

مدیر جهادی باید در زندگی شخصی اش مثل عموم مردم باشد و زندگی متفاوتی از دیگران نداشته باشد. مدیر جهادی نباید در استفاده از امکانات عمومی بر مردم پیشی بگیرد، بلکه باید با تلاش زیاد و پرکاری، به خدمت جامعه همت گمارد. اشرافی گری و رفاه جویی برای مدیر جهادی جز با آویزان شدن به امکانات دولتی و خاصه خرجی از بیت المال راه دیگری ندارد و این روحیه با مدیریت جهادی سنخیت ندارد. حضرت علی (علیه السلام) در نامه ای به عثمان بن حنیف در این باره می فرمایند:

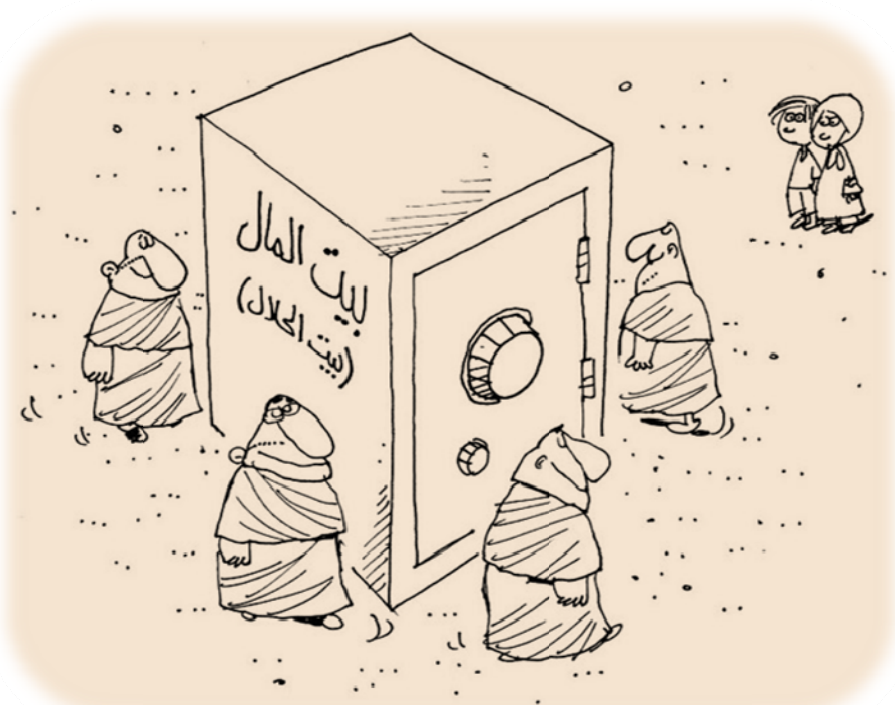
من اگر می خواستم، می توانستم از عسل پاک و از مغز گندم و بافته های ابریشم، برای خود غذا و لباس فراهم آورم؛ اما هیئات که هوای نفس بر من چیره گردد و حرص و طمع مرا وادارد که طعام های لذیذ برگزینم در حالی که در حجاز یا یمامه کسی باشد که به قرص نانی

نرسد یا هرگز شکمی سیر نخورد. یا من سیر بخوابم و پیرامونم شکم هایی که از گرسنگی به پشت چسبیده است و جگرهای سوخته وجود داشته

باشد.... آیا به همین رضایت دهم که مرا امیرالمومنین خوانند و در تلخی های روزگار با مردم شریک نباشم و در سختی های زندگی، الگوی آنان نگردم.

آفریده نشده ام که غذاهای لذیذ و پاکیزه مرا سرگرم سازد، چونان حیوان پرواری که تمام همت او علف، یا چون حیوان رها شده که شغلش چریدن و پر کردن شکم بوده و از آینده خود بی خبر است.

