

## پیاده‌سازی مدیریت دانش با باز کردن قفل جریان دانش



### پیاده‌سازی مدیریت دانش با باز کردن قفل جریان دانش

دانش باید در درون تمام فرآیندهای کسب و کار جریان یابد تا سازمان و کارکنان آن را قادر سازد تا بهترین عملکرد خود را انجام دهند. هنگامی که جریان‌های دانش مسدود می‌شوند، مسدود کننده‌ها باید برطرف شوند و در صورت امکان حذف شوند. که این امر اغلب کار پیچیده‌ای شبیه به باز کردن گره کور است.

به طور معمول، مسدود کننده‌ها را می‌توان به سه دسته اصلی دسته‌بندی کرد:

۱. **مسدود کننده‌های سازمان:** سیلوهایی که توسط ساختارها و سلسله مراتب سازمانی ایجاد می‌شوند، ناهماهنگی یا تکراری بودن عملکردهای تجاری، تمرکززدایی بیش از حد یا عدم همسویی با اهداف تجاری.
۲. **مسدود کننده‌های سیستم:** زیرساخت ضعیف سیستم، عدم یکپارچگی بین سیستم‌های متصل، یا همپوشانی بین برنامه‌ها و/یا فرآیندها.
۳. **مسدود کننده‌های افراد:** افرادی که جریان اطلاعات را برای منافع شخصی، به دلیل ترس یا عدم درک اهداف مشترک تجاری مسدود می‌کنند.

به ندرت مسدود کننده‌های جریان دانش در یک یا حتی دو تا از آن دسته‌ها جدا می‌شوند، اما مسدود کننده‌ها در هر سه وجود دارند. از این رو گره کور هستند.

برای ترسیم و بهینه‌سازی جریان‌های دانش، مسدود کننده‌ها باید مانند تمام طرح‌های بهبودی مشابه، شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی شوند. هیچ راه حل گلوله نقره‌ای یا کاتر کوکی وجود ندارد که بتوان آن را برای شرکت‌هایی در یک بخش صنعتی، با اندازه معین یا در یک جغرافیای خاص اعمال کرد، زیرا سازمان‌ها پیچیده هستند و از افراد انسانی (افراد) تشکیل شده‌اند.

برای مقابله با مسدود کننده‌های جریان دانش، یک وجه مشترک اساسی وجود دارد که شناخت آن مهم‌تر است و آن فرهنگ سازمان است.

فرهنگ چیزی است که ما را به عنوان یک تیم یا گروه به هم پیوند می‌دهد. این چیزی است که ما را به عنوان یک سازمان، یا یک جامعه، از طریق ارزش‌هایی که به اشتراک می‌گذاریم، تعریف می‌کند که با آنچه انجام می‌دهیم و نحوه انجام کارها نشان داده می‌شود.



### خبرنامه مدیریت دانش

شماره ۹۹

مهرماه ۱۴۰۳

در این خبرنامه:

- پیاده‌سازی مدیریت دانش با باز کردن قفل جریان دانش
- حکایت
- دانستنی‌های کوتاه و جالب
- بسته دانشی

### داستان ملاقات با خدا

ظهر یک روز سرد زمستانی، وقتی امیلی به خانه برگشت، پشت در پاکت نامه ای را دید که نه تمبری داشت و نه مهر اداره پست روی آن بود. فقط نام و آدرسش روی پاکت نوشته شده بود. او با تعجب پاکت را باز کرد و نامه ی داخل آن را خواند:

«امیلی عزیز»

عصر امروز به خلنه تو می آیم تا تو را ملاقات کنم. «با عشق، خدا»

امیلی همان طور که با دست های لرزان نامه را روی میز می گذاشت، با خود فکر کرد که چرا خدا می خواهد او را ملاقات کند؟ او که آدم مهمی نبود. در همین فکرها بود که ناگهان کابینت خالی آشپزخانه را به یاد آورد و با خود گفت: «من، که چیزی برای پذیرایی ندارم! پس نگاهی به کیف پولش انداخت. او فقط ۱ دلار و ۴۰ سنت داشت.

ادامه صفحه بعد



اگر ارزش‌های مشترکی در یک گروه وجود نداشته باشد، تشخیص ارزش‌های تجاری و فردی مشترک، اگر غیرممکن نباشد، دشوار است.

بنابراین، فرهنگ باید نقطه شروعی برای بهینه‌سازی موفقیت آمیز جریان‌های دانش باشد که در طول زمان مؤثر، کارآمد و پایدار هستند.

