

# آموزش مهارت‌های حرفه‌ای

و

## مهارت‌های سرپرستی موفق

**امین بدلی**

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

دانشگاه علامه طباطبائی

**دکتر سعید عسکری ماسوله**

عضو هیأت علمی

دانشگاه آزاد اسلامی

**دکتر وحید ناصحی فر**

عضو هیأت علمی

دانشگاه علامه طباطبائی

## **فهرست مطالب**

### **بخش اول: آموزش مهارت‌های حرفه‌ای**

**فصل اول: مدیریت بر خود**

**فصل دوم: هوش کسب و کار**

**فصل سوم: مهارت‌های هوش هیجانی**

**فصل چهارم: مهارت‌های مهندسی فکر**

**فصل پنجم: مهارت‌های پیگیری**

**فصل ششم: مهارت‌های خودباوری و عزت نفس**

**فصل هفتم: مهارت‌های اعتماد به نفس**

**فصل هشتم: مهارت‌های مدیریت روابط**

**فصل نهم: مهارت‌های مدیریت استرس**

**فصل دهم: مهارت‌های ارتباطات**

**فصل یازدهم: مهارت‌های مدیریت زمان**

**فصل دوازدهم: مهارت‌های مذاکرات تجاری**

**فصل سیزدهم: بازاریابی چریکی**

**فصل چهاردهم: مهارت‌های رفتار سیاسی**

**فصل پانزدهم: مهارت‌های آداب تجاری**

**فصل شانزدهم: مهارت‌های برندسازی شخصی**

**فصل هفدهم: مهارت‌های ارائه و سخنرانی**

**فصل هیجدهم: مهارت‌های خلاقیت و نوآوری**

## **بخش دوم: مهارت‌های سرپرستی موفق**

**فصل نوزدهم: ویژگی‌های مدیران**

**فصل بیستم: مهارت‌های حل مسائل و مشکلات**

**فصل بیست و یکم: الگوی رفتار فردی**

**فصل بیست و دوم: مهارت‌های مدیریت انگیزش**

**فصل بیست و سوم: مهارت‌های تیم‌سازی**

**فصل بیست و چهارم: مهارت‌های مدیریت تعارضات**

**فصل بیست و پنجم: مهارت‌های تصمیم‌گیری**

**فصل بیست و ششم: مهارت‌های مدیریت کارکنان**

**فصل بیست و هفتم: مهارت‌های رفتار شهروندی سازمانی**

**فصل بیست و هشتم: مهارت‌های رهبری**

**فصل بیست و نهم: مهارت‌های مدیریت جلسات**

**فصل سی ام: مهارت‌های طراحی استراتژی خوب**

**فصل سی و یکم: مهارت‌های طراحی سازمان چابک**

**فصل سی و دوم: مهارت‌های مدیریت تغییر**

**فصل سی و سوم: مهارت‌های بهبود سازمانی**



بخش اول

# آموزش مهارت‌های حرفه‌ای

## فصل اول – مدیریت بر خود

مدیریت بر خود<sup>۱</sup>: از تکنیک‌های فردی بوده که به مثابه خودسازی می‌باشد مهارت‌های مختلف مدیریت برخورد شامل موارد زیر است:

تعیین هدف<sup>۲</sup>: به مفهوم داشتن اهداف کوتاه مدت و میان مدت و بلند مدت می‌باشد.

قدرت فکر<sup>۳</sup>: به مفهوم استفاده از قدرت فکر برای شناسایی مسائل و مشکلات و ارائه راه‌حل است.

مدیریت استرس و مهارت‌های درون فردی<sup>۴</sup>: به مفهوم تسلط بر خود بوده و تحت تاثیر هوش هیجانی EQ<sup>۵</sup> می‌باشد. مدیریت استرس در مباحث بعدی به صورت مفصل توضیح داده خواهد شد. در مدیریت استرس به دنبال شناسایی نشانه‌های استرس، یافتن ریشه‌های استرس و دستیابی به راه‌حل‌های مدیریت استرس می‌باشیم.

عزت نفس<sup>۶</sup>: به مفهوم ارزش قائل شدن به خود می‌باشد که می‌تواند به صورت افراط و تفریط بروز نماید در حالت کمبود عزت نفس ممکن است فرد دچار کم‌رویی و خجالتی بودن باشد و در صورت زیاد بودن عزت نفس ممکن است فرد دچار اختلال قلدری و پروگری باشد.

اعتماد به نفس<sup>۷</sup>: به مفهوم تکیه بر داشته‌های خود بوده و تحت تاثیر عزت نفس می‌باشد برای افرادی که اعتماد به نفس آنها پایین می‌باشد توسعه می‌شود که از تکنیک ایفای نقش استفاده

---

<sup>1</sup> Self Management

<sup>2</sup> Goal Setting

<sup>3</sup> Bring Power

<sup>4</sup> Stress Management and Interpersonal Skills

<sup>5</sup> Emotional Quotient

<sup>6</sup> Self Esteem

<sup>7</sup> Self Confidence

نموده و خود را شبیه افرادی که اعتماد به نفس بالایی دارند نشان دهند.

**تعهد و احساس مثبت**<sup>۱</sup>: به مفهوم داشتن احساس مثبت به خود بوده که منجر به تعهد به خود، شغل خود و یا دیگران می‌شود. یک فرد خود ساخته به خود و وظایف خود احساس مثبت و تعهد داشته و این موضوع موجب ایجاد انگیزه و پیگیری درست مسئولیت‌ها و وظایف او می‌شود.

**ارتباطات**<sup>۲</sup>: از اصول اصلی کسب‌وکار بوده و تحت تاثیر نفوذ و جذب اعتماد دیگران می‌باشد در هر کسب‌وکاری مدیریت روابط<sup>۳</sup> از اصول اصلی بوده که باعث جذب یک نفر در شبکه‌های کاری و توسعه فعالیت‌های او و در نهایت منجر به موفقیت می‌شود.

**انگیزه**<sup>۴</sup> و **ایجاد انگیزه**<sup>۵</sup> (انگیزش): به مفهوم داشتن تمایل بوده و محرک اصلی یک فرد در پیگیری و تلاش یک فرد برای دستیابی به موفقیت می‌تواند باشد.

**ارتباطات و قاطعیت**<sup>۶</sup>: به مفهوم انتقال پیام بوده و قاطعیت نیز به مفهوم ارزش قائل بودن به خود و دیگران است در حالت‌های دیگر ممکن است یک نفر فرد سلطه‌گر باشد یعنی برای خود ارزش قائل باشد یا سلطه‌پذیر بوده یعنی برای دیگران ارزش قائل باشد و یا پرخاشگر باشد که نه برای خود و نه برای دیگران ارزش قائل باشد.

**مدیریت زمان**<sup>۷</sup>: به مفهوم استفاده درست از وقت و مهار موانع اتلاف زمان است

این فصل به صورت مقدمه می‌باشد و به اکثر موضوعات فوق در فصول بعدی به صورت مفصل

---

<sup>1</sup> Commitment and Positive Feeling

<sup>2</sup> Relationship

<sup>3</sup> Relationship Management

<sup>4</sup> Motive

<sup>5</sup> Motivation

<sup>6</sup> Communications and Incisiveness

<sup>7</sup> Time Management

ردیف	چک لیست نکات و مهارت‌های مدیریت بر خود
۱	داشتن هدف، چک لیست روزانه و برنامه
۲	مدیریت زمان
۳	پیگیری امور
۴	داشتن عزت نفس (احترام به خود) و اعتماد به نفس (باور توانایی‌های خود)
۵	مدیریت ارتباطات در جهت دوری از ایجاد سوء تفاهم
۶	مدیریت مذاکرات در جهت متقاعدسازی و رسیدن به توافق
۷	مدیریت روابط و شبکه کاری
۸	داشتن احساس مثبت نسبت به خود، شغل، همکاران، مشتری و ...
۹	مدیریت استرس، تاب‌آوری و غلبه بر فرسودگی شغلی
۱۰	سیاست، دیپلماسی، نفوذ در دیگران و رهبری



## فصل دوم – هوش کسب‌وکار

### هوش کسب‌وکار<sup>۱</sup>

ویژگیهای شخصی<sup>۲</sup>:

**IQ<sup>۳</sup>**: یا همان هوش شناختی برای اندازه‌گیری و تعیین توانایی افراد استفاده می‌شود، در تست IQ مواردی همچون منطق، ریاضی، تحلیل، استدلال و ... مورد سنجش قرار می‌گیرد.

**EQ<sup>۴</sup>**: یا همان هوش هیجانی همانطور که از نامش پیداست به هیجانات و احساسات ما مربوط می‌شود. توانایی برقراری ارتباط با دیگر افراد، درک احساسات و عواطف خود و دیگران، برقراری تعادل بین احساسات و منطق و توانایی نمایش عکس‌العمل درست در موقعیت‌های حساس را هوش هیجانی می‌گویند.

### ابعاد هوش – هوش کسب‌وکار:

۱. **هوش تحلیلی<sup>۵</sup>**: هوش درجه زیرکی و توانایی بوده و هوش تحلیلی توانایی تجزیه و تحلیل مسایل، مشکلات و راه‌حل‌ها است.

۲. **هوش ارتباطی<sup>۶</sup>**: درجه زیرکی و توانایی در ارتباطات و انتقال پیام با دیگران بوده و شامل زبان بدن، استفاده از بهترین کلمات، فن بیان، رعایت آداب تجاری<sup>۷</sup> و ... می‌باشد.

---

<sup>1</sup> Business Intelligence

<sup>2</sup> Personal Characteristics

<sup>3</sup> Intelligence Quotient

<sup>4</sup> Emotional Quotient

<sup>5</sup> Analytical Intelligence

<sup>6</sup> Interpersonal Intelligence

۳. هوش درون فردی<sup>۱</sup>: قابلیت شناخت، تفسیر و درک احساسات و انگیزه‌های خود است. کسانی که هوش درون فردی بالایی دارند، آگاهی خوبی از وضعیت هیجانی، احساسات و انگیزه‌های خود دارند. این افراد از خودآزمایی، تخیل روزانه، کندوکاو کردن روابط خود با دیگران و برآورد توانائی‌های فردی خود لذت می‌برند.

#### ویژگی‌های هوش درون فردی:

- مهارت در تحلیل نقاط قوت و ضعف خود
  - لذت بردن از تجزیه و تحلیل نظریه‌ها و ایده‌ها
  - خودآگاهی زیاد
  - داشتن درک روشن از ریشه انگیزه‌ها و احساسات خود
۴. هوش الگویی<sup>۲</sup>: داشتن چهارچوب ذهنی در جهت طبقه‌بندی مسایل، مشکلات و راه‌حل‌ها است.
۵. هوش عملی یا اجرایی<sup>۳</sup>: داشتن برنامه و چک لیست فعالیت‌ها و زمانبندی آنها و پیگیری<sup>۴</sup> انجام آنها است.
۶. هوش موسیقی<sup>۵</sup>: توانایی و زیرکی تشخیص تغییرات طنین و ملودی و آهنگ که شباهت زیادی به هوش زبان شناختی دارد. با استفاده از هوش موسیقی، شما می‌توانید سازهای موسیقی بنوازید، یا صدایتان را به زیبایی در قالب آواز ارائه کنید و یا انواع مختلفی از کارها مانند دوبلاژ، سخنرانی و... انجام دهید.
۷. هوش فیزیکی<sup>۶</sup>: توجه به وضعیت فیزیکی بدن بوده و شامل تنظیم خواب، رعایت

---

<sup>1</sup> Business Etiquette

<sup>2</sup> Pattern Intelligence

<sup>3</sup> Practical Intelligence

<sup>4</sup> follow Up

<sup>5</sup> Musical Intelligence

<sup>6</sup> Physical Intelligence

رژیم غذایی، مهندسی ارگونومی، طرز نشستن، راه رفتن، داشتن برنامه ورزشی و ... است.

۸. هوش خلاق<sup>۱</sup>: توانایی ایده‌پردازی و خلق ایده‌های جدید در جهت یافتن راه‌حل برای حل مسایل و مشکلات است

۹. هوش شبکه‌ای<sup>۲</sup>: به مفهوم شبکه‌سازی از طریق جلب اعتماد، داشتن تخصص، رعایت اصول اخلاقی، رهبری و نفوذ در دیگران است

۱۰. هوش معنوی<sup>۳</sup>: هوش معنوی توانایی پیدا کردن معنی، هدف و ارزش در زندگی است و رابطه مستقیمی با تمام جنبه‌های زندگی داشته و تمامی فعالیت‌ها و زندگی انسان را به یک عرصه نامحدود متصل نموده و آنها را به سوی زندگی معنادار راهنمایی می‌کند

ردیف	چک لیست هوش کسب‌وکار (هوش = درجه زیرکی)
۱	هوش هیجانی و تسلط بر خود
۲	هوش ارتباطی و دوری از ایجاد سوء تفاهم
۳	هوش تحلیلی و تحلیل مسائل و مشکلات
۴	هوش خلاق و یافتن ایده و راه‌حل برای مسائل و مشکلات
۵	هوش عملی و اجرایی برای پیگیری راه‌حل‌ها
۶	هوش سیاسی و دیپلماسی برای مهندسی افکار عمومی
۷	هوش شبکه‌ای برای ورود و ساختن شبکه کاری
۸	هوش معنوی و درست‌کاری
۹	هوش موسیقی و داشتن حافظه مناسب
۱۰	هوش فیزیکی برای سلامتی و استفاده درست از فیزیک بدن

<sup>۱</sup> Creative Intelligence

<sup>۲</sup> Network Intelligence

<sup>۳</sup> Spiritual Intelligence

## فصل سوم – مهارت‌های هوش هیجانی

مهارت‌های هوش هیجانی<sup>۱</sup>:

هوش هیجانی تلفیق هوشیارانه احساس، افکار و عمل در ایجاد نتایج بهینه در روابط با خودتان و دیگران است

**خود آگاهی<sup>۲</sup>**: این‌که نقاط قوت و ضعف خود، انگیزه‌ها و ارزش‌هایمان و نیز تأثیری را که روی دیگران داریم بشناسیم.

**خود کنترلی و تسلط بر خود<sup>۳</sup>**: انجام تکنیک‌های مختلف مثل تغییر وضعیت بدن، پیاده‌روی طولانی، سکوت به موقع تجربه احساسات منفی و مثبت برا کاهش عصبانیت، اضطراب و افسردگی و ... می‌باشد.

**خودانگیزی و توانایی ایجاد انگیزه در خود**: توانایی استفاده از هیجان‌ها در جهت اعمال مثبت، خودانگیزی هیجانی است. خود انگیزی به معنای استمرار و جدیت در پیگیری و تحقق اهداف حتی در صورت مواجهه با مشکلات عمده و شرایط دشوار و خاص است.

**مقابله با فشارهای عصبی**: مهار احساس حسادت، حقارت، نفرت و ...

**خود رهبری<sup>۴</sup>**: به مفهوم هدایت رفتار خود در جهت رفتار استاندارد مانند انجام وظایف و تکالیف، حضور به‌موقع در سر کار، رعایت رژیم غذایی، ورزش و ...

<sup>1</sup> Emotional Quotient Skills

<sup>2</sup> self-awareness

<sup>3</sup> Self-regulation

<sup>4</sup> Self-leadership

غلبه بر موانع و محدودیت‌ها: شامل شناسایی موانع و محدودیت‌ها و برطرف کردن آن مانند جذب دیگران، رفع سوء تفاهمات، جلب مشارکت دیگران و ...

مدیریت روابط<sup>۱</sup>: این مؤلفه هوش هیجانی به تعامل خوب با افراد دیگر اشاره دارد که شامل استفاده از درک احساسی خود و دیگران برای برقراری ارتباط روزمره و تعامل‌های اجتماعی است. مهارت‌های مختلف اجتماعی عبارتند از: گوش دادن فعال، ارتباط کلامی، مهارت‌های ارتباطی غیرکلامی، رهبری و ایجاد رابطه.

تحمل فشار کاری: انجام فعالیت‌های کاری، اضافه کاری، پنج‌شنبه و جمعه کاری، داشتن شغل پر سفر و ...

انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup>: انتخاب راه‌حل جدید در صورت موثر نبودن راه‌های قبلی

ریسک‌پذیری: تحمل ریسک فعالیت‌ها و خصوصاً فعالیت‌های جدید و یا تحمل ریسک سرمایه‌گذاری و ...

---

<sup>1</sup> Relationship Management

<sup>2</sup> Flexibility

ردیف	چک لیست سنجش هوش هیجانی
۱	خودآگاهی
۲	خودکنترلی و تسلط بر خود
۳	خودانگیزی و توانایی ایجاد انگیزه در خود
۴	مقابله با فشارهای عصبی
۵	خود رهبری
۶	غلبه بر موانع و محدودیت‌ها
۷	مدیریت روابط
۸	تحمل فشار کاری
۹	انعطاف‌پذیری
۱۰	ریسک‌پذیری
۱۱	هوشیاری و احتیاط
۱۲	کنترل روابط بین فردی
۱۳	اقتدار و قاطعیت
۱۴	درک رفتار خود
۱۵	مهار کودک درون
۱۶	جرأت ورزی عقلایی
۱۷	گوش کردن مؤثر
۱۸	درک رفتار دیگران
۱۹	رویارویی یا پذیرش واقعیت
۲۰	حل مسائل احساسی، عصبی و هیجانی

## فصل چهارم – مهارت‌های مهندسی فکر

### مهارت‌های مهندسی فکر<sup>۱</sup>:

- ویژگی‌های مدیران برتر به صورت زیر بوده که یکی از آنها اهل فکر بودن می‌باشد:

از نظر Tom Peters: پیگیر و اهل عمل

از نظر Michel Porter: اهل فکر

از نظر W.Bennis و A.Zaleznik: رهبران خوب

از نظر Henri Fayol و Lyndell Urwick: خود کنترل

- چک لیست مهندسی فکر:

۱- کایزن: آیا می‌خواهید بهتر باشید؟

۲- نفوذ: آیا دیگران شما را درک می‌کنند؟

۳- لذت: آیا از زندگی خود لذت می‌برید؟

۴- مهار: آیا از برخی افراد باید فاصله بگیرید؟

۵- خویش‌شناسی: چرا در برخی امور ضعیف می‌باشید؟

۶- اراده: چرا در برخی امور نمی‌توانید موفق شوید؟

<sup>1</sup> Thought Engineering Skills

▪ اگر شکست بخورید دوباره آن کار را پیگیری نمی‌کنید؟

۷- هدف: آیا می‌دانید به کجا می‌روید؟

۸- عزت نفس: آیا برای خودتان وقت می‌گذارید؟

۹- اعتماد به نفس: آیا به سرعت از تصمیم خود منصرف می‌شوید؟

۱۰- واقع‌بینی: آیا همه زندگی باید مطابق میل شما باشد؟

▪ آیا برخی امور خارج کنترل شماست؟

▪ ممکن است کار خود را اشتباه انجام دهید؟

- الگوی هوش چینی :

- هوش میان فردی: شامل توانایی برقرار کردن ارتباط موثر با سایر افراد و درک افکار، مقصود و احساسات دیگران است. افرادی که هوش میان فردی بالایی دارند اغلب به‌عنوان افراد برونگرا تلقی می‌شوند.
- هوش درون فردی<sup>۱</sup>: توانایی داشتن درکی واضح از خود و سازمان دهی زندگی است. به عبارت دیگر هوش درون فردی به معنای خود آگاهی و فهمیدن خود است. فردی که دارای هوش درون فردی بالایی است از ویژگی‌های درونی خود آگاهی دارد و این آگاهی بر شیوه تفکر، احساسات و رفتار آن فرد تاثیر می‌گذارد.
- جرأت ورزی عقلایی: توانایی ابراز صادقانه نظرات، احساسات و نگرش‌ها بدون احساس اضطراب دانست. جرات‌مندی همچنین شامل دفاع فرد از حقوق خود می‌باشد، به شکلی که حقوق دیگران پایمال نشود.
- تواضع عقلایی: نقطه‌ی مقابل خودبزرگ‌بینی فکری است، یعنی اینکه از

<sup>1</sup> Intrapersonal Intelligence



محدودیت‌های دانش و شناخت خودمان آگاه باشیم

- مهارت‌های غیرکلامی: فرایند ارسال و دریافت پیام بدون استفاده از واژه‌ها ارتباط غیر کلامی است. زبان بدن، حالت چهره، ایما و اشاره‌ها، حرکات بدن، لمس کردن، فاصله‌ها، تماس‌های چشمی و غیره مثال‌هایی در این باره هستند.
- مهارت‌های کلامی<sup>۱</sup>: شامل فن بیان، سخنرانی و استفاده از بهترین کلمات
- حافظه طوطی وار: مشابه حافظه درسی بوده و درجه به خاطر سپاری کلمات و اصطلاحات می‌باشد.
- الگوی هوش غربی:

در کشورهای غربی افراد باهوش در زمینه‌های زیر توانمند می‌باشند:

- حل مسائل: شناسایی و حل مسائل کاری و زندگی شخصی
- توانایی کلامی: توانایی گفتگو، صحبت، سخنرانی و تاثیرگذاری
- رقابت اجتماعی: تمایل و توانایی در رقابت با دیگران در موضوعات کاری و شغلی
- قدرت تعمیم: توانایی و قدرت تعمیم دانش و تجربه کاربردی در زندگی شخصی و کاری
- سرعت در تحلیل: سرعت در پردازش داده‌ها و اطلاعات و حاضر جوابی در گفتگو و مذاکرات
- یافتن سریع راه‌حل: سرعت پردازش و ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب بهترین راه‌حل‌ها
- تفکر خلاق: داشتن خلاقیت و ایده در شناسایی مسایل و راه کارها
- مهارت‌های تحصیلی: استعداد و توانایی و موفقیت در موضوعات درسی و تحصیلی
- توانایی تطابق: سازگاری و توانایی تطابق خود با مسایل، مشکلات و بحران‌ها

---

<sup>1</sup> Verbal Communication

- سکوت: افراد با سیاست یا مطلبی نمی‌گویند و یا مطالب با ارزش می‌گویند
- مسئولیت اجتماعی: درک مسولیت خود در جامعه و سازمان
- همکاری و اطاعت: افراد با سیاست بیشتر همکاری و کمک می‌نمایند.
- حضور مسئولانه: مسولیت‌پذیری و پیگیری
- هوشیاری و احتیاط: داشتن سیاست، هوشیاری و احتیاط در ازتباط و تعارضات
- خدمت به خانواده و اجتماع
- ۱۰ تکنیک در مهندسی فکر:

اتاق فکر<sup>۱</sup>: داشتن جلسات اطاق فکر برای یافتن مسایل، مشکلات و یافتن راه‌حل‌ها

کایزن<sup>۲</sup>: به مفهوم تلاش برای بهبود مستمر و افزایش بهره‌وری

تجزیه و تحلیل قوت و ضعف فردی و سازمانی<sup>۳</sup>: تجزیه و تحلیل SWOT به مهندسی فکر و ایجاد نظم ذهنی در شناخت خصوص نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها کمک می‌نماید.

آینده پژوهی<sup>۴</sup>: مطالعه و تفکر در خصوص مسایل آینده برای داشتن آمادگی قبلی

ایجاد ایده<sup>۵</sup>: به مفهوم خلاقیت و صاحب ایده بودن

برنامه ریزی: داشتن در زندگی شخصی و کاری

یادداشت برداری<sup>۶</sup>: یادداشت و چک لیست فعالیت‌ها و کارهای جاری، روزانه و حتی استراتژیک

---

<sup>1</sup> Think Tank

<sup>2</sup> KAIZEN

<sup>3</sup> SWOT Analysis

<sup>4</sup> Future Study

<sup>5</sup> Idea Generation

<sup>6</sup> Note Writing

چهارچوب ذهنی<sup>۱</sup>: داشتن چهارچوب ذهنی نسبت به برنامه‌ها، فعالیت‌ها، مسایل، مشکلات و راه‌حل‌ها

خویش‌شناسی و واقع‌بینی<sup>۲</sup>: شناخت توانایی‌ها و استعدادهای خود و واقع‌بینی در انتخاب مسیر

خودکنترلی<sup>۳</sup>: خویش‌داری در مواجهه با مسایل، مشکلات، استرس و بحران‌های کاری و زندگی شخصی.

ردیف	چک لیست نکات و مهارت‌های مهندسی فکر
۱	استفاده از یادداشت و ثبت نکات
۲	داشتن برنامه و مرور اولویت‌ها
۳	تسلط بر خود، هوش هیجانی و خویش‌داری
۴	داشتن جلسات اتاق فکر و گفتگو با دیگران
۵	تخصیص وقت برای فکر کردن و اندیشیدن
۶	مسئله‌یابی و حل مسائل
۷	تقویت مهارت‌های هوش مانند هوش الگویی و ذهن طبقه‌بندی شده
۸	فکر، مشورت و سپس تصمیم
۹	داشتن مدل و چهارچوب ذهنی و جدا کردن کوتاه مدت (در لحظه) و بلند مدت
۱۰	مطالعه و توسعه دانش

<sup>1</sup> Mental Framework

<sup>2</sup> Self Recognition and Realism

<sup>3</sup> Self Control

## فصل پنجم – مهارت‌های پیگیری

### مهارت‌های پیگیری<sup>۱</sup>:

۱۰ مهارت در پیگیری امور عبارتند از:

- در خود آگاه بودن: زمانی به وجود می‌آید که نگرش ما نسبت به خودمان مثبت بوده و به توانایی‌های خود ایمان داشته باشیم.
- تسلط بر خود: توانایی مدیریت رفتار، افکار و احساسات خود را داشته باشیم.
- ایجاد انگیزه در خود و زیردستان: ایجاد انگیزه انسان را به فعالیت و می‌دارد
- تقسیم و مشخص کردن کار: جهت پیگیری کارآمد و اثربخش امور لازم است تقسیم کار بین افراد انجام شده و وظایف هر فرد مشخص شود
- برنامه ریزی: جهت پیگیری درست امور لازم است چک لیستی از فعالیت‌های لازم و یا برنامه‌ریزی مربوطه انجام شود
- مدیریت زمان: یکی از زمینه‌های اصلی خود مدیریتی، عبارتست از فرآیند استفاده بهینه از زمان که منجر به حذف فعالیت‌های اتلاف‌کننده آن می‌شود.
- یادداشت و اولویت‌بندی موارد قابل پیگیری: یادداشت فعالیت‌های قابل پیگیری، ضد فراموشی بوده و تعهد به پیگیری آنها را بیشتر می‌نماید. الویت‌بندی امور نیز با توجه به اهمیت فوریت آنها لازم است انجام شود
- دادن پاداش به خود و زیردستان: پاداش‌های مادی و تحسین زیر دستان بر عملکرد آنها تاثیر داشته و برای ایجاد انگیزه در خود نیز میتوان، خود را از فعالیت‌های لذت بخش محروم نموده و در صورت انجام وظایف و پیگیری امور، به‌عنوان پاداش به

<sup>1</sup> Follow-up Skills

خود از آن فعالیت‌های لذت بخش استفاده نمود.

- هماهنگی و گزارش دهی: جهت پیگیری درست امور لازم است با سایر افراد تیم هماهنگ بوده و گزارش انجام فعالیت‌ها را به مافوق ارائه نمود.
- نظارت و کنترل: به دنبال تهیه هر برنامه، موضوع نظارت و کنترل بر اجرای برنامه مطرح شده که می‌تواند پیگیری درست برنامه‌ها رو به دنبال داشته باشد.

ردیف	چک لیست نکات و مهارت‌های پیگیری
۱	داشتن باور و اعتقاد محکم به خود، شغل، مشتری، سازمان و ...
۲	تقویت هوش هیجانی و خودانگیزی
۳	داشتن برنامه و چک لیست کاری
۴	مدیریت استرس و تحمل فشار کاری
۵	تقویت عزت نفس (احترام به خود) و اعتماد به نفس (باور توانایی‌های خود)
۶	مدیریت زمان و امور روزانه
۷	مدیریت بحران شخصی و تاب‌آوری فردی
۸	استفاده از شبکه کاری رسمی یا دوستانه
۹	مدیریت ارتباطات و مذاکرات در پیگیری برای دوری از ایجاد سوء تفاهم
۱۰	دیپلماسی، سیاست و زیرکی برای نفوذ در دیگران و مدیریت مقاومت‌ها

## فصل ششم – مدیریت خودباوری و عزت نفس

### مهارت‌های خودباوری و عزت نفس<sup>۱</sup>:

خودباوری و عزت نفس، ارزش قایل شدن و احترام به خود بوده و بر روی جلب اعتماد و جذب دیگران تاثیر دارد.

- ده تکنیک در خودباوری و عزت نفس: تکنیک‌های ۱ تا ۷ بیشتر مربوط به افراد کم رو بوده و تکنیک‌های بعدی مربوط به افراد قلدر و زیاده‌رو است.
۱. جدی گرفتن وظایف و تکالیف خانوادگی: مانند حضور در دوره‌می‌ها، انجام خرید، پیگیری تعمیرات لازم در منزل و ...
۲. جدی گرفتن وظایف و تکالیف شغلی: به مفهوم انجام وظایف و پرهیز از کناره‌گیری و عدم مشارکت
۳. جدی گرفتن وظایف و تکالیف اجتماعی: مانند حضور در جامعه، رعایت نوبت، رانندگی درست و ...
۴. دوری از عذرخواهی و دلجویی افراطی
۵. دوری از خود انتقادی افراطی: به مفهوم پرهیز از نقد افراطی و سرزنش خود
۶. حذف درون گرایی و لذت از برون‌گرایی: به مفهوم حذف سکوت و کناره‌گیری و مشارکت در بحث، گفتگو و اظهارنظر
۷. بی تفاوتی نسبت به قضاوت دیگران: هرگز خود را با دیگران مقایسه نکرده و با توجه به قضاوت دیگران خود را تحقیر نکنیم.
۸. اقتدار و قاطعیت: به مفهوم احترام به خود، احترام به طرف مقابل و اظهارنظر با بیان

<sup>1</sup> Self-Esteem Skills

محکم و اعتماد به نفس

۹. رسمیت بجای خودمانی شدن: این تکنیک برای افراد خجالتی نبوده بلکه برای افراد زیاده رو و قلدر می‌باشد در این تکنیک بجای خودمانی شدن سریع، توصیه به رعایت آداب، ادب و رسمیت است تصور می‌شود بین خودمانی شدن و بی کلاسی، یک تار مو فاصله باشد.

۱۰. حذف شوخی و حفظ کلاس و شخصیت: از هر گونه شوخی و حرف بی جا و اضافی پرهیز کرده و با سکوت و گفتگوی اقتصادی به جای شوخی، موضع برتر خود را حفظ کنیم.

