- ما به این اصل پایبند هستیم که سخت کوشیدن و بهره فراوان بردن، چیزی است که باید از آن سرافراز باشیم.
- ۳۳۸- چنین می نماید که خشنودی شغلی سبب کاهش نرخ غیبت، جایگزینی و شاید حوادث گردد.
- ۳۳۹- گمان دارم درست کار می کنم، چون رئیس در دو یا سه ماهه بر من خرده نگرفته است.
- ۳۴۰- در حالی که مدیران و اقتصاددانان در اهمیت حقوق و دستمزد گزافه گویی کرده اند، روانشناسان ارزش آن را کم برآورد کرده اند.
- ۳۴۱- مدیریت در برابر کارکنان وظیفه دارد، نخست و بیش از هر چیز بخت بدست آوردن درآمدی برابر بهره دهی را فراهم آورد.
- ۳۴۲- ارشدیت گاهی کارمندی را در وضع کار نادرستی زندانی می کند. من در شغلی ناجور، حرفه ای ناجور و شرکتی ناجور هستم، ولی چه کنم که از امتیاز ارشدیت برخوردارم.
- ۳۴۳- هر کسی، زمانی بهتر کار می کند که آن کار برایش نفعی در بر داشته باشد.
- ۳۴۴- عمارت های بزرگ را از سایه آنها و مردان بزرگ را از تعداد دشمنان آنها می توان شناخت.

۳۴۵- طلا که حکمران شد، عموم احمق ها فرمانبردار می شوند.

۳۴۶- ریاست با شماست اما حق با ماست.

۳۴۷- کلمه بحران اگر به زبان چینی نوشته شود، مرکب از دو جز است، یکی ریسک و دیگری فرصت.

۳۴۸- در طول اعصار متمادی همیشه این مشکل وجود داشته است که چگونه می توان بدون داشتن اطلاعات ارتباط برقرار کرد.

۳۴۹- یک مدیر آنچنان کاری را انجام می دهد که وی را قادر می سازد تا در عوض قرار گرفتن در زیر سلطه آینده، بر آن فرمان براند.



۳۵۰- مردم، عناصر محرکه هر گروه

سازمان یافته هستند، انسان های

شایسته حتی بدون برنامه ریزی و

سازماندهی مناسب هم می توانند به

نتیجه برسند، اما با بودن برنامه های

صحیح، این انسان های شایسته

تبدیل به انسان های برجسته می

شوند.

۳۵۱- هر دوره از زندگی فرد مسائل و نیازهای ویژه خود را دارد و همین نیازها و مسائل هستند که وجه مختلف آن فرد را تشکیل می دهند.

۳۵۲- مدیری که خود را وقف سازمان و کارش می نماید این گونه بیان می کند: تلاش من برای رسیدن به اهداف سازمان است، حتی اگر مستلزم موارد زیر باشد:

۱- خطر از دست دادن قدرت

۲- خطر از دست دادن موقعیت

۳- خطر از دست دادن ارتقا و رتبه

۳۵۳- مدیران شایسته، دارای بینشی قوی هستند یا به عبارت دیگر ورای هر چیز آشکار و واضح را به خوبی می بینند، چرا که بینش عمیق، قضاوت انسان را بهبود می بخشد.

۳۵۴- مدیران باید به مهارت های ادراکی، انسانی، فنی مجهز باشند.

۳۵۵- مدیریت، یعنی کنترل عناصر مسئول و زیر دست به طوری که تلاشهای آنها در تحقق دستگاه هماهنگ گردد.

۳۵۶- مدیریت یعنی هماهنگی منابع انسانی و مادی در جهت تحقق و تکمیل هدف های سازمانی.

۳۵۷- ریاست نیازمند ۱۰۰ جز است، یک جز آن عدالت، و نود و نه جز آن مدیریت است.

۳۵۸- امام علی (ع): بقای مناسب و پست ها منوط به برنامه ریزی و چاره اندیشی است.

۳۵۹- پیامبر اکرم (ص): بهترین مدیران و فرمانروایان کسانی هستند که استعدادها و سلیقه های گوناگونی را در زیر چتر مدیریت گرد آورد و بدترین مدیران کسانی هستند که مجموعه همسو و هماهنگ را متفرق سازند.

۳۶۰- امام علی (ع): مدیر چون میخ وسط آسیاب باید ساکن و استوار و محکم باشد تا تشکیلات به درستی حول آن محور طی طریق کند.

۳۶۱- هر مدیری زندگی می کند، نه به تنهایی می زید و نه برای خود.

شرایط حصول تغییر رفتار کارکنان در دوره‌های آموزشی



مدیران و سرپرستان واحدهای سازمانی، همگی به موقعیت سازمان خود می‌اندیشند. یکی از راه‌هایی که آنان، زمینه‌ساز موفقیت سازمان در نظر می‌آورند، شرکت دادن کارکنان در دوره‌های آموزشی است.

مدیران بر این باورند که دوره‌های آموزشی می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. با این همه،

گاه عوامل زمینه‌ساز تغییر رفتار و کارکنان را مورد غفلت قرار می‌دهند؛ که چنین غفلتی تمام کوشش‌های آنان را در راستای موفقیت سازمان با ناکامی رویارو می‌سازد.

برای آن که در رفتار کارکنان از جنبه‌های دانشی، نگرشی و مهارتی تغییری پدید آید، فراهم شدن شرایط مورد اشاره در زیر الزامی است:

۱- کارکنان خود را ناگزیر از تغییر بدانند

به دیگر سخن، کارکنان انگیزه تغییر در خود و رفتارشان را داشته باشند.

۲- کارکنان از وظیفه محوله و کاری که باید انجام دهند آگاه باشند، فقدان آگاهی یا کمبود آگاهی نسبت به وظیفه و شیوه انجام دادن آن، مانعی برای گرایش به تغییر در رفتارهای موجود است.

۳- کارکنان باید هر کدام در جایگاه شغلی متناسب با قابلیت های شخصی و توانمندی های عملیاتی قرار گرفته باشند .

کارکنانی که ارتباط بین علایق و تحصیلات و نیز آینده شغلی خود و دوره آموزش طراحی شده نمی یابند غالباً در دوره های آموزشی شرکت نمی کنند، و در صورت شرکت انگیزه ای برای یادگیری نشان نمی دهند.

۴- **تغییر در رفتار نیازمند پاداش و ارائه انواع تقویت کننده های مثبت است**، «تغییر» نتیجه یک فرایند است؛ اگر کارکنان از نتیجه تغییر متنفع نگردند و آثار آن را در رشد شخصی و پیشرفت شغلی خود احساس نکنند برای «تغییر رفتار» برانگیخته نمی شوند. فرض بر آن است که دوره های آموزشی باید توان آن را داشته باشند که ضرورت تغییر را به کارکنان نشان دهند و نیاز به تغییر را ناگزیر نشان دهند. همچنین، در چارچوب دوره های آموزشی است که کارکنان باید از وظایفی که دارند و شیوه هایی که برای برآوردن انتظارات شغلی وجود دارد آگاه گردند. ایجاد شرایط کاری مناسب به عهده مدیر و سرپرست است و بنا به تناسب وظیفه و حساسیت آن هم کارکنان باید تقویت گردند و از پاداش های شایسته بهره مند گردند.

محققان، پنج نوع **فضای سازمانی** یا جو روانی در محیط کار را برای ترغیب یا ممانعت از پدیده ایی تغییر در رفتار کارکنان در سازمان ها شناسایی کرده اند.

۱- **فضای** مانع تراش

۲- فضای رغبت زدا

۳- فضای خنثی

۴- فضای ترغیب کننده

۵- فضای درخواست کننده

۱- فضای مانع تراش : (Preventing)

در این فضاها، مدیر یا سرپرست از کاربرد آنچه کارکنان در دوره های آموزشی آموخته اند هراس دارد. این نوع هراس به احتمال زیاد، هراس مدیر یا سرپرست از «مدیر یا مدیران فرادست» اوست. افزون بر این، هراس مدیر یا سرپرست از کاربرد آموخته های کارکنان امکان دارد ناشی از احتمال تغییر در سبک رهبری او باشد.

۲- فضای رغبت زدا : (Discouraging)

در چنین فضاها **سازمانی** ای، مدیر یا سرپرست هرگز، نمی گوید: «شما قادر به کاربرد آموخته هایپتان نیستید» بلکه او به روشنی در عملکردش نشان می دهد که اگر تغییر در رفتار کارکنان رخ دهد، ناخرسند خواهد شد یعنی او علاقه ای به تغییر رفتار کارکنان ندارد. افزون بر این، در **فضای** رغبت زدا، مدیر آموخته های کارکنان را از دوره های آموزش الگویی عمل قرار نمی دهد؛ همین امر محیط منجمد کننده ای را پدید می آورد.

۳ - فضای خنثی : (Neutral)

در چنین فضایی مدیر شرکت کارکنان در دوره آموزشی را مورد مسامحه قرار می‌دهد. مدیرانی از این دست به کار معمول **سازمانی** می‌پردازند. آنچه این مدیران می‌خواهند انجام وظایف محوله است. اگر نتیجه تغییر رفتار مانعی برای انجام امور محوله ایجاد نکند، مدیر واکنشی نشان نمی‌دهد؛ در غیر این صورت، مدیر نقش مانع تراش و رغبت زدا ایفا خواهد کرد.

۴ - فضای ترغیب کننده : (Encouraging)

در **فضای** ترغیب کننده، مدیر کارکنان را برای یادگیری و کاربست یادگیری هایش در انجام دادن وظایف شغلی تشویق کرده و حمایت می‌کند در چنین فضایی، مدیر می‌گوید: «علاقه مندم بدانم چه یادگرفته اید و چگونه می‌توانم به انتقال آموخته‌ها برای انجام وظایف شغلی کمک کنم.» مدیرانی از این دست، پیش از برگزاری دوره‌های آموزشی با کارکنان جلسات بحثی برگزار می‌کنند و پس از پایان دوره آموزشی هم با کارکنان دست به هم اندیشی می‌زنند تا یافته‌ها و فراگرفته‌های حاصل از دوره‌های آموزش را در عمل به کار بینند.

۵ - فضای درخواست کننده : (Requiring)

در چنین فضایی، مدیر از فراگرفته‌های کارکنان آگاهی دارد و اطمینان می‌دهد که زمینه کاربست آموخته‌های آنان را در انجام وظایف شغلی به کار بگیرد. از این رو، مدیر اعلام آمادگی می‌کند که برای اطمینان خاطر کارکنان، از این نظر که آموخته‌هایشان به کار بسته خواهد شد، با آنان

قراردادی تنظیم می کند. قرارداد کاربست آموخته های کارکنان معمولاً در خاتمه دوره آموزشی بسته می شود.

انتظار می رود، مدیران و سرپرستان پس از مطالعه نوشته حاضر، رفتارهای **سازمانی** خود را با توجه به نکات ارائه شده بسنجند و درباره نتایج سنجش رفتار خود داوری کنند. در صورتی که، مدیر رفتار و **فضای سازمانی** از نوع سه نوع **فضای** -مانع تراش، رغبت زده، و خنثی داشته باشد، الزاماً باید دست کم به خاطر تعهد به موفقیت سازمان به ایجاد تغییر در **فضای سازمانی** بکوشد.

کدام نوع مدیریت؟



با گسترش سازمانها و تنوع مشاغل حرفه‌های متعدد، جذب نیروی انسانی مورد نیاز و بکارگیری آنها امری اجتناب ناپذیر و از اهمیت خاصی برخوردار است.

از این نظر دیدگاه و در نتیجه روش و نحوه

برخورد مدیر با نیروی انسانی در کیفیت و کمیت و نتایج حاصله و دست یابی به اهداف و معیارهای تعیین شده موثر و کارساز است.

از آنجا که دیدگاهها در مدیریت متفاوت است و هر مدیری بر اساس دیدگاه، روش و نحوه خود با نیروی انسانی برخورد و آنها را به کار می‌گیرد، لذا نتایج بدست آمده نیز تابع دیدگاه آن مدیر خواهد بود.

اکنون سؤال این است که شما دادای چه دیدگاهی هستید و چگونه مدیری می‌خواهید باشید؟ اولین تصمیمی که در این راستا باید اتخاذ کنید این است که آیا ارائه خدمات (تولید) بیشتر، در کمترین مدت با کیفیت پائین مورد نظر است یا ارائه خدمات (تولید) کمتر، در دراز مدت با کیفیت بالا و یا هر دو با کیفیت و کمیت بالا.

پس از انتخاب یکی از سه مورد، روش و نحوه برخوردتان را با نیروی انسانی، مشخص و تعیین کرده اید. حال انتخاب یکی از روشهای زیر به شما کمک می کند تا محیط کار و نتایج حاصله را بر اساس خواسته، تمایلات و انتظارات خود منطبق سازید.

آیا می خواهید مدیری انسان گرا باشید یا تولید گرا و یا هر دو؟ انتخاب به عهده شماست. گام نهادن در هر کدام از این راهها، مدیریت شما را به همان جهت سوق داده و نتایج دلخواهتان را در بر خواهد داشت.

الف - مدیر انسان گرا

چنانچه خواستار تعالی انسان و تحقق اهداف سازمان در دراز مدت، دایم و با میل و رغبت کارکنان و در حد قابل قبول می باشید، به روابط انسانی پرداخته و با افراد چنین برخوردیابی را داشته باشید :

۱- برای افراد اهمیت و ارزش قیل شوید.



۲- آنها را در جلسات و تصمیم گیریها شرکت دهید.

