



دانشگاه تربیت مدرس  
سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# ۱۴۰۴ پیام برای مدیران ۱۴۰۴

تألیف:

مصطفی قنادها

سر شناسنامه	: قنادها، مصطفی، ۱۳۳۷-
عنوان و نام پدید آور	: ۱۴۰۴ پیام برای مدیران ۱۴۰۴ / تألیف مصطفی قنادها.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ج، ۳۱۲ ص:؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س م.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۹۴-۸۰-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه.
عنوان گسترده	: هزار و چهارصد و چهار پیام برای مدیران ۱۴۰۴.
موضوع	: مدیریت
موضوع	: Management
موضوع	: رفتار سازمانی
موضوع	: Organizational behavior
شناسه افزوده	: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی
شناسه افزوده	: Shahid Rajaei Teacher Training University
رده بندی کنگره	: HD ۳۷ ق ۲ / ۱۳۹۵ ۸۴۷۳
رده بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۵۳۳۸۰۱



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

عنوان	: ۱۴۰۴ پیام برای مدیران ۱۴۰۴
تألیف	: مصطفی قنادها
ویراستار ادبی	: عاطفه نجیبی
نوبت چاپ	: اول - زمستان ۱۳۹۵
انتشارات	: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی
لیتوگرافی	: نگین سبز
چاپ	: برهان
ناظر چاپ	: محمد معتمدی نژاد
صفحه آرا	: محمدجواد رحیمیان
کارشناسان	: نیره فیروزی / طاهره کیا / علی رضایی اهوآئونی
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
قیمت	: ۲۰۰،۰۰۰ ریال
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۹۴-۸۰-۴
ISBN: 978-600-6594-80-4	

کلیه حقوق این اثر برای مؤلفان و مترجمان و دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی محفوظ است.  
 نشانی: تهران، لویزان - کد پستی ۱۶۷۸۸-۱۵۸۱۱ - صندوق پستی ۱۶۳ - ۱۶۷۸۵ - تلفن: (۲۶۳۲) ۰۹ - ۲۲۹۷۰۰۶۰.  
 ۲۲۹۷۰۰۷۰، تلفکس: ۲۲۹۷۰۰۴۲، پست الکترونیکی: Publish@srutu.edu، وب سایت: http://Publish.srutu.edu

تقدیم بہ

تمامی مدیران شایستہ کشور



## فهرست مطالب

۱	مقدمه
۱۱	فصل اول - اندرزهای حکیمانه
۲۳	فصل دوم - توصیه های مدیریتی
۶۹	فصل سوم - مدیریت روابط انسانی
۷۵	فصل چهارم - مدیریت رفتار سازمانی
۹۳	فصل پنجم - مدیریت زمان
۱۰۳	فصل ششم - هدف گذاری و برنامه ریزی
۱۱۱	فصل هفتم - تصمیم گیری
۱۱۹	فصل هشتم - کیفیت بخشی
۱۲۹	فصل نهم - مدیریت عملکرد
۱۳۵	فصل دهم - ارزشیابی عملکرد
۱۴۳	فصل یازدهم - مدیریت جلسه
۱۵۳	فصل دوازدهم - مدیریت گفت و گو و مذاکره
۱۷۹	فصل سیزدهم - تکریم ارباب رجوع

۱۸۵	فصل چهاردهم - رسیدگی به شکایات
۱۹۵	فصل پانزدهم - وظایف فرهنگی و مذهبی
۲۰۳	فصل شانزدهم - تشویق و تنبیه
۲۱۱	فصل هفدهم - مدیر کارآمد
۲۲۷	فصل هجدهم - مدیر آینده‌ساز
۲۳۵	فصل نوزدهم - مدیریت استخدام و اخراج
۲۴۵	فصل بیستم - مدیریت استراتژیک و پدافند غیرعامل
۲۵۷	فصل بیست و یکم - مدیریت بحران
۲۶۵	فصل بیست و دوم - مدیر، سلامت و خانواده
۲۷۳	فصل بیست و سوم - آداب معاشرت و تشریفات
۲۸۱	فصل بیست و چهارم - روابط عمومی و تبلیغات
۲۹۱	منابع و مأخذ



