

بسمه تعالی

از مدیر خوب به مدیر عالی

نویسنده: بهمن احمدی

۱۳۹۸

مؤسسه آموزشی تألیفی ارشدان

سرشناسه	:	احمدی، پیمان، ۱۳۵۱-
عنوان و نام پدیدآور	:	از مدیر خوب به مدیر عالی/پیمان احمدی.
مشخصات نشر	:	تهران: موسسه آموزشی تالیفی ارشدان، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	:	۲۱۸ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۲۵۱-۰۸۲-۴
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. ۲۱۶.
موضوع	:	مدیریت
موضوع	:	Management
رده بندی گره	:	HD۳۷
رده بندی دی.سی	:	۶۵۸
شماره ثبت کتاب ملی	:	۵۹۲۲۴۶۵



موسسه آموزشی تالیفی ارشدان

از مدیر خوب به مدیر عالی

پیمان احمدی

آموزشی تالیفی ارشدان

اول

اول ۱۳۹۸

www.irantypist.com

www.irantypist.com

پوریا عبدالحی

۹۷۸-۶۲۲-۲۵۱-۰۸۲-۴

۱۰۰۰

www.arshadan.com

www.arshadan.net

۰۲۱۴۷۶۲۵۵

۳۸۰۰۰ تومان

■ نام کتاب:

■ تألیف:

■ ناشر:

■ ویرایش:

■ نوبت چاپ:

■ حروفچینی و صفحه‌آرایی:

■ طراح و گرافیک:

■ ویراستار:

■ شابک:

■ شمارگان:

■ مرکز خرید آنلاین:

■ مرکز پخش و توزیع:

■ قیمت:

فهرست

عنوان	صفحه
مقدمه.....	۵
فصل اول: تعاریف کلی.....	۱۰
فصل دوم: آشنایی با شیوه‌های مختلف مدیریتی.....	۳۱
فصل سوم: روش‌هایی برای مدیریت کارآمد.....	۴۵
فصل چهارم: ابزارهایی برای سنجش عملکرد.....	۷۲
فصل پنجم: نکات طلایی مدیریتی.....	۸۷
فصل ششم: بهینه‌سازی فرآیندهای سازمان.....	۱۰۲
فصل هفتم: غلبه بر تعارض‌ها و تنش‌ها.....	۱۱۷
فصل هشتم: استخدام کارکنان.....	۱۲۵
فصل نهم: حفظ کارکنان.....	۱۳۹
فصل دهم: تفکر استراتژیک.....	۱۵۳
فصل یازدهم: مدیریت اخلاق در سازمان.....	۲۰۳
منابع.....	۲۱۴

مقدمه

نوع سر در تلاشی بی‌وقفه برای کسب دانایی، همیشه سعی کرده تجربه‌های از سر گذشته‌ی نسل‌های قبلی‌اش را ثبت و ضبط و تدوین کند. این گونه‌ی هوشمند که حضور اندازی - نسبت به خیلی از گونه‌های تأثیرگذار دیگر - روی این سیاره داشته، با استفاده از س‌های ذهنی مثل آزمون و خطا، استدلال‌های استنتاجی و استقرائی و همچنین تمیید و محاکات از محیط طبیعی توانسته، چه خوب و چه بد، چهره‌ی این سیاره را دست‌نوش تغییرهای عمده‌ای بکند. امروزه شبکه‌های درهم تنیده و منسجم راه‌آهن و اتوبان‌های چندباند، در کنار فرودگاه‌های مجهز و بنادر آباد، خطوط تلگراف و تلفن و نسل‌های نوین تر ارتباطی مثل ماهواره‌ها و شبکه‌ی بین‌المللی اینترنت، شرق و غرب این کره را چنان به هم مرتبط کرده که دیگر به سختی می‌توانیم بین موضوعات جغرافیایی در دورترین روستای سیبری با اتفاقی در حوالی محل زندگی خودمان تاریخی مثل شومین. این شبکه‌های به هم متصل به انتقال اندیشه و فکر، سرعت دوچندانی بخشید و با گسترده‌تر شدنش، میزان خطاهای احتمالی را کمتر و کمتر کرده است. هر لحظه‌ای که - از ابتدای حضور بشر عقلائی روی کره‌ی خاکی - می‌گذرد، دانش تجربی ما هم کامل‌تر می‌شود زیرا تاریخ حضور ما چیزی جز بی‌شمار آزمون و خطا برای رسیدن به بهترین کارایی نیست. تلاش جمعی و تاریخی همه‌ی ما به شکل گرفتن دانش‌هایی تخصصی در زمینه‌ی بهتر شدن مسیر و سیر انجام کارها

