



# خبرنامه تحول کراپی



- ✓ ویژگی‌های مدیر موفق
- ✓ زندگی‌نامه فردریک تیلور
- ✓ رئیسی که همیشه حق دارد.
- ✓ اگر من کمی بهتر بودم دو قلم می‌شدم!



# خبرنامه تحول گرایی

عناوین دوره های جدید آموزش مکاتبه ای  
مرکز آموزش مدیریت و رهبری ایرانیان



B1 مدیریت رهبری (۱) ۶ ماه

B2 مدیریت رهبری (۲) ۶ ماه

M1 مدیریت رفتار سازمانی ۲ ماه

M2 توسعه و بهسازی منابع انسانی ۲ ماه

M3 توسعه سازمانی ۲ ماه

M4 برنامه ریزی سازمانی ۲ ماه

M5 مدیریت اطلاعات و فرماندهی روابط عمومی ۲ ماه

M3 آموزش مسئولین دفاتر ۲ ماه

برای آتکه کار جدیدی را شروع کنید، باید کار قدیمی تری را تمام کنید و یا دیگر آن را ادامه ندهید. لازمه وارد شدن، خارج شدن است. لازمه برداشتن، گذاشتن است.  
برایان تریسی



زندگینامه  
فردریک وینسلو  
تیلور  
**Frederick  
Winslow  
Taylor**

فردریک وینسلو تیلور متولد ۲۰ مارس ۱۸۵۶ بوده و در ۲۱ مارس ۱۹۱۵ از دنیا رفت. بیشتر او را به نام تیلور می شناسند او مهندس مکانیک آمریکایی بود که به دنبال بهبود کارآیی صنعتی بود. تیلور را پدر مدیریت علمی می دانند و جزو اولین مشاوران مدیریت است. او یکی از رهبران فکری جنبش کارآیی است و ایده های او در عصر پیشرو بسیار تأثیر گذار هستند. ۱۵امه صفحه ۳

ویژگی های  
مدیر موفق



**انگیزه** انگیزه یکی از ویژگی های مدیر موفق است که حتی می توان به عنوان یک صفت شخصیتی از آن نام برد. وقتی تاریخچه زندگی مدیران موفق بررسی می شود، همگی آنها دارای انگیزه های قوی برای مدیر شدن بوده اند. ۱۵امه صفحه ۲

افراد زمانی مشکل ندارند که در زیر خاک و در قبر باشند، پس خوشحال باشید و بدانید که مشکلات نشانه زندگی و زنده بودن شماست هر چه بیشتر مشکل داشته باشید، بیشتر معنای زندگی را حس می کنید و می دانید که همه به زیستن شما نیاز دارند (صدای رودخانه زمانی زیباست که سنگهایی سر راه آنها باشد)  
گردآورنده: شهرزاد پدram نیا

سال اول

شماره ۳

اسفند ۱۳۸۷

خبرنامه تحول گرایی به عنوان اولین خبرنامه داخلی موسسه مدیریت و رهبری ایرانیان در زمینه مدیریت منتشر می گردد...

تهیه و تنظیم:

مهرداد کورنگ بهشتی

همکاران:

بهاره سرورنژاد

منیژه خطیبی

چگونه روز خود را در محل کار بگذرانید (روش اول)



۹ صبح	۱۰ صبح	۱۱ صبح	۱۲ صبح	۱ بعدازظهر	۲ بعدازظهر	۳ بعدازظهر	۴ بعدازظهر	۵ بعدازظهر
کامپیوتر را روشن کنید	در فکر قهوه باشید	در فکر شکلات باشید	در فکر ناهار باشید	موزیک باشید	در فکر خواب باشید	در فکر پیامک باشید	فیلم باشید	کامپیوتر را خاموش کنید



# خبرنامه تحول گرایی

صفحه ۲

## ادامه ویژگی های مدیر موفق

### مهارتهای ارتباطی

مدیر زمانی در امر مدیریت موفق است که قادر به سخنرانی مفید و اثر بخش در اماکن عمومی و در بین زیردستانش باشد. رهبر یا مدیر باید قادر به برقراری ارتباط با سبک و شیوه خاص سازمان یا گروه بوده و پیام و منظور او مناسب با فهم و درک شنوندگان و حضار باشد. برای مثال کلمات پیچیده و تخصصی نمی تواند برای کارکنانی که دارای دانش تخصصی محدود هستند، مفید باشد. کارکنان آموزش دیده می توانند منظور خاص مدیر را درک بکنند، اما زیردستانی که دارای محدودیت در آموزش های رسمی هستند، ممکن است منظور مدیر را درک نکنند. در کل زبان مدیر باید متناسب با ویژگی ها، معلومات و اطلاعات زیردستان باشد.

