

سخن آغازین

هدف‌گذاری؛ مهمترین مهارت مدیران

• سیدعلی صدرالسادات - معاون توسعه مدیریت و منابع

نیاز کارگزاران را در بر خواهد گرفت. باید دانست نمی‌توان مدیری را تصور نمود که خواسته‌ای نداشته باشد، آنچه مدیران را از هم متمایز می‌سازد، میزان توجه به هدف و برنامه‌ریزی است. مدیرانی که توجه بیشتری به این امر دارند، هدف‌ها را با دقت تعیین و مکتوب می‌کنند و سپس با اجرا درآوردن و پایش مستمر آنها به بهره‌وری بیشتر و رشد و توسعه دست می‌یابند.

در تدوین اهداف می‌باشد. آنهایی که رویایی در ذهن و هدفی بر روی کاغذ نداشته باشند مقصدشان «ناکجا‌آباد» خواهد بود. یک از مهارتهایی که مدیران و کارکنان باید در خود تقویت نمایند، مهارت هدف‌گذاری است. اگر اهداف کلی و مبهم باشند، قابلیت اندازه‌گیری و اثر بخشی نخواهند داشت، لذا برای جلوگیری از این موضوع باید هوشیار باشیم که خواسته‌های رویایی خود را هدف نام‌نگذاریم، زیرا افزون بر احساس شکست رفته رفته احساس ناتوانی

مهمترین پیش‌نیاز هر موفقیتی، تدوین دقیق و مشخص کردن اهداف می‌باشد. هدف‌گذاری مهمترین عامل حرکت و خلق آینده است، هدفها هستند که مقصد و مسیر زندگی فردی و سازمانی را روشن می‌کنند. هدف‌گذاری چونان ترسیم جاده‌ای برای آینده است. تلاشی ارزشمند است که معطوف به هدف باشد، تلاش بی‌هدف پرتاب تیر در تاریکی است. یکی از موانع بسیار مهم موفقیت و کامیابی، ناتوانی افراد و سازمانها

تهیه‌کننده، قابل اندازه‌گیری و مقید به زمان باشد و در عین اعطاف پذیری متناسب با منابع و امکانات تدوین گردند. چنانچه ویژگی‌های هدف مطلوب و خوب را که بیان شد رعایت نکنیم نباید انتظار داشته باشیم که هدف‌گذاری صحیح انجام شده و در نهایت هدف مطلوبی داشته باشیم لیکن بیشتر از همه از هدف‌گذاری برای اجرا و اقدام است. اگر هدف‌ها به مرحله اجرا در نیایند نه تنها باعث توسعه و پیشرفت در سازمان نمی‌شوند، بلکه باعث عدم اطمینان در مخاطبین و هدف‌گذاران می‌شود، لذا نباید به گونه‌ای هدف‌گذاری کنیم که با عدم اجرای آنها این تلقی شکل گیرد که مقصود فقط هدف‌گذاری بوده است. از سویی دیگر هدف‌گذاری وظیفه مدیران نیست بلکه مدیران وظیفه دارند بستری را فراهم نمایند تا در آن بیشتر به کمک کارکنان و ذینفعان هدف‌گذاری مناسبی انجام بگیرد. یکی از نکته‌های هدف‌گذاری تعیین هدف توسط مدیران و بدون توجه به خواست و توان و زمینه آن هدفها در بین کارکنان است. بنابراین چنانچه بخواهیم در تله هدف‌گذاری ناکارآمد نیفتیم می‌بایست در فرآیند هدف‌گذاری مشارکت و خواست ذینفعان را مورد توجه قرار دهیم.

اهداف سازمانی از ماموریتها و چشم‌اندازها نشات می‌گیرد و بستگی به جواب سه سؤال زیر دارد: خاستگاه اهداف:

الف- در حال حاضر، کجا هستیم؟

ب- به کجا می‌خواهیم برویم؟

ج- برای رسیدن به هدف چه باید بکنیم؟

برای هدف‌گذاری، اطلاع از ماموریت‌ها، چشم‌انداز و وظایف سازمانها لازم و ضروری است. اهداف باید در راستای تحقق ماموریت و وظایف سازمانی باشد. وقتی که اهداف مشخص شدند، برای چگونگی رسیدن به اهداف باید طرح‌ها و برنامه‌هایی تدوین گردیده و لیست کلیه فعالیت‌هایی که منجر به تحقق اهداف می‌شوند، مشخص گردند و پس از اجرای برنامه‌ها و فعالیتها باید نتایج و دستاوردها با اهداف مقایسه شوند تا اصلاحات لازم در اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌ها به عمل آید. در واقع این عمل همان برنامه‌ریزی است، باید بدانیم به میزانی که هدف‌گذاری صحیح و دقیق انجام می‌پذیرد، می‌توان انتظار داشت که برنامه و برنامه‌ریزی مناسب تری داشته باشیم.

ویژگی‌های یک هدف خوب:

هدف باید روشن، مشخص، واقع بینانه، مکتوب و در قالب یک جمله مثبت بیان شود. در ضمن



حسابداری منابع انسانی ضرورتی تردید ناپذیر

• عبدالله ریحانی یساولی - مدیر توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی مشهد



مقدمه:

سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دانش‌محور اهمیت ویژه‌ای یافته و مدیریت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های امروزی به رمز موفقیت تبدیل شده است. افزایش سهم سرمایه انسانی از تولید ناخالص داخلی، در کشورهای توسعه‌یافته، موجب پیدایش مفهوم اقتصاد دانشی شده است. سرمایه انسانی تنها نهاده‌ای است که می‌تواند ضمن تغییر خود، سایر نهاده‌های تولید را تغییر داده یا تعدیل کند؛ مبنایی برای نوآوری فراهم سازد؛ و در سطح وسیع، به رشد اقتصادی منجر شود. در واقع، چالش آینده حسابداری، «حسابداری اجتماعی-اقتصادی» است که حسابداری منابع انسانی یکی از مقولات آن است. طبق تعریف انجمن حسابداری آمریکا، حسابداری منابع انسانی عبارت است از: فرایند تشخیص و اندازه‌گیری اطلاعات منابع انسانی و گزارش این اطلاعات به افراد علاقه‌مند و ذی‌نفع. حسابداری منابع انسانی را می‌توان تلفیقی از دو حوزه حسابداری و مدیریت منابع انسانی دانست که عبارت است از کاربرد مفاهیم و روش‌های حسابداری در محدوده مدیریت منابع انسانی. حسابداری منابع انسانی، در واقع، تبدیل مفهوم کیفی و ذهنی ارزش منابع انسانی در قالب کمی و عینی، با استفاده از دانش حسابداری است.

