



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری  
مجمع آموزش عالی کناباد

# درسنامه «آموزش مهارت‌های حرفه‌ای»

دکتر امیرحسین اخروی

فهرست مطالب

۲	فصل اول: اثر بخشی فردی .....
۲	۱) یادگیری و بهبود فردی .....
۲	۱-۱) اثر بخشی فردی: مبنایی برای مدیریت خوب: .....
۲	۱-۲) یادگیری چگونه آموختن .....
۳	۱-۳) مدلی برای خود مدیریتی .....
۴	۲) ایجاد خود آگاهی .....
۴	۲-۱) تفاوت های فردی و اهمیت آنها .....
۴	۲-۲) مباحث مهم خود آگاهی .....
۵	۳) مدیریت فشار عصبی .....
۵	۳-۱) شیوع فشار عصبی و خطرات ناشی از آن .....
۵	۳-۲) منشأ فشارهای عصبی .....
۵	۳-۳) راهبردهای کنترل فشار عصبی .....
۵	۴) مدیریت زمان .....
۶	۴-۱) تقدم اثر بخشی بر کارایی .....
۶	۴-۲) خود و زمان مورد استفاده خود را بشناسید .....
۶	فصل دوم: ارتباطات .....
۶	۱) ایجاد پیام های متقاعد کننده .....
۶	۱-۱) تجزیه و تحلیل مخاطبان .....
۶	۱-۲) صفات و شخصیت فرد: اعتبار فردی .....
۷	۱-۳) عوامل احساس برانگیز: برانگیختن احساسات دیگران .....
۷	۱-۴) فلسفه عقلی .....
۷	۲) رساندن قدرتمند پیام ها .....
۷	۱-۲) عوامل پنج گانه سخنرانی مؤثر .....
۸	۲-۲) استفاده از ابزارهای بصری .....
۸	۳) زمینه ها و مهارت های ارتباطی خاص .....
۸	۳-۱) انتخاب رسانه ارتباطی .....
۸	۳-۳) ارتباط های قاطع و متقاعد کننده .....
۹	۳-۴) ارتباط ها در بحران .....
۹	۴- گوش کردن فعال .....
۹	۴-۱) تضاد و اهمیت گوش کردن فعال .....
۹	۴-۲) دام ها و موانع گوش کردن فعال .....
۱۰	فصل سوم: حل مسئله و اخلاقیات .....
۱۰	۱) چالش حل مسئله .....
۱۰	۱-۱) چرا افراد زیرک تصمیمات بدی می گیرند .....
۱۰	۱-۲) شهود .....
۱۰	۱-۳) نردبان استنتاج .....
۱۰	۱-۴) شش خطای رایج افراد در قضاوت .....
۱۱	۱-۵) غلبه بر خطاهای قضاوت .....
۱۱	۲) حل مؤثر و اخلاقی مسئله .....
۱۱	۳) چارچوبی برای حل مسئله: PADIL .....
۱۱	۳-۱) تعریف و ساختاردهی مسئله .....
۱۲	۳-۲) ایجاد پیشنهاد های خلاق .....
۱۳	۳-۳) اجرا .....
۱۴	۴) اخلاقیات: انتخاب های دشوار .....
۱۴	۴-۱) تشخیص موضوعات اخلاقی .....
۱۴	۴-۲) تعصب اخلاقی .....

## فصل اول: اثر بخشی فردی

### ۱) یادگیری و بهبود فردی

#### ۱-۱) اثر بخشی فردی: مبنای برای مدیریت خوب:

مدیریت اثر بخش از درون آغاز می شود. در واقع وقتی از افراد خواسته می شود که مدیرانی بزرگ را وصف کنند جالب توجه است که آنها بیشتر از ویژگی های فردی یاد می کنند تا ویژگی های بین فردی یا سازمانی. به طور ساده می توان گفت که تنها افرادی می توانند دیگران را به طور مؤثر اداره کنند که ابتدا بتوانند خودشان را اداره کنند.

اثر بخشی فردی از اجزای متعددی تشکیل شده است اما تأکید ما با رفتارها و دانش علمی است کارهایی که برای بهبود صلاحیت و شایستگی های فردی می توانید انجام دهید. هیچ کس مدیر موفق به دنیا نمی آید و ظرف یک شب هم تبدیل به مدیری موفق و بزرگ نمی شود. لذا بنیادی ترین جنبه شایستگی فردی شناخت خود و داشتن درک روشنی از چگونگی یادگیری مهارت های جدید برانگیختن خود به منظور بهبود قابلیت ها است.

وظایف یک مدیر موفق

۱) بر مبنای تصورات نادرست اقدام نکند

۲) از آنچه نباید انجام داد اجتناب می کند

۳) راهکارها را کارشناسانه دنبال می کند

#### ۲-۱) یادگیری چگونه آموختن

مشکل اصلی در مورد بیشتر تلاش ها در جهت بهسازی فردی این است که این افراد دارای تفکرات بلند پروازانه با حداقل درک و شناخت از چگونگی وقوع بهسازی فردی اند به این معنی که بیشتر افراد امیدوارند که بهبود پیدا کنند یا آرزو دارند که اثر بخشی خود را بتوانند افزایش دهند. قوی ترین و مفید ترین چارچوب برای اندیشیدن درباره بهبود فردی مهارت های مدیریتی ریشه در کار آلبرت باندورا و نظریه یادگیری اجتماعی او دارد.

نظریه باندورا:

یادگیری هر رفتار جدید حاصل سه عامل مهم فرد، محیط و رفتار است و این سه عامل روی هم تأثیر دارند. رفتار، به شکل ساده نتیجه محیط و فرد نیست و همین طور محیط نیز به سادگی نتیجه فرد و رفتار نیست. این تأثیر متقابل به اصطلاح جبرگرایی متقابل نامیده می شود و اساس نظریه یادگیری اجتماعی است. به این دلیل که محیط مدل های رفتاری مهمی را فراهم می کند که ما از آنها یاد می گیریم اصول نظریه یادگیری اجتماعی بسیار کاربردی بوده و از آن برای کمک به ارتقای تغییرات فردی به طور گسترده ای استفاده شده است. مثلاً مشاوره، بازیگری، رفتارهای اعتیادی و قهرمانی.

از دلایل مؤثر بودن نظریه یادگیری اجتماعی:

۱) قادر است به طور گسترده عقایدی را که افراد فقط از طریق تجربه فردی از پاداشها و نتایج یاد می گیرند، اثبات کند. مثلاً برای یادگیری اینکه اجاق گاز می تواند دست را بسوزاند کافی است آن را لمس کنید. باندورا بیان می کند که در واقع بیشترین یادگیری از طریق مشاهده و مدل سازی رفتارهای دیگران حاصل می شود به این معنی که بیشتر افراد به سوزاندن اجاق گاز با مشاهده رفتار دیگران پی می برند.

۲) مفید بودن یادگیری اجتماعی تناسب خاص آن با مهارت های مدیریتی است: بین دانستن و عمل کردن شکاف بزرگی وجود دارد. درک و شناخت قواعد بیشتر مدیریت نسبتاً آسان است. بیشتر جوانان آزمون در رابطه با قواعد و اصول مهارت های مدیریتی را می توانند بگذرانند و قبول شوند ولی چالش واقعی اجرایی کردن این قواعد و اصول است.

یکی از مهم ترین ویژگی های مهارت های مدیریتی، این است که امکان اجرایی کردن چنین مهارت هایی وجود دارد ولی این کار به سادگی از طریق عقل سلیم با شهود امکان پذیر نیست بلکه نیازمند کنجکاوی و تلاش و عمل مستمر و پایدار است.

باندورا چهار عنصر کلیدی برای یادگیری از طریق مشاهده را مطرح می کند: ۱- توجه؛ ۲- قدرت حافظه و بازیابی؛ ۳- بازآفرینی؛ ۴- انگیزش

۱- توجه :

۱) اولین چالش یادگیری تمرکز است هر چیزی که مانع و مزاحم توجه باشد باعث کاهش یادگیری می شود.

۲) گام مهم در یادگیری مهارت های جدید، یافتن مدل های مناسب و عطف توجه به آن است.

۳) باید رفتارهایی را که مایل اید یاد بگیرید مشخص کنید.

۲- قدرت حافظه و بازیابی: شما باید قادر به درک و به خاطر سپردن چیزهایی که مشاهده کرده اید باشید. کد گذاری چیزهایی که می بینید به صورت واژه ها، نشانه ها یا تصاویر به حفظ و به خاطر سپاری بهتر منجر می شود تا اینکه فقط آنها را مشاهده کنید.

۳- بازآفرینی: شاید مهم ترین کمک نظریه یادگیری اجتماعی برای توسعه و بهبود مهارت های مدیریت این باشد که بر اهمیت عمل یا جلوه واقعی یک مهارت تأکید می کند به این معنی که شما نمی توانید مدیریت را تنها با مشاهده، مطالعه یا درک مفاهیم یاد بگیرید، بلکه باید تصاویر و تعاریف را به رفتار واقعی تبدیل کنید. مثلاً بسیاری از ورزشکاران عملکردشان را قبل از اینکه مسابقه آغاز شود در ذهن خود تصویرسازی می کنند. نکته مهم دیگر در رابطه با بازآفرینی این است که جمله ((تمرین باعث سرآمدی می شود)) تنها نیمی از واقعیت است و ((تمرین و عمل همراه با بازخور باعث تعالی می شود)) یا حداقل افراد را قادر می سازد که یاد بگیرند. بازخور برای یادگیری و توسعه هر نوع مهارتی کلیدی است.

۴- انگیزش: سرانجام شما حتی با توجه کافی، قدرت حافظه و بازیابی، بازآفرینی و بازخور نخواهید توانست به طور موفقیت آمیز مهارت جدید را کسب کنید مگر اینکه انگیزه یادگیری آن مهارت را داشته باشید که انگیزه ممکن است ناشی از تقویتها و مشوقهای گذشته باشد.

### ۳-۱) مدلی برای خود مدیریتی

چارلز مانز خودمدیریتی را چگونه تعریف می کند: او خودمدیریتی را به عنوان فرآیند اصلاح رفتار فرد با تغییر سیستمی چگونگی نظم دهی نشانه ها و چگونگی تفکر در مورد چیزهایی که قصد تغییر آنها را داریم و چگونگی دستیابی به نتایج رفتاری فعالیت هایمان تعریف می کند. در این چهار چوب تغییر فردی فرآیندی گسسته و مجزا نیست بلکه فرآیندی با تأثیرات متقابل چندگانه است. مفهوم صنعتی آن این است که همه ما توانایی تغییر در جهت یادگیری چیزهایی جدید و رفتار مطلوب را داریم.

چارچوب خود مدیریتی:

۱. خویشتن نگری/خودشناسی: خویشتن نگری عبارت است از: تعیین علت، زمان و شرایطی که هم اکنون رفتارهای مشخصی را در آن بکار می برید. برای مثال اگر چالش بهبود فردی شما، بهبود نمراتتان از طریق تمرکز بیشتر روی زمان مطالعه باشد، پرسیدن اینکه بهترین زمان و مکان مطالعه کی و کجاست مهم است.

بهترین راهبردهای خویشتن نگری: ۱- ثبت واقعی مشاهدات خود ۲- نظارت دقیق بر رفتار خود قبل و بعد از شروع تغییر و اصلاح یک جنبه مهم از خویشتن نگری: درس گرفتن از اشتباهات یا سعی و خطاست.

۲. اهداف تعیین شده توسط خود: اولین کارکرد هدف گذاری این است که تعیین می کند پیامدهای مورد انتظار یا رفتارهای مؤثر شما چه چیزهایی اند.

هدف گذاری کارا است، زیرا: ۱- در تعهد نسبت به یک هدف، فرد به فعالیت های مربوط به هدف توجه می کند و به فعالیت های غیر مرتبط به هدف توجهی نمی کند. ۲- اهداف به افراد انرژی و قدرت می دهند. اهداف چالشی نسبت به اهداف آسانتر به تلاشی بیشتر منجر می شود. ۳- اهداف باعث پافشاری و استقامت می شوند. اهداف متعالی تلاشها را مستمر و مستحکم می سازد. ۴- اهداف افراد را می انگیزاند تا از دانششان برای دستیابی به آنها استفاده کنند و دانش لازم را برای رسیدن به آنها کسب کنند.

ویژگی اهداف خوب که به اختصار SMART گفته می شوند: ۱- جزئی و خالص بودن ۲- قابل اندازه گیری بودن ۳- دست یافتنی ۴- مربوط و مرتبط بودن ۵- داشتن محدوده زمانی مشخص

۳. مدیریت نشانه ها: در مدیریت نشانه ها هدف، شناسایی دنیای اهداف خود برای کمک به انجام رفتارهایی است که قصد تغییر آنها را دارید. برای مثال اگر تلاش می کنید که سیگار را ترک کنید و سلامتی خود را بهبود دهید، زیر سیگاری را کنار بگذارید.

۴. تلقین مثبت و تمرین: تلقین مثبت و تمرین، کاربردهایی از اصول بازآفرینی یادگیری اجتماعی اند. جست و جوی فرصت هایی برای تمرین رفتار جدید را در واقعی ترین موقعیت ها می توانید بیابید. استفاده از تلقین مثبت بسیار با اهمیت است.

۵. خود پاداش دهی و تنبیه: ما می توانیم به طور عمیق اعمال خودمان را با پاداش دهی به خود در مورد رفتار مطلوب تحریک کنیم عموماً گفته می شود که بهتر است از خود پاداش دهی استفاده شود تا از خود تنبیهی. برای مثال من اگر به هدف خودم برسم شنبه شب برای شام بیرون می روم ولی اگر نتوانستم باید فلان کار را انجام دهم. وقتی با برنامه پیش می روید به سادگی می توانید خودتان را تشویق کنید و پاداش دهید و در غیر این صورت خودتان را تنبیه کنید.

برای ایجاد بهبود فردی پایدار باید: ۱- بدانید که در حال حاضر کجا قرار دارید ۲- اهدافی با ویژگی های SMART برای تغییر خود تعیین کنید ۳- محیط بیرون را طوری ترتیب دهید که شما را روی اهداف متمرکز کند و برنامه ها و اهداف بهبودتان را یادآوری کند ۴- مثبت بمانید و رفتارهای مطلوب را در هر فرصتی تمرین کنید. ۵- پاداش هایی را در صورت رسیدن به اهداف مطلوب برای خود در نظر بگیرید.

## ۲) ایجاد خود آگاهی

### ۲-۱) تفاوت های فردی و اهمیت آنها

افراد از جنبه های بسیار زیادی با هم تفاوت دارند که دو مقوله مهم از این تفاوت ها عبارتند از: ۱- توانایی ۲- شخصیت  
۱- توانایی: چیزی که یک فرد قابلیت انجام آن را دارد. توانایی ها ابعاد مختلفی دارند و عبارتند از: توانایی شناختی - توانایی فیزیکی - توانایی عاطفی

۲- شخصیت: نشان دهنده الگویی از روشهای نسبتاً طولانی است که فرد در آن تفکر، فعالیت و رفتار می کند. شخصیت به وسیله سه عامل: طبیعت، فطرت و تربیت تعیین می شود.

لین ون دین و سون آنگ هوش فرهنگی یا هوش بهر فرهنگی (CQ) را شامل چهار مهارت دانسته اند:

۱- راهبرد CQ: راهبرد CQ عبارت است از اینکه فرد چگونه تجارب بین فرهنگی را تغییر و درک می کند. این شامل تعیین راهبرد قبل از برخورد بین فرهنگی، بررسی مفروضات مختلف طی یک برخورد و تعدیل ادراکات هنگامی است که تجارب واقعی با انتظارات اختلاف دارد.

۲- دانش CQ: عبارت است از درک فرد از چگونگی شباهت و تفاوت های فرهنگ ها و دانش و آگاهی در مورد سیستم های قانونی و اقتصادی، هنجارهای تعاملات اجتماعی، اعتقادات دینی، ارزشهای مربوط به زیبایی و زبان در فرهنگ های مختلف را شامل می شود.

۳- انگیزه CQ: عبارت است از علاقه فرد برای تجربه فرهنگ های دیگر و تعامل با افراد فرهنگ های مختلف.

۴- رفتار CQ: عبارت است از توانایی فرد برای تغییر رفتارهای کلامی و غیر کلامی اش به گونه ای متناسب با فرهنگ های مختلف. ویژگی های غالب شخصیتی من کدام است؟

شخصیت یک فرد به صورت یک سلسله مراتب با پنج بعد اساسی و جهان شمول در این سلسله مراتب می تواند سازماندهی شود:

تجربه پذیری	آگاهی	سازگاری	ثبات عاطفی	برون گرایی	پنج عامل مهم شخصیت
					خصیصه ویژه احساسات مثبت
					مرتبط به پنج جمع گرایی گرمی خود آگاهی و بسی پسرده خویشتن داری اعمال عقاید
					ویژگی اصلی و صمیمت آسیب پذیری مهربانی

ترجیحات شخصیت من کدام اند؟

یونگ دریافت که ترجیحات افراد بر اساس چهار ناحیه اصلی ترجیح متمایز می شود:

۱- برون گرایی (E) یا درون گرایی (I): افراد برون گرا ترجیح می دهند که انرژی و توجه شان را به افراد و چیزها هدایت کنند، درحالیکه افراد درون گرا معمولاً انرژی و توجه شان را به سمت عقاید و نظر ها و مفاهیم هدایت می کنند.

۲- حسی (S) یا شهودی (N): ترجیحات حسی، افراد را به جست و جوی داده های واقعی و تجارب مستند و توجه به جزئیات هدایت می کند، ولی ترجیحات شهودی افراد را به جست و جوی ((تصویر بزرگ)) و الگوی پیچیده هدایت می کند تا اینکه به جزئیات ریز و جزئی.

۳- تفکری (T) یا احساسی (F): گرایش تفکری افراد را به سمت استفاده از منطق، انصاف و عدم جانبداری و سودمندی برای تصمیم گیری هدایت می کند درحالی که افرادی که ترجیحات احساسی دارند اغلب تصمیمات را بر اساس ارزش ها و نیازهای انسانی می گیرند و تصمیمات را شخصی سازی می کنند.

۴- قضاوتی (J) یا ادراکی (P): جهت یابی قضاوتی به برخورد با جهان خارجی به شیوه ای برنامه ریزی شده یا تمرکز بر تکمیل و ظایف و دست یابی به اهداف گرایش دارد. ترجیحات ادراکی اغلب افراد را به سمت فوریت و حس کنجکاوی هدایت می کند. مطمئناً نوع ترجیحات هیچ فردی مطلوب و بهینه نیست. هر نوع ترجیح خصوصیت منحصر به فردی از افراد است که به آنها در تعامل با دیگران یا سازگار شدن با محیط کار ویژه ای کمک می کند یا آن را تضعیف می کند. متأسفانه MBTI اغلب به طور نامناسب استفاده می شود.

بنابراین MBTI هرگز نباید برای موارد زیر استفاده شود: ۱- استخدام یک فرد برای یک شغل ۲- نشان دادن هوشمندی و شایستگی

### ۲-۲) مباحث مهم خود آگاهی

۱- نتایج ارزیابی برای شما بازخور هستند. این نتایج حقیقت نهایی و مطلق نبوده، نشان دهنده سرنوشت شما نیستند. ۲- هزاران خود ارزیابی وجود دارد ولی درستی و صحت بسیاری از آنها سؤال برانگیز است. بنابراین به دنبال مقیاس هایی باشید که مبنای هنجاری پذیرفته شده ای داشته باشند و از آزمون زمان سرافراز بیرون بیایند. ۳- ترجیحات، انتخاب ما در نحوه ادراک دنیای اطراف خود و بهترین شیوه عمل در آن است.

نهایتاً، ما همواره توصیه می‌کنیم که به دنبال الگوها و سازگاری در ارزیابی‌تان باشید. وقتی که به سازگاری می‌رسید آن سازگاری گواه تسلط بیشتر ترجیحات و ویژگی‌های شخصیت شما است.

مشارکت دیگران: در جست و جوی بازخور مستمر: وجود دانش و آگاهی‌های معتبر در مورد خود می‌تواند به ما در شناخت نقاطی که قصد تغییر و بهبود آنها را داریم یاری بدهد و مهم‌تر آنکه ما را به شناسایی نقاط قوتی قادر می‌سازد که می‌بایست آنها را در کار و روابط خود به کار گیریم. به طور ساده می‌توان گفت که مانع اصلی بازخور ترس است. بنابراین اولین و مهم‌ترین گام در جهت توسعه خودآگاهی تغییر جهت و مسیر است که همان تمایل به کنار گذاشتن ترس طبیعی و جرئت یافتن در شناخت چیزهایی درباره خودمان است.

تمرکز روی قوت‌ها، نه فقط روی ضعف‌ها: گرفتن بازخور می‌تواند موجب تحقیر و حتی در بعضی مواقع مایوس‌کننده باشد. بنابراین این مسأله مهم و حیاتی است که تنها روی ضعف‌ها و کاستی‌های خود تمرکز نکنیم. البته بعضی افراد تنها روی نقاط ضعف خود تمرکز می‌کنند. زیرا نیاز و ایجاد بهبود، مناسب و خوب است ولی تمرکز صرف روی بازخورهای منفی باعث ایجاد نگرانی و اضطراب می‌شود.

### ۳) مدیریت فشار عصبی

#### ۳-۱) شیوع فشار عصبی و خطرات ناشی از آن

فشار عصبی نتایج زیان‌بخشی برای مدیران دارد و از گوش کردن مؤثر، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مناسب و ایجاد ایده‌های جدید می‌تواند جلوگیری کند. علاوه بر تأثیرات مستقیم روی عملکرد مدیریتی، افرادی که فشارهای عصبی مزمن دارند به مشکلات جسمی و روحی بیشتری دچار می‌شوند.

مشکلات و مسائل فیزیکی معمول ناشی از فشار عصبی: ۱- بیماری قلبی ۲- سکته ۳- آسیب‌های جسمی ۴- سرطان ۵- دیابت ۶- بیماری‌های تنفسی

مسائل و مشکلات روانی معمول ناشی از فشار عصبی: ۱- اختلال در خواب ۲- اختلالات جنسی ۳- افسردگی ۴- مشکلات در روابط بین فردی

پدر تحقیقات و مطالعات در زمینه فشار عصبی، هانس سلیه، فشار عصبی را eustress نامید و آن را به عنوان اضطراب مفید و کنترل شده تعریف کرد. این فشار عصبی به ما حاشیه رقابتی می‌دهد.

#### ۳-۲) منشأ فشارهای عصبی

۱- ناشی از روابط بین فردی (تعارض با کارکنان - زیردستان - ابهام و سردرگمی نسبت به نقش یک فرد) ۲- ناشی از شرایط محیطی کار (تغییر در مسئولیتها - کاهش منابع شرکت - کاهش حقوق) ۳- ناشی از موضوعات شخصی (طلاق - دادخواست یا مرگ یکی از اعضای فامیل) ۴- ناشی از فشار زمان کم برای مدیریت کارها ۵- برنامه‌ریزی و کنترل تعارضات

#### ۳-۳) راهبردهای کنترل فشار عصبی

بنیادی‌ترین سطح کنترل مؤثر فشار عصبی بیشتر تابع مقاومت فیزیکی، روانی و مدیریت زمان است.

۱- مقاومت فیزیکی: تناسب فیزیکی عملکرد ذهنی را افزایش می‌دهد و برای مواجهه با فشار عصبی ضروری است. برای مثال مطالعه در مورد اساتید دانشگاه نشان می‌دهد که آن اساتیدی که از نظر فیزیکی فعال‌ترند داده‌ها را نسبت به اساتید کهن سال سریع‌تر پردازش می‌کنند.

۲- مقاومت روانی: سه عامل برای تمایز افراد با توجه به مقاومت روانی: ۱- تعهد ۲- کنترل ۳- چالش

۱- تعهد: متعهد بودن به اهداف، در غلبه بر کاهش انگیزه و ثبات قدم در تلاش‌هایمان به ما کمک می‌کند. همچنین تعهد به حس ارتباطی و رای‌حیطه‌ای منحصر می‌تواند اطلاق شود.

۲- کنترل: در یک موقعیت دشوار افراد سرسخت در مانده نمی‌شوند. در عوض تلاش می‌کنند با دست به کار شدن کنترل اوضاع را به دست گیرند. یک راهبرد مدیریت فشار عصبی که با کنترل فشار عصبی هماهنگی نزدیکی دارد راهبرد کوچک است.

۳- چالش: افراد دارای مقاومت روانی، مشکلات را بیشتر به عنوان چالش می‌بینند تا تهدید. این تفاوت مهم است زیرا به جای غرق شدن در مشکلات و عقب‌نشینی، این افراد مشغول یافتن راه‌حلی برای آن می‌شوند.

نمونه‌هایی از روش‌هایی که شما برای مقابله به موقع با فشار عصبی از آنها می‌توانید استفاده کنید: ۱- استراحت عضلانی ۲- نفس عمیق ۳- ترمیم وضعیت روانی

#### ۴) مدیریت زمان

یکی از راه‌های کنترل فشار عصبی، مدیریت مؤثر زمان است. با مدیریت مؤثر زمان است. با مدیریت زمان بهتر، از بسیاری از مشکلاتی می‌توانیم جلوگیری کنیم که فشار عصبی آنها را ایجاد می‌کند. ناتوانی در مدیریت زمان یکی از بزرگترین منابع فشار عصبی است و

توانمندترین، با انگیزه ترین و هوشمندترین مدیران را به سرنوشت بدی می تواند دچار کند. بنابراین اصول مدیریت زمان را یاد بگیرید، اما بخاطر داشته باشید که به کارگیری آنها یک ضرورت است یعنی هدف نهایی شماست.

#### ۴-۱) تقدم اثر بخشی بر کارایی

مدیریت زمان با رویکرد اثر بخشی به این معنی است که شخص واقعاً به اهدافش توجه داشته باشد و به طور منظم چیزی را که برایش مهم است بازنگری کند و از کار کردن صرف روی چیزهای اتفاقی یا پیش پا افتاده خودداری کند به گفته پیتر دراگر معلم علم مدیریت، انجام کارهای درست باید قبل از درست انجام دادن کارها باشد.

قاعده هشتاد/ بیست را دنبال کنید: قاعده هشتاد/ بیست (قاعده پارتو) بیان کننده این است که تنها بیست درصد از کل کار، ایجاد کننده هشتاد درصد از ارزش است. در بعضی اوقات این نرخ ممکن است بسیار کمتر باشد اما این قاعده به طور کلی درست است.

غیر ضروری	ضروری
ربع دوم	ربع اول
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پیشگیری</li> <li>• برقراری ارتباط</li> <li>• شناسایی فرصتهای جدید</li> <li>• برنامه ریزی</li> <li>• تفریح و سرگرمی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بحرانها</li> <li>• مشکلات پراضطراب</li> <li>• طرحهای دارای زمان بندی معین</li> </ul>
ربع چهارم	ربع سوم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• امور بی اهمیت</li> <li>• کارهای بی هدف و وقت پرکن</li> <li>• برخی نامه ها</li> <li>• برخی تماسهای تلفنی</li> <li>• وقت تلف کنها</li> <li>• فعالیتهای تفتنی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برخی ملاقاتهای برنامه ریزی نشده</li> <li>• برخی تماسها</li> <li>• برخی مکاتبات</li> <li>• برخی گزارشات</li> <li>• برخی جلسات</li> <li>• فعالیتهای معمول</li> </ul>

#### ماتریس مدیریت زمان

فقط این کار را انجام ندهید یادگیری ((نه گفتن)): یکی از قوی ترین کلمات در بین کلمات مدیریت زمان باید کلمه نه باشد. راه مؤثر برای گفتن نه: ۱- متأسفم این کار الان برای من اولویت ندارد. ۲- من الان به چند نفر دیگر تعهد داده ام و اگر کار شما را قبول کنم به شما و آنها بی انصافی کرده ام ۳- نه

#### ۴-۲) خود و زمان مورد استفاده خود را بشناسید

هر کدام از ما هم زمان درجه یک داخلی و هم زمان درجه یک خارجی داریم. زمان درجه یک داخلی زمانی از روز است که نوعاً بهترین کارایی را داریم مثلاً صبح، بعد از ظهر یا عصر و همچنین شما بیشترین تمرکز را دارید. زمان درجه یک خارجی بهترین زمان برای همراهی با دیگران است یعنی افرادی که شما باید در محل کار، خانه یا کلاس درس با آنها تعامل داشته باشید. قاعده دو دقیقه: قاعده دو دقیقه رویکردی منطقی و عملی برای مدیریت زمان است. بیان می کند که هر تقاضای زمانی که کمتر از دو دقیقه باشد همین الان باید انجام شود.

#### فصل دوم: ارتباطات

#### ۱) ایجاد پیام های متقاعد کننده

#### ۱-۱) تجزیه و تحلیل مخاطبان

افراد در هماهنگ کردن نگرشها و رفتارهاشان با افراد دیگر بر مبنای سه دلیل عمده متقاعد می شوند:

- ۱- ما با اعتبار شخصی یا صفات و شخصیت سخنران متقاعد می شویم. ۲- در یک پیام ما به خواسته های عاطفی یا احساسی پاسخ می دهیم. ۳- ما در جهت گفتمان منطقی یا فلسفه عقلی که یک موقعیت را حمایت می کند برانگیخته می شویم.

#### ۱-۲) صفات و شخصیت فرد: اعتبار فردی

شیوه هایی که به وسیله آنها می توان صفات و شخصیت انسانی را برای مخاطبان افزایش داد: ۱- اگر به مخاطبان ثابت شود که شما آنها را درک می کنید پیام شما را دلبپذیرتر می دانند یعنی اینکه ویژگی ها و صفات انسانی خود را می توانید توسعه دهید با تأکید روی مواردی که به باورهای مخاطبان شبیه است. ۲- قدرت و تخصص خود را ثابت کنید.

نکته: وقتی مخاطبان هیچ پیش زمینه و آگاهی از شهرت شما و خود شما ندارند احتمالاً اعتبارتان را بر اساس کیفیت سخنرانی تعیین می کنند یا از علائم و نشانه هایی مانند نحوه پوشش ظاهری - میزان اعتماد به نفس - میزان حرفه ای بودن و... نیز استفاده می کنند .

### ۱-۴ عوامل احساس برانگیز: برانگیختن احساسات دیگران

روش هایی که سخنرانان می توانند در برانگیختن مخاطبانشان از آنها استفاده کنند: ۱- انصاف و عدالت: این روش بر گرایش کلی انسان به رفتار با دیگران به شیوه ای تکیه می کند که آنها خودشان با دیگران رفتار می کنند این روش غیر ارادی و ناخودآگاه عمل می کند. ۲- داستان گویی: یکی از شیوه های ارتباطی قدیمی و بسیار قوی است- از استدلالهای منطقی، آمار و ارقام و حقایق متقاعدکننده ترند- می تواند تقریباً هر مفهوم کسب و کاری مانند خدمت به مشتری، فرهنگ و... را تشریح کند- اطلاعات را برای شنونده مرتبط و غنی تر می سازد- افراد در پایان داستان می توانند خودشان را در داستان ببینند و از نظر عاطفی تحریک و تقویت شوند.

### ۱-۴ فلسفه عقلی

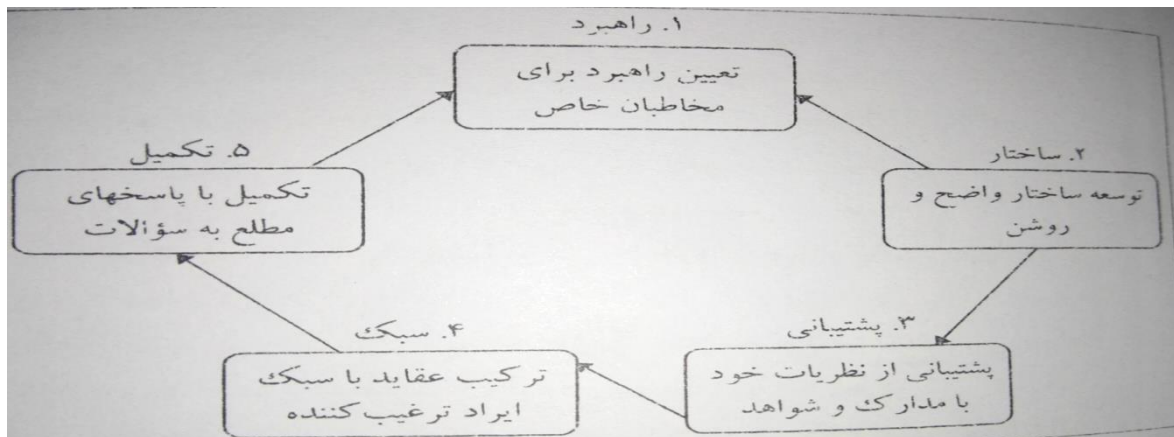
استفاده از شواهد: بیشتر ما به طور شهودی با دونوع اصلی استدلال آشنایی داریم: ۱- استدلال قیاسی: از کل به جزء میرسد - در استدلال قیاسی ادعایی را مطرح می کنیم و سپس مدارکی را برای صحت آن ادعا ارائه می کنیم - متکی بر مقدمه کبری است و با یک مقدمه صغری دنبال می شود که مجزا بوده و به مقدمه کبری مرتبط است. ۲- استدلال استقرایی: از بحث در مورد جزئیات به کلیات می رسد. مدارکی ارائه می کنیم و سپس نتایجی را از آنها استخراج می کنیم. سخنرانان مدارک و شواهد را کنار هم قرار می دهند و سپس تلاش می کنند تا ساده ترین توضیح و نتیجه گیری را از این مدارک بیابند.

در اکثر سازمان ها مدارک و شواهد در دسترس عبارتند از: (۱) آمار: حقایق و اشکالی هستند که بیشترین کاربرد را به عنوان شواهد در سخنرانی های کسب و کار دارند. (۲) درخواست کمک از مدیران: این درخواست در صورتی مفید است که مدیران به افراد مسئول اختیاراتی را تفویض کنند.

### ۲) رساندن قدرتمند پیام ها

#### ۱-۲ عوامل پنج گانه سخنرانی مؤثر

این ۵ها متوالی است و هر مرحله بر اساس مرحله قبل بنا می شود. مهم ترین عامل برای ارتباطات متقاعدکننده برنامه ریزی خوب است بنابراین سه گام اول آمادگی برای ایراد سخنرانی را دربر می گیرد در حالی که مراحل ۴ و ۵ روی خود ایراد تمرکز دارند.



۵ گام برای ایراد سخنرانی متقاعد کننده

بر اساس تحقیقاتی که در زمینه استفاده از موضوعات با شواهد پشتیبانی کننده در سخنرانی ها انجام شده است الگوهای زیر به عنوان خط مشی های کلی عرضه شده اند: ۱- اگر اعتبار متوسطی دارید احتمالاً شواهد و مدارک، قدرت متقاعد کنندگی شما را افزایش خواهند داد ۲- استفاده از شواهد و مدارک معمولاً بهتر از عدم استفاده از آنهاست. ۳- مدارک اثر بخشی درازمدت متقاعد کنندگی را می تواند افزایش دهد ۴- وقتی که منابع و ویژگی های شواهد و مدارک عرضه می شوند تغییرات بیشتری را در نگرش ایجاد می کنند ۵- استفاده از شواهد غیر مرتبط با منبع ضعیف روی اهداف سخنران می تواند اثر منفی داشته باشد.

سه تفاوت بارز بین سخنرانی و مباحثه وجود دارد: ۱- سخنرانی عمومی ساختار یافته تر است نیازمند توسعه و برنامه ریزی مفصل تری است. محدودیت های زمانی خاص ممکن است تحمیل شوند و سخنران به مخاطبان به صورت فردی نمی تواند پاسخ دهد. ۲- سخنران عمومی رسمی تر است و نیازمند زبان رسمی تری است. ۳- سخنران عمومی نیازمند نوع خاصی از صحبت کردن است.



صدای پایین و غیر رسا باعث کاهش اعتبار می شود این اتفاق به دو دلیل رخ می دهد: ۱- اگر نتوانم صدای شما را بشنوم چگونه می توانم تصمیم گیری کنم که استدلال های شما را بپذیرم یا خیر؟ ۲- سخنرانی با صدای مناسب در آن شرایط نشان دهنده اعتماد به نفس است

## ۲-۲) استفاده از ابزارهای بصری

به مخاطبان کمک می کند که آنچه گفته اید به خاطر بیاورد- به مخاطب کمک می کنند که مفهوم اصلی سخنرانی را درک کرده - داده های پیچیده را سازماندهی کنند - ارتباط بین مطالب را ببینند - قدرت در ذهن نگهداشتن مطالب را برای مخاطبان افزایش می دهد. هنگام طراحی ابزارهای بصری این موارد را در نظر داشته باشید: ۱- رنگ: رنگ باعث جلب توجه و افزایش سرزندگی و تمایل افراد به توجه به مطالب شما می شود. با این حال استفاده از رنگ های مناسب مهم است. ۲- سازگاری: رنگ کلی طرح و متن شما، رنگ پس زمینه، نوع قلم و اندازه آن و غیره باید با هم سازگار باشند. ۳- سادگی: اشکال و ابزار بصری باید قابل خواندن و نگهداری در ذهن باشند. ۴- تعادل: ابزارهای بصری را به گونه ای طراحی کنید که افراد به طور طبیعی فکر می کنند مثلاً جملات از راست به چپ باشند. ۵- قابلیت رؤیت: هر چیزی که روی ابزارهای بصری شما وجود دارد باید از هر نقطه سالن قابل رؤیت باشد. ۶- ارزیابی: قبل از سخنرانی خودتان را جای مخاطب قرار دهید و ابزارهای بصیرتان را ارزیابی کنید.

## ۳) زمینه ها و مهارت های ارتباطی خاص

### ۳-۱) انتخاب رسانه ارتباطی

راه های زیادی برای ایجاد ارتباط با دیگران وجود دارد. با این حال تحقیقات نشان می دهد که بعضی از این راه های ارتباطی مانند بعضی دیگر مؤثر نیستند بنابراین چه موقع شما باید روی ارتباط رودررو تکیه کنید و چه موقع پست الکترونیک مؤثر تر است؟ دو متغیر مهم که برای بررسی چنین تصمیماتی باید در نظر گرفته شود: ۱- غنای اطلاعاتی شبکه های ارتباطی موجود ۲- پیچیدگی موضوع در زمینه غنای اطلاعاتی، اطلاعات را به سه گونه تعریف می کنیم: ۱- بازخورد: بعضی از شیوه های ارتباطی، بازخورد آنی به همراه دارند در حالیکه برخی دیگر بازخور بسیار پایینی دارند. ۲- صوت/ تصویر: با ارتباطات بصری این امتیاز را دارید که ارتباطات غیر کلامی و حرکات بدنی سخنگو را بتوانید مشاهده کنید در حالی که ارتباطات صوتی فاقد چنین ویژگی هایی است. ۳- شخصی/ غیر شخصی: بعضی از ابزار های ارتباطی با تسهیل روابط فردی به ایجاد رابطه بین افراد کمک می کنند. سایر اشکال ارتباطی، رسمی ترند و توانایی ایجاد روابط خارج از موضوع مورد بحث در آنها مشکل تر است. به طور طبیعی ارتباطات رودررو بیشترین غنای اطلاعاتی را دارد در این گونه ارتباطات اولاً، حضار از جنبه های بصری و صوتی فرد بهره مند می شوند. ثانیاً بازخور در ارتباط رودررو (کلامی یا غیر کلامی) آنی است.

شبکه ارتباطی	نرخ بازخورد	صدا/ تصویر	فردی/ غیر فردی	غنای اطلاعاتی
ارتباطات رودررو	فوری	هر دو	فردی	بالا
تلفن	سریع	صدا	فردی	نسبتاً بالا
نوشتاری شخصی	متوسط	نه صدا نه تصویر	فردی یا غیر فردی	نسبتاً کم
نامه رسمی	پایین	نه صدا نه تصویر	غیر فردی	کم

خلاصه ای از سطوح مختلف غنای اطلاعاتی شبکه های اطلاعاتی مختلف

### ۳-۲) ارتباط های قاطع و متقاعد کننده

ارتباط های قاطع و متقاعد کننده یعنی شفاف کردن نیازها و بیان محترمانه آنها به دیگران. یعنی اقدام همراه با اعتماد به نفس، اطمینان و نگرش مثبت- هدف، دستیابی به اهداف از طریق بیانات واضح، خاص و مستقیم است. چنین ارتباطی منفعلانه نیست، زیرا به طور فعال خواسته های خود را بیان می کنید. پرخاشجویانه نیست زیرا برای رسیدن به خواسته ها از ترس، تهدید و ... استفاده نمی کنید. هم چنین مصنوعی و دستکاری شده نیستند زیرا برای رسیدن به خواسته های خود بر عواطف و احساسات مخاطبان تکیه نمی کنید. دو درس مهم برای تعاملات متقاعد کننده و مثبت وجود دارد: ۱- یکدلی / اعتبار بخشی که در آن شما چیزهایی را می گوئید که به فرد دیگر منتقل کنید جایگاه او را درک می کنید. ۲- بیان غیر مبهم و واضح مسئله و چیزی است که شما آن را دنبال می کنید. روش های مناسب برای استفاده از ارتباط متقاعد کننده عبارتند از: ۱- از جمله هایی استفاده کنید که با «من» آغاز می شوند. (من دوست دارم نظرها را بدون دخالت دیگران بتوانم بیان کنم) ۲- از حقایق استفاده کنید نه از قضاوت ها. (نشانه گذاری شما نیاز به کار بیشتر

دارد و شکل گزارش یکنواخت نیست، به جای اینکه بگویید کار شما کاری نامرتب و درهم ریخته است) ۳-افکار و احساسات و نظرهای خود را کنترل کنید. (من ناراحت می شوم وقتی که شما به قولتان عمل نمی کنید، به جای اینکه بگویید شما من را عصبانی می کنید) ۴- خواسته ها را مشخص و واضح سازید. (کسی را به نه گفتن وادار نکنید. (از شما خواهشمند است)

#### ۴-۳) ارتباط ها در بحران

موقعیت های بحرانی ما را در وضعیتی می توانند قرار دهند که ارتباط را برای ما حیاتی کرده، نتایج برجسته و درازمدتی برای سازمان و افراد داشته باشند. در واقع یکی از چالش های مدیریتی دانستن این است که چگونه هنگام وقوع یک بحران ارتباط برقرار کنیم. علی رغم اینکه ماهیت متنوع بحران های کسب و کار تجویز پیشنهادات خاص را غیرممکن می سازد اما بعضی خط مشی های کلی و عمومی می بایست دنبال شوند: ۱- انتخاب زبانی که واضح و صحیح باشد. ۲- مخاطبانان را بشناسید. ۳- آمادگی صحبت درمورد احساسات را داشته باشید. ۴- ارتباط مستمر برقرار کنید.

#### ۴-۲) گوش کردن فعال

##### ۴-۱) تضاد و اهمیت گوش کردن فعال

تضادی که وجود دارد این است که علی رغم اینکه فعالیت گوش کردن از سایر فعالیت های ما بیشتر است، ولی نوعاً آن را به خوبی انجام نمی دهیم. گوش کردن با شنیدن خیلی تفاوت دارد. ۱- مهارت های گوش کردن بر کیفیت روابط دوستانه، انسجام و روابط فامیلی و موفقیت شما به عنوان یک دانشجو یا یک مدیر می تواند تأثیرگذار باشد. ۲- گوش کردن شامل توجه، شنیدن، تفسیر، ارزیابی و پاسخ به پیام های شفاهی برای دستیابی به درک مشترک است. ۳- گوش دادن مهارتی اساسی برای ایجاد و حفظ روابط است.

##### ۴-۲) دام ها و موانع گوش کردن فعال

گوش کردن فعال، مهارتی است که بخشی از آن انجام درست کار بوده و بخشی دیگر اجتناب از انجام نادرست کار است. گرایش به ارزیابی: انسانها استدلالی ذاتی برای ارزیابی گفته های دیگران دارند. کلید ممانعت از گرایش به ارزیابی گفته های دیگران، آگاهی از آن است. برای ارتباطات مؤثر باید گفته های دیگران را از نظر گاه های خودشان بشنویم. علائم غیر کلامی گمراه کننده: ارتباطات غیر کلامی همواره در اطرافمان وجود دارند. بعضی مواقع این ارتباطات آگاهانه است. مثلاً وقتی که به شخصی در یک احوال پرسی دوستانه لبخند می زنید. در برخی موارد نیز غیر آگاهانه است. مثلاً موقعی که فرد انگشت خود را در هنگام اضطراب مداوم روی میز می زند و صدایی ایجاد می کند. تمرکز فردی: بسیاری از ما به طور آشکار و پنهان دوست داریم صحبت های خودمان را بشنویم و می خواهیم صحبت های ما بخش عمده ای از هر گفتگویی باشد. این مسئله اغلب باعث می شود که روی چیزی تمرکز کنیم که خودمان می گوئیم، بدون اینکه به گفته های دیگران توجه کنیم.

فکر کردن سریع تر از صحبت کردن است: ذهن انسان میتواند در هر دقیقه در مورد حدود ۴۰۰ تا ۶۰۰ کلمه فکر کند، اما در گفتگوهای بین افراد به طور متوسط ۱۲۵ کلمه در هر دقیقه به زبان آورده می شود و در مواقعی که این گفت و گو آرام باشد، این تعداد به ۱۰۰ کلمه می رسد. این اختلاف به این معنی است که ذهن شنونده به طور نسبی یک زمان استراحت کوتاه هنگام گوش کردن دارد. یک راهبرد برای کمک به جبران اختلاف بین نرخ فکر کردن و صحبت کردن: سعی کنیم و حدس بزنیم که سخن گو قصد دارد به کدام سمت و سو برود. این کار حداقل تمرکز را روی گفتگو حفظ می کند و مانع پراکندگی افکار به سمت وسوهای دیگر می شود. ادراک انتخابی/ فیلترینگ: وقتی عمل فیلتر کردن را انجام می دهید به برخی چیزها گوش می کنید و به برخی دیگر گوش نمی کنید شما فقط به چیزی توجه می کنید که مورد علاقه یا خواسته شماست. شیوه دیگر ادراک انتخابی، اجتناب از شنیدن برخی چیزها به ویژه چیزهای تهدید کننده، منفی، بحرانی یا ناخوشایند است.

