



مهارت‌های عمومی مدیریت

(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

دکتر زین‌العابدین رحمانی دکتر جمشید سالار

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار	پانزده
فصل اول. مهارت خودآگاهی در مدیران.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدف‌های یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۱
۱-۱ تعریف سازمان.....	۲
۲-۱ تعریف مدیریت.....	۳
۳-۱ مهارت‌های عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام.....	۳
۴-۱ سطوح مدیریت.....	۴
۱-۴-۱ مدیریت عالی.....	۴
۲-۴-۱ مدیریت میانی.....	۵
۳-۴-۱ مدیریت عملیاتی.....	۵
۵-۱ نقش‌های مدیریتی.....	۵
۱-۵-۱ نقش ارتباطی.....	۵
۲-۵-۱ نقش اطلاعاتی.....	۶
۳-۵-۱ نقش تصمیم‌گیری.....	۶
۶-۱ مهارت‌های مدیریتی.....	۶
۱-۶-۱ مهارت‌های ادراکی.....	۷
۲-۶-۱ مهارت‌های انسانی.....	۷
۳-۶-۱ مهارت‌های فنی.....	۷
۷-۱ مهارت خودآگاهی.....	۸
۸-۱ معمای خودآگاهی.....	۹
۹-۱ خط حساس.....	۱۰

۱۰-۱	مهارت درک تفاوت‌های فردی.....	۱۲
۱۱-۱	ابعاد خودآگاهی.....	۱۳
۱۲-۱	مهارت هوش هیجانی.....	۱۶
۱۳-۱	مهارت درک ارزش‌ها.....	۲۰
۱۴-۱	مهارت درک ارزش‌های فردی.....	۲۲
۱۵-۱	مهارت درک ارزش‌های سازمانی.....	۲۳
۱۶-۱	مهارت درک ارزش‌های میان‌فرهنگی.....	۲۴
۱-۱۶-۱	ابعاد فرهنگی هافستند.....	۲۴
۲-۱۶-۱	ارزش‌های فرهنگی ترومپارس.....	۲۶
۱۷-۱	مهارت سبک شناختی.....	۲۹
۱-۱۷-۱	مهارت سبک دانستن.....	۳۱
۲-۱۷-۱	مهارت سبک برنامه‌ریزی.....	۳۱
۳-۱۷-۱	مهارت سبک خلاق.....	۳۲
۱۸-۱	مهارت نگرش نسبت به تغییر.....	۳۳
۱-۱۸-۱	مهارت تحمل ابهام.....	۳۴
۲-۱۸-۱	مهارت کانون کنترل.....	۳۴
۱۹-۱	مهارت خودارزیابی اصلی.....	۳۶
۳۷	خلاصه.....	
۳۹	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل اول.....	
۴۱	خودآزمایی تشریحی فصل اول.....	
۴۳	فصل دوم. مدیریت استرس، مدیریت زمان و حل مسئله.....	
۴۳	هدف کلی.....	
۴۳	هدف‌های یادگیری.....	
۴۳	مقدمه.....	
۱-۲	استرس در افراد.....	۴۴
۱-۱-۲	نتایج فردی استرس.....	۴۴
۲-۱-۲	نتایج سازمانی استرس.....	۴۴
۲-۲	استرس در مدیران.....	۴۴
۳-۲	عوامل محرک استرس.....	۴۵
۱-۳-۲	اثرات مثبت استرس.....	۴۵
۲-۳-۲	اثرات منفی استرس.....	۴۵
۴-۲	فرایند واکنش به استرس.....	۴۶
۱-۴-۲	مرحله هشدار.....	۴۶
۲-۴-۲	مرحله مقاومت.....	۴۶
۳-۴-۲	مرحله فرسودگی.....	۴۷
۵-۲	مهارت مدیریت استرس.....	۴۸
۱-۵-۲	استراتژی‌های فعال.....	۴۸
۲-۵-۲	استراتژی‌های بیش‌فعال.....	۴۸

