

# سیستم مدیریت بر خود

رویکرد سیستماتیک به شناسایی و مدیریت خویشتن

رشد جامعه در گرو تفکر سیستماتیک سازمان ها

رشد سازمان ها در گرو تفکر سیستماتیک افراد

مهندس سید محمدرضا حسینیان

پانته آ جهانگیر

حسینیان، سیده محمدرضا؛ جهانگیر، پانته آ

سیستم مدیریت بر خود؛ رویکرد سیستماتیک به شناسایی و مدیریت خویشتن

ویراستار: دکتر سیمین حسینیان

طراح جلد: مهندس فرهنگ بهرنگی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: طیف نگار

تهران، نشر کمال تربیت، ۱۳۸۶

نوبت چاپ: اول، ۱۳۸۶

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

ISBN: 964-6324-16-9

www.ketaboo.com

سرشناسه	: حسینیان، محمدرضا، ۱۳۵۱-
عنوان و پدیدآور	: سیستم مدیریت بر خود: رویکرد سیستماتیک به شناسایی و مدیریت خویشتن/سید محمدرضا حسینیان، پانته آ جهانگیر؛ با مقدمه موسی شریفی‌پیشه.
مشخصات نشر	: تهران: کمال تربیت، ۱۳۸۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۵۱ ص:؛ مسطور، جدول، نمودار، عکس.
شماره	: 964-6324-16-9
وضعیت فهرست نویسی	: فهرست
یادداشت	: ص.ع. به انگلیسی: Self management systemy.
یادداشت	: کتبی: ص. [۱۲۷]- ۲۵۱.
موضوع	: خردسازی.
موضوع	: خودشناسی.
موضوع	: مهارت‌های زندگی.
موضوع	: موفقیت.
شناسه افزوده	: جهانگیر، پانته آ، ۱۳۵۴-
شناسه افزوده	: شریفی‌پیشه، موسی
رده بندی انگاره	: ۵۲۹/ج۹-۱۳۲۳ BF
رده بندی نویسی	: ۶۵۸/۶
شماره کتابخانه ملی	: ۱۰۱۳۳۵۱

از مهندس موسی شریفی بیشه - مدیر صدور گواهینامه مؤسسه DNV شعبه ایران

## پیش گفتار

## فصل اول - سیستم مدیریت بر خود - چیست و چرا؟

- مقدمه

- تعریف سیستم مدیریت بر خود

- مراحل و سطوح نگرش سیستماتیک

- ضرورت سیستم مدیریت بر خود

تأثیر رشد و توسعه فرد بر رشد و توسعه سازمان

تأثیر رشد و توسعه سازمان بر رشد و توسعه جامعه

## فصل دوم - برنامه ریزی فردی

- خط مشی فردی

یک حکایت ؛ یک تجربه

مقدمه

رابطه خط مشی، نقش‌ها و ارزش‌ها

مشخصات یک خط مشی فردی

محتوای یک خط مشی فردی

تجسم آینده

تمرین‌ها

## - اهداف شخصی

- ۳۹
- ۴۰ یک حکایت ؛ یک تجربه
- ۴۱ مقدمه
- ۴۱ هدف چیست ؟
- ۴۲ چرا باید هدفمند باشیم ؟
- ۴۳ اهداف نزد افراد مختلف
- ۴۴ مشخصات هدف
- ۴۶ تعیین اهداف - تحلیل SWOT فردی
- ۵۳ برنامه‌ریزی تحقق اهداف
- ۵۵ تمرین‌ها
- ۵۷ - مدیریت زمان و اولویت‌ها
- ۵۸ یک حکایت ؛ یک تجربه
- ۵۹ مقدمه
- ۵۹ مدیریت زمان چیست ؟
- ۶۰ مراحل بهبود مدیریت زمان
- ۶۰ موانع ذهنی در برابر قدرت زمان
- ۶۲ تکنیک‌های ذهنی برای مدیریت زمان
- ۶۵ اصول مدیریت زمان
- ۶۷ مدیریت تعیین اولویت‌ها
- ۶۹ روش‌های عملی برای مدیریت زمان و تشخیص اولویت‌ها
- ۷۳ بررسی عملکرد فیزیولوژیکی
- ۷۷ تمرین‌ها