نکاتی برای گوش کردن تعاملی: ۱- بیانات آنها را در قالب واژه های خود تفسیر کنید با این کار افراد می دانند که شما واقعاً چیزهایی را که آنها می گویند، درک می کنید. ۲- به طور متناوب چیزهایی را که می گویند به آنها انعکاس دهید و احساس یکدلی خود را در مورد موضع آنها بیان کنید به آنها اجازه دهید که بدانند شما احساس آنها را درک می کنید. ۳- از اظهارات حمایت کننده استفاده کنید. ۴- تمرکز داشتن: شاید تمرکز از مهم ترین و مشکل ترین مهارت های گوش کردن باشد. گوش کردن به طور مناسب نیازمند خود کنترلی و جلوگیری از مشغولیت ذهن به افکار پراکنده است.

(۱) چالش حل مسئله

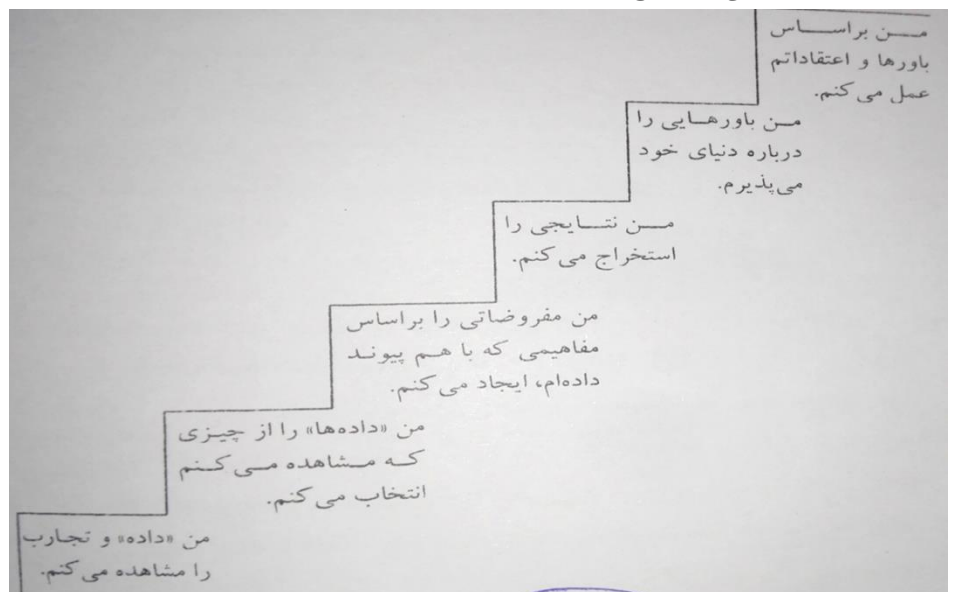
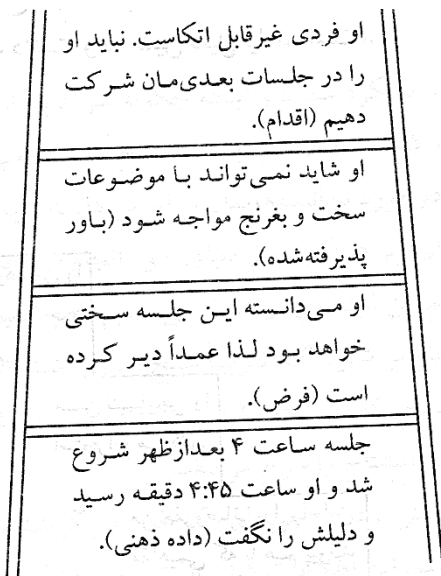
(۱-۱) چرا افراد زیرک تصمیمات بدی می گیرند

اغلب تصمیمات ناقص را مدیران خوب و بسیار زیرک می گیرند، زیرا چندین دام پنهان برای قضاوت وجود دارد که حتی برای تصمیم گیری بهترین افراد نیز عوامل مخمل محسوب می شوند. تصمیم گیری مقوله ای است که خبرگی در آن شامل شناخت دام های است که مانع قضاوت درست و مناسب است.

(۱-۲) شهود

شهود نشان دهنده مجموعه چیزهایی است که ما به طور ناخودآگاه در مورد جهان خود یاد گرفته ایم. شهود در صورتی می تواند مفید باشد که بررسی کنیم که چه چیزی یاد گرفته ایم و تحت چه شرایطی آن یادگیری به موفقیت منجر می شود تا بتوانیم آن را در آینده تکرار کنیم. حل مسائل به آگاهی و دانش بالایی به نسبت تواناییهای محدود انسانی ما برای بررسی همه گزینه ها و حالات به طور هم زمان نیاز دارد. حل مسائل همچنین نیازمند این است که ما نسبت به افراد، مسائل و موقعیت ها، ذهنی باز داشته باشیم و یک دفعه تصمیمات و نتایج نامناسبی نگیریم. وقتی که ما نردبان های استنتاج افراد را تحلیل می کنیم، اشتباه بسیار مخربی بروز می کند که آن را فرآیند نسبت دادن علت ها به حوادث می نامند. این فرآیند تشریح می کند که علت بروز حوادث چیست. این اشتباه به اندازه ای برای درک رفتار انسان مهم بوده که به اشتباه بنیادی اسناد دادن معروف شده است. مبنای اشتباه بنیادی اسناد این است که افراد بیشتر تمایل دارند که رفتارها را به دلایل درونی نسبت دهند تا به دلایل بیرونی.

(۱-۳) نردبان استنتاج



شکل ۲-۳ نمونه ای از نردبان استنتاج

نردبان استنتاج

(۱-۴) شش خطای رایج افراد در قضاوت

۱- دسترسی: کدام یک از دلایل زیر سالیانه مرگ و میر بیشتری را در آمریکا سبب می شود: سرطان شکم یا تصادف؟ اگر افراد معتقدند که حوادث رانندگی باعث مرگ و میر بیشتری می شود اما در حقیقت سرطان شکم دو برابر بیشتر از حوادث رانندگی باعث رانندگی می شود. این مثال چیزی را نشان می دهد که اصطلاحاً به آن انحراف دسترسی گفته می شود. این انحراف روی قضاوت ما سایه می افکند زیرا چیزهایی که برای ما در دسترس ترند (یعنی سریع تر به ذهن می آیند) احتمالاً به عنوان چیزهای مهم و معمول تفسیر می شوند.

۲- نمایندگی: انحراف نمایندگی به خطای تعمیم عجولانه شهرت دارد. خطای تعمیم عجولانه به این دلیل اتفاق می افتد که: ما اغلب بر اساس چیزی که به اصطلاح قانون اعداد کوچک نامیده می شود عمل می کنیم یعنی می خواهیم بعد از مشاهده یک یا دو نمونه، نتیجه گیری های کلی انجام دهیم.

۳- تکیه کردن و تطبیق: تحقیقات نشان می دهد که ما اغلب برآورد هایی را بر اساس تخمین های اولیه انجام می دهیم. حتی هنگامی که به افراد گفته می شود که تخمین های اولیه تصادفی است، تخمین های تطبیق شده آنها به تخمین های اولیه یا تکیه گاه نزدیک است.

۴- اعتماد به نفس کاذب

۵- افزایش تعهد: این خطا چند علت دارد: ۱- نمی خواهیم بپذیریم که راه حل ما ممکن است راه حل نادرستی باشد بنابراین روی راهکارمان اصرار می کنیم. ۲- نمی خواهیم غیر منطقی و ناسازگار به نظر برسیم لذا به امید بهتر شدن ادامه می دهیم ۳- در سازمان ها، ادامه ندادن، شانه خالی کردن تلقی می شود تا حرکت رو به جلو و کسی فرد از زیر کار در رو را دوست ندارد.

### ۵-۱) غلبه بر خطاهای قضاوت

راهبرد های دفاعی برای غلبه بر خطاهای قضاوت: ۱- برآوردهای مطمئن ۲- ظرفیت خطا و آزمایش ۳- شک گرایی درست برآوردهای مطمئن: چون مایلیم تصمیم گیریهایمان از اطمینان بیشتری برخوردار باشد، لذا یک راه برای کنترل کردن این خطا این است که برآوردی از اطمینان را برای باورهای خود و دیگران داشته باشیم.

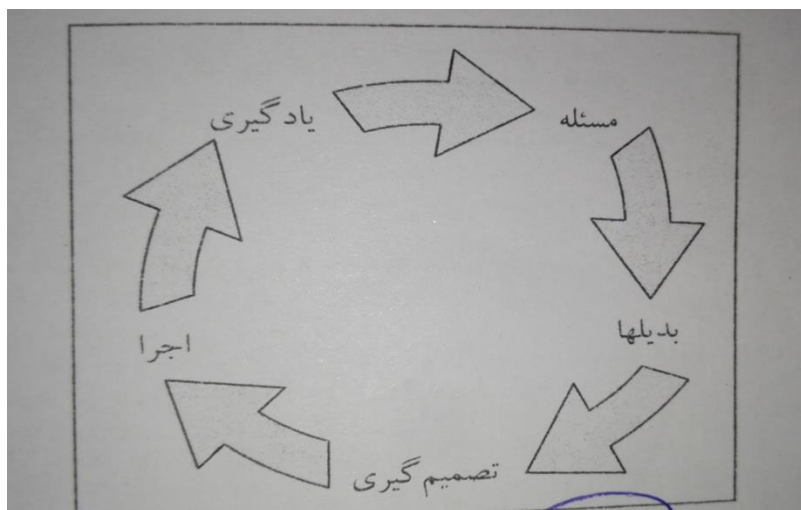
ظرفیت خطا و آزمایش - یادگیری نحوه به کارگیری استاندارد آزمایش و خطا چند گام ساده را در بر می گیرد: ۱- با هر پیش بینی دلایل انجام چنین پیش بینی را ثبت کنید ۲- نتایج را دنبال کنید ۳- موفقیت و شکست هایتان را مطالعه کنید ۴- به خاطر داشته باشید که احتمال، خود اصلاح کننده نیست.

بهترین دفاعیات در برابر انحرافات تصمیم گیری عبارتند از: ۱- سریع نتیجه گیری نکنید ۲- گمان نکنید که یک رابطه یک علت است: پیامدهای تصمیمات خود را ثبت و آزمون کنید ۳- نتایج خود را تنها مبتنی بر تجاربتان قرار ندهید. ۴- تنها به پشتیبانی از موضوعتان نپردازید و مدارک غیرمرتبط را نیز بررسی کنید ۵- در دام اطمینان کاذب نیفتید: از حدود و تخمین اطمینان استفاده کنید.

### ۲) حل مؤثر و اخلاقی مسئله

در اندیشیدن به مدلی مؤثر از حل مسائل، دو نکته برای شروع مهم و اساسی است: ۱- بین تصمیمات خوب و پیامدهای خوب تفاوت وجود دارد یعنی اینکه شما هرگز به طور کامل نمی توانید پیامدهای تصمیمتان را کنترل کنید ۲- هیچ چیزی مانند یک تصمیم گیری عالی یا فرآیند تصمیم گیری عالی وجود ندارد. انسانها دارای عقلانیت محدوداند.

### ۳) چارچوبی برای حل مسئله: PADIL



چارچوب حل مسئله PADIL

### ۱-۳) تعریف و ساختاردهی مسئله

راه های زیادی وجود دارد که در آنها افراد مسئله اشتباهی را به دقت حل می کنند از جمله: ۱- انتخاب ذی نفعان نادرست: حل اشتباه مسئله اغلب به این دلیل رخ می دهد که حل کننده مسئله عوامل کلیدی را در نظر نمی گیرد ۲- شکل دهی محدود و کم عمق یک مسئله: مسائل اغلب بزرگ تر از آن چیزی اند که به نظر می رسند. مدیران اشتباهاً میتوانند آن محدوده را در ابتدا محدود کنند با فرض اینکه مسئله محدود و کم عمق است. ۳- ناکامی در تفکر سیستماتیک: افراد روی بخش خاصی از مسئله تمرکز می کنند به جای اینکه کل سیستم یا بخشهای به هم پیوسته یک مسئله را با هم ببینند. تمرکز روی سیستم، بررسی مسئله واقعی یا «دلیل ریشه ای» را امکان پذیر می سازد. ۴- ناکامی در پی بردن به واقعیت ها: به جای روی آوردن به مفروضات و داستان های از مون نشده به ابزارهای خوب و کارایی برای کشف واقعیتها در هر مسئله ای متوسل شوید.

مجموعه عواملی که ممکن است در هر موقعیتی وجود نداشته باشند: ۱- اهمیت تصمیم: در موفقیت واحد یا سازمان ۲- اهمیت تعهد: اهمیت تعهد کارکنان برای این تصمیم ۳- تخصص رهبر: دانش و تخصص مدیر در رابطه با این مسئله ۴- احتمال تعهد: احتمال اینکه کارکنان خودشان را نسبت به تصمیمی متعهد بدانند که مدیر به تنهایی می گیرد ۵- حمایت گروه: درجه ای که کارکنان از واحد

و سازمان در مسئله بوجود آمده، حمایت و پشتیبانی می کنند ۶- تخصص گروه: درجه ای که کارکنان در مورد مسئله دانش تخصص دارند ۷- صلاحیت گروه: تواناییهای کارکنان برای کار گروهی در حل مسئله

شکل دهی صحیح مسئله: شکل دهی صحیح مسائل مشکل است، زیرا نیاز آنی ما شروع فرآیند حل مسئله است. اما شیوه ای که در آن یک مسئله شکل دهی می شود به اقدامات متفاوت با نتایج گوناگونی می تواند منجر شود. وقتی که می خواهید مسئله را شکل دهی کنید باید گرایش عمومی افراد به شکل دهی مسائل به شکل اصطلاحات «یا این یا آن» که به اصطلاح به آن خطای سیاه و سفید گفته می شود توجه کنید. در این خطا فرض می شود که انتخاب ما محدود به دو گزینه می شود درحالیکه در واقعیت ممکن است انتخاب های دیگری نیز وجود داشته باشد.

ساختار سیستماتیک: ارائه دهنده بهترین اطلاعات است زیرا بر علت واقعی الگوهای رفتاری و سپس توضیح این دلایل تمرکز دارد. یکی از دلایل نداشتن تفکر سیستماتیک: این است که به ما یاد داده شده است جهان را بیشتر به صورت واژه های خطی ببینیم تا غیر خطی. کلاً نادرستی تفکر خطی به این دلیل است که مبتنی بر این فرض است که روندها در جهت و سرعت یکسانی ادامه می یابند. نمودار شباهت ها: این نمودار، روش تولید نظر و عقیده که به شما اجازه می دهد بخش های اصلی مسئله را در فهرست هایی دسته بندی کنید. وقتی که شما می خواهید داده هایی را در مورد مسئله و به دلیل تحقیق جمع آوری کنید این فهرست ها به شما کمک می کنند. گام های ایجاد نمودار ترکیبی / روابط: ۱- صورت مسئله را روی یک تابلو یا کاغذ بنویسید، مسئله را حلای کنید و این عبارت را بنویسید که (دلایل ممکن مسئله کدام اند)؛ ۲- اجازه دهید هر فرد تا آنجا که می تواند دلایل بالالقه مسئله را بنویسید. صلاحیت و شایستگی نظر و عقیده هر فرد را ارزیابی نکنید؛ ۳- وقتی همه نظر ها مطرح شد، شباهت در نظرها را جست و جو کنید. پیشنهاد های مشابه را گروه بندی و طبقه بندی کنید.

است - نیست: این روش ساده، با تشریح بخش هایی که جزء مسئله است و بخش هایی که جزء مسئله نیست، حد و مرزهای مسئله را تعیین می کند.

از گام های زیر به عنوان راهنما در این مورد می توانید استفاده کنید: ۱- روی یک تکه کاغذ صورت مسئله را بنویسید ۲- کاغذ را با یک خط از وسط به دو قسمت تقسیم کنید و عنوان یک قسمت (است) و قسمت دیگر را (نیست) بنویسید و سپس سمت چپ کاغذ به ترتیب واژه های چه چیزی، چه کسی، چه وقت و کجا را بنویسید ۳- به سؤالات پاسخ دهید. چه چیز معماری مسئله است و چه چیز نیست؟ جلوه های گرافیکی: یکی از قوی ترین ابزارهای گرافیکی نمودار رفتار طی زمان است. برای ایجاد چنین نموداری باید داده ها را با توجه به بعضی دوره های زمانی گردآوری کنید.

بعضی الگوهایی که در نمودار زمانی رفتار ظاهر می شوند به شناسایی سیستماتیک مسئله می تواند کمک کند. برخی از این الگوها عبارتند از: ۱- افزایش های یکنواخت ۲- افزایش های کاملاً صعودی و شیب دار ۳- کاهش های کاملاً نزولی ۴- چرخه های رونق و رکود

## ۲-۳) ایجاد پیشنهاد های خلاق

تحقیقات نشان می دهد که ایجاد پیشنهاد های چندگانه برای مسائل به راه حل هایی با کیفیت های بالاتر منجر می شود و کلید انجام این کار یافتن راه هایی برای ایجاد پیشنهاد های هرچه خلاقانه است.

طوفان مغزی: موضوع مهم دیگر، فرآیند تولید نظر و عقیده است. علی رغم اینکه ممکن است متناقض به نظر برسد ولی جلسات طوفان مغزی از نظم خاصی پیروی می کنند. در یک جلسه طوفان مغزی مؤثر، گروه دور یک میز می نشینند و با استفاده از یک نمودار یا وسیله دیگر موارد مطرح شده را ارائه می کنند. گردانندگان طوفان مغزی مسئله را به شیوه ای واضح و روشن بیان می کنند به طوری که همه مشارکت کنندگان آن را درک می کنند.

نوشتن مغزی: این روش نیز با استفاده از قواعد روش طوفان مغزی به شرکت کنندگان اجازه می دهد که در زمان معین نظرهایی را براساس تفکر خود ایجاد و آنها را ثبت کنند ولی آنها را در ابتدای کار با گروه درمیان نگذارند. سپس مشارکت کنندگان به شکل چرخشی و به نوبت نظرهایشان را می خوانند و بیان می کنند تا اینکه همه پیشنهادها مطرح شدند، آنگاه افراد براساس این پیشنهادها، راه حلها و پیشنهادهای جدیدی می توانند ایجاد کنند.

شیوه های متعددی برای بهبود کمی و کیفی پیشنهادهای مطرح شده وجود دارد که عبارت اند از: ۱- تنوع بخشی مشارکت کنندگان: اطمینان حاصل کنید که افرادی که در جلسه طوفان مغزی مشارکت دارند جنبه های متنوعی از موضوعات را مطرح می کنند. ۲- استفاده از استعاره و تشبیه ها ۳- استانداردهای عملکرد و بازخور: تحقیقات نشان می دهد که گروهی از حل کنندگان مسئله تعداد عقاید ایجاد شده را با تعیین استانداردهای عملکردی بالا تا حد امکان می توانند افزایش دهند. علاوه بر این ارائه بازخور در مورد چگونگی انجام «نوشتن

مغزی «مهم و حیاتی است. ۴- دنیایی مطلوب تصور کنید: نکته کلیدی در ایجاد پیشنهادهای واقعی، تشویق افراد به این است که به سادگی فرض کنند هیچ محدودیتی برای حل مسئله ندارند.

الگوبرداری: یکی از اشکال معمول ایجاد گزینه های پیشنهادی الگوبرداری است که در یک چهارم از سناریو حل مسئله سازمان ها از آن استفاده می شود. در الگوبرداری نمایندگان یک سازمان سعی می کنند با مشاهده سازمان های دیگر مسئله خود را حل کنند. با این حال الگوبرداری موقعی مؤثرترین حالت را برای بوجود آوردن نظرو عقیده دارد که مدیران به مشاهده سازمان هایی بپردازند که در حوزه مسئله به وجود آمده بدون توجه به نوع صنعت، تخصص داشته باشد.

پیشنهادهای خوب ویژگی های زیر را دارند: ۱- ارزیابی تأخیری در مورد آنها: تمامی پیشنهادها داده شده بدون هیچ عامل یا جزء ارزیابی کننده ای عرضه می شوند. هیچ کس آنها را به عنوان پیشنهاد خوب یا موجه تأیید نمی کند و آنها به عنوان گزینه های بالقوه پیشنهاد می شوند. ۲- مشارکت ذی نفعان: ترکیب مناسب افراد فرصتهایی را برای نگاه کردن به مسئله و گرفتن تفسیرهای آن ها به همراه دارد. اگر افراد مهم در یک تصمیم مشارکت نداشته باشند اجرای یک تصمیم گیری خوب به شکست منتهی می گردد. ۳- تمرکز سازمانی: پیشنهادها مناسب با اهداف سازمان سازگارند. بسیاری از پیشنهادها ممکن است برای حل مسئله مطرح شوند اما اگر از ارزشهای سازمان تخطی کنند یا با جهت راهبردی سازمان ناهمسو باشند احتمالاً به شکست می انجامند. ۴- الزامات زمانی: پیشنهادات راه حل های آنی نبوده بلکه راه حل های واقعی اند. آنها روی راه حل های کوتاه مدت و بلند مدت تمرکز دارند. ۵- اثر بخشی: آزمایشی شبیه آزمایش تورنسل برای شناسایی بدیل خوب این است که آن بدیل به طور صحیح به مسئله واقعی توجه کند نه چیزی غیر از آن یا حتی مسئله ای نزدیک به آن.

تصمیم گیری در مورد یک راه حل: بعد از اینکه مسئله تعریف شد و پیشنهادها مطرح شد ممکن است بخواهید اطلاعات بیشتری را در مورد پیشنهادها جمع آوری کنید. در واقع هیچ مدیری بدون دانستن عواملی چون موارد زیر تصمیماتش ارزش ندارد: (۱) اجرای این راه حل چقدر هزینه دارد؟ (۲) مشارکت کنندگان در حل مسئله چه کسانی اند؟ (۳) چه کسانی از آن تأثیر خواهد پذیرفت؟ (۴) چه مقدار زمان برای اجرای آن لازم است؟

انتخاب های فلج کننده - شما می بایست قادر به توضیح مسئله و راه حل در کمتر از ۳۰ ثانیه باشید. اگر نتوانید این کار را انجام دهید شاید دیگران نیز آن را نفهمند. یک روش ساده برای انجام این کار دنبال کردن این چارچوب است: (۱) مسئله را بیان کنید (مشتریان به زمان طولانی انتظار در آسانسور اعتراض می کنند) (۲) دلیل و سبب فرضی را بیان کنید (مثال: سرعت آسانسورها پایین است و مشتریان از انتظار کشیدن خسته می شوند) (۳) راه حل پیشنهادی را بیان کنید (تلویزیون های کوچکی در آسانسورها نصب شود که شبکه های خبری را پوشش دهد) (۴) توضیح دهید که این راه حل چه کار خواهد کرد و برای چه کسی این کار را خواهد کرد (تلویزیون وقت مشتریان را پر می کند، اعتراضات کم می شود و مدیران زمان خود را به مسائل و مشکلات دیگر تخصیص می دهند و مشتریان از اخبار روز مطلع می شوند)

تصمیم گیری: واقعیت این است که همه تصمیمات باید سبک-سنگین شوند. به عبارتی وقتی در مورد یک راهکار تصمیم می گیرید، باید دیگر راهکارها حذف شوند، یعنی نمی توان همه راه کارها را اجرا کرد. جزء لاینفک همه تصمیمات، خطر و نگرانی از شرایط آینده است. خطر معمولاً خودش را به اشکال مختلف نشان می دهد و باعث می شود افراد قضاوت های مختلفی درباره ی میزان خطر داشته باشند: ۱- خطر خودش را به شکل ترس و وحشت یا موقعیتهایی نشان می دهد که در آنها افراد احساس می کنند هیچ کنترلی یا تأثیری در آن ندارند مثل تروریسم. ۲- خطر کردن اغلب به صورت ناشناخته ظهور می کند که به موجب آن افراد گمان می کنند که نتایج و پیامدها واقعاً ناشناخته اند مثلاً خطرهایی که در شکل دهی ساختار ژنتیکی انسان وجود دارند. در این زمان شکل گیری کاملاً ناشناخته اند. ۳- خطر خودش را بسته به اینکه تعداد دقیق افرادی که در معرض خطری مشخص قرار می گیرند چقدر باشند به طور متناوب نشان می دهد.

### ۳-۳ اجرا

۱- اجرای راه حلی که همواره دیگران را- ذی نفعان- مشارکت می دهد: یعنی قبل از اینکه فوراً آن را اجرا کنید میبایست مجدداً به تحلیل ذی نفعان نگاه بیاندازید و بهترین شیوه اجرا راه حل با ذی نفعان کلیدی بحث کنید ۲- اجرا نباید دفعاتاً انجام گیرد: بعضی مواقع بهترین راه اجرای یک تصمیم به دست آوردن دستاورد های کوچک است. ۳- در حال اجرای یک راه حل متأسفانه بسیاری از حل کنندگان مسئله حیطة مسئله را محدود برآورد می کنند یا اینکه تعریف درستی از مسئله ندارند.

طبق نظر سنجی که اخیراً از ۱۱۱ مدیر اجرایی به عمل آمد ۵۲ تا ۹۰ درصد مدیر این اجرایی در این مورد اختلاف تفکر دارند که اخلاق غیر اخلاقی در موارد زیر نامناسب است ۱- وقتی اقتضات عملکردی طور دیگری بخواهند. ۲- وقتی کار باید انجام شود. ۳- وقتی استانداردهای عملکردی محدود کننده یا غیر عادلانه وجود داشته باشد. ۴- وقتی که اجتناب از تأثیرپذیری منفی سازمان ضروری باشد. در ایالات متحده

رفتار اخلاقی چند بعدی است و اخلاقی ترین افراد به گونه هایی رفتار می کنند که نشان دهنده: ۱- تعهدات اخلاقی ۲- آگاهی اخلاقی ۳- شایستگی اخلاقی

## ۴) اخلاقیات: انتخاب های دشوار

### ۴-۱) تشخیص موضوعات اخلاقی

مشکل ترین چالش در حل اخلاقی مسائل، تشخیص مفاهیم ضمنی اخلاقی مرتبط به مسئله ای خاص می باشد. بیشتر مسائل اداری مفاهیم ضمنی اخلاقی اند.

سناریوهای درست در مقابل درست: سناریوهای درست در مقابل درست پیچیده ترین معضلات اخلاقی اند.

براساس گفته کیدر، معضلات درست در مقابل درست می توانند به چند موضوع اصلی تقلیل یابند: ۱- تقابل حقیقت با وفاداری: معضل فراهم کردن اطلاعات در مورد بعضی از حقایق عینی در مقابل وفاداری نسبت به دیگران مثلاً پزشکان می دانند که وقتی یک بیمار احتمال دارد خودکشی کند به طور اخلاقی وظیفه دارد که روحیه بیمار را افزایش دهد. ۲- تقابل فرد و اجتماع: نیازهای افراد مانند قابلیت اعتماد و حریم خصوصی اغلب با نیازهای اجتماع تعارض دارند. ۳- معضلات کوتاه مدت در مقابل بلند مدت: تضاد بین زیستن در زمان حال در مقابل داشتن تفکر آینده نگر را دربر می گیرد. مثلاً سرمایه گذاری مالی برای آینده اغلب با منافع آنی و حال نگر در تعارض است. ۴- عدالت در مقابل بخشش

انصاف در تصمیم گیری - هنگام قضاوت در مورد ماهیت اخلاقی تصمیمات، اغلب سه عامل نقش دارند: (۱) اقتصاد؛ (۲) برابری؛ (۳) عدالت قضاوت‌های منصفانه به سه دسته تقسیم می‌شوند: ۱- عدالت توزیعی (پیامدها)؛ ۲- عدالت رویه‌ای (فرآیندها)؛ ۳- عدالت تعاملی (رفتار شخصی) ۱- عدالت توزیعی: زمانی ادراک می شود که افراد به انصاف پیامد خاص نگاه می کنند. ۱. افراد پیامد تأثیرات یک تصمیم بر برابری را بررسی می کنند یعنی اینکه آیا منابع با توجه به کمک های افراد به سازمان توزیع می شوند یا براساس جانبداری و ترجیحات دیگران؟ ۲. در بعضی مواقع افراد خواهان مساوات در جایی اند که منابع توزیع می شود. به طوری که هر فرد بدون توجه به کمک هایی که سازمان کرده است نتیجه برابری دریافت کند. مثلاً در توزیع مزایای شغلی خدمات درمانی ۳. افراد عدالت توزیعی را براساس نیاز ارزیابی کنند. اینکه آیا منابع بین افرادی که به آنها بیشترین نیاز را دارند توزیع می شود یا خیر. مثلاً توزیع غذا بین افراد محروم جامعه. ۲- عدالت رویه ای: زمانی ادراک می شود که فرآیند مورد استفاده برای تصمیم گیری منصفانه باشد. شرایط زیادی باعث می شوند که افراد عدالت را در یک فرآیند ببینند. مثلاً افراد مایل اند که نقش و بازخور در تصمیماتی داشته باشند که ممکن است بر آنها اثر بگذارند. ۳- عدالت تعاملی: وقتی ادراک می شود که افراد با دیگران محترمانه رفتار کرده، تصمیمات را به طور کامل تشریح می کنند. این عدالت رفتار محترمانه و خوب با افراد و خودداری از تذکرات نادرست و ایجاد رابطه ای دوستانه با آنها را شامل می شود. هم چنین عدالت تعاملی وقتی ادراک می شود که افراد باور داشته باشند که در جریان کل تصمیمات قرار گرفته اند و مدیران عملاً یا هدفمند از دادن اطلاعاتی که روی آنها تأثیر گذار است، امتناع نمی کنند.

### ۴-۲) تعصب اخلاقی

توماس جانز موارد شش گانه ای را شناسایی کرده است که باعث می شوند موضوعات اخلاقی شدیدتر یا با شدت کمتر و بنابراین اخلاقی تر یا غیر اخلاقی تر ادراک شوند: (۱) اهمیت نتایج: مجموعه هزینه - منفعت موضوع و اقدامات مورد بحث مثلاً اقدامی که به مرگ یک انسان منجر می شود نسبت به فعالیتی که باعث آسیب جزئی به فرد می شود اهمیت نتایج بیشتری دارد. (۲) توافق اجتماعی در مورد خوب یا بد: میزان توافق اجتماع در مورد یک فعالیت. مثلاً بسیاری بر این باورند که رشوه دادن به مأمور گمرک در تگزاس از رشوه دادن به مأمور گمرک در مکزیک غیر اخلاقی تر است. (۳) احتمال سود یا زیان: احتمال اینکه فعالیت مورد بحث واقعاً سود یا زیان پیش بینی شده را ایجاد کند. مثلاً احتمال زیان ناشی از فروش یک تفنگ به دزد مسلح معروف بیشتر است تا فروش آن به یک شهروند قانونمند. (۴) فوریت موقتی: زمان بین فعالیت و اولین پیامد ناشی از آن مثلاً کاهش مزایای بازنشستگی برای بازنشستگان فعلی نسبت به کاهش مزایای بازنشستگی کارکنان فعلی که سن آنها بین ۴۰ تا ۵۰ سال است، از فوریت موقت بیشتری برخوردار است. (۵) نزدیکی: احساس نزدیکی که افراد باید نسبت به یک فعالیت داشته باشند مثلاً کم کاری در واحد کاری شما اهمیت بیشتری نسبت به سایر واحدهای شرکت دارد. (۶) شدت تأثیر: اهمیت یک فعالیت برای افرادی که در آن درگیرند.

فهرست مطالب

Contents

فصل هشتم: تنوع و اثربخشی تیمی

۴	تیم ها در محل کار: .....
۴	چه موقع تیم ها منطقی و معقول اند ؟ .....
۴	تیم ها با عملکرد بالا .....
۴	کارت امتیاز تیم با عملکرد بالا .....
۴	اصول پنج گانه تیم ها با عملکرد بالا .....
۵	مدیریت تهدیدات عملکرد تیمی و تصمیم گیری .....
۵	خطاهای پردازش اطلاعات .....
۶	کارگریزی اجتماعی .....
۶	هم نوایی اجتماعی .....
۶	مدیریت تنوع .....
۷	آگاهی .....
۷	درک .....
۷	تفاوت های ارتباطی جنسی .....
۷	فعالیت .....
۷	اقدامات تیمی مؤثر .....
۸	شناخت ویژگی اعضا .....
۸	ایجاد انسجام تیمی .....
۸	انجام برسیهای بعد از اقدام و ارزیابی فرایند .....
۸	نحوه برخورد با کارگریز .....
۸	خلاقیت در تیم ها .....
۸	شرایط اعتماد و خطر پذیری .....
۸	روشهای خلاقانه حل مسیله .....
۸	تیم ها و جلسات مجازی .....
۸	جلسات الکترونیکی .....
۸	اعضای تیم بزرگ .....



۸	مقدمه
۸	انواع تعارضات و تأثیر آن ها
۹	مدیریت تعارض
۹	شناسایی منابع تعارض
۹	سازگار کردن سبک های تعارض با موقعیت ها
۹	جست وجوی اهداف فرادستی
۹	مذاکرات مؤثر
۱۰	مذاکره یا عدم مذاکره
۱۰	کارت امتیازی مذاکره
۱۰	مذاکره برد - برد
۱۰	مراحل مذاکرات موثر
۱۱	آماده سازی مذاکره
۱۱	توصیه های آماده سازی مذاکره
۱۱	شناخت نیازهای طرف های دیگر
۱۱	فهرست کردن و بحث درباره گزینه های ممکن
۱۱	به کارگیری فنون فرآیندی طی مذاکره
۱۱	پایان مذاکره
۱۱	ارزیابی چگونگی پیشرفت کار
۱۲	میانجی گری
۱۲	ایجاد اعتماد در فرآیند میانجی گری
	<b>فصل دهم: ایجاد تغییر</b>
۱۲	چالش تغییر
۱۲	مدل های عمومی فرآیند تغییر
۱۲	مدل ذوب
۱۲	مدل تحولات بریج
۱۲	مدل هشت مرحله تغییر کاتر
۱۳	مدل کاربردی
۱۳	ساختار دهی مسیله و پیمتن بستن با طرف های کلید
۱۳	ساختار دهی مسیله
۱۳	پیمان بستن با افرادی ک در تغییر اند

- ۱۳..... خارجی سازی تهدید/دشمن.
- ۱۳..... تعریف اهداف براساس نتایج.
- ۱۳..... گردآوری داده ها و فراهم کردن بازخورد.
- ۱۳..... روشهای مختلف گرد آوری اطلاعات.
- ۱۳..... ارایه بازخورد.
- ۱۴..... شناسایی آمادگی برای تغییر
- ۱۴..... انجام اقدامات
- ۱۴..... انواع اقدامات
- ۱۴..... چارچوب ، چارچوب دهی مجدد و انتخاب اقدامات
- ۱۴..... ابلاغ کارهایی که انجام می دهید
- ۱۵..... ارزیابی و حفظ تلاش های تغییر
- ۱۵..... غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
- ۱۵..... دلایل مقاومت افراد در برابر تغییر
- ۱۵..... ارزیابی و حفظ تلاشهای تغییر
- ۱۵..... غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
- ۱۶..... شتاب بخشیدن به تغییر ، کاهش مخالفت ها
- ۱۶..... راهبردهای غلبه بر مقاومت
- ۱۷..... مدیریت بدگمانی های سازمان

## فصل هشتم : تنوع و اثربخشی تیمی

### تیم ها در محل کار:

امروزه تیم ها از موضوعات پرطرفداری اند که دارای تضادند. تیم ها باینکه پتانسیل بالقوه ای برای ایجاد نتایج مثبت دارند اما در مواردی با شکست مواجه می شوند. وقتی تیم ها مؤثر باشند تصمیمات بهتری می گیرند ، باعث بهبود عملکرد و ایجاد نوآوری ها در خلاقیت ها شوند

و محیط رضایت بخش تری را برای کارکنان فراهم کنند. از هر موقعیت تیمی یک شکست نیز وجود دارد ، برخی افراد مناسب کار تیمی نیستند و به صورت فردی مؤثرترند.

بعضی باورهای نادرست در رابطه با اثربخشی سازی تیم ها وجود دارد. باید این موارد را بشناسید واز آن ها اجتناب کنید.

## چه موقع تیم ها منطقی و معقول اند ؟

اول ، تیم ها وقتی متخصص فردی وجود ندارد بهترند.

دوم ، تیم ها در تحریک نوآوری و خلاقیت مؤثرند.

سوم ، تیم ها در ایجاد بستری که افراد در آن احساس همبستگی می کنند ، مؤثرند.

بنابراین اولین مهارت تیمی این است که یک تیم چه زمانی و کجا مؤثر است.

## تیم ها با عملکرد بالا

تیم ، به مجموعه افرادی می گویند که به صورت جمعی نسبت به پیامدهای تعریف شده مسئول اند و درجه بالایی از تعامل و وابستگی دارند. بالین تعریف ، به افرادی که برای یک مدیر کار می کنند ، تیم گفته نمی شود. تیم تنها به دلیل اینکه منسجم است نمی تواند تضمین کننده عملکرد بالا هم باشد. در ادامه ویژگی های کسب عملکرد بالا بیان می شود.

## کارت امتیاز تیم با عملکرد بالا

کارت امتیاز برای تعیین اینکه تیم دارای عملکرد بالا است دارای سه بعد زیر است :

۱. خروجی تولید : محصولات یا خروجی های یک تیم از استانداردهای تعیین شده.

۲. رضایت فرد : عضویت در فرد برای فرد ایجاد رضایت می کند.

۳. ظرفیت همکاری مستمر : تیم به وظایفش به گونه ای عمل می کند که توانایی آن را برای کار در آینده نیز حفظ شود و تقویت یابد.

نتیجه این سه بعد این است که فرد کار را با کیفیت انجام می دهد و همچنین از عضو بودن در تیم احساس ارزش می کند و تیم را در طرح های آتی یاری می نماید.

## اصول پنج گانه تیم ها با عملکرد بالا

تیم ها با عملکرد بالا دارای یک سری ویژگی های مشترکی هستند که این ویژگی ها ضروری است. براساس تحقیقات ، دریافته اند این که ۵ ویژگی در بین تیم ها مشترک است که عبارت اند از :

(۱) اندازه کوچک : تحقیقات نشان داده است که تیم هایی که دارای عملکرد بالایی هستند ، دارای اعضای کمتری نیز هستند ؛ بنابراین افراد در تیم های کوچک عملکرد و نتیجه مطلوب تری دارند.

(۲) اعضای مکمل و توانمند : تحقیقات نشان داده است که شناسایی افراد با ویژگی ها و توانایی های مناسب با کار تیمی و انتخاب افراد مکمل و کسانی که صلاحیت ایفای نقش و مهارت های حل مسأله ندارند عملکرد تیم را بالا می برند.

(۳) هدف مشترک و اهداف عملکردی : اگر در تیم نتوانیم اهداف مشترک و عملکردی را ایجاد کنیم تیم منحل می شود. پس اعضای یک تیم باید درک مشترکی از هدف تیم داشته باشند و هم معتقد باشند هدف تیم ارزش دنبال کردن را دارد.

توسعه تیم : عموماً توسعه تیم ها در چهار مرحله رخ می دهد :

الف) شکل گیری : در این مرحله دغدغه اصلی اعضا ورود به گروه است. در این مرحله اعضا به تیم و افرادش شناخت پیدا می کنند.

ب) دگرگونی : این مرحله ، مرحله اوج احساسات و تنش بین اعضا است . خصومت و درگیری هایی بین افراد رخ می دهد و گروه تغییراتی را تجربه می کند و در اولین مرحله انتظارات اعضا روشن می شود.

ج) هنجارسازی : مرحله ی نقطه شروع به انسجام گروه است.

د) اجرا: این مرحله، مرحله ساختار یافتگی، بلوغ و عملکرد مناسب است.

۴) هنجارهای مفید و رویکرد کاربردی: هنجارهای مفید: به طور کلی هنجارها قواعد و استانداردهای نانوشته‌ای است که برای اعضای تیم کاربرد دارد که به صورت دستوری یا بازدارنده باشد. اما از بین هنجارها مهم‌ترین آن‌ها مربوط به تلاش و اهتمام می‌شود. نمونه‌هایی از هنجارهای تیمی مفید و غیر مفید

۵) مسئولیت متقابل: در تیم‌ها با عملکرد بالا اعضا بار مسئولیت خود را به دوش می‌کشند، به مشارکت آن‌ها پاداش داده می‌شود و در صورت سستی به چالش کشیده می‌شوند.

اساساً دوتنوع پاداش تیمی وجود دارد: مشارکتی و رقابتی

مشارکتی که به طور مساوی بین اعضا تقسیم می‌شود: این نوع پاداش تفاوت فردی در عملکرد و تلاش را نشان نمی‌دهد.

رقابتی با توجه به عملکرد تلاش فرد به او پاداش داده می‌شود، این کار انگیزه قوی برای تلاش در گروه را فراهم می‌کند.

همه‌هنگ کردن نوع پاداش دادن به تیم بستگی به سیستم تیمی و عملکرد اعضا دارد.

## مدیریت تهدیدات عملکرد تیمی و تصمیم‌گیری

یک تیم می‌تواند عملکردش را از طریق ایجاد هم‌افزایی یا کاهش تهدیدها بهبود دهد، اغلب کنترل تهدیدها بهتر از بهبود هم‌افزایی است. معمول‌ترین تهدیدهای تیمی و راهبردهای کنترل آن:

- ✓ تغییر مخاطره آمیز: افراد وقتی در گروه‌ها هستند، تصمیمات پرمخاطره‌تری نسبت به زمانی که تنها هستند می‌گیرند؛ زیرا باید تصمیمات سطح بالاتری نسبت به زمانی که تنها هستند بگیرند، زیرا این تصمیم یک تصمیم مشترک برای همه است.
- ✓ تماشاگر بی‌گناه: عضویت در یک تیم می‌تواند بعضی مواقع فرافکنی مسئولیت ایجاد کند و به موجب آن اعضا احساس کنند که از مسئولیت فرودشان کاسته شده است. فرافکنی مسئولیت بین کارکنان اثر تماشاچی بی‌گناه نامیده می‌شود.
- ✓ مسدود کنندگی: به طور ذاتی وقتی دیگران به کار ما نگاه می‌کنند برانگیخته می‌شویم. کارگروهی باعث ارتقای سطح روابط اجتماعی می‌شود و باعث این می‌شود که افراد سطح عملکردشان در کنار دیگران بیشتر شود. حضور سایرین می‌تواند اضطراب ایجاد کند، با وجود این عملکرد اعضای تیم در کار انفرادی پایین می‌آید. این اثر عموماً مسدود کنندگی یا کاهش نامیده می‌شود.
- ✓ افزایش تعهد: به موقعیتی که در آن اعضای تیم بر راهکاری نادرست (حتی با وجود مدارک روشن بر اشتباه بودن آن) اصرار دارند، به اصطلاح افزایش تعهد می‌گویند.

## خطاهای پردازش اطلاعات

یکی از دشوارترین چالش‌های غلبه بر رخداد انحرافات اطلاعاتی دیدگاه‌های کوتاه‌بینانه و ارتباطات نامتوازن است. نخست، افراد معمولاً در درک دیدگاه‌های دیگران ضعیف هستند مثلاً وقتی دانش و اطلاعاتی داریم که دیگران از آن‌ها بی‌اطلاع هستند، باز هم می‌خواهند طوری رفتار کنند که گویا دیگران از آن مطلع هستند. این مسأله نشانگر این است که ما همپوشانی بین اطلاعات خود و دیگران را زیاد تخمین می‌زنیم.

دوم، در هر گروه معمولاً چند تن از افراد، اگر گفتگوها را انجام می‌دهند و این عامل ناگزیر، به ارتباطات نامتوازن منجر می‌شود. مثلاً در یک گروه چهارنفره، دونفر بیش از ۸۰٪ از گفتگوها را انجام دهند، این افراد ممکن است قدرت تصمیم‌گیری گروهی را در صورت تسلط یک یا چند نفر بر مباحث از بین ببرند.

تهدید دیگری که باید به آن توجه شود این است که اطلاعات منحصر به فرد در تعاملات تیمی خود را نشان نمی‌دهد، زیرا افراد دوست دارند در مورد موضوعی حرف بزنند که همه‌ی اعضای تیم از آن اطلاعات دارند. بنابراین تصمیم‌ها بر اساس اطلاعاتی گرفته می‌شود که بیشتر افراد آن را می‌دانند. تیم‌های اثربخش می‌توانند اصولی را گردآوری کنند که در آن قادرند اطلاعات موجود در تیم را پردازش کنند و همه اعضا را در ایجاد تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهد.