### صبر و شکیبایی

صبر، شکیبایی و خودنظمی از صفات اصلی و اساسی مدیر است. مدیر همیشه باید به خاطر داشته باشد که گذشت زمان، عنصری ضروری برای مدیریت و اعمال تغییرات است. برای بسیاری از مدیران جوان، صبر و مقاومت بسیار دشوار است. آنها باید آگاه باشند که پذیرش عقاید جدید و تغییر در رفتار زیردستان زمانی صورت میگیرد که زمان لازم برای تفکر در مورد تغییرات وجود داشته باشد.

### ذکاوت و زیرکی

یک مدیر موفق، مدیری است که نسبت به نیازها و خواسته های زیردستانش آگاهی دارد. آگاه بودن از خواسته های زیر دستان و تأمین آنها عامل موثری در گسترش اعتماد آنان به مدیر است، مدیر باهوش و با ذکاوت، مدیری است که بتواند به طور دقیق وضعیت خلقی زیردستان را تشخیص داده و به رفع ناراحتی ها و مشکلات روحی آنها بپردازد. توانایی گوش دادن از مهارت های ضروری یک مدیر خوب و موفق است. مدیر باید با زیردستان تماس داشته و در جریان مشکلات و ناراحتی های آنان باشد.

### راستی و صداقت

مدیر نیاز به اصل صداقت و اطمینان در برخورد با زیردستانش دارد. زیردستان اغلب از مدیری اطاعت می کنند که صادق و قابل اطمینان باشد. پذیرا بودن و خلوص دو ویژگی هستند که اغلب زیردستان از آن تقدیر می کنند و دوست دارند که مدیر آنان دارای این دو ویژگی باشد، راستی و صداقت مدیر باعث گسترش روابط زیردستان با وی و حرف شنوی آنها و در نتیجه مدیریت اثر بخش می شود.

### تشویق و پاداش دادن

همه افراد دوست دارند به خاطر کارهایی که برای سازمان انجام می دهند از آنها قدردانی و تعریف شود. مدیری موفق است که بتواند به موقع و به طرز مناسبی کلیه کارکنان تحت امرش را که به گونه ای مفید و اثر بخش برای سازمان کار می کنند، مورد تشویق قرار دهد، حتی تشویق کلامی و در این راه رعایت عدل و انصاف را نیز بکند.

### مردم سالاری

مدیران باید از خود زیردستان، با آنها و برای آنها باشند. تنها دلیل مدیریت باید منافع زیردستان باشد. مدیر باید به منافع زیردستان احترام بگذارد و تمام تلاش خود را صرف ارضاء و تأمین نیازهای آنها نماید. نگرش منفی و سوء ظن زیردستان نسبت به مدیر زمانی شکل می گیرد که مدیر نسبت به خواسته ها و منافع آنان بی اعتنا و به فکر تأمین منافع خودش باشد. باید تمام نیازهای یک مدیر ارضاء شده باشد تا وی در راه تأمین منافع زیردستانش از هیچ گونه کوششی دریغ نکند.

### پیشرو بودن

مدیر موفق، زیردستانش را به جلو حرکت می دهد. در مدیریت، ارتباطات و ترکیب راهبردهای جدید مهم هستند. مدیر پیشرو، اسباب و امکانات لازم را برای پیشرفت سازمان و زیردستان فراهم می کند.

### تفویض قدرت

گاهی اوقات حتی بهترین مدیران نمی توانند به تنهایی از عهده شغل مدیریت برآیند، آنها نیاز به ترغیب زیردستان برای انجام کارهای سازمان دارند. آنها باید به زیردستان اعتماد کنند و قادر به تفویض مسئولیت ها بین آنها باشند. ویژگی مشترک در تمام مدیران موفق توانایی آنها در کار گروهی و پیوند با زیردستانی است که قادر به همکاری در جهت اداره بهینه سازمان هستند.

### جذابیت

معمولاً زیردستان، مدیر را به عنوان شخصی می شناسند که جلوتر از زمان خود حرکت می کند، جذبه نقش اساسی در این برداشت دارد. مدیر جذاب توانایی بیشتری در هدایت زیردستان و ترغیب آنان در انجام وظایف محوله دارد.