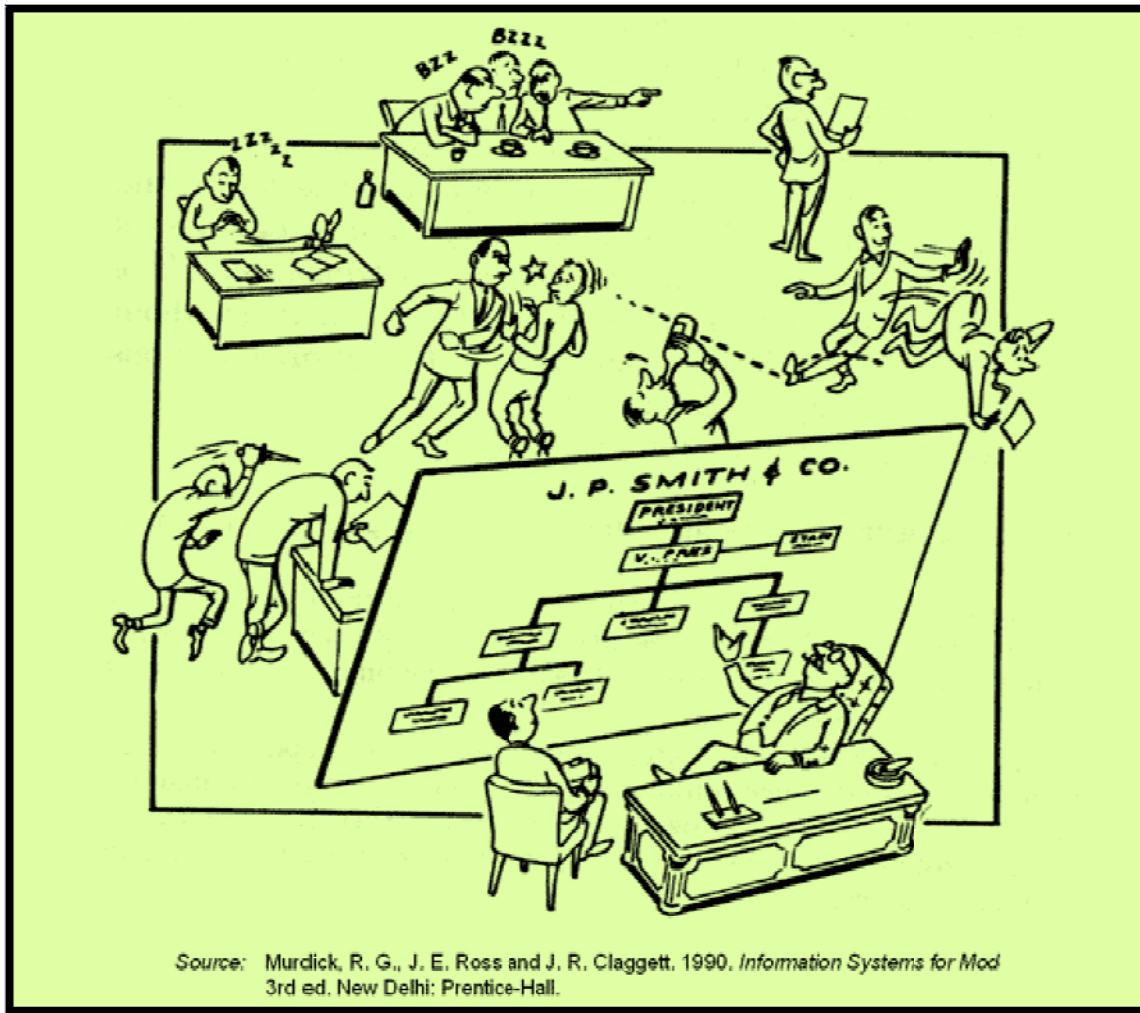
برگرفته شده از کتاب مدیریت جهادی ص ۱۰۴



سازمان من رو بین!

هر سازمانی علاوه بر ساختار رسمی و از پیش طراحی شده، دارای شبکه‌ای از روابط شخصی و اجتماعی است که توسط کارکنان آن شکل گرفته است. به این شبکه، سازمان غیر رسمی گفته می‌شود. مدیران باید از گروه‌های اجتماعی سازمان اطلاع داشته باشند و درباره آنها اطلاعات جمع‌آوری کنند و از این اطلاعات در طراحی سیستم‌ها و برنامه‌ریزی بهره ببرند. مدیران باید به واقعیت‌های سازمان توجه کنند.

منبع: سایت راهکار مدیریت



Source: Murdick, R. G., J. E. Ross and J. R. Claggett, 1990. *Information Systems for Mod*
3rd ed, New Delhi: Prentice-Hall.