ضرورت و اهداف حسابداری منابع انسانی:

۱. ارائه اطلاعات ارزش اقتصادی منابع انسانی به‌عنوان عمده‌ترین دارایی سازمان در انقلاب اطلاعاتی عصر امروز
۲. محاسبه میزان سرمایه‌گذاری سازمان در منابع انسانی
۳. افزایش کارایی مدیریت منابع انسانی
۴. ارزیابی منابع انسانی یک سازمان از این نظر که حفظ شده، تحلیل رفته یا توسعه یافته است.
۵. شناسایی سود غیرعملیاتی و بهره‌وری ناشی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی
۶. محاسبه میزان ارزشی که منابع انسانی در سایر منابع مالی و فیزیکی سازمان ایجاد می‌کند.

حسابداری منابع انسانی را می‌توان با دو شیوه مورد بررسی قرار داد:

- الف) هزینه‌یابی منابع انسانی و ب) ارزش‌گذاری منابع انسانی
- الف) هزینه‌یابی منابع انسانی
- یک سیستم حسابداری منابع انسانی، در وهله اول، به شناسایی هزینه‌های واقع‌شده در ارتباط با نیروی انسانی نیاز دارد که می‌بایستی از سایر هزینه‌های واحد تجاری تفکیک گردد. روش‌ها و شیوه‌های مورد استفاده باید بین بخش سرمایه‌ای و جاری هزینه‌ها تمایز قائل شود.
- هزینه‌یابی منابع انسانی از دو بخش زیر تشکیل می‌شود:
۱. هزینه‌های اولیه: کلیه وجوهی که برای تأمین و پرورش نیروی انسانی شامل گزینش نیرو و استخدام، استقرار و آموزش ضمن خدمت، بازآموزی و آموزش‌های کاربردی و تخصصی برای کسب مهارت مصرف می‌شود.

گذشتن این‌گونه سرمایه‌گذاری‌ها در دوره وقوع که ممکن است مبالغ قابل توجهی را شامل شود، با کاربرد روشی مناسب همچون شناسایی دارایی نامشهود و مستهلک کردن این دارایی در تمامی دوره‌هایی که انتظار می‌رود منافع و خدماتی را برای سازمان داشته باشند، به ارائه گزارشی صحیح‌تر و واقعی‌تر از سود و زیان سازمان در دوره‌های مختلف بپردازند. همچنین با به دست آوردن ارزش خدماتی هر یک از کارکنان، ضمن برخورداری از چارچوبی شایسته در زمینه پیش‌بینی و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان، می‌توان با تدوین برنامه‌های آموزشی مورد نیاز جهت افزایش توانمندی آنان و نیز تطبیق شاغلان با مشاغل موجود و به‌کارگیری مناسب افراد در مکان‌های مناسب، ضمن کاهش هزینه‌های کارمندیابی، با افزایش رضایت‌مندی و مشارکت کارکنان در افزایش اثربخشی و کارایی که همانا افزایش بهره‌وری و عملکرد بالای کارکنان را در پی خواهد داشت، به نوبه خود سازمان را در دستیابی هرچه سریع‌تر به اهداف راهبردی سازمان و تعالی بخشیدن به آن یاری رساند.

پیام مقاله:

حسابداری منابع انسانی تلفیقی از دو حوزه حسابداری و مدیریت منابع انسانی است. حسابداری منابع انسانی در واقع تبدیل مفهوم کیفی و ذهنی ارزش منابع انسانی در قالب کمی و عینی، با استفاده از دانش حسابداری است.

۲. هزینه‌های جایگزینی: هزینه‌های کارکنانی که در حال حاضر در سازمان مشغول هستند شامل:

- هزینه‌های جایگزینی پستی یا شغلی: هزینه‌هایی است که برای جایگزینی فردی در یک سازمان با شخصی که بتواند خدمات مشابهی را ارائه دهد صورت می‌گیرد که شامل هزینه‌های تأمین، پرورش یا آموزشی کناره‌گیری است.

• هزینه‌های کارکنان

ب) ارزش‌گذاری منابع انسانی

حسابداری منابع انسانی بیشتر از هزینه‌یابی منابع انسانی نیازمند ارزش‌گذاری منابع انسانی است. ارزش فرد عبارت است از ارزش فعلی مجموعه‌ای از خدمات که انتظار می‌رود فرد در طول دوره خدمت خود در سازمان ایجاد کند. برای اندازه‌گیری منابع انسانی دو مرحله اساسی وجود دارد، بدین معنی که ابتدا می‌بایست مفهوم منابع انسانی را به بیان غیرپولی یا کیفی مشخص کنیم تا سپس بتوانیم آن را به بیان پولی جهت نشان دادن در ترازنامه سازمان ارائه نماییم.

نتیجه‌گیری

سازمان‌ها می‌توانند با به‌کارگیری یک سیستم حسابداری منابع انسانی مناسب، در وهله اول، ارزش صحیح این بخش عظیم سرمایه را به‌خوبی شناسایی و ارزش‌گذاری کنند و به گروه‌های ذی‌نفع گزارش دهند و به جای به حساب هزینه

عاداتهای انسان‌های موفق:

۱. فرصت‌هایی را می‌بینند و پیدا می‌کنند که دیگران نمی‌بینند.



۲. از مشکلات درس می‌گیرند، در حالی که دیگران فقط مشکلات را می‌بینند و روی راه‌حل‌ها تمرکز می‌کنند.



۳. هوشیارانه و روش‌مندانانه موفقیتشان را می‌سازند، در حالی که دیگران آرزو می‌کنند موفقیت به سراغشان آید.



۴. مثل بقیه ترس‌هایی دارند، ولی اجازه نمی‌دهند ترس آن‌ها را کنترل و محدود کند.



تاثیر جهانی شدن بر مدیریت منابع انسانی

• زهرا افشار - کارشناس منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی رفسنجان



مقدمه:

شرایط نوین ایجاد شده از دهه واپسین قرن بیستم منجر به پدید آمدن وضعیت جدیدی به نام «جهانی شدن» شده است. جهانی شدن به عنوان پارادایم عصر حاضر، می‌رود تا تمامی شئون زندگی بشر را دستخوش تغییر و تحول کند. کسب‌وکار سراسر جهان تحت تأثیر تکنولوژی، گسترش جهانی شدن، رشد ظرفیت بهره‌وری و افزایش تغییرات کلی در آگاهی جهانی، که در نتیجه رشد سریع و نفوذ مدل کسب‌وکار جهانی است، تغییرات انبوهی در نیم‌قرن اخیر یافته است. این تغییرات همه کارکردهای شغلی مدیریت و منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده که نتیجه آن، افزایش توجه به ابعاد بین‌المللی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ و کوچک است.