۴۸	۳-۵-۲ استراتژی‌های انفعالی
۴۸	۶-۲ عوامل استرس‌زا
۴۹	۱-۶-۲ عامل زمان
۴۹	۲-۶-۲ عامل ارتباطی
۵۰	۳-۶-۲ عوامل وضعیتی
۵۰	۴-۶-۲ عوامل مورد انتظار
۵۱	۷-۲ حذف عوامل استرس‌زا
۵۱	۸-۲ مهارت مدیریت زمان
۵۱	۱-۸-۲ مدیریت زمان مؤثر
۵۳	۲-۸-۲ مدیریت زمان کارا
۵۴	۹-۲ چهل تکنیک مدیریت زمان کارا
۵۴	۱-۹-۲ بیست تکنیک مدیریت زمان کارا برای افراد
۵۷	۲-۹-۲ بیست تکنیک مدیریت زمان کارا برای مدیران
۵۸	۱۰-۲ حذف عوامل استرس‌زای ارتباطی
۵۸	۱-۱۰-۲ همکاری
۵۸	۲-۱۰-۲ هوش هیجانی
۵۸	۱۱-۲ حذف عوامل استرس‌زای محیطی
۵۹	۱۲-۲ حذف عوامل استرس‌زای مورد انتظار
۵۹	۱-۱۲-۲ هدف‌گذاری
۵۹	۲-۱۲-۲ بُردهای کوچک
۶۰	۱۳-۲ مهارت حل مسئله
۶۰	۱۴-۲ فرایند حل تحلیلی مسئله
۶۱	۱-۱۴-۲ تعریف مسئله
۶۲	۲-۱۴-۲ شناسایی راه‌حل‌ها
۶۳	۳-۱۴-۲ ارزیابی و انتخاب یک راه‌حل
۶۳	۴-۱۴-۲ اجرا و پیگیری راه‌حل
۶۳	۱۵-۲ محدودیت‌های حل تحلیلی مسائل
۶۴	۱۶-۲ موانع حل خلاق مسئله
۶۵	۱۷-۲ انواع روش‌های خلاقیت
۶۵	۱-۱۷-۲ خیال‌پردازی
۶۶	۲-۱۷-۲ بهبود
۶۶	۳-۱۷-۲ سرمایه‌گذاری
۶۷	۴-۱۷-۲ رشد نهفته
۶۸	۱۸-۲ موانع مفهومی خلاقیت
۶۸	۱۹-۲ انواع موانع مفهومی خلاقیت
۶۸	۱-۱۹-۲ ثبات
۷۰	۲-۱۹-۲ تعهد
۷۰	۳-۱۹-۲ تراکم
۷۲	۴-۱۹-۲ خودخشنودی

۷۳	۲۰-۲ نقش الگوهای ذهنی در تصمیم‌گیری مدیران.....
۷۴	۲۱-۲ منابع الگوهای ذهنی مدیریتی.....
۷۴	۱-۲۱-۲ تجربه و یادگیری مبتنی بر آزمون و خطا.....
۷۵	۲-۲۱-۲ آموزش.....
۷۵	۳-۲۱-۲ فرهنگ و ارزش‌ها.....
۷۶	۴-۲۱-۲ تقلید.....
۷۷	۵-۲۱-۲ خلاقیت.....
۷۸	۲۲-۲ محدودیت‌های تفکر استراتژیک.....
۷۸	۱-۲۲-۲ ناقص بودن.....
۷۸	۲-۲۲-۲ عدم تماس مدیران عالی با محیط واقعی.....
۷۹	۳-۲۲-۲ سوگیری‌های شناختی.....
۸۰	۴-۲۲-۲ عدم تغییر باورهای مدیریتی.....
۸۱	۵-۲۲-۲ عوامل اجتماعی- روان‌شناختی: تفکر گروهی و افزایش تعهد.....
۸۱	۲۳-۲ تعریف تفکر استراتژیک.....
۸۲	۲۴-۲ تفاوت بین تفکر استراتژیک و تفکر عملیاتی.....
۸۳	خلاصه.....
۸۵	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل دوم.....
۸۷	خودآزمایی تشریحی فصل دوم.....
۸۹	فصل سوم. برقراری ارتباطات حمایتی با کارکنان.....
۸۹	هدف کلی.....
۸۹	هدف‌های یادگیری.....
۸۹	مقدمه.....
۹۰	۱-۳ تأثیر ارتباطات مثبت بر سلامتی.....
۹۱	۲-۳ تأثیر ارتباطات مثبت بر عملکرد شغلی.....
۹۲	۳-۳ ضعف مدیران در برقراری ارتباطات مثبت.....
۹۳	۴-۳ موانع ارتباطات میان‌فردی.....
۹۶	۵-۳ تعریف ارتباطات حمایتی.....
۹۷	۶-۳ انواع ارتباطات حمایتی.....
۹۷	۱-۶-۳ نقش مربی‌گری.....
۹۷	۲-۶-۳ نقش مشاوره‌ای.....
۱۰۲	۷-۳ موانع ارتباطات میان‌فردی مؤثر.....
۱۰۲	۱-۷-۳ حالت دفاعی.....
۱۰۳	۲-۷-۳ عدم تأیید از سوی دیگران.....
۱۰۳	۸-۳ اصول ارتباطات حمایتی.....
۱۰۴	۱-۸-۳ تطابق پیام با افکار و احساسات، نه عدم تطابق آن.....
۱۰۶	۲-۸-۳ توصیف‌کننده، نه ارزیابی‌کننده.....
۱۰۸	۳-۸-۳ مسئله‌محوری، به جای فردمحوری.....

