

رهنمودهای مدیریتی

ادامه از شماره قبل



- ۳۳۲ - رمز موفقیت شما در این است که کار و حرفه را استراحت خود قرار دهید .
- ۳۳۳ - پیشرفت افراد را مورد تشویق قرار دهید تا شتاب بگیرند .
- ۳۳۴ - خوشبین به آینده امیدوار است و بدبین از آن بیمناک .
- ۳۳۵ - آینده را از دریچه ترس و وحشت نگاه نکنید .
- ۳۳۶ - بزرگ ترین اشتباه این است که از اشتباه کردن بترسیم .
- ۳۳۷ - آفت دانش به کار نبستن آن و آفت کار دلبستگی نداشتن به آن است .
- ۳۳۸ - با استعدادی متوسط اما پشتکاری بیش از حد به هر چه بخواهید می رسید .
- ۳۳۹ - اگر در کارها جدیت به خرج ندهیم بی استعدادترین افراد مصمم و با اراده نیز از ما پیشی می گیرند .
- ۳۴۰ - شانس و اقبال به معنای استفاده بجا از فرصت‌های پیش آمده است .
- ۳۴۱ - خواستن نه به معنای میل داشتن ، آرزو کردن و امیدوار بودن است بلکه به معنای عمل کردن است .
- ۳۴۲ - کارتان را آغاز کنید توانایی انجامش به دنبال می آید .
- ۳۴۳ - راهی که هزار کیلومتر باشد قدم به قدم پیموده می شود .
- ۳۴۴ - مردی که کوه را از میان برداشت کسی بود که شروع به برداشتن سنگریزه‌ها کرد .
- ۳۴۵ - برای بالا رفتن از نردبان ابتدا باید پا را بر پله اول گذاشت .
- ۳۴۶ - کار بزرگ وجود ندارد به شرطی که آن را به کارهای کوچک تر تقسیم کنیم .
- ۳۴۷ - انسان سعادتمند کسی است که از هر خطایی تجربه ای کسب کند .
- ۳۴۸ - ریاست هدف نیست وسیله خدمت است .
- ۳۴۹ - مهم ترین سرمایه گذاری رهبران ، ایجاد و حفظ اعتماد کارکنان نسبت به سازمان است .
- ۳۵۰ - اعتماد را از راه های زیر تشویق کنید :
- ❖ قابل اعتماد باشید .
 - ❖ باز برخورد کنید و تعامل های باز را تشویق کنید .
 - ❖ اجازه دهید کارکنان دانش خود را با کارکنان همتای خود در شرکت های دیگر (حتی شرکت های رقیب) ، مبادله کنند .
- ۳۵۱ - نکات کلیدی زیر از رموز موفقیت (رهبری) است :
- ۳۱۱ - سخن دارویی را ماند که اندک آن سود دهد و بسیارش کشنده است .
- ۳۱۲ - مانند مرد عمل فکر کن و مانند مرد فکر عمل نما .
- ۳۱۳ - آدم با هوش ددرسه‌های بزرگ را به ددرسه‌های کوچک تبدیل می کند و ددرسه‌های کوچک را از بین می برد .
- ۳۱۴ - بحران های بزرگ مردان بزرگ را به وجود می آورد .
- ۳۱۵ - کسی که اندرز را ارزان رد کند ، طولی نمی کشد که پشیمانی را با قیمت گرانی خریداری خواهد کرد .
- ۳۱۶ - آنکه می تواند نسبت به نیکی دیگران ناسپاس باشد از دروغ گفتن باک ندارد .
- ۳۱۷ - فایده ای که عاقل از دشمنانش می برد بیش از سودی است که نادان از دوستانش می برد .
- ۳۱۸ - از نزدیکی به کسی که قادر به حفظ اسرار و رموز زندگی خود نیست پرهیز نما .
- ۳۱۹ - راز برده توسط ولی وقتی که آن را فاش کردی تو برده اش شوی .
