

نکات کلیدی مدیریت

گردآوری، تالیف و تدوین:
جمشید شجاعی برجونی

سرشناسه : شجاعی برجونی، جمشید، ۱۳۲۷ -
 عنوان و پدیدآور : نکات کلیدی مدیریت/گردآوری و تدوین جمشید شجاعی
 برجونی
 مشخصات نشر : تهران: شرکت نفت فلات قاره ایران، ۱۳۸۵.
 مشخصات ظاهری : ۱۶۰ ص
 شابک : 964-06-9272-7
 پیدایش : فیفا
 موضوع : مدیریت
 شناسه افزوده : شرکت نفت فلات قاره ایران
 رده بندی کنگره : ۳ش۲/ف/HD۲۷
 رده بندی لیبری : ۶۵۸
 شماره کتابخانه ملی : ۸۵-۲۴۲۰۴م



شرکت نفت فلات قاره ایران

ناشر : نظام مشارکت شرکت نفت فلات قاره ایران
 نشانی: خیابان ولیمصر، تقاطع بزرگراه چمران و مدرس، خ تورج، شماره ۳۸ صندوق پستی : ۵۵۹۱
 تلفن: ۸۴-۲۲۶۶۴۴۷

مولف: جمشید شجاعی برجونی
 چاپ و صحافی: کانون چاپ
 عملیات پیش از چاپ: کانون هنری فاخته

نوبت چاپ: اول ۱۳۸۵ تهران
 تعداد: ۳۰۰۰ نسخه
 شابک: ۷-۹۳۷۳-۹۶۴-۰۶

ISBN: 964-06-9272-7

حق چاپ برای مولف محفوظ است

۱۶ خلاقیّت در مدیریت

خلاقیّت از دیدگاه روانشناسی / نوآوری و خلاقیّت / ویژگی های افراد خلاق / اهمیت خلاقیّت و نوآوری / ویژگی های سازمان خلاق / کارگروهی و هم اندیشی / خلاقیّت گروهی و مدیریت مشارکتی

۳۲ رابطه ی کنترل با خلاقیّت

کنترل و مفهوم آن / کنترل درونی / مراحل خلاقیّت / فنون خلاقیّت و نوآوری / موانع خلاقیّت

۳۹ فرهنگ وجدان کاری و تعهد

نقش وجدان کاری در نیل به اهداف سازمانی / راههای عملی تقویت وجدان کاری / عوامل مؤثر بر وجدان کاری / توجه به ویژگی های فردی / عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

۵۴ تجزیه و تحلیل انگیزش

ارتباط مؤثر / اجتناب از سیاسی کاری / نتیجه ی داشتن انگیزه / فرهنگ تشویق و دوری از سرزنش / جلب تعهد همکاران و به دست آوردن اطلاعات صحیح

۶۳ برنامه ریزی و اجرای استراتژی

بررسی فرایند استراتژی / لزوم داشتن استراتژی / مشارکت دادن گروه های همفکر در برنامه ی استراتژیک / زمینه سازی برای موفقیت استراتژیک / لزوم ارزیابی گروه ها / مثبت اندیشی در تعارض درون سازمانی / درس گرفتن از موفقیت

۷۲ مدیریت زمان

اصول مدیریت زمان ساده ولی کارآمد / غاصبان زمان / سازماندهی جلسات

۸۳ تفویض اختیار

رفع گرفتاری های شغلی / مقابله با ترس در تفویض اختیار / تفویض اختیار و کنترل وظایف / ایجاد ارتباط در تفویض اختیار / تفویض اختیار مؤثر / تفویض اختیار، کاهش فشار مسئولیت / تفویض اختیار جزئی از مهارت های مدیریتی / زیان های ناشی از عدم تفویض اختیار / تفویض اختیار برای ایجاد انگیزه / فرایند تفویض اختیار / شناسایی موانع و عبور از آنها

