

# کمال مدیریت و سازمان

اساسی را برای کسب کمال مدیریت شکل می‌دهد. چنین به نظر می‌رسد که کمال واقعی مدیریت، از اهدای خالصانه و موثر خدمت در تمامی زمینه‌های پنجگانه فوق است. نکته اساسی این است که تعهدات فوق برای یک مدیر مسلمان در راستای تعهد به حق تعالی، معنی و مفهوم دارد. اینک به توضیح هر یک از موارد پنجگانه فوق می‌پردازیم.

## ۱- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع

اولین و شاید مهمترین تعهد مدیران، تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع است. در فرهنگ ایرانی و اسلامی ما نیز «عبادت جز خدمت خلق نیست» و صالحترین افراد، سودمندترین آنان نسبت به مردم معرفی شده‌اند. مدیران کمال‌جوی، تشنه ارایه خدمات مفید به مشتریان یا ارباب رجوع خود هستند. آنان «شیفتگان خدمتند و نه تشنگان قدرت».

مشتری هم به کسانی اطلاق می‌شود که می‌توانند از حاصل کار واحد تحت نظارت مدیر بهره‌جویند. کار برخی از مدیران به‌طور مستقیم بر مشتریان خارج از سازمان اثر می‌گذارد و کارکنان یک واحد نیز اغلب به افراد واحد دیگر در همان سازمان خدمت می‌کنند. مشتری اساساً ملاک تعهد خدمت بشمار می‌رود، خواه در داخل سازمان یا خارج از آن باشد.

مدیران وظایف خود را در دنیای روابط و در بین انسان‌هایی انجام می‌دهند که پیوسته اخلاق، رفتار، میزان تحمل و شیوه هدایت آنان را نظاره می‌کنند و در نتیجه، با مشاهدات‌شان از ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های مدیر تأثیر می‌پذیرند. صاحب‌نظران، ساختار سازمانی را سیستمی از روابط می‌دانند که بر فعالیت‌های افراد و گروه‌ها حاکم است. بنابراین، تمایز میان مدیریت‌ها و ساختارهای سازمانی را می‌توان در گوناگونی سیستم روابط حاکم بر فعالیت‌های افراد و گروه‌های کاری هر سازمان جستجو کرد.

کمال مدیریت از تعهدی نشأت می‌گیرد که ویژگی مشترک تمامی مدیران موفق است. مدیران کاردان، تأثیر مثبت و موثری بر دیگران می‌گذارند، زیرا با ترکیب متوازی از باورها و نگرش‌های مثبت، رفتارهای خوبی را ارایه می‌دهند و این باورها و اعمال خوب تعهدات را شکل می‌دهند. موثرترین مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

۱- تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع.

۲- تعهد نسبت به سازمان

۳- تعهد نسبت به خود.

۴- تعهد نسبت به افراد و گروه‌های کاری.

۵- تعهد نسبت به کار.

هر یک از این تعهدات، به تنهایی در مدیریت موثر اهمیت بسیاری دارد. با گذشت زمان، این تعهدات چهار جنبه

◆ **کمال مدیریت، از تعهدی نشأت می‌گیرد که ویژگی مشترک تمامی مدیران موفق است.**

یک مدیر کمال جوی به دو شیوه می تواند تعهد خود را به طور موثر به مشتری نشان دهد:

۱-۱- خدمت به مشتری یا ارباب رجوع: عطش خدمت به مشتری یا ارباب رجوع، با وقف آگاهانه و مداوم خود به نیازهای آنان فرو می نشیند و این امر حساسیت بیشتر نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع را می طلبد که از طریق تشویق آنان به بهره‌وری از محصولات و خدمات مدیر و اظهار نظر صادقانه پیرامون این محصولات و خدمات و از سوی دیگر، پذیرش نظریات آنان از سوی مدیر حاصل می شود. تشخیص نیازهای مشتری به طور روشن و بهنگام برای ارائه خدمات واقعی به مشتری لازم است. مدیر کمال جوی، علاوه بر شناخت مشتری یا ارباب رجوع و نیازهای او، باید به گونه‌ای عمل کند که مسایل مشتریان را به موقع پاسخ گوید.