۱۱۰	۴-۸-۳ اعتباردادن به افراد، به جای تحقیر آن‌ها.....
۱۱۲	۵-۸-۳ بیان دقیق مسئله به جای بیان کلی آن.....
۱۱۳	۶-۸-۳ ربطدادن صحبت به نظرات قبلی.....
۱۱۳	۷-۸-۳ پذیرفتن مسئولیت تصمیم‌های خود.....
۱۱۴	۸-۸-۳ گوش‌دادن حمایتی، نه گوش‌دادن یک‌طرفه.....
۱۱۴	خلاصه.....
۱۱۸	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل سوم.....
۱۲۰	خودآزمایی تشریحی فصل سوم.....
۱۲۱	فصل چهارم. مدیریت تعارض، کسب قدرت و رفتارهای سیاسی.....
۱۲۱	هدف کلی.....
۱۲۱	هدف‌های یادگیری.....
۱۲۱	مقدمه.....
۱۲۲	۱-۴ تعارض.....
۱۲۳	۲-۴ سطوح تعارض.....
۱۲۳	۳-۴ تعارض میان‌گروهی.....
۱۲۴	۱-۳-۴ منابع تعارض.....
۱۲۶	۲-۳-۴ الگوی عقلایی در مقابل الگوی سیاسی در حل تعارض.....
۱۲۸	۴-۴ روش‌های افزایش همکاری.....
۱۲۸	۱-۴-۴ ابزارهای یکپارچه‌ساز.....
۱۲۸	۲-۴-۴ مواجهه و مذاکره.....
۱۳۰	۳-۴-۴ میانجی‌گری.....
۱۳۰	۴-۴-۴ گردش شغلی.....
۱۳۰	۵-۴-۴ هدف‌های مشترک.....
۱۳۱	۵-۴ قدرت در سازمان‌ها.....
۱۳۱	۱-۵-۴ قدرت فردی در مقابل قدرت سازمانی.....
۱۳۲	۲-۵-۴ قدرت در مقابل اختیار.....
۱۳۳	۳-۵-۴ منابع عمودی قدرت سازمانی.....
۱۳۵	۴-۵-۴ منابع افقی قدرت سازمانی.....
۱۳۷	۶-۴ روش‌های افزایش قدرت.....
۱۳۷	۱-۶-۴ ورود به حوزه‌های نامطمئن.....
۱۳۸	۲-۶-۴ ایجاد وابستگی.....
۱۳۸	۳-۶-۴ فراهم‌کردن منابع کمیاب.....
۱۳۸	۴-۶-۴ تأمین اقتضائات استراتژیک.....
۱۳۹	۷-۴ فرایندهای سیاسی در سازمان‌ها.....
۱۳۹	۱-۷-۴ تعریف سیاست.....
۱۴۰	۲-۷-۴ زمان استفاده از رفتار سیاسی.....
۱۴۱	۸-۴ روش‌های سیاسی استفاده از قدرت.....
۱۴۲	۱-۸-۴ ایجاد ائتلاف و توسعه شبکه‌ها.....

۱۴۲	۲-۸-۴ تعیین افراد وفادار برای جایگاه‌های کلیدی.....
۱۴۲	۳-۸-۴ کنترل پیش‌فرض‌های تصمیم‌گیری.....
۱۴۲	۴-۸-۴ افزایش تخصص و مشروعیت.....
۱۴۳	۵-۸-۴ ارائه یک درخواست مستقیم.....
۱۴۳	خلاصه.....
۱۴۷	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل چهارم.....
۱۴۸	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم.....
۱۵۱	فصل پنجم. مهارت ایجاد انگیزش در کارکنان.....
۱۵۱	هدف کلی.....
۱۵۱	هدف‌های یادگیری.....
۱۵۱	مقدمه.....
۱۵۲	۱-۵ تعریف انگیزش.....
۱۵۳	۲-۵ نظریه‌های انگیزش.....
۱۵۳	۱-۲-۵ نظریه‌های محتوایی انگیزش.....
۱۵۸	۲-۲-۵ نظریه‌های فرایندی انگیزش.....
۱۶۵	۳-۵ ایجاد یک محیط کاری انگیزشی.....
۱۶۶	۴-۵ پیش‌فرض‌های اصلی انگیزش.....
۱۶۶	۵-۵ الگوی جامع انگیزش.....
۱۶۸	۶-۵ عناصر یک برنامه انگیزشی مؤثر.....
۱۶۹	۱-۶-۵ ایجاد هدف‌های روشن.....
۱۷۰	۲-۶-۵ حذف موانع فردی و سازمانی دستیابی به عملکرد مؤثر.....
۱۷۱	۳-۶-۵ ارائه پاداش به عملکردهای بالا.....
۱۷۱	۴-۶-۵ توزیع نتایج به‌صورت عادلانه.....
۱۷۱	۵-۶-۵ ارائه مشوق‌های داخلی و خارجی برجسته.....
۱۷۲	۶-۶-۵ ارائه پاداش‌های به‌هنگام و بازخورهای دقیق و صادقانه.....
۱۷۲	۷-۵ تحقیقات انگیزشی.....
۱۷۳	۱-۷-۵ مزایای تحقیقات انگیزشی.....
۱۷۳	۲-۷-۵ معایب تحقیقات انگیزشی.....
۱۷۳	۸-۵ نقش بازاریابی داخلی در انگیزش کارکنان.....
۱۷۴	۹-۵ روندهای جدید در ساختار سازمان‌ها.....
۱۷۵	۱-۹-۵ حرکت از ساختارهای عمودی به ساختارهای افقی.....
۱۷۵	۲-۹-۵ حرکت از وظایف تکراری به تفویض اختیار.....
۱۷۶	۳-۹-۵ حرکت از استراتژی‌های رقابتی به استراتژی‌های مشارکتی.....
۱۷۶	۴-۹-۵ حرکت از فرهنگ سخت به فرهنگ انطباق‌پذیر.....
۱۷۶	۱۰-۵ عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان.....
۱۷۷	۱-۱۰-۵ توانایی.....
۱۷۸	۲-۱۰-۵ انگیزش.....
۱۷۸	۱۱-۵ دلایل ناتوانی کارکنان در سازمان‌ها.....

