

تبدیل شدن به رهبر در سازمان



احمدرضا نخجوانی

پاییز 03

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مقدمه

- بسیار خوش‌حالم فرصت برگزاری این ارایه برای شما عزیزان فراهم شده است.
- از این که روز تعطیل خود را برای این ارایه گذاشته‌اید، سپاس‌گزارم و امیدوارم در پایان امروز، از این تصمیم خود پشیمان نباشید.
- با توجه به کمبود زمان، ناچار به ارایه‌ی بسیار شتاب‌زده خواهم بود. پیشاپیش پوزش می‌طلبم.
- من اگر انتقاد یا نکته‌ای درباره‌ی ضعف‌های مدیریت افراد مطرح می‌کنم، خود کوچک‌ترین ادعایی ندارم. به قول عالی‌جناب سعدی:

«و لا ابری نفسی و لا ازکیها... که هرچه نقل کنند از بشر در امکان است»

- در این کارگاه از بدیهیات صحبت خواهیم کرد! اما بدیهیاتی که کم‌تر رعایت می‌شود.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مقدمه

- هدف از ارایه‌ی این مطالب، تنها ایجاد یک جرقه در ذهن مخاطب است.
- فایل کل جلسه را تقدیم عزیزان می‌کنم. این فایل کپی رایت ندارد و می‌توانید با دوستان به اشتراک بگذارید.
- تمام مطالب فارسی (از نمودارها گرفته تا جملات) ترجمه‌ی من است و به همین خاطر اشاره به منابع فارسی نشده است. با این همه این فایل، مالکیت معنوی ندارد و می‌توانید با هر کسی به اشتراک بگذارید.
- به خاطر گستردگی موضوع، من ناچار به ارایه‌ی محتوای زیادی هستم که ممکن است کلافه‌کننده شود.
- من ممکن است طی ارایه، قول مطالبی را بدهم که حتماً تقدیم عزیزان می‌کنم
- حالا که امروز را برای این کارگاه آموزشی گذاشته‌ایم، لطفاً کمک کنید که نهایت استفاده را از آن ببریم. به انرژی شما بسیار نیاز داریم.❤

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

فهرست مطالب:

- فصل اول: **چرا یک رهبر باشیم؟**
- فصل دوم: **عارضه‌ای به نام مدیران بد در سازمان**
- فصل سوم: **چه‌گونه رهبر باشیم؟**

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

1

مقدمه:

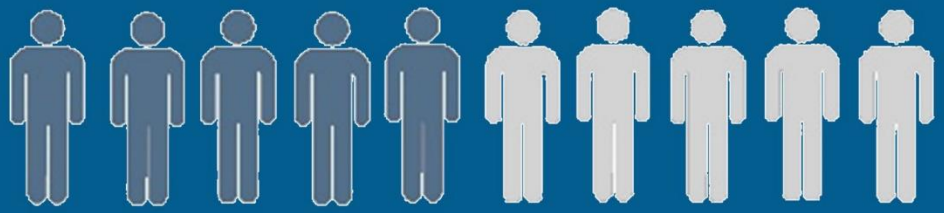
چرا یک رهبر باشیم؟

مرور نتایجی از تحقیقات

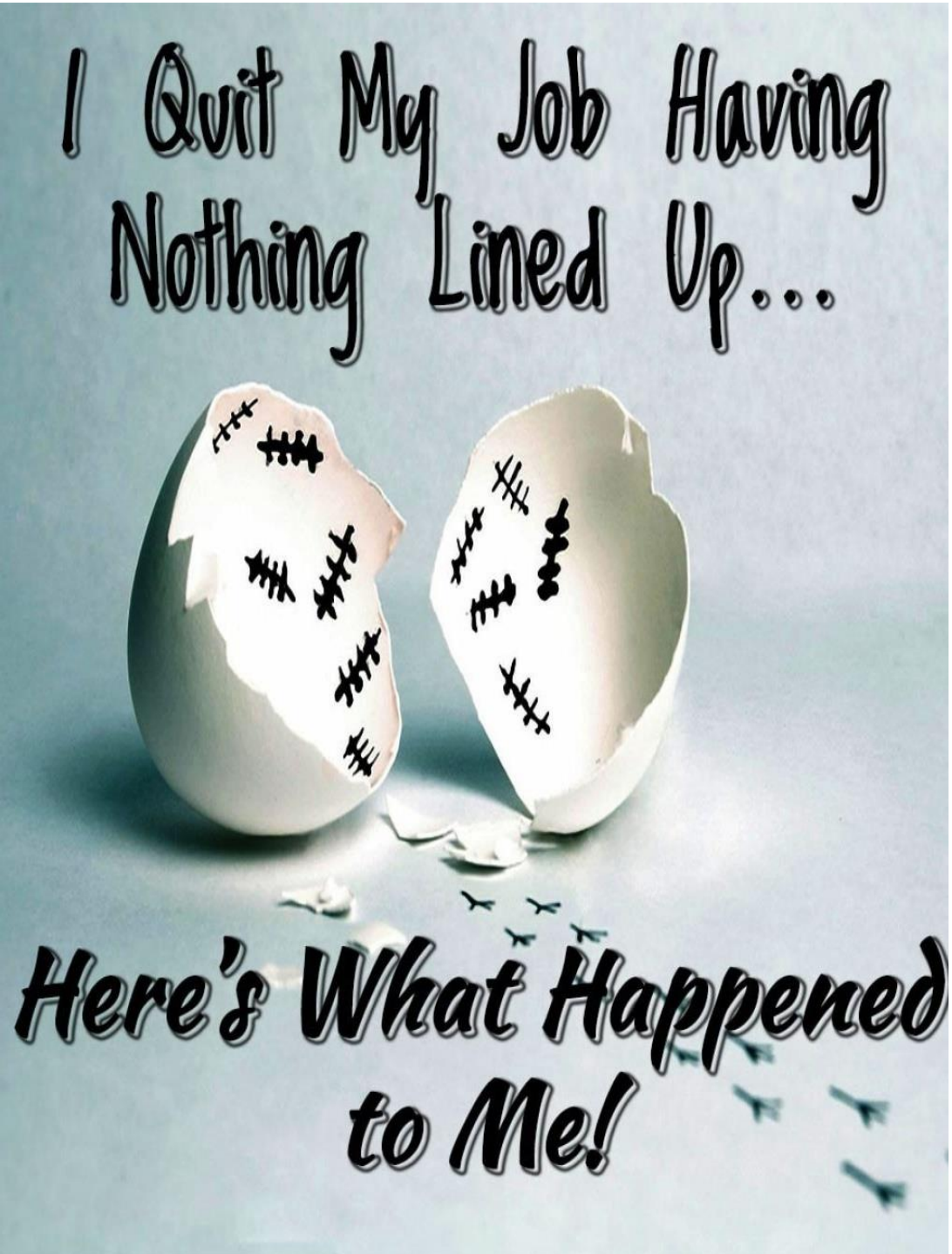
The Top Attributes of a Strong Leader

Practice Management Connections

Anyone from the professional world has undoubtedly heard the phrase, "Employees leave managers, not companies," and the same principle applies to medical practices.



بر اساس نظرسنجی جدید گالوپ، نیمی از آمریکایی‌ها شغل خود را به خاطر عملی که رییس آن‌ها انجام داده یا نداده است، ترک کرده‌اند!



مرور نتایجی از تحقیقات

- در تحقیق گسترده‌ای که به تازگی به نام "The State of the American Manager" توسط موسسه گالوپ انجام شده، مشخص گردیده است که حداقل 50 درصد کارکنان، شغل خود را به خاطر مدیرشان ترک کرده اند.
- به همین خاطر است که گفته می‌شود کارکنان، مدیران را ترک می‌کنند و نه سازمان را.
- تجربه‌ی شاتل درباره‌ی همبستگی میان رفتار اجتماعی مدیران و رضایت شغلی کارکنان

جملات پرمفهوم

If you are lucky enough to be someone's employer, then you have a moral obligation to make sure people do look forward to coming to work in the morning.

اگر آن قدر خوش اقبال هستید که کسی برای شما کار کند،این الزام اخلاقی را دارید که اطمینان یابید آنان چشم انتظار آمدن به کار در صبحدم هستند



جان_مکی

مدیران، عامل اصلی دلبستگی (یا Engagement) کارکنان

تعریف دلبستگی

- «آن تعهد عاطفی‌ست که کارکنان به سازمان و اهداف سازمانی دارند.»

Kevin Kruse, Forbes Contributor and NY Times Best Selling Author

- «هنر ایجاد باور کارکنان به چیزی‌ست که شما باور دارید.»

Jim Whitehurst, CEO of Red Hat

- «پیوند عاطفی نیروی انسانی به سازمان که رفتارها و سطح تلاش فعالیت او را تحت تاثیر قرار می‌دهد.»

Business Dictionary

تعریف دلبستگی

- «مفهومی از مدیریت کسب و کار است که سطح اشتیاق و فداکاری نیروی انسانی را نسبت به شغل‌اش توضیح می‌دهد. عملکرد سازمان برای نیروهای دلبسته، اهمیت دارد و احساس می‌کنند که تلاش آنان تفاوت ایجاد می‌کند.»

Investopedia

- وضعیتی عاطفی‌ست که نیروی انسانی احساس شور، انرژی و تعهد به کارش دارد.

DecisionWise

- « کارکنان دل‌بسته، آنانی هستند که مشغول، مشتاق و متعهد به سازمان هستند.»

Gallup

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Birds never sing in caves."

«پرندگان هرگز در غارها آواز نمی‌خوانند.»



هنری دیوید ثورو

"True leadership is when people follow you when they have a choice not to."

"رهبری واقعی آن هنگام است که افراد نه به ناچار، از شما تبعیت می کنند."

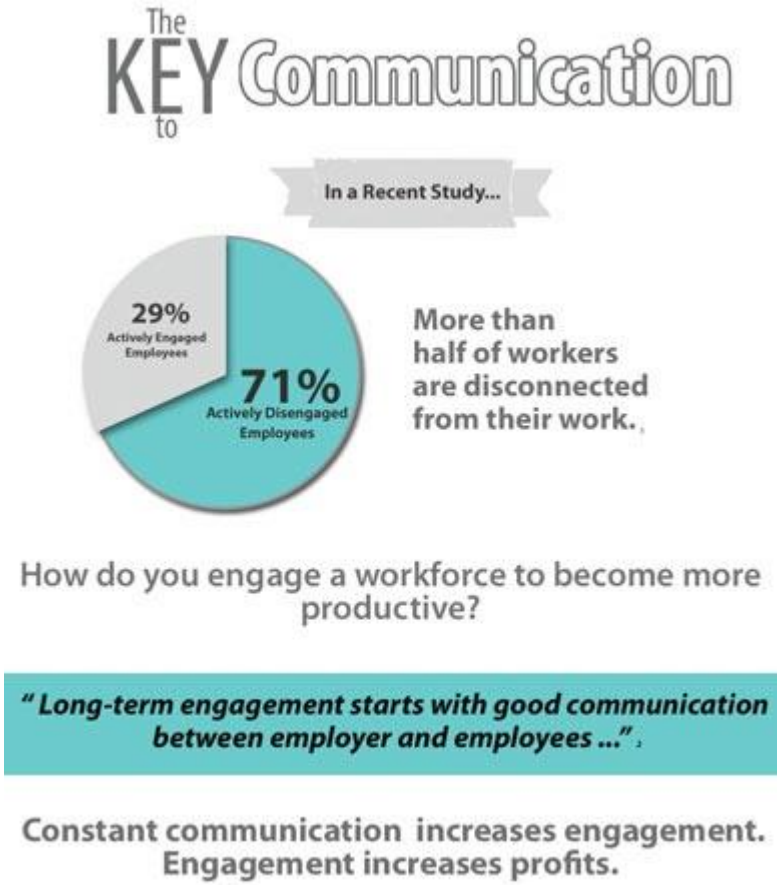


جیم کالینز

جملات پرمفهوم

مرور نتایجی از تحقیقات

- 85 درصد کارکنان، دلبسته‌ی سازمانی که در آن کار می‌کنند، نیستند.
- 81 درصد کارکنان به ترک شغل کنونی فکر می‌کنند.
- شرکت‌هایی که کارکنان به شدت دلبسته دارند، 21% بیش‌تر سودآور هستند.
- یک سوم متخصصان دلیل ترک شغل خود را دلزدگی می‌دانند.
- یک مطالعه توسط **Harvard Business Review** نشان داده است که رهبرانی که بازخورد منظم ارایه می‌دهند و رابطه نزدیک با کارکنان خود برقرار می‌کنند، می‌توانند تا 70 درصد میزان مشارکت کارکنان خود را افزایش دهند.
- طبق گزارش موسسه **Bersin**، رهبرانی به عنوان مربکهی عمل می‌کنند و به رشد و توسعه کارکنان خود اهمیت می‌دهند، می‌توانند باعث افزایش 21 درصدی در تعهد و انگیزه کارکنان شوند.



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مرور نتایجی از تحقیقات

- در تحقیقی که توسط موسسه McKinsey در سال 2015 انجام شد، مشخص شد که سازمان‌هایی با رهبری قوی، 25% بهره‌وری بالاتری نسبت به سازمان‌هایی با رهبری ضعیف دارند.

- مطالعات Gallup نشان می‌دهد که 70% از نوسانات در انگیزه و مشارکت کارکنان به کیفیت رهبری سازمانی مرتبط است. سازمان‌هایی که رهبران مؤثر دارند، 20% افزایش در سودآوری را تجربه کرده‌اند.

- تحقیقات دانشگاه هاروارد :تحقیقی که در سال 2017 توسط دانشگاه هاروارد انجام شد، نشان داد که تیم‌های تحت رهبری نوآورانه، 60% نرخ موفقیت بالاتری در پروژه‌های خلاقانه دارند.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

The best and most beautiful things in the world cannot be seen or even touched they must be felt with the heart .

«بهترین و زیباترین چیزها در جهان،
نه دیده می‌شوند و نه قابل لمس‌اند.
آن‌ها باید با قلب احساس شوند.»



هلن کِلِر

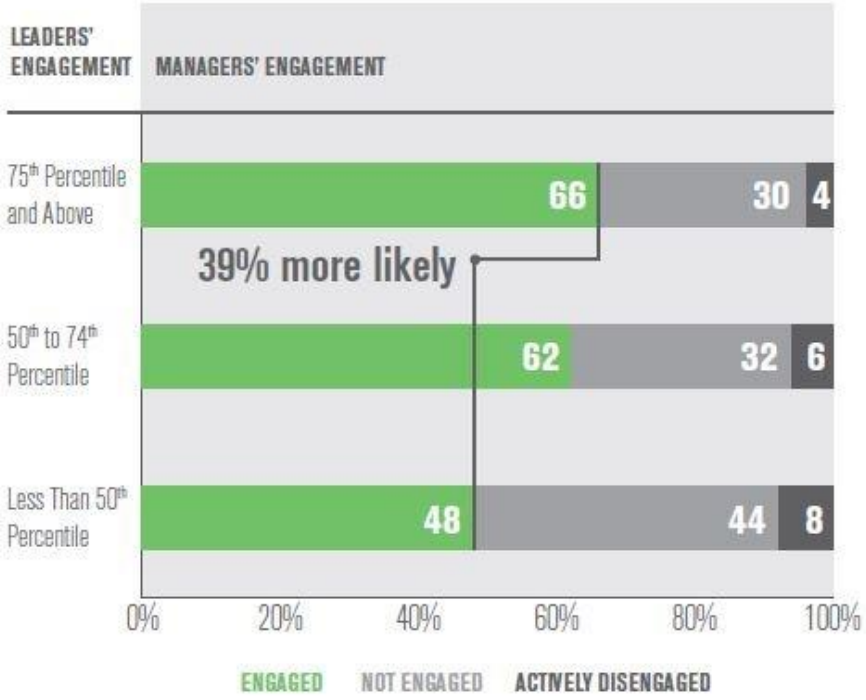
مثالی از دلبستگی کارکنان



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

نقش رهبران در دلبستگی مدیران

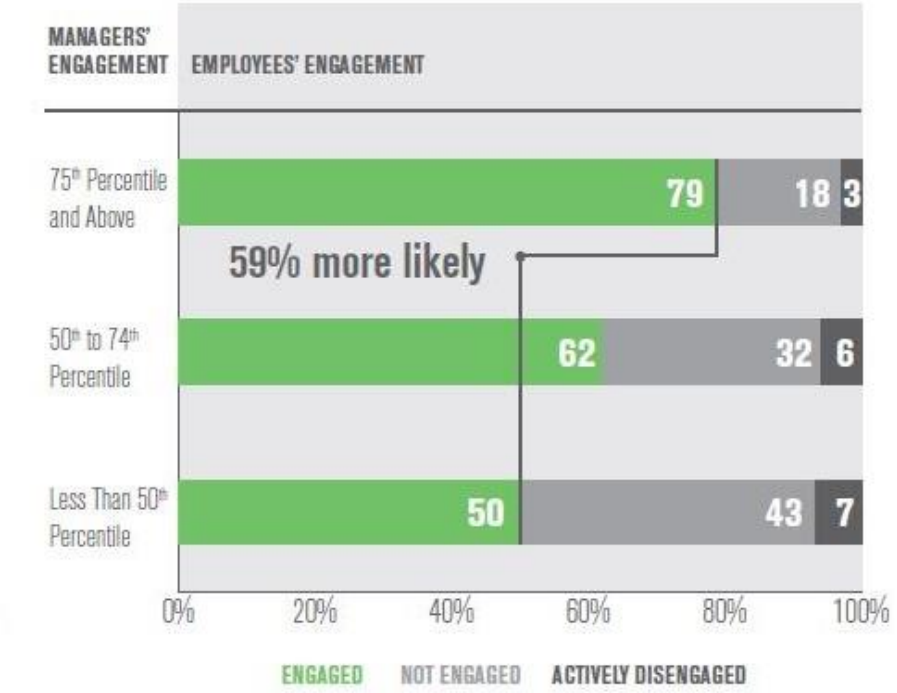
مدیرانی که برای رهبران دارای دلبستگی کار می‌کنند،
با احتمال 39% بیش‌تر دلبسته‌ی سازمان هستند.



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

نقش مدیران در دلبستگی کارکنان

کارکنانی که برای مدیران دارای دلبستگی کار می‌کنند،
با احتمال 59% بیش‌تر دلبسته‌ی سازمان هستند.



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

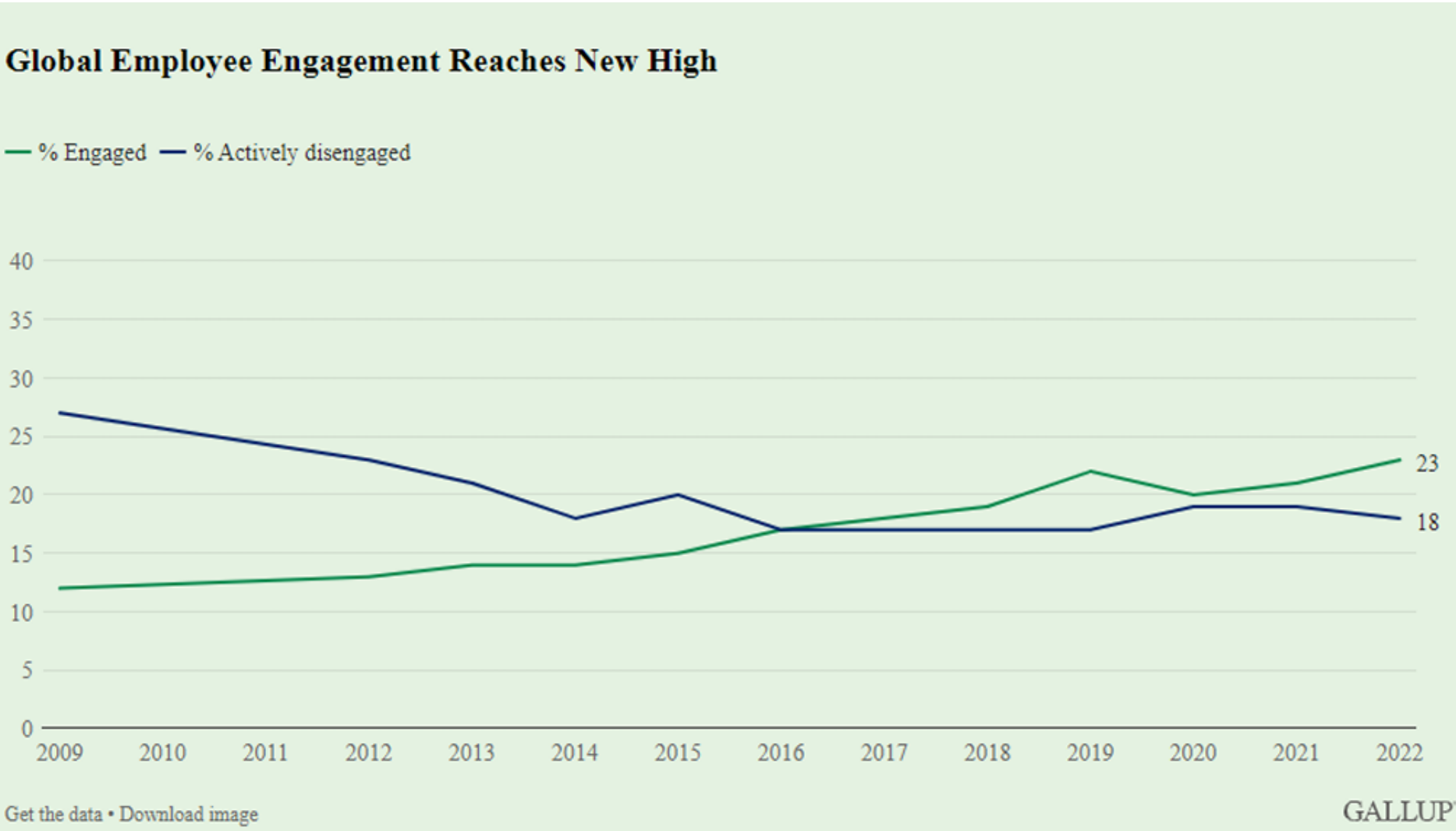
جملات پرمفهوم

"If you hire people just because they can do a job, they'll work for your money. But if you hire people who belive what you believe, they'll work for you with blood, sweat, and tears."

"اگر افرادی را صرفا" به این خاطر که می توانند کاری را انجام دهند استخدام کنید، برای پول تان کار خواهند کرد. اما اگر کسانی را استخدام کنید که به باورهای شما معتقد باشند، آن ها با جان و دل برای تان کار می کنند."



سایمون سایِنک



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

INDICATORS

Employee Engagement

What We Measure

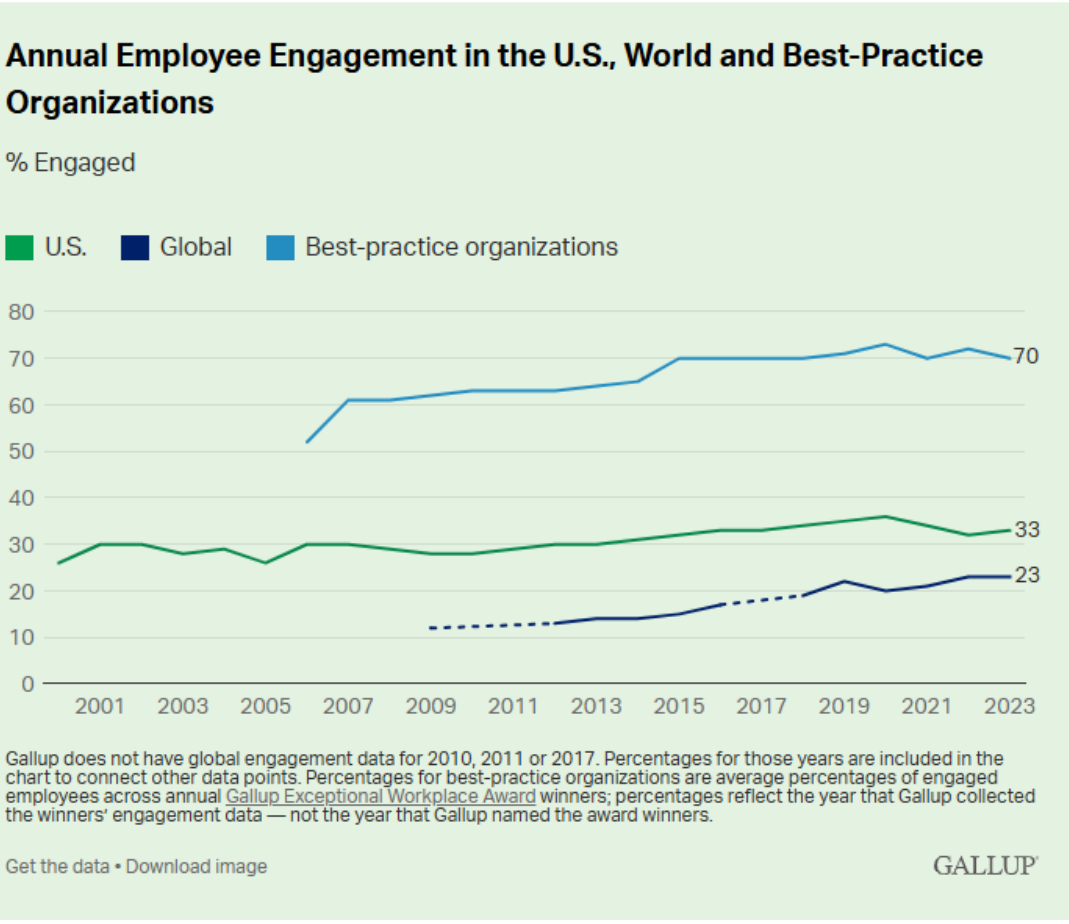
Employee engagement is the involvement and enthusiasm of employees in both their work and workplace. Highly engaged teams outperform the rest in business outcomes critical to the success of your organization.

Annual Employee Engagement

U.S.
33% ↑1

GLOBAL
23% --

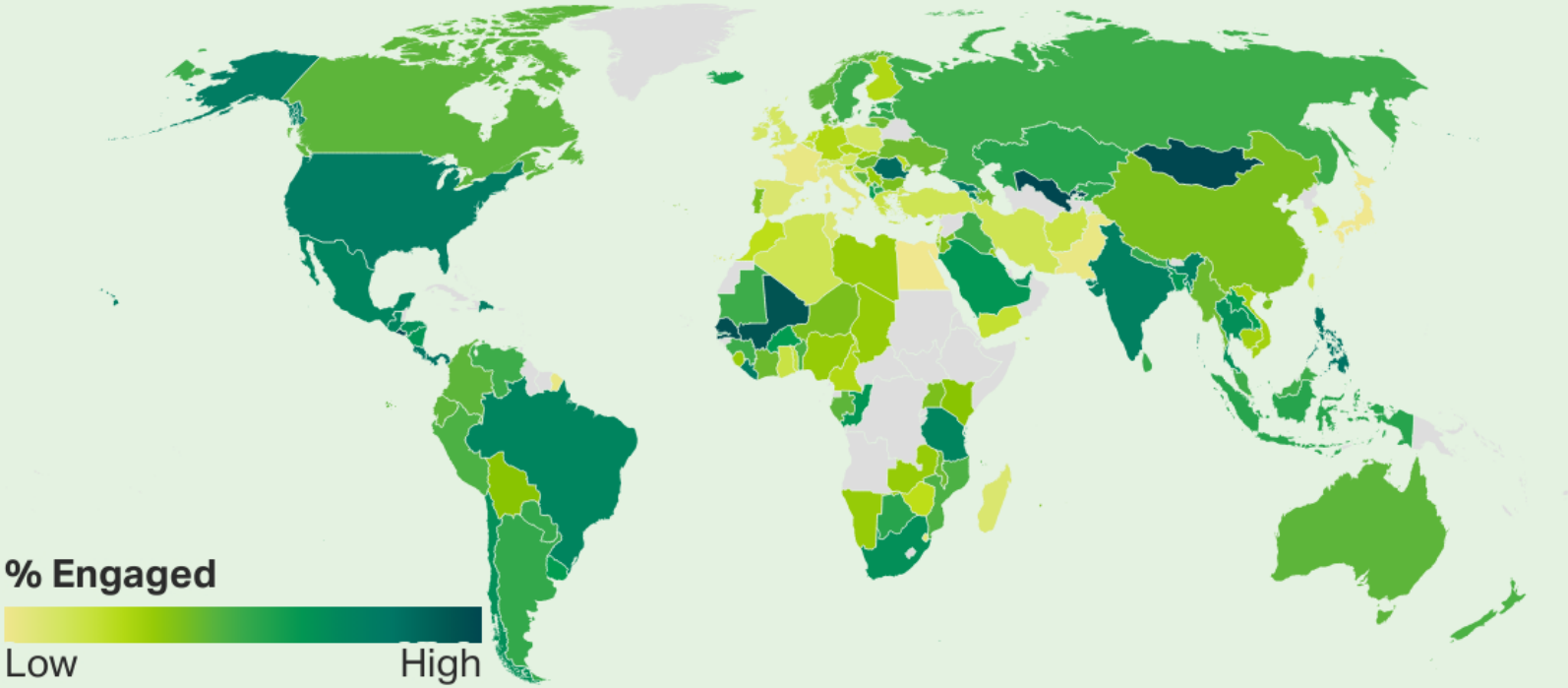
BEST-PRACTICE ORGANIZATIONS
70% ↓2



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Employee Engagement, by Country

Percentages based on data aggregated from 2021, 2022 and 2023

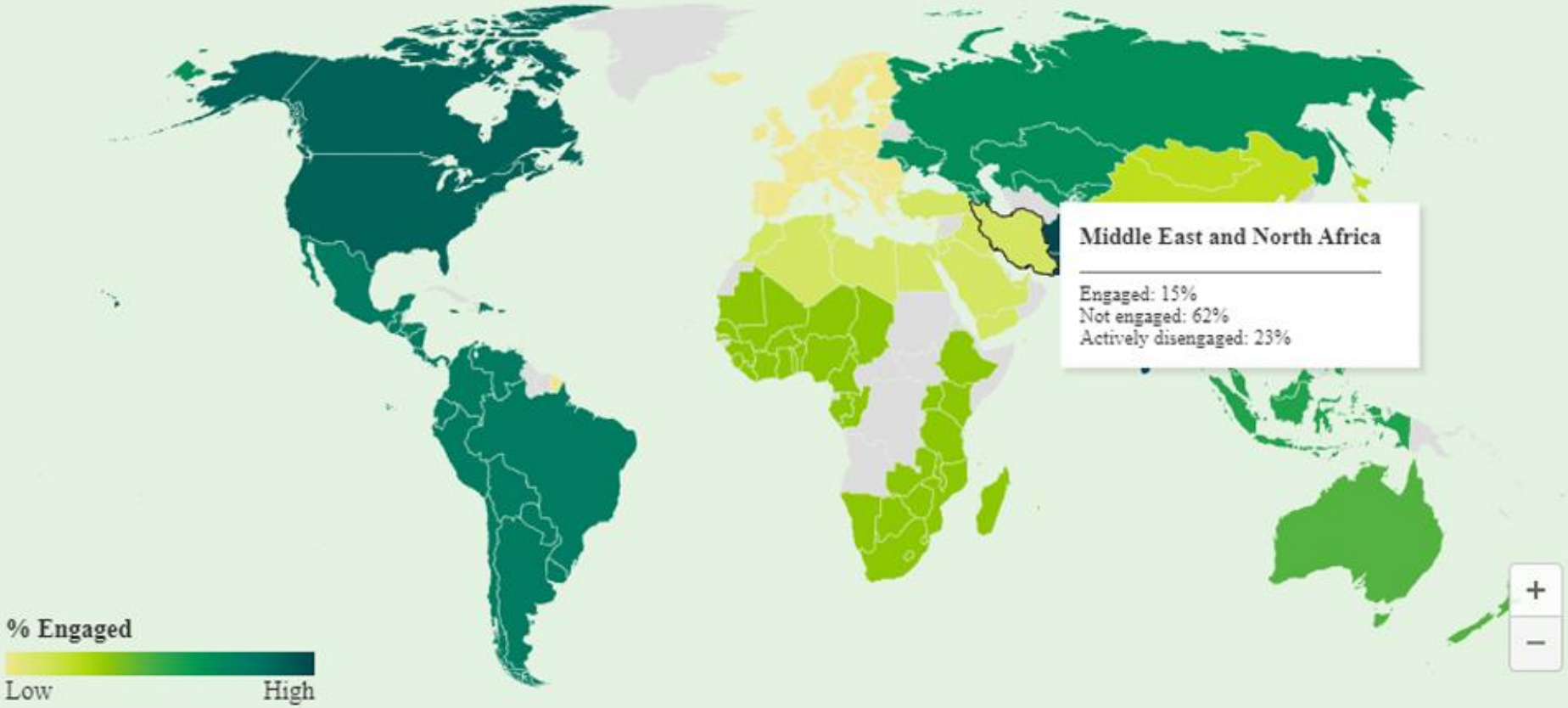


Note: Countries that do not display any data on this map were not surveyed on employee engagement in the 2021, 2022 or 2023 Gallup World Poll survey years, or they had a sample size of fewer than 300 respondents (three-year aggregate). Countries with aggregate sample sizes of fewer than 300 include (in alphabetical order) Ethiopia, Jamaica, Lesotho, Puerto Rico, Somalia and Tajikistan. Some countries do not add up to 100%, due to rounding. Get more details in Gallup's State of the Global Workplace: 2024 Report.

GALLUP

Employee Engagement, by Global Region

Percentages of engaged, not engaged and actively disengaged employees in each region in 2022 Gallup World Poll

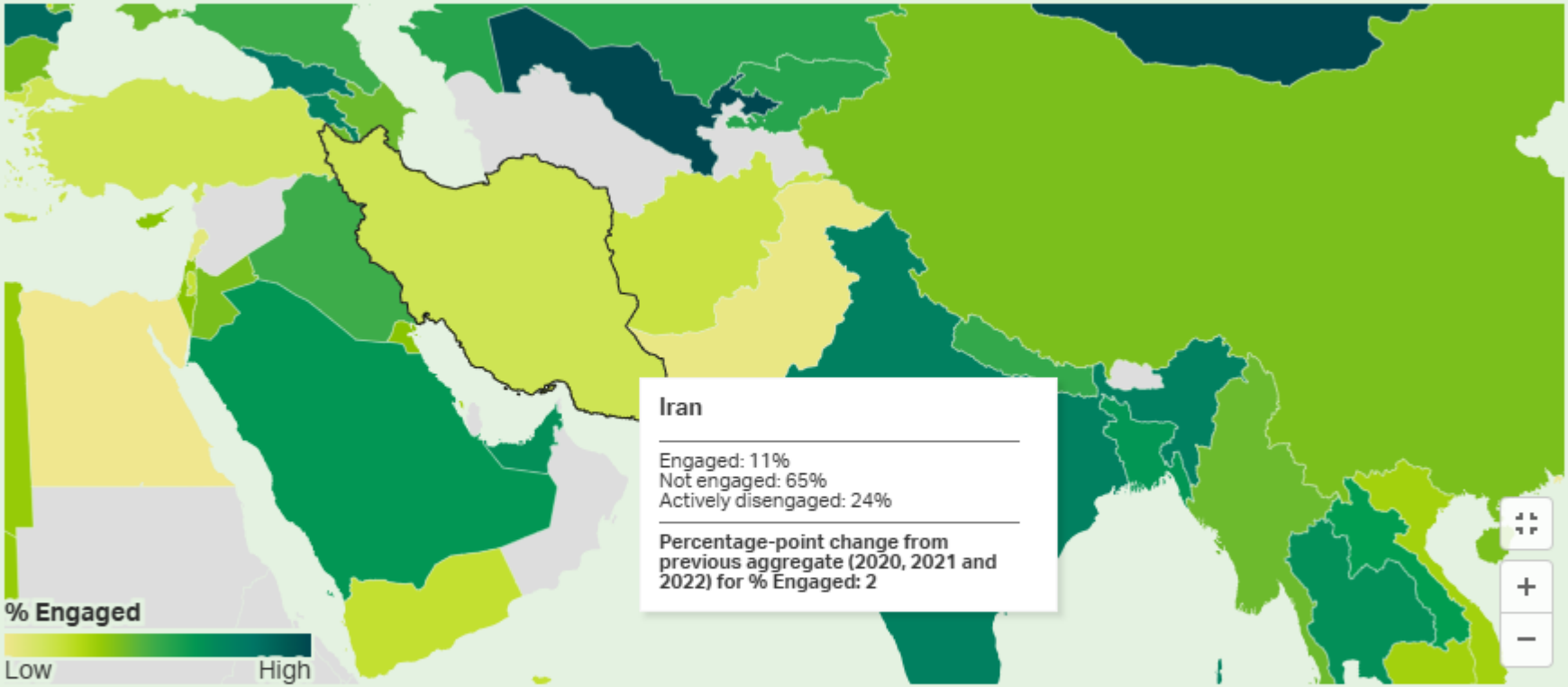


Note: Due to rounding, the percentages of engaged, not engaged and actively disengaged employees may not sum to 100%. Countries that do not display any regional data on this map were not surveyed on employee engagement in the 2022 Gallup World Poll survey year. Get more details in Gallup's State of the Global Workplace: 2023 Report.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Employee Engagement, by Country

Percentages based on data aggregated from 2021, 2022 and 2023



Note: Countries that do not display any data on this map were not surveyed on employee engagement in the 2021, 2022 or 2023 Gallup World Poll survey years, or they had a sample size of fewer than 300 respondents (three-year aggregate). Countries with aggregate sample sizes of fewer than 300 include (in alphabetical order) Ethiopia, Jamaica, Lesotho, Puerto Rico, Somalia and Tajikistan. Some countries do not add up to 100%, due to rounding. Get more details in Gallup's State of the Global Workplace: 2024 Report.