۱-۲- اهمیت دادن به مشتری یا ارباب رجوع: شناساندن درست و اصولی مشتری به کسانی که در واقع ارایه کننده خدمت به او هستند، اهمیت بسزایی دارد. مشتری همواره از سوی افراد سازمان مورد قدردانی قرار نمی گیرد، زیرا برخی از کارکنان به دلایل مختلف، گاهی از اوقات مشتری را مزاحم یا موجب دردسر می پندارند. در نظر این دسته از کارکنان، مشتری منشاء بسیاری از مسایل است. اغلب این افراد به مشتری به عنوان کسی که باید تحملش کرد، می نگرند که بی گمان نگرش این چنین، منشاء رفتارهای ناخوشایندی خواهد بود که در نتیجه، مشتری را ناخرسند می کند.

مدیران کمال جو به شیوه‌های زیر برای مشتریان خود اهمیت قابل می شوند:

- اهمیت مشتری را به طور روشن برای کارکنان بیان می کنند.

- بیشترین اهمیت و اولویت را به مشتری می دهند.  
- اظهار نظرهای مخرب درباره کسانی را که استفاده کنندگان محصولات و خدمات گروه کاریشان هستند، ممنوع می کنند.

## ۲- تعهد نسبت به سازمان

دومین تعهد مدیریت، تعهد نسبت به سازمان است. مدیران موثر، به سازمانشان افتخار می کنند و این افتخار را در رفتارشان متجلی می سازند و بدینگونه حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القا می کنند. این مدیران، تعهد خودشان را به گونه‌های مختلفی اظهار می دارند و علاوه بر این، تلاش می کنند تا این تعهد نسبت به سازمان به سه طریق زیر انجام گیرد:

۲-۱- ساختن فضای سازمان: ساختن فضای سازمان از طریق نشان دادن جنبه‌های مثبت سازمان کسب می شود. اگر بیشتر انسان‌ها از جایی که کار می کنند یا کاری که انجام می دهند، احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را برای انجام کار در آن سازمان از دست می دهند. آدمیان دوستاندار مشارکت در کارهای خوب و ایفای نقش مثبت در محیط خویش هستند و خوی بد و تمایل به ایفای نقش منفی در انسان‌ها ذاتی نیست. مدیر کمال جوی، از فعالیت‌های

سازنده این افراد در سازمان حمایت کرده و از هرگونه اظهار نظر مخرب به طور موثر جلوگیری می کند.

۲-۲- حمایت مدیران عالی: حمایت از مدیران رده‌های بالاتر لازمه وفاداری است که هر سازمانی برای ادامه فعالیت خود به آن نیاز دارد. مدیران کمال جوی، با نشان دادن وفاداری نسبت به رده‌های مافوق و رواج دادن این نگرش ضروری در میان کارکنان، بر ارج و منزلت سازمان می افزایند. این مدیران برای پست سازمانی خود مسوولیتی دوگانه قایلند: مسوولیت اول، چالشی که باید در برابر رده‌های بالاتر از خود نشان دهند؛ و مسوولیت دوم، حمایت از کارکنان است. مدیران کمال جوی، تصمیم‌های رده بالا را گرفته و با فراهم آوردن زمینه‌های عملی آن، از دیگران نیز می خواهند که این چنین عمل کنند. مدیر کمال جوی، مدیریت عالی را سرزنش نمی کند، حق و حساب هم نمی دهد. رفتار این گونه مدیران، توان سازمان را در اجرای تصمیمات و کسب اهداف قوت می بخشد.

در فرهنگ اسلامی نیز اطاعت و حمایت همه جانبه از اولیای امور - که البته در تفکر دینی ما در سلسله مراتب طولی مشروعیتشان را از خداوند می گیرند - ضروری و واجب شمرده شده است. گذشته از معصوم که قول و فعلش برخاسته از وحی و ارتباط با عالم غیب است، در ارتباط با غیر معصوم نیز بسیار تاکید شده است که حاکمیتش را گردن نهمیم، ولی به شرطها و شروطها، یعنی نه او را تضعیف کنیم و نه او را پذیرا شویم، بلکه او را در جهت هدف یاری و مساعدت کنیم و در صورت انحراف از هدف، او را نصیحت کنیم و در صورت عدم کارایی نصیحت، نوبت به قیام و اظهار کلمه حق است، اگرچه او را خوش نیاید.

