

رهنمودهای مدیریتی

ادامه از شماره قبل



۳۹۱ - ارتباطات فرآیند انتقال اطلاعات و نیت از شخصی به شخص دیگر است. ناظران برای صدور دستورات و دستورالعمل‌های روزانه، ایجاد روحیه گروهی و دریافت بازخورد وابسته به آن هستند. روابط ارتباطی باید با زیردستان و زبردستان، سایر ناظران و

گروه‌های مهم خارج از سازمان حفظ شود.

۳۹۲ - اثربخشی به مفهوم « کار درست انجام دادن است » و این در حقیقت جوهره همه کارهایی است که در مدیریت زمان باید انجام شود. آن‌ها عبارتند از: تعیین اولویت‌ها، تعیین هدف‌های شخصی روشن، برنامه‌ریزی برای دستیابی به هدف‌های شخصی، یادگیری کنترل زمان، ثبت و بازبینی استفاده از وقت، یافتن وقت برای اندیشیدن.

۳۹۳ - چند دستورالعمل برای کارکردن اثربخش با دیگران در سازمان:

❖ هر کس حقوق معینی دارد از آن جمله میل دارد که از روی احترام با وی رفتار شود، به حرف‌هایش به دقت گوش دهند، و از خود در مقابل انتقاد ناروا دفاع کند.

❖ هر فردی حق دارد که به طور صریح ادعای خود را اظهار کند یا نکند.

❖ هر کس حق دارد که به سخنان او به دقت گوش فرا داده شود.

❖ از احساسات و عواطف و پیش‌داوری‌های خود آگاه باشید.

❖ اگر احساس می‌کنید، عواطف شما در خطر است، پیش از آن که به صورت یک کشمکش منجر شوند با آن‌ها مقابله کنید.

۳۹۴ - گوش دادن شامل عناصر زیر است:

❖ شنیدن، تماشا کردن، فهمیدن و درک کردن، ثبت کردن، نگاه کردن.

۳۹۵ - پرداخت خیلی خوب به کارکنان لزوماً باعث انگیزش آنان نمی‌شود ولی پرداخت به گونه بد به شدت آن‌ها را از انگیزش تهی می‌سازد.

۳۹۶ - نظر مورد اتفاق آن است که پول اضافی در دراز مدت کارکرد را بهبود نمی‌بخشد هر چند که در کوتاه مدت در بهبود مؤثر است.

۳۹۷ - اصول چندی وجود دارد که باید هنگام اقدام در مورد یک کارکرد ضعیف آن‌ها را به خاطر داشت:

❖ مسامحه کاری به مشکل کمکی نمی‌کند بلکه آن را بدتر و وخیم‌تر می‌سازد.

❖ عملکرد ضعیف و بدی که به آن رسیدگی نشود واگیردار است و ممکن است در تمام مؤسسه یا محل کار پخش شود.

❖ کارکنان کم کار اغلب در محیط غلط مجریان خوبی هستند.

❖ هر مساله و مشکلی علتی دارد. هرگاه علت را کشف کنید به پیدا کردن راه حل نزدیک شده‌اید.

❖ افراد شایسته یک شبه ناشایسته نمی‌شوند.

۳۹۸ - مدیر، مسوول نگهداری استاندارد عملکرد در حوزه کاری خویش است و مسوولیت‌های او را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: تعیین استاندارد، قابل دستیابی، تلاش برانگیز، پایدار، همگانی، ابلاغ استاندارد، تقویت استاندارد.

۳۹۹ - عناصر ارتباط، پاسخ سوال‌های ذیل هستند:

چرا؟ - چه چیز؟ - به وسیله چه کسی و به چه افرادی؟ - چگونه؟ - چه وقت؟ - کجا؟

۴۰۰ - اخبار مهم را پیش از آن که به صورت شایعه پخش شود به

دیگران برسانید اما از تکذیب برحذر باشید ولی چیزی اعلام کنید که به طور ضمنی شایعه را رد کند و زمان را با شایعه خیلی نزدیک نکنید.

۴۰۱ - مصاحبه کردن شامل دو عمل است: پرسش کردن و گوش دادن به جواب.

۴۰۲ - انواع مصاحبه: گزینشی، ارزشیابی، انضباطی، رسیدگی به شکایات، مشورتی.