## کارگری اجتماعی

شاید معروف ترین و منفوذ ترین تهدید برای فرآیند تیمی کارگری اجتماعی یا به عبارت ساده تر سواری گرفتن رایگان باشد. بعضی افراد به آن سختی که تنهایی کار میکنند در گروه کار نمی کنند. به عنوان اصلی و کلی ، بیشتر ما خواهان مشارکت کاری منصفانه ایم و از افراد کارگریز متنفریم. اعضای تیم معمولا از اینکه کل کار تیم بر دوش آن ها بیفتد نگران هستند بدون اینکه اعتبار قابل توجهی کسب کنند. این می تواند به پدیده ای منجر شود که به آن بیزاری از سوء استفاده می گویند. بهترین راهبرد در مورد کارگری اجتماعی قابلیت شناسایی ( یعنی پیدا کردن شیوه هایی که افراد می توانند کمک های هر فرد را در مورد یک وظیفه به وضوح ببینند) باشد.

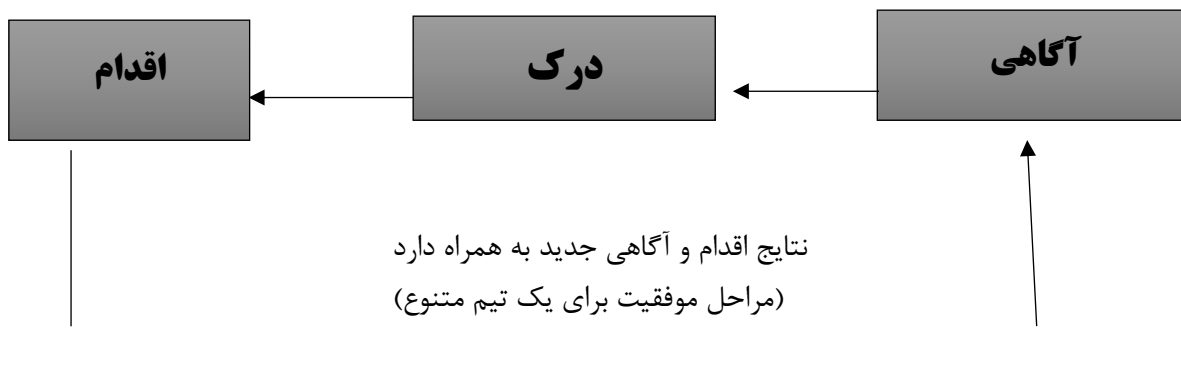
## هم نوایی اجتماعی

دام دیگری که اثربخشی تصمیم گیری های خوب را محدود می کند برای تیم هم نوایی اجتماعی؛ یعنی فشارهای اجتماعی برای تطبیق خواست های ادراک شده گروه ( یعنی یک تیم سعی می کند که هماهنگی و انسجام را حفظ کند واز ناراحتی های ناشی از عدم توافق در گروه اجتناب کند). پیامد این کار این است که تصمیمات ضعیفی می گیرند.

## مدیریت تنوع

کار با تیم هایی که اعضای شبیه به اعضای ما دارند دشوار است ، ولی کارکردن با کسانی که شبیه ما نیستند دشوارتر است. مطالعات اخیر نشان می دهد که تیم هایی که اعضا با پیشینه های متنوع تری تشکیل می شوند با چالش های خاصی در انجام کار مواجه هستند اما این تیم ها مزایای بالقوه ای دارند که می تواند عملکرد آن هارا ارتقا ببخش ، کارکرد گروهی مشکل می شود چون اعضای گروه دیدگاه مشابهی ندارند. تنوع احتمال سوء تفاهمات و ادراک نادرست را در گروه افزایش می دهد. برعکس افرادی که دارای پیشینه های مشابه هستند به یکدیگر اعتماد بیشتری دارند.

به طور کلی تیم متنوع موفق تیمی است که اعضای آن نه تنها نسبت به تفاوت های سطحی بلکه نسبت به تفاوت های مهم آگاهی و دیدگاه روشنی دارند ، می دانند که تفاوت ها چگونه می تواند فرآیند تیمی را تحت تأثیر قرار دهد.



**آگاهی :** اولین گام در درک تنوع تیمی. آگاهی از موقعیت ، پذیرفتن آن در کمال استفاده از آن است. با توجه به آگاهی از تنوع ، اغلب سه نوع معمول از دام ها برای تیم ها وجود دارد :

اول ؛ گرایش به خیال پردازی در مورد تنوع ( یعنی هر تفاوتی مهم پنداشته شود و هر تنوع به هر شکلی نتایج مثبت دارد که این دست نیست).

دوم ؛ چشم پوشی از تفاوت های مهم.

سوم ؛ وقتی اکثر افراد از اطلاع تنوع استفاده می کنند ، تنها در مورد تنوع قابل مشاهده سطحی صحبت می کنند.

**درک :** رایج ترین باور نادرست درباره تنوع این است که افراد بیشتر از اینکه .....باشند باهم تفاوت دارند. این باور نادرست باعث می شود که گمان کنیم روش افراد به نوعی دلیل بر رفتار کلیشه ای آن هاست خلاف این مطلب همه درست است. با توجه به ابعاد ظاهری تنوع تفاوت های مستند کمی در عملکرد تیمی وجود دارد.

سه بعد ظاهری که تحقیقات از آن ها به عنوان تفاوت های ..... عبارت انداز : میراث قومی (فرهنگ) سن و جنس دستاوردهای این چالش های جدی را برای بیشتر مدیران در پی دارد :

۱. مدیریت افراد از فرد مختلف

۲. مدیریت تفاوت های سنی زیاد

۳. ایجاد ارتباط با جنس مخالف

## تفاوت های ارتباطی جنسی

سومین بحث درباره درک تنوع به کارکرد تیمی جنسی مربوط می شود به ویژه تفاوت های سبک ارتباط بین مردان و زنان ، مثلا مشاهده تعامل مردان و زنان در گروه ها نشان می دهد که برای مردان مکالمه ابزاری است برای حل مسأله و حفظ جایگاه و حفظ استقلال. زنان از مکالمه به عنوان ابزاری برای ایجاد نزدیکی و صمیمیت استفاده می کنند . از دیدگاه ایجاد یک تیم ، دیدن اینکه چگونه این تفاوت ها می تواند روی اثر بخشی یک تیم جنس محور تأثیر بگذارد مشکل نیست. به طور کلی ، مردان اغلب بیشتر روی پیامدها و راه حل های تیمی تمرکز می کنند ؛ از طرفی دیگر زنان زمانی که ارتباطات و سایر فعالیت های نگهدارنده گروه علاوه بر فعالیت های وظیفه ای گروه به طور واضح ارزش نهاده شده، بیشترین آرامش را دارند.

## فعالیت

با ایجاد آگاهی از تنوع در تیم و شناخت تصورات اشتباه و تفاوت های واقعی در کل جمعیت نهایتا می توانید در تلاش برای ایجاد بهره وری در تیم متنوع مؤثر باشید.

## اقدامات تیمی مؤثر

انجام یک سری اقدامات باعث این می شود که عملکرد گروه بالاتر برود که این اقدامات عبارتند از :

- شناخت ویژگی های اعضا
- انسجام تیمی
- انجام بازنگری های اقدام و ارزیابی فرآیند
- مقابله با فرد کارگریز

## خلاقیت در تیم ها

وجود خلاقیت در تیم باعث ایجاد عقیده ای جدید می شود و باور این توانایی در تیم ما اغلب دشوار است. تیم هایی که نتایج خلاقانه ای ایجاد می کنند عموما محیطی دارند که خلاقیت را ترغیب می کنند و به آن پاداش می دهند و تا بروز خلاقیت صبر نمی کنند. دو عامل مهم موفقیت که باعث ترغیب خلاقیت بیشتر در تیم ها می شود عبارتند از :

جو اعتماد و خطر پذیری : تیم هایی که در آن خلاقیت به بار می نشیند محیط سالمی دارد ، که دارای ویژگی هایی چون آزادی ، اعتماد متقابل هستند. در چنین تیم هایی افراد مایل اند اطلاعات را با یکدیگر به اشتراک بگذارند . تیم های خلاق به اشتباهات به عنوان یادگیری نگاه می کنند.

روش های خلاقانه حل مسئله: موفق ترین روش های ایجاد تفکر خلاق عبارت اند از : روش های تفکر وگرا ، تقسیم مجدد ، قیاس هل و معکوس سازی مسأله. یکی از راه های ایجاد خلاقیت استفاده از زبانی است که ایده های خلاق را بپذیرد و ترغیب کند.

تیم ها و جلسات مجازی: امروزه تیم ها اغلب مجازی اند و در مکان های دور از هم کار میکنند. تشکیلات مجازی باعث صرفه جویی در زمان و انرژی میشود. پنج اصل اساسی تیم های با عملکرد بالا در تیم های مجازی صدق میکند با این تفاوت که افراد پراکنده هستند. جلسات الکترونیکی: شواهد نشان میدهد که جلسات الکترونیکی ۵۵ درصد سریع تر از جلسات رو در رو هستند. مزیت های جلسات الکترونیکی عبارتند از: گمنامی - صداقت و سرعت است.

**اعضای تیم بزرگ:** اگر میخواهید بخشی از تیم های بزرگ باشید خودتان باید عضو تیمی بزرگ باشید. تیم ها به اعضایی نیاز دارند که هم وظایف را انجام دهند و هم نقش های بین فردی را حفظ کنند و بهترین نقش آفرینانی باشند که میدانند چه کاری از آنها بر می آید و آن را با نیاز های تیمش هماهنگ سازند.

مقدمه

واقعیتی اجتناب ناپذیر برای افرادی است که با هم در سازمان کار می کنند. تعارض زیاد کاری مفهومی را ایجاد می کند که در آن رضایت و عملکرد پایین و نرخ ترک سازمان و غیبت بالاست.

نقاط کانونی مهم در این زمینه برای مدیران :

۱. تعارضات مشابه نیستند.

۲. در رابطه با سبک های مختلف حل تعارض و موافقان و مخالفان نسبی آن ها وجود دارد.

۳. حوادث دلسرد کننده بسیار کمی برای مدیران جدید وجود دارد که آن ها را در موقعیت های تعارض قرار می دهد و انتظار می رود که واسطه بین طرف های متعارض شوند. و برای رسیدن به توافق کمک کنند.

## انواع تعارضات و تأثیر آن ها

- تعارض وظیفه ای : تعارض مربوط به وظایف ، نظر ها و موضوعات (این تعارض به ارزیابی شخصیت افراد ربطی ندهد).
  - تعارض رابطه ای : جنبه شخصی دادر و برای روابط فردی ، کارکرد تیمی و حل مسأله بسیار مخرب و تهدید کننده است. تعارض رابطه ای "تعارض بد" نامیده می شود ، که بهره وری را تهدید می کند و مانع تلاش افراد برای انجام وظیفه است. این تعارض باعث می شود که مدیران با فشار عصبی زیادی مواجه شوند و عمدتاً به نتایج منفی منتهی می شود ؛ مقدمه ای برای یک فاجعه است.
- نتایج نشان می دهد که وجود تعارض وظیفه ای با کیفیت بالاتر تصمیم گیری ، تعهد بیش تر و پذیرش بیشتر یک تقسیم رابطه مثبت دارد. تعارض رابطه ای به طور قابل توجهی باعث کاهش این نتایج می شود.

## مدیریت تعارض

گام اول : توانایی شناخت موقعیت تعارض

- ❖ رابطه محور : می تواند شدید باشد. بین دو باچند نفر رخ می دهد ، باعث برهم خوردن جلسات یادترشدن آن می شود ، احساسات زیادی تحریک می شوند و بروز پیدا می کند. بهترین راه حل : جدا کردن طرف های متعارض است.
- ❖ وظیفه ای : بحث درباره نظر ها ، گزارشات ، منافع یا منابع رقابت است . در بیش تر مواقع می توان این تعارضات را هدایت کرد.

## شناسایی منابع تعارض

گام اول در تعارض : درک منابع پنجگانه بالقوه تعارض :

- (۱) اطلاعاتی : زمانی که افراد دیدگاه هایشان را مورد اساس مجموعه مختلفی از حقایق توسعه می دهند.
- (۲) ادراکی : زمانی که افراد تصاویر یا تفاسیر مختلفی از موارد مشابه دارند. هر فرد داده هایی را انتخاب می کند که از دیدگاه های او حمایت می کنند.
- (۳) نقشی :

الف) در سازمان : افراد اعتقاد داشته باشند نقش آن ها در سازمان باعث تعارض یا چالش است.

ب) بین فردی : زمانی که مثلاً بهترین دوست ما مدیران شود.

۴) محیطی :

الف) محدودیت بودجه

ب) عدم اطمینان

ج) وجود رقابت بیش از حد (وجود رقابت سالم باعث مشارکت بالا می شود)

د) فردی : از غیر قابل کنترل ترین منابع تعارض است.

الف) وجود شخصیت های مختلف

ب) اهداف متنوع کوتاه مدت و درازمدت برای طرف های درگیر

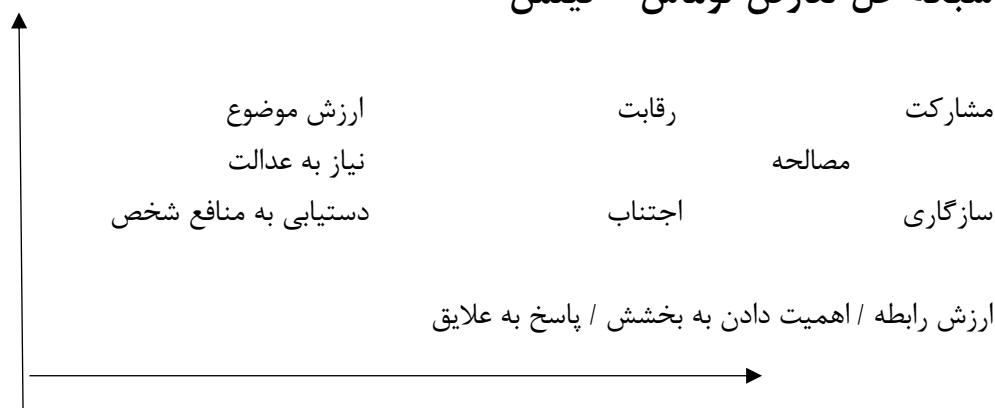
## سازگار کردن سبک های تعارض با موقعیت ها

اثر بخشی سبک ها بستگی به تنوع عوامل آن دارد.

معروف ترین روش ارزیابی سبک تعارض : ابزار سنجش تعارض توماس-کیلمن که براساس راهبردهای پنج گانه حل تعارض است.

(رقابت-سازگاری-اجتناب-مصالحه-مشارکت)

## شبکه حل تعارض توماس - کیلمن



## نکته درباره سبک های مدیریتی تعارض

۱. لزوما هیچ سبکی خوب یا بد نیست و بستگی به موقعیت دارد.

۲. سبک های تعارض ، ترجیحات ، واکنش های طبیعی یا پاسخ های رفتاری اند.

## جست وجوی اهداف فرادستی

هدف فرادستی : هدف بسیار باارزش برای دوطرف است که نسبت به موضوع مورد منازعه اهمیت بیش تری دارد. یکی از شیوه های کم کردن تعارض در بین گروه ها و افراد ، استفاده از آن ها در یک طرح با منافع شرکت است.

## مذاکرات مؤثر

افراد معمولا مذاکره را فعالیتی می دانند که در مجموعه محدودی از مکان های دیپلماسی بین المللی کارسازمان یافته یا نمایندگی های فروش اتومبیل انجام می دهند.

## مذاکره یا عدم مذاکره

شناسایی موقعیت های مذاکره



(۱) مهم است که آیا موضوع قابل مذاکره به نظر می رسد یا خیر و اینکه فردی که بیان می کند موضوع قابل مذاکره است ، واقعا درست می گوید یا خیر ؟

(۲) اگر هیچ راهی برای ایجاد ارزش های افزوده در یک مذاکره برای خود نمی بیند و در موقعیت بالاتری قرار دارید نباید مذاکره کنید.

## کارت امتیازی مذاکره

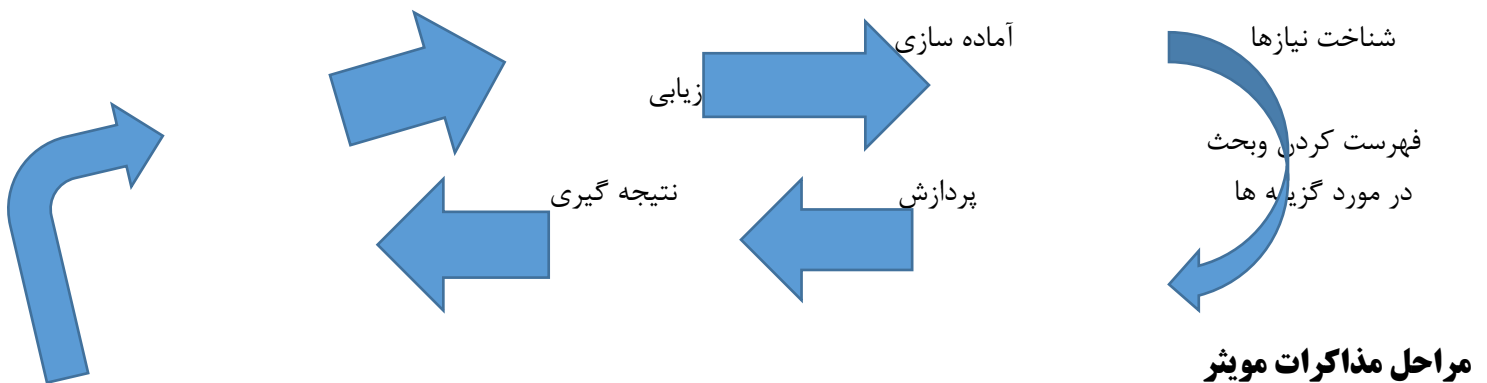
پیامدهای کارت امتیازی مذاکره مؤثر :

- همه طرف ها معتقدند که با انجام مذاکره وضعیت بهتری پیدا می کند.
- رابطه حفظ می شود یا حتی بهبود پیدا می کند.
- موارد مدنظر هر مذاکره کننده با توافق تحقق می یابد.

## مذاکره برد - برد

مذاکره برد- باخت : به این معناست که یک نفر در فرآیند مذاکره باید بازنده باشد و احتمال دارد این بازنده در بعضی مواقع خود شما باشید. مذاکره برد- برد : براین اساس هر دو طرف احساس خوبی از توافق حاصله دارند و معتقدند که رابطه موجود حفظ شده است یا حتی بهبود یافته. به معنی حل، همراه با همکاری مسأله است.

راه حفظ رابطه ، بردن نبرد نیست ؛ بلکه حل مسأله به گونه ای است که نیازهای دوطرف را برآورده کند و ارزش آفرین باشد و چالش اصلی مذاکره برد - برد نیز بر همین اساس است.



## مراحل مذاکرات موثر

### آمادگی سازی مذاکره

براین اساس مهم ترین بخش مذاکره ، برنامه ریزی و آمادگی سازی است.

### توصیه های آمادگی سازی مذاکره

- (۱) سازماندهی کردن موضوعات
- (۲) مشورت با افرادی که اطلاعات مورد نیاز شما را دارند.
- (۳) تحقیق درباره طرف های مذاکره

### شناخت نیازهای طرف های دیگر

بسیاری از افراد مذاکره را با اظهار مواضع خود شروع می کنند، اما موانع اطلاعات زیادی را ارائه نمی دهند و دلایل واقعی چرایی آن را بیان نمی کنند. باید اطلاعات را به گونه ای به اشتراک بگذاریم که طرف های دیگر مسأله نیز آن را درک کنند. به همین دلیل باید مذاکره و بحث را با صحبت در مورد نیازها و منافع طرف ها آغاز کنید.

ضمن اینکه به نیازها و خواسته های اساسی طرف ها گوش دهید زیرا یکی از مهم ترین مهارت های مذاکره گوش کردن است.

## فهرست کردن و بحث درباره گزینه های ممکن

وقتی طرفین از نیازها و خواسته های یکدیگر آگاه باشند آماده بحث درباره گزینه های ممکن اند. هرگزینه یک راه حل است. ایجاد گزینه های خلاق چندگانه برای بحث ، منبع قدرت مذاکره کننده است.

### به کارگیری فنون فرآیندی طی مذاکره

۱. به دنبال یافتن اطلاعات کلیدی از طرف مقابل باشید.
۲. گرفتن امتیازات
۳. بعضی از اشکال رایج اهرم ها (اهرم به دلیل استفاده از مزیتی کوچک یا فقط مزیتی ادراک شده برای دستیابی به منفعتی بسیار بزرگ تر بر می گردد)
۴. لاف زدن روشی مخاطره آمیز است.

### پایان مذاکره

زمانی که مذاکره به پایان خود نزدیک می شود همیشه موضوعات چندگانه ای را تا پایان جلسه روی میز بگذارید. این کار فرصت می دهد تا بده - بستانی را ایجاد کنید تا طرف باور کند که مذاکره خوبی داشته است. اگر اجازه دهید که پایان مذاکره با یک موضوع خاتمه یابد و سایر موضوعات روی میز مذاکره را مدنظر قرار ندهید ، دستیابی به توافقی که بر اساس آن هر دو طرف رضایت داشته باشند بسیار سخت خواهد بود.

### ارزیابی چگونگی پیشرفت کار

وقتی مذاکره به پایان می رسد ، خوب است که روی چگونگی پیشرفت فرآیند مذاکره تحلیل هایی را انجام دهید. در مورد فنون و راهبردهای خود فکر کنید. در مذاکره ، درس گرفتن از اشتباهات به مفهوم تحلیل فرآیند در زمانی است که فرصت تمرکز روی آن را داشته باشید.

### میانجی گری

تاریخچه طولانی در آرام کردن تعارضات دارد و در بعضی اوقات می تواند باعث ایجاد نظم شود و بر حل مسأله ای تمرکز کنید که مذاکره مورد آن شکست خورده است.

### ایجاد اعتماد در فرآیند میانجی گری

میانجی مؤثر باید بتواند طرف مارا متقاعد کند که بر او اعتماد کنند. برای اعتماد به میانجی ، خطی مشی های مهمی برای میانجی وجود دارد که عبارت اند از :

۱. انتخاب فضایی بی طرف و راحت به دور از جانبداری از کسی
  ۲. انتخاب جلسات کوتاه
  ۳. گوش دادن به مسائل با ذهنی باز و کم صحبت کردن
  ۴. مؤدب بودن و بیان عقاید مثبت طرف های دیگر
  ۵. اطمینان دادن به طرف ها براین اساس که همه صحبت ها محرمانه است.
  ۶. کم کردن عیب جویی و ابراز تمایل به کمک کردن.
  ۷. ایجاد یک اعتبار قوی برای ادامه کار و انجام چیزی که می گویند.
- میانجی گری در عمل :

میانجی سعی می کند کنکاش کند و حقایق مورد پذیرش دو گروه را که از بحث نشئت می گیرد ، مطرح کند تا به دو طرف کمک کند بدانند واقعا چه اتفاقی و درچه زمانی افتاده است.

## فصل دهم: ایجاد تغییر

### چالش تغییر

چگونگی نفوذ بر افراد در مواقعی است که اختیار رسمی وجود نداشته باشد.  
باورهای نادرست در مورد ایجاد تغییر :

الف- بحران ضامن تغییر است؛ ب- ترس باعث افزایش شدت تغییر می شود؛ ج- واقعیت ها ما را مجبور به تغییر می کند؛ د- افراد مسن روش های جدید را یاد نمی گیرند

### مدل های عمومی فرآیند تغییر

- ۱- مدل ذوب-تغییر-انجماد لوین : این مدل از سه مرحله ذوب ، تغییر و انجماد تشکیل شده که مرحله ذوب یعنی غلبه بر وضعیت جبری موجود و شکستن شیوه تفکر افراد و مرحله تغییر یعنی زمانی که تغییر شروع شده ادامه دارد و مرحله انجماد که الگوهای رفتاری جدید در افراد ایجاد می شود.
- ۲- مدل تحولات بریج : در این مدل دیلیام بریج معتقد است تحول باتغییر فرق دارد و افراد سه مرحله تحول در حین تغییر تجربه می کنند.  
مرحله اول (خاتمه ها : مواجه شدن با فقدان  
مرحله دوم (منطقه خنثی : دوره تحول  
مرحله سوم (آغازها : تعیین اهداف جدید
- ۳- مدل هشت مرحله تغییر کارتر : در این مدل جان کارتر ۸ مرحله را برای تغییرات ارائه داد.  
الف - افزایش ضرورت تغییر  
ب - ایجاد ائتلافی هدایت کننده  
ج - تعیین چشم انداز روشن و مشخص  
د - مطلع ساختن افراد از چشم انداز برای جلب نظرشان  
ه - تقویت اقدام  
و - ایجاد پیروزی های کوتاه مدت  
م - دستاوردها را استحکام ببخشید و اجازه ندهید که تضعیف شوند  
ن - تثبیت تغییر در فرهنگ
- ۴- مدل کاربردی برای تغییر برنامه ریزی شده : در این مدل ۴ مرحله برنامه ریزی شده برای تغییر آورده شده :
  - ساختاردهی مسأله و پیمان بستن با طرف های اصلی
  - گردآوری داده و بازخور
  - اعمال تغییر
  - ارزیابی و حفظ تغییر
  - ساختاردهی مسأله و پیمان بستن با طرف های کلیدی :اولین گام مهم در هر فرآیند مؤثر تغییر ، ساختاردهی مسأله و پیمان بستن در گیراست.  
الف. ساختاردهی مسأله : شامل دو سوال کلیدی ؟
  ۱. چه کسی یا چه کسانی مشتری تغییرند؟
  ۲. حیطة تغییر چقدر است؟

- ب. پیمان بستن با افراد که در تغییر درگیرند. مشارکت افراد در تغییر جهت تحلیل شکاف است.
  - ج. خارجی سازی تهدید/دشمن : هر تغییر قابل ملاحظه ای به ناگزیر با مقاومت مواجه می شود.
  - د. تعریف اهداف برحسب نتایج و فعالیت ها : ایجاد مجموعه ای از اهداف قابل اندازه گیری.
- گردآوری داده و فراهم کردن بازخور : بی ساختاردهی و منعقد کردن قراردادها برای تعیین نقش ها گام بعدی گردآوری اطلاعات است که کمک به شناخت فعالیت هایی است که رسیدن به اهداف را ممکن می سازد.

الف. روش های مختلف گردآوری اطلاعات

- ب. ارائه بازخور : یکی از ابزارهای کلیدی فرآیند گردآوری داده ها ، ارائه بازخور در مورد اطلاعات گردآوری شده است. بازخور تلاشی است برای افزایش آگاهی و ضرورت تغییر. انرژی بازخور از دو منبع فرآیند و محتوا ایجاد می شود.
- افراد هنگام مشارکت بین وضع موجود و مطلوب شکافی می بینند که انرژی می گیرند ، باید توجه داشت که افرادی که دارای قدرت تصمیم گیری و تأثیرگذاری روی تغییرند باید در جریان اطلاعات قرار بگیرند. این اعتقاد وجود دارد که زمانی مسائل به بهترین شکل مورد توجه قرار می گیرند که به شیوه سیستمی ساختاردهی شوند.

## فهرست اولیه منطقی :

- ۱- تغییر دادن آنچه که عرضه می کنیم و تغییر چگونگی بازاریابی و عرضه ما ممکن است گونه های بسیار جذابی را از چیزهایی که مشتریان در قیمت های قابل قبول ارائه ندهد.
- ۲- تغییر چگونگی مدیریت محل کار و ارائه خدمات بهتر به مشتریان می رسد که محل کار نیمه وقت و کوتاه مدت ، کیفیت محصول مناسب \_\_\_ ندارد.
- ۳- تغییر انتخاب و ارزیابی تأمین کنندگان ، شاید تأمین کنندگان مادرای محصولات با کیفیت مطلوب نیستند. هدف این است که همه این موارد را در کوچکترین فهرست که MECE است خلاصه کنید.

## شناسایی آمادگی برای تغییر

بهترین تغییرات در همان زمانی ارزشمند است که اهداف تغییر ، آماده پذیرش ، اجرا و حفظ آن باشند. یعنی اینکه قبل از ایجاد تغییر احساس نیاز به تغییر ایجاد شده باشد.

به طور ساده تر شما می خواهید مطمئن شوید که تغییری را شروع کنید که به شکست نمی انجامد. تجزیه و تحلیل زمینه ای ، شکلی از ارزیابی آمادگی است که روی یافتن و کاستن نیروهایی که به خودرضایتی منجر می شوند تمرکز دارد. دلایل معمول از خود رضایتی عبارت است از فقدان ضرورت تغییر ، اندازه گیری شاخص های عملکردی نادرست ، فقدان بازخور از جانب نیروهای خارجی ، انکار مسائل و تطابق و پذیرش بسیار زیاد هنجارهای عملکردی پایین ، جستجوی موفقیت های کوچک برای ایجاد تغییری بزرگ و شتابنده.

## انجام اقدامات

پس از تعیین اهداف و استدلال لازم برای ایجاد تغییر گام بعدی اجرای واقعی پیشنهادهایی است که بیشترین ظرفیت بالقوه برای ایجاد تغییر مطلوب دارند.

## انواع اقدامات

- الف- راهبردی : اقدامات راهبردی ممکن است شامل ساختارسازمانی ، روابط ، گزارش دهی ، بازارهای هدف و مشتریان و معرفی محصولات یا خدمات جدید باشد.
- ب- منابع انسانی و اجتماعی : این اقدامات با فرهنگ ، کار تیمی ، انتخاب و ارزیابی عملکرد ، آموزش و پاداش ها سروکار دارد. تمرکز روی این است که افراد چگونه ارتباط برقرار کرده ، مسائل را حل می کنند و انتخاب ، آموزش و پاداش دهی می شوند.
- ج- ساختاری : اقدامات ساختاری با تغییر در ساختار ناحیه کاری ، طراحی ، تقسیم کار سروکار دارد.

## چارچوب ، چارچوب دهی مجدد و انتخاب اقدامات

مدل مفید دیگر برای اندیشیدن در مورد اقدامات ، مدل چهار قالب یا چهار چارچوب است که لی یولمن و ترنس دیل آن را ارائه کردند. آن ها بیان می کنند که چهارچوب در هر سازمانی وجود دارد : ساختاری ، منابع انسانی ، سیاسی و نمادین.

❖ چهارچوب ساختاری (شرکت) : به نحوه سازماندهی و ساختاردهی گروه ها و تیم ها برای دستیابی به نتایج مربوط می شود.

❖ چهارچوب منابع انسانی (خانواده) : به نحوه هماهنگ کردن سازمان ها برای برآورده کردن نیاز های انسان بهبود مدیریت منابع انسانی و ایجاد پویایی های گروهی و بین فردی مثبت مربوط می شود.

❖ چهارچوب سیاسی (جنگل) : با نحوه مواجهه یا قدرت و تعارض ، ایجاد ائتلاف ها ، بهبود مهارت های سیاسی و مواجهه با سیاست های داخلی و خارجی سروکار دارد.

❖ چهارچوب نمادین (تئاتر یا معبد) : روی نحوه شکل دهی فرهنگ که به کار ، هدف و مفهوم می بخشد. ارائه عملکرد سازمانی به مخاطبان داخلی و خارجی و ایجاد روحیه تیمی از طریق تشریفات ، مراسم تمرکز دارد.

## ابلاغ کارهایی که انجام می دهید

هر کاری که تصمیم به انجام آن دارید ، اساس موفقیت شما خواهد بود. اینکه چقدر توانایی دارید ، دلایل و نوع اقدام که می توانید انجام دهید ابلاغ کنید. بهترین عاملان تغییر به ابزارهای چند فکر می کنند و ارتباطات مورد نظر را انجام می دهند. یعنی یک ایمیل یا یادداشت به تنهایی احتمال موفقیت کمی دارد. در عوض ، در مورد نحوه ای که واقعا به تغییرتان دست پیدا می کنید ، بیندیشید و به رایج ترین سوالات مخاطبان خود صحیح بپردازید و افراد کلیدی را که ممکن است پیام شما به مؤثرترین ...کنند، شناسایی و به کار گیرید.

## ارزیابی و حفظ تلاش های تغییر

تغییر موفقیت آمیز ، باید پیشرفت معناداری در مورد نتایج تعیین شده در ابتدا داشته باشد. مهم است که برخی ارزیابی ها را برای بازبینی موفقیت ؛ شناسایی فعالیت های جدید و مستمر و بهبود فرآیند تغییر برای کمک به ایجاد اقدامات آینده انجام ندهید.

هر تغییری در سازمان ، احتمالا تأثیر گسترده تر از آن چیزی را دارد که فکر می شود. هر تغییر شروع شده ممکن است تأثیرات جانبی نامطلوب بالقوه و پیش بینی ناپذیری داشته باشد. به علاوه تغییر اثر موجی است که در آن حتی یک تغییر کوچک در هر بخش از سازمان ، افراد و گروه ها را در سایر بخش ها تحت تأثیر قرار می دهد.

تغییر موفق می تواند به شرایط بد گذشته بازگردد ، اگر رفتار در سازمان نهادینه نشده باشد ، بنابراین پیگیری و تلاش برای ایجاد ایده جدید و کافی ، برای حفظ تغییر مهم است. پیروزی در ایجاد تغییرات را هم اعلام نکنید ، زیرا نیروهای مقاوم همیشه منتظرند که وضعیت را به حال باز گردانند.

تغییر پایدار اصلا آسان نیست. چیزی که تغییر پایدار را مشکل می سازد گرایش طبیعی ما به این باور است که تغییر می تواند حالت اول مدیریت ، مهندسی و فراموش شود. این مدل مهندسی برای حل مسائل فنی خوب کار می کند ولی برای تغییر سیستم های انسانی کامل نیست.

## غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

بدون تردید به اینکه تلاش های انجام شده برای تغییر چقدر برنامه ریزی شده اند ، نمی توانید از مقاومت کنندگان در برابر تغییر غافل باشید . مقاومت واقعیت اجتناب ناپذیر مدیریت تغییر است و برای هر تغییر قابل ملاحظه ای همیشه مخالفان ، انتقاد کنندگان ، قربانیان و افرادی هستند که بر موضع موجود پافشاری دارند.

- در این کتاب دقت می کنیم تا به جای صحبت در زمینه ی حذف مقاومت ، در مورد غلبه یا مدیریت بر آن صحبت کنیم. مقاومت معمولاً به عدم اطمینان نسبت به تأثیرات تغییرات یا تجربه تغییرات شکست خورده قلبی مربوط می شود. به طور کلی مقاومت می تواند از جانب افرادی صورت گیرد که :
- (۱) تغییر را به طور کامل نمی شناسند یا نیاز به آن را احساس نکرده اند (مثل : نمی دانم چه کاری را باید انجام دهم).
  - (۲) می ترسند قادر به پیشرفت در واقعیت تغییر یافته نباشد. (من فکر نمی کنم بتوانم آن را انجام دهم)
  - (۳) هیچ پاداش یا تنبیهی را به عنوان نتیجه تغییر نمی بینند. (چه چیزی در آن برای من وجود دارد).

## دلایل مقاومت افراد در برابر تغییر

- ✓ از دست دادن کنترل : افراد احساس می کنند که تغییر در مورد آن ها انجام می شود، به جای اینکه تغییر یا همکاری یا به وسیله آن ها انجام شود.
- ✓ از دست دادن وجهه : وقتی تغییرات پیشنهاد می شوند ، باعث می شود افراد وجهه یا جایگاه خوبی را از دست بدهند.
- ✓ از دست دادن هویت : افرادی که هویتی را حول نقش خود ایجاد می کنند، دوست ندارند که نمادها ، سنت ها و جایگاهشان را از دست دهند.
- ✓ عدم اطمینان فردی زیاد : افراد از تأثیرات آتی تغییر آگاه نیستند یا نسبت به آنان اطمینان ندارند.
- ✓ کاربیشتر : در اغلب موارد ، تغییر باعث ترس از کار اضافی در افراد می شود.
- ✓ نتایج غیر منتظره : تغییرات در یک بخش اغلب تأثیرات غیر منتظره را در بخش های دیگر باعث می شود.

## شتاب بخشیدن به تغییر ، کاهش مخالفت ها

ضرورت - نه ترس

- در مباحث مربوط به مقاومت در برابر تغییر صحبت در مورد "سکوه های داغی" که افراد را مجبور می سازد که از جایگاه های راحتشان بیرون بیایند رایج است. سکوه های داغ می تواند کارا باشد ، ولی باعث ایجاد ترسی می شود و به جای اینکه نیروی محرکه ای برای فعالیت باشد ؛ می تواند منبع مقاومتی را ایجاد کند ، مگر اینکه ترس به یک ضرورت مثبت تبدیل شود.
- بعضی افراد روی منبع آنی اضطراب تمرکز می کنند و لاغیر. بعضی افراد ، در مقابل ترس تحرک خود را از دست می دهند ، درون گرا می شوند و به دور خود مسیر حفاظتی می کشند.
- حقیقت این است که سازمان ها نه تنها تغییر را می خواهند بلکه به آن نیاز دارند. آن ها مایل اند فرآیند تغییر را شتاب دهند ، همان گونه که کرت لوین اذعان می کند ، جستجو و تلاش برای مقابله با نیروهای مقاوم ممکن است مؤثرتر از ایجاد موج حرکتی در جهت تغییر باشد. بهترین شانس شما در شتابدهی به فرآیند تغییر، موفقیت در راهبردهای غلبه بر مقاومت است.
- عوامل معمولی تأثیرگذار بر انتخاب این راهبردها عبارت اند از :
- الف) فوریت نیاز به تغییر : هرچه تهدید یا اهمیت تغییر قوی تر باشد ، مسأله راهبردهای تغییر سریع قوی تر است.
  - ب) میزان مخالفت یا تنفر : هرچه مخالفت مورد انتظار در برابر تغییر بیشتر باشد ، راهبردهای مناسب تری هستند که افراد کلیدی بیشتری را مشارکت می دهند. همچنان که این راهبرد طولانی تر می شود ، به نرخ تغییر نیز باید توجه شود.
  - ج) قدرت فرد یا گروهی که تغییر را آغاز می کند : اگر گروه یا فرد آغازگر تغییر به اندازه کارفی قدرتمند باشد ، اجرای راهبردهای تغییر سریع امکان پذیر است ؛ حتی اگر مخالفت وجود داشته باشد.
  - د) ضرورت اطلاعات و تعهد : اگر تغییر تنها بتواند با تعهد و دانش افراد تأثیر گذار، قابل حصول و پایدار باشد ، مشارکت کامل در تغییر حیاتی است.
- در پایان شناخت مقاومت و اثربخشی راهبردها برای مدیریت آن از بهترین پیش بینی کننده های موفقیت تغییر است.

## راهبردهای غلبه بر مقاومت

شش راهبرد وجود دارد :

۱. آموزش و ارتباطات : برقراری ارتباطات زیاد ، آموزش غیر ممکن است. اجازه دهید افراد در هر فرصتی بدانند و چرا چگونه بعضی عوامل موفق تغییر در تلاش ها برای آگاه ساختن افراد به طور منظم رایج را برای آن ها پست می کنند. تمرکز صرف روی ایجاد ارتباطات متنا دام است. هرروز پیام های مشابه را برای افراد نفرستید به گمان اینکه در ذهن آن ها فروبیرید. این کیفیت پیام است که ارزش دارد ، نه تناوب فرستنده. بنابراین ؛ شیوه هایی را برای برقراری ارتباط برنامه ریزی کنید که متنوع و با ذی نفع مختلف هماهنگ باشد.
  ۲. مشارکت و درگیر شدن : همان گونه که قبلا تأکید شد ، بعید یا حتی مشکل است افراد در برابر تغییر خودشان در شکل گیری آن مشارکت داشته اند ، مقاومت کنند. همچنین افراد عدم اطمینان را کاهش و احساس مالکیت در تغییر را افزایش می دهد.
  ۳. تسهیل و حمایت : با پذیرفتن نگرانی افراد در مورد تغییر ، شما شانس بیشتری برای کسب تعهد لازم برای ایجاد تغییر خواهید داشت. هنگامی که سوالات رایج ، سایر نیازهای اطلاعاتی افراد را شناسایی کردید و پاسخ دادید ، رضایت از جانب افراد در ابتدای تغییر می تواند اثری قوی باشد ، اگر به طور مناسب از آن استفاده شود.
  ۴. مذاکره و توافق : هنگامی که موافقت کنندگان قوی ، مذاکره و توافق ؛ معمولا مبادلات و مشوق های خاصی را در عوض حمایت از تغییر برای مقاومت کنندگان در بردارد.
  ۵. زیرکی و جذب عوامل تهدید کننده : زیرکی و جذب عوامل تهدید کننده عبارت است از استفاده گزینشی از اطلاعات ، مشوق های ذهنی ، هدف ، جلب پذیرش از سوی مقاومت کنندگان که با دادن وعده پاداش های معین و منافی برای همراهی آن ها با تغییر صورت می گیرد.
  ۶. اجبار آشکار و تلویحی : در بعضی موارد استفاده از اختیار و تهدید به تنبیه ممکن است لازم باشد. مانند روش زیرکانه . استفاده از این روش فرآیندی خطر پذیر است ، زیرا افراد از تغییر اجباری اظهار تنفر خواهند کرد. اما در بعضی موقعیت ها ممکن است سرعت حیاتی باشد و تغییرات بدون توجه به نحوه معرفی آن ها مناسب حال افراد نخواهد بود. بنابراین تنها گزینه پیش رو "اجبار" خواهد بود.
- اگر چه ۶ راهبرد به طور مستقل معرفی شد ، می توان از آن ها با هم نیز استفاده کرد. در اینجا شناخت کامل موافقان و مخالفان هر روش و آگاهی از موقعیت تغییری است که شما در آن قرار دارید.

## مدیریت بدگمانی های سازمان

در سال های اخیر ، دیدگاه مردم از روابطشان با سازمان ها تغییرات زیادی کرده است. ادغام ها و اکتساب های فراگیر شرکت ها اغلب به اخراج های انبوه و متشنج شده است ، اگر چه تحت عنوان "اندازه سازی متناسب" با ساختاردهی های مجدد از تغییرات نامبرده می شود. چنین تغییراتی در محیط های کار ، جایگاه های خوبی را کسب نکرده است.

از منظر یک عامل تغییر ، تحقیقات روی بدگمانی سازمان حداقل سه ملاحظه مهم را روشن ساخته است : اول اینکه چنین بدگمانی ممکن است کاملا منطقی باشد ، به این معنی که یک شرکت ممکن است پیشینه ای از عدم صداقت و عمل نکردن به قراردادهایش را داشته باشید. دوم اینکه ، منطقی باشد یا غیر منطقی ، وجود بدگمانی مقاومت را افزایش خواهد داد. کارکنان حقوق بگیر در مورد تغییر سازمانی بدگمان اند. به این دلیل که آن ها گروهی اند که بیشترین تأثیر مستقیم را از تغییرات می پذیرند.

سوم اینکه ، اگر در رهبری سازمانی بدگمانی شایع باشد از بین بردن آن بسیار دشوار است برای مثال بدگمانی بین مدیران میانی چالش تغییر در سازمان را بسیار تقویت می کند.

وجود بدگمانی در سازمان ، مقاومت را بیشتر می کند و اهمیت شناخت و مدیریت آن مقاومت را بزرگ تر می سازد . بعضی تحقیقات نشان داده است که افراد بدگمان بیشترین نگرانی را نسبت به وضعیت سازمان دارند و می توانند به بهترین عاملان تغییر تبدیل شوند.

۱	تعاریف هوش.....	۱
۱	هوش هیجانی/عاطفی (Emotional Intelligence).....	۲
۱	۲.۱. تعریف هوش هیجانی.....	۲.۱
۱	۲.۲. ابعاد هوش هیجانی:.....	۲.۲
۲	۲.۳. هوش هیجانی و مدیریت بازار.....	۲.۳
۲	هوش منطقی (Logical Intelligence).....	۳
۲	۳.۱. مدیران و هوش عقلایی.....	۳.۱
۲	۳.۲. هوش هیجانی، هوش عقلایی؛ و اثر گذاری آنها بر سازمان و مدیریت.....	۳.۲
۳	هوش سیاسی (Political Intelligence).....	۴
۳	۴.۱. تعریف سیاست.....	۴.۱
۳	۴.۲. ابعاد هوش سیاسی:.....	۴.۲
۴	۴.۳. تاکتیک های سیاسی.....	۴.۳
۴	۴.۴. استراژی های سیاسی.....	۴.۴
۴	۴.۵. قلمرو فعالیتهای سیاسی.....	۴.۵
۴	هوش سازمانی (Organizational Intelligence).....	۵
۴	۵.۱. هوش سازمانی از دیدگاه ماتسودا.....	۵.۱
۴	هوش تجاری (Business Intelligence).....	۶
۵	۶.۱. ضرورت استفاده از هوش تجاری در سازمان ها.....	۶.۱
۵	۶.۲. اجزا و مهارت های لازم برای ارتقای هوشمندی کسب و کار.....	۶.۲
۵	۶.۳. عوامل موثر بر هوش تجاری سازمان.....	۶.۳
۵	۶.۴. عوامل موثر بر هوش تجاری.....	۶.۴
۵	هوش مالی (Financial Intelligence).....	۷
۵	۷.۱. علت فقر :.....	۷.۱
۵	۷.۲. نحوه برخورد قشر متوسط با مشکلات مالی.....	۷.۲
۶	۷.۳. نحوه برخورد ثروتمندان با مشکلات مالی.....	۷.۳
۶	۷.۴. هوش مالی چگونه اندازه گیری می شود؟.....	۷.۴
۶	۷.۵. سود بالاتر و ریسک کمتر.....	۷.۵
۶	هوش رقابتی (Competitive Intelligence).....	۸
۶	۸.۱. اهمیت هوش رقابتی.....	۸.۱
۷	۸.۲. فرایند هوش رقابتی.....	۸.۲
۷	۸.۳. رابطه هوش رقابتی با هوش تجاری.....	۸.۳
۷	هوش خلاق (Creative Intelligence).....	۹
۷	۹.۱. مراحل تفکر خلاق:.....	۹.۱
۷	۹.۲. اصول اولیه خلاقیت.....	۹.۲
۸	۹.۳. خصوصیات افراد بسیار خلاق.....	۹.۳
۸	۹.۴. عوامل بازدارنده خلاقیت.....	۹.۴
۸	۹.۵. عوامل تشدید کننده خلاقیت و نوآوری.....	۹.۵
۸	هوش اخلاقی (Moral intelligence).....	۱۰
۸	۱۰.۱. اصول هوش اخلاقی در مدیریت.....	۱۰.۱
۹	۱۰.۲. اصول پنج گانه اخلاق رهبری.....	۱۰.۲
۹	۱۰.۳. آموزش هوش اخلاقی به مدیران.....	۱۰.۳
۹	هوش اجتماعی (Social intelligence).....	۱۱
۹	۱۱.۱. خصوصیات هوش اجتماعی:.....	۱۱.۱
۹	هوش فرهنگی (Cultural intelligence).....	۱۲
۱۰	۱۲.۱. نگرش چهارعاملی در سنجش هوش فرهنگی:.....	۱۲.۱
۱۰	۱۲.۲. انواع شخصیت ها در هوش فرهنگی:.....	۱۲.۲
۱۰	۱۲.۳. مهارت های فرهنگی.....	۱۲.۳
۱۰	۱۲.۴. توسعه هوش فرهنگی.....	۱۲.۴
۱۱	هوش بین فردی (Interpersonal Intelligence).....	۱۳
۱۱	هوش مدیریتی (Management Intelligence).....	۱۴
۱۱	تعریف کوانتوم (Quantum).....	۱۵
۱۱	مهارت های هفتگانه کوانتومی.....	۱۶



## ۱. تعاریف هوش

هوش عبارت است از توانایی یادگیری، توانایی فرد در تطبیق با محیط خود و توانایی تفکر انتزاعی. شاید بهترین تعریف تحلیلی هوش به وسیله «دیوید وکسلر» روان شناس امریکایی پیشنهاد شده باشد که بیان می کند: «هوش یعنی تفکر عاقلانه، عمل منطقی و رفتار موثر در محیط».

