

مدیر موفق چه کسی است؟

اگر عدل، قرار دادن هر چیز در جایگاه خودش باشد؛ مدیر عادل بودن ایجاب می کند که هرکس متناسب با ظرفیت و کشش و اندوخته ها و آموخته ها و ارزشهایش، ایفای نقش و مسئولیت کند و این جز در برنو شناخت مدیر نیست به نبره هایش میسر نیست. مدیر هنرمند نیز هست؛ زیرکی و کیاست، شناخت درست موقعیتها، ظرافت برخورد، ایجاد رغبت و جذبه کار در نیروها و فراهم سازی شرایطی جذاب و نشاط آفرین و شوق انگیز معنای هنرمندی کار مدیر است. جامعه امروز ایران اسلامی، سخت نیازمند مدیران لایق و کارآمد و مدبر و هادایتگر است. فقدان مدیران موفق و مجرب و کار آشنا باعث اختلال در سیستمها، اتلاف انرژیها و هزرفتن سرمایه ها می گردد. مدیری که دارای انضباط درونی و بیرونی، بصیرت و معرفت، تهذیب روحی و شناخت کافی باشد با مدیریت خویش، آهنگ رشد و تعالی را شتاب می بخشد و افقهای روشنی را پیش روی آینده نیروها می گشاید.

نیاز به مدیران کارآ و کارآوران در نظام جمهوری اسلامی امری محسوس و ملموس است که ایجاب می کند دوره های کوتاه مدت و آموزشهای ضمن خدمت، برای گسترش حوزه شناختی و بهره وری از تجربیات دیگران در تمام سطوح برگزار شود. در همین جا ضروری است به طرح یک پیشنهاد که بی شک در این دوره ها مفید و جذاب و سازنده خواهد بود بپردازیم و آن دادن مجال و فرصت به مدیران برای طرح تجربیات و یافته های کار خویش به دیگران است.

نکته دیگر که تأکیدی بر مسئله فوق است، توجه به پیچیدگی نظام جهانی و رشد شتابناک تکنولوژی و صنعت است. امروزه با عرضه وسائل پیچیده و متنوع که می توانند در تسهیل امور و در برنامه ریزیهای مجموعه نظام، مورد بهره گیری قرار گیرند، آموزش مدیران و هماهنگی آنها با این حرکت وقفه ناپذیر لازم است. اگر این ابزار در خدمت اهداف عالی و معنایی قرار گیرد، گاهی اتلاف زمان و حداکثر بهره گیری از وقت که لازمه مدیریت است تحقق پذیرفته است، گرچه استفاده از این وسائل امروز امری اجتناب ناپذیر و بایسته است.

بررسی مدیریت از نظرگاه اسلام به تحقیقی دامنه دار و همه جانبه نیازمند است. آنچه در این مقال و مجال آمده است تنها پنجره ای است که برای تنفس اندک در فضای این موضوع گشوده شده است. ضروری است صاحب نظران و اندیشه وران جدی تر و گسترده تر به طرح این موضوع حیاتی و ضروری بپردازند.

● ویژگیهای مدیر در اسلام

۱ - اخلاص و تهذیب در عمل و توکل بر خدا

کسی که اندیشه پیمودن راه تکامل و عبور از سنگلاخها و دشواریها را داشته باشد باید تکیه گاهی استوار و پشتوانه ای پایا و مانا برای کار خویش داشته باشد، تردیدی نیست که کار هر چه بزرگتر و مهمتر باشد تنگناها و دشواریها و امواج برخاسته و ناخواسته بیشترند، کسی که در این بحرانها و شدائد