مقدّمه





## مقدمه:

کتابی که پیش روی شما است، حاصل سال‌ها تدریس و مدیریت در دستگاه‌های اجرایی و ستادی اعم از داخل و خارج از کشور است. این کتاب با رویکردی متفاوت نسبت به سایر کتاب‌های رشته‌ی مدیریت به مسایل و مشکلات مدیریت در سازمان‌های اداری پرداخته و به روشی متمایز اندرزها، توصیه‌ها و رهنمودهایی را در بیست و چهار فصل و در ۱۴۰۴ پیام به مدیران محترم به‌ویژه مدیران جوان امروز و سرمایه‌های گران‌سنگ نظام مدیریتی کشور در افق ایران ۱۴۰۴ که به‌دلیل حجم کارها، مشکلات و پیچیدگی‌های وظایف، فرصت‌چندانی برای شرکت در کلاس‌ها و دوره‌های آموزشی مدیریت ندارند، تقدیم نموده است تا آنان با هر سطحی از تحصیلات و با هر گرایش تحصیلی و با هر میزان تجربه مدیریتی بتوانند از این کتاب به عنوان مشاوره‌ی امین و راهنمایی همراه بهره‌مند شوند.

در فصل اول این کتاب با عنوان "**اندرزهای حکیمانه**" تعداد ۱۱۳ مورد از پندها و نصیحت‌های موثر برای زندگی بهتر و مدیریت موفق‌تر ارائه گردیده است. نصیحتی که در عین کوتاهی، بسیار نغز و پرمغز و در کمال سادگی پر از معنا و مفهوم‌اند.

در فصل دوم با عنوان "**توصیه‌های مدیریتی**" تعداد ۳۳۴ نمونه از توصیه‌ها و نکات کلیدی و حائز اهمیت برای مدیریت سازمان‌ها ارائه شده است. این توصیه‌ها به دلیل تنوعشان در فصول دیگر این کتاب جای نگرفته‌اند ولی به دلیل اهمیت و ضرورت یادآوری آن‌ها به مدیران محترم، همگی در یک فصل مستقل سامان‌دهی و ارائه گردیده‌اند.

در فصل سوم با عنوان "**مدیریت روابط انسانی**" تعداد ۲۸ مورد از موارد مهم در باب روابط مدیران با کارکنان ارائه شده است. مدیرانی که به اهمیت روابط انسانی در مدیریت باور داشته و سازمان خود را بر همین اساس اداره می‌کنند، نه تنها از قابلیت‌های فیزیکی کارکنان به خوبی استفاده می‌نمایند بلکه از ظرفیت‌های روانی، عاطفی و اجتماعی آنان نیز به شایستگی بهره می‌گیرند.

در فصل چهارم با عنوان "**مدیریت رفتار سازمانی**" تعداد ۲۱ نمونه از رفتار کارکنان در سازمان‌های اداری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و نحوه برخورد یا رفتار متقابل مدیر را جهت اصلاح رفتار این دسته از کارکنان ارائه نموده است. مطالعه‌ی این فصل توجه بیشتر مدیران محترم را به امر انتخاب، انتصاب، نحوه‌ی همکاری و ادامه‌ی خدمت کارکنان در مسئولیت‌های مختلف معطوف می‌دارد.

در فصل پنجم با عنوان "**مدیریت زمان**" تعداد ۵۴ مورد از اقدامات موثر برای بهره‌وری مطلوب‌تر از وقت و زمان ارائه شده است. پس از مطالعه‌ی این موارد مدیران محترم بهتر از گذشته می‌توانند از پرداختن به امور غیر ضرور خودداری نموده، کارهای سازمان را

به‌طور منطقی بین همکاران خود توزیع و اختیارات لازم را به آنان تفویض نموده و خود به‌ترجیح به نظارت، هدایت و رهبری آنان بپردازند.