ردیف	چک لیست نکات و مهارت‌های عزت نفس و خودباوری
۱	دوری از عذرخواهی و دلجویی افراطی
۲	مثبت‌گرایی و خوش‌بینی
۳	بهبود مهارت فراموشی خاطرات منفی
۴	دوری از خود انتقادی افراطی
۵	حذف درون‌گرایی و لذت از برون‌گرایی
۶	بی‌خیال شدن نسبت به قضاوت دیگران
۷	تقویت اعتماد به نفس و باور توانایی‌های خود
۸	بدنبال تجربه
۹	رفتارهای اصولی
۱۰	اقتدار بجای سبک‌سازی خود
۱۱	احترام به خود، احترام به دیگران
۱۲	کاهش موقت تواضع و تواضع در حدی که ما را ضعیف نینند.
۱۳	بودن در خودآگاه و دوری از ناخودآگاه
۱۴	رسمیت بجای خودمانی شدن

ارزیابی خود، یافتن ایرادات و اصلاح خود	۱۵
سکوت و گفتگوی اقتصادی بجای شوخی	۱۶
جدی بودن	۱۷
رعایت کلاس و شخصیت	۱۸
مهندسی ظواهر و ویتترین	۱۹
دین درمانی: همانند کوه آهن بودن (سوره صف، آیه ۴)	۲۰
داشتن طلب و اراده	۲۱
ایفای نقش	۲۲
تذکر به خود: مانند برای دشمنان شما، عادی‌ترین چیزها، غیرعادی است.	۲۳
باور اینکه هیچکس کامل نیست.	۲۴
انجام وظایف و دوری از شک و تردید	۲۵
دوری از مقایسه افراد و نپذیرفتن مقایسه دیگران	۲۶
توجه به جنبه‌های مثبت خود	۲۷
پذیرش شکست: برای کاهش ترس و استرس	۲۸
تلقین به خود: مانند من می‌توانم	۲۹
تذکر به خود: مانند بی‌توجهی به موارد بی‌ارزش و یا بی‌توجهی به افکار منفی	۳۰
رفع نقاط ضعف خود	۳۱
تمرکز و تقویت قوت‌های خود	۳۲
خود مربی‌گری و اصلاح خود	۳۳
داشتن مربی و الگو	۳۴
آمادگی و تمرین	۳۵
دوری از سستی و تنبلی	۳۶
دوری از بی‌حوصلگی و سهل‌انگاری در کارها	۳۷
استقلال فکری در پذیرش خود	۳۸
عدم ترس از ناکامی‌ها	۳۹



دین درمانی: توکل به خدا	۴۰
وظایف و تکالیف شخصی را جدی بگیرید	۴۱
وظایف و تکالیف اجتماعی را جدی بگیرید	۴۲
وظایف و تکالیف خانوادگی را جدی بگیرید	۴۳
وظایف و تکالیف کاری را جدی بگیرید	۴۴
زندگی در لحظه و نشاط درمانی	۴۵
بهبود مستمر و کایزن	۴۶

## فصل هفتم – مهارت‌های اعتماد به نفس

**مهارت‌های اعتماد به نفس<sup>۱</sup>:** اعتماد به نفس، میزان باور و ایمان به توانایی، پتانسیل و ارزش وجودی خود می‌باشد

- ده تکنیک در اعتماد به نفس

۱. تقویت هوش هیجانی: به مفهوم تقویت تسلط بر خود در تصمیم‌گیری، انگیزش و ارتباطات
۲. آمادگی و تمرین: به مفهوم تفکر و تمرین قبلی نسبت به تکنیک‌های مختلف قبل از مواجهه شدن با شرایط و افراد
۳. ایفای نقش: خود را محکم نشان دادن
۴. بی‌توجهی به نداشته‌ها: با این فرض نداشته‌ها باعث تضعیف اعتماد به نفس می‌شود
۵. رفتار در آرامش: به مفهوم ریلکس بودن در گفتگو، در راه رفتن، در رانندگی و ...
۶. وابسته نبودن: به مفهوم احساس تعلق نداشتن نسبت به شغل، سمت، درآمد و ... که البته در شرایط اقتصادی بد بسیار دشوار است.
۷. پذیرش خود: به مفهوم پذیرش جنبه‌های منفی و نداشته‌های خود
۸. فن بیان، بیان محکم و هوش ارتباطی: سرعت مناسب در گفتگو و بیان درست و محکم کلمات
۹. داشتن منابع: منابع مالی، روابط، جسارت باعث ایجاد اعتماد به نفس بوده ولی لزوماً داشتن این منابع در اختیار ما نمی‌باشد.
۱۰. مهندسی ژست، ظاهر و ویتترین: مهندسی ژست در نشان دادن اعتماد به نفس بسیار

<sup>1</sup> Self Confidence Skills

<sup>2</sup> Relax

موثر است، داشتن ظاهری مناسب، به‌عنوان مثال حتی یک ساعت مچی نیز در نشان دادن اعتماد به نفس موثر است.

ردیف	چک لیست نکات ایجاد اعتماد به نفس
۱	ایفای نقش شبیه افراد دارای اعتماد به نفس
۲	دانش و اطلاعات
۳	آمادگی قبلی و تمرین
۴	ظاهر و ویتربین
۵	ایمان و اعتقاد به خود، شغل، پیشرفت، خانواده و ....
۶	توکل به خدا و دین درمانی برای افراد مومن
۷	انرژی درمانی و انرژی گرفتن از متافیزیک
۸	اعتماد به روابط و شبکه
۹	ثروت
۱۰	تجربه
۱۱	مثبت اندیشی و خوش‌بینی
۱۲	صداقت و درستی
۱۳	برنامه‌ریزی و هدفمندی
۱۴	سخنرانی و فن بیان مقتدرانه
۱۵	تخصیص وقت و هزینه برای آراستگی و پوشش

## فصل هشتم – مهارت‌های مدیریت روابط

### مهارت‌های مدیریت روابط<sup>۱</sup>

ده تکنیک در مدیریت روابط:

۱. رعایت آداب، ادب، اعتمادسازی و رفتار اخلاقی: در ارتباط باید سعی کنید به حرف‌های مخاطب خوب گوش کنید با حفظ آرامش خود را نسبت به مطالب علاقمند و خنده رو نشان دهید، همیشه کوتاه، مختصر و مفید حرف بزنید، دیدگاه خود را به دیدگاه مخالفان تحمیل نکنید
۲. تخصص‌گرایی و حرفه‌ای بودن: به این مفهوم است که در روابط تخصصی از حرف‌های غیر تخصصی و حاشیه پرهیز نموده و همیشه در چهارچوب مشخص و هدفمند برای حفظ جایگاه تخصصی و حرفه‌ای خود صحبت کنید.
۳. پست یا مقام رسمی: داشتن پست یا مقام رسمی می‌تواند موجب جذب و حفظ دیگران باشد.
۴. در کانون شبکه قرار گرفتن: مورد توجه دیگران قرار گرفتن به دلیل موقعیت سازمانی، اطاق و فضای کاری، عضو کمیته‌های مختلف بودن، دعوت شدن برای جلسات مختلف و ...
۵. منابع مالی و فیزیکی: داشتن دارائی‌های مختلف مانند دفتر کار، خودرو، گوشی موبایل، لب تاب و ...
۶. وابستگی و هم پیوندی: مانند دوست بودن، فامیل بودن، هم کلاس بودن، هم دانشگاهی بودن و ...

<sup>1</sup> Relationship Management Skills

۷. تسخیر احساسات، لطف کردن و خدمات ویژه: به مفهوم سهیم کردن همدیگر در احساسات مثبتی مثل مهربانی و محبت در یک جمع مثل خانواده، جامعه، دوستان و زندگی مشترک برای تقویت رابطه می‌باشد.

۸. مشارکت در برنامه‌ها و نشست‌ها: دعوت شدن در جلسات و کمیته‌های مختلف

۹. قبول کارهای سخت و استقامت: سخت کوشی و استقامت در پیگیری وظایف و امور

۱۰. سیاست و بازاریابی عصبی: داشتن سیاست به معنای تدبیر و نه مکر و همراهی، هماهنگی و کمک نمودن در امور کاری، همچنین بازاریابی عصبی به مفهوم تاثیرگذاری به صورت ناخودآگاه بر روی ذهن دیگران می‌باشد، مانند تاثیرگذاری در اثر جذابیت‌های ظاهری، فن بیان، اعتماد به نفس و ...

ردیف	چک لیست نکات مدیریت روابط و شبکه کاری
۱	شناخت و شناسایی روابط مفید و سودمند
۲	ایجاد روابط و باور از طریق داشتن مهارت‌ها و تخصص
۳	ایجاد روابط و باور از طریق داشتن سمت و پست و مقام سازمانی
۴	ایجاد روابط و باور از طریق خوش اخلاقی، سبک ارتباطی حرفه‌ای و فن بیان
۵	ایجاد روابط و باور از طریق داشتن منابع مالی و ثروت
۶	ایجاد روابط و باور از طریق داشتن فایده و منافع
۷	ایجاد روابط و باور از طریق داشتن روابط دیگر
۸	ایجاد روابط و باور از طریق جلب اعتماد
۹	اعتمادسازی از طریق رعایت اصول اخلاقی و رفتار حرفه‌ای
۱۰	اعتمادسازی از طریق ثبات رویه و همکاری مستمر

## فصل نهم – مهارت‌های مدیریت استرس

**مهارت‌های مدیریت استرس:** استرس، عکس‌العمل افراد در برابر موقعیت‌های تهدیدکننده یا وضعیت‌های خارج از حالت عادی است.

ده تکنیک در مدیریت استرس و غلبه بر افسردگی:

۱. نشانه: نبود احساس اشتیاق، کاهش انگیزه، احساس بی‌رمقی
۲. نشانه: سردرد، احساس کاهش کفایت، زود خشمی، بی‌زاری
۳. ریشه: فشار زمان، کار سنگین، مشکلات مالی و اقتصادی
۴. ریشه: رشد ناکافی دیگران، کار طولانی، ضعف در دانش و مهارت‌ها
۵. ریشه: مبهم بودن وضعیت آینده، مشکل ارتباطی، تجربه و انتظارات
۶. راه‌حل: بکارگیری روش‌های مدیریت زمان و تمدد اعصاب
۷. راه‌حل: مرور اولویت‌ها، ورزش و Relaxation
۸. راه‌حل: مهندسی فکر، شمارش نعمت‌ها و نه مصیبت‌ها
۹. راه‌حل: سیاست، تغییر رفتار، حل مسائل یا پذیرش شرایط
۱۰. راه‌حل: تقویت حمایت‌ها، ذخایر و منابع مالی

ردیف	چک لیست سنجش سلامت روانی
۱	تغذیه مناسب
۲	ورزش منظم
۳	کار و فعالیت در حد توان
۴	معاشرت و تفاهم با دیگران
۵	ابراز وجود و اظهار نظر
۶	خواب کافی
۷	خنده طبیعی
۸	توان مقابله با مشکلات
۹	برنامه‌های ایجاد آرامش Relaxation مانند استراحت
۱۰	اهمیت دادن به زمان تفریح

## فصل دهم – مهارت‌های ارتباطات

### مهارت‌های ارتباطات<sup>۱</sup>

ده تکنیک در ارتباط مثبت:<sup>۲</sup>

۱. پایه‌های قاطعیت: به مفهوم احترام به خود و احترام به طرف مقابل
۲. انتقاد سازنده و پاسخ سازنده: انتقاد با هدف تغییر رفتار و پاسخ سازنده به مفهوم قبول تغییر در رفتار و در مقابل انتقاد مخرب و پاسخ مخرب
۳. مشخص کردن اختلاف و پیامد: مشخص کردن اختلاف به صورت منطقی و مشخص نمودن پیامدهای رفتار منفی به منظور ایجاد چالش و انگیزه برای تغییر رفتار
۴. تحلیل محتوی: تحلیل خود و دیگران بوده به گونه‌ای که پیام ما به صورت منطقی و دوستانه مطرح شود و پیام طرف مقابل و موضع دوستانه یا خصمانه او مورد توجه قرار گیرد.
۵. گذشت و بی توجه به رفتارهای آنی: بی توجهی به رفتارهای تصادفی و بی منظور
۶. گفتن حساسیت‌ها: با فرض منطقی بودن طرف مقابل انتظارات و حساسیت‌های خود را به او بگوییم
۷. پاسخ مه‌آلود: گفتن پاسخ مبهم و ابهام‌آلود به منظور سردرگم نمودن طرف مقابل و جلوگیری از حمله و رفتارهای وی.

<sup>۱</sup> Communications Skills

<sup>۲</sup> Positive Communication



۸. حرکت فیلسوفانه و 5Why؟ با فرض منطقی بودن طرف مقابل دلایل و استدلال منطقی خود را ارائه می‌نمائیم و در تکنیک 5why با استفاده از پرسش‌های مختلف سعی در هدایت و راهنمایی طرف مقابل را داریم.

۹. عدالت و سیاست: دنبال نمودن مذاکرات برد - برد و داشتن سیاست به معنی همراهی و هماهنگی

۱۰. ایجاد چالش، ابراز وجود و کاوش منفی: ایجاد چالش در طرف مقابل برای تغییر موضع وی و پذیرش انتقادات درست طرف مقابل (ابراز وجود منفی) و تلاش در جهت هوشیار نمودن طرف مقابل و نقد روش غلط مذاکره وی (کاوش منفی).

ردیف	نشانه‌های ارتباط ضعیف
۱	پرحرفی و توضیح اضافی و بی مورد
۲	بی‌احترامی به دیگران
۳	تکبر و گرفتن بی مورد خود
۴	بد زبانی و طعنه‌زنی
۵	اهل مجادله و بکه حرف
۶	بد اخلاقی و تند خویی
۷	رک‌گویی حتی به بهای از دست دادن دیگران
۸	ایجاد سوء تفاهم در گفتگو با دیگران
۹	ضعف در متقاعدسازی
۱۰	تحمیل نظر خود به دیگران

## فصل یازدهم – مهارت‌های مدیریت زمان

**مهارت‌های مدیریت زمان!** عبارتست از فرآیند استفاده بهینه از زمان که منجر به حذف فعالیت‌های اتلاف‌کننده می‌شود.

### ۱۰ تکنیک در مدیریت زمان

- عوامل اتلاف زمان در شما چیست ؟
- نشانه‌های اتلاف زمان در شما چیست ؟
- روش‌های مدیریت زمان برای شما چیست ؟
- نشانه‌ها: بی‌خوابی یا کم‌خوابی، احساس گنگی و بی‌حوصلگی: مهم‌ترین عوامل رفتاری نشان‌دهنده سوءمدیریت زمان هستند.
- ریشه‌ها: نبود انگیزه، تنبلی، نبود تفویض، دخالت بی‌جا، نبود نظارت
- راه‌حل: هدف‌گذاری، طلب و اراده، برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی
- راه‌حل: انضباط شخصی و تفویض اختیار: علاوه بر داشتن انضباط شخصی در انجام امور خود، در صورتی که دارای مشغله زیاد هستید باید برخی از کارهای خود را تفویض اختیار کنید.
- راه‌حل: نظارت و کنترل موانع و وقفه‌ها: وقتی شخص چگونگی گذر زمان و فعالیت هایش را کنترل نمی‌کند، در طول روز همیشه وقت کم آورده و کارهایش تمام نخواهد شد.
- راه‌حل: تعیین فهرست کار
- راه‌حل: تعیین مهلت زمانی

ردیف	چالش‌های مدیریت زمان
۱	تا چه حد اهل برنامه‌ریزی می‌باشید؟
۲	تا چه حد اولویت‌بندی کاری دارید؟
۳	تا چه حد مهلت زمانی تعیین می‌کنید؟
۴	تا چه حد بر انجام امور نظارت دارید؟
۵	تا چه حد از تأخیر اجتناب می‌کنید؟
۶	تا چه حد امور ممکن را تفویض می‌کنید؟
۷	تا چه حد از دخالت بی جا پرهیز می‌کنید؟
۸	تا چه حد دیگران کمک می‌گیرید؟
۹	تا چه حد تصویر خوبی از خود دارید؟
۱۰	تا چه حد از پرگویی و پراکنده‌گویی دوری می‌کنید؟
۱۱	تا چه حد در جلسات هماهنگ می‌باشید؟
۱۲	تا چه حد از زندگی کاری خود احساس رضایت می‌کنید؟
۱۳	تا چه حد از دانش و مهارت کنترل موانع و انقطاع‌ها برخوردارید؟
۱۴	تا چه حد از مسئولیت‌های بیش از توان پرهیز می‌کنید؟
۱۵	تا چه حد میز کار منظمی دارید؟

## فصل دوازدهم – مهارت‌های مذاکرات تجاری

### مهارت‌های مذاکرات تجاری<sup>۱</sup>

- رعایت اخلاق حرفه‌ای: شامل جلوگیری از آسیب به دیگران، رعایت عدالت و حقوق فردی و اجتماعی، احترام به قوانین و دستورالعمل‌ها، پیروی از مظاهر اخلاقی مانند صداقت، درستکاری و پرهیز از خشونت و تضييع حقوق ضعيفان می‌باشد.
- شناخت افراد (آبی و ...): شخصیت شناسی افراد می‌باشد با افراد آبی که به ما اعتماد ندارند از تکنیک اعتمادسازی و گفتن سوابق استفاده نمائیم. یا با افراد قرمز که خود را مهم می‌داند یا صحبت نکنیم و یا اگر صحبت با ارزش داریم ارائه نمائیم.
- صداقت: به مفهوم درستکاری، معمولی بودن و رعایت حقوق دیگران
- سیاست: به مفهوم زیرکی و مدیریت و تدبیر
- رعایت آداب تجاری: رعایت کدهای رفتاری مانند کدهای احترامات، تشریفات، مبادله کارت ویزیت، رعایت ظواهر و ...
- رعایت ادب: احترام و جایگاه طرف مقابل
- رسمیت: به مفهوم جدی بودن
- اقتدار: به مفهوم رعایت احترام طرف مقابل و خود
- احترام بدون قید و شرط: به مفهوم رعایت احترام طرف مقابل حتی در صورت بی‌احترامی به ما
- خلاقیت همه جانبه: خلاقیت در همه امور کلی و جزئی
- سپر ایمنی: به مفهوم داشتن منابع و امکانات و بی‌نیازی از طرف مقابل

<sup>1</sup> Commercial Negotiations Skills

- گدای لال و هوش آفریقایی: به مفهوم خوب نشان دادن خود و مسئولیت‌پذیری و محافظه‌کاری
- مدیریت روابط: از طریق سبک ارتباطی خوب، داشتن منابع و قدرت، داشتن سیاست و تدبیر، رهبری و نفوذ در دیگران
- اعتمادسازی: قابلیت هنر از لحاظ رفتاری، اخلاقی و تخصصی
- کلاس و شخصیت: بی‌حاشیه بودن و حفظ کلاس و شخصیت خوب و دوست داشتنی
- شخصیت صورتی: شخصیتی مثبت بوده که آداب و ادب را رعایت می‌نماید
- معمولی بودن: در مقابل مصنوعی بودن
- رفتار عقلایی: رفتار منطقی و به دنبال منافع برد - برد بودن
- شناخت شرکت طرف مذاکره: از لحاظ سازمان، تشکیلات، مالکیت و ... مانند دولتی یا خصوصی بودن، قدمت و سابقه کاری و ...
- حفظ متانت: عصبانیت نه، بی‌حاشیه بودن، تحمل رفتارهای نسنجیده طرف مقابل
- زبان بدن: نوعی از ارتباط غیر کلامی است که افراد با استفاده از آن می‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کرده و به اهداف متفاوت خود دست پیدا کنند. حرکات دست، چشم‌ها، تکان‌های بدن، تن صدا و نحوه صحبت کردن اجزای زبان بدن هستند.
- آمادگی و برنامه قبلی: تفکر و تمرینات قبلی، قبل از مواجهه با دیگران
- تئوری مگس: استعاره‌ای برای صبر و تحمل جهت جذب طرف مقابل است (مانند صبر و تحمل برای گرفتن مگس)
- پرهیز از امتیاز شدید: دادن امتیاز شدید نشان ضعف و تسلیم شدن است.
- دادن پیشنهاد منطقی: خلاق بودن در زمینه ارائه راه‌حل‌های منطقی و جذاب
- مهندسی رفتار: به مفهوم واکنش و رفتار مناسب برای شخصیت‌های مناسب
- تسخیر احساس: روش‌های گفتاری مانند توضیح دادن و تایید و همراهی بوده که باعث جذب دیگران است.

- شروع مذاکره , پایان: شروع خوب و دوستانه، گفتگو و مذاکره در خصوص مباحث مختلف و پایان و جمع‌بندی در آخر مذاکره
- مدیریت مذاکره سخت: استفاده از بلوف و تهدیدات غیر واقعی، ایجاد چالش به منظور ترساندن طرف مقابل و استفاده از شوآف مانند متخصص نشان دادن خود برای همراه نمودن طرف مقابل و حفظ جایگاه خود.
- نفرسوم: در مذاکرات سخت به کار رفته و به جای گفتگو با طرف مقابل با فرد دیگری مذاکره می‌کنیم.
- فرمول مذاکره (موضوع و ...): می‌تواند شامل این مراحل باشد:
- ۱- تعیین موضوع ۲- مشخص کردن موضع هر یک از طرفین ۳- مشخص کردن رفتارهای اصولی و غیر اصولی ۴- مشخص کردن پیامدهای رفتارهای بد ۵- توافق مدیریت تجربه: خود ارزیابی بعد از مذاکره و یادگیری
- آموزش پذیر بودن: به مفهوم تلاش در جهت تغییر رفتارهای بد خود
- میانجی: کمک گرفتن از فرد سوم برای حل اختلافات با طرف مقابل
- پلیس خوب , پلیس بد: در این تکنیک یک نفر مواضع منفی و مثبت گرفته و یا دو نفر در جلسه حاضر می‌شوند به طوری که یک نفر مواضع مثبت و یک نفر مواضع منفی می‌گیرد.
- سیاست: هوشیاری و تدبیر در مذاکره مانند ارجاع مذاکره به بن‌بست رسیده به دیگران
- توسل به بهانه: به‌هنگام عدم اعتماد به طرف مقابل به‌منظور دادن جواب رد و یا تاخیر در گفتن جواب مثبت
- ارتباط غیر مستقیم
- مهار ترفندها: هوشیاری و مهار ترفندهای طرف مقابل
- تقاضای بررسی: یکی از تکنیک‌های مهار ترفندها و نیرنگ‌های طرف مقابل بوده و در آن از طرف مقابل تقاضای زمان و بررسی مجدد داریم.

- تئوری بازی‌ها (بازی خورده نه): انواع بازی‌ها در مذاکره عبارتست از بازی گردان، بازیگر و بازی خورده. بدیهی است که در یک مذاکره دارای منابع باشیم دارای بازیگردان، اگر منابع نداریم بازیگر بوده و در غیر اینصورت بازی خورده می‌شویم.
- قیمت‌گذاری لاکچری: قیمت‌گذاری سطح بالا در مذاکره به‌منظور شنیدن نظرات طرف مقابل و کوتاه آمدن بعدی.
- قیمت‌گذاری نفوذی: قیمت‌گذاری سطح پایین بوده که احتمال موجب جذب طرف مقابل می‌شود.
- مهندسی ویتترین: مهندسی ظواهر خود، دفترکار، برشور و ...
- مذاکره تلفنی نه! با این فرض که احتمال وجود سوتفاهم در مذاکره تلفنی
- مدیریت جلسه: با فرض داشتن قدرت، جلسه را مدیریت کنیم
- هماهنگی در جلسه: در صورت نداشتن قدرت در جلسه با طرف مقابل و مدیر جلسه همراهی نمائیم.
- سخت‌گیری یا آسان‌گیری: بهتر است در ابتدای مذاکره رسمی بوده و سخت‌گیری نمائیم و بعد از جذب طرف مقابل می‌توانیم آسان‌گیری نموده و صمیمی شویم.
- وضعیت مکانی: در محل مذاکره در محلی قرار بگیریم که تمرکز خد را از دست ندهیم.
- روبروی در: در ادامه نکته قبلی بوده و بهتر است که روبروی در بنشینیم.
- مزیت و تمایز: بر این موضوع تمرکز نمائیم که مزیت و تمایز شرکت ما چیست.
- تعیین زمان پایان: در ابتدای مذاکره زمان پایان را مشخص نمائیم
- تمرکز و تکرار: به جای ارائه ایده‌های متعدد و سردرگم‌کننده بر روی یک یا چند ایده مفید تمرکز نموده و در طول مذاکره آن ایده‌ها را تکرار کنیم.
- رعایت فاصله: فاصله مکانی بوده ولی در این جا فاصله اجتماعی و سازمانی مدنظر است

- نوازش کودک درون: در مقابل آزردن نمودن کودک درون و ناراحت نمودن طرف مقابل
- جملات طلایی: جملاتی می‌باشند که در حافظه ما وجود داشته که به‌هنگام نبود تمرکز و به‌هنگام ناتوانی در مذاکره فی‌البداهه از آنها استفاده می‌نماییم مانند در مقابل توهین دیگران به آنها بگوییم لطفا توهین ننمایید و فرمایش خود را بفرمایید
- مذاکره در چند دور: به‌منظور ایجاد فرصت برای بررسی و تفکر
- حفظ جایگاه: در صورت پایین بودن جایگاه و سمت طرف مقابل جایگاه خود را حفظ کنیم.
- اشاره به رزومه: بعد از شناخت طرف مقابل برای اثبات خود می‌توانیم به رزومه خود اشاره کنیم.
- حمله نه! تخریب نه! تهدید نه! بی‌توجهی نه!
- تشریح وضعیت: به‌منظور ایجاد چهارچوب ذهنی و متقاعد نمودن طرف مقابل، وضعیت قبلی و موجود را تشریح نمائیم.
- صرف وقت: برای تفکر و متقاعد نمودن طرف مقابل در مذاکرات سخت
- تحلیل محتوا: تحلیل پیام بوده و با توجه به لحن گفتار، کلمات مورد استفاده و حتی زبان بدن به اندازه زیادی می‌توان پیام طرف مقابل را کشف و درک نمود.
- مشخص کردن اختلاف: در صورت بن‌بست اختلاف خود را با طرف مقابل مشخص نمائیم.
- کاوش منفی: طرف مقابل را متوجه نائیم که سبک ارتباطی وی غلط است مانند اینکه لطفا توهین نکنید و فرمایش خود را بفرمایید.
- استفاده از افعال جمع: مانند اینکه لطفا بر دستور جلسه متمرکز شویم بجای اینکه بگوییم بر دستور جلسه متمرکز شوید.
- مشخص کردن پیامد مذاکره: مانند قطع همکاری و یا تاخیر در رسیدن به توافق
- ساده فرض نکردن طرف مقابل



- درک حساسیت‌های طرف مقابل: مانند رعایت احترام
- انعطاف‌پذیری: کوتاه آمدن از مواضع خود برای رسیدن به توافق
- خود رهبری: در خود آگاه بودن هدایت رفتار خود در جهت رفتاری مثبت و تاثیرگذار
- تمرکز بر حل مسائل: به جای پراکنده‌گویی و بیهوده‌گویی
- مهندسی کلام: مهندسی کلمات و جملات و استفاده از بهترین کلمات جملات
- مهندسی صدا: مهندسی تن صدای با اعتماد به نفس و تاثیرگذار
- گوش کردن به طرف مقابل: در مقابل شنیدن بوده و در آن بر صحبت‌های طرف مقابل تمرکز و درک پیام او تمرکز می‌نماییم
- سبک سوالی (هدایت با سوال): هدایت جلسه با پرسیدن سوالات از پیش طراحی شده
- پیگیری حل مسائل: درک مسائل موجود و پیگیری برای حل آنها
- مثبت‌گرایی: مانند رفتار دوستانه و تامین منافع طرف مقابل
- ایجاد چالش: به منظور ترساندن و وادار نمودن طرف مقابل برای کوتاه آمدن از مواضع خود
- شرمندسازی: شرمنده نمودن طرف مقابل با رفتارهای خوب و مثبت خود
- روانشناسی طرف مقابل: تاثیرگذاری طرف مقابل با درک انتظارات، شخصیت‌شناسی، نگرش‌ها، انگیزه‌ها و ...
- شناخت موانع: شناخت و درک موانع موجود در مذاکره مانند سو تفاهات رفتاری، نبود استانداردهای کیفی، قیمت نامناسب و ...
- شناخت رقبا
- مهار خستگی: با استراحت قبلی و اعلام تنفس در بین مذاکره (با ارائه توضیحات)

- مهندسی ادراکات و ادراک درمانی: تاثیر در برداشت‌های طرف مقابل و نیز تغییر برداشت‌های غلط وی.
- مورد لطف و عنایت قرار دادن: کاری مثبت و با ارزش برای طرف مقابل انجام دادن.
- هم خوانی و هم پیوندی: تمرکز بر فصل مشترک با طرف مقابل
- استدلال منطقی: ذکر دلایل منطقی
- خویشتن داری: تحمل و دوری از حمله به طرف مقابل
- تعامل یا تقابل: استفاده از سبک ارتباطی مناسب و تعامل به جای تقابل و رفتارهای غیر اصولی.
- کنترل سوتفاهمات: پیشگیری از سوتفاهمات با تفکر و آمادگی قبلی
- پرهیز از مشاجره: دوری از جدل و مشاجره با پیشگیری قبلی، عوض کردن موضوع و ...
- دوری از بازی کودک - کودک: دوری از اختلافات، مجادله و درگیری‌های لفظی
- دوری از تخریب: دوری از حملات شخصی و خورد کردن طرف مقابل
- حمله نکنید: تحمل کنید، سیاست داشته باشید و حمله نکنید حتی اگر جانتان به خطر بیفتد
- رعایت حداقل‌ها: رعایت حداقل ادب، احترام و تواضع حتی در بدترین و سخت‌ترین شرایط
- جمع‌بندی در پایان: جمع‌بندی مطالب، مسائل و راه‌حل‌ها در پایان مذاکره
- اهمیت جمله آخر: استفاده از یک جمله دوستانه در پایان مذاکره مانند به امید همکاری‌های بعدی

<b>چک لیست مذاکره حرفه‌ای</b>	ردیف
مدیریت زمان در طول مذاکره	۱

۲	ارتباط با سؤال
۳	مهندسی زبان بدن مانند چهره، ژست و ...
۴	رعایت آداب تجاری مانند احترامات و کارت ویزیت
۵	گفتگوی مختصر و مفید
۶	مباحث حاشیه‌ای برای شروع و گرم شدن
۷	تسلط بر خود، سیاست و ایجاد چالش
۸	کلام مثبت و یا سکوت
۹	داشتن مستندات
۱۰	اعتماد به نفس
۱۱	معمولی بودن و نه مصنوعی
۱۲	معرفی درست خود: باکلاس، اخلاقی، متعهد
۱۳	مهندسی رفتار حسب مخاطب
۱۴	مذاکرات برد - برد
۱۵	تمرکز و تکرار
۱۶	به همراه تیم حرفه‌ای
۱۷	همیشه از خودت بپرس آیا راست می‌گویی؟
۱۸	رفتار استاندارد
۱۹	مانور هیجانی: قانون حیرت
۲۰	مانور منطقی و استدلال

## فصل سیزدهم - بازاریابی چریکی

## بازاریابی چریکی<sup>۱</sup>

دارای مفاهیم مختلف بوده که رایج‌ترین آن شامل (۱) بازاریابی با حداقل هزینه مالی (۲) بازاریابی از طریق تکنیک‌های نظامی (۳) شامل بازاریابی شخصی برای کسب‌وکارهای کوچک بوده که تکنیک‌های آن شامل موارد زیر است:

۱. سرمایه‌گذاری<sup>۲</sup>: پولهایتان را در کجا سرمایه‌گذاری می‌کنید؟ در اینجا فقط منظور

سرمایه‌گذاری مالی نبوده بلکه سرمایه‌گذاری بر روی آموزش و یادگیری نیز مدنظر است، برای سرمایه‌گذاری آموزش قدم اول انجام نیازسنجی آموزشی<sup>۳</sup> بوده که فرد برای خود مشخص نماید که چه چیزهای را برای بهبود زندگی فردی و **کاری اید** بیاموزد.