## ۲. هوش هیجانی / عاطفی (Emotional Intelligence)

براساس گفته ی افلاطون: «تمام یادگیری ها دارای یک زیربنای عاطفی هستند».

نتایج تحقیقات گلن نشان می دهد مدیری که از هوش عاطفی زیادی برخوردار باشد و از نظر فنی تجربیات لازم را داشته باشد، با آمادگی بیشتری نسبت به دیگران به رفع تعارض ها و ضعف های گروهی در سازمان خواهد پرداخت.

### ۲/۱. تعریف هوش هیجانی

هوش هیجانی (EQ) مجموعه ای از شایستگی ها و توانایی هاست که ما را قادر می سازد تا کنترل خود را به دست بگیریم و در مورد دیگران نیز آگاه باشیم. به بیان ساده، هوش هیجانی استفاده هوشمندانه از هیجانات است و به عنوان یکی از عوامل بسیار موثر در موفقیت فردی شناخته شده است. پیترو سالوی؛ اولین کسی است که در مورد هوش عاطفی، تعریف مشخصی ارائه کرده است. هوش عاطفی، آن گونه ای از توانایی است که به شناخت مفهوم عواطف و روابط آنها با استدلال و حل مسایل بر مبنای آنها می پردازد. گولمن؛ با انتشار کتاب معروف خود، با عنوان هوش عاطفی، گولمن؛ هوش عاطفی را مهارتی می داند که دارنده آن، می تواند از طریق خودآگاهی، روحیات خود را کنترل کند، از طریق خودمدیریتی آن را بهبود بخشد و از طریق همدلی، به شیوه ای رفتار کند که روحیه خود و دیگران را بالا ببرد.

گلن در کتاب جدید خود به نام کار با هوش عاطفی بر نیاز به هوش عاطفی در محیط کار یعنی محیطی که اغلب به عقل توجه می شود تا قلب و احساسات تمرکز می کند. او معتقد است نه تنها مدیران و روسای شرکت ها نیازمند هوش عاطفی هستند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می کند، نیازمند هوش عاطفی است. اما هر چه در سازمان به سمت سطوح بالاتر می رویم، اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی، افزایش می یابد.

### ۲/۲. ابعاد هوش هیجانی:

(۱) **خودآگاهی:** توانایی کنترل و اداره لحظه به لحظه احساس، از درک خویشتن و بصیرت روان شناسانه حکایت دارد. مدیران و رهبرانی که درجه ی بالایی از خودآگاهی دارند، با خود و دیگران صادق هستند و می دانند که چگونه احساسهایشان بر آنها، سایر مردم و عملکرد شغلیشان تاثیر می گذارد.

(۲) **خودنظم دهی:** عامل خودنظم دهی به دلایل رقابتی بسیار مهم است، زیرا در محیطی که سازمان ها مستهلک می شوند و فناوری کار با سرعتی گیج کننده تغییر شکل می یابد. فقط افرادی که بر هیجانهایشان تسلط یافته اند، قادر به انطباق با این تغییرها هستند.

(۳) **انگیزش:** هدایت احساس ها در جهت هدفی خاص، برای تمرکز توجه و ایجاد انگیزه در خود بسیار مهم است. کنترل احساس ها زمینه ساز هر نوع مهارت و موفقیت است. کسانی که قادرند احساسهای خود را به موقع برانگیزانند، در هر کاری که به آنان واگذار شود، سعی می کنند مولد و موثر باشند. وقتی افراد شغلیشان را برای خود دوست دارند، به سازمانی که در آن مشغول بکارند، احساس تعهد می کنند و به طور قابل ملاحظه ای موقعی که علایم بر ضد آنهاست، خوشبین باقی می مانند.

(۴) **همدلی:** توانایی دیگری که بر اساس خودآگاهی هیجانی شکل می گیرد، همدلی با دیگران است که نوعی مهارت مردمی محسوب می شود. رهبران همدل سعی می کنند همه را راضی کنند. آنها با ملاحظه و فکر، احساسهای کارکنان را همراه با سایر عوامل در تصمیم گیریها در نظر می گیرند.

(۵) **مهارت های اجتماعی یا تنظیم روابط با دیگران:** هنر ارتباط با مردم به مقدار زیاد، مهارت کنترل و اداره احساس های دیگران است. این مهارت نوعی توانایی است که محبوبیت، قوه رهبری و نفوذ شخصی را تقویت می کند.

«مایر»، «سالووی» و «کارسو» برای هوش هیجانی چهار بعد تشخیص داده اند که عبارتند از:

الف- شناسایی هیجان ها در خود و دیگران: ضروری ترین توانایی مرتبط با هوش هیجانی برای مدیران این است که از هیجان ها و احساس های خودآگاه باشد. توانایی خودآگاهی به مدیران اجازه می دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را شناخته و به طور شهودی و از راه درک مستقیم شیوه تاثیر بر دیگران را بیاموزند.

ب- بکارگیری هیجان‌ها: توانایی استفاده از هیجان‌ها در کمک به کسب نتایج مطلوب، حل مسایل و استفاده از فرصت‌ها را بکارگیری هیجان‌ها گویند. این مهارت شامل توانایی مهم همدلی و بینش سازمانی است. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند هیجان‌ها و احساس‌های دیگران را بیشتر عملی می‌سازند تا اینکه آنها را حس کنند.

ج- توانایی درک و فهم هیجان‌ها: توانایی درک هیجان‌های پیچیده و آگاهی از علل آنها و چگونگی تغییر هیجان‌ها از یک حالت به حالت دیگر را درک هیجان‌ها می‌نامند. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، از این مهارت‌ها در جهت گسترش شور و اشتیاق خود و حل اختلاف‌ها از طریق شوخی و ابراز مهربانی استفاده می‌کنند.

د- مدیریت هیجان‌ها: مدیریت هیجان‌ها، توانایی کنترل و اداره کردن هیجان‌ها در خود و دیگران است. مدیرانی که این توانایی را دارا هستند، اجازه نمی‌دهند بدخلقی‌های گاه و بیگاه در طول روز از آنها سر بزند.

### ۲/۳. هوش هیجانی و مدیریت بازار

شرکت‌های هوشمند برای نظارت بر تحولات بازار و همسو شدن با تغییرات سلیقه‌ای و استفاده از قوانین تشویقی معمولاً سیستم‌بازاریابی طراحی می‌کنند. سیستم‌بازاریابی فرایندی کامل است که موجب هماهنگی شرکت با بهترین فرصت‌های بازار می‌شود. هوش هیجانی در تک‌تک مراحل فرایند بازاریابی می‌تواند جهت‌دهنده مدیریت شرکت باشد.

بزرگترین تجار و کارآفرینان معمولاً تأکید فراوانی بر غرایز خود دارند و برای آنچه در خصوص بازار حس می‌کنند اهمیت بسیار بالایی قائلند. در واقع مدیران موفق که ساختار علمی بازار را می‌شناسند و هوش هیجانی را همچون خون بدان تزریق می‌نمایند؛ شگفتی می‌آفرینند. آنها ابتدا بر تکیه بر هوش هیجانی مسیر را حس کرده و دورنما را مشخص می‌کنند سپس با استفاده از قواعد علمی و تئوریک بازاریابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود دست می‌یابند.

### ۳. هوش منطقی (Logical Intelligence)

هوش منطقی/ریاضی یعنی توانایی استفاده از استدلال، منطق و اعداد. این افراد به صورت مفهومی با استفاده از الگوهای عددی و منطقی فکر می‌کنند و از این طریق بین اطلاعات مختلف رابطه برقرار می‌کنند.

#### ۳/۱. مدیران و هوش عقلایی

وکسلر هوش را به عنوان یک «استعداد کلی شخصی» برای درک جهان خود و برآورده ساختن انتظارات آن تعریف می‌کند. از نظر وی، هوش شامل توانایی‌های فرد برای تفکر منطقی، اقدام هدفمند و برخورد موثر با محیط است.

بخواهیم به برخی از جنبه‌ها و نمودهای مهم هوش عقلایی مدیران اشاره کنیم، می‌توانیم موارد زیر را مورد توجه قرار دهیم

۱- آغاز کردن از پایان یعنی تمرکز بر نتایج

۵- اندیشه راهبردی

۲- بدست آوردن نتایج: عملکرد، ادراک و تلاش

۶- تنظیم و مدیریت بودجه‌ها

۳- تصمیم‌گیری‌ها

۷- مدیریت هزینه‌ها

۴- حل مسائل

#### ۳/۲. هوش هیجانی، هوش عقلایی؛ و اثر گذاری آنها بر سازمان و مدیریت

هوش هیجانی و عقلایی ضد یکدیگر نیستند، بلکه با هم تفاوت دارند. علی‌رغم عقیده رایج، افرادی که دارای بهره هوشی بالا و هشیاری هیجانی بسیار ضعیف (یا برعکس) باشند، نسبتاً نادرند.

افرادی که از هوش هیجانی قوی برخوردارند، از نظر اجتماعی متعادل، شاد و سرزنده‌اند و هیچ‌گرایشی به ترس یا نگرانی ندارند، احساسات خود را به طور مستقیم بیان کرده و راجع به خود مثبت فکر می‌کنند. آنان ظرفیت چشمگیری برای تعهد، پذیرش مسئولیت و قبول چارچوب اخلاقی دارند.

عقل و هوش منطقی به قدرت استدلال کمک می‌کنند، اما توانایی پیش‌بینی پیامدهای تصمیم‌گیری، تنها از هوش عاطفی یا هیجانی برمی‌آید. دانشمندان به این نتیجه رسیده‌اند که از طریق هوش منطقی می‌توان رابطه را آغاز کرد، اما دوام آوردن آن به هوش هیجانی بستگی دارد.

بر اساس تحقیقات، هوش عقلایی حداکثر ۱۰ درصد بر عملکرد و موفقیت تاثیر دارد (مخصوصاً در حوزه مدیریت)؛ البته تحقیقات «رابرت امرلینگ» و «دنیل گلمن» بیان می‌کند که هوش عقلایی نسبت به هوش هیجانی پیشگوی بهتری برای کار و عملکرد علمی فرد است.

«گلن» نیز در کتاب خود به نام «کار با هوش هیجانی»، بر نیاز به هوش هیجانی در محیط کار، یعنی محیطی که اغلب به عقل توجه می شود تا قلب و احساسات تمرکز می کند. او معتقد است که هوش هیجانی در تمامی رده های سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده های مدیریتی اهمیتی حیاتی می یابد. به طوری که هوش هیجانی تا حدود ۵۸ درصد بهترین ها را در موقعیت مدیریت ارشد از ضعیف ترین ها جدا ساخته و مشخص می کند.

## ۴. هوش سیاسی (Political Intelligence)

### ۴/۱. تعریف سیاست

سیاست در سازمان به عنوان فرایند ساخت ائتلاف برای دستیابی به کنترل بر روی یک موقعیت و تضمین یک رهاورد مثبت برای ائتلاف تعریف شده است. هسته اصلی قلمروی سیاست را «قدرت» می داند. به عقیده «برتراند دوژونل» استاد جامعه شناسی سیاسی دانشگاه پاریس سیاست عبارت است از مطالعه قدرت و نفوذ. به نظر او هر کس که دیگری را وادار به انجام عملی کند و یا از انجام عملی باز دارد، اعمال قدرت کرده است. سرانجام نتیجه ای که از این تعریف گرفته می شود این است که: «علم سیاست عبارت است از بررسی تمام اشکال قدرت در جوامع انسانی».

هر کجا افراد دور هم جمع می شوند قدرت می یابند وقتی افراد از قدرت خود در عمل استفاده کنند دست به رفتار سیاسی زده اند و می آموزند چگونه از قدرتشان برای رسیدن به هدف استفاده کنند.

آن دسته از فعالیت هایی که به عنوان بخشی از نقش رسمی در سازمان ها ضرورت ندارد ولی در امر توزیع مزایا و کاستی های درون سازمانی اعمال نفوذ می نمایند.

شامل فعالیت هایی می شود که در جهت کسب، تقویت و مورد استفاده قرار دادن قدرت یا سایر منابع استفاده می شود.

«ریچارد آل دفت» در ادامه تعریف رفتار سیاسی این نکته را متذکر می شود که رفتارهای سیاسی دو بعد دارند، یا در جهت رسیدن به اهداف شخصی اند یا در فرآیند طبیعی تصمیم گیری در سازمان ایجاد می شوند. در بعد اول معنی منفی واژه سیاست به ذهن متبادر می شود، چرا که فرد برای رسیدن به اهداف خودش این رفتارها را انجام می دهد و بعضا در این راستا از فریب دیگران هم استفاده می کند. بعد دوم همان بعد مثبت این واژه را به ذهن می رساند. از این منظر رفتارهای سیاسی هر گونه رفتار و عملکردی که جهت حل اختلافات، تعارضات و تضادهای سازمانی انجام می شود.

۱- زیرکی (تیزفهمی) اجتماعی به توانایی درک آنچه که در اطراف شما جریان دارد و به درستی قدرت مشاهده دیگران را داشتن، اطلاق می شود.

۲- نفوذ بین شخصی: به داشتن یک شخصیت متقاعد کننده و بهبود سبکی که برای دیگران خوشایند است، گفته می شود.

۳- توانایی شبکه سازی: افرادی که مهارت های سیاسی قوی دارند در گسترش ارتباطات هایی که می تواند به آنها کمک کند، کار آزموده هستند.

۴- داشتن توانایی انتقال (ابلاغ) برداشت صادقانه (صمیمانه)

### ۴/۲. ابعاد هوش سیاسی:

۱- ساختن یک پایگاه کلیدی قدرت: در یک سازمان قدرت از یکی از منابع: پول، اطلاعات، مهارت ها، مشتریان، دسترسی، مجوزها و منابع کمیاب بدست می آید. مدیر با هوش سیاسی بالا برای پیشبرد امور، پایگاه قدرت خود را در موارد مورد اشاره تقویت می کند.

۲- کسب قدرت از طریق ارتباط موثر با قدرت های اصلی سازمانی: ارتباط موثر با قدرت های اصلی سازمان سبب افزایش مشروعیت کارمند در دید کارکنان می گردد.

۳- ساخت شبکه های قدرت برای پیشبرد بهتر امور: شبکه های قدرت از مهم ترین عوامل غلبه بر کمبود قدرت در سطوح متفاوت مدیریتی است.

۴- استفاده از قدرت: مدیریت نباید برای کسب موقعیت و جایگاه باشد بلکه باید برای استفاده از آنها برای پیشبرد امور و دستیابی به اهداف سازمان باشد.

۵- مدیریت سخت گیر: سخت گیری با خشونت و قلدری فرق دارد. مدیر باهوش باید بداند که چه زمانی سخت گیری کند، چگونه سخت گیری کند.

۶- توانایی گفتن «نه» به رئیس: هر پاسخ مثبتی که مدیر به درخواست روسا می دهد، وظایف و مسئولیت هایی را برای او تعریف می کند که عدم موفقیت در انجام آنها ممکن است باعث از دست رفتن موقعیتش گردد. بنابراین مدیر باید بتواند در جایی که کاری را نشدنی و یا خلاف مصالح سازمان می داند، «نه» بگوید.

۷- قدرت و استحکام شخصیت: سبب اعتماد کارکنان و بالا رفتن قدرت تصمیم گیری مدیر می شود.

۸- در دست گرفتن کنترل: در مسند بودن با قدرت داشتن متفاوت است. مدیر باید بداند که می خواهد چه برنامه هایی را اجرا کند و بر تمام امور کنترل داشته باشد.

۹- مدیریت تغییر: مدیر باید توانایی تغییر را داشته باشد و بتوان تغییر را مدیریت و بر مقاومت ها غلبه کند. برای همین است که برخی مدیریت را با تغییر مترادف می دانند.

۱۰- تغییر در رفتار افراد: برخی مدیران کار خود را با مدیر امور کارکنان که مدام درگیر استخدام و اخراج و تعلیق است اشتباه می گیرند. مدیران به جای تغییر افراد باید به دنبال تغییر در آنچه افراد انجام می دهند، تغییر در نحوه انجام کار افراد، تغییر در نحوه سازماندهی افراد و وظایف، تغییر در نحوه ارزیابی کارکنان و پاداش و تنبیه افراد و در نهایت تغییر در رفتار افراد باشند.

### ۴/۳. تاکتیک های سیاسی

- ۱- حمله به دیگران یا سرزنش آنها:
- ۲- استفاده از اطلاعات به عنوان یک ابزار سیاسی
- ۳- ایجاد تصویری مطلوب از خود (مدیریت تصویرپردازی دیگران از ما)
- ۴- ایجاد پایگاه حمایتی (مردمی)
- ۵- ستایش دیگران (مورد توجه و تفقد قرار دادن دیگران)

### ۴/۴. استراژی های سیاسی

استراتژی سیاسی، برنامه ای از پیش تعیین شده برای رسیدن به هدف است که در این راه افراد از تاکتیک های سیاسی بهره می گیرند.

### ۴/۵. قلمرو فعالیت های سیاسی

- تغییر ساختاری در سازمان: تغییر ساختار سازمان با تخصیص مجدد اختیارات همراه است؛ لذا تغییر مسئولیت ها و وظایف، بر پایگاه قدرت اثر می گذارد که نتیجه آن ایجاد تغییر در رفتارهای سیاسی برای دستیابی به پایگاه های جدید قدرت است.

- هماهنگی بین دوایر سازمانی: رابطه بین دوایر اصلی سازمان به صورتی دقیق مشخص نیست. در زمان هایی که برای تصمیم گیری های مشترک بین آنها رابطه های نزدیکتر ایجاد می شود، این روابط معمولاً رنگ و بوی سیاسی به خود می گیرند.

- جایگزین کردن مدیر: برای انجام این تغییر باید افراد را ارتقای مقام یا نقل و انتقال داد و مدیر جدیدی را استخدام کرد، لذا بین کارکنان سطوح بالا رفتارهای سیاسی شکل می گیرد.

- تخصیص منابع: به لحاظ اهمیتی که منابعی چون حقوق، بودجه های عملیاتی، مزایا و ... دارند، تخصیص آنها رفتارهای سیاسی به همراه دارند.

## ۵. هوش سازمانی (Organizational Intelligence)

هوش سازمانی ترکیبی از تمام مهارت های مورد نیاز و استفاده شده توسط سازمان است که منجر به تغییرات، سرعت در عمل و عکس العمل و انعطاف پذیری سازمان می شود.

کارل آلبرخت (۲۰۰۳) موفقیت یک سازمان را مشروط به داشتن عوامل: انسان هوشمند، تیم های هوشمند و سازمان های هوشمند می داند.

### ۵/۱. هوش سازمانی از دیدگاه ماتسودا

تی ماتسودا هوش سازمانی را مجموع توانایی های ذهنی یک سازمان می داند که ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی است و دارای دو جزء است: هوش سازمانی به عنوان یک فرایند که تجزیه تحلیل نظری یک سازمان را با مجموعه ای از فرایندهای فردی فراهم می سازد و دارای ویژگی های تعامل، اجماع، همکاری یا تشریک مساعی است و هوش سازمانی به عنوان یک محصول که خط مشی ترکیبی و طرح و راهنمایی هایی برای طراحی سیستم اطلاعاتی سازمان ارائه می کند. البته این دو جزء از یکدیگر جدا نیستند و با عنوان دو عامل وابسته به یکدیگر در سازمان عمل می کنند.

### ۶. هوش تجاری (Business Intelligence)

هوش تجاری یا هوش کسب و کار که قالب عمده تری را مانند استفاده های تجاری و غیرتجاری (نظامی و غیرانتفاعی) در بردارد، عبارت است از بعد وسیعی از کاربردها برای جمع آوری داده و دانش جهت زایش پرس و جو در راستای آنالیز بنگاه برای اتخاذ تصمیمات تجاری دقیق و هوشمند.

## ۶/۱. ضرورت استفاده از هوش تجاری در سازمان ها

- ۱- تعیین گرایش تجاری سازمان
- ۲- تحلیل عمیق بازار
- ۳- پیش بینی بازار که می تواند قبل از اینکه رقبا سهم بازار خود را توسعه دهند، منافع جدید به وجود آمده در بازار را عاید سازمان کند.
- ۴- بالا بردن سطح رضایتمندی مشتریان
- ۵- شناسایی مشتریان دائمی
- ۶- تقسیم بندی مشتریان
- ۷- افزایش کارایی سازمان
- ۸- استانداردسازی
- ۹- تسهیل در تصمیم گیری
- ۱۰- تشخیص زود هنگام خطرات

## ۶/۲. اجزا و مهارت های لازم برای ارتقای هوشمندی کسب و کار

باید روابط بین افراد و اطلاعات و روند اجرای پروسه ها بدقت مورد بررسی قرار گیرد. هوش تجاری در سازمان، کلیه کاربران و همین طور روابط بین آنان را در نظر دارد تا زنجیره ارزش بنگاه به کمال پوشش داده شود و فرایندی از قلم نیفتد. کاربرد هوش تجاری در سطح استراتژیک را می توان به نوعی برای کمک به افزایش کارایی کلی سازمان و بهینه سازی فرایندها در کنار یکدیگر، در نظر گرفت. این سیستم ها روی برخی ویژگی های مهم مالی و سایر پارامترهای مهم دیگر در افزایش کارایی سازمان متمرکز می شوند.

## ۶/۳. عوامل موثر بر هوش تجاری سازمان

- هماهنگی داده ها که به طور معمول در سازمان ها پراکندگی اطلاعاتی زیادی مشاهده می شود. سرویس هماهنگ کننده اطلاعات در راه کار هوش تجاری این امکان را فراهم می آورد تا بانک اطلاعاتی متمرکز از اطلاعات ارزشمند برای تصمیم سازی ساخته شود.  
- انباره داده ها که در سازمان ها پراکندگی اطلاعات یکی از بزرگترین معضلات می باشد. انباره داده این امکان را فراهم می آورد تا داده های مهم پس از پشت سر گذاشتن مرحله هماهنگی در یک بانک اطلاعاتی متمرکز قرار گیرد.  
- داشبورد گزارشات: راه های مختلفی برای نمایش اطلاعات بصورت گزارشات مختلف وجود دارد اما این تنها بخشی از راه کار هوش تجاری می باشد. یک گزارش موثر باید بخوبی با مخاطبان ارتباط برقرار کرده و نیازهای آنها را مرتفع نماید.  
- OLAP: قابلیت است که دسترسی به اطلاعات برای ساخت گزارشان و تحلیل داده را برای کاربران غیرفنی امکان پذیر می نماید.  
- نظارت: با استفاده از نظارت (Monitoring) می تواند بر شرایط اهداف مهم نظارت نمود و وضعیت پیشرفت آنها را تحت نظر گرفت.  
- تحلیل: دریافت اطلاعات و نمایش آنها در شکل های گوناگون تنها اولین قدم در راه کار هوش تجاری می باشد. این راه کار ابزار قدرتمند تحلیل برای گروه های مختلف و موضوع های متفاوت را در اختیار افراد قرار می دهد.  
چه نوع کسب و کاری می تواند از این راهکارها بهره ببرد؟ چه افراد در سازمان از پیاده سازی این راهکار بهره خواهند برد؟

## ۶/۴. عوامل موثر بر هوش تجاری

از جمله این عوامل می توان به مشتریان، رقبا، شرکای تجاری، محیط اقتصادی و کارکنان داخلی اشاره کرد.

## ۷. هوش مالی (Financial Intelligence)

هوش مالی بخشی از هوش کلی ماست که برای حل مشکلات مالی از آن استفاده می کنیم.

### ۷/۱. علت فقر:

فقر حاصل غرق شدن یک شخص در مسائلی است که نمی تواند آنها را حل کند. تمام دلایل فقر مشکلات مالی نیستند. اعتیاد، ازدواج با فرد نامناسب، نداشتن مهارت کاری و مشکلاتی از این دست نیز می تواند دلایل فقر باشد.

### فقرا چگونه با مشکلات مالی برخورد می کنند؟

ناتوانی آنها در حل مشکلات مالی و یا اجتناب از مقابله با آن باعث شده مشکلات مالی آنها بیشتر و بیشتر شود. و به جای اینکه هوش مالی خود را افزایش دهند مشکلات مالی خود را افزایش می دهند.

### ۷/۲. نحوه برخورد قشر متوسط با مشکلات مالی

قشر متوسط به جای اینکه مشکلات مالی خود را حل کنند، فکر می کنند می توانند در برابر مشکلات مالی زرنگی به خرج دهند. آنها پول خرج می کنند و به دانشگاه می روند تا بتوانند شغلی مطمئن پیدا کنند. اکثر آنها اینقدر باهوش هستند که بتوانند پول درآورند و جلوی مشکلات مالیشان یک سد ایجاد کنند.

## ۷/۳. نحوه برخورد ثروتمندان با مشکلات مالی

ثروتمندان اگر راه حل مشکلات مالی خود را ندانند درجا نمی زنند و خود را مخفی نمی کنند. آنها به دنبال کارشناسانی می گردند تا بتوانند به آنها کمک کنند تا مشکلاتشان را حل کنند.

## ۷/۴. هوش مالی چگونه اندازه گیری می شود؟

- ۱- هرگز در معاملاتان دچار احساس نشوید و آشنایی یا دوستی یا نسبت فامیلی را ملاک عقب نشینی از مواضع اصولی خود قرار ندهید.
- ۲- قبل از معامله مطالعات کاملی از شرایط حقوقی حالت های مختلف معامله را طراحی کنید.
- ۳- قبل از معامله سناریوئی از جالت ها و پیشنهادهای احتمالی را مورد بررسی قرار دهید و برای آن راهکارهایی را آماده کنید.
- ۴- اسیر ترندها و دام های مذاکره نشوید.

## آیا برای سرمایه گذاری باید سبد سرمایه گذاری تشکیل داد؟

وارن بافت می گوید تشکیل سبد سرمایه گذاری در حقیقت محافظت در برابر نادانی است. اگر شخصی بداند چه کاری دارد انجام می دهد نیازی به تنوع در سرمایه گذاری ندارد.

## ۷/۵. سود بالاتر و ریسک کمتر

کلید تقویت مالی برای بدست آوردن سود سرمایه گذاری بیشتر و ریسک کمتر، تمرکز بر یک سرمایه گذاری خاص است نه تنوع در سرمایه گذاری. تمرکز بر یک سرمایه گذاری مشخص نیازمند هوش مالی بالائی است. این هوش مالی بالا در اثر آموزش و کسب تجربه در یک بازار سرمایه گذاری مشخص حاصل می شود.

**سود سرمایه:** بسیاری از افراد از سرمایه گذاری می ترسند چون برای سود، سرمایه گذاری می کنند. یعنی به این امید سرمایه گذاری می کنند که دارائی خریداری شده را به قیمت بالاتر بفروشند.

**جریان نقدینگی:** سرمایه گذاری به منظور ایجاد جریان نقدینگی به مراتب ریسک کمتری دارد. مثلا اینکه ما پول خود را در ازای یک سود مشخص در بانک می گذاریم و یا اوراق مشارکت می خریم و برای ایجاد جریان نقدینگی است حتی اگر سود آن ناچیز باشد.

## ۸. هوش رقابتی (Competitive Intelligence)

هوش رقابتی یک دانش تجاری پویا برای جمع آوری، تجزیه و تحلیل و مدیریت اطلاعات و درک مفهوم رقابت در استراتژی شرکت به منظور کسب مزیت رقابتی در محیط کسب و کار است. هوش رقابتی مدیر ارشد شرکت را در همه ابعاد برای تصمیم گیری بدون ساختار، درباره همه چیز از بازاریابی گرفته تا تحقیق و توسعه و تاکتیک های سرمایه گذاری درازمدت در استراتژی سازمان کمک می کند. بر اساس تعریف دانشکده مدیریت فرانسه (GTILAB) هوش رقابتی عبارت است از هنر یافتن، جمع آوری، فرآوری و ذخیره سازی اطلاعات، به منظور دسترسی و استفاده کارکنان در تمام سطوح سازمان، تا ضمن شکل دادن به آینده سازمان، از وضعیت موجود نیز در قبال تهدیدات رقابتی حمایت کند.

## ۸/۱. اهمیت هوش رقابتی

امروزه داشتن توان رقابتی، اساس بقای شرکتهاست. از طرف دیگر برخورداری و حفظ توان رقابتی بیش از هر چیزی نیازمند اطلاعات است. در واقع اطلاعات به عنوان یکی از اقلام مهم دارایی های استراتژیک و ابزار بازاریابی به شمار می رود.

- شناخت محیط فعلی بازار،
  - پیش بینی محیط آتی بازار،
  - تحلیل عوامل اقتصادی، سیاسی و فناورانه مرتبط با کسب و کار خود،
  - شناسایی نقاط ضعف و یافتن راه حل برای آنها،
  - تغییر در راهبرد فعلی یا تعدیل آن،
  - درک کلی از یک صنعت و شرکت های رقیب
  - شناسایی زمینه هایی که آسیب پذیر هستند و ارزیابی تاثیر اقدام های استراتژیک بر شرکت های رقیب.
- شناسایی حرکت های بالقوه که امکان دارد یک شرکت رقیب انجام دهد و موجب به خطر افتادن موضع یا پایگاه یک شرکت در بازار خاصی شود.
  - جستجوی ضعف های رقبا و نشان دادن راه هایی برای تهدید آنان.
  - شناخت ضعف های شرکت خود که ممکن است رقبا از این فرصت استفاده کنند و ارائه گام ها و حرکت هایی برای از بین بردن آن ها.

## ۸/۲. فرایند هوش رقابتی

۱- برنامه ریزی و هدایت: این مرحله شامل شناسایی عوامل اصلی محیطی است.

۲- جمع آوری اطلاعات: در این مرحله جستجو و ترکیب اطلاعات با استفاده از منابع اولیه و ثانویه صورت می گیرد. منابع اولیه و ثانویه عبارت اند از:

الف) منابع اولیه: مصاحبه، ایجاد ارتباط با کارمندان سایر قسمت ها، کنفرانس ها، نمایشگاه ها و سمینارها.

ب) منابع ثانویه: اینترنت، روزنامه ها و مجلات چاپ شده، پیشینه شرکت، پایگاه داده های معتبر، مطالعات و تحقیقات، تحقیقات گذشته، استفاده از دستاوردهای سمینارها، نمایشگاه ها و کنفرانس ها.

در حالت کلی منابع ثانویه را می توان به صورت شکلی که در صفحه بعد آورده شده است نشان داد.

۳- تجزیه و تحلیل: در این مرحله اطلاعات نامرتب و از هم گسسته، به هوشمندی تبدیل می شوند. این مرحله ترکیبی از علم و هنر است. اطلاعات ساده پس از تجزیه و تحلیل به تولید هوشمندی منجر می شوند.

۴- توزیع (انتشار): در این مرحله اطلاعات تجزیه و تحلیل شده در مرحله قبل به افرادی که مسئول تصمیم گیری در سازمان (مدیران) هستند منتقل می شود.

## ۸/۳. رابطه هوش رقابتی با هوش تجاری

پرتیماکی و هانولا هوش تجاری را به عنوان فرایندی منظم و سازمان یافته توصیف کرده اند که در آن سازمان ها اطلاعات مشخصی را برای فعالیت های تجاری شان کسب، تحلیل و برآورد می کنند.

بر طبق این توصیف هوش تجاری همه اطلاعات جمع آوری شده و فعالیت های پردازشی در یک سازمان را پوشش می دهد. از این رو هوش تجاری، هوش رقابتی را نیز در برمی گیرد. که ادعا کرده اند هوش رقابتی شامل اطلاعاتی است که تجزیه و تحلیل می شوند و شاخص هایی را برای طراحی استراتژی و تصمیم گیری فراهم می آورند. بنابراین هوش رقابتی، به عنوان قسمتی از هوش تجاری، یک نقش استراتژیک دارد و هدف آن تجزیه و تحلیل اطلاعات متناسب با فرایندهای تصمیم گیری در محیط خارجی یک شرکت است.

## ۹. هوش خلاق (Creative Intelligence)

توانایی خلاق ناهمگرا: توانایی هایی هستند که آدمی به واسطه آن از یک یا چند پرسش ویژه آغاز می کند و تعداد آنرا تا آنجا که می تواند، افزایش می دهد.

توانایی خلاق همگرا: بوسیله توانایی خلاق همگراست که می توانیم چیزهای متقارب را با یکدیگر جمع کرده و کلمات را به طبقات خاصی دسته بندی کنیم.

از میان عوامل مختلف، مردم خلاق در مقایسه با افراد عادی، خوش بنیه تر و دارای انرژی روانی و فیزیکی استثنایی هستند. زندگی افراد خلاق پیچیده تر است، آنها به دنبال تنش هستند تا از طریق آزاد شدن از آن، احساس لذت کنند و برخورد آن ها با ناهشیاری، تخیلات، خیالات و دنیای تصورات ذهنی بیشتر است.

## ۹/۱. مراحل تفکر خلاق:

آمادگی، پختگی، اشراق یا تنویر فکر، واری یا بازرسی

## ۹/۲. اصول اولیه خلاقیت

به طور کلی خلاقیت فرایندی است که طی زمان ادامه داشته و ابتکار، انطباق پذیری و تحقق از خصوصیات بارز آن به شمار می آیند. اول اینکه خلاقیت متضمن پاسخ یا مفهومی نو باشد یا آنکه احتمال وقوع آن بسیار کم باشد. اما باید توجه داشت که نو بودن و اصالت با آنکه شرط لازم خلاقیت است اما کافی نیست. زمانی یک پاسخ را می توان بخشی از یک فرایند خلاقیت به شمار آورد که تا اندازه ای با واقعیت مطابقت داشته یا اصولاً واقعی باشد. دوم خلاقیت باید گره ای را بگشاید یا با وضعیتی تناسب داشته و یا مقصود معینی را برآورد. سوم، خلاقیت واقعی مشروط به دوام آن، بینش ابتکاری، ارزیابی و تفسیر و رشد آن باشد.

حافظه عبارت از حفظ آن چیزی است که درک شده است. در تفکر و اگر ما در جهات متفاوت تفکر می کنیم. گاهی به تفحص می پردازیم و گاهی در جستجوی تنوع هستیم در حالی که در تفکر همگرا اطلاعات به یک جواب درست و یا به بهترین جواب شناخته شده و قراردادی منتج می گردد. واضح است که یکی از توانش های تفکر و اگر گوناگونی پاسخ هایی است که تولید می شود. این نوع تولید تماماً زاده اطلاعات ارائه شده نیست. در اینجا است که مبحث انعطاف پذیری در تفکر پیش می آید که از مباحث اصلی خلاقیت به شمار می آید.

## ۹/۳. خصوصیات افراد بسیار خلاق

- تمایل به تعریف و تمجید از خود دارند.  
- اشخاص خلاق مخصوصاً خواهان قبول پیچیدگی و حتی بی نظمی در دریافت های خود هستند بدون آنکه نگران آشفتگی ناشی از این امر باشند. این بدان معنی نیست که آنان فی نفسه بی نظمی را دوست دارند بلکه پرمایگی موجود در بی نظمی را به کم مایگی نظم ترجیح می دهند.

- تمایل دارند نزد دیگران به داشتن نظرات تند و احمقانه شهرت داشته باشند.  
- شوخ طبعی و بذله گویی از صفات بارز این افراد است.

## ۹/۴. عوامل بازدارنده خلاقیت

- ۱- تلاش قبل از بلوغ برای حذف خیالبافی
- ۲- محدودیت های بازدارنده قوه تدبیر و کنجکاوی کودکان
- ۳- تکیه بیش از حد به نقش جنسیت: تفکر خلاق مستلزم حساسیتی بیش از حد (خصوصیتی کاملاً زنانه) و وابستگی به غیر و اتکای به خود (خصلتی کاملاً مردانه) است. از همین رو یک پسر

## ۹/۵. عوامل تشدید کننده خلاقیت و نوآوری

۱- انگیزه ها: انگیزه های ترغیب کننده به نوآوری، می توانند به خصوصیات و زندگی خصوصی افراد مربوط باشد و یا اینکه به اجتماع محل سکونت فرد بستگی داشته باشد.

### ۱-۱- انگیزه های بیرونی:

۱-۱-۱- بحران جامعه: نیازهای بشر معمولاً به طور یکنواخت بروز می یابند مگر در شرایطی استثنایی مانند بحران های مختلف از جمله بحران های طبیعی چون سیل و زلزله و آتشفشان و طوفان. و دلیل بروز یک بحران در اینجا مد نظر نیست و آنچه حائز اهمیت است هجوم سیل عظیمی از نیازها پس از وقوع بحران است که می تواند در جامعه سبب یک انقلاب فکری در نزد افراد گوناگون گردیده و به شکل نوآوری و خلاقیت بروز نماید.

۱-۱-۲- سطح توقعات جامعه: جامعه ای که در آن سیر صعودی پیشرفت حاکم باشد، هر روز از طرف تک تک اعضای خود شاهد خلاقیت و نوآوری است. در این جامعه نوآوری به قشر متفکر و اندیشمند محدود نگردیده و همه مردم را شامل می شود.

۱-۲- انگیزه های درونی: انگیزه هایی که از درون شخص، منشا می گیرند را انگیزه های درونی می نامند که شامل موارد زیر می باشند:  
- استعداد ذاتی فرد: این امر حتی بدون وجود هرگونه محرک خارجی ممکن است آگاهان یا ناآگاهانه صورت گیرد و با داشتن هوشی متوسط و آموختن راه های افزایش تفکر خلاق، کاملاً قابل دسترسی برای همه نیازهای زندگی می باشد.

- نیازهای درونی: گاهی اوقات افراد در خود نیرویی احساس می کنند که همواره آنان را وامی دارد که در جهت کمک به دیگران و ارتقای سطح زندگی در جامعه، دست به نوآوری بزنند. این افراد از هر جنس و سن و شغلی می توانند باشند.

- بحران های شخصی: بحران های شخصی نیز مانند بحران های جامعه، می توانند محرک بسیار قوی در امر نوآوری برای شخص باشند.

۲- ابزارها: برخی فاکتورهای تعیین کننده برای دستیابی به تفکر خلاق وجود دارند که می توان از آنها به عنوان ابزارهای نوآوری یاد کرد. این ابزارها عبارتند از: اراده، اعتماد به نفس، کمیت، شبیه سازی.

## ۱۰. هوش اخلاقی (Moral intelligence)

نخستین بار اصطلاح هوش اخلاقی توسط بوربا در روان شناسی وارد شد. وی هوش اخلاقی را ظرفیت و توانایی درک درست از خلاف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آنها و رفتار در جهت صحیح و درست تعریف می کند. هوش اخلاقی، به معنی توجه به زندگی انسان و طبیعت، رفاه اقتصادی و اجتماعی، ارتباطات باز و صادقانه و حقوق شهروندی است.

## ۱۰/۱. اصول هوش اخلاقی در مدیریت

- درستکاری: یعنی ایجاد هماهنگی بین آنچه که به آن باور داریم و آنچه که به آن عمل می کنیم.



-مسئولیت پذیری: کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، مسئولیت اعمال و پیامدهای آن اعمال، همچنین اشتباهات و شکست های خود را نیز می پذیرد.

-دلسوزی: توجه به دیگران که دارای تاثیر متقابل است. اگر نسبت به دیگران مهربان و دلسوز بودیم، آنان نیز در زمان نیاز با ما همدردی می کنند و مهربان خواهند بود.

-بخشش: آگاهی از عیوب خود و تحمل اشتباهات دیگران.

## ۱۰/۲. اصول پنج گانه اخلاق رهبری

۱- رهبران اخلاق مدار به دیگران احترام می گذارند: وظیفه هر کس است که با دیگران به گونه ای احترام آمیز رفتار کند و برای دیگران فقط به خاطر خودشان، احترام قائل شود؛ نه به خاطر هدف دیگری. یعنی از احترام گذاشتن به کسی به عنوان ابزاری برای دستیابی به هدفی دیگر بهره نگیرد.

۲- رهبران اخلاق مدار، خدمتگزار دیگرانند: اصل اخلاقی خدمتگزار دیگران بودن، به درستی مصداقی از نوع دوستی است. رهبرانی که خدمتگزار و نوع دوست هستند، سلامت کارکنان و پیروان خود را در راس برنامه های خویش قرار می دهند.

۳- رهبران اخلاق مدار: عادل هستند: رهبران اخلاق مدار، مسائل و امور مختلف را از سر انصاف و عدالت مورد توجه قرار می دهند. در جایی که قرار است با افراد مختلف به گونه های متفاوت رفتار شود، باید دلایل رفتار متمایز، روشن و معقول و مبتنی بر ارزش های اخلاقی مستحکم باشد.

۴- رهبران اخلاق مدار، صادق هستند: عدم صداقت یا صادق نبودن، شکلی از دروغگویی است و صورتی از ارائه نادرست از واقعیت است. صادق نبودن، پیامدهای مشهودی دارد که نخستین پیامد آن، عدم اعتماد است. زمانی که رهبران صادق نیستند، دیگران، آنها را افرادی غیرقابل اعتماد و غیرقابل اتکا ارزیابی می کنند.

۵- رهبران اخلاق مدار، اجتماع گرا هستند: هر جامعه ای مثل یک سازمان، دارای سیستم ویژه است. از آن رو برای جوامع، اهداف خاصی با توجه به بافت و چشم اندازی که دارند بیان می شود که معمولا از آنها به عنوان ارزش های مشترک یاد می کنند. دستیابی به اهداف مشترک، مستلزم آن است که رهبر و پیروان از مسیری که گروه ترسیم می کند، تبعیت کرده و بر سر آن توافق داشته باشند. رهبران ملزم هستند مقاصد خود و پیروانشان را مورد توجه قرار داده، تسهیلاتی را برای کامیابی در تحقق اهداف به وجود آورند.

## ۱۰/۳. آموزش هوش اخلاقی به مدیران

۱- احساس تعهد در راستای ایجاد و پرورش کارکنان اخلاقی

۲- تلاش برای آن که الگویی نمونه یا یک مثال اخلاقی قوی باشید.

۳- شناخت باورها و عقاید خودتان ضمن تسهیم آنها با دیگران

۴- از لحظه های آموختن، بهره بگیرید

۵- انضباط را به عنوان یک درس اخلاقی به کار بندید.

## ۱۱. هوش اجتماعی (Social intelligence)

هوش اجتماعی، صرفا یعنی قدرت کنار آمدن و ارتباط برقرار کردن با دیگران. افزایش هوش اجتماعی کمک می کند که فرد مصاحب و شنونده خوبی باشد و با قدرت با همه ارتباط برقرار کند. افرادی که این هوش اجتماعی را به فرم رشد کرده دارند می توانند به راحتی با همه افراد از هر گروه سنی، فرهنگی یا اجتماعی رابطه برقرار کنند.

## ۱۱/۱. خصوصیات هوش اجتماعی:

۱- اعتماد به نفس

۴- احترام به دیگران

۷- داشتن ذهنیت مثبت

۲- دوست داشتن دیگران

۵- قدرت درک حرکات

۳- داشتن تجسم و فکر درباره ی زندگی

۶- دانستن اینکه چه وقت صحبت کنیم

## ۱۲. هوش فرهنگی (Cultural intelligence)

تعاریف هوش فرهنگی:

هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند.