۷۹	فصل سوم - توسعه مهارت‌های زندگی
۸۰	- مقدمه
۸۰	- مهارت‌های زندگی
۸۳	- مهارت خود آگاهی
۸۴	یک حکایت؛ یک تجربه
۸۵	مقدمه
۸۵	اجزای روانی انسان
۸۷	جنبه‌های خود
۹۰	آگاهی از خود چیست؟
۹۱	چرا آگاهی از خود لازم است؟
۹۲	مشکلات توسعه آگاهی از خود
۹۳	تمرین‌ها
۹۵	- مهارت مقابله با هیجان‌های منفی
۹۶	یک حکایت؛ یک تجربه
۹۷	مقدمه
۹۷	هیجان‌های منفی چیست؟
۹۷	عوامل مؤثر در بروز خشم
۹۹	پیش فرض‌های متداول درباره خشم
۱۰۰	مراحل کنترل خشم
۱۰۴	تمرین‌ها
۱۰۷	- مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری
۱۰۸	یک حکایت؛ یک تجربه

۱۰۹	مقدمه
۱۰۹	مراحل مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری
۱۱۲	مشورت
۱۱۳	تمرین‌ها
۱۱۵	- مهارت مقابله با استرس
۱۱۶	یک حکایت ؛ یک تجربه
۱۱۷	مقدمه
۱۱۷	نحوه آگاهی از استرس
۱۱۸	مراحل اصلاح تفکر استرس‌زا
۱۱۹	شیوه‌های مواجهه با استرس
۱۲۰	روش‌های مقابله‌ای افراد مقاوم
۱۲۲	تأثیر استرس بر زندگی انسان
۱۲۳	تمرین‌ها
۱۲۷	- مهارت‌های ارتباطی
۱۲۸	یک حکایت ؛ یک تجربه
۱۲۹	مقدمه
۱۲۹	تعریف مهارت‌های ارتباطی
۱۳۰	مراحل یک ارتباط بین فردی موثر
۱۳۴	محبوبیت
۱۳۷	روابط بین فردی و هرم مزلو
۱۴۰	تمرین‌ها

۱۴۱	- مهارت تفکر خلاق
۱۴۲	یک حکایت؛ یک تجربه
۱۴۳	مقدمه
۱۴۳	تعریف تفکر خلاق
۱۴۳	اجزاء تفکر خلاق
۱۴۴	فرآیند خلاقیت
۱۴۶	مزایای تفکر خلاق
۱۴۶	موانع تفکر خلاق
۱۴۷	خلاقیت و تجربه
۱۴۸	تمرین‌ها
۱۴۹	- مهارت تفکر انتقادی
۱۵۰	یک حکایت؛ یک تجربه
۱۵۱	مقدمه
۱۵۱	انتقاد چیست؟
۱۵۲	تعریف تفکر انتقادی
۱۵۲	اجزاء تفکر انتقادی
۱۵۴	چگونه انتقاد کنیم؟
۱۵۷	تمرین‌ها
۱۵۹	فصل چهارم - خودارزیابی
۱۶۰	یک حکایت؛ یک تجربه
۱۶۱	- مقدمه
۱۶۲	- ارزیابی‌های فصل دوم و سوم

- ۱۶۲ - رفتار اجتماعی؛ جرأت‌ورزی و مسئولیت‌پذیری
- ۱۷۴ - تحلیل تبادلی؛ من خوب هستم، تو خوب نیستی...
- ۱۸۲ - پنجرهٔ جوهری؛ جنبه‌های کشف خود
- ۱۸۷ - کمال فردی؛ تعادل پیشرفت و روابط
- ۱۹۰ - چرخهٔ زندگی؛ تعادل ابعاد وجودی
- ۱۹۲ - مدیریت زمان و اولویت‌ها
- ۱۹۹ - مدیریت استرس
- ۲۰۶ - مهارت‌های ارتباطی
- ۲۰۹ - فصل پنجم - بازنگری در خود
- ۲۱۰ - یک حکایت؛ یک تجربه
- ۲۱۱ - مقدمه
- ۲۱۲ - عادت چیست؟
- ۲۱۵ - مواجهه با تغییرات
- ۲۱۶ - مدیریت نگرش
- ۲۲۱ - انتقاد‌پذیری
- ۲۲۲ - شکست‌ناپذیری
- ۲۲۴ - مفاد بازنگری در خود
- ۲۲۷ - تمرین‌ها
- ۲۲۹ - پیوست
- ۲۳۰ - مصاحبه
- ۲۴۷ - منابع



با آغاز صبح، هنوز چشم خود را نگشوده ایم که اندیشه کارهای روزانه یکباره به ذهن ما هجوم می آورد: «دارد دیر میشود». به سرعت برمی خیزیم و گوش به «اجبار» می سپاریم. باید صبحانه بخوریم، ظاهر خود را بیارائیم، به محل کار خود برویم، ترافیک را تحمل کنیم و در نهایت باید برگردیم و نیز برای منزل خود خرید کنیم.