۴۰۳ - سه نوع مسوولیت رییس یک جلسه: ۱- مدیریت و کارگردانی فرآیند کار ۲- اداره و تنظیم وقت ۳- مدیریت و کارگردانی افراد.

۴۰۴ - بهترین وسیله تقویت برای ارتباط نوشتاری دقت، اختصار و روشنی است که آن‌ها را الفبای ارتباط می‌نامیم.

۴۰۵ - قواعدی چند برای نگاهداری روابط افراد طی یک بحران وجود دارد:

❖ ابتدا از حداقل زور استفاده کنید.

❖ تصمیم بگیرید تا کجا می‌خواهید بروید.

❖ آینده را در نظر داشته باشید.

❖ راه‌های انتخاب خود را باز نگه دارید.

❖ طرف مقابل خود را از هر طرف احاطه نکنید.

❖ خطوط ارتباط خود را دست نخورده نگاه دارید.

❖ اطمینان پیدا کنید که همه از مطلب مورد نظر شما آگاهی یافته‌اند.

۴۰۶ - برای بهبود کارکرد کارکنان ده پیشنهاد زیر ارائه گردیده است:

❖ استانداردهای روشن و بدون ابهام بر پا کنید.

❖ به افراد بگویید که چگونه کار خود را دارند انجام می‌دهند.

❖ از افراد برای کار خوب تشکر کنید.

❖ کار ضعیف را گوشزد کنید و از آن انتقاد نمایید.

❖ با مردم به عنوان افراد رفتار کنید.

❖ به افراد مسوولیت بدهید.

❖ کار را در متن قرار دهید.

❖ محیط کار را درست فراهم کنید.

❖ قابل دسترس باشید.

❖ خوب پول بدهید.

۴۰۷ - یک توییح و سرزنش مؤثر چنین است:

❖ کوتاه و تیز.

❖ خصوصی اجرا می‌شود.

❖ هدف آن اصلاح عملکرد است نه توهین به اجراکننده کار.

❖ با یک یادداشت مثبت پایان می‌یابد.

۴۰۸ - یک تیم به عبارت ساده تعدادی افراد است که برای دستیابی و ایفای وظیفه‌ای مشترک گرد هم جمع شده‌اند. (تعدادی افراد، کار کردن با یکدیگر، دستیابی به وظیفه‌ای مشترک)

۴۰۹ - عوامل مؤثر بر سبک رهبری: سبک طبیعی، موقعیت و وضعیت، فرهنگ سازمانی، سن تیم.

۴۱۰ - اگر رهبری می‌خواهد اثربخشی داشته باشد، باید فرد، تیم و وظیفه را یکسان در نظر داشته باشد.

۴۱۱ - در بحث سازمانی، یک رهبر همیشه می‌تواند مدیریت کند، یک مدیر ممکن است همیشه توانایی رهبری نداشته باشد.

۴۱۲ - پاره‌ای از شرایط مطلوب برای بهبود و پیشرفت تعلیم و تربیت:

❖ هر فردی به خود و دیگران احترام می‌گذارد.

❖ به احساسات و رفاه هر فردی توجه عمیق معطوف می‌شود.

❖ هر عضو آموزشی احساس تعلق و پیوستگی به گروه می‌نماید.

❖ افراد به یکدیگر اعتماد می‌کنند.

❖ اداره امور به عهده همگان است.

❖ اطلاعات امور مربوط به همگان است.

❖ نظریات و پیشنهادات نتیجه تفکر و اندیشه گروه می‌باشد.

❖ وفاداری به عقاید و ارزش‌ها ابراز می‌گردد نه به اشخاص.

❖ معلمان نظریات را اظهار و به آن‌ها احترام گذارده می‌شود.

۴۱۳ - ناظران باید سعی کنند در کار خودشان انسان باشند چرا که آنان همواره به عنوان پیوند میان هدف‌های سازمان و نیازهای افراد آن خدمت می‌کنند. مواردی که به انسانی شدن یک سازمان کمک می‌کنند عبارتند از:

❖ اجازه دادن به ابراز عقاید.

❖ قایل شدن جایی والا برای انسان در سازمان.

❖ به حساب آوردن هر فرد به صورت فردی یگانه.

❖ قایل شدن حق اشتباه برای فرد.

❖ مجال دادن به افراد برای قبول مسوولیت.

