

بسمه تعالی

موضوع تحقیق : تلاش و عمل گرایی در مدیران

فهرست

- ۱- باز خورد مستمر در مدیران و کارکنان
- ۲- دانستیهای ضروری برای مدیران و کارکنان
- ۳- مدیریت (در حوزه تصمیم گیری)
- ۴- فن دلفی
- ۵- چند توصیه مدیریتی (مدیریت زمان)
- ۶- برای صرفه جویی در وقت
- ۷- راهزنان و قتمان را بشناسیم
- ۸- بیست عامل مهم ضایع کننده وقت و شیوه های مقابله آنها
- ۹- بهره وری
- ۱۰- پنج مرحله تاریخ از باب توسعه در مسیر زندگی انسانها
- ۱۱- مدیریت و اشتباه پذیری
- ۱۲- Kaizen کایزن و مدیریت
- ۱۳- وظیفه ی مدیران
- ۱۴- نگرشهای مدیریتی: دیروز و امروز

۱۵- وظیفه مدیر

۱۶- قانون اخلاق و مدیریت

۱۷- نقش مدیریت و اصلاح اندیشه های ناراست

۱۸- ۵ اصل نظام لیاقت و شایستگی

۱۹- نظریه حکومتی و مدیریتی از کنفیسیوس

۲۰- ویژگی یک مدیر خوب

برنج بکارید

اگر برنامه توسعه یکساله دارید

درخت بکارید

اگر برنامه توسعه دهساله دارید

انسان تربیت کنید

اگر برنامه توسعه صد ساله دارید

کنفوسیوس - هزاره چهارم قبل از میلاد

*اگر یک ماهی به یک نفر بدهید یک وعده او را غذا داده اید .

اگر او را ماهیگیری بیاموزید همیشه او را تغذیه کرده اید.

کوان تسو ۳۰۰ سال قبل از میلاد

qouon Tsu

*ارزش انسان به سودمندی اوست .

حضرت علی (ع)

مدیریت

* **مدیریت** : هنر کار کردن توسط دیگران است.

* **مدیریت** : پدید آوردن ارزش افزوده در قلمرو منابع انسانی و غیر انسانی سازمان است.

* **مدیریت** : هموار سازی مسیر حرکت از هر سرمایه گذاری (اعم از مادی و غیر مادی) به سوی منفعت است.

* **مدیریت** : فن و هنری است که کارکنان را مثل یک تیم فوتبال در جایگاه خود به بازی می گیرد و سازمان را به هدف می رساند .

* **مدیریت** : ترکیبی است از ریسک و ایمان بنام توکل .

* **مدیریت** : سازشی است بین تغییر و ثبات تا مقاومتها حداقل گردند.

* **مدیریت** : علم و هنر تشکل بخشیدن و هماهنگ کردن ، رهبری و کنترل فعالیتهای دسته جمعی برای نیل به اهداف مطلوب با حداکثر کارائی و بهره وری است.

* **وظیفه مدیر در سازمان** : ایجاد فضائی است که زمینه ساز بروز خلاقیتها و اعتماد بنفس ها و اطمینان ها باشد.

* مدیریت بمنزله مغز انسان ، سازمان بمنزله جسم انسان و مدیر خود انسان است.

* مدیریت ، رانندگی هدفدار ، مدیر راننده ، سازمان را می شود اتومبیل تصور کرد.

باز خورد مستمر در مدیران و کارکنان :

روش پنج (W) و یک اچ (H)

در بازرسی و تجزیه و تحلیل کیفیت ، روش زیر اثرات مطلوبی داشته است و همواره باید آن را در نظر داشت.

۱- (Why) چرا ؟

چرا این روش ابتدایی لازم است ؟ آیا ممکن است آن را حذف کرد؟

۲- (When) کی ؟

تا کی باید با این روش ابتدایی کار کرد و چه موقع باید آن را تغییر داد؟

۳- (Where) کجا ؟

در کجا این روش ابتدایی کار می کند و در کجا باید این روش انجام پذیرد؟

۴- (Who) چه کسی ؟

چه کسی این روش ابتدایی را انجام می دهد ؟ و چه کسی یا بخشی مسئول آن است؟

۵- (What) چه ؟

این روش ابتدایی چیست ؟ موضوع آن کدام است ؟

چه روشی و چه موضوعی باید جایگزین آن شود ؟

۶- (How) چگونه ؟

چگونه این روش ابتدایی انجام می گیرد و به چه طریق ؟

چگونه و به چه طریق باید روش مدرن را جایگزین روش ابتدایی کرد؟

دانستنیهای ضروری برای مدیران و کارکنان :