۲. تعهد<sup>۴</sup>: به چه چیزی تعهد دارید؟ و به چه چیزی تعهد ندارید؟ به‌عنوان مثال تعهد بر

روی سرمایه‌گذاری برای فردی که از دانش، شمع و تجربه لازم برخوردار است می‌تواند تعهدی درست باشد و در غیر اینصورت تعهدی نادرست است و یا تعهد به ادامه تحصیل و اخذ مدارک رسمی برای فردی که انگیزه و علاقه لازم را دارد می‌تواند تعهدی درست و برای فردی که چنین ویژگی ندارد ممکن است تعهدی نادرست باشد.

۳. استواری<sup>۵</sup>: آیا برنامه بازاریابی دارید؟ و به آن متعهد می‌باشید؟ آیا برای تغییر برنامه

و سوسه می‌شوید؟ آیا دیگران به عقاید و برنامه‌های شما اعتماد دارند؟

---

<sup>1</sup> Guerilla Marketing

<sup>2</sup> Investment

<sup>3</sup> self Assessment

<sup>4</sup> Commitment

<sup>5</sup> Consistency

۴. دلگرمی<sup>۱</sup>: چه چیزی باعث دلگرمی دیگران است؟ اعتماد به شما؟ قیمت یا هزینه یا حق الزحمه شما؟ خدمات به مفهوم وظایف به غیر از محصول اصلی در کسب‌وکار شما؟ کیفیت کالا و خدمات در کسب‌وکار شما؟ افتخار به انتخاب کالا و خدمات کسب‌وکار شما
۵. سعه صدر و بردباری<sup>۲</sup>: تا چه حد در جهت ایجاد رابطه مستحکم، مدارا می‌کنید؟ استراتژی اصلی ما در ایجاد رابطه با افراد مفید و سودمند، خویش‌ن‌داری و تحمل سوءتفاهمات و ناهماهنگی‌ها است.
۶. دسته‌بندی<sup>۳</sup>: آیا افراد چریک را دسته‌بندی کرده‌اید؟ آیا افرادی که در کسب‌وکار برای ما مفید می‌باشند را به صورت A, B, C طبقه‌بندی کرده‌اید؟ افراد A قطعاً افرادی مفید می‌باشند. افراد B حالت بینابین داشته و باید بر روی جذب و حفظ آنها تفکر و بررسی بیشتر انجام داد. افراد C افرادی غیر مفید و مضر برای کسب‌وکار ما می‌باشند در خصوص افراد C حذف مستقیم آنها توصیه نمی‌شود بلکه فاصله گرفتن و حذف غیر مستقیم آنها به گونه‌ای که سوءتفاهم ایجاد نشود توصیه می‌شود.
۷. راحتی<sup>۴</sup>: آیا با دیگران راحت می‌باشید؟ و آنها نیز با شما راحت می‌باشند؟ راحتی از لحاظ دسترسی به شما و یا گفتن نظرات دیگران به شما و ...
۸. پس آیند و عواقب<sup>۵</sup>: بازاریابی در کجاست؟ قبل، حین یا بعد از فروش؟ هیچکدام؟ در اینجا منظور توجه به پیامد رفتارها و تصمیمات در جهت جذب و حفظ مشتری بوده و بازاریابی نیز پایانی نداشته و قبل، حین و یا بعد از جذب مشتری نیز کاربرد دارد.
۹. حیرت<sup>۶</sup>: آیا شما بهترین می‌باشید؟ یا بدترین؟ چه پیشنهادی برای بهترین شدن دارید؟

<sup>1</sup> Confident

<sup>2</sup> Patient

<sup>3</sup> Assortment

<sup>4</sup> Convenient

<sup>5</sup> Subsequent

<sup>6</sup> Amazement

۱۰. اندازه‌گیری<sup>۱</sup>: چه چیزی را اندازه‌گیری می‌کنید؟ صدای مشتری را در کجا می‌شنوید؟ چگونه بودجه بازاریابی خود را ۵۰ درصد کاهش می‌دهید؟ طبیعی است که باید رضایت مشتری را اندازه‌گیری و با برگزاری جلسات صدای مشتری<sup>۲</sup> از شکایت و نارضایتی مشتری اطلاع حاصل نمود و در راستای آن اصطلاحات لازم را انجام داد. با تمرکز و حفظ بر جذب مشتری می‌توان بودجه بازاریابی برای جذب مشتری جدید کاهش داد.

۱۱. درگیری<sup>۳</sup>: در چه فعالیت‌های درگیر می‌شوید؟ در چه فعالیت‌هایی درگیر نمی‌شوید؟ آیا به حرفهای مشتریان گوش می‌کنید؟ و با رگ و پی خود آنها را درک می‌کنید؟ آیا آنها مشتریان دیگری را برای شما می‌فرستند؟

۱۲. وابستگی<sup>۴</sup>: چگونه یک شبکه بازاریابی را طراحی می‌کنید؟ برای بقا و ماندگاری شبکه بازاریابی لازم است بین اعضای آن شبکه وابستگی و نیاز متقابل وجود داشته باشد.

۱۳. تسلیحات<sup>۵</sup>: به چه سلاحی مجهز می‌باشید؟ سلاح یک فرد در کسب‌وکار می‌تواند دانش (مدرک یا گواهینامه در خصوص مباحث فنی و کسب‌وکار مانند MBA و DBA)، مهارت‌ها (مانند زبان خارجی و کامپیوتر)، روابط، دارایی‌ها (دفتر کار، خودرو، موبایل، تبلت و ..) و ... باشد

۱۴. رضایت<sup>۶</sup>: چه چیزی رضایت مشتریان را تأمین می‌کند؟ چه چیزی باعث نارضایتی مشتریان است؟ آیا تا به حال این موضوع را بررسی کرده‌اید؟

---

<sup>1</sup> Measurement

<sup>2</sup> voice of the customer

<sup>3</sup> Involvement

<sup>4</sup> Dependent

<sup>5</sup> Armament

4. Consent

۱۵. **محتوی:** جذابیت در ارتباطات چیست؟ جذابیت در ارتباطات می‌تواند تحت تاثیر محتوای پیام، فن بیان، ظاهر و تیپ، زبان بدن، جذابیت محیط مذاکره و نمایشگاه و ... می‌باشد.

۱۶. **تکامل:** فعالیت‌های زائد در فعالیت‌های بازاریابی چیست؟ فعالیت‌های مفید در فعالیت‌های بازاریابی چیست؟ چگونه فعالیت‌های بازاریابی خود را تکمیل می‌کنید؟ با حذف فعالیت‌های زائد و اضافه نمودن فعالیت‌های مفید می‌توانیم برنامه بازاریابی خود را کامل کنیم.

ردیف	چک لیست بازاریابی چریکی
۱	سرمایه‌گذاری بر روی آموزش و یادگیری
۲	داشتن برنامه و پای‌بندی به اجرای درست آن
۳	برندسازی شخصی از طریق تخصص و رفتار حرفه‌ای
۴	سعه‌صدر، تحمل و بردباری در رسیدن به اهداف
۵	دسته‌بندی افراد و ایجاد روابط قوی با افراد مفید
۶	استفاده از مشوق‌ها برای ایجاد انگیزه و جبران زحمات دیگران مانند هدایا
۷	در دسترس بودن و راحتی دیگران در ارتباطات و تعاملات
۸	قانون حیرت: ایجاد حیرت در دیگران به جهت ویژگی‌های شخصی
۹	حضور در مجامع، داشتن وب سایت و رتبه بالا در موتورهای جستجو
۱۰	بکارگیری بازاریابی توصیه‌ای یا دهان به دهان از طریق ایجاد تجربه خوب

## فصل چهاردهم – مهارت‌های رفتار سیاسی

### مهارت‌های رفتار سیاسی<sup>۱</sup>

سیاست به مفهوم مدیریت و تدبیر بوده و کسی که سیاست داشته باشد هرگز نمی‌جنگد در واقع رفتار سیاسی پاسخ به این سوال است که چرا برخی موفق و برخی نابود می‌شوند؟

سیاست: ممکن است به مفهوم مکر و حيله هم باشد

تفاوت مکر و حيله: تفاوت سیاست مثبت و منفی در همین رابطه بوده و با توجه به تاثیر رفتار سیاسی بر عملکرد کسب‌وکار، رعایت احترام دیگران و رعایت عدالت در کسب‌وکار می‌توان تفاوت رفتار سیاسی مثبت (مدیریت و تدبیر) و رفتار سیاسی منفی (مکر و حيله) را تشخیص داد.

منشاء رفتارهای سیاسی می‌تواند موارد زیر باشد:

۱. نبود صداقت و ظرفیت در دیگران
  ۲. بازی سیاسی دیگران
  ۳. منافع و انتظارات بالا
  ۴. ابهام و نبود اعتماد
- سیاست ۱: دوری از حرکت بی برکت به مفهوم دوری از حرکتی نسنجیده و عجولانه
  - سیاست ۲: دوری از حذف و گفتن حرف آخر
  - سیاست ۳: در صورت مقاومت دیگران، ایجاد چالش و نه اصرار به قبول مواضع ما

<sup>1</sup> Political Behavior Skills



- سیاست ۴: برخورد آرام و ریلکس<sup>۱</sup> با دیگران که نشانه باور خود و اعتماد به نفس<sup>۲</sup> است.
- سیاست ۵: برخورد دوستانه با دیگران متخاصم و نه دشمنی (تئوری خصومت پنهان)
- سیاست ۶: رعایت احترام دیگران حتی در صورت بی‌احترامی توسط آنها
- سیاست ۷: سکوت و گفتگوی اقتصادی با دیگران متخاصم. گفتگوی اقتصادی به مفهوم گفتگوی مفید و مختصر است.
- سیاست ۸: رسمیت و جدی بودن در برخورد اول و با افراد کم ظرفیت
- سیاست ۹: تحمل، مدارا و خویشن‌داری در صورت بروز اختلافات و تعارضات
- سیاست ۱۰: رفتار معمولی و نه مصنوعی (خودمان باشیم)
- سیاست ۱۱: داشتن عزت نفس<sup>۳</sup> و احترام به خود به جای قلدری، تکبر و یا تواضع بی‌مورد و سبک نمودن خود.
- سیاست ۱۲: حرکت فیلسوفانه و ذکر دلایل منطقی برای اغنای دیگران
- سیاست ۱۳: تواضع، فروتنی و نه تکبر و غرور برای جذب دیگران بر اساس رهبری سطح ۵ جیمز کالینز<sup>۴</sup>
- سیاست ۱۴: پیگیری و جدیت در جلب رضایت دیگران، رسیدگی به اعتراضات و شکایات
- سیاست ۱۵: حمایت و کمک به دیگران برای جذب آنها
- سیاست ۱۶: اعتمادسازی<sup>۵</sup> در دیگران و گرفتن کمک از حامی
- سیاست ۱۷: رعایت جایگاه مقامات بالا دستی و حفظ جایگاه خود نزد زیر دستان

---

<sup>1</sup> Relax

<sup>2</sup> Self Confidence

<sup>3</sup> Self-esteem

<sup>4</sup> (jim collins نوشته) مربوط به کتاب خوب تو عالی

<sup>5</sup> Building trust

- سیاست ۱۸: توسعه منابع و قدرت مانند توسعه دانش، مهارت‌ها، روابط، وضعیت مالی
- سیاست ۱۹: ایجاد وابستگی در دیگران و کاهش وابستگی خود به آنها
- سیاست ۲۰: توسعه روابط، شبکه و هواداران
- سیاست ۲۱: تبلیغ در مورد فعالیت‌ها و ارائه‌ای عملکرد خود و واحد خود برای جلب نظر مثبت دیگران
- سیاست ۲۲: تخصص و دانش زیاد در زمینه‌های کاری
- سیاست ۲۳: قرار گرفتن در کانون توجه به جهت خلاقیت، نوآوری، مسئله‌یابی، یافتن راه‌حل برای مسائل، پیگیری، محل و موقعیت دفتر کار و ...
- سیاست ۲۴: هوش آفریقایی و گدای لال به مفهوم رفتار محافظه‌کارانه، مسئولیت‌پذیری، خانواده دوستی، دوری از جاه‌طلبی و ... برای جلب اعتماد دیگران
- سیاست ۲۵: دوری از جدل و شوخی به منظور حفظ کلاس و شخصیت، که جدل طرف مقابل را سرکش نموده و شوخی ما را سبک می‌نماید.
- سیاست ۲۶: تسخیر احساسات<sup>۲</sup> از طریق روش‌های گفتگاری مانند ارائه توضیحات، فن بیان خوب، زبان بدن مناسب، رابط عمومی قوی و ... برای جذب دیگران
- سیاست ۲۷: نوازش کودک درون به جای آزردن نمودن کودک درون از طریق همراهی، هماهنگی، کمک نمودن و ...
- سیاست ۲۸: رعایت آداب تجاری و زبان بدن و جنبه‌های ظاهری و بصری برای مبادی آداب بودن، روابط عمومی خوب داشتن و جذب دیگران از طریق سبک ارتباطی مناسب و دوری از سو تفاهم.

---

<sup>1</sup> Presentation

<sup>2</sup> imperation managment

- سیاست ۲۹: استفاده از سبک ریاست به‌هنگامی که دیگران ما را باور ندارند و استفاده از تکنیک‌های رسمیت، جدی بودن، گفتگوی اقتصادی (مفید و مختصر گفتگو کردن)، انجام وظایف، نظارت بر کارها، مدیریت کارها به مثابه مدیریت پروژه (برنامه‌ریزی برای افراد و نظارت بر آنها)، دوری از جدل و شوخی و ...
- سیاست ۳۰: دوری از عجله و تقاضای بررسی در مذاکرات و به‌هنگامی که به مواضع طرف مقابل شک نموده ایم.
- سیاست ۳۱: تاکنیک‌های تدافعی در اختلافات و درگیری مانند جبران کاستی‌ها، اثبات وفاداری، استقامت و تحمل و ماندن در کسب کار تا حد ممکن (بازمانده موفق)، حذف مجازی دشمنان (خصوصیت پنهان) و ...
- سیاست ۳۲: اصلاح امور و جدیت در اصلاحات در صورتیکه تقصیر متوجه ما باشد.
- سیاست ۳۳: رعایت حداقل‌ها مانند رعایت احترام، تواضع، فروتنی، رفتار انسانی و ... و پرهیز از هر گونه حرکت عجولانه، توهین‌آمیز، تحقیرآمیز و ...
- سیاست ۳۴: کمک از افراد حامی برای جلوگیری از حمله دیگران
- سیاست ۳۵: کمک از نفر سوم و میانجی برای حل اختلافات و سو تفاهمات بین ما و دیگران
- سیاست ۳۶: تشکیل ائتلافی از افراد مخالف و اپوزیسیون و فشار آوردن به طرف مقابل به جهت تغییر مواضع آنها
- سیاست ۳۷: افزایش سازگاری و انعطاف‌پذیری در صورت امکان
- سیاست ۳۸: فاصله گرفتن موقت یا حذف در صورت نبود راه‌حل مناسب (می‌خواهی عزیز شوی یا دور شو یا گور شو) و به امید آنکه شرایط تغییر نموده و بتوانیم همکاری خود را ادامه دهیم.

- سیاست ۳۹: پرهیز از حرکتی عجولانه مانند استعفا، ترک جلسه، توهین، تحقیر و ... در صورت بروز خطای استراتژیک و افتادن در دام حرکتی عجولانه و منفی از تکنیک دلجویی سریع و دنبال نمودن رضایت طرف مقابل می‌توانیم استفاده نماییم
- سیاست ۴۰: تاکتیک‌های تهاجمی در صورت نبود هیچگونه راه‌حل مناسبی مانند توسل به مقامات، فاصله گرفتن و دوری از افراد متخاصم، ایجاد چالش در افراد متخاصم و تحدید آنها، ترک موقت و ترک کامل کسب‌وکار
- سیاست ۴۱: همیشه اولین راه‌حل بهترین راه‌حل نیست. به نظر رکس تیلرسون مدیر عامل اکسون موبایل درآمد سالانه ۲۷ میلیون دلار در سال ۲۰۱۵ اولین راه‌حل بهترین راه‌حل نبوده و باید به فکر راه‌حل‌های مناسب‌تری باشیم.
- سیاست ۴۲: درس گرفتن از شکست مهم‌تر است تا جشن گرفتن برای پیروزی ( بیل گیتس)
- سیاست ۴۳: دوری از سادگی و اعتماد همه جانبه به مفهوم اینکه همیشه از خودمان پرسیم آیا طرف مقابل راست می‌گوید؟ هیچ کس به ما خیانت نمی‌کند بلکه ما هستیم که به افراد خائن اعتماد می‌کنیم.
- سیاست ۴۴: صداقت و رفتار اخلاقی به مفهوم اینکه معنای سیاست مدیریت و تدبیر بوده و مکر و فریب نمی‌باشد و ما نباید از صداقت و رفتار اخلاقی را زیر پا بگذاریم، هدف از استفاده از رفتارهای سیاسی دوری از سادگی بوده به دنبال ارتقا سطح تفکر خود در حد تفکر پویا و پیچیده می‌باشیم.
- سیاست ۴۵: تماس با مقامات: به‌عنوان راه‌حل آخر در تعارضات و اختلافات با دیگران

شناخت موقعیت (شخصیت‌شناسی و قدرت افراد)	۱
صداقت و رازداری	۲
کیفیت کار	۳
تعامل حرفه‌ای	۴
اعتمادسازی و مدیریت روابط	۵
حفظ ظاهر (نه دورویی)	۶
بی‌حاشیه بودن و توجه به کار	۷
حرمت، رسمیت و مدارا	۸
مهار دیگران (ظرفیت آنها کامل نیست، اعتماد نکنید)	۹
توسل به بهانه برای جواب رد دادن	۱۰
سکوت	۱۱
ایفای نقش مثبت و با اعتماد به نفس	۱۲
تذکر غیرمستقیم	۱۳
جلب حمایت و کمک از حامی	۱۴
کمک از نفر سوم و میانجی	۱۵
فرار رو به جلو (بهترین دفاع حمله است و ...)	۱۶
هوش آفریقایی (در صورت نبود منابع، همراه باشید)	۱۷
تحمل و پرهیز از حذف	۱۸
برای دشمنان شما عادی‌ترین چیزها غیرعادی است	۱۹
افراد بزرگ اشتباهات بزرگ می‌کنند، هیچکس کامل نیست، چون کوه آهن باشید	۲۰

## فصل پانزدهم – مهارت‌های آداب تجاری

### مهارت‌های آداب تجاری<sup>۱</sup>

شامل کدهای رفتاری بوده که در ارتباطات و مذاکرات استفاده می‌شود.

#### ۱۵-۱- اهمیت آداب تجاری:

در ارتباط با مذاکرات شانس دومی برای ایجاد حس اولیه وجود ندارد بنابراین با رعایت آداب تجاری می‌توان در ارتباطات و مذاکرات طرف مقابل را به خوبی جذب نمود. به‌عنوان مقدمه‌ای برای ورود به بحث آداب تجاری نکات زیر ذکر می‌شود:

- ۱- **سخت‌گیری یا آسان‌گیری:** در شروع ارتباط و مذاکره توصیه به سخت‌گیری بوده از لحاظ رعایت رسمیت و جدی بودن و بعد از شناخت طرف مقابل و جلب اعتماد وی ممکن است آسان‌گیری به مفهوم صمیمیت و خودمانی شدن توصیه شود.
- ۲- **مهندسی رفتار ارتباطی:** در ارتباطات و مذاکرات با دیگران توصیه می‌شود با توجه به ویژگی‌های طرف مقابل سبک ارتباطی و رفتاری حسب طرف مقابل مهندسی و طراحی شود. همانطور که قبلاً گفته شده مثلاً با افراد شخصیت قرمز که خود را مهم میدانند ساکت بوده و اگر حرف مهمی برای گفتن وجود دارد بیان شود.
- ۳- **برداشت اول:** در ارتباطات و مذاکرات، ادراک، تفسیر و برداشت اولیه طرف مقابل اهمیت داشته و عدم رعایت آداب تجاری در دقایق اولیه ممکن است موجب سوءتفاهم و قطع روابط شود.

<sup>1</sup> Business Etiquette Skill

۴- مدیریت برداشت: با توجه به آنچه گفته شد لازم است با رعایت آداب تجاری مدیریت افکار عمومی و برداشت طرف مقابل با رعایت کدهایی که در این قسمت ارائه می‌شود انجام شود.

### ۱۵-۲- مفهوم آداب تجاری:

آداب تجاری شامل کدهای رفتاری<sup>۱</sup> بوده که در ارتباطات و مذاکرات استفاده می‌شود این کدها با توجه به هنجارها و استانداردهای فرهنگی<sup>۲</sup> طرف مقابل طراحی و انتخاب می‌شود. آداب تجاری شامل مهارت‌های شغلی و اجتماعی بوده که تاثیر زیادی بر موفقیت در زندگی کاری و شخصی دارد. آداب تجاری رفتار و منش در محل کار<sup>۳</sup> بوده و برای ایجاد حس مشترک استفاده می‌شود.

### ۱۵-۳- شناخت مخاطبین:

مخاطبین هدف<sup>۴</sup> دارای ویژگی‌ها و ابعاد مختلفی می‌باشند که برخی از آنها شامل موارد زیر است:

- ۱- مشخصات: جنسیت، سن، ملیت، قومیت که بر رفتار طرف مقابل تاثیر می‌گذارد.
- ۲- ویژگی‌های شخصی: مانند علائق و سلیقه فرد
- ۳- ویژگی‌های شخصیتی: مانند کانون کنترل<sup>۵</sup> (کانون کنترل درونی خود را بر روی موفقیت و شکست تاثیرگذار می‌داند)، استبداد (سلطه‌گری و دیکتاتوری)، درون‌گرایی

---

<sup>1</sup>Codes of Behavior

<sup>2</sup> Cultural Norms

<sup>3</sup> Manners matter in the workplace

<sup>4</sup> Target Audience

<sup>5</sup> locus of Control

یا برون‌گرایی (افراد درون‌گرا کمتر صحبت می‌کنند)، سازگاری یا ناسازگاری، رفتار A و B (افراد A پرکار و اهل رقابت بوده و افراد B تنبل و اهل استراحت می‌باشند).

۴- ویژگی‌های اکتسابی: تحصیلات، شغل، سمت

۵- حساسیت‌ها و انتظارات: رعایت احترام، توجه، پذیرایی، ارزش قائل شدن برای وقت طرف مقابل، هدایا و...

### ۱۵-۴- معرفی در کسب‌وکار:

- ۱- معرفی خودتان: مانند معرفی سمت شغلی، تجارب، تحصیلات و ...
- ۲- معرفی دیگران: معرفی جایگاه، سمت و نقش همکاران در جلسه.
- ۳- پاسخ به معرفی طرف مقابل: تشکر از معرفی و ابراز خشنودی از آشنایی
- ۴- وقتی چیزی را به یاد نمی‌آورید چکار می‌کنید؟ در صورت فراموشی اسامی افراد می‌توان از القاب (آقا/ خانم، دکتر، مهندس و ...) و یا سمت آنها استفاده نمود.

### ۱۵-۵- قرار ملاقات:

در تنظیم قرار ملاقات نکات زیر را مدنظر قرار دهید:

- ۱- شناخت موقعیت قرار: از لحاظ یافتن سریع
- ۲- پیش‌بینی ترافیک
- ۳- رسیدن به موقع یا زودتر
- ۴- درک جایگاه خود: نزد افرادی که مقام بالاتر از ما دارند.
- ۵- حفظ جایگاه خود: برای افرادی که موقعیت پایین‌تر از ما دارند.



۶- ایجاد احساس مثبت: هرگز جلسه را بدون تأثیر مثبت ترک نکنید.

### ۱۵-۶- راز خوش صحبتی!

برای خوش صحبتی و گفتگوی روان در ارتباطات و مذاکرات به نکات زیر توجه نمایید:

- آمادگی قبلی شامل مطالعه، مشورت و تفکر قبلی
- تماس چشمی و لبخند برای حفظ ارتباط و صمیمیت
- پاسخگویی به سوالات
- بکارگیری یخ شکن<sup>۲</sup> مانند سوال، ارائه خبر، قصه‌گویی، ارائه توضیح
- پاسخ صحیح به سئوالات طرف مقابل
- گوش کردن خوب به صحبت‌های طرف مقابل به مفهوم تمرکز بر صحبت‌های وی و دریافت پیام اصلی

### ۱۵-۷- آداب دست دادن<sup>۳</sup>:

به مفهوم سلام فیزیکی بوده و در دست دادن با دیگران به نکات زیر باید توجه کنید:

- چطور دست دادن و یا انواع دست دادن: شامل دست دادن دودستی، از بالا به پایین، کشیدن دست طرف مقابل، شل دست دادن و دست دادن خردکننده که به غیر از اولی بقیه موارد معمولاً منفی می‌باشند.
- دست دادن چه موقع استفاده می‌شود: معمولاً در شروع و پایان ملاقات

---

<sup>1</sup> Conversationalist

<sup>2</sup> Icebreaker

<sup>3</sup> Handshake

- چه موقع مناسب نیست: مانند دست دادن آقا و خانم نامحرم در ایران و یا وقتی که در طرف مقابل از سمت بالایی برخوردار بوده و یا در شرایط مناسبی نمی‌باشد مانند هنگامیکه دست وی پر یا خیس است.

### ۱۵-۸- دست دادن صحیح<sup>۱</sup>

برای دست دادن صحیح می‌توان به نکات ذیل توجه نمود:

- دست دادن به‌صورت محکم ولی نه خرد کننده استخوان
- نگه داشتن دست طرف مقابل حداکثر به طول ۳ ثانیه
- رها کردن دست مقابل حتی اگر معرفی دیگران ادامه داشته باشد
- دست دادن به همراه تماس چشمی با دیگران
- دست دادن به گرمی و در مقابل دست دادن به سردی

### ۱۵-۹- مبادله کارت ویزیت<sup>۲</sup>

به‌هنگام مبادله کارت ویزیت به نکات ذیل توجه نمایید:

- داشتن کارت ویزیت و تهیه و تدارک آن از قبل
- زمان ارائه کارت ویزیت به‌هنگام شروع ملاقات
- دریافت کارت ویزیت از طرف مقابل به‌صورت دو دستی و با رعایت احترام و دیدن کارت ویزیت طرف مقابل

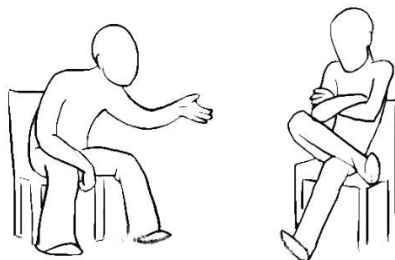
---

<sup>۱</sup> Perfect Hand Shake

<sup>۲</sup> Exchanging Business Cards

## ۱۵-۱۰- زبان بدن<sup>۱</sup>

به مفهوم طرز قرار گرفتن یک شخص بوده و حالت‌های مختلفی دارند مانند: طرز نشستن، طرز ایستادن، طرز راه رفتن و ...



- **چالش:** گاهی پیام شفاف است مانند اخم و لبخند و گاهی نیازمند تفسیر مانند نگاه مبهم

- **حالت‌ها:** مانند حالت‌های صورت (اخم، خستگی و یا لبخند)، حالت نگاه (ارتباطی و یا پرهیز نگاه چشمی)، حالت ژست (لب میز نشستن، تکیه دادن، پا روی پا انداختن)، طرز نشستن (نشستن رسمی یا ریلکس)، حالت ایستادن (ایستادن عمود و یا به صورت شل و ول)، راه رفتن (آهسته و یا تند)، دوری و نزدیکی (به مفهوم رعایت فاصله از دیگران)

- **حالت‌های مثبت:** بر روی حالت‌های مثبت زبان بدن خود تأمل و فکر نمایید
- **حالت‌های منفی:** بر روی حالت‌های مثبت زبان بدن خود تأمل و فکر نمایید
- **پنج حالتی که نباید هیچگاه انجام دهید:** با توجه به شرایط و موقعیت کاری خود موارد نامناسب زبان بدن خود را پیدا کنید مانند حالت‌های منفی چهره (اخم یا لبخند

<sup>1</sup> Body Language

بی‌جا)، حالت‌های منفی طرز نشستن مانند پا روی پا انداختن، حالت‌های منفی راه رفتن و ایستادن مانند راه رفتن و یا ایستادن به صورت قوز کرده .

### ۱۵-۱۱- پوشش<sup>۱</sup>

- آراستگی حرفه‌ای<sup>۲</sup>: مانند لباس، کفش، مو، عطر و بوی مناسب
- ملزومات و اموال شخصی: مانند داشتن ساعت، انگشتر، جواهر، عینک، گوشی
- کدهای پوشش<sup>۳</sup>: با رعایت پوشش استاندارد و رعایت لباس در مناسبت‌های مختلف
- متغیرهای تعیین لباس: پوشیدن لباس با ویژگی‌های جنسیت، سن، موقعیت (جلسات رسمی یا ضیافت‌ها)، فرهنگ (لباس و پوشش در فرهنگ‌های مختلف و خصوصاً بین‌الملل و خصوصاً در جامع رسمی و مناسبت‌ها)، صنعت (دولتی، بانک و...)
- عینک: تأثیر مقایسه‌ای دارد نه مطلق داشته و نشانه کار سخت و باهوش بودن و موفق بودن می‌تواند باشد.
- پوشش خانم‌ها: رعایت آرایش (معمولی و نه غلیظ) جواهر، حلقه‌ها، آستین، رنگ، شلوار و دامن در ضیافت‌ها
- کفش: تأثیر مثبت و منفی داشته و رعایت آراستگی، نوع کفش و تمیزی آن اهمیت دارد.

