



مدیریت همه جانبه ۶۰ نکته کلیدی در مدیریت فردی و کسب و کار

## مدیریت همه جانبه

۶۰ نکته کلیدی در مدیریت فردی و کسب و کار



بهنام محقق – برایان تریسی



مدیریت همه جانبه ۶۰ نکته کلیدی در مدیریت فردی و کسب و کار

# Masterful Management

## مدیریت همه جانبه

بخش اول (برایان تریسی):

سمینار مدیریت همه جانبه





Hello! I'm Brian Tracy, and welcome to 'Masterful Management'. This program is for any entrepreneur, manager, executive, business owner, or anyone who has to get things done to other people in the course of performing their job and getting their results.

Now here's the rule; your ability to manage yourself and others for peak performance, is a key to your success in life. All success in life seems to come from being able to do — what we call — *multi-task* jobs. In other words, it's your ability to manage a task that has several parts that all have to be done in order or sequence and brought together to produce a product, or a service or run a business or something else. And this ability to think to do multi task jobs, working with a variety of different people, in a variety of different ways, with different personalities, and needs and requirements is an incredible art, it's a science, and it's a discipline. But as Peter Drucker said,

*"Management is something that can be learned; and you can learn to do it better."*



سلام، برایان تریسی هستیم و خوش آمدید به "مدیریت همه جانبه". این برنامه برای همه‌ی کارآفرینان، مدیران کل، مدیران اجرایی، مالکان کسب و کار و هر کسی که به نوعی باید فعالیت‌ها را از طریق برون سپاری به دیگران انجام داده و به نتیجه‌ای برسد، می‌باشد.

قانون: توانایی شما برای مدیریت خود و دیگران برای رسیدن به قله‌ی کارکردی و اوج عملکرد، کلیدی برای موفقیت شما در زندگی است. تمام موفقیت در زندگی به نظر می‌رسد از توانایی شما برای انجام کارهایی با چندین وظیفه سرچشمه بگیرد. به بیان دیگر، توانایی شما برای اداره کردن کاری با بخش‌های مختلف است که در کنار هم به تولید محصول، ارائه خدمات، راه‌اندازی کسب و کار و یا هر چیز دیگری منجر می‌شود. البته این نوع از عمل، یعنی انجام کارهایی با انواع بخش‌ها و وظایف، با انواع مختلفی از افراد و به روش‌های گوناگون که هر کدام از این افراد شخصیت‌های متفاوت، نیازها و خواست‌های مختلفی نیز دارند، یک هنر برجسته، یک علم و یک انضباط است. اما همانطور که پیتر دراگر می‌گوید:

"مدیریت، چیزی است که می‌توانید یادش بگیرید و می‌توانید یاد بگیرید تا بهتر انجامش بدهید."



Here's the rule: the 80/20 rule applies to management. It means that 80% of management is mental. 80% of everything you accomplish is determined by the way you use your mind. There are people who are actually quadriplegics, who can only use and move their head and their mouths, who are extraordinary good managers because they think so well.

The very best managers, in my experience, are those who have — what we call — the best *thinking tools*. As you know, my favorite law is the *law of cause and effect* which says,

*“There's a reason for everything; there's a cause for every effect; and that if you can determine what the causes are for the effects that you want, and you can duplicate those causes, you can get the same results.”*

In the principles of scientific management, you look at the word, *scientific* and the most important word in scientific, is the word, *replicable*! This means that a scientific principle is something that, once it has been developed or perfected — like a formula— others can replicate it or duplicate it, over and over again, and get the same results. The one of thing about management, is that if you do what other successful managers do, over and over again, you eventually get the same results as well. And the best managers think the best. In other words, they look at their world and their situation, and they make the best decisions. So, the more thinking tools you have, the better decisions you can make and the more and better results you will get. So, every single time you learn a tool, you can use that tool to be a much better manager.

And in the time that we spend together, I'm gonna give you tool, after tool, after tool. In this program, you're gonna learn dozens of key ideas for greater manager effectiveness that you can begin using immediately to get “**better results**”. And remember, we come back to this over and over again. In the final analysis, in management, *results* are everything. It's always the results that are everything. We'll come back to this.



## MASTERFUL MANAGEMENT

قانون: قانون ۸۰ به ۲۰ در مورد مدیریت صادق است. قانون ۸۰ به ۲۰ به این معنی است که ۸۰ درصد مدیریت موضوعی ذهنی است. ۸۰ درصد هر آنچه کسب می‌کنیم از اینکه چطور مغزهایمان را به کار می‌گیریم، به دست می‌آید. برخی از افراد در سطح فلج کامل بدن هستند و فقط می‌توانند سر و دهان خود را تکان بدهند ولی مدیران بسیار برجسته‌ای هستند زیرا فکر کردن را به خوبی انجام می‌دهند.