در این میان، برخی افراد موفق تر از سایرین هستند. آنها صبح را با انگیزه بیشتری نسبت به سایرین آغاز کرده و روز را با نتایج بهتری به پایان می رسانند. افراد موفق با مفهوم «اجبار» موافق نیستند. آنها از زندگی و کار و تلاش خود بسیار لذت می برند. در اصل، آنها جاده های موفقیت خود را خود می سازند و خیلی در قید جستجوی آن نیستند. اگر ساعت زمان را دمی نگه داریم و ببینیم. نکات چشمگیری در افق وسیع زندگی خود می یابیم. از کجا آمده ام؟ آمدنم بهر چه بود؟ نه، نه، نه! این بار بحث ما فلسفی و عرفانی نیست. بحث در رابطه با کیفیت زندگی و موفقیت در آن است.

در این لحظات که زمان را نگه داشته اید، نقاط قوت و ضعف خود را پیدا کنید و نمودار بهبود مستمر زندگی خود را رسم کنید. آیا تا به حال چرخه PDCA را برای فرایندهای سازمان خود ترسیم کرده اید؟ حال، یکبار هم آن را در زندگی خود رسم کنید. تنها در صدد بخت بلند و آرزوی موفقیت و پیشرفت خود نباشید، بلکه آن را برنامه ریزی کنید.

آیا این عجیب نیست که علیرغم آشنائی با مهارت های نوین مدیریت، هرگز آن را برای زندگی خود به کار نبسته اید؟ کدامیک اهداف یک، سه و پنج ساله زندگی خود را مدون کرده اید؟ به نظر می رسد که لازم است یک بار خود را ممیزی داخلی کنید و عدم انطباق های خود را با بکارگیری «سیستم مدیریت بر خود» جستجو کنید. چند عدم انطباق دارید؟ آیا باور دارید که این عدم انطباق ها مانع دستیابی شما به موفقیت است؟!

یکی از پزشکان متخصص رژیم، روش خاصی را برای بیماران بسیار چاق خود به کار می برد. او عملاً در حین مشاوره، به آنها توهین کرده و نوع غذا خوردن آنها را به

حیوانات تشبیه می کند! وقتی دلیل این کار را از وی جویا شدم، وی عنوان کرد: «با این عمل، احساسات فرد را بیدار می کنم و تعصب او را ابزاری کلیدی برای تصمیم گیری قرار می دهم». این روش را در خصوص یکی از مربیان فوتبال نیز شنیده ام. تحریک احساسات و عواطف، غلبه بر هیجان ها و اتخاذ یک تصمیم اصولی که برای آن لحظه خاص، یک انرژی باور نکردنی را رها می کند، می تواند موجب موفقیت شود. این مسئله در ورزشهایی نظیر: وزنه برداری، بوکس و نیز دو سرعت بسیار کارآرایی دارد. ولی در عین حال، برای طولانی مدت قطعاً اثر خود را از دست خواهد داد.

بارها دیده یا شنیده ایم که افرادی تصمیم به رعایت رژیم لاغری، فراگیری بیشتر زبان انگلیسی یا نواختن موسیقی گرفته اند، ولی هرگز این عزم را با موفقیت به پایان نرسانده اند. این افراد ممکن است در آغاز کار، بسیاری جدی و مصمم بوده باشند، ولی با مرور زمان این اراده کاهش پیدا کرده و اراده دیگری جایگزین آن شده است. به نوعی می توان گفت که دلیل اصلی تصمیم، فراموش شده و دستیابی به این موفقیت تنها برخی خیالات آنی شخص بوده است. پس از گذشت زمان، این خیال و رویا به دلیل عدم انجام برنامه ریزی، از یاد رفته و یا دیگر با آن شور و اشتیاق اولیه دنبال نشده است.