شش اس ژاپنی و شش نون (ن) ایرانی

شماره	کلمه ژاپنی	معادل انگلیسی	توضیحات مختصر	معادل فارسی
۱	SEIRL	Throw nnececery Things	کنار گذاشتن چیزهای غیر ضروری	نشان
۲	SEITON	Putting in order	گذاشتن هر چیز در محل خود	نظام
۳	SRISO	Cleaning	تمیز نگهداشتن محیط کار و تجهیزات	نظافت
۴	SEIKTSU	Hygcn	بهبداشت صنعتی	نزهت
۵	SHILSKE	Disipline	احترام به قوانین و مقررات و اجرای دقیق آن	نظم
۶	SHIMARI	Good attitude in Flewing Rules	برخورد احساسی و عاطفی در اجرای قوانین	نشاط

تصمیم گیری :

انتخاب بهترین شیوه برای رسیدن به اهداف

انواع تصمیم گیری :

الف : برنامه ریزی شده

ب: برنامه ریزی نشده

مزایای تصمیم گیری :

الف :گرد آوری و دسترسی به آمار و اطلاعات بیشتر

ب: دستیابی به شیوه های بیشتر

ج: امکان انتخاب شیوه ای مناسب

د: مشروعیت شیوه

معایب تصمیم گیری :

الف: وقت گیری

ب: حاکمیت احتمالی اقلیت

ج: تحت تاثیر قرارگیری اعضا برای مصالحه

د: ابهام در مسئولیت اجرائی تصمیم

فنون تصمیم گیری :

Brain – storming

الف: فن آزاد اندیشی

Normal – Group

ب: فن گروه‌های اعتباری

Delphi – Technique

ج: فن دلفی

فن آزاداندیشی : (از : Alex F . osbarn)

* **حسن روش :** فشار کم - دستیابی به راه‌های جدید بیشتر است.

* **شیوه کار :** افراد در جلسه‌ای توسط رهبر گروه با مسأله آشنا می‌شوند و سپس آزاد اظهار نظر

می‌کنند و رهبر نتیجه‌گیری می‌کند.

در این شیوه انتقاد از دیگری مجاز نیست و فراوانی افراد و نظرات مورد تأکید است.

فن دلفی

حسن روش : فشارهای جانبی و گروهی پائین و گستردگی نظرات بالاست.

شیوه کار : رهبر گروه نظرات اعضاء گروه را با پرسشنامه اخذ و پس از تجمیع و دسته‌بندی پاسخها ،

نتیجه را به اعضاء گروه می‌فرستد ، اعضا و گروه نظرات ابزاری را مطالعه و ارزش‌گذاری می‌کنند.

نظرات مجدداً جمع‌آوری و بهترین تصمیم با بالاترین ارزش گرفته می‌شود.

مدیریت و زمان

چند توصیه مدیریتی :

-- مدام از خود پرسید ، در مدیریتمان چه چیزی کم دارید ؟

-- فراموش نکنیم کاری که به بعد موکول می شود هرگز با توفیق باجرا در نمی آید.

-- مدام در این اندیشه باشیم که همین الان بهترین کاربرد وقت من چیست؟

و عبارتی دیگر : چه کنم بهتر است؟

-- برای روز و هفته چک لیست تهیه کنیم .

-- همانقدر که حساب مال ! را داریم حساب عمر ! را نیز داشته باشیم .

-- فکر کنیم ، تصمیم بگیریم و سپس عمل نماییم .

-- در آنچه انجام می دهیم و انجام می شود باز خورد (فیدبک) بگیریم .

-- از خود پرسیم ، آیا غیر از من کسی نیست که اینکار را که من انجام می دهم انجام د هد ؟

(تفویض اختیار)

-- از خود پرسیم ، آیا این کار من نیست که انجام نمی یابد ؟ (احساس مسئولیت)

-- فراموش نکنیم ، انسان ممکن است اشتباه کند ولی انسان عاقل و موفق اشتباه را تکرار نمی کند.

برای صرفه جویی در وقت :

الف : بار کاری را کم کنیم .