بهترین مدیران، در تجربه شخصی من، همان‌هایی هستند که توانایی و ابزارهای خوب اندیشیدن را دارند. همانطور که می‌دانید قانون مورد علاقه‌ی من، قانون "علت و معلول" است که اشاره به بودن یک "دلیل" برای هر چیزی می‌کند و می‌گوید برای هر "معلولی" یک "علتی" وجود دارد. و اگر شما بفهمید برای چیزی که می‌خواهید چه عللی وجود دارند، می‌توانید علت‌ها را عیناً به وجود بیاورید و نتایج کاملاً یکسانی را به دست بیاورید.

در اصول مدیریت علمی، بهترین مدیران، به بهترین شکل فکر می‌کنند. به بیان دیگر، آن‌ها با نگاه عمیق به جهان و به موقعیت‌های اطرافشان، بهترین تصمیم‌ها را می‌گیرند، بنابراین هر چقدر ابزارهای فکری بیشتری داشته باشیم، تصمیمات بهتری می‌توانیم بگیریم و نتایج بیشتر و بهتری را می‌توانیم رقم بزنیم. همانطور که می‌دانید وقتی از کلمه "مدیریت علمی" استفاده می‌کنیم، به یاد ویژگی "قابل تکرار بودن" علم می‌افتیم. به این معنا که وقتی موضوعی علمی است، بدین معنی است که وقتی یک بار اتفاق می‌افتد و توسعه می‌یابد، دیگران می‌توانند آن را مجدداً بکار گرفته و با انجام دوباره و دوباره‌ی همان فرآیند، نتایج یکسانی به دست بیاورند. در مورد مدیریت علمی نیز این مفهوم به ذهن ما می‌رسد که اگر کاری را که مدیران موفق انجام داده‌اند، انجام بدهیم و به درستی تکرار کنیم، می‌توانیم همان نتایج را به دست بیاوریم. بنابراین، هر زمانی که ابزاری در مورد مدیریت به دست می‌آورد و آموزه‌ای می‌گیرید، می‌توانید آن را بکار بگیرید و مدیری بسیار بهتر شوید.

در این مدت زمانی که با هم سپری می‌کنیم (مطالب کتاب)، من به شما ابزارهایی، یکی پس از دیگری خواهم داد. شما تعداد زیادی از ایده‌های کلیدی را خواهید آموخت که فوراً می‌توانید برای کسب "نتایج بهتر" بکارشان بگیرید تا مدیریت فوق‌العاده مؤثرتری داشته باشید. فراموش نکنید که نتایج در مدیریت همه چیز هستند و این موضوعی همیشگی است که نتایج بیشترین اهمیت را دارند. در مورد نتایج بیشتر صحبت خواهیم کرد.



هم‌اکنون در حال مطالعه‌ی بخش‌هایی گزینش‌شده از هر فصل از کتاب:

**مدیریت همه‌جانبه؛ ۶۰ نکته کلیدی در مدیریت فردی و کسب و کار**

**اثر دکتر بهنام محقق**

هستید.

شما عزیزان گرامی جهت مطالعه‌ی متن کامل این کتاب، می‌توانید با مراجعه‌ی مستقیم به سایت‌های اینترنتی زیر و یا اسکن بارکدهای زیر توسط دوربین گوشی خود، اقدام به تهیه اینترنتی این کتاب فرمایید.

[www.mmf60.com/our\\_product](http://www.mmf60.com/our_product)



[www.digikala.com/seller/afeep](http://www.digikala.com/seller/afeep)



## قسمت دوم: نقد و بررسی مطالب بخش اول کتاب (سمینار مدیریت همه جانبه آقای برایان تریسی)

مطالب بررسی شده توسط آقای برایان تریسی به نکات بسیار مهمی در رابطه با مدیریت شرکت‌ها اشاره می‌کند که با رعایت دقیق و با تمرکز روی آن‌ها می‌توان به حد بسیار بالایی از موفقیت در مدیریت دست یافت. به ویژه زمانی که ایشان در مورد اصول شفافیت، شایستگی و تمرکز - نقش‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی - مسئولیت‌های تعیین اهداف، الگوبودگی و بازاریابی - نواحی اثر بخش رضایت مشتری و نوآوری صحبت می‌کند، تقریباً به موضوعاتی جهان شمول و کاربردی در همه سطوح مدیریت اشاره کرده است و به نظر می‌رسد با رعایت این موارد مدیران می‌توانند شرایط بسیار فوق‌العاده‌ای را برای شرکت خود مهیا نمایند. البته در صحبت‌های آقای برایان تریسی مواردی نیز در رابطه با مدیریت بکار نرفته است و حتی در بخش‌هایی آنچه که ایشان در موردشان صحبت می‌کند موضوعاتی صرفاً مرتبط با جامعه‌ی آمریکا بوده و موضوعاتی جهان شمول و فارغ از فرهنگ، زمان و مکان خاصی نیستند. بنابراین در این بخش از کتاب قصد داریم تا به ۶۰ نکته ارزشمند مدیریتی به شکلی جهان شمول‌تر و البته دربرگیرنده موضوعات فرهنگی نیز اشاره کنیم تا چشم‌انداز متفاوتی از موضوع مدیریت را پیش روی افق دید شما خواننده‌ی گرامی به عنوان یک مدیر (در هر سطحی) باز نماییم.