## اهمیت فرهنگ برای حذف مسدودکننده‌های جریان دانش

**بخش اول:** ایجاد ارزش تجاری با باز کردن قفل جریان‌های دانش

درک اینکه انواع مسدودکننده‌ها در کجای سازمان قرار دارند و اینکه چگونه بر فرآیندهای کسب‌وکار و جریان‌های دانش تأثیر می‌گذارند، کلیدی است، اما این تنها اقدام ضروری نیست. به نقل از کاتارینا گرافمن، دکتر انسان‌شناسی فرهنگی:

«همه چیز با فرهنگ شروع می‌شود. فرهنگ می‌تواند یک باشد.»

در تصویر زیر ارتباط بین فرهنگ و تعامل (کارمند) برای تسریع جریان‌های دانش، با ایجاد یک چرخ لنگر مثبت نشان داده شده است.



برای باز کردن و تسریع جریان‌های دانش در سراسر یک کسب و کار، ارزیابی فرهنگ آن ضروری است. اگر فرهنگ یک سازمان فرهنگ اعتماد نباشد، اگر رهبران الگوبرداری نکنند و آنچه را که موعظه می‌کنند عمل نکنند، اگر شفافیتی در مورد جهت‌گیری شرکت و اهداف تجاری وجود نداشته باشد، بعید است که افراد احساس انگیزه کنند، نوآور و راه‌حل‌گرا باشند. احتمال ماندن آنها نیز وجود ندارد. از آنجا که آنها احساس تعلق ندارند و این همان کاری است که یک فرهنگ مثبت انجام می‌دهد - باعث می‌شود ما احساس کنیم بخشی از چیزی بزرگتر از نقش و عملکرد خودمان است.

«همه می‌خواهند دیده شوند، شنیده شوند و درک شوند.»

این فقط یک موضوع انسان‌شناسی فرهنگی نیست. این چیزی است که از صدها هزار سال پیش در DNA ما جاسازی شده و به صورت سخت در مغز ما جاسازی شده است.

دانیل لوندکویست، علوم اعصاب بالینی، انسان‌ها موجوداتی اجتماعی هستند و (بیشتر ما) احساس راحتی نمی‌کنیم که در انزوا کار کنیم. ما به یک گروه یا گله نیاز داریم تا شاد و (روانی) سالم بمانیم. و شادی و سلامتی تأثیر مستقیمی بر انگیزه، الهام و خلاقیت ما دارد.

اما این تنها عاملی نیست که بر انگیزه ما تأثیر می‌گذارد. ما همچنین به مسیرها و دستورالعمل‌های روشن نیاز داریم.

با این حال به سمت فروشگاه رفت و یک قرص نان و دو بطری شیر خرید. وقتی از فروشگاه بیرون آمد، برف به شدت در حال بارش بود و او عجله داشت تا زود به خانه برسد و عصرانه را حاضر کند. در راه برگشت، زن و مرد فقیری را دید که از سرما می‌لرزیدند. مرد فقیر به امیلی: «خانم، ما خانه و پولی نداریم. بسیار سردمان است و گرسنه هستیم. آیا امکان دارد به ما کمکی کنید؟»

امیلی جواب داد: «متأسفم، من دیگر پولی ندارم و این نان‌ها را هم برای مهمانم خریده‌ام.» مرد گفت: «بسیار خوب خانم، متشکرم» و بعد دستش را روی شانه همسرش گذاشت و به حرکت ادامه دادند. همان طور که مرد و زن فقیر در حال دور شدن بودند، امیلی درد شدیدی را در قلبش احساس کرد. به سرعت دنبال آنها دوید: «آقا، خانم، خواهش می‌کنم صبر کنید». وقتی امیلی به زن و مرد فقیر رسید، سبد غذا را به آنها داد و بعد کتش را درآورد و روی شانه‌های زن انداخت.

مرد از او تشکر کرد و برایش دعا کرد. وقتی امیلی به خانه رسید، یک لحظه ناراحت شد چون خدا می‌خواست به ملاقاتش بیاید و او دیگر چیزی برای پذیرایی از خدا نداشت. همان طور که در را باز می‌کرد، پاکت نامه دیگری را روی زمین دید. نامه را برداشت و باز کرد: «امیلی عزیز،

از پذیرایی خوب و کت زیبایت متشکرم،

«با عشق، خدا»



## دانستنی های جالب:

به گزارش دیجیاتو، دانشگاه ایالتی کلرادو از ربات های تغییر شکل دهنده با تولنایی الهام گرفتن از طبیعت رونمایی کرد. این ربات ها جهشی در فناوری رباتیک محسوب می شوند.

