

۱ - تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع

۲ - تعهد نسبت به سازمان

۳ - تعهد نسبت به خود

۴ - تعهد نسبت به افراد و گروه کاری

۵ - تعهد نسبت به کار

هر يك از این تعهدات به تنهایی در مدیریت مؤثر، اهمیت بسیاری دارد. با گذشت زمان این تعهدات چهارچوب اساسی را برای کسب کمال مدیریت شکل می‌دهند. چنین به نظر می‌رسد که کمال واقعی مدیریت از اهدای خالصانه و مؤثر خدمت در تمامی زمینه‌های پنجگانه فوق است.^۳ نکته اساسی این است که این تعهدات برای يك مدیر مسلمان در راستای تعهد به حق تعالی معنی و مفهوم دارد.^۴

مدیران کاردان تأثیر مثبت و مؤثری بر دیگران می‌گذارند.

نمودار شماره ۱ تعهدهای کلیدی پنجگانه و روابط میان آنها را در محدوده تعهد به حق تعالی نشان می‌دهد.

۱ - تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع

اولین و شاید مهمترین تعهد مدیران نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع است. مدیران کمال جو تشنه ارائه خدمات مفید به مشتریان یا ارباب رجوع خود هستند. آنان شیفتگان خدمتند. مشتری به کسانی اطلاق می‌شود که می‌توانند از حاصل کار واحد تحت نظارت مدیر بهره‌جویند. کار برخی از مدیران به طور مستقیم بر مشتریان خارج از سازمان اثر می‌گذارد ولی اغلب اوقات مشتری اصلی کار يك واحد، مدیر واحد دیگری از همان سازمان است. کارکنان يك واحد اغلب به افراد واحد دیگر در همان سازمان خدمت می‌کنند. مشتری خواه اصولاً داخلی باشد یا خارجی رمز این تعهد خدمت است.

اولین و شاید مهمترین تعهد مدیران تعهد نسبت به مشتریان است.

دو روش عمده‌ای که يك مدیر کمال جو می‌تواند تعهد خود را به شکل مؤثر به مشتری نشان دهد خدمت کردن به مشتری و اهمیت قائل شدن برای آنان است.^۵

عطش خدمت به مشتری یا ارباب رجوع با وقف آگاهانه و مداوم خود به نیازهای آنان بر طرف می‌گردد.

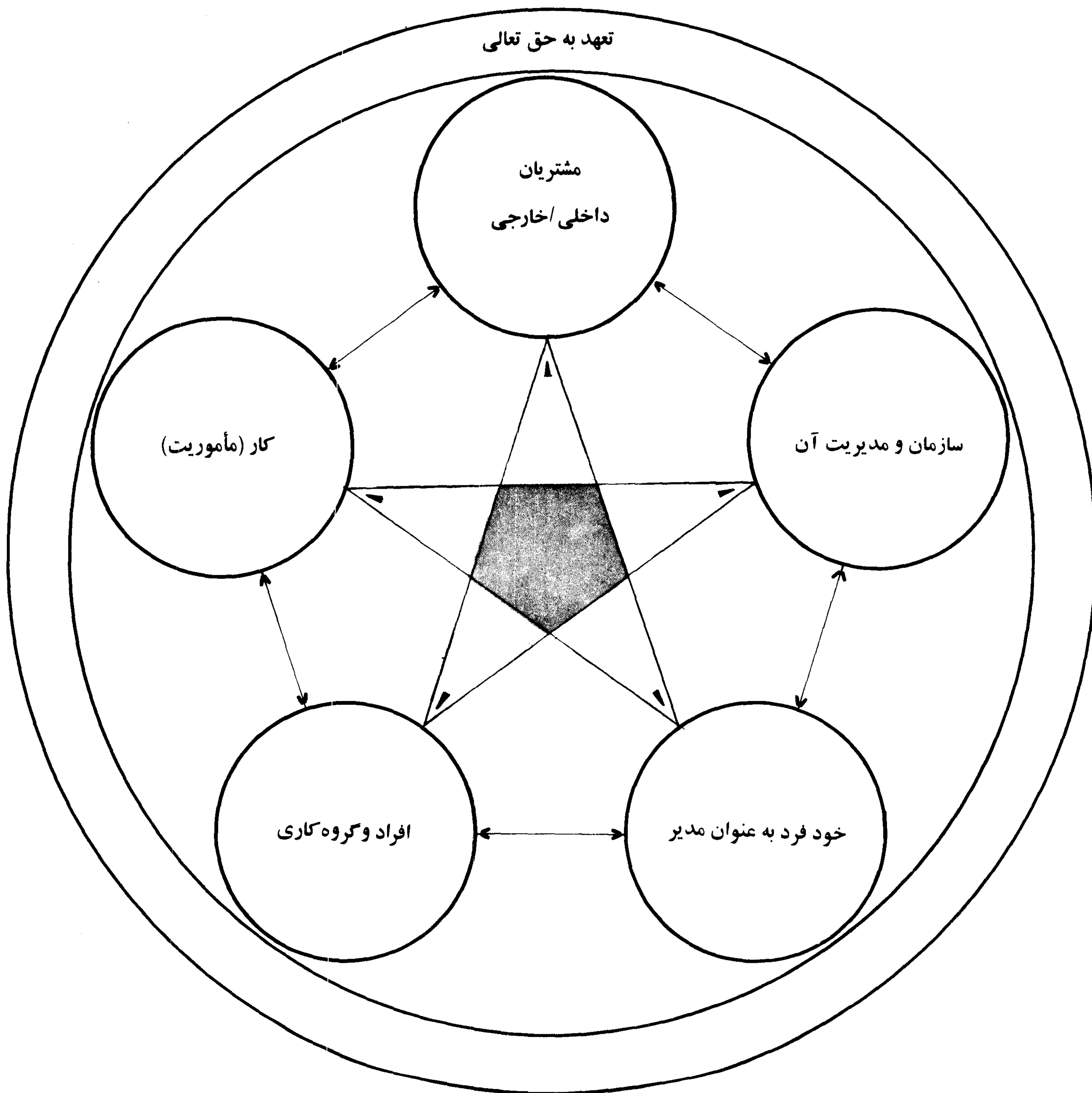
کمال مدیریت

دکتر علی رضائیان

کمال مدیریت، از تعهدی که ویژگی مشترک تمامی مدیران موفق است، نشأت می‌گیرد.^۱ مدیران وظایف خود را در دنیای روابط و در بین انسانهایی انجام می‌دهند که پیوسته اخلاق و رفتار، میزان تحمل و شیوه هدایت آنان را نظاره می‌کنند و در نتیجه با مشاهداتشان از ارزشها، باورها و نگرشهای مدیر تأثیر می‌پذیرند.