تکیه گاهش را «دیگران» قرار دهد به دلیل هراس از عدم همراهی و ادراک و پذیرش دیگران، به نا کامی دچار می شود. چه بسیار اتفاق می افتد که عملکردی مثبت از جانب دیگران به هر دلیل پاسخ مطلوب همراه ندارد و یا دیگران در مقابل آن موضعگیری می کنند، اگر مدیر تکیه بر دیگران کند، تکیه گاهی نامطمئن را برگزیده است. البته نباید این مسئله را با خود محوری و استبداد رأی اشتباه گرفت. تکیه گاه مدیر موفق خداست، او برای محبوبیت و خوشایند این و آن تلاش نمی کند. او چشم بردست یاریگر حق بسته است و می داند هیچ عمل مخلصانه ای تباہ نمی شود، همین مسئله آرامش درونی را که ضرورت پیشبرد کارهاست به ارمغان می آورد. وقتی اخلاص در کار باشد، عمل بی هیچ تردیدی به ثمر خواهد نشست و قلبها را نیز به خود جلب خواهد کرد. یعنی کسب محبوبیت و پذیرش عمیق درونی با اخلاص بدست می آید. خداوند در آیه ۱۰ سوره فاطر می فرماید: *الیه بصعد الکلم الطیب و العمل الصالح ترفعه* - کلام پاک به سوی او بالایی رود و عمل صالح و مخلصانه را او بر می کشد و به ثمر می رساند. ربا ورزیدن و خود را در چشم دیگران نشان دادن و عمل خود را ستودن - جز احباط و تباہ کردن عمل - به تباہی خود فرد در نزد دیگران خواهد انجامید. البته گزارش کار دادن و پیشرفت کار و احیاناً افت و درنگ در کار را نیز بیان کردن، چیز دیگر است که با مسئله ربا نباید خلط و آمیخته شود. ربا کار ویژگیهایی دارد که در زبان روایات عبارتند از:

۱ - از انجام کار در جمع لذت می برد و با شور و شوق انجام می دهد.

۲ - در خلوت رغبتی چندان به کار ندارد.

۳ - دوست دارد همه او را بستانند.

کسی که چنین باشد و همواره منتظر «لیها» برای ستایش باشد، اگر او را نستانند چه می شود؟ اگر کار او را قدر ندانند چه وضعی برای او پیش خواهد آمد؟ جز این، کسی که تظاهر در کار و جلب نظر و قلوب دیگران را تعقیب می کند بزودی در اذهان و

● مقدمه

اگر مدیریت را «علم و هنر استفاده بهینه از نیروی انسانی و سایر امکانات برای رسیدن به هدف معین» بدانیم، جایگاه و نقش عظیم مدیر در بهره وری از نیروها و جلوگیری از اتلاف انرژیها و توانائیها روشن می گردد. نیز مشخص می شود که مدیریت به عنوان یک علم، نیازمند آموزش، کسب اطلاعات مداوم و رشد و تعالی مستمر یافته ها و اندوخته هاست. مدیر هم باید به توانائیهای خویش واقف باشد و هم به توانائیها و استعداد های مالی و انسانی حوزه مدیریت خویش، تا بر آن اساس به هدایت نیرو و قرار دادن آن در جایگاه مناسب خویش اقدام ورزد.

قلبها شکسته می شود و به بن بست می رسد. برای «او» کار کردن و توکل دائم بر «او»، هرگز شکست و بن بست دربی نخواهد داشت. کسی که برای خدا کار کند، سخنش و نگاهش تا ژرفای قلبها نفوذ خواهد کرد، اصولاً زبان مخلص، زبان خود خواهی و خودستایی و خود مطرح کردن نیست و در نتیجه جز حکمت و حق از زبانش نخواهد جوشید. رسول خدا (ص) فرموده است: مَنْ اَخْلَصَ لِلَّهِ اَرْبَعِينَ صَبَاحًا حَرَّتْ بِنَابِيعِ الْحِكْمَةِ مِنْ قَلْبِهِ عَلَيَّ لِسَانَهُ اَهْرَ كَسَ جَهْلٍ رَوْزٍ لِرَايِ خَدَا اِخْلَاصٍ وَرَزْدٍ، چشمه ساران حکمت از قلبش برزانش جاری خواهد شد. اخلاص و توکل بر ارج ترین سرمایه مدیر در هدایت و رشد و تعالی و ثمربخشی کارهاست.