### ۱۵-۱۲- آداب جلسات<sup>۴</sup>

آداب جلسات می‌تواند شامل نکات ذیل باشد:

---

<sup>1</sup> Dressing

<sup>2</sup> Professional Attire

<sup>3</sup> Dress Code

<sup>4</sup> Meeting Etiquette

- شروع و پایان به موقع جلسه
- دستور جلسات و مسئله محوری
- داشتن سیاست که مکمل صداقت بوده
- رعایت پذیرایی و تشریفات در طی جلسه (مانند پرهیز از پذیرایی مفصل)
- ارتباطات و تعاملات در جلسه به گونه‌ای که سوتفاهم ایجاد نشود.
- مستندسازی و عقد قرارداد در پایان جلسه

### ۱۵-۱۳- آداب بین الملل<sup>۱</sup>

در ارتباطات، مذاکرات و مجامع بین‌المللی رعایت نکات زیر مفید است:

- اهمیت فرهنگ: شناخت فرهنگ طرف مقابل
- سلام و احوال‌پرسی
- کارت ویزیت: مبادله کارت ویزیت در ابتدای جلسه
- ارتباط رسمی: ارتباط و خودمانی شدن در ابتدای جلسه
- گفتگو: گفتگوی کوتاه، گفتگو در مورد جهانگردی و ورزش و ... باعث صمیمیت است.
- وقت شناسی: حضور بموقع در جلسه
- رفتار و منش عمومی: رعایت رفتار حرفه‌ای در رفت و آمد در تاکسی، اتوبوس، در هتل و ...
- پذیرایی و سرگرمی در کسب و کار: پذیرایی از مهمانان با نوشیدنی‌های متعارف
- آداب ملل: به‌منظور آشنایی با آداب تجاری برخی کشورها در اینجا مرور می‌شود:

---

<sup>1</sup> International Etiquette

۱. در فرانسه: القاب استفاده می‌شود مانند دکتر، مهندس

۲. در آلمان: در میهمانی گروهی با همه دست داده می‌شود و یا Mrs. و Miss رعایت می‌شود و یا صحبت آرام نشانه اقتدار است .

۳. در هنگ کنگ: از دکتر بجای آقا استفاده می‌شود از خود سانسوری یا سیاسی بازی پرهیز می‌شود

### ۱۵-۱۴- آداب مصاحبه شغلی<sup>۱</sup>

در مصاحبه شغلی به نکات زیر توجه کنید:

- انواع مهارت‌ها: شامل مهارت‌های اجتماعی، مهارت‌های شغلی است
- یافتن مشاغل از طریق آگهی و بی آگهی (مبتنی بر شبکه و روابط)
- آداب متقاضی<sup>۲</sup>: تفکر و آمادگی قبلی، رعایت ظواهر، تسخیر احساسات شامل روش‌های گفتاری و فن بیان، مرور قبلی سئوال‌ات کلیشه‌ای برای پاسخگویی بهتر
- آداب مصاحبه کننده<sup>۳</sup>: تسخیر احساسات برای جذب متقاضی از طریق ارزش قائل شدن و احترام، مهندسی ادراکات متقاضی و ایجاد برداشت و تفسیر مناسب در ذهن متقاضی، داشتن چک لیست‌ها برای پرسیدن سئوال‌ات متوالی و منظم، محل مصاحبه برای تاثیرگذاری بهتر بر ذهن متقاضی

ردیف	چک لیست مهارت‌های آداب تجاری
۱	معرفی خود
۲	معرفی شرکت

<sup>1</sup> Job Interview Etiquette

<sup>2</sup> Applicant Etiquette

<sup>3</sup> Inter viewer Etiquette

معرفی همکاران	۳
مبادله کارت ویزیت	۴
رعایت آداب دست دادن	۵
پوشش مناسب و آراستگی ظاهری	۶
رعایت و درک فرهنگ طرف مقابل	۷
ست بودن رنگ کمربند و کفش	۸
آرایش ملایم برای خانم‌ها و نه غلیظ	۹
فلزی بودن بند ساعت	۱۰
استفاده از رنگ تیره برای لباس	۱۱
آمادگی و تفکر قبلی برای خوش صحبتی	۱۲
استفاده از سؤال برای گرم شدن و یخ شکن	۱۳
مناسب بودن آرایش و اصلاح سر و صورت	۱۴
چک کردن قرار ملاقات در روز قبل	۱۵
حضور کمی زودتر	۱۶
احترام و توجه به همه افراد حاضر در جلسه	۱۷
توجه به زبان بدن، چهره، اخم‌های غیر ارادی، طرز نشستن	۱۸
رعایت زمان جلسه و دوری از پر حرفی	۱۹
اجازه صحبت به طرف مقابل و افراد دیگر	۲۰

## فصل شانزدهم – مهارت‌های برندسازی شخصی

### مهارت‌های برندسازی شخصی

برند شامل نام، نشان، روش شناساندن و روش شناخته شدن بوده و برندسازی شخصی ابزار و وسیله شناساندن فرد و شناخته شدن او در جامعه و کسب‌وکار است.

برند شخصی شما چیست؟

چگونه شما شناخته می‌شوید؟

۱-۱۶ – **شهرت شما در چیست؟** شهرت شما می‌تواند در زمینه‌های مختلفی بوده که برخی

از آنها شامل موارد زیر است:

- تخصص: مانند تخصص در زمینه‌ی فروش، بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزش، جنبه‌های فنی و تولیدی و ...
- پیشکسوتی: داشتن سابقه کار و خدمت در یک فعالیت یا پیشه
- خلاقیت: داشتن ایده‌های جدید در زمینه‌های فنی، تجاری و ...
- پیگیری و اجراء<sup>۱</sup>: پیگیری و اجراء طرح‌ها و برنامه‌ها
- شبکه تجاری و روابط: داشتن روابط مفید در کسب‌وکار با افراد داخل و بیرون بنگاه یا شرکت
- مذاکره کننده<sup>۲</sup>: قوت در مهارت‌های ارتباطی، روابط عمومی، فن بیان، چانه‌زنی و گفتگو در داخل یا بیرون سازمان.

<sup>1</sup> Follow up and implementation

<sup>2</sup> Negotiator



- یادگیری و تندآموزی: یادگیری سریع مهارت‌های فنی، تجاری و رفتاری
- تحلیل‌گری: تحلیل مسائل و مشکلات و راه‌حل‌های پیشنهادی
- اخلاق و وجدان کاری: رعایت اصول اخلاقی به منظور اعتمادسازی و داشتن وجدان کاری در انجام کارهای محوله
- هنرمندی: تسلط بر جنبه‌های هنری مرتبط با کسب‌وکار مانند مباحث زیبایی شناسی، سخنوری و ...
- نفوذ و تسخیر احساسات: شامل روش‌های گفتاری برای تحت تاثیر قرار دادن و نفوذ در دیگران
- صاحب فکری: اهل تفکر و اندیشه بودن در جهت یافتن مسائل، راه‌حل‌ها و ایده‌های جدید
- باکلاس و باشخصیت بودن: رعایت احترامات، آداب، ادب و رسمیت در تعامل با دیگران
- فهمیده و به روز بودن: به روز بودن از لحاظ دانش و مهارت‌های آداب و معاشرت تجاری
- هماهنگی: هماهنگ بودن با افراد تیم خود، مشتریان و مخاطبین هدف
- و .....

## ۲-۱۶- جنبه‌های شغلی:

جنبه‌های شغلی و کاری می‌تواند موجب برندسازی شخصی باشد برخی از ابعاد جنبه‌های شغلی شامل موارد زیر است:

- مهارت‌ها: مهارت در زمینه‌های تخصصی، فنی و تجاری
- تجارب: داشتن تجربه در زمینه‌های مرتبط شغلی

- آموزش: طی نمودن دوره‌های آموزشی مختلف
- دانش: داشتن دانش شغلی
- انرژی: پرارژی و چابک بودن در تمام طول روز و حتی در زمان خستگی
- انگیزه: داشتن انگیزه کاری و شور و شوق و اشتیاق
- علاقه: علاقمند بودن به کسب و کار، محصول و خدمت به مشتری
- نگرش: داشتن نگرش و احساس مثبت نسبت به کسب و کار، محصول و مشتریان
- سبک کاری: صاحب سبک بودن در زمینه کاری و شغلی
- ارتباطات: تسلط بر فن بیان و تعامل با دیگران بدون ایجاد سوء تفاهم
- گرایش به تیم: گرایش به کار تیمی و هماهنگ بودن با تیم
- مهارت اجتماعی: تسلط بر مهارت‌های تعامل و ارتباط با دیگران در جامعه

### ۱۶-۳- ارتباطات

سبک ارتباطی و تعاملی می‌تواند باعث توسعه برند شخصی، شناخته شدن و شناساندن فرد بوده و در این زمینه نکات زیر حائز اهمیت است:

- **ظواهر:** رعایت ظاهر شخصی از لحاظ تناسب اندام، زبان بدن، لباس و پوشش، رعایت ظاهر دفتر کار و ...
- **شبکه‌های اجتماعی:** حضور در شبکه‌های اجتماعی مختلف حسب حرفه و کسب و کار مانند اینستاگرام و LinkedIn
- **رفتار حرفه‌ای:** رفتار حرفه‌ای در تعامل با دیگران و بدور از سوء تفاهم
- **رزومه:** داشتن رزومه کاری پرمحتوا، معتبر، حرفه‌ای برای تاثیرگذاری روی دیگران
- **پیام برندینگ:** مهندسی پیام برندینگ در تعامل و ارتباط با دیگران برای تاثیرگذاری مناسب مانند انتقال پیام خوش اخلاقی و مردم داری

## ۴-۱۶- چشم‌انداز شخصی<sup>۱</sup>

داشتن چشم‌انداز شخصی در برندسازی شخصی حائز اهمیت بوده و برای مهندسی و انتقال چشم‌انداز شخصی می‌توان به موارد زیر توجه نمود.

- کلاس جهانی: داشتن سبک، رفتار، مهندسی ظاهر و ویتترین در سطح کلاس جهانی
- روابط: معرفی خود بعنوان دارای روابط وسیع درون سازمانی، برون سازمانی و جهانی
- قابل اعتماد: معرفی خود بعنوان فردی قابل اعتماد و معتبر از لحاظ فنی، اخلاقی و رفتاری

## ۵-۱۶- برنامه بازاریابی<sup>۲</sup>

برای برندسازی شخصی مانند هر برنامه‌ی برندینگ تجاری داشتن یک برنامه بازاریابی ضروری است در برنامه بازاریابی می‌توان به موارد زیر توجه نمود:

- بازار هدف: تعیین مخاطبین هدف از لحاظ ارزش‌های آنها، شخصیت، ادراک، حساسیت‌ها و ...
- تمرکز بر استراتژی جستجو: تفکر در خصوص اینکه مخاطبین هدف شما را از چه طریقی جستجو و ردیابی<sup>۳</sup> می‌نمایند مانند گوگل و ...
- طراحی پیام: طراحی پیام مناسب در برنامه بازاریابی با توجه به تمامی مطالبی که در این قسمت اشاره شده.

چک لیست زیر در طراحی برندسازی شخصی به شما کمک میکند:

---

<sup>1</sup>Personal Vision

<sup>2</sup> Marketing Plan

<sup>3</sup> Tracing

ردیف	چک لیست برندسازی شخصی
۱	انتخاب بازار هدف
۲	مناسب بودن پیام برند
۳	مشخص بودن پیشنهاد شما
۴	طراحی پیام مانند سابقه، تجربه و تخصص
۵	مزیت شما
۶	تمایز شما
۷	استفاده از برند شرکت
۸	جدیت در کار
۹	آمادگی
۱۰	تمرکز بر کار
۱۱	تمرکز بر شهرت
۱۲	ظواهر
۱۳	رعایت ارزش‌ها و اخلاق
۱۴	دارایی‌های شغلی و حرفه‌ای
۱۵	حضور در شبکه‌های اجتماعی، وب سایت و موتورهای جستجو

حداکثر نمره این پرسشنامه ۷۵ حداقل آن ۱۵ و نمره استاندارد آن ۶۰ می‌باشد

## فصل هفدهم – مهارت‌های ارائه و سخنرانی

### مهارت‌های ارائه و سخنرانی<sup>۱</sup>

مهارت‌های ارائه و سخنرانی از مهارت‌های پایه‌ای مدیران موفق بوده و بر روی اعتبار، شهرت، بازاریابی شخصی<sup>۲</sup> و برندسازی شخصی<sup>۳</sup> مدیران می‌تواند تاثیرگذار باشد. مهارت‌های و ارائه سخنرانی برای غیر مدیران نیز کاربرد داشته و به آنها کمک می‌نماید تا در جلسات و مجامع مختلف مطالب خود را به صورت حرفه‌ای ارائه نمایند.

**۱۷-۱- سبک سخنرانی استیو جابز:** استیو جابز کارآفرین، موسس و مدیرعامل اپل در سخنرانی‌های خود برای معرفی محصولات جدید اپل از تکنیک‌های مختلفی استفاده نمود که برخیاز آنها به شرح زیر است.

- عنوان‌های مختصر و تم
- گفتن و ارائه داستان‌های جالبدر سخنرانی خود
- استفاده از کلمات کمتر در پاور پوینت
- استفاده از آمارهای قابل یادآوری و گرد نمودن اعداد
- استفاده از یک یا دو تصویر افسانه‌ای و جالب در اسلایدها
- استفاده از توضیح و متن کمتر در پاور پوینت ها
- مهندسی زبان بدن و داشتن لبخند بر چهره
- نمایش فیلم و ویدئوهای مفید و تاثیرگذار

<sup>1</sup> Presentation Skills and Speech

<sup>2</sup> Personal Marketing

<sup>3</sup> Personal Branding

- نشان دادن شور، شوق و اشتیاق خود برای ارائه مطلب، معرفی محصول جدید، خدمت به مشتریان و پاسخگویی به سوالات
- همراهی و هماهنگی با سایر سخنرانان، خصوصاً در زمینه‌های مورد علاقه شنوندگان
- در آرامش و راحت بودن با مخاطبین و بدور از سبک رسمی و کلیشه‌ای
- شروع فوق‌العاده مثلاً با وارد شدن از انتهای سالن، نمایش یک فیلم یا گفتن یک خاطره جالب
- تأکید بر نکات مهم با تکرار و تأکید آن نکات
- طراحی زبان بدن قبل از جلسه: مانند انتخاب ژست و طرز ایستادن و راه رفتن
- تعامل با مخاطبان و پاسخ به سئوالات، ملاقات قبل یا بعد از سخنرانی
- ایجاد کمی هیجان برای مخاطبان، با گفتن جوک و شوخی

## ۲-۱۷- سبک سخنرانی دونالد ترامپ

دونالد ترامپ رئیس جمهور سابق آمریکا در سخنرانی خود نکات مختلفی را رعایت می‌نمود که به شرح زیر است:

- معرفی مستقیم و غیر مستقیم خود به عنوان فردی کهنه‌کار، کارکننده و دارای سابقه
- داشتن اقتدار و قدرت در کلام، چهره، ژست و ...
- داشتن سبک دوستانه با هواداران، همراهان و یاران خود
- داشتن سبک چالشی با افراد مقاوم، رقبا و دشمنان خود
- پرش و انحراف از موضوع سخنرانی و سپس برگشتن بر موضوع اول
- تحسین، تعریف و تمجید از مخاطبان و حامیان خود
- ایجاد حس خوب در هواداران و مخاطبین خود

- غیرقابل درک و پیش‌بینی بودن و استفاده از تکنیک‌های خلاقانه
- استفاده از ترفندهای فروش و بازی احساسی با مخاطب که در شان رئیس جمهور آمریکا نبوده و مربوط به شغل قبلی وی که خرید و فروش زمین و ملک بوده می‌باشد.

### ۳-۱۷ - ویژگیهای سخنران

سخنرانان حرفه‌ای دارای ویژگی‌های مختلفی می‌باشند که برخی از آنها به شرح زیر است:

- توانمندی در متقاعدسازی و استدلال برای طرف مقابل
- تمرین و آمادگی قبلی و مرور مباحث
- شور، شوق و اشتیاق به موضوع مورد ارائه
- علاقه و تلاش برای همراهی، هماهنگی، انتقال مطالب به مخاطبین و پاسخگویی به سوالات
- داشتن اعتماد به نفس: باور و اعتقاد به توانمندی خود

### ۴-۱۷ - مدل‌های ارائه: مدل‌های مختلفی برای سخنرانی و ارائه وجود دارد که در اینجا

به برخی از آنها اشاره می‌شود:

### ۴-۱۷ - ۱- الگوی فرآیند گرا<sup>۱</sup>: در این الگو به دنبال رفتار حرفه‌ای در فرایند ارائه و

سخنرانی می‌باشیم فرایند سخنرانی و ارائه شامل موارد زیر است:

- قبل از ارائه: (۱) هماهنگی‌های تنظیم زمان (۲) مکان و یا ارائه اینترنتی و دیجیتال (۳) تهیه مطالب و محتویات سخنرانی (۴) تفکر (۵) تحلیل و سعی در شناخت مخاطبین

<sup>1</sup> Process Oriented Model

(۶) تهیه مطالب و پاورپوینت (۷) تمرین و آمادگی قبلی بر روی مطالب (۸) پیش‌بینی زمان و انجام کار در زمان پیش‌بینی شده

- **حین ارائه:** (۱) تسلط بر خود و اعتماد به نفس (۲) سلام و خوش و بش دوستانه با مخاطبین (۳) هماهنگی با پاورپوینت و وسائل سمعی و بصری (۴) گفتن مقدمه و سوال اصلی برای شروع ارائه (۵) ارائه مطالب با تن صدای مناسب و اعتماد به نفس (۶) تاکید بر مطالب و نکات اساسی
- **بعد از ارائه:** (۱) حفظ اعتماد به نفس حتی در صورت خطا و اشتباه در ارائه اصلی (۲) پایان و خداحافظی دوستانه با مخاطبین با چهره‌ای مصمم و با اعتماد به نفس

## ۱۷-۴-۲- الگوی کیفیت گرا<sup>۱</sup>

- **کیفیت محتوی:** داشتن محتوای مناسب، کاربردی و مرتبط با مخاطبین
- **کیفیت فیزیکی:** سخنرانی در محیط فیزیکی مناسب از لحاظ وسعت فضا، راحتی میز و صندلی، نورپردازی، دکوراسیون زیبا و شیک و ...
- **کیفیت فرآیند ارائه:** داشتن چهارچوب و مدل در فرآیند ارائه مانند ارائه مبتنی بر مقدمه، توضیحات و نتیجه‌گیری.
- **کیفیت تعامل:** کیفیت تعامل با مخاطبین بر مبنای انتقال درست مطالب، پاسخگویی به سوالات و ایجاد امواج هیجان.
- **کیفیت نتایج:** انتقال درست و مناسب مطالب و مفاهیم به مخاطبین و جلب رضایت آنها

---

<sup>1</sup> Quality Oriented Model



## ۱۷-۵ - کیفیت تعامل: از مطالب بند قبلی بوده ولی به دلیل اهمیت ویژه آن در این

قسمت بیشتر به آن پرداخته می‌شود.

- قاطعیت: ارائه مبتنی بر احترام به خود و طرف مقابل
- ایجاد اعتماد<sup>۱</sup>: جلب اعتماد مخاطبین مبتنی بر ارائه تخصصی و رفتار مناسب.
- قدرت: استفاده از قدرت تخصصی و شخصیت کاریزماتیک برای نفوذ بر مخاطبین
- سیاست: به معنی مدیریت و تدبیر برای جلب مخاطبان
- زبان بدن: به کارگیری از زبان بدن دارای اعتماد به نفس، اقتدار و مسلط برای تاثیرگذاری بهتر بر مخاطبین
- مدل آبیان: استفاده از سبک دلفین به معنی تیز، زیرک و باهوش و بدور از حمله به دیگران برای افزایش محبوبیت بین مخاطبین
- ارتباط مؤثر<sup>۲</sup>: انتقال صحیح مطالب مخاطبین و بدور از سوتفاهم
- مهارت شخصیت ناهنجار: مهارت مخاطبین ناهنجار و نامتعادل در طول ارائه از طریق تحمل، خویشن داری و بحث و گفتگوی منطقی.
- مدیریت تعارضات<sup>۳</sup>: مدیریت تعارض با مخاطبین از طریق اجتناب از تعارضات بی‌ارزش و بحث و گفتگو در صورت تعارضات سازنده و مفید.
- مدیریت انتقاد و پاسخ آن: انتقاد و پاسخ آن می‌تواند به صورت مخرب یا سازنده باشد که در انتقاد سازنده به صورت منطقی ایرادات مطرح شده و در پاسخ سازنده نیز نکات مثبت پذیرفته می‌شود. در ارائه مطلب و سخنرانی ممکن است سخنران با انتقاد مخرب (مانند انتقاد توهین آمیز) مواجه شود و رفتار درست سخنران پاسخ

<sup>1</sup> Building Trust

<sup>2</sup> Effective Communication

<sup>3</sup> Conflict Management

مخرب (توهین متقابل) نبوده بلکه پاسخ سازنده (بحث و گفتگو و شرم‌نده‌سازی) می‌باشد.

### ۱۷-۶- زبان بدن: به‌هنگام سخنرانی و ارائه نکات زیر را در زبان بدن خود رعایت نمایید.

- استفاده از تن صدای محکم و با اعتماد به نفس
- داشتن چهره مثبت و مقتدرانه
- داشتن ژست محکم و قائم
- داشتن نگاه چشمی به مخاطبین هدف
- داشتن حرکات دست و سر متناسب با سخنرانی در جهت انتقال مفید مطالب
- طرز نشستن و ایستادن رسمی

### ۱۷-۷- ارکان ارائه: مدل‌های مختلفی برای ارکان ارائه وجود دارد که برخی از مهم‌ترین

آنها به شرح زیر است.

- قابل اعتماد بودن از نظر مخاطبین هدف از نظر تخصصی، فنی، اخلاقی و رفتاری
- داشتن اعتماد به نفس و باور و اعتقاد به توانمندی‌های خود
- داشتن نگرش مثبت نسبت به خود، موضوع مورد بحث، سازمان خود و مخاطبین هدف
- حضور زودتر برای تنظیم مطالب
- درک مخالفت‌های افراد حاضر در جلسه و یافتن ریشه مخالفت‌ها از نظر تخصصی، سوتفاهم‌ها، حسادت‌ها، حقارت‌ها و ...
- رعایت ادب و احترام طرف مقابل و تحمل مقاومت‌ها و بد اخلاقی‌های وی
- داشتن دانش و اطلاعات مفید و سودمند مرتبط با موضوع مورد ارائه

- رعایت رسمیت و جدی بودن به‌هنگام ارائه و حفظ کلاس و شخصیت
  - پرانرژی و سرحال بودن، با نشاط و شاداب بودن در طی ارائه و سخنرانی.
- ۱۷-۸ - تأثیرگذاری<sup>۱</sup>:** برای تأثیرگذاری بر طرف مقابل می‌توانید از تکنیک‌های زیر استفاده نمایید.

- رعایت تماس چشمی با مخاطبین
- طرز نشستن یا ایستادن مودبانه، با اعتماد به نفس محترمانه
- متقاعدسازی و داشتن استدلال در ارائه و پاسخگویی به سوالات
- صحبت آرام، شمرده و با سرعت مناسب
- ارائه توضیحات لازم به‌هنگام ارائه و پاسخگویی به سوالات
- استفاده از تکنیک نفس عمیق برای کاهش استرس و تنظیم تن صدا
- تنفس بین جملات برای درست بیان کردن جملات
- مکث برای جلوگیری از یکنواختی و بالا و پایین بردن صدا و تاکید بر کلمات و جملات
- خوب گوش کردن سوالات مخاطبین و پاسخگویی مناسب
- تکرار بجای مطالب برای ماندگاری در حافظه مخاطبین و دوری از تکرار بی‌جا که موجب سوتفاهم و برداشت غیر حرفه‌ای از شما می‌شود.
- مسئله‌یابی و حل مسئله به‌هنگام ارائه و پرسش و پاسخ
- تشویق مشارکت و همکاری مخاطبین
- هماهنگ بودن با ریاست جلسه
- هماهنگی با دستیار خود در توضیح اسلایدها و یا خواندن و پرسش‌ها

---

<sup>1</sup> Influencing

- مطرح کردن چراها و جستجوی راه‌حل

## ۱۷-۹- آداب تجاری

از تکنیک‌های مختلف آداب تجاری در ارائه و سخنرانی می‌توان استفاده نمود که برخی از آنها به شرح زیر است:

- داشتن کارت ویزیت برای ارائه مخاطبین که به شما مراجعه می‌کنند
- رعایت آراستگی و مناسب بودن لباس و پوشش از لحاظ کیفیت و رنگ مناسب لباس (معمولا تیره مناسب‌تر است)، ست بودن کفش و کمربند، نپوشیدن جوراب سفید، داشتن ساعت بند فلزی
- اصلاح سر و صورت
- استفاده از عطر و ادکلن برای خوشبویی
- استفاده از کیف مناسب
- استفاده از گوشی مناسب
- استفاده از لب تاپ مناسب
- رعایت احترامات و تشریفات نسبت به مخاطبین

## ۱۷-۱۰- سبک بصری<sup>۱</sup>

سبک بصری در ارائه و سخنرانی در نکات قابل روئت تاکید داشته و می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- مینیم استفاده از متن در پاورپوینت‌ها

---

<sup>1</sup> Visual Style

- حداکثر استفاده از عکس و تصاویر در پاورپوینت‌ها
- روانشناسی رنگ‌ها و زیبایی‌شناسی

### ۱۷-۱۱- سبک آموزشی<sup>۱</sup>

در سبک آموزشی سخنران سعی می‌نماید مطالب و پیام خود را به‌صورت کامل تهیه نموده و به مخاطب انتقال دهد.

### ۱۷-۱۲- سبک مربی و رهبر

در این سبک می‌توان از نکات زیر استفاده نمود:

- پرانرژی و سرحال بودن
- رهبری کاریزماتیک و داشتن ویژگی‌های ذاتی برای تاثیرگذاری نظیر شور و شوق و اشتیاق و انرژی
- ایفای نقش به‌هنگام ارائه مشابه افراد با اعتماد به نفس بالا و مسلط
- ارائه، پاسخگویی به سوالات، گفتگو و گرفتن بازخورد از مخاطبین برای اصلاح سبک ارتباطی خود

### ۱۷-۱۳- سبک داستان‌گویی

در سبک داستان‌گویی می‌توان از تکنیک‌های زیر استفاده نمود:

- ایجاد احساس مثبت در مخاطبین از طریق مثال و داستان‌گویی
- استفاده از داستان‌های سطحی و کوتاه یا استفاده از داستان‌های عمیق و بلند

---

<sup>1</sup> Instructor style

- مثال گویی برای تفهیم مطالب خود

### ۱۴-۱۷- خود ارزیابی<sup>۱</sup>

در پایان ارائه برای یافتن نقاط ضعف خود و بر طرف نمودن آن در ارائه‌های بعدی

ردیف	چک لیست ارائه و سخنرانی
۱	اشتیاق و علاقه به موضوع و مخاطبین
۲	معرفی درست خود
۳	خوش اخلاقی و خویشن‌داری
۴	تمرین و آمادگی قبلی
۵	قدرت بیان
۶	تسلط بر خود و محتوا
۷	ارائه مطلب جدید
۸	نظم و پیوستگی مطالب
۹	حضور و خروج به موقع
۱۰	احترام، اعتماد و برخورد مناسب
۱۱	روش انتقال مفاهیم مثلا شروع با سؤال و پرسش
۱۲	رعایت چهارچوب موضوع و ارائه
۱۳	استفاده از وسایل کمک آموزشی مانند فیلم و ویدئو پروژکتور
۱۴	مدیریت زمان و وقت
۱۵	درک افراد ضعیف و مقاومت‌ها
۱۶	ایجاد انگیزه یادگیری و توجه
۱۷	تحلیل مطالب
۱۸	تشویق به بحث، پرسش و پذیرش نظرات مفید

<sup>1</sup> Self Evaluatio

کیفیت منابع	۱۹
متغیر X: سایر نکات ارائه چیست؟	۲۰

بخش دوم

## **مهارت‌های حرفه‌ای و سرپرستی موفق**



## فصل هجدهم – مهارت‌های خلاقیت و نوآوری

### مهارت‌های خلاقیت و نوآوری<sup>۱</sup>

خلاقیت فکر نو بوده و نوآوری به کارگیری فکر نو می‌باشد. مفاهیم و نکات در همین رابطه به شرح زیر است:

#### ۱-۱۸ – ضرورت خلاقیت و نوآوری

- شناخت مسائل و مشکلات کسب‌وکار: مانند مسائل بازاریابی، تولید، مالی، منابع انسانی، مسائل حوزه الکترونیک و دیجیتال و ...
- یافتن راه‌حل برای مسائل و مشکلات: مانند استفاده از تبلیغات و برندینگ در بازاریابی، تولید بهینه و  $GIT^2$  (به مفهوم درست و به‌موقع و بدون انبار)، راه‌حل مالی مانند بهینه‌سازی نقدینگی، مسائل منابع انسانی مانند جذب، آموزش، انگیزش و ...، مسائل حوزه الکترونیک و دیجیتال مانند تهیه و تدارک سخت افزار، نرم افزار و شبکه مورد نیاز.
- بهبود مستمر<sup>۳</sup>: کسب‌وکار در صورت نبود مسائل و مشکلات

#### ۲-۱۸ – ویژگی‌های افراد نوآور: افراد نوآور دارای ویژگی‌های مختلفی می‌باشند که برخی

از آن به شرح زیر است:

- نیاز به موفقیت<sup>۴</sup> و رسیدن به موفقیت در کسب‌وکار

<sup>۱</sup> Creativity and Innovation Skills

<sup>۲</sup> Just In Time

<sup>۳</sup> KAIZEN

<sup>۴</sup> Need for Achievement

- **کانون کنترل**<sup>۱</sup>: به دو صورت درونی و بیرونی بوده که در کانون کنترل درونی فرد خود را سرنوشت‌ساز دانسته و در کانون کنترل بیرونی فرد خود را تحت سلطه و مدیریت دیگران می‌داند.
- **تحمل ریسک**<sup>۲</sup>: تحمل ریسک سرمایه‌گذاری، ریسک تصمیمات، ایده‌های جدید و ...
- **تحمل ابهام**<sup>۳</sup> و **وضعیت ناشناخته ایده‌های جدید**
- **رفتار نوع آ**<sup>۴</sup>: رفتار مبتنی بر کار و تلاش و رقابت

### ۳-۱۸- عوامل محیطی تأثیر گذار بر خلاقیت و نوآوری

این عوامل به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- **انگیزه بازار**: نیاز به محصول جدید و وجود بازار رقابتی
- ۲- **سرمایه**: داشتن سرمایه و منابع مالی بر بروز خلاقیت و نوآوری تاثیر دارد
- ۳- **نظام اقتصادی**: نظام اقتصادی به صورت دولتی یا خصوصی بوده که انتظار می‌رود که در نظام خصوصی خلاقیت و نوآوری بیشتر باشد
- ۴- **حمایت مدیران**: در صورت وجود حمایت مدیران احتمالاً خلاقیت و نوآوری، توسعه می‌یابد
- ۵- **سنن اجتماعی**: منظور فرهنگ جامعه و هنجارهای اجتماعی در جهت بها دادن به فکر نو .
- ۶- **فرهنگ جامعه**: به صورت کار گروهی و فردی بوده که انتظار می‌رود که در فرهنگ کار گروهی، خلاقیت و نوآوری بیشتر باشد.