۲-۳- رعایت ارزش‌های اساسی سازمان: ارزش‌های اساسی سازمان به طور دقیق بیانگر اهمیت آن چیزی هستند که به سازمان به خاطرش بنیانگذاری شده است. یکی از جنبه‌های دشوار کمال مدیریت، رعایت ارزش‌های اساسی سازمان است، به ویژه هنگامی که این ارزش‌ها در حین کار مورد سؤال قرار می گیرند. اگر سازمان مجموعه اعتقادات اساسی کاملاً شناخته شده‌ای داشته باشد، در آن صورت، مسوولیت مدیر، عملکرد همساز و سازگار با اعتقادات اساسی سازمان را ایجاب می کند. مدیران، الگوی باورهای سازمان هستند. مدیران کمال جوی، با این چالش و تعهد زندگی می کنند.

## ۳- تعهد نسبت به خود

سومین تعهد، بر شخص مدیر تمرکز دارد. مدیران کمال جوی، تصویر قوی و مثبتی را به دیگران ارایه می دهند و در تمامی موقعیت‌ها به عنوان یک نیروی مثبت عمل می کنند، ولی این امر نباید با خودخواهی یا خودمحوری اشتباه شود. مدیران کمال جوی، به عنوان افرادی که قدرت را با حس تواضع جمع کرده‌اند، شناخته می شوند.

تعهد نسبت به خود با سه دسته فعالیت مشخص می شود:

۳-۱- نشان دادن استقلال در فکر و عمل: این ویژگی،

◆ مشتری اساساً ملاک تعهد خدمت بشمار می رود، خواه در داخل سازمان باشد یا در خارج از آن.



## ◆ مدیران کمال جوی، با نشان دادن وفاداری نسبت به رده‌های مافوق و نگرش ضروری در میان کارکنان، بر ارج و منزلت سازمان می‌افزایند.

یکی از ابعاد مهم مدیریت موثر است. عملکرد مدیران کمال جوی در واحد سازمانی خود، به گونه‌ای است که گویی کسب خصوصی خویش را تدبیر می‌کنند، تصمیم‌ها را از خود می‌دانند و مسوولیت تصمیمات را خود به عهده می‌گیرند. از اعتقادات شخصی خود نیز دفاع کرده، با پذیرش مخاطرات در این هنگام، منطقی عمل می‌کنند و به این رفتار بیش از حفظ خود ارج می‌نهند.

۳-۲- کسب مهارت‌های لازم: این امر به تصویری که مدیر از خود به دیگران ارایه می‌دهد، باز می‌گردد. مدیر کمال جوی، دل آرام دارد و از خود مطمئن است و بر مبنای وحدت شخصیت خود عمل می‌کند. او کسب موفقیت خود را کوچک یا بزرگ جلو نمی‌دهد. چنین مدیرانی به اطرافیان نشان می‌دهند که بکار خود تعلق دارند. مدیران کمال جوی، با ایمانی که دیگران با آنان دارند، زیست می‌کنند، بر مبنای صداقت عمل می‌کنند و انسجام رفتاری استثنایی از خود بروز می‌دهند.

۳-۳- پذیرای انتقادات سازنده: این ویژگی به دو جنبه نخست تعهد مثبت نسبت به خود تعادل می‌بخشد. بسیاری از مدیران، خود محورانه عمل می‌کنند، در حالیکه مدیر کمال جوی واقعی، برای بهتر شدن وضع سازمان، با رویی گشاده از انتقادات و نظریات اصلاحی افراد استقبال می‌کند. او بردباری زیادی را در قبول اشتباهات و تشویق افراد نسبت به انتقاد سازنده و قبول آن از خود نشان می‌دهد و از هرگونه واکنش منفی یا انتقام‌جویانه پرهیز می‌کند. به دیگر سخن، مدیران کمال جوی، پس از دریافت بازخورد نسبت به عملکرد خود، بازخورد دهنده را از خود نمی‌رانند، یا بازخورد آنان را نادیده نمی‌انگارند. آن‌کس را بر دیگران بگزین که سخن حق را به تو بیشتر گوید. پذیرش خاضعانه انتقاد آسان نیست. به هر حال، شنونده خوب بودن و تلاش در جهت بهبود عملکرد برای حفظ کمال شخصی در طی زمان لازم است.