در فصل ششم با عنوان **"هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی"** تعداد ۳۵ مورد از وظایف مدیران در امر هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی مورد تاکید قرار گرفته است. در سازمانی که هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی بر اساس اطلاعات روشن، آمار دقیق، تجربه، عقل، دانش و بینش انجام پذیرد سازمان به اهداف متعالی خود خواهد رسید، زیرا **"هدف"** همان مقصد آرمانی، **"برنامه"** همان نقشه‌ی راه و **"برنامه‌ریزی"** همان طراحی، نقشه‌کشی و مهندسی حرکت یک سازمان به سوی اهداف خویش است.

در فصل هفتم با عنوان **"تصمیم‌گیری"** تعداد ۳۷ نکته‌ی مهم به مدیران محترم توصیه شده است. علمای مدیریت بر این باورند که تصمیم‌گیری مهمترین وظیفه‌ی مدیران است و معتقدند که تصمیم‌گیری همان انتخاب راه درست برای هدایت امور یک سازمان است. در فصل هشتم با عنوان **"کیفیت‌بخشی"** تعداد ۵۷ نکته‌ی حائز اهمیت از مواردی که برای ارتقاء سطح کیفی فعالیت‌های یک سازمان ضروری است ارائه گردیده است. کیفیت بخشی، فرآیندی مهم، پیچیده و بلندمدت است و صدها رمز و راز دارد، از جمله ارتقاء مستمر سطح دانش و مهارت کارکنان، بهره‌گیری از دانش، تجربه، ابداع، ابتکار و خلاقیت کارکنان، نظارت و ارزیابی مستمر از نحوه و میزان فعالیت‌ها، مقایسه‌ی دوره‌ای وضعیت موجود

با وضعیت مطلوب، کاستن از نقاط ضعف، انحرافات و مغایرت‌ها و همچنین تقویت نقاط قوت فعالیت‌های سازمان را می‌توان نام برد.

در فصل نهم با عنوان "**مدیریت عملکرد**" تعداد ۲۳ مورد از وظایف مدیران پیرامون مدیریت عملکرد کارکنان ارائه شده است. مدیران محترم لازم است در طول سال بر اساس شرح وظایف کارکنان، عملکرد آنان را مورد نظارت و بررسی قرار داده، در فرآیند اقدامات، آنان را هدایت و راهنمایی کنند.

در فصل دهم با عنوان "**ارزشیابی عملکرد**" مدیران محترم با ۲۸ نکته از نکات حائز اهمیت در باب ارزشیابی عملکرد کارکنان آشنا خواهند شد. رعایت این موارد سبب می‌شود تا ارزشیابی کارکنان در پی مدیریت عملکرد آنان صورت پذیرد و از حالت تشریفاتی و کلیشه‌ای امروز خارج گردد.

در فصل یازدهم با عنوان "**مدیریت جلسه**" شما با ۴۹ مورد از وظایف مدیران در زمینه‌ی اداره‌ی جلسات آشنا خواهید شد که می‌تواند در کنار تجارب ارزنده‌ای که دارید موفقیت بیشتر شما را در این مسیر بیش از گذشته به همراه داشته باشد.

در فصل دوازدهم با عنوان "**مدیریت گفت‌وگو و مذاکره**" تعداد ۱۱۸ نکته از نکات مهم پیرامون نحوه‌ی گفت‌وگو و مذاکره‌ی مدیران با دیگر مسئولان، مدیران و کارکنان ارائه شده است. به‌طور معمول گفت‌وگو و مذاکره برای انتقال نقطه نظرات، پیشنهادات، انتظارات، اهداف و سیاست‌های مورد نظر میان طرفین مذاکره صورت می‌پذیرد با این امید که میان آن‌ها توافق، تفاهم و نقاط مشترکی برای همکاری‌های مطلوب‌تر به‌وجود آید.