کمال مدیریت از تعهدی که ویژگی مشترک تمامی مدیران موفق است نشأت می‌گیرد.

مدیران کاردان، تأثیر مثبت و مؤثری بر دیگران می‌گذارند زیرا با ترکیب متوازی از باورها و نگرشهای مثبت، رفتارهای خوبی ارائه می‌دهند و این باورها و اعمال خوب «تعهدات» را شکل می‌دهند. مؤثرترین مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:^۲



نمودار شماره ۱ - طرح تعهدهای کلیدی پنجگانه

شناساندن درست و اصولی مشتری به کسانی که در واقع ارائه کننده خدمت به او هستند، اهمیت به سزایی دارد.

۱/۲ - اهمیت دادن به مشتری یا ارباب رجوع

شناساندن درست و اصولی مشتری به کسانی که در واقع ارائه کننده خدمت به او هستند، اهمیت به سزایی دارد.^۷ مشتری همواره از سوی افراد سازمان مورد قدردانی قرار نمی‌گیرد؛ زیرا برخی از کارکنان به دلایل مختلف گاهی از اوقات مشتری را مزاحم یا موجب دردسر می‌پندارند. در نظر این دسته از کارکنان مشتری، منشأ بسیاری از مسائل است. اغلب این افراد به مشتری به عنوان کسی که باید تحملش کرد می‌نگرند.

۱/۱ - خدمت به مشتری یا ارباب رجوع

عطش خدمت به مشتری یا ارباب رجوع با وقف آگاهانه و مداوم خود به نیازهای آنان بر طرف می‌گردد. این امر حساسیت بیشتر نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع را می‌طلبد که از طریق تشویق آنان به بهره‌وری از محصولات و خدمات مدیر و اظهار نظر صادقانه پیرامون این محصولات و خدمات و از سوی دیگر، پذیرش نظرات آنان از سوی مدیر حاصل می‌شود. تشخیص نیازهای مشتری به طور روشن و بهنگام برای ارائه خدمت واقعی به مشتری لازم است. مدیر کمال‌جو علاوه بر شناخت مشتری یا ارباب رجوع و نیازهای او باید بگونه‌ای عمل کند که مسائل مشتریان را به موقع پاسخ گوید.^۶

مدیران کمال جو، اظهار نظرهای مخرب درباره کسانی که استفاده کنندگان محصولات و خدمات گروه کاریشان هستند را ممنوع می کنند.

آدمیان دوستدار مشارکت در کارهای خوب و ایفای نقش مثبت در محیط خویش هستند.

۲/۲ - حمایت مدیران عالی

حمایت از مدیران رده های بالاتر، لازمه وفاداری است که هر سازمانی برای ادامه فعالیت خود به آن نیاز دارد. مدیران کمال جو با نشان دادن وفاداری و القای این عامل ضروری به دیگران بر ارج و منزلت سازمان می افزایند، این مدیران برای پست سازمانی خود مسئولیتی دوگانه قائلند. مسئولیت اول چالشی است که باید در برابر رده های بالاتر از خود نشان دهند. مدیران کمال جو تصمیمهای رده بالا را گرفته، با فراهم آوردن زمینه های عملی آن از دیگران نیز می خواهند که این چنین عمل کنند. مدیر کمال جو، مدیریت عالی را سرزنش نمی کند، حق و حساب هم نمی دهد. رفتار این گونه مدیران، توان سازمان را در اجرای تصمیمات و کسب اهداف قوت می بخشد.^۹

حمایت از مدیران رده های بالاتر لازمه وفاداری است که هر سازمانی برای ادامه فعالیت خود به آن نیاز دارد.

۲/۳ - رعایت ارزشهای اساسی سازمان

ارزشهای اساسی سازمان به طور دقیق اهمیت آنچه را که سازمان به خاطرش بنیان گذاری شده است، بیان می دارد. یکی از جنبه های دشوار کمال مدیریت، رعایت ارزشهای اساسی سازمان است بویژه هنگامی که این ارزشها در حین کار مورد سؤال قرار می گیرد. اگر سازمان مجموعه اعتقادات اساسی کاملاً شناخته شده ای داشته باشد در آن صورت مسئولیت مدیر است که به گونه ای عمل کند که با اعتقادات اساسی سازمان سازگاری داشته باشد. مدیران الگوی باورهای سازمان هستند.^{۱۰} مدیران کمال جو با این چالش و تعهد زندگی می کنند.

مدیران کمال جو، تصویر قوی و مثبتی به دیگران ارائه می دهند و در تمامی موقعیتهای به عنوان یک نیروی مثبت عمل می نمایند.

۳ - تعهد نسبت به خود

سومین تعهد بر شخص مدیر تمرکز دارد. مدیران کمال جو، تصویر قوی و مثبتی به دیگران ارائه می دهند و در تمامی موقعیتهای به عنوان یک نیروی مثبت عمل می کنند، ولی این امر نباید با خودخواهی یا خودمحوری اشتباه شود. مدیران کمال جو به عنوان افرادی که قدرت را

مدیران کمال جو به شیوه های زیر برای مشتریان خود اهمیت قائل می شوند:^۸

۱/۲۱ - اهمیت مشتری را به طور روشن برای کارکنان بیان می کنند.

۱/۲۲ - بیشترین اهمیت و اولویت را به مشتری می دهند.

۱/۳۳ - اظهار نظرهای مخرب را درباره کسانی که استفاده کنندگان محصولات و خدمات گروه کاریشان هستند ممنوع می کنند.

مدیران کمال جو حس افتخار به سازمان را به تدریج به دیگران القا می کنند.

