



مehشید باستانی پور مقدم

کارشناس مسئول آموزش، ستاد مرکزی دانشگاه فرهنگیان

مدیر توسعه یافته محبوبیت پایدار

مدیری که توسعه یافته باشد و مأموریت‌ها، راهبردها و اهداف را بشناسد، می‌داند که مطابق هرم نیازهای انسان، نیاز به دوست داشته شدن یکی از نیازهای انسان است که باید به آن بجا و به موقع پاسخ داده شود، اما یک مدیر توسعه یافته چگونه باید عمل کند که ضمن آماده‌سازی مجموعه‌اش برای کسب بهره‌وری بالا، خود محبوبیت لازم و کافی را داشته باشد.

• خیرخواهی و صداقت مدیر باید در عمل به کارکنان ثابت شود و واقعی باشد نه تصنعی و ظاهری. تظاهر به صداقت و رفتارهای دوگانه می‌تواند نتیجه عکس داشته باشد. مدیر نباید وعده‌های تحقق‌ناپذیری که توان عملی کردن آن‌ها را ندارد، بدهد و باید تلاش کند صحبت‌هایش منطقی و قابل انجام باشند.

• مدیر همه کارکنان را با توجه به تفاوت‌های فردی آنان بپذیرد، کاستی‌های احتمالی‌شان را بشناسد و در رفع آن‌ها کوشا باشد، به شخصیت آن‌ها احترام بگذارد و از اشتباهات احتمالی‌شان بزرگوارانه و بدون منت گذشت کند. اما با استناد به قرآن به آن‌ها تفهیم کند که افراد تلاشگر و کسانی که تلاش نمی‌کنند برابر نیستند.

• مدیر سعی کند در نشست‌های عمومی یا تخصصی با لحنی دوستانه با کارکنان صحبت کند و هرگز با تحکم و با صدای بلند حرف نزند و از طعنه زدن‌های مکرر و تلخ زبانی بپرهیزد. همچنین، در سخنرانی‌های کوتاه خود، از واژه‌های مناسب استفاده کند، مغرورانه حرف نزند و با زبانی نرم و خوش و واژگانی رسا صحبت نماید، از به چالش کشیدن دائم همکاران بپرهیزد و اگر اشتباهی کرد، شجاعت معذرت‌خواهی داشته باشد.

• محبت و حس مثبت خود را در چارچوب‌های اخلاقی و شرعی با مهربانی به همکاران ابراز کند و با انعطاف‌پذیری و تواضع برخورد نماید. او باید به گونه‌ای از همکارانش ارزیابی واقعی عملکردی (فردی، یا گروهی، درونی یا بیرونی) داشته باشد که



اشاره

مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی است و ارتقای کیفیت و توانمندسازی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل حیات و توسعه سازمان تلقی می‌شود. بر همین اساس، مدیران باید تلاش کنند تا برخورد مناسبی با کارکنانشان داشته باشند و به اصطلاح بر قلب منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های فرهنگی و معنوی حکمرانی کنند و محبوب قلوب آنان باشند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی نیروی انسانی، مدیر توسعه یافته

بتواند در هر جلسه از یک یا دو تن از آنان به دلیل نزاکت، اخلاق، دانش و خلاقیت قدردانی مادی یا معنوی کند. این قدردانی‌ها نه فقط بر کارمندی که مورد تقدیر قرار گرفته است، بلکه بر سایرین نیز تأثیر مثبت می‌گذارد و حس سپاسگزاری را در آنان تقویت می‌کند. قدردانی کلید اصلی موفقیت‌هاست.

● مدیر فرصت‌های بالندگی و تغییرات مثبت و بهبود عملکرد را برای کارکنان فراهم نماید و نقشه راهبردها و مأموریت‌ها و اهداف عملیاتی را با استناد به اسناد بالادستی تبیین کند. او باید با تلاش و کوشش، آن‌ها را به تفکر ترغیب کند و به منظور کمک به تغییر نگرش و تعمیق بینش و بصیرت، برای آن‌ها فرصت‌های مطالعاتی فراهم آورد.

● مدیر برای بهبود کار گروهی، سخت‌کوشی، و هوشمندانه کار کردن گروهی، طراحی و برنامه‌ریزی و ارزیابی داشته باشد؛ به گونه‌ای که همه کارکنان از اقدامات اساسی طراحی شده در مسیر شغلی درک مثبتی داشته باشند و این خصلت‌های مثبت، با هم‌اندیشی، هم‌افزایی و هم‌گرایی نهادینه شود و افراد همانند شبکه با هم در راستای اهداف عمل کنند و این هدف را در قالب آموزش‌های برنامه‌ریزی شده تحقق بخشند؛ چرا که آموزش، محور و پیش‌برنده توسعه پایدار و محرک اصلی در یک جامعه متوازن است.

● مدیر در نشست‌های منظم مجموعه، هر بار یک مطلب آموزنده جدید، کاربردی و مؤثر را به کارکنان بیاموزد و چند لحظه هم در مورد آن‌ها با دیگران گفت‌وگو کند.

● او باید محیطی ایمن با استانداردهای لازم برای کارکنان فراهم سازد و برای همه خطرات تهدیدکننده، اعم از فیزیکی، ارگونومیک، شیمیایی، زیست‌شناختی (بیولوژیکی) روانی اجتماعی و مکانیکی، برنامه‌های پیشگیرانه داشته باشد.