۲ - شرح صدر

همانگونه که رفت، فضای کاربوزه کارهای خطیر و بزرگ نمی تواند خالی از سختی و تنگنا و مشکل باشد. مجموعه افرادی که در محیط کار هستند دارای خلق و خوی و منش متفاوت هستند؛ ممکن است حجم کار نیروها را خسته و عصبانی و پرخاشگر و تندخو سازد. وقفه در تأمین نیازها که گاه اجتناب ناپذیر است ممکن است به موضعگیری و رفتارهای نامطلوب بیانجامد. نیروها و عناصری که در محیط کار هستند چون از مجموعه سیستم بی اطلاعند بسادگی تسلیم برخی توضیحات و واقعیتها نمی شوند. جز این القائات سوء، فرهنگ موجود در جامعه ما که همیشه تصویری منفی از مدیر و کارفرما و... به اذهان داده است، نگاه و طرز تلقی عناصر محیط کار را نسبت به مدیر تحت الشعاع قرار می دهد. مدیر باید در هنگام برخورد با نیروها از حوصله و صبر و شکیبایی برخوردار باشد و الا دچار ناکامی و شکست خواهد شد. علی علیه السلام در خطبه متقیین در وصف پروا بیشگان می فرماید: یَمِزُجُ الْعِلْمَ بِالْحِلْمِ^۲ اِنْسَانٌ (اهل تقوی) علم را با حلم در هم می آمیزند. یعنی همانگونه که علم و دانش و به عبارتی دیگر تخصص ضروری است «حلم» نیز بال دیگر پرواز مدیر در آسمان موفقیت است.

* اخلاص و توکل پراج ترین سرمایه مدیر در هدایت و رشد و تعالی و ثمربخشی کارهاست.

* مدیر باید «محیط» باشد نه «محاط». بر «کار» سوار باشد نه فرورفتن در کار، او را از همه چیز غافل کند.

شرح صدر آنقدر مهم است که خداوند در طرح نعمتها و داده های خویش به پیامبر، آن را در صدر نعمتها قرار می دهد و می فرماید: اَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ؟ اَيَا سَيِّئَاتِكَ اِرْفَاحًا وَبِازِ قَرَارِنَا دَعِمًا؟ پس می توان گفت که تحمل ۲۳ سال شکنجه و رنج و در بدری و جنگ، و هدایت جهانی به روشنای اسلام، محصول شرح صدر پیامبر است. مدیر باید سنگ صبور و شنونده دردها و تحمل کننده پرخاشگریها باشد. بی شک وقتی شعله خشم کسی که به مدیر ناخسته و خشونت روا داشته فرو بنشیند و کظم غیظ و شکیبایی مدیر را مشاهده کند نوعی تجلیل و تکریم درونی نسبت به او پیدا خواهد کرد. باید در زندگی پیامبر و ائمه مطالعه کرد و دید که چه تعداد از مخالفان با مشاهده این ویژگی ایمان آورده اند که برخورد مرد شامی با امام حسن (ع) و شرح صدر امام و ایمان آوردن و عذر خواهی آن مرد یکی از آن نمونه هاست.

۳ - حسن خلق و معاشرت صمیمی

انسانها دارای ارزش و کرامت و شخصیت قابل احترام هستند، بخصوص اگر تلاشگر و فعال و سازنده باشند. خداوند بارها از ارزش انسان، کرامت، امانتداری، خلافت و... او سخن گفته است. قرآن، شناسنامه انسانهای والا و تکریم و تجلیل ارزشهای موجود در انسانهای متعالی و مؤمن و حقیقت پرداز است. اگر به منزلت انسانی انسانها ارج گذاشته شود، شوق آنها به کار و علاقه مندی آنها به شخص قدرشناس و حقگزار بیشتر می شود. مدیر موفق کسی است که با حسن خلق