---

<sup>1</sup> Locus of Control

<sup>2</sup> Tolerance for Risk

<sup>3</sup> Tolerance for Ambiguity

<sup>4</sup> Type A Behavior

۷- حمایت دولت: در صورت حمایت دولت از شرکت‌ها و کسب‌وکارها انتظار می‌رود که خلاقیت و نوآوری توسعه یابد.

#### ۴-۱۸- انواع سازمان‌ها با توجه به خلاقیت و نوآوری

- سازمان پیشرو: سازمانی که خلاق بوده (دارای فکر نو) و هم نوآور (و اجرای فکر نو) می‌باشد
- سازمان خلاق: سازمانی که فقط خلاق بوده (دارای فکر نو) بوده ولی نوآور نمی‌باشد
- سازمان مقلد: سازمانی که خلاق نبوده و از ایده‌های سازمان‌های دیگر استفاده نموده ولی نوآور می‌باشد.
- سازمان سستی: سازمانی که نه خلاق بوده و نه نوآور می‌باشد و یا نه ایده داشته و نه ایده دیگران را اجرا نمی‌کند.

خلاقیت			
نوآوری		کم	زیاد
	زیاد	مقلد	پیشرو
	کم	سستی	خلاق

#### ۵-۱۸- موانع بروز خلاقیت و نوآور

- ۱- عدم شناخت بازار در رابطه با نیازهای مشتری و شدت رقابت در بازار
- ۲- نداشتن دانش و اطلاعات در خصوص مباحث فنی کسب‌وکار
- ۳- نداشتن سرمایه برای تاسیس شرکت یا بنگاه اقتصادی و تهیه دارایی‌های ثابت

۴- نداشتن نیروی ماهر و متخصص در کسب‌وکار

### ۶-۱۸- روش‌های پرورش خلاقیت و نوآوری

- سازمان ارگانیکی در مقابل سازمان مکانیکی به مفهوم ارتباطات آزاد و باز برای اظهار نظر
- جذب نیرو توانمند، خلاق و با انگیزه
- آموزش نیروی انسانی در زمینه مهندسی فکر، خلاقیت، نوآوری، پیگیری ایده‌ها و ...
- اجازه ابتکار عمل به مدیران و غیر مدیران در جهت ایده‌پردازی و به کارگیری ایده‌های خود
- پاداش و حمایت معنوی از افراد خلاق و نوآور
- تضعیف و حذف روحیه محافظه‌کاری، عادت و احساس تعلق

### ۷-۱۸- فنون و روش‌های خلاقیت

- ۱- طوفان فکری<sup>۱</sup>: برگزاری جلسات آزاد برای یافتن مسائل، راه‌حل‌ها و ایده‌های جدید
- ۲- گروه اسمی<sup>۲</sup>: گروهی که صاحبان ایده‌ها نامشخص بوده و از روش‌های پنهان برای ایده‌پردازی استفاده می‌کنند مانند یادداشت نظرات در برگه‌های بدون اسم
- ۳- الگوبرداری از طبیعت<sup>۳</sup>: اعتقاد بر این است که در هر پدیده‌ای به طبع آن در طبیعت ایده مرتبط و مفید با کسب‌وکار وجود دارد.
- ۴- الگوبرداری<sup>۴</sup>: در الگوبرداری یا گمانه‌زنی از ایده‌های کسب‌وکارهای مرتبط و غیر مرتبط استفاده می‌شود.

<sup>1</sup> Brainstorming

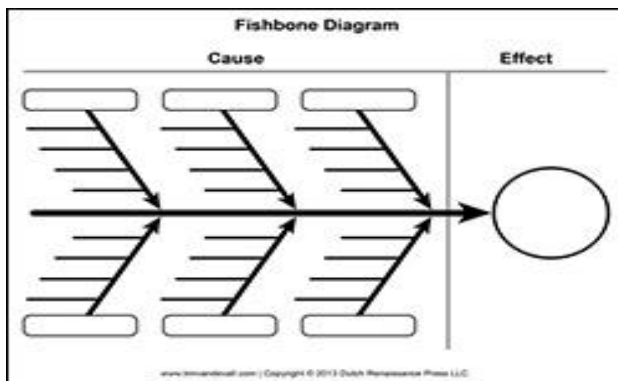
<sup>2</sup> Nominal Group

<sup>3</sup> Bionics

<sup>4</sup> Benchmarking

۵- تجزیه و تحلیل مورفولوژیکی<sup>۱</sup>: در تجزیه و تحلیل مورفولوژیکی یا ریخت شناسانه به دنبال شناختن اجزا و یا شاخص‌های یک متغیر می‌باشیم.

۶- نمودار ایشیکاوا<sup>۲</sup>: مانند تجزیه و تحلیل مورفولوژیکی بوده ولی نمودار آن به صورت اسکلت ماهی می‌باشد. روش ایده‌پردازی بوده در جایگاه سر ماهی موضوع مورد بحث نوشته شده و عوامل تاثیرگذار آن بر روی ستون فقرات ماهی نوشته می‌شود.



۷- تولید ایده<sup>۳</sup>: از روش‌های مختلفی برای ایده‌پردازی استفاده می‌شود که یکی از آنها پرسش از دیگران است، شما چه ایده‌ای برای بهبود کسب‌وکار خود دارید؟

۸- تفکر موازی<sup>۴</sup>: در هر شری خیری وجود داشته و از سختی‌ها و مشکلات می‌توان به ایده‌هایی برای بهبود کسب‌وکار رسید. (الخير في ما وقع)

۹- ارتباط اجباری<sup>۵</sup>: در این روش بین مسئله و مخاطبین ارتباطی اجباری برقرار می‌شود مانند اینکه در طراحی تیزر تلویزیونی محصول و کودکان چگونه ارتباط برقرار کنیم

<sup>1</sup> Morphological Analysis

<sup>2</sup> Ishikawa Diagram

<sup>3</sup> Idea Generation

<sup>4</sup> Lateral Thinking

<sup>5</sup> Force Association

تا بتوانیم آگهی تبلیغاتی مفید طراحی کنیم. با توجه به این روش می‌توان گفت استفاده از فال حافظ از روش‌های خلاقیت و نوآوری بوده و بین ایده‌ی فرد فال آمده ارتباط اجباری برقرار می‌نماید.

۱۰- تکنیک دلفی<sup>۱</sup>: در این تکنیک افراد متخصص به بحث و گفتگو تا دستیابی به نظری واحد می‌پردازند.

۱۱- تجزیه و تحلیل ذینفعان<sup>۲</sup>: نظرات ذینفعان می‌تواند به ما در یافتن مسائل و راه‌حل‌های آنها کمک نماید.

۱۲- گردش تخیلی<sup>۳</sup>: فرد متقاضی ایده، مشاور متخصص و مخاطبین (مانند پرسنل و مشتریان) حضور دارند و مانند طوفان مغزی مسئله مطرح شده و مخاطبین ایده‌پردازی می‌نمایند با این تفاوت که فرد مشاور به جلسه جهت داده و بسیاری از ایده‌های نامناسب را حذف می‌نماید.

ردیف	چک لیست مهارت‌های خلاقیت و نوآوری
۱	داشتن اتاق فکر
۲	طوفان مغزی (بحث آزاد و بدون سرزنش)
۳	گروه اسمی (نوشتن ایده‌ها به صورت مخفی برای جرأت ورزی در ایده پردازی)
۴	الگو برداری از طبیعت و هر موضوعی

<sup>1</sup> Delphi Technique

<sup>2</sup> Stakeholder Analysis

<sup>3</sup> Speculative Excursion

۵	بکارگیری افراد خلاق
۶	صرف وقت برای فکر کردن
۷	یادداشت ایده‌ها
۸	بکارگیری کایزن و بهبود مستمر
۹	تمرکز بر حل مسائل
۱۰	الگوبرداری از رقبا

## فصل نوزدهم – ویژگی‌های مدیران برتر

ویژگی‌های مدیران برتر

۱. پیگیر و اهل عمل: از نظر Tom Peters مدیران برتر پیگیر امور جاری و اهل عمل به مثابه دنباله روی از اجرای برنامه‌ها می‌باشند.
۲. متفکر: از نظر مایکل پورتر<sup>۱</sup> مدیران برتر اهل تفکر و فکر کردن می‌باشند. تفکر در خصوص مسائل، مشکلات، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و...
۳. رهبر خوب: از نظر وارن بنیز و آبراهیم زالانزیک<sup>۲</sup> مدیران برتر رهبران خوبی می‌باشند. یعنی مدیران برتر قدرت تاثیرگذاری و نفوذ بر زیر دستان از طریق مهارت‌های شغلی و مهارت‌های انسانی را دارند.
۴. خود کنترلی: از نظر لیندان اوریک و هنری فایول<sup>۳</sup> مدیران برتر افرادی خود کنترل می‌باشند به این مفهوم که خودارزیابی داشته و در خودآگاه می‌باشند و رفتار و فعالیت‌های خود را در جهت انجام وظایف محوله مهار می‌نمایند.
۵. شخصیت نوع A: مدیران برتر دارای شخصیت نوع A می‌باشند در مقابل شخصیت نوع B شخصیت نوع A افرادی هستند که دارای این ویژگی‌ها می‌باشند: اهل تلاش، خودکنترل، بدنبال رقابت، بدنبال پیشرفت و ... ولی افراد نوع B افرادی می‌باشند که به دنبال کار و تلاش نبوده و بیشتر به دنبال استراحت و رفاقت می‌باشند.
۶. کانون کنترل<sup>۴</sup>: به صورت درونی و بیرونی بوده و کانون کنترل مدیران برتر درونی می‌باشند به این مفهوم که خود را بر روی سرنوشت تاثیرگذار دانسته و به دنبال تغییر سرنوشت در جهت پیشرفت می‌باشند.

---

<sup>1</sup> Michael Porter

<sup>2</sup> A. Zalesnik ، W.Bennis

<sup>3</sup> H.Fayol ، L.Urwick

<sup>4</sup> focus control



۷. مسئله گرا<sup>۱</sup>: مدیران برتر مسئله گرا می‌باشند که مسائل سازمانی را شناسایی نموده و برای آنها راه‌حل ارائه می‌نمایند.

۸. خلاقیت و نوآوری: مدیران برتر خلاق و نوآور می‌باشند. خلاقیت به فکر نو و نوآوری به معنی به کاری‌گیری فکر نو بوده و مدیران برتر به صورت مستمر در حال جستجوی ایده‌های جدید برای بهبود و حل و اجرای مسائل می‌باشند

۹. تفکر سیستماتیک: به مفهوم توجه به همه ابعاد سیستم در مسئله‌یابی و ارائه راه‌حل مانند توجه به سیستم‌های تولید، سیستم‌های منابع انسانی، سیستم‌های منابع مالی و ...

۱۰. تحمل ریسک و ابهام<sup>۲</sup>: به مفهوم ریسک‌پذیری در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها و تحمل شرایط مبهم و ناشناخته.

ردیف	چک لیست ویژگیهای مدیران
<b>قابلیت‌های اجرایی</b>	
۱	پیگیری: جدیت و پیگیری تا حصول نتیجه
۲	نوآوری: بکارگیری ایده‌ها
۳	حل مسئله: تمرکز بر حل مسائل بجای پرداختن به حاشیه‌ها
۴	همراهی در سیاست‌های سازمانی: همراهی و نه مقاومت در پیگیری امور
۵	رعایت قوانین، مقررات اداری
۶	انعطاف پذیری: پذیرش دستورات خارج از وظایف محوله
۷	استفاده بهینه از امکانات اداری: استفاده کارآمد و اثربخش از امکانات

<sup>1</sup> Problem Oriented

<sup>2</sup> Tolerance Of Risk and Ambiguity

۸	رعایت سلسله مراتب: شناخت سلسله مراتب و تبعیت از دستورات
۹	کارآفرینی: ایجاد کار و فعالیتی جدید در چهارچوب وظایف محوله
قابلیت‌های استراتژیک	
۱۰	تفکر استراتژیک: قدرت فکر در زمینه موضوعات سرنوشت ساز
۱۱	انطباق با تغییر: تطابق با شرایط تغییر در هنگام بروز تغییرات
برنامه ریزی	
۱۲	برنامه ریزی: تعیین هدفها، اولویت بندی و زمانبندی
۱۳	توانایی تصمیم گیری: اعتماد به نفس برای اتخاذ تصمیمات
۱۴	خلاقیت: داشتن ایده و فکری نو
۱۵	مدیریت منابع مالی: بودجه ریزی دقیق و واقعی (بر مبنای صفر)
سازماندهی	
۱۶	کارآمدی در تقسیم کار: مشخص کردن وظایف بدون ابهام و هم پوشانی
۱۷	اولویت بندی کارها: دسته بندی امور با توجه به اهمیت و فوریت آنها
۱۸	تفویض اختیار به زیردستان: واگذاری برخی از امور به زیردستان
۱۹	هماهنگی
کنترل	
۲۰	گزارش دهی: به مافوق
۲۱	پیگیری اقدامات اصلاحی
۲۲	گزارش گیری: از زیردستان
مهارت‌های فردی	
۲۳	اهل عمل: قابلیت‌های اجرایی و عملیاتی

مسئولیت پذیری	۲۴
پرکاری و سخت کوشی	۲۵
تحمل فشار: استقامت و پایداری	۲۶
ریسک پذیری	۲۷
مدیریت زمان: مهارت‌های لازم در استفاده بهینه از زمان	۲۸
ارتباط نوشتاری: مهارت در مکاتبات و گزارش نویسی	۲۹

#### تخصص

دانش مدیریت: دانش اداره امور و وظایف محوله	۳۰
دانش فنی: دانش تخصصی و فنی در زمینه امور محوله	۳۱
تسلط به کامپیوتر و نرم‌افزارها: توانایی استفاده از کامپیوتر در انجام امور	۳۲
شناخت قوانین و مقررات: مطلع بودن از قوانین و مقررات تجاری	۳۳
اطلاعات اقتصادی و بازرگانی: در زمینه وظایف محوله	۳۴

#### ارزشها

رعایت اصول اخلاقی در کار	۳۵
صداقت در گفتار، کردار و رفتار	۳۶
داشتن وجدان کاری: تعهد نسبت به انجام امور	۳۷
وفاداری، رازداری و حفظ اسرار	۳۸
مهارت‌های انسانی	
ارتباطات و تعاملات: انتقال صحیح پیام	۳۹
توانایی کلامی: ارائه توضیحات، متقاعدسازی و توانایی سخنرانی	۴۰
همکاری و مشارکت فعال: همکاری در انجام وظایف محوله	۴۱

کار تیمی	۴۲
پاسخگویی: پاسخگویی به مراجعین، مافوق و زیردست	۴۳

## فصل بیستم – مهارت‌های حل مسائل و مشکلات

**تعریف مشکل:** مشکل یک وضعیت غیر عادی است مانند کاهش سود، کاهش درآمد،

افزایش هزینه‌ها و ...

**شناخت مسئله:** مسئله ریشه بروز مشکل است مانند کاهش سود به دلیل افزایش هزینه‌ها و یا کاهش درآمد بخاطر رقابت شدید و یا افزایش هزینه‌ها بخاطر افزایش قیمت مواد اولیه و

...

### مسائل کوتاه مدت

۱. مسائل جاری: مسائل روزمره کسب‌وکار می‌باشد مانند تامین مواد اولیه، تولید محصول، فروش محصول، قیمت‌گذاری محصول و ...

۲. مسائل بحرانی: با اعتبار کسب‌وکار سر و کار داشته و بروز آنها مانع اجرای فعالیت‌های روزمره می‌شود مانند قطع برق، بروز حوادث و ...

### مسائل بلند مدت

- مسائل استراتژیک: مسائل بلند مدت، محیطی و سرنوشت ساز می‌باشند مانند تاسیس شرکت جدید، تولید محصول جدید، ورود به بازار جدید، استفاده از تکنولوژی جدید و ...

### شناسایی مسائل و مشکلات

- مدل SWOT: یکی از ابزارهای ساده در عین حال قدرتمند جهت تدوین استراتژی برای شرکت‌های مختلف می‌باشد که به شما کمک می‌کند با در نظر گرفتن تمامی نقاط قوت و ضعف کسب‌وکار خود و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهایی که در بازار با آن روبرو می‌باشید، یک استراتژی قوی برای سازمان تدوین کنید.



ردیف	رویکرد	عوامل و نتایج مدیریتی مبتنی بر موفقیت	اهمیت عامل		وضعیت موجود		
			کم	زیاد	ضعیف	قوی	
			۱	۲	۳	۴	۵
۱۸	سیک مدیریت	- اجرای تصمیمات					
۱۹	سیک مدیریت	- کنترل پروژه ها					
۲۰	سیک مدیریت	- کنترل کیفیت					
۲۱	سیک مدیریت	- مدیریت یکپارچه اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی مدیریت					
۲۲	سیک مدیریت	- مدیریت دانش : گردآوری، ذخیره سازی و توزیع دانش لازم در شرکت و انتقال آن به هیئت مدیره					
۲۳	سیک مدیریت	- استاندارد سازی سیستم و یا اخذ گواهینامه ها (مانند ISO)					
۲۴	سیک مدیریت	- اجرای آئین نامه ها و دستورالعمل های هیئت مدیره					
۲۵	سیک مدیریت	- مستندسازی					
۲۶	سیک مدیریت	- اطلاع مدیران میانی و سرپرستان از سیاستهای مدیریت ارشد					
۲۷	مدیریت منابع انسانی	- برنامه ریزی، مدیریت و بهبود منابع انسانی					
۲۸	مدیریت منابع انسانی	- شناسایی، توسعه و حفظ دانش و شایستگی کارکنان					
۲۹	مدیریت منابع انسانی	- مشارکت، توانمندسازی و تفویض اختیار به کارکنان					
۳۰	مدیریت منابع انسانی	- تشویق و تقدیر از کارکنان و توجه به آنها					
۳۱	مدیریت منابع انسانی	- ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان					
۳۲	مدیریت منابع	- مدیریت مشارکت ها و همکاری ها با ذینفعان خارج از شرکت					
۳۳	مدیریت منابع	- مدیریت منابع مالی					
۳۴	مدیریت منابع	- مدیریت ساختمان ها، تجهیزات و مواد					
۳۵	مدیریت منابع	- مدیریت تکنولوژی (تکنولوژی تولید، IT، ارتباطی، اداری و مالی)					
۳۶	مدیریت منابع	- ایجاد و تقویت شبکه های فعال با خارج از شرکت (مانند مشارکت در اتحادیه ها و انجمن های صنفی)					
۳۷	فرایندها	- طراحی نظام مند فرآیند ها، مدیریت و بهبود آنها					

ردیف	رویکرد	عوامل و نتایج مدیریتی مبتنی بر موفقیت	اهمیت عامل		وضعیت موجود		
			کم	زیاد	ضعیف	قوی	
			۱	۲	۳	۴	۵
۳۸	فرایندها	- فرآیند تعامل با ذینفعان (مشترکان، عاملین فروش، تامین کنندگان و ... ) و (CRM)					
۳۹	فرایندها	- برنامه ریزی استراتژیک (تفویض رسالت، استراتژی ها، برنامه ها، سیاست های تجاری)					
۴۰	فرایندها	- طراحی و توسعه محصولات و خدمات بر اساس نیاز ها و انتظارات مشتری					
۴۱	فرایندها	- فرایندهای نظام مند برای تولید، تحویل و پشتیبانی از محصولات/خدمات					
۴۲	فرایندها	- شناسایی نیاز ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان					
۴۳	فرایندها	- فرایندهایی برای کنترل کیفیت کالا و خدمات					
۴۴	مخاطبین هدف	- برداشت مخاطبین هدف از محصولات و خدمات شرکت					
۴۵	مخاطبین هدف	- برداشت مخاطبین هدف از خوشنامی شرکت					
۴۶	مخاطبین هدف	- سنجش رضایت و وفاداری مخاطبین هدف از محصولات و خدمات					
۴۷	مخاطبین هدف	- ارزیابی نحوه مدیریت ارتباط با مخاطبین هدف و عملکرد مرتبط با مخاطبین هدف					
۴۸	مخاطبین هدف	- تعیین شاخص هایی برای اندازه گیری مخاطبین هدف و ارزیابی منظم آن					
۴۹	تصویر ذهنی منابع انسانی	- برداشت کارکنان از شرکت در حوزه های مختلف					
۵۰	تصویر ذهنی منابع انسانی	- رضایت، تعهد و انگیزش کارکنان					
۵۱	تصویر ذهنی جامعه	- برداشت جامعه از شرکت و خوشنامی شرکت					
۵۲	تصویر ذهنی جامعه	- مشارکت با انجمن ها در زمینه های مختلف اجتماعی-اقتصادی فرهنگی					
۵۳	تصویر ذهنی جامعه	- توجه شرکت به مسئولیت های اجتماعی خود در جامعه					
۵۴	تصویر ذهنی جامعه	- دریافت مجوزها، گواهینامه ها،تقدیرنامه ها و جوایز					
۵۵	تصویر ذهنی جامعه	- تعیین شاخص هایی برای اندازه گیری مسئولیت اجتماعی شرکت و ارزیابی منظم آنها					
۵۶	عملکرد	- تعیین شاخص هایی برای اندازه گیری عملکرد و ارزیابی منظم آن					
۵۷	عملکرد	- اندازه گیری عملکرد همه فعالیت ها					

ردیف	رویکرد	عوامل و نتایج مدیریتی مبتنی بر موفقیت	اهمیت عامل		وضعیت موجود	
			کم	زیاد	ضعف	قوی
۵۸	عملکرد	: روند رو به بهبود نتایج عملکرد شرکت : قابل مقایسه یا بهتر بودن عملکرد شرکت از نتایج مشابه در مورد رقبا	۱	۲	۳	۴
۵۹	عملکرد		۱	۲	۳	۴

- مدل کارت امتیاز متوازن<sup>1</sup> BSC: بر اساس این مدل برای ارزیابی عملکرد و یا برنامه‌ریزی یک کسب‌وکار باید به چهار متغیر اصلی به صورت متوازن توجه شود این چهار متغیر عبارتست از: (۱) از منظر مالی (۲) از منظر مشتری (۳) از منظر فرایندها (۴) از منظر یادگیری و رشد

### تجزیه و تحلیل SWOT :

- قوت‌ها و ضعف‌ها<sup>۲</sup>: شامل متغیرهای داخلی بوده و قوت و ضعف از منظرهای مالی، بازاریابی، تولید، سیستم اطلاعات مدیریت<sup>۳</sup>، تحقیق و توسعه<sup>۴</sup> و منابع انسانی می‌باشد.
- فرصت‌ها و تهدیدات<sup>۵</sup>: شامل متغیرهای بیرونی بوده و از منظرهای اقتصادی، تکنولوژیک، سیاسی، قانونی، اجتماعی، رقابت می‌باشد.

**اجرای راه‌حل:** برای اجرای راه‌حل‌ها می‌توان از برنامه‌های زیر استفاده نمود.

<sup>1</sup> Balanced Score Card

<sup>2</sup> Strengths And Weaknesses

<sup>3</sup> MIS

<sup>4</sup> R&D = Reserch And Development

<sup>5</sup> Opportunities And Threats



۱. برنامه اجرایی<sup>۱</sup>: شامل اجرای برنامه‌های لازم برای رسیدن به هدف‌ها است مانند:

برنامه‌های تولید، بازاریابی، منابع انسانی، مالی و ... است.

۲. تأمین منابع مالی<sup>۲</sup>: شامل اجرای برنامه‌های تأمین مالی، گرفتن وام، افزایش سرمایه و ...

است.

۳. مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup>: شامل اجرای برنامه‌های جذب نیرو، خروج نیرو، آموزش نیرو،

پرداخت‌ها و ... است

۴. مهارت‌های رهبری<sup>۴</sup>: شامل اجرای برنامه‌های راهنمایی و هدایت نیرو بوده و از تکنیک‌های

مختلفی استفاده می‌نماید، مانند سبک دستوری که از تخصص و انگیزه‌ی لازم برخوردار

نمی‌باشند و یا سبک تفویضی برای افرادی که از تخصص و انگیزه لازم برخوردار می‌باشند و یا

از سبک فروشنده فروشنده‌گی برای افرادی که تخصص نداشته ولی انگیزه لازم را دارند و یا از

سبک مشورتی برای افرادی که تخصص داشته ولی انگیزه خود را از دست داده اند.

۵. مهارت پیگیری<sup>۵</sup>: مانند داشتن چک لیست فعالیت‌های روزانه و دنبال نمودن اجرای آن.

۶. انگیزش<sup>۶</sup>: مانند به کارگیری برنامه‌های تشویقی، پرداخت، مشخص کردن هدف و وظایف و

...

## پایش یا ممیزی<sup>۷</sup> راه‌حل

<sup>1</sup> Action Plan

<sup>2</sup> Finance

<sup>3</sup> HRM = Human Resources Management

<sup>4</sup> Leadership

<sup>5</sup> Follow up

<sup>6</sup> Motivation

<sup>7</sup> Audit

پایش و ممیزی راه‌حل قبل از اجرای آن بوده و از روش‌های زیر انجام می‌شود:

۱. امکان‌سنجی<sup>۱</sup>: ارزیابی امکان اجرای برنامه‌ها از جنبه‌های فنی، مالی، منابع انسانی و ...
۲. سازگاری<sup>۲</sup>: بررسی سازگاری راه‌حل‌ها با اهداف و ماموریت‌های یک کسب‌وکار.

## راهکارهای اجرایی

راهکارهای اجرایی حل مسئله شامل موارد زیر است:

۱. تعریف مساله: مشخص کردن مسائل با توجه به مشکلات بروز نموده.
۳. تعیین و اولویت‌بندی راه‌حلهای گوناگون: با توجه به معیارها و شاخص‌ها
۴. انتخاب بهترین راه‌حل: انتخاب راه‌حلی که ارزش و امتیاز بیشتری دارد.
۵. آموزش پرسنل: آموزش و توانمندسازی پرسنل در جهت اجرای برنامه‌ها.
۶. مهارت در گوش دادن به نظرات دیگران: به‌منظور کشف مسائل و یافتن ایده‌ها و راه‌حل‌ها.
۷. سعه صدر و دوری از عجله: پرهیز از انتخاب راه‌حل‌های آشکار و جستجوی برای یافتن راه‌حل‌های جدید.
۸. دوری از عادت: توجه به راه‌های جدید و بی‌ربط.
۹. استفاده از شرم، تجربه و شهود: استفاده از مدل‌های ذهنی و عقلی به‌صورت مکمل هم.

---

<sup>۱</sup> FS = Feasibility Study

<sup>۲</sup> Consistency

۱۰. ریسک پذیری: ریسک پذیری در انتخاب راه‌حل‌های جدید و اجرای آن‌ها.

۱۱. مهار محدودیتهای سازمانی: در انتخاب و اجرای راه‌حل‌ها مانند ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، محدودیتهای زمانی، تصمیمات پیشین که بر انتخاب راه‌حل‌های جدید تاثیر دارد.

۱۲. تصمیمات بجا یا درست: بهترین تصمیمات ترکیبی از روش‌های عقلایی و شهودی بوده و معمولاً به صورت گروهی اتخاذ شده و مدیریت ریسک را در بر می‌گیرد. برای اتخاذ تصمیمات سریع، تصمیم‌گیری فردی مناسب تر می‌باشد.

## تکنیک‌های حل مسئله

به منظور جمع‌بندی بحث تکنیک‌های حل مسئله در قالب پرسشنامه زیر ارائه می‌شود.