ب: در کارها سرعت بخشیم .

الف : چگونه بار کاری را کم کنیم ؟

۱- تفویض اختیار کنیم .

۲- بدر خواستهای ناروا صریح " نه " بگوئیم .

۳- کوله بار و وظائف دیگران را به عهده نگیریم .

ب: چگونه در کارها سرعت بخشیم ؟

۱- جلو راهزنان وقت خود را بگیریم .

۲- کارها را از روی چک لیست انجام دهیم .

۳- درجه اولویت هر کاری را تعیین و از روی اولویت کار کنیم .

۴- از آخرین دستاوردهای فنی و علمی در اجراء بهره گیریم .

۵- به گردش کاری روی میزمان نظام دهیم .

راهزنان وقتمان را بشناسیم :

- ۱- عدم برنامه ریزیها
- ۲- در نظر گرفتن اولویتها .
- ۳- تعهد بیش از اندازه
- ۴- شتابزدگی در کارها
- ۵- خودداری از تفویض اختیارها .
- ۶- شرکت در جلسات غیر ضروری .
- ۷- مدیریت در بحران .
- ۸- نداشتن قاطعیت در تصمیم گیری .
- ۹- عدم حضور بموقع در جمع ها .
- ۱۰- عدم انتظار از دیگران برای حضور در جمع ها .

بیست عامل مهم ضایع کننده وقت و شیوه های مقابله با آنها :

- ۱- مدیریت از طریق عرفان .
- ۲- انقطاع های تلفنی .
- ۳- ناکفایتی برنامه ریزی .
- ۴- تلاش بیش از حد (قبول مسئولیت بیش از حد)

- ۵- مهمانان ناخوانده ، دیدارها و ملاقاتهای تصادفی .
- ۶- واگذاری کار و مسئولیتبه دیگران به صورتی نامؤثر .
- ۷- بی نظمی فردی .
- ۸- فقدان انضباط شخصی .
- ۹- ناتوانی در گفتن نه .
- ۱۰- کار امروز را به فردا افکندن .
- ۱۱- جلسات .
- ۱۲- کاغذ بازی .
- ۱۳- کار ناتمام نهادن .
- ۱۴- کارکنان فاقد صلاحیت .
- ۱۵- خوش و بش کردن .
- ۱۶- مسئولیت با اقتدار نامشخص .
- ۱۷- ارتباط ضعیف .
- ۱۸- ناکفایتی در کنترل و گزارشهای پیشرفت کار .
- ۱۹- اطلاعات ناقص .
- ۲۰- سفر

از کتاب مدیران زمان

بهره وری :

-- بهره وری یک باور و یک ذهنیت مثبت است.

-- بهره وری محصول فکری انسانهای تغییری است نه ، تفسیری .

-- بهره وری حاصل اخلاقی است که انسان باور ، علم باور و آینده باور باشد.

-- بهره وری یک نیاز است.

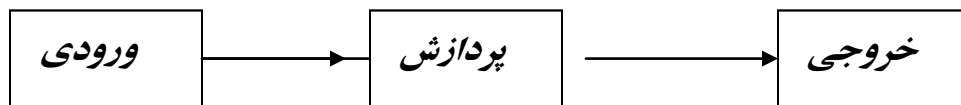
-- بهره وری از جهان بینی ها ، نگرشها و کارآفرینی ها تاثیر می گیرد.

-- مالکیت برحق ، زیر بنای بهره وری است.

* انسان تفسیری ، زلزله و طوفان و باد و سیل را معلول ماورا قدرت انسان می داند.

* انسان تغییری بدنبال دستیابی به علت و ایجاد و شکل گیری آنهاست تا آنها را رام کند.

بهره وری به یکی از طرق زیر تجلی می کنند :