### ۴- تعهد نسبت به افراد

چهارمین تعهد مدیریت، تعهد نسبت به تیم کاری و افراد آن است. مدیران کمال جوی، نسبت به افراد تعلق خاطر خاصی نشان می‌دهند و این امر مدیر را وامی‌دارد تا برای کمک به افراد، از شیوه مناسب رهبری برای موفقیت در کارهایشان استفاده کند.

روشن است که تندخویی و رفتار نامناسب با آنان، بین او و کارکنان شکافی عظیم را پدید خواهد آورد که در راه رسیدن به اهداف سازمانی مانعی اساسی خواهد بود. تعهد مثبت مدیر نسبت به افراد، با تمایل همیشگی او به صرف زمان و انرژی لازم در کار با کارکنان به منصفه ظهور در می‌آید.

سه دسته از فعالیت‌های حیاتی این تعهد را شکل می‌دهند:

۴-۱- نشان دادن علاقه و شناسایی: نشان دادن علاقه و شناسایی افراد، با تمرکز بر نقاط قوت آنان حالتی را بوجود می‌آورد که همچون قهرمانان در خود احساس قهرمانی کرده و همانند آنان نیز عمل می‌کنند. این حالت، از طریق دادن

پاداش و تقویت عملکرد آنان به وجود می‌آید. همچنین باید محیطی را فراهم کرد که افراد به یکدیگر احترام بگذارند و با همدیگر متواضعانه برخورد نمایند. برای مثال، باید از اظهارنظرهای مخرب در مورد دیگران جلوگیری و پرهیز کرد.

۴-۲- برخورد ارشادی: دادن بازخورد ارشادی، روش واقعی برخورد با عملکرد ضعیف یا ناموفق افراد است. گاهی برخی از افراد نمی‌توانند با انتظارات مثبت زیست کنند و مدیر کمال جو، در هنگام عملکرد با استاندارد مناسب مداخله می‌کند. مدیر کمال جو، با استفاده از بازخورد صادقانه، به همراه افراد کار می‌کند و به تجدیدنظر در اهداف عملکرد می‌پردازد. او همچنین با صرف وقت نشان می‌دهد که به سرپرستی و هدایت آنان علاقمند است.

نباید نیکوکار و بدکار در نظر تو یکسان باشند، زیرا نیکوکاران را به نیکویی بی‌ رغبت کند و بدکاران را به بدی راغب سازد پس هر یک از آنان را به سبب آنچه برگزیده است، پاداش و کیفر ده.

۴-۳- ترغیب فکرهای خلاق: ترغیب فکرهای خلاق، بیانگر علاقه به دیگران است و پیشرفت فردی و گروهی را تقویت می‌کند. این اقدام مثبت، اغلب تفاوت میان گروه‌های کاری موفق و گروه‌های ناموفق یا غیرمنسجم را نشان می‌دهد. مدیر کمال جوی، از طریق اقدام‌های متعارف و توجه به افکار دیگران، فرصت‌هایی را فراهم می‌آورد تا افکار و نتایج فکر موفق را به حساب صاحب آن گذاشته و بدینگونه تمام توان و ظرفیت افرادش را بکار می‌گیرد و با این‌گونه اقدام‌ها فضای مناسبی از اعتماد موفقیت و اطمینان را فراهم می‌آورد.

### ۵- تعهد نسبت به کار

پنجمین تعهد مدیریت، تعهد نسبت به کارهایی است که باید صورت پذیرد. مدیران موفق به کارهایی که افراد انجام می‌دهند، معنی و مفهوم می‌بخشند و با تمرکز کردن و توجه کارکنان بر روی کار و ارایه هدایت‌های لازم به آنان از انجام دادن موفقیت‌آمیز کارها اطمینان حاصل می‌کنند. تداوم کمال مدیریت، از طریق عملکردهای عالی پیوسته واحد سازمانی تحت مدیریت آنان نشان داده می‌شود.