ضعیف قوی					Problem Solving Techniques	ردیف
۵ ۱						
					شناخت مشکل	۱
					شناخت مسئله	۲
					اتاق فکر	۳
					روش IBM (مبتنی بر بحث گروهی)	۴

				روش‌های خلاقیت	۵
				مدیریت مشارکتی	۶
				تصمیم‌گیری عقلایی	۷
				دوری از گروه اندیشی و گروه گریزی	۸
				به کارگیری شم و تجربه	۹
				تهیه برنامه اجرایی	۱۰
				تامین منابع مالی	۱۱
				مدیریت منابع انسانی	۱۲
				مهارت‌های رهبری	۱۳
				مهارت‌های پیگیری	۱۴
				انگیزش	۱۵
				داشتن سازمان ارگانیک و مبتنی بحث و گفتگو	۱۶
				آموزش	۱۷
				نیروی حرفه‌ای	۱۸
				سیستم پاداش مبتنی بر پیگیری حل مسائل	۱۹
				فرهنگ سازمانی مبتنی بر پیگیری حل مسائل	۲۰

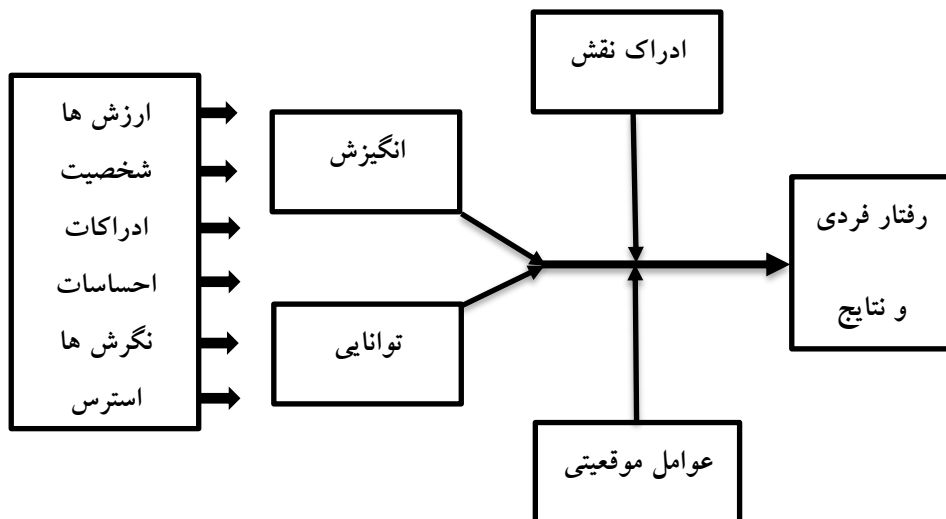
<b>عارضه‌یابی و مسائل و مشکلات سازمانی</b>	<b>ردیف</b>
ارزش قائل نشدن برای جایگاه	۱
بداخلاقی و بی‌احترامی	۲

۳	نبود تشویق و تشویق نابجای دیگران
۴	انتظار غیرمنطقی
۵	ارزش قائل نشدن برای افراد
۶	نبود توجه به اهمیت و اولویت امور
۷	نبود ارتقاء و مسیر شغلی
۸	نبود حمایت و پشتیبانی
۹	نبود ثبات در تصمیمات
۱۰	نبود اعتماد به پرسنل
۱۱	اصرار در انجام امور نشدنی
۱۲	نبود سیستم اطلاعاتی شفاف
۱۳	نبود مشارکت در تصمیمات
۱۴	نبود صداقت
۱۵	نداشتن اختیار
۱۶	نبود راه‌حل‌های تخصصی برای حل مسائل
۱۷	نامشخص بودن شرح وظایف و استانداردها
۱۸	نبود درک شرایط کاری و روحی پرسنل
۱۹	تخریب همکار خوب
۲۰	نامناسب بودن حقوق، مزایا و پاداش و عدالت در آن

## فصل بیست و یکم – الگوی رفتار فردی

### الگوی رفتار فردی<sup>۱</sup>

با استفاده از الگوی زیر رفتار فردی را تحلیل، برنامه‌ریزی و تغییر می‌دهیم.



<sup>1</sup> Individual Behavior Model

- **ارزش‌ها<sup>۱</sup>:** باید و نبایدها بوده و می‌تواند جنبه اخلاقی داشته باشد مانند رعایت اصول اخلاقی، مشتری‌مداری، تخصص‌گرایی و ...
- **شخصیت<sup>۲</sup>:** مجموعه‌ی از ویژگی‌های روانشناختی بوده که شخصیت فرد را مشخص می‌نماید مانند شخصیت درونگرا که اظهار نظر نمی‌کند و یا شخصیت برونگرا که اظهار نظر می‌کند. شخصیت سازگار که همراهی میکند و شخصیت ناسازگار که مقاومت می‌نماید، شخصیت با وجدان و ...
- **ادراکات<sup>۳</sup>:** تفسیر و برداشت فرد از وقایع مختلف بوده و ممکن است فرد دچار خطای ادراکی و ادراک صحیح باشد.
- **احساسات<sup>۴</sup>:** مانند احساس ناراحتی و خوشحالی

ردیف	چک لیست الگوی رفتار فردی
۱	صبر و تحمل و استقامت
۲	خوش اخلاقی، مهارت زود خشمی و رفتار درست با دیگران
۳	هوشیاری و رفتار در خودآگاه
۴	رعایت عدالت، عدل، انصاف، پرهیز از دروغ و تبعیض
۵	همراهی، همدلی و کمک به دیگران
۶	رفتار عقلایی، بازی برنده، زیرکی، سیاست و دیپلماسی
۷	صداقت، رفتار معمولی و دوری از عوام فریب و خودنمایی
۸	مدیریت مقاومت و مخالفت دیگران
۹	استفاده از بهترین کلمات و جملات

<sup>1</sup> Values

<sup>2</sup> Porsonality

<sup>3</sup> Perceptions

<sup>4</sup> Emotions

دوری از مخالفت، خصومت، دشمنی و تنش	۱۰
درک دیگران و توجه به افراد پائین‌تر از شما	۱۱
خویش‌داری، دوری از حذف دیگران، ایجاد روابط پایدار و انسجام	۱۲
مسئله محوری و آمادگی برای مواجهه و حل مسائل	۱۳
خانواده گرایی، خانواده درمانی، خویش‌داری، صبر و تحمل	۱۴
حداکثر تلاش برای بهبود مستمر و حداکثر کیفیت	۱۵
انتخاب درست افراد شایسته، رازدار، امین و متخصص	۱۶
جبران اشتباهات و خطاها و مدیریت تعارضات و اختلافات	۱۷
مطالعه دلایل موفقیت و شکست دیگران	۱۸
فاصله گرفتن و مهار افراد ناشایست	۱۹
رعایت منافع دیگران، سیمای انسانی، مردمی و اخلاقی	۲۰



## فصل بیست دوم – مهارت‌های مدیریت انگیزش

تکنیک‌ها و مهارت‌های مدیریت انگیزش شامل موارد زیر است:

۱. انگیزش مادی و تأمین نیازها: مانند پرداخت حقوق، دستمزد، پاداش و ...
۲. انگیزش روانی: مانند دادن سمت، تشویق، تحسین، قدردانی، احترام و ...
۳. انگیزش با امکان رشد: ایجاد امکان یادگیری و توسعه مهارت‌ها
۴. هدف‌گذاری و تعیین وظایف: تعیین چک لیست و شرح وظایف
۵. ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد شاغل و دادن بازخورد
۶. آموزش و توانمندسازی: با توجه به نیازهای آموزشی فرد
۷. سازمان متعالی و اعتماد: مانند ایجاد اعتماد به رئیس، زیردست، هم‌تراز، مشتری و ...
۸. سازمان متعالی و افتخار: مانند ایجاد افتخار به شغل، سازمان و ...
۹. سازمان متعالی و لذت: با ایجاد شرایط لذت از کار و محیط کاری.
۱۰. جذب مناسب: جذب نیرو متناسب با شخصیت و روحیه ی نیرو در جهت حفظ انگیزه وی

۱۱. رعایت برابری: رعایت عدل و انصاف و دوری از اجهاف

۱۲. مدیریت انتظارات: ایجاد شرایطی که فرد انتظار داشته باشد با تلاش خود به موفقیت برسد، در صورت موفق شدن حقوق، مزایا و پاداش دریافت کند و با دریافت حقوق، پاداش بتواند نیازهای زندگی خود را برآورده نماید.

۱۳. مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱</sup>: از تکنیک‌های مدیریت زیر دستان بوده که بر اساس مشارمت و مشورت با زیر دست وظایف و فعالیت‌های او تعیین شده و باتوجه به مشارکت با نیرو، مقاومت وی کاهش یافته و همراهی وی افزایش می‌یابد.

۱۴. اختیار و مسئولیت: دادن اختیارات لازم به نیرو مطابق با مسئولیت‌های او

۱۵. هویت سازی: ایجاد هویت شخصی در زیر دست به گونه‌ای که در محیط کاری و نسبت به خود احساس غرور و افتخار نماید.

۱۶. تقویت رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup>: مبتنی بر انجام وظایفی فراتر از توان و وظایف، همراهی و تابعیت در سازمان، مشارکت، تحمل سختی، تعارضات و ...

۱۷. حمایت: حمایت نیرو در زمینه‌های کاری، شغلی و زندگی شخصی.

۱۸. مدیریت استرس: ایجاد استرس مثبت در نیرو برای ارتقای عملکرد وی و کاهش استرس منفی او در شرایط سخت.

ردیف	چک لیست انگیزش کارکنان
۱	تعیین هدف

<sup>۱</sup> MBO

<sup>۲</sup> OCB

مدیریت انتظارات	۲
انتخاب افراد هماهنگ در کار (Y) و مهار افراد بیزار از کار (X)	۳
تقویت و تشویق رفتار	۴
انتخاب درست نیرو: نیاز به قدرت بالا برای مدیران	۵
انتخاب درست نیرو: نیاز به موفقیت برای همه کارکنان	۶
انتخاب درست نیرو: نیاز به معاشرت در مشاغل مرتبط مانند فروشندگی	۷
رعایت عدالت و انصاف و دوری از اجحاف	۸
درک تفاوت‌ها (نیازهای ارضاء نشده)	۹
درک نیازها: مادی، روانی و رشد (تئوری آلدرفر)	۱۰
ارزیابی عملکرد	۱۱
مدیریت بر مبنای هدف (MBO)	۱۲
قدردانی	۱۳
نظارت بر کار افراد	۱۴
پرداخت بر اساس عملکرد	۱۵
حقوق و پاداش و اعطاء سهام	۱۶
دادن پست و سمت	۱۷
ایجاد احساس تعلق و هویت سازمانی	۱۸
دادن مزایا (آموزش، رفاه، سفر و ...)	۱۹
ایجاد رقابت بین افراد	۲۰

## فصل بیست و سوم – مهارت‌های تیم‌سازی

**مهارت‌های تیم‌سازی<sup>۱</sup>:** تیم‌سازی بر عملکرد و بهبود بهره‌وری تاثیر داشته و مهارت‌ها و نکات آن شامل موارد زیر است.

۱. **چالش فرهنگ:** تیم‌سازی به‌عنوان تکنیکی برای بهبود عملکرد و بهره‌وری در همه جوامع و فرهنگ‌ها تاثیر نداشته و در فرهنگ‌های جمع‌گرا می‌تواند فایده بیشتری داشته باشد.

۲. **جذب نیروی با ارزش:** در جذب نیروی انسانی به شخصیت فرد توجه داشته و افرادی را جذب نمائیم که روحیه جمعی و کار تیمی داشته باشند یک نیروی با ارزش دارای ویژگی‌های زیر است: (۱) کار تیمی (۲) آموزش‌پذیری و بهبود مستمر خود (۳) دارای انگیزه و تعهد (۴) دانش شغلی

۳. **آموزش مهارت‌های انسانی:** آموزش مهارت‌های ارتباطات و حل مسئله در جهت هماهنگی با دیگران و مفید بودن در تیم کاری

۴. **آموزش مهارت‌های فنی:** حسب شغل و وظیفه کاری مانند مهارت‌های فنی مهندسی، مهارت‌های مالی، مهارت‌های بازاریابی و فروش و ... حسب واحد سازمانی و جایگاه کاری

---

<sup>1</sup>Team Building Skills

۵. آموزش مهارت‌های حل مسائل: آموزش مهارت‌های سیستمی و دیدن همه قسمت‌های سیستم، آموزش شناسایی و کشف مسائل و ارائه راه‌حل از طریق داشتن خلاقیت فردی و بحث و همفکری گروهی

۶. سیستم پاداش: داشتن سیستم پاداش در جهت روحیه کار تیمی و ایجاد انگیزه برای همکاری و هماهنگی.

۷. تقویت هنجارهای با ارزش: هنجار استاندارد رفتاری بوده و هنجارهای کار تیمی شامل توجه و احترام به دیگران و دوری از سلطه‌گری، کمک کردن به دیگران در حل مسائل و مشکلات و ...

۸. افزایش یا کاهش انسجام: افزایش انسجام بین افراد تیم در صورتیکه افراد تیم در جهت هدف‌های سازمانی تلاش می‌نمایند و کاهش انسجام آنها در صورتیکه رفتارهای آنها ضد عملکرد سازمانی باشد برای افزایش یا کاهش انسجام می‌توان از طرق مختلف عمل نمود برای مثال: با سخت نمودن ورود یک فرد جدید به تیم یا واحد کاری می‌توان انسجام آن تیم را افزایش داد و برعکس آن با ساده کردن ورود افراد به آن تیم انسجام گروه را کم کرد.

۹. اندازه تیم: تیم‌های خیلی بزرگ قابل نظارت و کنترل نبوده و تیم‌های خیلی کوچک نیز امکان بروز دخالت و مداخله بی جا توسط مدیر را به دنبال دارد. حد مطلوب اندازه تیم یک فرمول ثابت نداشته ولی در برخی منابع به تعداد ۱۲ نفر اشاره شده است.

۱۰. ترکیب تیم: شامل داشتن تخصص و مهارت‌های متنوع در تیم می‌باشد چنین تیمی در ابتدا ممکن است دچار واگرایی و تعارض شود ولی در بلند مدت در صورت بروز همگرایی و توافق عملکرد بالایی خواهد داشت.

۱۱. **تعیین نقش:** نقش انتظاری است که از افراد وجود دارد و در یک تیم لازم است نقش‌های مختلف تعریف شود. این نقش‌ها می‌تواند شامل: نقش برنامه ریز، نقش هماهنگ کننده، نقش خلاق، نقش پیگیری کننده و ...

۱۲. **تقویت یا تضعیف مقام:** در صورت هماهنگی افراد تیم باید جایگاه و مقام آنها را تقویت نمود و در صورت مقاومت و عدم همراهی آنها ممکن است لازم باشد که مقام آنها را تضعیف نمود. برای تقویت یا تضعیف مقام افراد می‌توان از ابزارهای (۱) احترام (۲) توجه (۳) ارزش قائل شدن (۴) دادن سمت (۵) تحسین و تشویق و ... استفاده نمود.

۱۳. **اعتماد سازی:** تیم‌های با عملکرد عالی تیم‌هایی می‌باشند که افراد تیم به یکدیگر اعتماد داشته و برای اعتمادسازی بین افراد می‌توان از ابزارهای: (۱) رعایت احترام (۲) تامین منافع یکدیگر (۳) رازداری و رعایت اصول اخلاقی (۴) قوت در مهارت‌های انسانی و انگیزشی (۵) داشتن مهارت‌های فنی و تخصص و ... استفاده نمود.

۱۴. **تعیین وظایف:** به‌منظور افزایش عملکرد تیم می‌توان شرح وظایف و فعالیت هر یک از اعضای تیم را مشخص نمود.

۱۵. **باور دیگران:** باور ویژگی‌های فردی، تخصصی و استعداد دیگران می‌تواند باعث هماهنگی و انسجام تیم باشد.

۱۶. **صداقت با دیگران:** داشتن صداقت و اخلاق با دیگران باعث جلب اعتماد بوده و در انسجام تیم تاثیر دارد.

۱۷. **شناخت و حفظ جایگاه:** در هر سازمان و واحد کاری لازم است که هر فرد جایگاه خود را شناخته، جایگاه مقام بالادست را رعایت نماید و در صورت داشتن زیردست، جایگاه خود را نزد زیردستان حفظ نماید.

۱۸. متانت و رعایت حداقل‌ها: در صورت بروز تعارض و عدم هماهنگی آخرین تکنیکی برای ایجاد انسجام در تیم وجود دارد رعایت متانت و رعایت حداقل‌ها بوده و به مفهوم اینکه رفتاری سازمانی و محترمانه داشته باشیم و از رفتارهای پرخاشگرانه و بی ادبانه دوری کنیم.

ردیف	چک لیست ویژگی‌های همکار خوب
۱	انتقاد پذیری
۲	وجدان کاری و مسئولیت پذیری
۳	رعایت ادب و احترام
۴	صداقت و رفتار اخلاقی
۵	قابل اعتماد و رازدار
۶	دوری از ایجاد سوء تفاهم
۷	دوری از پرخاشگری و تعارض
۸	هماهنگی و تبعیت از سازمان
۹	مشارکت و کار تیمی
۱۰	آموزش پذیری و یادگیری
۱۱	سعه صدر و تحمل
۱۲	مدیریت استرس و غلبه بر فرسودگی
۱۳	دقت و سرعت
۱۴	کیفیت
۱۵	کمک به دیگران
۱۶	دوری از تکبر و خودپسندی
۱۷	پیگیری و تلاش
۱۸	دوری از تخریب همکار
۱۹	دوری از سخن پراکنی و دامن زدن به حاشیه‌ها
۲۰	رعایت انصاف و عدالت

## فصل بیست و چهارم – مهارت‌های مدیریت تعارضات

**مهارت‌های مدیریت تعارضات<sup>۱</sup>**؛ تعارض، اختلاف و درگیری در هر واحد و گروه کاری می‌تواند وجود داشته باشد و به دو نوع تعارض مخرب و سازنده دسته‌بندی می‌شود. طبیعی است که تعارض‌های سازنده منجر به رقابت و تلاش بیشتر بوده و مفید می‌باشد ولی تعارض‌های مخرب باعث کاهش انسجام و ترک واحد کاری و سازمان بوده و عملکرد سازمانی را کاهش می‌دهد. وظیفه یک مدیر یا سرپرست مدیریت تعارضات بوده و در صورت مفید بودن تعارض، بتواند تعارض سازنده را ایجاد و در صورت مضر بودن تعارض بتواند تعارض مخرب را کنترل و حذف نماید. تکنیک‌ها و نکات لازم در مدیریت تعارضات به شرح زیر است.

۱. **سبک ارتباطات:** سبک ارتباطات می‌تواند منجر به تفاهم و سو تفاهم شود.

۲. **آوردن افراد بیگانه:** جذب افراد بیگانه و خارج از گروه، تیم و سازمان می‌تواند منجر به تعارض در واحد کاری شود.

۳. **مختل کردن پستها:** به مفهوم گرفتن سمت و یا پست سازمانی یک نفر بوده و یا می‌تواند دادن سمت یا پست سازمانی موقت باشد در این صورت زیردستان فرد مزبور را جدی نگرفته و احتمال ایجاد تعارض وجود دارد.

<sup>1</sup> Conflict Management Skills



۴. حل مساله: کمبود منابع و تضاد بین اهداف می‌تواند منجر به تعارض شود در این صورت حل مسائل بین افراد و واحدهای سازمانی می‌تواند تعارض را کاهش دهد.

۵. هدف‌های عالی: تکیه بر اهداف عالی و آرمانی و بی‌توجهی به اهداف کوچک و شخصی و دنبال کردن اهداف عالی توسط همه افراد تیم می‌تواند تعارضات را کاهش دهد.

۶. اصلاح متغیرهای انسانی: مانند انگیزه، ارزش‌ها، برداشت‌ها و ادراکات و ... می‌تواند باعث سوتفاهم و بروز تعارض باشند در این صورت اصلاح متغیرها به وسیله‌ی آموزش و یا تذکر خصوصی به افراد می‌تواند از بروز تعارض جلوگیری نموده و یا تعارض ایجاد شده را برطرف نماید.

۷. تغییر متغیرهای ساختاری: متغیرهای ساختاری مانند: شرح وظایف، شرایط احراز شغل و سمت می‌تواند منجر به تعارض شود. مشخص نبودن شرح وظایف، شرایط احراز شغلی و سمت افراد می‌تواند باعث ابهام در وظایف و جایگاه سازمانی بوده و تعارض بین آنها را به دنبال داشته باشد.

۸. منصوب کردن هواداران بدجنس و خبیث: در صورت مقاومت در افراد و گروه‌های کاری و عدم رعایت استانداردها و ارزش‌های سازمانی توسط آنها ممکن است مدیریت متوسل به منصوب کردن هواداران بدجنس و خبیث شود. این افراد ممکن است دارای روحیه سلطه‌گری و سبک ارتباطی نامناسب بوده و باعث بروز تنش با دیگران شوند در اینجا هدف بی‌احترامی، توهین و تحقیر دیگران نبوده بلکه منظور مدیریت این است که دیگران رفتار خود را اصلاح نمایند.

۹. آرام کردن: در صورت بروز تعارض می‌توان به وسیله توجه به دیگران، رعایت احترام آنها، همراهی و همدلی با آنها شرایط بروز ناراحتی و خشم را در آنها کاهش داد.

۱۰. **مصالحه:** در صورت منطقی بودن طرفین می‌توان با بحث و گفتگو و توافق بر سر اهداف تعارض را کاهش داده و از طریق مصالحه با یکدیگر اهداف سازمانی را دنبال نمود.

۱۱. **دستور آمرانه:** در سازمان‌هایی که سلسله مراتب قدرت وجود دارد می‌توان از طریق دستور آمرانه از افراد یا گروه خواست که ر روی اهداف عالی تمرکز نموده و به مسائل جزئی توجه نمایند.

۱۲. **توسعه منابع:** کمبود منابع باعث رقابت و تعارض بوده و از طریق توسعه منابع می‌تواند تعارض و تنش بین افراد را کاهش داد.

۱۳. **اجتناب:** در صورتی که دیگران از قدرت بیشتری برخوردار بوده و یا موضوع مورد تعارض اهمیت کمی داشته باشد می‌توان از بروز تعارض اجتناب نموده و نسبت به اختلافات و درگیری‌ها، بی‌توجهی نمود.

ردیف	چک لیست مهارت‌های مدیریت تعارضات
۱	اصلاح سبک ارتباطی و دوری از ایجاد سوء تفاهم
۲	درک جنسیت طرف مقابل
۳	درک سن و سال طرف مقابل
۴	مصالحه با طرف مقابل و کوتاه آمدن هر دو
۵	اجتناب از تعارض در صورت بی‌ارزش بودن تعارض
۶	گذشت و از دست دادن منافع در صورت قدرت زیاد طرف مقابل
۷	رقابت و هم‌اورد طلبی در صورت باارزش بودن موضوع تعارض و نبود امکان تلافی
۸	مهار خودکامگی و سلطه‌گری
۹	پیگیری حل مسائل

بهبود هوش هیجانی	۱۰
رعایت جایگاه دیگران	۱۱
تحمل و خویشن‌داری	۱۲
سازگاری و پذیرش شرایط	۱۳
بهبود خودآگاه	۱۴
سیاست، دیپلماسی و تدبیر	۱۵
رعایت فاصله با دیگران	۱۶
رد و انکار خصومت و تعارض	۱۷
بی‌ارزش تلقی کردن تعارض	۱۸
ابراز سوء تفاهم	۱۹
عذرخواهی و جبران	۲۰

## فصل بیست و پنجم – مهارت‌های تصمیم‌گیری و

**مهارت‌های تصمیم‌گیری و پیگیری<sup>۱</sup>** از مهارت‌های اساسی مدیریت بوده و از نظر هربرت سایمون<sup>۲</sup> مدیریت، فرایندهای تصمیم‌گیری است. مهارت‌های تصمیم‌گیری و پیگیری شامل نکات زیر می‌باشد:

۱. **تعریف مسئله و مشکل:** مشکل یک وضعیت غیرعادی بوده و معلول می‌باشد و مسئله ریشه آن بوده و علت می‌باشد به‌عنوان مثال کاهش درآمد به‌عنوان مشکل تلقی شده و ریشه آن به‌عنوان مثال ضعف در بازاریابی باشد.

۲. **تعیین و اولویت‌بندی راه‌حل‌های گوناگون:** تهیه فهرستی از راه‌حل‌ها و انتخاب بهترین راه‌حل به‌صورت شهودی و یا از طریق روش‌های کمی.

۳. **گوش دادن به نظرات دیگران و تصمیم‌گیری جمعی:** برگزاری جلسات اطاق فکر و یا حلقه‌های کیفیت به‌منظور مسئله‌یابی و ارائه راه‌حل.

۴. **سعه صدر و دوری از عجله در انتخاب راه‌حلهای آشکار:** پرهیز در انتخاب سریع راه‌حل‌ها و بررسی و تفکر فردی و جمعی برای یافتن بهترین راه‌حل.

۵. **دوری از عادت و توجه به راه‌های جدید و بی ربط:** پرهیز از استفاده از راه‌حل‌های قبلی و تفکر بیشتر و یافتن راه‌حل‌های جدید و مفیدتر با استفاده از روش‌های خلاقیت و نوآوری و حتی توجه به راه‌حل‌های بی ربط.

<sup>1</sup> Decision Making and Follow up Skills

<sup>2</sup> Herbert Simon

۶. استفاده از تجربه، شهود و ریسک پذیری: استفاده از شم، تجربه و شهود به همراه روش‌های کمی برای انتخاب راه‌حل و ریسک‌پذیری در انتخاب و اجرای راه‌حل‌ها.

۷. مهار محدودیتهای سازمانی: مانند ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، محدودیتهای زمانی، تصمیمات پیشین. ترس از ارزیابی عملکرد، نبود سیستم پاداش مناسب، محدودیت زمانی و نداشتن فرصت برای تفکر و تصمیم‌گیری جمعی و تصمیمات غلط پیشین می‌تواند منجر به انتخاب راه‌حل نادرست شود.

۸. در خود آگاه بودن، تسلط بر خود و ایجاد انگیزه: داشتن هوش هیجانی مناسب که شاخص‌های آن تسلط بر خود، در خود آگاه بودن و داشتن انگیزه درونی می‌باشد می‌تواند در انتخاب راه‌حل‌های درست کمک نماید.

۹. برنامه ریزی، نظارت، تقسیم و مشخص کردن کار و پاداش: در اجرای راه‌حل‌ها داشتن برنامه، نظارت بر اجرای آن، تقسیم کار بین افراد و مشخص کردن وظایف هر فرد و دادن حقوق و پاداش مناسب می‌تواند به اجرای تصمیمات کمک کند.

۱۰. هماهنگی، مدیریت زمان، یادداشت و اولویت بندی: روش‌های مدیریت بر خود و روش‌های فردی می‌تواند در اجرا و پیگیری و تصمیمات مفید باشد. هماهنگی با مافوق، سازمان و سایرین، دانستن تکنیک‌های مدیریت زمان، استفاده از یادداشت برای جلوگیری از فراموشی، پیگیری به موقع امور و اولویت‌بندی امور قابل پیگیری می‌تواند به اجرای تصمیمات کمک نماید.

ردیف	چک لیست مهارتهای تصمیم‌گیری
۱	خودباوری و اعتماد به نفس
۲	داشتن خلاقیت
۳	استفاده از یادداشت و مستندسازی

تصمیم‌گیری فردی در موضوعات مهم و نبود وقت	۴
مدیریت مشارکتی و کمک از خبرگان و کارشناسان	۵
یادگیری زدایی و کنار گذاشتن روش‌های قدیمی	۶
بدنبال راه‌حل‌های جدید بودن	۷
داشتن اتاق فکر	۸
بررسی و تفکر فردی	۹
مشورت با خبرگان	۱۰
تصمیم‌گیری شهودی و از روی شم و تجربه	۱۱
تصمیم‌گیری عقلایی و از روی مطالعات و محاسبات منطقی	۱۲
شناخت مشکل و وضعیت غیر عادی	۱۳
شناخت مسئله و ریشه بروز مشکل	۱۴
تعیین آلترناتیوها و راه‌حل‌ها	۱۵
مقایسه آلترناتیوها و انتخاب بهترین راه‌حل	۱۶
بررسی امکان سنجی مالی راه‌حل‌ها	۱۷
بررسی امکان سنجی اجرایی راه‌حل‌ها	۱۸
بررسی امکان سنجی نیروی انسانی برای اجرای راه‌حل‌ها	۱۹
بررسی امکان سنجی قانونی راه‌حل‌ها	۲۰

## فصل بیست و ششم – مهارت‌های مدیریت کارکنان

مهارت‌های مدیریت کارکنان<sup>۱</sup> و مدیریت منابع انسانی از ابزارهای قوی سرپرستی کارکنان بوده و در اجرا و پیگیری امور و حتی در ایجاد مزیت رقابتی در یک شرکت یا سازمان می‌تواند مفید باشد. مهارت‌های مدیریت کارکنان شامل موارد زیر است:

### ویژگی‌های افراد با ارزش

- دانش فنی<sup>۲</sup>: دانش فنی در خصوص مشتری، فرآیندهای سازمانی و کسب کار، شناخت محیط و شناخت بازار
- توانایی یادگیری و رشد<sup>۳</sup>: به مفهوم آموزش پذیری کارکنان، داشتن خود ارزیابی توسط آنها و توجه آنها به بهبود مستمر خود.
- تعهد<sup>۴</sup>: که نیروی با ارزش به سازمان متعهد بوده، احساس مثبتی نسبت به سازمان، همکاران، مدیران و مشتریان دارد.
- انگیزش: نیروی با ارزش انگیزش و تمایل به انجام کار در سازمان و واحد کاری را دارد.
- تصمیم‌گیری: مدیران و کارکنان برای انجام و پیگیری امور خود لازم است که در طی روز تصمیمات مختلفی اتخاذ نمایند.
- کار تیمی: نیروی با ارزش با افراد تیم هماهنگ بوده و در پیگیری و اجرای امور به آنها کمک می‌نماید.

<sup>1</sup> Employees Improvement Skills

<sup>2</sup> Technical Knowledge

<sup>3</sup> Grows and Learning

<sup>4</sup> Commitment

## مهارت‌های بهبود کارکنان

- اصلاح نظام جذب و خروج: شامل جذب نیروی کارآمد و خروج نیروی نامناسب
- توسعه توانمندی‌های کارکنان: از طریق آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد و تفویض اختیار به آنها.
- پرداخت براساس عملکرد: پرداخت حقوق و مزایا بر اساس ارزیابی عملکرد
- برنامه‌های انگیزشی: شامل برنامه‌های انگیزش‌های مادی (مانند حقوق و مزایا) و انگیزش‌های غیر مادی (مانند دادن سمت و ارتقا)
- توسعه مشارکت: جلب مشارکت کارکنان به همراه سیستم‌های انگیزشی از طریق برنامه‌های نظام پیشنهادات، مدیریت مشاوره‌ای، برگزاری جلسات و ...
- بهبود کیفیت زندگی کاری: به مفهوم با ارزش بودن کار نسبت به هر فعالیت دیگر بوده و به منظور ارتقا آن می‌توان از طراحی شغل مناسب، طراحی محیط کاری مناسب، دادن حقوق و مزایای مناسب، امکان یادگیری و رشد، جلب رضایت کارکنان، ایجاد سبک ارتباطی و تعاملی، حمایتی و دوستانه و ...
- گردش شغلی: به مفهوم به کارگیری شاغل در واحدها و سمت‌های مختلف
- بهبود محیط فیزیکی: شامل فضای کاری، اساسیه و میز و صندلی مناسب، نور کافی، فاصله فیزیکی میز و صندلی‌ها و ...
- آموزش حساسیت: از روش‌های مشاوره بوده که به پرسنل یاد می‌دهد حساسیت‌های دیگران را رعایت نمایند.
- یادگیری ارتباط بین فردی: شامل سبک ارتباطی، گفتاری و زبان بدن مناسب برای ایجاد تفاهم و دوری از ایجاد سو تفاهم.
- راه‌حل تعارضات سازمانی: از طریق حل مسائل، طراحی درست مشاغل، دعوت به همدلی و درک یکدیگر، مصالحه و مذاکره و ...



- افزایش آگاهی: از طریق دادن اطلاعات مفید در خصوص شرکت، رقبا، پیشنهادات مشتری، شکایت مشتری، رضایت مشتری و ...
- جلب اعتماد: از طریق تامین منافع و حمایت کارکنان.
- کاهش تهدید: حداقل استفاده از روش‌های تنبیهی و تهدید آمیز.
- ساختار ارگانیک یا مکانیک: انتخاب ساختار ارگانیکی برای مشاغل فکری و پویا بی ساختار و انتخاب ساختار مکانیکی برای مشاغل با ساختار و با برنامه‌ریزی دقیق مانند تولیدی.