در فصل سیزدهم با عنوان **"تکریم ارباب رجوع"** تعداد ۲۰ مورد از وظایف مدیران در باب تکریم ارباب رجوع مورد یادآوری قرار گرفته است. بی شک ارباب رجوع به هنگام مراجعه به دفتر کار مدیر یا هر بخشی از یک سازمان انتظار دارد، حرف‌های او به خوبی شنیده شده، به تقاضایش با سرعت، دقت و عدالت رسیدگی گردد و تا حد امکان پاسخ مثبت و در غیر این صورت پاسخ منطقی تقاضای خود را به صورت محترمانه دریافت نماید.

در فصل چهاردهم با عنوان **"رسیدگی به شکایات"** شما با تعداد ۴۲ نکته از نکات مهم در رابطه با نحوه رسیدگی به شکایات آشنا می شوید. در هر سازمان توجه و رسیدگی به نقطه نظرات، پیشنهادات، انتقادات، گلایه‌ها، شکایت‌های پیدا و پنهان کارکنان و شکایات ارباب رجوع حائز اهمیت فراوان است و به طور حتم شناسایی علت یا علل موثر در شکل‌گیری و بروز شکایات و تلاش در جهت رفع آن‌ها از وظایف مهم مدیران سازمان‌ها است.

در فصل پانزدهم با عنوان **"وظایف فرهنگی و مذهبی"** تعداد ۶۵ مورد از وظایف فرهنگی و مذهبی مدیران مورد تاکید قرار گرفته است. از آن‌جا که مدیران الگوی عملی کارکنان خود هستند، خواسته یا ناخواسته بر رفتار، گفتار و عملکرد آنان اثر می‌گذارند. از این‌رو وظیفه دارند چشم‌اندازها، ارزش‌ها و منشور اخلاقی سازمان را تنظیم و تدوین نموده، ابعاد آن را برای کارکنان تبیین کنند. در ضمن خود نیز به آن‌ها عمل نمایند.

در فصل شانزدهم با عنوان **"تشویق و تنبیه"** تعداد ۳۳ مورد از موارد حائز اهمیت در خصوص نحوه و میزان تشویق و تنبیه کارکنان ارائه شده است. بی تردید تشویق‌ها

باید به انگیزه‌ها، نیازها، تلاش‌ها، خلاقیت‌ها، ابتکارات، همدلی‌ها و هماهنگی‌های کارکنان پاسخ گفته، نقش تربیتی و سازنده‌ای را در سایر کارکنان ایفا نمایند و همچنین انتظار این است که تنبیه به نقش بازدارنده‌ی خود به‌منظور جلوگیری از بی‌تفاوتی‌ها، ناسازگاری‌ها، کم‌انگیزه‌گی‌ها و کم‌کاری‌های کارکنان عمل نماید. بی‌شک مطالعه‌ی نکات ارائه شده، مدیران محترم را در جهت انتخاب بهترین روش‌های تشویقی و تنبیهی و همچنین اندازه و میزان هر یک راهنمایی خواهد کرد.

در فصل هفدهم با عنوان **"مدیر کارآمد"** تعداد ۹۲ مورد از موارد مهمی که این قبیل از مدیران باید به آن‌ها بپردازند ارائه گردیده است. بی‌تردید مدیران محترم پس از مطالعه‌ی این فصل با تکیه بر توانایی‌ها، قابلیت‌ها، استعدادها و تجارب خود و همکاران، سازمان متبوع خویش را به بهترین شیوه اداره خواهند نمود.

در فصل هجدهم با عنوان **"مدیر آینده ساز"** تعداد ۳۴ مورد از کارکردهای این گروه از مدیران ارائه شده است. مدیر آینده‌ساز فردی لایق، کاردان، تیزهوش، باتجربه، جریان‌ساز و تحول‌آفرین است و از روش‌های علمی و نوین مدیریت در سازمان خود بهره می‌جوید.

در فصل نوزدهم با عنوان **"مدیریت استخدام و اخراج"** شما با ۳۸ مورد از موارد حائز اهمیت در باب استخدام، حفظ و نگهداری و در صورت ضرورت اخراج کارکنان آشنا می‌شوید. مدیران محترم می‌دانند که استخدام کارمند خوب و حفظ و نگهداری و توسعه‌ی

قابلیت‌های او از وظایف خطیر و راهبردی یک مدیر است و برخورد تربیتی، تنبیه، توبیخ و در نهایت اخراج کارکنان خاطی نیز از مسئولیت‌های اداری و شرعی مدیران است.