- ۳- به آنها اجازه اظهار نظر بدهید.
- ۴- در آنها احساس ارزشمند بودن را به وجود آورید.
- ۵- به آنان به عنوان یک انسان نگاه کنید.
- ۶- به آنها آزادی عمل بدهید.
- ۷- آنها را مرتب مورد تشویق قرار دهید.
- ۸- با ارباب و ترس و وحشت در آنها تغییر به وجود نیاورید.
- ۹- به آنها علاقه نشان دهید.
- ۱۰- احتیاجات آنها را بر آورده سازید.
- ۱۱- با آنها با خوشرویی برخورد نمایید.
- ۱۲- رضایت خود را در مقابل انجام کارها نشان دهید.
- ۱۳- کوشش در جهت شناخت آنها بنمایید.
- ۱۴- ارتباط بیشتری با آنها برقرار کنید.
- ۱۵- اطلاعات را به آنها منتقل کنید
- ۱۶- ...

توضیح اینکه با این دید و روش، کارکنان از محیط کار راضی هستند و از شما هراسی ندارند و دوری نمی جویند. بعد از اوقات اداری نیز آثار رفتار شما در زندگی روزمره آنها تاثیر مثبتی بر جای گذاشته و سعی خواهند نمود در مسیرتان قرار گیرند. با این عقیده که از الطاف و محسنات شما در همه حال برخوردار باشند.

این گروه مدیران می دانند که مورد توجه و علاقه می باشند و آگاهی دارند که افراد غیر از نیازهای مادی دارای نیازهای دیگری مانند نیاز به احترام، نیاز به محبت و نیاز به قدر و منزلت می باشند.

چنین مدیری معتقد است که با اهمیت دادن به افراد و علاقمندی به آنها و جلب رضایتشان و دادن آزادی و به طور کلی پاسخگویی به نیازهایشان آنها را در پیشبرد کار و نیل به اهداف، تشویق نموده و با ارتباط تنگاتنگ، تلاش و مساعی خود را بیشتر به کار خواهند بست و راه را برای پیشرفت و خدمات ارزنده هموار خواهند نمود.

ب - مدیر تولید گرا



اما چنانچه خواستار تولید (خدمات) صرف و تحقق اهداف در اسرع وقت و موفقیت های مقطعی می باشید، تولید گرایی را انتخاب و به نفعی هر گونه روابط انسانی و با افراد چنین برخوردی داشته باشید :

- ۱- برای آنها اهمیت و ارزش چندانی قابل نباشد.
- ۲- نیازی نیست که آنها را در جلسات و تصمیم گیری ها مشارکت دهید.
- ۳- به آنها اجازه هیچگونه اظهار نظری را ندهید.
- ۴- در آنها احساس ارزشمند بودن را از بین ببرید.

- ۵- به آنها به عنوان یک ازار نگاه کنید.
- ۶- به آنها آزادی عمل ندهید.
- ۷- آنها را در صورت کوتاهی در انجام امور محوله، مرتباً مورد تنبیه قرار دهید.
- ۸- با ارباب و ترس و وحشت در آنها تغییر بوجود آورید.
- ۹- به آنها علاقه نشان ندهید.
- ۱۰- احتیاجات آنها را برآورده نسازید.
- ۱۱- با آنها با ترشروی برخورد کنید.
- ۱۲- رضایت خود را از کارهای انجام یافته نشان ندهید.
- ۱۳- کوششی در جهت شناخت آنها ننمائید.
- ۱۴- ارتباط کمتری با آنها برقرار نمائید.
- ۱۵- اطلاعات را به آنها منتقل نکنید.

با این دید و روش، کارکنان از محیط کار ناراضی هستند و از سایه شما نیز هراس دارند و دوری می‌جویند. حتی بعد از اوقات اداری نیز آثار رفتار شما در زندگی روزمره آنها تاثیر منفی بر جای گذاشته و سعی خواهند نمود در مسیرتان قرار نگیرند. با این عقیده که چه بسا در آنجا نیز اعمال و رفتارشان مورد سرزنش و بازخواست شما واقع گردد.

این گروه مدیران می‌دانند که مورد خشم و نفرت کارکنان واقع می‌گردند، شاید از این مسئله ابایی نداشته باشند و عواقب آن را پذیرا باشند. از آنجائی که افراد به منظور ادامه حیات به اشتغال نیاز

دارند، عکس‌العملی در برابر چنین رفتاری از خود نشان نداده و به انجام خواست‌ها و فراهم نمودن انتظارات مدیر اقدام می‌نمایند. هر چند خصومت و انزجار خود را نشان نمی‌دهند، اما خلاقیت و نوآوری نیز در آنها از بین می‌رود.

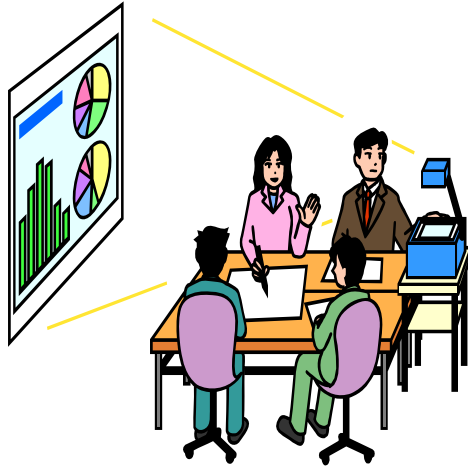
به هر حال چنین مدیری معتقد است که با اهمیت دادن به افراد و علاقمندی به آنها و جلب رضایشان و دادن آزادی، هیچگونه تلاش و همکاری از خود نشان نمی‌دهند و تنها از این طریق است که می‌توان آنها را مجبور به اجرای فرامین و به کار وادار نمود و مورد بهره‌برداری قرار داد.

ج - مدیر انسان‌گرا - تولید‌گرا

چنانچه خواستار اعتدال و انجام رساندن کارها و تحقق اهداف سازمان در حد بالایی می‌باشید، باید هم انسان و هم تولید (خدمات) را مورد توجه قرار دهید و با تلفیق و یا بهره‌گیری از نقاط مثبت دو نوع روش گذشته به اهداف و خواسته‌های خود نایل شوید و از خلاقیت و نوآوری افراد استفاده نمائید، با افراد چنین برخوردی داشته باشید :

- ۱- به آنه مسئولیت و اختیار داده و کار بخواهید.
- ۲- آنها را در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داده و از تجربیاتشان بهترین راه استفاده نمائید.
- ۳- از افکار، ایده و نظریات مفید و سودمند آنها بهره‌گیری کرده و نتیجه مطلوب را بدست آورید.
- ۴- با شرکت آنها در برنامه‌ریزی‌ها و سهمیم‌کردنشان در نتایج حاصله، ایجاد انگیزه نمائید.

- ۵- به آنها به عنوان عضو موثر، مسئولیت داده، نظارت و نمائید و از انحرافات آنها جلوگیری بعمل آورید تا به معیار نزدیک شوند.



- ۶- بگذارید توانایی های خود را به کار گیرند و نقاط ضعف آنها را با آموزش بر طرف نمائید.

- ۷- در موارد مثبت آنها را تشویق و در موارد منفی تنبیه نمائید.

- ۸- با روش های مناسب به تغییر قالب های ادراکی آنها بپردازید.

- ۹- با ایجاد انگیزه مثبت، زمینه همکاری، تشریک مساعی و اعتماد به نفس در آنها به وجود آورید.

- ۱۰- در صورت تلاش آنها، احتیاجات و تسهیلات لازم را برای آنها فراهم سازید.

- ۱۱- با خوشرویی و ارتباط، علل و انگیزه بی تفتوتی، کم کاری، دلسردی و بی علاقهگی آنها را کشف و در رفع آن بکوشید.

- ۱۲- هنگام انجام کارهای مفید، رضایت خود و هنگام انجام کارهای غیر مفید، عدم رضایت خود را نشان دهید.

۱۳- در جهت شناخت آنها کوشش وافری بنمائید.

۱۴- تماس مداوم روزانه یا هفتگی در وقت معین با آنها جهت دریافت گزارش و اطلاع از

فعالیتها و مشکلات داشته باشید و راهنمایی های لازم را بنمائید.

۱۵- اطلاعات لازم را جهت آگاهی به منظور انجام صحیح کار به آنها منتقل و هدف را مشخص

نمائید.

مدیر رشد یافته – مدیر خود شیفته



اگر چه هیچکس نمی تواند پیوسته رفتاری بدون عیب و نقص داشته باشد، لیکن برخی افراد در این زمینه موفقیت بیشتری دارند. مدیر رشد یافته قبل از هر چیز یک انسان رشد یافته است، بطوریکه این رشد یافتگی در روابط با همردیفان و زیر دستان مشهود است.

ویژگیهای مدیر رشد یافته :

۱- مدیر رشد یافته اهداف کاملا تعریف شده ای دارد و

آماده است برای وصول آنها کوشش لازم را بعمل آورد. اگر چه هدف ها باید آنچنان متعالی باشند که کوشش همه جانبه را ترغیب کنند، لیکن نباید غیر قابل دسترس باشند. هدف به خودی خود باعث انگیزش شخص نخواهد شد، مگر اینکه دستیابی به آن نیازمند تلاش باشد.

مدیر رشد یافته آگاه است که باید برای نیل به مقصود، بهای آنرا بپردازد، او انتظار ندارد همه چیز را در قبال هیچ بدست آورد. منابع مالی، انسانی، زمان و مساعی باید بر اساس اولویت هایی که دقیقاً معین شده است، تخصیص داده می شود. نظر به اینکه منابعی که مدیر در اختیار دارد همیشه دارای محدودیت هائی است، اذا باید این منابع مطابق اولویت های مدیر تخصیص داده شود.

۲- مدیر رشد یافته قادر است به منظور اتخاذ تصمیم و اجرای آن مسئولیت بپذیرد. او بر وسوسه به تعویق انداختن تصمیمات مشکل و یا تقاضا از زیردستان برای اینگونه تصمیمات غلبه کرده است. او بر اثر تجربه می داند که اغلب اوقات نمی تواند منتظر بماند تا تمام حقایق را که علاقه دارد قبل از اتخاذ تصمیم داشته باشد، به دست آورد.

غالباً شرایط ایجاب می کند که مدیر بر اساس اطلاعات ناکافی تصمیم بگیرد. اگر برای اتخاذ هر تصمیمی، اطلاعات و حقایق کافی وجود داشته باشد، تجربه و تشخیص مدیر برای اتخاذ تصمیم ضرورتی نخواهد داشت.

۳- مدیر رشد یافته دارای اعتماد به نفس بوده و از امنیت کافی برخوردار است، آنچنان که ترس از بروز اشتباه در تصمیماتی که اتخاذ می کند و اقداماتی که انجام می دهد، او را از کارائی نمی اندازد. ترس بی مورد از اشتباه کردن، موجب تردید در اتخاذ تصمیم و پشت هم اندازی شدید می شود. این پدیده ها به خودی خود می تواند به مسائل عمده ای تبدیل شود. مدیر رشد یافته تمایل دارد که با بهترین راه حل موجود در شرایط مربوط مصالحه کند. او یک مطلق گرای صرف

نیست تا منتظر بماند که راه حل کامل مورد نظرش که در بسیاری موارد به هیچوجه قابل وصول هم نیست، حاصل شود.

۴- از آنجائی که مدیر رشد یافته احساس امنیت می کند، قادر است کمک دیگران را بپذیرد، چرا که

کارآیی او به توانائی و تمایل وی به کمک و یاری جستن از زیردستان وابسته است.

تفویض اختیار را می توان به عنوان واگذرتی مسئولیت و اختیار به دیگران و مسئول قلمداد

کردن آنها در مقابل نتایج تعریف کرد. اگر چه کتابهای مدیریت به ما می گویند که مدیران باید

تفویض اختیار نمایند، اما انجام این کار برای بسیاری از مدیران مشکل است.

بسیاری از مدیران از تفویض اختیار واهمه دارند، چرا که معتقدند هیچ کاری صحیح انجام نخواهد

شد مگر اینکه خودشان راسا آنرا انجام دهند.

یک مدیر رشد یافته قادر است کمک و یاری زیر دستان را بپذیرد، چرا که آنقدر متواضع است که

بداند همه چیز را نمی داند و آنقدر اعتماد به نفس دارد که مطوئن باشد می تواند هر اشتباهی

که زیر دستانش مرتکب شوند، تصحیح نماید.

مدیر رشد یافته قدردانی خود را به دیگران بخاطر کمکی که می کنند، ابراز می دارد.



۵- مدیر رشد یافته قادر است که در خود انگیزه ایجاد کرده و خود را کنترل نماید. هدایت کوشش در جهت تحقق یک هدف از پیش تعیین شده، نشان از کارایی مدیر دارد. هر از گاه مدیر مجبور می شود کارهایی را که مشکل و یا نامطبوع هستند، به انجام رساند. در حالیکه

کودکان اغلب برای کارهای خوبشان تشویق می شوند،

بزرگسال باید بیاموزد که با قدردانی از آنچه فکر می کند لیاقتش را دارد، بسازد. بیشتر اعمال بزرگسال بر اثر انگیزه های داخلی خود اوست، یکی از مساعی بزرگ بسیاری از مدیران این است که بتوانند خشم خود را کنترل کنند، تظاهر خشم کودکانه اغلب منجر به اعمال نابخردانه شده و به روابط شخصی صدمه می زند. مدیری که به راحتی خشمگین می شود، به عنوان اولین قدم به سوی رشد، باید خشم خود را به کنترل در آورد.