این تعهد از چهار عامل اثر می‌پذیرد:

۵-۱- حفظ تمرکز صحیح بر کار: حفظ تمرکز صحیح بر کار، به معنی حفظ دید مناسب نسبت به کارهاست. مدیر کمال جوی، توجه به هر یک از افرادش را بر آنچه مهمتر است، متمرکز می‌کند. حفظ تمرکز صحیح بر کار، از طریق آگاهی و شناخت نسبت به مأموریت کلی سازمان و حمایت از آن مشخص می‌شود و بدینگونه مدیر پیوسته می‌کوشد تا اهداف را با اهداف گسترده همسو نماید.

۵-۲- ساده کردن کار: ساده کردن کار، با تقسیم آن به اجزای قابل حصول و در عین حال، اجتناب از پیچیدگی‌ها و رویه‌های غیر ضروری به دست می‌آید. مدیر کمال جوی، هدف‌ها، کارها و توانایی‌های افرادش را به‌طور کامل مورد توجه قرار می‌دهد و به این ترتیب، از تلاش برای انجام دادن



بیش از حد توان جلوگیری می‌کند. تمرکز تلاش‌ها به طور روشن بر هدف‌های عمده در قالب اولویت‌های سازمانی است.

۳-۵- اهل عمل بودن: اهل عمل بودن، به زبان ساده، به انجام رسانیدن موفق کارهاست. مدیران کمال‌جویی، کسانی هستند که کارها را به انجام می‌رسانند، عامل پیشروی را حفظ می‌کنند، زمان واقعی پایان هر کار و اقدامی را مشخص و معین می‌کنند و در موعد مقرر کارها را به انجام می‌رسانند. هم‌چنین افراد را به انجام دادن کارها تشویق می‌کنند و حس حرکت در جهت صحیح و مثبت و تلاش ثمربخش را در آنان برمی‌انگیزند، و با زبان حال، کارکنان را به کار مفید فرا می‌خوانند.

از مصادیق کلام امام صادق (ع) است که می‌فرماید: مردم را با اعمالتان دعوت به خیر نمایید و از کسانی نباشید که با زبان‌هایشان مردم را دعوت می‌کنند.

۴-۵- روشن بودن اهمیت کار: روشن بودن اهمیت کار، عاملی است که ترکیب کمال‌مدیریت را کامل می‌سازد. انسان‌ها نسبت به آنچه احساس می‌کنند که مهم است، شور و هیجان بیشتری نشان می‌دهند و وارد عمل می‌شوند. مدیر کمال‌جویی، اهمیت کار را بالا می‌برد. کمال در انجام دادن یک کار هم منوط به کسب نتایج مورد انتظار است. بکارگیری پیوسته تعهدات پنجگانه، رمز مدیریت موفق و موثر است. مدیر، عهده‌دار نقشی حیاتی و واسطه‌العقد تمامی تعهدات است مدیر کمال‌جویی، به طور مستقل با هر یک از تعهدات پنجگانه برخورد خواهد داشت.

مدیر کمال‌جویی، هسته مرکزی فرآیند بهبود و حفظ تعهدات است. مدیر، با قبول مسوولیت شخصی و عمل به عنوان یک نیروی مثبت، می‌تواند بر سازمان، افراد، کارها و مشتریان تاثیر عمیقی بگذارد. مشارکت فعال و انسجام شخصیت مدیر کمال‌جویی، دیگران را تحت تاثیر قرار می‌دهد. سازمان‌های موفق و برجسته از مدت‌ها پیش دریافته‌اند که مرهون افرادشان هستند. آنچه سازمان‌های برجسته را از دیگران جدا می‌سازد، این است که این‌گونه سازمان‌ها از تعداد بیشتری از مدیران کمال‌جویی برخوردارند.