بعد شناختی (سر): به مهارت های تفکر عمومی که افراد به منظور شناخت چگونگی و چرایی فعالیت در محیط های جدید از آن استفاده می کنند، اشاره دارد. این شناخت علاوه بر عقاید و ارزش های افراد، روش ها و رویه هایی را که دیگران برای انجام کار استفاده می کنند نیز در برمی گیرد. ما فردی که از جنبه ذهنی و شناختی دارای هوش فرهنگی نیرومندی باشد، مفاهیم مشترک را زود پیدا می کند. بعد فیزیکی (بدن): عنصر فیزیکی و رفتاری (جسم) هوش فرهنگی به توانایی فرد برای انجام واکنش مناسب اشاره دارد. رفتار و سلوک فرد باید نشان دهد که به فرهنگ طرف مقابل علاقه دارد و سعی می کند مولفه های فرهنگی آنها را بپذیرد و به آن احترام بگذارد. بسیاری از تفاوت های فرهنگی، توسط اعمال فیزیکی قابل مشاهده و انعکاس است.

بعد احساسی انگیزشی (قلب): این سخت ترین و ظریف ترین جزء هوش فرهنگی است و ورود به دنیای فرهنگ بیگانه مستلزم غلبه بر یکسری موانع خاص است. داشتن انگیزه و پشتکار و باور قوی در این راه بسیار موثر است. شخصی که در برخورد با فرهنگ های دیگر به توانایی های خود ایمان ندارد، اغلب با ناکامی اولیه در برقراری ارتباط به خصومت و سوء تفاهات عمیق تر رو می آورد. در مقابل، کسی که انگیزه بالایی دارد، در مواجهه با موانع یا مشکلات یا حتی شکست، بر تلاش خود می افزاید.

### ۱۲/۱. نگرش چهار عاملی در سنجش هوش فرهنگی:

- راهبرد هوش فرهنگی: به این معناست که فرد چگونه تجربیات میان فرهنگی را درک می کند. این راهبرد بیانگر فرایندهایی است که افراد برای کسب و درک دانش فرهنگی به کار می برند.

- دانش هوش فرهنگی: این دانش بیانگر درک فرد از تشابهات و تفاوت های فرهنگی است و دانش عمومی و نقشه های ذهنی و شناختی فرد از فرنگ های دیگر را نشان می دهد.

- انگیزش هوش فرهنگی: بیانگر علاقه فرد به آزمودن فرهنگ های دیگر و تعامل با افرادی از فرهنگ های مختلف است. این انگیزه شامل ارزش درونی افراد برای تعاملات چند فرهنگی و اعتماد به نفسی است که به فرد اجازه می دهد در موقعیت های فرهنگی مختلف به صورتی اثربخش عمل کند.

- رفتار هوش فرهنگی: این رفتار، قابلیت فرد برای سازگاری با آن دسته از رفتارهای کلامی و غیرکلامی را در برمی گیرد که برای برخورد با فرهنگ های مختلف مناسب هستند.

### ۱۲/۲. انواع شخصیت ها در هوش فرهنگی:

- محلی: زمانی می تواند کاملاً اثربخش باشد که با افرادی با پیشینه های فرهنگی مشابه با خود تعامل دارد. - تحلیل گر: به طور منظم قوانین و انتظارات فرهنگی را با توسل به راهبردهای یادگیری پیچیده و مفصل بررسی می کند. رایج ترین حالت تحلیل گر در کسانی دیده می شود که ابتدا از محدوده فرهنگی بیگانه آگاه می شوند و سپس در چند مرحله، ماهیت الگوهای کاری و نحوه تعامل با آنها را تشخیص می دهد.

- شهودی: کسی است که به طور کامل به جای استفاده از سبکی نظام مند به شهود و بینش خود تکیه دارد. - سفیر: این گونه مدیران همانند بسیاری از دیپلمات ها ممکن است در مورد فرهنگی که وارد آن می شوند اطلاعاتی چندانی نداشته باشند، اما به صورت متقاعدکننده ای با اطمینان و اعتماد به نفس ارتباط برقرار می کنند. - تقلیدی: به میزان زیادی بر اعمال و رفتارشان کنترل دارد، در غیر این صورت هم به خاطر بینش مناسب نسبت به اهمیت نشانه های فرهنگی از عهده اداره موقعیت برمی آید.

### ۱۲/۳. مهارت های فرهنگی

- مهارت های ادراکی: به درجه استقبال افراد از تجربه های جدید بستگی دارد. همچنین بالا بودن تحمل افراد در مقابل عدم اطمینان در این حوزه قرار می گیرد.

- مهارت های ارتباطی: شامل انعطاف پذیری، همدلی و روابط اجتماعی قوی می باشد.

- مهارت های تطبیقی: رفتارهای انطباقی در موقعیت های بین فرهنگی با در نظر گرفتن انعطاف پذیری رفتاری ...

### ۱۲/۴. توسعه هوش فرهنگی

گام ۱: فرد در شروع تلاش برای پرورش هوش فرهنگی، نقاط قوت و ضعف خود در این زمینه را بررسی می کند.

گام ۲: شخص متناسب با نقاط ضعفش، برنامه های آموزشی لازم را انتخاب می کند.

گام ۳: آموزشی که در گام پیشین تعیین شد، به مرحله اجرا گذاشته می شود.

گام ۴: فرد منابع لازم را برای پشتیبانی از رویکردی که انتخاب کرده است و قصد تقویت آن را دارد فراهم می کند.

گام ۵: در این گام بر مبنای نقاط قوت و نقاط ضعف باقیمانده، فرد به تکمیل مهارت هایش اقدام می کند.

گام ۶: شخصی که وارد یک موقعیت فرهنگی جدید می شود، باید بر جو غریبه آن غلبه کند. بنابراین با مواجه کردن فرد با موقعیت های جدید فرهنگی، به او کمک می کنیم مهارت های کسب شده و نحوه به کارگیری آنها را مجدداً ارزیابی کند.

### ۱۳. هوش بین فردی (Interpersonal Intelligence)

یعنی توانایی ارتباط برقرار کردن و فهم دیگران. این افراد سعی می کنند چیزها را از نقطه نظر آدم های دیگر ببینند تا بفهمند آنها چگونه می اندیشند و احساس می کنند.

هسته هوش بین فردی ابتدا توانایی درک و سپس ارائه پاسخ مناسب به روحيات و خلق و خو و انگیزش ها و خواسته های افراد دیگر است. هوش بین فردی توانایی درک افراد دیگر است، یعنی اینکه چه چیز موجب برانگیختن آنها می شود. چگونه کار می کنند و چگونه می توان با آنها کار مشترک انجام داد.

### ۱۴. هوش مدیریتی (Management Intelligence)

هوش مدیریتی بصورت یک مفهوم مستقل و غیروابسته وجود خارجی ندارد. اما می توان جنبه های چند گانه ای را برای هوش مدیران معرفی نمود. در واقع MQ یا بهره هوشی مدیریتی برابندی از چند هوش دیگر است. هوش سیاسی+هوش هیجانی+هوش عقلایی=هوش مدیریتی

### ۱۵. تعریف کوانتوم (Quantum)

علوم جدید مبتنی بر فیزیک کوانتوم و نظریه آشوب، پایه ای مفهومی برای مجموعه مهارت های مدیریتی جدید فراهم آورده است. این مهارت ها، مهارت های کوانتومی نامیده شده اند.

پیام کوانتوم این است که کل اجزای جهان و از جمله انسان ها موجوداتی پویا، آگاه و مرتبط با هم هستند. به عبارت دیگر وصف ذرات جهان این است که «ما سمیعیم و بصیریم و هشیم با شما نامحرمان ما خاموشیم» کوانتوم به معنی ذره در حال حرکت و با گرایش های احتمالی است و اینکه نظم از بی نظمی حاصل می آید؛ و رابطه های ساده یک علتی جای خود را به روابط چند علتی، پیچیده و در هم تنیده می دهد. مطابق رویکرد کوانتومی به مدیریت، مدیران برای افزایش اثربخشی عملکرد خویش نیازمند رویکرد جدیدی به انسان، فرایندها، و اشیا هستند؛ که به جنبه های ذهنی، غیرمنطقی، و بی نظمی رفتار خود و زیردستانشان مربوط می شود.

### ۱۶. مهارت های هفتگانه کوانتومی

۱) نگاه کوانتومی: توانایی برای دیدن هدفمند

۲) تفکر کوانتومی: توانایی فکر کردن به شیوه متناقض

۳) احساس کوانتومی: توانایی احساس زنده و حیاتبخش

۴) دانستن کوانتومی: توانایی دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی

۵) عمل کوانتومی: توانایی عمل به شیوه مسئولانه

۶) اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به فرایند زندگی

۷) وجود کوانتومی: توانایی برای برقراری ارتباط مستمر (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱)

### –نگاه کوانتومی (Quantum View)

توانایی برای دیدن هدفمند، مبتنی بر این منطق است که واقعیت ذاتا ذهنی است، که بر اساس انتظارات و باورهای (عقاید) مشاهده کننده ظهور می کند و باور به اینکه جهان ما تابعی از باورها و پیشداشته های درونی خود ماست. چیکزنتمیها لایی (CISKSZENTMIHALYI) معتقد است که قصد و نیت فرایند روانشناسی است که در آن واقعیت ها ساخته می شود. نیت موجب می شوند مدیران به محرک های خاصی توجه کنند، در حالی که انبوهی از موارد محتمل را به کلی نادیده می گیرند. مهارت دیدن کوانتومی، مدیران را قادر می سازد تا آگاهانه مقاصد و نیت خود را انتخاب کنند.

### تفکر کوانتومی

توانایی فکر کردن به شیوه متناقض و متضاد، که از تحقیقات فیزیک کوانتوم ناشی شده است، بیان می کند که جهان غالباً به شیوه غیرمنطقی و پارادوکس عمل می کند. آشکارترین پارادوکس کوانتوم آن است که جهان سه بعدی مرئی منحصر از انرژی های نامرئی تشکیل شده است.

موج و ذره. حل تعارض همچنین یک فرایند پارادوکس است. اغلب یک طرف یک راه حل را مطلوب می داند، در حالی که طرف دیگر کاملاً برعکس آن می اندیشد.

### -احساس کوانتومی

توانایی احساس کوانتومی، مدیران را قادر می سازد که علی رغم آنکه در بیرون چه بگذرد از درون احساس خوب داشته باشند. به آنها امکان می دهد در ضعف ها، قوت ببینند، و در تهدیدها فرصت؛ و شور و شوق و شادابی برای سازمانشان به ارمان آورند. وقتی آنها از این مهارت استفاده می کنند یاد می گیرند که چگونه ظاهر بدنشان را به وسیله تغییر در احساس قلبی خود تغییر دهند.

### -دانستن کوانتومی

توانایی برای دانستن به شیوه خلاقانه و شهودیف که از حوزه تئوری کوانتوم مشتق شده است را دانستن کوانتومی گویند. اطلاعات تئوری لانگر بر آگاه ماندن تاکید دارد (آگاهی). او بیان می کند که مطمئن بودن، به طور واقعی یک عیب بزرگ است. اطمینان انسان را به سوی کم آگاهی و بی خبری هدایت می کند. زمانی که ما مطمئن هستیم، از دقت کردن دست برمی داریم. به عبارت دیگر، عدم اطمینان، ما را در جهان بیرون و شهود درونی، هوشیار نگه می دارد.

مهارت دانستن و شناخت کوانتومی، ابزاری برای میانبر زدن در فرایند سختکوشی و تلاش نیست، بلکه کاهش فرایندهای تکراری است که یک سازمان نیاز به انجام آن دارد. مدیرانی که مهارت دانستن کوانتومی را مطلوب می دانند نه فقط با افراد به شیوه ای احترام آمیز و با بینش شهودی عمیق رفتار می کنند، بلکه آنها خلاقانه یک جو آگاهی و تفکر را ایجاد می کنند.

### -عمل کوانتومی

توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه، بر اصل جداناپذیری استوار است، که مطابق آن تغییر در هر جزء سریعاً به تغییر در اجزاء دیگر منجر می شود که مبتنی بر مفهوم کوانتومی پیوند است. هر چیزی در این جهان بخشی از یک همبستگی در کل پیچیده است، که هر بخش بر دیگری اثر می گذارد و از دیگری تاثیر می گیرد. این اصل کوانتومی جداناپذیری، یک تحول جدید در تعارض ایجاد می کند. اثر هر چیزی در جهان به طور پیچیده ای به هم وابسته است. تفکر مدیران بر کل سیستم اثر می گذارد. مدیران زندگی و محیط کار خود را یکبار و یک زمان طراحی می کنند. هر فرد خودش یک همبستگی غیرمحملی با دیگران است و هر تفکر و عمل مدیریت، کل سیستم را تحت تاثیر قرار می دهد.

### -اعتماد کوانتومی

توانایی اعتماد به فرایند زندگی، که از نظریه آشوب مشتق شده است را اعتماد کوانتومی می گویند. نظریه آشوب شیوه جدیدی برای نگرستن به تغییر و آشوبی که همراه آن است را فراهم می کند. این نظریه نشان می دهد که آشوب در فرایند تکامل ذاتی است. و تسریع کننده ای است که بی تعادلی مورد نیاز برای تکامل سیستم را ایجاد می کند.

این مهارت نیاز دارد که مدیران با روح قدرت و کنترل خود مقابله کنند. مدیران الگر بخواهند خود سازماندهی موثق اتفاد افتد، باید مایل باشند تا بطور موقت در ورطه آشوب قدم بگذارند. این مهارت بدین معنا نیست که مدیران تعارض را نادیده بگیرند بلکه به سادگی بیان می کند که در مقابل اینکه دیگران را در برابر تعارض محافظت و یا تعارض دیگران را حل کنند.

### -وجود/زیست کوانتومی

توانایی برای برقراری ارتباط مستمر، که طبیعت ارتباطی جهان را شناسایی می کند را وجود کوانتومی گویند؛ این مهارت مدیران را قادر می سازد مالک احساسات خویش باشند تا آنها را به دیگران نسبت دهند.

افراد همانگونه که تحولات ادراکی را که در ارتباطات کوانتومی ذاتی هستند، تجربه می کنند. شروع به درک این نکته می کنند که واقعیت های بیرونی آنها، یک فرافکنی از عقاید درونی آنها هستند.

۱	فصل سوم: مهارت‌های فردی	۱
۱	(۱) آگاهی نسبت به خود	۱
۱	(۱-۱) ویژگی‌های افراد دارای خودآگاهی	۱
۱	(۲) مدیریت استرس	۱
۱	(۱-۲) استرس شغلی	۱
۱	(۲-۲) عوامل استرس شغلی	۱
۱	(۳-۲) استرس و عملکرد کاری	۱
۱	(۴-۲) مهارت‌هایی برای کاهش استرس شغلی کارمندان	۱
۱	(۳) قاطعیت در مدیریت	۱
۱	(۱-۳) مولفه‌های قاطعیت	۱
۲	(۲-۳) کارکردهای قاطعیت	۲
۲	(۳-۳) طبقه بندی افراد بر اساس رفتار	۲
۲	(۴) تفکر خلاقانه	۲
۲	(۱-۴) ویژگی‌های افراد خلاق	۲
۲	(۲-۴) ویژگی‌های سازمان خلاق	۲
۲	(۳-۴) نقش مدیر در پرورش خلاقیت	۲
۲	(۵) تفکر انتقادی	۲
۳	(۱-۵) عناصر اصلی تفکر انتقادی	۳
۳	(۶) مدیریت زمان	۳
۳	(۱-۶) اصول عمومی مدیریت زمان	۳
۳	(۷) تعامل با جهان	۳
۳	فصل چهارم: مهارت‌های بین فردی	۳
۳	(۱) مدیریت ارتباطات	۳
۳	(۱-۱) ارتباط	۳
۴	(۲-۱) انواع ارتباطات	۴
۴	(۳-۱) روش‌های بهبود ارتباطات	۴
۴	(۴-۱) موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش	۴
۴	(۲) فائق آمدن بر کارکنان خشمگین	۴
۴	(۱-۲) راهکارهای مقابله با رفتارهای خشمگینانه	۴
۵	(۳) انگیزش کارکنان	۵
۵	(۴) مدیریت تعارض	۵
۵	(۱-۴) مفهوم و ضرورت مدیریت تعارض	۵
۵	(۲-۴) سطوح تعارض	۵
۶	(۳-۴) مدیریت تعارض و سبک‌های آن	۶
۶	(۴-۴) فنون و راهبردهای مدیریت تعارض	۶
۶	فصل پنجم: مهارت‌های سازمانی	۶
۶	(۱) هدف‌گذاری	۶
۶	(۱-۱) ویژگی‌های هدف‌گذاری خوب	۶
۷	(۲-۱) فرآیند هدف‌گذاری	۷
۷	(۳-۱) طرح‌ریزی	۷
۷	(۲) تصمیم‌گیری	۷
۷	(۱-۲) فرآیند تصمیم‌گیری	۷
۷	(۲-۲) انواع مدل‌ها در تصمیم‌گیری	۷
۷	(۳) تیم‌سازی	۷
۷	(۱-۳) اهداف تیم‌سازی	۷
۸	(۲-۳) گروه‌ها و تیم‌های کاری	۸
۸	(۳-۳) تفاوت تیم با گروه	۸
۸	(۴-۳) مراحل شکل‌گیری تیم	۸
۸	(۵-۳) پنج دشمن کار تیمی	۸
۸	(۴) مدیریت تغییر	۸
۸	(۱-۴) مفاهیم تغییر و نوآوری	۸
۸	(۲-۴) مدیریت مقاومت در برابر تغییر	۸
۹	(۳-۴) رهنمودهای کلی مدیریت تغییر	۹

## فصل سوم: مهارت‌های فردی

### (۱) آگاهی نسبت به خود

آگاهی نسبت به خود به معنای داشتن شناخت عمیقی از احساسات، نقاط قوت، نقاط ضعف، نیازها و انگیزه‌های فرد و همچنین شناخت فرد از ارزش‌ها و اهداف خود است.

#### (۱-۱) ویژگی‌های افراد دارای خودآگاهی

- ۱- نسبت به خود، نه به طور غیر واقعی امیدوارند و نه بیش از حد ناامید؛
- ۲- زمان‌بندی دقیقی دارند؛
- ۳- تشخیص می‌دهند که چگونه احساسات آن‌ها بر خودشان، بر دیگران و بر عملکرد کاریشان تاثیر می‌گذارد؛
- ۴- می‌دانند که هدف چیست و چرا باید کاری را برای رسیدن به آن انجام داد؛
- ۵- در مورد احساسات خود و تاثیرات آن‌ها بر روی کارشان با دقت و با صراحت و نه اقرارآمیز صحبت می‌کنند؛
- ۶- محدودیت‌ها و نقاط قوت خود را می‌شناسند و در هنگام صحبت در مورد آن‌ها راحت هستند و عطشی برای انتقادهای سازنده دارند؛
- ۷- اعتماد به نفس بالایی دارند؛
- ۸- در راستای قدرت خود، کاری را می‌پذیرند.

### (۲) مدیریت استرس

#### (۱-۲) استرس شغلی

کنش متقابل بین شرایط کار و ویژگی‌های فردی شاغل؛ به طوری که خواست‌های مکرر محیط کار بیش از آن باشد که فرد بتواند از عهده آن‌ها برآید. در بعضی موارد به کارگیری فرد در کاری که با توانایی‌ها و اطلاعات او همخوانی ندارد و یا تغییر در فعالیت کاری او می‌تواند باعث ایجاد استرس در فرد شود.

#### (۲-۲) عوامل استرس شغلی

- **عوامل فردی:** شامل تضاد در نقش، ابهام در نقش، تعارض در هدف‌های فردی، اتفاقات غیر منتظره شخصی و مسائل اقتصادی تفاوت در مشخصات فردی مانند شخصیت و شیوه سازگاری فرد، مهم‌ترین عامل در ایجاد استرس کاری در افراد است. به عبارت دیگر، چیزی که برای یک نفر استرس‌زا است، ممکن است برای دیگری مهم نباشد.
- **عوامل سازمانی:** شامل ساختار سازمانی، فرآیندهای سازمانی، خط مشی‌های سازمانی، عوامل ارتباطی، الزامات شغلی، شرایط فیزیکی سازمان و مراحل حیات سازمان
- **عوامل محیطی:** شامل عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل تکنولوژیکی

#### (۳-۲) استرس و عملکرد کاری

سطوحی از استرس ممکن است به بهتر شدن عملکرد کاری کمک کنند. وقتی استرس وجود نداشته باشد، کارکنان دچار تنبلی و کسالت می‌شوند و به محض افزایش استرس، عملکرد به سمت بهبود می‌رود و کارکنان آمادگی ذهنی و روانی بالایی برای رویارویی با چالش‌ها پیدا می‌کنند. اگر مقدار استرس از سطح بهینه فراتر رود، تقاضاها از توانایی کارکنان بیشتر و در نتیجه سطح عملکرد افت می‌یابد.

#### (۴-۲) مهارت‌هایی برای کاهش استرس شغلی کارمندان

- تفکر عمیق و آرمان‌دار و متوجه هدف
- روی آوردن به طنز و شوخی
- حمایت‌های اجتماعی
- ورزش
- مدیریت زمان (تدوین برنامه زمان‌بندی شده)
- تقبل نکردن استرس دیگران
- انجام امور سخت و استرس‌زا در ابتدای روز
- احساس مفید بودن

### (۳) قاطعیت در مدیریت

قاطعیت: قاطعیت یکی از جنبه‌های قابل اصلاح ارتباط میان افراد است. این مهارت می‌تواند افراد را در برخورد با همکاران مافوق و زیردست بسیار یاری دهد. قاطعیت، فرآیند بیان احساسات، درخواست تغییرات، دادن و دریافت کردن بازخور صادقانه است.

#### (۱-۳) مولفه‌های قاطعیت

- ۱- رد تقاضا - ۲- جلب محبت دیگران و مطرح کردن درخواست‌های خود - ۳- ابراز احساسات مثبت و منفی - ۴- شروع، ادامه و خاتمه گفتگوها

### ۲-۳) کارکردهای قاطعیت

استفاده ماهرانه از قاطعیت به فرد کمک می‌کند که:

- جلوی پایمال شدن حقوق خود را بگیرد.
- تقاضاهای نامعقول دیگران را رد کند.
- بتواند از دیگران درخواست‌های معقولی داشته باشد.
- با مخالفت‌های نامعقول دیگران، برخورد درست و موثری داشته باشد.
- حقوق دیگران را به رسمیت بشناسد.
- رفتار دیگران را در برابر خود تغییر دهد.
- از رفتارهای پرخاشگرانه غیر ضروری خودداری کند.
- در هر موردی موضع خود را با اعتماد به نفس و آزادانه مطرح سازد.

### ۳-۳) طبقه بندی افراد بر اساس رفتار

- ۱- **افراد پرخاشگر:** این افراد به تحقیر دیگران می‌پردازند، حقوق دیگران را نادیده می‌گیرند، دیگران را می‌رنجانند و فقط به اهداف خود توجه دارند. پرخاشگری ممکن است هدف‌های فرد را برآورده سازد، اما اسباب مرارت دیگران را فراهم می‌کند.
- ۲- **افراد کم‌رو:** این افراد فاقد قاطعیت هستند، نمی‌توانند احساسات خود را نشان دهند، احساس رنجش دارند و حق انتخاب خود را به دیگران می‌دهند. افراد کم‌رو به ندرت به اهداف خود می‌رسند.
- ۳- **افراد قاطع:** این افراد، احساسات خود را با صداقت بیان می‌کنند و اغلب به اهداف خود می‌رسند. حتی اگر به هدف نرسند، احساس خوبی دارند؛ زیرا رفتار مناسبی داشته‌اند.

### ۴) تفکر خلاقانه

خلاقیت یعنی توانایی ترکیب اندیشه‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد یا ایجاد ارتباطی غیر معمول بین اندیشه‌ها و نوآوری فرآیند کسب اندیشه‌ای خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت و یا یک روش عملیاتی مفید می‌باشد.

### ۱-۴) ویژگی‌های افراد خلاق

- ۱- **سلامت روانی و ادراکی:** توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به طور سریع
- ۲- **انعطاف‌پذیری ادراک:** توانایی دست کشیدن از یک قاعده و چارچوب ذهنی
- ۳- **ابتکار:** توانایی در ایجاد و ارائه پیشنهادهاى جدید
- ۴- **ترجیح دادن پیچیدگی نسبت به سادگی:** توجه کردن و در نظر گرفتن چالش‌های جدید مسائل پیچیده
- ۵- **استقلال رای و داوری:** متفاوت بودن از همکاران در ارائه نظرات و اندیشه‌های نو

### ۲-۴) ویژگی‌های سازمان خلاق

- ۱- **رقابت کامل و فشرده است:** در یک سازمان در صورتی خلاقیت صورت می‌پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد؛
- ۲- **فرهنگ:** یکی از عوامل عمده‌ای که به بالندگی مدیر کمک می‌کند، فرهنگ مردم است. بر پایه یک فرهنگ خوب، ائتلاف وقت گناه محسوب می‌شود. بدیهی است در چنین بستر مناسبی جهت رقابت، خلاقیت یا سازمان‌های پویا بهتر شکل می‌گیرند.
- ۳- **دسترسی به مدیران:** سازمان‌های خلاق بر این اعتقاد هستند که دانش در سطح سازمان به وفور پراکنده شده است و مدیران به راحتی می‌توانند افکار و نظرات دیگران را مستقیم و بدون واسطه دریافت کنند.
- ۴- **احترام به افراد:** ویژگی دیگر سازمان خلاق احترام به افراد است و افراد باور دارند که می‌توانند همگام با نیازهای سازمان، رشد کنند.
- ۵- **ارائه خدمات مردمی:** هدف نهایی در این سازمان‌ها توجه به نیازمندی‌های جامعه و جلب رضایت آحاد مردم است.
- ۶- **استقبال مدیران از عامل تغییر:** در این سازمان‌ها مدیران، مسئله تغییر را به عنوان تنها عامل ثابت و گریزناپذیر می‌دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی‌کنند. طبیعی است در چنین سازمانی، ضرورت ندارد که مدیر بخش زیادی از وقت خود را برای جلوگیری برخورد با تغییرات اختصاص دهد؛ زیرا همه به این باور رسیده‌اند که تغییر یک ارزش مثبت است.

### ۳-۴) نقش مدیر در پرورش خلاقیت

هنر مدیر خلاق عبارت است از استفاده از خلاقیت دیگران و پیدا کردن ذهن‌های خلاق. مدیر خلاق باید فضایی بیافریند که خود بتواند خلاق باشد و افراد سازمان را هم نیز برای خلاقیت تحریک کند.

## ۵) تفکر انتقادی

### ۱-۵) عناصر اصلی تفکر انتقادی

- ۱- بازشناسی مشکل
- ۲- یافتن ابزارها و وسایل عملی برای برخورد با این مشکلات
- ۳- جمع‌آوری و مرتب کردن اطلاعات مرتبط و مناسب
- ۴- شناسایی فرضیه‌ها و ارزش‌های اظهار نشده
- ۵- فهم و کاربرد صحیح، شفاف و مشخص زبان
- ۶- تفسیر اطلاعات
- ۷- تخمین شواهد و ارزیابی اظهارات
- ۸- بازشناسی وجود روابط منطقی بین قضایا
- ۹- ارائه تعمیم‌ها و نتایج تایید شده
- ۱۰- اجرای آزمون، تعمیم‌ها و نتایج
- ۱۱- احیای الگوی باورهای شخصی بر مبنای تجربه و کارآزمودگی
- ۱۲- ارائه قضاوت‌های صحیح درباره کیفیت‌ها و پدیده‌های خاص در زندگی روزانه

## ۶) مدیریت زمان

مجموعه‌ای از مهارت‌هاست که ما را در استفاده موثر از زمان کمک می‌کنند.

مزایای حاصل از مدیریت زمان	دلایل استفاده نکردن مردم از مدیریت زمان
اولویت‌بندی فعالیت‌ها و حذف فعالیت‌های غیر ضروری	افراد نمی‌دانند مدیریت زمان چیست
افزایش مدت زمانی که واقعاً کار می‌کنید	سستی و تنبلی
کاهش استرس در زندگی	دوست دارند تحت فشار و تنگی وقت و شرایط بحران کار کنند

### ۱-۶) اصول عمومی مدیریت زمان

۱- **ثابت فعالیت‌ها و تحلیل و بررسی:** اولین قدم تحلیل و بررسی روشی است که در حال حاضر از وقت خود استفاده می‌کنید. این کار را باید با ثبت نحوه گذراندن وقت (اعم از فعالیت‌های ضروری و غیر ضروری) و همچنین ثبت احساس خود (خسته، پر انرژی، عصبانی، بی حال و ...) در دفترچه‌ای به عنوان گزارش، انجام دهید. تحلیل فعالیت‌هایتان که در گزارش ثبت شده‌اند در قدم بعدی، یعنی اولویت‌بندی فعالیت‌ها به شما کمک خواهد کرد.

۲- **اولویت‌بندی فعالیت‌ها:** این عمل کمک می‌کند که موارد زمان‌بر که نه اوقات خوشی را ترتیب می‌دهند و نه کمک می‌کنند که به اهداف خود دست یابید را حذف کنید. این مرحله بیشترین تغییر در جهت افزایش زمان را به دنبال دارد. برای تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌هایی که باید انجام دهید و فعالیت‌هایی که باید انجام دهید، فعالیت‌هایی را تعیین کنید که از آن‌ها لذت می‌برید و آن‌ها را خوب انجام دهید. در گزارش خود کارهایی که از آن‌ها لذت می‌برید و کارهایی که برای شما خوشایند نیستند را مشخص کنید.

۳- **برنامه‌ریزی:** روش برنامه‌ریزی مناسب خود را انتخاب کنید. ابتدا انتظارات خود را برآورد کنید. به یاد داشته باشید تعداد ساعات محدودی در یک روز وجود دارد. سعی نکنید به نتایجی ماوراء قابلیت‌های خود دست یابید. مدت زمانی را صرف خود کنید. برای اینکه به حداکثر عملکرد دست یابید به زمان خواب و استراحت کافی نیاز دارید. اقدام به این عمل سخت‌تر است تصمیم گرفتن برای انجام آن است. هنگام برنامه‌ریزی شما می‌پندارید که به هیچ استراحتی نیاز ندارید یا می‌توانید فقط چهار ساعت در روز بخواهید. کار مداوم بدون استراحت سطح استرس را افزایش داده و سطح عملکرد را کاهش دهد.

## ۷) تعامل با جهان

نظرات در مورد جهانی شدن متفاوت و غالباً متضاد است. برخی جهانی شدن را یک نیروی توسعه دهنده، رفاه‌بخش، پیام‌آور صلح و دوستی میان ملت‌ها و دموکراسی می‌دانند که در آن هر کشوری در یک "جامعه جهانی" از مزیت‌های گسترده دنیایی بهره‌مند می‌شود. در مقابل، گروه دیگری جهانی شدن را نوعی تبعیض، چپاول و تاراج جهانی می‌نامند که در جریان آن کشورهای پیشرفته از ملل فقیر منتفع می‌گردند.

### فصل چهارم: مهارت‌های بین فردی

#### ۱) مدیریت ارتباطات

##### ۱-۱) ارتباط

فرآیندی است که اشخاص از طریق انتقال علایم پیام به تبادل معینی مبادرت می‌ورزند. در یک فرآیند ارتباطی ۷ بخش وجود دارد:

- ۱- منبع ارتباط
- ۲- به رمز درآوردن پیام
- ۳- پیام
- ۴- کانال
- ۵- از رمز خارج کردن پیام
- ۶- گیرنده پیام
- ۷- بازخور نمودن نتیجه



پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام.

## ۲-۱) انواع ارتباطات

۱- **ارتباطات یک جانبه:** هرگاه عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک جانبه گویند. این نوع فرآیند ارتباط، فاقد بازخورد می‌باشد.

۲- **ارتباطات دو جانبه:** چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده عکس‌العمل‌ها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند و عملاً این کار را انجام دهد، این نوع ارتباط را دو جانبه گویند.

## ۳-۱) روش‌های بهبود ارتباطات

از جمله ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا تنش‌های ارتباط مدیران و کارکنان در محیط سازمان کاهش یابد، اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی چون نواحی چهارگانه شخصیت هر فرد است. این چهار ناحیه عبارتند از:

۱- **ناحیه عمومی:** شامل رفتارها و ویژگی‌هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است.

۲- **ناحیه خصوصی:** آن رفتارها و ویژگی‌هایی که برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است.

۳- **ناحیه کور:** آن رفتارها و ویژگی‌ها که برای مدیر ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است.

۴- **ناحیه ناشناخته:** که هم برای خود مدیر و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است.

در ارتباط بین افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است، هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع‌تر باشد، تعارضات و سوء تفاهمات کاهش می‌یابد.

## ۴-۱) موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش

در مسیر ارتباطات اثربخش موانعی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آن‌ها می‌تواند در دنیای واقعی آن‌ها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح جهت ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش‌زدایی کند.

۱- **از صافی گذراندن:** در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از صافی گذرانده و دستکاری شوند، احتمال این‌که در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد زیاد است.

۲- **ویژگی‌های شخصی:** ما واقعیت را نمی‌بینیم؛ زیرا چیزهایی را که می‌بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می‌نامیم.

۳- **جنسیت:** زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد و زنان با زبانی صحبت می‌کنند و مطالبی را می‌شنوند که درباره روابط و صمیمیت باشد. البته این امر نسبی است ولی باید آن را مد نظر داشت.

۴- **عواطف:** نوع احساس گیرنده پیام هنگام گرفتن پیام بر تفسیری که او از محتوای پیام می‌کند اثر می‌گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد، شبکه ارتباطی موثر را خدشه دار می‌کند.

۵- **ارتباطات غیر گفتاری:** اکثر اوقات ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیر گفتاری همراه است. در صورتی که طرفین ارتباط توافق کامل با یکدیگر داشته باشند به گونه‌ای رفتار می‌کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می‌کنند، ولی هنگامی که ارتباطات غیر گفتاری با پیام‌ها سازگار نیست؛ دریافت کننده پیام دچار سردرگمی می‌شود و نمی‌داند پیام واقعی چیست.

## ۲) فائق آمدن بر کارکنان خشمگین

خشم نیرویی است که می‌تواند یک سازمان را به سوی بهبودی سوق دهد یا آن‌که به توانمندی سازمان در دستیابی به اهداف خود در سطحی معمولی نیز آسیب وارد کند. انواع مختلف از شرایط خشم، ناسازگاری و کشمکش وجود دارد که مدیران ممکن است در هر زمانی با آن مواجه شوند.

با ایجاد ارتباط موثر و توجه به موارد ذیل مدیر به راحتی می‌تواند کارمندان خشمگین خود را مدیریت کرده و از خشم به عنوان ابزاری برای کارایی بیشتر سازمان استفاده کند.

الف) اول به احساسات آن‌ها توجه کند؛ ب) به موضوع و حل مشکل بپردازد؛ ج) احساس کارکنان را بازنگری کند.

## ۲-۱) راهکارهای مقابله با رفتارهای خشمگینانه

۱- وقتی یکی از کارکنان خشم خود را ظاهر ساخت، سعی کنید هرچه سریع‌تر با آن کنار آیید.

- ۲- وضعیت‌های خاص نیاز به بحث و گفتگوی خصوصی در سایه آرامش دارد، بخصوص که برخی افراد مایل نیستند احساسات خود را در یک جلسه عمومی کارکنان ابراز دارند.
- ۳- همیشه به کارکنان اجازه دهید تا صحبت کنند. حرف آنان را قطع نکنید. اگر در صحبت کردن با شما دچار تردید شده‌اند، با استفاده از آهنگ ملایم کلام و نیز نشان دادن رفتار غیر مدافعانه آن‌ها را تشویق به صحبت کنید.
- ۴- اگر احساس کنید که کارمند شما از صحبت کردن درباره موضوعی مردد و آشفته است، می‌توانید با روش خاص خود او را از نگرانی‌ها سازید.
- ۵- ابتدا به احساسات کارکنان توجه نشان دهید نه مسائلی که اساس و مبنای جریحه شدن احساسات آنان گردیده است. از جملاتی که بیانگر همدلی شماست استفاده کنید.
- ۶- قبل از اینکه نظر یا برداشت خود را درباره موقعیت ایجاد شده بیان دارید، فرد مقابل را مطمئن سازید که به او خوب گوش فراداده‌اید.
- ۷- اگر برداشت شما و کارمندان یکی نیست، استنباط خود را به گونه‌ای بیان دارید که کارمند شما احساس کند هر دو در کنار هم هستید نه مقابل یکدیگر.
- ۸- شیوه‌ای که مذاکره کنندگان ماهر از آن استفاده می‌کنند، ایجاد حسن تفاهم و به توافق رسیدن است. قبل از اینکه وارد بحث شوید زمینه‌هایی را بیابید که هر دو در مورد آن توافق دارید.
- ۹- در پایان این چنین بحث‌هایی بررسی کنید که کارکنان چه احساسی دارند.

### ۳) انگیزش کارکنان

- شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. در زمینه انگیزش کارکنان توجه به نکات زیر ضروری است:
- ۱- افراد از نظر پویایی انگیزشی با یکدیگر متفاوتند.
  - ۲- سطح یا میزان انگیزش یک نفر در زمان‌های متفاوت فرق می‌کند.
  - ۳- ممکن است که فرد تلاش زیادی در سازمان بنماید، ولی این کوشش‌ها در راستای اهداف سازمانی نباشد و در مخالفت با منافع سازمان صورت گیرد.

### ۴) مدیریت تعارض

#### ۴-۱) مفهوم و ضرورت مدیریت تعارض

تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند، زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌های آن‌ها متفاوت است. تعارض فرآیندی است که در آن فردی درمی‌یابد که شخص دیگری به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کند تاثیر گذاشته است. با این وجود؛ با آگاهی از دانش و مهارت‌های مدیریت تعارض، می‌توان تعارض را هدایت کرد و به حداقل رساند.

#### تعارض هنگامی سازنده است که:

- منجر به تبیین مسائل و مشکلات شود
- موجب ارتباطات شود
- موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق یادگیری بیشتر درباره یکدیگر شود.
- افراد را در حل اموری که برای آن‌ها اهمیت دارد درگیر کند
- به افراد توسعه و ادراک و مهارتشان کمک کند

#### تعارض هنگامی مخرب است که:

- موجب تضعیف عزت نفس شود
- موجب دو قطبی شدن افراد و کاهش همکاری شود
- توجه را از فعالیت‌های مهم دور سازد
- منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود.

#### ۴-۲) سطوح تعارض

به طور کلی تعارض سازگار می‌تواند در پنج سطح ظهور کند:

- ۱- **تعارض درون فردی:** این نوع تعارض در درون افراد اتفاق می‌افتد و زمانی رخ می‌دهد که فرد در جهت رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند. نوع دیگر تعارض درون فردی، تعارض در هدف است که به سه صورت زیر می‌باشد:

- تعارض خواست - خواست: فرد تلاش می‌کند از بین دو هدف مطلوب یکی را انتخاب کند.
- تعارض اجتناب - اجتناب: فرد تلاش می‌کند از بین دو گزینه که دارای پیامدهای منفی یکسان هستند، یکی را انتخاب کند.
- تعارض خواست - ناخواست: فرد باید در مورد انجام دادن کاری تصمیم بگیرد که هم جنبه‌های مثبت و هم جنبه‌های منفی دارد.
- ۲- **تعارض میان فردی:** بین دو یا چند فرد رخ می‌دهد که دارای ارزش‌ها، آرزوها، سبک‌های ارتباطی و دیدگاه‌های متفاوت هستند.
- ۳- **تعارض درون‌گروهی:** شامل برخورد بین برخی یا تمام اعضای گروه است که غالباً بر اثربخشی گروه تاثیر دارند.
- ۴- **تعارض میان‌گروهی:** از آن‌جا که گروه‌ها میل دارند خود را برتر از گروه‌های دیگر بدانند؛ این امر موجب تعارض می‌شود.
- ۵- **تعارض درون‌سازمانی:** شامل تعارض و برخورد بین گروه‌هاست که ممکن است به صورت یکی از شکل‌های زیر باشد:
  - تعارض عمودی: برخورد بین کارکنان در سطوح مختلف یک سازمان
  - تعارض افقی: تعارض بین کارکنان در سطح سلسله‌مراتبی یکسان در سازمان. این تعارض زمانی به وجود می‌آید که هر بخش بدون توجه به اهداف بخش‌های دیگر، برای تحقق اهدافش تلاش کند.
  - تعارض بین صف و ستاد: گاهی کارکنان صف احساس می‌کنند که مسئولیت‌شان از اختیاراتشان بیشتر و این اختیارات در دست کارکنان و مدیران ستاد است و این امر موجب تعارض می‌شود.

#### ۳-۴) مدیریت تعارض و سبک‌های آن

مدیریت تعارض عمل‌شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست. پنج روش پاسخگویی به تعارض عبارتند از:

- ۱- **رقابت:** سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است.
  - ۲- **سازش:** نقطه مقابل رقابت است. فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران صرف نظر می‌کند.
  - ۳- **اجتناب:** زمانی که فرد نه علایق و اهداف خود را دنبال می‌کند و نه علایق و اهداف دیگران را و بیشتر سعی دارد که از تعارض کناره‌گیری کند.
  - ۴- **همکاری:** در این سبک طرفین برای به دست آوردن منافع خود محکم ایستاده‌اند اما در عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند و منافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند.
  - ۵- **مصالحه:** این سبک بینابین رقابت و سازش قرار دارد و نسبتاً مشارکت‌جویانه است. در این‌جا طرفین توافق می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقدار، امتیاز بگیرند.
- نکته‌ی ظریف مدیریت تعارض همین‌جاست؛ یعنی هنر به کار بردن سبک مناسب در موقعیت مناسب؛ زیرا معمولاً در هر فرد یکی از سبک‌های فوق غالب است.

#### ۴-۴) فنون و راهبردهای مدیریت تعارض

- ۱- **مذاکره:** یکی از فنون حل تعارض است که در آن طرفین تعارض، راه‌حل‌های مختلف را به منظور حل تعارض بررسی می‌کنند تا به راه‌حلی که برای هر دو قابل قبول است دست یابند.
- ۲- **میانجی‌گری:** در این روش، شخص ثالث بی‌طرفی به عنوان میانجی سعی می‌کند که به طرفین در یافتن راه‌حلی کمک کند.
- ۳- **داوری:** اگر در فرآیند میانجی‌گری طرفین قادر نباشند که از طریق میانجی‌گری به راه‌حل واحدی برسند، آنگاه میانجی‌گری تبدیل به داوری می‌شود و این شخص ثالث بی‌طرف است که راه‌حل ارائه می‌دهد.

### فصل پنجم: مهارت‌های سازمانی

#### ۱) هدف‌گذاری

فرایند هدف‌گذاری باید متناسب با نیازهای هر سازمان باشد. برخی از سازمان‌ها از یک ساختار رسمی خشک برای فرایند هدف‌گذاری استفاده می‌کنند، در حالی که برخی دیگر از سازمان‌ها فرآیند غیر رسمی را ترجیح می‌دهند.

#### ۱-۱) ویژگی‌های هدف‌گذاری خوب

- ۱- منعطف باشد؛
- ۲- واضح، معین و قابل فهم باشد؛
- ۳- ترکیب مناسبی از واقع‌بینی و رشد داشته باشد؛
- ۴- در تاریخ معین تکمیل شود؛
- ۵- برای سازمان معنی‌دار و مناسب باشد؛
- ۶- نتایج قابل اندازه‌گیری داشته باشد.

## ۱-۲) فرآیند هدف‌گذاری

- چرا: توضیح می‌دهد نیازها و خواسته‌های اساسی برای تحقق اهدافتان چیست.
- چه: احتمالات و تنگناهای هریک از راه‌حلهایی را که شما بخواهید اجرا کنید، بیان می‌کند.
- چه وقت: زمان انجام هریک از اجزای کار و فعالیت‌ها را که اتفاق خواهد افتاد می‌شناساند.
- کجا: محل وقوع هریک از حوادث و فعالیت‌ها را مشخص می‌سازد.
- چه کسی: مسئولیت‌های اجرای هریک از فعالیت‌ها و اجزای کار را به افراد محول می‌کند.
- چگونه: در مورد چگونگی اجرای راه‌حل انتخاب شده تصمیم‌گیری می‌کند.

## ۱-۳) طرح‌ریزی

طرح‌ریزی فرآیندی است که یک سری از فعالیت‌ها را برای رسیدن به هدف ترتیب می‌دهد. معمولاً طرح‌ریزی مطالب مختصری است در مورد وظایف، مسئولیت‌ها و هزینه‌های شروع عملیات در قالب یک جدول سازمانی. همچنین طرح‌ریزی سیستمی است که بیان می‌کند چه کسی چه کاری را چه وقت و با چه هزینه‌ای انجام دهد. این یک قدم بسیار مهم در هدف‌گذاری است و برای یک طرح‌ریزی کامل باید گام‌های ذیل را برداشت:

- ۱- تعیین هدف: نتیجه نهایی که شما مایلید با اجرای این طرح به آن دست پیدا کنید، چیست؟
- ۲- تعیین نتایج: در صورت تحقق هدف چه چیزی عاید سازمان خواهد شد؟
- ۳- فرضیه‌ها: بیان شود که اگر شرایط تغییر کند نتایج چه تغییراتی خواهند کرد؟
- ۴- تعیین منابع مورد نیاز: چیزهایی را که احتیاج دارید که برنامه را انجام دهید؛ شناسایی و مکتوب سازید.
- ۵- شناسایی محدودیت‌ها: محدودیت‌ها و یا عوامل محیطی که ممکن است منابع را تهدید و یا محدود سازد، مورد توجه قرار دهید.
- ۶- تعیین گام‌ها یا وظایف اجرایی: فهرستی از فعالیت‌هایی که برای دستیابی به اهداف لازم است انجام شود را تهیه کنید.
- ۷- برنامه‌ریزی: ترتیب انجام فعالیت‌ها را مشخص کنید.
- ۸- اجرا: طرحی را که با عبور از مراحل هفتگانه فوق تهیه کرده‌اید، اجرا کنید.
- ۹- ارزیابی: مقطعی را برای ارزیابی آنچه که انجام داده‌اید، تعیین کنید.