۱۷۹	۱۲-۵ دلایل ناتوانی مدیران در سازمان‌ها.....
۱۸۰	۱۳-۵ سبک‌های مدیریتی بر مبنای رضایت و عملکرد کارکنان.....
۱۸۱	۱-۱۳-۵ سبک عاطفی افراطی.....
۱۸۲	۲-۱۳-۵ سبک تحمیلی.....
۱۸۲	۳-۱۳-۵ سبک بی‌خیالی.....
۱۸۲	۴-۱۳-۵ سبک تلفیقی.....
۱۸۲	۱۴-۵ ابزارهای مقابله با عملکرد ضعیف ناشی از ناتوانی.....
۱۸۳	۱-۱۴-۵ تأمین مجدد منابع.....
۱۸۳	۲-۱۴-۵ آموزش.....
۱۸۵	۳-۱۴-۵ بازنگری در شرح شغلی.....
۱۸۵	۴-۱۴-۵ تغییر شغل.....
۱۸۵	۵-۱۴-۵ اخراج.....
۱۸۵	خلاصه.....
۱۸۹	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل پنجم.....
۱۹۱	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم.....
۱۹۳	فصل ششم. توانمندسازی، تفویض اختیار و تیم‌سازی.....
۱۹۳	هدف کلی.....
۱۹۳	هدف‌های یادگیری.....
۱۹۳	مقدمه.....
۱۹۴	۱-۶ توانمندسازی به‌عنوان یک استراتژی کشتی.....
۱۹۵	۱-۲-۶ استراتژی رانشی.....
۱۹۵	۲-۲-۶ استراتژی کشتی.....
۱۹۵	۳-۶ نقاط ضعف سازمان‌ها در دنیای امروزی.....
۱۹۶	۴-۶ تفاوت توانمندسازی با قدرت.....
۱۹۷	۵-۶ ابعاد توانمندسازی.....
۱۹۷	۱-۵-۶ احساس خودکارآمدی.....
۱۹۸	۲-۵-۶ احساس خودمختاری.....
۱۹۸	۳-۵-۶ احساس مؤثر بودن.....
۱۹۹	۴-۵-۶ احساس ارزشمند بودن.....
۲۰۰	۵-۵-۶ اعتماد.....
۲۰۱	۶-۶ اقدامات لازم برای توانمندسازی.....
۲۰۲	۱-۶-۶ مشخص کردن چشم‌انداز، مأموریت و هدف‌های سازمان.....
۲۰۲	۲-۶-۶ تسلط فردی.....
۲۰۳	۳-۶-۶ الگوسازی.....
۲۰۳	۴-۶-۶ حمایت کردن.....
۲۰۳	۵-۶-۶ ایجاد احساسات مثبت.....
۲۰۴	۶-۶-۶ دادن اطلاعات ضروری.....
۲۰۵	۷-۶-۶ فراهم کردن منابع لازم.....