آنچه که در بخش‌هایی از گفتار آقای تریسی دیده می‌شود (بخش استخدام و بکارگیری، یادگیری، جسارت و تعیین و تفویض اختیار و ...) تا حدودی اشاره به نوعی ایده‌آل‌گرایی و سواس‌گونه دارد که البته با توجه به شرایط کسب و کار تقریباً غیر ممکن به نظر می‌رسد و این دستورالعمل در بخش‌های ذکر شده بیشتر از اینکه به مدیران راهکاری منطقی ارائه کند، ایشان را دچار نوعی و سواس فکری کرده و انعطاف‌پذیری را در ایشان کم‌رنگ می‌-





نماید. در حالی که به قول پیتر دراگر پدر علم نوین مدیریت، "انعطاف پذیر بودن در مسیر، مدیران را در رسیدن به راهکارهای منطقی یاری می‌رساند."

- از سویی دیگر، آقای برایان تریسی به استعداد های ذاتی مدیران و کارکنان توجهی نداشته و تأکید می‌کند که می‌بایست همه‌ی نکات مرتبط با حرفه را آموخت هر چند که سخت و طاقت فرسا باشد. در حالی که با در نظر گرفتن استعداد های ذاتی افراد و مهارت های مرتبط با استعداد های آنها می‌توان انرژی افراد را صرف یادگیری موضوعاتی کرد که با سرعت و کارایی بالاتری به رشد برسند.
- در بسیاری از مواردی که آقای تریسی مطرح می‌کند، صرفاً از مدیران می‌خواهد که راه حل ارائه کنند در حالی که به روند حل مشکلات و چگونگی رسیدن به راه حل مناسب اشاره‌ای ندارد.



# Masterful Management

## مدیریت همه جانبه

بخش سوم (بهنام محقق):

۶۰ نکته کلیدی

در مدیریت فردی و کسب و کار



## پیش‌گفتار

در این بخش از کتاب سعی شده است به ۶۰ نکته کلیدی در رابطه با ابعاد مختلف مدیریت فردی، روابط اجتماعی و کسب و کار بپردازیم. از شما خواننده‌ی ارجمند تقاضا دارم پس از اتمام هر یک نکته و پیش از اینکه به سراغ نکته بعدی بروید به ارزیابی خود در مورد نکته توضیح داده شده بپردازید و با رشد خود در آن مورد خاص به سراغ نکات بعدی بروید. البته قابل ذکر است که نکات در نظر گرفته شده در این بخش لزوماً به ترتیب نبوده و شما می‌توانید آن‌ها را به عنوان اصولی کلی در نظر بگیرید و روی آن‌ها کار کنید.

آنچه که در این بخش از کتاب می‌آید حاصل مطالعه بیش از ۱۰۰۰ کتاب مدیریتی به زبان اصلی و ترجمه، سابقه کارآفرینی و مدیریت مراکز مختلف کسب و کار به مدت بیش از ۱۵ سال به شکلی مستقیم و غیر مستقیم، تحصیل در رشته‌ی مدیریت اجرایی در دانشگاه تهران، حضور در صدها سمینار مرتبط با موضوعات مدیریت و همکاری با سازمان‌های خصوصی و دولتی بیشمار طی سال‌های اخیر می‌باشد.

چه کسانی باید این بخش از کتاب را بخوانند: مدیران شرکت‌های خصوصی و دولتی، کارآفرینان، مدرسین، مربیان، والدین دارای فرزند، کارکنان و کارمندان و به نوعی هر شخصی که با مدیریت کردن افراد، شرکت‌ها و یا بخشی از جامعه در ارتباط است.

بخش سوم کتاب به شکل نکات یک الی دو صفحه‌ای در نظر گرفته شده‌اند و در بخش چهارم کتاب نیز جملاتی انگیزشی در مورد مدیریت فردی و کسب و کار در قالب "غذای روح و دسر رشد مهارت‌های مدیریت" آورده شده‌اند.