۴۱۴ - مهارت‌های مدیریت و رهبری آموزشی عبارتند از: مهارت در رهبری، مهارت در استفاده از روابط انسانی، مهارت در ارزشیابی، مهارت در روابط گروهی.

۴۱۵ - وحدت و قدرت تاثیر گروه موقعی افزایش می‌یابد که افراد موجبات اقتناع تمایلات و رفع نیازمندی‌های خود را در آن جمع ببینند. مدیر مدرسه باید در ایجاد و تقویت روحیه افراد و محیطی سالم کوشش کند.

۴۱۶ - روحیه عبارت از عکس‌العمل عاطفی و ذهنی که شخص در باب کار و حرفه‌اش دارد که ممکن است قوی یا ضعیف باشد و عوامل ذیل می‌توانند باعث ایجاد آن در کار شوند:

شرایط مطلوب و مناسب کار، احساس علاقه و دلبستگی، رفتار از روی عدل و انصاف، احساس موفقیت در کار و رشد صنفی، احساس اهمیت در وظایف محول، شرکت در تعیین خط مشی کار، حفظ احترام به خود.

۴۱۷ - بی‌دقتی و سستی در کار تنها علل عملکرد ناکافی نیستند بلکه عدم انطباق مشاغل و شاغلین، فشارهای هیجانی یا فیزیکی، ضعف نظارتی و پایان ناپذیر بودن مراحل کاری همگی ممکن است منجر به عملکرد ضعیف کارمند شوند بجای اینکه سبب بهترین تلاش او باشند لذا ناظران بایستی نسبت به این عوامل هوشیار بوده و احتمال رخ دادن آن‌ها را بدهند و هرگاه امکان پذیر باشد باید چنین موقعیت‌هایی را بهبود بخشند.

۴۱۸ - هنگام تفکر در باره برانگیختگی از دیدگاه مدیریتی، خیلی مهم است به این نکته توجه کنید: شما نمی‌توانید افراد را فعال کنید، شما فقط می‌توانید بر آن‌ها چه برای انجامش برانگیخته شده‌اند تاثیر بگذارید.

۴۱۹ - روش برای افزایش بهره‌وری و ایجاد انگیزه در کارگران و کارمندان:

❖ نیروی کار با انگیزه و پویا تشکیل دهید.



۴۵۶ - مسیر عملیات را مشخص کنید، سپس حرکت کنید.
 ۴۵۷ - هر مدیری می داند چگونه بشمارد، ولی مدیران زرنگ می دانند چه بشمارند.
 ۴۵۸ - خودمختاری بیش تری ایجاد کنید.
 ۴۵۹ - چشم انداز درون سازمان را گسترش دهید.
 ۴۶۰ - دو چیز است که مردم بیش از سکس و پول دوست دارند یکی شهرت و دیگری تعریف و تمجید.
 ۴۶۱ - « مدیریت یعنی عملکرد » شما باید مواظب رفتار خودتان باشید زیرا کسان دیگر نیز مواظب هستند.
 ۴۶۲ - کارمندان خوب را شناسایی و از آن ها قدردانی کنید.
 ۴۶۳ - کوتاه ترین و بهترین راه سعادت آن است که مردم سود خود را در ترقی شما بدانند.
 ۴۶۴ - با کارمندان انعطاف پذیر باشید.
 ۴۶۵ - بدون دادن پول، کارمندان را تشویق کنید.
 ۴۶۶ - مردم می خواهند احساس کنند آنچه که انجام می دهند فرق دارد.
 ۴۶۷ - به کارمندان کمک کنید مسوولیت تشویق و ترغیب را به عهده بگیرند.
 ۴۶۸ - به کارمندان قدرت و اختیار بدهید.

۴۶۹ - اگر بخواهی کسی کار خوبی انجام دهد، به او یک شغل خوب بده تا انجام دهد.
 ۴۷۰ - کارمندان را تشویق کنید تا خودشان را باور کنند.
 ۴۷۱ - به دیگران کمک کنید تا پلی باشند برای پیمودن فاصله برای رسیدن به اهداف.
 ۴۷۲ - کارمندان خود را پاسخگو نگهدارید.
 ۴۷۳ - وقتی من خارج از کنترل هستم، باید به خاطر فلسفه ی مسوولیت پذیری، فلسفه ی معذرت خواهی را تغییر داد.
 ۴۷۴ - اعتماد ایجاد کنید.
 ۴۷۵ - به کارمندان نشان دهید که آن ها ارزش اعتماد کردن را دارند.
 ۴۷۶ - تکنیک و تکنولوژی مهم هستند. ولی افزودن اعتماد به آن ها نتیجه را ده ها برابر می کند.
 ۴۷۷ - اعتمادی که به خودمان داریم باعث می شود که ما هم به دیگران اعتماد کنیم.
 ۴۷۸ - به قولی که می دهید عمل کنید. صداقت را معتبرترین معیار در سازمان خود بدانید.
 ۴۷۹ - درستکار باشید و به اطرافیان نیز درستکاری را یاد بدهید.