- ۳۲۰ - آسان ترین راه برای از بین بردن افتخارات خودستایی است .
- ۳۲۱ - کسی که سدهای دیرین را بیهوده شمارد و ویران کند بی گمان گرفتار فاجعه طغیان آب خواهد شد .
- ۳۲۲ - اگر هر روز راه را عوض کنی هرگز به مقصد نخواهی رسید .
- ۳۲۳ - هر شکست لاف‌اقل این فایده را دارد که انسان یکی از راه هایی را که به شکست منتهی می شود ، می شناسد .
- ۳۲۴ - برای دشمنانت کوره را آنقدر داغ مکن که حرارتش خودت را هم بسوزاند .
- ۳۲۵ - رییس خطاکار را نشان می دهد مدیر خطا را .
- ۳۲۶ - رییس می گوید کار باید انجام شود ، مدیر می گوید کار چگونه انجام شود .
- ۳۲۷ - رییس توقع احترام دارد ، مدیر احترام را بر می انگیزد .
- ۳۲۸ - عضو اصلی و حیات بخش هر سازمان مدیریت آن است .
- ۳۲۹ - افراد موفق کارهای متفاوت انجام نمی دهند بلکه کارها را به گونه ای متفاوت انجام می دهند .
- ۳۳۰ - پیش از آن که پاسخی بدهی با یک نفر مشورت کن ولی پیش از آن که تصمیم بگیری با چند نفر .
- ۳۳۱ - بدون برنامه ریزی امکان کنترل وجود ندارد .
- ۲۹۱ - افراد با ایمان قدرت دیدن کمک های خداوند را دارند .
- ۲۹۲ - آنکه مشورت می کند کمتر اشتباه می کند .
- ۲۹۳ - باید از کار کوچک شروع کنید تا سازمانی بزرگ بسازید .
- ۲۹۴ - در باره درخت بر اساس میوه اش قضاوت کنید نه بر اساس برگهایش .
- ۲۹۵ - مدیریت خوب هنری است که مشکلات را ساده می سازد نه این که چیزهای ساده را مشکل کند .
- ۲۹۶ - بهترین راه آماده شدن برای فردا این است که کار امروز را عالی انجام دهیم .
- ۲۹۷ - مدیر با داشتن وفاداری به کارکنان ، وفاداری آنان را نسبت به سازمان بدست می آورد .
- ۲۹۸ - به شخصی که یک جوجه به شما داده است از دادن یک بال خودداری نکنید .
- ۲۹۹ - مشتریان خود را همانقدر جدی بگیرید که خودشان می‌خواهند .
- ۳۰۰ - یاد بگیریم کمتر صحبت کنیم تا زودتر به مقصد برسیم .
- ۳۰۱ - دانا به کار خود توکل می کند و نادان به آرزوی خویش .
- ۳۰۲ - آنهایی که کار امروز را به فردا موکول می کنند مطمئناً کار فردا را نیز به روز بعد موکول خواهند کرد .
- ۳۰۳ - عروس زندگی کار است که اگر بتوانی داماد این عروس شوی مسلماً فرزندان سعادتمند خواهد بود .
- ۳۰۴ - آدم نادان در کار همه دخالت می کند بجز کار خود .
- ۳۰۵ - در اندیشه آنچه کرده ای مباحث در اندیشه آنچه نکرده ای باش .
- ۳۰۶ - آنجا که نتوان قوانین را با پول و ثروت خرید سرزمین طلایی است .
- ۳۰۷ - مدیر افراد را اداره نمی کند بلکه آنها را هدایت می نماید .
- ۳۰۸ - سکوت گفتاری است که هرگز دچار خطا و اشتباه نمی گردد .
- ۳۰۹ - اگر خاموش باشی تا دیگران به سخنت آرنده بهتر که سخن گوئی و خاموشت کنند .
- ۳۱۰ - همانا گوینده ماهر همان شونده زبردست است .