### همدلی

درک دنیا از دیدگاه زیردستان از صفات اصلی مدیران موفق است. بدون همدلی، مدیر نمی تواند اعتماد زیردستان را نسبت به خود جلب کند، و بدون اعتماد زیردستان، مدیر قادر به هدایت موفق سازمان نیست.

### آگاهی و شهود

تغییرات سریع در دنیای امروز باعث می شود که مدیر برای اتخاذ تصمیمات صحیح و مناسب در زمینه های مختلف، آگاهی زیادی داشته باشد. بنابراین مدیران موفق، افرادی آگاه و مطلع در زمینه های مختلف هستند. استدلال و منطق نمی تواند در هر موقعیتی به مدیر کمک کند به همین دلیل بیشتر مدیران موفق، به ارزش شهود و ادراک خود در فرایند تصمیم گیری واقف هستند.

### انرژی بالا

ساعات کاری طولانی و سفرهای زیاد دو شرط لازم و اساسی مدیریت به شمار می آیند. داشتن هوشیاری و تمرکز، موانع عمده ای هستند که هر مدیر با آنان مواجه خواهد شد. داشتن روحیه، انرژی، نیروی زیاد و نشاط از ویژگی های اصلی مدیر موفق و کارآمد است.

### اعتماد به نفس

یکی دیگر از ویژگی های شخصیتی مشترک مدیران موفق، اعتماد به نفس و انعطاف پذیری آنان است. نیاز خیلی کمی به تأیید دیگران دارند، آنها کلاً افرادی مطمئن و فاقد احساس گناه بوده و معمولاً تحت تأثیر اشتباهات و شکست های گذشته قرار نمی گیرند.

### قدرت پیش بینی

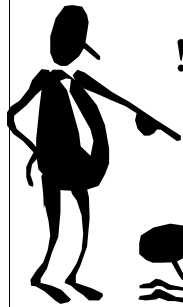
مدیر موفق، مدیری است که در تعیین احتمالات، واقع بین باشد. مدیر باید هنر درک امکانات و احتمالات را داشته باشد. باید از خصوصیات، توانایی ها، امکانات، میزان حمایت زیردستان و سازمان مربوطه، نقاط ضعف و قوت خود و احتمال موفقیت برنامه های طراحی شده اطلاع کامل داشته باشد. در نهایت مدیر باید آشنایی کامل با قوانین احتمالات داشته باشد. قدرت پیش بینی ارزش زیادی برای یک مدیر دارد. مدیر زمانی موفق است که در اجرای تصمیماتش راسخ باشد و آنها را به منصفه ظهور برساند. مدیر باید آمادگی رویارویی با ناکامی ها، کارشکنی ها و انتقادات درست و نادرست را در راه اجرای تصمیماتش داشته و در این راه از هیچ گونه کوششی دریغ نکند.

گردآورنده: دریکاء یوسفیاء



# خبرنامه تحول کرابی

صفحه ۳



**رئییی که همیشه حق دارد!!!**

وقتی من یک کاری را بر تمام می‌کنم، من کند، بستم.

وقتی رئیس کار را طول می‌دهد، او دقیق است.

وقتی من کار را انجام ندم، من قبل، بستم.

وقتی رئیس کاری را انجام نهد، او مشغول است.

وقتی کاری را بدون اینکه از من خواسته شود انجام دهم، من قصد دارم خودم را از رنگ جلوه دهم.

وقتی رئیس این کار را کند، او ابتکار عمل به خرج داده است.

وقتی من سی در جلب رضایت رئیس داشته باشم، من چالو بستم.

وقتی رئیس، رئیس را راضی نگاه دارد، او به کاری می‌کند.

وقتی من اشتباهی کنم، من نادان، بستم.

وقتی رئیس اشتباه کند، او مانند دیگران یک انسان است.

وقتی من در محل کارم نباشم، من در کشت زدن، بستم.

وقتی رئیس در قهرش نباشد، او مشغول انجام امور سازمان است.

وقتی یک روز مرضی استعلاجی داشته باشم، من همیشه مریض، بستم.

وقتی رئیس در مرضی استعلاجی باشد، او حتی خیلی بیمار است.

وقتی من مرضی بخوام، باید یک جلد دلیل و توجیه بیاورم.

وقتی رئیس به مرضی بروم، باید می‌رفت چون خیلی کار کرده است.

وقتی من کار خوبی انجام می‌دهم، رئیس هرگز به خاطر نمی‌آورد.

وقتی من کار اشتباهی انجام دهم، رئیس هرگز فراموش نمی‌کند.