برداستی از نظریه آقای دکتر عظیمی

پنج مرحله تاریخ از باب توسعه در مسیر زندگی انسانها

آینده احتمالی	حال	گذشته نزدیک	گذشته میان مدت	گذشته خیل دور
انسان و جامعه	احتمالاً جامعه انسانی	جامعه صنعتی	جامعه کشاورزی و نطفه های اولیه	انسان تنهاست و متکی بر همگرایی
انسانی	اندیشه	شکل میگیرد	جامعه و قبیله ای	نگران و مفهوم
انسان و زندگی	احتمالاً ارتقاء کیفی	جامعه تولیدی	متکی به زمین	اجتماعات
در زندگی ایجاد می شود	میشود	می شود و جامعه شکل می گیرد	حفظ فیزیکی	حیات زندمانی
انسان و طبیعت	هم سازی انسان	تساط نسبی انسان	طبیعت نه مطلق بلکه با طبیعت همچنان	طبیعت بر انسان
و طبیعت	بر طبیعت	شدت بر انسان مسلط است	بر انسان مسلط است	مطلقاً مسلط است.
رابطه انسان با انسان	همزیستی انواع بشر	درگیری تولیدی	اشرافیت	انسان و حیوان
نوع فرهنگ	فرهنگ انسانی	فرهنگ علمی	فرهنگ اشرافی	بی فرهنگی کامل
افق فرهنگی	گسترده و جهانی	محدود و ملی	محدود و منطقه ای	خیلی محدود وجود ندارد
انسان و صرف وقت	وقت صرف همراه شدن با طبیعت می گردد	بیشتر وقت صرف آموزش تخصصی	بخش بیشتری باز صرف بهبود و تامین برای	وقت صرف زنده ماندن می شود
		و کمتر صرف زنده ماندن می گردد	نیازها و آموزشها	یولوژیکی می شود
		ماندن محرز می گردد		

چه مقدار زمان داریم و چگونه از زمان استفاده می کنیم ، موقعیت تاریخی ما را مشخص می کند.

مدیریت و اشتباه پذیری

اشتباه گریزی ؟ !

اشتباه پذیری ؟ !

کمی نگری ؟ !

کیفی نگری ؟ !

-- اشتباه چیست ؟

در مدیریت کمی نگر ، خسارت

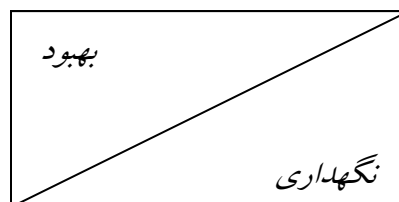
در مدیریت کیفی نگر ، سرمایه گذاری و آموزش است.

-- انسان بدون اشتباه رشد نمی کند.

-- اشتباه بزرگترین سرمایه انسان است .

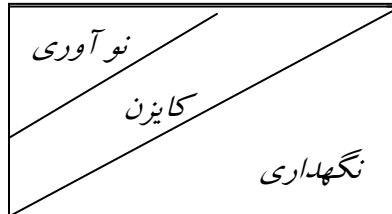
-- انسان اشتباه می کند ولی انسان عاقل ، اشتباه را تکرار نمی کند.

Kaizen کایزن و مدیریت



نمونه عالی از یک وظیفه شغلی

مدیریت : نگهداری و بهبود استانداردها :



نقطه آغازین بهبود ، تشخیص نیاز است و تشخیص نیاز از شناخت مشکلات نشاءت می گیرد . رضایت خاطر دشمن شماره یک کایزن است. اگر مشکلی تشخیص داده نشود در آن صورت نیازی به بهبود نخواهد بود.

کنترل کیفیت و کیفیت مردم.

اگر شرکتی بتواند کیفیت مردم خود را بالا ببرد یا کارکنان دارای کیفیت پرورش دهد در حقیقت نصف راه را در تولید کیفی طی کرده است.
کایزن : مدام به بهبود اندیشیدن است.

معیارها و ضابطه هائی برای گزینش و انتصاب و نظارت بر کار مدیران

یا

وظیفه های مدیران : برداشتی از فرمان حضرت علی (ع) به مالک

۱- ضرورت نیک کرداری مدیر .

- ۲- ضرورت خویشتن داری مدیر.
- ۳- ضرورت مردم دوستی مدیر
- ۴- ضرورت مهار خود کامگی مدیر
- ۵- ضرورت دادگستری مدیر برای مردم
- ۶- ضرورت بیزاری مدیر از آزمندان .
- ۷- ضرورت حق شنوی مدیر.
- ۸- ضرورت پاداش دادن نیکو کاری و کیفر دادن بدکاری .
- ۹- ضرورت کاهش هزینه زندگی مردم.
- ۱۰- ضرورت نگهداری سنتهای خوب مردمی .
- ۱۱- ضرورت مشورت با دانشمندان و خردمندان .
- ۱۲- ضرورت گردن فزازی در برابر زورمندان.
- ۱۳- ضرورت ارج نهادن به تناسب زحمت و تلاش
- ۱۴- ضرورت داوری داد گسترانه .
- ۱۵- ضرورت آزمون پیش از گماردن آنان به مدیریت .
- ۱۶- ضرورت بازرسی کار مدیران .
- ۱۷- ضرورت توجه و پرهیز از مال اندوزی مدیران از کیسه مردم.
- ۱۸- ضرورت پرهیز از مال اندوزی مدیران از کیسه مردم .
- ۱۹- ضرورت انتخاب مدیران با شخصیت .