منجر شده است، علمی که شکل به انجام رسیدن کارهای جمعی یا فردی را نظم می‌دهند. برای مثال کتاب‌های پندنامه مثل بوستان و گلستان و نمونه‌های بین‌المللی چنین متن‌هایی، تلاشی تاریخی برای تصحیح عادت‌های ذهنی فرد است. سیر تمام‌نشدنی ضرب‌المثل‌ها و داستان‌های عبرت‌آموز هم شاید در همین طبقه بگنجد. قطعاً همه‌ی ما با نگاهی به تاریخ برجای‌مانده درمی‌یابیم بشر همواره منند همیشه تلاش کرده رفتارهای فردی خود، دیگری و نسل‌های آتی‌اش را تصحیح کند. در این میان البته متونی وجود دارد که بیشتر به جنبه‌های عمومی تر رفتارهای جمعی پرداخته؛ اندرزنامه‌هایی که در قالب سیاست‌نامه برای استفاده‌ی فرمانروایان نوشته می‌شده شاید از اولین تلاش‌های انسان برای نظم‌بخشیدن به سیستم‌های جمعیت‌های انسانی برای نیل به یک خواست بوده است. کتاب‌هایی مثل قابوس‌نامه اندرزهایی برای رفتار صحیح یک پادشاه و سیاست‌گذار است. البته در این میان متنی‌های مثل سیاست‌نامه‌ها و شریعت‌نامه‌ها شاید بیشتر به جنبه‌های مدیریت جمعی پرداخته باشند. درکل همه‌ی این‌ها تلاش‌های ابتدایی بشر برای فهم چگونگی نظام‌بخشیدن به فعالیت‌های جمعی بوده است. البته این سیر به آگاهی‌رسیدن ذهن جمعی و آگاه‌شدن تدریجی و تاریخی روح و آگاهی عمومی خیلی هم بدون مشاغل و هزینه نبوده! اجداد دیرینه‌ی ما همیشه سعی می‌کردند با اعمال خشونت و ترس و دیگری را وادار به فرمانبرداری و کار کنند. شاید بزرگ‌ترین یادگارهای پدران ما معماری‌های باشکوهی باشد مثل اهرام ثلاثه‌ی مصر یا دیوار بزرگ چین ولی این‌همه را نمی‌توان ثمره‌ی هدایت صحیح نیروی انسانی و تحقق حقوق دست‌اندرکاران ساخت چنین بناها و پروژه‌هایی دانست.

بر اساس اسناد به‌جامانده و نظر اکثر کارشناسان چنین حوزه‌های تاریخی، به‌سرانجام‌رسیدن چنین ایده‌هایی فقط و فقط با استفاده از اعمال قدرت بر ضعیفان آن قوم مقدور شده است. البته شاید برای موجودی مثل انسان که تلاش بی‌وقفه‌ای برای اصلاح خود و روح اجتماعی‌اش دارد، ارتکاب چنین خطاهایی درک‌پذیرتر باشد. آری باید در نظر بگیریم لزوماً همه‌ی تلاش‌های انسان برای انجام کارهای که به بسیج و سازمان‌دهی جمعی احتیاج داشته با وجدان حقیقت، ریش ارتباط معناداری نداشته است ولی سیطره‌ی نسبی هوشمندی و حاکمیت عقل بر اعمال انسان و جماعت‌های انسانی، امروزه توانسته آزادی اراده‌ی فردی و شکل‌گرفتن سازمان‌های مدرن (شرکت‌های تجاری) و پربازده را محقق کند. شرکت‌ها امروزه عهده‌دار انجام اکثر کارهای جمعی و فردی ما هستند و در بیشتر جنبه‌ها کار سنتی دولت‌ها را به عهده گرفته‌اند. این سازمان‌های نوظهور با تقسیم درست و علمی وظایف به شکل گرفتن دانش‌های نوین و پیشرفت‌های علمی کمک شایانی کرده‌اند. در حال حاضر باید اعتراف کنیم بشر پروژه‌هایی دوصدچندان بزرگ‌تر از دیوار چین و اهرام ثلاثه را بدین صرف هزینه‌های هنگفت یا تلفات جانی، عرفی یا صدمات روحی به دیگر انسان، به‌انجام می‌رساند و ما همه‌ی این دست‌آوردهای مدیریتی را مدیون تدوین منظم به‌کارگیری ثمره‌ی مثبت تجربه‌های گذشته‌ایم. علم مدیریت جماعت‌های انسانی به‌ر شکل علوم سیاسی یا مدیریت سازمانی - همیشه با مشکلاتی روبه‌رو است. یک پروژه موفق را همیشه یک سازوکار و سازمان منظم به‌سرانجام می‌رساند و سازمان یا شرکت پربازده هم فارغ از عملکرد تک‌تک اعضا و لزوم طراحی صحیح تقسیم سازمانی کار به مدیریت فردی با تجربه و کاردان نیاز دارد. تربیت مدیر نمونه و کم‌خطا از آرزوهای دیرینه‌ی همه‌ی ما آدمیان است و چنان که پیشتر گفتیم

