

سید المرسلین علیہم السلام



انسٹاٹوٹ نیشنل اسلامیہ سٹڈیز
دہلی

فنونِ مدیریت

تألیف: مصطفیٰ قنادہ

سید محمد چیمو



دانشگاه تربیت مدرس

فنون مدیریت

تألیف: مصطفی قنادها

سر شناسه : قنادها، مصطفی، 1337.
 عنوان و نام پدید آور : فنون مدیریت / مصطفی قنادها.
 مشخصات نشر : تهران : دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، 1390.
 مشخصات ظاهری : 144 ص.
 شابک : 978-964-2651-92-4
 یادداشت : کتابنامه: ص، 139.
 موضوع : مدیریت
 موضوع : رفتار سازمانی
 رده بندی کنگره : HD37/ 2 ق 847 1390
 رده بندی دیویی : 658/45
 شماره کتابشناسی ملی : 2442031



دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

عنوان : فنون مدیریت
 تالیف : مصطفی قنادها
 نوبت چاپ : چاپ اول 1390
 انتشارات : دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
 لیتوگرافی : رضا
 چاپ : ناطقی
 طرح جلد : دلربا جعفری
 ویراستار ادبی : ملیحه قنادها
 شمارگان : 1000 جلد
 قیمت : 3000 تومان
 شابک : 978-964-2651-92-4

ISBN: 978-964-2651-92-4

978-964-2651-92-4

کلیه حقوق این اثر برای مولف و دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی محفوظ است.
 نشانی: تهران، لویزان - کد پستی 16788 - صندوق پستی 163 - 16785 - تلفن: 9 - 22970060
 شماره: 22970070 پست الکترونیک sru@srttu.edu

فهرست

1	پیشگفتار.....
3	فصل اول: اندرزهای حکیمانه.....
11	فصل دوم: همت مضاعف، کار مضاعف.....
17	فصل سوم: کارکردهای فرهنگی.....
23	فصل چهارم: مدیریت رفتار.....
29	فصل پنجم: تکریم ارباب رجوع.....
35	فصل ششم: مدیران کارآمد.....
41	فصل هفتم: مدیران آینده ساز.....
47	فصل هشتم: مدیریت روابط انسانی.....
53	فصل نهم: مدیریت گفتگو.....
59	فصل دهم: مدیریت جلسه.....
65	فصل یازدهم: مدیریت زمان.....
71	فصل دوازدهم: مدیریت بحران.....
79	فصل سیزدهم: تصمیم گیری.....
87	فصل چهاردهم: برنامه ریزی.....
93	فصل پانزدهم: توصیه های عمومی.....
101	فصل شانزدهم: کیفیت بخشی.....
109	فصل هفدهم: رسیدگی به شکایات.....

117.....	فصل هجدهم: مدير، سلامت و خانواده.....
123.....	فصل نوزدهم: روابط عمومي مدير.....
131.....	فصل بيستم: مديريت تشریفات.....
139.....	منابع.....

پیشگفتار

"فنون مدیریت" از جمله نیازهای انسان پس از تشکیل زندگی اجتماعی بوده است. در طول تاریخ بزرگان، فرهیختگان، دانشمندان، اندیشمندان، صاحبان نظران و مدیران زیادی در راه اداره امور جوامع، سازمانها و نهادها و ایفای نقش نموده، کتب و منابع علمی فراوانی را نیز در گرایش های گوناگون مدیریت به رشته تحریر در آورده- اند تا رمز و راز مدیریت را از نسلی به نسل دیگر منتقل نمایند.

پس از ظهور اسلام، کلام خداوند کریم، احادیث، روایات و دیگر آثار به جا مانده از معصومین علیهم السلام و همچنین زندگی حکمت آموز پیامبر عظیم الشان اسلام (ص) و مدیریت ناب مولای متقیان حضرت علی علیه السلام و روش زندگی فرزندان برومند آن حضرت، همگی به عنوان مهمترین کارگاه آموزشی مدیریت به مدد جوامع بشری آمدند.

در کشور ما نیز از آغاز زندگی متمدن ایرانیان تا به امروز به ویژه در سالهای پس از انقلاب شکوهمند اسلامی که مردم و نیروهای مردمی و انقلابی خود را مدیر و مسئول جامعه یافتند، با بهره گیری از کتب و منابع علمی دانشمندان داخلی و خارجی و شرکت در کلاسها و کارگاه های آموزشی مدیریت با رموز کارها آشنا شده، سازمانهای تحت مسئولیت خود را اداره کرده اند و از سوی دیگر دانشمندان، اندیشمندان، متخصصان و استادان زیادی، کتاب ها و جزوات گران سنگی را در این زمینه به رشته تحریر در آورده اند.