### **۶۰ نکته کلیدی در مدیریت فردی و کسب و کار (بهنام محقق)**

سلام، بهنام محقق هستم و در این بخش از کتاب در مورد رشد مهارت‌های مدیریت فردی و کسب و کار به طرح و بررسی ۶۰ نکته کلیدی در مدیریت فردی و کسب و کار می‌پردازم. هر نکته به همراه نکاتی که در ارتباط با آن قرار دارد در یک صفحه و به صورت خلاصه (برای سهولت مطالعه و کاربرد) به شما خواننده محترم ارائه گردیده است که حاصل تحصیل در رشته مدیریت در مقطع دکتری، مطالعه‌ی بیش از ۱۰۰۰ جلد کتاب و مقاله مدیریتی به زبان‌های فارسی و انگلیسی و سابقه‌ی بیش از ۱۵ سال مدیریت در مجموعه‌های مختلف را به صورت نکاتی مهم در این بخش ارائه می‌نمایم.

توصیه می‌شود پس از خواندن هر نکته به ارزیابی خود پرداخته و جایگاه خود را به عنوان یک مدیر روی محوری از ۱ الی ۱۰۰ مشخص نمایید. در انجام این کار با خودتان صادق باشید. پس از خود ارزیابی، شروع به تلاش برای رشد مهارت مورد نظر نمایید. هر چند وقت یک بار مجدداً کتاب را مرور کرده و به ارزیابی مجدد خود بپردازید تا زمانی که نمره‌ای که در هر مورد به خودتان می‌دهید رشد چشمگیری داشته باشد.

## نکته شماره ۱: تعیین مقصد با جزئیات دقیق

زمانی که سفری را آغاز می‌کنیم در همان ابتدا باید بدانیم که مقصدی که برایش حرکت را آغاز کرده‌ایم کجاست و چه ویژگی‌هایی دارد. هنگامی که فردی می‌خواهد مدیریت زندگی خود یا رهبری یک سازمان را بر عهده بگیرد ابتدا باید دقیقاً بداند که قصدش از حرکت دقیقاً کجاست و ویژگی‌های مقصد را از چند منظر مشخص نماید:

اولاً باید بدانیم نام مقصد ما چیست. اگر قصد ما مأموریت رفتارها، افکار، گفتار و احساسات خودمان است می‌دانیم که این مقصد خودکنترلی و تسلط بر فکر، احساس، گفتار و اعمال نام دارد. اما اگر قرار است موقعیت مالی خود را مدیریت کنیم باید بدانیم مقصدمان دقیقاً چه شکلی است؟ چه مبلغی پول، تا چه مدت زمانی و برای انجام چه کارهایی می‌خواهیم؟ در تمامی کتب مربوط به روانشناسی موفقیت به اهمیت تصویرسازی ذهنی از مقصد اشاره می‌شود و این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که وقتی بدانیم دقیقاً چه چیزی می‌خواهیم، انگیزه‌ی کافی به ما تزریق شده و انگیزه کافی ما را به سوی هدفمان راهنمایی می‌کند. اگر مدیریت سازمانی را برعهده می‌گیریم باید بدانیم دقیقاً چه چیزی را به عنوان آرمان ذهنی در چه زمانی و با چه شکل و جزئیاتی می‌خواهیم. ثانیاً، باید بتوانیم خود تکامل‌یافته‌مان را در موقعیت سازمانی تصور کنیم و به شکل یک قصد در نظر بگیریم. مثلاً شخصی خود را فردی خوش برخورد، مسلط بر رفتار و گفتار با وزن ایده‌آل و لباس‌های مرتب در سازمانی با تولید ماهیانه یک میلیون کالای مشخص و درآمد معین در تاریخ یکسال بعد در نظر گرفته و دقیقاً خود را تصویرسازی کرده و در موقعیت قرار بدهیم. ثالثاً، قصد خود را از دو جهت مورد بررسی قرار دهیم. ۱- اینکه رسیدن ما به آن هدف و قصد موجب آسیب به خودمان یا دیگران نمی‌شود؟ اگر در ذهنتان تصویری شکل گرفته که نیتش آسیب زدن به دیگران و یا حتی خود شماست هدفتان را فوراً بازسازی کنید و به هدفی بدون آسیب بیانید. ۲- اینکه رسیدن ما به آن قصد و هدف باعث رضایت و خوشحالی خودمان و دیگران می‌شود. در صورتی که قصد شما بتواند هم خودتان و هم دیگران را خوشحال کند و باری را از روی دوش خودتان و دیگران بردارید هم نیتی خیرخواهانه است و هم انگیزه‌ای عالی که البته باعث می‌شود در طول مسیر دیگران نیز برای نیت خوب شما همراهی‌تان کنند.