چطور افکار خوب می میرند؟

گفتن جملات زیر از طرف مدیر، باعث از بین رفتن افکار خوب و اشتیاق همکاران می گردد:



- ۱- مخالف خط مشی شرکت.
- ۲- هماهنگ با سیستم نیست.
- ۳- هرگز تصویب نمیشه.
- ۴- الان، زمان مناسبی نیست.
- ۵- قبلاً مؤثر نبوده.
- ۶- به کار ما مربوط نمیشه.
- ۷- برای انجام اش آمادگی نداریم.
- ۸- بعداً درباره اش فکر می کنم.
- ۹- کتبی گزارش بدید.
- ۱۰- در جلسه مطرح بشه.

به این مثال توجه کنید!

اگر ما در زندگی مان خطایی مرتکب شویم یا خدای ناکرده گناهی بکنیم، اصلاً نمی خواهیم به جز خدا، شخص دیگری متوجه آن کار ما بشود. این مثال اگرچه ناهمگون با موضوعات ما است، ولی می خواهد این منظور را برساند که در اخلاص، حالات مدیر جهادی این گونه است که نمی خواهد جز خدا کسی از عملکرد و خدمات او باخبر باشد. او از شناخته شدن کار به نام خودش بیزار است. مدیر جهادی دوست دارد که کار به نام جبهه حق ثبت شود نه به نام خودش. شهید خرازی می گفت: «اگر کار برای خداست، گزارش آن را نگه دارید برای قیامت». باید کار کنیم که بماند، نه کار کنیم که بمانیم.

برگرفته شده از کتاب مدیریت جهادی ص ۱۰۵



پی نوشت:

- جمله کامل شهید خرازی: اگر برای خدا جنگ می کنید احتیاج ندارد به من و دیگری گزارش کنید. گزارش را نگه دارید برای قیامت. اگر کار برای خداست گفتنش برای چه؟
- نظر خود بنده اتفاقاً ارائه گزارش با جزئیات کامل و باکیفیت و استفاده از قالب هنر برای آن است. تنها باید در نیت خودمان مراقبت کنیم وگرنه در برخی موارد حتماً باید کار را گزارش کنیم تا امکان الگوبرداری و ترویج آن باشد.



همه رو داره می بینه واقعاً؟

فردی چند گردو به بهلول داد و گفت: «بشکن و بخور و برای من دعا کن.»

بهلول گردوها را شکست و خورد ولی دعایی نکرد. آن مرد گفت: «گردوها را می خوری نوش جان، ولی من صدای دعای تو را نشنیدم!»
بهلول گفت: «مطمئن باش اگر در راه خدا داده ای، خدا خودش صدای شکستن گردوها

را شنیده است!»

اگر کار خیری می کنیم، منتظر تحسین و تمجید دیگران نباشیم و اجر کارمون رو ضایع نکنیم، مهم صاحب خونه ست که داره می بینه.

فرهنگ رهبر

برای خدا کار کنید

آدم‌های سخت

آدم‌های سخت همه جا هستند و همه ما با آنها برخورد داشته و داریم. چرا آدم‌های سخت را حتماً میبینیم؟ چه کسانی در زمره آدم‌های سخت هستند؟ با آنها چه باید کرد؟ در این نوشته که هیچ؛ در یک کتاب هم نمیتوان به تمام این سوالات پاسخ داد. اما فکر کردم بد نیست که سرنخهایی از این موضوع بدست دهم. چون میدانم خیلی از شما مثالهای زیادی از این آدمها دارید. دوست دارم این نوشته را با گفته ای از ادوارد دمنینگ آغاز کنم. او میگوید:

افراد میتوانند از عهده تقریباً هر مشکلی برآیند، غیر از مشکل کارکردن با افراد سخت.

همین جمله نشان میدهد که مواجهه و تعامل با آدم‌های سخت، چقدر سخت است. اما راه آن رها کردن آنها نیست. آنها گاهی عزیزان ما هستند، گاهی همکارانی هستند که موفقیت ما در گرو کار کردن با آنهاست. ما باید تلاشی مستمر را برای برقراری ارتباط با آنها در دستور کار داشته باشیم و به خودمان اجازه ندهیم که خسته و افسرده شویم.