- ❖ احترام به افراد و توانمند کردن آن ها .
- ❖ توسعه یک راهبرد / بینش .
- ❖ بهبود مستمر فشار روحی .
- ❖ راهبری و برقراری ارتباط .
- ❖ خطرپذیری و کنترل آن .
- ❖ ایجاد پایگاه دانش .
- ❖ انعطاف پذیری و تند و تیز بودن .

۳۵۲ - مدیریت زمان ، همان استفاده بهینه از زمان است .
 ۳۵۳ - امانت و صداقت در مدیریت به مفهوم احساس مسوولیت، ارتباطات موثر ، عمل به وعده ها و خودشناسی است .
 ۳۵۴ - فراموش نکنید هنر مدیر این است که تهدید را تبدیل به فرصت کند .

۳۵۵ - هدف نهایی مدیریت کیفیت ، ایجاد اعتماد میان مشتری است.

۳۵۶ - راهبران کسانی هستند که وحدت در هدف ، مسیر و محیط داخلی سازمان ایجاد می کنند .

۳۵۷ - سازمان پایدار سازمانی است که ضمن داشتن قدرت رشد و بقا، بر نیازها ، انتظارات و خواسته های مشتریان متمرکز شود .

۳۵۸ - کارکنان در تمامی سطوح ، اساس یک سازمان را تشکیل می دهند ، مشارکت کامل آن ها باعث می شود تا توانایی هایشان در جهت منافع سازمان به کار گرفته شود .

۳۵۹ - تحول های سازمانی موفقیت آمیز، علاوه بر توجه به روحیه کارکنان ، به توازن بین تحول و تداوم نیاز دارد .

۳۶۰ - کارها را به جا و به موقع انجام دهید. از شتابزدگی، سستی، لجاجت و غرق شدن در امور بپرهیزید .

۳۶۱ - زندگی بدون کار مردن پیش از وقت است.

۳۶۲ - یک روز بیکاری چون یک شب بی خوابی خسته کننده است.

۳۶۳ - مرد بزرگ دیر وعده می دهد و زود انجام می دهد .

۳۶۴ - یک ناظر به عنوان داور و مشکل گشا امور را کنترل می کند.

۳۶۵ - نقش مدیر یا رهبر آموزشی عبارت است از حمایت و تقویت و یاری و مساعدت و سرانجام همکاری کردن نه دستور دادن و هدایت کردن .

۳۶۶ - افراد شرکت کننده در سازمان هرگز فقط دست های اجیر شده نیستند بلکه آنان سرها و قلب های خود را نیز به همراه می آورند .

۳۶۷ - مشکل کارکنان معمولاً به علت نداشتن درک درست از سازمان است.

۳۶۸ - هنگامی که اقتدار زیادی در اختیار سطوح بالای سازمانی باشد چنین سازمانی متمرکز خوانده می شود و هرگاه اختیار آزادانه در همه سطوح توزیع شود چنین سازمانی غیرمتمرکز نامیده می شود .

۳۶۹ - به منظور اجتناب از کنترل بیش از حد ناظران باید کنترل را منحصر به مراحل کلیدی و حیاتی نمایند .

۳۷۰ - ناظران کارآمد قادرند وجود یک مشکل یا ضرورت یک تصمیم را تشخیص دهند ، نقاط بالقوه بروز مشکلات را پیشاپیش بشناسند و فرصت های مناسب بهبود و اصلاح را بشناسند .

۳۷۱ - مشکلات از طریق برطرف نمودن یا اصلاح علل اختلال که به نوبه خود شکاف موجود در عملکرد را مسدود می کند حل می شوند و همواره مشکل گشایی باید به شیوه ای سیستمی انجام شود .

۳۷۲ - تصمیم گیری از اجزای لاینفک مشکل گشایی است در این مرحله است که راه حل ها ، ایده ها و اقدامات جدید منتقدانه آزموده شده و سپس بر مبنای احتمال توفیق یا شکست هر یک در تحقق اهداف مربوطه گزینش می شوند .