- ۹۲ _____ غلبه بر اضطراب در محیط کار
اعتماد به نفس / ترس از شکست / با اعتماد به نفس سخن گفتن / برقراری ارتباط / قدرت پذیرش انتقاد
- ۱۰۰ _____ استرس و راهکارهای مقابله با آن
استرس و سطوح آن / نشانه های استرس / راهکارهای مقابله با استرس / غلبه بر استرس یا تنیدگی
- ۱۰۸ _____ نکاتی کلیدی برای مدیران تازه کار
- ۱۱۲ _____ مشاوره و مدیریت
اهداف مشاوره / محدودیتهای مدیران در مشاوره / انواع مشاوره / گام های اصلاح و بهبود مشاوره ها / هدایت و اجرای جلسات مشاوره / پیگیریهای مربوط به مشاوره / آفات مشاوره / اصطلاحات کارساز / نتیجه گیری و حاصل فرایند مشاوره
- ۱۲۹ _____ تهدید مدیران و تونس کارکنان
انگیزه و وابستگی شغلی / مهارت های ارتباطی / صفات مدیر
- ۱۴۰ _____ شایستگی در مدیران موفق
بخشی از ویژگی های مدیران کارآمد / شاخص های مهارت مدیریت موفق / نکات چاره ساز اتلاف وقت / شیوه ارتباط با کارکنان
- ۱۴۸ _____ اشارات

"مدیریت است، که از ضعیف ترین ملت،
قوی ترین ملت ها را می سازد."
استاد شهید مرتضی مطهری

مقدمه

سپاس بی پایان خداوند سبحان را، که به من توفیق داد مطالبی تحت عنوان "نکات کلیدی در مدیریت" گردآوری، تهیه و تدوین نمایم و در اختیار مدیران ارجمند میهن عزیزم قرار دهم، تا هم آموخته های دوران تحصیل را به آنان یاد آوری گردد و هم یافته های جدید در زمینه ی علوم مدیریتی در دسترس آنها قرار گیرد. باشد که بدینوسیله قدمی هر چند کوچک در راه اعتلا و سربلندی ایران عزیز برداشته باشم. به امید آن که مقبول درگاه خداوند رحمان و مورد استفاده ی آن عزیزان قرار گیرد.

البته این موضوع به آن مفهوم نیست که مدیران محترم به این مطالب اشراف ندارند، بلکه ممکن است به دلیل ازدیاد مشغله ی کاری از یک طرف، و از طرف دیگر شتاب روز افزون تغییرات دنیای کنونی که عصر انفجار اطلاعات و پیوستگی ارتباطات که ممکن است، بعضی از مدیران محترم فرصت کافی برای مطالعه مفصل راجع به فنون جدید مدیریت را نداشته باشند، لذا سعی شده است مطالب مدیریتی بصورت خلاصه کوتاه، و کلیدی، در این نوشتار گردآوری شود و به عزیزانی که مشتاق مطالعه اینگونه مطالب در جهت بهبود و بهره وری سازمان خود هستند، تقدیم می گردد.

امید آن دارم که در راستای یاری و همدلی بیشتر بین مدیران ارجمند و کارمندان عزیز جهت رفع مشکلات و چالش های درون سازمانی سازمان ها، مثمرتر واقع شود. ان شاء...

جمشید شجاعی برجونی

"یک مدیر کار آمد، به خیل جمعیتی می ارزد."

پیشگفتار

حکیم و شاعر بزرگ و توانای کشور عزیزمان "فردوسی طوسی" که خود یکی از نوابغ دوران و از افراد اثر گذار مدیریت جامعه ی سنتی گذشته بوده است، در خصوص جایگاه رهبری و جسارت در فرماندهی و نیز ارزش شخصیتی انسان شایسته، این گونه بیان فرموده است:

سیاهی لشکر نیاید بکار یکی مرد جنگی به از صد هزار
همچنین در بیان عامیانه بین مردم گفته می شود:
چه یک مرد جنگی چه یک دشت مرد.

البته منظور آن شعر و این مثل عامیانه صرفاً بیان شجاعت در میدان جنگ نیست، بلکه هر دو ارزش و منزلت وجودی انسان را در طول و عرض زندگی یک "مبارزه" می دانند. مبارزه ای با نفس درون و تعلقات دنیوی (حب قدرت، حب مال و حب مقام) که آدمی برای حفظ جایگاه حرمت انسانی و ارج و قرب خود و ماندگاری آن با صدق و صداقت تلاش کند و از خداوند متعال نصرت و سرافرازی بخواهد.