۲ - تعهد نسبت به سازمان

دومین تعهد مدیریت، تعهد نسبت به سازمان است. مدیران مؤثر به سازمانشان افتخار کرده، این افتخار را اظهار می کنند. حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القا می کنند. این مدیران تعهد خودشان را به گونه های مختلفی اظهار می دارند و علاوه بر این تلاش می کنند تا این تعهد نسبت به سازمان به سه طریق زیر انجام گیرد:

۲/۱ - ساختن فضای سازمان

۲/۲ - حمایت مدیران عالی

۲/۳ - رعایت ارزشهای اساسی سازمان

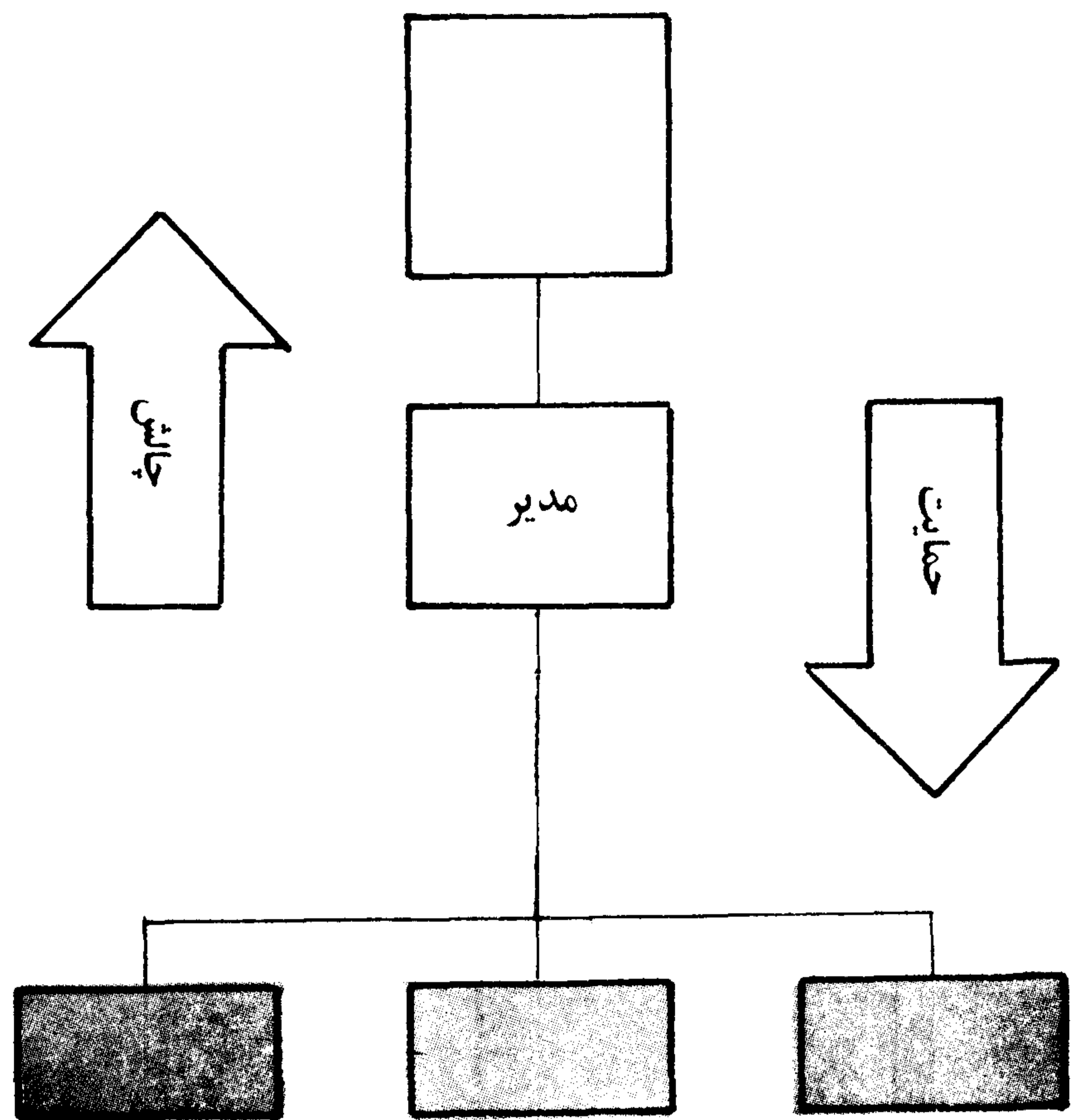
اگر بیشتر انسانها از جایی که کار می کنند یا کاری که انجام می دهند احساس شرمندگی داشته باشند انگیزه خود را از دست می دهند.

۲/۱ - ساختن فضای سازمان

ساختن فضای سازمان از طریق ارائه مداوم سازمان به شکل مثبت کسب می شود. اگر بیشتر انسانها از جایی که کار می کنند یا کاری که انجام می دهند احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را از دست می دهند. آدمیان دوستدار مشارکت در کارهای خوب و ایفای نقش مثبت در محیط خویش هستند. مدیر کمال جو از آنچه که این افراد در سازمان انجام می دهند حمایت کرده، جلو هرگونه اظهار نظر مخرب را به طور مؤثر می گیرد.

بازمی‌گردد مدیران کمال جو، دل آرام و از خود مطمئن هستند، بر مبنای وحدت شخصیتی خود عمل می‌کنند. کسب موفقیت خود را کوچک یا بزرگ جلوه نمی‌دهند. چنین مدیرانی به اطرافیان نشان می‌دهند که به کار خود تعلق دارند. مدیران کمال جو با ایمانی که دیگران به آنان دارند زیست می‌کنند، بر مبنای صداقت عمل می‌کنند و انسجام رفتاری استثنایی از خود بروز می‌دهند.

مدیران کمال جو با ایمانی که دیگران به آنان دارند، زیست کرده و بر مبنای صداقت عمل می‌کنند.



۳/۳ - پذیرای انتقادات سازنده

این ویژگی، به دو جنبه نخست تعهد مثبت نسبت به خود تعادل می‌بخشد. مدیران زیادی خود محورانه عمل می‌کنند در حالی که مدیر کمال جوی واقعی برای بهتر شدن وضع سازمان با رویی گشاده از انتقادات و نظرات اصلاحی افراد استقبال می‌کند. او بردباری زیادی را در قبول اشتباهات و تشویق افراد نسبت به انتقاد سازنده و قبول آن از خود نشان می‌دهد و از هر گونه واکنش منفی یا انتقام جویانه پرهیز می‌کند. به دیگر سخن، مدیران کمال جو پس از دریافت بازخور نسبت به عملکرد خود، بازخور دهنده را از خود نمی‌رانند یا بازخور آنان را نادیده نمی‌انگارند. پذیرش خاضعانه انتقاد آسان نیست. به هر حال شونده خوب بودن و تلاش در بهبود عملکرد، برای حفظ کمال شخصی در طی زمان لازم است.^{۱۱}

با حس تواضع جمع کرده‌اند شناخته می‌شوند. تعهد نسبت به خود با سه دسته فعالیت مشخص می‌شود:

- ۳/۱ - نشان دادن استقلال در فکر و عمل
- ۳/۲ - کسب مهارت‌های لازم برای اعمال مدیریت
- ۳/۳ - پذیرش انتقادهای سازنده

مدیران کمال جو، به عنوان افرادی که قدرت را با حس تواضع جمع کرده‌اند شناخته می‌شوند.