۶- چون زمان منبع کاملاً محدودی است، مدیر رشد یافته می داند که باید آن را با دقت به پروژه های مهمی که علاقمند است تکمیل شود، اختصاص دهد. این رشد واقعی است که شخص با آگاهی کامل از اینکه کارهای دیگر انجام نخواهد گرفت، تصمیم بگیرد وقت خود را روی برخی کارها صرف نماید.

" پیتر دراکر " نشان داده است که کارهای درست انجام دادن، بسیار مهمتر از این است که کارها را درست انجام دهیم. بهترین راه صرفه جویی در وقت این است که از انجام کارهای غیر ضروری

چشم پوشی کنیم. در انتخاب چیزهایی که نیاز به توجه دارن، باید بین کلمات مهم و فوری تفاوت قائل شد. چرا که کارهای فوری همیشه کارهای با اهمیت نیستند و همینطور کارهای مهم همیشه فوریت ندارند.

مدیر باید کارهایی را انجام دهد که دیگران قادر به انجام دادن آن نیستند. مثل برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت کردن، ارتباط و کنترل عملیاتی که در حوزه نظارت او قرار دارد، انجام سایر کارها باید به زیر دستان او تفویض شود.

مدیر رشد یافته با توجیه سازی، شرکت در مباحث غیر ضروری و موشکافی کارهای زیر دستان وقت را تلف نمی کند. او کمبود وقت را بهانه نمی کند، زیرا واقف است که او هم مثل هر فرد دیگر، هر روز ۲۴ ساعت فرصت دارد و در این فرصت کارهایی را انجام می دهد که واقعا مایل است، انجام دهد.

۷- مدیر رشد یافته قادر است روابط خوبی را با دیگران ایجاد کرده و آن را ادامه دهد. این روابط خوب بر این اساس است که او دیگران را همان طوری که هستند، می پذیرد، و اگر چه ممکن است بعضی را شخصا دوست نداشته باشد. ولی با تفاهم و بطور هم آهنگ با آنها کار می کند. این موضوع به مقدار زیادی وابسته به این است که او خودش را جای دیگران بگذارد و مسائل را از نقطه نظر آنها هم بررسی کند.

۸- مدیر رشد یافته دارای قدرت درونی برای مقابله با ناکامی، ناامیدی و پریشانی است. هر کس هر از گاه، بطور غیر قابل اجتناب، با مسائلی جدی روبرو می شود. چگونگی برخورد با این مسائل، معیار اندازه گیری بلوغ عاطفی شخص است. تعادل مدیر رشد یافته دائمی است و بستگی به

شرایط خارجی چون سلامت جسمی، شانس، روحیه دیگران و آب و هوا ندارد. او دارای یک دستگاه خود کار تنظیم کننده داخلی است که وی را بر جاده تعادل استوار نگاه می دارد.

۹- مدیر رشد یافته روابط و مسائل را با معیار زمان حال می سنجد، نه با

معیارهای گذشته یا آینده.

اگر چه او آگاهیهای گذشته اش از حوادث را به رهنما بکار می گیرد، اما کورکورانه مراحل و اشتباهات گذشته را تکرار نمی کند و

روز را با رویاهای ساختگی یا ترس های شدید از

آینده پر نمی کند. او می داند که زمان حال تنها زمانی است

که می توان با آن بطور فعال بر خورد کرد. او دانش زیستن در لحظه های

زودگذر روز را آموخته است.



۱۰- مدیر رشد یافته قادر است که خود و عملکرد خود را بطور

عینی ارزیابی کند. او می داند که هیچکس کامل مطلق نیست و همیشه جایی برای رشد وجود

دارد. تنها یک فرد بالغ می تواند بپذیرد که اشتباه کرده یا نقطه ضعفی دارد. لیکن این پذیرش،

لحظه آغاز تمامی رشد و بالتدگی هاست. بخشی از بلوغ این است که شخص خود را بخاطر

اشتباهات گذشته اش سرزنش نکند. خود متهم بینی و عدم اعتماد به نفس مانع پیشرفت است.

مدیر رشد یافته انتظار دارد که دائم در حال رشد باشد و عملکرد خود را به عنوان یک شخص و

به عنوان یک مدیر بهبود ببخشد. به همین منظور او برنامه ای برانده برای تکامل خود تنظیم

می کند، این برنامه به مدیر کمک می کند تا از حداکثر توانائی هایش بهره گیری کرده و بر نقطه ضعف هایش غلبه کند.

مدیریت خود شیفته

اصطلاح خود شیفتگی پیش از آنکه توسط روانکاوان در توصیف علاقه مفرط به خود مورد استفاده قرار گیرد، به نوعی انحراف خود ارضائی اطلاق می شود که به "نارسیسوس" یک جوان افسانه ای یونانی که عاشق عکس خود در آب شده بود، موسوم است.

در خود شیفتگی شخص در ذهن خویش صفات و فضائل ایده آلی را می سازد و خود را دارای آن صفات و فضائل تصور می کند. شخص تصویری از خود می سازد که به میزان قابل توجهی، با آنچه



واقعی است، فاصله دارد. ممکن است زیبایی، هوش، سخاوت، تقدس، صداقت، شرافت، شجاعت یا هر چیز دیگری که مورد نظر و مقتضای شخصیت وی است را بصورت ایده آل و بی نقص در خود به تصور در آورد. به هر میزان که این تصورات ایده آلی غیر واقعی تر باشند، شخص را متزازل تر و بیشتر محتاج تصویب و تمجید دیگران می کند.

صفات افراد خود شیفته :

- ۱- خود تصویری، قوی تر از خود واقعی است.
 - ۲- خود را عقل کل و فردی عالی و بی نظیر تصور می کند.
 - ۳- ضعفها و نواقص خود را به صورت حسن می بیند و به کمک منطق سازی و تحریف، آنها را نماینده یک شخصیت قوی و بی نقص می پندارد.
 - ۴- اگر شخص به خود واقعی خویش بیش از خود تصویری نزدیک باشد، نتیجه این می شود که خود واقعی خویش را دائما با خود ایده آلی مقایسه می کند و چون می بیند که با آن تصویر زیبا فاصله زیادی دارد مرتبا خود را ملامت، تحقیر و تخفیف می کند.
- اشخاص پر مدعا و متکبر و گنده گو، جزء دسته اولند و اشخاص خجالتی و کم توقع و کسانی که جرات ابراز وجود ندارند و به حقیر بودن خود صراحتا اعتراف می کنند در دسته دوم قرار دارند.

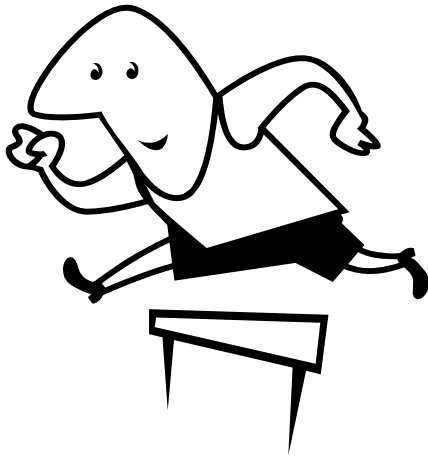


- ۵- بیش از هر چیز کلمه " باید " را تکرار می کند. من باید شجاع باشم، من باید پر کار باشم، من باید مصون از اشتباه باشم، من باید در انجام هر کاری موفق شوم، کلمه " باید " همانند شلاقی است که با آن خود را به طرف خود تصویری می راند و می کوشد تا این فاصله را از بین ببرد.

- ۶- در مواردی که بیشتر به فاصله میان این دو " خود " یعنی " خود تصویری " و " خود واقعی " باشد، شخص تمام هم و غم خود را صرف پر کردن این فاصله کرده، بطور مداوم تلاش می کند تا خود را به کمال برساند.
- ۷- تصورات ایده آلی، سبب کبر و خودپسندی فرد می شوند. از قدیم الایام در نوشته های فلسفی و دانشمندان به موضوع خودشیفتگی و نقش آن در شکل گیری شخصیت انسان اشاره شده است. فروید در تئوریهای خود از این خود شیفتگی به نام های مختلفی چون " نارسسیم " ، " سوپراگو " یا " خود برتر " و " خود ایه آلی " یاد کرده است. موضوع اصلی روانشناسی آدلر را نیز همین " خود ایده آلی " تشکیل می دهد. وی معتقد است که آدمی مستمرا در جستجوی تفوق و برتری است.
- ۸- خود را منزّه تر، خشن تر، دوست داشتنی تر، با هوشتر و جهتی که مورد علاقه اوست و با ساختمان روحی وی تطبیق دارد، برتر از دیگران تصور می کند.
- ۹- تحمل هیچگونه انتقاد و ملالت را نخواهد داشت، زیرا او خود را ایده آل و غیر قابل انتقاد تصور می کند.



- ۱۰- اگر از " خود تصویری " جدا شود، احساس فنا، سرگردانی و ناچیزی و واماندگی می کند.
- ۱۱- تمام عیب ها و ضعف های خود را محو یا حتی زیبا جلوه می دهد. (عینا مثل یک دیوار شکسته و خرابه ای که در یک تابلوی نقاشی نفیس، دیگر دیوار شکسته و خرابه نیست بلکه ترکیب زیبایی است از رنگ قهوه ای و خاکستری و قرمز که هر یک بجای خود ارزشی خاص دارند و لازمه زیبایی آن تابلو هستند).
- ۱۲- میل به تسلیم، گذشت و توسری خوری را نشانه بزرگی و آقامنشی خود می داند و میل به غلبه و تسلط بر دیگران را لازمه یک شخصیت محکم و برجسته فرض می کند و احتیاج به عزت گزینی را دلیل خردمندی، زهد، پاکی و پارسایی خود می داند.



- ۱۳- احساس می کند در هر کاری باید " اول " یا " مقام اول " را داشته باشد.

- ۱۴- خود شیفتگی انسان را از خویشتن دور نگهداشته و از خود بیگانه می کند و بخش های انسانی روح خود (خود واقعی) را سرکوب و محو می کند.
- ۱۵- در عالم خیال زندگی می کند چندان میل به زندگی حقیقی ندارد، زیرا از آن دور است.
- ۱۶- نسبت به آنچه واقعا" می خواهد یا دوست دارد و نسبت به اعتقادات خود و نسبت به آنچه که واقعا" هست، کند ذهن می شود.
- ۱۷- دید روشنی نسبت به هیچ چیز ندارد.
- ۱۸- نمی تواند در باره زندگی خود تصمیمی بگیرد، زیرا نمی داند واقعا چه می خواهد. اگر مشکلی برای او پیش بیاید، نمی تواند واقعیت آن مشکل را درک کند، زیرا بطور کلی با امور واقعی نا آشناست.
- ۱۹- دائما" متکی به تحسین و تصدیق و مداهنه دیگران است.
- ۲۰- از افرادی که نسبت به او برتری و تفوق دارند به شدت متنفر است.
- ۲۱- خود شیفتگی مثل یک دیکتاتور قهار از فرد خود شیفته می خواهد که به پیش برود تا به کمال برسد و چون این امر ممکن نیست جنگ و ستیز شدیدی در روحش بر پا می شود.
- در اینجا سه حالت بوجود می آید :
- الف - شخص می تواند آنگونه احساس کند که دیکتاتوری به او حکم می کند که چنین شخصی دارای خصوصیات " نارسیسم " خواهد شد.

ب - یا احساس کند که وی آن طور نیست که دیکتاتور از او می خواهد ، یعنی احساس کند با " خود ایده آلی " فاصله دارد، در این صورت می کوشد تا خود را با خواست آن دیکتاتور تطبیق دهد، در این صورت جزء تیپ " تکاملی " خواهد بود، یعنی مدام در تلاش است تا خود را به آنچه ایده آل است ، یعنی به آنچه دیکتاتور از او می خواهد برساند.

ج - عکس العمل سوم این است که شخص تمرد کند و در مقابل تحمیلات و فشارهای دیکتاتور درونی یا همان " بایدها " و " نبایدها " بایستد و پرخاش کند که در این صورت شخصی خواهد شد منفی، ناراحت، غیر مسئول، گستاخ و سرکش.

۲۲- خود شیفتگی مانع بزرگی است در راه پیشرفت واقعی انسان.

۲۳- شخص نمی تواند از اشتباهات خود پند بگیرد، زیرا آنها را نمی بیند.

۲۴- هیچگونه پیشرفتی حاصل نمی کند، زیرا در عالم تصورات خود را موفق و با عظمت می داند و به همین بسنده می کند.



۲۵- غالباً در روابط بین فردی، از قطب

پرستش یک نفر تا تحقیر و تنفر از

دیگری در نوسان است.

- ۲۶- عدم وجود احساس صمیمیت و همدردی عمیق نسبت به انسان ها.
- ۲۷- احساس حقارت در مواقع عدم موفقیت.
- ۲۸- در بسیاری مواقع این احساس خود مهم بینی با احساس بی ارزشی توأم می شود.
- ۲۹- تخیلات آنان مملو از موفقیت در زمینه قدرت، ثروت، هوشمندی و عشق های ایده آل است.
- ۳۰- احساس شدید و اغراق آمیز خود مهم بینی در این افراد به صورت خود خواهی شدید و خود شیفتگی مداوم تظاهر می کند.
- ۳۱- گاهی خود را کاهنی با زهد و تقوی تصور می کند که در بالای کوهی نشسته و به حقارت و خردی مردم با دیده بی اعتنائی می نگرد.
- ۳۲- گاهی در ذهنش خود را موجودی می پندارد خالی از عواطف انسانی که در یک لحظه به جانوری درنده و بی عاطفه تبدیل می شود و در بعضی اوقات، خود را بهترین دوست و از هر لحاظ شایسته عشق ورزی می پندارد.