و گشاده رویی و صمیمیت با همه عناصر و نیروها رابطه برقرار کند. اگر رسول خدا (ص) بربک سفره با یاران می نشست و چون آنان غذا می خورد و در حلقه ای که می نشست تشخیص او از دیگران دشوار بود، مدیر معتقد و مسلمان نیز باید همچون «أسوة» خویش از این حسن خلق و تواضع برخوردار باشد. خداوند در آیه ۱۵۹ آل عمران، خطاب به پیامبرش می فرماید: فَمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّمْ يَكُنْ لَّكَ غَلِيظُ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ - بی گمان تو با مهری که هدایت در دل افکنده با آنان مهربانی و اگر تندخو و سنگین دل بودی، همه از اطرافت پراکنده می شدند، برای آنان آمرزش بخواه و با آنان مشورت کن و هرگاه آهنگ کار کردی، توکل بر خدا کن که خداوند توکل کنندگان را دوست دارد. در دستورات اسلام آمده است، حتی وقتی دل گرفته و اندوهگینی، مبدا آثار غم بر چهره ات باشد و دیگران را ملاقات کنی بکوش که غمت در دل و لبخند بر لبانت باشد. الْمُؤْمِنُ بَشْرُهُ فِي وَجْهِهِ وَحُرَّتُهُ فِي قَلْبِهِ. شادی مؤمن در رخسار و اندوهش در دل است.^۱

و این روایت زیبا از رسول خدا (ص) باید چراغ راه و نصب العین مدیران باشد که:

اِنكُمْ لَنْ تَتَمَوْا النَّاسَ بِاَمْوَالِكُمْ فَالْقُوْمُ بِطَلَاقَةِ الْوَجْهِ وَحَسَنِ الْبُشْرِ^۵

شما نمی توانید مردم را با پول و عوامل مادی جذب کنید راه جذب آنها گشاده رویی و صفا و صمیمیت است.

خوشروئی و طلاقت وجه پایگاه مدیر را در قلبها قرار می دهد و حکومت بر قلبها زمنه تحقق همه خواسته ها و هدفهاست. عَلِيٌّ عَلَيْهِ السَّلَامُ مَيَّ فَرَمَا: اِذَا لَقَيْتُمْ اِخْوَانَكُمْ فَتَصَا فِحْوًا وَظَهَرُوا لَهُمُ الْبِشَاةَ وَالْبِشْرَةَ تَتَفَرَّقُوا وَمَا عَلَيْكُمْ مِنَ الْاَوْزَارِ؛ به هنگام ملاقات با مؤمنین، با ایشان مصافحه کرده و با گشاده رویی و بشاشت با آنها مواجه شوید که در این صورت موقعی که از یکدیگر جدا می شوید (با تفضل و آمرزش

الهی) گناهی بر شما نخواهد ماند.^۶
نکته‌ای که در آیه ۱۵۹ آل عمران گذشت، نشان دهنده این است که ضرورت این رابطه صمیمانه، ارزشگذاری به اندیشه و نظر عناصر ریک سازمان یا گروه است با شرکت افراد در تدبیر و مدیریت، جز احساس شخصیت احساس تعلق به مجموعه و تعلق مجموعه به شخص نیز حاصل می‌شود.

برای پی بردن به سهم رهبری در محیط‌های مختلف، آزمایشاتی بعمل آمده که نتایج بسیار جالبی داشته است. براساس آزمایشات فوق، عامل محیط بر حسب نوع رهبری، بر سه نوع تفکیک و تقسیم شده است:

محیط استبدادی یا خودرأیی، محیط آزادی یا دموکراسی، محیط آشفته یا بی‌بندوباری.

الف - محیط استبدادی: خط مشی و نوع فعالیتها را رهبر تعیین و مشخص می‌کند بطوری که افراد از فعالیت‌های آینده و طرح‌هایی که به اجرا گذاشته خواهد شد کوچکترین اطلاعی ندارند.

ب - محیط آزادی: خط مشی، با تبادل نظر و گفتگو و مشورت تعیین می‌شود و بطور جمعی درباره تقسیم کار مذاکره به عمل می‌آید.

ج - محیط آشفته: آزادی عمل مطلق وجود دارد و رهبر، اطلاعات بدست آمده را در اختیار افراد می‌گذارد اما در بحثها و مذاکرات جمعی شرکت نمی‌کند و افراد در انتخاب راه و تعیین خط مشی، از سلیقه‌های فردی سود می‌جویند. نتایج بدست آمده از این آزمایشات نشان می‌دهد که «در محیط استبدادی، خصوصت ۳۰ درصد بیشتر از محیط‌های آزاد رُخ می‌نماید و ۹۹ درصد از افراد، فعالیت در محیط آزاد را ترجیح می‌دهند.