مؤلف این کتاب نیز در پی مطالعه آثار داخلی و خارجی و بهره مندی از دوره های آموزشی متعدد در حوزه مدیریت و کسب تجارب وسیع و عمیق در مدیریت

دستگاه های خرد و کلان چه در داخل و چه در خارج از کشور، بر آن شد تا اثری بیافریند که مدیریت حوزه های مختلف اجرایی، میانی و عالی به ویژه مدیران جوانی که فرصت چندانی برای شرکت در کلاسها و دوره های آموزشی مدیریت ندارند، به آسانی از آن برخوردار شوند.

کتاب حاضر مشتمل بر 20 فصل است که در هر قسمت ده ها فن و بند مدیریتی ارائه گردیده تا مدیران محترم با مطالعه موضوعی یا کلی آن با رمز و رازهای مدیریت آشنا تر و با شناخت و تسلط بیشتری به رتق و فتق امور سازمان خود بپردازند. بدون تردید خوانندگان محترم در فرآیند مطالعه و بهره مندی از مطالب این کتاب، با اشکالات و نارسائیهای مواجه خواهند شد که امید است با نقطه نظرات و پیشنهادات و رهنمودهای ارزنده و سازنده خود اینجانب را در اصلاح و تکمیل مطالب آن در چاپ های بعدی مدد رسانند.

مصطفی قنادها _ 1389

فصل اول

اندرزهای حکیمانه

در طول تاریخ، همواره نصایح حکیمانه و همچنین سیره زندگی معصومین علیهم السلام و دیگر اساطیر و مشاهیر عالم، چراغ هدایت نوع بشر بوده اند. آثاری که در عین کوتاهی، بسیار نغز و پر مغز و در کمال سادگی پر از معنا و مفهوم اند. مسلماً این گونه نصایح به راحتی در یک مجموعه قابل ارائه نیستند، زیرا هر روز بر فراوانی و تنوع آنها افزوده می شود و همواره از سوی اهل خرد مورد توجه و اقبال قرار می گیرند و به نوعی در سطح جامعه منتشر و مورد استفاده علاقمندان واقع می شوند. در این بخش از کتاب، ده ها نمونه از پندها و اندرزهای حکیمانه مدیریتی تقدیم علاقمندان شده است.



-
- ❖ بدانید که با همت مضاعف و کار مضاعف، آینده و جهان آینده هر دو از آن ماست.
 - ❖ نسل های فداکار، چراغ تابناک مسیر تاریخ اند.
 - ❖ جامعه ای که از وضع کنونی خود رضایت دارد، محکوم به شکست است.
 - ❖ تبسم خرجی ندارد ولی سود بسیار می دهد.
 - ❖ به جای لعنت فرستادن به تاریکی، شمع روشن کنید.
 - ❖ بزرگترین ریسک در زندگی، بیکار نشستن است.
 - ❖ اگر هر روز راحت را عوض کنی، هرگز به مقصد نخواهی رسید.
 - ❖ برای کسی که آهسته و پیوسته می رود، هیچ راهی دور نیست.
 - ❖ یا سنجیده حرف بزنی یا عاقلانه سکوت کنی.
 - ❖ آدم پرحرف بذر می پاشد و آدم خاموش درو می کند.
 - ❖ امر به معروف کن تا اهل آن باشی.
 - ❖ سنجیده و کوتاه سخن بگو.
 - ❖ با دوستانِ دوستانت، دوستی کن.
 - ❖ از گفتن سخنان خنده آور پرهیز کن.
 - ❖ فروتنی و متانت بر شکوه و عزت شما می افزاید.
 - ❖ کسی که به خود اطمینان دارد، به تعریف و تمجید دیگران نیاز ندارد.