اثرات صفت خود شیفتگی مدیران در سازمان ها

- ۱- احساس حقارت کارکنان و زیر دستان
- به دلیل اینکه مدیر خود شیفته سعی دارد بر زیر دستان تسلط داشته و آنان را وادار به اطاعت بی چون و چرا از اوامر خود کند، پس از مدتی این توهم برای کارکنان تحت سرپرستی وی پیش می آید که در امور و تصمیم گیریهای سازمان نقشی جزء یک پیچ و مهره بی اختیار

ندارند، لذا خود را لایق اظهار نظر ندانسته، حتی جرات نمی کنند بدون اجازه مدیر در اداره سازمان و تصمیم گیریها دخالت کرده یا حتی انتقاد کنند. لذا کارکنان متمایل به عزلت نشینی و گوشه گیری شده و از کار گروهی که برای حیات سازمان ضروری است، طفره می روند.

۲- دلسردی و سرخوردگی کارکنان

فردی که وارد سازمان می شود، به جزء انگیزه های مادی برای رفع نیازهای فیزیولوژیکی، نیازهی اجتماعی، نیاز به تعلق به گروه و سازمان و نیاز به خودیابی و کمال و ... نیز دارد، این فرد از قبل ایده آل هایی در ذهن خود دارد از قبیل اینکه با استخدام در سازمان متعلق به سازمان خواهد شد و سازمان رشد و نمو و بقای خود را مرهون زحمات طاقت فرسای کارمندان



مربوطه می داند. ولی چون مدیران خود شیفته موفقیت های سازمان را ناشی از بلند همتی و تلاش های شخصی خود می دانند، مشارکت و نقش کارکنان را در باروری و کسب اهداف سازمان نادیده می انگارند، لذا کارمندان، دچار دلسردی و سرخوردگی روانی شدیدی می شوند. زیرا فرد می بیند بجای تقدیر و تشکر از زحمات شبانه روزی وی، پیوسته این مدیر است که خود را لایق تشویق و تمجید می داند، در نتیجه کارها را همچون

گذشته انجام نمی دهند و سعی می کند از طریق گوناگون نارضایتی خود را به مدیر نشان داده و به عبارتی سنگ لای چرخ سیستم مر گذارند.

۳- عدم توجه به نیازهای اساسی کارکنان

کارکنان یک سازمان نیازهای گوناگونی داشته و انتظار دارند با سپری کردن عمر گرانمایه خود در سازمان به تدریج این نیازها بر طرف شود. نیازهایی چون، نیازهای اولیه و فیزیولوژیک، نیاز به امنیت، نیازهای اجتماعی، نیاز به تعلق به گروه و سازمان، نیاز خود یابی و کمال از جمله نیازهای انسانهاست که بخش اعظم آن توسط سازمان برآورده شود. متاسفانه با توجه به شرایط و خصوصیات ذاتی مدیر خود شیفته به نیازهای کارمندان، توجهی نمی‌شود، چرا که مدیر خوشیفته چنان غرق در خودخواهی و خودرایی است که فرصت توجه به نیازهای کارکنان را ندارد و حتی اگر اندک توجهی نیز بکند، بیشتر براب نیل به اهداف شخصی خود است. وی کارکنان را ابزاری می‌داند که برای نیل به اهداف خویش می‌تواند به هر صورت و با هر روش داخواهی از آنها استفاده کند.

اینگونه مدیران موفقیت‌هایی را که در سایه فعالیت‌های گروهی نصیب سازمان می‌شود را ناشی از تلاش‌های شخص خود می‌دانند. لذا کارکنان با ملاحظه چنین وضعیتی، تمایلی به کار در سازمان نداشته و حداقل اینکه سعی در کم کاری و عدم تلاش برای موفقیت سیستم خواهند داشت.

۴- تضاد و دشمنی بین کارکنان

در یک سازمان انسان‌ها ناگزیر از تعامل و داشتن مناسبات و روابط متقابل هستند. اگر مدیریت خود شیفته بدون هیچ علت قانع‌کننده‌ای از کارکنان توجه خاصی مبذول دارد و به عده‌ای دیگر عنایتی نداشته باشد، کارکنان، افراد مورد توجه مدیر را اتخاماتی از قبیل

چاپلوسی، راپرتچی و ... متهم می کنند و بدیت ترتیب اختلاف بین کارکنان روز بروز بیشتر می شود که عواقب ناگواری برای سازمان و کارکنان به دنبال خواهد داشت. حتی بعضی افراد سعی می کنند در غیاب دیگری، گزارشات خلاف واقع به مسئولین بالاتر سازمان ارائه کنند که نتیجه آن ایجاد جوی ناسالم و نامطمئن همراه با خصومت و کینه بین کارکنان سازمان خواهد بود. هر کس سعی دارد دیگری را از سر راه خود بردارد. این کار امنیت شغلی آنان را به خاطر بی عدالتی و کج فهمی مدیر خود شیفته به خطر می اندازد، لذا کارکنانی که مورد غضب مدیریت خود شیفته واقع شده اند، مخالفت خود را چه بطور علنی و چه بطور پنهانی ابراز می دارند و در نهایت، زمینه سقوط سازمان را در صورت ادامه چنین روندی، فراهم می سازند.

۵- سردرگمی در تشخیص رفتار مدیر

به علت شخصیت ناپایدار و متزلزل افراد خود شیفته و به علت آنکه شخصیت آنان بر پایه وهم و

دلیل



خیال و تصورات شکل گرفته و همچنین به دمدمی مزاج بودن آنان، رفتارشان به آسانی قابل پیش بینی نیست، جزء در مواردی که هدف یا تصورشان ایجاب می کند که شاد باشند در موارد دیگر عبوس و متبکر هستند، لذا کارکنان نمی توانند رفتار خود را در سازمان به گونه ای تنظیم کنند تا مورد شماتت و تحقیر مدیر قرار نگیرند.

۶- ترک خدمت و تنفر کارکنان از مدیر

یکی از مهمترین کارکردهای سازمان ها، فراهم کردن زمینه های مناسب برای ارضاء تمایلات اجتماعی افراد است. بیشتر انسان ها مشتاق و علاقمند هستند که از طریق سازمان ها به رسمیت شناخته شوند و از این راه، معروفیت خاصی را در اذهان عمومی بدست آورند. حقیقت این است، چنانکه قیلا" اشاره شد، افراد انسانی علاوه بر نیازهای فیزیولوژیکی، نیازهای مختلف دیگری از جمله نیازهای اجتماعی و عاطفی را نیز دارا هستند که

این نیازها بایستی برآورده شوند. اگر کارکنان احساس

کنند که مدیریت در ارضاء این نیازها تلاش لازم را بعمل نیاورده و حتی در مقابل آن مقاومت می کند و احساس همدردی نمی کند، از مدیریت متنفر شده و در نهایت از خدمت در سازمان منصرف می شوند، چرا که می بینند، مدیر خودشیفته تنها در پی رفع نیازهای شخصی خویش بوده و توجهی به نیازهای زیر دستان ندارد.

۷- تضاد بین مدیر و کارکنان در اثر عدم تحمل انتقاد و پیشنهادات کارکنان از سوی مدیر خود

شیفته

مدیر خود شیفته تحمل چپچگونه انتفادی را ندارد، لذا وقتی مدیریت کاری را انجام می دهد، بدون اینکه از نظرات زیر دستان و متخصصین و اهل فن استفاده کرده و توجهی بدان ها بکند، در آینده با مشکل مواجه خواهد شد. در عین حال ممکن است این گروه متخصص و صاحب نظر پیش بینی اشتباه بودن عملکرد مدیریت و انتظار شکست برنامه های وی را داشته باشند،

ولی به دلیل عدم تحمل آنها از طرف مدیر، نمی تواند نظر خود را ابراز دارند، در این صورت سازمان متحمل ضرر و زیان هنگفت و مداومی خواهد شد.

افراد خود شیفته از عقاید آزاد و نظرات دیگران حمایت نمی کنند. از هر گونه سوءال راجع به هویت و ماهیت و مشخصات خویش از سوی دیگران، متنفر هستند، زیرا ممکن است به نقطه ضعف های خود آشنا شوند و بدان ها پی ببرند. مدیران خود شیفته سعی می کنند ضعف های خود را بپوشانند و نباید با پذیرش انتقاد، کاخ آرزوهای بی پایان خود را به ویرانی بکشند. در نتیجه با هر گونه انتقادی به شدت برخورد می کنند و بسیار مشاهده شده که مدیران به دلیل انتقاد کارمندان نسبت به شیوه عمل و سیاست آنان در سازمان، اقدام به اخراج چنین کارمندانی کرده اند و این خصلت یعنی عدم تحمل انتقاد، باعث می شود که نوآوری و ابتکار و خلاقیت در سازمان از بین برود و افراد خلاق، قدرت ابراز عقیده و مطرح کردن خود را نداشته باشند، آنان اگر بتوانند سازمان را ترک می کنند.

۸- رواج تملق گویی

با توجه به اینکه مدیر خود شیفته نیاز به محبت، تایید، تصدیق و توجه دیگران دارد، از انجام هر کاری که در آن اطمینان به برانگیختن تحسین دیگران نداشته باشد، پرهیز می کند، حتی ممکن است، نسبت به کار تنفر شدیدی پیدا کرده و در این زمینه به وهم و خیال اکتفا کند.

وی پیوسته طرفدار هواخواهان و بله قربان گویان و سر سپردگان خود است. این صفت باعث رواج تملق گویی در سازمان شده و هرگز نقاط ضعف مدیر و تصمیم گیری های وی بر ملا نمی شود. حتی بعضاً "نقاط ضعف به عنوان نقاط مثبت و نقطه قوت ارزیابی می شوند. کارکنان به

خاطر خوش خدمتی هم که شده، گزارشات مطابق میل مدیر ارائه می دهند و قدر مسلم است که چنین سازمانی رشد و پیشرفت نخواهد داشت و محکوم به فنا و پوسیدن از درون است.

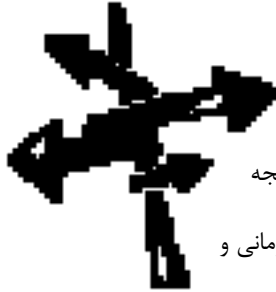
۹- عدم پیشرفت و توسعه واقعی سازمان

بسیاری از خصوصیات مدیر خود شیفته در نهایت به اهداف سازمان ضربه می زند. یکی از وظایف مهم مدیریت سازمان، ایجاد محیط مناسب برای هر یک از مرئوسین است که فرد بتواند با خلاقیت و توان و پشتکار خود، در پیشبرد اهداف سازمانی موثر باشد.

اگر مدیر خواهان توسعه و پیشرفت سازمان است، باید کارکنان خود را در تصمیم سازی مهم سازمان شریک سازد. کوشش مدیریت سازمان بایستی بر این اصل استوار باشد که بطور مستمر در ایجاد و تقویت روحیه استقلال و اتکای به نفس، نوآوری و بکارگیری توانائی ها در کارکنان تلاش مجدانه و روزافزون داشته باشد تا کارکنان بتوانند بطور کامل و در حد وسیعی توانائی قدرت و خلاقیت خویش را در انجام وظایف شغلی و کسب اهداف سازمانی بروز داده و بکار بگیرند. حالات روانی و رفتاری مدیر خود شیفته، اجازه تشریک مساعی کارکنان در اخذ تصمیمات را نمی دهد و اگر چه تصویری ایده آل از توسعه در ذهن خود دارد و خواهان این است که سازمانش بعنوان بهترین سازمان نردبان ترقی را طی کند، ولی این ایده ها و افکار بزرگ و ایده آل هستند که اغلب هرگز دست یافتنی و به واقعیت نزدیک نیستند. در اینجاست که مدیر احساس ضعف و شکست کرده و نمی تواند واقعیات را درک کند. کارمندان تحت امر وی به علت رویائی بودن مدیر و خصوصیتی از این قبیل در مدیر، سعی می کنند حداکثر، کاری را انجام دهند که از آنان خواسته شده است نه بیشتر و ادا هیچگونه روحیه خلاقیت و

ابتکار و تلاش در حد بالا را نخواهد داشت و این روحیه ای نیست که برای پیشرفت و توسعه سازمان ضروری و لازم است.

۱۰- ابهام در اهداف



مدیران خود شیفته قادر به درک واقعیات و

پدیده‌ها آنطور که هستند، نمی‌باشند،

به همین دلیل نمی‌توانند اهداف سازمانی را شناسایی کنند. در نتیجه

عدم درک واقعی از پدیده‌های مختلف درون سازمانی و برون سازمانی و

پی‌نبردن به نقاط ضعف و قوت و فرصتها و تهدیدات، آنان قادر به تعیین اهداف واقعی و قابل

دسترسی نخواهند بود و نمی‌توانند برای آینده سازمان، هدف و برنامه خاصی داشته باشند.

اهداف و آرزوهای این اشخاص آنقدر زیاد و در عین حال متضاد و مخالف یکدیگرند که رسیدن

بدان‌ها عملاً محال است و همچنین یک نیرو و انگیزه قوی و الزامی برای رسیدن به آن اهداف

تصوری و خیالی در آنان وجود ندارد. نیروهایشان منشعب و پراکنده شده و هدف‌ها مبهم و

غیر صریح هستند و در نتیجه یاس و درماندگی حاصل چنین حالتی خواهد بود.

گذشته از مورد فوق‌الذکر، مدیران خود شیفته اولاً، نمی‌توانند آزادانه تصمیم بگیرند و برای

آینده سازمان برنامه ریزی کنند، چرا که بی‌اختیار در پی تمایلات درونی لجام‌گسیخته خود

می‌باشند.