همه‌ی پندنامه‌ها و سیاست‌نامه‌ها هم به چنین مهمی توجهی ویژه داشته‌اند. غیر از این‌ها باید این را هم در نظر بگیریم که تلقی جمعی ما از یک سازمان‌دهی پربازده یا مدیر نمونه در طی تاریخ دست‌خوش تغییرات بسیاری شده. شاید اجداد ما از مدیر یا رهبر یک سازوکار انتظار دانای کل یک قصه یا عالمی همه‌چیزدان را داشتند ولی امروزه مدیریت به علمی تخصصی تبدیل شده است. اکنون باید قبول کنیم با گسترش این چنین لجام‌گسیخته‌ی دانش و آگاهی کسی توانایی آمه‌ختن و تسلط بر همه‌ی علوم را ندارد و رهبر یا مدیر یک سازمان یا شرکت هم از این قاعده مستثنی نیست. ولی با این‌همه باز هم جایگاه ویژه‌ی رهبر یا مدیر را می‌بور می‌کند که به دانش‌های عام‌تر و کلی‌تری تسلط داشته باشد. در هر حال، به‌صورت تاریخی از جایگاه مدیر یا رهبر یک مجموعه انتظارهای بی‌شماری داریم و به محقق‌شدن این انتظارات به عملکرد موفق مجموعه هم می‌انجامد. برای همان‌ها واضح است که سازمان‌هایی با مدیریت کارآمد در بحران‌ها بهتر عمل می‌کنند؛ هرچند شکل سازمان‌دهی افراد و منابع و دستگاه‌های موجود هم به‌همین اندازه در موفقیت جمعی آن شرکت یا سازمان تأثیر دارد. کتابی که در دست دارید شاید کم‌بسیاری مناسبی از تجربه‌ها و راهکارهای موفق باشد که بشر هوشمند در تلاش برای رسیدن به بهترین عملکرد از خود بر جای گذاشته. ذکر این نکته لازم است که عموماً کتاب‌هایی که به مقوله‌ی مدیریت سازمانی می‌پردازند جامعیت ندارند و روی مباحث تخصصی دقت می‌کنند. در چنین وضعیتی یک مدیر یا رهبر نمونه برای دریافت تجربه‌های پیشینیانش لاجرم می‌بایست ده‌ها و شاید صدها جلد کتاب را بارها مرور کند تا شاید بتواند ایده‌ها و نکات مفیدی به چنگ آورد. ولی این کتاب تلاش کرده با اهتمام به همه‌ی آزمون و خطاهای تاریخی علم مدیریت جمعی،

بهترین راهکارها و مناسب‌ترین عمل‌کردها را در موقعیت‌های متفاوت در نظر بگیرد. خواننده‌ی این متن در پایان می‌تواند مطمئن باشد حجم عظیمی از این آزموده‌های تاریخی علم مدیریت را فرا گرفته است. سعی نویسنده و ویراستاران این مجموعه بر این بوده که مفاهیم پیچیده‌ی مدیریتی را به زبانی ساده و کاربردی، به مخاطب منتقل کنند. نگارنده تلاش می‌کند با در نظر گرفتن همه‌ی موقعیت‌های خطیری که یک مدیر ممکن است با آن مواجه شود، راهکارهای آزموده‌شده‌ی مفیدی را به او پیشنهاد کند. فصل‌های این کتاب تلاشی است برای شکل‌دادن صحیح به مفهوم مدیر موفق. ما تلاش کرده‌ایم راهنمای جامعی برای مدیریت لحظات بحرانی یا حتی موفق سازمان شما تدوین کنیم. جامعیت این کتاب به شما کمک می‌کند تا از خرید فهرست‌های بلندوبالای کتاب‌های مدیریتی، مدیریت بحران، سرلوحه‌ی منابع انسانی و مواردی این‌چنینی بی‌نیاز شوید و می‌تواند دوست و مشاور خوبی در لحظات سخت و پیچیده‌ی مدیریتی شما باشد.