«سیستم مدیریت بر خود» به این مقوله می پردازد که چگونه در یک چهارچوب سیستماتیک، زیربنای موفقیت خود را برنامه ریزی کنیم و شکست احتمالی را پیشاپیش پذیرا نباشیم. با آموختن این سیستم قادر می شویم که "رویا ها و آرزوهای" خود را به "تصمیم" تبدیل کرده و تصمیم خود را با همان انگیزه آغازین به پایان برسانیم.

در نهایت، مطالعه این کتاب را تنها و تنها به آنهایی که در جستجوی پیشرفت واقعی

هستند، توصیه می کنم.

مهندس موسی شریفی بیشه

مدیر صدور گواهینامه مؤسسه DNV در ایران

## پیش گفتار

اگر از شما بخواهند خانه ای را که مدتها است در آن سکونت داشته اید یا سازمانی را که چند سالی است در آن کار کرده اید، با ذکر جزئیات کامل آن توصیف کنید، انجام این کار برای شما نسبتاً آسان خواهد بود. ولی معمولاً وقتی نوبت به شرح خود یا خویشتن شما یعنی سازمانی که در درون شما است و تمام زندگی خود را با آن زیسته اید می رسد، اغلب به طور شگفت انگیزی احساس ناتوانی می کنید.

کتابی که در پیش رو دارید، روشی را به شما معرفی می نماید تا به کاوش در رفتارها و پندارهای خود پردازید. این کتاب، همچون یک روان شناس مجرب شما را با چگونگی برنامه ریزی زندگی خود و کسب و توسعه مهارت های لازم آن آشنا نموده و با سئوالات خود به درون شما نفوذ می کند و شما را به شما باز می شناساند. کتاب فوق با معرفی روشهایی برای ارزیابی خودتان، چون آینه ای شما را در خود منعکس می سازد و ضعفها و قدرت هایتان را برایتان بر می شمرد و در نهایت، دست شما را می گیرد، از انزوا و ظلمت خویش بیرون تان می کشد و شما را به بازنگری در خود دعوت می نماید.

کتاب سیستم مدیریت بر خود، رویکردی سیستماتیک به شناسایی و مدیریت خویشتن داشته و حاوی موضوعاتی است که از تلفیق تکنیک های مدیریت و علوم روان شناسی حاصل شده است. هر چند هدف از نگارش این کتاب، ارائه راهکارها و شیوه هایی است که به زندگی انسان جهت داده و باعث رشد و تعالی او می گردد. با این وجود، هدف این کتاب به همین موضوع ختم نمی گردد. چرا که بدون شک رشد و تعالی هر فرد باعث رشد و تعالی در سطوح بالاتری نظیر گروه، سازمان و جامعه نیز خواهد شد. لذا، این موضوع از دیدگاه کلان نیز حائز اهمیت است. زیرا بستر اصلی رشد و تعالی هر جامعه، سازمان یا گروه نیز بر پایه افراد رشد یافته و متعالی استوار خواهد بود.

این کتاب در قالب پنج فصل و یک پیوست تهیه شده است. هدف از انتخاب عنوان «سیستم مدیریت بر خود» برای این کتاب، آن است که این کتاب یک سیستم چهار مرحله‌ای را برای مدیریت بر خود یا رهبری خویشتن معرفی می‌نماید. به منظور ایجاد یک چالش مناسب ذهنی، هر زیر فصل با یک بخش با عنوان «یک حکایت؛ یک تجربه» که حاوی داستان یا روایتی مرتبط با موضوع آن بخش است، شروع می‌شود. علاوه بر این، کلمات قصار یا گفتار و سخنان متنوع و ارزشمندی از بزرگان ایران و جهان نیز گردآوری شده که مرتبط با موضوع هر فصل و نیز بحث خاص آن، در تمام صفحات فرد کتاب عنوان شده است.