ثانیاً، به علت عدم اعتماد به نفس، تمام هم و غم این افراد در سازمان، نیل به اهداف شخصی و ارضاء نفس خویش و نیازهای نفسانی است و هدف اصلی سازمان گم شده و یا کم رنگ می شود.

۱۱- عدم درک واضح و صحیح از واقعیات موجود در سازمان

مدیر خود شیفته آنچنان در تخیلات خود غرق است که تمام مسائل را از دریچه ذهن و تصورات خیالی خود تجزیه و تحلیل می کند. او ادعا می کند که بیش از همه نسبت به محیط



سازمان احاطه دارد که این، تصویری بیش نیست، اینگونه مدیران وقتی با شکستی مواجه می شوند، واقعیت و عمق مشکل را درک نمی کنند و بطور کلی با امور نا آشنا هستن و نمی دانند چگونه با آن برخورد کرده و در رفع آن اقدام کنند. در نتیجه احتیاجات و نیازهای سازمان را درک نمی کند و نتیجه این امر جز شکست و فروپاشی سازمان نخواهد بود.

۱۲- تجمل گرایی

با توجه به میل شهرت طلبی در این افراد، چنین مدیرانی، سازمان را وادار می سازند که یکسری هزینه ها را تقبل کنند، البته این هزینه ها در

ظاهر یه خاطر پیشرفت سازمان است ولی در واقع برای خود ارضایی و فخر فروشی مدیر خود شیفته به دیگران صرف می شود، حتی در پشت پرده تمام برنامه های تبلیغاتی، میل به شهرت طلبی و معروف شدن مدیر، نهفته است. او خواهان یک دفتر شیک و اطاق مفروش، وسایل اداری شیک و دیگر لوازم لوکس است، چنان مجذوب وسایل کاری می شود که تجهیز اطاق محل کارش بصورت یک هدف مهم در می آید، اشخاص زیادی را می پذیرد با افراد دیگری تماس تلفنی دارد، اینها همه برای ارضاء تمایلات درونی خود می خواهد. اگر در راه اهداف سازمان قدم بر می دارد، به دلیل این است که هدف شخصی وی همگام و در راستای هدف سازمان است. علاوه بر اینها، ولخرجیهای مدیر آنچنان وی را سرگرم ساخته که خواسته های کارکنانش را به فراموشی می سپارد.

۱۳- ریاست طلبی



مدیر خودشیفته برای رسیدن به قدرت، معتقد به فلسفه و قانون جنگل است. با توجه به برتری طلبی، به حکم ضرورت و احتیاجات درونی خویش، مجبور است دائماً در جنگ و ستیز باشد، از هر کسی که نسبت به مقام وی چشم طمع دوخته است به رقابت

می پردازد، و نتیجه این می شود که از تمام امکانات سازمان جهت رسیدن به اهداف خود

استفاده می‌کند و فکر می‌کند که به اهداف سازمان نزدیک می‌شود. در این میان همه چیز را فدای اهداف شخصی خود کرده تا از این طریق به اصطلاح بتواند فاصله بین "خود واقعی" و "خود تصویری" را پر کند. مثل یک دیکتاتور قهار از خود می‌خواهد که همچنان سریع به پیش برود تا به کمال برسد و چون این امر ممکن نیست، بحران شدیدی در روح وی ایجاد می‌شود.

در چنین وضعیتی فرد می‌تواند یکی از سه موضع زیر را اتخاذ کند:

اول اینکه، در مقابل دستورات مقاومت کند که در این صورت به یک شخص منفی، ناراحت، گستاخ و غیر مسئول بدل خواهد شد.

دوم اینکه، همانگونه که نفس وی می‌گوید، خود را همانطور بداند، که در این صورت به درجه بالاتری از خود شیفتگی دچار می‌شود.

سوم اینکه، خودش را مطابق آنچه نفس وی می‌گوید، تصور نکند و برای رسیدن به ایده آل‌ها حرکت کند، که در این صورت موفق خواهد بود.

در رابطه با پیشرفت شخص مدیر، چون او همیشه در تصوراتش خود را موفق می‌داند، لذا به آن بسنده کرده و قطعاً "نا موفق خواهد بود."

چگونه می‌توان بر بیماری خود شیفتگی غلبه کرد؟

خودشیفتگی یکی از سنگرهای مهم ساختمان عصبیت است که شکستن یا حتی تضعیف آن، کار بسیار مشکلی است. فروید معتقد بود که یکی از موانع مهم درمان بیمار وجود همین "خود ایده آلی" یا به تعبیر وی تمایلات "نارسیستی"

است. خود شیفتگی از نظر روحی وظایف خاص دفاعی و جانشینی بر عهده دارد.

اولین وظیفه مهم آن، جایگزینی اعتماد بنفس و مناعت واقعی است. شخص خود شیفته به علت فشارهای تحقیر آمیز و خرد کننده محیطش، هرگز قادر نبوده اعتماد به نفس واقعی را در خود بپروراند، زیرا که شرایط و عواملی که لازمه رشد اعتماد به نفس در انسان است، در مورد شخص خود شیفته وجود ندارد.

مهمترین شرایط و عواملی که برای رشد اعتماد به نفس لازم است، عباتند از اینکه نیروها و انرژی‌های معنوی شخص زنده باشند و بتوانند آنها را بکار اندازد و از آنها استفاده و بهره برداری کند. هدفهای واقعی صریح و پرشور داشته باشد، در زندگی خویش نقش موثر و فعال داشته و فرمانده کشتی وجود خود شود. علاوه بر این بتواند آزادانه تصمیم بگیرد و برای زندگی خویش نقشه‌ای بکشد.

دومین وظیفه خود شیفتگی نیز ارتباط با وظیفه اول (فقدان اعتماد به نفس) پیدا می‌کند، شخص در خلاء احساس ضعف نمی‌کند بلکه در دنیای خارج که دیگران مترصد تحقیر، تحمیق و استثمار و شکست او هستند، سعی می‌کند، خود را خشن تر و با هوش تر جلوه دهد. برای پیروزی بر این

احساس ضعف، نباید فرد خود شیفته با یک قسمت از ذهنش، خود را آنطور که واقعا هست ببیند، بلکه باید خود و تمایلات خود را با واقعیات خارج از ذهن خود تطبیق دهد.

سومین وظیفه خود شیفتگی نیز، یک وظیفه جانشینی است و آن جانشینی هدف ها و خواسته های واقعی است. توضیح اینکه چون هدف ها و آرزوهای شخص خود شیفته همگی متضاد و مخالف یکدیگرند، یک نیرو و انگیزه الزامی و قوی برای رسیدن به آنها در او وجود ندارد، یعنی نیروهایش منشعب و متفرق هستند. هدف ها نیز مبهم و غیر صریح در ذهنش انبار می شوند و موجب یاس و واماندگی وی می گردند.

بتأیر این بهترین راه این است که هدف هایش را منطبق با واقعیت خارج از ذهن کرده و هدف های خود را مشخص و صریح و هماهنگ و منسجم کند.

چهارمین وظیفه خود شیفتگی که موجب لجاجت او نیز می شود، نفی و پرده پوشی های درونی است، یعنی وقتی شخص خود را در تصویر ایده آلی که از فرد ساخته، حسن و کمال ببیند، در این صورت همه عیب ها و ضعف های او محو می شوند یا حتی به نظرش زیبا می رسند، لذا باید به این تضادهای درونی توجه نماید، اگر " خود تصویری یا ایده آلی " وجود نداشت، او می دید که دارای چه تمایلات متضادی است.

ارتباط با مافوق



ابتدا باید از شخصیت خود و ریاستان آگاهی کامل به دست آورید.

برای شروع، تا آنجا که ممکن است اطلاعات عینی در باره

ریاستان جمع آوری کنید. دقت کنید که روی

"عینیت" تاکید می شود. درک ریاستان یعنی همان

طور که هست ببینید نه اینکه آنطور که شما می

خواهید یا انتظار دارید باشد. البته عینیت کامل

امکان پذیر نیست لیکن شناخت هر قدر بیشتر

عینی باشد، شانس بهتری برای بهبود روابط وجود

دارد.

با دادن پاسخ کوتاه به سوالات ذیل، چیزهای زیادی در باره ریاستان خواهید آموخت:

- هدف های مهم ریاستان چیست ؟
- چگونه در دستیابی به هدف ها او را یاری می دهید ؟
- برای چه رفتاری به او پاداش داده شده است ؟
- رئیس شما چگونه آدمی است ؟
- آیا اطلاعات را با شما در میان می گذارد یا از شما پنهان می کند ؟
- تحت چه فشارهای شغلی است ؟
- دوستان و دشمنان او چه کسانی هستند ؟

- کدامیک از خصوصیات او را بیشتر می پسندید؟
- کدامیک از ویژگیهای او را کمتر دوست دارید؟
- چگونه می تواند در بهره وری بیشتر شما کمک کند؟
- آیا دوست دارد مسئولیت بدهد یا خودش در کارها مداخله می کند؟
- آیا دوست دارد هر چیزی را به نوشته در آورد یا ترجیح می دهد مذاکره حضوری داشته باشد؟
- در چه موقع از روز در بهترین وضعیت است؟
- چه کاری را به بهترین وجه انجام می دهد؟
- چه قسمتی از کارش نیاز به بیشترین بهبود دارد؟
- از انجام چه کاری تنفر دارد؟
- چگونه بر فشارهای عصبی غلبه می کند؟
- آیا دوست دارد که در هر زمان یک کار انجام دهد یا به طور تصادفی از کاری به کار دیگری می رود؟
- آیا با کلیات بهتر مواجه می شود یا به جزئیات می پردازد؟
- چند سال دارد؟
- تحصیلات و تجربه او چقدر است؟
- زندگی خانوادگی او چگونه است؟
- آیا مشکلاتی در خارج از اداره دارد که شما از آن آگاه هستید؟

- سرگرمی ها و علایق خارج از محیط کار او چیست ؟
- آیا به آدمها اعتماد می کند یا سوءظن دارد ؟
- در چه محیطی رشد کرده است ؟
- آیا او قلق ها و ویژگیهای روانی خاصی دارد ؟

شما احتمالاً جواب بعضی از این سوءالات را نمی توانید پیدا کنید. اگر پیدا نکردید، زیاد کنجکاوی نکنید. فقط چشم و گوشتان را باز کنید و سعی کنید هر قدر ممکن است او را بهتر بشناسید.

انجام کار بعدی دشوار تر است، زیرا مستلزم واقع بین بودن

و صداقت داشتن در باره خودتان است. برای پاسخ دادن به سوءالات ذیل،



ممکن است مفید باشد که از رفقا و همکارانی که به آنها

اعتماد دارید کمک بخواهید.

سوءالات

- از شغلتان چه می خواهید ؟
- هدف های مهم شغلتان کدامند ؟
- ریاستان چگونه در دستیابی به هدف ها شما را یاری می دهد ؟
- تحت فشار چه تضادها و محدودیتهای زمانی قرار دارید ؟
- کدام قسمت کارتان را به بهترین وجه انجام می دهید ؟
- ضعیف ترین قسمت عملکرد شغلی شما کدام است ؟
- آیا دوست دارید اطلاعات را پنهان کنید یا با دیگران در میان بگذارید ؟

- چه جنبه ای از کارتان را بیشتر از همه جنبه های آن دوست دارید؟
 - چه جنبه ای از کارتان را خیلی کم دوست ندارید؟
 - شما صبح ها بهتر کار می کنید یا بعد از ظهر ها؟
 - آیا شما تضاد و برخورد را دوست دارید یا می خواهید از آن دور باشید؟
 - آیا ارتباطات کتبی را دوست دارید یا شفاهی و حضوری را؟
 - تفاوت شما با ریاستان در سن، تحصیلات و تجربه چیست؟
 - تا چه حد دوران کودکی و سوابق خانوادگی شما با ریاستان فرق دارد؟
 - آیا مایلید که در یک زمان روی یک پروژه کار کنید یا چند تا کار را با هم داشته باشید؟
 - آیا ترجیح می دهید به جزئیات بپردازید یا با کلیات مواجه شوید؟
 - تا چه حد زندگی خارج از اداره شما با ریاستان فرق دارد؟
 - آیا به نظارت از نزدیک نیاز دارید یا ترجیح می دهید استقلال داشته باشید؟
 - آیا خودتان کار را شروع می کنید یا کسی باید شما را به جلو ببرد؟
 - آیا به طور مکرر به دریافت بازخور نیاز دارید یا به صورت ادواری کافی است؟
 - آیا قلق ها و خلق و خوی خاصی دارید که درک آن برای دیگران مشکل است؟
 - تا چه حد سرگرمی ها و علایق خارج از محیط کار شما و ریاستان فرق دارد؟
 - از انجام کدام مشاغل خودداری می کنید؟
- بعد از اینکه به سوالات مربوط به خود و ریاستان پاسخ دادید. مجدداً آنها را بررسی کنید و جواب سوالات ذیل را بنویسید :

۱- سه نقطه قوت مهم ریاستان کدامند؟

۲- سه نقطه ضعف مهم ریاستان کدامند؟

شما چطور می توانید به ریاستان پاداش بدهید؟

به چند نکته ذیل توجه کنید :

- نکات خوب رفتار ریاستان را شخصا ستایش کنید. روعسا هم به تعریف و تمجید نیاز دارند اما بسیاری از آنها را بدست نمی آورند. به قول یک مدیر عامل : نمی دانم که کارمندانم از من پیروی می کنند یا در تعقیب من هستند.