در محیط استبدادی، بار سنگین مسئولیت متوجه یک یا دو تن از افراد می‌شود و آنها هستند که در واقع باید پاسخگوی اشتباهات و خرافکارهای دیگران باشند.

در محیط آشفته، ۷۰ درصد از افراد

ترجیح می‌دهند تحت رهبری کسی فعالیت کنند که کاری به کار آنها نداشته باشد.^۷
به هر حال درک دیگران، ارج نهادن به شخصیت دیگران، ایجاد محیطی سراسر نشاط و سرزندگی، بر رانده‌مان کار خواهد افزود و رابطه صمیمی مدیر و افراد سازمان به مطلوبیت و مقبولیت کار و محیط خواهد انجامید.

۴ - حسن نظارت و تدبیر در کار (بینش و بصیرت)

عوامل گوناگون و متفاوتی در تحقق اهداف و آرمان‌های یک نهاد و سازمان مؤثرند؛ عوامل درونی سازمانی و برون سازمانی، فردی و جمعی، مادی و معنوی، نقش و سهم تعیین کننده در کار دارند. غفلت از هر کدام از این مسائل می‌تواند بحران در مدیریت و مدیریت بحران را دامن بزند. مدیر باید همه جوانب و ظرائف کار را همواره در نظر داشته باشد محیط نامناسب (تهویه، نور، صدا و...) می‌تواند در کمیت و کیفیت کار مؤثر باشد. عوامل برون سازمانی و درون سازمانی هر چند کوچک و کم اهمیت، نباید نادیده گرفته شوند. به عبارت دیگر مدیر باید «محیط» باشد نه «محاط»، بر «کار» سوار باشد نه فرورفتن در کار، او را از همه چیز غافل کند. نمونه زیبایی از این «همه سونگری و احاطه بر شرایط» را در جنگ اُخُد می‌توان دید. وقتی «وحشی» قاتل حمزه (ع)، خود را به پیامبر رساند و اسلام آورد و پیامبر او را علی رغم به شهادت رساندن حمزه (ع) بخشید، از او پرسیدند، چرا حمزه (ع) را به شهادت رساندی در حالی که اگر علی (ع) را به شهادت می‌رساندی پاداشی بزرگتر دریافت می‌کردی؟ وحشی جواب داد: حمزه (ع) در جنگ «محاط» بود و علی (ع) در جنگ «محیط»؛ جنگ بر حمزه (ع) حکومت می‌کرد و علی (ع) بر جنگ! من از همین استفاده کردم و زوین به سوی حمزه برتاب کردم. علی (ع) تمام صحنه جنگ را زیر نظر داشت، در جنگ غرق نمی‌شد و میدان رزم و شرایط جنگ او را نمی‌بلغید.

* همانگونه که علم و دانش و به عبارتی دیگر تخصص ضروری است «حلم» نیز بال دیگر پرواز مدیر در آسمان موفقیت است.

* قرآن شناسنامه انسانهای والا و تکریم و تجلیل ارزشهای موجود در انسانهای متعالی، مؤمن و حقیقت پرداز است.

عواملی که در محاط سازی مدیر مؤثرند عبارتند از:

الف - گاه دل بستگی و گرایش مدیر به «یک امر» از مجموعه «امور» حوزه مدیریت، او را از دیگر امور باز می‌دارد و یا نسبت به آنها به غفلت می‌کشاند. مثلاً حساسیت یک مدیر در یک مجموعه آموزشی نسبت به تأمین امکانات رفاهی می‌تواند زمینه ساز غفلت از دیگر بخشها شود و در نتیجه «خونی» که باید به همه اندامها و آینده‌های مجموعه برسد تنها به بخشی از مجموعه اختصاص یابد و دیگر قسمتها دچار کم خونی و ضعف شوند.