- ❖ "تجربه" بهترین درس زندگی است.
- ❖ از سرگذشت دیگران پند بگیرید.
- ❖ هر که می خواهد بماند، باید تلاش کند.
- ❖ سرنوشت هر کسی را "شخصیت" و "تلاش" او می سازد.
- ❖ حسود تصور می کند، اگر پای همسایه اش بشکند، او بهتر راه می رود.
- ❖ تصمیمات خوب، حاصل اندیشه های توانا و کارآمد است.
- ❖ در دنیا تنها کسانی موفق می شوند که به انتظار دیگران ننشینند و همه چیز را از خود بخواهند.
- ❖ نایبناترین انسان ها در دنیا، افراد بینایی هستند که فاقد چشم انداز آرمانی اند.
- ❖ آرمان بدون تلاش یک رویا و تلاش بدون آرمان یک کابوس است.
- ❖ هرگز در گذشته زندگی مکن، بلکه از آن درس بگیر.
- ❖ تصمیم های امروز، واقعیت های فردا است.
- ❖ پذیرش اشتباه، نشانه خردمندی است.
- ❖ برنامه ریزی نکردن یعنی برنامه ریزی برای شکست.
- ❖ برنامه ریزی برای زندگی یعنی نگاه به آینده با سه چشم.
- ❖ هر انسانی بین دو انتخاب مخیر است. بازگشت به عقب و ماندن در ساحل عافیت، یا رفتن به جلو و مقابله با مشکلات.
- ❖ ساختن و ماندن از عادات موفقیت آمیز انسانهای آرمانگر است و ماندن و ساختن از نشانه های انسان های ناتوان.
- ❖ آن که برای ماندن دلیل دارد، همه چیز را تحمل می کند.

- ❖ سیاستمداران به پست های بعدی ولی معلمان و استادان به نسل های بعدی می اندیشند.
- ❖ بعد از هزاران سال با یکدیگر زندگی کردن، گاهی نمی توانیم با یکدیگر در تفاهم زندگی کنیم.
- ❖ زمانی که در قله توانایی و اقتدار هستی، زیباترین اخلاق، بخشیدن است.
- ❖ هستی را چنانکه هست می بینی یا آنچنان که هستی؟
- ❖ دنیا و آخرت دو رویداد مهم هستند و دو هنگام دارند: هنگامی برای بذرافشانی و هنگامی برای درو
- ❖ برای باقیمانده زندگی خود چه تصمیمی دارید؟
- ❖ شاخ پربار سر بر زمین می گذارد و عظمت آن در فروتنی اوست.
- ❖ عاقل آنچه را که می داند، نمی گوید ولی آنچه را که می گوید، می داند.
- ❖ کم دانستن و پرگفتن، مثل نداشتن و زیاد خرج کردن است.
- ❖ در مسیری گام بزن که استعدادش را داری.
- ❖ نابغه باید به دنیا بیاید، نمی توان نبوغ را تعلیم داد.
- ❖ خانواده مهمترین و اساسی ترین سازمان دنیا است، با خانواده خود مهربان باشید.
- ❖ آنهایی که از جای خود می جنبند، گاهی می بازند، اما آنانی که نمی جنبند همیشه می بازند.
- ❖ مراقب باشید، تشویق یکنفر، مایه تحقیر و توهین دیگران نگردد.
- ❖ مرافب باشید، شدت توبیخ و تنبیه فرد خاطی، حس کینه توزی و انتقام جویی را در او برنیاگزیزد.

- ❖ بدانید، تا زمانی که "فیلسوفان"، "شهریار" و "شهریاران" به "روح قدرت فلسفی" مجهز نشوند، مردم جامعه به رفاه و آسایش نمی‌رسند.
- ❖ بدان که "ملوک" پاسبانِ "رعیت اند"، نه "رعیت" از بهر "طاعت" ملوک.
- ❖ هرگز کاری نکن که مجبور به عذرخواهی شوی.
- ❖ اخلاق نیکو، مایهٔ عزت و سربلندی است.
- ❖ سرگذشت پیشینیان، عبرتی برای خردمندان است.
- ❖ اخلاق نیکو، نشانه عقل است.
- ❖ فاصله گرفتن از بی‌خردان، نشانه خردمندی است.
- ❖ کسی که به رأی خود اصرار بی‌جا و استبداد بورزد، هلاک می‌شود.
- ❖ تواضع مدیر، جلوی سرکشی و تکبر دیگران را می‌گیرد.
- ❖ بدرفتاری، آفت زمامداران است.
- ❖ تواضع، زینت و آراستگی مدیریت است.
- ❖ آفت مدیریت، بر خویشتن بالیدن است.