Get the data • Download image

GALLUP

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Never push a loyal person
to the point where they
no longer care."

"هرگز یک نیروی وفادار را به نقطه ای
نرسانید که به بی‌تفاوتی برسد."



ناشناس

مهم‌ترین دستاوردهای کارکنان در سازمان



- حقوق و مزایای مادی
- آموزش و یادگیری
- جایگاه اجتماعی
- امنیت شغلی و اجتماعی
- محیط زندگی

نقش اساسی مدیران در بهبود عمده‌ی این موارد، بدون هزینه

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

وظیفه‌ی مهم مدیران به نام

قدرشناسی یا Recognition

قدرشناسی

همه‌ی انسان‌ها می‌خواهند زحمات‌شان دیده شود و از آنان به هر ترتیب تقدیر شود. به این موضوع قدرشناسی یا Recognition گفته می‌شود.



- مردم می‌خواهند در کار، دیده شوند و مورد تقدیر قرار گیرند.
- بر اساس تحقیق گالوپ، کارکنانی که گفته‌اند در کار دیده نمی‌شوند، احتمال خروج‌شان ظرف یک سال آینده، سه برابر بیش‌تر است.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

قدرشناسی

بر اساس تحقیقی که در آمریکا صورت گرفته است:

- 49 % کارکنان گفته‌اند که حاضراند شغل فعلی را به خاطر شرکتی که در آن تلاش آنان دیده شود، ترک کنند.
- 69 % از کارکنان گفته‌اند اگر دیده شوند، سخت‌تر کار خواهند کرد.
- 78 % از کارکنان گفته‌اند اگر دیده شوند، با انگیزه می‌شوند.
- 54 % از کارکنان گفته‌اند اگر احساس کنند از آنان تقدیر نمی‌شود، ممکن است کار خود را ترک کنند.



قدرشناسی



«دو چیز است که مردم آن را بیش‌تر از رابطه‌ی جنسی و پول می‌خواهند: قدرشناسی و ستایش.»

- ماری کی اش

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Words are, of course, the most powerful drug used by mankind."

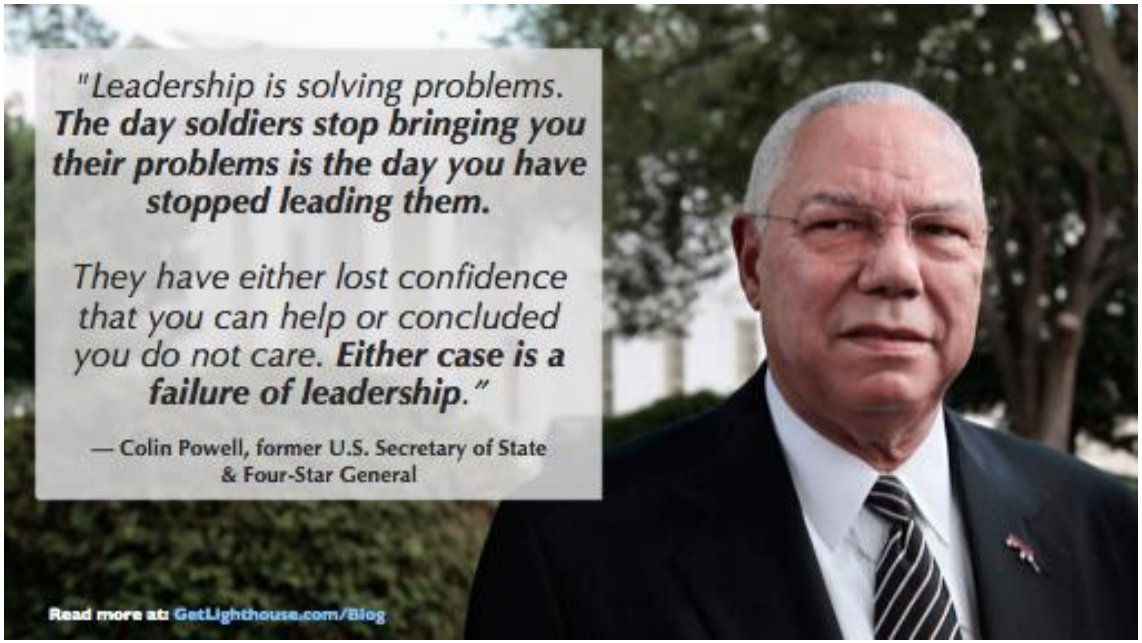
-Rudyard Kipling



"به راستی کلمات، قوی ترین مخدری هستند که بشر استفاده کرده است."

- رودیارد کیپلینگ

شنیده شدن



«رهبری، به معنای حل مشکلات است. آن روز که سربازان مشکلات‌شان را برای شما نمی‌آورند، روز توقف رهبری کردن آنان است.
آنان یا اطمینان خود را از آن که می‌توانید به آنان کمک کنید از دست می‌دهند یا به این جمع‌بندی می‌رسند که برای‌تان مهم نیست. هر دو حالت، شکست رهبری‌ست.»

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Most people do not listen with the intent to understand; they listen with the intent to reply"

"بیش‌تر آدم‌ها با قصد فهمیدن،
نمی‌شنوند، بلکه با نیت پاسخ‌گفتن گوش
فرا می‌دهند."



استیفن کاوی

جملات پرمفهوم

Blindness separates us from things but deafness separates us from people.

"نابینایی ما را از اشیاء جدا می‌کند،
اما ناشنوایی ما را از مردم جدا می‌سازد."



هلن کِلِر

جملات پرمفهوم

"Leaders that refuse to listen will quickley be surrounded by people with nothing to say."

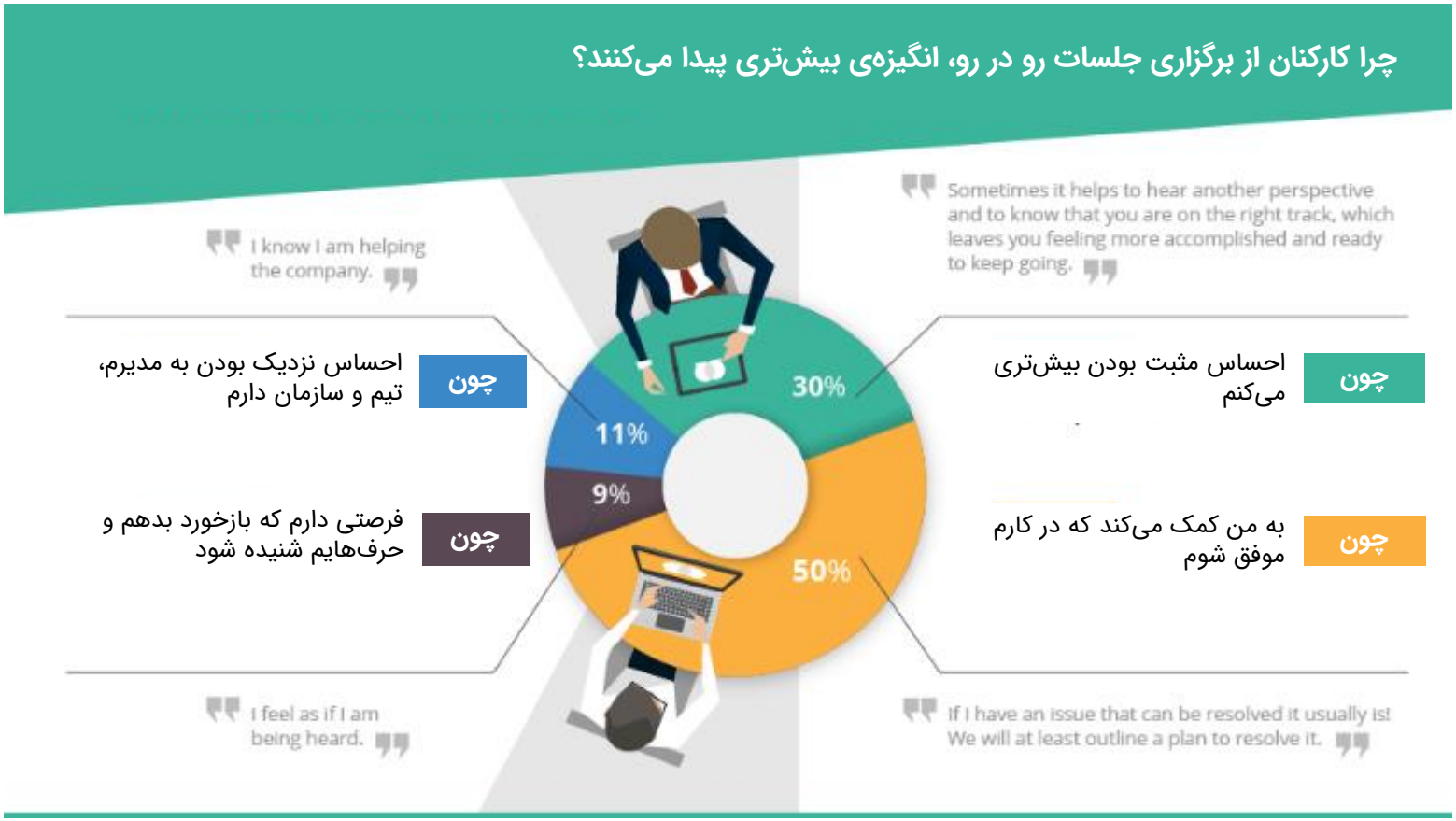
"رهبرانی که از شنیدن خودداری می‌کنند، به زودی با افرادی احاطه می‌شوند که حرفی برای گفتن ندارند."



Andy Stanley

دیده و شنیده شدن

- یکی از بهترین شیوه‌ها برای شنیدن حرف کارکنان، جلسات انفرادی‌ست. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد:



- نکته: بر اساس بررسی صورت گرفته، 43 درصد از کارکنان ترجیح می‌دهند قدرشناسی را در جلسات رو در رو با مدیرشان دریافت کنند. 10 درصد در مقابل جمع و 9 درصد به صورت کتبی.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

2

فصل دوم:

عارضه‌ای به نام مدیران بد در سازمان

Self-Awareness

خودآگاهی



خودآگاهی، توانایی تمرکز بر خود و ارزیابی و قضاوت درباره‌ی این نکته است که اقدامات، نگرش، افکار و احساسات‌تان تا چه اندازه هم‌سوی با استانداردهای شماست. اگر تا اندازه‌ی زیادی خودآگاه باشید، می‌توانید به طور عینی خود را ارزیابی و احساسات‌تان را مدیریت کنید و رفتار خود را با ارزش‌های خویش هم‌سو سازید و به درستی دریابید دیگران چه برداشتی از شما دارند.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

همه از دست غیر ناله کنند

سعدی از دست خویشتن فریاد

عالی جناب سعدی

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"It is much harder to judge yourself than to judge others."

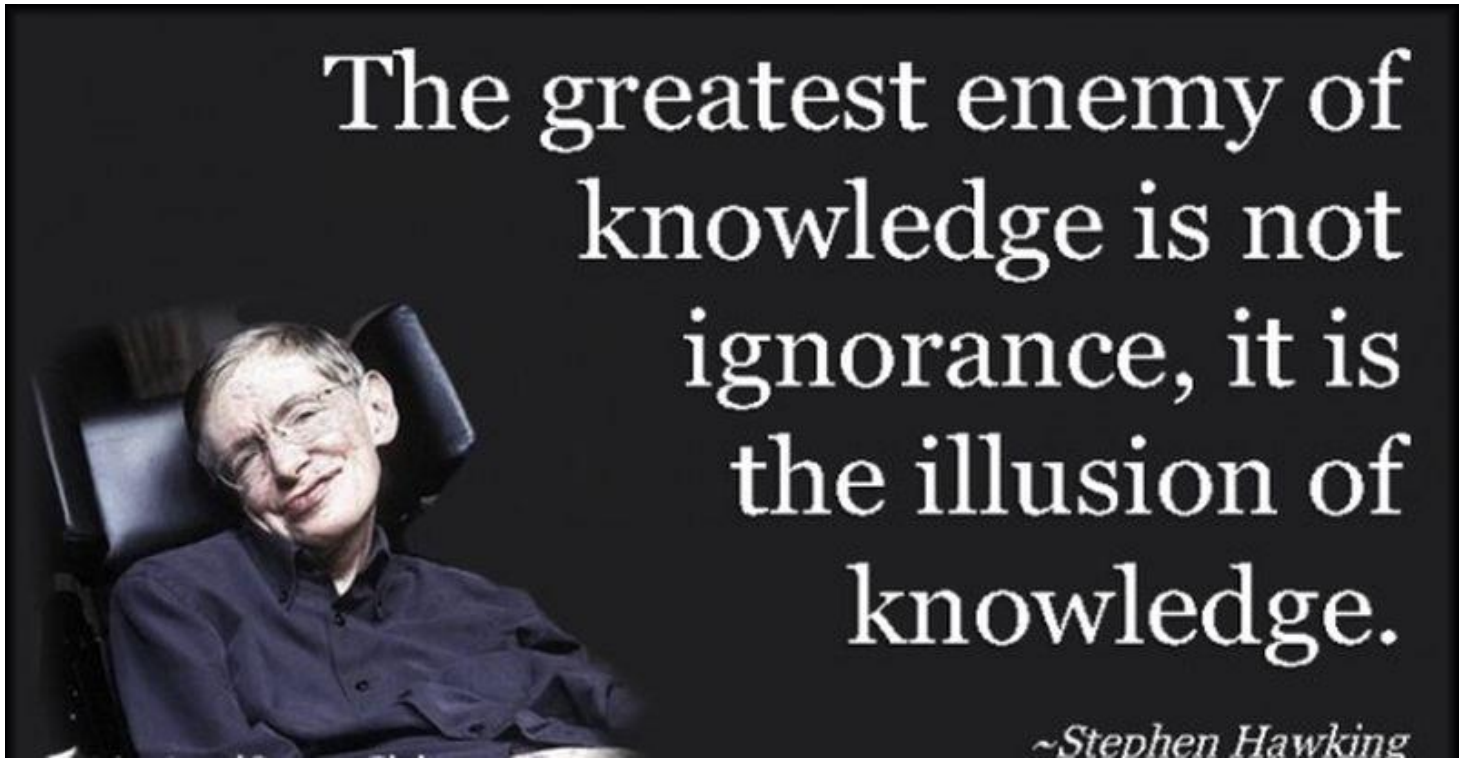
«بسیار سخت‌تر است که خود را
قضاوت کنید، تا دیگران را.»



آنتوان دوسنت اگزوپری

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم



"بزرگ‌ترین دشمن دانش، جهل نیست بلکه توهم دانش است".

استیفن هاوکینگ

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Traits of Bad Managers

صفات مدیران بد

صفات مشترک مدیران بد



Source: The Predictive Index People Management Survey 2018

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Traits of Good Managers

صفات مدیران خوب

صفات مشترک مدیران عالی



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Signs of Being a Bad Manager

شواهدی که می‌گوید مدیر بد هستیم

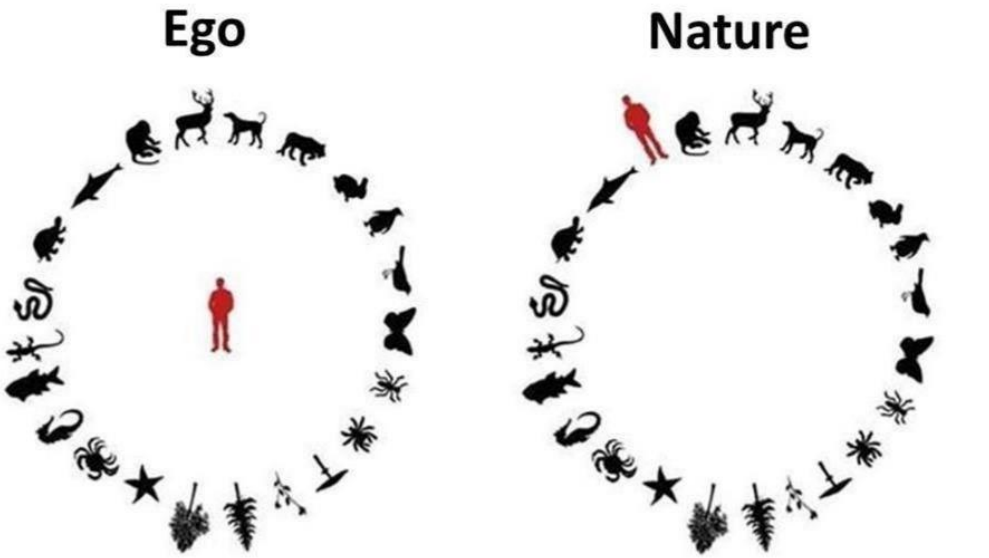


در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

درگیر غرور هستیم.

- خود را موجودی متفاوت و برتر و اشرف مخلوقات در سازمان می‌دانیم.
- اشتباه‌مان را قبول نمی‌کنیم و در اعتراف به اشتباهات خود ناتوان هستیم.
- تصور می‌کنیم بی‌نقص هستیم.
- کلمه‌ی نمی‌دانم را بر زبان نمی‌آوریم و همه‌چیزدان هستیم.
- حرف اول و آخر را ما باید بزنیم.
- برای دلجویی از دیگران پا پیش نمی‌گذاریم.
- به دیگران نگاه از بالا به پایین داریم.
- با موضوعی به نام «همدلی» بیگانه‌ایم.
- به دیگران اجازه‌ی دادن بازخورد درباره‌ی خود را نمی‌دهیم.
- از ارتباط مستقیم رشد انسان و فروتنی، بی‌خبریم.

جملات پرمفهوم



"A lot of people have this ego need that makes them want to believe that Earth is the centre of the universe and humans are the most important species, the supreme expression of creation." - Ann Druyan

«مردمان بسیاری این نیازِ خودخواهانه‌ی درونی را دارند که موجب می‌شود باور داشته باشند "زمین " مرکز جهان و انسان مهم‌ترین موجود و اشرف مخلوقات است.»

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

غرور و فروتنی

مدیر پرغرور	مدیر فروتن
• خود را بی خطا می‌داند	• به اشتباهات اعتراف می‌کند
• گوش نمی‌دهد.	• می‌شنود که یاد بگیرد
• اصرار دارد جایگاه خود را یادآوری کند	• نشان می‌دهد با دیگران برابر است
• قوانین را به نفع خود زیر پا می گذارد	• صرفا" برای نفع سازمان این کار را می‌کند
• به دیگران مجال صحبت نمی‌دهد	• به دیگران فضا می‌دهد
• تفاوت‌ها را نمی‌پذیرد	• به تفاوت‌ها بها می‌دهد
بر یک موضوع پافشاری می‌کند	• به ظهور ایده‌ها توجه می‌کند
• آزردگی‌اش را به سرعت نشان می‌دهد	• صبوری به خرج می‌دهد
• مسئولیت نمی‌پذیرد	• داوطلبانه زیربار مسئولیت می‌رود
• فرهنگ ترس را تسری می‌دهد	• فرهنگ یادگیری را می‌سازد

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

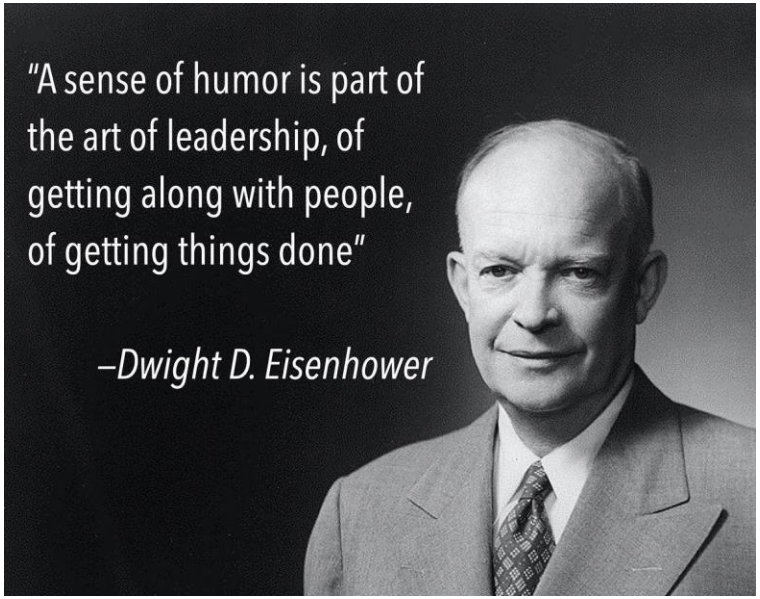


اخلاق و منش مناسب نداریم.

- عبوسیم!
- آدم خوش اخلاقی نیستیم.
- به دیگران انرژی و لبخند هدیه نمی‌دهیم.
- فضا را سرشار از نشاط نمی‌کنیم.
- مستقیم یا غیر مستقیم به دیگران توهین می‌کنیم.
- دیگران را مسخره یا تحقیر می‌کنیم.
- مضطرب هستیم و تنش را به همکاران منتقل می‌کنیم.
- دوستان زیادی در محل کار نداریم.
- حس طنز نداریم.

مزایای حس طنز

- روحیه‌ی افراد سازمان متحول می‌شود
- استرس افراد کم می‌شود
- محیط انسانی می‌شود
- افراد احساس آسودگی می‌کنند.
- امکان نزدیک شدن به مدیران فراهم می‌شود
- بهره‌وری افزایش می‌یابد
- ارتباطات توسعه می‌یابد.
- دلبستگی سازمانی بالا می‌رود.
- چندین دلیل دیگر که مجال پرداختن به آن در این کارگاه وجود ندارد.



«حس طنز، بخشی از هنر رهبری‌ست که باعث می‌شود کنار مردم قرار بگیریم و کارها را به انجام رسانیم.»

دوایت آیزنهاور

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟



آداب معاشرت و رفتار حرفه‌ای نمی‌دانیم.

- با همکاران سلام و احوال‌پرسی گرم نمی‌کنیم.
- وقت‌شناس نیستیم.
- آداب معاشرت نمی‌دانیم.
- آداب برخورد چه بسا با خانم‌ها را نمی‌دانیم.
- بد دهن هستیم.
- در صحبت دیگران می‌پریم.
- به حریم خصوصی دیگران احترام نمی‌گذاریم.
- پوشش لباس و ظاهر مناسب نداریم.
- در یک کلام، به عنوان مدیر رفتار اجتماعی شاخص و تحسین برانگیز نداریم.

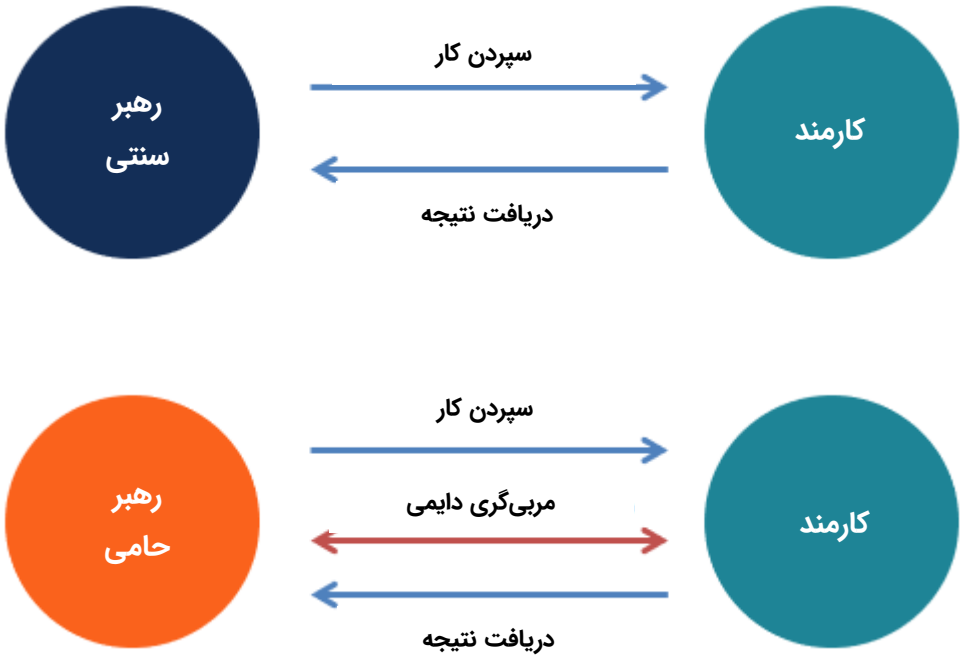
در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

به همکاران توجه نمی‌کنیم و آنان را نمی‌بینیم.

- بود و نبود همکاران برای ما اهمیتی ندارد.
- رفتار حمایتی (Supportive) در قبال همکاران دیگر نداریم.
- پاسخ تماس، ایمیل و پیام‌های دیگر را نمی‌دهیم یا دیر می‌دهیم.
- از به اشتراک گذاری دانش و تجربه‌ی خود به دیگران دریغ می‌کنیم.
- حق شناس نیستیم و از تلاش همکاران قدردانی نمی‌کنیم.
- زمانی را برای رشد و آموزش کارکنان نمی‌گذاریم.
- مشکلات دیگران برای ما بی اهمیت است.



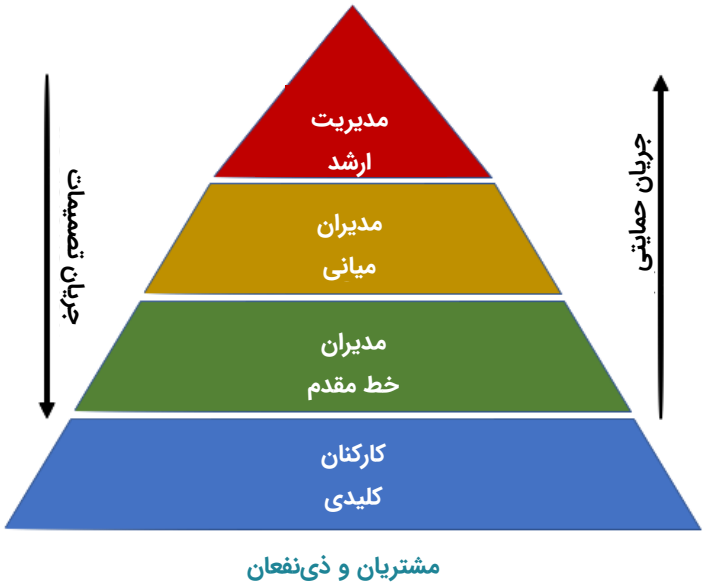
نقش حمایتی مدیر



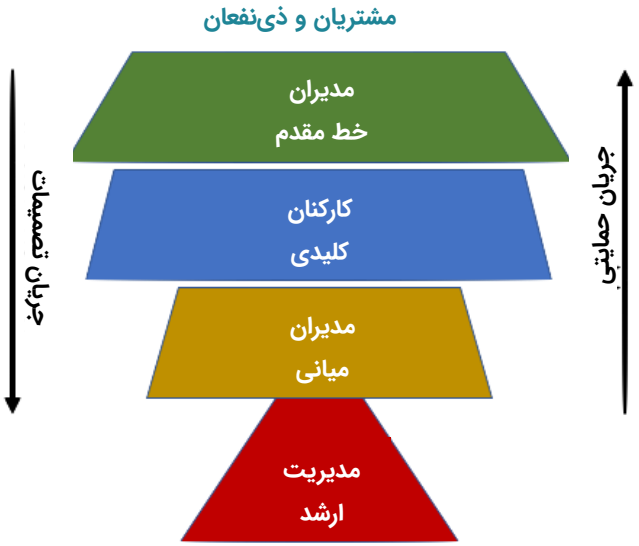
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

نقش حمایتی مدیر

هرم سنتی سازمان



درخت مدرن سازمان



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

گوش شنوا نداریم و همکاران را به دادن بازخورد تشویق نمی‌کنیم.

- امکان دادن بازخورد را برای همکاران فراهم نکرده‌ایم.
- مشکلات و صحبت‌های کارکنان را نمی‌شنویم.
- انگشت اتهام‌مان همیشه به سوی دیگران است.
- اجازه‌ی نزدیک شدن به افراد را نمی‌دهیم.





در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

رفتار یکسان نداریم.

- یک روز گرم و یک روز سرد برخورد می‌کنیم.
- سلیقه‌ای با مسایل برخورد می‌کنیم.
- رفتارها و واکنش‌های‌مان در شرایط مختلف برای کارکنان غیرقابل پیش‌بینی است.
- در رفتار، پر افت و خیز یا هیجانی هستیم.
- حس منفی به آدم‌های اطراف داریم.
- خودمان کلافه و سردرگم هستیم و سایرین را هم کلافه می‌کنیم.
- غیرقابل اعتماد هستیم.
- پای‌بند به اصول مشخص نیستیم.

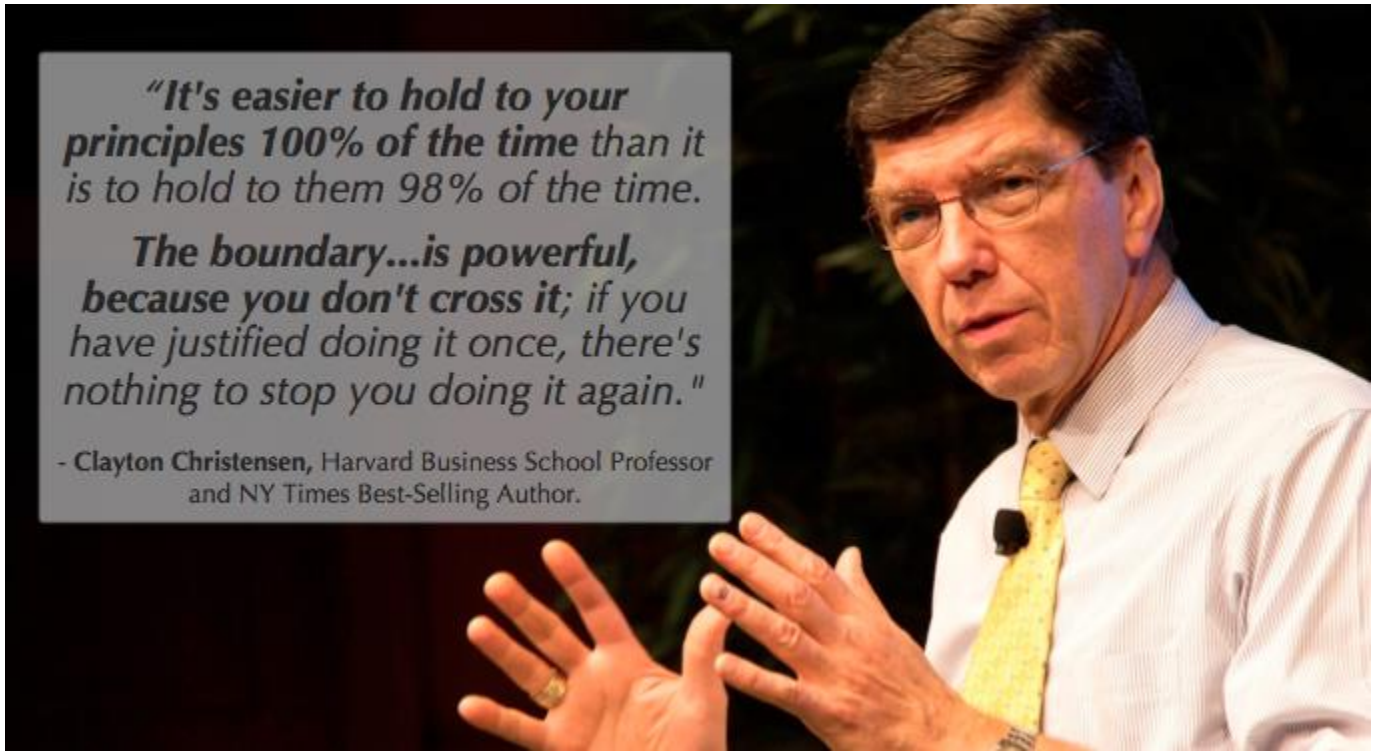
جملات پرمفهوم



«عجیب‌ترین نکته‌ی جالب درباره‌ی رهبر بودن، اصلاحاتی‌ست که اعمال می‌کنید و شیوه‌ای که انجام می‌دهید، در حالی که اصول کلیدی را زنده و خوب نگه می‌دارید.»

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم



«ساده‌تر است که اصول خود را در 100 درصد اوقات حفظ کنید تا 98 درصد اوقات.
مرزها قدرت‌مند اند و شما از آن عبور نمی‌کنید. اگر یک بار عبور از آن‌ها را توجیه کنید، چیزی جلودار شما نیست که آن را تکرار نکنید.»

کلایتون کریستنسن

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟



انعطاف‌پذیر نیستیم.

- باور داریم که حرف مرد یکی‌ست!
- گمان می‌کنیم همیشه حق با ماست و همه باید گوش به فرمان ما باشند.
- صرف نظر از اهمیت مسایل، بر موضوعات پافشاری می‌کنیم.
- گوشی برای شنیدن نداریم.
- اجازه نمی‌دهیم کسی نظر و عقیده‌ی خود را عنوان کند.

در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

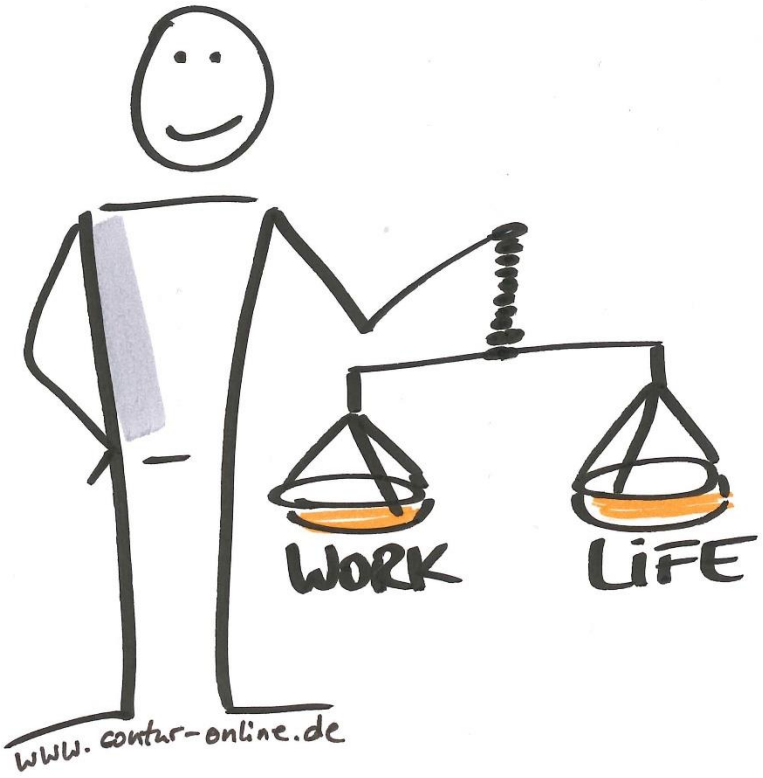
به زمان شخصی کارکنان احترام نمی‌گذاریم.

- در ساعت غیر کاری برای موضوعات غیر ضروری با کارکنان تماس می‌گیریم.
- نمی‌دانیم در ساعات غیرکاری، نه فقط مزاحم همکار بلکه مزاحم یک خانواده می‌شویم.
- به خاطر عدم پاسخ‌گویی و یا حتا تاخیر در پاسخ‌گویی، او را ملامت می‌کنیم.

- این حق را برای کارکنان قایل نیستیم که می‌توانند زندگی و تفریحات خود را داشته باشند.



در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟



درباره‌ی چیزی به جز کار با آنان صحبت نمی‌کنیم.

- هیچ موضوعی به غیر از موضوعات کاری برای‌مان اهمیت ندارد.
- ارتباطات ما صرفا" درباره‌ی کار است و با کارکنان زندگی نمی‌کنیم.
- ارتباط انسانی ما با همکاران، صرفا" در حوزه‌ی کاری خلاصه شده است.
- راه‌های ارتباطی با کارکنان را برای موضوعات شخصی‌شان بسته‌ایم.
- فقط به خروجی کار فکر می‌کنیم و حال خوب کارکنان برای‌مان اهمیتی ندارد.