اما این آدم‌های سخت را می توان گروه بندی کرد. مثلاً این گروه بندی را جایی دیدم که خوشم آمد:

- همه چیز دانه‌ها به علت اطلاعات ویژه ای که دارند، خود را مافوق همه تصور میکنند
- غر غرو ها فراوان و طولانی از مشکلات خود، کار زیاد و سختشان، همیشه گله دارند
- حقه بازها با انواع و اقسام نیرنگها دیگران را وادار میکنند که کار آنها را انجام دهند
- شایعه بازها که معمولاً در هر سازمان یکی از آنها هست، دائم در حال صحبت و قضاوت در مورد دیگرانند
- خنجر بدستان از اعتماد همکاران سوء استفاده میکنند و به اعتماد آنها خیانت میکنند
- تاخیر کنندگان همیشه کار را خراب و عمده وقت را صرف بگو مگو با همکاران میکنند
- قلدرها با تهدید و پرروئی سعی میکنند خود را در جایگاهی قرار دهند که کار مطابق میل آنها انجام شود

حتما شما میتوانید به این گروهها، اضافه کنید. اما به نظرم همین کافیست، بهتر است دنبال آنها نگردیم. آنها آن قدر رفتارهای تند دارند، آن قدر کارها را بیش از حد سخت و پیچیده میکنند که لازم نیست دنبال آنها بگردیم.

ما باید اینها را بشناسیم و رفتارمان را در مقابل آنها کنترل و مدیریت کنیم. اما اینجا یک نکته باریک هم هست. نباید بر اساس پیشینه فرد، یا بر اساس قضاوتهای خودمان در یک مقطع، تا ابد افراد را یکسان ببینیم. <http://www.uveco.ir>

مقاومت افراد در برابر تغییرات سازمانی و راهکارهای غلبه بر آن

همواره زمانی که شما بخواهید تغییری در شرکت یا سازمان خود ایجاد کنید، مقاومت‌هایی در برابر این تغییر صورت می‌گیرد. اشخاص نه به دلیل خودِ تغییر، بلکه به خاطر عدم اطمینان ایجاد شده در برابر آن مقاومت می‌کنند. در واقع کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند برای اینکه آنها باید چیز جدیدی یاد بگیرند. در بسیاری از موارد هیچگونه مخالفتی با فواید فرایند جدید وجود ندارد، اما بیشتر ترس از آینده نامعلوم و توانایی برای تطبیق با شرایط جدید وجود دارد. همه ما درباره چیزهای ناآشنا مشکوک هستیم، ما طبیعتاً درباره گذر از کهنه به نو نگرانیم، مخصوصاً اگر آن دربرگیرنده یادگیری چیز جدید و همراه با ریسک شکست باشد.

مقاومت کارکنان در برابر تغییر دارای علائم و نشانه‌هایی است که با شناخت آن می‌توان متوجه حضور مقاومت شد و عوامل موجود آن را شناسایی کرد.

نشانه‌های مقاومت کارکنان در برابر تغییر

❖ **مقاومت رو در رو:** این نوع مقاومت به راحتی قابل تشخیص است. کسانی که از تغییر بیزارند با صدای بلند و آشکارا مقاومت خود را ابراز می‌کنند.

❖ **انتقاد فوری و مستقیم:** حتی پیش از این که تغییر به طور کامل بیان و روشن شود، افراد آنرا رد کرده و مورد انتقاد قرار می‌دهند.

❖ **کارشکنی:** تخریب عمدی است به گونه‌ای که موجب توقف فرایند تغییر و عدم پیشروی آن می‌شود.

❖ **انجام سوء قصد و زیان رساندن:** افراد به طور مخفیانه به تغییر آسیب رسانده و آن را خراب می‌کنند.

❖ **موافقت آسان:** افراد در ظاهر ابراز موافقت می‌کنند، ولی با گذشت زمان و در صورت نیاز به تلاش بیشتر برای تغییر، از خود مقاومت نشان می‌دهند.

❖ **تکذیب:** کارکنان منکر مشکل می‌شوند و دلیلی برای ایجاد تغییر نمی‌بینند.

❖ **اغتشاش:** بعضی از کارکنان دائماً به طرح سؤالات مشابه می‌پردازند.

❖ **مقاومت انفعالی:** در بین کارکنان این بدگمانی و سوءظن نسبت به تغییر به وجود می‌آید که امر تغییر بدون حمایت مدیریت و رهبری کافی و مهیاسازی اولیه، پیاده می‌شود.

❖ **مقاومت فعال:** این مقاومت در کسانی ایجاد می‌شود که انتقال به وضعیت جدید و در نتیجه توزیع مجدد قدرت سیاسی تهدیدگر موقعیت آنها است.