فصل دوم

همت مضاعف، کار مضاعف

معمولاً تمامی مدیران در آغاز مسئولیت خود در هر سازمان، با آمادگی، اراده و همت مضاعف کارها را آغاز نموده، برای رشد، تعالی، پویایی و تحرک سازمان خود طرح‌ها و برنامه‌های جدیدی ارائه می‌نمایند و همکاران خود را به کار مضاعف و تلاش بیشتر تحریض و تشویق می‌کنند. زیرا می‌دانند که همگامی با کشورهای در حال پیشرفت و ورود به دنیای پرشتاب توسعه، نیازمند دانش عمیق، فکر توانا، تصمیم خوب، مدیریت موفق و کار و تلاش هدفمند است.

مدیران فرهیخته به نیکی می‌دانند که رشد و تعالی جامعه در گرو همت مضاعف و کار مضاعف آحاد مردم است و نیز می‌دانند که در کشور ما کارهای زیادی هست که باید انجام پذیرد و جوهره این کار، همت مضاعف و کار مضاعف مسئولان و مدیران و کارکنان و دیگر آحاد جامعه است.

مدیران شایسته می‌دانند که باید آداب خردورزی، علم‌اندوزی، حقیقت‌یابی، سخت‌کوشی و استفاده بهینه از امکانات در جامعه رواج یابد. زیرا اطمینان دارند که تلاش و فداکاری نسل امروز، متضمن رفاه، آسایش و سربلندی نسل فردا است. لذا همه باید با همت مضاعف و کار مضاعف برای نیل به آرمانهای بلند کشور اسلامی مان تلاش کنند.



-
- ❖ بدانید که با همت مضاعف و کار مضاعف، آینده متعلق به شماست.
 - ❖ در کشور ما کارهای زیادی هست که باید انجام شود، ولی با همت مضاعف و کار مضاعف.
 - ❖ با فکر صحیح، سخت کوشی و کار مضاعف، روند حرکت جامعه را اصلاح کنید.
 - ❖ همت کنید و آداب سخت کوشی را در جامعه رواج دهید.
 - ❖ رفاه نسل آینده به فداکاری نسل کنونی بستگی دارد.
 - ❖ نسل فداکار، نسلی است که هیچ چیز برای خود نمی خواهد و تنها به فکر آیندگان است.
 - ❖ تاریخ دنیا با فداکاری انسان ها بارور می شود.
 - ❖ میوه ای را که امروز من و شما از آن بهره می جوئیم، درختش را در گذشته دیگران کاشته اند.
 - ❖ اگر امروز درختی نکارید، فردا چیزی برای چیدن فرزندان شما وجود ندارد.
 - ❖ فرزندان شما میوه درختانی را خواهند چید که شما کاشته اید.
 - ❖ کشوری که برای رسیدن به اهدافش همه مردم را به مشارکت فرا می خواند، قهرمان تاریخ خواهد شد.
 - ❖ دقت کنید که در دام عذر و بهانه و توجیه تراشی گرفتار نشوید. شما بدون غلبه بر خود نمی توانید بر دیگران سیادت و آقایی کنید.

- ❖ کره زمین مملو از انسان های مشغول به کار است، ولی هنوز کارهای بسیاری وجود دارد که تاکنون هیچکس آنها را انجام نداده است.
- ❖ نسل حاضر برای کامیابی و توفیق نسل آینده، موظف به فداکاری است.
- ❖ هیچ کس نمی تواند به جای شما زندگی کند، زندگی شما متعلق به شما است و نحوه زندگی تان بستگی به کار و تلاش و اعتمادی است که به خود دارید.
- ❖ به شهادت تاریخ، قدرت و پیشرفت کشورهای بزرگ در گرو جرأت و روحیه پیشتازی مردم آن کشورها بوده است.
- ❖ هیچ چیز در زندگی آسان و رایگان به دست نمی آید. هرچه بیشتر غواصی کنید، مروارید گرانبهاتری خواهید یافت.
- ❖ فقط در سایه تلاش امروز است که فردایی نورانی در انتظار شما است.
- ❖ با همت مضاعف و کار مضاعف برای رسیدن به آرمانهای بلند به پیش بتازید.
- ❖ نسل های فداکار، چراغ تابناک میسر تاریخ اند.
- ❖ همت مضاعف یعنی انگیزه قوی تر برای کار بیشتر.
- ❖ با همت مضاعف، انسان به سوی کار مضاعف خواهد رفت و هیچگاه خسته نمی شود.