بازخوردهای مثبتی را که در برنامه کار ذکر شده است بکار ببرید و برای رفتار خوب پاداش متناسب بدهید.

- از هدف هایش در جمع و در خلوت حمایت کنید.

- با سازماندهی مناسب کارش را ساده کنید.

- کارهای روزمره و تکراری را به طور داوطلبانه انجام دهید، تا او

فرصت داشته باشد به مسائل بزرگتر رسیدگی کند.

- در صدد یافتن راههایی باشید که در وقت و

پول صرفه جویی کند یا محیط کار را

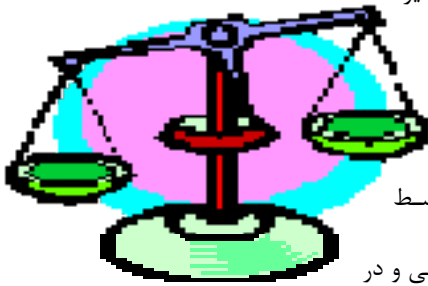
بهبود بخشد و آنها را به او گوشزد

کنید.



- پیشنهاد کنید که برای سنجش و بررسی ایده های او آماده هستید و داوطلبانه به او در حل مسائل و مشکلات کمک کنید.
- در آماده سازی و آموزش کارکنان جدید به او کمک کنید.
- برای انجام کارهایی که شما توانایی بیشتر دارید و قوی تر هستید وی را یاری دهید.
- بگذارید او و دیگران بدانند که شما از اینکه با او کار می کنید و فرصت همکاری دارید احساس غرور می کنید.
- ممکن است که شما رفتار مطلوبی را که می خواهید بدست نیاورید، وقتی چنین چیزی اتفاق افتاد خونسرد باشید و آنرا ندیده بگیرید.
- به دنبال پیدا کردن رفتار مثبت باشید، آماده باشید که وقتی رفتار خوب رئیس‌تان را دیدید، راههای مختلف پاداش دادن را داشته باشید.

دستورهایی برای استفاده از روشهای اصلاح رفتار



- ۱- به هر فردی به طور یکسان پاداش ندهید. برای تاثیر بیشتر روی تقویت رفتار، باید پاداش بر اساس عملکرد باشد. اگر به هر کس به طور یکسان پاداش داده شود، عملکردهای ضعیف و متوسط تقویت می‌شوند و عملکردهای قوی مورد بی‌محتبی و در عین حال بی‌اعتنایی قرار می‌گیرند.

- ۲- آگاه باشید که واکنش نشان ندادن (بی‌اعتنایی کردن) می‌تواند، اصلاح‌کننده رفتار باشد. گاهی اوقات به دلیل نفوذ مدیر بر کارکنان، اگر واکنشی نسبت به رفتار نامطلوب نشان داده نشود، اثرش بیشتر از هر چیز است.



- ۳- مطمئن شوید که به کارمند خود گفته‌اید که چه رفتاری مورد تقویت قرار خواهد گرفت. قرار دادن استانداردهای عملی به افراد اجازه می‌دهد که رفتار خود را طوری منطبق کنند که در صورت مطلوب بودن پاداش بگیرند.
- ۴- مطمئن شوید که به کارمندان خود گفته‌اید چه کاری غلط است. برای مثال اگر مدیری پاداش فردی را به ناگاه قطع نماید، بدون اشاره کردن به رفتار نامطلوب او،

- کارمند در مورد اینکه کدام رفتارش نامطلوب تشخیص داده شده، گیج خواهد شد و احیانا "احساس می کند که آلت دست شده و یا در معرض توطئه ای قرار گرفته است.
- ۵- افراد را در حضور دیگران مجازات نکنید. توبیخ و سرزنش خطاکار ممکن است که راه درستی برای حذف رفتار نامطلوب او باشد، ولی انجام دادن این کار در حضور دیگران باعث خشم و تنفر فرد و حتی گروههای کاری نسبت به مدیر می شود.
- ۶- منصف باشید رفتارها باید نتایج مناسب بدنبال داشته باشند. کارکنان باید در ازای کار خوب، به میزان مناسب پاداش بگیرند. کوتاهی در این امر یا پاداش دادن به طور ناصحیح اثر تقویت رفتار را در کارکنان از بین می برد.



- ۷- به تصمیم گیری عادت کنید. در اوایل پاره ای از تصمیماتتان نادرست خواهد بود، لکن تصمیم گیری نیز مانند چیزهای دیگر با تمرین بهتر می شود. تجربه، قضاوت شما را بهبود می بخشد تا جایی که در بیشتر اوقات صحیح تصمیم می

گیرید. اینکه ۵۱ درصد اوقات صحیح عمل کنید، خیلی بهتر است از اینکه به علت ضعف در تصمیم گیری، هیچ کاری انجام ندهید.



۸- تصمیم گیری وارونه را جایز نشمرید
 آیا شما هرگز مساله ای به فردی داده
 اید که عیناً آن را به شما برگرداند.
 چنین کاری را قبول نکنید. از او
 بخواهید تا تمام راه حل هایی را که
 به نظرش می رسد، فهرست کند و به
 ترتیب اولویت بنویسد و یک یا چند
 راه حل را انتخاب کند. این طریقه،
 مهارت تصمیم گیری او را افزایش می
 دهد و از تلف شدن وقت شما جلوگیری می کند.

۹- تصمیمی را که باید بگیرید تا آنجا که می توانید به وضوح و روشنی بنویسید و تاریخ
 نهایی اخذ تصمیم را تعیین کنید. حاشیه و زواید مساله را کنار بگذارید و فقط لپ مطلب
 را بیان کنید. وقت کافی (بر اساس اهمیت تصمیم) برای جمع آوری و تجزیه و تحلیل
 اطلاعات تخصیص دهید. سپس در تاریخ نهایی راه حل خود را انتخاب کنید. این کار،
 شما را از افتادن به دام تجزیه و تحلیل بیش از حد، دودلی و طفره رفتن در تصمیم گیری
 نجات می دهد.

۱۰- در چارچوب زمان تعیین شده، تا می توانید بهترین اطلاعات را جمع آوری کنید. اگر برای
 مقدار درست یا کامل اطلاعات صبر کنید، برای همیشه معطل می مانید. "هاری ترومن"

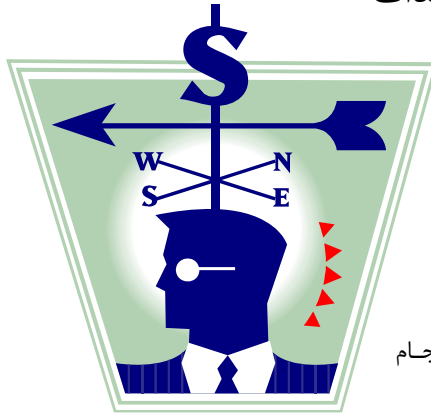
این مطلب را چنین خلاصه کرده است که او با دریافت بهترین اطلاعات موجود تصمیم می‌گرفت .

۱۱- راه حل های مختلفی را که متضمن فکرهای بکر هستند را فهرست کنید. اگر شما به یک دانشکده بازرگانی رفته اید، آنچه را به شما به عنوان راه حل مطلوب آموخته شده است، فراموش کنید، چطور می‌دانید که آن راه انتخابی بهترین راه حل مطلوب است؟ هر چه که می‌توانید راه‌های مختلف را فهرست کنید و به هر یک از آنها عدد ۱ تا ۱۰ تخصیص دهید. همچنین بدانید که در دنیای واقعی، حد اقل چند راه حل خوب وجود دارد و شما ممکن است یکی از آنها و یا همه را انتخاب کنید.

۱۲- اگر نیاز دارید که راه حل‌ها را بیشتر ارزیابی کنید از روش تراز نامه استفاده کنید. تمام مزایای یک راه حل را در طرف راست و تمام معایب را در سمت چپ صفحه کاغذ بنویسید. محاسن و معایب را مقایسه کنید و تصمیم بگیرید. "بنیامین فرانکلین" این ایده را دوستانه سال پیش پیشنهاد کرده و هنوز هم توصیه عالی بشمار می‌رود.

۱۳- اقدام کنید یا به آنهایی که اقدام کرده‌اند، پاداش دهید. دیدن یک چیز است و ملاحظه آنچه که دیده‌اید چیز دیگر. درک آنچه ملاحظه کرده‌اید، سومین چیز. آموختن از آنچه درک کرده‌اید باز هم موضوع دیگری است، لکن عمل کردن به آنچه آموخته‌اید، تنها چیزی است که اهمیت دارد.

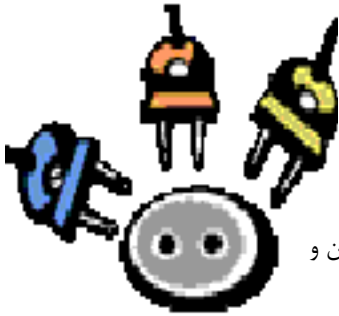
رهنمودهایی برای تدوین اهداف



- ۱- هدف اصلی با فعلی که بر انجام عملی دلالت دارد شروع می شود.
- ۲- هدف باید نتیجه اصلی مورد انتظار را مشخص نماید.
- ۳- هدف باید مشخص کننده موعد و زمان انجام فعالیت‌های مربوط باشد.
- ۴- هدف باید حد اکثر هزینه را مشخص کند.
- ۵- هدف باید حتی الامکان قابل سنجش باشد.
- ۶- هدف باید پاسخ چه کاری و چه زمانی را مشخص سازد و از دخالت در مورد چرا و چگونگی اجرا خودداری نماید.
- ۷- هدف باید مستقیماً مربوط به نقش‌ها و ماموریت‌های مدیر مسئول و همچنین نقش‌ها، ماموریت‌ها و هدف‌های مقامات بالاتر باشد، گر چه این رهنمود بسیار ساده به نظر می‌آید.
- ۸- هدف باید برای افرادی که در تحقق آن همکاری دارند کاملاً مفهوم و قابل درک باشد.
- ۹- هدف باید واقعی و قابل حصول بوده و نیل به آن مستلزم تلاش و کوشش باشد.
- ۱۰- هدف باید در مقایسه با سایر هدف‌ها و با در نظر گرفتن منابع و وقتی که صرف آن می‌شود، حد اکثر بازده را بدست دهد.

- ۱۱- هدف باید با منابع و امکانات پیش بینی شده هماهنگی و مطابقت داشته باشد.
- ۱۲- در مقابل هر هدفی باید یک نفر مسئول باشد و در زمانیکه برای تحقق یک هدف کوشش مشترک لازم است ، باید سعی شود مسئولیت ها توزیع نشوند و مسئول نهایی یک نفر باشد.
- ۱۳- هدف باید با خط و مشی ها و نحوه اجرای آن هماهنگ باشد.
- ۱۴- هدف باید متقابلاً از طرف رئیس و مرئوس بدون اعمال نفوذ و فشار مورد موافقت قرار گیرد.
- ۱۵- هدف باید به رشته تحریر در آید و نسخی از آن در اختیار افراد ذیربط قرار گیرد تا هر گاه از طرف مدیر و کارکنان مورد توجه قرار گیرد.
- ۱۶- هدف نباید تنها بصورت نوشته به افراد ارائه شود، بلکه از طریق مباحثات چهره به چهره بین مدیر و کارکنان باید مورد بررسی قرار گیرد.

عوامل موثر در برقراری رابطه بین مدیران، کارکنان و مشتریان سازمان



عواملی که که نشان دهنده وجود روابط انسانی و یا عوامل بوجود آورنده روابط انسانی در سازمان ها می باشد، آنقدر گوناگون است که ذکر همه آنها ممکن نیست. در این بحث سعی شده است آن دسته از شاخص هایی که در برقراری روابط بین مدیران، همکاران و مخصوصاً مشتریان نقش مهمی دارند، اشاره گردد.

۱- درک نیازها و استعدادها

تامین نیاز های انسان بدون وجود انسان های دیگر و برقراری ارتباط با آنها غیر ممکن است و این امر اساس بحث روابط انسانی در سازمان هاست.

۲- خود کنترلی مدیریت

پژوهش ها نشان می دهد که مدیران با توان خود کنترلی بیشتر در مقایسه با سایر مدیران در کار خود موفق تر هستند و چون خود کنترلی حاصل تفکر و تعمق فرد می باشد که فرد بر اساس عقاید و ارزش های خود می تواند رفتار خود را از درون کنترل کند. در حقیقت، عامل خود کنترلی، وجدان، اعتقادات و شناخت درست فرد می باشد که او را موظف می کند که بدون توجه به یک نیروی خارجی، از درون، رفتار خود را در راستای عوامل فوق تنظیم کند. در این حالت

فرد بر تمام رفتارها و حرکات خود تسلط دارد و می‌داند در چه زمانی، چه رفتاری را از خود بروز دهد و یا در صورت لزوم نسبت به یک محرک، بی‌عمل باقی بماند.

۳- تامین بهداشت روانی

بهداشت روانی عبارت است از پیشگیری از پیدایش بیماری روانی و سالم‌سازی محیط درونی افراد، تا این که انسان‌های یک گروه اجتماعی (سازمان) بتوانند با برخورداری از شخصیت و روان متعادل، با عوامل محیط خود رابطه برقرار کرده و در راه تامین نیازها، شکوفایی استعدادها و رسیدن به اهداف متعالی فردی و اجتماعی بکوشند. بهداشت روانی سبب پیدایش روابط نزدیک و صمیمانه و نیز سبب ارضای نیازهای روانی انسان می‌شود. مجموعه روابطی که بین افراد برقرار می‌شود، سبب عزت، حرمت و امنیت در آنها می‌شود. هدف بهداشت روانی و تعلیم و تربیت، ساختن انسان‌هایی سالم، مفید و سعادتمند است.