مدیران کمال‌جویی تشخیص می‌دهند که کار آنان، ایجاد تعهدات خاص نسبت به مشتری سازمان، کارهای کلیدی افراد و خودشان است. برای بوجود آوردن هر تعهد، باید نگرشی مناسب با آن تعهد ایجاد کرد و علاقه و مراقبت مثبت ارایه داد و این تعهد جزو مسوولیت‌های هر فرد از افراد سازمان خواهد شد، نه آنکه صرفاً مسوولیت مدیر بشمار آید. مدیر کمال‌جویی با تعهدات پنجگانه زندگی کرده، هماهنگ با دیگران به گونه‌ای کار می‌کند که این تعهدات را در آنان بوجود آورد. جدول زیر با عنوان «مدیر کمال‌جویی چگونه عمل می‌کند» رفتارهای خاص مدیر کمال‌جویی را در هر یک از پنج تعهد فهرست کرده است.

نهایتاً اینکه، مدیران کمال‌جویی نتیجه‌نهایی را به سود مشتری تمام می‌کنند، این در حالی است که همانگونه که مشتری سود می‌برد، سازمان نیز بهره‌مند می‌گردد و مشتریان

سلامت و بقای سازمان را از طریق همان پایداری و وفاداری نسبت به سازمان حفظ می‌کنند. حفظ کمال در بلندمدت، یک راز نیست، بلکه نتیجه ایجاد تعهد است.

مدیر کمال‌جویی چگونه عمل می‌کند؟

تعهد نسبت به مشتری (داخلی و خارجی):

- مدیر کمال‌جویی به مشتری خدمت می‌کند.

- مشتریان را می‌شناسد.

- مصمم است که نیازهای مصرف‌کنندگان خدمات و محصولات را برآورده کند.

- نه تنها بازخورد مصرف‌کنندگان خدمات و محصولات سازمان توجه می‌کند، بلکه آنان را به دادن بازخورد تشویق می‌کند.

- به گونه‌ای عمل می‌کند که مسایل مشتریان به موقع حل گردد.

- برای مشتری اهمیت قابل می‌شود.

- پیوسته مصرف‌کنندگان خدمات و محصولات سازمان را در اولویت قرار می‌دهد.

- اهمیت آنان را به کارکنان گوشزد می‌کند.

- از اظهارنظرهای مخرب نسبت به آنان جلوگیری می‌کند.

- خود را به رضایت خاطر بلندمدت مشتری بیش از سود کوتاه‌مدت سازمان متعهد می‌داند.

تعهد نسبت به سازمان و مدیریت آن:

- مدیر کمال‌جویی، سازمان را می‌سازد.

- رسالت و مأموریت‌های سازمان را می‌داند و مورد حمایت قرار می‌دهد.

- از اظهارنظرهای مخرب نسبت به سازمان جلوگیری می‌کند.

- در توصیف مزایای سازمان، صادق است و مثبت عمل می‌کند.

- حس افتخار به کار در سازمان را به کارکنان القای کند.

- مدیریت عالی را حمایت می‌کند.

- از مدیران سطوح بالاتر به شکل مثبت یاد می‌کند.

- از اظهارنظرهای مخرب درباره مدیران سطوح بالا

◆ بسیاری از مدیران، خود محورانه عمل می‌کنند، در حالیکه مدیر کمال‌جویی واقعی، برای بهتر شدن وضع سازمان، با رویی گشاده از انتقادات و نظریات اصلاحی افراد استقبال می‌کند.

- اجتناب می‌ورزد.
- شخصاً از تصمیم‌های مدیران عالی حمایت می‌کند.
- سرزنش‌ها را متوجه مدیران سطوح بالا نمی‌کند.
- ارزش‌های اساسی سازمان را می‌شناسد.
- ارزش‌های اساسی سازمان را رعایت می‌کند.
- ارزش‌های اساسی سازمان را بکار می‌گیرد.
- دیگران را به رعایت ارزش‌های اساسی سازمان در کار ترغیب می‌کند.
- هنگامیکه ارزش‌های اساسی سازمان رعایت نشده باشد، اقدام‌های اساسی انجام می‌دهد.
- تعهد نسبت به خود به عنوان یک مدیر:
- مدیر کمال‌جوی در فکر و عمل استقلال دارد.
- از اعتقادات شخصی خود دفاع می‌کند.
- مسوولیت و مالکیت تصمیم‌ها را به عهده می‌گیرد.
- در آزمون فکری‌های جدید، مخاطره معقول را می‌پذیرد.
- به کسب کمال بیشتر علاقمند است تا حفظ موقعیت خود.
- توانایی‌ها و مهارت‌های لازم را در خود بوجود می‌آورد (خود را به عنوان مدیر آماده می‌کند)
- در برخورد با دیگران، انسجام شخصیتی از خود نشان می‌دهد.
- از خود تصویر مثبتی را ارایه می‌دهد.
- به عنوان مدیر، اعتماد می‌کند.
- از انتقاد مخرب نسبت به خود اجتناب می‌ورزد.