۳۷۳ - کارایی بیشتر زمانی حاصل می شود که مبتنی بر اهداف محکم و اطلاعات دقیق باشد .

۳۷۴ - مشکل گشایی اثربخش وابسته به کمیت و کیفیت اطلاعات است که بر مبنای آن ها تجزیه و تحلیل و یا قضاوت انجام می گیرد .

۳۷۵ - فرآیند سازماندهی ساختار سازمانی را خلق می کند این ساختار

طرق مختلف تلفیق افراد با مهارت های گوناگون برای اجرای وظایف مختلف را در گروه ها یا واحدهای منطقه ای برای رسیدن به اهداف مشترک تجویز می کند این گونه ساختارها مشوق نظم و هماهنگی در محل کار می باشند .

۳۷۶ - ساختار سازمانی رسمی الگو یا سلسله مراتبی برای توزیع یا تفویض مسوولیت یا اختیار لازم برای اجرای آن ها را فراهم می سازد مسوولیت یک وظیفه یا یک الزام می باشد و اختیار قدرت لازمه برای اجرای مسوولیت است . موازنه اختیار و مسوولیت امری اجتناب ناپذیر است .

۳۷۷ - مسوولیت اصلی واحدهای ستادی مشاوره یا ارایه خدمات می باشد ولی گاهی ممکن است دارای اختیارات کارکردن در حوزه تخصصی خود نیز می باشند .

۳۷۸ - برای ایجاد سازمان های کارآمد اصول معینی لازم الرعایه هستند از جمله می توان : آگاهی از سلسله مراتب و محترم شمردن کانال های ایجاد کننده آن و متابعت از اصل وحدت فرماندهی را برشمرد .

۳۷۹ - توسعه سازمانی فنی مشارکتی است که اعضای سازمان را قادر می سازد تا ساختار یک سازمان را آنچنان مورد تجدید نظر قرار دهند که بهتر بتوانند با تغییراتی که رخ می دهد سازگار شود .

۳۸۰ - رهبری صحیح ناشی از چهار متغیر پیچیده منش رهبر ، منش پیروان ، منش سازمان و منش محیط است . رهبری در سازمان های آموزشی پدیده ای اقتصادی است برحسب مفاهیم جمعی افراد تعیین می شود . مرتبط با هنجارهای گروه است و تحت نفوذ تعدد تعامل میان اعضای سازمان قرار دارد .

۳۸۱ - هدف از ارزیابی عملکرد کارمند کمک به جهت بهبود ظرفیت کاریش می باشد هنگامی که فرد از حیطه های خوب کار گذشته اش و جنبه هایی که جا برای بهبود بیشتر دارد مطلع می شود برای تقویت نقاط قوتش و بهبود نقاط ضعفش تشویق می شود .

۳۸۲ - کاربرد دقیق و منصفانه متغیرهای کیفی و کمی در ارزیابی کارکنان آنان را مطمئن می سازد که رتبه بندی آنان مبتنی بر حقایق و نه نظریات شخصی است .

۳۸۳ - مصاحبه (ارزیابی کارکنان) باید با تاکید بر امتیاز دادن به جنبه هایی که در خور امتیاز دهی هستند شروع شود سپس می تواند به بحثی در جهت حوزه هایی که عملکرد در حد مورد انتظار نبوده است سوق داده شود مصاحبه باید با توافقی بر روی اقدامات مشخص بهسازی یا رشد آتی فرد خاتمه یابد .

۳۸۴ - نکات ضروری در ارزیابی توسط ناظر :

❖ هدف ارزیابی باید بهبود کارکنان یا کمک به رشد کارمندان باشد.

❖ چون هدف رشد و بهبود کارمند است در انتخاب معیارها و ملاکها و نظام امتیاز دهی در ارزیابی ، ناظر و کارکنان مشترکاً باید این موازن را تعیین کنند .