**نکته شماره ۲: ایجاد انگیزه، اشتیاق و خواست واقعی برای خود با انتخاب‌های دوست‌داشتنی و**

**هم‌راستا با شخصیت خود**

هر کدام از ما در زندگی در کارهایی به موفقیت‌هایی دست پیدا کرده‌ایم اما گاهی اوقات این دست‌آوردها با اندکی تلاش و زحمت حاصل شده‌اند و برخی با تلاش و حتی سختی فراوان. گاهی اوقات در طول مسیر خسته شده‌ایم و انرژی کافی برای ادامه مسیر را نداشته‌ایم و حتی ممکن است از ادامه مسیر منصرف شده باشیم اما گاهی اوقات نیروی عظیم از درونمان باعث پراشتیاق کردن ما برای ادامه مسیر می‌شده است. مسئله اینجاست که برخی از ما تصور می‌کنیم که تنبل هستیم و یا دیگران تصور می‌کنند که ما تنبل هستیم اما در واقع هیچکس در دنیا یک تنبل واقعی نیست و فقط برخی از ما آدم‌ها از کارهای بسیاری در زندگی لذت نمی‌بریم بنابراین ترجیح می‌دهیم از زیر انجام این کارها شانه خالی کنیم. افرادی که انگیزه انجام کارها را دارند دیگر برای انجام آن‌ها تنبلی نمی‌کنند و تمامی کارهای مرتبط با رسیدنشان به مقاصد و اهداف بزرگ خود را بدون اهمال کاری و اتلاف زمان انجام می‌دهند. البته فراموش نمی‌کنیم که راه‌های رسیدن به موفقیت‌های عالی در مدیریت فردی و سازمانی لزوماً نیازمند تلاش عجیب و غریب نیست اما حتی در صورتی که فرد با انگیزه در مسیر رسیدن به اهداف خود نیازمند کار و تلاش شبانه‌روزی نیز باشد، تنبلی نخواهد کرد. برای ایجاد انگیزه کافی و رهایی از تنبلی به نکات زیر توجه کنید:

الف) هر چقدر شفافیت آنچه که می‌خواهید برای شما بیشتر باشد و تصویر بهتری از هدف و مقصد خود ترسیم کرده باشید خود به خود انگیزه بیشتری برای رسیدن به لذت‌های حاصل از کسب مقصد خواهید داشت.

ب) موضوع قصد و هدف خودتان را از ابتدا با علاقه و با ندای قلبی خود انتخاب کنید. هر انسانی زمانی که به دنیا می‌آید به سوی لذت‌های خاصی متمایل است که اگر در بزرگسالی تصمیم‌هایش را با مراجعه به خود و قلب خود بگیرد، خشنودی عمیقی برایش حاصل می‌شود که ایجاد انگیزه جهت انجام هر گونه عملی را برایش فراهم می‌آورد.

ج) در انتخاب مقصدتان استعدادهای ذاتی و مهارت‌های فعلی خود را در نظر بگیرید. هر چقدر کاری انجام بدهید که برایتان با توجه به استعداد ذاتی و مهارت‌های اکتسابی شما راحت‌تر باشد، شما آن را بهتر انجام خواهید داد.

د) در انتخاب مقصد شفاف خود از ارزش‌های خود نیز پیروی کنید. هرگز مقصدی که ارزش‌های فردی شما را زیر سؤال می‌برد انتخاب نکنید.

برای رها شدن کامل و فوری از تنبلی و اهمال‌کاری، حتماً به کتاب "رهایی از تنبلی در ۶۰ روز با ۶۰ راز آسان" از همین مؤلف (بهنام محقق) مراجعه کنید.

گروه آموزشی - اجرایی دکتر محقق



### نکته شماره ۳: تنظیم پنجگانه زندگی فردی (روح، جسم، ذهن، جمع و کار)

این نکته را به عنوان مهم‌ترین نکته کتاب حاضر در نظر بگیرید و بلافاصله پس از خواندن آن، شروع به انجامش کنید و در کمتر از یک هفته، تأثیر شگفت‌آور آن را در تمام زندگی خود خواهید دید. بدون رعایت این نکته، انجام تمامی مهارت‌های مدیریت در جهان نیز کمتر از ۵۰ درصد کارآیی خواهند داشت، بنابراین شما این نکته را خوانده و به کار می‌بندید زیرا باهوش‌تر از آن هستید که با رعایت نکردن ساده‌ترین اصل زندگی، همیشه خود را در پایین ۵۰ درصد موفقیت در زندگی فردی، شغلی، خانوادگی، اجتماعی، مالی و تحصیلی ببینید.