آسیب ها و تهدیدهای پیش روی مدیریت جهادی

مدیریت جهادی با تلاش فراوان و پُرکاری همراه است و مجالی برای تفکر و اندیشه مدیر جهادی باقی نمی گذارد. مواجهه با واقعیات و جزئیات و درگیری در کار، زمان زیادی از مدیر می گیرد.

آسیب: ممکن است مشکلات متعدد و حجم زیاد برنامه اجرایی، مدیر را در خود غرق کند و جزئی نگری، او را از نگاه راهبردی و کلان باز دارد و باعث شود دچار عمل زدگی و اقدام گرایی بدون هدف و برنامه شود. مخالفان مدیریت جهادی هم اتهام حمّالی و عملگی به این مدیر می زنند.

برگرفته از کتاب مدیریت جهادی – ص ۱۱۷



داستانی در مورد ارزیابی عملکرد

(چگونه می توان نظر دیگران را در مورد خود بدانیم؟)

ارزیابی عملکرد

مغازه دار متوجه پسر بود و به مکالماتش گوش می داد.

پسرک پرسید: خانم، می توانم خواهش کنم کوتاه کردن چمن های حیاط خانه تان را به من بسپارید؟

زن پاسخ داد: کسی هست که این کار را برایم انجام می دهد!

پسرک گفت: خانم، من این کار را با نصف قیمتی که او می دهد انجام خواهم داد!

زن در جوابش گفت که از کار این فرد کاملاً راضی است.

پسرک بیشتر اصرار کرد و پیشنهاد داد: خانم، من پیاده رو و جدول جلوی خانه را هم برایتان جارو می کنم.

در این صورت شما در یکشنبه زیباترین چمن را در کل شهر خواهید داشت.

مجدداً زن پاسخ منفی بود.

پسرک در حالی که لبخندی بر لب داشت، گوشه را گذاشت.

مغازه دار که به صحبت های او گوش داده بود به سمتش رفت و گفت: پسر...

از رفتارت خوشم آمد؛ به خاطر اینکه روحیه خاص و خوبی داری دوست دارم کاری به تو بدهم.

پسر جواب داد: نه ممنون، من فقط داشتم عملکردم را می سنجیدم.

من همان کسی هستم که برای این خانم کار می کند.

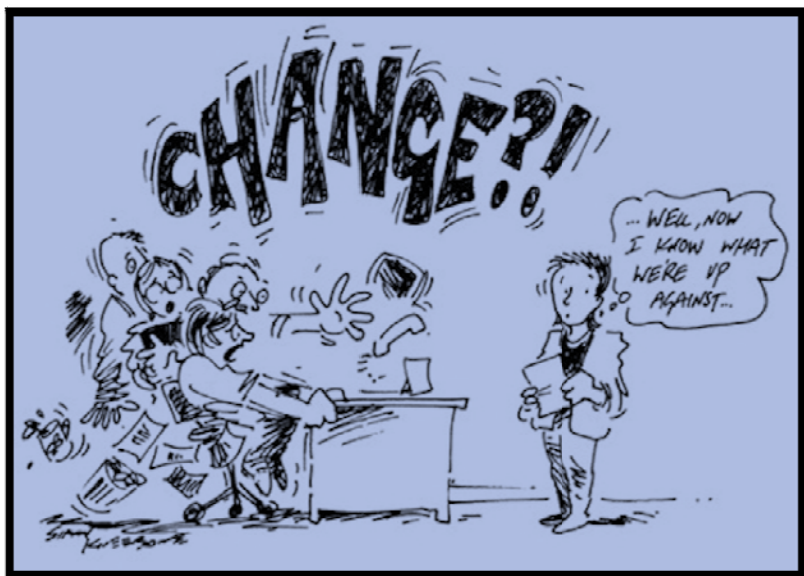
آیا ما هم میتوانیم چنین خود ارزیابی از کار خود داشته باشیم؟



علت مقاومت کارکنان در برابر تغییر

دلایل بسیاری در زمینه واکنش منفی کارکنان به تغییر وجود دارند:

- ♦ **عادت:** انسان موجودی پایبند عادت است. افراد هنگامیکه با پدیده تغییر روبرو می شوند، عادت بصورت منبعی در می آید که در برابر پدیده تغییر ایستادگی می کند.
- ♦ **امنیت:** کسانی که به شدت احساس امنیت شغلی می کنند در برابر پدیده تغییر مقاومت می نمایند زیرا این پدیده می تواند احساسی را که آنان از "امنیت" دارند دستخوش تهدید قرار دهد.
- ♦ **عوامل اقتصادی:** یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی می شود اینست که فرد می ترسد تغییر باعث شود که در آمد وی کاهش یابد، تغییر در نوع کار یا وظیفه ای که فرد در سازمان انجام می دهد می تواند موجب تهدیدات اقتصادی شود.
- ♦ **وحشت از پدیده ابهام:** پدیده تغییر باعث می شود که عدم اطمینان و ابهام جایگزین چیزهای شناخته شود. کارکنان و اعضای سازمان در برابر پدیده عدم اطمینان واکنش های متفاوتی از خود نشان می دهند و ممکن است نسبت به پدیده تغییر نگرش منفی پیدا کنند.
- ♦ **چشم پوشی از واقعیت:** اصولاً افراد از میان اطلاعاتی که به آنان می رسد، آنهایی را گوش می دهند که درنوع پنداشت یا برداشتشان خدشه ای وارد نکند. آنان همان چیزهایی را می شنوند که می خواهند بشنوند و نیز اطلاعاتی که دنیای "خود ساخته" آنان را مورد تهدید قرار ندهد.
- ♦ **دوستان و ارتباطات مهم:** نگرانی از اینکه انتقال به مکان دیگر تماس با دوستان و آشنایان مهم را اجازه نخواهد داد و کاهش ملاقات ها و تماس ها را به دنبال خواهد داشت.
- ♦ **مسئولیت پذیری:** نگرانی از اینکه مشاغل به سطح فاقد مسئولیت پذیری افت نمایند.
- ♦ **اقتدار:** نگرانی پیرامون نداشتن قدرت و اقتدار بر دیگران به سبب سازماندهی جدید و یا تصمیم رئیس جدید مبنی بر کناره گیری از خدمت
- ♦ **شرایط کاری خوب:** نگرانی در مورد انتقال به محیط کاری نامطلوب، بعنوان مثال، از یک اداره خصوصی بزرگ به اداره ای کوچک یا از اداره به اتاقی محقر
- ♦ **شأن (اجتماعی):** نگرانی درمورد از دست دادن عنوان شغلی، مسئولیت یا اختیاری که از دست رفتن شأن اجتماعی و احترام از سوی دیگران را به دنبال خواهند داشت.



برگرفته شده از نشریه بالندگی مدیریت شماره ۸

مدیریت جهادی از افراد شجاع، پرکار، پرتوان، چالشی و ریسک پذیر استفاده می کند و از افراد چاپلوس و بی رگ می پرهیزد.

آسیب: افراد شجاع و پرتوان ممکن است باعث حاشیه سازی های آرامش زدا در جامعه شوند و به جای مسائل اصلی، به مسائل فرعی توجه کنند و عملاً کارهای مهم زمین بماند. مخالفان مدیریت جهادی هم این مدیریت را «مدیریت حاشیه ساز و آرامش زدا در جامعه» معرفی می کنند که «می خواهد با ایجاد تنش، در اجتماع موج سواری کرده و قدرت نمایی کند.»

مدیریت جهادی فرایندها و نتایج را با توجه به خوشایند خودش در نظر نمی گیرد. مدیریت جهادی وظیفه گراست نه نتیجه گرا؛ لذا خودش را در نتایج مادی محصور نمی کند و بعد از تلاش و همت مضاعف، به نتیجه رضایت میدهد.

آسیب: ممکن است مدیر در بسیاری از مواقع که باید برنامه ها و اقدامات را براساس نتایج ملموس تنظیم کند، دچار بی حساسیتی شود و بگوید که مهم نیست. این اتفاق باعث می شود که مدیر، منظم و با برنامه کار نکند و متعاقباً، به بی سرو سامانی در برنامه ها و مدیریت دچار شود. مخالفان مدیریت جهادی هم این مدیریت را به «بی نظمی و بی درایتی» متهم می کنند و می گویند که «مدیریت جهادی بی برنامه و بی نظم است و اهداف و و نتیجه ها را تعقیب نمی کند.»

برگرفته شده از کتاب مدیریت جهادی - ص ۱۱۹ و ۱۲۰