۴- جو مناسب سازمانی

عبارت است از مجموعه‌ای از حالات، خصوصیات یا ویژگیهای حاکم بر یک سازمان که آن را گرم، قابل اعتماد، و اطمینان بخش و یا سرد، غیر قابل اعتماد و ترس آور می‌کنند. جو سازمانی ویژگی نسبتاً پایدار محیط داخلی سازمان است که به وسیله اعضای آن تجربه و حس می‌شود و بر نوع رابطه انسان‌ها در سازمان تاثیر می‌گذارد.

به عنوان نمونه، "هالپین و کرافت" بر پایه پژوهش‌های خود ۶ نوع جو سازمانی را شناسایی کردند:

۱- جو باز



کارکنان در این جو از روحیه بالایی برخوردارند و بدون پرخاشگری با هم کار می‌کنند و خط و مشی‌های مدیریت، انجام وظایف و امور را تسهیل می‌کنند. روش مدیریتی انعطاف پذیر و غیر شخصی است. مدیر بر تولید زیاد تاکید ندارد و کارکنان را تحت کنترل شدید قرار نمی‌دهد و از

کارکنان حمایت می‌کند و دوستی و صمیمیت میان آنها بیشتر است. تحقیقات نشان می‌دهد که جو سازمانی باز، سبب افزایش کارایی و اثر بخشی می‌شود و در این جو روحیه‌ها بالاست و رغبت به کار نیز زیاد است.

۲- جو خود گردان

کارکنان از آزادی نسبتاً کاملی برخوردارند ولی در عین حال مقدار کمی فشار گروهی در بین کارکنان وجود دارد. مدیر تا حدی از کارکنان کناره می‌گیرد و با سخت کوشی خود مانند یک الگو عمل می‌کند.

۳- جو کنترل شده

کارکنان سخت کار می کنند و وقت کمی برای ارتباط دوستانه دارند. در این جو روی انجام وظیفه بیشتر تاکید می شود. مدیر معمولاً از کارکنان کناره می گیرد و دستورات خود را کتبی یا شفاهی صادر می کند و به عواطف چندان توجهی نمی کند. تفویض اختیار از سوی مدیر کمتر است.

۴- جو آشنا

مدیر اعتقاد دارد که همه اعضای یک خانواده هستند و از انجام کارهایی که به احساسات اعضای خانواده آسیب می رساند، اجتناب می کند. در این جو نیز مدیر بر کار زیاد تاکید نمی کند و افراد به راهنمایی هم می پردازند. رضایت شغلی در حد اعتدال وجود دارد و این از ارضای نیازهای اجتماعی افراد سرچشمه می گیرد.

۵- جو پدران

کارکنان با یکدیگر خوب کار نمی کنند و این امر موجب عدم هماهنگی بین آنها می شود، کارکنان از روابط دوستانه ای برخوردار نیستند و روحیه افراد در حد پایینی است و از نظر تامین نیازهای اجتماعی ناراضی هستند. مدیر به نظارت و کنترل رفتار کارکنان می پردازد و خود تصمیم می گیرد و تفویض اختیار نمی کند.



۶- جو بسته



کارکنان خود را در امور سازمان درگیر نمی‌کنند. رضایت شغلی در حد بسیار پایین است و کارکنان علاقمند به ترک شغل خود هستند. در این جو مدیر بر انجام کارها تاکید می‌ورزد و در رابطه با روش انجام کار، دستورات و قواعدی به وجود می‌آورد. معمولاً "بین گفتار و کردار همخوانی وجود ندارد، نظارت بسیار شدید وجود دارد و افراد حق دادن نظر را ندارند.

۵- دوست داشتن دیگران

یکی از مفاهیم کلیدی در برقراری روابط انسانی در سازمان است. دوست داشتن بطور متقابل بر رفتار مدیران، کارکنان و مشتریان اثر می‌گذارد. دوست داشتن، عامل کشش مدیر به سوی کارکنان و مشتریان است و مدیری که کارکنان را موجوداتی با صفا، بی‌آلایش و پاک می‌بیند، آنها را دوست خواهد داشت.

۶- خود شناسی و دیگر شناسی

بنا به فرموده علی (ع): هر کس خود را بشناسد، خدایش را می‌شناسد. کسی که نگرش، شخصیت، عواطف و جنبه‌های درونی، ارزشی و فرهنگی خود را می‌شناسد، حدود انتظارات و علائق خود را مشخص می‌کند، می‌داند که از دیگران چه بخواهد و از آنها چه انتظاراتی داشته باشد.

باید توجه داشت که افراد از توان کنترل بر خود برخوردار هستند. برقراری رابطه، همبستگی مستقیمی به میزان آشنایی با طرف مقابل دارد و هر قدر طرف مقابل برای ما شناخته شده تر باشد، میل به برقراری ارتباط به شرط داشتن ویژگی های مثبت و جاذب در او بیشتر است.

۷- درک تفاوت های فردی

به طوری که می دانیم هر فرد دارای خصوصیات و ویژگی های خاص خود است و خداوند انسان ها را بر پایه تفاوت ها آفریده است. روابط انسانی پایا و موثر در اثر درک تفاوت های فردی افراد از همدیگر حاصل می شود. امروزه یکی از بحث های علم مدیریت، بنام مدیریت تفاوت ها مطرح می شود که معتقد است درک تفاوت ها و ویژگی های فردی افراد سبب بهره‌وری در مدیریت می گردد.

۸- مشکل شناسی

یکی از مهمترین مسئولیت های مدیر، مشکل شناسی و توان حل مسایل و مشکلات فراگیران و همکاران می باشد. " نولان " معتقد است، حل مسئله، هنر یافتن راههایی است برای رسیدن به هدف، از جایی که شما می خواهید ولی نمی دانید چگونه به آن برسید. بنابراین از نظر او، مساله یا مشکل، شکاف بین موقعیت فعلی و موقعیت مطلوب می باشد. حل مساله یک امر تخصصی است که نیاز به آموزش و مهارت دارد، یعنی :

- مشکل چیست ؟
- چه علائمی از مشکل وجود دارد ؟

- طبیعت یا ویژگی مشکل چیست ؟
- عوامل بوجود آورنده مشکل چیست ؟
- روند حرکت (سیر تکاملی) مشکل چگونه است ؟
- محیط مشکل از چه ویژگیهایی برخوردار است ؟
- چه راه‌هایی برای مشکل وجود دارد ؟
- برای حل مشکل چه امکاناتی مورد نیاز است ؟
- چه نیرویی می‌توانند در حل مشکل به ما کمک کنند ؟
- چه مدتی برای حل مشکل در اختیار داریم ؟

۹- شناخت و احترام به شخصیت دیگران

شخصیت، مجموعه ویژگی‌های یک فرد است که بر اثر عوامل محیطی، شکل می‌گیرد و به صورت یک الگوی رفتاری قابل تمیز خود را نشان می‌دهد. هر انسانی دارای شخصیت منحصر به فرد خود می‌باشد. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که افراد به محیط‌هایی که مناسب با شخصیت آنها باشد، علاقه بیشتری نشان می‌دهند.

مدیران و کارکنان درک می‌کنند که هر فرد، انسان مستقلی است و زندگی او با ارزش است و شخصیت هر فرد قابل احترام است. در سایه احترام به شخصیت افراد، آنها نیز به برقراری روابط انسانی علاقمند می‌شوند.

۱۰- توان برقراری ارتباط

نکته اصلی در ارتباطات انسانی، داشتن زبان مشترک یا مجموعه ای از رفتارها، وسایل و مجاری ارتباط و غیره است که از طریق آنها می توان ارتباط موثری را برقرار کرد. برای برقراری ارتباطات انسانی حداقل باید دو نفر وجود داشته باشند تا موضوع خاصی را به کمک ابزار یا وسایل ویژه ای به اطلاع یکدیگر برسانند. این فرآیند را "فرآیند ارتباط" می نامند.

پرسشنامه رضایت شغلی

آیا واقعاً کارتان را دوست دارید؟ برای برخی از مدیران یا کارمندان، بازنشستگی یک آرزو است، آرزوی روزهای بی دغدغه و اضطراب، روزهایی که می‌توان در یک صندلی راحتی لم داد و با خاطری آسوده به مطالعه کتاب و گوش دادن به موسیقی آرام پرداخت. اما آیا این بدان معنی نیست که چنین مدیرانی از کار خود دل خوشی ندارند؟ اگر جدا شدن از کار برای مدیران یا کارمندان موهبتی به شمار آید، باید در علاقمندی او به کار تردید داشت و در این حالت است که عدم رضایت از شغل نه تنها بر روحیه و عملکرد همکاران و زیردستان او نیز اثر می‌گذارد و تحقق اهداف سازمانی را دچار مشکل می‌سازد، برای این که وضعیت خود را در قبال شغلستان به عنوان یک مدیر یا کارمند دریابید به پرسشنامه زیر پاسخ دهید و به هر کدام که نظر دارید، علامت‌گذاری نمایید :

(۱) چشمان خود را برای لحظاتی ببندید و مشکلات یافتن یک شغل جدید، مسایل ناشی از جا به جا شدن و آشنایی با ویژگی‌های شغل جدید را کاملاً فراموش کنید چه شغل و کدام کار می‌تواند بیشترین انگیزه و رضایت را برای شما فراهم آورد، لطفاً موردی را که شباهت بیشتری با نظر شما دارد علامت بزنید.

الف شغلی که کاملاً متفاوت با کار فعلی من باشد.

ب شغلی که درست همانند کار فعلی من، اما پاره وقت باشد.

ج شغلی که شبیه کار فعلی من باشد، اما برای انجام آن به آموزش یادگیری بیشتری نیاز باشد.

د □ همین شغل فعلی من، که در حال حاضر بالاترین رضایت را برای من حاصل می‌سازد.

۲) فرض کنید که به شما گفته‌اند که یکی از دوستانتان از شغل خود استعفا داده و در بیرون از سازمان، شغل دیگری را برای خود انتخاب کرده است، شما نیز با وی ملاقات می‌کنید و ایشان دلایل زیر را بیان می‌کند: شما، کدامیک از دلایل زیر را بیشتر قابل قبول می‌دانید و می‌پذیرید؟

الف □ به این دلیل استعفا و تغییر شغل داده‌ام که پول بیشتری را به دست خواهم آورد.

ب □ به این دلیل استعفا و تغییر شغل داده‌ام که آزادی عمل بیشتری را به دست آورده و از مقررات سازمانی رها شوم.

ج □ به این دلیل استعفا داده و شغل دیگری را انتخاب کرده‌ام که با افراد ارتباط نزدیک‌تر و صمیمانه‌تر و غیررسمی‌تری داشته باشم.

د □ به این دلیل استعفا و تغییر شغل داده‌ام که در شغل جدید تمام ذوق، استعداد و نبوغ خود را به کار خواهم گرفت.

۳) فرض کنید ثروت زیادی به شما به ارث رسیده است که دیگر نیازی به کار کردن برای امرار معاش ندارید و وضعیت مالی بسیار خوبی دارید، به طوری که هیچگونه نیازی به حقوق فعلی یا کار کردن در بیرون از سازمان را ندارید و ثروت شما به حدی است که اگر آن را به بانک

بگذارید تا صد سال دیگر آن را خرج کنید تمام نمی‌شود. در چنین وضعیتی، علاقمند هستید بیشتر به چه کاری مشغول شوید؟

الف □ مایل هستم کار فعلی خودم را مثل گذشته ادامه دهم.

ب □ مایل هستم به سرگرمی‌های مورد علاقه بپردازم ولی بخشی از کار فعلی خودم را نیز ادامه دهم.

ج □ دلم می‌خواهد راحت باشیم و وقت خود را صرف ورزش، تفریح و سرگرمی‌های مورد علاقه‌ام بکنم.

د □ مایل هستم شغل کاملاً جدیدی را انتخاب کنم و در آن شغل، از مهارت‌های خود استفاده نموده و تجربیات جدیدی را یاد بگیرم.

۴) اگر بخواهید شغل فعلی خودتان را با شکل نشان دهید، کدامیک از موارد زیر، شغل فعلی شما را بهتر نشان می‌دهد:

الف □ شغل فعلی من ثابت است و در آینده نیز مثل حالا خواهد بود و تغییری نخواهد کرد.

ب □ شغل فعلی من در نوسان است و بعضاً نیز بی اهمیت می‌شود.

ج □ شغل من هر روز با اهمیت می‌شود و از آینده خوبی برخوردار است و همیشه در حال نزول است.

د □ شغل فعلی من هر روز کم اهمیت‌تر می‌شود و از آینده خوبی برخوردار نیست و همیشه در حال نزول است.

۵) شغل مطلوب شما کدام است و یک مورد که بیشتر از همه با آن موافق هستید، علامت بزنید :

الف □ شغل مطلوب من، همین شغل فعلی من است.

ب □ شغل مطلوب من، شغلی است که نیاز به سعی و تلاش بیشتری داشته باشد تا من بتوانم همیشه فعال باشم.

ج □ شغل مطلوب من، شغلی است که آزادی عملی بیشتری را برای من فراهم کند.

د □ از هر شغل می‌توانم برای خود شغلی مطلوب بسازم.

۶) به مدت یک دقیقه چشمان خود را ببندید و به گذشته کاری محل کار خود فکر کنید و چند تا رویداد شادی آور و خوشحال کننده را به یاد آورده و تعداد آن‌ها را بشمارید و سپس یکی از موارد زیر علامت را علامت بزنید :

الف □ رویدادهای شادی آور و خوشحال کننده در محل کار و شغل فعلی من، وجود ندارد.