در فصل بیستم با عنوان **"مدیریت استراتژیک و پدافند غیرعامل"**

به‌منظور آشنایی مقدماتی مدیران فقط تعداد ۴۲ مورد از موارد مهم پیرامون پدافند غیرعامل و نقش مدیران استراتژیست در حاکم‌سازی اصول آن در سازمان خود و فرهنگ‌سازی و ایجاد باور عمومی نسبت به نقش و اهمیت پدافند غیرعامل در راه توسعه‌ی پایدار کشور، صلح پایدار، آسیب‌پذیری کمتر و دفاع ارزان‌تر و ... ارائه گردیده است.

در فصل بیست و یکم با عنوان **"مدیریت بحران"** تعداد ۲۷ مورد از موارد

مهمی که به هنگام بروز یک بحران در سازمان اتفاق می‌افتد و هم‌چنین نحوه‌ی مدیریت آن ارائه گردیده است. بی‌تردید آشنایی با این نکات و هم‌چنین حفظ آرامش و خونسردی مدیر و دستیابی او به استراتژی بحران‌زدایی، به رفع شرایط اضطرار و بازگرداندن سریع سازمان به حالت عادی موثر خواهد بود.

در فصل بیست و دوم با عنوان **"مدیر ، سلامت و خانواده"** به ۳۸ مورد از

وظایف مدیران در ارتباط با سلامت خود و نقش ایشان در خانواده اشاره شده است. بدون تردید تامین و حفظ سلامت جسمی و روحی نه تنها حق، بلکه وظیفه‌ی آحاد مردم به ویژه مدیران است، لذا تغذیه مناسب، استراحت کافی، ورزش و تفریح سلامت آفرین و هم‌چنین حضور منطقی در جمع خانواده باید در برنامه‌ی زندگی مدیران مورد توجه قرار گیرد.

در فصل بیست و سوم با عنوان "آداب معاشرت و تشریفات" تعداد ۳۰ نکته از نکات مهم در باب آداب معاشرت و تشریفات ارائه گردیده است. پس از مطالعه‌ی این فصل ملاحظه خواهید نمود که "آداب معاشرت" همان رفتار استاندارد و همه‌پسند یک مدیر با دیگران و "تشریفات"، همان فرآیند ارتباطات غیرکلامی میان مدیر و دیگران است. به عبارت دیگر تشریفات بخش با شکوه، تزئین شده و احترام‌آمیز ارتباط یک مدیر با دیگر مدیران و مسئولان و همکاران خویش است.

و در فصل بیست و چهارم با عنوان "روابط عمومی و تبلیغات" تعداد ۴۶ وظیفه از وظایف مدیران در این زمینه ارائه گردیده است. گرچه مدیران با تجربه، فهیم، خوش‌ذوق، خوش‌اخلاق و صمیمی کشور ما در هر سطح و سازمانی که هستند به شایستگی از عهده‌ی این مهم بر می‌آیند، لکن مطالعه و به‌کارگیری نکاتی که در این فصل آمده است، به میزان قابل ملاحظه‌ای آنان را به رمز و راز روابط عمومی، اهمیت و نحوه‌ی تبلیغات و ارتباط با دیگران آشنا خواهد کرد.

در پایان، ضمن ابراز خوشوقتی از حسن توجهی که نسبت به انتخاب این کتاب معمول داشته‌اید، خواهشمند است چنانچه در فرآیند مطالعه با اشکالات و نارسایی‌هایی مواجه شدید، با نقطه نظرات، پیشنهادات و رهنمودهای ارزنده و سازنده‌ی خود، اینجانب را در اصلاح و تکمیل مطالب آن در چاپ‌های بعدی مدد رسانید.