گرد آورنده: کارمند صادق!

## ادامه زندگینامه فردریک وینسلو تیلور

### Frederick Winslow Taylor

«فردریک وینسلو تیلور» در سال ۱۸۵۶ در ژرمانتان، پنسیلوانیا در یک خانواده موفق پوریتانس، چشم به جهان گشود. والدین وی دوست داشتند او نیز مانند پدرش، یک وکیل شود. تیلور هر گونه اندیشه تناقض و کشمکش همه‌گیر بین سرمایه و کارگر را قبیح و زشت و ناپسند می‌دانست و رابطه آنها را برعکس یک رابطه‌ای با سود و بهره دو طرفه میدانست. بنظر او همکاری مدیران و کارگران، موفقیت شرکت را تضمین می‌کرد و رشد اقتصادی را بیار می‌آورد که سودش نصیب همه میشد. وقتی وی حمله مقتدرانه و آمرانه خودش را راجع به مدیریت علمی در سال ۱۹۱۱ مطرح ساخت، سیستم خودش را اینطور تعریف کرد که: کلیدی می‌دهد برای موفقیت و پیشرفت ملی آتی.

پیتر دراگر در مورد او می‌گوید:

فردریک تیلور از نظر تاریخی اولین کسی است که کار را مستحق مطالعه و بررسی سیستماتیک دانست. پیشرفت عظیم هفتاد و پنج سال اخیر که علی‌الخصوص در کشورهای در حال توسعه رخ داده، با استفاده از دانش مدیریت تیلور به دست آمده است؛ پیشرفتی که با تغییرات قبلی اصلاً قابل مقایسه نیست. با اینکه تأثیر تیلور بر دانش کار با تحولاتی که نیوتون یا حتی ارشمیدس انجام داد، قابل مقایسه است اما او تنها بنیانهای اولیه را بنا نهاد. با اینکه شصت سال از فوت او می‌گذرد اما موارد قابل ملاحظه‌ای به این رشته دانش اضافه نشده است.

تیلور در بازی تنیس هم مدالهایی به دست آورده است؛ اولین مدال تورنمنت دوپل را در مسابقات ملی آمریکا در سال ۱۸۸۱ به دست آورد.

## مرخصی اجباری

دو مدیر در رابطه با چگونگی مقابله با مشکلات کاری خود با هم صحبت می‌کردند.

اولی: من روش جدیدی را از سال قبل شروع کرده‌ام و اصرار دارم هر کدام از کارمندانم هر سه ماه یکبار دست کم یک هفته به مرخصی اجباری بروند.

دومی: دلیل این کار چیست؟

اولی: برای اینکه به این ترتیب تشخیص بدهم بدون وجود کدامیک از آنان می‌توان کارها را سر و سامان داد!





# خبرنامه تحول کرابی

صفحه ۴

## اگر من کمی بهتر از این بودم دوقلو می شدم!

جری مدیر یک رستوران است. او همیشه در حالت روحی خوبی به سر می برد. هنگامی که شخصی از او می پرسد که چگونه این روحیه را حفظ می کند، معمولاً پاسخ می دهد: «اگر من کمی بهتر از این بودم دوقلو می شدم.» هنگامی که او محل کارش را تغییر می دهد بسیاری از پیشخدمتهای رستوران نیز کارشان را ترک می کنند تا بتوانند با او از رستورانی به رستوران دیگر همکاری داشته باشند. چرا؟ برای اینکه جری ذاتاً یک فرد روحیه دهنده است. اگر کارمندی روز بدی داشته باشد، جری همیشه هست تا به او بگوید که چگونه به جنبه مثبت اوضاع نگاه کند.

مشاهده این سبک رفتار واقعاً کنجکاوی مرا تحریک کرد، بنابراین یک روز به سراغ او رفتم و پرسیدم: «من نمی فهمم! هیچکس نمی تواند همیشه آدم مثبتی باشد. تو چطور اینکار را می کنی؟»

جری پاسخ داد: «هر روز صبح که از خواب بیدار می شوم به خودم می گویم، امروز دو انتخاب دارم. می توانم در حالت روحی خوبی باشم و یا می توانم حالت روحی بد را برگزینم. من همیشه حالت روحی خوب را انتخاب می کنم هر وقت که اتفاق بدی رخ می دهد، می توانم انتخاب کنم که نقش قربانی را بازی کنم یا انتخاب کنم که از آن رویداد درسی بگیرم. هر وقت که شخصی برای شکایت نزد من می آید، می توانم انتخاب کنم که شکایت او را بپذیرم و یا انتخاب کنم که روی مثبت زندگی را مورد توجه قرار دهم. من همیشه روی مثبت زندگی را انتخاب می کنم.»