## ویژگی‌های هشتگانه سازمان‌های کمال یافته

ردیف	ویژگی	شاخص‌های اصلی
۱	تعصب به عمل	اجرا در مقیاس کوچک - اقدام به آزمایش‌های ساده و عملی برای ایجاد دانش - علاقه و تعهد مدیران به استفاده از ارتباطات غیررسمی و فعال - علاقه مدیران به بازدید ناگهانی از واحدها و اعلام حضور خود و تمایل آنها به درگیری در همه زمینه‌های کاری
۲	ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری	اولی دانستن جلب رضایت مشتری بر همه کارهای دیگر و اخذ نظرها و پیشنهادهای مشتریان در مورد کل مراحل چرخه (طراحی - تولید - بازاریابی)
۳	تمایل به استقلال و کارآفرینی	تشویق کارکنان به قبول مخاطره - در نظر گرفتن شکست و عدم موفقیت به منزله کسب تجربه - ترغیب مبتکران و نوآوران به اجرا و نظارت بر پروژه‌های خود - استفاده از ساختارهای منعطف و تشکیل گروه‌های کوچک رقیب برای تسهیل و امکانپذیر ساختن استفاده از نوآوران در اجرای پروژه‌های خاص
۴	افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد	برخورد محترمانه با افراد و حفظ حرمت آنان - القای اشتیاق، اعتماد و احساس خویشتی به آنان - تشویق کارکنان به انجام کارهای معنی‌دار - استفاده از واحدهای کاری کوچک و ایجاد جو انسانی در آنها
۵	برخورد شفاف و ارزشی	انتشار و تعقیب رسالت سازمان با ذکر علل روشن و واضح بیان کردن و آشکار ساختن ارزش‌های شخصی به جای مخفی نگهداشتن آنها - تقویت مجموعه باورها و فرهنگ سازمانی از طریق نقل مکرر داستان‌ها و افسانه‌ها و تاکید بر باورهای مشترک در سازمان - در نظر گرفتن رهبران به منزله الگوی نقش‌های مثبت و اسوه انسان‌های اهل عمل (نه افرادی حراف و بی‌عمل)
۶	تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود	پرداختن مدیریت به کسب و کار و تجارتي که خوب ان را می‌شناسد - تاکید بر اهتمام به رشد درونی به جای ادغام با دیگر سازمان‌ها
۷	استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک	غیر متمرکز ساختن اختیارات تا حد امکان - کوچک نگاه داشتن دفتر مرکزی - هدایت استعدادها به صحنه عمل
۸	حفظ توازن انعطاف‌پذیری و عدم انعطاف‌پذیری	اعمال کنترل‌های راهبردی و نظارت مالی شدید - در ضمن، غیر متمرکز ساختن اختیارات و ایجاد استقلال و تمهید فرصت‌های خلاقیت و نوآوری (به طور متعادل)

## منابع:

- دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی.
- ۱- کتاب مدیریت استونر، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی.
- ۲- کتاب اصول مدیریت کنتز، ترجمه دکتر محمد علی طوسی و محمد صاییب.
- ۳- کتاب تئوری‌های سازمان، استیفن پی رابینز، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی.
- ۴- کتاب مدیریت رفتار سازمانی استیفن پی رابینز، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی.
- ۵- کتاب مدیریت رفتار سازمانی، دکتر علی رضاییان، تهیه‌کننده: رحیم رنجبر (شعبه ارومیه)