ب - گاه نیز عنصر یا عناصری از مجموعه برای غافل ساختن مدیر، چیزی را در نگاه او پررنگ و برجسته ترسیم می‌کنند تا تمام توجه مدیر معطوف به آن شود و از دیگر مسائل بازماند در صحنه سیاسی جهان امروز از این شیوه در مشغول سازی و انحراف ذهن مدیران جامعه به سمت مسائل جانبی و فرعی استفاده می‌شود. گاه نیز سیاستمداران برای کاهش تنشها و حساسیتهای اجتماعی از این حربه برای اغفال و انحراف ذهن مردم استفاده می‌کنند.

ج - حجم سنگین کار و ختم شدن همه رشته‌ها به مدیر نیز می‌تواند مدیر را از همه سونگری و اشراف بر کار باز دارد. اگر مدیر قدرت تصمیم‌گیری از دیگران را سلب کند و خود در همه کارها فعال مایشاء باشد جز متوقف کردن خلاقیت و رشد دیگران با آنچنان حجمی از کار مواجه می‌شود که دیگر فرصتی برای «نگاه از فراز» نمی‌یابد و

گرداب کارها و مراجعات او را در خود فرو می‌بلعد.

مدیر نباید با شخصیت بخشیدن به دیگران، هدایت از نزدیک و اشراف بر جمع امروزه آهنگ رشد و بالندگی عناصر و افراد سازمان و خود سازمان را شتاب و سرعت بخشد.

سرکشی به کار، ایجاد هماهنگی، رفع عوامل گنبد کننده، آفریدن شرایط تسریع در کار و قرار دادن افراد در مسیر توانائیها، ضرورت یک مدیریت موفق و کار آست. نویسنده روانشناسی صنعتی و مدیریت می‌نویسد: همچنانکه مدیریت یک حوزه نمی‌تواند امور مهم فنی و مالی را به دست تقدیر و پی آمدهای ناشی از آن بسپارد، همانطور هم نمی‌تواند برای بهره‌گیری از استعداد کارکنان حوزه‌ای که نیروهای انسانی او را تشکیل می‌دهند، فاقد طرح و برنامه لازم باشد. از این جهت باید حالات و رفتار افراد و سایر عوامل روانی و اجتماعی محیط نیز تحت نظر قرار بگیرد. استعداد فراگیری در بعضی‌ها زیاد و در برخی اندک است، اما در مجموع، هر شخص استعداد کار بخصوصی را دارد منتهی عده‌ای ممکن است از استعدادهای مختلفی توأمأ برخوردار باشند. این بحث دارای شقوق و ابعاد مختلفی می‌تواند باشد که برای اجتناب از دراز دامن شدن بحث از طرح آنها خودداری می‌شود.

۵ - توان جسمی (ایجاد نشاط جسمی) توان جسمی مدیر در میزان کارآئی او فوق العاده مؤثر است. همین امر نیز در مجموعه کارکنان همواره باید مورد توجه باشد. در دعای کمیل، امیرالمؤمنین علی علیه السلام در فرازی از دعا، از پروردگاره جسم و اندیشه‌ای توانا برای خدمت کردن می‌طلبید «فوق علی خدمتک جوارحی و اشدأ علی العزيمة جوانحی».

خداوند، در قرآن مجید برای بردوش کشیدن بار سنگین نبوت که مصداق بارز مدیریت است، خطاب به حضرت یحیی (ع) می‌فرماید: یا یحیی خذ الكتاب بقوة ای یحیی کتاب را با قوت و نیرو برگیر.

فردوسی شاعر گرانقدر ادب پارسی خوب سروده است:

ز نیرو بود مرد را راستی
ز سستی کژی زاید و کاستی
اگر در کنار محیطهای کار، شرایطی برای تفریح و نشاط آفرینی باشد نتیجه کار مطلوبتر خواهد بود. استراحت ضمن کار امروز در کشورهای صنعتی امری رایج است. خستگی را از دو جنبه می‌توان مورد توجه قرار داد:

۱ - کم شدن نتیجه کار ۲ - احساس کوفتگی و ناتوانی که این خستگی تنها به خستگی بدنی محدود نمی‌ماند بلکه باعث خستگی فکری و آفت در کار نیز می‌شود. کم شدن نتیجه کار^{۱۱} را با دستگاهی به نام کارنگاریا ارگوگراف^{۱۱} اندازه می‌گیرند. باید در فواصل کار استراحت داد، این استراحت چهارحس دارد.