# فصل اول

## اندرزهای حکیمانه



## فصل اول – اندرزهای حکیمانه

۱. نصیحت گوش کن جانا که از جان دوست‌تر دارند  
مدیران سعادت‌مند پند پیر و برنا را.
۲. کسی که پند و اندرز ارزان را نپذیرد، طولی نمی‌کشد که پشیمانی را به قیمت  
گران می‌خرد.
۳. سرگذشت پیشینیان عبرتی است برای خردمندان.
۴. "تجربه" بهترین درس است، اگرچه حق‌التدریس آن گران است.
۵. "شکست" پیروزی است. اگر از آن درس بگیریم.
۶. درس نگرفتن از شکست‌های پیشین، شکست‌های بعدی را به دنبال دارد.
۷. برای انسان‌های بزرگ هیچ بن‌بستی وجود ندارد، زیرا یا راهی خواهند یافت و  
یا راهی را خواهند ساخت.
۸. نیکی را به نیکی پاداش دهید ولی بدی را به عدالت.
۹. فروتنی و متانت بر شکوه و عزت شما می‌افزاید.

۱۰. "تواضع" زینت و آراستگی مدیریت است.
۱۱. همواره دو چیز را فراموش کنید: "خوبی‌هایی که کرده‌اید" و "بدی‌هایی که دیده‌اید".
۱۲. آفت مدیریت، بر خویشتن بالیدن است.
۱۳. تصمیم‌های خوب، حاصل اندیشه‌های توانا و کارآمد است.
۱۴. تصمیم‌های امروز واقعیت‌های فردا است.
۱۵. یا سنجیده حرف بزنید، یا عاقلانه سکوت کنید.
۱۶. آدم پرحرف بذر می‌پاشد و آدم خاموش درو می‌کند.
۱۷. "عاقل" آن‌چه را که می‌داند، نمی‌گوید ولی آن‌چه را که می‌گوید، می‌داند.
۱۸. کم دانستن و پر گفتن مثل نداشتن و زیاد خرج کردن است.
۱۹. برنامه‌ریزی برای رسیدن به موفقیت یعنی نگاه به آینده با سه چشم.
۲۰. زندگی بی‌هدف مانند کشتی بدون مقصد است.
۲۱. اگر نمی‌دانید به کجا می‌روید، جاده شما را به آن‌جا خواهد برد.
۲۲. اگر هر روز راه‌تان را عوض کنید هرگز به مقصد نخواهید رسید.
۲۳. نابیناترین انسان‌ها در دنیا افراد بینایی هستند که فاقد چشم‌انداز آرمانی‌اند.

۲۴. جامعه‌ای که برای رسیدن به اهدافش همه مردم را به کار و تلاش هدفمند گسیل می‌دارد، قهرمان تاریخ خواهد شد.
۲۵. برای زندگی فکر کنید ولی غصه نخورید.
۲۶. هر کس با خردمندان مشورت کند در عقل آنان شریک می‌شود.
۲۷. شگفت‌انگیزترین استعداد شما، تفکر و اندیشه‌ی شماست. قبل از شروع هر کاری از آن بهره بگیرید.
۲۸. پذیرش اشتباه نشانه خردمندی است.
۲۹. فاصله گرفتن از بی‌خردان نشانه خردمندی است.
۳۰. جایی که همه مثل هم فکر می‌کنند، در واقع کسی زیاد فکر نمی‌کند.
۳۱. هر فکر شایسته و هر کار درست و منظم به چهره مدیریت زیبایی می‌دهد.
۳۲. مهمترین اصل کامیابی و موفقیت، خودباوری و اعتماد به نفس است.
۳۳. کسی که به خود اطمینان دارد به تعریف دیگران نیاز ندارد.
۳۴. برای داشتن یک همکار خوب، شما هم باید همکار خوبی باشید.
۳۵. هرگز به خاطر "دوست" و "دوستی" از وظایفتان چشم‌پوشی نکنید.
۳۶. شعله دوستی‌های قدیمی را افروخته نگه دارید.
۳۷. کسی که شانس را راهنمای خود بداند کور است.