هر زمان که از خواب بیدار می‌شوید (حتی اگر چرت پس از ناهار می‌زنید) برای انجام ۵ گانه موفقیت و شادی‌ساز زندگی بین ۱۵ الی ۳۰ دقیقه زمان بگذارید. حتی اگر انقدر دیر بیدار می‌شوید که با عجله از منزل برای رسیدن به محل کار و تحصیل خود خارج می‌شوید، منطقی به نظر می‌آید کمی زودتر خود را بیدار کنید تا با انجام این ۵ گانه معجزه‌آسا، حتی زمان بسیار بیشتری در روز ذخیره کنید و بهره‌وری‌تان را نیز تا چندین برابر افزایش بدهید. اما این پنج‌گانه شگفت‌آور به شکل زیر هستند:

الف) هر روز پس از بیدار شدن روی **روح** خود کار کنید. می‌توانید این کار را از طرق مختلف از قبیل شکرگزاری به خاطر داشته‌ها (مالی، خانوادگی، سلامتی، شغل و ...)، دیدن عکس یا روی اطرافیان که معصومانه خواب هستند و شما که دوستشان دارید با دیدنشان روحیه‌تان تقویت می‌شود، نگاه کردن به طبیعت از پنجره منزل یا تلفن همراه، انجام مناسک مذهبی چون نماز خواندن و دعا کردن و غیره انجام دهید. حداکثر زمان لازم برای این عمل فقط ۱۰ دقیقه است.

ب) روی **جسم** خودتان کار کنید. پس از رسیدن به روح خود، قبل از خوردن هر چیزی ۱ تا ۲ لیوان آب بنوشید و یا چند دقیقه نرمش کنید و یا دوش بگیرید و لذت ببرید.

ج) نوبت به **ذهن** شما رسیده است. برای پرورش ماهیچه‌های بدن باید ورزش کنیم و برای بارور شدن مغز باید کتاب و مطالب **آموزنده** و البته **مورد علاقه** خود را مطالعه کنیم. نیازی نیست که هر روز کتابی کامل بخوانیم حتی خواندن چند خط یا صفحه یا یک پیام آموزنده و مورد علاقه برای شروعی رویایی کافی است.



د) با انجام سه مرحله‌ی قبلی، آمادگی ورود شادمان، پر مغز و با انگیزه را دارید. در چنین شرایطی هر جمعی شما را شادمان‌تر، پرمغزتر و با انگیزه‌تر خواهد کرد. کافی است سلامی گرم به افراد خانواده بدهید یا با انرژی گرفته از ۳ مرحله‌ی قبلی به جمع دوستان یا محیط کار خود وارد شوید و با لبخند خود انرژی را به خود و دیگران تزریق کنید.

ه) اکنون نوبت به کار رسیده است. شخصی که به لحاظ روحی، جسمی و ذهنی آماده باشد و انرژی خود را با ورود به جمع بیشتر هم بکند، مسلماً کارآیی و بهره‌وری چندین برابر خواهد داشت.

آموزشی - اجرایی دکتر محقق



### نکته شماره ۴: تمرین نوشتن همه روزه در سطح مقاصد فردی و سازمانی

از زمانی که نوشتن به وسیله وسایل نوشتاری آغاز شده است بر کسی پوشیده نیست که روی کاغذ آمدن مطالب، نه تنها از هر حافظه‌ای قوی‌تر و پایدارتر است و همچنین فواید دیگری از قبیل استفاده همزمان از حس‌های دیدن، لامسه و شنیدن را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. اما چه چیزهایی را باید یک مدیر فردی یا سازمانی یادداشت کند:

الف) شما می‌بایست اهداف و مقاصد خودتان را روی کاغذ بیاورید.

ب) شما باید مسیر رسیدن به اهداف خود را روی کاغذ بیاورید.

ج) شما باید محدودیت‌ها و نقاط قوت خود و یا سازمان خود را بنویسید.

د) نوشتن اشتباهات خود و سازمان خود را تمرین کنید.

ه) مشکلات و راه‌حل‌های احتمالی آن‌ها را روی کاغذ بنویسید.

و) نام افراد، شرکت‌ها، خدمات و موقعیت‌هایی که می‌توانند در بهبود وضعیت شما همراهمان باشند را بنویسید.

ی) خلاصه مطالبی را که از طریق کتاب‌ها، فیلم‌ها، فایل‌های صوتی، سمینارها، جلسات و رودررو با افراد آموخته‌اید، نوشتنی هستند.

ز) برنامه‌ی فردای شخصی و کاری خود را بنویسید.

ل) دست‌آوردهای گذشته، اینکه چگونه بر موانع غلبه کردید و لحظات شیرین موفقیت‌های پیشین را بنویسید.