می‌شود تا سازمان تا حد امکان مسطح شده و در نتیجه، با کاهش رده‌های مدیریتی و افزایش بهره‌وری، هزینه‌های کاری کاهش پیدا کند. این تغییرات که بعضاً باعث کاهش یا افزایش تعداد و تنوع نیروی انسانی می‌شود، باعث بروز مشکلاتی برای مدیریت منابع انسانی خواهد شد. از این رو مدیران منابع انسانی در عرصه جهانی شدن باید به موارد زیر توجه کنند:

- تغییر نقش اداری موجود و حرکت به سمت حرفه‌ای شدن
- کمک به مدیران صف برای پیشبرد استراتژی‌ها از راه ارتقای شایستگی آنان
- مدیریت فرایندها و فعالیت‌های اطلاعاتی
- همسوسازی سازمان خود با استراتژی کسب‌وکار
- افزایش سهم مشتری از راه پیوند دادن منافع مشتریان با منافع کارکنان
- مدیریت فرایندها و فعالیت‌های اطلاعاتی، به روشی که ارزش آفرین باشد.

گرفته است. عمده دلیل این تحول ظهور پدیده‌هایی مانند اینترنت و نیز سیستم‌های اطلاعاتی بوده است.

۲. رقابت بازار: مشکل دیگر، افزایش روزافزون رقابت جهانی است. این رقابت باعث افزایش فشار بر روی سازمان‌های بزرگ برای افزایش کیفیت و کاهش قیمت و در نتیجه ضرورت استفاده از نیروهای ماهرتر شده است. این در حالی است که با افزایش نیاز به نیروهای با سطح مهارت بالا در کشورهای پیشرفته، نیاز نیروهای با سطح مهارت پایین و مونتاژ کار در کشورهای جهان سوم نیز افزایش یافته است.

۳. کمبود نیروی کار ماهر: در سال‌های اخیر صنایعی که نیازمند نیروهای با تحصیلات و مهارت بالاتر هستند در حال رشد روزافزون بوده‌اند و به نظر می‌رسد نیاز به افراد با سطح دانش و آگاهی بالاتر به شدت در حال افزایش است.

۴. تفاوت‌های سنی: با توجه به بالاتر رفتن سطح زندگی، امید به زندگی در جوامع بالاتر رفته و این امر باعث شده است تا افراد مدت زمان بیشتری را به کار پرداخته و دیرتر بازنشسته شوند. از این رو امروزه می‌توان تنوع سنی زیادی را در سازمان‌ها مشاهده کرد.

۵. توازن بین کار و خانواده: یکی دیگر از مشکلات همیشگی مدیران منابع انسانی و نیز نیروهای کاری، ایجاد توازن مناسب بین کار و خانواده است که این توازن در بین گروه‌های مختلف اجتماعی و با توجه به شرایطی که در آن به سر می‌برند، متفاوت است.

۶. سازماندهی مجدد: این فعالیت‌ها برای آن انجام

جهانی شدن واقعیتی است که در عرصه‌های مختلف زندگی اجتماعی نفوذ کرده است و تمام کشورها و فرهنگ‌های گوناگون به‌ناچار با آن مواجه می‌شوند. مک لوهان آن را فشرده‌ی زمان و مکان در امور انسانی دانسته است. مهم‌ترین مؤلفه‌های جهانی شدن عبارت‌اند از:

- **جهانی شدن اقتصادی:** به معنی همگرایی جهانی در زمینه نیروی کار، بازارها، سیاست‌ها و گردش سرمایه بین‌المللی است.

- **جهانی شدن سیاسی:** عرصه ارتباطات و کنش‌های سیاسی از چارچوب مرزهای سیاسی و جغرافیایی فراتر می‌رود.
- **جهانی شدن اجتماعی:** به میزان ارتباطات اجتماعی و فرهنگی بین جوامع اطلاق می‌شود.

«مدیریت منابع انسانی جهانی» برای تربیت و مدیریت بر کارکنانی که در بخش‌های استراتژیک و عملیاتی با تناقضاتی مواجه هستند و نیز برای کسانی که توانایی مدیریت کردن بر فرهنگ‌های گوناگون را دارند، قالب سازمان‌یافته مناسبی ارائه می‌کند. به منظور بقا در صحنه رقابت، بخش منابع انسانی باید به‌طور مداوم خود را با تغییرات در سیاست‌های منابع انسانی به‌روز کند و همواره تلاش کند تا کارکنانی پاسخگو و منعطف را تربیت نماید. از جمله مهم‌ترین چالش‌هایی که مدیریت منابع انسانی در عرصه جهانی شدن با آن‌ها روبه‌روست، شامل موارد زیر است:

۱. دگرگونی در حرفه‌ها: در سال‌های گذشته، تحول و انتقالی از حرفه‌های تولیدی به حرفه‌های خدماتی صورت

پیام مقاله:

جهانی شدن واقعیتی است که در عرصه‌های مختلف زندگی اجتماعی نفوذ کرده است و تمام کشورها و فرهنگ‌های گوناگون به‌ناچار با آن مواجه می‌شوند. به منظور بقا در صحنه رقابت، بخش منابع انسانی باید به‌طور مداوم خود را با تغییرات در سیاست‌های منابع انسانی به‌روز کرده و همواره تلاش کند تا کارکنانی پاسخگو و منعطف تربیت نماید.

توان بالقوه تیم

تیم‌هایی که افراد آن به نحوی مؤثر با هم کار می‌کنند:

- نسبت به افرادی که به‌تنهایی کار می‌کنند، از نتایج مطلوب‌تری بهره‌مند می‌شوند.
- نسبت به گروه‌های بزرگ‌تر، از انعطاف بیشتری برخوردارند.
- بیشتر از افراد منفرد ریسک می‌پذیرند و در مسائل بیشتری کند و کاو می‌کنند.
- دامنه افکارشان نسبت به تک تک افراد وسیع‌تر است.
- در رشد مهارت‌ها و اعتماد به یکدیگر کمک می‌کنند.
- نه تنها در برابر کارشان، بلکه در برابر یکدیگر متعهدند.
- موجب ترغیب خودشان می‌شوند.



چالش بزرگ مدیران: توزیع عادلانه حقوق و مزایا

• رحیم معصومی - کارشناس دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز

مقدمه:

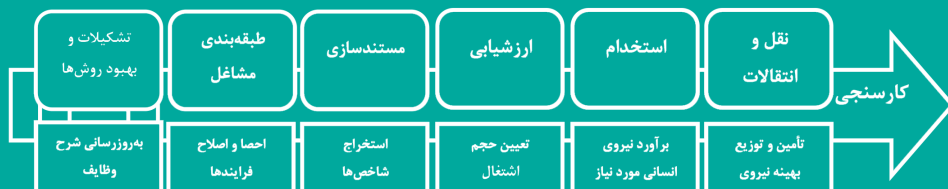
عناصر تشکیل دهنده حقوق پرداختی کارکنان دولت شامل متغیرهایی مانند حق شاغل و حق شغل و فوق العاده شغل است که متأثر از مدرک تحصیلی، سنوات خدمت، پست سازمانی و نمرات ارزشیابی سالیانه کارکنان می باشد. ارزشیابی کارکنان معمولاً بر اساس تقدیرنامه ها، پیشنهادها طرح های تحقیقاتی و اجرایی، ساعات تدریس و آموزش، ابتکار و خلاقیت، رضایت ارباب رجوع و همچنین برخی شاخص های اختصاصی افراد انجام می گیرد.