## ۲) تصمیم‌گیری

### ۲-۱) فرآیند تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف. فرآیند تصمیم‌گیری شامل شش مرحله می‌باشد:

- مرحله اول: شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله‌ای است که در راه تحقق هدف، مانع ایجاد کرده است.
- مرحله دوم: یافتن راه‌حل‌های ممکن برای رفع مشکل
- مرحله پنجم: ارزیابی راه‌حل‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آن‌ها
- مرحله سوم: انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه‌حل‌های ممکن
- مرحله ششم: انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف
- مرحله چهارم: تعیین نتایج حاصل از هریک از راه‌حل‌های ممکن

### ۲-۲) انواع مدل‌ها در تصمیم‌گیری

مدل‌های مختلفی برای پیش‌بینی اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل فعالیت‌های مدیریتی وجود دارد؛ ولی به طور کلی می‌توان آن‌ها را در چهار دسته تقسیم‌بندی کرد:

- ۱- مدل‌های کلامی      ۲- مدل‌های ترسیمی      ۳- مدل‌های تجسمی (سه بعدی)      ۴- مدل‌های ریاضی

## ۳) تیم‌سازی

تیم به یک گروه، دو یا چند نفر که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل کرده و دارای مهارت‌های مکمل هستند؛ گفته می‌شود که مقصد واحدی دارند، به اهداف عملکردی مشترک متعهدند، رهیافت واحدی نسبت به مسائل دارند و نسبت به آن همگی پاسخگو هستند.

### ۳-۱) اهداف تیم‌سازی

- هدف‌گذاری با اولویت‌بندی کارها
- تحلیل یا تعیین چگونگی انجام کار
- بررسی چگونگی انجام کار توسط گروه
- بررسی روابط میان افرادی که کار را انجام می‌دهند

### ۲-۳) گروه‌ها و تیم‌های کاری

**گروه کاری:** گروهی است که در سهیم شدن اطلاعات و اتخاذ تصمیمات تعامل می‌ورزد تا به هریک از اعضا کمک شود که در حوزه مسئولیت خود عمل کند.

**تیم کاری:** گروهی است که در آن پدیده هم‌افزایی مثبت از راه تلاش هماهنگ و سازمان‌یافته مشاهده می‌شود.

### ۳-۳) تفاوت تیم با گروه

گروه	تیم
به این صورت نیست	هم‌افزایی مثبت
اعضا بیشتر به فکر خود هستند	اعضا وابستگی متقابل دارند
اعضا نسبت به هدف حساس نیستند	اعضا هدف را از خود می‌دانند
پیشنهاد تقویت نمی‌شود	پیشنهاد تقویت می‌شود
اعتماد بین اعضا کم است	اعتماد زیادی بین اعضا حاکم است
اعضا مورد حمایت یکدیگر قرار نمی‌گیرند	اعضا مورد حمایت یکدیگر قرار می‌گیرند
تعارض در گروه، تهدید محسوب می‌شود	تعارض در تیم فرصت محسوب می‌شود
صداقت بین اعضا زیاد نیست	صداقت بین اعضا زیاد است
همرنگ جماعت شدن از نتایج مثبت مهم‌تر است	همرنگ جماعت شدن از نتایج مثبت مهم‌تر نیست

### ۴-۳) مراحل شکل‌گیری تیم

- ۱- **شکل‌گیری:** مرحله‌ای که در آن اعضای گروه برای اولین بار دور هم جمع می‌شوند. همه افراد مودب و غیر فعال‌اند.
- ۲- **طوفان‌زایی:** در این مرحله هیچ کس به راحتی نکته‌ای را نمی‌پذیرد، از همه مهم‌تر ارتباطات بسیار کمی اتفاق می‌افتد و هیچ کس گوش شنوایی ندارد و بعضی از افراد هنوز تمایلی به گفتگوی آزاد ندارند.
- ۳- **هنجارسازی:** در این مرحله زیرگروه‌ها منافع گروهی را تشخیص داده و منازعات گروهی کاهش می‌یابد.
- ۴- **عمل:** تیم سیستمی را وضع می‌کند که اجازه می‌دهد نقطه‌نظرها و دیدگاه‌ها آزادانه و بدون رودربایستی مبادله شود و درجه بالایی از حمایت‌های درون‌گروهی برای تصمیم‌گیری شکل می‌گیرند.
- ۵- **فروپاشی:** در این مرحله تیم آماده انحلال است. دیگر مبرم‌ترین وظیفه بالا بردن سطح انجام وظیفه نیست، در عوض توجه معطوف به پایان دادن به فعالیت‌هاست.

### ۵-۳) پنج دشمن کار تیمی

- ۱- بی‌اعتمادی
- ۲- ترس از برخورد
- ۳- نبود تعهد
- ۴- پرهیز از مسئولیت‌پذیری
- ۵- بی‌توجهی به نتایج کار

### ۴) مدیریت تغییر

#### ۱-۴) مفاهیم تغییر و نوآوری

تغییر ایجاد هرچیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده‌هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین تمام نوآوری‌ها منعکس کننده یک تغییرند، اما تمام تغییرات نوآوری نیستند. با این حال با توجه به نزدیکی و مشابهت مفاهیم نوآوری و تغییر در بسیاری از منابع و متون علمی این دو واژه اغلب مترادف در نظر گرفته شده‌اند.

#### ۲-۴) مدیریت مقاومت در برابر تغییر

همانند مدیریت تعارض سازمانی است. در این حالت، مدیران به جای اینکه در صدد حذف و یا غلبه بر مقاومت برآیند، باید آن را به عنوان وسیله‌ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت در برابر تغییر مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جستجو برای پیدا کردن راه‌های جدید رسیدن به هدف سازد، آن‌گاه سازنده خواهد بود. مشکلات عمده مدیریت تغییر را می‌توان به چهار دسته تغییر کرد:

- ۱- **مقاومت:** مقاومت کارکنان یکی از عوامل اصلی در برابر اقدام به تغییر در سازمان می‌باشد و یکی از عوامل اصلی در تقویت این مقاومت فرهنگ سازمانی است.
  - ۲- **قدرت:** در فرآیند تغییر مرحله انتقال که در طی آن ساختار قدیمی از بین می‌رود و ساختار جدیدی جایگزین می‌شود، مملو از عدم اطمینان است.
  - ۳- **کنترل:** در مرحله انتقال، تغییر و عدم اطمینان‌های همراه آن، وسایل موجود پرورش اطلاعات و حفظ کنترل را از اهمیت بیندازد.
  - ۴- **تجدید نظر در وظایف:** بدیهی است در فرآیند ایجاد تغییرات سازمان، به علت وجود تعامل بین تمامی اجزای سیستم، مشاغل نیز تحت تاثیر قرار می‌گیرند. بنابراین بایستی شغل‌های جدیدی متناسب با تغییر ایجاد شده و علاوه بر آن وظیفه‌ی کارکنان و چگونگی ارتباط آن‌ها با شغل‌های جدید تعیین شود.
- ۳-۴) رهنمودهای کلی مدیریت تغییر**
- ۱- دیدگاه کل‌نگر داشته باشید: مدیران بایستی با دیدگاه کل‌نگر به سازمان بنگرند. دیدگاه کل‌نگر دربرگیرنده فرهنگ و پیوستگی حاکم و همچنین سیستم‌های اشخاص، وظایف، ساختار و اطلاعات است.
  - ۲- از حمایت مدیریت عالی سازمان مطمئن شوید
  - ۳- مشارکت را ترغیب کنید
  - ۴- ارتباطات آشکارا را تشویق کنید
  - ۵- به کسانی که اشتراک مساعی کرده‌اند پاداش دهید.

## خلاصه بخش اول کتاب «عیار مدیران»: مهارت‌های مدیریتی

- 1- تدبیر ..... 1
- 2- عقلانیت ..... 1
- 3- منطقی ..... 2
- 4- ابتکار ..... 2
- 5- علمی ..... 2
- 6- شناخت موقعیت ها و شرایط (فرد و محیط) ..... 3
- 7- هشیاری ..... 3
- 8- تجربه ..... 3
- 9- نشاط ..... 3
- 10- قوی ..... 3
- 11- پرتلاش ..... 4
- 12- زحمتکش ..... 4
- 13- همت و اراده ..... 4
- 14- اعتماد به نفس ..... 4
- 15- کارآمدی ..... 4
- 16- احساس مسولیت ..... 4
- 17- دلسوزی ..... 5
- 18- مشارکت ..... 5
- 19- جوانگرا ..... 5
- 20- شایسته سالاری ..... 5
- 21- سلامت ..... 6
- 22- قانون ..... 6
- 23- نظارت ..... 6
- 24- قاطعیت ..... 6
- 25- سعه ی صدر ..... 6
- 26- انتقاد پذیری ..... 6

### 1- تدبیر

پیامبر اکرم فرمود: کسی که متولی امور ده نفر شود. باید اندیشه چهل نفر را داشته باشد و کسی که مسئولیت اداره چهل نفر را بر عهده می گیرد. باید عقل و اندیشه چهارصد نفر را دارا باشد. نهج الفصاحه، صفحه 737

هندسه تدبیر بدور از روزمرگی: تغییر سیاست های اقتصادی به طور دائم، تکیه کردن بر نظرات غیر کارشناسی و روزمره فکر کردن در مسائل اقتصادی مضر است. مدیری که می خواهد کشور را اداره کند این راه پر افتخار را به کمک مردم طی می کند. مدیر، هم باید کاری باشد، هم باید مردمی باشد، هم باید مقاوم باشد، هم باید ارزشی باشد، هم باید با تدبیر باشد، هم باید پایبند به قوانین و مقررات باشد.

خود گرایی و تدبیر و حکمت در تصمیم گیری و عمل: این جزء مسائلی است که حتما به آن احتیاج دارید؛ همه مان در تصمیم گیری ها و عمل مان به آن احتیاج داریم.

برآورد درست از توان موجود و با تکنیک ها و روش های گوناگون: آنچه که در منش انقلاب اسلامی می توان به روشنی از آن سخن گفت، عبارت است از شباهت همراه با تدبیر با چشم باز و مدیرانه؛ منتها با دلیری، با تکنیک ها و روش های گوناگون و به اقتضا حرکت کنیم. راه برخورداری ملت، تدبیر صحیح مسئولین: این کشور با استعدادی است مناطق غرب کشور از بالا تا پایین و مناطق دیگر، هر کدام به نسبت خود استعداد های زیادی از لحاظ کشاورزی و توسعه صنعت صحیح و عمران روستا و توسعه دانشگاه ها و سرمایه گذاری در علم و تحقیق دارند.

### 2- عقلانیت

پس باید امام و راهنمای مردم به مردم راست بگویند. و راه خرد پیمایید و از فرزندان آخرت باشد که از آنجا آمده و بدان جا خواهد رفت. نهج البلاغه، خطبه 154

عقلانیت حاکم بر تمام ارکان نظام از بالا تا پایین: نظام جمهوری اسلامی نظامی است عقلانی، نظامی است دانشی، عقلانیت باید بر تمام ارکان این نظام از بالا تا پایین حاکم باشد.

مدیران فاسد و بی فکر، عامل عقب ماندگی

فرهنگ اسلامی، فرهنگ ارزشمندی است که برای یک جامعه و یک مجموعه انسانی، بالا ترین ارزش ها را دارد؛ منت ها ما در قرن های متمادی به فرهنگ اسلامی خود عمل نکردیم. اگر عرضه ای هم به خرج دادند، عرضه شان در این بوده که بتوانند کمر بند حکومتی خود را محکم نگه دارند؛ اما کاری نکردند.

عقل و حکومت راه برون رفت از بحران ها

مدیر فقط یک رهبر سیاسی و یک مقام در سلسله مراتب تشکیلاتی کشور نیست؛ او پشتوانه ی معنوی و روحی و مایه ی امید است؛ وزنه ی بزرگ و قله ی عظیمی بود که دائم می جوشید.

### 3- منطقی

کسی باید نزد تو مقرب تر باشد که زبانش به اظهار تلخی حق گویاتر باشد. (نهج البلاغه، نامه 53)

با آنکه از مدیران حمایت شده است اما به مدیران توصیه می شود برای مردم هزینه درست نکنند، دغدغه آفرینی نکنند، مردم را دچار تشویش و نگرانی نکنند.

شعار سازگار با واقعیات و امکانات کشور

آنچه که با واقعیات و امکانات کشور سازگار است؛ آنچه که به افزایش قدرت درونی ملت می انجامد، آن ها را در شعار هایشان بگنجانند. این یکی از معیارها است.

نتیجه منطقی و اقتدار؛ عدم تسلیم در مقابل حرف و کار غیر منطقی زور گویان

دولتمردان آمریکا مردم غیر منطقی هستند، حرفشان غیر منطقی است و همچنین عملشان زور گویانه است. نظام جمهوری اسلامی حرف دارد، لذا در مقابل حرف غیر منطقی و کار منطقی تسلیم نمی شود.

اساس منطقی قانونی در کارها نشانه صداقت و مسئولیت پذیری است

صداقت و مسئولیت پذیری باید در مدیران وجود داشته باشد از مسئولیت نباید هراس داشت. پس باید اساس منطقی قانونی داشته باشد که ملاک قانونی است.

حرکت عاقلانه و حکیمانه، برای حفظ دستاورد های مردم؛ ملت و بخصوص مسئولین جمهوری اسلامی، وظیفه دارند با حرکت عاقلانه، خردمندانه و حکیمانه، مانع شوند که دستاورد های مردم ایران، خدای ناکرده از بین برود.

### 4- ابتکار

این جنگ و تحریم و اخراج کارشناسان خارجی، تحفه ای الهی بود که ما از آن غافل بودیم. اکنون اگر دولت و ارتش کالاهای جهان خواران را خود تحریم کنند و به کوشش و سعی در راه ابتکار بیفزایند. امید است که کشور خود کفا شود و از دشمن نجات یابد. صحیفه امام، ج 21، ص 433

روشن کننده افق ها، ابتکار عمل؛ مدیر باید، اهل کار، اهل خدمت، اهل عمل باشد، وارد میدان شود و خسته نشود این افق ها را روشن

می کند. امروز نظام سیاسی ما این طور است، نظام با ثبات، مردم مومن، جوانان علاقه مند دارد. .

ابتکار و قدرت؛ ملت ایران و مسئولان کشور، ثابت کرده اند که به برکت اسلام، هم توانایی دارند، هم عرضه دارند، هم ابتکار دارند، هم شجاعت دارند، هم قدرت نظامی دارند و هم قدرت سیاسی دارند.

### 5- علمی

پیامبر اکرم: اگر کسی بدون علم کاری انجام دهد. تباہ سازی او از سازندگی اش بیشتر خواهد بود.

تحت العقول، ص 47

جهاد علمی و پشتیبانی از پیشرفت و ابتکار عملی

اصل پنجم جهاد علمی است. باید نهضت تولید علم در کشور راه بیفتد. مسئله تولید علم و اتصال علم و نهضت و پشتیبانی دولت از پیشرفت و ابتکارات علمی را به توان مطرح کرد. .

علم وسیله ی رشد ملی و اوج گرفتن در محیط عام بشریت



از جمله شاخصه های مهم اصول گرایی و اهتمام به علم و پیشرفت علمی، است. به خاطر همین است که جامعه، بدون علم نخواهد توانست آرمان های خودش را بالا بیاورد.

نگاه علمی، برنامه ریزی و استمرار

در پیشرفت اقتصاد 3 عنصر مورد توجه است اول در امر اقتصاد باید با نگاه علمی به مسائل نگاه کرد، دوم یک برنامه ریزی مدیرانه لازم است، که آن شتاب زدگی نباشد، هم در آن کندی و کوتاهی نباشد، سوم ثبات سیاست ها لازم است.

### 6- شناخت موقعیت ها و شرایط (فرد و محیط)

آن کس که نسبت به زمان خود عالم باشد. از هجوم شبهه ها در امان است. غررالحکم و درالکلم، ص 342 عمل به هنگام و به اندازه: لحظه ها را باید شناخت، اگر چنانچه انسان وقت شناس نباشد. نداند کدام کار را در کجا باید انجام داد، ممکن است خطا های بزرگی از انسان سر بزند.

تشخیص مصلحت در مسائل کشور: امروز هیچ قدرتی در دنیا نمی تواند در مسائل کشور ما اعمال نفوذ و ما را مجبور به کاری کند مدیران کشور نگاه می کنند و هر کاری را که مصلحت تشخیص دادند انجام می دهند.

خود شناسی به عنوان عرضه کننده اندیشه معنوی به دنیا: نکته این است که ما نه تنها به عنوان یک مدیر، یک حاکم؛ بلکه به عنوان عرضه کننده یک اندیشه نو در دنیا، باید خودمان را بشناسیم و این طور باید عمل کنیم، این طور باید مشی کنیم.

### 7- هشیاری

از نشانه های دولت، بیداری برای حراست و نگهبانی از کارهاست. غررالحکم و درالکلم، ص 341 هوشیاری در تبلیغات و شناخت دوست و دشمن: ما باید هوشیار باشیم، مسئولین باید هوشیار باشند، امروز بیشتر از همه برای ما هوشیاری لازم است، شناخت دوست و دشمن لازم است مبدا دوست را با دشمن اشتباه کنید.

بیداری و هوشیاری نسبت به خود و زیر دستان

مدیران شاغل در دستگاه های اجرایی منظور فقط قوه ی مجریه نیست؛ دستگاه هایی که اجرا دارند؛ یعنی قوه ی مجریه، قوه قضائیه، نیرو های مسلح و همه کسانی که اجرای کامل به عهده ی آن ها است.

### 8- تجربه

امام علی می فرماید: از میان مردم کسانی را برای کارگزاری انتخاب کن که تجربه و حیا دارند.

نهج البلاغه، نامه 53

اهمیت تجربه: مدیری باشد که حتی المقدور با تجربه باشد، در این کارهای بزرگ، تجربه خیلی مهم است بگردید و این خصوصیات مهم را در اشخاص پیدا کنید.

مغرب تر شدن عامل امیدواری: به آینده بسیار امید وار باشیم، اولاً لطف الهی شامل حال مومنین می شود، ثانیاً مدیران نظام هر روز مجرب تر می شوند، ثالثاً آگاهی مردم در حد بالایی می شود.

### 9- نشاط

به خواست خدای تبارک و تعالی باید برای سازندگی ایران همت کنید. نگذارید این نهضت خاموش بشود. نگذارید این شور و شغف که در ملت برای احقاق حق خودش بپا شده است رو به سستی برود. صحیفه امام، ج 6 ص 488

نشاط خوب و قوی و جوانانه: ملاک هایی وجود دارد؛ باید مدیرانی باشند که این ملاک ها را ببینند و بسنجند شما معیار ها را می دانید لذا چهره ی جوان کشور اقتضا می کند که یک نشاط خوب و قوی و جوانانه در کل دستگاه اجرایی وجود داشته باشد.

علاقه مند به پیشرفت کشور: مدیران اجرایی، قضایی، نمایندگان مردم در مجلس شورای اسلامی و مسئولان نیروهای نظامی باید دارای این ویژگی ها باشند: انسان های مومن، مخلص، دلسوز، علاقه مند به فکر مستضعفان به فکر کشور و پیشرفت کارها، به فکر انجام وظیفه باشند.

### 10- قوی

سستی و ضعف حاکمان، برای مردم بدتر و سختتر از ظلم و ستم آن هاست. (غررالحکم و درالکلم، 341)

آن کسانی که آماده ی می شوند، باید با کمال قوت، با کمال قدرت، با توکل به خدا، با اعتماد به توانایی های شرکت پیش بروند

در راس کار باید کسانی قرار بگیرند که ایمانشان به اسلام و انقلاب و ارزش های اسلامی و انقلابی در حد کافی باشد، در ارزش های اسلام تردید نداشته باشند و توان و نشاط و قدرت تحرک و پیگیری شان متناسب با همه کارهایی باشد که سازمان دارد، تا ان شاء الله سازمان جلو برود.

### 11- پر تلاش

به ناتوانان مهر ورزد و بر زورمندان سخت گیرد، کسی که زور (وقدرت) اورا برنینگیزد و سستی وی را از پادر نیاورد. (نهج البلاغه، نامه 53) هر دوره خصوصیتی دارد و هر کدام از مسولان در دوره های گذشته کار هایی انجام دادند. امروز ما احتیاج داریم که در کشورمان تلاش و پیشرفت و رشد علمی و فناوری، همراه با عدالت اجتماعی و مبارزه ی با فساد باشد. آنچه برای مدیر آینده بسیار مهم است، این است که با همه ی وجود در پی کار و تلاش برای مردم باشد هر کس باید ببیند کجا قرار گرفته است؟ چه مسولیتی بر دوش اوست! چه کار عمده ای بر عهده اوست! یک لحظه از این کار نباید غفلت کرد و نسبت به آن، سستی ورزید. این، وظیفه ماست.

### 12- زحمتکش

امروز روز کار است. هر کس در هر جا هست باید کار بکند (صحیفه امام، ج 17، ص 240) بحمدالله مدیران، دلسوزند و با جان فشانی، مشغول کار و خدمتند. کارکنان هم با کمال صمیمیت، در این راه تلاش می کنند.

### 13- همت و اراده

وزمامدار جز با همت ورزیدن و یاری جستن از خداوند و گماشتن نفس خود به پایبندی حق و شکیبایی در آنچه بر او دشوار یا آسان است. از عهده انجام این تکالیف که خدا بر عهده اش نهاده، بر نیاید. (تحف العقول، ص 133) کار درست و بجا، چیزی است که پاسخ نیاز زمان است. امروز نیاز زمانه در درجه اول، هشیاری و بیداری و آگاهی و حفظ جرات و قدرت اقدام است، در آن جایی که اقدام لازم است. مدیران نباید از اقدام به کارهای بزرگی که برای سازمان لازم است، بترسند.

### 14- اعتماد به نفس

ما خودمان درست می کنیم مسایل را. منتها البته وقت البته وقت لازم دارد، کشاورزی وقت لازم دارد، موانع باید رفع بشود. کارخانه ها وقت لازم دارد تا راه بیفتد. بودجه کم کم درست بشوند. بودجه مملکت -خوب- آن هم هر چی داشتیم خوردند و رفتند. حالا از سر، ما باید فکر کنیم. و مهمش این است که نه خودمان روحمان را ببازیم، و نه دیگران روحشان را مایوس کنیم. خودمان قوی باشیم. ما کار مهم را کردیم، کارهای دیگر کارهای مهم نیست. ما درست می کنیم کار را، می شود این کارها. (صحیفه امام، ج 7، ص 375) استعدادها در میان ما خیلی زیاد است، از لحاظ مدیران و مدیریت های ما انسان های با تجربه و قابل اعتمادی داریم. از لحاظ ابتکار و نوآوری، انسان های با استعداد و شجاعی داریم تمام این آفات روی ما گشوده است، لذا ما اعتماد به نفس داریم، ما روحیه داریم، ما احساس می کنیم می توانیم. ما می توانیم صدای خود را با محتوای درست در همه جا سازمان مطرح کنیم این ها توانایی های ماست. باید "بسم الله" بگویم و دست به زانو بگیریم و راه بیوفتیم

### 15- کارآمدی

کسی مستحق حکومت است که کفایت بهتری داشته باشد (غرالحکم و دررالکلم، ص 341) انسانی که دارای کارآمدی و کفایت باشد و به هدف ها و استقلال سازمان و لزوم پیشرفت سازمان ایمان داشته باشد، می تواند بسیاری از کارها را بکند، همچنان که بحمدالله مدیران متعدد در طول سال های گذشته کارهای بزرگی انجام دادند. محصول کارهای آن ها در اختیار مدیران بعدی که بیایند و در خدمت به مردم و شیرین کردن کام آن ها کارها سازمان را تکمیل کنند. مردم باید به دنبال مدیری باشند که توانایی، اشادابی، قدرت، احساس مسولیت و آمادگی به کار در او وجود داشته باشد. کارکنان تحت تاثیر حرف این و آن هم قرا نمی گیرند، تشخیص می دهند، این را کارکنان ما نشان داده اند. فرصت وجود دارد، کارکنان تشخیص بدهند و انتخاب کنند.

### 16- احساس مسولیت

امام علی: به خدا سوگند که هر مسولیت گریز بی تفاوت، محکوم به شکست است. (نهج البلاغه، خطبه 34)

نظام پاسخگویی را برای خودتان متحتم بنید. واقعا وزیر در حوزه کار خودش، مدیران وزراتی در حوزه ی کار خودشان، معاونان هر کدام در حوزه کار خودشان پاسخ گو باشند یعنی هم در برابر خطایی که انجام می گیرد واقعا پاسخ گو باشند، هم در برابر کار لازمی که باید انجام می گرفته و انجام نمی گیرد پاسخ گو باشند. در خیلی از موارد خلاقی انجام نگرفته اما خلاف این بوده که کارهای زیادی باید انجام می گرفته، ولی انجام نگرفته. کار نکردن به مقدار لازم هم یک نوع تخلف است.

"مسئولیت پذیری و پاسخ گویی"، در هر بخشی که ما هستیم مسئولیت آن کاری که بر عهده گرفته ایم این را بپذیریم. زیر مجموعه، زیر مجموعه ماست، احساس مسئولیت کنیم. در هر نقطه ای مسئولیت تعریف شده وجود دارد، آن مسئولیت را بایستی پذیرفت.

### 17- دلسوزی

هر کس بخشی از کارمسلمانان را به عهده گیرد و در کار آنها مانند کار خود دلسوزی نکند، بوی بهشن را استشمام نخواهد کرد (کنزل العمال، ج 6، ص 20)

امروز، هر حرکتی که نمایش دو دستگی و اختلاف عمیق و توأم با تضاد باشد و هر حرکتی که مدیران زحمتکش و دلسوز و خدمتگذار را تضعیف بکند، حرکتی بر خلاف مصالح این ملت و بر ضد خواسته های سازمان وارمان است.

### 18- مشارکت

امام علی: هر کس با صاحبان فکر و عقل مشورت کند به سوی راه درست راهنمایی می شود. (بحار، ج 74، ص 422)

اعتماد به کارکنان، عقیده واقعی به مشارکت کارکنان بعضی ها اسم کارکنان را می آورند، اما حقیقتا اعتقادی به مشارکت کارکنان ندارند. بعضی اسم کارکنان را می آورند، اما به کارکنان اعتماد ندارند. بنای شرکت بر اعتماد به کارکنان و اعتقاد به مشارکت کارکنان است در نظام نبوی، درگیری های برخاسته از انگیزه های خرافی، شخصی، سود طلبی و منفعت طلبی مبعوض است و با آن مبارزه می شود. فضا، فضای صمیمیت و اخوت و برادری و همدلی است

### 19- جوانگرا

و من به همه مسولین و دست اندرکاران سفارش می کنم که هر شکل ممکن وسایل ارتقای اخلاقی و اعتقادی و علمی و هنری جوانان را فراهم سازید، و آنان را تا مرز رسیدن به بهترین ارزش ها و نوآوری ها همراهی کنید، و روح استقلال و خود اکتفایی را در آنان زنده نگهدارید. (صحیفه امام، ج 21، ص 96)

سازمان هم ایمان مردم را، حماسه ی مردم را، شور و شوق جوانان را و روح ابتکار و فعالیت و کارآفرینی را در نسل های رو به رشد این کشور قدر بداند و از این نیروها استفاده کند که ان شاءالله همین جور هم خواهد شد

البته مدیران کارآمد و کارآزموده و مجرب لازمند. تکیه ی روی جوان ها معنایش این نیست که ما به آدم های تجربه کرده و عمر گذرانده و مراحل دیده و مو سفید کرده بی احترامی کنیم، نه، آنها هم وجودشان واجب و لازم است، اما تا جوان ها نباشند، این حرکت انجام نمی گیرد. امروز به توفیق الهی، جوان ها حاضرند، در صحنه اند، این خیلی چیز مهم و بزرگی است.

### 20- شایسته سالاری

کوتاهی حاکمان در سه چیز پسندیده نیست... گزینش و انتخاب افراد صالح برای کارها. (تحف العقول، ص 319)

از نیروی های مخلص و با کفایت غفلت نکنید. در سرتاسر کشور نیروهایی هستند که ای بسا برای مرکز نشینان - که ما ها باشیم - شناخته شده نیستند، اما کفایت و اخلاص لازم را دارند، این ها را در چرخه ی کارها قرار دهید و از نیرویشان استفاده کنید حتما اهداف اساسی نظام و دولت، یعنی سند چشم انداز و برنامه ی 5ساله را که مصوب است، در برنامه های خودتان در نظر بگیرید و این ها حتما در برنامه های شما دیده بشود، در چارچوب ان ها حرکت کنید.

افرادی که می توانند انسان را خاطر جمع کنند، بین انسان و خدا حجت برای انسان درست کنند، انسان به اینها اطمینان کند، آنجایی که خودش می تواند تحقیق کند، تحقیق کند، اینها لازم است. باید دقت شود.

در تشخیص ها، در گزینش اشخاص و در گزینش مسولان، باید خدا را در نظر بگیرید. گزینش باید گزینش هوشمندانه، عالمانه و دقیق باشد. این ها جزء وظایف حتمی است. آن کسی را که شما سر کار می آورید، آن کسی را که شما به او اعتراض می کنید، آن کسی را که شما از او سوال می کنید، آن کسی را که شما استیضاح می کنید، یک مسول در نظام اسلامی است که قدرت و توانایی و امکانات خود را از شما دارد.

در این که این توانایی را به چه کسی بدهید، چگونه تصمیم گیری کنید، چگونه تشخیص بدهید، بایستی دقیق، هوشمندانه و بدون ملاحظه این و آن عمل کنید.

## 21- سلامت

همانا من، براستی به خدا سوگند می خورم، اگر به من گزارشی کنند که در اموال عمومی خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم بهره شده، ودر هزینه عیال، در مانده و خوار و سرگردان شوی! (نهج البلاغه، نامه 20)

مردم می خواهند کسانی که در راس جامعه اند، متدین باشند، فاسد نباشند، اخلاقشان فاسد نباشد، رفتارشان فاسد نباشد، خودشان فاسد نباشند، دوروبریهایشان فاسد نباشند.

امیرالمومنین برای کسانی که مسول بخشی از بخش های تشکیلات دولتی هستند، الگوست. گویا در جمع شما، عده ای از مسولین محترم دستگاههای اداری و دولتی حضور دارند. در هر جا که هستند چه کوچک، چه بزرگ باید کار را با دلسوزی برای مردم انجام دهند. باید بدون منت انجام دهند و مراجع خود را احترام و تکریم کنند. آن ها را تحقیر نکنند. برآن ها منت نگذارند. از آنها توقع نکند. سلامت دست، سلامت چشم، سلامت زبان، سلامت جیب، بلکه سلامت قلب که از همه ی این ها مشکل تر است را از ما خواسته اند که داشته باشیم.

## 22- قانون

امام حسین: به جان خودم سوگند تنها کسی می تواند امام و حاکم جامعه اسلامی باشد که به طبق کتاب خدا در حق مردمان حکم کند و خود معتقد به دین خدا باشد. (ارشاد مفید، ج 2، ص 39)

مدیر، هم باید پایبند به قوانین و مقررات باشد -مجری قانون است- هم باید درد مردم را احساس کند، هم باید طبقات مختلف مردم را ببیند، این ها خصوصیات است که در انتخاب آن کسی که ما می خواهیم کلید اجرایی کشور را به او بسپاریم، نقش دارد

## 23- نظارت

امام علی: ای مالک در کارهای کارمندان کاوش کن و چشم هایی را به عنوان بازرس که دارای خصوصیات صداقت و وفاداری هستند برآنان بگمار. (نهج البلاغه، نامه 53)

اگر می خواهید دنیا آباد شود، باید خودمان را کنترل کنیم. فقط شخص خود ما نیستیم، ما یعنی مجموعه. شما یعنی شما و معاونان و مدیران و مسولان اثر گذاران البته ممکن است کسی در گوشه ای و در سطوح خیلی پایین خطایی بکند که قابل کنترل و پیشگیری و پیش بینی نباشد، آن بحث دیگری است، اما مجموعه ای که شما مدیر و رییس و وزیر آن هستید، باید این خصوصیات را داشته باشد

## 24- قاطعیت

و هر گاه چاره ای نیابم آخرین دوا داغ نهادن است (و آنان را از دم شمشیر می گذرانم) (نهج البلاغه، خطبه 168)

این حرکت پرتلاشی که همه دولت-به خصوص شخص مدیر -نشان می دهند، خیلی با ارزش است. "قانون گرایی"، شجاعت و قاطعیت در بیان و اعمال آنچه حق است ". من اگر از کسی کوتاهی ببینم و بفهمم تقصیر داشته، اغماض نمی کنم. در مورد مسولان هم همیشه سفارش می کنم و می گویم که اغماض نکنید.

## 25- سعه ی صدر

امام علی: ابزار مدیریت سعه صدر است.

کار های بزرگی بر عهده شماست. واقعا بار های سنگینی بر دوشتان قرار دارد. باید بتوانید این بار ها را تحمل کنید از اطرافیان فشار های سیاسی وارد می شود و تبلیغات منفی از همه طرف دنیا هجوم می آورد. علتش هم معلوم است، چون نظام، نظامی است که با قلدر های دنیا در افتاده است.

## 26- انتقاد پذیری

امام هادی: خداوند چون خیر بنده ای را بخواهد، هر گاه توبیخ شود، بپذیرد (و در صد جبران نقص برآید). (بحار الانوار، ج 27، ص 253)

هر چه که نظارت بشود، هر چه که اظهار نظر بشود، حتی انتقاد منصفانه، باید مورد استقبال قرار بگیرد این خیلی خوب است.

## خلاصه بخش دوم کتاب «عیار مدیران» خصوصیات انقلابی

۱	پایبند به ارزش‌ها و شعارهای انقلاب	۶	عدالت	۱۱	روحیه خدمت
۲	بصیرت	۷	فساد ستیزی	۱۲	وزانت سیاسی و وجهه اجتماعی
۳	پیروی از خط امام و ولایت‌پذیری	۸	حمایت از مستضعفین	۱۳	سختی دیده و درد کشیده
۴	پیگیری منافع سازمان	۹	ساده‌زیستی	۱۴	امتحان داده و مورد اعتماد
۵	توجه به فرهنگ	۱۰	مردمی بودن	۱۵	کفایت و صلاحیت

### ۱- پایبند به ارزشها و شعارهای انقلاب

- حرکت در جهت اهداف انقلاب: معیار اصلی این است که مسئولین همتشان بر حفظ عزت و حرکت در جهت هدف‌های انقلاب باشد.  
- شعارهای انقلاب اصول اساسی برنامه‌ریزی: باید تمام برنامه‌ریزی‌هایی که توسط یک سازمان صورت می‌گیرد در جهت تحقق شعارهای انقلاب باشد.

- پایبندی به اصول و ارزشها در قول و عمل: در عمل و گفتار باید اصول و ارزشها را مدنظر قرار داد.  
- معتقد به مبانی اسلام و انقلاب: باید تمامی مسئولان که وظیفه‌ای را برعهده دارند به اسلام و انقلاب اسلامی مقید و معتقد باشد.  
- اعتقاد به قابلیت تحقق ارزشها: باید با ایمان لازم، با مدیریت کافی، با مقهور نشدن در مقابل شیوه‌ها و کلک‌های سیاسی و تبلیغاتی وارد میدان شویم.

- حفظ و تداوم ارزشها: هر کدام از ما در هر مسئولیتی که هستیم، باید در حفظ و تداوم ارزشها و نظام جمهوری اسلامی بکوشیم.

### ۲- بصیرت

- عالم و به معنای حقیقی کلمه متدین، پاکدامن و بصیر: از لحاظ علمی، ایمان و تقوا، بصیرت خودتان را تقویت کنید، آگاهی‌های خودتان را افزایش دهید.

- بصیرت معیار کار: کارها و تصمیم‌گیری‌ها را با بصیرت و آگاهی انجام دهیم.

- دل بیدار، وجدان آگاه: یک مدیر باید وظایفش را با اخلاص، و بدون هیچ چشمداشتی انجام دهد و ملامتها را به جان بخرد.  
- دقت، مراقبت و عدم غفلت از توطئه دیگران: باید با تمام هوشیاری و عدم غفلت کارها انجام گیرد. و اساس کارها باید محکم باشد. (باید با دقت انجام گیرد).

- غفلت نکردن از اهداف اسلامی: بایستی از اهداف و ارزشهای متعالی اسلامی، یک لحظه غفلت نکنیم. اگر کار سازنده‌ی ما، با غفلت از آن اهداف انجام گیرد، خوف انحراف این کار از آن اهداف وجود دارد.

### ۳- پیروی از خط امام و ولایت‌پذیری

- پیمودن مسیر اسلام متجلی در گفتار و رفتار امام: وظیفه‌ی اساسی مسئولان است که مسیری را که اسلام مشخص ساخته، دنبال کنند.  
- معیار حال کنونی اشخاص، علیرغم گذشته متفاوت: قضاوت در مورد اشخاص باید با معیار حال کنونی اشخاص باشد. گذشته‌ی اشخاص، مورد توجه نیست.

- اعتقاد به آرمانهای نظام و اصول قانون اساسی: اگر کسی آرمانهای نظام جمهوری اسلامی را، قبول ندارد، اشغال آن پست برای او حرام شرعی است. چون اعتقاد انسان در عمل و گفتار او اثر می‌گذارد.

- حکم کردن بر اساس اسلام: باید تصمیم‌گیری‌ها و جوانب انجام کار بر اساس اسلام باشد.

- تفاوت رفتار با مخالفان و معارضان: امیرالمومنین (ع) فرق می‌گذارد بین افراد و جریانهای، با افراد و جریانهای دیگری. باید در شرایط گوناگون و در مقابل رفتارهای مختلف افراد، تصمیماتی متناسب با همان موقعیت گرفته شود.

- عدم عدول (برگشت) در روشها و اظهارات: اساسی‌ترین شعارها، پایبندی به اصول و ارزشهایی بود که امام بزرگوار ما اینها را وارد جامعه کرد و مطرح کرد، که اتفاقاً در دنیا هم عامل رشد علاقه‌مندی به انقلاب اسلامی، همین شعارها بود. مراقب باشید در روشها، در اظهارات، در نوع برخورد، در نوع عملکرد، از این شعارها تجاوزی صورت نگیرد.

- معتقد و پایبند به نظام: کسانی که این نظام و قانون اساسی را قبول ندارند، نمی‌توانند در پست‌های سیاسی و اجتماعی و اقتصادی آن را برعهده بگیرند.

- وفاداری صادقانه به راه و هدف امام: باید همه ی احاد ملت- کوچک و بزرگ- مسئولان در سطوح مختلف و هرکس که کاری در دستش است، این نکته را حدیث نفس خود کند و پیمان ببندد که راه امام را ادامه دهد و به سمت هدفهای او حرکت کند.

- پایبندی به منافع ملی: هر کسی بر سرکار می‌آید، پایبند به انقلاب، پایبند به ارزشها، پایبند به منافع ملی، پایبند به نظام اسلامی، پایبند به عقل جمعی، پایبند به تدبیر باشد.

- تحصیل امنیت: امنیت، جزو اولین نیازها است. باید آن کسانی که متصدی امورند، معنای امنیت، اهمیت آن و راه های تحصیل امنیت را بدرستی بدانند و بفهمند که امنیت چقدر اهمیت دارد.

- عدم اظهار ضعف: نباید اظهار ضعف کرد. اگر وضعی هم بود، نباید بیان کرد، زیرا برخی از این شرایط سوء استفاده می‌کنند.

#### ۴- پیگیری منافع سازمان

- همت جهادی: تمامی کارکنان و مسئولان باید سعی کنند تا وظایف خود را با نهایت دقت انجام دهند. - پافشاری بر اصول و ارزشها در برابر هیاهوی دیگران: در صورتیکه افرادی مانع انجام کار صحیح ما شدند در برابر آن ها بایستیم.

- کمک گرفتن از صبر: ( واستعینوا بالصبر و صلات ). به صبر استعانت کنید. در انجام کارها و موقعیت‌های گوناگون نیاز به اندیشیدن و صبر است.

- صبر در برابر سردمداران بد اخلاق و مادی و پست: بعضی از سردمداران دنیا هستند که بد اخلاق و مادی و پست هستند و آن طرف خط انسانیت قرار دارند. البته در بعضی از آنها، چیزکی از معنویت و انسانیت است، اما اغلبشان واقعا آن طرف خط قرمز انسانیت و آدمی‌اند.

- اتحاد همدلی، همکاری، همراهی: باید میان مدیر و سایر کارکنان اتحاد، همکاری و همراهی باشد.

- ترسیدن از تعاریف بی‌خود: حضرت علی (ع) می‌فرماید: «آن کسی که تو را ستود همانا تو را سربرید.» در مقابل تعاریف دیگران خود نگه‌دار باشیم.

- حراست و حمایت از سازمان و کارکنان: مدیر باید همیشه حامی سازمان و کارکنان خود باشد. و آن‌ها را در شرایط دشوار تنها نگذارد.

- خواست و منافع و جهت‌گیری مصلحت کارکنان در کنار معیار شرع: خواست و منافع و جهت‌گیری مصلحت کارکنان در کنار معیار شرع یعنی هر کار و حرکتی که در جهت مصلحت و خواست مردم مسلمان و آگاه بود، حق و یک معیار است.

- قبول سیاستهای کلی و برنامه های اصلی نظام: اگر کشور، سیاست مشخصی را در مقوله ای پذیرفته است، کسی که اجرای بخشی از بخش های کشور را می‌پذیرد، باید آن را در همان جهت کار و به همان سمت و با همان هدف پیش ببرد و هدایت کند، ولو خود او، آن سیاست را به طور کامل تثبیت نکرده باشد. اگرچه، در صورتی که مجری آن سیاست را قبول نداشته باشد، معلوم نیست چقدر بتواند این کار را به درستی انجام دهد.

- پیش روی با اعتماد به توانایی‌ها: با اعتماد به توانایی‌های سازمان و همان مقدار امکانات که در اختیار است می‌توان پیشرفت کرد.

- شکوفایی و استقلال اقتصادی: شکوفایی اقتصادی، رسیدگی به زندگی کارکنان است، از سرمایه گذاری‌ها حمایت بشود، تولید افزایش یابد، با فساد مبارزه شود، ثبات و شفافیت و انسجام سیاست‌ها و مقررات اقتصادی، انجام بشود.

- انفعال و خودباختگی در برابر دیگران: افتی که مسئولان و گردانندگان اجتماعات را تهدید می‌کند، این است که آنها را دچار انفعال و خودباختگی کنند و در موضع تاثیر پذیری ناخواسته از اراده ی دیگران قرار دهند.

- استقلال اندیشه و فکر نبوی: کار گزاران جمهوری اسلامی، نباید فراموش کنند. این نظام، نظامی است که آمده است به بشریت، بعثت الهی را نشان دهد. نیامده است که از جوامع و دولت‌ها و نظام‌های گمراه چیزی یاد بگیرد.

ما نه فقط به عنوان یک مدیر و یک حاکم، بلکه به عنوان عرضه کننده ی یک اندیشه نو در دنیا، باید خودمان را بشناسیم و این طور باید عمل کنیم، این طور باید مشی کنیم، این طور باید رفتار خودمان را با اسلام تطبیق دهیم و خلوص و استقلال این اندیشه و فکر را نگه داریم.

- ایستادگی به پشتوانه‌ی یکدیگر: همان‌طور که در قرآن آمده است دست خدا همراه با جماعت است. بنابراین باید همیشه همراه با جماعت و در کارها پشتوانه‌ی یکدیگر باشیم.

- اهل استقامت: باید در برابر مشکلات و سختی‌ها مقاومت و پایداری نمود.

- صبر و پیگیری در حل مشکلات: مسئولان، مومن و صبور، با پیگیری و تلاش باید بتوانند یکی پس از دیگری مشکلات این را حل کنند، باید بتوانند سطح علمی و عملی را بالا ببرند.

- رخنه در اراده مسئولین و ایجاد تردید: گاهی اوقات برای منصرف کردن مسئولین از تصمیم‌گیری‌هایشان فشارهایی را بر آنها وارد می‌کنند، تا در اراده آنها رخنه وارد کنند. برای مثال: می‌گویند تحریم‌هایی که علیه ایران تصویب و اجرا می‌کنیم، و با عناد کامل دنبال می‌کنند، برای این است که مردم را خسته کنیم، مردم به نظام اسلامی پشت کنند. با این کار صورت بگیرد، یا در اراده‌ی مسئولین رخنه بوجود بیاید، مسئولین در محاسبات خودشان تجدید نظر کنند تعبیر آنها این است: می‌گویند می‌خواهیم مسئولین جمهوری اسلامی احساس کنند که هزینه‌ی تصمیم‌گیری‌های آنها بالا است. این یعنی رخنه ایجاد کردن در اراده‌ی مسئولین کشور. با همه‌ی توانشان، با همه‌ی ترفندهایی که بلدند، دارند این دو کار را دنبال می‌کنند. یا در مردم ایجاد تردید کنند و مردم را از نظام جدا کنند، یا در مسئولین ایجاد تردید کنند و مسئولین را وادار کنند که در تصمیم‌های خودشان تجدید نظر کنند.