۳/۱ - استقلال در فکر و عمل

این ویژگی یکی از ابعاد مهم مدیریت مؤثر است. عملکرد مدیران کمال جو در واحد سازمانی خود به گونه‌ای است که گویی کسب خصوصی خویش را تدبیر می‌کنند. تصمیمها را از خود می‌دانند و مسئولیت تصمیمات را خود به عهده می‌گیرند. از اعتقادات شخصی خود دفاع کرده، با پذیرش مخاطرات در این هنگام منطقی عمل می‌کنند و به این کمال بیش از حفظ خود ارجح می‌نهند.

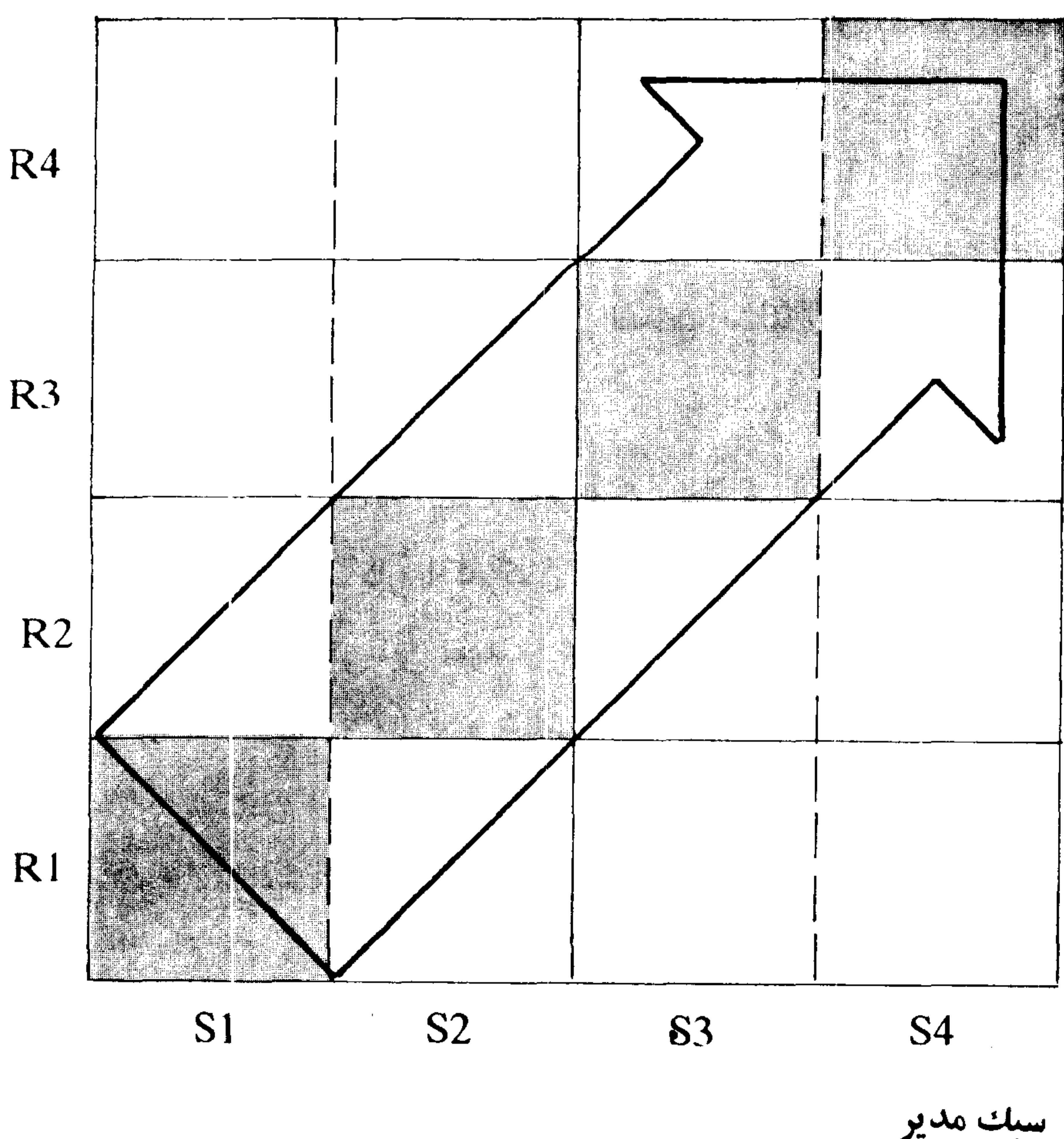
گر بزرگی به کام شیر در است شو خطر کن ز کام شیر بجوی
یا بزرگی و عز و نعمت و جاه یا چو مردانت مرگ رویا رو

