

مهارت‌های موفقیت

برای

مدیران

نوشته‌ی: ساموئل ای مالون

ترجمه‌ی: غلامرضا صالحی معوا

www.ketab.ir

سرشناسه	: مالون، ساموئل A. Malone, Samuel A.
عنوان و نام پدیدآور	: مهارت‌های موفق برای مدیران نوشته‌ی ساموئل‌ای مالون؛ ترجمه‌ی غلامرضا صالحی معوا.
مشخصات نشر	: مشهد: مرنديز،
مشخصات ظاهري	: ۳۱۰ص.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۹۹۲۱-۶۵-۵
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Success skills for managers
موضوع	: مدیریت .
موضوع	: موفقیت شغلی .
شناسه افزوده	: صالحی معوا، غلامرضا ، ۱۳۲۶ - مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۸۷ ۹م۲۶/۳۱HD
رده بندی دیویی	: ۴/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۹۴۹۲۰۲۱



نشر موندیز

مهرت های موفقیت های مدیران

Success Skills for Managers

نوشته ی: ساریل ای. تون

ترجمه ی: غلامرضا "سی" مرزا

چاپ: معین / نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

قیمت: ۴۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۹۲۱-۶۵-۵

مشهد - خیابان آبکوه ۷ - دانشسرای ۸ - شماره ۹۰ تلفن: ۳۷۲۷۴۷۶۵ - ۰۵۱

تمام حقوق چاپ و نشر این اثر طبق قرارداد محفوظ است و هرگونه چاپ و تکرار از محتوای این کتاب بدون اجازه کتبی ممنوع است.

منتظان به موجب قانون حمایت از حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار میگیرند.

این کتاب با همکاری و مشارکت معاونت اقتصادی شهرداری مشهد چاپ شده است
و انتشارات موندیز سپاسگزار مساعدت این نهاد بخش عمومی به دانش مدیریت در کشور است.

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار.....
۱۵	بخش ۱- اراده.....
۱۶	پشتتار.....
۱۷	خوان.....
۱۹	غلبه بر نایامات.....
۲۰	غلبه بر موانع.....
۲۳	تجزیه و تحلیل میان فشار.....
۲۴	برنامه ریزی حول.....
۲۵	مدل خود - گسترش اسپایر ASPIRE.....
۲۹	التزام به یادگیری دائمی العمر.....
۳۰	راحتکده ها.....
۳۳	سیک یادگیری خویش را بشناس.....
۳۵	مدل تَرَب TRAP.....
۳۸	درس هایی از سبک های فراگیری.....
۳۹	اصلاح سبک فعال خویش.....
۴۰	اصلاح سبک تأمل خویش.....
۴۱	اصلاح سبک تئوریک خویش.....
۴۲	اصلاح سبک عملگرایی خویش.....
۴۳	چهار مرحله ی یادگیری.....
۴۷	درس هایی از این مدل چهار مرحله ای.....
۴۷	مدل یادگیری یونیت UNIT.....
۵۰	درس هایی از مدل یونیت UNIT.....
۵۱	خلاصه.....

۵۵	بخش ۲ - حرمت
۵۶	خودباوری
۵۷	شاخصه‌های خودباوری پایین
۵۸	شاخصه‌های خودباوری بالا - مثبت‌اندیشی
۶۰	شاخصه‌های خودباوری بالا - یادگیری
۶۱	شاخصه‌های خودباوری بالا - روابط
۶۲	تقویت خود باوری - درونی
۶۴	تقویت خودباوری - برونی
۶۶	قانعیت و خودباوری
۶۹	فهرست حقایق من
۶۹	مدل سیمپلا، SIMILA برای خودباوری
۷۳	درس‌های روز ۷ و ۸
۷۵	خلاصه
۷۷	بخش ۳ - تفکر استراتژیک (هاکاری)
۷۹	رسالت، بینش و اهداف
۸۰	دیدگاه هلیکوپتری
۸۰	هشت P ی موفقیت
۸۳	مدل اسپیسویک SPEWSIC
۸۳	اهداف استراتژیک
۸۴	وارسی موقعیت
۸۵	تحلیل زیست‌محیطی
۸۷	تحلیل وُتزآپ WOTS Up
۸۹	راهکارهای پرکردن شکاف
۹۵	مدل‌های استراتژیک
۱۰۰	جا اندازی
۱۰۱	کنترل
۱۰۲	مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۰۳	مدل چویس CHOICE
۱۰۶	خلاصه