- پافشاری بر الگوی حکومتی امیرالمومنین (ع) و باج ندادن به دشمنان

- ایستادگی با قدرت معنوی و بدون ترس و ملاحظه: اگر مسئول تمام اعمال خود را درست و بر پایه‌ی اسلام انجام دهد، دیگر جای هیچ ترس و واهمه‌ای باقی نمی‌ماند.

- ایستادگی در مقابل تحمیل دشمنان: راه حفظ دستاوردها و به وجود آوردن دستاوردهای بیشتر، این است که ملت ایران و مسئولین خط نشانی را که امام بزرگوار با عمل خود کشیده است، یعنی خط استقامت و ایستادگی در مقابل توقعات دشمنان و ایستادگی در مقابل یاهوگویی‌های کسانی که در بیرون این مرزها نسبت به این ملت ابراز توقع می‌کنند، ادامه دهند.

- حذف انسان‌ها خائن و دورو از بین مسئولین: افرادی که دو جبهه‌ای کار می‌کنند را باید از عرصه‌ی کار حذف کرد. وجود این افراد ممکن است باعث براندازی کار شود.

## ۵- توجه به فرهنگ

- به فکر معیشت، دین و فرهنگ کارکنان: مدیر باید به فکر معیشت کارکنان، دین، فرهنگ و دنیا و آخرت کارکنان باشد.

- تربیت معنوی و اخلاقی کارکنان: تربیت معنوی و اخلاقی کارکنان در سازمان برعهده‌ی مدیران و بزرگان آن سازمان است و این امر محقق نمی‌شود جز با اصلاح خود بزرگان، به عبارتی آنها الگویی هستند برای دیگران.

- نوسازی معنوی و فرهنگی: در داخل کشور، حرکات عظیمی است که به عهده‌ی مسئولان است و باید با کمک مردم کارهای بزرگی را انجام دهند و کشور را بسازند، هم نوسازی مادی، هم نوسازی معنوی و فرهنگی، هم تامین و استقرار عدالت اجتماعی و هم از بین بردن فقر و محرومیت و بی‌سوادی و تبعیض و جلوگیری از رشد خصلت‌های منفی در جامعه. این کارهایی است که باید انجام گیرد.

- تثبیت آزاد اندیشی بدون فهم غلط از آزادی: آزادی را نباید بد معنا کرد. آزادی یکی از بزرگترین نعمت‌های الهی است، که یکی از شعبش آزاد اندیشی است. بدون آزاد اندیشی، این رشد اجتماعی، علمی، فکری و فلسفی امکان ندارد.

- توجه به آزادی و دینداری با هم: اینطور نباشد که یکی به استقلال سیاسی و فرهنگی و اقتصادی توجه کند، اما به دینداری توجه نکند، یا به دینداری توجه کند، اما به آزادی توجه نکند، یا به آزادی فکر و بیان توجه کند، به حفظ دین و ایمان مردم توجه نکند.

## ۶- عدالت

- عدالت بین‌المللی و تن ندادن به قدرت‌طلبی و زیاده‌خواهی سیطره جویان عالم: باید در جهت تحقق عدالت بین‌المللی، گرایش به معنویت، کرامت دادن به نوع انسان و گرایش به دین خدا و معنویت و اخلاق معنوی بکشیم.

- معنا و شرایط تحقق عدالت: با کم کردن فاصله‌ها، دادن فرصت‌های برابر، تشویق درستکار و سرزنش خطاکاران، می‌توان عدالت را اجرا نمود و از استعدادهای سایرین استفاده کرد.

- اهتمام به مسئله‌ی عدالت اجتماعی: از مسئولان اجرایی تا روزنامه‌نگاران و روشن‌فکران، همه باید این را وظیفه‌ی خودشان بدانند. اگر جهت‌گیری اجتماعی در کشور ضعیف شود، هرکاری در کشور انجام گیرد، به زبان طبقات ضعیف و عامه‌ی مردم به سود یک عده‌ی معدود، زرنگ‌ها، گردن کلفت‌ها و قانون‌دان‌های قانون‌شکن که راه‌های قانون را بلدند و قانون‌شکنی را هم می‌دانند، تمام خواهد شد.

- احیای عدالت علی‌رغم مخالفت با ملاک‌های دنیاپسند امروز: امروز تمام مسئولان باید همتشان این باشد که دین خدا را اقامه کنند، عدالت را احیا کنند، تبعیض در اجرای مقررات را از میان بردارند و بیشترین توجه‌شان به طبقه محروم و مستضعف و فقیر باشد.

- مورد اتکای دل و جان مردم با اجرای عدالت درونی و اجتماعی: زمانی که عدالت در تمامی جوانب چه درونی و یا بیرونی و چه فردی و یا اجتماعی رعایت شود، باعث می‌شود سایر افراد از فرد عدالت‌گر از جان و دل حمایت و اعتماد کنند. نمونه‌ی بارز این مثال امیرالمؤمنین (ع) است.

- عدالت، توحید، انصاف با مردم، ارج نهادن به حقوق مردم، رسیدگی به حال ضعفا و پافشاری به مبانی حق و اسلام: امیرالمؤمنین (ع) در چهار سال و نه ماه حکومت خود نشان داد که اگر حاکم اسلامی و مدیران جامعه و مدیران مسلمان تصمیم داشته باشند و اعتقاد راسخ داشته باشند، می‌توانند همان اصول را در دوران گسترش منطقه‌ی حکومت اسلامی و پدید آمدن شرایط گوناگون و جدید زندگی، باز هم اجرا کنند و مردم را از آن بهره‌مند سازند.

- نگاه یکسان به آحاد مردم: عدالت اجتماعی یعنی نظر و نگاه دستگام قدرت و حکومت، نسبت به آحاد مردم یکسان باشد. در مقابل قانون امتیازات و برخوردها یکسان باشد. البته انسان با یکی دوست و خویشاوند است. لذا ارتباطات با همه به یک صورت نیست. آن کسانی که در جایی مسئولیتی دارند (مسئول یک اداره یا یک میز، مسئولیت یک ناحیه‌ی کوچک یا مسئولیت‌های بزرگ همه مثل هم است.) می‌دانند که بالاخره انسان با یکی آشنا و با یکی آشنا نیست. منظور ما برخورد و رفتار قانونی است. آن جایی که پای امتیازات به میان می‌آید و حرکت و نگاه و اشاره از سوی این مسئول منشأ اثر می‌شود، اینجا باید یکسان باشد. معنای عدل اجتماعی این است که قانون، مقررات و رفتارها نسبت به همه‌ی افراد جامعه یکسان باشد و کسی امتیاز ویژه‌ای بدون دلیل نداشته باشد.

- عدالت‌خواهی و عدالت‌گستری: عدالت در زمینه‌های مختلف را در مسئولیت‌ها و مناصب و قضاوت‌ها رعایت کردن. - عدم توسل به ظلم و دروغ و کارهای ظالمانه، برای پیروز شدن: امیرالمؤمنین (ع) برای پیروز شدن به ظلم و دروغ و کارهای ظالمانه متوسل نمی‌شدند.

- عدالت، انصاف، خدمت، ارتباط صمیمی با کارکنان و پایبندی به ارزش‌های دینی: در ارتباط با کارکنان باید عدالت و انصاف را رعایت نمود و به ارزش‌های دینی پایبند باشند.

- دقت همراه با انصاف: به منظور انتخاب افراد برای انجام مسئولیت، باید ویژگی‌های کار و توانایی‌های فرد را در نظر گرفت.

- دعوت به عدالت، ساده‌زیستی، دور بودن از تجمل: یک مدیر قبل از اینکه دیگران را به ساده‌زیستی و عدالت و دور بودن از تجمل دعوت کند باید خودش این موارد را رعایت کند.

- عدم غفلت از عدالت: مسئولان اجرایی باید مسئولیت‌ها و کارها و ثروت‌ها را به افراد امین بسپارند.

- دوری از هوی و هوس اولین قدم در راه عدالت: امیرالمؤمنین (ع) می‌فرمایند: اولین قدم در راه عدالت این است که هوی و هوس را از خودش دور کند.

- عدالت مطلق در مدیریت امام علی (ع): به عنوان یک فرد مسئول هر جا که با بی‌عدالتی مواجه می‌شدند، احساس تکلیف می‌کردند. نامه‌ها و خطبه‌ها و حتی جنگ‌های ایشان همه در راه اجرای عدالت بود.

- قسط و عدل: اساس کار بر عدالت و قسط، رساندن هر حقی به حق‌دار بدون هیچ ملاحظه‌ای است. یعنی بر طبق حق عمل کردن و حق هر کسی را به او دادن.

- تقدم عدالت بر پیروزی: عدالت مطلق یعنی هیچ مصلحت شخصی مربوط به خود را بر عدالت مقدم نمی‌کند.

- تبعیض از ظلم‌های بزرگ: نباید میان افراد به دلایلی مثل جنسیت، سن، قومیت، نژاد و... تبعیض قائل شد.

فردی از طرفداران امام علی (ع) که در تبلیغات ماهر بود، دائماً به نفع ایشان تبلیغ می‌کرد. شخص مرتکب عمل خلافی شد و امام حدالهی را در مورد او جاری کرد. فرد که چنین انتظاری نداشت می‌گوید: من که همیشه از شما دفاع کردم!! حضرت می‌فرمایند: این دفاع را خداوند از شما قبول کند، اما شما خطاکاری و باید حکم خدا اجرا شود.

- عدالت موجب دشمنی و ایجاد دردسر: با اجرای عدالت ممکن است برخی مخالف باشند و دردسرهایی ایجاد کنند. امام علی (ع) در نامه‌ی خود به مالک اشتر می‌فرمایند: «آن جایی که امر دایر شد بین توده‌ی مردم (آن‌هایی که محتاج عدالت تو هستند) با خواص و مجموعه‌های کوچک و بهره‌مند و ممتاز جامعه، حتماً توده‌ی مردم را ترجیح بده.» امروز این معنا باید معیار درستی کار ما محسوب شود و برنامه‌ریزی‌ها و عملکردهای ما به دنبال این قضیه باشد.



- حذف امتیازات غلط و بی دلیل: از دادن امتیازات بی دلیل و ناعادلانه به افراد پرهیز شود.

- تأمین عدالت بعد از رسیدن به رشد و توسعه، فکر غیراسلامی: عده‌ای این طور فکر می‌کنند که ما بایستی دوره‌ای را صرف رشد و توسعه کنیم و وقتی که به آن نقطه‌ی مطلوب رسیدیم، به تأمین عدالت می‌پردازیم. این فکر اسلامی نیست و «عدالت» هدف است و رشد و توسعه مقدمه‌ی عدالت است.

## ۷- فساد ستیزی

-علاقه‌ی رفع به فساد و تبعیض در درجه‌ی اول برنامه‌ها: یک مدیر باید در درجه‌ی اول، رفع فساد و تبعیض را هدف خود قرار دهد. در این صورت اکثر مشکلات حل خواهد شد.

- اعتقاد و شجاعت و تدبیر در مبارزه‌ی با فساد مالی و اقتصادی: کسانی که بخواهند کارهای بزرگ را چه در زمینه‌ی پیشرفت و چه در زمینه‌ی عدالت انجام دهند، باید مدیرانی باشند که به این چیزها معتقد باشند. اعتقاد داشته باشند که باید عدالت انجام شود و باید با فساد مبارزه شود، مدیران معتقد و مؤمن که دارای اخلاص، شجاعت، تدبیر و عزم راسخ هستند می‌توانند این مقاصد را تحقق بخشند.

- مراقب آدم‌های فرصت طلب و کج دست در موسم ثمردهی: مراقب آدم‌های فرصت طلب و کج دست در موسم ثمردهی باشید و از این افراد غفلت نکنید که این‌ها در زمان ثمردهی و میوه‌چینی از فرصت‌ها سوء استفاده می‌کنند.

## ۸- حمایت از مستضعفین

-احساس درد کارکنان و طبقات مختلف آن‌ها: مدیر باید کمبودها و کوری‌های کارکنان را شناسایی کرده و تمام تلاش خود را برای رفع این کمبودها به کار گیرد تا کارکنان با خیال راحت به انجام وظایف خود بپردازند.

- عدم غفلت از اقشار مظلوم و ضعیف به توهم توسعه: مسئولان باید هم به ترقی و پیشرفت و توسعه‌ی اقتصادی و غیراقتصادی بیندیشند و هم به توهمات مربوط به توسعه، آن چنان محو و مات نشوند که از قشرهای مظلوم و ضعیف غافل بمانند.

- مبارزه‌ی با فساد، کار برای طبقه‌ی محروم: پایبندی به ارزش‌ها، مبارزه‌ی با فساد، کار برای طبقه‌ی محروم، تلاش برای حفظ استقلال و عزت از ویژگی‌های مسئولین است.

- اهمیت حضور مدیر در بین کارکنان: حضور یک مدیر در بین کارکنان علاوه بر اینکه موجب صمیمیت بیشتر کارکنان می‌شود، موجب می‌شود کمبودها را از نزدیک مشاهده کرده و در جهت رفع آن‌ها عمل کند.

- اتصال به مراکز قدرت و ثروت و عدم استفاده‌ی شخصی و عمومی: اگر افراد را به دلیل تخصص و مهارتی که دارند در چابگاه ویژه‌ای قرار دادند، از ثروت و قدرتی که در اختیارش قرار می‌دهند، نباید استفاده‌ی شخصی کند.

## ۹- ساده‌زیستی

-ساده‌زیستی عامل اعتماد و امیدواری کارکنان: ساده‌زیستی باعث می‌شود که دیگران ببینند که میثولین برای خود ثروت‌اندوزی نمی‌کنند. و این موجب امیدواری و اعتماد آن‌ها می‌شود.

- ساده‌زیستی ریشه‌کن کننده‌ی اشرافی‌گری و اسراف: برطرف کردن اشرافی‌گری و اسراف و زیاده‌روی در عمل مشخص می‌شود. بنابراین عمل ما بایستی مؤید، دلیل و شاهد بر گفتار ما باشد، تا اینکه اثر بگذارد.

- رفاه‌طلبی، منش‌های اشرافی و بی‌مبالاتی در حفظ بیت‌المال، نقطه ضعف مسئولین: باید در جهت انجام درست کارها و دوری از رفاه‌طلبی و اشرافی‌گری و حفظ بیت‌المال کوشید.

## ۱۰- مردمی بودن

-اعتقاد به کارکنان: یک مدیر باید به کارکنان خود ایمان و اعتقاد داشته باشد.

- معنای مردمی بودن: یعنی در کنار مردم بودن، برای آن‌ها دلسوزی کردن و برای آن‌ها کار کردن و اهمیت دادن به احساسات و عواطف آن‌ها.

- ارتباط عمیق و واقعی با کارکنان و اطرافیان: ایجاد ارتباط عمیق و واقعی با کارکنان علاوه بر اینکه موجب دلگرمی و صمیمیت می‌شود، باعث می‌شود تا دردها و مشکلات به راحتی شناسایی شده، و با مشورت کردن با آن‌ها راه‌حل‌های مناسب ارائه شود.

- اهمیت به عقاید، حیثیت، هویت، شخصیت و کرامت کارکنان: باید به عقاید و شخصیت و کرامت کارکنان احترام گذاشته و مراقب حیثیت افراد باشیم.

- انقطاع از واقعیت و دوری از کارکنان، عامل انحطاط: معتقدم که یک مسئول نباید اجازه دهد که از واقعیات و خبرهایی که در جریان است، دور بماند، انقطاع از مردم (که در تعبیر امیرالمؤمنین (ع) احتجاب از مردم است؛ یعنی حجاب داشتن و با مردم هیچ مواجه نشدن) بسیار خطرناک است. حضرت به مالک اشتر فرمودند: به خاطر احتجاب از مردم، آگاهی انسان از همه‌ی امور کم می‌شود.
- رضایت کارکنان از عملکرد: - رضایت کارکنان از عملکرد است که موجب پایداری رئیس می‌شود، و بالعکس.
- استفاده از استعدادهای کارکنان: با شناسایی و استفاده از استعدادهای کارکنان می‌توان گامی جدید در جهت پیشرفت برداشت.

## ۱۱- روحیه‌ی خدمت

- وقت را مغتنم شمردن برای خدمت: وظیفه‌ی مسئولان، کار کردن، وقت را مغتنم شمردن برای خدمت است تا گره‌ها را باز کنند، و مشکلات را برطرف کنند. وظیفه‌ی عموم در قبال مسئولین نیز اعتماد، همراهی، پشتیبانی و کمک است.
- خدمت به کارکنان و کمک به اشاعه‌ی فکر الهی و تحقق حیات طیبه: مسئولین نیت اصلی‌شان این باشد که به مردم خدمت کنند و به اشاعه‌ی فکر الهی و آن حیات طیبه و شایسته‌ای که خدای متعال برای انسان‌ها مقرر فرموده است، کمک کنند. برخورداری‌های شخصی هدف نیست، مدیر برای خودش کار نمی‌کند.

## ۱۲- وزانت سیاسی و وجهه‌ی اجتماعی

- وزانت و موقعیت لازم از لحاظ علمی، سیاسی، وجهه‌ی اجتماعی و دیانت: یعنی کسی که برای انجام مسئولیتی انتخاب می‌شود، باید موقعیت لازم را از لحاظ علمی، سیاسی، وجهه‌ی اجتماعی و دیانت داشته باشد، تا بتواند کار را به درستی از تمامی جوانب بسنجد و انجام دهد.
- خوش‌نام و جوان‌گرا: مسئول باید خدوم، امتحان داده، باکفایت، برنامه‌دار، خوش‌نام (معروف به انجام کارهای درست) و جوان‌گرا باشد و به جوانان اعتقاد داشته باشد، زیرا جوانان آینده‌ساز جامعه هستند.

## ۱۳- سختی دیده و درد کشیده

- درد کشیده و درد شناس و سرافراز: کسانی که خود برخی سختی‌ها را در زندگی کشیده‌اند، بهتر می‌توانند دیگران را درک کنند و برای بهبود زندگی‌شان تلاش کنند.

## ۱۴- امتحان داده و مورد اعتماد

- زحمتکش و مورد اعتماد: کسانی که با جان و دل کار می‌کنند و زحمت می‌کشند، بیشتر مورد اعتماد سایرین قرار می‌گیرند.
- اعتماد با رعایت امانت و عمل به خواسته‌ها: جلب اعتماد، با عمل به وعده‌های داده شده از طرف مسئولین، و رعایت امانت.
- تجربه شده و آزموده: مسئول باید از تجربه‌ی کافی برخوردار بوده و قبلاً مورد آزمایش و امتحان قرار گرفته باشد.

## ۱۵- کفایت و صلاحیت

- دارای نقاط قوت قبلی و دور از نقاط ضعف: هر کدام از مسئولین که بر سرکار می‌آیند باید نقاط قوت مسئول قبلی را دارا باشد و تا حد امکان نقاط ضعف نداشته و یا کمتر باشد.
- اصلح مطابق با نیاز شرایط: مسئول اصلح کسی است که با نیازی که شرایط ایجاب می‌کند، خودش را تطبیق دهد و بتواند نیازها را برآورده سازد.
- شایسته: کسی که مسئولیتی را برعهده می‌گیرد باید انسان شایسته‌ای باشد، شایسته از لحاظ انسان‌های مطمئن و مخلص تا بتواند اعتماد دیگران را جلب کند.
- اصلح و لایق و باکفایت: بهترین از لحاظ ایمان، بهترین از لحاظ اخلاص و امانت، بهترین از لحاظ دین‌داری و آمادگی برای حضور در میدان‌های کار. دردشناس‌ترین و دردمندترین نسبت به نیازهای مردم.

## خلاصه بخش سوم کتاب (عیار مدیران): ویژگی های معنوی و اخلاقی؛ 96/10/06

9. عفت	8. اخلاق	7. عبادت	6. خودسازی	5. تقوا	4. ارزشهای اسلامی	3. توکل	2. اخلاص	1. ایمان
	17. امید	16. دوری از غرور	15. دوری از جاه طلبی	14. زهد و دوری از دنیا	13. فداکاری	12. امانت	11. صداقت	10. شجاعت

### 1- ایمان

مدیریت عالی اجرایی در کشور کار بزرگ و مهمی است؛ یک اقدام کوچک یا بزرگ از سوی مجریان درجه یک کشور تاثیرات بسیاری می گذارد و خدمت آنها برای کشور تاثیرات عمیقی دارد و خدای نکرده کوتاهی آنها تاثیرات منفی زیادی به جا می گذارد.

#### ایمان عمیق، همت برانگیز و عامل استحکام بازوان:

در نظام اسلامی آن چیزی که از همه عناصر بشر اهمیت بیشتری دارد و می تواند مثل کلیدی، قفل های بسته را در همه موارد و مسائل باز کند عبارتند از: ایمان عمیقی که هم همت را برمی انگیزد و هم بازوان و گام ها را محکم و هم دلها را استحکام می بخشد و به آدمی امید می دهد.

#### ایمان مهمتر از کاردانی:

سعی کنید در درجه اول انسان های مومن و با ایمان را انتخاب کنید. اگر تبلیغات دشمنان و پیروان آنها در راستای کم رنگ کردن ایمان در جامعه ایمانی نباشد لیاقت و کاردانی هم به کار نخواهد آمد.

#### ایمان به خدا عامل ایستادگی:

جمهوری اسلامی به خاطر اینکه به فضل الهی و به قرآن مستظهر است و متکی به خداست و مردمش و مسئولینش به خدا ایمان دارند در مقابل عریبه کشی های قلمروهای دنیا می ایستند و هیچ عاملی جز دین نمی تواند در برابر قدرتهای ظالم امروز بایستند.

### 2- اخلاص

#### احساس تکلیف:

#### اخلاص نیت و عمل برای خدا:

یک نکته اساسی که همه باید به آن توجه کنیم احساس تکلیف و خلوص نیت است که اگر رعایت شود تمام مشکلات حل خواهد شد و رحمت الهی شامل حالمان خواهد شد و در واقع توکل به خدا و ارتباط با خدا که ناشی از همین اخلاص نیت است تمام مشکلات را حل می کند و انقلاب هم همین طور پیروز شد اگر رهبر و مردم از این اخلاص برخوردار نبودند هرگز انقلاب به پیروزی نمی رسید.

#### اخلاص عامل تاثیر:

بزرگان، رهبران، روشن فکران هر جا که اخلاص را به کار بگیرند و برای خدا حرف بزنند و کار کنند توفیق حتمی است و توفیق به معنی تاثیر سخن در دلها است یعنی سخنی که صادقانه باشد در دلها تاثیر می گذارد.

#### اخلاص عامل گوارا شدن مسئولیتهای سنگین:

در نظام جمهوری اسلامی همه مسئولند و میان سطح مسئولیتهای تفاوت وجود دارد و اگر کسی که مسئولیت سنگینی برعهده گرفته اخلاص و قصد قربت و نیت برای خدا نداشته باشد تحقیقا مغبون شده ولی اگر و عمل لله و تلاش منهای انگیزه های غیر الهی بود هر مسئولیتی گوارا و هر کار سنگینی تحمل کردنی است و هر باری برداشتنی است و هر چه بار سنگین تر جرم هم بیشتر خواهد بود؛ اما اگر در تحمل مسئولیتهای اغراض و دواعی و انگیزه های دیگر دخالت کند کار بسیار مشکل خواهد شد اما در حکومت اسلامی کارگزاران برای اسلام و خدا کار می کنند.

#### تسلیم خدا به جای اغراض شخصی و شهوات:

آن چیزی که انسان در یک مجموعه را عزیز می کند اسلام واقعی است یعنی تسلیم خدا بودن و هر چه مردم و چه مسئولین باید تسلیم خدا باشند و تصمیماتشان برای شهوات و خواسته ها و اغراض خودشان نشانی نگذارند.

#### کار برای خدا و به نفع ملت نه برای منافع شخصی:

دلسوزی دولتها بزرگترین موهبت برای ملتها است یک دولت دلسوز و علاقه مند و خدمتگزار بسیار با ارزش است دولتی که افراد رئیس محترم آن به منافع شخصی خودشان فکر نمی کنند و کار برای خدا و به نفع ملت انجام می دهند.

### **اخلاص عامل آسانی و نفس عامل دشواری مسئولیت هاست:**

در دوران حکومت امیرالمومنین که حاکمیت حقیقی الهی است بلاشک این گونه است که ارزش ها روز به روز پر رنگ تر می شود و چیزی که پشتوانه این امر است همان معنایی است که گفتیم در امیرالمومنین از همه آشکارتر است و آن استقرار ولایت الهی در نفس آن بزرگوار است یعنی باید از عبودیت و خلوص امیرالمومنین در تمام کارها درس بگیریم و این به این معناییست که خود را به آن سطح برسانیم که هیچ کس نمی تواند این کار را بکند بلکه به این معناست که هرکس در نظام جمهوری اسلامی و هر جا که مشغول کار کردن است سعی کند هرکاری را برای رضای خدا انجام دهد. وقتی آن چه انسان می گوید عمل و قبول مسئولیت می کند برای خدا باشد کارها برانسان آسان خواهد شد زیرا برای خداست و نفس انسان در آن دخالتی ندارد.

### **3- توکل**

#### **اتکا به خدا و جهت گیری الهی:**

شما وقتی یک دستگاه مدیریتی و حکومتی بوجود می آورید رابعه ی آن عبارت است از گرایش به معنویت، دفاع از ارزش های انسانی، دفاع از ارزش های الهی که روح و معنای ارزش های انسانی هم همین است طبیعی است که یک معارضاتی دارد و در راه این معارضه باید به یک قدرت متکی بود این قدرت سلاح مادی و بمب اتم و اینها نیست بلکه یک قدرت معنوی است و آن اتکا به خداست و ما باید دلمان و هدفمان و نیتمان را خدایی کنیم و در این صورت دشمن از غلبه بر ما ناامید خواهد شد.

#### **یاد خدا و اعتماد به خدا تنها تکیه گاه:**

این نکته را همه ما چه مسئولین و چه آحاد مردم باید به یاد داشته باشیم که تنها تکیه گاه یک ملت بزرگ و موحد یاد خدا و توکل به خدا و اعتماد به خداست.

### **4- ارزش های اسلامی**

#### **پایبندی به ارزش ها:**

هر مسئولی که بر سر کار می آید باید به انقلاب و ارزش ها و ارمانهای نظام اسلامی باشد.

#### **اعتقاد از عمق جان به ارمانهای الهی و اسلامی:**

مسئولان از ارمان های انقلاب تخلف نکرده اند به این ارمانها معتقدند و برای رسیدن به آن تلاش و مجاهدت می کنند اسلام تضمین کننده سعادت جوامع اسلامی است و مردم قبل از انقلاب عدالت را در نگاه چپ و سوسیالیستی قرار می دادند و آن را متعلق به نظام سرمایه داری می دانستند .

#### **دولت اسلامی بدور از ضد ارزش ها و به دور از رشوه و فساد:**

دین پایه و محور قانون است و حرکت مردم به سمت اهداف و ارمانهای دینی است ، این معنای نظام اسلامی است برای تحقق هدف لازم است که به دستگاه حکومتی کشور در عمل خود در سازماندهی خود و چگونگی رفتار به طور اسلامی عمل کنند مرحله ی بعد از نظام اسلامی دولت اسلامی است .

#### **اسلامی کردن شیوه مدیریت:**

اسلامی کردن محتوا و تغییر در نحوه مدیریت و تغییر در رفتار خود و کیفیت کاری .

#### **شعارهای اصلی و مدیریت تفکر اصولی اسلام:**

یکی از نعمت های بزرگ دولت است که با شعارهای اصولی سر کار آمده است و شکر گذاری ان وظیفه ماست .

#### **اعتزاز به اسلام:**

اعتزاز به اسلام یکی دیگر از شاخصه های اصولگرایی است بر زبان آوردن یک جهت گیری اسلامی به طور صریح بنابراین به اسلام اعتزاز داشته باشید.

#### **ارزش ها شاخصه ها و اهداف نظام اسلامی:**

شاخص اصلی پایبندی به تکلیف شرعی شجاعت در اقدام و وفاداری به مردم است عدالت اجتماعی، سلامت اخلاقی ، پیشرفت علمی ، قدرت و ثروت ملی از محاسبه ی مهمترین هدف های این نظام است .

## مکتبی وفادار و هوادار ارزش های اسلامی:

دشمن در نقشه های خود دنبال سه هدف است:

اصل اول: عقب نگه داشتن کشور از لحاظ اقتصادی برای اینکه دولت را که دولتی وفادار و هوادار ارزش های اسلامی است ناکار آمد و نالایق جلوه دهند .

اصل دوم: عقب نگه داشتن علمی برای اینکه آینده ی این کشور جز با نردبان علم و ترقی پیشرفت نخواهد کرد .

اصل سوم: برهم زدن اتحاد و انسجام بین ملت ایران و ملت های مسلمان .

## شاخص هویت اسلامی:

شاخص های هویت اسلامی بایستی معلوم باشد شاخص عدالت طلبی کاروتلاش مخلصانه پویایی علمی بی وقفه دفاع از حقوق ملی دفاع شجاعانه کردن یک شاخص است مثل مسئله ی هسته ای ، این یکی از نیاز های کشور ماست .

## الگوی مدیریت اسلامی:

فاصله ی زیاد است بین آنچه که اسلام ارائه کرد و آنچه که واقعیت دارد ؛ و لازم بودن حکومتی از نوع حکومت امیرالمومنین

## تطبیق رفتار با اندیشه ی خالص اسلامی و ارائه ی آن به دنیا:

بعثت پیامبردارای یک پیام بود اسلام یک حرف نو را به مردم عرضه کرد و اثر این حرف نو را باید در زندگی های خود جویا شویم و رفتار خود را با اسلام تطبیق دهیم و خلوص این اندیشه را نگه داریم.

## اهمیت دادن به معیارها و ارزش های اسلامی:

علت بهره نگرفتن از مواهب، نشناختن معیار هاست نه اهمیت دادن به ارزش ها . معیار ها یک امر جاری در کل مملکت و جامعه ی اسلامی است

## 5- تقوا:

### اجتناب از هواهای نفسانی شخصی و گروهی:

اجتناب از هواهای نفسانی چه شخصی و چه گروهی را باید مد نظر قرار دهیم تا حرکت ها و اظهار نظر های دولت مردان به شیوه ای باشد که وابستگی به یک گروه را پیش نیاورد.

### مراقبت و خطا یابی از خود:

تقوا یعنی مواظب خود بودن و خود را زیر نظر گرفتن برای جلوگیری از اشتباه

### اطاعت الهی در بعد اجتماعی:

اطاعتی که باید بر آن پافشاری کرد و با سرنوشت یک کشور ارتباط پیدا کند اینست که هر فرد درهرسمتی که باشد اقدام لازم را باید انجام دهد که از جمله این اقدامات: اطاعت خدا و خدمت به بندگان خداست .

### نتیجه تقوا کوچک شدن مقامات دنیوی در نظر انسان:

علاج دنیا پرستی تقوا پیشه کردن است یکی از خواص تقوا بزرگی خدا در دل انسان است و کوچکی دنیا در نظر انسان .

### هویت اهداف خصوصیات عملکرد و جهت گیری اسلامی:

جمهوری اسلامی عملی شده قرآن است تا وقتی جامعه ای نباشد نظامی نیست که بر کارها سایه افکند و فعالیت ها ضمانتی ندارند . نظام دارای جهت گیری درست همراه با دین است.

### تقوا مانع خسارت در نظام:

مسئولان با تقوا مانع نفوذ فساد در نظام میشوند و مراقبت دائمی از خود موجب میشود که هیچ خسارتی به نظام وارد نشود .

### تقوا عامل موفقیت و اقتدار در نظام:

به برکت تقوا انسان در تمام کارها موفق خواهد شد و آنچه که امروز همه ی عوامل فعال این نظام مقدس را قدرت و اقتدار میبخشد تقواست

### شجاعت اخلاقی تقوای دینی و سیاسی و عقیده ی درست:

در نظام جمهوری اسلامی غیر از دانایی و کفایت سیاسی کفایت اخلاقی و اعتقادی هم لازم است افراد نگویند که اخلاق و عقیده مسئله ی شخصی انسان هاست برای مسئولان اخلاق و عقیده مسئله ی شخصی نیست بلکه مسئله اجتماعی و عمومی است .

### پارسایی مدیران عامل احساس آرامش و اسایش مردم:

در دوران قبل از انقلاب حکام به دنبال نفع شخصی خود بوده و در دوران بعد از انقلاب زمامداران پاک پارسا و باتقوا به دنبال نفع مردم هستند  
**تقوا یعنی عمل به وظیفه الهی به تناسب شغل:**

به همه ی مردم و مسئولین توصیه میکنم که تقوا و پرهیزگاری رابه تناسب شغل و موقعیت خود رعایت کنند یعنی توجه کنند وظیفه الهی  
ان ها در این شغل و موقعیت چیست .

**معیار الهی عامل مقبولیت مردمی:**

در نظام اسلامی محور حرکت و قدرت یک امر الهی است و برخلاف نظام مادی کسانی مورد قبول مردم قرار میگیرند که از نظر ان ها با معیار  
الهی و خدایی منطبق باشند .

**حفظ طهارت و تقوا:**

مدیر خوب مدیری است که هر کاری را که بر عهده میگیرد با رعایت اصول اخلاقی انجام دهد فساد ابتدا با یک عنوان موجه انسان را دچار  
لغزش و اشتباه میکند .

**6- خود سازی**

**اصلاح خود کار کردن در زمینه اخلاق و تهذیب:**

تغییر خودمان به سوی الگوهایی که اسلام تعیین کرده و هر کس تغییر را باید از خود شروع کند و خود را از لحاظ باطن به خدا نزدیک کند  
و وظایف فردی و شخصی خود را به درستی انجام دهد ما احتیاج داریم در زمینه اخلاق و تهذیب بر روی نفوس خود و دیگران کار کنیم .

**خودسازی و ارشاد یکدیگر:**

یکدیگر را به حق وصیت کنیم و عیوب یک دیگر را رفع نماییم اولین و مهمترین وظیفه را اصلاح کار خود بدانیم اگر خود را اصلاح کنیم  
جامعه اصلاح میشود .

**تحول در جهت هدف های اخلاقی اسلام؛**

**دوری از خود خواهی و غرور و هوای نفس:**

**تادیب نفس برای رساندن بار به مقصد:**

مسئله ی اول تادیب نفس است که بدون ان بر داشتن بار مسئولیت ممکن نخواهد بود اگر بخواهیم بار سالم به مقصد برسد باید خود را اصلاح  
کنیم .

**7- عبادت:**

**عبادت تدبر روزانه در قران و اهمیت نوافل:**

اگر عمل به وظیفه خوب باشد اجر ان دوبرابر و اگر بد باشد مواخذه هم دوبرابر خواهد بود خود را به خداوند وصل کنید و به هر اندازه  
میتوانید قران بخوانید

**انس با قران و استمداد دائمی از خدا:**

انس با خدا انس با قران و استمداد دائمی از خدا از شاخصه های اصولگرایی است خدمات مسئولان نظام از هر عبادتی بالاتر است درستی  
خدمت وقتی است که در ان خلوص نیت باشد .

**دعا عبادت تضرع و توسل:**

برای اجرای عدالت باید به کمک خدا اعتقاد داشته باشیم و رابطه ی دل خودمان را با خدا محکم کنیم این جا میرسیم یه مسئله ی دعا  
عبادت تضرع مناجات و توسل بالله برای طی کردن راه مستقیم احتیاج به کمک خدا وند داریم که به وسیله ی نماز دعا و اجتناب از گناهان  
امکان پذیر است .

**انس با قران و نماز شب:**

نام ها عنوان ها به انسان اعتبار و شخصیت نمی دهند اشراف واقعی کسانی هستند که در شب برای خداوند قیام میکنند یا کار دشواری را برای  
مردم انجام میدهند پول ثروت و جایگاه اجتماعی در منطق و نظام ارزشی اسلام اشرافیت محسوب نمیشود .

**نماز با توجه خواندن نوافل تدبر مستمر در قران عامل توفیق:**

به دست آوردن توفیق بدون اتکا به خداوند ممکن نیست توفیق یعنی موافق طبع و موافق خواست کار کردن.

**تعبد:**

ایران تنها کشوری است که مسئولان و اداره کنندگان آن باید از نظر مردم به ایمان تقوا و تعبد شناخته شده باشند در سایر کشورها زمامداران افراد فاسق بوده مسلمانان هم میبینند اما چاره ای ندارند.

## 8- اخلاق:

### بر خورداری از تهذیب اخلاقی و نپرداختن به حواشی:

تهذیب اخلاقی داشته باشید و به حواشی نپردازید و مردم را دچار تشویش و نگرانی نکنید .

### شاخصه اخلاق نگاه مهربان و عطفوت بار به احاد جامعه:

مردم یا برادر دینی تواند یا هم جنس تو در بشریت اند بنابراین باید بین آنها با عدالت و اخلاق رفتار کنیم و نگاه عطفوت بار به آن ها داشته باشیم .

### کنار گذاشتن بد اخلاقی ها:

بصیرت و اعتماد خود را حفظ کنیم و اگر اختلاف نظری در مسائل گوناگون میان ملت وجود دارد آن را رفع کنیم و در مقابل دشمنان بایک دیگر اتحاد و انسجام داشته باشیم.

### روش های اخلاقی در کسب قدرت و حفظ آن:

حق را بر زبان جاری و به آن عمل کنیم در اسلام قدرت با اخلاق پیوسته است و قدرت عاری از اخلاق یک قدرت ظالمانه است و روش های کسب قدرت باید اخلاقی باشد .

### کار غیر اخلاقی برای کسب قدرت:

سیاست ما عین دیانت ماست و دیانت ما عین سیاست ماست فعالیت سیاسی نمیتواند از معیارها و ضوابط اخلاقی دور باشد فعالیت سیاسی نمیتواند از معیارها و ضوابط اخلاقی دور باشد کار غیر اخلاقی برای کسب قدرت جایز نیست این ضوابط باید در همه رده ها رعایت شوند و همه چارچوب قانون را رعایت نمایند

### رعایت اخلاق در برخورد با مردم:

مسئولان در برخورد با مردم باید اخلاق اسلامی را رعایت کنند گشاده رویی در کار کنار محکم کاری سرعت و جهت گیری یک امر لازم است ما باید مواظب باشیم که اولاً کارانجام بگیرد دوماً کار درست انجام بگیرد .

## 9- عفت:

### پرهیز و پاکدامنی و عدم دلبستگی به منافع و شهوات شخصی:

در جامعه ای که پرهیزکاری وجود نداشته باشد منافع فرد بر منافع مردم ترجیح داده میشود و مشکلات مادی اخلاقی و معنوی فراوانی به وجود می آید

### دوری از شرب خمر و فسق و فجور و تجاوز از حدود الهی

## 10- شجاعت:

### عدل و شجاعت مطلق همراه با مظلومیت:

معجزه حکومت و مدیریت در تمام تاریخ را امیرالمومنین بدست آورد و دیگر نظیر آن حکومتی دیده نشده است. حکومت عدل مطلق، شجاع مطلق همراه با مظلومیت وضعی بود که در زمان پیامبر دیده نشده و در زمان امیرالمومنین مشکلات پیچیده تر و درهم تنیده تر بود و مردم تازه مسلمان شده بودند در چنین شرایطی امیرالمومنین حکومتی را بنا نهاد که افتخار همه حکومتهای با انصاف دنیا بود حکومتی که مظهر شجاعت، عدالت، قداست، عبودیت و... بود.

### اعتماد به نفس و شجاعت در برابر هیئت دشمن:

شجاعت در برابر هیئت دشمن جزء شاخص هاست مسئولیت نباید در برابر دشمن احساس رعب و خوف کنند زیرا بر سر مردم بلاهای بزرگی خواهد آمد گاهی در بین احاد مردم عناصر فداکار، فعال و مومن هستند منتها اگر مسئولین آمادگی نداشته باشند نیرویشان از بین خواهد رفت.

### عزت و شجاعت مانع تجاوز و قدرتهای ظالم

این که ملل اسلامی و کشورهای اسلامی در برهه ای از تاریخ مفسور قدرتهای ظالم، تجاوز شدند علت این بود که لشکر کشی ها و کشورگشایی های غربی در مناطق اسلامی شروع شده بود و زمامداران مسلمانان اگر از دین و غیرت و شجاعت برخوردار بودند این گونه نمی شد مقام معظم رهبری همزمان با دولت آقای هاشمی در ارتباط با مسئولین و مدیران به این موضوعات اشاره کرده بودند:

### **بیان حق و حرف درست همراه با سنجش و شجاعت**

آن دولت وملتتی که حق صحت و حرف درست را طبق معیارهای خود می سنجد و با شجاعت ، آن را بر زبان می آورد ملت ایران است و این را انقلاب و اسلام به ما داده است . این ملت ملت قوی و پویا است و مسئولینی که امروز بر این مملکت و حکومت خدمت می کنند کسانی اند که امواج چهارده پانزده ساله را از سرگذرانده اند ، از هیچ نمی ترسند و نگرانی من این است که دولت های غرب منطقه فریب امریکا را بخورد.

مقام معظم رهبری همزمان با دولت آقای احمدی نژاد

### **11- صداقت**

#### **دوری از تبلیغات رنگین و وعده های غیرعملی:**

وظیفه نماینده این نیست که وعده های عمرانی و فلان پروژه و فلان کار را در مناطق انتخابی خود به مردم بدهد ، این ها کار دولت است و وظیفه نماینده این است که بتواند قانون مورد نیاز کشور را پیدا کند و آن قانون را جعل کند و وقتی قانون شد دستگاه اجرایی طبق آن عمل کنند .

#### **دوری از مکر و فریب:**

یکی از خصوصیات امیرالمومنین این بود که ایشان از مکر و فریب دور بودند از ایشان نقل شد: اگر قانون دست و پای مرا نمی بست از همه احاد عرب مکر و حیله را بهتر بلد بودم روش امیرالمومنین این است تقوا که نباشد دست و زبان انسان باز است می تواند همه چیز بگوید اما امیرالمومنی می گویند من سیاست را با تقوا انتخاب کردم و در روش امیرالمومنین هیچ گونه مکر و حیله ای نیست.

### **12. امانت**

#### **اساس در همه مسئولیت ها تدین، امانتی صداقت:**

اساس همه مسئولیت ها امانت و صداقت است اگر افراد کارآمد از این ویژگی برخوردار نباشند ، کارآمدی آنها به نفع مردم نخواهد بود و علاوه بر کارآمدی انسان ها باید متدین، صادق ، امین و دلبسته به آرمانهای دینی مردم باشند و مردم باید به اینگونه افراد رای دهند.

#### **امانت داری نسبت به بیت المال:**

موضوع این است که مردم می خواهند این احساس را داشته باشند که مسئولین کشور در سطوح مختلف نسبت به موجودی کشور امانت دارند و من از شما می خواهم مراقب باشید این امانت و این روحیه امانت داری نسبت به آنچه از مردم در اختیار ماست اختلال پیدا نکند و نگذارید دشمن بتواند اینگونه تبلیغ کند که یک طبقه اشرافی در حال شکل گیری است و اگر چیزی دیده شد که این حرف را تایید کند این در واقع خدمت به دشمن است.

#### **صدق و امانت عامل بهبودی و آبادانی کشور:**

سالهای اول بعد پیروزی انقلاب به طور عادی سالهای سختی است و هرچه می گذرد به همت مردم و صدق و امانت مسئولین زندگی بهتر و کشور آبادتر و دشمن ناشادتر خواهد شد و شرط آن این است که ملت همیشه در صحنه باشند و دولتمداران نیز هرگونه راه خدا را رها نکنند و ملاحظه طبقه محروم جامعه را بکنند.

### **13- فداکاری**

#### **علم، زهد، تقوا، شجاعت و فداکاری خصوصیات مدیران مطلوب در جامعه اسلامی است:**

مسئله غدیر و تعیین امیرالمومنین به عنوان ولی امر از سوی پیامبر یک حادثه بزرگ می باشد در حقیقت دخالت نبی در امر مدیریت جامعه است و معنای آن این است که اسلام به مسئله مدیریت به چشم اهمیت نگاه می کند و مدیریت یک جامعه جزء اثرگذارترین مسائل جامعه است.

#### **فداکاری در راه خدا شاخص تشخیص و تعیین مدیر:**

مسئله غدیر یعنی گزینش علم، تقوا، جهاد و فداکاری در راه خدا و سبقت در ایمان و اسلام روی این ها در تشخیص مدیریت جامعه یک قضیه ارزشی است و غدیر نه تنها برای مسلمین بلکه برای همه احاد آموزنده است و می تواند مورد تکریم و تجلیل قرار گیرد.



### دنیا طلبی از انحراف و منشا ظلم ، فتنه، جنگ و همه خطایا و گناهان:

ابن بلید در دورانی که امیرالمومنین بر سرکار آمد وجود داشت که موجب تشدید بود تا حق صریح یعنی کسی مثل علی بن ابی طالب مورد خدشه و مناقشه قرار گیرد و از انحرافی که آن روز امیرالمومنین در مقابل خود ملاحظه می کرد عبارت بود از: دنیا طلبی، امروز اگر به دنیا نگاه کنید این را کاملا مشاهده می کنید.

وقتی عناصر دنیا طلب و فرصت طلب و متجاوز کارها را به دست گرفتند اولاً به حقوق انسان ظلم می شود و ثانیاً حق احاد مردم از نمره عظیم طبیعت نادیده گرفته می شود ، ثالثاً همین دنیا طلبان برای رسیدن به مقاصدشان در جامعه فتنه ایجاد می کنند و جنگ ها و تبلیغات دروغین و سیاست بازی های ناجوان مردانه ناشی از همین دنیا طلبی هاست وقتی فتنه ای در جامعه به وجود می آید محیط فضای ذهن مردم غبار آلود می شود و در چنین وضعیتی خیلی ها بصیرت شان را از دست می دهند بنابراین دل بستن به دنیا در راس تمام گناهان است.