ط) کارهایی که می‌توانید برای دیگران انجام بدهید تا به آن‌ها کمک کنید بدون اینکه خودتان را به دردسر و آسیب بیاندازید را یادداشت کنید. به طور متوسط روزانه ۳۰ الی ۶۰ دقیقه را به نوشتن بپردازید و به سرعت تغییرات را احساس خواهید کرد.

هنگام نوشتن به نکات ساده‌ی زیر توجه نمایید:

۱- هر روز نوشتن را به عادت‌ی برای خود تبدیل کنید حتی اگر روزی فرصت اندکی دارید، فقط یک خط مطلب یادداشت کنید.

- ۲- سعی کنید روی کاغذ بنویسید و از تایپ مستقیم در گوشی همراه و یا کامپیوتر اجتناب کنید.
- ۳- از رنگ‌های مختلف برای نوشتن استفاده کنید. لذت نوشتن را برایتان بیشتر خواهند کرد.
- ۴- نوشته‌های خود را پس از اتمام بخوانید و هر هفته نیز نگاهی اجمالی روی نوشته‌های هفته‌ی قبل داشته باشید.
- ۵- نوشته‌های خود را به عمل تبدیل کنید اما یادتان باشد هر دفعه فقط یکی از آنها باید عمل بشوند و تعداد زیاد کارها برای اقدام عملی معمولاً همه را با شکست مواجه می‌کند.
- ۶- هر چند وقت یکبار یک وصیت‌نامه کوتاه یا بلند بنویسید و ببینید چه کارهای نیمه‌تمامی دارید که اگر امروز دیگر نباشید ناتمام باقی می‌مانند. سپس به سراغ آنها رفته و تک تک انجامشان بدهید.



## نکته شماره ۵: مشخص کردن وضعیت موجود فردی، خانوادگی و سازمانی با دقت، شفافیت و صداقت با خود

ارزیابی از وضعیت موجود خود و سازمان می‌تواند کمک بزرگی به رشد فردی و سازمانی یک مدیر باشد. منظور از ارزیابی وضعیت فردی این است که دقیقاً بدانیم امروز در چه شرایط روحی، جسمی، ذهنی، خانوادگی، مالی، تحصیلی، اجتماعی و شغلی قرار داریم و به هر کدام از آن‌ها نمره‌ای اختصاص بدهیم (مثلاً نمره‌ای بین ۱ الی ۱۰، عدد یک به معنای وخیم و عدد ۱۰ به معنای فوق‌العاده مطلوب). در هر کدام از مواردی که نمره‌ی خوبی کسب نکردیم می‌بایست به ترتیب اولویت آن‌ها را در نظر گرفته و شروع به تقویتشان نماییم. همه چیز را و بخصوص نمرات را بدون ارفاق و با صداقت و شفافیت در نظر بگیرید. در رابطه با سازمان، یک مدیر می‌بایست وضعیت فعلی سازمان را از لحاظ نیروی انسانی، عملکرد، نتیجه‌دهی، سودآوری، وجهه و آبروی سازمان، رضایت مشتریان، روند رو به رشد یا سقوط، کاهش یا افزایش هزینه‌ها، جایگاه سازمان در بازار و در میان رقبا، برنامه داشتن و هدفمند بودن سازمان، روابط نیروی انسانی، وضعیت تولید محصول یا خدمات، وضعیت ارائه محصول یا خدمات و ... مورد ارزیابی دقیق قرار بدهد. در شرایطی که یک مدیر خوب بتواند این ارزیابی را با دقت انجام بدهد و به هر کدام از موارد ذکر شده نمره‌ای بین ۱ (بسیار ضعیف) تا ۱۰ (بسیار مطلوب) بدهد و آمادگی انجام تغییرات مثبت را داشته باشد، می‌تواند به رشد سازمان امیدوار بود.

نکته بسیار مهم اینجاست که برای جمع‌آوری این اطلاعات در یک سازمان نباید تنها به یک منبع اطلاعاتی بسنده کرد و موضوعات می‌بایست از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرند. برای مثال به منظور سنجش کیفیت محصولات می‌بایست هم به نظر مشتریان اهمیت داد و هم محصول را در مقایسه با محصولات رقبا مورد سنجش قرار داد و هم کیفیت تولید محصول را به شکلی مستقیم زیر نظر گرفت. هر چقدر اطلاعات به دست آمده از این ارزیابی شفاف‌تر، دقیق‌تر و قابل اعتمادتر باشند، مسیر حرکت سازمان به سوی رشد مشخص‌تر خواهد بود.