فصل اول این کتاب به این موضوع می‌پردازد که سیستم مدیریت بر خود چیست و چه ضرورتی برای طرح‌ریزی و اجرای آن وجود دارد. همچنین در این فصل، سطوح مختلف رشد چنین تفکری در میان افراد مختلف تشریح شده است. در فصل‌های دوم تا پنجم این کتاب به چهار مرحله اصلی این سیستم پرداخته شده است. فصل دوم به برنامه‌ریزی فردی می‌پردازد. در این فصل، موضوعاتی نظیر خط مشی فردی، اهداف شخصی و مدیریت زمان و اولویت‌ها مطرح شده است. فصل سوم به تشریح مبانی این سیستم یعنی توسعه مهارت‌های زندگی می‌پردازد. مهارت‌هایی که در این فصل ارائه شده است، عبارتند از مهارت‌های خودآگاهی، کنترل هیجان‌های منفی، حل مسئله و تصمیم‌گیری، کنترل استرس، مهارت‌های ارتباطی، تفکر خلاق و نیز تفکر انتقادی. موضوع فصل چهارم، ارزیابی سیستم بوده و در این فصل روش‌های متعددی برای خودارزیابی معرفی شده است. در نهایت، در فصل پنجم یا بازنگری در خود، چگونگی بازنگری هر فرد نسبت به موضوعاتی نظیر خط مشی، اهداف، مهارت‌های زندگی، نتایج خودارزیابی،... و نیز ارتباط این بازنگری با برنامه‌ریزی جدید سیستم مدیریت بر خود مطرح خواهد شد.

پس از پایان هر کدام از بخشهای فصول مختلف کتاب، سئوالات و تمرینات مختلفی طراحی و گردآوری شده تا به درک بیشتر موضوعات کمک نموده و با کاربردی نمودن مسائل، نشان دهنده نقاط ضعف و قوت آن موضوع در هر فرد باشد.

علاوه بر این، برای آشنایی هر چه بیشتر با موضوعات مطرح شده، در پیوست این کتاب مشروح یک مصاحبه با فردی موفق و نیز صاحب رویکرد سیستماتیک ارائه شده است. در مجموع، روشها، اصول و مبانی عنوان شده در بخشهای مختلف کتاب حاضر، موضوعاتی کاملاً روشن و بی‌نیاز از اثبات است و می‌توان آنها را در هر زمان و مکان به کار برد و نیز در رفتار همه مردم، خانواده‌ها، گروه‌ها، سازمانها و نیز جوامع موفق و موثر مشاهده کرد. همچنین در نگارش و گردآوری موضوعات مختلف کتاب فوق، سعی بسیار شده است تا از نثری ساده و بی‌تکلف استفاده شود. چرا که موضوعات مطرح شده با واقعیات زندگی روزمره همه افراد مرتبط بوده و محدود به استفاده قشر خاصی از جامعه که آشنائی قبلی با علوم مدیریت یا روان‌شناسی دارند، نمی‌باشد.

مطالبی که در این کتاب عنوان شده است ماحصل گردآوری موضوعات بسیار متنوع و مرتبط با سیستم معرفی شده، تألیف برخی از مدل‌ها و متون و نیز ترجمه برخی کتب و مقالات خارجی بوده است. در این رابطه، در بخش منابع به کلیه کتب و مقالات فارسی و انگلیسی استفاده شده، اشاره گردیده است.

شاید در نگاه اول این طور به نظر برسد که روش معرفی شده در این کتاب، موضوع جدیدی نیست و این مباحث، مسائلی هستند که ما در طی سالیان مختلف زندگی‌مان با علم به آنها زندگی کرده‌ایم و همواره موضوعاتی نظیر مهارت‌های زندگی، تعیین اولویت‌ها و خودارزیایی را در نظر داشته‌ایم. اما با کمی تأمل و اندیشه در زندگی شخصی خود و نیز اطرافیان‌مان می‌توان به این نتیجه رسید که شاید هم در طول این مدت کمتر فرصت فکر کردن به این موضوعات را داشته‌ایم و یا اینکه آن قدر دچار روزمرگی

زندگی شخصی شده‌ایم که فراموش کرده‌ایم گاهی هم لازم است برای زمانی کوتاه از اسب تندرو زندگی پیاده شویم، نگاه عمیقی به مسیر طی شده بیاندازیم و راه پیش رو را مجدداً در ذهنمان مرور نمائیم. در چنین شرایطی که شاید بارها هم آن را تجربه کرده باشیم، به یک احساس آرامش باور نکردنی دست پیدا می‌کنیم. چرا که به این نکته می‌رسیم که موفق شده‌ایم تا سهم بیشتری در طرح ریزی، اجرا و ارزیابی زندگی و سرنوشت‌مان داشته باشیم و هر جا هم که ضروری بوده در آن بازنگری کرده‌ایم. می‌گویند: «معمولاً آدم‌هایی که در درون خود احساس خوبی دارند، به ثمرات بهتری می‌رسند».

مهندس سید محمدرضا حسینیان

سرمعزز و سرمدروس مؤسسه DNV

پانته آ جهانگیر

مشاور و روان‌شناس