۳/۲ - کسب مهارت‌های لازم

تکیه بر جای بزرگان نتوان زد به گزاف

مگر اسباب بزرگی همه آماده کنی

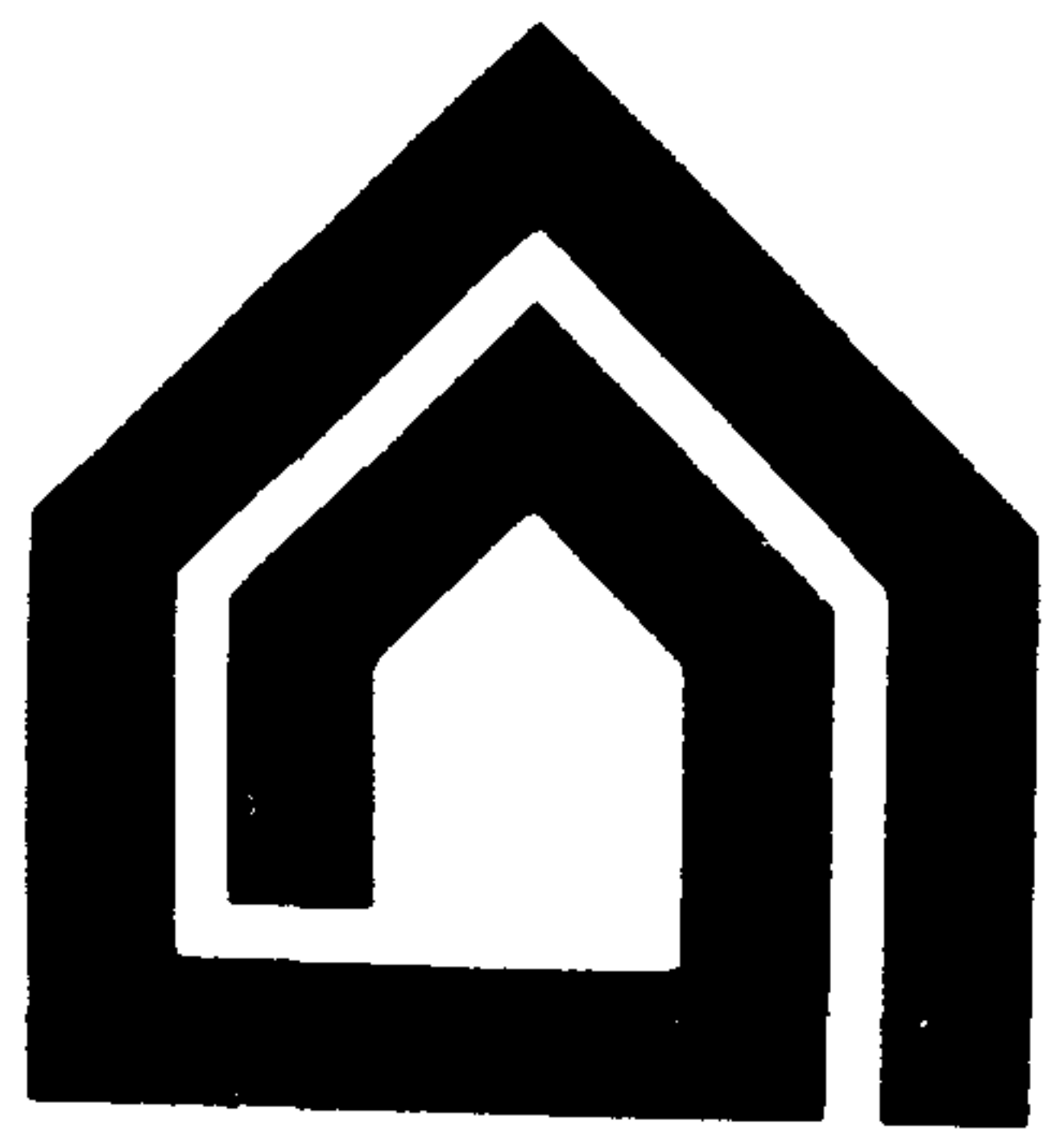
این امر به تصویری که مدیر از خود به دیگران ارائه می‌دهد،



آمادگی کاری دیگران

سبک مدیر

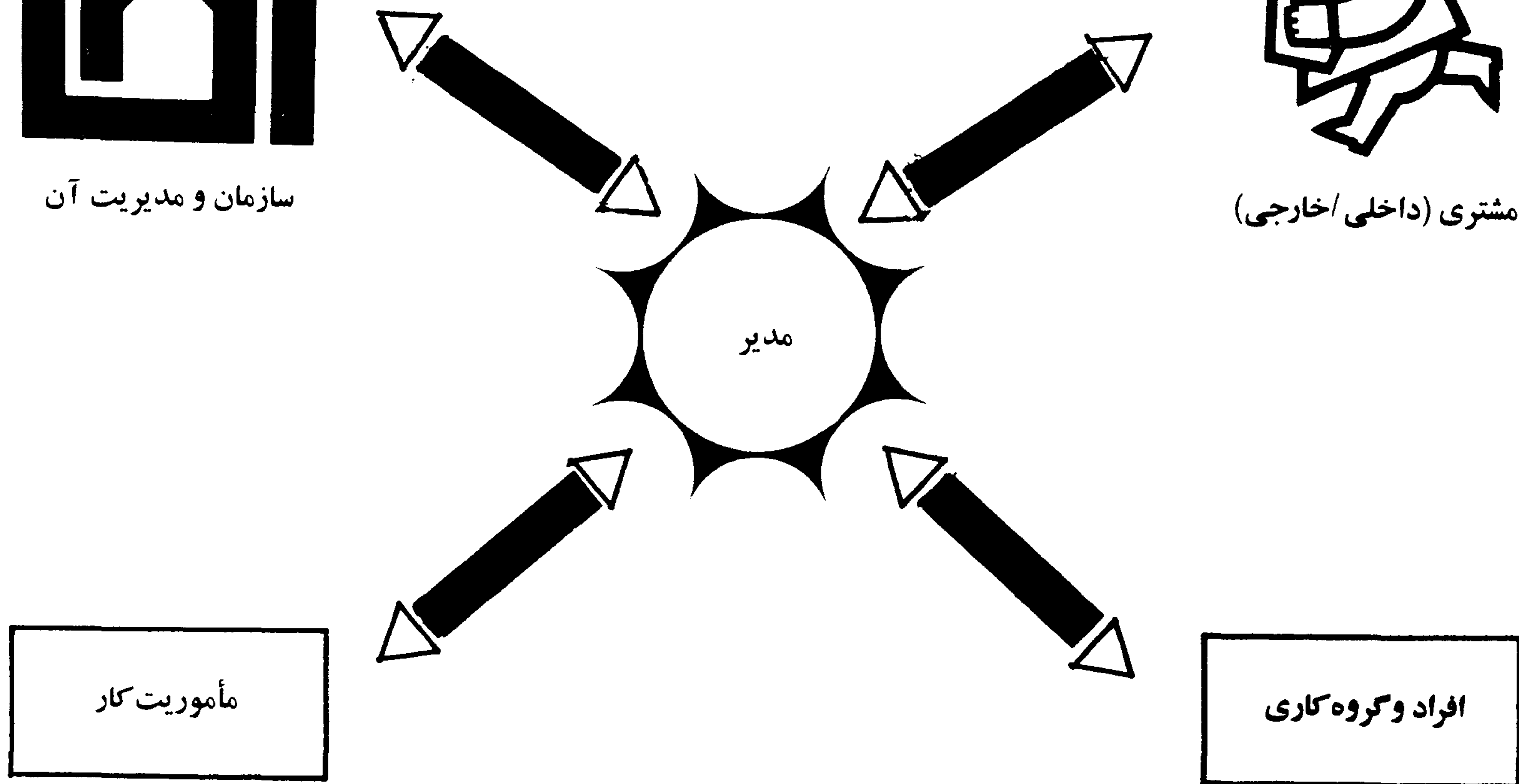
نمودار ۳ - استفاده از سبک رهبری مناسب



سازمان و مدیریت آن



مشتری (داخلی/خارجی)



نمودار شماره ۴ - نقش مرکزی مدیر

۴/۱ - نشان دادن علاقه و شناسایی

نشان دادن علاقه و شناسایی به افراد با تمرکز بر نقاط قوت آنان حالتی را به وجود می آورد که همچون قهرمانان در خود احساس قهرمانی کرده، همانند آنان نیز عمل کنند. این حالت از طریق دادن پاداش و تقویت عملکرد آنان به وجود می آید. همچنین باید محیطی را فراهم کرد که افراد به یکدیگر احترام گذاشته، با همدیگر متواضعانه برخورد نمایند. برای مثال از اظهارنظرهای مخرب در مورد دیگران جلوگیری کرد.