## نکته شماره ۶: مشخص کردن مسیر حرکت از مبداء به مقصد و مراحل مسیر (برنامه‌ریزی)

وقتی می‌خواهیم به یک سفر برویم، پس از تعیین مقصد باید به شیوه‌ی رفتن (وسیله نقلیه)، مدت زمان حضور در مسیر، توقف‌های احتمالی در طول مسیر، مبلغی که در طول مسیر هزینه می‌کنیم، افرادی که با آن‌ها به سفر می‌رویم و اینکه هر شخصی چه بخشی از فعالیت‌ها را در طول مسیر بر عهده دارد، سرعت حرکت، وسایل و امکاناتی که برای مسیر و در مقصد نیاز داریم، طرز برخورد در طی مسیر و ... توجه کنیم. زمانی که می‌خواهیم به عنوان مدیر زندگی خودمان یا مدیر یک سازمان اعمال مدیریت کنیم، پس از اینکه مقصدمان را معین کردیم باید به تمامی موارد نام برده در مورد یک سفر متعهد باشیم.

برنامه‌ریزی سفر، مدیریت و رسیدن به مقصد آنقدر اهمیت دارد که در صورتی که به درستی انجام بگیرد و سپس به درستی به اجرا دربیاید، هیچگونه مانعی نمی‌تواند شما را از مقصدی که انتخاب کرده‌اید دور کند. با سرعتی درست و دقیق، با ابزارها و افرادی از قبل پیش‌بینی کرده، با روشی هدفمند و معین و با نظمی قابل قبول به طی مسیر می‌پردازید.

### نکاتی که در فرآیند برنامه‌ریزی باید به عنوان یک مدیر به آن‌ها توجه کنید:

الف) برنامه‌ریزی می‌تواند به یکی از دو شکل زمانمند و یا اولویت مدار انجام گیرد. در **برنامه‌ریزی با الگوی زمانمند** شما تلاش می‌کنید طبق گذر زمان (به مانند سناریویی برای یک فیلم) برنامه‌ای تنظیم کنید و توالی اتفاقات را با پیش‌بینی منطقی در نظر بگیرید. اینکه چه کسانی و در چه مرحله‌ای باید به رسیدن شما به مقصد کمک کنند؟ چه مبلغی یا چه درصدی از مبلغ باید در چه مرحله‌ای به سرمایه شما تزریق بشود یا برداشت بشود؟ کدام فعالیت قبل از دیگری انجام بشود؟ اما در نوع **برنامه‌ریزی با اولویت‌بندی** شما فقط به مهم‌ترین فعالیت‌ها، افراد، بودجه‌ها و ... توجه می‌نمایید و آنچه باید به شکلی قطعی و اساسی انجام بشود را در نظر می‌گیرید و نه لزوماً ترتیب و توالی زمانی آن‌ها را.

ب) اهمیت افرادی که در مسیر شما را همراهی خواهند کرد بسیار مهم است. بنابراین ویژگی‌های ایشان را باید از قبل لیست کنید. ویژگی‌هایی را که باید داشته باشند و ویژگی‌هایی را که به هیچ وجه نباید داشته باشند را در نظر بگیرید.

## MASTERFUL MANAGEMENT



ج) بخشی از برنامه خود را به اتفاقات و حوادث غیر منتظره اختصاص بدهید و بگویید "اگر اوضاع طوری که می‌خواهم پیش نرفت چه کاری را انجام خواهم داد؟" چه جایگزینی برایش خواهم داشت؟

د) در برنامه‌ریزی از تخصص مدیران برنامه‌ریز و حتی برنامه‌ها و نرم‌افزارهای مدیریتی برای برنامه‌ریزی بهره ببرید.

ه) بدون برنامه‌ریزی برای رسیدن به مقصد، حرکت خود را آغاز نکنید.

و) در صورتی که دیدید برنامه‌تان با تغییرات زیادی روبرو می‌شود با انعطاف، دوباره برنامه‌ریزی کنید.

ز) به عنوان مدیر زندگی خود و سازمان هر روز از قبل برای فردا، هفته بعد و ماه آینده و سال پیش رو برنامه بنویسید و همراهتان داشته باشید.

آنچه مطالعه کردید، خلاصه‌ای بود از کتاب:

مدیریت همه‌جانبه؛ ۶۰ نکته کلیدی در مدیریت فردی و کسب و کار

اثر دکتر بهنام محقق

شما عزیزان گرامی جهت مطالعه‌ی متن کامل این کتاب، می‌توانید با مراجعه‌ی مستقیم به سایت‌های اینترنتی زیر و یا اسکن بارکدهای زیر توسط دوربین گوشی خود، اقدام به تهیه اینترنتی این کتاب فرمایید.

[www.mmf60.com/our\\_product](http://www.mmf60.com/our_product)



[www.digikala.com/seller/afeep](http://www.digikala.com/seller/afeep)

ویراستار و تهیه‌چکیده‌کتاب

سینا قنبری