### جذب و نگهداری با تعالی

۱. اعتبار: ایجاد روابط متقابل، صداقت، شایستگی تخصصی در گروه و سازمان ها
۲. احترام: توجه به افراد، قدردانی از زحمات، تشریک مساعی و کمک در کارها
۳. عدالت: رعایت برابری، بیطرفی و عدم تبعیض بین افراد
۴. افتخار: افتخار به شغل به صورت فردی، افتخار به دست آوردهای تیمی و افتخار به سازمان
۵. صمیمیت: ایجاد صمیمیت از طریق رفاقت، وفاداری، حمایت و ارزش قائل شدن برای عضویت افراد در گروه یا واحد کاری

### روابط کارکنان و مدیریت<sup>۱</sup>

- بر پایه اعتماد: مانند رعایت احترام، اصول اخلاقی، داشتن تخصص و ...
- تامین منافع: مانند پرداخت حقوق و مزایا و رعایت جایگاه و احترام افراد

<sup>1</sup> Employee / Management Relations

– سازمان و گروه‌های متعالی: بر پایه افتخار به شغل و سازمان، اعتماد به یکدیگر و لذت از کار

## بازخورد کارکنان<sup>۱</sup>

- مشخص کردن متغیرهای عملکردی: مانند مشخص کردن وظایف هر فرد
- ارزیابی و سنجش عملکرد: بر اساس متغیرهای عملکردی
- بازخورد مثبت: بازخورد به افراد با هدف تغییر و تربیت آنها و نه تنبیه و تحقیر
- سیستم پاداش: داشتن سیستم حقوق و مزایای بر اساس ارزیابی عملکرد افراد

## ایجاد پاسخگویی

- تعیین وظایف و مسئولیت‌ها: افراد در آنها باید پاسخگو باشند.
- تعیین رفتارهای اصولی و غیراصولی: مانند رعایت احترام افراد، رسیدگی به شکایات، پیگیری امور، مدیریت زمان و ...
- تعیین پیامدها و نتایج: مانند دستیابی به رضایت مشتری، درآمد و برند معتبر

## مثبت‌گرایی<sup>۲</sup>

- روش مثبت در رفتار: مانند رعایت احترام دیگران و یا تذکر خصوصی
- مبتنی بر اعتماد: مانند جلب اعتماد از طریق تخصص و یا رفتار حرفه‌ای
- مبتنی بر تربیت و نه تنبیه: مانند رعایت مردم‌داری در تمامی امور

<sup>1</sup> Employees Feedback

<sup>2</sup> Positive Orientation

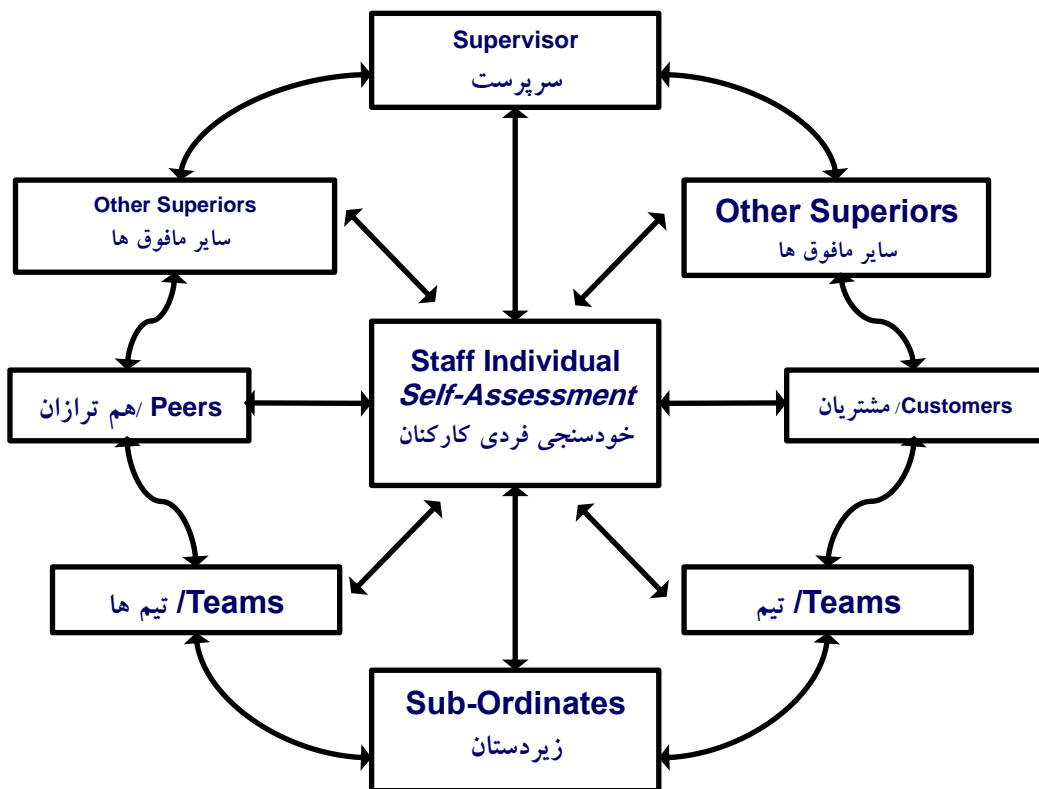
- مبتنی بر همکاری، نه تضاد: داشتن روش مثبت در همکاری با دیگران و دوری از تعارض و تضاد

## توانمندسازی کارکنان

- آموزش: برگزاری کلاس‌های رسمی، ارائه توضیحات به پرسنل و یا برگزاری آزمون برای پرسنل
- شرح وظایف: تهیه شرح وظایف برای هر شغل
- ارزیابی عملکرد: به منظور ارائه بازخورد و فیدبک و تغییر افراد
- جلسات توجیهی و هماهنگی: برگزاری جلسات هماهنگی برای یافتن مسائل برای راه‌حل و پرورش و توانمندسازی کارکنان
- سبک ارتباطی:
- گرفتن بازخور: دادن بازخورد به پرسنل به منظور توانمندسازی آنها
- سیستم تشویق و پاداش: مبتنی بر ارزیابی و عملکرد و با اعتقاد به اینکه هیچ تغییری بدون یک سیستم تشویق و پاداش معنی دار نیست

## ارزیابی ۳۶۰ درجه:

ارزیابی از همه افرادی که با یک نفر سر و کار دارند ارزیابی ۳۶۰ درجه بوده و در آن افراد بالادست، هم تراز، زیردستان و مشتریان راجب یک نفر قضاوت می‌نمایند.



### سنجش پیشرفت

- تعریف هر شغل در قالب یک پروژه: مدیریت همه مشاغل در قالب مدیریت پروژه و سنجش پیشرفت هر شاغل در شغل یا پروژه خود
- تعیین مراحل کار: تعیین فرایند انجام کار یک شغل
- سنجش پیشرفت کار: ارزیابی پیشرفت امور و برنامه‌ها
- روش‌های گزارش دهی: تعیین روش‌های گزارش دهی زیر به مافوق

ردیف	چک لیست رفتار شهروندی سازمانی
	<b>مشارکت</b>
۱	کمک به همکاران
۲	وجدان کاری
۳	شرکت در جلسات و اظهار نظر مفید
۴	اشتیاق به کار، انگیزه و تمایل به انجام کار
۵	مسئولیت پذیری
۶	پرکاری و سخت کوشی
۷	جدیت در پیگیری انجام وظایف محوله
	<b>تابعیت</b>
۸	درک وضعیت معاونت
۹	انطباق با تغییر
۱۰	روابط درون معاونت
۱۱	همراهی در سیاست‌های معاونت
۱۲	رعایت سلسله مراتب
۱۳	انعطاف پذیری
۱۴	رعایت قوانین و مقررات درون سازمانی
۱۵	گزارش دهی به مافوق
۱۶	تحمل فشار کاری
۱۷	رعایت اصول اخلاقی در کار
۱۸	داشتن وجدان کاری
۱۹	رعایت احترام همکاران معاونت

رعایت احترام همکاران معاونت در غیاب آنها	۲۰
عدم استفاده شخصی از امکانات اداری	۲۱
پرهیز از ایجاد تعارضات و تنش	۲۲
پذیرفتن تابعیت	۲۳
کارتیمی	۲۴
هماهنگی	۲۵
پاسخگویی	۲۶
<b>وفاداری</b>	
تعهد به مافوق	۲۷
هماهنگی با تیم	۲۸
هماهنگی با مافوق	۲۹
خودکنترلی	۳۰
وفاداری به وزارت	۳۱
وفاداری به مافوق	۳۲
رازداری و حفظ اسرار معاونت	۳۳
رازداری و حفظ اسرار مافوق	۳۴
اعتماد به مافوق	۳۵
مورد اعتماد مافوق	۳۶
صداقت در گفتار، کردار و رفتار	۳۷
قابل اعتماد بودن به صورت کلی	۳۸
<b>تخصص</b>	
دانش تخصصی در زمینه فعالیتهای معاونت	۳۹

شناخت قوانین و مقررات درون سازمانی	۴۰
اطلاعات عمومی اقتصادی و بازرگانی	۴۱
استفاده از دانش جدید	۴۲
ارتباط نوشتاری	۴۳
<b>قدرت فکر</b>	
قدرت فکر	۴۴
خلاقیت و نوآوری	۴۵
توانایی کمی و بخاطر سپاری	۴۶
تولید اندیشه	۴۷
<b>ویژگی رفتاری</b>	
رعایت نظم، انضباط و آراستگی	۴۸
غلبه بر موانع و محدودیت‌ها	۴۹
یادگیری و آموزش پذیری	۵۰
استفاده بهینه از امکانات اداری	۵۱
ریسک پذیری	۵۲
مدیریت زمان	۵۳
ارتباطات و تعاملات	۵۴
توانایی کلامی	۵۵
مذاکره، گفتگو و متقاعدسازی	۵۶

## فصل بیست و هشتم – مهارت‌های رهبری

مهارت‌های رهبری<sup>۱</sup> در خصوص نفوذ در دیگران بوده و شامل تکنیک‌های زیر است:

### ۱. رهبری تحول آفرین<sup>۲</sup>

۱-۱: سبک رهبری مارک زاکربرگ<sup>۳</sup>:

- خلاقیت: داشتن ایده جدید
- اعتبار: از لحاظ فنی و رفتاری
- کار سخت: سخت کوشی و تلاش
- قاطعیت: احترام به خود و دیگران
- دوری از یکه تازی: مشورت و مشارکت دادن دیگران
- روابط: ایجاد روابط با دیگران با پایه اعتمادسازی و تامین منافع

۱-۲: سبک رهبری جک ولش (مدیر عامل جنرال الکتریک):

۱- بدون محدودیت<sup>۴</sup>: تلاش زیاد در راه عبور محدودیت ها

۲- پاداش و پایان ناکارآمدی<sup>۵</sup>: پاداش برای سخت کوشی و خاتمه همکاری برای ناکارآمدی

۳- تشویق غیررسمی<sup>۶</sup>: پاداش تشویق از کانال‌های غیر اداری

<sup>1</sup> Leadership Skills

<sup>2</sup> Transformational Leadership

<sup>3</sup> Mark Elliot Zuckerberg: مالک فیس بوک

<sup>4</sup> Boundary less

<sup>5</sup> Be rewarded and inefficient

<sup>6</sup> Informality



۴- حفظ افراد کارآمد و فعال<sup>۱</sup>: برای جلب اعتماد و محکم نمودن روابط

۵- حذف بوروکراسی<sup>۲</sup>: کاهش قوانین، مقررات و آئین نامه‌ها

۶- واقع بینی<sup>۳</sup>: در نظر گرفتن توانمندی و محدودیت‌های انسانها

۷- پذیرش تغییر<sup>۴</sup>: پذیرش تغییرات محیطی، رقابت و نواسانات روحی افراد

۸- الویت‌بندی ارزشها<sup>۵</sup>: الویت‌بندی ارزشهای کاری مانند پیگیری و تلاش، مشتری‌مداری، صداقت و ...

## انواع سوء مدیریت<sup>۶</sup>

\* غفلت از تغییر و تحول: نداشتن برنامه تغییر و تحول

\* طراحی برنامه‌های غلط: داشتن برنامه ولی برنامه ناکارآمد

\* شکست در اجراء برنامه‌ها: داشتن برنامه کارآمد ولی اجرای نادرست و نامناسب آن

## مفهوم رهبری<sup>۷</sup>

- توانایی اعمال نفوذ بر گروه در جهت هدف‌های مورد نظر

ریاست کردن آسان است. هدایت کردن دشوار است.

<sup>1</sup> Retaining

<sup>2</sup> Elimination of Bureaucracy

<sup>3</sup> Realist

<sup>4</sup> Welcomed Change

<sup>5</sup> Prioritizing Values

<sup>6</sup> Mismanagement

<sup>7</sup> Leadership Traits

## ویژگیهای رهبری

- اعتماد به نفس: باور توانایی‌های خود
- صداقت و درستی<sup>۱</sup>: روراست بودن با دیگران
- هوش: درجه زیرکی در کسب‌وکار شامل هوش شناختی (IQ) و هوش هیجانی (EQ)

$$\text{Intelligence} = \text{IQ} + \text{EQ}$$

- پویایی و جاه‌طلبی<sup>۲</sup>: داشتن هدف‌های عالی و بلند پروازانه
- تمایل به رهبری<sup>۳</sup>: تمایل به هدایت و رهبری و کمک به دیگران
- دانش شغلی<sup>۴</sup>: داشتن دانش تخصصی در شغل مربوطه
- دیدگاه آرمانی<sup>۵</sup>: داشتن چشم‌انداز بلند مدت برای کسب‌وکار
- بیان آرمان‌ها<sup>۶</sup>: فن بیان عالی در بیان چشم‌اندازها
- رفتار خارق‌العاده<sup>۷</sup>: در خصوص مسئله‌یابی، خلاقیت، یافتن راه‌حل، پیگیری راه‌حل و ...
- عامل تغییر<sup>۸</sup>: به دنبال تغییر خود و دیگران

---

<sup>1</sup> Honesty

<sup>2</sup> Dynamic and Ambitious

<sup>3</sup> Tendency to Leadership

<sup>4</sup> Job Knowledge

<sup>5</sup> Ideal View or Vision

<sup>6</sup> Vision Express

<sup>7</sup> Tremendous Behavior

<sup>8</sup> Causing Change

- حساسیت محیطی<sup>۱</sup>: درک تغییرات محیط اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژی، اقتصادی، رقابت و ...
- خود انگیزی: ایجاد انگیزه برای خود
- عزت نفس: خودباوری و احترام به خود
- خوش بینی و مثبت بودن<sup>۲</sup>: داشتن افکار و دیدگاه مثبت نسبت به آینده و پیشرفت
- ثبات احساسی<sup>۳</sup>: تسلط بر احساسات و هیجان‌ات خود
- قاطعیت: داشتن احترام به خود و دیگران
- شور و هیجان<sup>۴</sup>: داشتن اشتیاق و علاقه نسبت به کسب‌وکار و دیگران و ایجاد هیجان در دیگران
- حساب پس دهی و مسئولیت پذیری<sup>۵</sup>: قبول مسئولیت و پاسخگویی در برابر آن
- تمرکز: در صورت مناسب بودن شرایط تمرکز قدرت در اختیار خود و هدایت دیگران
- یادگیری دائمی<sup>۶</sup>: خودسنجی و شناخت نیازهای آموزشی خود و برطرف کردن آن و خودارزیابی و بهبود روزانه
- متقاعدکنندگی و تأثیرگذاری<sup>۷</sup>: ؟؟؟؟؟؟؟؟؟
- تیم سازی<sup>۸</sup>: ؟؟؟؟
- پرورش خلاقیت<sup>۹</sup>: پرورش خلاقیت دیگران با سوالات ایده برانگیز و تشویق آنها

---

<sup>1</sup> Environmental Sensitivity

<sup>2</sup> Optimism and Positivity

<sup>3</sup> Emotional Stability

<sup>4</sup> Passion and Enthusiasm

<sup>5</sup> Accountability and Responsibility

<sup>6</sup> Ever-learning

<sup>7</sup> Persuasive and Influential

<sup>8</sup> Team Building

<sup>9</sup> Fostering Creativity

## رفتار رهبری<sup>۱</sup>

- رابطه گرا<sup>۲</sup>: به دنبال ایجاد رابطه از طریق مشارکت و ارائه توضیحات به دیگران
- وظیفه گرا<sup>۳</sup>: مشخص کردن وظایف هر فرد و ارائه دستورات لازم
- اثربخشی و نه کارایی<sup>۴</sup>: به دنبال تحقق هدف نه فقط کار کردن خوب
- ناله نمی‌کنند: انرژی منفی را مهار نموده و به دیگران انتقال نمی‌دهند
- حل مسائل: دائما دنبال یافتن مسائل و حل آنها می‌باشند
- پیروی نمی‌کنند: از راهکارهای دیگران پیروی نمی‌کنند
- خود را به چالش می‌کشد: جنبه‌های منفی خود را کشف نموده و خود را اصلاح می‌نماید.
- درس می‌دهد: رفتار و بیان آموزنده برای دیگران دارد.
- اعتمادسازی: اعتماد دیگران را از طریق دانش شغلی و رفتار حرفه‌ای جذب می‌نماید
- تشویق نوآوری<sup>۵</sup>: ایده‌های خوب دیگران را تحسین نموده و پاداش می‌دهد
- اقدام یکپارچه<sup>۶</sup>: در پیگیری فعالیت‌ها هماهنگی لازم بین واحدهای مختلف را ایجاد می‌کند
- الهام بخش دیگران<sup>۷</sup>: روحیه و امواج هیجان مثبت در دیگران ایجاد میکند
- مربی‌گری دیگران<sup>۸</sup>: باعث یادگیری دیگران است

---

<sup>1</sup> Leadership Behavior

<sup>2</sup> Relationship Oriented

<sup>3</sup> Task Oriented

<sup>4</sup> They're effective, not efficient

<sup>5</sup> Encouraging Innovation

<sup>6</sup> Acting with Integrity

<sup>7</sup> Inspiring Others

<sup>8</sup> Coaching People

- اعطاء پاداش<sup>۱</sup>: زحمات دیگران را جبران میکند

## رهبری یا سیاست<sup>۲</sup>

در رهبری، دیگران رهبر را باور داشته ولی در سیاست، لزوماً باور دیگران وجود نداشته و تکنیک‌های مدیریت و دیپلماسی به کار گرفته می‌شود.

## رهبری مبادله‌ای<sup>۳</sup>

کاربرد در شرایط باثبات مبتنی بر مبادله یعنی از طریق پاداش و مدیریت مبتنی بر مبنای استثناء با این مفهوم که رهبری در کارها دخالتی نمی‌کند مگر اینکه استثنائی ایجاد شده و دخالت او لازم باشد.

## رهبری عدم مداخله‌گر<sup>۴</sup>

غیر فعال‌ترین نوع رهبری بوده که همه کارها و مسئولیت‌ها را به دیگران واگذار می‌کند.

## رهبری تحول آفرین<sup>۵</sup>

- کاربرد: در شرایط تحول سازمانی
- کلان‌نگری: بدنبال تغییر افراد، گروه‌ها و سازمان
- نفوذ آرمانی<sup>۶</sup>: داشتن چشم‌انداز برای آینده
- ملاحظات فردی: درک تفاوت افراد

---

<sup>1</sup> Rewarding Achievement

<sup>2</sup> Leadership or Politics

<sup>3</sup> Transactional Leadership

<sup>4</sup> Laissez Faire Leadership

<sup>5</sup> Transformational Leadership

<sup>6</sup> Idealized Influence

- انگیزش الهام بخش<sup>۱</sup>: ایجاد انگیزه از طریق تاثیرگذاری بر روحیه افراد
- افزایش تعهد<sup>۲</sup>: افزایش احساس تعلق و وفاداری
- هدایت رفتارها<sup>۳</sup>: با مشخص نمودن رفتارهای درست و ارائه فیدبک
- فراهم کردن حمایت فردی<sup>۴</sup>: تشویق، تحسین و پاداش در صورت رفتار درست
- حفظ عملکرد بالا<sup>۵</sup>: رهبری دیگران برای بهترین عملکرد

## هشت گام رهبری تحول آفرین

- ۱- ایجاد حس ضرورت با تشویق رفتارها و فعالیت‌های مورد نظر
- ۲- ایجاد شبکه و ائتلاف قوی: با تکنیک‌های تیم سازی، جلب اعتماد و تامین منافع
- ۳- ایجاد چشم‌انداز: طراحی چشم‌انداز مناسب برای افراد و کسب و کار
- ۴- ارائه چشم‌انداز: فن بیان عالی برای ارائه و معرفی چشم‌انداز برای دیگران
- ۵- توانمندسازی: توانمندسازی افراد از طریق آموزش، ارزیابی عملکرد و تفویض اختیار
- ۶- برنامه ریزی: طراحی برنامه و دستیابی به موفقیت‌های سریع برای جلب اعتماد
- ۷- تثبیت پیشرفت و اصلاحات: به دنبال پیشرفت و انجام برنامه‌های اصلاحی

---

<sup>1</sup> Inspirational Motivation

<sup>2</sup> Commitment

<sup>3</sup> Behavior

<sup>4</sup> Individual Support

<sup>5</sup> High Performance

۸- نهادینه کردن فرآیند تغییر: جا انداختن برنامه‌های تغییر از طریق اعتمادسازی و مدیریت مقاومت‌ها

### رهبری سطح پنج

رهبری سطح پنج در کتاب از خوب تا عالی<sup>۱</sup> نوشته جیم کالینز مطرح شده است

۱. رهبری سطح ۱: فردی بسیار توانمند و داراری دانش و تجربه
۲. رهبری سطح ۲: مشارکت افراد بعنوان عضو تیم
۳. رهبری سطح ۳: رهبر بعنوان مدیر شایسته و داراری سمت رسمی
۴. رهبری سطح ۴: رهبری اثربخش و دستیابی به اهداف
۵. رهبری سطح ۵: رهبر بزرگ با دستیابی به باور همگانی

### تکنیک‌های رهبری سطح پنج

- فروتنی و تواضع تا جایی که رهبری را ضعیف نبینند
- پذیرفتن مسئولیت و پیگیری آنها
- ایجاد انضباط و برقراری نظم در تمام سازمان
- یافتن افراد مناسب و به کارگیری آنها
- رهبری با علاقه و اشتیاق
- درخواست کمک از دیگران و در صورت لزوم استفاده از قدرت سمت و پاداش

<sup>۱</sup> Good to Great . JIM COLLINS

## رهبری الهام بخش<sup>۱</sup>

- ۱- مثبت بودن در افکار و رفتار
- ۲- استثنایی بودن در برنامه‌ها و پیگیری‌ها
- ۳- پرشور بودن و داشتن اشتیاق در همکاری‌ها
- ۴- قابل اعتماد بودن با دیگران
- ۵- بی‌عیب و معصوم بودن از نظر دیگران

اگر زیردستان، رهبری را باور ندارند، رهبری می‌تواند از رسمیت و اقتدار بجای صمیمیت و گزافه‌گویی استفاده نماید.

ردیف	انواع رهبری و مدیریت ضعیف
۱	یکه تازی و عدم بکارگیری نیروها
۲	چوب خشک و نداشتن خلاقیت، ایده و برنامه
۳	آتش افروز و داشتن خلاقیت زیادی
۴	هماهنگ کننده کبیر و به دور از نقد، انتقاد و اصلاحات
۵	کتاب درسی و دانستن یک تئوری و نظریه که تمام مسائل را حل نمی‌کند
۶	خودکامگی، خودخواهی و دیکتاتوری
۷	شبکه کاری و باند بازی منفی
۸	کمال‌گرایی و نقد ظالمانه تلاش‌های نسبتاً خوب ولی نه کاملاً خوب
۹	تعارف و رودرواسی و سلطه‌پذیری

<sup>1</sup> Inspirational Leadership



پذیرفتن مسئولیتهای بیش از حد	۱۰
بی کلاس و دوری از آداب و ضعف در ویتترین و ظواهر	۱۱
ضعف در رهبری کاربزماتیک و جذابیت‌ها مانند پرنرژری بودن، بیان و ....	۱۲
از دست دادن جایگاه نزد زیردستان	۱۳
بداخلاقی و بی شخصیتی	۱۴
وعده‌های توخالی	۱۵
ضعف در مدیریت منابع (تأمین، تخصیص، تبعیض)	۱۶
اصرار و تعصب و پافشاری بر مواضع نادرست	۱۷
به روز نبودن (کمتر از ۱۱ ساعت مطالعه در هفته)	۱۸
سادگی و اعتماد بی جا	۱۹
نبود نظم ذهنی، آشفتگی و بی ساختاری	۲۰

## فصل بیست و نهم – مهارت‌های مدیریت جلسات

### مهارت‌های مدیریت جلسات

#### هدف‌های مدیریت جلسات

۱. افزایش اثربخشی و کارایی جلسات: اثربخشی جلسات به معنای هدفمند بودن جلسات و کارایی جلسات به معنای رسیدن به هدف‌های جلسات از بهترین روش یا روشها، است. هدف‌های جلسات در ادامه بحث توضیح داده شده است و از مصادیق کارایی جلسات می‌توان به مدیریت زمان در جلسات، اشاره نمود.

۲. دستیابی به هدفها: ضرورت تشکیل جلسات، تحقق هدف مشخصی بوده که شامل مواردی نظیر تشکیل جلسه برای مسئله‌یابی، یافتن راه‌حل، دستیابی به یک دیدگاه مشترک، هماهنگی، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، می‌باشد.

۳. حداقل کردن هزینه اتلاف وقت: یک جلسه، با هدف‌های مختلفی می‌تواند برگزار شود و در طول جلسه شرکت‌کنندگان می‌توانند با شدت و ضعف متفاوتی، هدف‌های جلسه را پیگیری نمایند. شدت و ضعف پیگیری شرکت‌کنندگان، کارایی جلسه را تعیین می‌کند. یکی از مصادیق بارز کارایی جلسات، موضوع حداقل کردن هزینه اتلاف وقت، است.

#### انواع جلسات

۱. انواع جلسات با توجه به هدف از برگزاری جلسه

- جلسات آموزشی (برای آموزش و رسیدن به یک مفهوم مشترک)
- جلسات مشورتی (برای مسئله‌یابی، طرح مسائل و مشکلات و یافتن راه‌حل)

(

- جلسات توجیهی ( برای توجیه و هدایت دیگران )
- جلسات تصمیم‌گیری ( مانند هیئت مدیره‌ها )
- جلسات عمومی ( برای اطلاع رسانی به عموم )

## ۲. انواع جلسات با توجه به جنبه‌گیری طرفین

- شامل بحث‌های اصولی و غیر اصولی

## ۳. انواع جلسات با توجه به تحقق هدف‌های تشکیل جلسه

- شامل جلسات مؤثر (که هدف‌های تشکیل جلسه تحقق می‌یابد) و جلسات غیر مؤثر

## الگوی مدیریت جلسات

مدل ارکان جلسات شامل :

۱. تعیین هدف‌های برگزاری جلسه

۲. مدیریت اطلاعات مورد نیاز

۳. تعیین تجهیزات مورد نیاز، زمان و مکان برگزاری جلسه

۴. تعیین افراد شرکت‌کننده و منشی جلسه

۵. برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و اولویت‌بندی طرح موضوعات

۶. تهیه دستور جلسه

۷. برگزاری جلسه بر مبنای برنامه ریزی قبلی و اداره جلسه

۸. مستندسازی و تهیه صورتجلسه

۹. کسب مجوزها و تاییدیه‌ها

۱۰. تعیین افراد مجری

۱۱. تهیه برنامه اجرایی

۱۲. پیگیری و کنترل اجرای مفاد صورتجلسه

### **ویژگیهای جلسات مؤثر**

۱. برگزاری جلسات ضروری: رسیدن به هدفها با استفاده از جلسات (جلسات، وسیله می‌باشند نه هدف)

۲. هدف‌گرایی و مسئله محور بودن

• داشتن دستور جلسه روشن

۳. واضح بودن هدف‌های برگزاری جلسه برای اعضا

• برای انگیزش شرکت کنندگان در جهت آمادگی و مطالعه قبلی

۴. برنامه ریزی جلسات

• تشخیص مهمترین موضوعات، زمانبندی و اولویت‌بندی طرح

۵. شروع و پایان سروقت

- رعایت نظم برای نهادینه ساختن آن و احترام به حقوق شرکت

#### کنندگان

#### ۶. برگزاری جلسه در زمان و مکان مناسب

- با توجه به اثربخشی و کارایی شرکت کنندگان

#### ۷. حضور افراد مرتبط با موضوع جلسه

- تصمیم گیرندگان، متخصصین، مشاوران و غیره

#### ۸. مدیریت زمان

- برای جلوگیری از اتلاف وقت در طول جلسه از طریق تعیین مهلت زمانی برای طرح موضوعات و رعایت زمانبندی

#### ۹. هدایت

- هدایت گفتگوها در جهت کارایی گفتگوها، کشف ایده‌ها و تجربیات

#### ۱۰. کنترل نظم جلسه

- در جهت ارتقاء کارایی جلسه

#### ۱۱. کنترل موانع و وقفه‌ها

- نظیر پرحرفی‌ها، توضیحات اضافی، حاشیه رفتن‌ها و صحبت‌های نامربوط

## ۱۲. گوش کردن مؤثر

- در گوش کردن مؤثر، دقت، تمرکز و درک مفاهیم صورت می‌گیرد ولی در شنیدن نه

## ۱۳. مستندسازی و تفویض اختیار به منشی جلسه و یا PA<sup>۱</sup>

- ثبت گفتگوها و اداره جلسه بوسیله منشی جلسه برای جلوگیری از درگیری رئیس جلسه در اداره جلسه و به هم ریختن تمرکز وی

## ۱۴. انعطاف پذیری، خلاقیت و نوآوری

- اجازه طرح موضوعات خارج از دستور، در صورت ارزشمند بودن آن و یا ادامه جلسات مفید بدون توجه به زمان خاتمه جلسه به جهت استفاده از خلاقیت، نوآوری و منافع احتمالی

## ۱۵. تبلور

- داشتن صورتجلسه مؤثر

## ۱۷. اجراء

- کسب تأیید و تعهد دیگران و اجرا

---

<sup>1</sup> Professional Assistant

## ویژگی‌ها و موارد مطرح شده در دستور جلسه

### ۱. تنظیم دقیق

- مختصر و مفید

### ۲. درج عنوان جلسه

- بگونه‌ای که جلسه خاصی را تداعی کند.