۴/۲ - دادن بازخور ارشادی

دادن بازخور ارشادی روش واقعی برخورد با عملکرد ضعیف یا ناموفق افراد است. گاهی برخی از افراد نمی توانند با انتظارات مثبت زیست کنند و مدیر کمال جو مایل است هنگامی که عملکرد با استاندارد مناسبت ندارد مداخله کند. مدیر کمال جو با استفاده از بازخور صادقانه به همراه افراد کار کرده و به تجدید نظر در اهداف عملکرد می پردازد. او همچنین با صرف وقت نشان می دهد که به سرپرستی و هدایت آنان علاقه مند است.

باید محیطی را فراهم کرد که افراد به یکدیگر احترام گذاشته و با همدیگر متواضعانه برخورد کنند.

۴ - تعهد نسبت به افراد

چهارمین تعهد مدیریت نسبت به تیم کاری و افراد آن است. مدیران کمال جو نسبت به افرادی که برایشان کار می کنند تعلق خاطر خاصی نشان می دهند. این امر مدیر را وامی دارد تا برای کمک به افراد از شیوه مناسب رهبری برای موفقیت در کارهایشان استفاده کند. نمودار شماره ۳ فرایند بهبود را از طریق انتخاب سبک رهبری متناسب با توان و تمایل کارکنان تقویت می کند.

تعهد مثبت مدیر نسبت به افراد با تمایل همیشگی او به صرف زمان و انرژی لازم در کار با کارکنان به منصفه ظهور در می آید. بویژه سه دسته فعالیت حیاتی این تعهد را شکل می دهند.

۴/۱ - نشان دادن علاقه و شناسایی مثبت به کارکنان

۴/۲ - دادن بازخور ارشادی

۴/۳ - ترغیب آنان به ارائه فکرهای خلاق

نشان دادن علاقه و دادن شناسایی به افراد با تمرکز بر نقاط قوت آنان حالتی را به وجود می آورد که همچون قهرمانان در خود احساس قهرمانی کرده و همانند آنان نیز عمل کنند.

ترغیب فکرهای خلاق بیانگر علاقه به دیگران است و پیشرفت فردی و گروهی را تقویت می‌کند. این اقدام مثبت اغلب تفاوت میان گروههای کاری موفق و ناموفق یا غیر منسجم است. مدیر کمال جو از طریق اقدامهای متعارف و توجه به افکار دیگران، فرصتهایی فراهم می‌آورد که با آزمودن افکار و نتایج، فکر موفق را به حساب صاحب آن گذاشته و بدینگونه تمام توان و ظرفیت افرادش را به کار می‌گیرد و با این گونه اقدامها فضای مناسبی از اعتماد، موفقیت و اطمینان را فراهم می‌آورد.^{۱۲}

ترغیب فکرهای خلاق بیانگر علاقه به دیگران است و پیشرفت فردی و گروهی را تقویت می‌کند.

۵ - تعهد نسبت به کار

پنجمین تعهد مدیریت نسبت به کارهایی است که باید صورت پذیرد. مدیران موفق به کارهایی که افراد انجام می‌دهند معنی و مفهوم می‌بخشند و با متمرکز کردن توجه کارکنان بر روی کار و ارائه هدایتهای لازم به آنان، از انجام دادن موفقیت آمیز کارها اطمینان حاصل می‌کنند. تداوم کمال مدیریت از طریق عملکردهای عالی پیوسته واحد سازمانی تحت مدیریت آنان نشان داده می‌شود. این تعهد از حفظ تمرکز صحیح بر کار، ساده کردن کار، اهل عمل بودن و اهمیت کار را روشن ساختن، اثر می‌پذیرد.

تداوم کمال مدیریت از طریق عملکردهای عالی مستمر واحد سازمانی تحت نظارت مدیر نشان داده می‌شود.

۵/۱ - حفظ تمرکز صحیح بر کار

حفظ تمرکز صحیح بر کار به معنی حفظ دید مناسب نسبت به کارهاست. مدیر کمال جو توجه هر يك از افرادش را بر آنچه که مهمتر از همه است متمرکز می‌کند. حفظ تمرکز صحیح بر کار از طریق آگاهی و شناخت نسبت به مأموریت کلی سازمان و حمایت از آن مشخص می‌شود و بدینگونه مدیر پیوسته می‌کوشد تا اهداف فردی را با هدفهای گسترده سازمانی همسو نماید.

مدیر کمال جو توجه هر يك از افرادش را بر آنچه که مهمتر از همه است متمرکز می‌کند.

۵/۲ - ساده کردن کار

ساده کردن کار با تقسیم آن به اجزای قابل حصول و در عین حال اجتناب از پیچیدگیها و رویه‌های غیر ضروری به دست می‌آید. مدیر کمال جو، هدفها، کارها و تواناییهای افرادش را به طور کامل مورد ملاحظه قرار داده، به این ترتیب از تمایل طبیعی تلاش برای انجام دادن بیش از حد توان جلوگیری می‌کند. تمرکز تلاشها به طور روشن بر هدفهای عمده در قالب اولویتهای سازمانی است.

مدیر کمال جو حس حرکت در جهت صحیح و مثبت و ثمربخش بودن نتایج تلاش را در کارکنان برمی‌انگیزد.

۵/۳ - اهل عمل بودن

اهل عمل بودن به زبان ساده، به انجام رسانیدن موفق کارهاست. مدیران کمال جو کسانی هستند که کارها را به انجام می‌رسانند. اجرایی هستند. عامل پیشروی را حفظ می‌کنند. زمان واقعی پایان هر کار و اقدامی را مشخص و معین می‌کنند و در موعد مقرر کارها را به انجام می‌رسانند. افراد را به انجام دادن کار تشویق می‌کنند و حس حرکت در جهت صحیح و مثبت و ثمربخش بودن نتایج تلاش را در آنان برمی‌انگیزند.