شاخص های مذکور بر اساس اظهارات کارمند و با تأیید مسئول مربوطه تکمیل، تصویب و مورد ارزیابی قرار می گیرد. بنابراین فرایند علمی و دقیقی بر چگونگی انجام کارهای کارمند نظارت نمی کند؛ یعنی در صورت رضایت مدیر، نمره اختصاصی به کارمند بدون در نظر گرفتن معیار مشخصی اختصاص می یابد.

در پژوهشی که در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز انجام شد، مشخص گردید سنوات خدمت، مدرک تحصیلی و نوع استخدام که از عوامل موثر در مبلغ حقوق پرداختی کارمندان می باشند رابطه معناداری با حجم

کار واگذار شده به افراد ندارد؛ یعنی با افزایش یا کاهش حجم کارهای واگذار شده به کارکنان اداری، تغییری در مبلغ حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان مشاهده نمی شود. این مطلب قبلاً توسط هیکس در مقاله ای تأکید شده که «در دنیای واقعی، تعادل کامل (برابری واقعی میان نرخ مزدها و تولید نهایی) به ندرت ایجاد خواهد شد»، لذا پرداخت بر اساس ساعات حضور یا اضافه کاری که در حال حاضر انجام می شود چندان کارآمد نیست. لذا پیشنهاد می گردد روش

شود که شاخص های اختصاصی تشخیص حجم کار کارکنان توسط گروه های مسئول زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی سازمان طبق شکل زیر و با همکاری مجموعه جدیدی تحت عنوان گروه کارسنجی در ارزشیابی سالانه کارکنان تعریف شود و مورد ارزیابی قرار گیرد. بدین طریق انتظار می رود مبنای حقوق و مزایای پرداختی کارکنان، معیارهایی قرار گیرد که امکان مقایسه و رتبه بندی واقعی و منصفانه تری بین افراد را فراهم آورد.



پیام مقاله:

به مدیران پیشنهاد می شود مبنای حقوق و مزایای پرداختی کارکنان را معیارهایی قرار دهند که امکان مقایسه و رتبه بندی واقعی و منصفانه تری را بین افراد فراهم آورد.

فعلی محاسبه احکام حقوق و پرداخت به کارکنان به نظام پرداخت مبتنی بر حجم عملکرد تغییر یابد. بنابراین، برای لحاظ نمودن حجم کار انجام شده توسط کارمندان در مبلغ پرداختی به آن ها، پیشنهاد می شود سازوکاری تدارک دیده



خلاقیت

یکی از بزرگ ترین شرکت های تولید محصولات بهداشتی ژاپن از یکی از مشتریان خود شکایتی دریافت کرد مبنی بر اینکه یکی از جعبه های صابون که او خریداری کرده است خالی است. فوراً مسئله توسط مسئولان شرکت بررسی و مشخص شد در خط مونتاژ هنگام بسته بندی، به دلیل نامعلومی یکی از جعبه ها بدون اینکه در آن قالب صابونی قرار گیرد بسته بندی شده است.

مدیریت شرکت از مهندسان تولید خواست مسئله را حل کنند تا دیگر چنین خطایی رخ ندهد. مهندسان به سرعت

دست به کار شدند و یک دستگاه اشعه ایکس ساختند و آن را روی خط مونتاژ در محل لازم مستقر کردند. این دستگاه به مانیتورهایی با قدرت تفکیک بالا متصل بود که دو اپراتور از طریق آن ها، جعبه ها را هنگام بسته بندی زیر نظر می گرفتند تا جعبه های خالی نماند.

همین مشکل در یک شرکت کوچک نیز اتفاق افتاد. اما یکی از کارکنان معمولی آن شرکت، راه ساده تری برای حل این مشکل داشت. او یک پنکه قوی در مسیر انتقال جعبه های بسته بندی شده قرار داد و جعبه های خالی هنگام عبور، به

بیرون از خط رانده می شدند.

آموزه مدیریتی:

۱. بر روی مسئله تمرکز کنید نه بر روی یک راه حل خاص.
۲. همیشه به دنبال ساده ترین راه حل باشید.
۳. در بعضی موارد، چارچوب های ذهنی باعث می شود که راه حل ساده یا خلاقانه کمتر بروز کند.
۴. رسمی سازی بیش از حد سازمان و استفاده نکردن از رویکرد مدیریت مشارکتی در عمل، شاید یکی از تفاوت های این دو شرکت کوچک و بزرگ باشد.



هنر برخورد با افراد دشوار

• ایرج علی غفاری - کارشناس بهداشت روان مرکز بهداشت بیجار

مقدمه:

ما در محیط کار خود با افرادی مواجه هستیم که برخورد با آنان خسته‌کننده است و ما را به چالش می‌کشد. این رفتارها در محل کار می‌توانند یک محیط شاد را نابود کنند، کارایی را کم کرده و روحیه افراد را خراب کنند. این افراد باعث تحلیل انرژی و همچنین، باعث تحریک ما می‌شوند، حوصله ما را سر می‌برند و شرایط بدی را ایجاد می‌کنند. شاید از نظر دیگران بهترین روش رفتار با افراد مشکل‌ساز، نادیده گرفتن آن‌هاست. به همین خاطر، از زمان بچگی یاد گرفته‌ایم که با چنین افرادی قطع رابطه کنیم. اما نادیده گرفتن این موقعیت‌ها راه‌حل مناسبی نیست.

افراد مشکل‌ساز چه کسانی هستند؟

در محیط کار افراد مشکل‌ساز افرادی هستند که معمولاً منطقی نیستند؛ رفتارهای منفی و نامناسب از خود نشان می‌دهند؛ مانع ارائه کار مفید می‌شوند؛ خلاف جهت اهداف سازمانی گام بر می‌دارند؛ و اغلب نتیجه منفی و حتی معکوس از انجام کارها را به بار می‌آورند. همچنین این افراد بیشترین و عمیق‌ترین آثار منفی را بر پرسنل و سازمان‌ها دارند و در نتیجه، بازده و کارایی را پایین می‌آورند. این افراد شامل افراد بدبین، عصبانی، زورگو، بی‌مسئولیت و حسود هستند.

با مشکل‌سازان چه کنیم؟

استراتژی‌هایی که اغلب افراد در برابر مشکل‌سازان به کار می‌برند، تحمل کردن است ولی از آنجا که هر فرد ظرفیت خاصی دارد، وقتی که صبرش تمام شود و دچار استرس و اضطراب ناشی از این فشارهای روانی می‌شود. در کل، در برخورد با شخص مشکل‌ساز و دشوار، علاوه بر تکنیک‌های مدیریتی، آشنایی با روش‌های ارتباط با دیگران، نوع شخصیت افراد و ... می‌تواند مشکلاتی را که این افراد به وجود می‌آورند تا حد زیادی حل نماید. در زیر، پیشنهادها و راهبردهایی جهت برخورد با افراد

مشکل‌ساز ارائه شد:

۱. در هر صورت، سعی کنید با فرد مشکل‌ساز صحبت کنید.