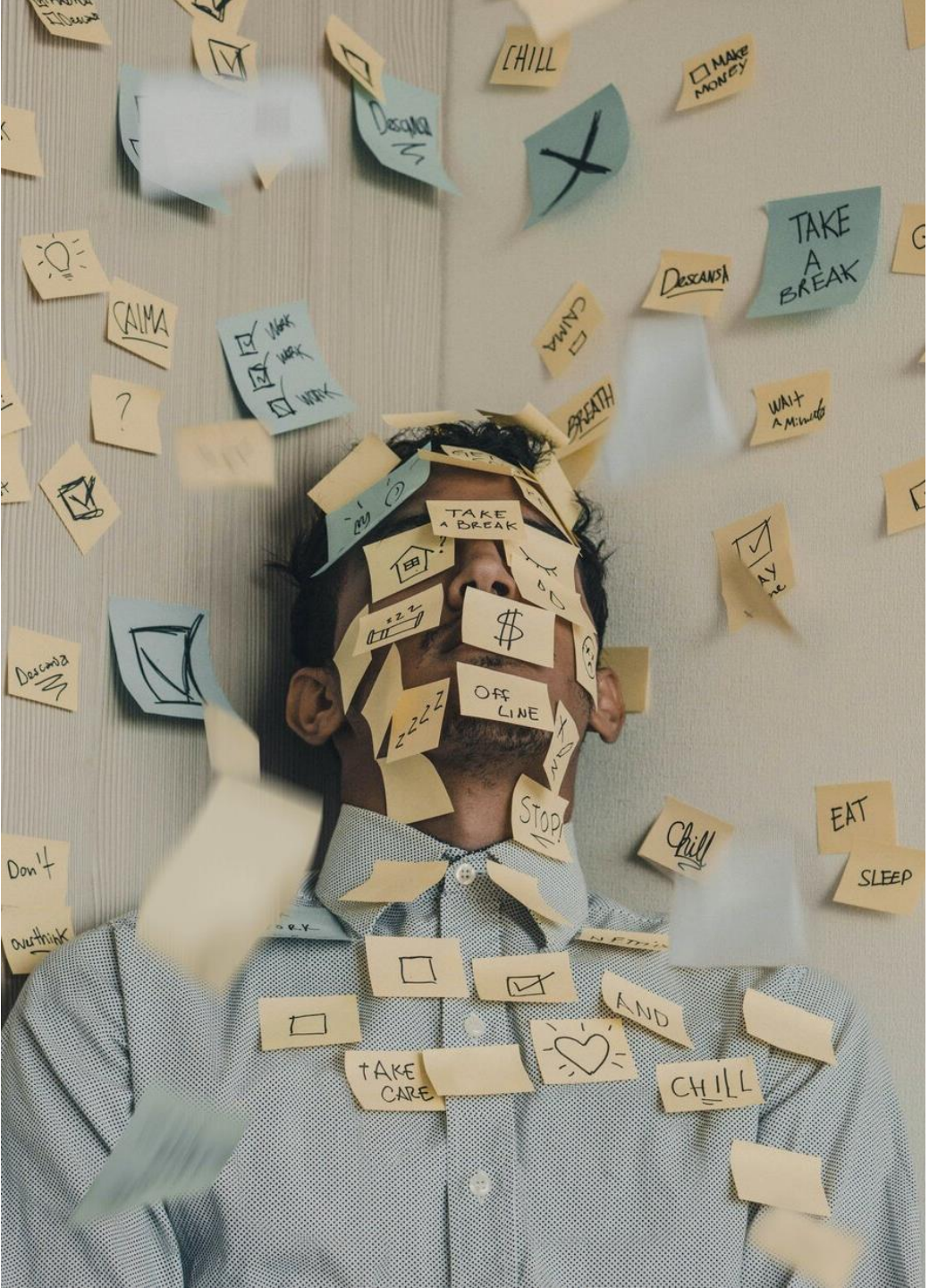
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم



«آموخته‌ام مردم آنچه گفته‌ای را فراموش می‌کنند و آنچه کرده‌ای را در ذهن نگه نمی‌دارند، اما هرگز آنچه موجب شده‌ای احساس کنند را از یاد نخواهند برد.»

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

قادر به تاثیرگذاری یا الهام‌بخشی به دیگران نیستیم.

- در مجموع حرفی برای گفتن یا ویژگی تاثیرگذار، نداریم.
- در هیچ زمینه‌ای الگو نیستیم.
- با موفقیت‌ها یا رفتار یا تلاش خود، الهام‌بخش دیگران نیستیم.
- تفاوت بارزی با دیگران نداریم.



در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

زمانی را صرف تیم‌سازی نمی‌کنیم.

- اعتقادی به کار تیمی نداریم.
- ترجیح می‌دهیم با تعداد محدودی از کارکنان خود صحبت کنیم تا بخواهیم نظرها، تجربه‌ها و دانش همه‌ی افراد تیم را بسنجیم.
- دنبال توسعه‌ی ارتباطات میان افراد تیم و ایجاد همبستگی نیستیم.
- همه را وارد بازی نمی‌کنیم و معمولا موضوعات را با یک یا چند نفر از افراد تیم در میان می‌گذاریم.

در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

یک Micro Manager (مدیر ذره‌بینی) هستیم.

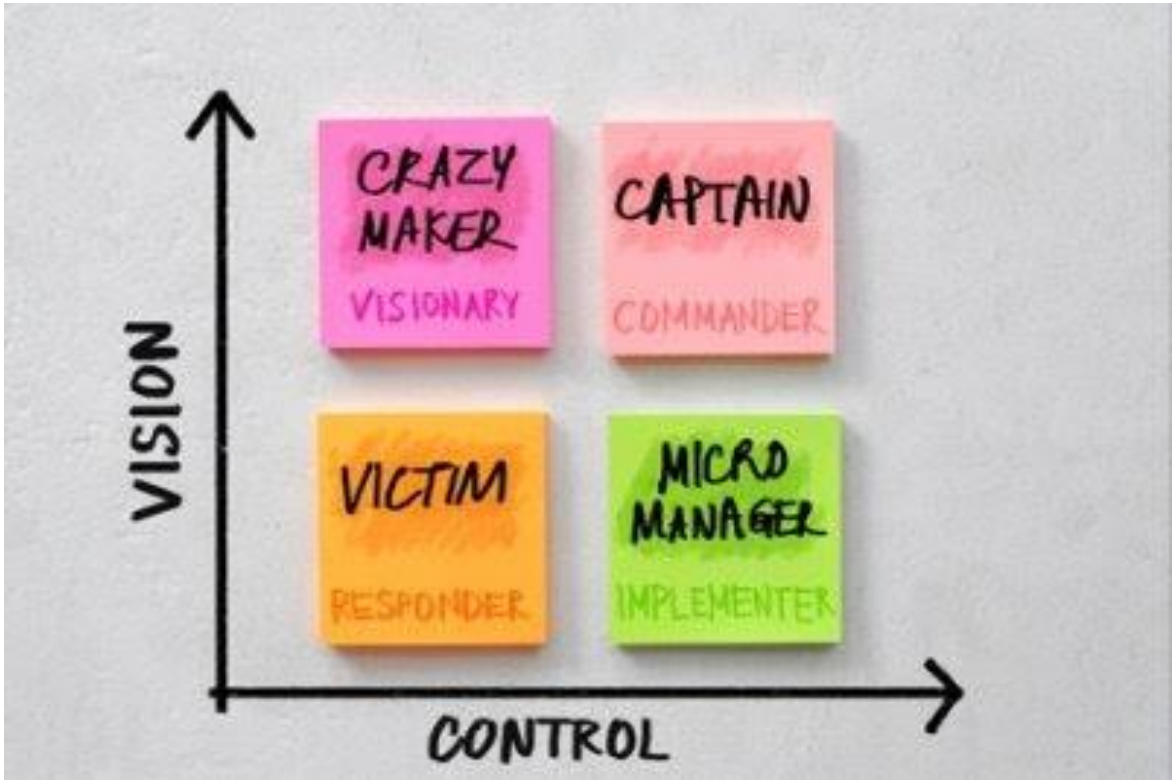
- اهمیت همه‌ی مسایل برای ما به یک اندازه است.
- همه‌ی کارکنان به یک اندازه زیر ذره‌بین ما هستند.
- به کارکنان خود اعتماد نداریم.
- در تکراری‌ترین کارها، هم‌چنان نظارت و کنترل خود را حفظ می‌کنیم.





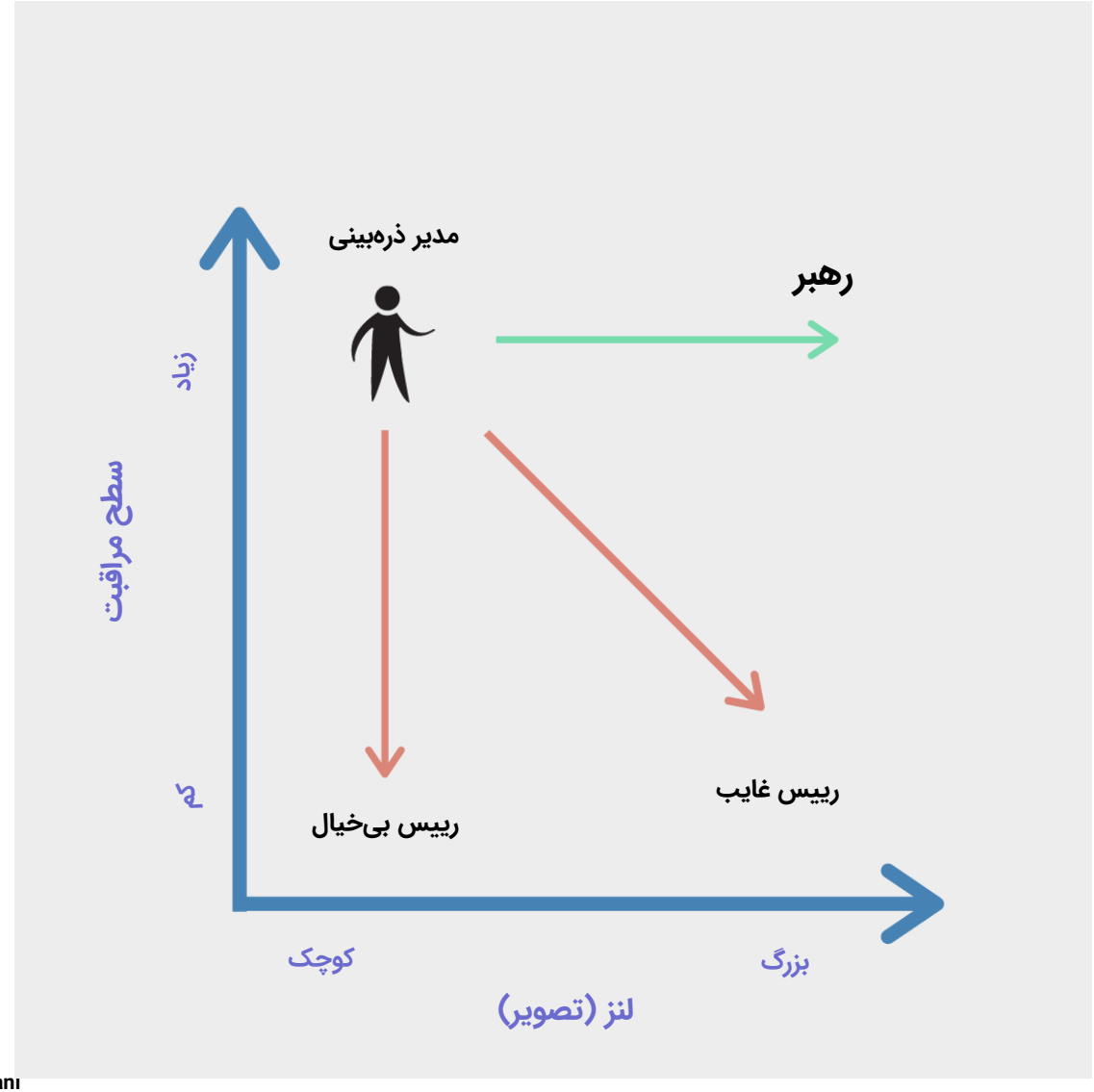
از تو می‌خواهم به خودت متکی باشی، ابتکار بیش‌تری نشان دهی و مسئولیت شخصی بیش‌تری قبول کنی. اما اول تایید من رو بگیر!

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



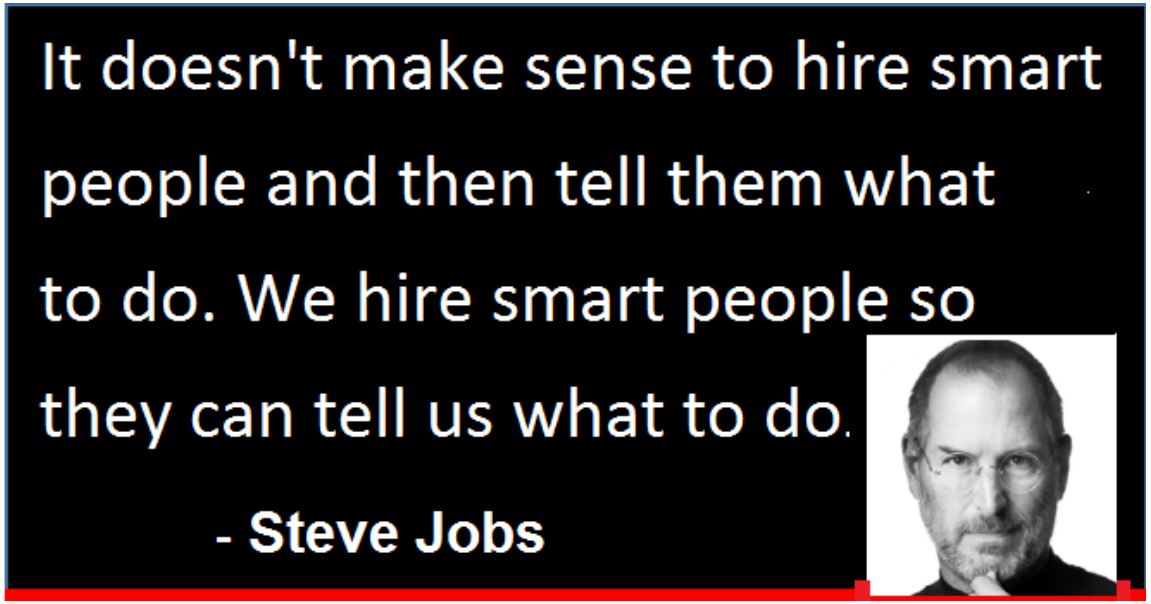
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

حرکت از مدیر ذره‌بینی به سوی رهبر شدن



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم



«منطقی نیست که افراد باهوش را استخدام کنیم و سپس به آن‌ها بگوییم چه کنند. ما افراد باهوش را استخدام می‌کنیم که بتوانند به ما بگویند چه کار کنیم.»

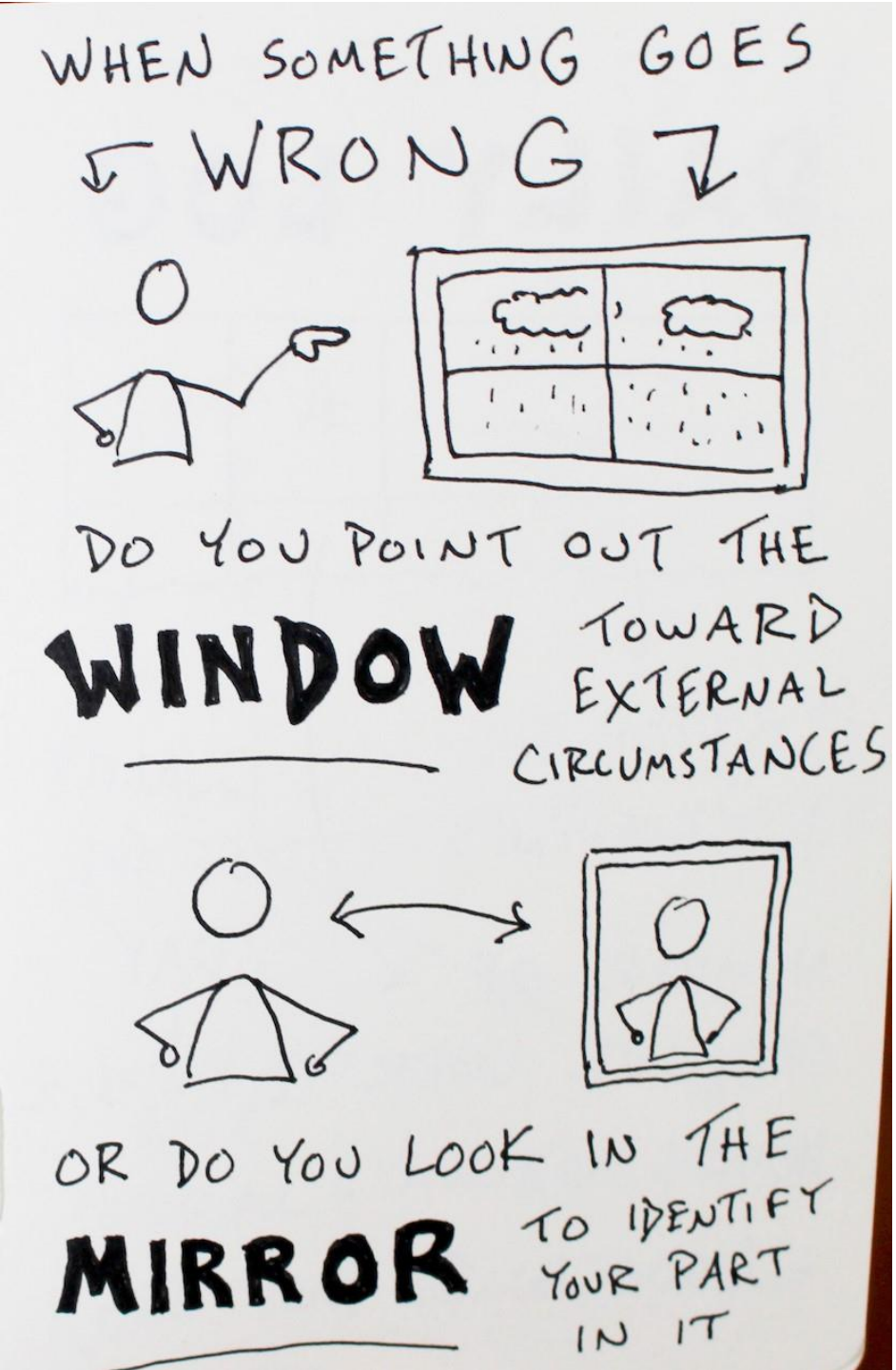
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

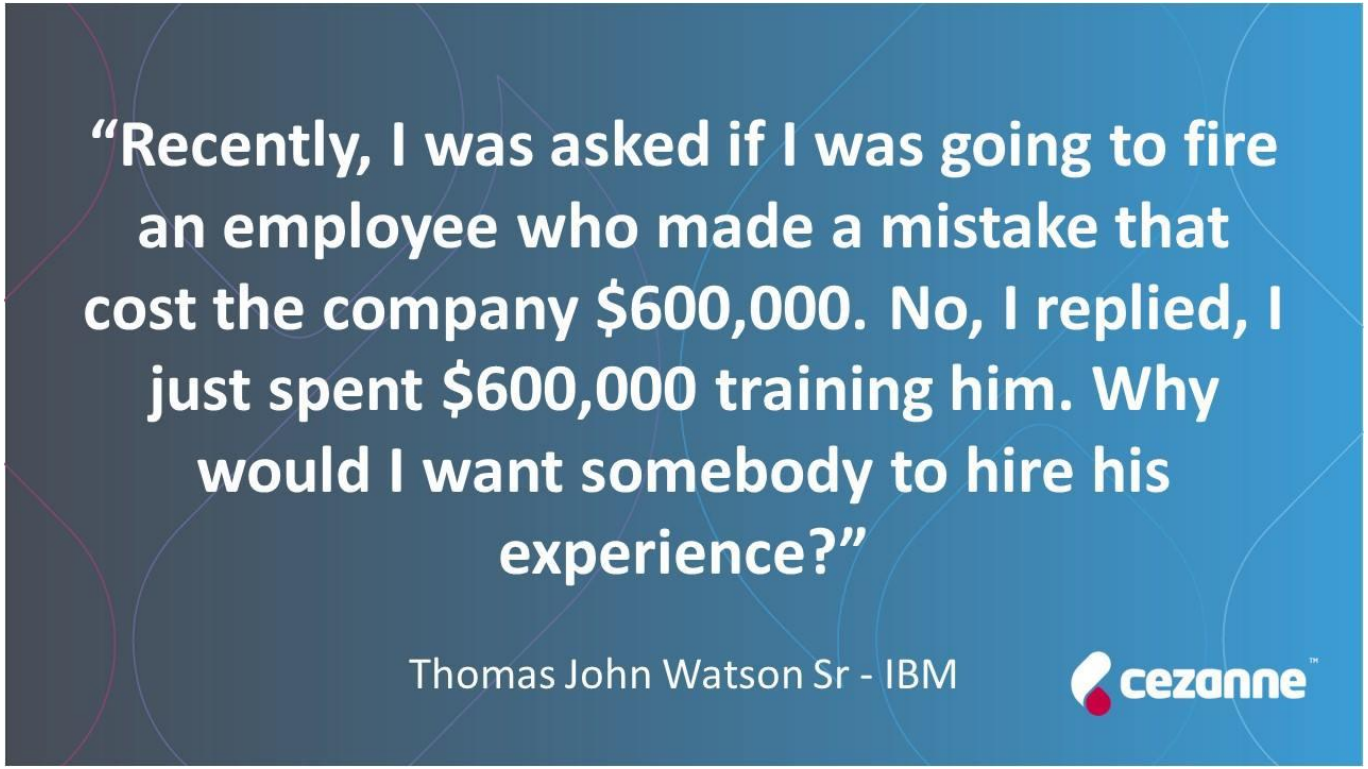
بازخورد نمی‌دهیم یا نامناسب بازخورد می‌دهیم.

- به کارکنان خود شفاف نگفته‌ایم چه انتظاری از آن‌ها داریم.
- به افراد بازخورد نمی‌دهیم.
- جلسات انفرادی برای ارایه‌ی بازخورد برگزار نمی‌کنیم.
- جلسه‌ی بازخورد را به جلسه‌ی قوی انگیزشی برای فرد تبدیل نمی‌کنیم.
- تنبیه یا ارایه‌ی بازخوردهای منفی را در جمع انجام می‌دهیم.
- به جای حمله به مشکل، به افراد حمله می‌کنیم.
- مشکلات را به گردن شرایط یا دیگران می‌اندازیم و از بازخورد برای ملامت دیگران استفاده می‌کنیم.



استراتژی پنجره و آیینه

- مدیران موفق در مواقع بروز مشکلات و شکست‌ها، به آیینه می‌نگرند و در موفقیت‌ها و پیروزی‌ها به پنجره نگاه می‌کنند.
- مدیران موفق حتا اگر ایمان داشته باشند کسی از نیروهای‌شان موجب بروز مشکل یا شکست شده است، مسئولیت را خود بر عهده می‌گیرند و هزینه‌ی آن اشتباه را، هزینه‌ی آموزش تلقی می‌کنند.
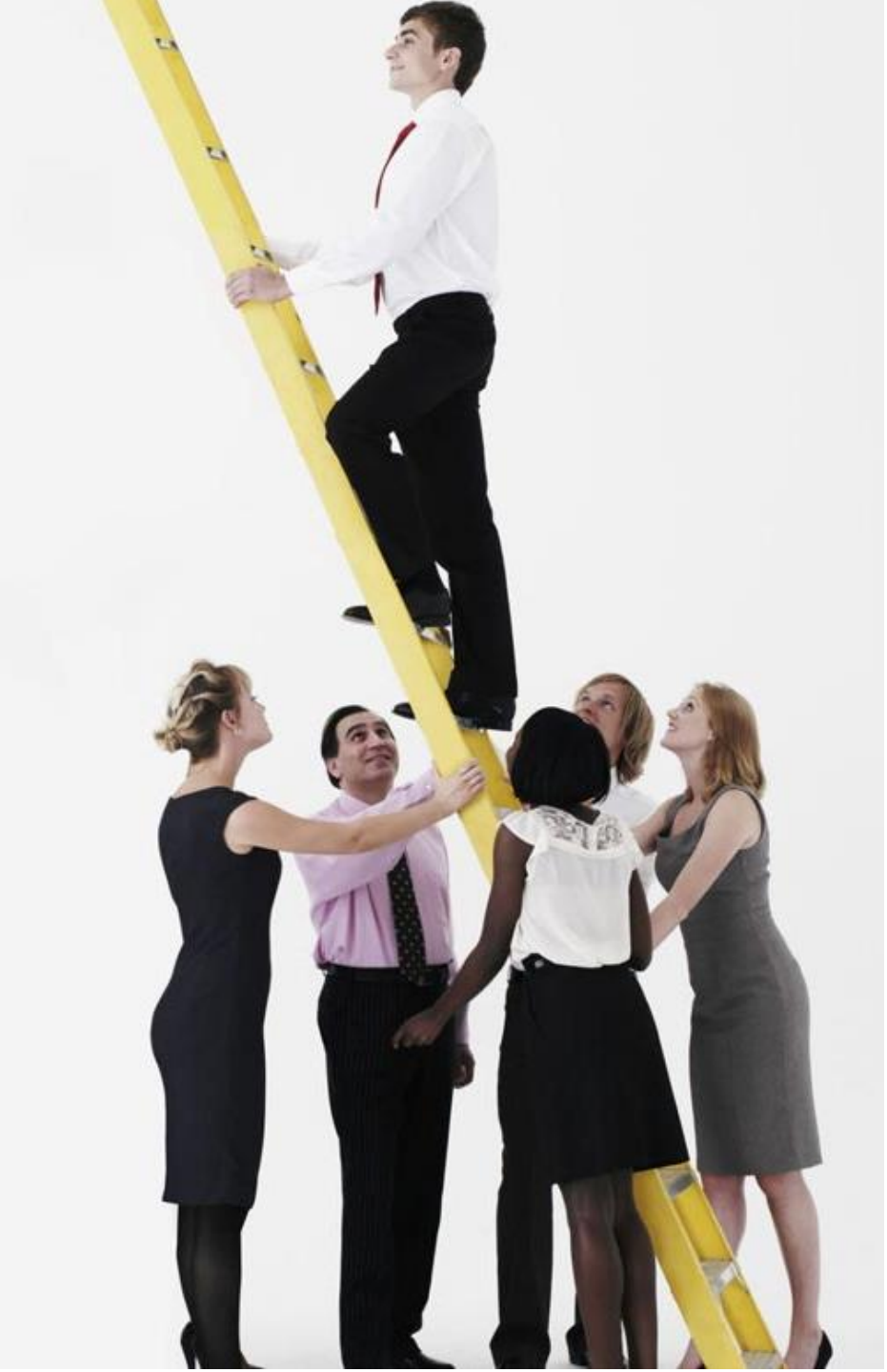


«به تازگی، از من خواسته شده نیرویی را که با اشتباه‌اش 600 هزار دلار به شرکت هزینه وارد کرد را اخراج کنم. من چنین پاسخ دادم که: "خیر، همین حالا 600 هزار دلار برای آموزش او صرف کردم. چرا اجازه دهم کسی او را با این تجربه به استخدام درآورد؟"»

توماس جان واتسون – مدیر عامل سابق IBM

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

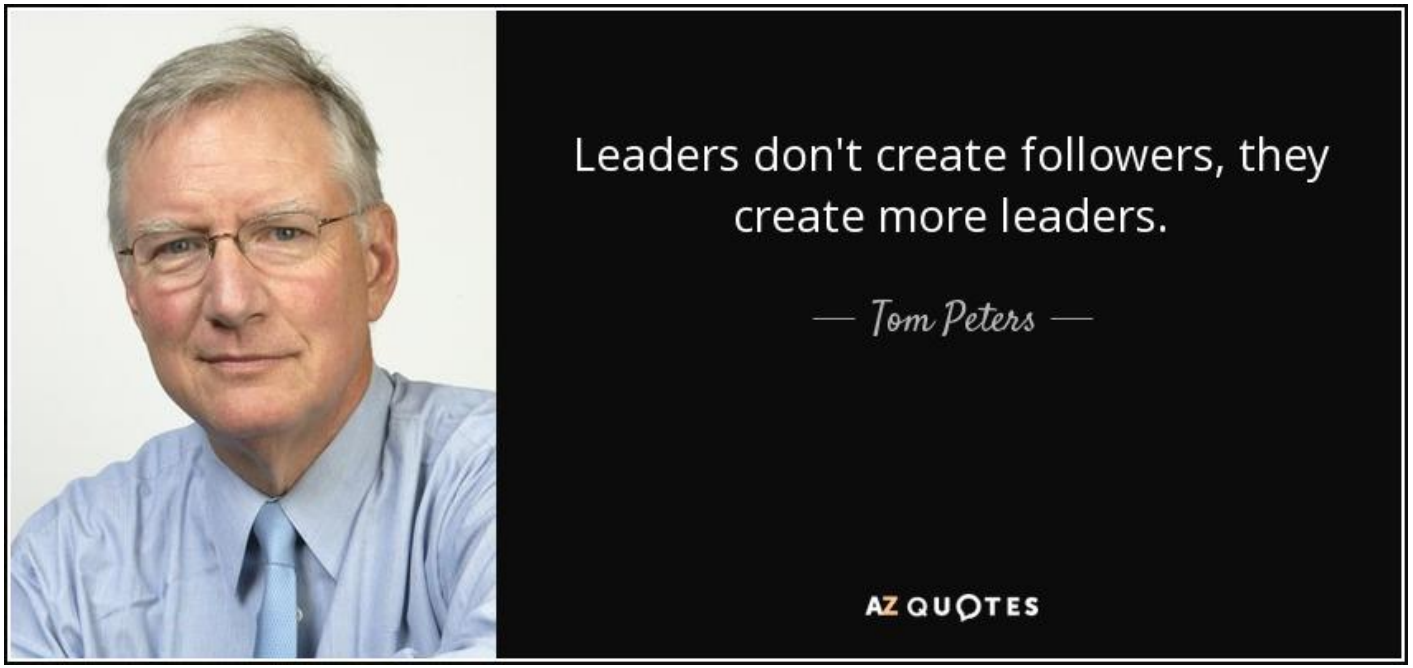
در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟



به پیش‌رفت شغلی ایشان اهمیتی نمی‌دهیم.

- پیش‌رفت کارکنان برای ما اهمیتی ندارد.
- آنان را برای رشد به سمت جلو نمی‌رانیم.
- زمانی را برای برنامه‌ی توسعه‌ی شخصی کارکنان صرف نمی‌کنیم.
- در ذهن خود، مسیر رشدی را برای دیگران ترسیم نکرده‌ایم.
- به هر دلیل، به کارکنان مسئولیت‌های بیش‌تر و کلیدی‌تر نمی‌دهیم.
- خیرخواهانه به کارکنان بازخورد نمی‌دهیم.

جملات پرمفهوم



«رهبران، پیروان خلق نمی‌کنند، آنان رهبران بیش‌تر خلق می‌کنند.»

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

گره‌گشا نیستیم.

- رویکرد ما در گفتار و کردار، گره‌گشایی از مشکلات سازمان یا افراد نیست.
- به جای تمرکز بر راه‌حل مشکلات، به دنبال مقصر هستیم.
- مشکلات را پیچیده‌تر می‌کنیم.
- کارکنان را در حل مشکلات تنها می‌گذاریم.



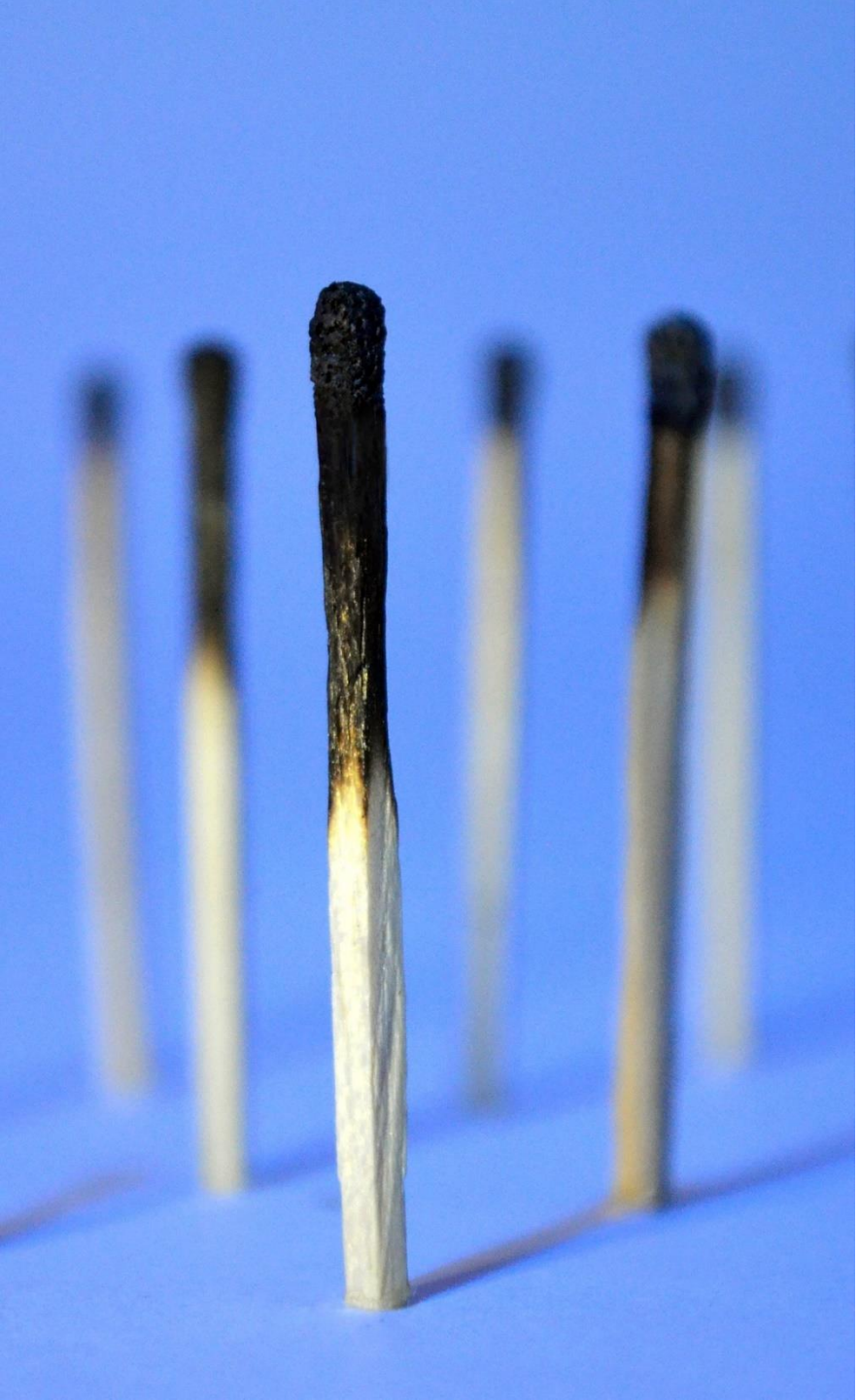
در چه صورت مدیر خوبی نیستیم؟

نسبت به وجود آدم‌های بی‌شعور در تیم بی‌تفاوت هستیم.

- افراد بی‌کفایت یا سمی را در سازمان استخدام می‌کنیم یا نگه می‌داریم.
- نسبت به رفتار ناهنجار افراد سمی، واکنش نشان نمی‌دهیم.
- مشکلاتی که ناشی از رفتار افراد بی‌شعور است را نمی‌بینیم یا آن را توجیه می‌کنیم.

Asshole or Poisoned People

افراد بی‌شعور یا سمی



آدم‌های بی‌شعور یا سمی در محل کار

- در سازمان با پدیده‌ای به نام آدم‌های بی‌شعور یا سمی مواجه هستیم که با رفتار و کردارشان به سازمان و به افراد آسیب می‌رسانند.
- یکی از شواهد وجود مدیران بد در سازمان، حضور آدم‌های سمی یا بی‌شعور در سازمان است.
- در تحقیقی که در Harvard Business Schoolتوسط مایکل هاوسمن و دایلان ماینور انجام شده است، هزینه‌های وجود افراد بی‌شعور را اندازه گیری کرده‌اند:

«پرهیز از نگه‌داشتن یک آدم بی‌شعور یا سمی، دو برابر استخدام یک ستاره (که جزو 1 درصد افراد سازمان هستند) برای سازمان منفعت دارد. »

جملات پرمفهوم

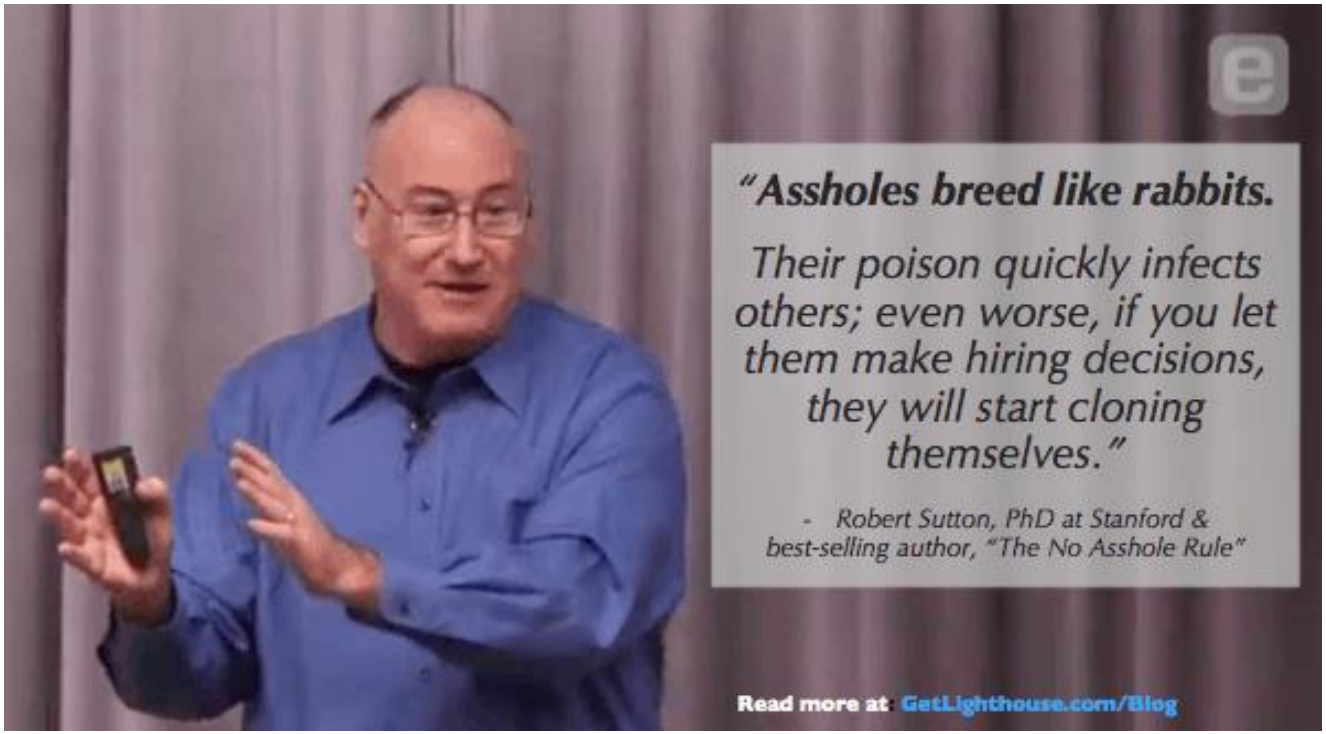
"It is better to first get the right people on the bus, The wrong people off the bus, And the right people in the right seats, And then figure out where to drive."