در سوره ی اسری آیه ی ۸۰ خداوند به پیامبر (ص) می فرماید: "ای رسول ما، دائم دعا کن که بارالها، مرا به قدم صدق داخل و به قدم صدق خارج گردان، و به من از جانب خود بصیرت و حجت روشنی که دائم یار و مدد کار باشد عطا فرما".

و یا در سوره ی بقره ابتدای آیه ۲۱۲ آمده است: "حیات، عاریت و متاع دنیوی

است که در نظر کافران جلوه نموده".

یا به قول "مهدی سهیلی" یکی دیگر از شعرای خوب کشورمان که به فرزندان می گوید:

زندگی جنگ است جانا بهر جنگ آماده شو
نیست هنگام تحمل بی درنگ آماده شو

مدیر و مدیریت کردن در جامعه جایگاه بسیار والا و تأثیر گذاری دارد. در ادوار گذشته تاریخ جوامع بشری، به غیر از پیام آوران معظم (ع) و ائمه اطهار (ع)، انسان های شایسته ای نیز در جوامع فقیر دنیا آمدند که عمدتاً علیرغم فقر مادی و شرایط بد زندگی و محیط تربیتی نامناسب با پشت کار و از خود گذشتگی برای خود و جامعه خود دانش و تجربه اندوختند و به کمک این دانش و تجربه خدمات ماندگاری را عرضه کردند و نام خود را در سینه مردم و صحنه تاریخ پیادگار گذاشتند. مردم هم به پاس حق شناسی از شایستگی های آنها القاب نیک به آنان داده اند و حتی بعضاً بیشتر از آن که لازم بود، مورد تعریف و تمجید قرار گرفته اند.

به منظور حفظ حرمت و کرامت انسانی و جایگاه مدیریت و راهبری در ریاست و سپس برای حفظ بیت المال (انسان برای جامعه سرمایه اولیه است) لازم و ضروری است، قبل از انتخاب هر مسئول از پائین ترین تا بالا ترین رده ی مسئولیت دقت و درایت بدون هیچ گونه ملاحظه به خصوص نزدیکان و دوستان صورت پذیرد.

داریوش کبیر خطاب به فرزندش می گوید: "هرگز دوستان و ندیمان خود را به کارهای مملکتی نگمار، برای آنها همان مزیت دوست بودن با تو کافی است". در قسمتی دیگر می گوید: "اگر آنها را بکار بگماری و نتوانند وظیفه ی خود را بدرستی انجام دهند، و سوء استفاده از موقعیت بکنند، نخواهی توانست آنها را به مجازات برسانی و تو ناچاری که رعایت دوستی بنمایی".

بنابراین هنگام انتخاب مدیر، ابتدا خود شخص مورد نظر می باید با تکیه بر توانمندی خود مسئولیت را قبول کند، چرا که در صورت عدم موفقیت، اولین ضرر و زیان از نظر روحی روانی، اجتماعی و مادی متوجه خود او خواهد شد. مدیریت و مسئولیت پذیری در چند دهه ی گذشته، در سطوح مختلف کشورمان به صورت عینی، روی افراد زیادی به آزمایش گذاشته شد، که به علت عدم کارایی، بعضی از آنها متاسفانه در جامعه منزوی و سرخورده شدند و از انتفاع خود و جامعه بازماندند. بهتر است نقد و بررسی کارشناسانه از خود آن عزیزان به عمل آید و سپس نتیجه به عمل آمده مورد بررسی قرار گیرد و عوامل عدم کارایی آنها را به نقد گذاشت تا جبران مافات گردد.

در یکی از کلاس های درسی، یک استاد دانشگاه در همین رابطه مثال بسیار خوبی آورد که گفتن آن خالی از لطف نیست که هم یادی از آن استاد محترم، و از طرف دیگر می شود آن مثل را بعنوان ارزیابی استاندارد آموزش برای انتخاب مدیران مد نظر قرار داد.