❖ ملاک ها و معیارهای تعیین شده باید در ابتدای دوره ارزیابی یعنی در شروع سال تحصیلی یا تقویمی به کارکنان اعلام شود و به

آن ها تصریح شود که در پایان سال با همین معیارها در باره آن ها قضاوت خواهد شد .

❖ چون هدف ارزیابی بهبود و سازندگی است باید ارزیابی به صورت مستمر و ادواری انجام گیرد مثلاً هفتگی ، هر دو هفته یکبار یا ماهانه و نتایج قبل از فوت وقت یا پایان سال به اطلاع هر کارمند ذینفع برسد تا فرد فرصت اصلاح و بازسازی خودش را و نتیجتاً بهره وری در کار برای سازمان را داشته باشد .

❖ ارزیابی در پایان دوره کاری نیز ترجیحاً به صورت مشترک توسط ناظر و کارمند ذی نفع با توجه به مستندات کاری و نتایج ارزیابی های قبلی باید انجام بگیرد و در صورتی که شرایط اقتضا کند که ناظر به تنهایی ارزیابی را انجام بدهد حتماً باید کارمند را از جریان و نتایج ارزیابی مطلع کند .

❖ بالاخره پیگیری نتایج ارزیابی بعد از پایان دوره در دوره های بعدی کاری باید انجام شود به این منظور که نتایج عملی و کاربردی ارزیابی را در رفتار و عملکرد کارمند مشاهده کنید که محقق شده است .

۳۸۵ - آموزش اعم از مستقیم و غیر مستقیم می تواند پرهیزینه باشد، خوشبختانه چنانچه به خوبی برنامه ریزی و اجرا شود می تواند موجد منافع عظیمی باشد .

۳۸۶ - نیروی کار خوشحال و تولید بالاتر از حد معمول الزاماً توأم نیستند مثلاً خوشنود سازی و آسان گیری منجر به عادات کاری بی دقتی و بی تفاوتی می شوند . با برقراری استانداردهای بالا و انگیزش کارکنان به منظور نگه داشتن آنان گاهی یک ناظر باید منتظر بروز تنش و عدم توافق صریح باشد هنگامی که این تعارضات بی درنگ حل شوند مفید بوده و در حفظ روحیه همراه با کاهش نرخ غیبت و افزایش همکاری که از ویژگی های نیروی کار خوشحال است می باشد .

۳۸۷ - هنگامی که مشاغل مبتنی بر رویکرد مشارکتی و فردمداری بازسازی می شوند توجه کارکنان بر روی نفس کار متمرکز می شود نتیجتاً شغل بیش از پیش تبدیل به کاری می شود که کارکنان علاقه به انجامش دارند و به چالش و رضایت خاطر بیشتری می انجامد و خودش به یک نیروی انگیزشی تبدیل می شود .

۳۸۸ - رهبری توانایی ایجاد توافق با دیگران و به کارگیری فنون تشویق و تاثیرگذاری بر آنان به منظور جلب همکاریشان در پیگیری اهداف مشروع سازمانی را اقتضا می کند . با داشتن شخصیتی محکم یک ناظر قادر به کسب و توسعه مهارت های رهبری می باشد .

۳۸۹ - رهبری نوعی دستکاری یا تغییر نیست بلکه مبتنی بر استنباط صحیح انگیزه های شخص دیگری و تامین شرایطی در محیط کار است که آن فرد را قادر به ارضای نیازهایش می سازد در حالی که به سازمان نیز در تحقق اهدافش کمک می شود .

۳۹۰ - موفقیت در رهبری کمتر وابسته به فنون است تا وابستگی به خلق یک همبستگی پرشور و اعتماد ریشه دار بین ناظر و زیردستان ، گرچه انتظارات برخی از زیردستان به طور غیر منطقی بالا است ولی با یک رهبری منصفانه و دلسوزانه بیشتر کارکنان راضی می شوند .

حسین استرون