"بهتر است ابتدا افرادِ صحیح را سوار و افراد اشتباه را از اتوبوس پیاده کنید و افراد صحیح را بر صندلی صحیح بنشانید و آن گاه دریابید که به کجا برانید."



جیم کالینز

آدم‌های بی‌شعور یا سمی در محل کار



«بی‌شعورها مانند خرگوش زاد و ولد می‌کنند. سم آنان دیگران را به سرعت آلوده می‌کند و بدتر می‌شود اگر اجازه دهید برای استخدام‌ها تصمیم‌گیری کنند و در این صورت، خود را تکثیر خواهند کرد.»

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

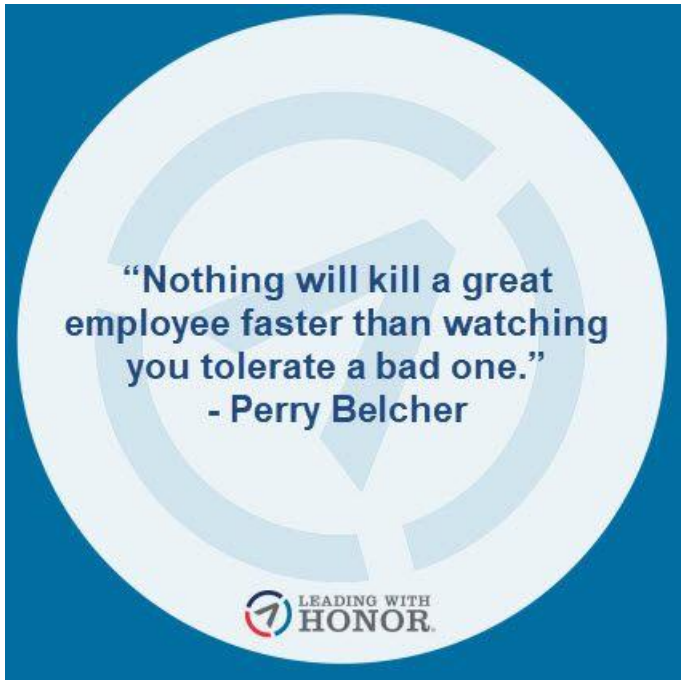
"My main job was developing talent. I was a gardener providing water and other nourishment to our top 750 people. Of course, I had to pull out some weeds, too."

"شغل اصلی من، پرورش استعدادها بود. من باغبانی بودم که به هفتصد و پنجاه نفر از لایه ی بالایی سازمان، آب و تغذیه می رساندم. چه آن که مجبور به بیرون کشیدن برخی علف های هرز هم بودم."



جک ولش

آدم‌های بی‌شعور یا سمی در محل کار



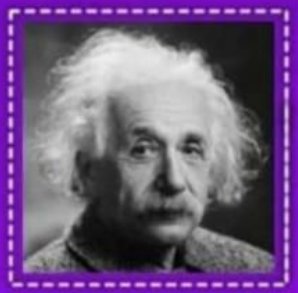
«چیزی یک نیروی عالی را سریع‌تر از این که می‌بیند یک نیروی بد را تحمل می‌کنید، نمی‌کشد.»

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"The world will not be destroyed by those who do evil, but by those who watch them without doing anything."

«دنیا نه توسط آنان که اعمال شرورانه انجام می‌دهند، بلکه توسط آنان که بی‌اقدام، نظاره‌گرشان هستند، ویران می‌شود.»



آلبرت اینشتین

@Tips_for_management

"Strong managers who make tough decisions to cut jobs provide the only true job security in today's world. Weak managers are the problem. Weak managers destroy jobs."

"در دنیای امروز، مدیران قوی که برای تعدیل نیرو، تصمیمات سخت می گیرند، باعث امنیت شغلی واقعی می شوند. مشکل، مدیران ضعیف هستند که مشاغل را نابود می کنند."



جک ولش

جملات پرمفهوم

جملات پرمفهوم

"If you have the wrong people,
it doesn't matter whether you
discover the right direction;
you still won't have a great company.
Great vision without great people
is irrelevant."

"اگر افراد اشتباه [همراه خود] دارید،
اهمیتی ندارد که مسیر صحیح را یافته باشید
زیرا هنوز یک شرکت عالی نخواهید داشت.
چشم انداز عالی بدون افراد عالی،
بی معنی ست."



جیم کالینز

3

فصل سوم:

چه‌گونه رهبر باشیم؟

مروری بر تعریف رهبری داشته باشیم

۱. رابرت هوس (Robert House)

رهبر کسی است که توانایی تأثیرگذاری بر دیگران برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمانی دارد و با الهام‌بخشی، هدایت و ایجاد انگیزه در افراد، آنها را در مسیر درست هدایت می‌کند.

منبع: House's Path-Goal Theory (1971)

۲. جان مکسول (John Maxwell)

رهبر کسی است که دیگران را متقاعد می‌کند که از طریق تأثیرگذاری، الهام‌بخشی و هدایت، به سمت چشم‌اندازی مشخص حرکت کنند. رهبر واقعی کسی است که نه تنها خود به جلو می‌رود، بلکه دیگران را نیز همراه خود می‌سازد.

منبع: کتاب "21 قانون انکارناپذیر رهبری" (The 21 Irrefutable Laws of Leadership)

۳. پیتر دراکر (Peter Drucker)

رهبری عبارت است از بالا بردن سطح عملکرد افراد به حدی که به دستیابی به اهداف بالاتر منجر شود. رهبران به جای قدرت مستقیم، با تأثیرگذاری بر رفتار و انگیزه‌های کارکنان به موفقیت سازمان کمک می‌کنند.

منبع: کتاب "مدیریت برای آینده" (Management for the Future)

۴. وارن بنیس (Warren Bennis)

رهبری توانایی تبدیل چشم‌اندازها به واقعیت است. رهبران نه تنها اهداف سازمانی را تعیین می‌کنند، بلکه توانایی خلق آینده‌ای بهتر را دارند. رهبران موفق با ایجاد اعتماد و الهام‌بخشی به دیگران، آنها را به سمت اهداف بلندمدت هدایت می‌کنند.

منبع: کتاب "رهبری" (On Becoming a Leader)

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

۵. جیمز مک‌گرگور برنز (James MacGregor Burns)

رهبر کسی است که به طور فعال افراد را به سمت تغییر و تحول سوق می‌دهد و باعث می‌شود که آنها فراتر از منافع شخصی خود برای دستیابی به اهداف مشترک تلاش کنند.

منبع: نظریه رهبری تحول‌گرا (Transformational Leadership Theory)

۶. جان پی. کوتتر (John P. Kotter)

رهبر کسی است که تغییرات را هدایت می‌کند و به جای مدیریت فرآیندهای موجود، بر الهام‌بخشی و تشویق افراد به نوآوری و تغییر تمرکز دارد. او نقشه‌راهی برای آینده ارایه می‌دهد و افراد را برای حرکت در آن مسیر هدایت می‌کند.

منبع: کتاب "رهبری برای تغییر" (Leading Change)

۷. استیو جابز (Steve Jobs)

رهبر کسی است که دیگران را با الهام‌بخشی و اشتیاق خود به سمت اهداف بزرگ هدایت می‌کند و به آنها اعتماد به نفس می‌دهد تا به چیزی بیشتر از آنچه فکر می‌کردند ممکن است، دست یابند.

منبع: نقل قول‌های جابز درباره رهبری

۸. هِنری مینتزبرگ (Henry Mintzberg)

رهبری شامل تلفیقی از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی است که به مدیران اجازه می‌دهد تا سازمان‌ها را به سمت اهداف تعیین‌شده هدایت کنند. رهبران بر تصمیمات کلیدی تأثیر می‌گذارند و فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند.

منبع: کتاب "طبیعت مدیر" (The Nature of Managerial Work)

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Average leaders raise the bar on themselves; good leaders raise the bar for others; great leaders inspire others to raise their own bar.

«رهبران متوسط، به دنبال ترقی خود و مدیران خوب، در پی ترقی دیگران هستند. حال آن که مدیران عالی، الهام بخش دیگرانند تا خود رشد کنند.»



اورین وودوارد

مقایسه مدیر و رهبر

تفاوت میان

مدیر ⟵ Vs. ⟶ **رهبر**

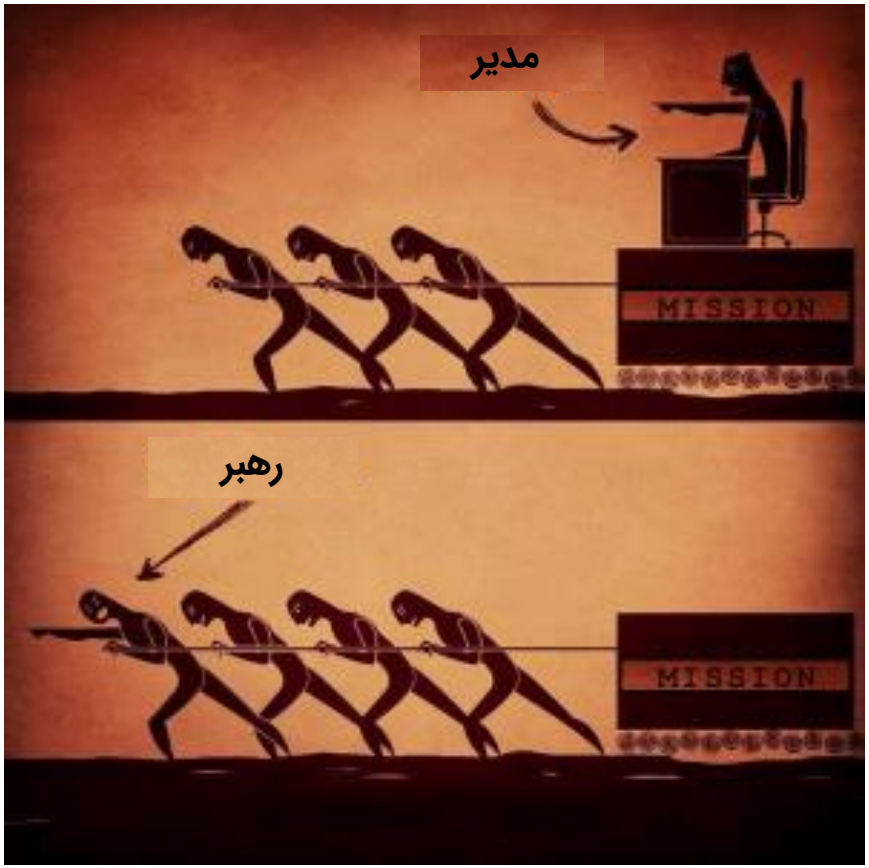


Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مقایسه مدیر و رهبر



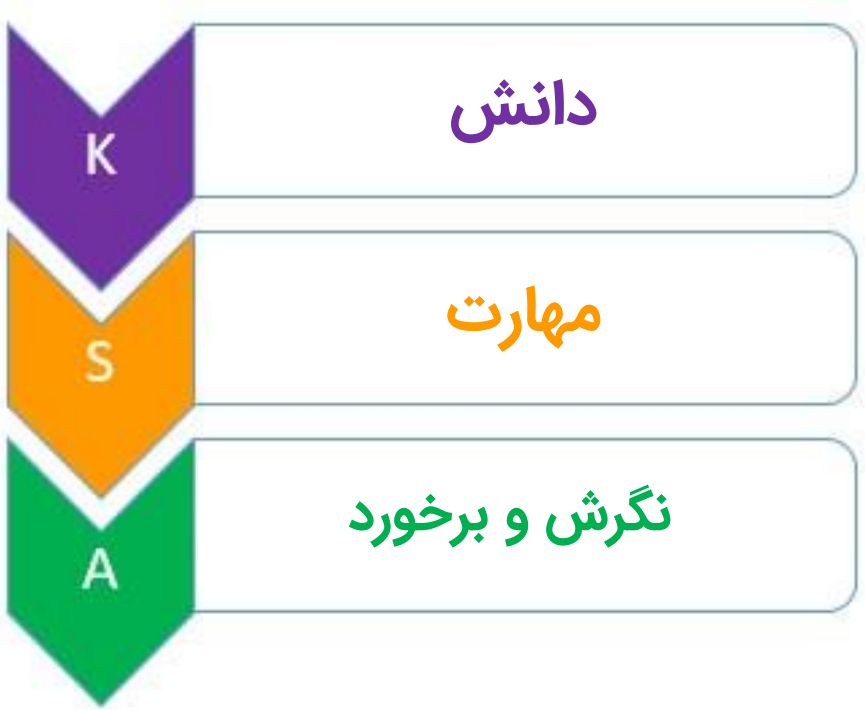
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

تفاوت مدیر و رهبر

	مدیر	رهبر
چشم‌انداز و هدف	بهبود کارایی، برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف موجود	آینده‌نگر، الهام‌بخش، خلق چشم‌انداز بلندمدت برای توسعه و تغییر
سبک کاری	سازمان‌دهی و کنترل فعالیت‌ها، حفظ ثبات و کارایی	انگیزه‌دهنده، مشوق تغییرات و نوآوری
نوآوری	حفظ و بهینه‌سازی سیستم‌های موجود، کاهش ریسک	تشویق خلاقیت و پذیرش ریسک، جستجوی راه‌حل‌های جدید
تمرکز	تمرکز بر بهینه‌سازی فرآیندها، دستیابی به نتایج سریع	تمرکز بر رشد و توسعه افراد، پرورش استعدادها
ریسک‌پذیری	اجتناب از ریسک‌های غیرضروری، حفظ ثبات در سازمان	ریسک‌پذیری بالا، آزمودن ایده‌های جدید
نحوه تاثیرگذاری	از طریق اختیار رسمی و کنترل ساختاری عمل می‌کند	با الهام‌بخشی، انگیزه‌دهی و تأثیر شخصیتی به دیگران اثر می‌گذارد
تعامل با تیم	نظارت، تخصیص وظایف و کنترل خروجی تیم	تشویق به همکاری، مشارکت داوطلبانه، ایجاد همدلی
هدف نهایی	دستیابی به نتایج خاص و بهینه‌سازی کارکردهای فعلی	رسیدن به تغییرات مثبت، ایجاد چشم‌انداز جدید
رویکرد به مشکلات	مدیریت مشکلات به صورت کارآمد و مؤثر	نگاه به مشکلات به عنوان فرصت برای یادگیری و رشد
منبع قدرت	قدرت از طریق جایگاه رسمی و سلسله‌مراتب	تأثیر شخصیتی، کاریزما، توانایی ایجاد ارتباط
ارتباطات	دستورات مستقیم و واضح، ارتباطات رسمی و سلسله‌مراتبی	باز و شفاف، تشویق به بازخورد، گفت و گوی دوطرفه
محیط کاری	حفظ محیط کاری منظم و کارآمد	ایجاد فضای باز و خلاق برای رشد و نوآوری
توان‌مندسازی افراد	نظارت و اطمینان از اجرای صحیح دستورالعمل‌ها	تشویق به خودمختاری و مسئولیت‌پذیری فردی
انگیزش افراد	از طریق پاداش و تنبیه، تنظیم انگیزش	از طریق ایجاد معنا و هدف، الهام‌بخشی
نگرش به تغییرات	حفظ وضعیت موجود و کنترل تغییرات	پیشگام تغییرات و نوآوری
تاثیر بلندمدت	بهینه‌سازی فرآیندها و دستیابی به اهداف مالی کوتاه‌مدت	ساخت فرهنگی الهام‌بخش و انعطاف‌پذیر
رویکرد به آموزش و رشد	تمرکز بر آموزش‌های لازم برای انجام کارها و کارآمدی	حمایت از یادگیری مستمر و رشد فردی
تاثیر بر فرهنگ سازمانی	نگه‌دارنده فرهنگ موجود و بهبود آن	شکل‌دهنده فرهنگ مثبت و الهام‌بخش
نحوه تصمیم‌گیری	بر اساس داده‌ها و تحلیل، متمرکز بر کاهش ریسک	بر اساس چشم‌انداز، ریسک‌پذیر و منعطف
بازخوردگیری و بازخورددهی	بیش‌تر متمرکز بر نظارت و ارزیابی عملکرد	فعال در دریافت بازخورد و تشویق به نقد سازنده

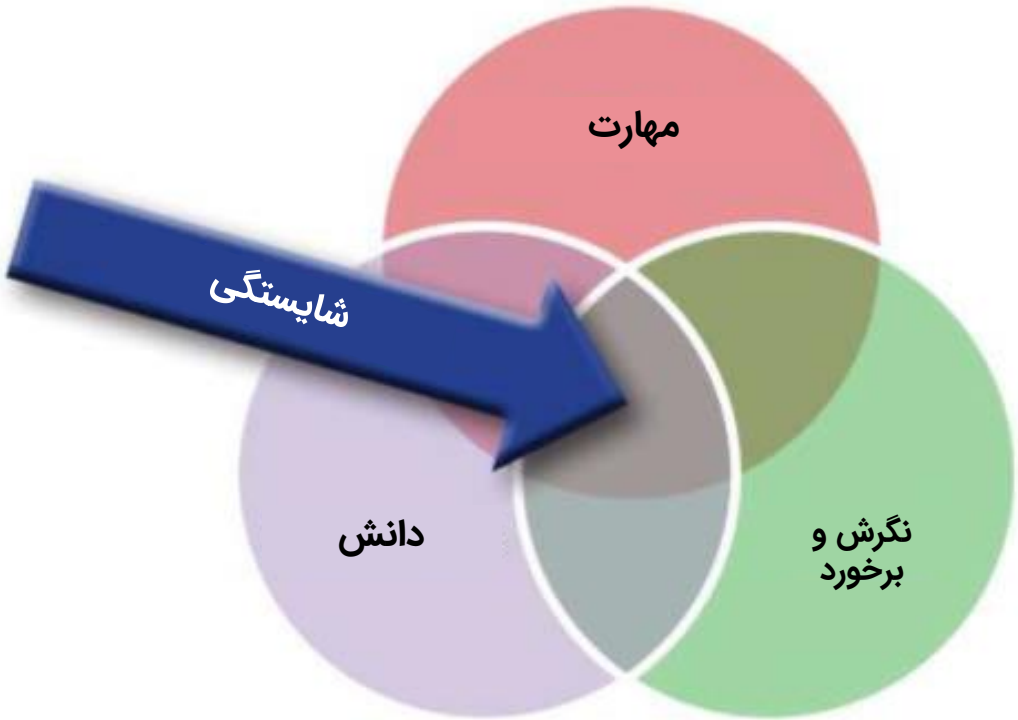
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مهم‌ترین داشته‌های یک رهبر



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

شایستگی رهبران



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Knowledge

دانش

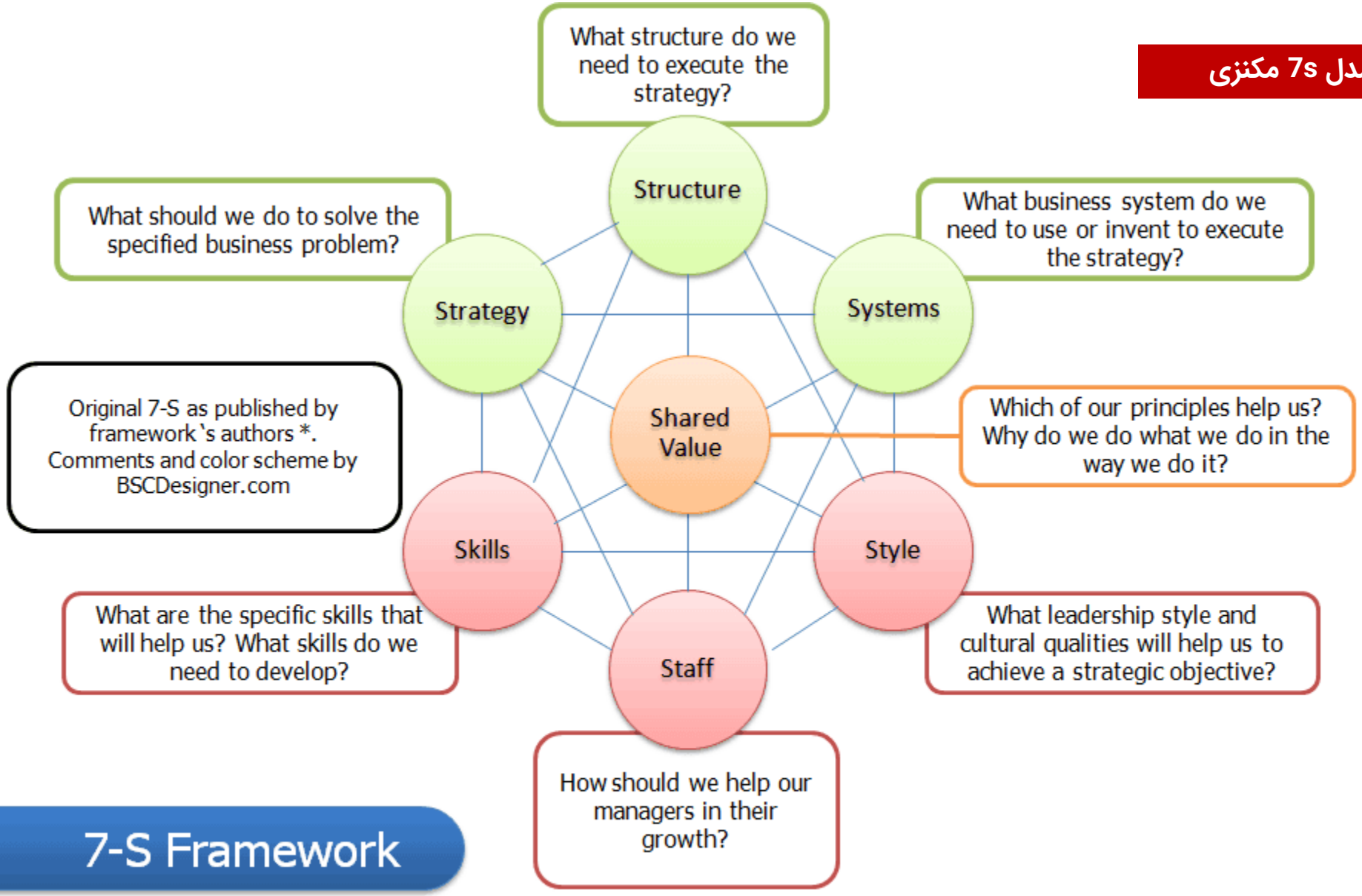
نیاز به آشنایی الگوهای کلان مدیریت سازمان



- باید الگوهایی که مدیریت سازمان را به صورت کلان می‌بیند، بشناسیم.
- باید مهم‌ترین فرایندهای سازمان را بشناسیم و ارتباط آن‌ها را با یک‌دیگر درک کنیم.
- در این زمینه، مدل‌های مختلفی در جهان وجود دارد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مدل 7s مکنزی

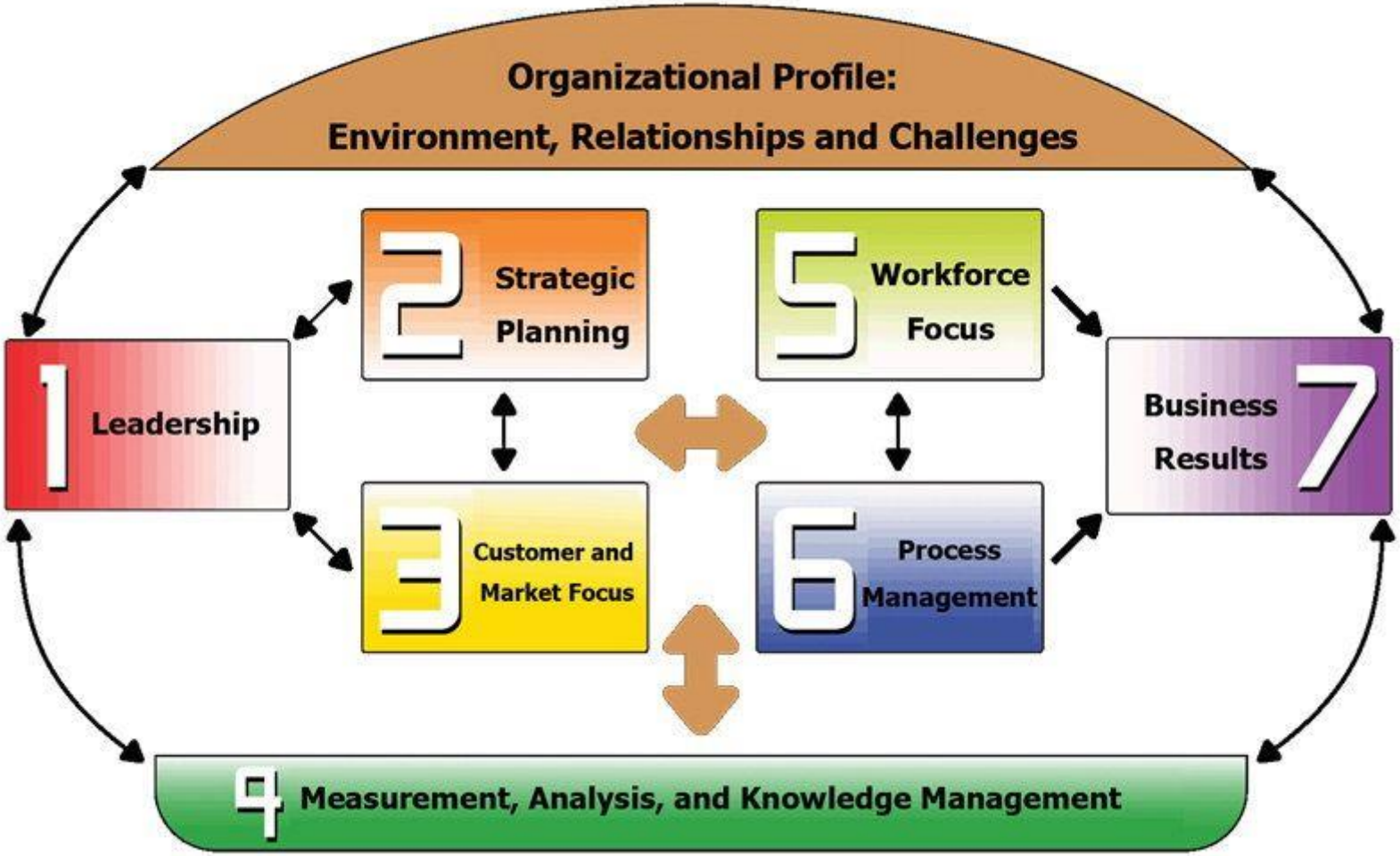


7-S Framework

* Original 7-S framework was introduced by Robert H. Waterman, JR., Thomas J. Peters, and Julien R. Phillips. in "Structure is not organization", Business Horizons (1980, June). Comments and color scheme by BSC Designer.com

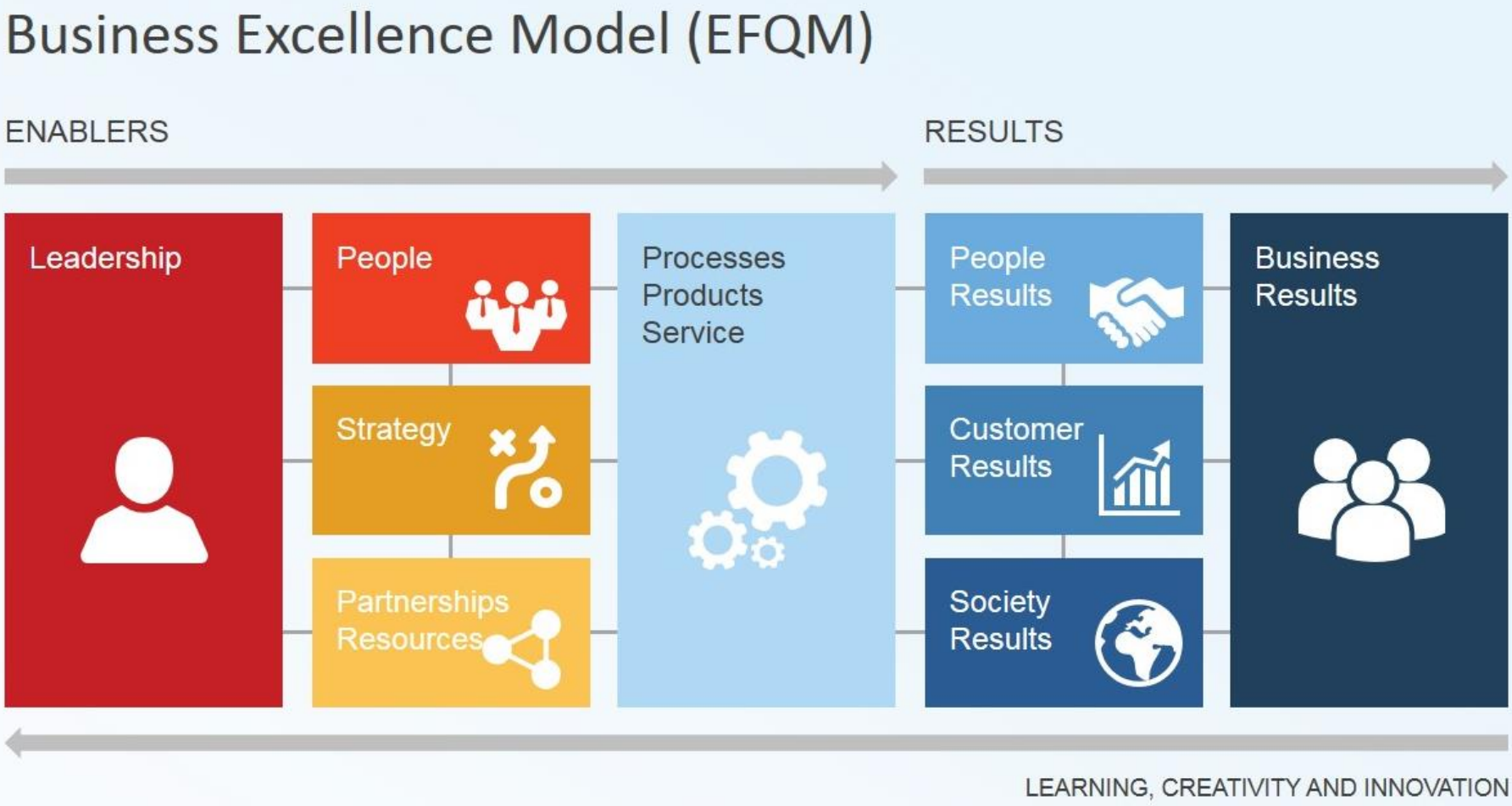
Legend: Hard Ss Soft Ss

مدل مالکوم بالدریج



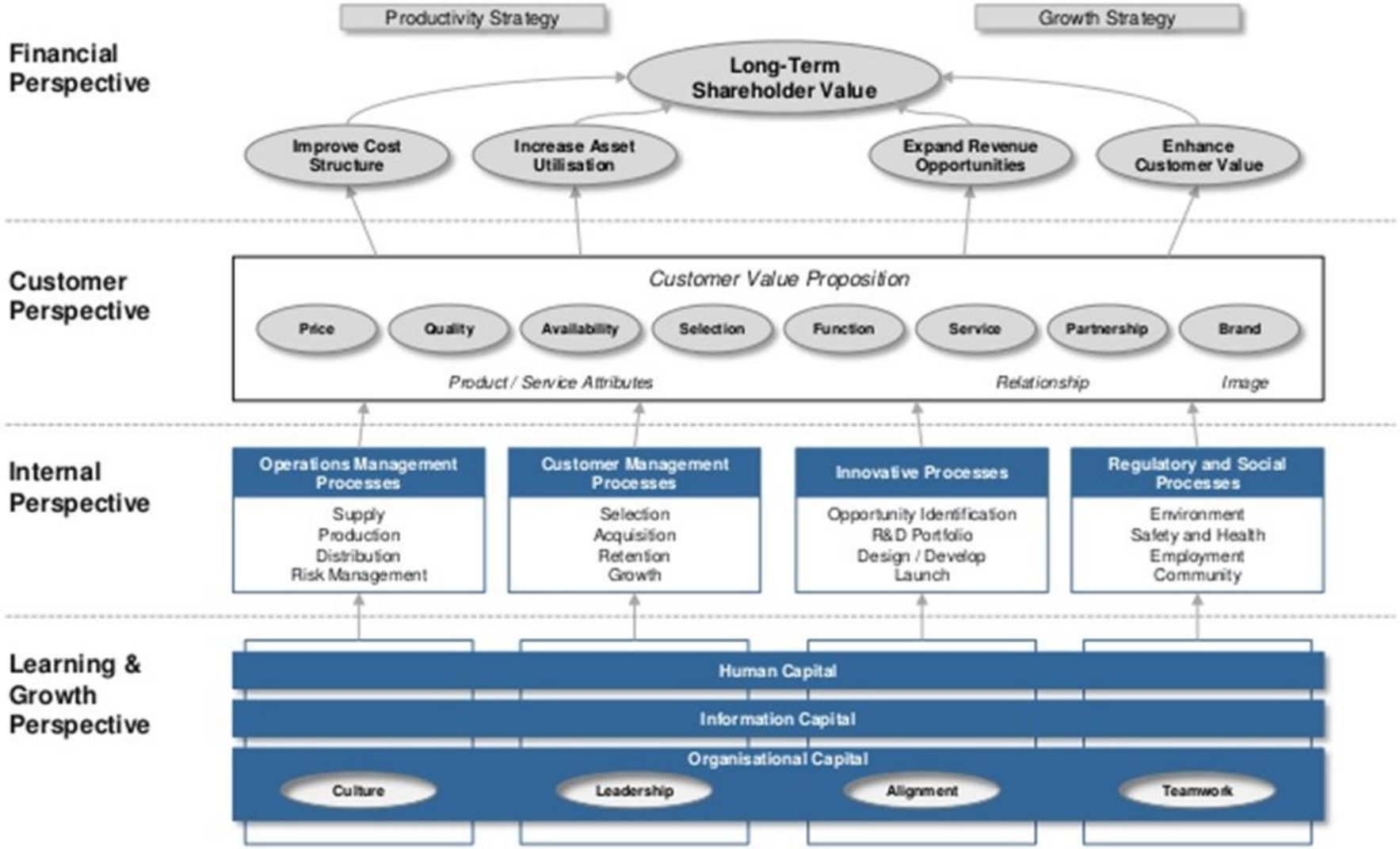
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مدل EFQM



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Strategy Map – Classic Kaplan/Norton





Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

توضیحاتی درباره:

مدل مدیریت استراتژیک نورتون-کاپلان

تعریف وضع مطلوب
(مأموریت، چشم‌انداز،
ارزش‌ها، اهداف)