۲۰- ضرورت توجه باینکه کثری و کاستی کارکنان به پای مدیران است.

۲۱- ضرورت مهار سود پرستی سودا گران

۲۲- ضرورت رسیدگی شخصی به داد خواهی مردم

۲۳- ضرورت طرح مسائل بامردم.

۲۴- ضرورت نا امیدنکردن مردم از دادخواهی .

۲۵- ضرورت توجه به آسیب از ناحیه ویژگان .

۲۶- ضرورت توضیح به مردم در مورد گمان های آنان .

۲۷- ضرورت پرهیز از خودپسندی و تملق دیگران .

۲۸- ضرورت یکسان بودن وضع مدیر با مردم.

۲۹- ضرورت مهار خشم در مدیران.

نگرشهای مدیریتی: دیروز و امروز

امروز

دیروز

مشتری گرائی	تولید گرائی
تاکید بر کیفیت	تاکید بر کمیت
خود کنترلی توسط کلیه همکاران	کنترل بیرونی و پلیسی توسط مدیریت
تاکید بر انسان	تاکید بر ماشین و ماده
تاکید بر نرم افزار	تاکید بر سخت افزار
گروه گرائی	فردگرائی
سازمانهای افقی	سازمانهای عمودی
تاکید بر دانشمندی	تاکید بر تنومندی
مدیران خردمند	مدیران متخصص
استاندار فرایند	استاندار محصول
مشارکت	جدائی و قسمت گرائی و رو در روئی سازمان
آمیزش و آموزش	جدائی و جهل

وظیفه مدیر :

با عنایت به عوامل و ریشه های افسردگی و بی تفاوتی در انسانها ، وظیفه مدیر در یک سازمان سنگین تر از جوامع پیشرفته است.

مدیر باید شیوه ای در پیش بگیرد گاهاً از حق و حقوق قانونی خود نیز بگذرد تا فاصله نسبتاً کمتری با کارکنان ایجاد کند و زمانی موفق خواهد بود که بعنوان " مرجع " در سازمان در آید.

قانون ، اخلاق و مدیریت

* تفکر از اخلاق جامعه آب می خورد.

* اخلاق تابعی است از توزیع ثروت ، قدرت ، مناسبات سیاسی .

* باید اخلاق را قانونمند و قانونی کرد تا ضایعات و تعارض های منفی تقلیل یابند.

* نگرشها از اخلاق جامعه تاثیر می گیرند.

* اثر قانون در اخلاق کمتر از اثر اخلاق در قانون است ، یعنی در تضاد اخلاق و قانون ، چیرگی با اخلاق است.

* قانون عبارتست از قواعدی که بموجب آن آزادی هر کس بتواند با آزادی دیگران جمع شود . (کانت)

* انسان اخلاقی و انسان غیر اخلاقی محصول شرایط اجتماعی و اعتقادی یک جامعه است .

* تجربه نشان می دهد در جوامعی که بی اخلاقی به شکل پنهان وجود دارد ، بیشتر از اخلاق سخن گفته می شود.

* اخلاق فرهنگ می سازد و فرهنگها اخلاق می سازد.

* خود فریبی در شرق ! و شرق فریبی در غرب !

* کهنه پرستی و قدیم ستیزی در خلیات ما !

(در حاشیه : گفته می شود : در ایران زنده خوب ! و مرده بد ! یافت نمی شود.)

نقش مدیریت در اصلاح اندیشه های ناراست .

* جامعه به حالتی در آمده که نمی توان مسائل و مشکلات را با گفتگو حل کرد و لذا قدرت بجای گفتگو

بکار گرفته می شود. و این امر اندیشه گرائی را فلج می کند. برای تحقق این امر از مدیران باید آغاز کرد.