ربات های تغییر شکل دهنده که از طبیعت الگوبرداری می کنند، می توانند بدن و پاهای خود را تغییر داده و از سازگاری موجودات زیستی منطقه با محیط های مختلف تقلید کنند. این سه ربات که از جانداران در طبیعت الهام می گیرند، توسط تیمی از محققان و مهندسان دانشکده مهندسی مکانیک این دانشگاه ساخته شده اند. مقاله مرتبط با این مطالعه به تازگی در مجله «نیچر» به چاپ رسیده است.

در طراحی این ربات ها، از یک عضله مصنوعی سبک وزن مشابه ماهیچه های انسان استفاده شده است که قادر است در پاسخ به جریان الکتریسیته منقبض شود. با تعبیه این عضله مصنوعی در ستون فقرات ربات یا در پوست آن، حالا ربات می تواند تغییر شکل دهد. در مجموع این رویکرد بسیار امیدوار کننده است زیرا دانشمندان را به سمت توسعه ربات هایی سوق می دهد که می توانند در محیط های سخت و چالش برانگیز حرکت کرده و کار کنند.

«جیلنگو ژایو» یکی از محققین این پروژه توضیح داد که این ربات ها با استفاده از موادی ساخته شده اند که استحکام آن ها در برابر نوسانات دما تغییر می کند. پس نیاز به سیستم های قدرتمند اما دست و پا گیر مانند پیچ های مغناطیسی از بین می رود. این انعطاف پذیری آن ها را برای کمک بالقوه در عملیات جستجو و نجات در مناطق آسیب دیده مهیج می کند. در مقاله منتشر شده، سه طرح ربات تغییر شکل دهنده به صورت مجزا ارائه شده است.

ما باید یک نقشه ذهنی داشته باشیم که به عنوان فردی و به عنوان یک گله (تیم یا سازمان) به کجا می رویم. اگر این نقشه را نداشته باشیم، به سرعت احساس می کنیم از دست رفته و از بقیه گروه جدا شده ایم. ما می توانیم این را به عنوان سرخوردگی و عدم احساس تعلق تجربه کنیم. حتی ممکن است شروع به احساس تنهایی کنیم و روحیه مان فروکش کند.

این معمولاً به صورت فقدان انگیزه ظاهر می شود، که نه تنها بر آنچه انجام می دهیم، بلکه بر نحوه انجام کارها نیز تأثیر می گذارد. به عبارت دیگر، بهره وری، کارایی و کیفیت خروجی های کاری ما شروع به کاهش می کند و مستقیماً P&L، رضایت مشتری و هزینه های سازمان تأثیر می گذارد.

ایجاد و پرورش فرهنگ سازمانی مثبت، توانمندسازی افراد برای قبول مسئولیت، پاداش و شناخت رفتار الگو، علاوه بر نتایج کاری، و تشویق همکاری نقطه شروع و حیاتی برای ایجاد سازمانی با سطح بلوغ دانش بالا است.

منبع  
<https://www.linkedin.com/pulse/importance-culture-eliminate-knowledge-flow-blockers-rebecka-isaksson-gguaf/>

\*\*\*\*\*

از سری بسته های دانشی (مستندسازی تجربیات) جناب آقای مهندس عباس شعری مقدم

## مدیریت تعارضات

### صورت مساله

امروزه صاحب نظران مدیریت بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی سازمان ها و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهم ترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمان ها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آن ها است. از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روز افزون سازمان ها و تفاوت در لندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب ناپذیر بودن تعارض دلیلی بر منفی بودن آن نیست. بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می کند. از این رو، بی شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمان ها از مهم ترین مهارت های مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند. در این میان آن چیزی که اهمیت دارد، نگرش مدیران نسبت به تعارضات سازمانی و چگونگی برخورد ایشان با این موضوع است. در ادامه به بررسی نگرش آقای مهندس شعری مقدم در این رابطه و چگونگی حل و فصل تعارضات سازمانی در دوران مدیریتی ایشان می پردازیم.

### توضیحات تجربه

نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض (تئوری یگانگی) می گویند. بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان نباید وجود داشته باشد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می داند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیر دست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت نمی رود و اگر چنین باشد آن را یک ضد ارزش تلقی می کنند و خود به خود از سیستم خارج می شود.