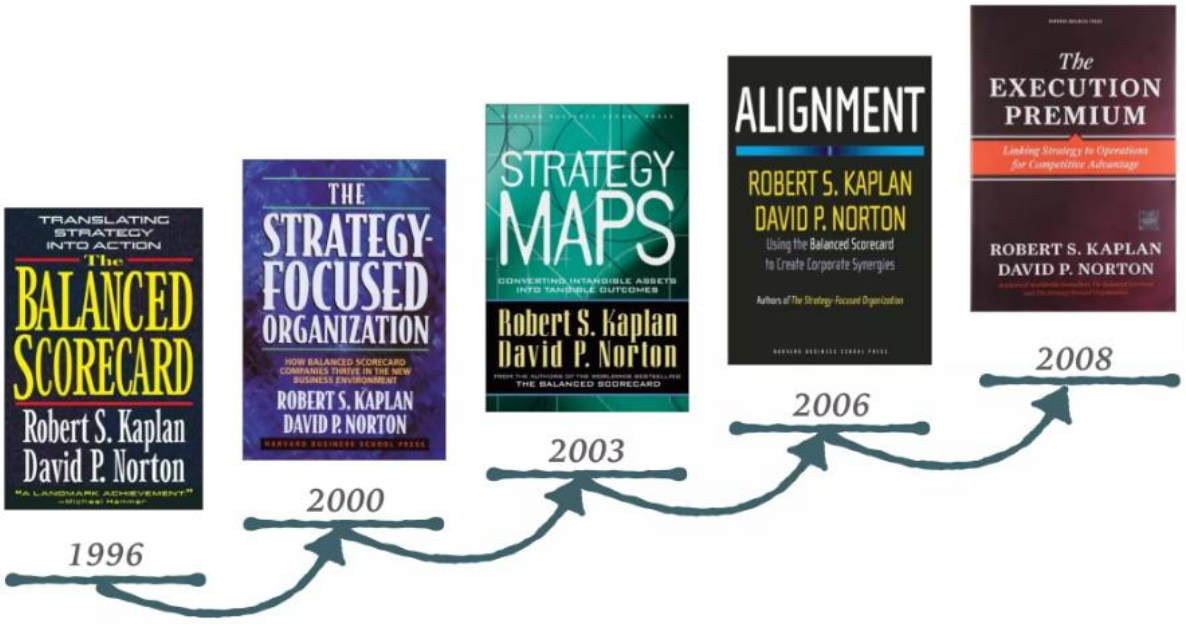


تعریف وضع موجود
(نقاط قوت و ضعف،
فرصت‌ها و تهدیدات)

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

The Balanced Scorecard (BSC) - "One of the most important management practices of the past 75 years" HBR

BALANCED SCORECARD HISTORY



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

BUILDING & IMPLEMENTING A BALANCED SCORECARD: NINE STEPS TO SUCCESS

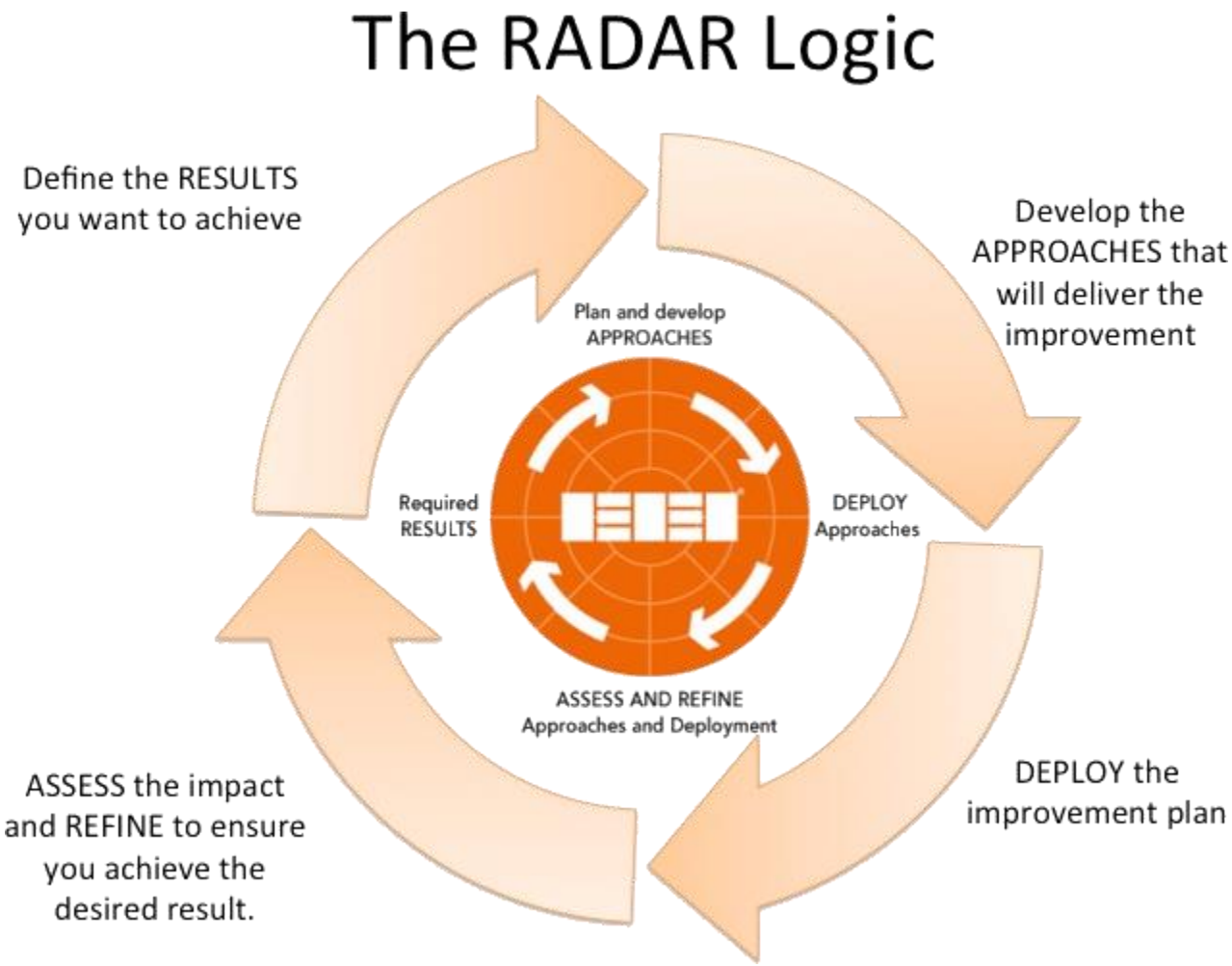


مراحل پیاده‌سازی BSC



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

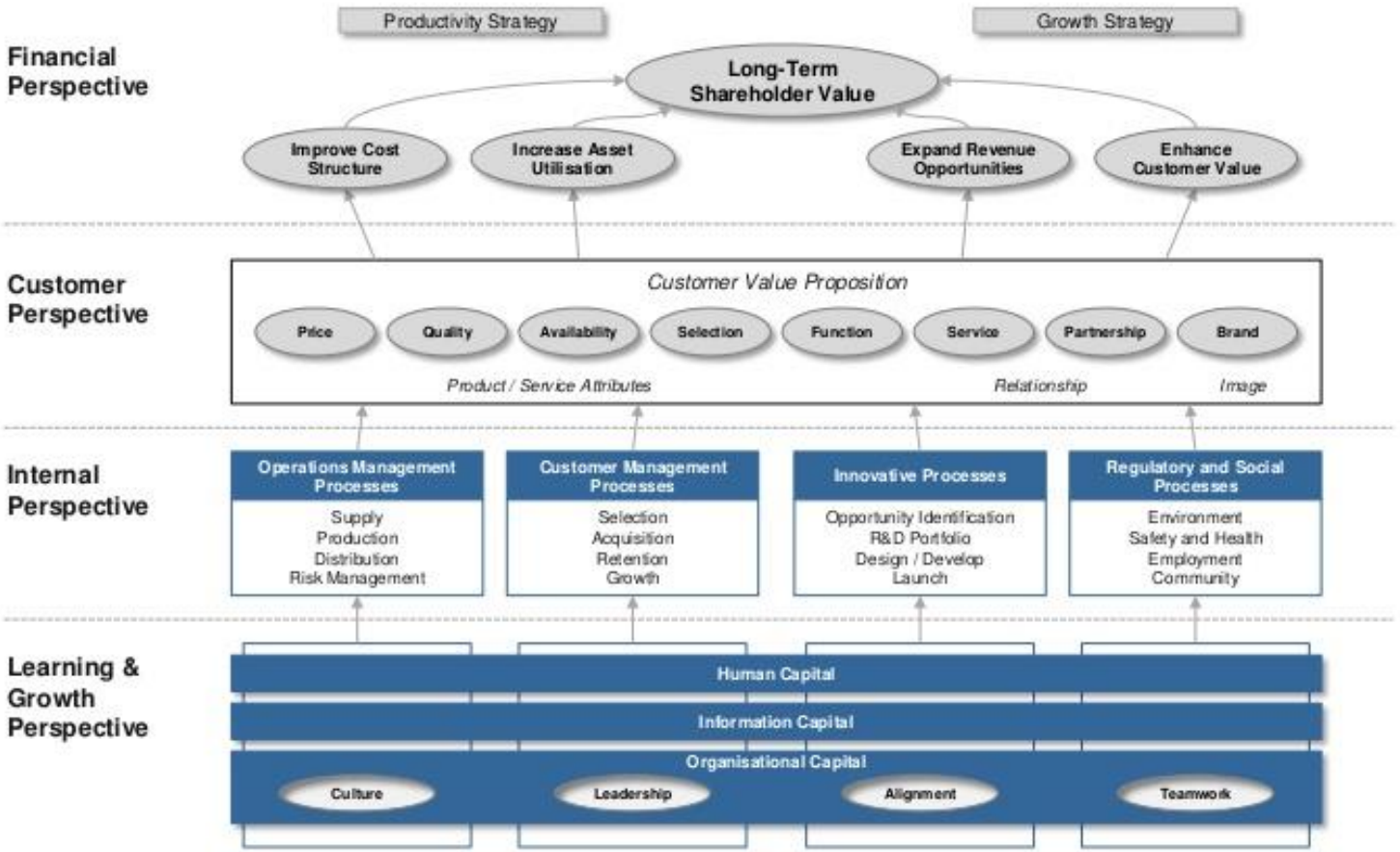
منطق ارزیابی رادار



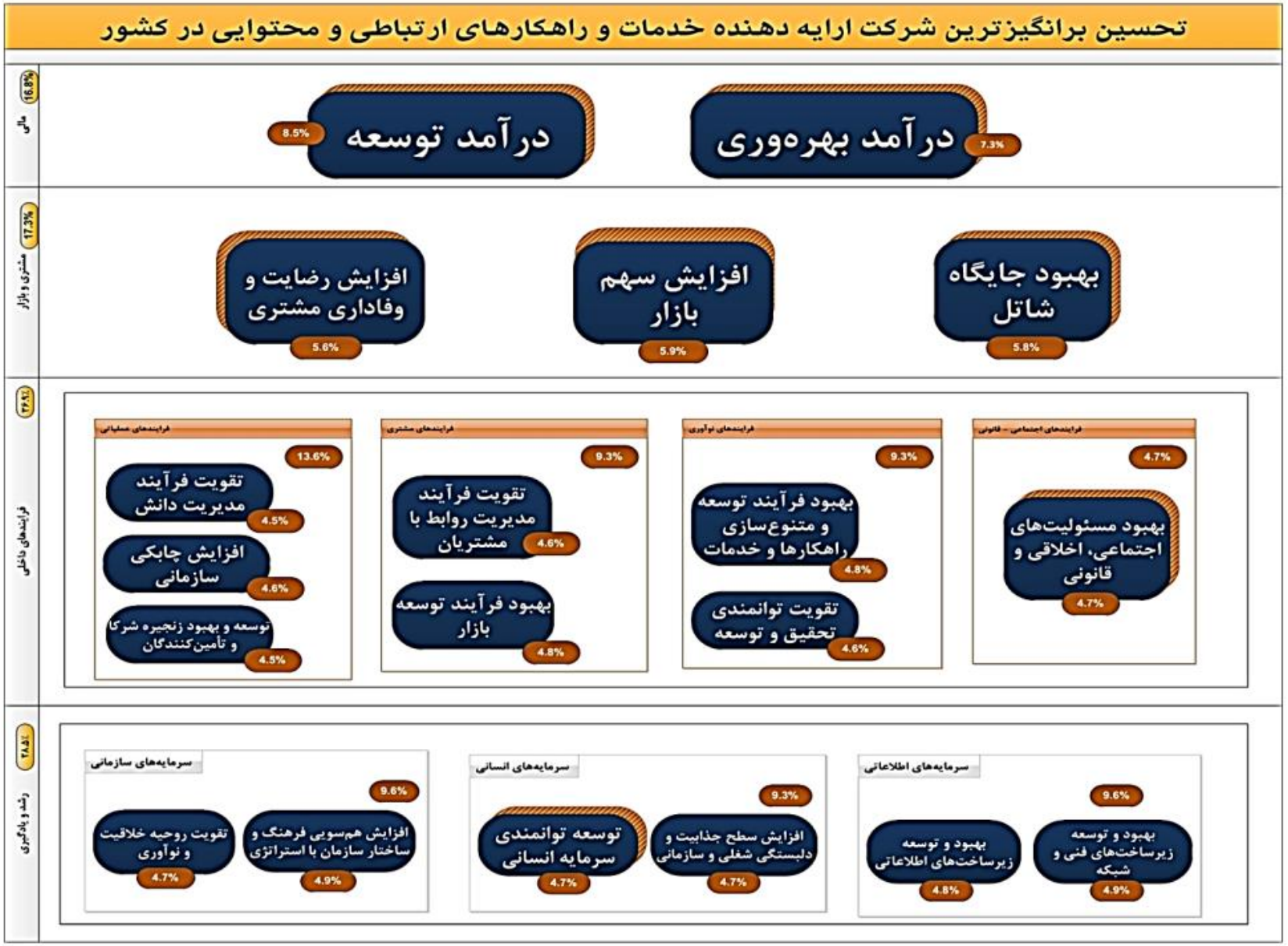
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Strategy Map – Classic Kaplan/Norton

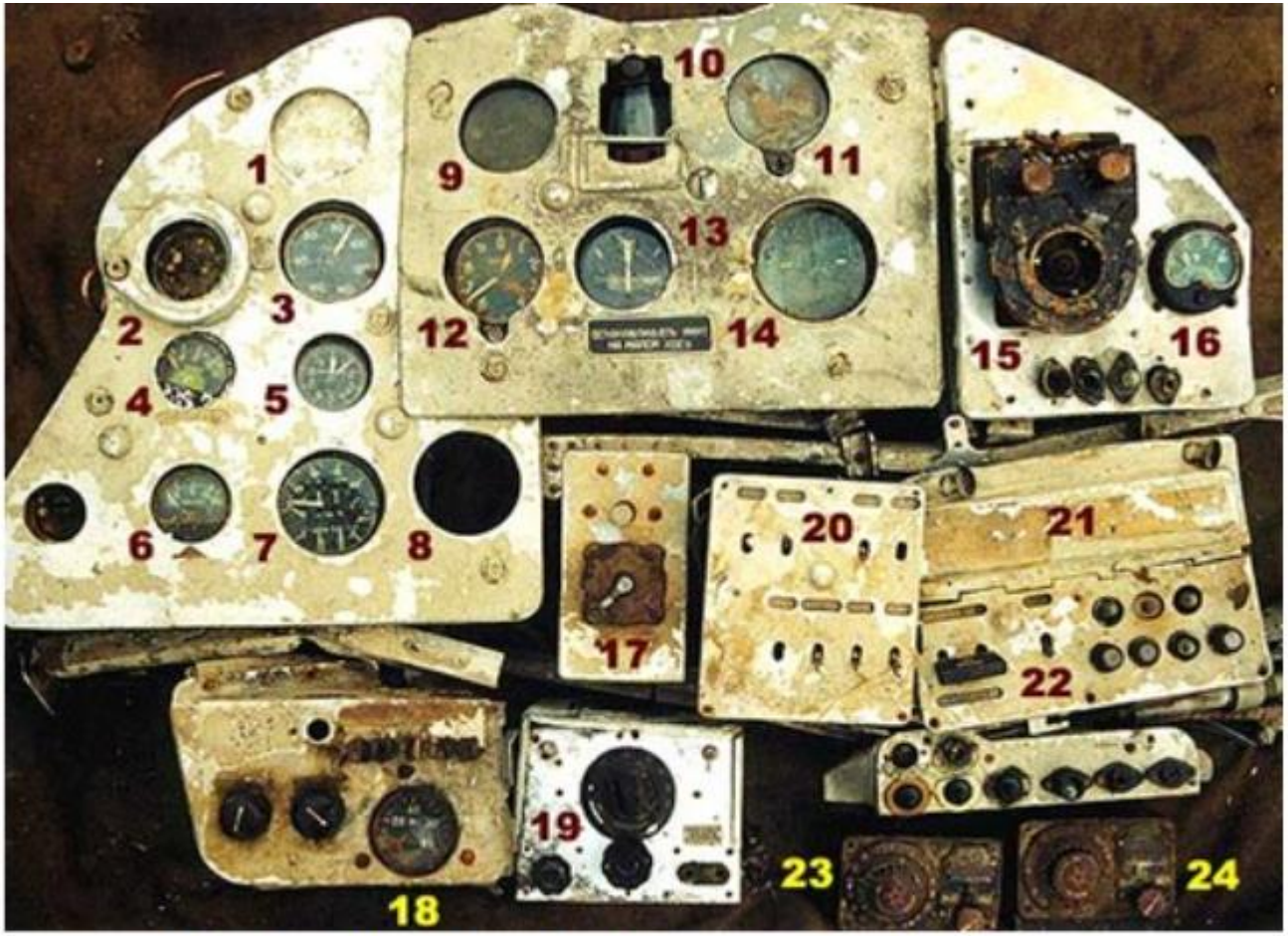
INTRAFOCUS



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



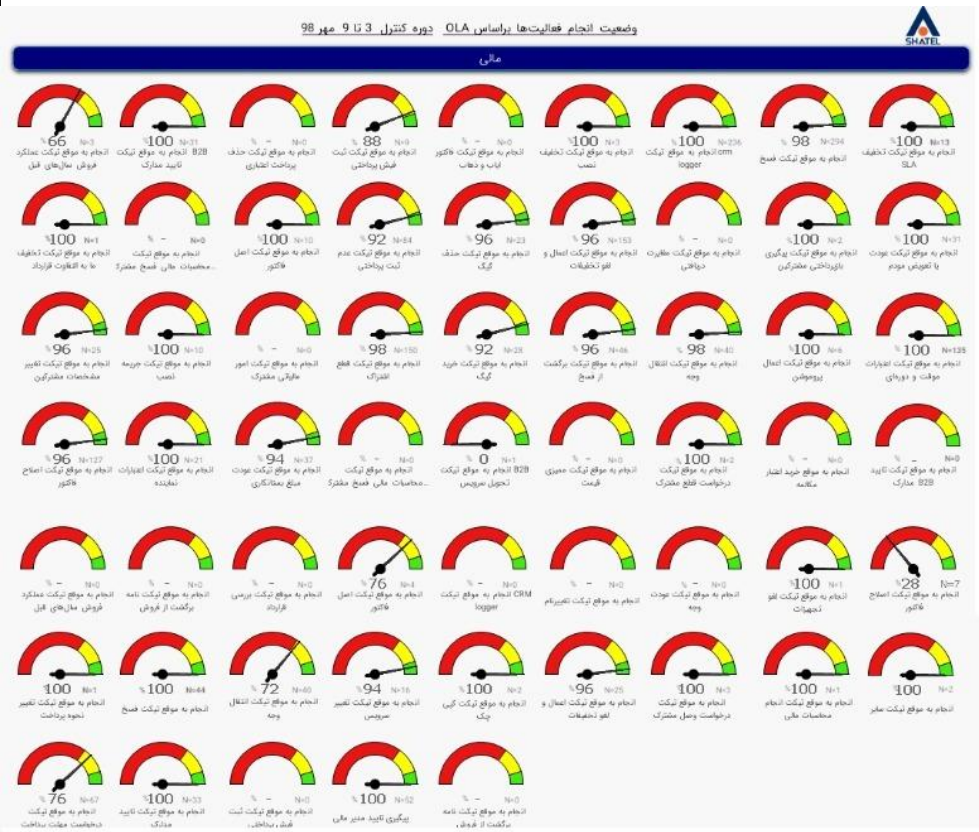
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



"BSC is like the dials in an airplane cockpit: it gives managers complex information at a glance."

R. S. Kaplan and D. P. Norton

Ahmadreza Nak
Instagram: a_nakhjavani


وضعیت انجام فعالیت‌ها براساس OLA دوره کنترل 3 تا 9 مهر 98
مالی
خرید داخلی
مدیریت سرمایه های انسانی
فنی
IT
امور مخابراتی و زیرساخت ها
فروش و بازاریابی
N = تعداد نمونه

منظر	هدف استراتژیک	شاخص	هدف	عملکرد
مالی	درآمد توسعه	درصد تحقق بودجه پورتی ADSL2+	+٪90	
		درصد تحقق بودجه پورتی در حال استفاده ADSL2+	+٪90	
		درصد تحقق بودجه ریالی ADSL2+	+٪90	
مشتری	افزایش سهم بازار	ضریب سودآوری مجتمع‌ها بر بستر DSLAM	+٪50	
		ضریب سودآوری مجتمع‌ها بر بستر اترنت	+٪70	
		ضریب نفوذ شاتل در بستر FTTC	+٪50	
		نسبت فروش اولیه مرکز تماس به کل فروش	+٪80	
	افزایش رضایت و وفاداری مشتریان	نرخ ریزش مشتریان ADSL2+	٪1.5	
		میانگین امتیاز مشترکین به کیفیت پاسخ گویی کارشناسان فروش و پشتیبانی فروش	4.8	
		متوسط زمان انتظار مشترکین برای برقراری تماس با کارشناسان	60 ثانیه	

نمادها: شروع نشده | کمتر از ٪40 | بین ٪40 تا ٪70 | بیش از ٪70

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

منظر	هدف استراتژیک	شاخص	هدف	عملکرد
مالی	درآمد توسعه	تحقق بودجه ریالی راهکارهای سازمانی (کل)	+٪90	
		تحقق بودجه ریالی پهنای باند اختصاصی	+٪90	
		تحقق بودجه ریالی فروش تلفن ثابت سازمانی	+٪90	
مشتری	افزایش رضایت و وفاداری مشتریان	نرخ ریزش پهنای باند اختصاصی	٪1	
		نرخ ریزش شاتل تاک سازمانی	٪1	

نمادها: شروع نشده | کمتر از ٪40 | بین ٪40 تا ٪70 | بیش از ٪70

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

شاخص‌های کلیدی در یک نگاه

منظر	هدف استراتژیک	شاخص	نوع شاخص	هدف	حد مطلوب	عملکرد
رشد و یادگیری	افزایش سطح جذابیت و دلبستگی شغلی و سازمانی	رضایت کارکنان	KR	۸۰٪	۷۵٪	۸۲٪
		نرخ ریزش کارکنان	KR	۰,۶	۱	۰,۷۶
	توسعه و توان‌مندی سرمایه انسانی	اثربخشی دوره‌های آموزشی	KPI	۸۰٪	۷۵٪	۸۶٪
		تحقق برنامه‌های آموزش	PI	۹۰٪	۸۰٪	۹۸٪

قابل توجه بیش‌تر | نگران‌کننده/ نامناسب | مناسب، طبق برنامه

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

برنامه‌ریزی استراتژیک در یک نگاه

برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایندی سیستماتیک برای ایجاد یکپارچگی میان این اجزاء است:

- ماموریت یا فلسفه‌ی وجودی سازمان
- چشم‌انداز یا مقصد مورد نظر سازمان
- برنامه‌ها یا شیوه‌های دست‌یابی به اهداف

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک، کمک می‌کند که جهت سازمان را مشخص کنید و همه‌ی تلاش‌ها برای رسیدن به اهداف مشترک، هم‌سو شود. چه آن که کمک می‌کند تا:

- به توافق بر سر اقداماتی برسیم که به رشد کسب و کار کمک می‌کند.
- منابع برای رسیدن به نتایج بهینه، هم‌راستا شود.
- نیازهای مالی اولویت‌بندی شود.
- مزیت رقابتی ساخته شود.
- با کارکنان، هم‌پیمان شویم و ارتباط بگیریم.
- در نهایت، در صورت رشد سازمان، بتوانیم فراتر از اتکا به حافظه و یک یا چند نفر و به شکل نظام یافته، فرایندها را مدیریت کنیم.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

آشنایی با نظام
برنامه‌ریزی در شاتل

تعریف وضع مطلوب
(مأموریت، چشم‌انداز،
ارزش‌ها، اهداف)



تعریف وضع موجود
(نقاط قوت و ضعف،
فرصت‌ها و تهدیدات)

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

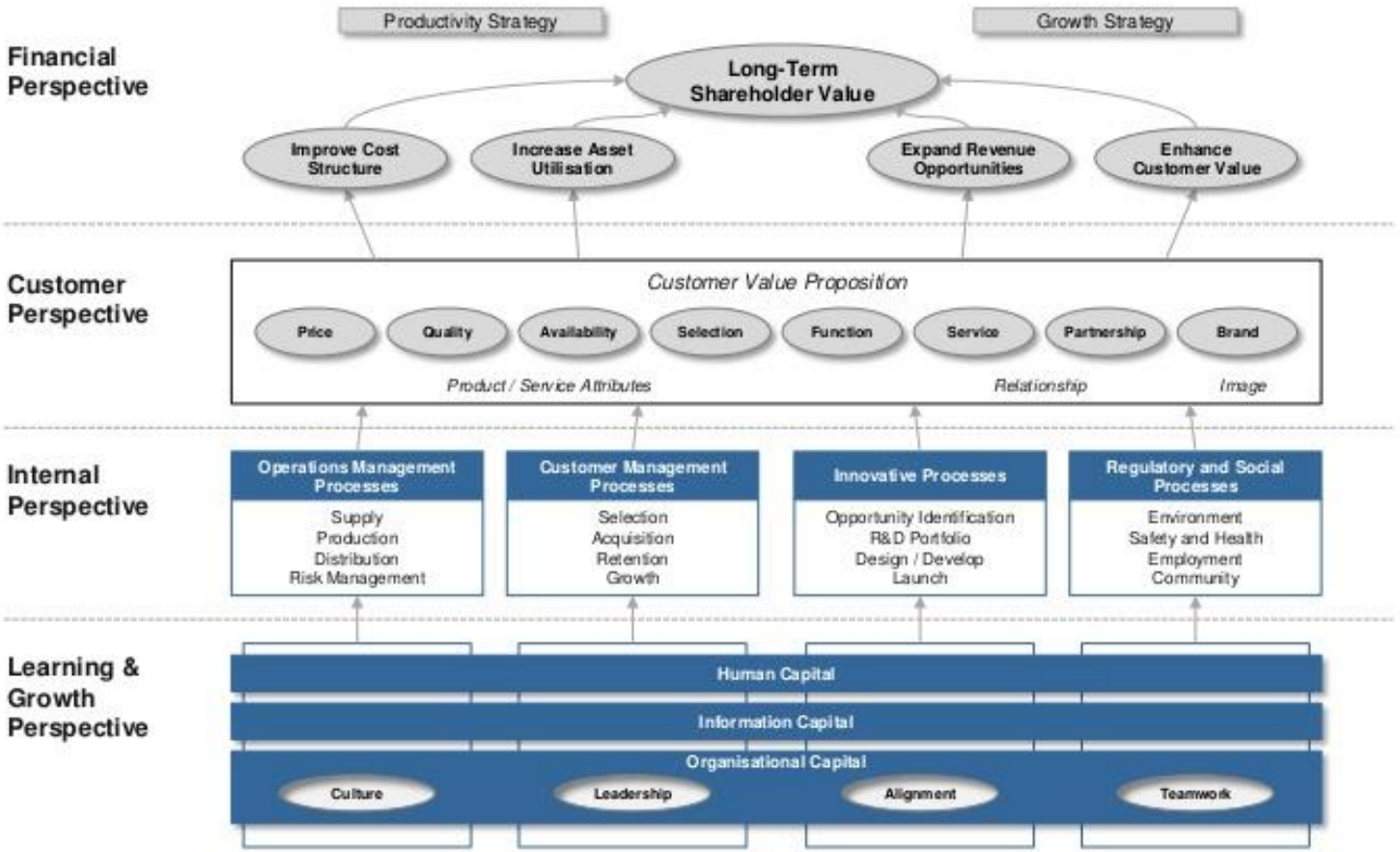
مراحل پیاده‌سازی BSC



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Strategy Map – Classic Kaplan/Norton

INTRAFOCUS



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

منطق ارزیابی رادار

برنامه‌ریزی و گام‌های اجرایی

Plan and develop APPROACHES



Required RESULTS

تحویل دادنی‌ها که بیش‌تر توسط هیات مدیره مشخص می‌شود

DEPLOY Approaches

اجرای برنامه‌ها طی سال

ASSESS AND REFINE Approaches and Deployment

جلسه‌ی مدیران و Q ها

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

BSC

منظر	اهداف استراتژیک	تحویل دادنی‌ها	شاخص‌ها	گام‌های اجرایی / Action List					شیوه پایش
					Q1	Q2	Q3	Q4	

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

خوان‌های برنامه‌ریزی در شاتل

خوان اول: جلسات هیات مدیره

- حاضرین در جلسه: اعضای هیات مدیره
- خروجی جلسه:
  - مرور استراتژی‌ها
  - تهیه لیست توقعات هیات مدیره از واحدها
- زمان جلسه:
  - یک‌شنبه 19بهمن- ساعت 8تا 16

خوان دوم: اولین جلسه برنامه‌ریزی

- حاضرین در جلسه: همه‌ی سرپرستان و مدیران میانی
- خروجی جلسه:
  - آموزش مدل برنامه‌ریزی سال جدید
- زمان جلسه:
  - سه‌شنبه 21بهمن- ساعت 14 تا 16

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

خوان‌های برنامه‌ریزی در شاتل

خوان سوم: مرور توقعات هیات مدیره با مدیران و سرپرستان

- حاضرین در جلسه: اعضای هیات مدیره و همه‌ی مدیران و سرپرستان
- خروجی جلسه:
  - مرور استراتژی‌ها
  - اعلام توقعات هیات مدیره از واحدها
  - شنیدن توقعات و انتظارات واحدها
  - اعلام نظرات تکمیلی توسط مدیران درباره‌ی توقعات از واحدها
  - در نهایت رسیدن به یک لیست از توقعات کلی از واحدها
- زمان جلسه:
  - چهارشنبه 29بهمن- ساعت 16تا 20 (با حضور مدیران)
  - پنج‌شنبه 30بهمن- ساعت 10تا 12 (با حضور سرپرستان)

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

خوان‌های برنامه‌ریزی در شاتل

خوان چهارم: جلسات انفرادی با مدیرعامل

- حاضرین در جلسه: مدیرعامل و مدیران پرستان هر واحد به صورت انفرادی
- خروجی جلسه:
  - تهیه گام‌های اجرایی برنامه و مرور برنامه‌ی واحدها
- زمان جلسه:
  - شنبه 9 اسفند تا پنج‌شنبه 14 اسفند

خوان پنجم: ارایه واحدها با حضور سرپرستان همان واحد- ارایه هر بخش توسط مدیران میانی آن واحد انجام می‌شود.

- حاضرین در جلسه: اعضای هیات مدیره، مدیران و سرپرستان واحد مربوطه
- خروجی جلسه:
  - ارایه‌ی برنامه‌ی واحدها توسط سرپرستان
- زمان جلسه:
  - دوشنبه 25اسفند- ساعت 14 تا 20
  - سه‌شنبه 26اسفند- ساعت 14 تا 20

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

خوان‌های برنامه‌ریزی در شاتل

خوان ششم: مرور برنامه در جلسه‌ی Q_0

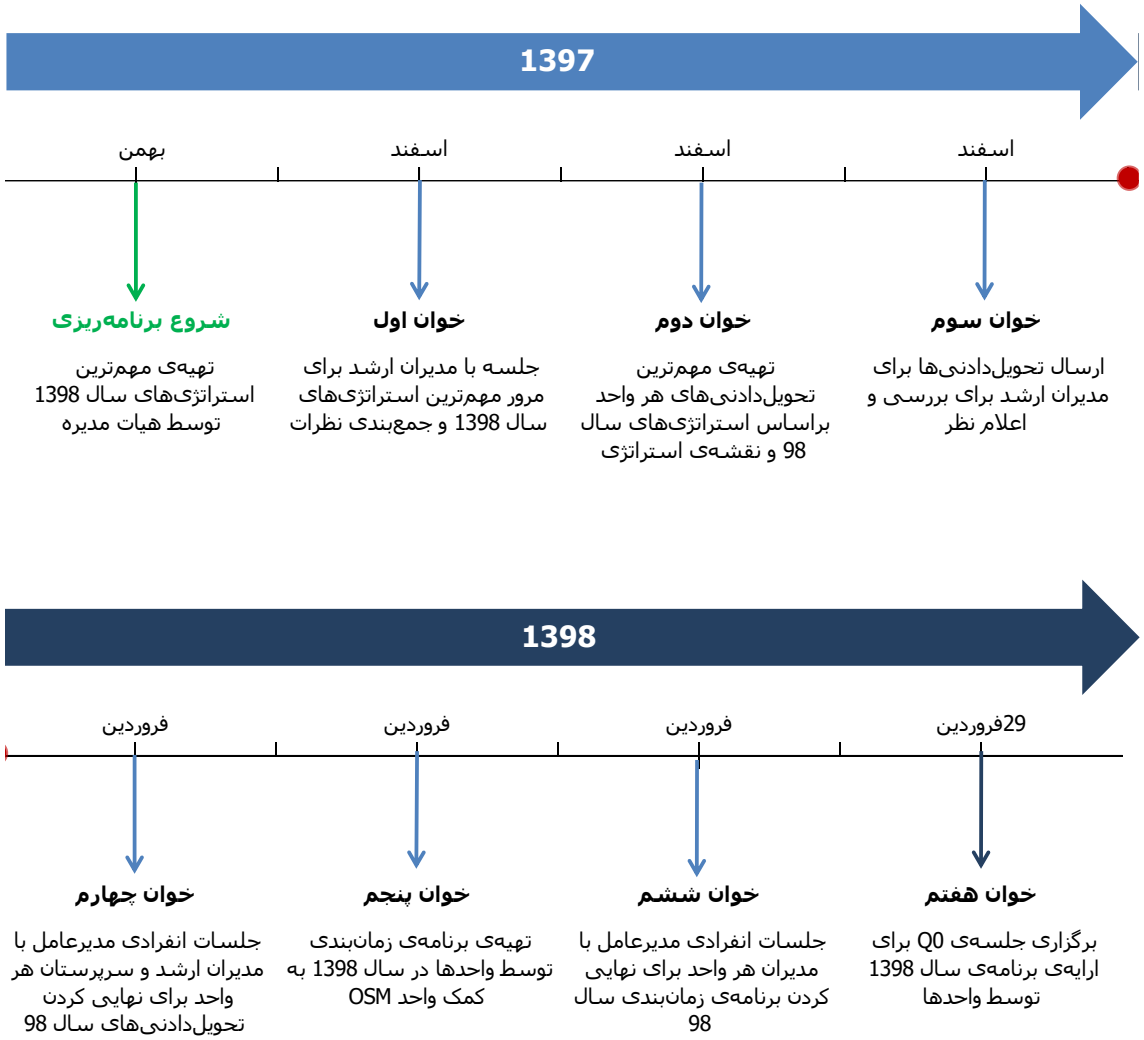
- حاضرین در جلسه: همه‌ی مدیران و سرپرستان هم‌چون جلسات Q
- خروجی جلسه:
  - مرور برنامه واحدها در سال جدید
- زمان جلسه:
  - پنج‌شنبه 20فروردین- ساعت 8 تا 14/ سالن دانشگاه شهید بهشتی)

خوان هفتم: مرور برنامه در گردهمایی اول سال

- حاضرین در جلسه: همه‌ی اعضای گروه شرکت‌های شاتل
- خروجی جلسه:
  - مرور برنامه سال گذشته توسط مدیرعامل
  - اعلام برنامه سال آینده توسط رییس هیات مدیره
- زمان جلسه:
  - پنج‌شنبه 27فروردین- ساعت 8 تا 14

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Roadmap برنامه در یک نگاه



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani





Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

شاتل من به همراه دیگر اعضای گروه شاتل برای "تحقق اهداف برنامه‌ی سال ۹۸" هم‌قسم شدم.