### ۳. تعیین هدف جلسه و موضوعات قابل بحث

- با توجه به اولویت‌بندی موضوعات

### ۴. تعیین زمان و مکان جلسه

- با توجه به تأثیر آن بر روی شرکت کنندگان (صبح یا بعدازظهر، قبل از نهار، به همراه نهار و غیره)

### ۵. درج موضوعات مطرح شده از جلسه قبل

- برای یادآوری هدف و موضوع جلسه

## وظایف رئیس جلسه

### ۱. انتخاب شرکت کنندگان

- تصمیم گیرندگان، کارشناسان، مشاوران، صاحب نظران، مدیران و کارشناسانی که باید از تصمیمات اطلاع یابند و غیره

۲. توجیه افراد

- ارائه توضیحات و اطلاعات لازم

۳. تعیین دستور جلسه

- با توجه به ویژگیهای گفته شده

۴. تعیین و تهیه اسناد و مدارک مورد نیاز

- با توجه به اطلاعات مورد نیاز در طول جلسه

۵. تهیه صورتجلسه

- با توجه به ویژگیهایی که در مباحث جلوتر آورده شده است.

۶. پیگیری و کنترل اجرای صورتجلسه

- برای تحقق تصمیمات اتخاذ شده

**ویژگیهای افراد شرکت کننده در جلسه**

۱. مرتبط با موضوع جلسه

۲. متخصص

۳. اهل مطالعه و تفکر

۴. متعهد به سازمان و مسئولیت پذیر

۵. منطقی



• بدور از تعصب، احساسات و هیجانات

۶. بدور از جدل و سلطه طلبی

۷. بدور از ابهام گویی

۸. بدور از گروه اندیشی<sup>۱</sup> و گروه گریزی<sup>۲</sup>

افرا گروه اندیش همیشه هم‌رنگ جماعت می‌شوند و افراد گروه گریز همیشه تحت تأثیر جماعت جرأت گرفته و به رفتارهایی دور از واقعیت، دست می‌زنند.

۹. گفتگو در چهارچوب دستور جلسه

۱۰. پرهیز از پرگویی

۱۱. با آمادگی و مطالعه قبلی

۱۲. با تمرکز بر روی مطالب به همراه گوش کردن مؤثر

### **تعداد افراد شرکت کننده در جلسات**

۱. در جلسات آموزشی حداکثر ۱۵ نفر

۲. در جلسات مشورتی حداکثر ۷ نفر

۳. در جلسات توجیهی حداکثر ۳۰ نفر

۴. در جلسات تصمیم‌گیری حداکثر ۵ نفر

---

<sup>۱</sup> Group think

<sup>۲</sup> Group shift

۵. در جلسات عمومی به صورت آزاد

### **ویژگیهای صورتجلسه مؤثر**

۱. تنظیم دقیق

۲. مختصر و مفید

۳. درج زمان شروع و خاتمه، تاریخ و محل برگزاری جلسه

۴. درج اسامی حاضرین و غائبین

۵. طبقه‌بندی نتایج جلسه و تصمیمات

۶. تعیین زمان، تاریخ و محل جلسه بعدی

۷. تعیین مجریان تصمیمات اجرایی

۸. تعیین مهلت زمانی برای اجراء تصمیمات

۹. تعیین افراد کنترل کننده اجراء تصمیمات

### **روشهای فرار از جلسات**

۱. شرکت در قسمتهای مربوط

۲. تصمیم‌گیری بدون جلسه

۳. بهانه آوردن

۴. ارائه توضیحات مکتوب بجای شرکت در جلسه

## نکاتی پیرامون برگزاری و شرکت در جلسات

### نکاتی برای ریاست جلسات

به‌عنوان رئیس جلسه، موارد زیر را رعایت کنیم:

۱. شروع جلسه در ساعت مقرر و بی توجهی به متأخرین
۲. برخورد دوستانه و بشاش بودن با همه
۳. مسئولیت خود را به دیگران بفهمانیم.
۴. نتایج جلسات قبلی را به افراد اطلاع دهیم.
۵. موارد مهم دستور جلسه را ذکر کنیم.
۶. زمانبندی جلسه را اعلام کنیم.
۷. بحث را طولانی نکنیم و از طولانی شدن مباحث جلوگیری نمایم.
۸. با افراد مهربان و با زمان بی رحم باشیم و از به انحراف کشیده شدن مباحث جلوگیری کنیم.
۹. مطمئن شویم که مخالفتها ابراز می‌شوند.
۱۰. از جر و بحث و مجادله بین افراد جلوگیری نمایم.
۱۱. گذشت زمان را به افراد یادآوری نموده و آنها را برای نتیجه‌گیری در فشار قرار دهیم.
۱۲. شرکت در جلسات، بدون آمادگی لازم، سلب اعتماد دیگران و گرفتن امتیاز بوسیله آنها را بدنبال دارد.

۱۳. حضور فیزیکی افراد در جلسات کافی نیست، مشارکت آنها را جلب نماییم.

۱۴. ویژگیهای زیر از نقاط قوت ما در جلسات محسوب می‌شود:

- دقت و سرعت در پردازش اطلاعات
- توانایی در بیان دیدگاهها
- برخورد منطقی نه شخصی و برد بار و صبور بودن ( با سعه صدر )
- داشتن تخصص فنی - انسانی - ادراکی
- شوخ طبعی

۱۵. از زمان استراحت غافل نشویم.

۱۶. اگر ادامه جلسه ارزشمند است، اینکار را انجام دهیم و اگر نه، این موضوع را به جلسه بعد مآکول کنیم.

۱۷. در پایان جلسه، به جمع‌بندی نتایج و تشکر از حضار پردازیم.

۱۸. جلسه را در زمان مقرر تمام کنیم.

۱۹. به افراد، وظایف و ضرب العجل زمانی را یادآوری کنیم.

۲۰. صورتجلسه را به دقت تنظیم کنیم.

۲۱. به غائبین اخطار شفاهی یا کتبی دهیم.

۲۲. کنترل و پیگیری لازم در خصوص اجرای صورتجلسه را انجام دهیم.

## نکات رفتاری

۱. عجله نکنیم.
۲. در مقابل پرخاشگری دیگران، خونسردی و شکیبایی خود را حفظ کنیم و سعه صدر داشته باشیم.
۳. شخصیت دیگران را زیر سؤال نبریم.
۴. به صورت مؤثر گوش کنیم.
۵. ارضاء نیاز روحی دیگران هیچ امتیازی را از ما نمی‌گیرد.
۶. تاثیرگذاری بر روی دیگران در یک فرآیند تدریجی صورت می‌گیرد.
۷. متقاعدسازی را جانشین سلطه‌گری و پرخاشگری نماییم.
۸. اعتماد به نفس بیش از حد، قدرت قضاوت ما را ضعیف می‌کند.
۹. پذیرفتن خواسته‌های دیگران بدون دریافت امتیاز متقابل و یا بدون هیچگونه سخت‌گیری و مقاومت، باعث می‌شود که تا دیگران این موضوع را حق خود دانسته و ابراز رضایت نکنند.
۱۰. گاهی پذیرفتن یکی از خواسته‌های دیگران باعث می‌شود تا ما خود را بی‌غرض معرفی کنیم.

## نکات موقعیتی

۱. زمان و مکان مناسبی را برای جلسات در نظر بگیریم.
۲. مراقب باشیم تا اعضاء تیم ما، در کنار یکدیگر باشند و از پراکندگی آنها جلوگیری نماییم.

۳. جلسات محرمانه و تنش‌زا را در خارج از سازمان برگزار کنیم.

۴. وجود یادداشت و قلم، کیفیت صوتی، وضعیت گرما، تهویه، روشنایی، راحتی صندلی‌ها، راحتی میزها، پارازیت‌های صوتی بیرونی، وضعیت دستشویی، تجهیزات و پریز برق را مد نظر داشته باشیم.

### **نکات مربوط به تصمیم‌گیری**

۱. تصمیم نهایی را در میانه کار علنی نکنیم.

۲. قبل از تصمیم‌گیری، گوش کنیم، یادداشت برداریم، مشورت کنیم و فکر کنیم.

### **نکات فرهنگی**

۱. به عقاید و آداب و سنن دیگران احترام بگذاریم.

۲. از پذیرایی و ایجاد رابطه عاطفی غفلت نکنیم.

۳. ویژگیهای فرهنگی دیگران و اختلاف فرهنگها را مد نظر داشته باشیم.

### **ترفندها**

۱. در رسیدن به توافق عجله نکنیم و در صورت لزوم، جلسات را در چند دور برگزار کنیم.

۲. در حالت تردید از تصمیم‌گیری خودداری کنیم.

۳. در مقام یک رئیس، بیشتر انعطاف پذیر باشیم.

۴. مدیریت جلسه باید در اختیار رئیس و یا منشی جلسه و نه دیگران، قرار داشته باشد.

۵. با تنظیم و ارائه سئوالات منظم می‌توان از حاشیه رفتن دیگران جلوگیری کرد.

۶. در جلسات، پاسخگویی با سیاست نمره بالاتری دارد تا پاسخگویی صحیح.
۷. باید مراقب بود که دادن امتیاز روحی بیش از حد به دیگران، باعث تسلیم ما نشود.
۸. در صورتیکه پیشنهاد دیگران با انتظارات ما مطابقت دارد، بلافاصله آن را نپذیریم.
۹. انتظارات واقعی خود را هیچگاه آشکار نکنیم و انتظارات خود را بیش از آنچه که هست نشان دهیم.
۱۰. با نظر نهایی دیگران کمی مخالفت نموده و سپس نظر آنها را بپذیریم.
۱۱. همیشه از خود بپرسیم که “ آیا آنچه شنیده ایم، درست است ؟ ”
۱۲. سعی کنیم پیشنهادات و راه‌حلهای خود را به بهترین و ملموس‌ترین شکل بیان کنیم.

### **نکاتی در مورد مقابله با نیرنگها**

۱. در برابر جبهه‌گیری دیگران، از استراتژیهای حمله متقابل، دفاع و جاخالی، بجا، به موقع و به نحو مناسبی استفاده نماییم. (حمله متقابل لزوماً “ بهترین استراتژی نیست).
۲. در برابر بلوفها و مواضع غیر منطقی دیگران، وحشت نکنیم و انتظارات خود را پایین نیاوریم.
۳. مراقب “ روشهای استاندارد ” باشیم و بدانیم که بسیاری از استانداردها را می‌توان تغییر داد.
۴. مراقب ترفند جر و بحث بر روی “ موضوعات ساختگی ” باشیم، در این حالت، یکی از اعضاء بر روی موضوعاتی جر و بحث می‌کند که برای او ارزشی ندارد به این امید که ذهن ما را از روی مسائل اصلی منحرف نموده و در جای دیگری از ما امتیاز بگیرد.

۵. مراقب شیوه “ حمله در آخرین لحظه ” باشیم . در این حالت، یکی از اعضاء، در آخرین لحظات برگزاری جلسه، به این امید که بدلیل نبود وقت با پیشنهاد او موافقت شود، بدنبال طرح پیشنهاد و گرفتن امتیاز است.

### چک لیست ارزیابی جلسات

به منظور یافتن نقاط قوت و ضعف جلسات و برگزاری جلسات هرچه مؤثرتر، بعد از برگزاری و شرکت در هر جلسه، چک لیست زیر را مرور کنیم .

ردیف	سوالات	بله	تحلیل	خیر	تحلیل
۱	آیا هدف جلسه مبهم بود؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>	
۲	آیا جلسه موضوع محور بود ؟	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	خطر
۳	آیا جلسه مشکل محور بود ؟	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	خطر
۴	آیا جلسه مسئله محور بود ؟	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	خطر
۵	آیا برگزاری جلسه غیرضروری بود؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>	
۶	آیا حضور برخی افراد غیرضروری بود؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>	
۷	آیا جلسه دارای، دستور جلسه مشخصی بود؟	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	خطر
۸	آیا جلسه در ساعت مقرر شروع شد؟	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	خطر
۹	آیا اظهار نظر اعضاء، مستند نمی شد؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>	
۱۰	آیا تأخیر مدعوین، قطع جلسه را به همراه داشت؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>	
۱۱	آیا صحبت اعضاء با یکدیگر نظم جلسه را مختل کرده بود؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>	
۱۲	آیا به افرادی که نکات مفیدی را ابراز می داشتند، توجه کافی می شد؟	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	خطر
۱۳	آیا گفتگوی اعضاء به جر و بحث و بی حرمتی بین آنها منجر شد؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>	



۱۴	آیا برخی از اعضا، نسبت مباحث مطروحه، بی توجه بودند؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>
۱۵	آیا رئیس جلسه بیش از حد صحبت نمود؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>
۱۶	آیا رئیس جلسه از شنیدن عقاید مخالف خود ناخشنود به نظر می‌رسید؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>
۱۷	آیا خروج زود هنگام برخی از اعضا، نظم جلسه را مختل کرده بود؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>
۱۸	آیا دستور جلسه رعایت شد؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>
۱۹	آیا برخی از اعضا باطعنه و متلک با یکدیگر صحبت می‌کردند؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>
۲۰	آیا مدت زمان برگزاری جلسه، خیلی طولانی بود؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>
۲۱	آیا بسیاری از عناوین مطرح نگردید؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>
۲۲	آیا اکثر اعضا با تصمیمات مأخوذه، موافق بودند؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>
۲۳	آیا اعضا شرکت کننده در جلسه، احساس کردند که وقتشان تلف شده است؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>
۲۴	آیا هزینه برگزاری این جلسه بیش از نتایج آن بود؟	<input type="checkbox"/>	خطر	<input type="checkbox"/>

ردیف	چک لیست نکات مدیریت جلسات
۱	داشتن دستور جلسه
۲	داشتن صورت جلسه
۳	دعوت از افراد مرتبط
۴	دعوت از افراد اهل مطالعه و تفکر
۵	دعوت از افراد نرمال و اهل بحث و گفتگو و نه بیکه حرفی و سلطه‌گری
۶	مدیریت زمان در طی جلسه و تعیین مکان مناسب برای جلسه
۷	مدیریت جلسه توسط ریاست جلسه
۸	هماهنگی در جلسه توسط سایرین
۹	توجه به فضای جلسه، وسایل سمعی، بصری و پذیرایی

## فصل سی ام – مهارت‌های طراحی استراتژی خوب

### ۱۰ مشخص کردن موارد پیگیری و مسئولین پیگیری در پایان جلسه

۱. کشف قدرت<sup>۱</sup>: مانند قدرت داود نبی که در نبرد جالوت غول پیکر از قلاب سنگ خود استفاده نمود

۲. استراتژی بد: استراتژی بد در حل مسائل ناتوان بوده و برای مثال می‌توان از استراتژی جنگی ژنرال هیچ یا خطای هیچ ذکر نمود که با توپ بستن مواضع آلمانی‌ها در جنگ جهانی اول و با فرو ریختن ساحل شنی و با پیشروی دریا به سمت نیروهای خود او ۷۰ هزار نفر از نیروی‌های خود را به کشتن داد.

۳. استراتژی خوب: انسجام داشته و با کسب و کار هماهنگ است

۴. تمرکز: تمرکز در محصول و بازار در صورت محدودیت منابع

۵. استفاده از پویایی‌ها<sup>۲</sup>: پویا بودن در مقابل ایستا بودن و به مفهوم شناخت تغییرات محیطی و بهبود و تغییر و تحول سیستم و محصولات حسب آن شرایط

<sup>۱</sup> Discovering Power

<sup>۲</sup> Using Dynamics

ردیف	چک لیست نکات استراتژی خوب
۱	استراتژی خوب، غیر منتظره است.
۲	استراتژی خوب، بر پایه توانمندی‌ها و قدرت است.
۳	استراتژی خوب، مبتنی بر حل مسائل است.
۴	استراتژی خوب، با استفاده از اهرم وام، شرکت و ..... است.
۵	استراتژی خوب، مبتنی بر تمایز است.
۶	استراتژی بد، بر اساس تحلیل غلط است.
۷	استراتژی بد، بر اساس تحلیل پرهیز از مشکلات است.
۸	استراتژی بد، فقط بر اساس پر کردن جداول و ماتریس‌ها و بدون تحلیل است.
۹	استراتژی بد، بر اساس نظرات افرادی است که استراتژیست نیستند.
۱۰	استراتژی بد، شامل استراتژی‌های کلیشه‌ای و الگوبرداری ناقص از رقبا است.

## فصل سی و یک - مهارت‌های طراحی سازمان چابک

به مفهوم سازمان پاسخگو، رقابت پذیر، انعطاف پذیر و دارای واکنش سریع است

مهارت‌های طراحی سازمان چابک شامل موارد زیر است:

۱. مهندسی هم زمان: پیگیری همزمان فعالیت‌های مختلف

۲. سبک رهبری چابک: با تأمین منابع و حل مسائل

۳. انعطاف پذیری منابع انسانی: با ایجاد انگیزه، تندآموزی و یادگیری سازمانی

۴. پیگیری سریع، چابک و ناب

۵. سازمان متعالی: مبتنی بر ایجاد اعتماد، ایجاد افتخار به شغل و سازمان و لذت از کار

ردیف	چک لیست نکات و مهارت‌های سازمان چابک
۱	احساس، درک و پیش بینی تغییرات
۲	داشتن دیدگاه استراتژیک و بلند مدت
۳	واکنش سریع و فوری به تغییر
۴	ایجاد، اصلاح و بهبود تغییر
۵	همکاری داخلی
۶	همکاری خارجی
۷	نبود مقاومت در برابر تغییر
۸	داشتن افراد توانا، شایسته و دارای دانش
۹	انعطاف پذیری منابع انسانی
۱۰	آموزش پذیری منابع انسانی

تخصص منابع انسانی	۱۱
انگیزه منابع انسانی	۱۲
باور مطلق منابع انسانی	۱۳
اثر بخشی هزینه‌ها	۱۴
منابع مالی	۱۵
تکنولوژی‌های مناسب سخت افزاری	۱۶
تکنولوژی‌های مناسب نرم افزاری	۱۷
قابلیت‌های مغز افزاری	۱۸
پیگیری سریع، چابک و ناب	۱۹
کیفیت محصولات و خدمات	۲۰
عرضه محصولات جدید	۲۱
سرعت عرضه ایده جدید به بازار	۲۲
تحويل سریع و به‌هنگام محصولات و خدمات	۲۳
مدیریت سریع تغییر و بازنگری	۲۴
اثر بخشی و کارایی عملیات (ناب بودن)	۲۵
یکپارچه سازی	۲۶
انعطاف پذیری در تولید و مهندسی	۲۷
انجام سریع عملیات	۲۸
مهندسی هم زمان	۲۹
سبک رهبری چابک	۳۰
اولویت نتیجه به رعایت مقام	۳۱
برون سپاری	۳۲
سازمان مجازی	۳۳
تندآموزی و یادگیری سازمانی	۳۴
اعتماد مطلق و همه جانبه	۳۵

نبود نیرنگ، مکر، فریب، شبکه منفی	۳۶
مدیریت دانش، اطلاعات و تحقیقات	۳۷
ارتباطات و هماهنگی‌های چابک	۳۸

## فصل سی و دوم – مهارت‌های مدیریت تغییر

مهارت‌های مدیریت تغییر شامل موارد زیر است:

مدیریت تغییر با ساختار<sup>۱</sup>: مبتنی بر تغییر ساختار و بر اساس شناخت وظایف و مدیریت

سیستماتیک

سفارشی‌سازی<sup>۲</sup>: ارائه راه‌حل‌های بومی برای هر سازمان

دگرذیسی شخصی<sup>۳</sup>: شامل تغییر مالکین، مدیران و کارکنان و بهبود تغییر تجربه افراد

جلب حمایت<sup>۴</sup>: از طریق جلب حمایت مالکین و ...

ارتباط مؤثر<sup>۵</sup>: ارتباط مبتنی بر انتقال پیام به مخاطبین هدف به صورت اثربخش و مدیریت

جلسات

درگیر نمودن منابع انسانی<sup>۶</sup>: با رهبری اثربخش، هویت‌سازی و ایجاد احساس افتخار و ارزش،

و از طریق انگیزش کارکنان

مدیریت مقاومت<sup>۷</sup>: با شناسایی کانون مقاومت، آموزش افراد، ارائه توضیحات، دادن پاداش به

افراد هماهنگ و یا توسل به اجبار و تنبیه

- 
1. Structured Change Management
  2. Customizing
  3. Personal Transition
  4. Sponsorship
  5. Effective Communication
1. Engaged HR
  2. Resistance Management

بازخورد<sup>۱</sup>: سنجش پیشرفت افراد و شناخت موانع تغییر و ارائه راه‌های بهبود

مکانیسم تقویت<sup>۲</sup>: برای تثبیت رفتارهای جدید مثلا از طریق پاداش

مستندسازی<sup>۳</sup>: از طریق برگزاری جلسات، برنامه‌ها، گانت چارت و ...

اولویت بندی<sup>۴</sup>: اولویت‌بندی برنامه‌ها و SWOT

تیم مدیریت تغییر<sup>۵</sup>: داشتن تیمی مبتنی بر مدیران حرفه‌ای، منابع قوی و تعیین مسدول تهیه برنامه تغییر

مورد تغییر<sup>۶</sup>: مشخص بودن مورد تغییر برای ذینفعان مانند تغییر افراد، گروه‌ها یا سازمان

چشم‌انداز<sup>۷</sup>: مشخص کردن چشم‌انداز عقلایی و احساسی (مثلا انگیزشی)

رهبری تغییر<sup>۸</sup>: داشتن رهبری روزمره مبتنی بر توجه به جزئیات و داشتن رهبری تغییر مبتنی بر توجه به چشم‌انداز

برنامه تغییر رفتار<sup>۹</sup>: از طریق یادگیری رفتارها و مهارت‌های جدید و داشتن پیامدهای مثبت و منفی

---

3. Feedback

4. Reinforcement Mechanisms

1. Documentation

2. Prioritization

3. CHANGE MANAGEMENT TEAM

4. CASE FOR CHANGE

5. VISION

6. Change Leadership

1. BEHAVIOR CHANGE PLAN



اهمیت فرهنگ<sup>۱</sup>: تمرکز بر فرهنگ همکاری و تضعیف فرهنگ مقاومت و کارشکنی

اهمیت فرآیند<sup>۲</sup>: تمرکز بر فرآیندهای تولیدی، مالی، اداری، بازاریابی، فروش، مدیریت زنجیره تامین و لجستیک و ... برای بهبود تغییر سازمانی

اعتماد<sup>۳</sup>: تشویق همکاری بین افراد مبتنی بر اعتماد متقابل بین رهبران و اعضاء

اهمیت تیم‌ها: تمرکز بر انواع تیم‌ها و تیم‌سازی حرفه‌ای مبتنی بر افراد حرفه‌ای، تعیین وظایف درست و ارزیابی عملکرد و پاداش

اهمیت افراد: توجه به ابعاد انسانی و اجتماعی در کنار ابعاد فنی و بهبود و توانمندسازی افراد برای اجرای برنامه‌های تغییر

اهمیت ساختار: توجه به رسمیت<sup>۴</sup> (داشتن آئین نامه‌ها)، تمرکز<sup>۵</sup>، پیچیدگی<sup>۶</sup> (طراحی ساختار در محیط‌های پیچیده مثلا با نیروی انسانی زیاد)

توجه به تکنولوژی: توجه به تکنولوژی تولید، اداری و اطلاعاتی شامل سخت افزار، نرم افزار و شبکه برای بهبود و تغییر

اهمیت مشارکت: مشارکت افراد برای شناسایی و حل مسائل و تصمیم‌گیری با هدف استفاده از افکار و ایده‌ها و کاهش مقاومت

---

<sup>1</sup> Culture

<sup>2</sup> Process

<sup>3</sup> Trust

<sup>4</sup> Formalization

<sup>5</sup> Centralization

<sup>6</sup> Complexity

کل نگرى<sup>۱</sup>: تمرکز بر تغییر سیستم به صورت جامع، یکپارچه و سیستماتیک

اهمیت مشاوره<sup>۲</sup>: استفاده از مشاوره داخلی و بیرونی برای شناسایی و حل مسائل

تغییر و یادگیری مستمر: ایجاد یک سیستم خودکار برای یادگیری مستمر

تحقیق عملی<sup>۳</sup>: مدیریت تغییر مبتنی بر تحقیق عملی

ردیف	چک لیست مهارت‌های مدیریت تغییر
۱	داشتن استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک
۲	شناخت مسائل و مشکلات
۳	مدیریت تغییر با ساختار و چهارچوب
۴	ارائه راه‌حل‌های بومی و سفارشی برای هر سازمان
۵	تغییر افراد با آموزش، ارزیابی عملکرد و تفویض اختیار
۶	تغییر گروه‌های کاری با انتخاب درست سردسته و اعضاء
۷	تغییر سازمان با اصلاح ساختار، فرآیندها و فرهنگ سازمانی
۸	جلب حمایت افراد داخلی و بیرونی
۹	اعتمادسازی و داشتن سیستم قدردانی و پاداش
۱۰	مدیریت مقاومت افراد با آموزش، ارائه توضیحات و تأمین منافع

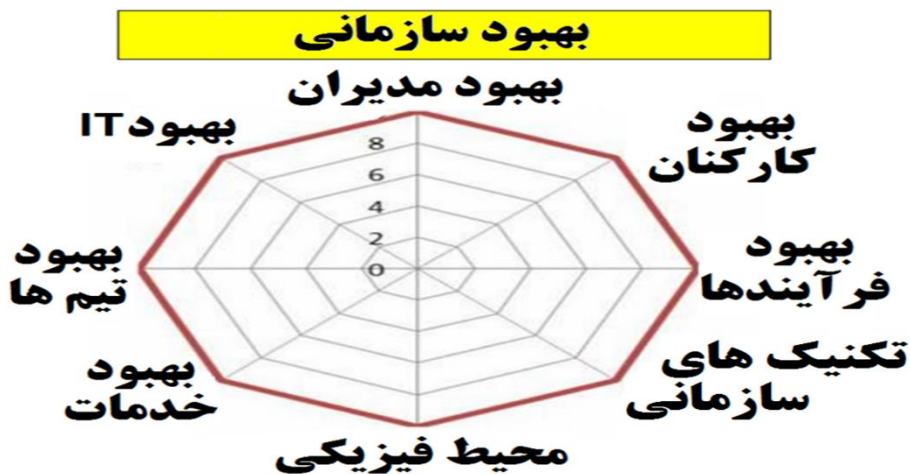
#### 4. Holistic Orientation

1. Consultation

2. Action Research

## فصل سی و سوم – مهارت‌های بهبود سازمانی

بهبود و تحول سازمانی شامل تکنیک‌های فردی، گروهی و سازمانی بوده و در ادامه ارائه می‌شود.



## بهبود مدیران

- بهبود فلسفه مدیریت: مانند مشتری مداری
- رهبری تحول: به مفهوم داشتن چشم‌انداز، انگیزش کارکنان و مثبت‌گرایی
- آموزش مدیران: شامل آموزش مهارت‌های مدیریتی
- ارزیابی عملکرد مدیران: برای توانمندسازی مدیران
- مشاوره به مدیران: در زمینه‌های فنی و رفتاری
- انگیزش و جبران خدمات مدیران: مطابق قوانین و در مقایسه با شرکت‌های دیگر
- امور مدیران: به صورت جدا از امور پرسنلی و ارائه خدمات خاص به مدیران

## بهبود کارکنان

- اصلاح نظام جذب و خروج نیرو:
- توسعه اختیارات
- پرداخت پراساس عملکرد
- برنامه‌های تشویقی و انگیزشی
- بهبود کیفیت زندگی کاری QWL
- آموزش کارکنان

**بهبود فرآیندهای سازمانی:** با هدف شناسایی و بهبود فرآیندها و شامل فرایندهای نظیر

موارد زیر:

- بهبود آسیب شناسی
- بهبود حل مسائل

- بهبود تصمیم‌گیری
- بهبود ارتباطات
- بهبود تصمیم‌گیری
- بهبود تفویض اختیار
- بهبود مدیریت جلسات

### تکنیک‌های سازمانی

- سازمان متعالی: مبتنی بر اعتماد، افتخار و لذت
- طراحی مجدد ساختار: بهبود آئین نامه‌ها، تجدید نظر در تمرکز و یا عدم تمرکز در تصمیم‌گیری
- طراحی مجدد گروه‌های کاری
- طراحی مجدد مشاغل
- سازمان یادگیرنده
- سازمان‌های ارگانیکی و مکانیکی
- سیستم‌های اجتماعی - فنی
- تکنیک‌های طراحی مجدد مشاغل
- افزایش حیطه نظارت
- مدیریت تعارضات
- ایجاد سازمان‌های موازی: مانند داشتن مشاور و یا کمیته‌های تخصصی در کنار سازمان

اصلی

**بهبود محیط فیزیکی:** شامل بهبود فضای کاری، موقعیت مکانی و تمیزی و آراستگی مانند

مدل 5S ( شامل سازمان دهی، نظم و ترتیب، استانداردسازی، انضباط و پاکیزه‌سازی

### **بهبود خدمات**

- خدمات در کلاس جهانی
- بهبود کیفیت
- سفارشی‌سازی مطابق خواسته مشتری
- دریافت مبلغ سفارش
- تحویل
- جور بودن محصول

### **بهبود تیم‌ها و گروه‌ها**

- بهبود روش انجام کار
- بهبود مهارت‌های رهبر تیم
- بهبود مهارت‌های اعضا
- بهبود تخصیص منابع
- بهبود روابط بین گروهی

### **بهبود IT**

- بهبود کارایی و اثربخشی IT
- بهبود سخت افزار کامپیوتر
- بهبود نرم افزار کامپیوتر

- بهبود و توسعه شبکه
- آموزش مهارت‌های IT و کامپیوتر

ردیف	چک لیست مهارت‌های بهبود سازمانی
۱	برنامه‌ریزی استراتژیک
۲	مدیریت مدیران
۳	مدیریت پروژه
۴	آینده پژوهی
۵	مهندسی ساختار سازمانی
۶	مهندسی فرهنگ سازمانی
۷	مهندسی مشاغل
۸	طراحی سازمان چابک
۹	طراحی مشاغل
۱۰	برنامه‌های توانمندسازی
۱۱	مدیریت هزینه (درها و پنجره‌های مفید)
۱۲	بهبود IT
۱۳	بهبود یکپارچه‌سازی و هماهنگی
۱۴	بهبود بازاریابی و برند
۱۵	بهبود HRM
۱۶	بهبود فنی - مهندسی و تولید
۱۷	مدیریت منابع
۱۸	مدیریت بهره‌وری
۱۹	رهبری بهبود سازمانی
۲۰	نظارت و کنترل بهبود سازمانی