### کسب محبوبیت ، تعنتقات دنیوی ، پرداختن به اشرافیگری و تجملات:

در پی کسب محبوبیت و تعلقات دنیوی نباشیم و به دنبال پرداختن به اشرافیگری و تجملات نباشیم.

### خطر دنیا طلبی در دوران بازسازی:

در دوران بازسازی خطر دنیا طلبی بیشتر از همیشه است ، در دوران بازسازی ثروت ها انباشته می شود زیرا دوران بازسازی دوران تراکم کارها، انباشتن و دوران افزایش فعالیت های اقتصادیست، در چنین دورانی افراد دنیاپرست دستشان باز است برای اینکه بخواهند به سمت اشرافیگری بروند پس آن افرادی که در راس قرار دارند هم مراقب خود ، هم کل جامعه باشند.

## 15- دوری از جاه طلبی

یک مسئله دیگر در مشی امام و خط امام که خیلی مهم است مسئله محاسبات معنوی و الهی است امام محاسبات معنوی را در درجه اول قرار می داد یعنی انسان برای هر کاری که می خواهد بکند در درجه اول کسب معنویات الهی باشد.

### دعوا بر سر قدرت:

در کشور ما باید مسابقه ای برای خدمت باشد، کسب قدرت آن جایی که دعوا بر سر قدرت است هرطرف می خواهد قدرت را به خود و مجموعه خودش منتقل کند، اما در اسلام قدرت و عزت و آبرو، خوش نامی فقط برای خدمت به مردم است.

### فرمانروایی و قدرت نمایی به اسم کارگر:

در جمهوری اسلامی با کارگر تعارف وجود ندارد ، یک عده در یک جامعه ای از زمان حکومت به اصطلاح کارگری تشکیل دادند اما خیری از آنها به کارگر نرسید و مدیران کشورها و مدیران کشورهای سوسیالیسمی و کمونیستی بهره های کلان از جوامعشان بردند و فرمانروایی کردند.

### جاذبه قدرت طلبی برای ارضای هوای نفسانی:

یکی از شاخصه های حکومت امیرالمومنین برخاسته از اراده و خواست مردم است.

((تقلب)) یعنی از راه غلبه و زور بر مردم حاکم شدن که در منطق امیرالمومنین نیست با اینکه خود را بر حق می دانست کنار نشست تا وقتی مردم آمدند و اصرار کردند که آقا شما باید زمام ما را در دست گیرید و امام فرمود:

اگر مردم نیامده بودند و اصرار نمی کردند من علاقه ای به این کار نداشتم زیرا قدرت طلبی برایم هیچ جاذبه ای ندارد، قسمت طلبی برای کسانی جاذبه دارد که می خواهند خواهش های نفسانی و هوای نفسانی خود را ارضا کنند نه برای امیرالمومنین که ایشان دنبال تکلیف شرعی و آقا به حق بوند.

## 16- دوری از غرور

### برخورد از علاقه به ستایش شدن از طرف دیگران:

از علاقه به ستایش شدن بر حذر باشید ( فان ذلک من اوثق فرص الشیطان فی نفسه لیمحق مایکون من احسان المحسنی)) اینکه انسان دوست داشته باشد او را ستایش کنند از بهترین فرصت های شیطان است که از آن بهره می برد، احساس محسنین را از بین می برد و نیکوکاری ها، زیبایی ها و آرایش های معنوی را از شما سلب می کند.

### دوری از خودشگفتی با دیدن نقاط منفی خود در مقایسه با افراد بالاتر:

عجاب به نفس همان خودشگفتی است اینکه انسان از خودش خوشش آید حضرت می فرماید:

مراقب باشید در این دام نیوفتید زیرا باعث می شود عیوب خویش را نبینید، نمی گوییم امتیازات مثبت خویش را نبینید، چرا ببینید اما آن نقص ها، عیب ها و نقاط منفی هم که در خودتان هست در کنارش ببینید و به آن چیزی که در وجود تو است و تو را شیفته ی خود می کند اعتماد نکن زیرا گاهی انسان خیال می کند نقطه برجسته ای در وجود اوست در صورتی که توهم و تصور است.

### **تواضع و غلتیدن در گرداب غرور با توجه به نقص ها و بی توجهی ها به ستایش ها:**

تواضع و غلتیدن در گرداب غرور هم یکی از شاخصه هایی است که لازمه اصول گرایی است باید مراقب باشیم حرف هایی که افراد در تمجید و ستایش از ما می زنند را باور نکنیم و به درون خویش نگاه کنیم نقص ها، و مشکلاتمان را خوب ببینیم و فریب نخوریم زیرا این فریب ما را در دام غرور می اندازد.

دقت داشته باشیم که خود محوری و تکبر عامل زمین خوردن است در واقع اگر دلپایمان را به آنچه تاکنون به دست آورده ایم خوش نکنیم شکست خواهیم خورد و اگر دچار غرور و خودشگفتی شویم نیز به زمین خواهیم خورد بنابراین در راه پیشرفت، خودشگفتی و غرور ممنوع است. به فکر دنیا بودن برای مسئولین ممنوع است و حرکتمان به سمت پیشرفت باید بدون وقفه باشد هم در زمینه سیاست و هم در زمینه علم و فناوری و هم در زمینه اخلاق و معنویت خود را اصلاح کنیم و عیوب خویش را بشناسیم و در صدد رفع آن باشیم.

### **دوری از احساس استعفا و بی نیازی/قدرت و اتکا به دانایی خویشتن:**

انچه برای انسان خطرناک است همین احساس استعفا و بی نیازی و قدرت و اتکا به دانایی خویش است، قرآن کریم داستان قارون را نقل می کند و می گوید وقتی او را نصیحت می کردند او در جواب گفت: من از روی علم و دانش این ثروت را به دست آورده ام و این غرور و تکبر باعث می شود انسان خود را بزرگ بداند و در نظام جمهوری اسلامی، همه اقشار چه مسئولین و چه مردم اگر سعی کنند همین یک خصوصیت را یعنی تواضع و دوری از تکبر را در خود بوجود آورند بسیاری از مشکلات حل خواهد شد.

### **17. امید**

#### **گناه کردن حرکت عمومی کشور با ایجاد یاس:**

کند کردن حرکت عمومی کشور با ایجاد یاس یکی دیگر از گناهان ماست. مردم و نیروی محرکه را مایوس می کنیم و افق را در چشم آن کسانی که بایستی با شوق و امید جلو بروند تیره و تاریک نشان دهیم این کند کردن حرکت مردم است و یاس عامل ناتوانی است.

#### **امید به آینده و آمادگی برای رسیدن به اوج اعتلا:**

اگر ملت و دولت با همکاری هم و با امید به آینده با اتحاد و همدلی وارد میدان شوند کشور در آینده ای نزدیک به اوج اعتلا خواهد رسید این حق و سهم ما از امکانات بشری دنیاست، ما تاریخ داریم و استعداد در قرن چهارم هجری یعنی دهم میلادی دوران شکوفایی داشتیم می دانید که قرن دهم میلادی تقریباً قرن آغاز قرون وسطا اروپا است که شش، هفت قرن طول کشید اما قرن دهم اوج تاریکی اروپا است و قرن چهارم هجری و دهم میلادی در ایران قرن شکوفایی علم و فلسفه و دوران شکوفایی ابن سینا و فارابی بوده است. و همچنین قرن شخصیت هایی که بعضی اثار علمی آنها دنیا را تاکنون هنوز در تسخیر خود دارند.

بسمه تعالی

خلاصه بخش دوم کتاب مدیر (مهارت‌های مدیران)

۲. چگونه می‌توانید رهبری قوی و مدیری موثر باشید؟
۳. مدیریت زمان :
۳. ۱. اتلاف‌کننده‌ها و مدیریت زمان:
۳. ۲. تعطل در انجام کارها:
۳. عوامل موثر در بروز تعطل:
۴. Negotiation Management (مدیریت مذاکره)
۴. ۱. تعریف مذاکره:
۴. ۲. ارکان مذاکره:
۴. ۳. شش مرحله‌ی اساسی در مذاکره:
۵. (Risk Management) مدیریت ریسک
۵. تعریف ریسک:
۵. هزینه‌های ریسک:
۶. ابزارهای کنترل ریسک:
۶. (Crisis Management) مدیریت بحران
۶. تعریف مدیریت بحران:
۶. ویژگی‌های مشترک بحران‌ها:
۷. مواجهه با بحران و کنترل آن:
۷. (Conflict Management) مدیریت تضاد
۷. تضاد و عملکرد:
۸. (Stress Management) مدیریت استرس
۸. عوامل موثر در ایجاد استرس:
۸. خلاقیت
۸. تعریف خلاقیت:
۹. ویژگی‌های خلاقیت:
۹. افراد خلاق چه ویژگی‌هایی دارند؟
۹. موانع خلاقیت:
۱۰. ویژگی‌های مدیران خلاق
۱۰. ویژگی‌های سازمان‌های خلاق
۱۰. نوآوری
۱۰. تعریف نوآوری:

۱۱	تفاوت بین خلاقیت و نوآوری:
۱۱	مراحل نوآوری:
۱۱	انواع نوآوری
۱۱	اصول نوآوری
۱۲	موانع نوآوری
۱۲	کارآفرینی
۱۲	تعریف کارآفرین:
۱۲	کارآفرین کیست؟
۱۲	ویژگی کارآفرین

چگونه می توانید رهبری قوی و مدیری موثر باشید؟

باید گامهای ۱۷ گانه را بردارید.

گام اول: مقدمتاً چادر باشکوه رهبری برپا کنید.

ستون های این چادر در واقع همان ویژگی های رهبران است. مثل ۱. شخصیت ۲. توانایی های فردی ۳. تمرکز بر نتیجه ۴. توانایی های روابط انسانی ۵. راهبری تغییرات سازمانی. و پارچه ای که این چادر از آن ساخته شده نیز همه قابلیت های دیگری است که یک رهبرممکن است از خود نشان دهد.

گام دوم: توانایی های شخصی خود را شناخته و آنها را تقویت نمائید.

برخی از این توانایی ها عبارتند از: دانش فنی، اطلاعات کافی درباره محصول، مهارت تحلیل و حل مسئله، مهارت های حرفه ای، نوآوری و ابتکار عمل

گام سوم: به نتایج کار دقت و تمرکز کنید.

گام چهارم: مهارت های روابط انسانی خود را افزایش دهید.

1. ارتباط خود را موثر و پربار سازید ۲. اعتماد سازی کنید ۳. به رشد دیگران اهمیت بدهید. ۴. تیم های قوی تشکیل دهید

گام پنجم: راهبری سازمانی را سرلوحه ی کار خود قرار دهید.

بهترین رهبران به کارکنان خود انگیزه میدهند که تغییرات را بپذیرند. بینش فراگیر به وجود آورند، این بینش را به اهداف مشخص تبدیل کنند، نیاز به هدایت تیم را با نیاز به مشارکت اعضای تیم هماهنگ و متناسب سلزید.

گام ششم: نقاط قوت و علاقه مندی های خود را شناسایی کنید.

گام هفتم: بر رشد و تقویت سه تا پنج توانایی در خود تمرکز نمائید.

گام هشتم: تأثیر گذاری به شکل تدریجی کارآمد تر است.

با تأثیر گذاری تدریجی بر کارکنان این امر موجب تأثیر مثبت بر آنها می شود، همچنین دیگران را از استعداد های خود آگاه سازید این به این معنی نیست که با بزرگ جلوه دادن خود دیگران را از خود دور سازید

گام نهم: به دنبال ترکیبی موثر از قابلیت ها باشید.

راز موفقیت در رهبری این است که ترکیبی کارآمد از مهارت ها را در خود به وجود آوریم.

گام دهم: اشتباه های مخرب را اصلاح کنید.

گام یازدهم: از اشتباهات گذشته درس بگیرید.

گام دوازدهم: برقراری ارتباط مثبت و سازنده با دیگران بسیار مهم است.

به معنی این است که نظر دیگران را جویا شویم همچنین مشغول فعالیت های شویم که موجب رشد و پیشرفت مان شود

گام سیزدهم: پذیرای ایده های جدید باشید.

گام چهاردهم: مسئولیت پذیر و پاسخگو باشید .

گام پانزدهم: ابتکار عمل به خرج دهید .

گام شانزدهم: برای بهبود مهارت های رهبری گام بردارید و به موفقیت های گذشته راضی نباشید .

گام هفدهم: به رشد و توسعه ی کارکنانتان ببینید .

### مدیریت زمان :

۱. ائتلاف کننده ها و مدیریت زمان:

مدیری که کار های روزانه ی خود را یادداشت می کند و بعد از گذشت یک یا دوهفته نتایج بدست آمده از آن را مورد بررسی قرار می دهد و می فهمد که هر روز سه ساعت و نیم از وقتش صرف کارهای تلفنی می شود ، ممکن است تصمیم بگیرد این مقدار را به دو ساعت و نیم کاهش بدهد و این راه حلی است که به نظرش مناسب می آید .

الف ( عوامل بیرونی ائتلاف زمان:

* وظایف تکراری روتین و کلیشه ای .	* مشخص نبودن اهداف و اولویت های کاری سازمان .
* مشکلات ساختاری و گنگ بودن شرح وظایف افراد .	* وجود کارکنان فاقد مهارت و توانایی که قرار است کارها را انجام دهند .
* مشکلات ارتباطی ناشی از فرهنگ و ارزش های سازمان .	* تلفن های کای متعددی که باید پاسخ داده شوند .
* عدم دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری .	* وجود جلسه های کاری مختلف .
* عدم امکان پالایش اطلاعات مورد نیاز .	* تقاضای ملاقات های بی مورد از سوی کارکنانو یا مشتریان .
* محدودیت منابع سازمان .	

ب ( عوامل درونی ائتلاف زمانی:

* تعلل در انجام کارها	* اتاق کاری شلوغ و نامرتب
* تخمین های زمانی غیر واقعی	* عدم وجود قاطعیت در انجام کارها
* ناتوانی در ایجاد تمرکز	* ناتوانی در تفویز اختیار
* خوب گوش نکردن به صحبت های دیگران	* عدم شناخت ویژگی ها و پیچیدگی های فردی
* ناتوانی در نه گفتن	* انجام چندین فعالیت مختلف به طور همزمان

۲. تعلل در انجام کارها:

یکی از متداولترین و دشوارترین مشکلات مدیریت زمان ، تعلل است . شما دقیقا می دانید می خواهید چه کاری انجام دهید ، به اهمیت آن واقفید و زمانی را هم برای انجام آن در نظر گرفته اید ، اما نمی توانید شروع کنید .

عوامل موثر در بروز تعلل:

عوامل اثر گذار بر تعلل را می توان به دو دسته ی کلی تقسیم کرد . دسته ی اول **عوامل درونی اثرگذار بر تعلل** است . ویژگی عمده ی این عوامل ، تحت کنترل بودن آنهاست . دسته ی دوم ، **عوامل بیرونی اثرگذار بر تعلل** است . عوامل بیرونی خارج از فرد قرار دارند و باید آنها را درون شبکه ی سازمانی جست و جو نمود . این عوامل تا حد زیادی تحت کنترل و اراده ی فرد نیستند .

- عوامل درونی:		-عوامل بیرونی:	
الف ( عوامل ذهنی:	ب ( عوامل رفتاری:	الف ( عوامل مربوط به کار:	ب ( عوامل مربوط به محیط کار:
فقدان انگیزه	ترس از شکست	بزرگ بودن کار	عدم شفافیت و اهداف و استراتژیها
فقدان انسجام فکری	اجتناب از ریسک	غیرچالشی بودن کار	ضعف مدیریت عملکرد
کمال گرایی	اقدام تلافی جویانه	پیچیدگی کار	مشکل فرهنگ سازمانی
دلایل مبهم روان شناختی			

قانون پارتو و ضرورت اولویت بندی کارها:

تحقیقات نشان داده فواید حاصل از اولویت بندی کارها شامل موارد ذیل می باشد:

رهایی از تعلل در انجام کارها	ایجاد هم افزایی فردی	کنترل موثر اتلاف کننده های زمان
تسهیل هدف گذاری و تعیین استراتژی حرکت	تمرکز بر امور مهم و ضروری	ایجاد خود آگاهی نسبت به زمان

## مدیریت مذاکره (Negotiation Management)

مقدمه

دنیای سازمانی امروز که به درستی می توان آن را «دنیای مدیریت» نامید ، دنیایی است مالا مال از مسائل و مشکلات و پیچیدگی های آشکار و پنهان که پیش بینی آن با دقت نسبت معقول با اشکال مواجه خواهد بود . به منظور غلبه بر این شرایط نامطمئن ، تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد توانمند ساختن سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش مهارت است ؛ دانش و معارفتی که البته به سرعت کهنه و منسوخ می شود .

دانش امروز فوق العاده تخصصی است و هیچ فردی نمی تواند اطمینان داشته باشد که بتواند حتی به یک رشته از دانش بشری احاطه کامل پیدا کند . ام آشنایی مدیران و کارکنان با دانش مدیریت که جنبه های مختلفی را در بر می گیرد می تواند ت حد زیادی برای حل و فصل مسائل و غلبه بر مشکلات و پیش بینی شرایط نامطمئن راهگشا باشد .

در عصر حاضر که عصر ارتباطات می باشد ، یکی از ابعاد بسیار مهم دانش مدیریت ، مهرت انجام مذاکره می باشد ، مذاکره مهارتی فرآیندی است که ما برای تأمین نیاز هایمان که در کنترل فرد دیگری است از آن استفاده کنیم تا از طریق تبادل افکار یا مبادله در دیگران نفوذ کنیم در واقع عمل مذاکره را انجام داده ایم .

### ۱. تعریف مذاکره:

مذاکره به معنی بحث یا چانه زنی برای رسیدن به یک توافق در معاملات بازرگانی و یا هر نوع اقدامی که طرفین را نسبت به منافع دوجانبه سوق میدهد ، می باشد و نیز فرآیندی است که دو یا چند طرف گرد هم می آیند تا در مورد منافع مشترک و متضاد بحث کنند و با توفیق دست یابند .

### ۲. ارکان مذاکره:

مهمترین ارکان مذاکره عبارتند از:

**افراد:** نقش افراد در مذاکره بسیار مهم است . افراد با دانش ، بینش و همراه با احساسات و عواطف گوناگون در مذاکره شرکت می کنند ، زیرا اهداف و انتظارات آنها متفاوت است .

**اهداف:** هدف از مذاکره نفعی است که از نتیجه ی مذاکره عاید هر کی از طرفین می گردد . اهداف باید مطالعه شده ، معین ، روشن و قابل دستیابی باشند .

**روش ها:** مذاکره با شیوه های گوناگون و به صورتهای متعددی انجام میگیرد . مذاکره کننده باید روش متناسب با شرایط را برگزیند تا نتیجه ی مذاکره به دلخواه او باشد .

**معیارها:** معیارهای مذاکره باید از پیش مشخص شده باشند تا در جریان مذاکره بتوان به موقع جهت گیری ها را اصلاح نمود . مهم ترین معیار های مذاکره می توانند کارآیی ، تحقق منافع و موافقت در مذاکره باشد .

### ۳. شش مرحله ی اساسی در مذاکره:

**مرحله اول - شناخت یکدیگر:** وقتی که دو طرف برای شناخت یکدیگر کمی وقت صرف کنند ، مذاکره آرام پیش می رود . ارزیابی کسانی که درگیر مذاکره هستند قبل از شروع مذاکره مفید است .

**مرحله دوم - بیان اهداف:** در این زمان مسائل اصلی ممکن است مطرح نشوند ، زیرا هر طرف تازه درصدد کشف نیازهای طرف دیگر است .

**مرحله سوم - شروع مذاکره:** بعضی از مذاکرات پیچیده اند و مسائل زیادی را در بر میگیرند که باید حل شوند و بعضی مشکلات کمتری دارند ، همچنین ممکن است پیچیدگی مسائل با هم تفاوت هایی داشته باشد ، تا زمانی که هر دوطرف مسائل خود را ارائه نکرده اند ، هیچکس نمی تواند جهت مذاکره را پیش بینی کند .

**مرحله چهارم - بروز اختلاف نظر ، تضاد و برخورد:** بعد از این که مسائل مشخص شدند غالباً اختلاف نظر و تضاد و برخورد پیش می آید. این امر طبیعی است ، زیرا می دانند که در همین مرحله بده-بستان است که معامله سر میگیرد. اختلاف نظر و تضاد و برخورد اگر به طور شایسته حل و فصل شود در نهایت مذاکره کنندگان را به یکدیگر نزدیک می کند.

**مرحله پنجم - ارزیابی مجدد و مصالحه:** سرانجام کار به جایی می رسد که معمولاً گرایش به مصالحه و بیانی که این گرایش را منعکس می سازد ، اغلب با کلماتی ابراز می شوند ، مانند: تصور کنید که ... ؟ ، چه می شود ... ؟ شما درباره ی آن چه نظری دارید ...؟ وقتی که این اظهارات آغاز می شود طرفدیگر مذار که باید دقیقاً گوش بدهد تا ببیند آیا برای مصالحه پیشنهادی می شود یا نه .

#### **مرحله ششم - توافق اصولی با مصالحه:**

-توجه به موقعیت طرف مقابل

-خط مشی گذاری مرتبط

-آغاز مذاکره با بیش درآمد مثبت

-برخورد با مسائل نه افراد

-توجه منطقی به هدف

-توجه کمتر به پیشنهاد های اولیه

-تاکید بر راه حل های بینابین

-اصرار در استفاده از معیار های بی طرفانه

#### **( Risk Management ) مدیریت ریسک**

هر جا که آینده ناشناخته باشد ریسک وجود دارد . در نتیجه اگر حداقل دو پیشامد ممکن باشد ؛ ریسک وجود دارد .  
تعریف ریسک:

ریسک را به طرق های مختلفی تعریف کرده اند اما در این مقاله ما ریسک را چنین تعریف می کنیم «ریسک» عبارت است از انحراف در پیشامد هایی که می تواند در طول یک دوره ی مشخص در یک موقعیت معین اتفاق بیافتد.

#### **ریسک های واقعی ( خالص ) و سود گرایانه ( برد و باخت ):**

ریسک واقعی هنگامی موجود است که احتمال زیان ( خسارت ) وجود داشته باشد ولی احتمال سود وجود نداشته باشد .

یک ریسک سود گرایانه هنگامی موجود است که علاوه بر شانس خسارت ( زیان ) سود هم داشته باشد .

هزینه های ریسک:

( ۱ ) هزینه های خسارت غیر منتظره: بیشتر این خسارت بر داراییها یا منابع انسانی می باشد .

( ۲ ) هزینه های خود عدم اطمینان: هزینه های خود عدم اطمینان فشار روحی و جسمانی ناشی از ترس و نگرانی است .

#### **شش گام در فرآیند مدیریت ریسک:**

( ۱ ) اولین گام تعریف ادافی است که شرکت یا خانواده از فرآیند مدیریت ریسک به دنبال آنهاست . مهمترین اهداف عبارتند از: بقاء شرکت به دنبال یک خسارت فاجعه آمیز ؛ درآمد با ثبات ؛ هزینه های کم در بلند مدت.

( ۲ ) پس از تعیین اهداف مدیر ریسک باید ریسکهای شرکت با خانواده را شناسایی کند .

( ۳ ) گام بعدی ارزیابی خسارت بالقوه در طول دوره ی برنامه ریزی شده مرتبط با این ریسکها می باشد . فرآیند ارزیابی به دلیل نسان دادن ریسکهای جدی تر و به تبع آن نشان دادن ریسکهایی که نیازمند توجه فوری می باشند بسیار مهم است .

( ۴ ) پس از شناسایی و ارزیابی ریسکها ؛ مدیر ریسک باید بهترین ترکیب از ابزارهایی که در مقابل با مشکلات ناشی از آنها کاربرد دارند را انتخاب نماید . این ابزار ها عبارتند از:

اجتناب از ریسک ؛ کاهش دادن احتمال وقوع خسارت یا در صورتی که اتفاق افتاده جلوگیری از توسعه ی دامنه ی آن ؛ انتقال خسارت بالقوه به طرف دیگر (شکرتهای بیمه ) نگهداری و تحمل این خسارات توسط خود شرکت

( ۵ ) پس از تعیین راه حل مناسب ریسک باید تصمیمات اتخاذ شده را اجرا نماید .

۶) نتایج تصمیمات متخذه و اجرا شده در ۵ گام اول باید به منظور ارزیابی معقولیت آنها و تعیین اینکه آیای شرایط متغییر راه حل های متفاوتی را ایجاب می کند؛ نظارت گردند.

اهداف مدیریت ریسک	
قبل از خسارت صرفه جویی سطح قابل قبولی از نگرانی	بعد از خسارت بقا ثبات عادات ادامه ی فعالیت ادامه ی رشد

ابزار های کنترل ریسک:

#### ۱) اجتناب:

یک راه برای کنترل ریسک واقعی خالص؛ اجتناب از دارایی؛ شخص یا فعالیت که دارای ریسک است.

#### ۲) کنترل خسارت:

روش های کنترل خسارت از طریق کاستن وقوع خسارت یا در صورت وقوع آن از طریق کاستن شدت خسارت به مقابله با ریسک بر می خیزند.

#### ۳) پراکنده سازی (جداسازی):

پراکنده سازی ریسک ها منجر به خسارت شرکت به جای متمرکز کردن آنها در یک نقطه (محل) جایی که همه ی آنها ممکن است در معرض یک خسارت مشابه قرار گیرند.

#### ۴) ترکیب (مضاعف سازی):

قابلیت پیش بینی تجربه ی خسارتی را از طریق افزایش تعداد واحد های در معرض ریسک را افزایش می دهد.

#### ۵) انتقال:

انتقال ممکن است به چند طریق صورت گیرد که ما در اینجا به دو روش آن اشاره می کنیم اولین روش عبارت است از: دارایی یا فعالیت در بردارنده ی ریسک ممکن است به شخص یا گروهی از اشخاص دیگر انتقال یابد. دومین روش این است که ریسک به جای دارایی یا فعالیت ممکن است انتقال یابد.

### (Crisis Management) مدیریت بحران

#### مقدمه

نگرش سنتی به مدیریت بحران منفی بوده همانند «فرو ناپشانیدن آتش» توسط مدیر تلقی می شده است. با این تغییر که مدیر بحران در انتظار خراب شدن کارها می نشیند و پس از بروز تخریب سعی می کند تا ضرر ناشی از خرابیها را محدود کند.

اما بر اساس معنای اخیر همواره باید مجموعه ای از طرح ها و برنامه های عملی برای برخورد با تحولات احتمالی آینده در داخل سازمان ها تنظیم شود و مدیران باید درباره ی اتفاقات احتمالی آینده بیاندیشند و آمادگی برخورد با رخداد های غیر نترقبه را کسب کنند.

#### تعریف مدیریت بحران:

مدیریت بحران بر پیش بینی منظم و رخداد های مخاطره آمیز و مهیا ساختن سازمان برای کنترل آن دسته از عوامل داخلی و خارجی که به طور جدی شهرت و سود آوری یا حیات سازمان را تهدید می کند.

ویژگی های مشترک بحران ها:



<p>بحران های فنی و اقتصادی داخلی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* بحران های ملی دولتی و بین المللی</li> <li>* بروز سوانح طبیعی</li> <li>* تخریب گسترده ی محیط</li> <li>* خراب شدن سیستمهای بزرگ</li> <li>* ظهور شدن فن آوری های جدید در بازار</li> </ul>	<p>بحران های فنی و اقتصادی داخلی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* کاهش میزان محصولات یا خدمات</li> <li>* بروز نواقص یا سوانح صنعتی در محیط کار</li> <li>* خراب شدن رایانه و دستگاه ها</li> <li>* ورشکستگی مالی</li> <li>* استهلاک منابع فنی و اطلاعاتی</li> </ul>
<p>بحران های سازمانی و اجتماعی خارجی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* بحرانهای ملی دولتی و بین المللی</li> <li>* شایعه سازی و بهتان به سازمان</li> <li>* گروگان گیری مدیران سازمان</li> <li>* جعل محصولات توسط رقبا</li> <li>* اعتصاب و تحریم برای اخذ امتیاز</li> </ul>	<p>بحران های سازمانی و اجتماعی داخلی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* قصور در انطباق یا تغییر</li> <li>* تخریب دستگاه ها توسط کارکنان</li> <li>* شایعه سازی و شوخی های رکیک در سازمان</li> <li>* اخذ رشوه توسط غیر قانونی</li> </ul>

### مواجهه با بحران و کنترل آن:

پیش از روی دادن همه ی بحران ها یک سلسله علامت های هشدار دهنده ی اولیه بیرون می فرستد . اگر بتوان این علامت ها را گرفت ؛ بزرگ کرد و روی آن ها اقدام نمود می توان از بسیاری بحران ها جلوگیری نمود . دست کم در هر سازمانی حداقل یک نفر است که درباره ی هر رویدادی که در شرف وقوع است اطلاع دارد .  
انواع سیستمهای کنترلی:

سیستمهای کنترلی را می توان به ۴ دسته تقسیم نمود: سیستمهای کنترل شخصیتی ، تحدید ، تعاملی و ارزشی .

### (Conflict Management) مدیریت تضاد

مقدمه:

در تمامی ادوار زندگی بشر ، تعارض ، کشمکش و اصطکاک بین منافع رئیس و مرئوس ، کارفرما و کارگر ، ارباب و رعیت و ..... وجود داشته است . تضاد واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده ولی متاسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح ، بیشتر تعارضات به ستیزه جویی و دشمنی تبدیل شده و امروزه جوامع بشری به علت پیشینه ی ناخوشایندی که از آن دارند ، به تضاد به عنوان یک پدیده ی منفی می نگرند .

تضاد را اینگونه تعریف میکنند: تعامل افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه ی اهداف اصلی ، اهداف فرعی و ارزشها بین آنها اختلاف وجود دارد و افراد ، دیگران را به عنوان مانعی بالقوه در جهت تحقق اهداف خود تلقی می کنند .

#### تضاد و عملکرد:

تضاد به عنوان شمشیر دولبه ای است که عملکرد و حاصل آن به عامل ، نحوه ی عمل و چگونگی استفاده از آن بستگی دارد . اگر چنانچه تضاد در جهت مقاصد شخصی و انتقام جویانه مورد استفاده قرار گیرد مضر و غیرکارکردی است ، ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره برداری قرار گیرد ، مفید و کارکردی خواهد بود .

مدیریت تضاد شیوه است تضاد های سازمانی را به استخدام اهداف سازمانی در می آورد و از جنبه های غیر کاری آن می کاهد و به جنبه های کارکردی آن می افزاید .

انواع تضاد:

به طور کلی دو نوع تضاد در سازمان وجود دارد:

( ۱ ) تضاد های نهادینه شده

( ۲ ) تضادهای نو ظهور

تضاد های نهادینه شده ناشی از طبیعت خاص و اهداف و مقاصد سازمان است . تقابل منافع و سایر اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان ، از نوع تضاد های نهادینه شده است .

تضاد های نوظهور شکل دیگری از تضاد است که ناشی از تعانلات رسمی و غیر رسمی افراد در کار های روزمره است . یکی از علت این نوع تضاد ممکن است نای از رقابت افراد برای منابع سازمانی باشد .

### مدیریت استرس (Stress Management)

استرس حالتی پویا و هیجان انگیز است که فرد با یک فرصت ، محدودیت یا تقاضای غیر عادی مواجه می شود و واکنشهای احساسی ، فیزیکی و شناختی از خود نشان می دهد .

همانطور که تضاد و ابهام ضرورتاً منفی نیستند ، استرس نیز پدیده ی زشتی نیست ، بلکه در مواقعی باعث ایجاد چالش در افراد می شود و میتواند دستاورد بالقوه ی مثبتی را به همراه داشته باشد . به طور کلی دو نوع استرس داریم:

۱) استرس سازنده ، مفید و خوش خیم

۲) استرس نخر ، مضر و بدخیم

عوامل موثر در ایجاد استرس:

عوامل متعددی در ایجاد استرس دخالت دارد که این عوامل تحت عنوان منابع بالقوه ی استرس مطرحند:

الف. عوامل محیطی

ب. عوامل سازمانی

ج. عوامل فردی

علل ایجاد استرس بد خیم و مضر در مدیران:

۱. محدود شدن یا مورد تهدید قرار گرفتن امنیت شغلی

۲. فرصت های محدود برای پیشرفت و تلقی

۳. ابهام در نقش

۴. تضاد در روابط متقابل شخصی

۵. مسئولیت محدود در تصمیم گیری

۶. ناسازگاری با سبک رهبری سرپرستان بلافصل

۷. ناسازگاری بین ارزشهای شخصی

۸. برنامه ی کاری دائماً در حال تغییر و بردن کار ها به خانه

۹. تغییر مستمر

۱۰. حجم کاری زیاد

۱۱. زمان بندی غیر واقعی

۱۲. ناتوانی جسمانی

۱۳. محیط فیزیکی پر سر و صدا ، تنهایی و جو سازمانی نامطلوب

### خلاقیت

با پیشرفت روزافزون دانش و تکنولوژی و جریان گسترده ی اطلاعات ، امروزه جامعه ی ما نیازمند آموزش مهارت های است که با کمک آن بتوان همگام با توسعه ی علم و فنلوری به پیش برود . هدف باید پرورش انسان هایی باشد که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آنها بپردازند . به گونه ای که انسان های بتوانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و با بهره گیری از دانش جمعی و تولید افکار نو مشکلات را از میان بر دارند .

تعریف خلاقیت:

و به معنای «خلق کردن» است . از دیدگاه روان - Creativity «خلاقیت» یا «آفرینش» برگردانی از واژه ی -شناختی ، «خلاقیت» به معنای پدیدآوردن چیزی از چیز دیگر به گونه ای منحصر به فرد است .

## تعریف خلاقیت از دیدگاه روان شناختی:

خلاقیت یک از جنبه های اصلی تفکر یا اندیشیدن است . تفکر عبارت است از فرآیند بازیابی یا تغییر اطلاعات و نماد های کسب شده ی موجود در حافظه ی دراز مدت .  
**تفکر بر دو نوع است:**

**تفکر همگرا:** تفکر همگرا عبارت است از فرآیند بازآرایی یا دوباره سازی اطلاعات و نماد های کسب شده ی موجود در حافظه ی دراز مدت ، خلاقیت یعنی تفکر واگرا .  
**تعریف خلاقیت از دیدگاه سازمانی:**

خلاقیت یعنی ارائه ی فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان ؛ مثلاً افزایش بهره وری ، افزایش تولیدات یا خدمات ، کاهش هزینه ها ، تولیدات یا خدمات از روش بهتر ، تولیدات یا خدمات جدید و غیره .  
**ویژگی های خلاقیت:**

\* خلاقیت ، بنیانی انگیزشی دارد .

\* خلاقیت مبتنی بر اراده ی آدمی است .

\* خلاقیت ، برنامه پذیر است .

\* خلاقیت وابسته به محیط اجتماعی است .

\* خلاقیت داری الگوی توزیع طبیعی است .

افراد خلاق چه ویژگی هایی دارند ؟

افراد خلاق تازگی و بدیع بودن را ترجیح می دهند ، پیچیدگی مسائل توجه آنان را جلب میکند و به قضاوت های مستقل می پردازند . علاوه بر توانایی تمام کردن ، کامل کردن و یکی کردن افکار گوناگون در این افراد بیش از دیگران است . افراد خلاق در یکی کردن تفکر کلامی با تفکر بصری و تفکر منطقی و تخیلی سرآمدتر از افراد غیر خلاق هستند

## موانع خلاقیت:

\* آموزش ناهمشو

\* استفاده از الگو های قالبی

\* شتابزدگی

\* تاکید بر مفروضات قبلی

\* فشار های اجتماعی

\* چاره جویی کوتاه مدت ، عدم تمایل به تغییر

## فرصت های خلاقیت:

فرصت های خلاقیت در چهار گروه فرصت داخلی و سه گروه فرصت های خارجی تقسیم بندی شده است:

### فرصت های داخلی

وقایع غیر منتظره: مثل شکست ها یا موفقیت های غیر منتظره ، ناسازگاری ، نیاز های فرآیندی و تغییرات در صنایع و بازارها ، فرصت های خارجی(در محیط علمی و اجتماعی سازمان) ، تغییرات جنعبیتی ، تغییر نگرش ، دانش جدید .

### خلاقیت و مدیریت

بحث خلاقیت و مدیریت ، عمدتاً به تاثیر خلاقیت در ۳ عرصه ی مدیریتی نظر دارد:

۱ - مدیریت خلاق .

۲ - کارکنان خلاق .

۳ - سازمان خلاق .

ویژگی های مدیران خلاق

\*تغییر و تحول ارزش های سازمانی

\*ریسک پذیری و تحمل ابهام

\*خلاقیت و ابتکار

\*تفکر و واقع گرایی

\*شکار فرصت ها و پشتکار

\*استقلال و کنترل درونی

\*رشد دهنده گی و علاقه مندی و بهره وری

ویژگی های سازمان های خلاق

**رقابت کامل و فشرده است:** در یک سازمان در صورتی که خلاقیت صورت می پذیرد که رقابت کامل در آن حاکم باشد .

**فرهنگ:** یکی از عوامل عمده ای که به بالندگی مدیریت کمک می کند فرهنگ مردم است . بر پایه ی یک فرهنگ خوب ، اتلاف وقت

گناه محسوب می شود . بدیهی است در چنین بستر مناسبی جهت رقابت ، خلاقیت یا سازمان های پویا بهتر شکل میگرد .

**دسترسی به مدیران:** در سازمان های خلاق بر این اعتقاد هستند که داشتن در سطح سازمان به وفور پراکنده شده است و مدیران به

راحتی می توانند افکار و نظرات دیگران را مشتقیم و بدون واسطه دریافت کنند .

**احترام به افراد:** ویژگی دیگر سازمان خلاق احترام به افراد است و آنها باور دارند که می توانند همگام با نیاز هایسازمان رشد کنند .

**ارائه ی خدمات مردمی:** هدف نهایی در این سازمان ها توجه به نیازمندی های اجتماع و جلب رضایت آحاد مردم است .

**تخصص:** در سازمان خلاق افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را دارند که برای قرارگرفتن در جایگاه مناسب گردش شغلی

داشته باشند .

**در یک تقسیم بندی از تاثیرات خلاقیت در اشتغال می توان در ۲ حوزه ی فردی و سازمانی اشاره کرد:**

**الف ) حوزه ی فردی**

۱ - علاقه مندی خلاقه ی فرد در دوران کودکی و نوجوانی به کار و شغل او در آینده جهت می دهد .

۲ - خلاقیت به بهبود راه حل های فرد برای شغل یابی خواهد انجامید .

۳ - خلاقیت در ایجاد و تامین رضایت شغلی موثر است .

۴ - خلاقیت به کسب تجربیات مفید و استفاده ی مناسب از فرصت ها یاری می رساند .

**ب ) حوزه ی سازمانی**

\*خلاقیت به نوآوری شغلی که محصول آن تنوع در اشتغال است یاری می رساند .

\*خلاقیت به افزایش بازده کار و شغل کمک می کند .

\*خلاقیت به پویایی افراد و تلاش بیشتر برای کار و شغل کمک می کند .

\*خلاقیت ضریب آسیب پذیری شغل را با شکار طرح های خوب کاهش میدهد.

\* خلاقیت بر صرفه جویی در پول و سرمایه برای کار تاثیر می گذارد .

\* خلاقیت وابستگی به مشاغل دولتی را از راه پرورش استقلال کاری می کاهد .

**نوآوری**

منظور از نوآوری ، خلاقیت متجلی شده و به محله ی عمل رسیده است ، به عبات دیگر نوآوری یعنی اندیشه ی خلاق تحقق یافته ؛نوآوری

همانا ارائه ی محصول ، فرآیند و خدمات جدید به بازار است ؛ نوآوری به کار گیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید

است .

**تعریف نوآوری:**

نوآوری فرآیندی است که کارآفرینان توسط آن فرصت را به ایده ی قابل عرضه به بازار تبدیل می کنند . به کمک این ابزار است که کارآفرینان به تغییرات شتاب می دهند ، در حقیقت نوآوری فرآیند اجرای خلاقیت است

تفاوت بین خلاقیت و نوآوری:

آقای «کنتر» می گوید: نوآوری ، به کارگیری ایده نوین ناشی از خلاقیت است . او اعتقاد دارد که نوآوری می تواند محصول جدی خدمت جدید یا راه جدید برای انجام کار را نشان دهد ، اما خلاقیت توانایی ایجاد فکر و ایده ی بدیع و نو است .

مراحل نوآوری:

۱ - نیاز

۲ - نظر یا ایده

۳ - پذیرفتن

۴ - اجراء

۵ - منابع

انواع نوآوری

اصول نوآوری و موانع نوآوری:

نوآوری انواع مختلف دارد:

۱- نوآوری بنیادی ۲- نوآوری در فرآیند ۳- نوآوری در محصول ۴- نوآوری مبتنی با ساختن ۵- نوآوری در خدمات ۶- نوآوری در بازاریابی

نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری

نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه ی فردی

خلاقیت و نوآوری عامل رشد و شکوفایی استعدادها و سوق دهنده به سوی خود شکوفایی .

خلاقیت و نوآوری عامل موفقیت های فردی ، شغلی و اجتماعی .

نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری از جنبه ی سازمانی

\* خلاقیت و نوآوری عامل پیدایش سازمان

\* خلاقیت و نوآوری عامل تولدینات و خدمات

\* خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کمیت ، تنوع تولیدات و خدمات

\* خلاقیت و نوآوری عامل افزایش کیفیت تولیدات و خدمات و موفقیت در رقابت

\* خلاقیت و نوآوری عامل کاهش هزینه ها ، ضایعات و اتلاف منابع

\* خلاقیت و نوآوری عامل افزایش انگیزشی کاری کارکنان سازمان

\* خلاقیت و نوآوری عامل ارتقای سطح بهداشت روانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان .

اصول نوآوری

اصول نوآوری عبارتند از:

۱- عملگرا بودن: نوآوران همیشه در حات فعالیت هستند .

۲- محصول: سرویس یا فرآیند تولید را صادر و قابل درک می کند .

۳- به محصول جهت دهی مشتری پسند می دهد .

۴- با فعالیت کم شروع می شود .

۵- اهداف عالی داشته باشد .

۶- امتحان کنید و آزمایش کنید و بازدهی نمایید .

۷- از شکست ها درس بگیرید .

۸- یک زمان بندی معینی را دنبال کنید .

۹- به فعالیت های قهرمانه پاداش دهید .

موانع نوآوری

عبارتند از:

۱-عدم تشویق ۲- پذیرفتن ریسک ۳- دسترسی نداشتن به منابع ۴- نداشتن وقت آزاد برای فکر کردن ۵- عدم اطمینان از ایده ۶- افق کوتاه مدت برای سود آوری ۷- تنش و نارضایتی بین کارکنان

## کارآفرینی

مقدمه

«کارآفرینی» را در وهله ی اول صفت کسی می دانند که اهل ایجاد کار و اشتغال زایی است . به عبارت دیگر ، او برای دیگران موقعیت و فرصت های شغلی به وجود می آورد .

تعریف کارآفرین:

کارآفرین را می توان فردی دانست که توانایی سازماندهی مدیریت کار را به نحو شایسته دارد و از فرصت ها و مقعیت ها خوب استفاده می کند و با اعمال طرح های ابتکاری و نوآورانه به رشد افراد و تغییرات جدید یاری میرساند .

کارآفرین کیست ؟

کارآفرین کسی است که فرصتی را کشف و برای پیگیری و تحقق آن ، سازمان مناسبی را بنا می کند .

کارآفرین کسی است که عمدتاً به منظور کسب سود و رشد ، کسب و کاری را تاسیس و اداره می کند که مشخصات اصلی آن کارآفرین و مدیریت استراتژیک است .

**کار آفرینی به ۲ صورت انجام می گیرد:**

۱- کار آفرینی فردی ۲- کارآفرین گروهی (شرکتی ، اجتماعی )

**کار آفرینی فردی خود به ۲ دسته تقسیم می شود:**

۱- مستقل ۲- سازمانی

در کارآفرینی فردی سازمانی ، یک فرد با حمایت یک سازمان اقدام به کارآفرینی می کند .

**کارآفرینی گروهی شرکتی:**

در این شکل از کارآفرینی مجموعه ای از افراد با تأمل با یکدیگر اقدام به کارآفرینی می کنند . شرکت خو کارآفرین است ، نسبت به تغییرات نعطف می باشد ، در این سازمانها استعداد و ایده های کارکنان سرمایه ی اصلی سازمان است .

**کارآفرینی گروهی:**

شامل توسعه ی برنامه ای نوآورانه برای کمک به بهبود معیشت کسانی است که فاقد کسب و کار تجاری و (NGO) قدرت مالی هستند .

شکل نوظهور جدیدی از کارآفرینی است . در این شیوه سازمان های غیر انتفاعی

با حمایت از اشخاص ، آنها را درانجام فعالیت های کارآفرینی یاری می کنند .

ویژگی کارآفرین

**آینده نگر بودن و داشتن چشم انداز:**

چشم انداز برای شخص کارآفرین کاملاً شفاف و خالی از هرگونه ابهام بوده و لذا قابل انتقال به دیگران می باشد . داشتن چنین چشم

اندازی به کارآفرین کمک می کند تا حرکتی مستمر و بدون سردرگمی و مستقیم به سمت هدف داشته باشد . علاوه بر این چشم انداز

قابل انتقال دیگران را نیز در طی مسیر همراه و مددیار او می نماید.

-مصمم بودن

-انگیزه

-تمرکز

-وقف و از خود گذشتگی