۲۰۵	۸-۶-۶ اتصال کارکنان به نتایج کاری
۲۰۶	۹-۶-۶ ایجاد اطمینان در کارکنان
۲۰۷	۷-۶ ضرورت تفویض اختیار
۲۰۸	۸-۶ مزایای تفویض اختیار
۲۰۹	۹-۶ زمان تفویض اختیار
۲۱۰	۱۰-۶ تصمیم در مورد افرادی که باید به آن‌ها تفویض اختیار کرد
۲۱۲	۱۱-۶ تصمیم در مورد نحوه تفویض اختیار
۲۱۲	۱-۱۱-۶ روشن کردن هدف‌ها
۲۱۲	۲-۱۱-۶ شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و محدودیت‌ها
۲۱۲	۳-۱۱-۶ مشارکت دادن کارکنان
۲۱۲	۴-۱۱-۶ ایجاد تعادل بین اختیار و مسئولیت
۲۱۳	۵-۱۱-۶ تفویض اختیار به کارکنان عملیاتی
۲۱۳	۶-۱۱-۶ حمایت از کارکنان
۲۱۳	۷-۱۱-۶ تمرکز بر نتایج
۲۱۴	۸-۱۱-۶ عدم تناقض
۲۱۴	۹-۱۱-۶ پرهیز از تفویض اختیار رو به بالا
۲۱۴	۱۰-۱۱-۶ شفاف‌سازی نتایج
۲۱۴	۱۲-۶ نقش تیم‌ها در سازمان‌های امروزی
۲۱۵	۱۳-۶ ادھوکراسی
۲۱۶	۱۴-۶ تیم هوشمندی
۲۱۶	۱۵-۶ جایگاه تیم‌ها در سیستم‌های تولید منعطف
۲۱۷	۱۶-۶ جایگاه تیم‌ها در وابستگی دوطرفه
۲۱۸	۱۷-۶ جایگاه تیم‌ها در چرخه حیات سازمان
۲۱۹	۱۸-۶ مراحل تشکیل تیم
۲۲۰	۱-۱۸-۶ شکل‌گیری
۲۲۲	۲-۱۸-۶ انسجام
۲۲۴	۳-۱۸-۶ تلاطم
۲۲۵	۴-۱۸-۶ عملکرد
۲۲۶	خلاصه
۲۳۰	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل ششم
۲۳۲	خودآزمایی تشریحی فصل ششم
۲۳۳	فصل هفتم. رهبری تغییرات در سازمان
۲۳۳	هدف کلی
۲۳۳	هدف‌های یادگیری
۲۳۳	مقدمه
۲۳۴	۱-۷ اهمیت رهبری در سازمان‌ها
۲۳۶	۲-۷ الگوی رهبری تغییرات مثبت
۲۳۶	۱-۲-۷ ایجاد فضای مثبت

۲۳۹	۲-۲-۷ ایجاد آمادگی.....
۲۴۲	۳-۲-۷ توصیف چشم انداز.....
۲۴۳	۴-۲-۷ ایجاد تعهد.....
۲۴۵	۵-۲-۷ نهادهای سازی تغییر.....
۲۴۶	۳-۷ مدیریت تغییر استراتژیک.....
۲۴۸	۴-۷ مراحل مدیریت تغییر استراتژیک.....
۲۴۸	۱-۴-۷ توجه به تغییرات محیطی.....
۲۴۹	۲-۴-۷ تفسیر تغییرات محیطی.....
۲۵۰	۳-۴-۷ انجام اقدام در واکنش به تغییرات محیطی.....
۲۵۱	۵-۷ انواع یادگیری های سازمانی.....
۲۵۲	۱-۵-۷ یادگیری سطح پایین.....
۲۵۳	۲-۵-۷ یادگیری سطح بالا.....
۲۵۴	۶-۷ انواع تغییرات سازمانی.....
۲۵۴	۱-۶-۷ تغییرات دست اول یا تدریجی.....
۲۵۵	۲-۶-۷ تغییرات دست دوم یا انقلابی.....
۲۵۵	۷-۷ اولویت شرکت ها به یادگیری سطح پایین و تغییرات تدریجی.....
۲۵۶	۸-۷ عوامل مؤثر بر یادگیری سطح بالا و تغییرات انقلابی.....
۲۵۶	۱-۸-۷ جست و جوی مشکل گرا.....
۲۵۷	۲-۸-۷ ظرفیت جذب.....
۲۵۸	۹-۷ ارزش تنوع در تفکر استراتژیک.....
۲۶۰	۱۰-۷ استدلالات مدیریتی مدیریت تغییر.....
۲۶۱	۱-۱۰-۷ خطر غرور ناشی از موفقیت.....
۲۶۱	۲-۱۰-۷ مزیت تفکر همانند یک فرد خارج از سازمان.....
۲۶۲	۳-۱۰-۷ تنوع جمعیت شناختی در مقابل تنوع شناختی.....
۲۶۳	۴-۱۰-۷ ارزش یادگیری سطح بالا و تغییرات انقلابی.....
۲۶۴	خلاصه.....
۲۶۷	خودآزمایی چندگزینه ای فصل هفتم.....
۲۶۹	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم.....
۲۷۱	فصل هشتم. مهارت ارائه و انجام مصاحبه.....
۲۷۱	هدف کلی.....
۲۷۱	هدف های یادگیری.....
۲۷۱	مقدمه.....
۲۷۲	۱-۸ مهارت ارائه.....
۲۷۳	۱-۱-۸ تنظیم استراتژی مناسب برای مخاطبان.....
۲۷۵	۲-۱-۸ ایجاد یک ساختار مشخص.....
۲۷۵	۳-۱-۸ پشتیبانی از مطالب با ارائه شواهد.....
۲۷۷	۴-۱-۸ ارائه مطالب با یک سبک مناسب.....
۲۷۸	۵-۱-۸ تکمیل ارائه با پاسخ های آگاهانه به سؤالات.....