● کسب موفقیت‌های چشمگیر، به کار سخت و مقاومت فراوان در مقابل کمبودها و چالش‌ها نیاز دارد. برخورداری از شور، استقامت و تمایل و نگرش و تعاملات مثبت با مدیریت صحیح می‌تواند سازمان را به این موفقیت‌ها نزدیک‌تر کند.

● احترام و عزتی که مورد انتظار مدیر است، باید از شخصیت و منش و رفتار او نه از مقام مدیریتی و پست و سمتش برخاسته باشد. شخصیت مدیر باید الگو باشد و اثربخشی او در نتیجه الگو بودنش است.

● مدیر اطلاعات جدید و به‌روز داشته باشد. ارتباط کاری خوب و روابط عمومی بالا، به ویژه با افراد خارج از مجموعه، در محبوبیت مدیر بسیار اثرگذار است. امروز عصر ارتباطات و انتقال اطلاعات است؛ بنابراین، مدیر باید بتواند اطلاعات را به خوبی با مجموعه‌اش به اشتراک بگذارد و اطلاعات مفید را از آن‌ها اخذ کند.

● مدیر می‌تواند با درایت، کیاست، عدالت و تدبیر اختلافات، تنش‌ها، تعارض‌ها، درگیری‌ها در وضعیت‌های اضطراری، شرایط کاری ناپایدار و بحران‌ها را مهار و کنترل کند و آرامش را به موقع به سیستم برگرداند.

● مدیر از لغزش‌های زبانی تکان‌دهنده، شوخی‌های مبتذل یا آبروریزی‌های اجتماعی، حرکت‌های آزاردهنده، نگاه کردن

مداوم به گوشی تلفن همراه و کنترل کردن تلگرام و خواندن پیام‌های آن در جلسه، توجه به سخن‌چینی‌ها، مقایسه کردن افراد و... بپرهیزد.

● او گزارش‌های مفیدی در قالب نمودار و آمار ارائه دهد و در ارائه گزارش پیش‌قدم و الگو باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان زیر مجموعه باید دقیق، کمی و آماری و نتایج تحلیل کیفیت و کمیت کار قابل درک و فهم باشد و نشان دهد برنامه‌ریزی‌های انجام شده توسط مدیر (مسئله‌محور و براساس چالش‌های فوری)، هدف‌محور (براساس آنچه می‌خواهد، مقصد)، سیاست‌محور (براساس مجاب‌سازی مقامات مافوق سازمان و رهبران مافوق) یا آینده‌محور (بلندمدت) در کدام نقطه اجرا قرار دارند.

● مدیر دید آینده‌پژوهانه و کوانتومی داشته باشد، تهدیدها و فرصت‌های برون‌سازمانی و قوت‌ها و ضعف‌های درون‌سازمانی را بشناسد، جهت‌گیری را برای کارکنانش شفاف کند، هدف‌های متعالی را بشناسد و اولویت‌بندی کند، و با راهبردهای منطقی، راه را برای تحقق آن‌ها هموار سازد.

● مدیر خود به پژوهش و برنامه‌ریزی عملیاتی و ارزشیابی و تحلیل کیفی بپردازد و میزان دستیابی به اهداف را مدام مطابق مدل‌های علمی سنجش کند.

● مدیر بداند که با چه مهارت‌هایی باید نیازسنجی‌های شغلی را انجام داد. تشخیص نیازها یعنی فاصله وضع موجود از وضع مطلوب، خواست یا ترجیحات افراد، کاستی یا عیب، نبود دانش، مهارت یا توانایی، نگرش یا ابزار یا ترکیبی از آن‌ها، نیازهای هنجاری، مورد تقاضا و مقایسه‌ای و... را به موقع بشناسد و در مورد آن‌ها اقدام کند.

● مدیر توسعه‌یافته در عصر ارتباطات بیش از هر زمان دیگر همکاران خودش را به تولید علم - که اساس دانایی است - ترغیب می‌کند؛ زیرا می‌داند که دانایی زیربنا و زمینه‌ساز توانایی و امنیت اجتماعی است. او تلاش می‌کند برای تولید دانش در همه شاخه‌های علوم همکارانش را تهییج و در تولید محتوای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری حمایت کند و زمینه حضور آنان را در اجتماعات علمی - تخصصی در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی فراهم سازد.

● مدیر توسعه‌یافته که در راه محبوبیت پایدار قدم برداشته است، باید همواره به آسیب‌شناسی علمی مبادرت کند؛ فرهنگ کار جمعی و خرد جمعی و اندیشه‌ورزی گروهی را رواج دهد و به زیرمجموعه خود در مورد مهارت‌های زندگی، خودکنترلی، خودتنظیمی، خوداتکایی (اقتصاد مقاومتی) و سبک صحیح زندگی ایرانی - اسلامی، رعایت حقوق و تکالیف، یادگیری مادام‌العمر، تقوا و انضباط اجتماعی، عدل و انصاف و قدرشناسی و زیبایی‌شناسی، تشویق و تنبیه به موقع و بجا کمک کند.

منابع

۱. رضاییان، علی. (۱۳۸۳). اصول مدیریت. انتشارات سمت.
۲. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۲). مدیریت عمومی. چاپ نوزدهم. نشر نی.
۳. فلاحي، کیومرث. (۱۳۸۴). مدیریت خوشنامی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