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

گردهمایی شاتل برای مرور عملکرد در سال‌های مختلف









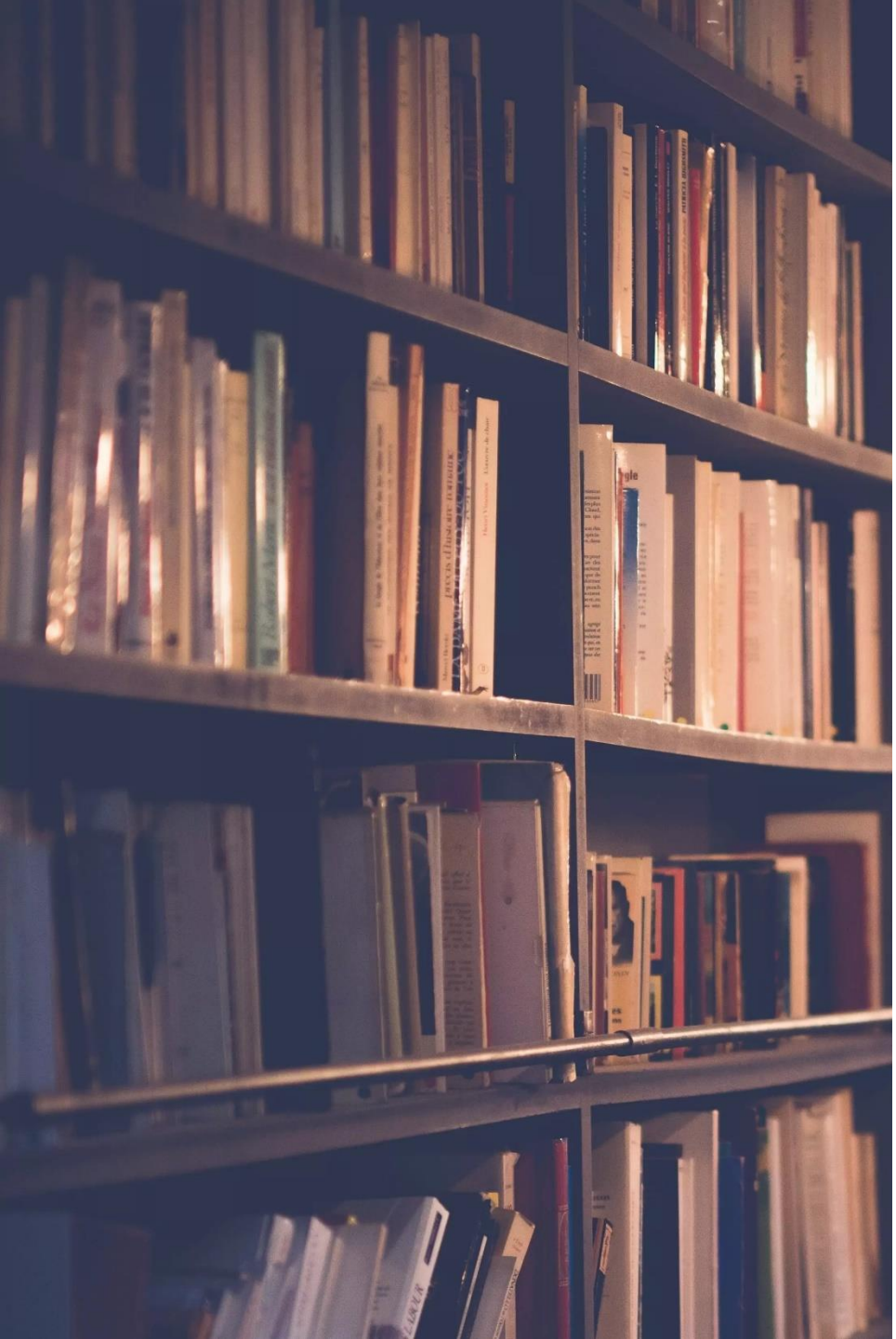






Back to the Subject!😀

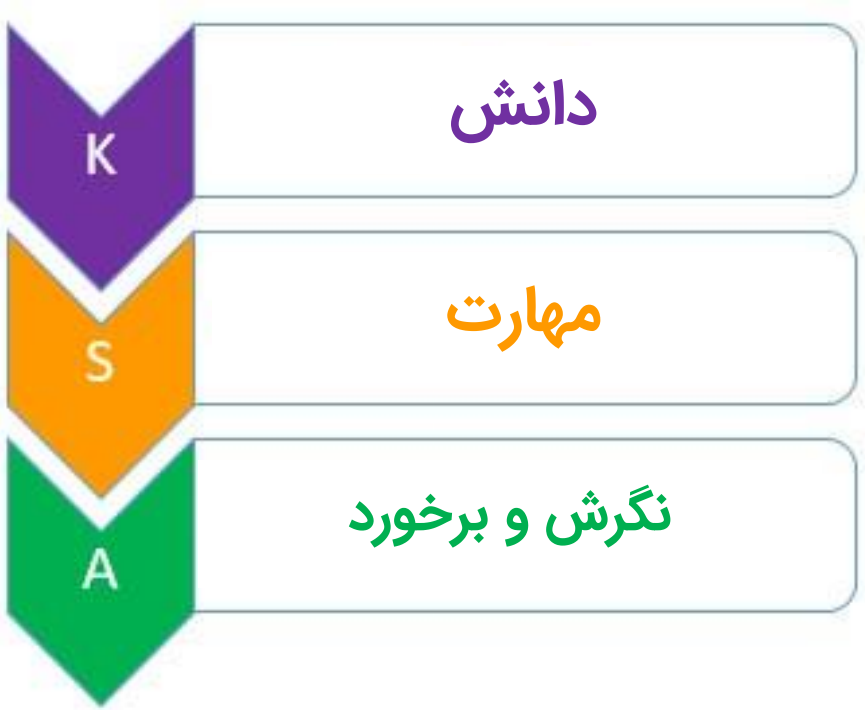
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



مهم‌ترین حوزه‌های یادگیری برای مدیران سازمان

- مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک
- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت تغییر
- مدیریت مالی و حسابداری مدیریت
- مدیریت منابع و زنجیره‌ی تامین
- مدیریت پروژه
- بازاریابی و فروش
- مدیریت ارتباط با مشتریان
- مدیریت فرایندها (استانداردها)

مهم‌ترین داشته‌های یک رهبر

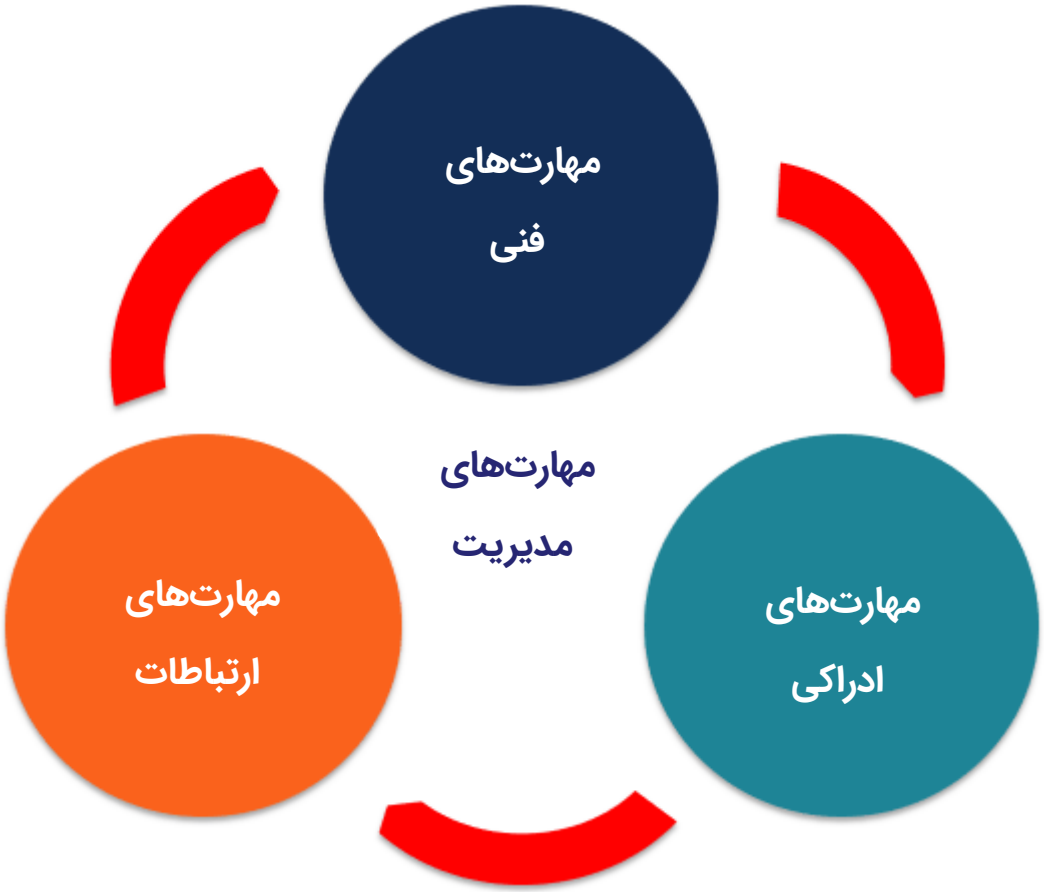


Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Skills

مهارت‌ها

مهارت‌های مورد نیاز یک رهبر



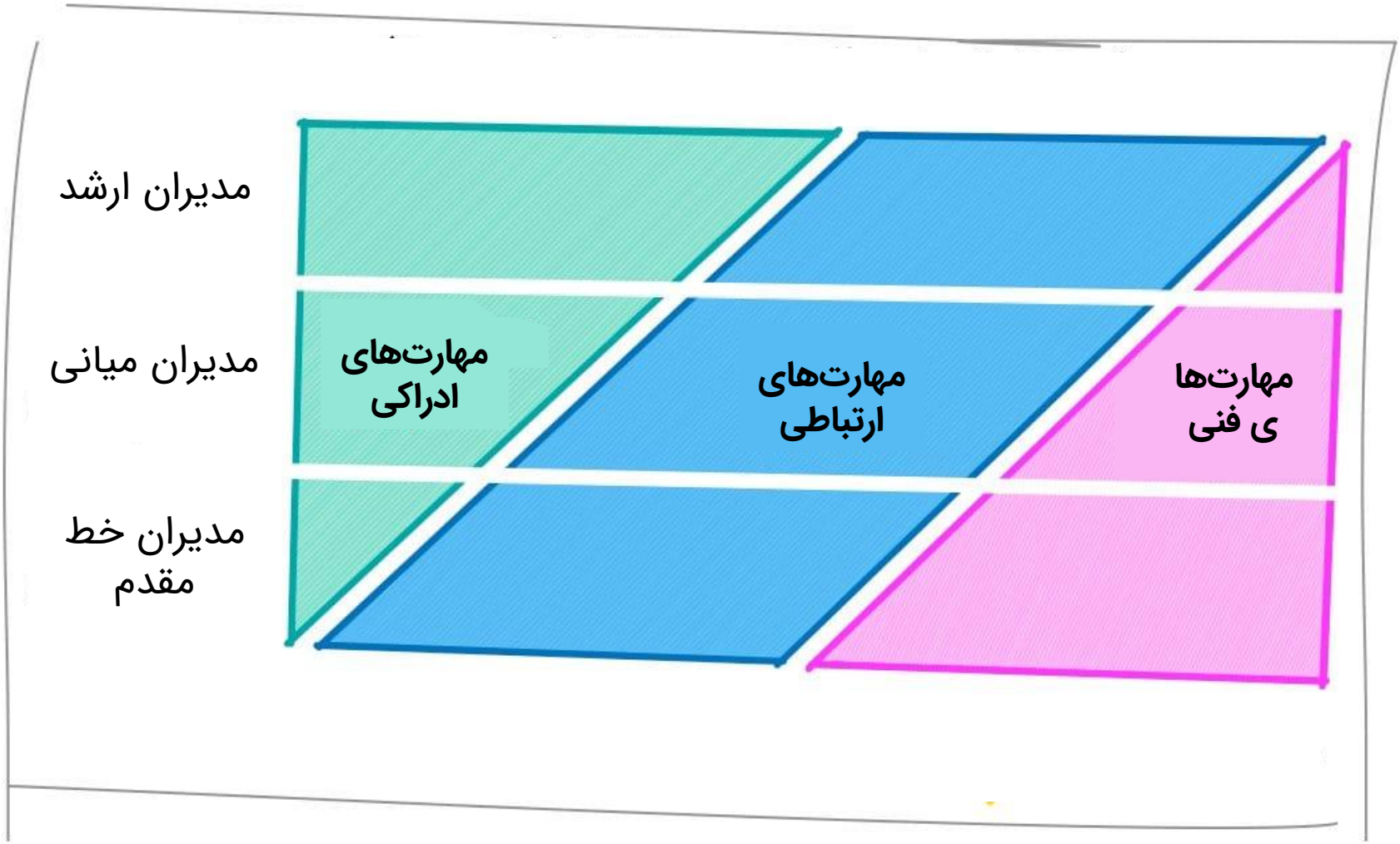
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مهارت‌های مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت



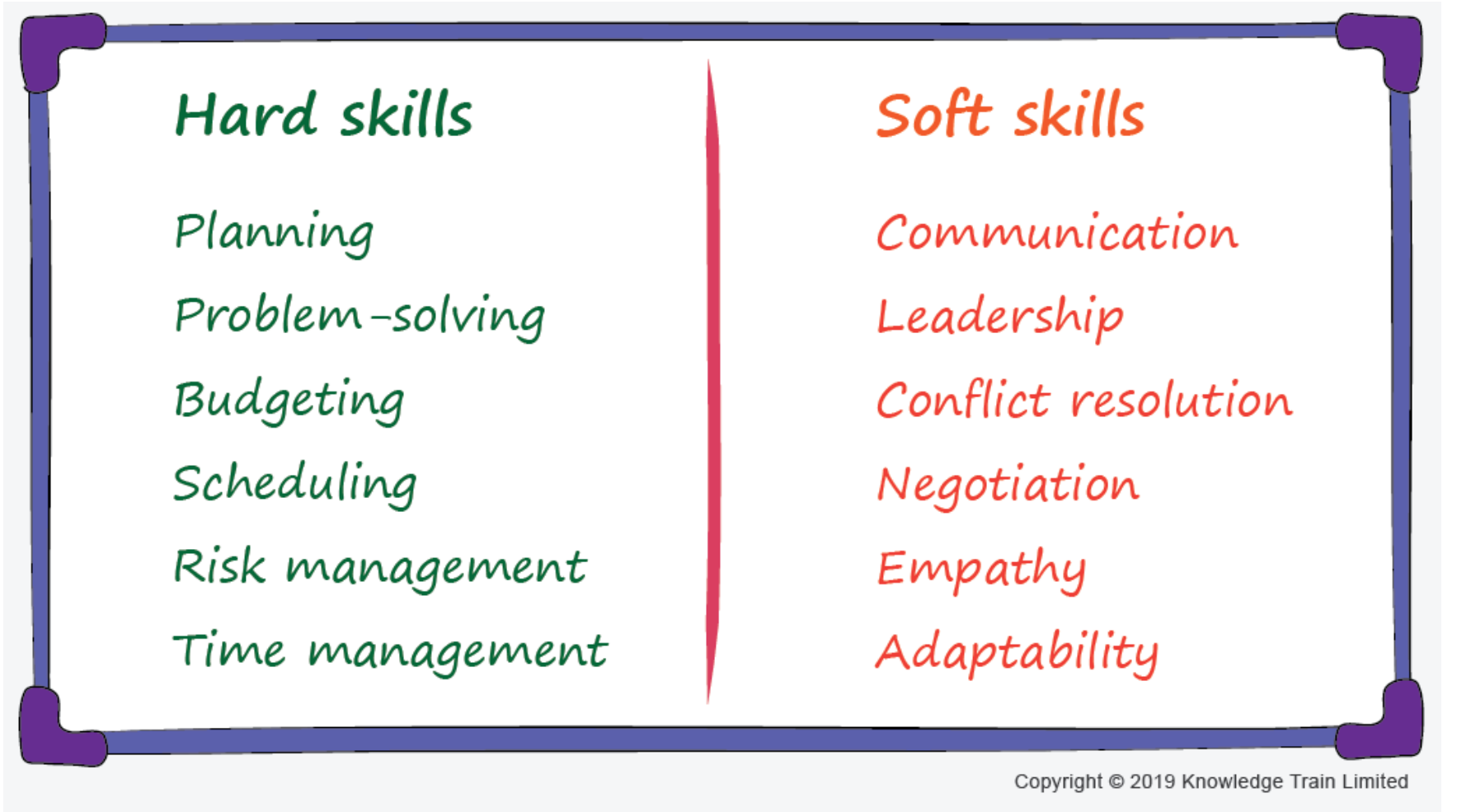
Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

میزان مهارت مورد نیاز مدیران در هر لایه



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

دسته‌بندی دیگری از مهارت‌ها:



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مهارت‌های فنی

Technical Skills

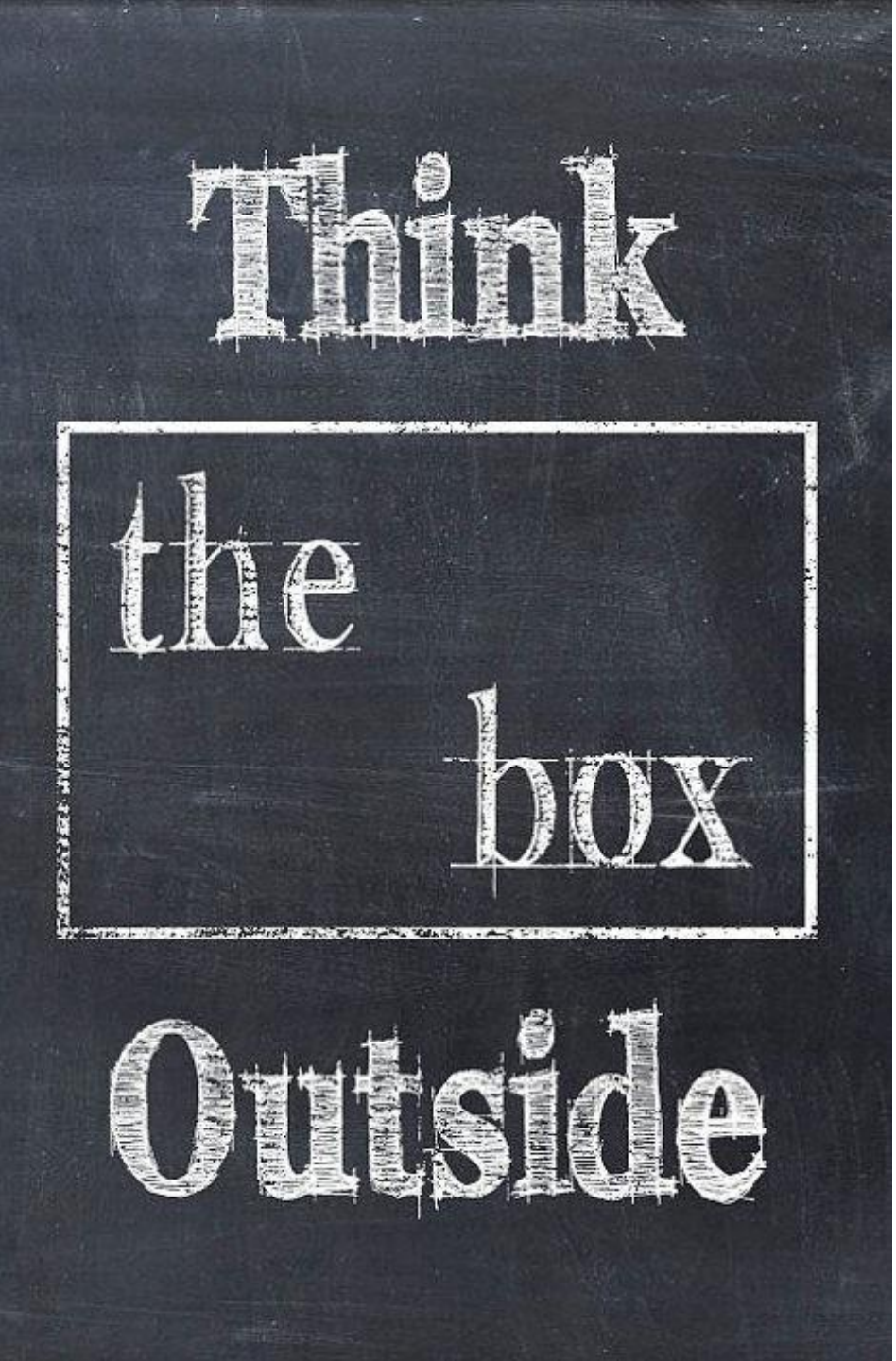


مهارت‌های مورد نیاز یک رهبر

- **مهارت‌های فنی**
  - مهارت‌های عمومی
    - زبان فارسی
    - زبان انگلیسی
    - تایپ
    - نگارش
    - مهارت‌های ICT
    - سخنوری و ارایه
  - مهارت‌های تخصصی

مهارت‌های ادراکی

Conceptual Skills



مهارت‌های مورد نیاز یک رهبر

- **مهم‌ترین مهارت‌های ادراکی**
  - تجسم و ترسیم آینده
  - هدف گذاری
  - توانایی تحلیل و تشخیص وضعیت
  - تفکر خلاقانه
  - شناسایی بخش‌های مختلف و ساز و کار میان آن‌ها در کسب و کار
  - تصمیم‌گیری
  - حل مساله
  - برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی
  - رهبری
- **شیوه‌ی کسب مهارت‌های ادراکی:**
  - با تجربه
  - با تفکر
  - با Benchmarking

توصیه‌های برای بهبود مهارت ادراکی

۱. تفکر استراتژیک را تقویت کنید

• توصیه: برای بهبود مهارت‌های مفهومی، رهبران باید به تفکر استراتژیک توجه ویژه‌ای داشته باشند. این یعنی توانایی نگاه به آینده، پیش‌بینی تغییرات و شناخت فرصت‌ها و تهدیدها.

• چه‌گونه: در جلسات کاری، به جای تمرکز بر جزییات، سوالات کلان‌تری مطرح کنید؛ مثلاً "چه عواملی می‌توانند در ۵ سال آینده بر بازار ما تأثیر بگذارند؟" یا "چه‌گونه می‌توانیم مسیر پیشرفت سازمان را از هم‌اکنون ترسیم کنیم؟"

۲. توانایی حل مسئله را تقویت کنید

• توصیه: رهبران باید بتوانند مسائل پیچیده را به بخش‌های کوچک‌تر تجزیه کرده و راه‌حل‌های خلاقانه ارائه دهند.

• چه‌گونه: در مواجهه با مشکلات بزرگ، سعی کنید به جای واکنش سریع، مسئله را به بخش‌های قابل حل تقسیم کنید و از روش‌های تحلیل دقیق برای شناسایی ریشه مشکلات استفاده کنید. همچنین تیم خود را به حل خلاقانه مشکلات تشویق کنید.

۳. مطالعه مداوم درباره روندهای کلان

• توصیه: برای تقویت مهارت‌های مفهومی، رهبران باید همواره در جریان روندهای کلان اقتصادی، اجتماعی و فناوری باشند.

• چه‌گونه: مقالات و کتاب‌های مرتبط با موضوعات جهانی، فناوری‌های نوظهور، و تغییرات اجتماعی را مطالعه کنید. همچنین در کنفرانس‌ها و سمینارهایی که به این موضوعات می‌پردازند، شرکت کنید.

4. ارتباطات و شبکه‌سازی

• توصیه: مهارت‌های مفهومی شامل توانایی ارتباط برقرار کردن با دیگر بخش‌های سازمان و درک نیازها و نگرانی‌های آن‌ها است.

• چه‌گونه: با مدیران و افراد کلیدی در بخش‌های مختلف سازمان در ارتباط باشید و در جلسات مشترک، نظرات و دیدگاه‌های آن‌ها را درک و بررسی کنید. این به شما کمک می‌کند تا تأثیرات تصمیمات خود را بهتر تحلیل کنید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

توصیه‌های برای بهبود مهارت ادراکی

5. تفکر سیستمی را بیاموزید

• توصیه: تفکر سیستمی یک مهارت مهم مفهومی است که به رهبران کمک می‌کند تا بفهمند که چه‌گونه اجزای مختلف یک سیستم به یکدیگر وابسته هستند.

•چه‌گونه: در تصمیم‌گیری‌های خود، به جای تمرکز بر روی یک مشکل خاص، سعی کنید تصویر بزرگ‌تر را در نظر بگیرید و ببینید که چه‌گونه تغییرات در یک بخش می‌تواند بر دیگر بخش‌ها تأثیر بگذارد.

6. تحلیل داده‌ها و اطلاعات را تقویت کنید

•توصیه: برای تقویت مهارت‌های مفهومی، باید توانایی تحلیل داده‌ها و اطلاعات کلان را داشته باشید.

• چه‌گونه: به داده‌ها و آمارهای سازمانی توجه کنید و آن‌ها را به طور منظم تحلیل کنید. سعی کنید از داده‌ها برای پیش‌بینی روندهای آینده استفاده کنید و الگوهایی را که ممکن است نادیده گرفته شوند، شناسایی کنید.

7. کاربرد نظریه‌ها و مدل‌های مدیریتی

• توصیه: رهبران باید با مدل‌ها و نظریه‌های مدیریتی آشنا باشند تا بتوانند از آن‌ها برای تحلیل مسائل سازمانی استفاده کنند.

• چه‌گونه: مطالعه مدل‌های مدیریتی و رهبری را در برنامه خود قرار دهید و آن‌ها را در تحلیل و تصمیم‌گیری‌های خود به کار ببرید.

8. تمرین مدیریت تغییر

•توصیه: رهبران باید بتوانند تغییرات کلان در محیط کسب‌وکار را شناسایی و سازمان خود را به سمت سازگاری با آن تغییرات هدایت کنند.

•چه‌گونه: با مطالعه محیط کسب‌وکار خود، روندها و تغییرات پیش‌رو را تحلیل کنید. سپس برنامه‌های تطبیقی ایجاد کنید که سازمان شما را برای این تغییرات آماده کند.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مهارت‌های انسانی و ارتباطی

Communication Skills

اهمیت ارتباطات

برای مدیران

نتایج تحقیقات:

۱. مطالعه Gallup (2017)

• نتیجه: بر اساس مطالعات انجام‌شده توسط Gallup، ۷۰٪ از تفاوت‌های عملکردی در سازمان‌ها مستقیماً به کیفیت رهبری و توانایی‌های ارتباطی مدیران بستگی دارد. رهبرانی که ارتباطات مؤثر و شفافی با تیم‌های خود دارند، بهره‌وری و انگیزه بالاتری در کارکنان خود مشاهده می‌کنند.

• اهمیت: مدیرانی که ارتباطات قوی دارند، تیم‌های قوی‌تری تشکیل می‌دهند و افراد در این تیم‌ها ۲۰٪ بیشتر درگیر کارهای خود هستند.

۲. تحقیق McKinsey (2020)

• نتیجه: در مطالعه‌ای که توسط McKinseyانجام شد، سازمان‌هایی که رهبران آنها دارای مهارت‌های ارتباطی قوی هستند، تا ۳۵٪ بهره‌وری بالاتری نسبت به سازمان‌هایی با مهارت‌های ارتباطی ضعیف‌تر دارند.

• اهمیت: مهارت‌های ارتباطی قوی باعث می‌شود رهبران بتوانند اهداف را به درستی منتقل کنند و تیم‌هایشان را بهتر به سمت موفقیت هدایت کنند.

۳. مطالعه دانشگاه هاروارد (2015)

• نتیجه: بر اساس تحقیقی که در دانشگاه هاروارد انجام شد، رهبرانی که به ارتباطات باز و شفاف اهمیت می‌دهند، تأثیر مستقیم و مثبتی بر افزایش اعتماد میان کارکنان و رهبری دارند. این تحقیق نشان داد که تیم‌هایی با ارتباطات قوی، ۶۰٪ نرخ موفقیت بالاتری در پروژه‌های خلاقانه و نوآورانه دارند.

• اهمیت: این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات مؤثر نه تنها باعث بهبود کارایی روزمره می‌شود، بلکه نوآوری و خلاقیت تیم را نیز به شدت تقویت می‌کند.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

نتایج تحقیقات:

۴. تحقیق "The Holmes Report" (2014)

• نتیجه: در تحقیقی که توسط Holmes Reportانجام شد، تخمین زده شد که سازمان‌های آمریکایی به دلیل ضعف در مهارت‌های ارتباطی، سالانه حدود ۳۷ میلیارد دلار خسارت می‌بینند. این مطالعه نشان داد که سازمان‌هایی که در بهبود مهارت‌های ارتباطی رهبران خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند، توانسته‌اند بهره‌وری خود را به میزان ۲۵٪ افزایش دهند.

• اهمیت: مهارت‌های ارتباطی ضعیف نه تنها به کاهش بهره‌وری منجر می‌شود، بلکه می‌تواند هزینه‌های سنگینی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد.

۵. مطالعه Dale Carnegie (2012)

• نتیجه: تحقیقات Dale Carnegieنشان داد که ۹۰٪ از کارکنانی که احساس می‌کنند مدیرانشان به آنها گوش می‌دهند و با آنها ارتباط مؤثر برقرار می‌کنند، انگیزه و تعهد بیشتری نسبت به شغل خود دارند.

• اهمیت: این مطالعه اهمیت گوش دادن فعال و ایجاد ارتباط دوطرفه را به عنوان یک عامل کلیدی در ایجاد انگیزه و رضایت شغلی کارکنان نشان می‌دهد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

نتایج تحقیقات:

۶. تحقیق Towers Watson (2009)

• نتیجه: تحقیقات شرکت Towers Watsonنشان داد که شرکت‌هایی که بر ارتباطات مؤثر در داخل سازمان تمرکز دارند، عملکرد مالی بهتری نسبت به سایر شرکت‌ها دارند. این سازمان‌ها ۴۷٪ احتمال بیشتری دارند که از اهداف مالی خود فراتر بروند.

• اهمیت: این مطالعه نشان داد که ارتباطات نه تنها بر جنبه‌های انسانی رهبری تأثیر دارد، بلکه نتایج مالی و عملکرد سازمانی را نیز بهبود می‌بخشد.

۷. تحقیقات Zenger & Folkman (2016)

• نتیجه: تحقیقی که توسط Zenger & Folkmanانجام شد، نشان داد که رهبرانی که مهارت‌های ارتباطی قوی دارند، ۵۰٪ احتمال بیشتری دارند که تیم‌های موفق‌تری تشکیل دهند و این تیم‌ها بهره‌وری بالاتری داشته باشند.

• اهمیت: این تحقیق نشان‌دهنده اهمیت مهارت‌های ارتباطی در ایجاد تیم‌های قوی و بهره‌ور است.

۸. تحقیق Korn Ferry (2019)

• نتیجه: بر اساس مطالعه Korn Ferry، رهبرانی که توانایی برقراری ارتباط مؤثر با تیم‌های خود دارند، ۳۷٪ موفق‌تر در هدایت تغییرات سازمانی عمل می‌کنند.

• اهمیت: این مطالعه نشان داد که مهارت‌های ارتباطی مؤثر به رهبران کمک می‌کند تا در شرایط تغییر و تحول بهتر عمل کنند و تیم‌های خود را به سمت سازگاری با تغییرات هدایت کنند.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

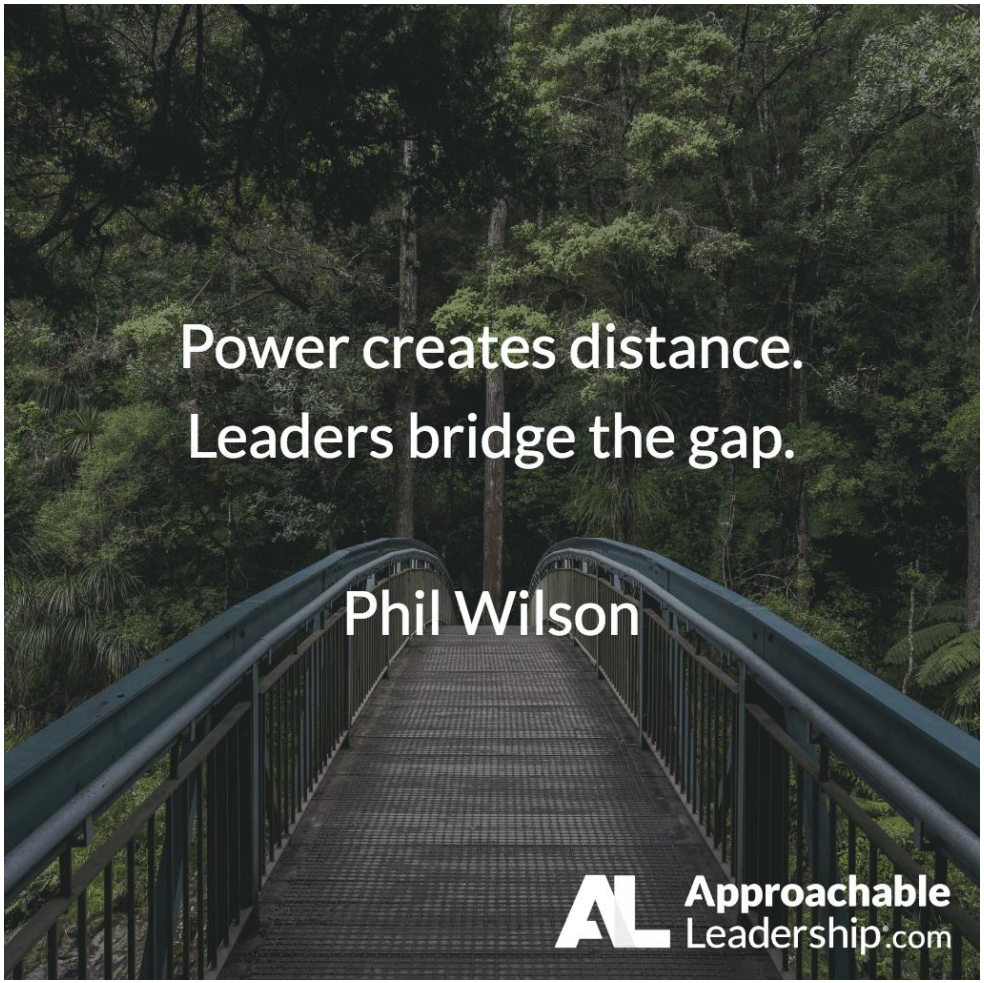
نتایج تحقیقات:



91 درصد از کارکنان بررسی شده، فکر می‌کنند مدیران‌شان در ارتباطات خوب نیستند.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم



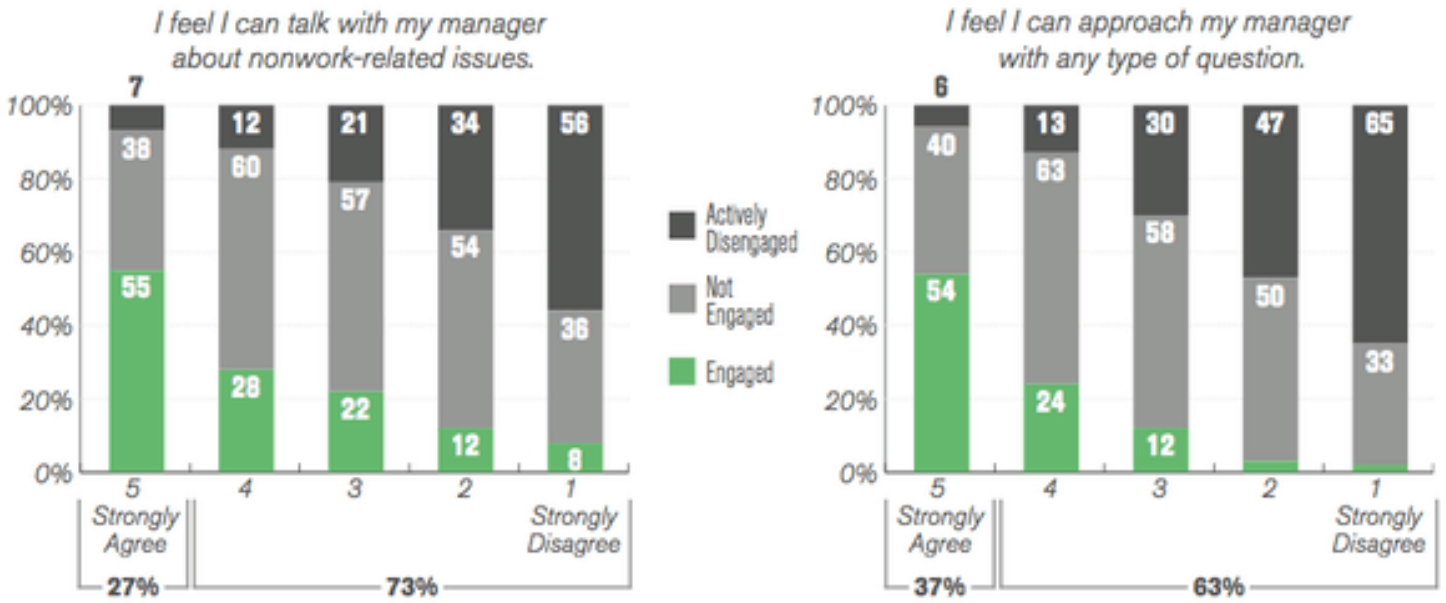
«قدرت، فاصله ایجاد می‌کند. رهبران این شکاف را پر می‌کنند.»