۲۷۹	۲-۸ مهارت مصاحبه.....
۲۸۰	۳-۸ برنامه‌ریزی مصاحبه.....
۲۸۰	۱-۳-۸ تعیین هدف‌ها.....
۲۸۰	۲-۳-۸ تنظیم سؤالات پرسشنامه.....
۲۸۶	۳-۳-۸ آماده‌شدن برای مصاحبه.....
۲۸۷	۴-۸ انجام مصاحبه.....
۲۸۷	۱-۴-۸ معرفی مصاحبه.....
۲۸۸	۲-۴-۸ بدنه مصاحبه.....
۲۸۸	۳-۴-۸ پایان مصاحبه.....
۲۸۹	۵-۸ مصاحبه گروه کانون.....
۲۹۱	۱-۵-۸ مزایای مصاحبه گروه کانون.....
۲۹۳	۲-۵-۸ معایب مصاحبه گروه کانون.....
۲۹۳	۳-۵-۸ وظایف رهبر گروه کانون.....
۲۹۴	۶-۸ مصاحبه عمیق.....
۲۹۶	۷-۸ گفت‌وگو.....
۲۹۶	۱-۷-۸ مزایای روش گفت‌وگو.....
۲۹۶	۲-۷-۸ معایب روش گفت‌وگو.....
۲۹۷	۸-۸ مصاحبه نیمه‌ساختارمند.....
۲۹۷	خلاصه.....
۳۰۰	خودآزمایی چندگزینه‌ای فصل هشتم.....
۳۰۲	خودآزمایی تشریحی فصل هشتم.....
۳۰۳	پاسخ خودآزمایی‌های چندگزینه‌ای.....
۳۰۵	منابع.....

پیشگفتار

امروزه، مدیران نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها بر عهده دارند. آن‌ها باید برنامه‌های استراتژیک سازمان را تنظیم کنند و سازمان را به سمت هدف‌های روشن، سوق دهند. مدیران برای انجام موفق کارهای خود به مهارت‌های مختلفی نیاز دارند که در این کتاب در مورد آن‌ها بحث می‌شود.

در این کتاب، نظریه‌های مربوط به مهارت‌های عمومی مدیریت و مثال‌های عملی در این مورد بیان می‌گردد.

این کتاب در ۸ فصل تنظیم شده‌است. در ادامه، مطالب هر یک از فصول به اختصار توضیح داده می‌شود:

عنوان فصل اول «مهارت خودآگاهی در مدیران» است. در این فصل تعریفی از سازمان و مدیریت ارائه و مهارت‌های مورد نیاز مدیران از دیدگاه اسلام، سطوح مدیریت، انواع نقش‌های مدیریتی و مهارت خودآگاهی در مدیران توضیح داده می‌شود.

عنوان فصل دوم «مدیریت استرس، مدیریت زمان و حل مسئله» است. در این فصل با مفهوم استرس و ابعاد مختلف آن آشنا می‌شویم. سپس، نقش مدیران در مدیریت استرس، فرایند واکنش به استرس، مدیریت زمان و تکنیک‌های مربوط به آن برای مهار استرس در افراد، مهارت حل مسئله به دو صورت تحلیلی و خلاق و نقش الگوهای ذهنی و تفکر استراتژیک در تصمیم‌گیری مدیران شرح داده می‌شود.

عنوان فصل سوم «برقراری ارتباطات حمایتی با کارکنان» است. در این فصل برقراری ارتباطات حمایتی با کارکنان، تأثیر ارتباطات مثبت بر سلامتی افراد، تأثیر ارتباطات مثبت بر عملکرد شغلی، ضعف مدیران در برقراری ارتباطات، ماهیت

منحصربه‌فرد ارتباطات میان‌فردی، انواع ارتباطات حمایتی شامل نقش مربی‌گری و نقش مشاوره‌ای، موانع ارتباطات میان‌فردی شامل حالت دفاعی و عدم تأیید از سوی دیگران و اصول ارتباطات حمایتی تشریح می‌شود.

عنوان فصل چهارم «مدیریت تعارض، کسب قدرت و رفتارهای سیاسی» است. در این فصل مفاهیم تعارض، قدرت و سیاست در سازمان‌ها، تعارض میان‌گروهی و منابع آن شامل ناسازگاری در هدف‌ها، تفکیک واحدها، وابستگی وظایف و منابع محدود، الگوی عقلایی در مقابل الگوی سیاسی در حل تعارض، قدرت در سازمان‌ها و انواع آن، منابع عمودی و افقی قدرت، فرایندهای سیاسی در سازمان‌ها، زمان استفاده از رفتار سیاسی، روش‌های افزایش قدرت، روش‌های سیاسی استفاده از قدرت و روش‌های افزایش همکاری توضیح داده می‌شود.

عنوان فصل پنجم «مهارت ایجاد انگیزش در کارکنان» است. در این فصل انگیزش، نظریه‌های انگیزش شامل نظریه‌های محتوایی انگیزش (سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نظریه X و Y داگلاس مک‌گریگور و نظریه دوعاملی هرزبرگ) و نظریه‌های فرایندی انگیزش (نظریه هدف‌گذاری، نظریه تقویت، نظریه برابری، نظریه انتظار و نظریه «مسیر-هدف»)، ایجاد یک محیط کاری انگیزشی، پیش‌فرض‌های اصلی انگیزش، الگوی جامع انگیزش، عناصر یک برنامه انگیزشی مؤثر، تحقیقات انگیزشی، نقش بازاریابی داخلی در انگیزش کارکنان، روندهای جدید در ساختار سازمان‌ها، عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان، تأثیر انگیزش بر عملکرد کارکنان، دلایل ناتوانی کارکنان و مدیران در سازمان‌ها و سبک‌های مدیریتی بر مبنای رضایت و عملکرد کارکنان توضیح داده می‌شود.