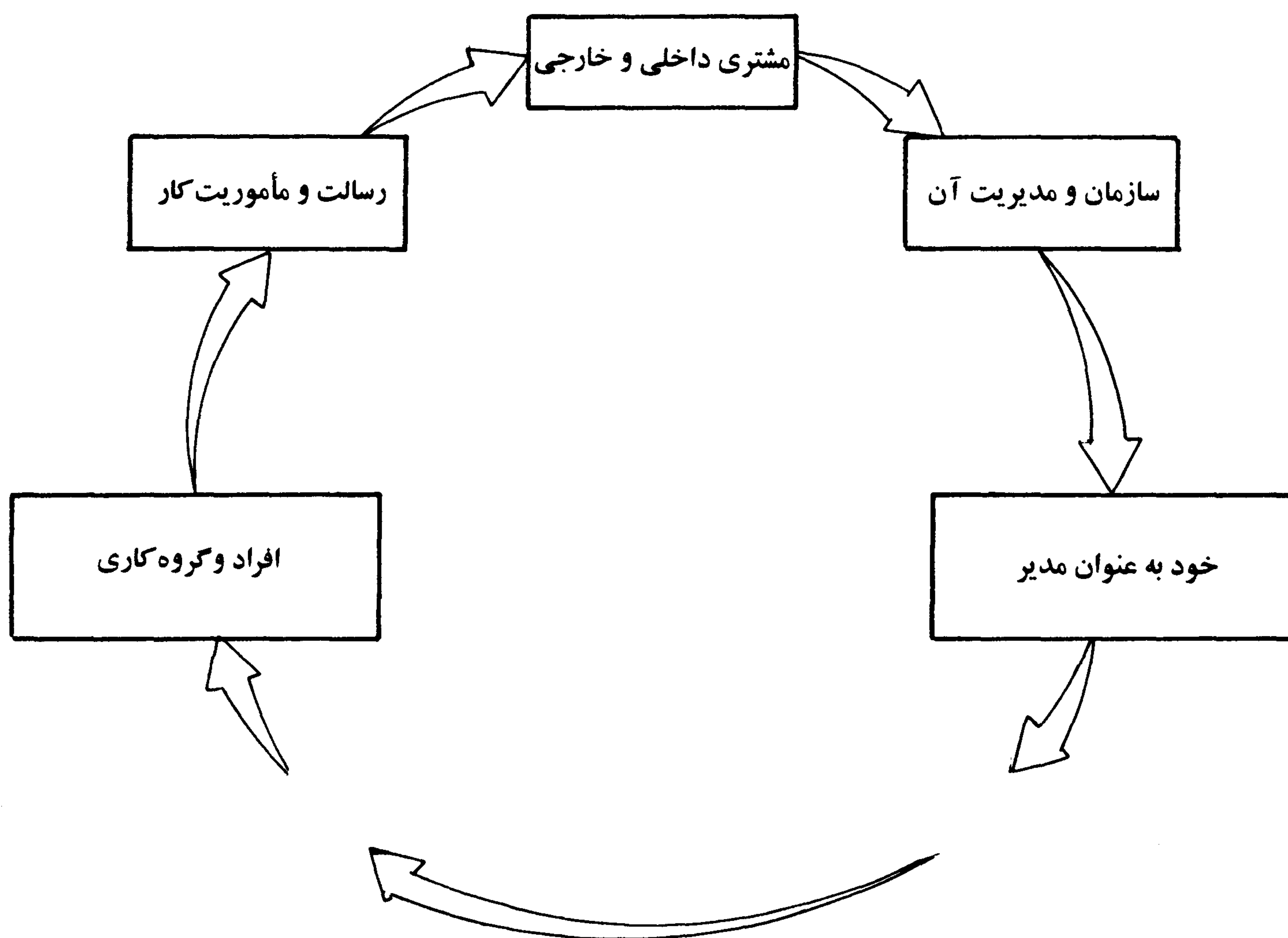
انسانها نسبت به آنچه که احساس می‌کنند مهم است شور و هیجان نشان داده و وارد عمل می‌شوند.

۵/۴ - روشن کردن اهمیت کار

روشن کردن اهمیت کار عاملی است که ترکیب کمال مدیریت را کامل می‌سازد. انسانها نسبت به آنچه که احساس می‌کنند مهم است شور و هیجان نشان داده، وارد عمل می‌شوند. مدیر کمال جو اهمیت کار را بالا می‌برد. کمال در انجام دادن يك کار، به کسب نتایج مورد انتظار منوط است. تداوم کمال نشان مدیر و گروه کاری او خواهد شد.^{۱۳}

کمال در انجام يك کار، به کسب نتایج مورد انتظار منوط است.

به کارگیری پیوسته تعهدات پنجگانه رمز مدیریت مؤثر است. مدیر عهده‌دار نقش حیاتی و واسطه‌العقد تمامی تعهدات است. مدیر کمال جو، به طور مستقل با هر يك از تعهدات پنجگانه برخورد خواهد داشت. (نمودار ۴)



نمودار شماره ۵- تعهدات به عنوان حلقه‌ای تقویتی

مدیر کمال‌جو با تعهدات پنجگانه زندگی کرده، هماهنگ با دیگران به گونه‌ای کار می‌کند که این تعهدات را در آنان نیز به وجود آورد. جدول شماره یک با عنوان «مدیر کمال‌جو چگونه عمل می‌کند؟»^{۱۵} رفتارهای خاص مدیر کمال‌جو را در هر یک از پنج تعهد فهرست کرده است. حفظ و القای کمال‌مدیریت یک فرایند چرخشی تقویت مثبت مبتنی بر پنج تعهد کلیدی است. (نمودار شماره ۵)

اساساً این تعهدات از طریق خدمت و پایبندی حاصل می‌شود. هنگامی که مدیریت عالی پایبندی خالصانه و خدمت به کارکنان را ارائه می‌دهد آنان نیز نسبت به کارهایشان تعهد و وفاداری نشان می‌دهند. این پایبندی به کمال کاری منبایی را برای پایبندی و خدمت به مشتری شکل می‌دهد که نتیجه نهایی را به سود مشتری تمام می‌کند. این در حالی است که همانگونه که مشتری سود می‌برد سازمان نیز بهره‌مند می‌گردد و مشتریان سلامت و بقای سازمان را از طریق همان پایبندی و وفاداری نسبت به سازمان حفظ می‌کنند. سازمانی که وفاداری و پایبندی مستمر مشتریان را به سازمان می‌بیند در موقعیتی قرار می‌گیرد که پیوسته وفاداری و پایبندی به مدیریت را از طریق ارائه ابزارهای لازم برای موفقیت به دست می‌آورد. حفظ کمال در بلند مدت یک راز نیست بلکه نتیجه ایجاد تعهد است.^{۱۶}

مدیر کمال‌جو، هسته مرکزی فرایند بهبود و حفظ تعهدات است.^{۱۴} مدیر با قبول مسئولیت شخصی و عمل به عنوان یک نیروی مثبت می‌تواند بر سازمان، افراد، کارها و مشتریان تأثیر شدیدی بگذارد. مشارکت فعال و انسجام شخصیت مدیران کمال‌جو، دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمانهای موفق و برجسته از مدتها پیش دریافته‌اند که مرهون افرادشان هستند. آنچه که سازمانهای برجسته را از دیگران جدا می‌سازد این است که این گونه سازمانها از تعداد بیشتری از مدیران کمال‌جو برخوردارند.