در ابتدا مستقیماً به چشمان آن فرد نگاه کنید. مشکل اصلی را که شما در صدد حل آن هستید برای او کاملاً شرح دهید. به صحبت‌های او به طور کامل گوش کنید و مطمئن شوید که منظور شما را خوب فهمیده است. روی نکات اساسی مورد نظرتان تأکید کنید.

۲. منظور حرفتان را صریحاً بیان کنید.

سعی کنید هدف اصلی خود را از ملاقات با شخصیت‌های دشوار و مشکل‌ساز، فوری بیان کنید. سعی نکنید درباره یک موضوع، احساساتی با این گونه افراد برخورد کنید و با گفتگو درباره موضوعات غیرمرتبط یا بی‌ربط، هم وقت خود را تلف کنید و هم نتوانید هدف اصلی خود را نسبت به رفتار منفی این گونه افراد بیان نمایید.

۳. از برخورد تهاجمی، توهین‌آمیز یا خیلی احساساتی دوری کنید.

توماس پین، سیاستمدار آمریکایی می‌گوید: «مجادله با کسی که به استدلال اعتقادی ندارد، بسیار شبیه خوراندن دارو به مرده است.» وقتی با چنین افرادی صحبت می‌کنید، از حالت تهاجمی یا پوزش‌طلبی دوری کنید. سعی نکنید در مقابل رفتارهای منفی افراد مشکل‌ساز حالت دفاعی به خود بگیرید، چون این افراد زمانی که حالت تهاجمی و دفاعی شما را مشاهده کنند، بیشتر رفتار منفی خود را ادامه خواهند داد.

۴. برخورد مرتبط با رفتار سازمانی داشته باشید.

به جای موضع‌گیری در مقابل ایده‌های افراد مشکل‌ساز سعی شود متناسب با اقتضات رفتار شغلی و سازمانی، با آن‌ها رفتار کنیم؛ یعنی طرز فکر، تعصب و غرض شخصی خود را در این زمینه دخیل نکنیم و در مواجهه با این افراد، با تبعیت از رفتارهای سازمانی و مدیریتی صحیح، آن‌ها را جهت رفع مشکل ناشی از رفتار نادرستشان احضار

کرد و از آثار سوء و نتایج نامطلوب رفتاری در محیط کار با آن‌ها صحبت کنیم.

۵. قضاوت نکنید.

قانون کلی برای مواجهه با نقطه ضعف‌ها و حرکات و رفتارهای نامناسب افراد این است که هرگز قضاوت نکنید. با گفتگو با این افراد، مشکلات کاری را حل و فصل کنید و به حرف‌های طرف مقابل خود به‌دقت گوش دهید و قضاوت نکنید و افراد را برای حل مشکلاتشان در صورت آگاهی راهنمایی کنید.

نتیجه‌گیری

دریافتیم که اعمال و رفتار افراد مشکل‌ساز باید را به شیوه‌ای حرفه‌ای، و نه شخصی، مورد توجه قرار دهیم؛ به این معنا که این نکته را در نظر بگیریم که احتمال دارد این افراد در تلاش جهت رسیدن به اهدافشان، ما را به‌عنوان یک مانع یا نخستین گام برای عبور تلقی کنند و رفتارهای منفی و ناشایست از خود نشان دهند. بنابراین، توصیه می‌شود یاد بگیریم اهانت‌ها، بی‌اعتنایی‌ها و ضربه‌های جزئی و بی‌اهمیت را در جهت نیل به اهداف سازمانی نادیده بگیریم و از واکنش و حساسیت‌های بی‌مورد پرهیز کنیم و در صورت حاد بودن شرایط، با اعمال پیشنهادهایی که در برخورد با شخصیت‌های دشوار مطرح شد، با آن‌ها رفتاری اثربخش داشته باشیم تا خود را از فشار روانی و استرس‌های موجود در محیط کار دور سازیم.

پیام مقاله:

افراد باید یاد بگیرند اهانت‌ها، بی‌اعتنایی‌ها و ضربه‌های جزئی و بی‌اهمیت را در جهت نیل به اهداف سازمانی نادیده بگیرند و از واکنش و حساسیت‌های بی‌مورد پرهیز کنند.

تجربه نگاری

• دکتر الهام احسانی-رییس گروه آمار، اطلاعات و دیده بانی اداره کل منابع انسانی

مقدمه:

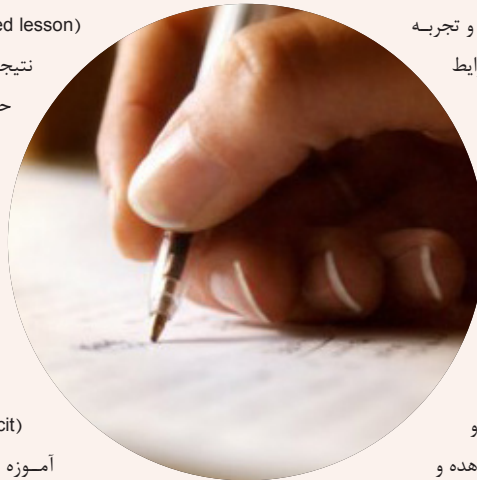
تجربه (experience) به مفهوم «آزمودن» و «از آزموده خویش، آموختن» است. تجربه به کارها و رویدادهای گذشته باز می‌گردد و از آن جا که واژه های تجربه و تخصص از یک فعل لاتین به معنای «به بوتله آزمایش گذاشتن» ریشه گرفته اند، می‌توان این دو واژه را مرتبط به یکدیگر دانست. بنابراین مجرب و متخصص به کسانی اطلاق می‌شود که در زمینه ای خاص از دانشی عمیق برخوردارند و با تمرین و شرایط

ای که در مقطع و شرایط خاص آموخته اند، در عمل آزموده و آبدیده شده اند. یکی از فواید اصلی و اولیه تجربه، ایجاد تصویری تاریخی در ذهن است. به کمک این تصویر می‌توان شرایط و اتفاقات جدید را مشاهده و درک کرد. دانش ناشی از تجربیات

نقش یا نقوشی آشنا در ذهن به وجود می‌آورد که با استفاده از آن‌ها می‌توان بین آنچه که اکنون در حال شکل گرفتن است و آنچه که قبلاً اتفاق افتاده ارتباط برقرار کرد.

تجربه سازمانی:

تجربه در معنای سازمانی نیز بدان معناست که هر فرد شاغل به تناسب جایگاه سازمانی که دارد در فرآیند



حل مسائل و بهره برداری از ظرفیت‌ها مشارکت می‌کند و به کارهایی دست می‌زند که ممکن است بخشی از آنها تازگی داشته و باره ای دیگر از آنها حالت تکراری داشته باشند. شاغل از این رهگذر شاهد شکست‌ها و موفقیت‌هایی خواهد شد که می‌تواند با تامل در آنها آموزه‌هایی را برای خود و انتقال به دیگران استنباط کند. حال اگر تجربه را به میوه ای تشبیه کنیم، که بر درخت باغ عمر می‌روید عصاره آن میوه را می‌توان آموزه‌ی (learned lesson) آموزه‌ها بیانگر آشنایی، نتیجه بینی و راه دانی در حوزه ای خاص هستند و از حادثه‌ها و رویدادها بصورت خودآگاه و ناخودآگاه استنتاج و استنباط می‌شوند.