- ۱ - خستگی فیزیولوژیک (عضلانی) برطرف می‌شود.
 - ۲ - آگاهی از زمان استراحت، موجب می‌شود که شخص تلاش بیشتری از خود نشان دهد و نگذارد تا نتیجه کار نقصان یابد.
 - ۳ - زمان استراحت از ملال‌انگیز شدن کار جلوگیری می‌کند.
 - ۴ - روحیه افراد تقویت و بشاش می‌شود.
- چگونگی استراحت نیز در کارآئی افراد مؤثر می‌باشد. در جدول زیر ارتباط درصد کارآئی با چگونگی استراحت نشان داده شده است.^{۱۲}

نوع استراحت	افزایش درصد کارآئی
استراحت کامل در صندلی راحت	۹/۳ درصد
استراحت ساده در پشت میز	۸/۳ درصد
گوش دادن به سرود و آهنگ در مدت استراحت	۳/۹ درصد
خروج از محل کار برای صرف جای	۳/۴ درصد
قدم زدن	۱/۵ درصد

اخیراً در دولت و مطبوعات کشور به این امر توجه و عنایت بیشتر شده است. معاون امور اجتماعی وزارت کار اعلام کرده است که تمامی کارگاه‌هایی که بیش از ۵۰۰ تن کارگر دارند موظف به ایجاد فضای ورزشی شدند. و کارفرمایان موظف به برگزاری ورزش صبحگاهی در کارگاه خود شدند.^{۱۳} رخت و سستی. امکان تصمیم گیریهای سترگ و دقیق را سلب می‌کند. توانائی‌های جسمی، برخورداری از نشاط در تصحیح مجرای کار، هماهنگی امور، دقت عمل، مؤثر و مفید است. مدیر افسرده و ناتوان به «آیدمی ناتوانی» دامن خواهد زد و درست است که «افسرده دل افسرده کند انجمنی را». بی شک مدیر خسته و ناتوان هرگز در رشد و تعالی سازمان خود موفق نخواهد شد.

• پی نوشتها:

- ۱ - کاشفی بیهقی سزوری، کمال‌الدین حسینی، «الرسالة العلیة»، مرکز انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۶۱، ص ۳۰۲
- ۲ - نهج البلاغه، فیض الاسلام، خطبة ۱۸۴، ص ۶۱۴
- ۳ - سورة آل عمران، آیه ۱۵۹
- ۴ - روایت از علی (ع) است، «اصول کافی»، جلد ۴، ص ۴۵۷
- ۵ - «موانع و عوامل رشد در اخوت مؤمنین» تهیه و نشر سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، چاپ سوم ۱۳۶۴، ص ۱۸
- ۶ - همان کتاب، ص ۱۲۲
- ۷ - پروا، مهدی، روان‌شناسی صنعتی و مدیریت چاپ اول، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۶۳، ص ۱۳۸-۱۳۹
- ۸ - همان کتاب، ص ۱۲۷
- ۹ - سورة مریم، آیه ۱۱

10-Work Deserement

11-Ergograph

این دستگاه عبارت است از وسیله‌ای که بازو را با بند چرمی به آن می‌بندند و فرد مورد نظر بوسیله انگشت، وزنه‌ای را به طرف بالا می‌کشد. در همین حال، دقعات بالا کشیدن وزنه روی استوانه‌ای ثبت می‌گردد و هر بار طول حرکت وزنه کوتاه‌تر می‌شود تا جایی که، انگشت از کار باز می‌ماند و میزان خستگی عضلانی از طریق استوانه‌ای که «ارگوگرام» نام دارد، مشخص می‌شود.

- ۱۲ - پروا، مهدی «روانشناسی صنعتی و مدیریت»، صص ۱۳۱-۱۳۳
- ۱۳ - روزنامه اطلاعات، چهارشنبه ۲۵ دی ماه ۱۳۷۰،