ایشان گفتند اگر به کسی گفته شود که من مریض هستم، لطفاً یک نسخه برای من بنویسید تا درمان شوم، خیلی سریع می گوید: "من پزشک نیستم"، چرا که انجام دادن آن را با تخصص و توانمندی خود متطبق نمی داند؛ ولی اگر به همین شخص هر موقعیت مدیریتی پیشنهاد شود می پذیرد؛ در حالیکه راضی به مداوای درد یک انسان نبوده ولی مدیریت و مداوای اقتصادی و روحی-روانی یک سازمان و یا شرکت را که افراد زیادی تحت مسئولیت او قرار می گیرند، براحتی می پذیرد و ضرر و زیانهای پنهان و آشکاری را اول به خود و بعد به جامعه تحمیل می نماید!!

بنا بر نظریه ی کارشناسان علم مدیریت، مدیران کارآمد ابتدا با ذات (نهاد) درونی به دنیا می آیند سپس با آموزش صیقل می یابند و با کسب تجربه و تعهد آب دیده می شوند و ارزشهای خود را بی ادعا عملاً و به شایستگی به

جامعه عرضه می کنند.

همان طوری که میراث فرهنگی گذشته، نشانه ی لیاقت مدیران زمانهای دیرین است، که با بکارگیری و استفاده از گنجینه ی فکر و اندیشه ی هنرمندان آن زمان، آثار ماندگاری از سنگ، گل و دل (ابنیه تاریخی و نوشتار فرهنگی) بجای گذاشته اند و هم اکنون به عنوان افتخار و سرمایه مادی و معنوی کشور می باشند همه این ها حاصل جایگاه مدیران و مدیریت کارآمد گذشته است که علاوه بر ارزش جهانی آن همواره زاینده سود و سرمایه ی پایان ناپذیری است که خیل علاقه مندان خارجی و داخلی، همواره از دیدن آنها لذت می برند و از طرفی منابع ثروت کشور و گذران زندگی تعداد زیادی از مردم نسل پس از نسل است.

بنابراین انتخاب مدیر شایسته و شایسته سالاری، ابتدا برای جامعه و سپس برای خود شخص که سرمایه و وارث میراث گذشتگان است بسیار حائز اهمیت است.

التماس دعا

انشالله در نوشتار بعدی در این مورد بررسی بیشتر به عمل خواهد آمد.

منابع:

این مجموعه نوشتار و یا هر نوشته دیگر در واقع قسمتی از میراث فرهنگی ماست که از گنجینه ی فکر و معرفت انسان ها نشأت گرفته .
جمع آوری و تدوین این نوشتار نیز در همان روند تکامل و استفاده از آزمونهای گذشته در جهت ارتقای کیفیت و بهره وری اداره امور سازمانی و مدیریت، بصور مختلف از طریق رسانه های گروهی، روزنامه ها، مجله ها، کتابها، سمینارها و سخنرانها جمع آوری و آنها را بصورت چند صفحه، و عمدتاً نکات کوتاه کلیدی بشرح ذیل منظور شده است. لذا بدینوسیله از مشارکت و هم

اندیشی همه کسانی که، بنوعی از گفتار و نوشتار آنها استفاده شده است، تشکر و قدردانی می گردد. همچنین از عزیزانی که به دلیل فراموشی و گذشت زمان نامی از آنها در این نوشتار نیامده است، ولی یقین دارم که راهنمایی های آنها موجب راه گشایی سعادت دنیوی و اخروی استفاده کنندگان و علی الخصوص خود آن عزیزان خواهد بود.

بخشی از منابع:

- ۱ - رادیو- تلویزیون- روزنامه همشهری- کیهان- و دیگر روزنامه ها.
- ۲ - مجله تدبیر- نشریه ماهانه چالش و مشعل- شرکت ملی نفت- مجله مدیریت- مجله کیمیا و دیگر مجلات.
- ۳ - انتشارات سارگل- کتب آقای دکتر طوسی و دکتر میرسپاسی- انتشارات مدیریت انتشارات جمهوری- نظام مشارکت- کتب آقای مهندس فریور باتمانقلیچ.

جمشید شجاعی برجوئی
دبیر اجرایی نظام مشارکت کارکنان
شرکت نفت فلات قاره ایران
تایستان ۱۳۸۵