مدیریت دانش:

مدیریت دانش، مجموعه ای از فرآیندها برای فهم و بکارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است که منبع دانش به دو شاخه اصلی دانش صریح (explicit) یا همان دانش آشکار و دانش ضمنی (tacit) یا دانش پنهان طبقه بندی می‌گردد. آموزه‌های تجربی در زمره گروه دانش ضمنی طبقه بندی می‌گردد. از آنجا که مدیریت علمی است که نیاز به دانستن اصول مفاهیم علمی و تئوریک مدیریت و در عین حال استفاده از تجربیات و آموزه‌های تجربی دیگران دارد، افراد در همه سطوح مدیریت نیاز به استفاده از تجربیات دارند که این تجربیات بر دو نوع تجربه سازمانی یا عبارتی الگوبرداری سازمانی (benchmarking) و استفاده از تجربه افراد طبقه بندی می‌گردد. مستندسازی عبارتست از تدوین مجموعه شیوه‌ها و روشهایی

که در عمل کاربرد یافته و آثار آن دیده شده است. برای مستندسازی تجارب از روشهای مختلفی استفاده می‌شود که بستگی به گستره موضوع و اهداف آن دارد. یکی از روشهای تجربه نگاری برای ثبت تجارب ارزشمند و مستندسازی آن و انتقال به دیگران روش مورد مورد پژوهی می‌باشد. تجربه نگاری فرآیندی است که طی آن فرد تجربه نگار با حفظ امانتداری لازم و سبک نگارش بطور کامل واقع گرایانه طی آن سعی می‌کند چگونگی ظهور یک مساله یا شناسایی یک ظرفیت و ابعاد آن را به طور دقیق با آوردن اطلاعات و آمار لازم بطور تشریحی مستندسازی کند، سپس مشخص سازد چگونه با مساله مذکور برخورد شده و در نهایت چه نتایج کمی و کیفی حاصل شده است. فرآیند تجربه نگاری به تدوین سند تجربه ختم می‌شود و فرآیند منظم، دقیق و روشمندی که درباره متن این سند بکار گرفته می‌شود، مورد پژوهی یا تجربه کاوی (case research) نامیده می‌شود. یکی از روشهای آموزشی مورد استفاده در این حیطه، مورد کاوی (case study) است که در آن لایه‌های گوناگون متن یک مورد، با استفاده از قواعد منطقی کنکاش می‌شود تا مساله اصلی و فرعی و عوامل موثر بر چگونگی شکل گیری آنها شناسایی و فهمیده شود.

منبع: خاکی، غلامرضا، «روش تحقیق مورد پژوهی»، نشر فوژان

این نشریه در نظر دارد که از این پس تجارب ارزنده کاری شما بزرگواران را منتشر نماید؛ لذا از کلیه علاقمندانی که در امور مدیریتی و کارشناسی مجموعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تجارب ارزنده ای را داشته اند، دعوت می‌گردد تا براساس قالبی که متعاقباً اعلام خواهد گردید، تجربه خود را به آدرس ایمیل نشریه ارسال نمایند.

بهتر بنویسیم:

• استاد رضا بابایی

لفظ و معنا یکی بر زبان و قلم جاری است و دیگری بر ذهن، آنچنان مقهور یکدیگرند که زشتی و زیبایی، و قوت و ضعف را از همدیگر به ارث می‌برند. سخن زیبا جامه ای است که معنای زیبا را زیباتر می‌کند و البته اگر بر پیکره اندیشه ناصواب پوشانده شود، آن را نیز فریبا می‌کند. از این رو، علاوه بر درست نویسی که ضرورت است، بهتر نویسی نیز فضیلتی است والا برای صاحبان قلم و خدمتی است یا برای صاحبان اندیشه.

«بهتر نویسی» آرزوی هرکسی است که دستی به قلم دارد و خواستار گفتگوی نوشتاری با دیگران است، با این آرزوی مقدس، چه باید کرد؟ حواله به تقدیر کنیم یا باید آستین بالا زد و کاری کرد؟

از این شماره در نظر است نکات ویراستاری جهت استفاده خوانندگان ارائه گردد.

«را» پس از فعل

«را» علامت مفعول صریح یا بی واسطه است و قرار گرفتن آن پس از فعل یا هرکلمه دیگری که نقش مفعولی ندارد، خطا است به مثال‌های زیر توجه کنید:

- نادرست: نباید خدایی که دوستان دارد را معصیت کنیم.

- درست: «نبايد خدایی را که دوستان دارد، معصیت کنیم.»

- نادرست: آنچه دیدیم را نمی‌توانم وصف کنم.

- درست: «آنچه را دیدم، نمی‌توانم وصف کنم.»

- نادرست: این که چگونه جامعه ایران مهیای این بدعت شد را کمتر شکافته اند.

- درست: «این را که چگونه جامعه ایران مهیای این بدعت شد، کمتر شکافته اند.»





آشنایی با بزرگان دانش مدیریت ایگور اچ آنسف

ایگور اچ آنسف (Ansoff, H. Igor) در سال ۱۹۱۸ در روسیه متولد شد و در سال ۱۹۳۵، به همراه خانواده‌اش به ایالات متحده مهاجرت کرد. وی مدرک لیسانس و فوق لیسانسش را از مؤسسه تکنولوژی استونیون و دکترایش را از دانشگاه براون اخذ کرد. آنسف از طریق شرکتی که خود رئیس آن بود و «شرکای آنسف» نام داشت، در زمینه مدیریت استراتژیک در محیط‌های متلاطم مشاوره می‌داد. یکی از مفاهیمی که آنسف توسعه داد، انواع تصمیم‌گیری و ویژگی‌های هر یک از این انواع بود.

انواع تصمیم‌گیری:
آنسف بین سه نوع تصمیم تمایز قائل می‌شود: تصمیمات عملیاتی، تصمیمات استراتژیک و تصمیمات اداری.

۱. **تصمیم عملیاتی:** تصمیماتی هستند که بخش عمده‌ای از انرژی و توجه شرکت را به خود جلب کرده و به افزایش فرایند تغییر کمک می‌کنند.

۲. **تصمیمات استراتژیک:** تصمیماتی هستند که برای سازمان اهمیت ویژه‌ای دارند. این تصمیم‌ها شامل به‌کارگیری منابع زیاد بوده و احتمال منافع یا ضررهای عمده در نتیجه اتخاذ آن‌ها وجود دارد.