عنوان فصل ششم «توانمندسازی، تفویض اختیار و تیم‌سازی» است. در این فصل توانمندسازی، نقاط ضعف سازمان‌ها در دنیای امروزی، تفاوت توانمندسازی با قدرت، ابعاد توانمندسازی شامل احساس خودکارآمدی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس ارزشمند بودن و اعتماد، اقدامات لازم برای توانمندسازی، تفویض اختیار، ضرورت تفویض اختیار، مزایای تفویض اختیار، زمان تفویض اختیار، تصمیم در مورد افرادی که باید به آن‌ها تفویض اختیار کرد و تصمیم در مورد نحوه تفویض اختیار، تیم‌ها و تیم‌سازی، نقش تیم‌ها در سازمان‌های امروزی، ادھوکراسی، تیم هوشمندی و مراحل تشکیل تیم تشریح می‌شود.

عنوان فصل هفتم «رهبری تغییرات در سازمان» است. در این فصل اهمیت رهبری در سازمان‌ها، الگوی رهبری تغییرات مثبت، مراحل این الگو شامل ایجاد فضای مثبت، ایجاد آمادگی، توصیف چشم‌انداز، ایجاد تعهد و نهادینه‌سازی تغییر، مدیریت تغییر استراتژیک و مراحل آن شامل توجه به تغییرات محیطی، تفسیر تغییرات محیطی و انجام اقدام در واکنش به تغییرات محیطی، انواع یادگیری‌های سازمانی شامل یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا، انواع تغییرات سازمانی شامل تغییرات دست اول یا تکاملی و تغییرات دست دوم یا انقلابی، ارزش تنوع در تفکر استراتژیک و استدلال‌ات مدیریتی در این زمینه تحلیل می‌شود.

عنوان فصل هشتم «مهارت ارائه و انجام مصاحبه» است. در این فصل مهارت ارائه، تنظیم استراتژی مناسب برای مخاطبان، ایجاد ساختار مشخص، پشتیبانی از مطالب با ارائه شواهد، ارائه مطالب با سبک مناسب و تکمیل ارائه با پاسخ‌های آگاهانه به سؤالات، مهارت مصاحبه، برنامه‌ریزی مصاحبه شامل تعیین هدف‌ها، تنظیم سؤالات پرسشنامه و آماده‌شدن برای مصاحبه، مراحل انجام مصاحبه، معرفی مصاحبه، بدنه مصاحبه و نتیجه‌گیری مصاحبه و چهار نوع مصاحبه رایج در سازمان‌ها شامل مصاحبه گروه کانون، مصاحبه عمیق، گفت‌وگو و مصاحبه نیمه‌ساختارمند توضیح داده می‌شود.

دکتر زین‌العابدین رحمانی

دکتر جمشید سالار

۱۳۹۵

فصل اول

مهارت خودآگاهی در مدیران

هدف کلی

آشنایی با مبانی مهارت خودآگاهی در مدیران

هدف‌های یادگیری

پس از مطالعه این فصل شما باید بتوانید:

۱. انواع مهارت‌های مدیریتی را نام ببرید.
۲. مهارت خودآگاهی را تعریف کنید.
۳. ابعاد خودآگاهی را تحلیل کنید.
۴. مهارت هوش هیجانی را تعریف کنید.
۵. مهارت درک ارزش‌ها را تشریح کنید.
۶. ابعاد فرهنگی هافستد را تحلیل کنید.
۷. ارزش‌های فرهنگی ترومپنارس را تعریف کنید.
۸. مهارت سبک شناختی را تشریح کنید.

مقدمه

در این فصل، تعریفی از سازمان و مدیریت ارائه می‌شود. در ادامه، مهارت‌های مورد نیاز مدیران از دیدگاه اسلام مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین، سطوح مدیریت و انواع نقش‌های مدیریتی نیز توضیح داده می‌شوند. بحث اصلی این فصل، آشنایی با مهارت

خودآگاهی در مدیران است. خودآگاهی نقش مهمی در «خودمدیریتی» دارد. در واقع، خودمدیریتی، بیش از همه عوامل، به خودآگاهی افراد بستگی دارد. سایر مهارت‌های خودمدیریتی نیز ارتباط نزدیکی با خودآگاهی دارند و بر مبنای آن قرار دارند. در این فصل، تعاریف مختلفی از خودآگاهی ارائه می‌شود و ابعاد مختلف آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۱ تعریف سازمان

اغلب تحلیل‌گران، سازمان‌ها را یک پدیده اجتماعی متشکل از افراد می‌دانند که برای دستیابی جمعی به هدف‌های مشخصی ایجاد شده‌اند (پفر^۱، ۱۹۹۷: ۷). پارسونز^۲ (۱۹۵۶م) سازمان را از دیگر مجامع اجتماعی جدا و وجه افتراق آن را در هدفمند بودن می‌داند. سازمان‌ها در جهت دستیابی و تحقق هدف‌های مشخص و معینی ایجاد می‌شوند و گسترش می‌یابند (دونالدسون^۳، ۱۹۹۵: ۱۳۵).