در این نظریه، تعارض یک عنصر بد و ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد. تعارض را با واژه‌هایی چون ویران‌سازی، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌داند و چون زیان‌آور هستند لذا باید از آن‌ها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت. به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. این نظریه، تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. هم‌چنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. سومین نظریه و مهم‌ترین دیدگاه، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه هم‌چنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند.

در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت. ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرند که نگذارد یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد. دیدگاه آقای شعری مقدم در رابطه با مدیریت تعارض دیدگاه آقای مهندس شعری مقدم به نظریه تعامل بسیار نزدیک است. ایشان تعارض را پدیده‌ای بدیهی و لازم برای سلامت سازمانی می‌داند که منجر به سرزندگی سازمان خواهد شد. یک سازمان زمانی می‌تواند متناسب با تغییرات روز حرکت کند که بتواند از تعارضات سازمانی در جهت مثبت به جای سرکوب کردن آن‌ها استفاده نماید. از دیدگاه ایشان تعارضات در هر سازمانی را می‌توان به دو بخش تقسیم‌بندی نمود: اول، تعارضات مابین مدیر و زیردست و دوم، تعارضات مابین زیردستان می‌باشد.

### شواهد اثر بخش بودن تجربه

در تمام دوران مدیریتی خود همواره به کارکنانم تأکید نموده‌ام که به راحتی نظرات خود را بیان نمایند. چرا که معتقدم «هنر، بستن دهان مردم نیست، هنر، بازکردن قفلی است که بر دهان مردم گذاشته شده است» مدیری توانمند است که بتواند سکوت سازمانی را بشکند. مهم‌ترین اقدام در این رابطه صحبت کردن و ارتباط متقابل با کارکنان می‌باشد. کارکنان نباید از سخن گفتن با مدیر هراس داشته باشند. روزی یکی از مدیران نفت به صرف ناهار در بندر امام مهمان من بودند. در مسیر به طرف رستوران یکی از کارکنان به من نزدیک شد و به صراحت از من انتقاد کرد و مهمان من از این نحوه برخورد، ناراحت و برآشفته شد و گفت که شما همکارانتان را گستاخ بار آورده‌اید. این گونه رفتارها شایسته نیست و نباید به کارکنان اجازه دهید که اینگونه با مدیر برخورد کنند. اما من در پاسخ گفتم که اینگونه اظهارنظرهای صریح از سوی کارکنان برای من مایه افتخار است. بنابراین نتیجه می‌گیریم آنچه که مهم است چگونگی برخورد مدیر با کارکنان معترض است. اگر مدیری که بداند مرتکب خطا شده است و با شجاعت در برابر کارکنان به این امر اذعان نماید و از طریق تعامل با کارکنان مدارا نماید. بی‌شک تعارضات در سازمان به راحتی حل و فصل خواهند شد.

آقای شعری مقدم می‌گوید: به عنوان مثال بارها در هیئت مدیره پیش آمده که بنده نظری غیر از نظر بقیه اعضا داشته‌ام. در نهایت با مذاکره و تبادل نظر به این نتیجه رسیده‌ام که نظر بقیه درست‌تر است. به نظرات بقیه اعضا احترام گذاشته‌ام، از نظر خود عدول کرده‌ام. زیرا که بنده طرفدار این عقیده هستم که "هیچیک از ما با هوش تر از همه ما نیست". در جلسات هیئت مدیره، اعضای چالش برانگیز را به اعضاء ساکت و بی‌نظر ترجیح می‌دهم.

\*\*\*\*\*

اولی، یک گیره است که قادر به تشخیص محیط و تغییر شکل با هدف اثرگذاری بر روی اجسام اطراف است. دومی یک ربات چهارپا است که می‌تواند خود را خمیده یا صاف کند و به راحتی از شکاف‌ها عبور کند. در نهایت ربات سوم، رباتی است که قادر است شکل و موقعیت پاهای خود را تغییر داده تا هم روی آب و هم روی خشکی راه برود.

ژایو توضیح داد: «قورباغه‌ها می‌توانند این نوع تغییرات را به راحتی در بدن خود انجام دهند. ما از دگرگونی بدن آن‌ها الهام گرفتیم تا ربات‌های تغییر شکل دهنده را خلق کنیم. هرچند این ربات‌ها هنوز کاملاً آزادی عمل قورباغه‌ها را ندارند، اما پیشرفت چشمگیری است که امیدوار کننده است.»

این تیم از سال ۲۰۱۷ تاکنون بر روی این پروژه کار کرده است و قصد دارد در مراحل بعدی پروژه با افزودن حسگرها و دوربین‌های مختلف، ربات را طوری مجهز کند که بتواند به صورت مستقل مسیریابی کند و بهترین مسیر را در میان مسیرهای مختلف برای خود انتخاب کند.