فیل ویلسون

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

اهمیت ارتباطات

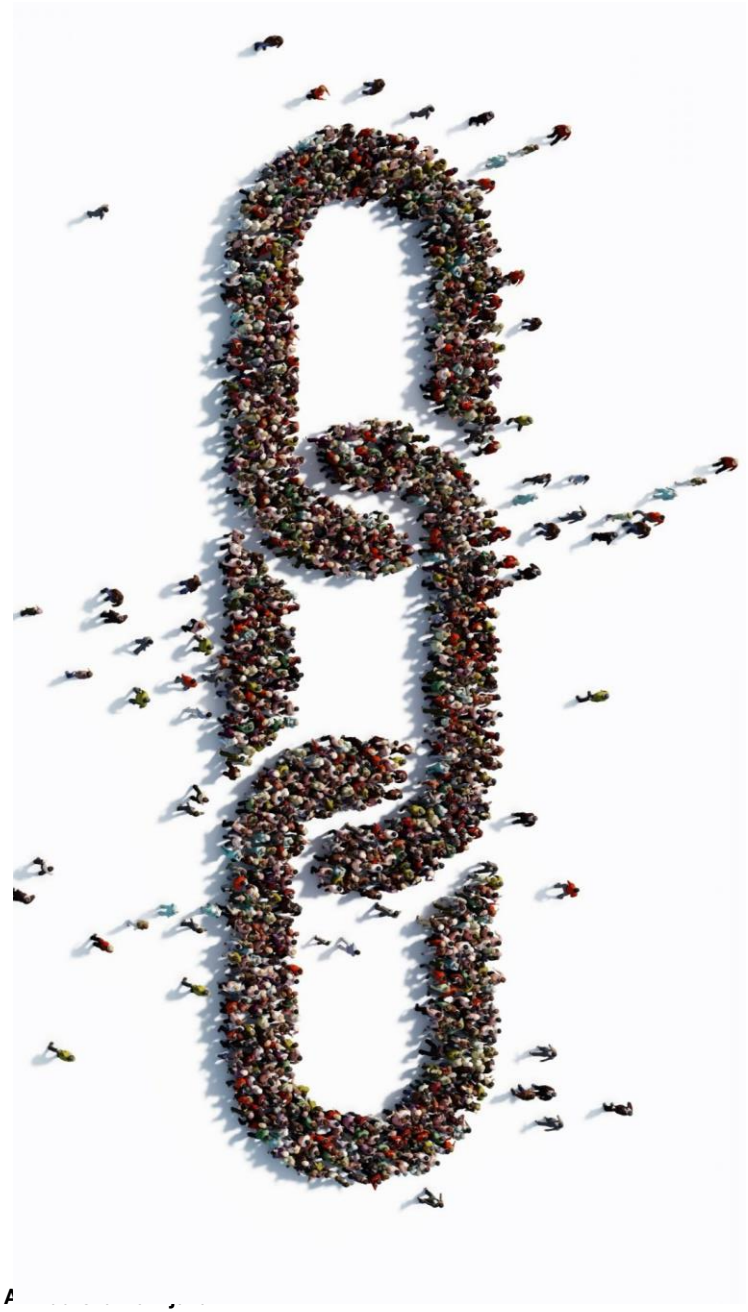
کارکنانی که مدیرشان اجازه‌ی نزدیک شدن به خود را می‌دهند، بیش‌تر دلبسته‌ی سازمان هستند.



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

نتایج تحقیقات:

- بر اساس تحقیقات متعددی که انجام شده است و من از برخی وام گرفته‌ام:
- معانی در ارتباطات 7 درصد با کلام، 38 درصد با لحن و 55 درصد با زبان حرکات بدن منتقل می‌شود.
- بیش از 80 درصد آمریکایی‌ها متعتقدند که ارتباطات با کارکنان، یکی از عوامل کلیدی در ساختن اعتماد است.
- بیش از 90 درصد کارکنان ترجیح می‌دهند خبر بد را بشنوند تا این که چیزی نشنوند.
- 73 درصد کارفرمایان دنبال کاندیداهایی هستند که مهارت‌های ارتباطی نوشتاری قوی هستند.
- شرکت‌های آمریکایی بیش از 4/62 میلیارد دلار هر ساله به خاطر ارتباطات ناکافی با کارکنان و همچنین کارکنان با یک‌دیگر از دست می‌دهند.

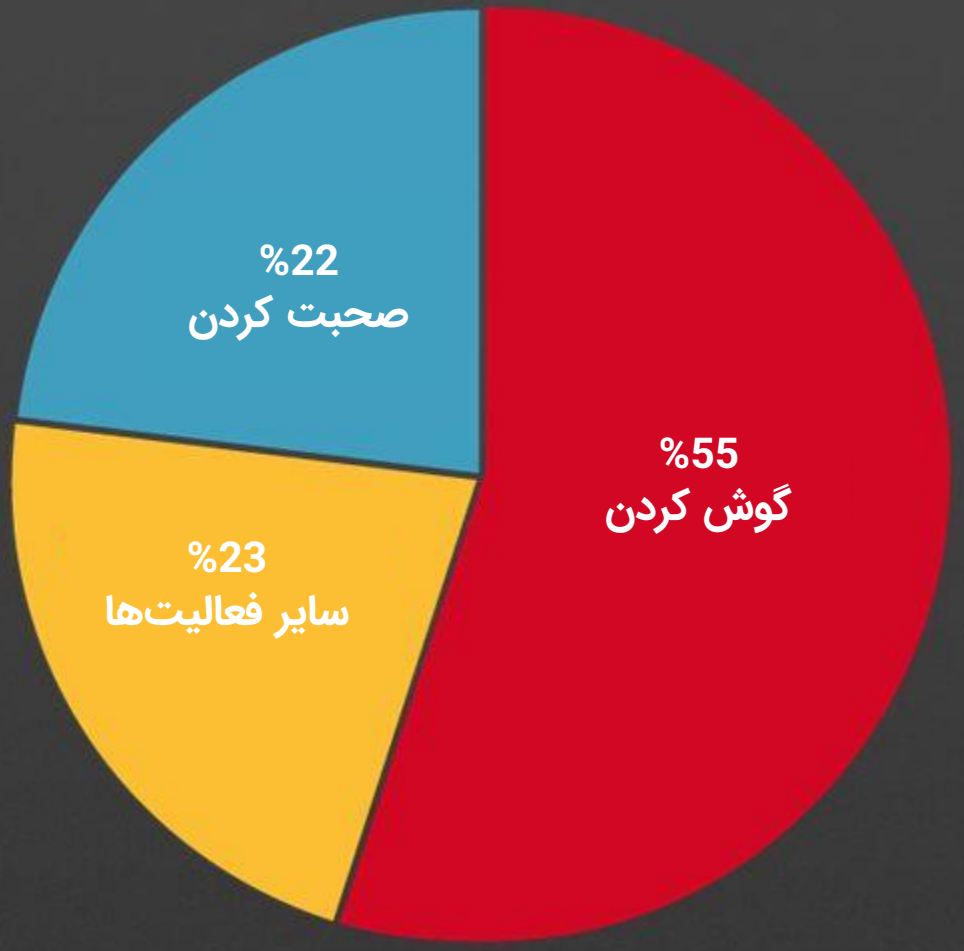


Instagram: a_nakhjavani

اهمیت ارتباط با نگاه به تقسیم زمانی فعالیت‌های مدیران

مدیران بیش از دو سوم زمان خود را برای ارتباطات صرف می‌کنند.

مدیران خوب از مهارت‌های ارتباطات برای جذب اطلاعات در سازمان و بازار، انگیزه‌دهی به نیروی انسانی و انجام موثر امور مرتبط با مشتریان، همکاران، فروشندگان و ذی‌نفعان استفاده می‌کنند.



HARVARD BUSINESS SCHOOL

مهارت‌های رهبران در هر سطحی

The Skills Leaders Need at Every Level

•Jack Zenger and Joseph Folkman

JULY 30, 2014

WHAT LEADERSHIP SKILLS DO YOU NEED MOST?

These competencies were voted the most important for all management positions.



SOURCE ZENGER/FOLKMAN

HBR.ORG

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



Top qualities and competencies demonstrated by great managers

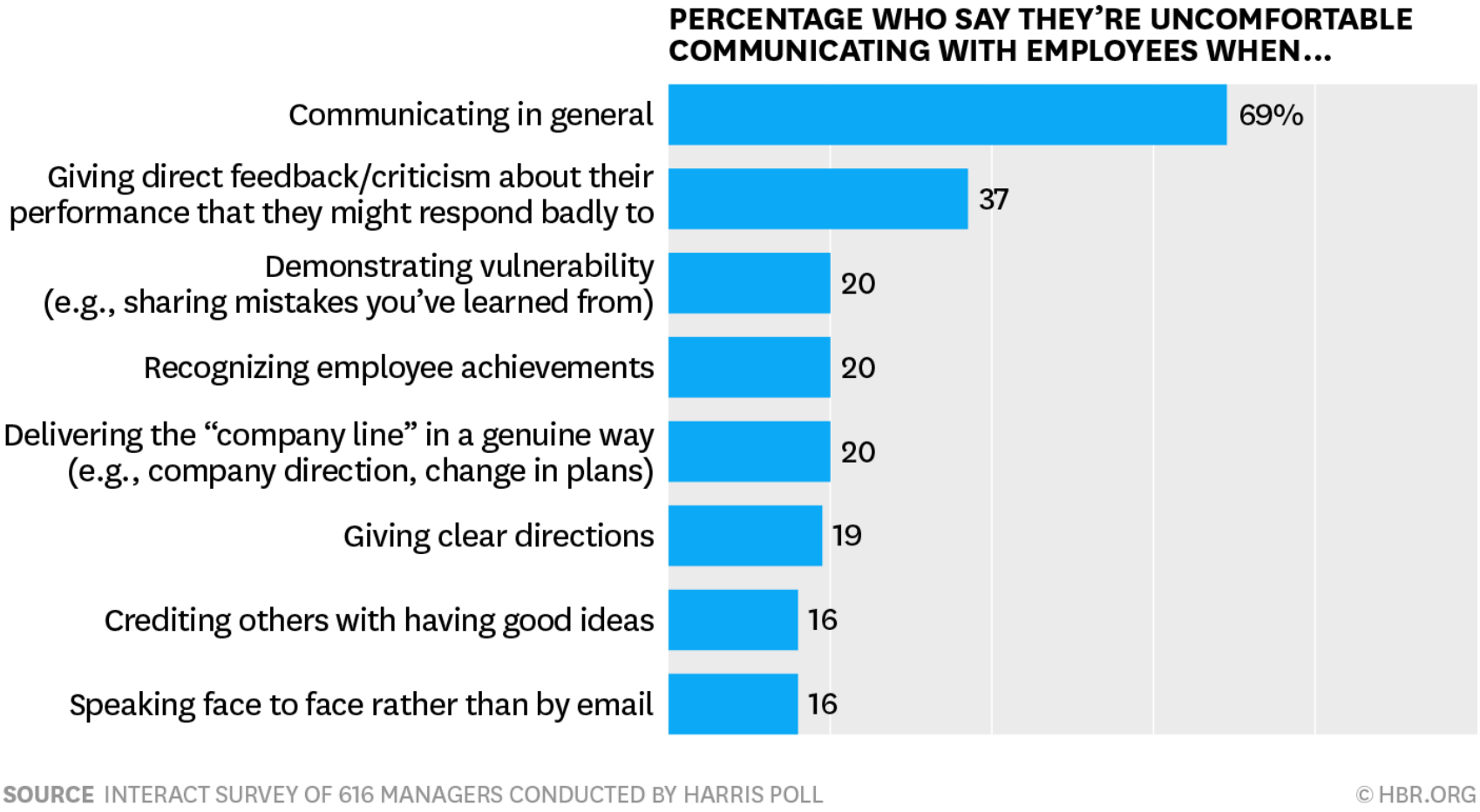


1. Active listening
2. Honesty
3. Open communication
4. Approachability
5. Fairness/impartiality
6. Trust
7. Understanding
8. Knowledge
9. Helpfulness
10. Recognition

Source: Great Place to Work®, 2015, Population Survey [data file]

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مدیران بد از ارتباطات گریزان‌اند!



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

چه موضوعاتی از ارتباطات از ما یک مدیر بد می‌سازد:



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

توصیه‌های برای ارتباطات بهتر

- خواندن، نوشتن، صحبت کردن، شنیدن و زبان حرکات بدن مهم‌ترین مهارت‌های ارتباطی هستند.
- باید یادگیری و توسعه‌ی هر یک از این موارد برنامه‌ریزی کنیم.
- یکی از مهم‌ترین موضوعات برای توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی این است که انسان‌ها را دوست داشته باشیم.
- لطفا" این عبارت را در اینترنت جست و جو کنید:

Small Acts of Kindness

یا

Random Acts of Kindness

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

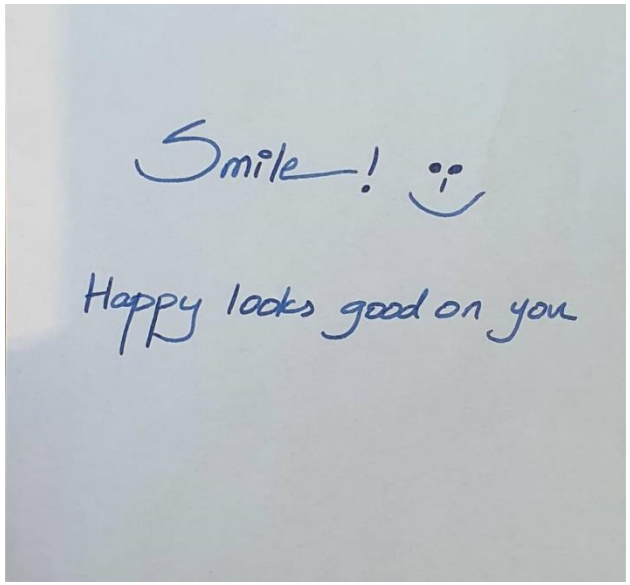
"Kindness is a gift everyone can afford to give."

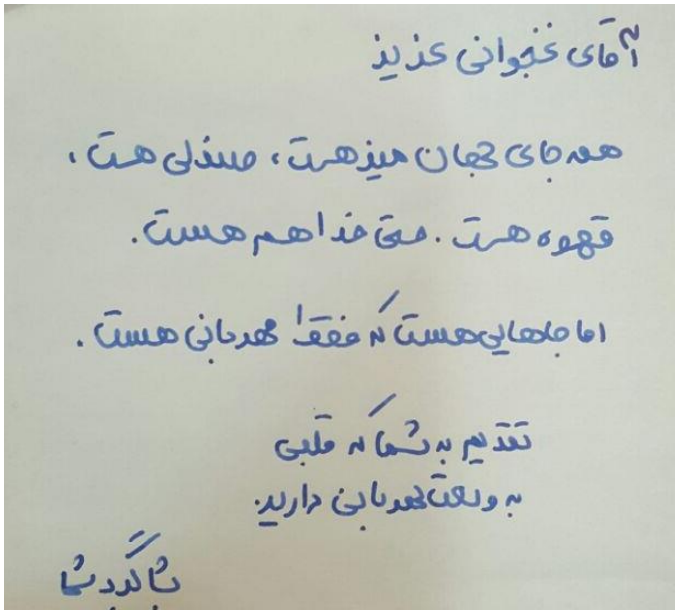
-Unknown

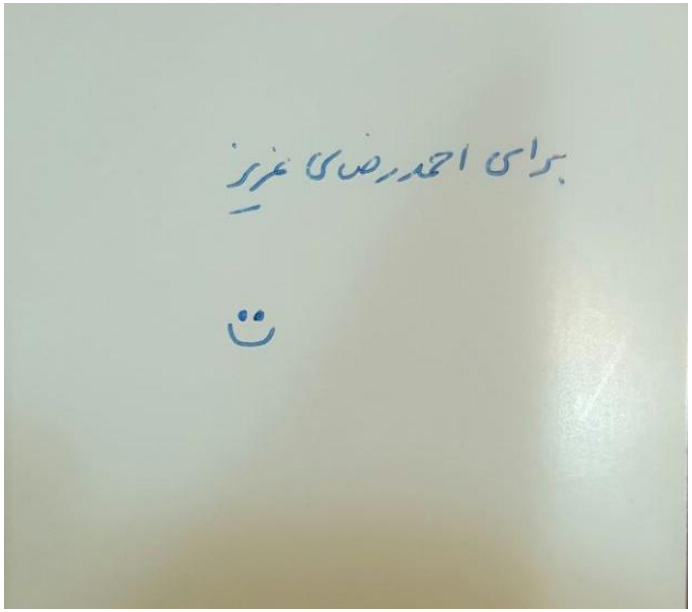
"مهربانی، هدیه‌ای‌ست
که هر کسی بضاعت
اهدای آن را دارد."

- ناشناس









Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

توصیه‌هایی برای ارتباطات بهتر



- معجزه‌ی لبخند را فراموش نکنید.
- در سلام کردن آن هم با لبخند پیش قدم شوید!
- کارکنان منتخب را به صورت موردی به چای یا قهوه دعوت کنید.
- هدایای کوچک مختلف در کمد داشته باشید.
- نکات خوب افراد را به ایشان گوشزد کنید.
- گاهی حتا غذای‌تان را به اشتراک بگذارید.
- نام انسان‌ها را یاد بگیرید و استفاده کنید.
- به مناسبت روزهای خاص، برای افراد پیام تبریک بفرستید.
- بگذارید دیگران هم برای شما مهربانی کنند.
- پیام تشکر با CC به مدیر بالاتر ارسال کنید.
- آداب معاشرت را عمیق یاد بگیرید و رعایت کنید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



توصیه‌هایی برای ارتباطات بهتر

- برای تهیه‌ی برنامه‌ی توسعه‌ی شخصی به آنان کمک کنید.
- با لایه‌های پایین سازمان بیش‌تر هم صحبت شوید.
- آدم‌ها را لمس کنید.
- شما Ice Breaker باشید.
- به سلامتی همکارتان اهمیت دهید.
- هم‌دلی کنید.
- در شبکه‌های مجازی افراد را هم‌راهی کنید.
- به غریبه‌ها بلند سلام کنید.
- در صورت لزوم، عذرخواهی کنید!



توصیه‌هایی برای ارتباطات بهتر

- موارد کاربرد هدیه‌ای که گرفته‌اید را به هدیه‌دهنده نشان دهید.
- با آدم‌ها دست بدهید و آن را با احساس همراه کنید.
- شادی‌هایتان را با دیگران به اشتراک بگذارید.
- سفارش‌های دلی خوراکی یا تنقلات برای کارکنان بگذارید.
- متن انگیزشی برای کارکنانی که شرایط سختی پیدا کرده اند ارسال کنید.



توصیه‌هایی برای ارتباطات بهتر

- در ارتباطات سرشار از انرژی باشید.
- حس طنز داشته باشید.
- این که کسی از اطرافیان حال خوبی ندارد را تشخیص دهید.
- کاغذ یادداشت برای تشکر، تبریک یا ... بنویسید.
- در مناسبت خاص به افرادی که کسی را از دست داده پیام بفرستید.
- محبت دیگران را جبران کنید.



می‌توان صدها توصیه‌ی دیگر را ارایه کرد.

مهم این است که انسان‌ها را دوست داشته باشیم و به آنان توجه کنیم.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم



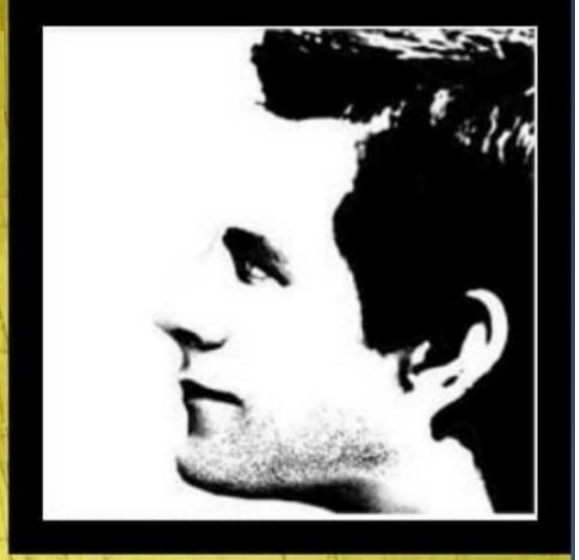
اسکار وایلد

"The smallest act of kindness is worth more than the grandest intention."

"کوچک‌ترین اقدامات مهربانانه، ارزشی فراتر از بزرگ‌ترین نیت‌ها دارد."

جملات پرمفهوم

روی تی بنت



"Kindness is not a business.
True kindness expects nothing in return and should never act with conditions."

"مهربانی یک کسب و کار نیست.
مهربانی واقعی انتظار جبران ندارد و
هیچ‌گاه مشروط عمل نمی‌کند."

جملات پرمفهوم

"When dealing with people, remember you are not dealing with creatures of logic, but with creatures of emotion."

"هنگام رفتار با انسان‌ها، به خاطر داشته باشید که نه با مخلوقات منطقی، بلکه با موجوداتی احساسی سر و کار دارید."



دیل کارنگی

جملات پرمفهوم

No one has a right to consume happiness without producing it.

«هیچ کس حق ندارد شادمانی را بدون ایجاد کردن آن، مصرف کند.»



هلن کِلِر

جملات پرمفهوم

"When you make a mistake, ADMIT IT, CORRECT it, and LEARN from it - IMMEDIATELY."

"آن هنگام که اشتباهی از شما سر می‌زند،
بی‌درنگ به آن اقرار کرده، اصلاح‌اش کنید
و از آن درس بیاموزید."



استیفن کاوی

جملات پرمفهوم

ناشناس



"Be careful with your words,
They can only be forgiven,
not forgotten."

"مراقب کلمات‌تان باشید. آن‌ها می‌توانند
بخشیده شوند اما فراموش نمی‌گردند."

جملات پرمفهوم

"Treat people you do business with as if they were a part of your family."

"با افراد در کسب و کار آن چنان رفتار کنید که گویی عضوی از خانواده‌ی شما هستند."



کونوسوکی ماتسوشیتا

جملات پرمفهوم

ژوزف ژوبرت



"A part of kindness consists in loving people more than they deserve."

"بخشی از مهربانی این است که به انسان‌ها بیش از آنچه شایسته‌اش هستند، عشق بورزیم."

مروری بر تجربه‌ی مدیریت

ارتباطات در شاتل

گردهمایی شاتل برای مرور عملکرد- 89 تا 97

















کانال‌های ارتباطی





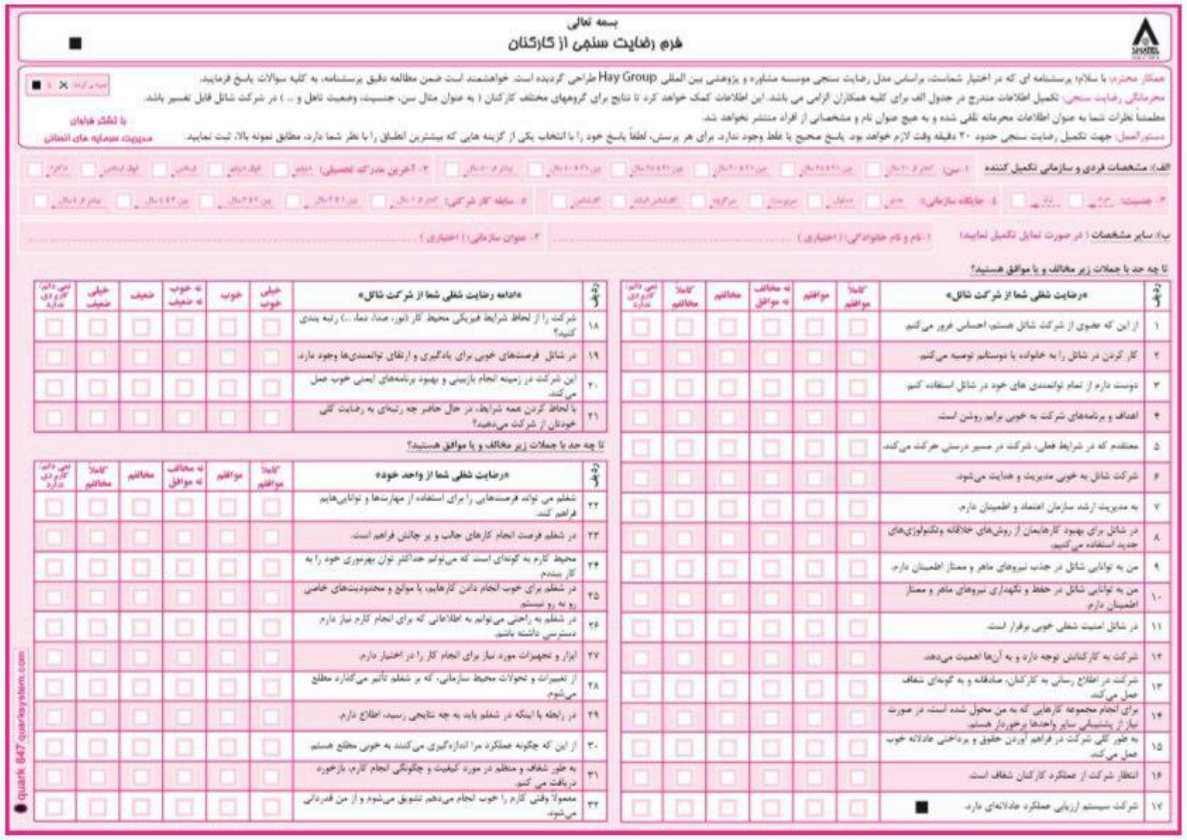


- جلسات Briefing 1
- جلسات Briefing 2
- جلسات اختصاصی با مدیرعامل
- جلسات هفتگی صبحانه‌ی مدیرعامل با گروه‌های مختلف
- مصاحبه‌ی اختصاصی خروج برای بررسی دلایل قطع همکاری کارکنان
- جلسات هفتگی ناهار مدیر عامل و سرپرستان شرکت
- سفرهای فصلی، برنامه‌های سینما و ...

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

کانال‌های ارتباطی

- پست الکترونیک اختصاصی هیات مدیره برای شنیدن نکات همکاران
- صفحه‌ی اینستاگرام مدیر عامل
- نظرسنجی‌های شش‌ماهه از کارکنان طی یک دهه



بسمه تعالی

فرم رضایت سنجی از کارکنان

همکار محترم، با سلام؛ پرسشنامه ای که در اختیار شماست، براساس مدل رضایت سنجی موسسه مشاوره و پژوهشی بین المللی Hay Group طراحی گردیده است. خواهشمند است ضمن مطالعه دقیق پرسشنامه، به کلیه سوالات پاسخ فرمایید.

محرمانگی رضایت سنجی: تکمیل اطلاعات مندرج در جدول الف برای کلیه همکاران الزامی می باشد. این اطلاعات کمک خواهد کرد تا نتایج برای گروههای مختلف کارکنان (به عنوان مثال سن، جنسیت، وضعیت تاهل و ...) در شرکت تحلیل قابل تفسیر باشد. مطمئناً نظرات شما به عنوان اطلاعات محرمانه تلقی شده و به هیچ عنوان نام و مشخصاتی از افراد منتشر نخواهد شد.

دستورالعمل: جهت تکمیل رضایت سنجی حدود ۲۰ دقیقه وقت لازم خواهد بود. پاسخ صحیح یا غلط وجود ندارد. برای هر پرسش، لطفاً پاسخ خود را با انتخاب یکی از گزینه هایی که بیشترین انطباق را با نظر شما دارد، مطابق نمونه بالا، ثبت نمایید.

با تشکر فراوان
مدیریت سرمایه های انسانی

الف) مشخصات فردی و سازمانی تکمیل کننده

ب) سایر مشخصات (در صورت تمایل تکمیل نمایید)

تا چه حد با جملات زیر مخالف و یا موافق هستید؟

ردیف	درضایت شغلی شما از شرکت شاغل هستید	کاملا موافقم	موافقم	نه مخالف نه موافق	مخالفم	کاملا مخالفم	نمی دانم/ کاری در این زمینه ندارم
۱	از این که عضوی از شرکت شاغل هستم، احساس غرور می‌کنم						
۲	کار کردن در شاغل را به خانواده یا دوستانم توصیه می‌کنم						
۳	دوست دارم از تمام توانمندی های خود در شاغل استفاده کنم						
۴	اهداف و برنامه‌های شرکت به خوبی برایم روشن است.						
۵	معتقدم که در شرایط فعلی، شرکت در مسیر درستی حرکت می‌کند.						
۶	شرکت شاغل به خوبی مدیریت و هدایت می‌شود.						
۷	به مدیریت ارشد سازمان اعتماد و اطمینان دارم.						
۸	در شاغل برای بهبود کارهایمان از روش‌های خلاقانه وتکنولوژی‌های جدید استفاده می‌کنیم.						
۹	من به توانایی شاغل در جذب نیروهای ماهر و ممتاز اطمینان دارم.						
۱۰	من به توانایی شاغل در حفظ و نگهداری نیروهای ماهر و ممتاز اطمینان دارم.						
۱۱	در شاغل امنیت شغلی خوبی برقرار است.						
۱۲	شرکت به کارکنانش توجه دارد و به آن‌ها اهمیت می‌دهد.						
۱۳	شرکت در اطلاع رسانی به کارکنان، صادقانه و به گونه‌ای شفاف عمل می‌کند.						
۱۴	برای انجام مجموعه کارهایی که به من محول شده است، در صورت نیاز از پشتیبانی سایر واحدها برخوردار هستم.						
۱۵	به طور کلی شرکت در فراهم آوردن حقوق و برخاستی عادلانه خوب عمل می‌کند.						
۱۶	انتظار شرکت از عملکرد کارکنان شفاف است.						
۱۷	شرکت سیستم ارزیابی عملکرد عادلانه‌ای دارد.						

ردیف	«ادامه رضایت شغلی شما از شرکت شاغل»	خیلی خوب	خوب	نه خوب نه ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف	نمی دانم/ کاری در این زمینه ندارم
۱۸	شرکت را از لحاظ شرایط فیزیکی محیط کار (نور، صدا، تمیزی و ...) رتبه بندی کنید؟						
۱۹	در شاغل فرصت‌های خوبی برای یادگیری و ارتقای توانمندی‌ها وجود دارد.						
۲۰	این شرکت در زمینه انجام بازبینی و بهبود برنامه‌های آتی خوب عمل می‌کند.						
۲۱	با لحاظ کردن همه شرایط، در حال حاضر چه رتبه‌ای به رضایت کلی خودتان از شرکت می‌دهید؟						

تا چه حد با جملات زیر مخالف و یا موافق هستید؟

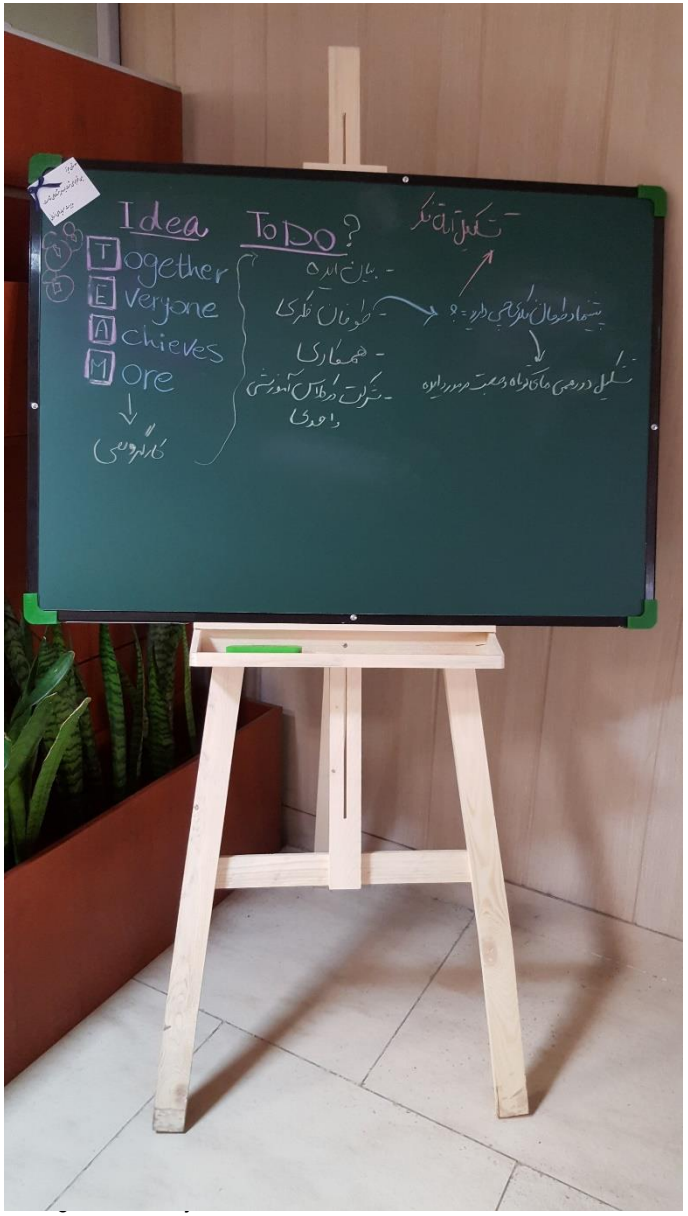
ردیف	درضایت شغلی شما از واحد خوده	کاملا موافقم	موافقم	نه مخالف نه موافق	مخالفم	کاملا مخالفم	نمی دانم/ کاری در این زمینه ندارم
۲۲	شغلم می تواند فرصت‌هایی را برای استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌هایم فراهم کند.						
۲۳	در شغلم فرصت انجام کارهای جالب و پر چالش فراهم است.						
۲۴	محیط کارم به گونه‌ای است که می‌توانم حداکثر توان بهره‌وری خود را به کار ببندم.						
۲۵	در شغلم برای خوب انجام دادن کارهایم، با موانع و محدودیت‌های خاصی رو به رو نیستم.						
۲۶	در شغلم به راحتی می‌توانم به اطلاعاتی که برای انجام کارم نیاز دارم دسترسی داشته باشم.						
۲۷	ابزار و تجهیزات مورد نیاز برای انجام کار را در اختیار دارم.						
۲۸	از تغییرات و تحولات محیط سازمانی، که بر شغلم تأثیر می‌گذارد مطلع می‌شوم.						
۲۹	در رابطه با اینکه در شغلم باید به چه نتایجی برسید، اطلاع دارم.						
۳۰	از این که چگونه عملکرد مرا اندازه‌گیری می‌کنند به خوبی مطلع هستم.						
۳۱	به طور شفاف و منظم در مورد کیفیت و چگونگی انجام کارم، بازخورد دریافت می کنم.						
۳۲	معمولاً وقتی کارم را خوب انجام می‌دهم، تشویق می‌شوم و از من قدردانی می‌شود.						

quark 847 quarksystem.com

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

کانال‌های ارتباطی

- سرکشی هیات مدیره به واحدها
- ارسال نشریه‌ی الکترونیک هفتگی
- نظام پیشنهادهای سازمان
- استفاده از وایت بردهای درون واحدی برای سخن آزاد
- اطوار تبریک و تسلیت در سازمان





کانال‌های ارتباطی

- گروه‌های غیر رسمی
  - گردهمایی‌های غیر رسمی (مثلا بزرگداشت سعدی و حافظ)
  - کمیته ورزش
  - گروه شعر و ادب
  - گروه کتاب‌خوانی











Instagram: a_nakhjavani

کانال‌های ارتباطی



- برگزاری مراسم و ارایه‌ی هدیه به مناسبت‌های مختلف





Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

کانال‌های ارتباطی







- تیم‌های کمیته‌ی ایمنی (حفاظت فنی) و کمیته‌ی بحران
- بورس‌های تحصیلی کارکنان
- صندوق رفاه و تعاون شاتل
- مشاوره‌ی پزشکی، مشاوره‌ی خانواده و . . .
- توجه خاص به جنبه‌های دیگر دستاوردهای کارکنان

مثل: آموزش، رشد و ارتقای شغلی، امنیت شغلی، جایگاه اجتماعی و محیط زندگی (با راه‌اندازی مرکز آموزش، برنامه‌ی توسعه‌ی شخصی)

کانال‌های ارتباطی



- برگزاری کمپین‌های مختلف برای ایجاد شور و انگیزه و جلب مشارکت کارکنان در سازمان





Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

کانال‌های ارتباطی

- نظرسنجی رفتار اجتماعی مدیران ارشد و میانی



نظرسنجی درباره‌ی رفتار اجتماعی مدیران ارشد و میانی

همکار گرامی؛

نوشتار پیش‌رو، با هدف سنجش رضایت از رفتار اجتماعی مدیران ارشد و میانی تهیه شده است. سپاس گزار خواهیم بود این پرسش‌نامه را تنها به همکاران مدیریت سرمایه های انسانی تحویل دهید.