سازمان‌ها نهادهای اجتماعی هدفمند و دارای ساختارها و سیستم‌های کاری هماهنگ هستند که با محیط خارج در ارتباط هستند.

عنصر اصلی سازمان‌ها مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویه‌ها نیست، بلکه انسان‌ها و ارتباط میان آن‌ها است. یک سازمان زمانی به وجود می‌آید که مجموعه‌ای از افراد در کنار هم برای رسیدن به هدف‌های مشترکی فعالیت می‌کنند.

مدیران با تدبیراندیشی، ساختارهای سازمانی را طراحی و منابع سازمان را در راه رسیدن به هدف‌های سازمانی بسیج می‌کنند. ساختارهای سازمانی باعث ایجاد واحدهای مختلف و متمایز مانند تولید، بازاریابی، مالی، حسابداری، انبار و... می‌شوند. اما سازمان‌ها در دنیای امروز برای رسیدن به هدف‌های خود از تیم‌های خودگردانی استفاده می‌کنند که در آن‌ها کارکنانی از واحدهای مختلف سازمان با یکدیگر برای رسیدن به یک هدف مشترک فعالیت و همکاری می‌کنند. سازمان‌ها باید پاسخ‌های سریعی به تغییرات محیطی داشته باشند که این مستلزم همکاری بین واحدها است. در نتیجه، سازمان‌ها مرز بین واحدهای خود را منعطف‌تر می‌کنند تا آن‌ها بتوانند به راحتی با یکدیگر همکاری کنند. امروزه سازمان‌ها باید با مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا و سایر عناصر محیط خارجی خود همکاری داشته باشند (دفت، ۲۰۱۳: ۱۱).

1. Pfeffer
2. Parsons
3. Donaldson

۱-۲ تعریف مدیریت

یکی از دلایلی که مدیریت و مدیران در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردارند، این است که به‌طور معمول سازمان‌ها در شرایط عدم اطمینان، مخاطره، پیچیدگی و ابهام محیطی، به توانمندی‌ها و مهارت‌های بی‌بدیل آن‌ها نیازمند هستند (رایینز و جاج^۱، ۲۰۱۳: ۴۲).

در واقع مدیریت بر هر چیزی که از بیرون و درون سازمان، بر عملکرد و نتایج آن تأثیرگذار باشد، تمرکز خواهد داشت.

تعاریف متفاوتی از «مدیریت» ارائه شده است. برخی آن را به‌عنوان هنر انجام کارها به‌وسیله دیگران و با دیگران تعریف می‌کنند. برخی هم آن را به‌عنوان دانش تحقق کارآمد هدف‌ها تعریف می‌کنند. رایینز، مدیریت را مترادف با «کارآفرینی» تعریف می‌کند. مدیر، فردی است که فعالیت‌های دیگران را هماهنگ نموده و بر جریان کاری آن‌ها نظارت دارد، آنچنان که بتوان به هدف‌های از پیش تعیین شده سازمان دست یافت.

همچنین، مدیریت را می‌توان به‌صورت زیر تعریف کرد:

مدیریت عبارت است از فرایند خلاقانه در به‌کارگیری کارا و مؤثر منابع (منابع انسانی، مالی، فیزیکی، اطلاعاتی، زمان، انرژی و مواد) از طریق وظایف مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، رهبری و کنترل در جهت تحقق هدف‌های معین و در چارچوب نظام ارزشی موجود (رضائیان، ۱۳۹۰: ۸).

۱-۳ مهارت‌های عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام

از جمعیت حدود ۷ میلیاردی جهان در سال (۲۰۱۳م)، حدود ۱/۸ میلیارد نفر مسلمان بودند. براساس پیش‌بینی‌ها تا سال (۲۰۳۰م) بیش از یک چهارم مردم جهان مسلمان خواهند بود (گراسمن^۲، ۲۰۱۱). بنابراین، تعریف مدیریت از دیدگاه اسلام بسیار اهمیت دارد و مدیران کشور باید براساس اصول مدیریت اسلامی سازمان‌های خود را هدایت کنند.

از دیدگاه اسلام، سازمان امانتی است در اختیار مدیران. مدیران باید این امانت را به درستی حفظ کرده و به هدف اصلی که همانا خدمت به مردم است، فکر کنند. دین اسلام، دین کاملی است و به همه ابعاد زندگی بشر توجه دارد. یکی از این امور،

1. Robbins & Judge

2. Grossman