آن چه موجب روابط حسنه مابین من و همکارانم شده، اعتقاد به تبادل نظر و احترام به عقاید دیگران بوده است. علاوه بر این اگر در سازمان تعارضی را ببینم، به جای مخفی کاری، آن را افشاء می کنم و در این رابطه به بحث با همکارانم می پردازم.

### تعارض بین زبردستان از دیدگاه آقای شعری مقدم

در رابطه با تعارضاتی که در بین کارکنان وجود دارد، همیشه سعی کرده ام با گرد هم آوردن کارکنان و تلاش برای رسیدن به دیدگاه مشترک و پادرمیانی، بین آنان تفاهم و یکدلی برقرار کنم. چرا که به نظر من تعامل و صحبت کردن در رابطه با مشکلات می تواند هر گره کوری را در سازمان باز نماید.

برعکس فلسفه "تفرقه بیانداز و حکومت کن"، همواره سعی بر ایجاد همبستگی و اتحاد بین همکاران بلافصل خود داشته ام و هرگز اجازه سعایت و یا غیبت به آنها نداده ام. با روبرو کردن دو طرف، ریشه غیبت را خشکانیده و سوء تفاهم را برطرف نموده ام.

یکی از مشکلات تعارضات سازمانی این است که هرکسی می پندارد خودش حرف درست را می زند اما اگر به این افراد بفهمانیم که هر کسی از منظر خودش به دنیا نگاه می کند و هرکس بخشی از حقیقت را با خود دارد و لذا باید از دیدگاه همدیگر به دنیا نگاه کنیم. آنگاه می توانیم به راحتی اختلاف سلیق را بپذیریم. برای نمونه بنده از وجود مدیر عامل سابق که در بعضی از موارد نظرات متفاوتی با بنده داشتند به عنوان مشاور و عضو هیئت مدیره استفاده نمودم که بسیار هم برایم سودمند بود.

امام سجاد علیه السلام:

\*\*\*\*\*

یکی دیگر از اقداماتی که بنده در راستای آشتی بین کارکنان انجام داده ام، علاقمند کردن کارکنان به دیالوگ است. اینکه کارکنان علاقمند به ارائه نظراتشان در جمع یکدیگر باشند، بتوانند به خوبی انتقاد کنند و همراه انتقاد ارائه راه حل بنمایند. نظام پیشنهادات کمک موثری برای حصول به این هدف بود. هم چنین با برقراری ارتباط ایمیلی با کارکنان حتی با نام مستعار و بحث در رابطه با مسائل مختلف سازمان، کارکنان را در جریان حقایق امور قرار می دادم.

اللَّهُمَّ إِنِّي أَعْتَذِرُ إِلَيْكَ مِنْ مَظْلُومٍ  
ظَلِمَ بِحَضْرَتِي فَلَمْ أَنْصُرْهُ، وَ مِنْ  
مَعْرُوفٍ أَسَدِي إِلَيَّ فَلَمْ أَشْكُرْهُ، وَ  
مِنْ مُسِيءٍ أَعْتَدَرْتُ إِلَيَّ فَلَمْ أَعِزُّهُ.

\*\*\*\*\*

استفاده موثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است. البته امروز به عنوان یکی از مهم ترین مهارت های مدیریت به شمار می آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن در موفقیت مدیران سازمان ها نقش ارزنده ای دارد. اگر تعارض ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می سازند. در نهایت به مدیریت کمک می کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. یکی از وجوه تمایز شیوه مدیریتی آقای مهندس شعری مقدم مدیریت تعارضات سازمانی و روش منحصر بفرد ایشان در برخورد با تعارضات سازمانی بوده است. از نظر ایشان تعارض در سازمان علاوه بر اینکه منفی نیست، بلکه وجود آن برای سازمان سازنده خواهد بود و مدیر خوب کسی است که بتواند تعارض سازنده را در سازمان ایجاد نماید.

بار خدایا! من از درگاه تو عذر می خواهم اگر در حضور من به ستم دیده ای ستم رسیده و من یاریش نرسانده ام. و اگر به من نیکی و احسانی شده و من سپاسگزاری نکرده ام. و اگر بد کننده ای از من پوزش خواسته و من پوزش خواهی او را نپذیرفته ام.

الصَّحِيفَةُ السَّجَّادِيَّةُ : الدَّعَاءُ ٣٨

<https://dailyhadith.ir/>