۴۸۰ - ارتباط بین مزاج و خط قرمز (پایین) را بدانید.
 ۴۸۱ - قدرت تفریح و مزاج را بشناسید.
 ۴۸۲ - بهترین کارمندان را استخدام کنید.
 ۴۸۳ - بهترین کارمندان خود را با ایجاد محیطی مناسب برای رشد مالی و معنوی، حفظ کنید.
 ۴۸۴ - حرمت کارمندان و در تمام اوقات احترام متقابل را حفظ کنید.
 ۴۸۵ - فقط یک راه است که بدانید انگیزه کارمندان شما در سراسر سازمان چه قدر قوی است، از افرادی که واقعاً در آن جا کار می کنند بپرسید. اگر تراوشات عوامل دلسردکننده مشاهده شد، وقت آن است که باید برای از بین بردن عوامل ضد انگیزه وارد میدان شد.
 ۴۸۶ - ببینید چه عواملی، افرادی را که حافظ منافع شما هستند در سازمان نگه می دارد.
 ۴۸۷ - به ارزش ها و قابلیت ها اهمیت دهید.
 ۴۸۸ - هر روز افرادتان را ارزیابی و سازماندهی کنید، حتی اگر از میان افرادی باشند که جزء کارمندان قبلی باشند.
 ۴۸۹ - یک کار تیمی با انگیزه ایجاد کنید.
 ۴۹۰ - از ته قلب راهنمایی و هدایت کنید. کار تیمی را تشویق کنید.

بینند.
 ۴۳۴ - اعتماد چسبی است که کارمندان و کارفرمایان را به هم می چسباند.
 ۴۳۵ - به کارمندان کمک کنید تا در محل کار رقابت کنند.
 ۴۳۶ - کارتان را با شناسایی مشخصات کاری رقیبانتان آغاز کنید.
 ۴۳۷ - رقیبان خود را بشناسید و ببینید با آن ها چگونه می توانید رقابت کنید.
 ۴۳۸ - بهترین کار برای این که در باره ی وضعیت تجاری سایر همکاران اطلاع پیدا کنیم آن است که : « آگاهی کامل نسبت به وضعیت تجاری خود داشته باشیم. »
 ۴۳۹ - به کارمندان بگویید ریسک یک واژه چهار حرفی لازم برای موفقیت است.
 ۴۴۰ - کارمندان را در ریسک کردن حمایت کنید.
 ۴۴۱ - رفتار ریسک کردن را به عنوان یک رفتار آموختنی تشویق کنید.
 ۴۴۲ - شکست فاجعه نیست، بلکه بی هدفی فاجعه است.
 ۴۴۳ - به اهداف بزرگ فکر کنید. به ایده های مجازی فکر کنید.
 ۴۴۴ - از ابزارهای ویژه ی تفکر خلاق و بدیع استفاده کنید.



۴۴۵ - بر جنبه های مثبت راه حل های بدیع تاکید کنید.
 ۴۴۶ - نشانه ای برای دیوانگی و حماقت از این قطعی تر نمی توان یافت که کاری را به یک شیوه ی یکسان به صورت مداوم انجام دهی و انتظار نتایج متفاوت از آن کار داشته باشی.
 ۴۴۷ - به کارمندان خود بگویید از آن ها چه انتظاری دارید و می خواهید آن ها چه گونه باشند.
 ۴۴۸ - مطمئن شوید که کارمندان شما مفهوم عملکرد یا بازده را می دانند.
 ۴۴۹ - کسی که مشتاق کارش است چیزی ندارد که از زندگی بترسد.
 ۴۵۰ - کارمندان خود را فراتر از حد انتظار تشویق و ترغیب کنید.
 ۴۵۱ - استانداردها را مشخص کنید و شفاف باشید.
 ۴۵۲ - مسوولیت کارمندان را مشخص کنید.
 ۴۵۳ - همه ما استعداد مساوی نداریم، ولی همه ی ما باید فرصت مساوی داشته باشیم تا از استعدادمان استفاده کنیم.
 ۴۵۴ - به کارمندان خود در بالا بردن استانداردهای محل کار یا افزایش بازده نقشی بدهید.
 ۴۵۵ - آنچه را که شما و کارمندان شما روی آن توافق دارید بنویسید.