۳. **تصمیمات اداری:** تصمیماتی هستند که به ساختاردهی منابع شرکت مربوط می‌شوند تا عملکرد شرکت را به حداکثر برسانند. آنسف بین اهداف و استراتژی تفاوت قائل می‌شود و متذکر می‌شود که مدیریت ارشد نه تنها مجبور به تصمیم‌گیری در مورد اهداف است بلکه مجبور به تصمیم‌گیری در مورد اجزای مختلف استراتژی نیز می‌باشد.

عناصر استراتژی از دیدگاه آنسف:

۱. قلمرو و محصول - بازار
 ۲. بردار رشد
 ۳. مزیت رقابتی
 ۴. هم‌افزایی
- آنسف دو بُعد عمده برای تمایز به نام اهداف مشتری و تکنولوژی‌های تولید شناسایی کرده که با ترکیب این دو بعد، چهار نوع استراتژی تنوع را مطرح می‌کند:

۱. تنوع افقی
۲. انسجام عمودی
۳. تنوع همگون
۴. تنوع ناهمگون

چگونه همکار بهتری باشیم؟

• مترجم: فاطمه منافی کارشناس اداره کل منابع انسانی

مقدمه:

برای اینکه دیگران از همکاری با ما لذت ببرند، می‌توان کارهایی کرد مانند:

۱. سلام کردن در اول صبح

اگر هر روز صبح مستقیماً پشت میزتان می‌روید و بدون احوالپرسی و گفتگو با همکارانتان، کارتان را شروع می‌کنید، در خوش‌بینانه‌ترین حالت همکارانتان از شما کناره‌گیری خواهند کرد و در بدبینانه‌ترین حالت نیز ممکن است از ارتباط با شما خودداری کنند. در واقع، داشتن تواضع و رفتار نیک در سازمان به‌طور شگفت‌آوری می‌تواند روابط سرد محیط را گرم و باعث ایجاد محیط دوستانه‌ای گردد.

۲. هنر صحبت‌های کوتاه

با همکارانتان درباره علاقه‌مندی‌هایشان مانند موسیقی و فیلم‌های مورد پسندشان صحبت کنید و با این روش، در افراد حس خوبی نسبت به خودتان ایجاد خواهید کرد.

۳. نظر همکارانتان را جویا شوید.

افراد علاقه‌مندند که نظراتشان را پرسید تا عقایدشان را مطرح نمایند. بعنوان مثال از همکاران پرسید «به نظر شما، چه موردی در این کار (گزارش) نادیده گرفته شده است؟» یا پرسید «به نظر شما، من چگونه می‌توانم شرایط X را مدیریت کنم؟»

۴. از شایعات بی‌اساس دوری نمایید.

همان‌گونه که شما مایل نیستید همکارانتان پشت سر شما حرف بزنند، آن‌ها نیز همین انتظار را دارند. بنابراین در صورتی که در این شرایط گرفتار شدید، یا موضوع را تغییر دهید یا به کارتان برگردید و صحبت را پایان دهید.

۵. زمانی که با همکاری سرسخت و عصبانی مواجه می‌شوید، وانمود کنید «کودکتان در حال تماشا کردن» است.

این تکنیک تجسم ساده به شما کمک می‌کند که در حفظ رابطه خود با همکارانتان موفق شوید. در واقع این تکنیک ساده باعث کنترل خشم همکار شما خواهد شد و از ایجاد روابط سرد در محیط کار جلوگیری خواهد کرد.

۶. از همکارانتان تعریف کنید.

ما اغلب روی نقاط ضعف همکارانمان متمرکز می‌شویم و آن‌ها را بازگو می‌کنیم، در حالی که پسندیده‌تر است دستاوردها و موفقیت‌های آنان را تریک گفته و به آنان دلگرمی دهید.

۷. موفقیت‌های همکارانتان را تشویق کنید.

هفته‌ای یکبار در مورد یک همکاران، فعالیتی مهربانانه انجام دهید. برای مثال، ممکن است

شما یک بسته کلوچه برای همکاران بیاورید یا می‌توانید هدیه‌ای به یکی از همکارانتان بدهید. این نوع رفتارها باعث گسترش رفتارهای مثبت و افزایش محبت میان همکاران خواهد شد.

۸. به تماس‌های تلفنی و ایمیل‌ها پاسخ دهید.

هیچ چیز ناامیدکننده و خسته‌کننده‌تر از این نیست که افرادی که به‌شدت سرشان شلوغ است، تماس‌های تلفنی یا پیام‌ها و ایمیل‌هایشان را نادیده بگیرند. در واقع عدم پاسخگویی شما به تماس‌ها نه تنها کار را سخت‌تر می‌کند، بلکه مبین پیامی ناخوشایند است مبنی بر اینکه «شما برای من اهمیتی ندارید».

۹. در هنگامی مناسب به همکارانتان اعتماد به نفس و اعتبار دهید.

از اعتبار و اعتماد به نفس دادن به همکاران شایسته خود دریغ نکنید. نادیده گرفتن شایستگی همکارانتان باعث بیگانه شدن آن‌ها با شما خواهد شد و زمانی که به آن‌ها نیاز خواهید داشت، در دسترس نخواهند بود.

۱۱. همیشه به همان اندازه که دیگران برای شما کار می‌کنند شما نیز کار کنید.

باید به همکارانتان اطمینان دهید که سطحی از کاری را که خودتان نیز مایل به انجام آن نیستید، از دیگران انتظار نخواهید داشت.

۱۲. همیشه دقیق و وقت‌شناس باشید تا به دیگران نیز نشان دهید که برای وقتشان ارزش قائل هستید.

نظرات خود را به نحوی بیان نمایید که به دیگران تحمیل نشود. تنها شما دارای ایده‌های خوب نیستید، بلکه آن‌ها نیز در صورت داشتن نظرات مفید می‌توانند ابراز نمایند.

۱۳. در مواردی که اطلاعی ندارید، مثبت فکر کنید.

آیا خنده‌دار نیست که فرض کنیم دیگر تیم‌های کاری در جایی دیگر، شرایط کاری سهل‌تری نسبت به ما دارند؟ اصولاً این افکار سمی بوده و محیط کاری را مسموم خواهند کرد. افکار منفی باعث دور شدن افراد و اعضای سازمان از یکدیگر خواهند شد. در عوض، فرض نمایید که هرکس بهترین عملکرد خود را ارائه می‌دهد، اگرچه ممکن است ندانید آن‌ها چه کاری انجام می‌دهند.

منبع:

<http://www.rd.com/advice/work-career/>
12 Ways to Be a Better Co-Worker, available at:

سازمان اعتبار بخشی کانادا (ACI)

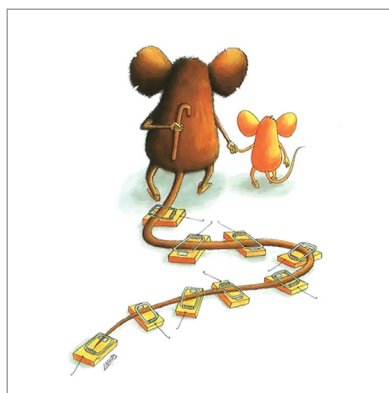


ACCREDITATION
CANADA INTERNATIONAL
Better Quality. Better Health.