احمدرضا نخجوانی

ردیف	سوالات	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	برخورد خوش و مهربان (مثال: سلام کردن، لبخند زدن، برخورد مهربان داشتن، القای انرژی مثبت به دیگران، ...)					
۲	رعایت ادب و شئونات اجتماعی (مثال: بلند نکردن صدا، عدم تحقیر، به کار نبردن الفاظ زشت، کنترل خشم و ...)					
۳	صداقت و شفافیت (مثال: راست گویی، پای بندی به قول، ...)					
۴	توجه و همدلی با کارکنان (مثال: توزیع توجه میان کارکنان، همراهی و رعایت کارکنان در شرایط خاص، ...)					
۵	عدم تبعیض (مثال: رفتار یک‌سان با همکاران صرف نظر از جنسیت، سن و ...، توزیع عادلانه توجه میان همکاران، ...)					
۶	انجام اصولی تشویق و تنبیه (مثال: تشویق و تنبیه به موقع، تشویق در جمع و تنبیه در خلوت، ...)					
۷	**نظر کلی شما درباره رفتار اجتماعی ایشان چیست؟**					

نکات تکمیلی شما:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

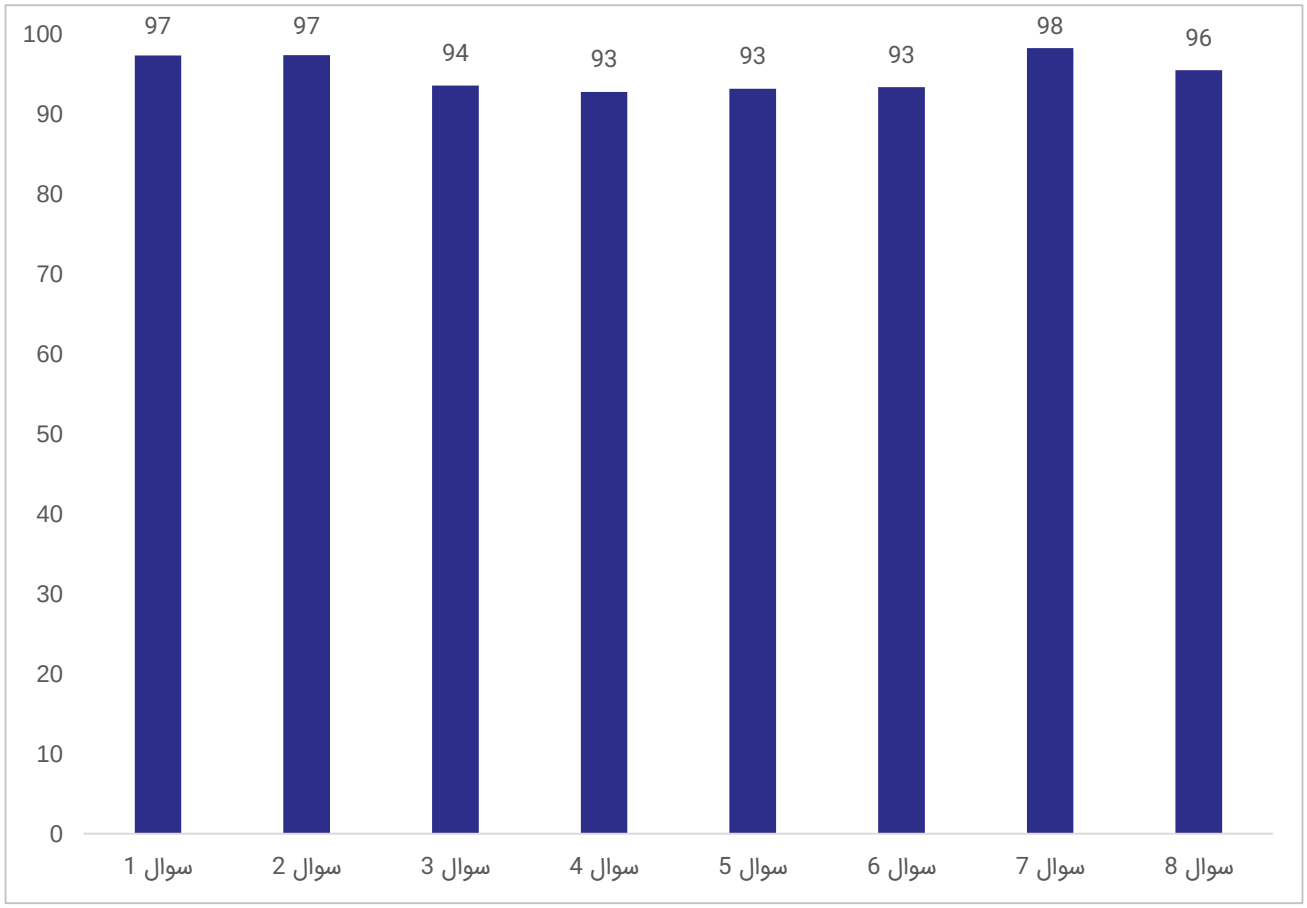
نمونه سوالات

ردیف	سوالات	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف
1	برخورد خوش و مهربان (مثال: سلام کردن، لبخند زدن، برخورد مهربان داشتن، القای انرژی مثبت به دیگران، ...)					
2	رعایت ادب و شئونات اجتماعی (مثال: بلند نکردن صدا، عدم تحقیر، به کار نبردن الفاظ زشت، کنترل خشم و ...)					
3	صداقت و شفافیت (مثال: راست گویی، پای بندی به قول، ...)					
4	توجه و همدلی با کارکنان (مثال: توزیع توجه میان کارکنان، همراهی و رعایت کارکنان در شرایط خاص، ...)					
5	عدم تبعیض (مثال: رفتار یکسان با همکاران صرف نظر از جنسیت، سن و ...، توزیع عادلانه توجه میان همکاران، ...)					
6	انجام اصولی تشویق و تنبیه (مثال: تشویق و تنبیه به موقع، تشویق در جمع و تنبیه در خلوت، ...)					
7	بهداشت و آراستگی فردی (مثال: نظافت لباس روزانه، اصلاح مو و صورت و ...)					
8	**نظر کلی شما درباره رفتار اجتماعی ایشان چیست؟**					

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani



رضایت‌سنجی رفتار اجتماعی دی‌ماه 1401- احمدرضا نخجوانی



میانگین امتیاز: 95

تعداد شرکت کنندگان: 932 نفر

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

کانال‌های ارتباطی

- مرام‌نامه اخلاقی مدیران ارشد

مرام‌نامه‌ی اخلاقی رهبران شاتل

ما به عنوان اعضای تیم رهبری شاتل آگاهیم که رفتار جمعی ما نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی شاتل دارد. از این‌رو یکی از وظایف اصلی ما برای تحقق چشم‌انداز و نهادینه کردن ارزش‌های سازمانی آن است که خود به عنوان الگوی ارزشی و اخلاقی در سازمان عمل کنیم. براین اساس و با هدف نهادینه کردن اخلاق حرفه‌ای در شاتل، ما در هرکجا که باشیم به تعهدات و ارزش‌های انسانی زیر پای‌بند بوده و در قبال آنها به کلیه ذی‌نفعان خود پاسخ‌گو هستیم:

کارکنان و سازمان

- ما همواره بر این باوریم که یادگیری، عامل کلیدی برای کسب جایگاه برتر بازار و تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت برای سازمان است. از این‌رو خود را در ارتقای سطح دانش و توان‌مندی‌های همکاران، ایجاد فرصت ارتقای شغل و شایسته‌سالاری مسئول می‌دانیم.
- خلق، ارایه و اجرای ایده‌های جدید برای بقا، بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها و افزایش رقابت و انگیزش کارکنان در سازمان تاثیر به‌سزایی دارد. ما به عنوان رهبران سازمان تلاش می‌کنیم با حمایت و تشویق افراد، زمینه‌ی ایجاد خلاقیت و نوآوری را در سازمان گسترش دهیم.
- ما به منظور حرکت در مسیر رشد و تعالی، مشتاقانه انتقادهای کارساز را می‌پذیریم.
- ما بدون هراس از موقعیت و جایگاه سازمانی، تجربیات و دانش سازمانی خود را با سایر همکاران به اشتراک می‌گذاریم.
- ما در روابط خود کینه‌ورزی نمی‌کنیم.
- ما رهبران سازمان، در قبال تصمیمات گرفته شده پاسخ‌گو هستیم و منافع سازمان را به منافع شخصی خود ترجیح می‌دهیم و در راستای تعهدات سازمانی در ارتقای توان‌مندی‌های شخصی و به‌کارگیری دانش و مهارت در انجام وظایف خود، کوشا هستیم.
- ما روحیه‌ی کار تیمی را برای مقابله با چالش‌هایی که سازمان در محیط‌های کسب و کار دارد، در خود تقویت کرده و با بهره‌گیری از توان‌مندی‌های خود در انجام فعالیت‌های گروهی، مشارکت‌جو و مشارکت‌پذیر هستیم.
- ما رهبران شاتل رعایت ادب، احترام، عدالت و انصاف را رمز موفقیت در برخورد با نیروی انسانی می‌دانیم.
- ما رهبران شاتل موظف هستیم در پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان سازمان، ضمن رعایت صداقت و شفافیت، همواره در برخورد با ذی‌نفعان خویشتن‌دار و در دسترس بوده و امور را در کوتاه‌ترین زمان به نتیجه برسانیم.

مشتریان

- ما بر این عقیده هستیم که مشتریان علت اصلی وجودی شاتل هستند. براین اساس، حفظ و مراقبت از مشتریان و ترویج فرهنگ مشتری‌مداری در دستور کار همه‌ی ما قرار گرفته است.
- ما همواره در برخورد با مشتریان، پاسخ‌گو، شفاف، خویشتن‌دار، صبور، وقت‌شناس و در دسترس هستیم.

شرکا و تامین‌کنندگان

- ما شرکا و تامین‌کنندگان را همکار خود می‌دانیم و در راستای رشد و تعالی خود و شرکایمان، اهداف، استراتژی‌ها و دستاوردها و دانش خود را با آنها درمیان می‌گذاریم.
- ما ضمن پای‌بندی به کلیه تعهدات، خود را ملزم به پاسخ‌گویی صادقانه، صریح و توأم با احترام از طریق انطباق گفتار و رفتار به شرکا و تامین‌کنندگان می‌دانیم.

سازمان‌های نظارتی

- ما ضمن پای‌بندی به کلیه تعهدات، خود را ملزم به پاسخ‌گویی صادقانه، صریح و توأم با احترام از طریق انطباق گفتار و رفتار به سازمان‌های نظارتی می‌دانیم.

جامعه

- در راستای احترام به شان و ارزش‌های انسانی، ما هرگونه تبعیض مبتنی بر جنس، قوم، نژاد، مذهب، سیاست و ... را مردود دانسته و به حقوق، آبرو، کرامت انسانی و انتظارات منطقی افراد احترام می‌گذاریم.
- ما به عنوان یک سازمان متعالی، همواره بر این باوریم که باید مسئولیت خود را در قبال جامعه و محیط زیست و تمام کسانی که تحت تاثیر فعالیت‌های سازمان قرار می‌گیرند، رعایت کنیم.

رقبا

- ما به قول، تعهد، توافقات و قراردادهای با رقبا، وفادار و پای‌بند هستیم.
- ما به اصول اخلاقی و حرفه‌ی در رقابت با رقبا پای‌بند هستیم.
- ما امانت‌داری و رازداری را به عنوان یک ارزش، سرلوحه‌ی کار خود در ارتباط با رقبا قرار می‌دهیم.



شجاع‌الدین میرطاوسی
عضو هیات مدیره



محمدحسن شانه‌ساززاده
موسس و رییس هیات مدیره



احمدرضا نخجوانی
مدیرعامل و عضو هیات مدیره



مهدی فلسفی
مدیر فناوری اطلاعات



ایرج شریفی
معاون مالی مدیرعامل



پیام پورسمید
مدیر مدیریت کیفیت



مینا دلجو
معاون مدیرعامل در فروش و بازاریابی



فرهاد سلطانی
مدیر فنی

www.shatel.ir

01QF01/02 (#10752826) 98/10/30

دستاوردهای سرمایه‌های انسانی





تلاش چندین ساله شاتل برای مدیریت منابع انسانی با دستاوردهای زیر همراه بوده است:

- انتخاب شاتل به عنوان «بهترین محل برای کار» از میان نزدیک به یک‌صد شرکت در جشنواره ملی بهره‌وری برای سه سال پیاپی و کسب بالاترین امتیاز رضایت کارکنان
- دریافت گواهی‌نامه‌های ISO 10015:1999 و OHSAS 18001:2007
- کسب رضایت‌مندی بالا بر اساس آزمون‌های رضایت‌سنجی از کارکنان
- حفظ نرخ ریزش قابل قبول کارکنان در چندین سال گذشته
- پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

مهم‌ترین داشته‌های یک مدیر



Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

Attitude

نگرش و برخورد

ده ویژگی رهبران خوب



I. صداقت
II. توانایی تفویض
III. ارتباطات
IV. خودآگاهی
V. قدر شناسی
VI. یادگیری چابک
VII. نفوذ و الهام بخشی
VIII. هم دلی
IX. شجاعت
X. احترام

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

50 توصیه برای نگرش و برخورد بهتر مدیران

1. مهربان، آرام اما قاطع باشید

- نگران این نباشید که با مهربانی اقتدار شما کاهش می‌یابد.
- مدیر باید مشت آهنین در دستکش مخمل داشته باشد.
- حتا در مواقع اجرای تصمیمات سخت، نباید شان انسان‌ها آسیبی ببیند یا به کسی توهین شود.



جملات پرمفهوم

"Good leaders know when to display emotions and when to delay them."

"رهبران خوب می‌دانند چه هنگام عواطف خود را نشان دهند و چه زمانی آن را به تاخیر اندازند."



جان ماکسول

2. در ارتباطات بهترین باشید.



- در این کارگاه، به اندازه‌ی کافی درباره‌ی اهمیت ارتباطات صحبت شد.
- توصیه‌هایی نیز برای ارتقای مهارت ارتباطات مطرح شد.
- با این همه، مدیریت ارتباطات مناسب، باید بخشی از نگرش یک مدیر باشد.
- ارتباطات قوی و مناسب، باید مهم‌ترین نگرانی و موضوع ذهنی یک مدیر باشد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

3. به خودآگاهی برسید.



- ارزش‌ها و به طور کلی خط قرمزهای خود را بشناسید.
- مشخص کنید ماموریت و اهداف بلند مدت شما چیست.
- نقاط قوت و ضعف خود را بشناسید و درباره‌ی خود قضاوت کنید کجا ایستاده‌اید.
- در یک کلام، به دور از هر تضاد، تکلیف‌تان را با خودتان روشن کنید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

4. یک الگو و یک شخصیت الهام بخش باشید



- در زمینه‌های مختلف (همچون اخلاق، رفتار، گفتار، مهارت‌ها و ...)، باید بهترین و یک الگو باشید.
- باید به دنبال جلب اعتماد همکاران باشیم که این کار در طی زمان امکان پذیر است.
- باید با مجموعه‌ای از نکات پسندیده و منحصر به فرد و همچنین جلب اعتماد، شخصیتی الهام بخش و تاثیرگذار برای دیگران باشیم.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"People will follow you when you build the character to follow through."

« مردم آن هنگام از تو تبعیت می‌کنند که شخصیتی قابل پیروی کردن بسازی.»



اورین وودوارد

5. فروتن و به دور از غرور باشید.



- باید مراقب باشیم در گفتار و رفتار خود، حسی از برتری به نسبت دیگران را منتقل نکنیم.
- باید از غرور و تکبر پرهیز کنیم.
- فروتنی، باید بخشی از وجود و منش یک مدیر شود.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Humility in success and courage in failure are hallmarks of a good leader."

"فروتنی در موفقیت و شجاعت در شکست، نشانه‌های یک رهبر خوب است."



سی.کی. پراهالاد

جملات پرمفهوم

"The difference between
a good leader and
a great leader is humility."

"تفاوت میان رهبر خوب
و رهبر عالی، فروتنی ست."



جیم کالینز

6. مروج کار گروهی باشید و همه را به میدان دعوت کنید.



- به همه فرصت برابر برای نشان دادن استعدادهای‌شان بدهید.
- مراقب افرادی باشید که به هر دلیل به حاشیه رانده شده اند.
- موانع فرهنگی، انسانی یا سازمانی را برای انجام کار گروهی برطرف سازید.
- در بلندمدت، کار گروهی را تبدیل به یک فرهنگ سازمانی کنید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

7. به همه‌ی جنبه‌های زندگی خود توجه کنید.



- زندگی هشت بُعد یا جنبه دارد: اجتماعی، فیزیکی، فکری، عاطفی، شغلی، مالی، زیست محیطی و معنوی
- برای مدیر موفق بودن، نیاز است به همه‌ی این جنبه‌ها توجه کنید.
- یک مدیر موفق، باید در همه‌ی این جنبه‌ها شاخص و الگو باشد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

8. به زندگی و مسایل غیرکاری همکاران نیز بپردازید.



- با حفظ حریم خصوصی، به جنبه‌های غیرکاری زندگی همکاران توجه کنید.
- درباره‌ی موضوعات غیرکاری با همکاران صحبت کنید یا همراه آنان شوید.
- با گفتار و رفتار نشان دهید صرفا" کارکردن نیروها برای‌تان اهمیت ندارد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

9. زبان تحسین داشته باشید و استفاده از کلمات را بیاموزید



- خوبی‌های افراد را به آنان بگویید.
- استفاده از جادوی کلمات را بیاموزید.
- زبان تحسین داشته باشید و نکات مثبت هرچند کوچک را ببینید.
- مثبت باشید!

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Take every opportunity to inject self-confidence into those who have earned it. Use ample praise, the more specifict the better."

"از هر فرصتی برای تزریق اعتماد به نفس به کسانی که آن را به دست آورده اند، استفاده کنید. از تحسینِ فراوان، استفاده کنید; هر چه مشخص تر، بهتر!"



جک ولش

10. افراد سرمشق و برجسته را شناسایی کنید.



- مبلغ رفتار افرادی باشید که ارزش‌های سازمانی را رعایت می‌کنند.
- به افراد شاخص سازمان دو چندان بها دهید.
- شرایطی را فراهم آورید که افراد برجسته، خود را تکثیر کنند.
- برای دیگران مشخص کنید چرا این افراد شاخص هستند.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

11. توقعات‌تان را از افراد شفاف مطرح کنید.



- دقیق و مشخص، توقعات خود را از افراد مشخص کنید.
- توقعات باید قابلیت ارزیابی و اندازه‌گیری داشته باشند.
- از افراد بخواهید گام‌های اجرایی برای تحقق توقعات‌تان را مشخص کنند.
- در صورت لزوم، نکات اصلاحی خود را برای گام‌های اجرایی آنان بیان کنید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

12. به افراد بازخورد دهید



- نباید شرم و حیا مانع بازخورد دادن به افراد باشد.
- نگذارید بازخوردها تا روز اختلاف یا اخراج نیرو انباشته شود.
- می‌توانید در گام‌های اولیه، بازخورد را غیر مستقیم و کتبی به همکاران بدهید.
- همکاران را توجیه کنید که برای دادن بازخورد حسن نیت دارید و دنبال بهبود هستید.
- توجه کنید که بازخورد دادن آداب و ظرافت‌های خود را دارد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

13. برای شنیدن بازخوردها استقبال کنید.



- فضایی را فراهم سازید که افراد بتوانند درباره‌ی شما بازخورد دهند.
- برای شنیدن بازخورد، باید ظرفیت و صبوری لازم را داشته باشید.
- به افراد برای آن که به شما بازخورد می‌دهند، به شیوه‌های مختلف پاداش دهید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Leaders that refuse to listen will quickley be surrounded by people with nothing to say."

"رهبرانی که از شنیدن خودداری می‌کنند، به زودی با افرادی احاطه می‌شوند که حرفی برای گفتن ندارند."



Andy Stanley

14. از آدم‌هایی که مغایر ارزش‌های شما هستند دوری کنید.



- افراد سمی و غیر دلبسته را شناسایی کنید.
- همه‌ی تلاش خود را به کار گیرید که آنان دلبسته‌ی سازمان شوند.
- اگر به نقطه‌ی ناامیدی رسیدید، در خداحافظی با آنان تردید نکنید.
- درباره‌ی افراد نامناسب، به این پرسش پاسخ دهید: «اگر زمان به عقب باز می‌گشت، دوباره او را استخدام می‌کردم؟»

15. اهل طنز باشید



- حس طنز را بیاموزید!
- طنز و شادی را به محیط بیاورید.
- با طنز و لبخند از کنار برخی از مسایل بگذرید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

16. اصول‌مند باشید



- اصول اصلی خویش را بشناسید.
- تحت هیچ شرایطی اصول خود را زیر پا مگذارید.
- طی زمان، بگذارید دیگران نیز بدانند اصول شما به عنوان مدیرشان چیست.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

17. پر یقین و استوار باشید



- با صلابت و یقین به سوی اهداف گام بردارید.
- سرشار از اعتماد به نفس باشید.
- ثبات و استواری را در عمل به دیگران نشان دهید.
- در رو به رو شدن با مشکلات، به سادگی برای تعدیل یا تغییر هدف قانع نشوید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

18. به دنبال اثبات چیزی نباشید



- فراموش نکنید که هیچ چیز مطلق نیست.
- با اثبات چیزی به دیگران، الزاما" دستاوردی نخواهید داشت.
- همیشه حق با شمانیست.
- در نهایت، منافع سازمان حرف اول را می‌زند!

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

ناشناس



"Be a good person but don't waste time to prove it."

"انسان خوبی باش اما زمان را برای اثبات آن تلف نکن!"

19. نقش یک حامی را برای افراد ایفا کنید



- با رفتار و گفتار، حامی منطقی نیروهای خود باشید.
- در مواقع سختی، افراد دو چندان به حمایت شما نیاز دارند.
- مراقب باشید در حمایت خود، اصول اولیه‌ی خود و سازمان را زیر پا نگذارید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

20. حق شناس باشید.



- زحمات همکاران را ببینید.
- به آنان نشان دهید که متوجه تلاش آنان شده‌اید.
- قدر شناسی را با تقدیر به شیوه‌های مختلف نشان دهید.
- مراقب باشید کسی در این حق شناسی از قلم نیافتد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

21. صبور باشید.



- صبوری یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک مدیر موفق است.
- یکی از مهم‌ترین اصول صبوری، سکوت است.
- صبوری، نیاز به تمرین دارد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

22. در شرایط عصبانیت و هیجان تصمیم نگیرید.



- محال است که بشود در شرایط عصبانیت یا هیجان تصمیم درست گرفت.
- نیاز به تمرین دارد که در عصبانیت یا هیجان (چه مثبت و چه منفی) اقدامی انجام ندهید.
- یک مدیر موفق، به ندرت باید گرفتار هیجان یا عصبانیت شود.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

23. تا پای جان به قول خود عمل کنید



- مراقب وعده‌هایی که می‌دهید باشید.
- به کلام یا قولی که می‌دهید قداست ببخشید.
- فرهنگ تعهد سپاری را تسری دهید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

24. پر شور و هیجان باشید.



- شور و هیجان را به هر ترتیب به محل کار بیاورید.
- این کار نیازمند این است که خود پر شور و اشتیاق باشید.
- به دور از منفعل بودن، تلاش کنید که پر انرژی باشید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

25. مدیریت بحران را بیاموزید



- علم مدیریت بحران را بیاموزید.
- اولین کار در مدیریت بحران این است که کاری نکنیم.
- مدیریت بحران را باید تدریجی تمرین کرد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

26. انعطاف پذیر باشید



- انعطاف پذیری به معنای ضعف اقتدار نیست.
- برای مدیریت نیروی انسانی و همچنین دیگر امور، انعطاف پذیری یک باید است.
- انعطاف پذیری نیاز به جسارت و جرات دارد. برای این کار تمرین کنید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

27. گره گشا باشید



- گره‌گشایی بهترین فرصت برای جلب اعتماد و دلبستگی نیروی انسانی‌ست.
- گره‌گشایی کمک می‌کند که درخواست‌های خود را نیز با جدیت بیش‌تری مطالبه کنیم.
- گره‌گشایی، مدیریت را ساده‌تر می‌کند و حال ما را نیز خوب‌تر نگه می‌دارد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

28. منطبق با اطلاعات و منطق تصمیم بگیرید



- تمرین کنید که مبتنی بر منطق و اطلاعات تصمیم گیری کنید.
- تکنیک‌های حل مسئله مبتنی بر منطق و اطلاعات، یکی از مهارت‌های ادراکی‌ست که قابل یادگیری‌ست.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Thinking is the hardest work there is, which is probably the reason why so few engage in it."

«فکر کردن، سخت‌ترین کار موجود است و شاید به این دلیل است که کم‌تر کسی به آن وارد می‌شود»



هنری فورد

29. رفتار قابل پیش‌بینی داشته باشید



- از رفتارهای سینوسی خودداری کنید.
- پیش از هر رفتاری بیاندیشید که تا چه اندازه با اصول و ارزش‌های شما و سازمان هم‌خوانی دارد.
- در تصمیم‌گیری‌ها شتاب نکنید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

30. به آدم‌ها فرصت یادگیری و اشتباه دهید.



- تا آن جا که می‌شود، کارها را تفویض کنید.
- با صبوری، فرصت و اجازه‌ی اشتباه بدهید.
- اشتباه افراد را ببخشید.
- برای آموزش آموخته‌های خود به دیگران، وقت بگذارید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

"Forgiveness is not
an occasional act,
it is a constant attitude."

-Martin Luther King Jr.

"بخشایش و گذشت،
یک اقدام گاه و بی گاه نیست،
بلکه یک رویکرد همیشگی‌ست"

- مارتین لوتر کینگ

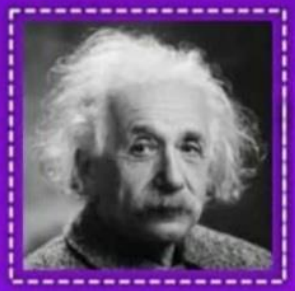


جملات پرمفهوم

جملات پرمفهوم

Weak people revenge.
Strong people forgive.
Intelligent People Ignore.

«مردمانِ ضعیف، انتقام می‌گیرند.
آنان که قوی هستند،
می‌بخشند و باهوش‌ها، نادیده می‌انگارند.»



آلبرت اینشتین

31. بر مسیر اشتباه پافشاری نکنید.



- حرف مرد نادان، یکی‌ست!
- هر کسی می‌تواند اشتباه کند.
- هر آینه که متوجه اشتباه خود شدید، با شهامت مسیر را اصلاح کنید.
- پا فشاری بر یک باور و ثابت دانستن آن، مایه‌ی زوال و نابودی‌ست.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

32. شبکه سازی کنید.



- یک مدیر موفق، شبکه‌ی ارتباطی قوی با افراد دارد.
- با افراد موفق ارتباط بگیرید و دوستی برقرار کنید.
- بسیاری از فرصت‌ها، در شبکه‌ای که ایجاد می‌کنید نهفته است.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

Personally I am very fond of strawberries and cream,
but I have found that for some strange reason, fish prefer worms.
So when I went fishing, I didn't think about
what I wanted. I thought about what they wanted. I didn't bait the hook
with strawberries and cream. Rather, I dangled a worm or grasshopper
in front of the fish and said: 'Wouldn't you like to have that?'
Why not use the same common sense when fishing for people?"

"من خود توت فرنگی و خامه دوست دارم، اما دریافته‌ام که بنا به دلایل عجیب،
ماهی ها کِرم را ترجیحمی دهند. بنابراین آن هنگام که به ماهی گیری رفتم،
به آنچه خود می‌خواستم توجه نکردم. سر قلاب هم خامه و توت فرنگی نزدم.
بلکه در مقابل ماهی وکرم بر سر قلاب، گفتم: «بفرمایید.نمی خواهید میل کنید؟».
چرا همین حس مشترک را برای جذب انسان ها استفاده نکنیم؟"



دیل کارنگی

33. با افراد رقابت نکنید.



- هیچ کس نمی‌تواند جای کسی که در حال رشد و تلاش است را تنگ کند.
- کمک کنید نیروهای زیر دست‌تان رشد کنند.
- مراقب باشید مدیر جوانه زن نشوید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Jealous leaders measure their success by the failure of others"

"رهبرانِ حسود، موفقیت خود را با شکست دیگران اندازه می‌گیرند."



Andy Stanley

34. ارتباطات دوستانه و کار را از هم جدا نگه دارید



- در عین دوستی، باید مرزی بین کار و رفاقت نیروی انسانی ایجاد کنید.
- این فرهنگ را تسری دهید که حساب کار از دوستی جداست.
- مراقب باشید مدیون یا وام‌دار نیروی انسانی خود نشوید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

35. به افراد توجه کنید و توجه عادلانه داشته باشید



- توجه، یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت است. از آن غافل نشوید.
- تنها یکی از ابزارهای توجه، مسایل مادی‌ست. به شیوه‌های مختلف توجه خود را به نیروهای خود و حتا مشتریان و دیگر ذی‌نفعان نشان دهید.
- توزیع عادلانه‌ی توجه به کارکنان داشته باشید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"MOST OF US SPEND TOO MUCH TIME ON WHAT IS URGENT AND NOT ENOUGH TIME ON WHAT IS IMPORTANT."

"بسیاری از ما زمان هنگفتی را صرف آنچه اضطراری‌ست می‌کنیم و وقت کافی برای آنچه مهم است، نداریم."



استیفن کاوی

36. آزموده‌ها را نیازمایید



- از گذشته درس بگیرید.
- آموخته‌ها را در جایی ثبت کنید.
- اشتباهات گذشته، می‌تواند بهترین معلم باشد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

37. یک‌سره در حال یادگیری باشید



- خود را مجبور به یادگیری در حوزه‌های مختلف کنید.
- مطالعه را در فرایند زندگی روزمره‌ی خود قرار دهید.
- برای یادگیری برنامه‌ی مشخص داشته باشید و خود را در معرض یادگیری قرار دهید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

38. به روز باشید.



- مدیر موفق، باید با جامعه حرکت کند.
- مسایل مختلف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی را دنبال کنید.
- هم‌پای با تکنولوژی حرکت کنید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

39. در مهارت‌های فنی عمومی بهترین باشید



- داشتن مهارت‌های عمومی یک باید است.
- با چنین مهارت‌هایی، نیروی انسانی سریع‌تر به سرآمدی شما معتقد می‌شود.
- با مهارت‌های عمومی کم‌تر وابسته به نیروی انسانی خود خواهید بود.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

40. بر مهارت‌های فنی تخصصی رشته‌ی خود اشراف داشته باشید.



- قرار نیست وارد جزییات کار تخصصی شوید اما باید اشراف کلی داشته باشید.
- گاهی لازم است به نیروی انسانی خود نشان دهید که از این دانش و مهارت‌ها دور نیستید.
- با دانش و مهارت‌های فنی خود، کم‌تر در معرض اطلاعات گمراه کننده قرار خواهید گرفت.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

41. با برنامه باشید.



- مدیر موفق، باید برنامه‌ی توسعه‌ی شخصی کامل داشته باشد.
- برنامه‌ی خود را با مدیران ارشد در میان بگذارید.
- پویایی و رشد مدیر، باید برای دیگران آموزنده و سرمشق باشد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Nothing so conclusively proves a person's ability to lead others, as what they do from day to day to lead themselves."

" قطعا" هیچ چیز توانایی کسی را در رهبریِ دیگران به اندازه‌ی آنچه خود همه روزه برای راهبری خویش انجام می‌دهد، نشان نمی‌دهد."



توماس واتسون

جملات پرمفهوم

"The first business asset you should invest in is yourself."

«اولین داراییِ کسب و کار که باید در آن سرمایه‌گذاری کنید، خودتان هستید.»



اورین وودوارد

42. به ظاهر و پوشش خود اهمیت دهید.



- به پوشش و ظاهر خود توجه بسیار ویژه داشته باشید.
- شواهد و تحقیقات می‌گوید مهارت‌های تاثیرگذاری بر دیگران تا حد بسیار زیادی تحت تاثیر ظاهر و پوشش انسان است.
- برای پوشش و ظاهر مناسب، می‌شود از نظر و مشاوره‌ی دیگران نیز بهره برد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

43. به اشتباهات خود اعتراف کنید.



- تمرین کنید که به اشتباهات خود معترف باشید و معذرت خواهی کنید.
- اعتراف به اشتباهات و عذرخواهی، نماد قدرت و پویایی‌ست.
- اولین قدم در کشف اشتباهات، قضاوت واقع بینانه درباره‌ی خود است.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

44. به جای واعظ، یک مربی باشید



- خوب است نیروهای خود را نصیحت کنید اما به تنهایی کافی نیست.
- باید همچون یک مربی، کنار نیروهای خود باشید.
- مربی‌گری، یکی از بهترین شیوه‌ها برای ساختن یک ارتباط محکم با نیروی انسانی‌ست.
- کمک کنید دیگران رشد کنند.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"Before you are a leader, success is all about growing yourself. When you become a leader, success is all about growing others."

"پیش از آن که یک رهبر باشید، موفقیت شما این است که رشد کنید، اما آن هنگام که یک رهبر می شوید، موفقیت، همه این است که دیگران رشد کنند."



جک ولش

45. از دفتر خود بیرون بیایید و در دسترس باشید



- در دسترس نیروی انسانی باشید.
- از دفتر بیرون بیایید و به واحدهای تحت مدیریت خود، سرکشی کنید.
- افراد را به دفتر خود دعوت کنید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

46. نقش انگیزاننده‌ی خود را فراموش نکنید.



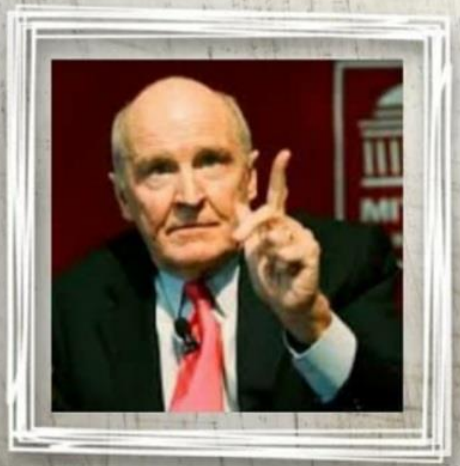
- انگیزه دهی به نیروی انسانی، یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های شماست.
- ابزارهای انگیزشی نیروی انسانی را بشناسید.
- از امیدهای آینده‌ی خود درباره‌ی افراد با آنان صحبت کنید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"A leader's role is not to control people or stay on top of things, but rather to guide, energize and excite."

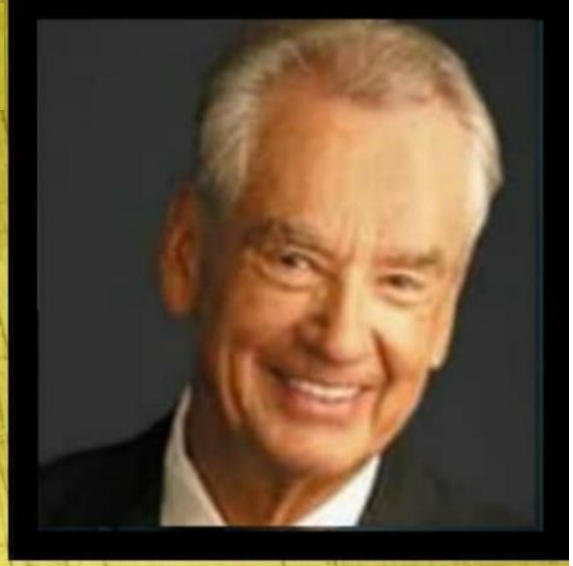
"نقش یک رهبر، پایش افراد و ایستادن
بر سر همه چیز نیست، بلکه هدایت،
انرژی بخشیدن و ایجاد هیجان است."



جک ولش

جملات پرمفهوم

زیگ زیگلر



"People often say that motivation doesn't last. Well, neither does bathing -that's why we recommend it daily."

"مردم می‌گویند انگیزه‌دهی به دیگران،
دوام همیشگی ندارد.
خب حمام‌کردن هم همین طور است!
به همین خاطر است که توصیه می‌کنیم
روزانه انجام شود."

47. در مواقع بروز مشکل، مسئولیت را خود بر عهده گیرید.



- مسئولیت موضوعاتی که رخ می‌دهد را خود بر عهده گیرید.
- ضمن این که به عنوان مدیر نیروهای خود، در نهایت مسئولیت با شماست،

  اما بر عهده گرفتن موضوعات، حس حمایت را به نیروها منتقل می‌کند.
- اجازه دهید افتخار موفقیت‌ها نصیب نیروی انسانی شما شود.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

48. حقایق را از کارکنان مخفی نکنید.



- درباره‌ی مسایل سازمان با نیروهای خود صحبت کنید.
- اگر ابهامی وجود دارد، آن را با صحبت برطرف کنید.
- حقایق هرچند تلخ را با نیروهای خود در میان بگذارید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

49. خود را با افراد باهوش‌تر از خود احاطه کنید.



- اگر در نیروهای انسانی، افراد باهوش‌تر و با دانش و مهارت بیش‌تر وجود ندارند، در انتخاب نیروها اشتباه کرده‌اید.
- افرادی را به جمع خود دعوت کنید که سرآمد جامعه هستند.
- به دنبال یادگیری از افراد یادشده باشید.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

50. با عشق، رهبری کنید و از آن لذت ببرید



- اگر در جایگاه مدیر نشسته‌اید، باید عاشق رهبری باشید.
- از تحقق اهداف و تعریف اهداف جدید، غرق در لذت شوید.
- رهبری متشکل از پرورش انسان‌ها و کمک به رشد آنان در مسیر رسیدن به چشم اندازهای سازمان است. این مهم، به جز با صداقت و عشق به دست نخواهد آمد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

جملات پرمفهوم

"To be successful, you have to have your heart in your business, and your business in your heart."

"برای موفق بودن، باید قلب‌تان در کسب و کارتان باشد و کسب و کارتان در قلب‌تان."

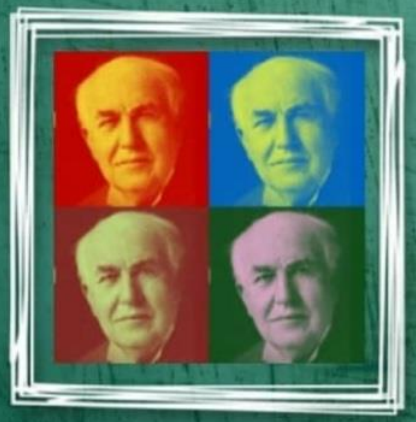


توماس واتسون

جملات پرمفهوم

"I never did a day's work in my life.
It was all fun."

"من هرگز برای یک روز هم در عمرم کار نکردم.
همه تفریح بود."



توماس ادیسون

سخن پایانی

سخن پایانی

- از صبوری و هم‌راهی شما عزیزان، صمیمانه سپاس‌گزارم.
- سپاس‌گزار می‌شوم این فایل را هر از چندگاهی، مرور فرمایید. حتا اگر مطالبی از این فایل را مفید یافتید، می‌توانید برای دوستان ارایه فرمایید یا توصیه‌ها را تدریجی اجرا کنید.
- به خاطر همه‌ی کم و کاستی‌های این کارگاه از شما پوزش می‌طلبم و امیدوارم مطالب، مورد توجه‌تان قرار گرفته باشد.

Ahmadreza Nakhjavani
Instagram: a_nakhjavani

پایان