من اعتراض کردم: «اما این کار همیشه به این سادگی نیست.»

جری گفت: «همینطور است. کل زندگی انتخاب کردن است. وقتی شما همه موضوعات اضافی و دست و پاگیر را کنار می گذارید، هر موقعیتی، موقعیت انتخاب و تصمیم گیری است. شما می توانید انتخاب کنید که چگونه به موقعیتها واکنش نشان دهید. شما انتخاب می کنید که افراد چطور حالت روحی شما را تحت تاثیر قرار دهند. شما انتخاب می کنید که در حالت روحی خوب یا بدی باشید. این انتخاب شماست که چطور زندگی کنید.»

چند سال بعد، من آگاه شدم که جری تصادفاً کاری انجام داده است که هرگز در صنعت رستوران داری نباید انجام می داد. او در بپشتی رستورانش را باز گذاشته بود. و بعد... صبح هنگام، او با سه مرد سارق روبرو شد. آنها چه می خواستند؟ درحالیکه او داشت گاوصندوق را باز می کرد به علت عصبی شدن دستش لرزید و تعادلش را از دست داد. دزدان وحشت کرده و به او شلیک کردند. خوشبختانه، جری را سریعاً پیدا کردند و به بیمارستان رساندند. پس از ۱۸ ساعت جراحی و

هفته ها مراقبتهای ویژه، جری از بیمارستان ترخیص شد در حالیکه بخشهایی از گلوله ها هنوز در بدنش وجود داشت. من جری را شش ماه پس از آن واقعه دیدم. هنگامی که از او پرسیدم که چطور است

پاسخ داد: «اگر من اندکی بهتر بودم دوقلو می شدم. می خواهمی جای گلوله را ببینی؟»

من از دیدن زخمهای او امتناع کردم، اما از او پرسیدم هنگامی که سرقت اتفاق افتاد در فکر چه می گذشت.

جری پاسخ داد: «اولین چیزی که از فکرم گذشت این بود که باید درب پشت را می بستم. بعد، هنگامی که آنها به من شلیک کردند همانطور که روی زمین افتاده بودم، به خاطر آوردم که دو انتخاب دارم: می توانستم انتخاب کنم که زنده بمانم یا بمیرم. من انتخاب کردم که زنده بمانم.»

پرسیدم: «نترسیده بودی؟»

جری ادامه داد: «کادر پزشکی عالی بودند. آنها مرتباً به من می گفتند که خوب خواهم شد. اما وقتی که مرا به سوی اتاق اورژانس می بردند و من در چهره دکترها و پرستارها وضعیت را می دیدم، واقعا ترسیده بودم. من از چشمان آنها می خواندم که این مرد مردنی است. می دانستم که باید کاری کنم.»

پرسیدم: «چکار کردی؟»

جری گفت: «خوب، آنجا یک پرستار تنومند بود که با صدای بلند از من می پرسید آیا به چیزی حساسیت دارم یا نه؟ من پاسخ دادم، بله. دکترها و پرستاران ناگهان دست از کار کشیدند و منتظر پاسخ من شدند. یک نفس عمیق کشیدم و پاسخ دادم، گلوله. در حالیکه آنها می خندیدند گفتم، من انتخاب کردم که زنده بمانم. لطفاً مرا مثل یک آدم زنده عمل کنید نه مثل مرده ها.»

به لطف مهارت دکترها و البته به خاطر طرز فکر حیرت انگیزش، جری زنده ماند. من از او آموختم که هر روز شما این انتخاب را دارید که از زندگی خود لذت ببرید و یا از آن متنفر باشید. طرز فکر تنها چیزی است که واقعا مال شماست - و هیچکس نمی تواند آنرا کنترل کرده و یا از شما بگیرد. بنابراین، اگر بتوانید از آن محافظت کنید، سایر امور زندگی ساده تر می شوند.

### شرح حکایت

انتخابهای ما و طرز تفکری که به انتخاب نهایی منجر می شود می تواند دید ما را نسبت به جهان هستی تغییر دهد

**قابل توجه کلیه علاقه مندان، این خبرنامه آماده پذیرش مقالات، مطالب، نقدها و یادداشت های شما در عرصه های مدیریتی می باشد.**