سازمان اعتبار بخشی کانادا (Accreditation Canada International)، یک سازمان کاملاً غیرانتفاعی و غیردولتی است که با هدف ارائه خدمات مشاوره‌ای در بخش درمان در کانادا و جهان فعالیت می‌کند و هیچ ارتباط دولتی ندارد. این سازمان قدیمی‌ترین سازمانی است که در دنیا در عرصه بین‌المللی فعالیت دارد و مورد تأیید سازمان بین‌المللی استاندارد و خدمات بهداشت و درمانی است و بیش از ۵۵ سال سابقه در برنامه اعتباربخشی دارد. تنها دو سازمان مشهور در دنیا به معنای واقعی استاندارد اعتباربخشی را رعایت می‌کنند: ACI کانادا و JCI آمریکا. ACI (اعتباربخشی کانادا) در سه سطح طلا، پلاتینیوم و دیاموند، بیمارستان‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. هر سطح شرایط ویژه خود را دارد و عالی‌ترین سطح آن دریافت درجه دیاموند است. در این ارزیابی، همه مسائل داخلی بیمارستان و تمام مسائلی که به نحوی با بیمارستان مرتبط است بررسی و ارزیابی می‌شود، از جمله تجهیزات، محیط زیست، رعایت حقوق ذی‌نفعان، رعایت حقوق بیمار، رعایت ایمنی بیمار در زمینه‌های دارویی، بهداشتی، پرستاری، پزشکی، تغذیه‌ای و نحوه استفاده و به‌کارگیری منابع انسانی، فیزیکی و منابع مالی.

برداشتگاه :

تصویر زیر حامل پیام‌های مدیریتی است. برداشت خود را از این تصویر به آدرس الکترونیکی نشریه ارسال نمایید. از پاسخ‌های برتر تقدیر خواهد شد.



از همکار گرامی جناب آقای حمداله سیدمحمدی معاون مدیر منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشت درمانی ایلام که نظر خود را در مورد برداشتگاه شماره قبل ارسال نموده‌اند سپاسگزاریم. متن پاسخ ارسالی در قالب فایل pdf در سایت اداره کل منابع انسانی موجود می‌باشد.

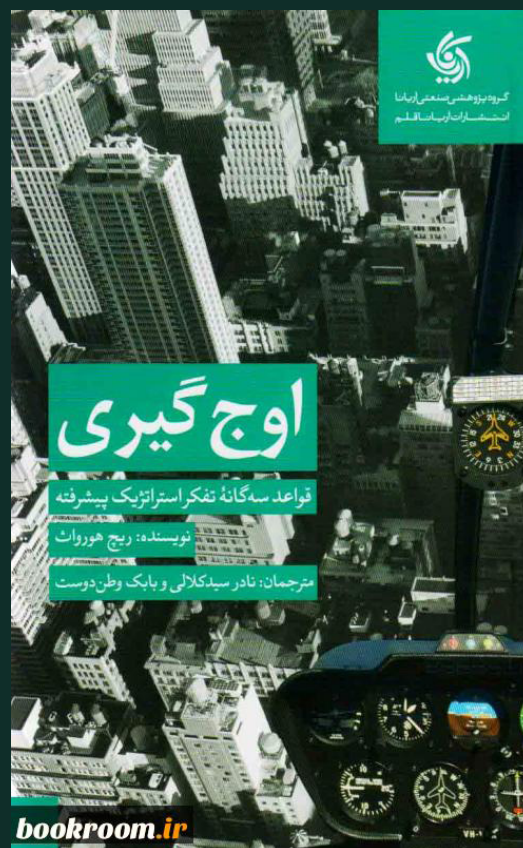
شناسنامه نشریه



زیر نظر شورای سردبیری
مدیر داخلی: فهیمه ربانی خواه
مسئول مقالات: لویا ایزدی
طراحی و صفحه بندی: مهدی لطفی
آدرس الکترونیکی: rahavardmrd@gmail.com
تلفن: ۸۱۴۵۲۶۵۲
دورنگار: ۸۸۳۶۳۸۴۹
چاپ و توزیع: اداره کل امور پشتیبانی و خدمات رفاهی

نیم نگاهی به کتاب: اوج گیری قواعد سه گانه تفکر استراتژیک پیشرفته

• فهیمه ربانی خواه - معاون اداره کل منابع انسانی



نویسنده: ریچ هوروات

مترجم: نادر سیدکلالی و بابک وطن دوست

ناشر: آریانا قلم

نویسنده کتاب کوشیده است تا با زبانی ساده، تفکر استراتژیک را در قالب سه قاعده تشریح کند. قواعد اتحاد بخشیدن، رقابت و پشتیبانی کردن که سه فصل اصلی این کتاب را تشکیل می‌دهند، با نگاهی به مفاهیم تفکر سیستمی، مزیت رقابتی و اجرای استراتژی شکل گرفته‌اند. نویسنده از چارچوب‌ها و مدل‌های رایج در علم مدیریت و کسب و کار، به‌خصوص مدیریت استراتژیک، برای غنا بخشیدن به محتوای کتاب کمک می‌گیرد و البته ایده‌های بدیعی نیز ارائه می‌کند که در قالب تکنیک‌ها و ابزارهای جدیدی برای نخستین بار در این کتاب بیان می‌شوند.

بر اساس مطالعه‌ای که در مجله chief executive منتشر شده است، ارزشمندترین مهارت رهبران امروز، تفکر استراتژیک است. در عین حال، بسیاری از شرکت‌ها معتقدند تفکر استراتژیک همان مهارتی است که رهبران ارشد باید آن را کسب کنند یا بهبود بخشند. کتاب اوج‌گیری ابزارها و تکنیک‌هایی در اختیار مدیران قرار می‌دهد که با استفاده از آن‌ها می‌توانند قابلیت‌های تفکر استراتژیک پیشرفته را کسب کنند و به رهبران استراتژیک واقعی تبدیل شوند. چارچوب ارائه‌شده در قالب «قواعد سه‌گانه تفکر استراتژیک پیشرفته» رهبران را قادر به ترکیب استراتژی و نوآوری خواهد ساخت و برایشان رشدی سودآور به همراه مزیت رقابتی به ارمغان خواهد آورد. ارزشمندترین مهارت رهبر امروز، تفکر استراتژیک است. خواندن این کتاب با ترجمه بسیار روان و دلچسپی که دارد تا انتها شما را به دنبال خود می‌کشد. از دیگر مزایای کتاب مثال‌های فراوان آن در باب موضوعات ارائه‌شده است که همگی مربوط به شرکت‌ها و سازمان‌های صاحب‌نام و چالش‌های این روزهای آن‌هاست.