مشارکت فعال در کارها و انسجام شخصیت مدیران کمال‌جو، دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مدیران کمال‌جو تشخیص می‌دهند که کار آنان ایجاد تعهدات خاص نسبت به مشتری، سازمان، کارهای کلیدی، افراد و خودشان هست.

برای به وجود آوردن هر تعهد باید نگرشی مناسب با آن تعهد ایجاد کرد و علاقه و مراقبت مثبت ارائه داد و این تعهد جزو مسئولیت هر فرد از افراد سازمان خواهد شد و نه صرفاً مسئولیت مدیر.

تعهد نسبت به مشتری (داخلی و خارجی)

مدیر کمال جو به مشتری خدمت می‌کند.
مشتریان را می‌شناسد.
مصمم است که نیازهای مصرف‌کنندگان خدمات و محصولات سازمان را برآورده کند.
نه تنها به بازخور مصرف‌کنندگان خدمات و محصولات سازمان توجه می‌کند بلکه آنان را به دادن بازخور تشویق می‌کند.
به گونه‌ای عمل می‌کند که مسائل مشتریان به موقع حل گردد.
برای مشتری اهمیت قائل می‌شود.
پیوسته مصرف‌کنندگان خدمات و محصولات سازمان را در اولویت قرار می‌دهد.
اهمیت آنان را به کارکنان گوشزد می‌کند.
از اظهار نظرهای مخرب نسبت به آنان جلوگیری می‌کند.
خود را به رضایت خاطر بلند مدت مشتری بیش از سود کوتاه مدت سازمان متعهد می‌داند.

تعهد نسبت به سازمان و مدیریت آن

مدیر کمال جو سازمان را می‌سازد.
رسالت و مأموریت‌های سازمان را می‌داند و مورد حمایت قرار می‌دهد.
از اظهار نظرهای مخرب نسبت به سازمان جلوگیری می‌کند.
در توصیف مزایای سازمان صادق است و مثبت عمل می‌کند.
حس افتخار به کار در سازمان را به کارکنان القا می‌کند.
مدیریت عالی را حمایت می‌کند.
از مدیران سطوح بالاتر به شکل مثبت یاد می‌کند.
از اظهار نظرهای مخرب درباره مدیران سطوح بالا اجتناب می‌کند.
شخصاً از تصمیم‌های مدیران عالی حمایت می‌کند.
سرزنشها را متوجه مدیران سطوح بالا نمی‌کند.
ارزشهای اساسی سازمان را می‌شناسد.
ارزشهای اساسی سازمان را رعایت می‌کند.
ارزشهای اساسی سازمان را به کار می‌گیرد.
دیگران را به رعایت ارزشهای اساسی سازمان در کار ترغیب می‌کند.
هنگامی که ارزشهای اساسی سازمان رعایت نشده باشد اقدام‌های اساسی انجام می‌دهد.

تعهد نسبت به خود به عنوان يك مدير

مدیر کمال جو در فکر و عمل استقلال دارد.
از اعتقادات شخصی خود دفاع می کند.
مسئولیت و مالکیت تصمیمها را به عهده می گیرد.
در آزمون فکریهای جدید مخاطره معقوله می پذیرد.
به کسب کمال بیشتر علاقه مند است تا حفظ موقعیت خود.
تواناییها و مهارتهای لازم را در خود به وجود می آورد (خود را به عنوان مدیر آماده می کند).
در برخورد با دیگران انسجام شخصیتی از خود نشان می دهد.
از خود تصویر مثبتی ارائه می دهد.
به عنوان مدیر اعتماد می کند.
از انتقاد مخرب نسبت به خود اجتناب می ورزد.

جدول شماره یک - مدیر کمال جو چگونه عمل می کند؟

5-Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard OP. Cit, P. 421

6-Saul W. Gellerman, *Managers and Subordinates*, Hinsdale, Ill.: Dryden Press. 1976.

7-Loretta M. Church and Raymond E. Alie, "Relationships between Managers' Personality Characteristics and their Management levels and Job Foci, "Akron Business and Economic Review, 17. No. 4 (Winter 1986). PP. 29-45.

8-Andrew M. Mc Cosh. *Management Decision Support Systems*, New York: Wiley, 1978.

9-Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard Op. Cit, P. 422.

10-J. Keith Murnighan, "Group Decision Making: What Strategies Should You Use? "Management Review, 70, No. 2 (February 1981). PP. 55-62.

11-Loretta M. Church and Raymond E. Alie, Op. Cit. PP. 30-35.

12-Saul W. Gellerman. Op. Cit, PP. 40-53.

13-Ray E. Keefe, "How Good Are You as an Executive?" *Today's Executive*, Winter /Spring 1987, PP. 3-9.

14-Ibid, P. 17.

15-Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Op. Cit. P. 426.

16-Ibid, P. 429.



1-Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* 5th ed., Englewood Cliffs, N. J.; Prentice-Hall Inc., 1989, P. 417.

2-Louise Boone and James C. Johnson, "Profiles of the 801 Men and 1 Woman at the Top". *Business Horizons*, 23, No. 1 (February 1980), PP. 47-52.

3-Robard Y. Hughes. "A Realistic Look at Decision Making", *Superisory Management*. 25. NO. 1 (January 1980). PP. 2-8.

۴- اَعْلَمُ رَحِمَكَ اللهُ، اِنَّ لِلَّهِ عَلَيْكَ حُقُوقًا مُّحِيطَةً لَّكَ، فِي كُلِّ حَرَكَةٍ تَحَرَّكْتُهَا، اَوْ سَكَنَةً سَكَنْتُهَا، اَوْ مَنَزَلَةً نَزَلْتُهَا، اَوْ جَارِحَةً قَلَبْتُهَا، وَ اَلَّهُ تَصَرَّفَتْ بِهَا

بدان، خدا ترا رحمت کند، که براستی خدای را بر تو حقوقیست که در هر حال ترا احاطه کرده است. در هر حرکت که بنمایی، یا هر سکون که داشته باشی، یا هر موقع و منزلی که فرود آیی، یا عضوی که بکارگیری، یا وسیله و ابزاری که به کاربری و در آن تصرف نمایی.

رساله حقوق امام سجاد(ع)