آن ها برای خودشان کار می کنند.
 آن چه که مردم را تشویق می کند بشناسید.
 کاری کنید که کارمندان احساس کنند، شریک شما هستند.
 به کارمندان نشان دهید که کار تجاری یا تولیدی شما چگونه اجرا می شود.
 رقیب خود را بشناسید.
 ریسک کردن هوشمندانه را تشویق کنید.
 تفکر خلاق و بدیع داشته باشید و آن ها را در میان کارمندان تشویق کنید.
 به خاطر داشته باشید که بین انگیزه و بازده کاری ارتباط وجود دارد.
 به کارمندان کمک کنید که عملکرد بهتری داشته باشند.
 بگذارید کارمندان خود را تسلیم ایده های شما کنند.
 در باره پاداش و تشخیص کیفیت کار کارمندان شفاف باشید.
 همیشه بهترین را از کارمندان تان انتظار داشته باشید.
 کلید آغاز عملکرد موفقیت آمیز را بزنید.
 در محیط کار، از عوامل تشویق کننده و تقویت کننده روحیه استفاده کنید.

اختیارانتان را واگذار کنید.
 در تمام اوقات پاسخ گویی را تشویق کنید.
 برای فردایی بهتر اعتماد و اطمینان ایجاد کنید.
 روحیه را تقویت کنید.
 ایجاد انگیزه را به صورت سرگرم کننده و تفریحی درآورید.
 علیه عوامل ضد انگیزه بجنگید.
 کارمندان خود را حفظ کنید.
 کاری کنید که کارمندان با جان و دل کار کنند.
 مهار نیروی پتانسیل (بالقوه) انسان را آزاد کنید.
 ۴۲۰ - مردان و زنان می خواهند شغل خوب و خلاق داشته باشند و اگر محیط و شرایط مناسب برای آن ها فراهم شود، همین طور خواهند بود.
 ۴۲۱ - ترساندن و گیردادن خیلی زیاد کارساز نیست.
 ۴۲۲ - کاری کنید که هدف و رشد شخصی کارمندان بهتر شود.
 ۴۲۳ - به کارمندان بیاموزید که آنچه می دانند باشند.
 ۴۲۴ - قدرتدان خصوصیت منحصر به فرد هر کارمند باشید.
 ۴۲۵ - طوفان مغزی برای بهره وری بیش تر به کار گیرید.

۴۲۶ - این گونه فرض کنید که هدف معنی دار برای کامند نیز مهم است.
 ۴۲۷ - تفکر پویا را تشویق کنید.
 ۴۲۸ - به کارمندان توضیح دهید که کار چگونه است (خارج از سازمان چه می گذرد، تاریخچه سازمان، اطلاع از گزارش سالانه سازمان، تاثیر کار آن ها در کسب اهداف استراتژیک سازمان، نقش آن ها در سازمان و ...).
 ۴۲۹ - به کارمندان کمک کنید تا احساس کنند سازمان به آن ها تعلق دارد.
 ۴۳۰ - تا نتوانی و ندانی چگونه اعتبار به دست آوری، امکان انجام کار زیاد برایت فراهم نخواهد شد.
 ۴۳۱ - گزارش های سود و زیان ماهیانه هر بخش را با کارمندان آن بخش در میان بگذارید.
 ۴۳۲ - « مدیریت کتاب باز » را تشویق کنید (این روش بدان مفهوم است که اطلاعات مالی و استراتژی های کاری سازمان را با کارمندان در میان می گذارند و آنگاه به آن ها نشان می دهند که آن ها در سازمان چه قدر می ارزند و چه قدر می توانند ارزش سازمان را بیفزایند).
 ۴۳۳ - به افرادتان کمک کنید تا چشم انداز و تصاویر بزرگ را