* به برکت درآمدهای کلان ارزی از صدور نفت خام قبل از "تولید" به "مصرف" اندیشیده ایم و لذا

مدیریت امروز ما مدیریت مصرف است نه تولید.

* خود آزاری و دیگر آزاری بجای آرامش و آسایش نشسته است.

*دموکراسی در یک جامعه مدرن ، ضرورت است تا تفنن .

* بزرگترین دیکتاتوری ، دیکتاتوری فقر و جهل است.

* قبل از اینکه مصرف کننده فرآورده های مادی کشورهای پیشرفته باشیم مصرف کننده فرآورده های

فکری آنها هستیم وبخاطر عدم تطبیق فرم و محتوی زندگی ما با آنها اغلب تقلید کور کورانه و بی محتوی

جاری می شود.

* خدای انسانهای معیشتی ، گشاینده گرورها و پرداخت کننده وامها و جبران کننده ضررها و شفا دهنده

مرضا و نابود کننده دشمنان و آمرزنده مردگان است ولی خدای انسانهای متعالی و مدرن و فهمیده

"معشوق" است .

ده اصل نظام لیاقت و شایستگی :

- ۱- کشف منابع استعدادها و جذب افراد نخبه .
- ۲- طراحی سیستم صحیح گزینش و انتخاب که دارای قابلیت اعتماد و اتکاء باشد.
- ۳- طراحی دوران آزمایشی قبل از خدمت (بررسی قابلیت و استعداد حتی تا ۵ سال).
- ۴- تجزیه تحلیل مسائل و ارزشیابی آنها .
- ۵- طبقه بندی . رشته و رسته بندی مشاغل .
- ۶- طراحی یک سیستم حقوق و دستمزد بصورتی که کارمند در بدو ورود به خدمت از زندگی شرافتمندانه برخوردار باشد.
- ۷- توجه به رفاه و روحیه کارمند (خواست روانی ، اجتماعی و اقتصادی) .
- ۸- آموزش و بهسازی بعنوان یک جریان مداوم و همیشگی (دکتر و مهندس ۵ سال پیش اگر علم روز را نگیرد تا تاریخ گذشته است.)
- ۹- طراحی سیستم ارزشیابی کارکنان بر مبنای لیاقتها و کفایتها و عدالت اجتماعی .
- ۱۰- طرح جریان اداری مناسب برای تطبیق فرد و اهداف فرد با اهداف سازمان و تطبیق شخصیت افراد با شخصیت سازمان.

نظریه حکومتی و مدیریتی از کنفیسیوس :

سه شرط اساسی در اداره جامعه و مدیریت سازمان و هماهنگی با هم باید مدنظر باشد.

۱- حفظ و تأمین افراد از تعرض دیگران .

۲- تدارک و تأمین معیشت خوب برای مردم .

۳- تدارک و تأمین معیشت خوب برای مردم.

۳- جلب و کسب اعتماد مردم .

کنفیسیوس معتقد است :

اگر بنا باشد بهر علتی یکی از سه شرط فوق فدا شود ، اولی را فدا کنید .(چرا؟)

اگر بنا باشد بهر علتی یکی از دو شرط فوق فدا شود ، دومی را فدا کنید .(چرا؟)

فدا شدن سومی یعنی پاشیدگی .

ویژگی های یک مدیر خوب :

۱- اعتماد به نفس داشتن .

۲- انگیزه و رغبت به انجام کاری که به او سپرده می شود.

۳- پیشگامی در طرح و ارائه اندیشه های نو .

۴- قدرت تصمیم گیری و قاطعیت لازم در اجرا.

۵- مسئولیت پذیری و آمادگی برای ایستادگی در مقابل مشکلات .

۶- مشاوره یا داشتن سعه صدر برای برخورداری از آراء کارکنان .

۷- انطباق پذیری .

۸- داوری صحیح و دارا بودن توان قضاوت عادلانه .

۹- هماهنگی .

۱۰- توان شناخت انسان هائیکه با او کار می کنند.

۱۱- بلوغ عاطفی یا توان کنترل عواطف و احساسات .

۱۲- قدرت کار کردن و توان جسمی داشتن .

۱۳- توان سازماندهی با ترکیب مناسب افراد و تجهیزات داشتن .

۱۴- دارا بودن هنر خوب گوش دادن بجای پر حرفی .

۱۵- عالم بودن به علم و فن مذاکره و بهره گیری مناسب از این فنون.