ب □ تعداد رویدادهای شادی آور و خوشحال کننده در محل کار و شغل من، بین ۱ تا ۳ مورد می‌باشد.

ج □ تعداد رویدادهای شادی آور و خوشحال کننده در محل کار و شغل فعلی من، بین ۴ تا ۷ مورد می‌باشد.

د □ تعداد رویدادهای شادی آور و خوشحال کننده در محل کار و شغل فعلی من، بیش از ۷ مورد می‌باشد.

۷) به مدت یک دقیقه چشمان خود را ببندید و به محل کار خودتان فکر کنید و چند تا رویداد ناخوشایند و نگران کننده تلخ را به یاد آورده و تعداد آنها را بشمارید و سپس یکی از موارد زیر علامت را علامت بزنید :

الف □ رویدادهای تلخ، ناخوشایند و نگران کننده در محل کار و شغل فعلی من، اصلاً وجود ندارد.

ب □ تعداد رویدادهای ناخوشایند، تلخ و نگران کننده در محل کار و شغل فعلی من، بین ۱ تا ۳ مورد می‌باشد.

ج □ تعداد رویدادهای ناخوشایند، تلخ و نگران کننده در محل کار و شغل فعلی من، بین ۴ تا ۷ مورد می‌باشد.

د □ تعداد رویدادهای ناخوشایند، تلخ و نگران کننده در محل کار و شغل فعلی من، بیش از ۷ مورد می‌باشد.

۸) فرض کنید در یک معامله پول فراوانی به دست آورید یا در قرعه کشی بانک به عنوان برنده ممتاز انتخاب و ثروت هنگفتی بیش از دویست میلیون تومان به شما رسیده است. به طوری که اگر آن پول را به بانک بگذارید با سود آن زندگی شما خیلی بهتر از حالا می‌شود و چند

برابر حقوق فعلی را به دست می‌آورید. اگر این اتفاق برای شما بیافتد، دوست دارید چه کار کنید؟

الف □ کار فعلی خودم را ترک می‌کنم و آن چه دوست دارم انجام می‌دهم تا از زندگی خود بیشتر لذت ببرم.

ب □ سعی می‌کنم از بین کارهای مورد علاقه‌ام، شغلی را برای خود به وجود آورم و از آن لذت ببرم.

ج □ شغل فعلی خودم را حفظ می‌کنم و مهارت‌های دیگری را نیز می‌آموزم.

د □ شغلی فعلی خودم را ترک می‌کنم و شغلی انتخاب می‌کنم که مسئولیت کمتری را داشته باشم.

بعد از علامت گذاری باید به کلید این پرسشنامه مراجعه کرد (جواب دادن به پرسشنامه مذکور بعد از مراجعه به کلید زیر، نتیجه خطا دار خواهد داشت):

امتیاز گزینه :				سؤال
د	ج	ب	الف	
۴	۳	۲	۱	۱
۴	۳	۲	۱	۲
۱	۲	۳	۴	۳
۱	۴	۳	۲	۴
۱	۲	۴	۳	۵
۴	۳	۲	۱	۶
۱	۲	۳	۴	۷
۳	۴	۲	۱	۸

پس از محاسبه مجموع امتیازات ۸ سؤال، اگر مجموع امتیازات :

✓ بین ۲۲ تا ۳۲ باشد، نهایت رضایت را از شغل فعلی خودتان دارید و احساسات نسبت به

آن کاملاً مثبت است.

✓ بین ۹ تا ۱۳ باشد، باید در شغل خود تجدیدنظر کنید، درباره شغل خود فکر کنید و بکوشید عواملی را که باعث نارضایتی شما از آن می‌شود، پیدا کنید.

منابع و ماخذ

- الوانی، دکتر سیدمهدی - افقهای نو در مدیریت دولتی - مجله مدیریت دولتی - شماره ۵۰ - زمستان ۷۹.
- الوانی، دکتر سیدمهدی - سازمان دانشی - کنترلر - شماره ۷ و ۸ پاییز و زمستان ۷۸.
- ابیلی - سازمان‌های دانایی محور - مجله تدبیر - شماره ۱۱۵ - شهریور ۸۰ - ص ۸۴.
- امیران، دکتر حیدر - کاربرد روش‌های خطاناپذیری در شیوه‌های نوین تولید - مجله تدبیر - شماره ۱۱۵ - شهریور ۸۰ - ص ۴۴.
- ادیب، دکتر محمدحسین - چگونگی فعال کردن اصلاحات اقتصادی - مجله تدبیر - شماره ۱۱۴ - مرداد ۸۰ - ص ۸۷.
- الوانی، دکتر سیدمهدی و ضرغامی فرد، مژگان - نقش زنان در توسعه، مجله تدبیر - شماره ۱۱۳ - تیرماه ۸۰ - ص ۶۳.
- الوانی، دکتر سیدمهدی - بازتاب جلوه‌های بی‌نظمی در مدیریت - مطالعات مدیریت شماره ۲۱ و ۲۲ - دانشگاه علامه طباطبایی - بهار و تابستان ۷۸ - ص ۴۰.
- الوانی، دکتر سیدمهدی - مدیریت تولید - اقتباس از مجله تدبیر - شماره ۳۹ - دی ۷۲ - ص ۴۱.
- احمدی، دکتر علی - استاد دانشگاه - شبکه دوم سیما - اخبار ۲۲/۳۰ - ۸۰/۹/۲۳.
- انجلابوی - تسهیم دستاورد - ترجمه حسن صراف جوشقانی - مجله روش - شماره ۶۸ - آذرماه ۸۰ - ص ۳۲.

ایران نژاد پاریزی، دکتر مهدی و ساسان گهر، پرویز - سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل - موسسه بانکداری ایران - سال ۷۱.

استوتزل، ژال - روانشناسی - ترجمه علی محمد کاردان - دانشگاه تهران - ۱۳۵۴.

آذربادگان، سیدعلی - مدیر عامل و نایب رییس هیات مدیره شرکت سرمایه‌گذاری تامین اجتماعی (شستا) - روزنامه ایران - ۸۰/۱۲/۱۱ - ص ۴.

اریک اسپتونسون - توسعه تجاری یا ۵ نکته برای مدیریت مطلوب - اکسیر مدیریت - موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور - دوره ۵ شماره ۱۷ - آذرماه ۱۳۸۱ - ص ۱.

اقتصاد و مدیریت - فصلنامه دانشگاه آزاد اسلامی.

اسماعیل پور، رضا - مدیریت خودشیفته - گسترش صنعت سنگین - شماره ۱۸۳ و ۱۸۴ - آبان ۷۲.

انتصاریان، فرزین - هم اندیشی مدیریت کیفیت.

ال‌گور - نبرد با بوروکراسی - از تشریفات زاید اداری تا حصول به نتایج مطلوب - ترجمه انتشارات همشهری - ۱۳۷۶.

الوانی، دکتر سیدمهدی - مدیریت عمومی - نشر نی - چاپ چهارم - سال ۱۳۷۰ - ص ۳۱۰.

الوانی، دکتر سیدمهدی - خویشتن شناسی مدیران - نشر نی - سال ۱۳۷۱ - ص ۱۳۵.

الوانی، دکتر سیدمهدی - خویشتن شناسی مدیران - تهران - نشر نی - سال ۱۳۷۱ - ص ۱۹۹-۱۹۶.

- استیفن رابینز، دیوید سنزو- مبانی مدیریت - ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و همکاران - دفتر پژوهش‌های فرهنگی - تهران - سال ۷۹.
- ابزری، دکتر مهدی و سرایداراریان، حمید - سازمان مدیریت و فشارهای روانی - شرکت فرآیند تحقیق - سال ۷۶.
- ایر، اس، اس - روش به کارگیری مهندسی ارزش - ترجمه محمد سعید جبل عاملی و سید علیرضا میرمحمد صادقی - نشر فرات - چاپ دوم - سال ۸۱ - ص ۶۱.
- انواری رستمی، دکتر علی اصغر - مدیریت مهندسی - مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران - نشر آذرخش - سال ۷۹.
- ایوان جی، داگلاس - اقتصاد و مدیریت - ترجمه دکتر جواد پور مقیم - نشر نی، سال ۷۳ - ص ۲۵.
- بیان، حسام‌الدین - نظریه سایبرنتیک - مجله مدیریت دولتی - شماره ۴ - مرکز آموزش مدیریت دولتی - سال ۷۱.
- بهرنگی، محمدرضا - مدیریت آموزشی و آموزشی و آموزشی، ۱۳۷۱.
- بارنارد، چستر - وظیفه‌های مدیران - ترجمه محمدعلی طوسی - مرکز آموزش مدیریت دولتی - ۱۳۶۸.
- بودو، آلن - خلاقیت در آموزشگاه - ترجمه علی جان زاده - نشر چهر - ۱۳۷۰.
- باقری، دکتر جهانبخش - مدیران، یا عاملین تغییر در سازمان - مجله مدیریت - انجمن مدیریت ایران - ص ۴۱.
- بزرگترین اصل مدیریت در دنیا.

- برت نی نوس - رهبری بصیر - ترجمه محمد ازگلی - برزو فروهی - دانشگاه امام حسین (ع) - چاپ اول - ۱۳۷۷ - ص ۲۵۵.
- چارلز جیبونس - ویژگی‌های مدیر رشد یافته - ترجمه سهراب خلیلی - مجله تدبیر.
- چارلز پی، جونز - مدیریت سرمایه گذاری - ترجمه دکتر رضا تهرانی و عسگر نوربخش - نشر نگاه دانش - سال ۸۲ - ص ۱۴.
- خاکی، غلامرضا - مدیریت زمان - نشر کوهسار - چاپ سوم - سال ۱۳۸۰.
- دوبل میشل، دیوید استراوس - چگونه جلسات را اداره کنیم؟ - ترجمه فلورا سلطانی - سازمان مدیریت صنعتی - ۱۳۷۵.
- دیویس کیت - مقدمه‌ای بر روابط انسانی - ترجمه ناصر رحیمی و محمود توتونچیان - مرکز آموزش مدیریت دولتی - ۱۳۶۵.
- دیوانی، امیر - اشتباهات شغلی در محیط کار (از اینترنت ترجمه شده است) - مجله تدبیر - شماره ۱۳۱ - فروردین ماه ۸۲ - ص ۱۰۰.
- داوری، دردانه و شانه ساززاده - محمد حسن - مدیریت استراتژیک - نشر آتنا - سال ۸۰ - ص ۳۵.
- رابرت آنتونی، جان دیودین، نورتین بدفورد - نظام‌های کنترل مدیریت - ترجمه محمدتقی ضیایی بیگدلی - مرکز آموزش مدیریت دولتی - ۱۳۷۲.
- رابینز، استیفن - تئوری سازمان - ترجمه الوانی - دکتر سید مهدی و دانایی فرد، حسن - تهران - نشر صفار - سال ۷۶ - ص ۶۹.

پارکینسون، نورشاکوت و رستم جی - اندیشه‌های بزرگ در مدیریت - ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی - موسسه بانکداری ایران - ۱۳۶۹.

پرهیزگار، کمال - تئوری‌های سازمان و مدیریت - نشر آگاه - ۱۳۷۲.

پاتریک مالون - هفت راز برای مدیران موفق - اکسیر مدیریت - موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور - دوره ۵ - شماره ۱۷ - آذر ۸۱ - ص ۲.

پاتریک مانتانا - مدیریت.

تسلیمی، دکتر محمدسعید، در جستجوی عوامل پشتیبانی کننده تجزیه و تحلیل SWOT در تدوین استراتژی - فصل نامه دانش مدیریت - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - شماره ۵۵ - زمستان ۸۰ - ص ۲۵۰.

ثقفی، علی - مدیریت استراتژیک و ایده‌های نوین در حسابداری مدیریت - حسابرس ۶ - مجموعه مقالات - بهار ۷۷.

جاسبی، دکتر عبدا... - اصول و مبانی مدیریت - دانشگاه آزاد اسلامی - سال ۶۷ - ص ۷۲.

جاسبی، دکتر عبدا... - تعریف سیستم - مجله اقتصاد و مدیریت - دانشگاه آزاد اسلامی - شماره ۳ - پاییز ۶۸ - ص ۶۵.

جاسبی، دکتر عبدا... - نقدی بر نظریه عمومی سیستم‌ها - مجله اقتصاد و مدیریت - دانشگاه آزاد اسلامی - شماره ۴ - ۱۳۷۹.

جان نیواستورم - رفتار انسانی در کار - ترجمه محمدعلی طوسی - مرکز آموزش مدیریت دولتی -
۱۳۷۰.

جودیت سی، هافمن - بحران به مفهوم واقعی چیست - اکسیر مدیریت - موسسه عالی آموزش و
پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور - دوره ۵ - شماره ۱۷ - آذر
۸۱ - ص ۳.

جان جی گابارو، جان پی کاتر (اساتید رفتار سازمانی مدرسه بازرگانی هاروارد) - ترجمه رحمتا...
قربانی و ...

جین اسمیت - تصمیم‌گیری مناسب در ۳۰ دقیقه - پیام تحول اداری - هفته نامه سازمان مدیریت و
برنامه‌ریزی کشور - شماره ۱۱۵ - ۸۲/۲/۴ - ص ۹.

چاپمن، الوودن - نگرش مثبت و نحوه بهبود آن - ترجمه غلامعلی سرمد - موسسه بانکداری ایران -
۱۳۶۸.