۱۱۱.....	بخش ۴ - ارتباط
۱۱۲.....	اهمیت ارتباط
۱۱۲.....	مدل پیکچر PICTURE
۱۱۴.....	مدل گریپ واین GRAPEVINE
۱۱۶.....	استنباط
۱۲۲.....	کشمکش بین فردی
۱۲۳.....	درگیری سازمانی
۱۲۵.....	رفع کشمکش
۱۲۶.....	سبک‌های مناقشه
۱۲۷.....	قدرت زبان
۱۳۲.....	نمونه - تمدن فلور FLOOR
۱۳۴.....	مهارت‌های ایجادکننده مذاکره
۱۳۷.....	راهکارهای مذاکره
۱۳۹.....	نشست‌ها
۱۴۲.....	دستور کار P ۴ برای نشست‌ها، موفقیت‌آمیز
۱۴۲.....	نشست‌ها و تحرک‌های تیم
۱۴۴.....	نقش‌های گروه
۱۴۵.....	ارشاد
۱۵۱.....	مربیگری
۱۵۵.....	انواع مصاحبه
۱۵۵.....	مصاحبه‌ی گزینشی
۱۵۸.....	مصاحبه‌ی مشورتی
۱۶۰.....	مصاحبه‌ی ارزشیابی
۱۶۳.....	مدل پتانسیل اجرا
۱۶۵.....	مصاحبه‌ی دادخواهی
۱۶۷.....	مصاحبه‌ی انضباطی
۱۷۰.....	خلاصه
۱۷۵.....	بخش ۵ - حسن تفاهم
۱۷۶.....	ایجاد حسن تفاهم با به خاطر آوردن اسامی

۱۷۷	تطبیق کلمات.....
۱۷۹	نظاره‌ی حرکات چشم‌ها.....
۱۸۰	تطبیق حرکات بدن (زبان اندامی).....
۱۸۱	نگرشی متفاوت.....
۱۸۲	با خود به همدلی و تفاهم رسیدن.....
۱۸۴	ایجاد اطمینان.....
۱۸۶	معضل اطمینان - نظارت.....
۱۸۶	تجزیه‌ی جوهری.....
۱۸۸	تجزیه‌ی جوهری و گسترش فردی.....
۱۸۹	پنج‌ره‌ی جوهری و توسعه‌ی گروهی.....
۱۸۹	نوازش‌های متفاوت برای افراد متفاوت.....
۱۹۳	خلاصه.....
۱۹۷	بخش ۶ - آینده‌ی هوش.....
۱۹۸	صداقت بهترین سیاست است.....
۱۹۹	اهمیت شخصیت.....
۲۰۱	اصول اخلاقی چیستند؟.....
۲۰۳	مسائل دینفع‌ها.....
۲۰۴	نکات عمومی آیین‌نامه‌های اخلاقی.....
۲۰۵	آیین‌نامه‌ی اخلاقی مؤسسه‌ی مدیریت بریتانیا (British Management Association).....
۲۰۵	اصول اخلاق و قدرت.....
۲۰۶	چرا اصول اخلاقی؟.....
۲۰۷	ارزیابی اصول اخلاقی.....
۲۰۹	معیارهای نظارت - رسانه‌ها.....
۲۱۱	استانداردهای چندگانه.....
۲۱۳	اخلاقیات مثبت.....
۲۱۴	معیارهای نظارت - گروه‌های زیست‌محیطی.....
۲۱۴	معیارهای نظارت - رفاه حیوانات.....
۲۱۶	اخلاقیات چطور جا می‌افتند؟.....
۲۱۶	آموزش اصول اخلاقی.....

۲۱۸	 مؤسسه‌ی اصول اخلاقی
۲۱۹	 معیارهای اخلاقی دارای ضرورت قانونی
۲۲۰	 معیارهای نظارت - پیشه‌ها
۲۲۱	 اصول اخلاقی به کجا مربوط می‌شوند؟
۲۲۶	 خلاصه
۲۲۹	بخش ۷ - باور
۲۳۰	 نفوس بد زدن
۲۳۱	 ترس
۲۳۲	 باورهای نیروگاه
۲۳۳	 باورهای نیروبخش
۲۳۴	 رؤیای رؤیاهای غیرممکن باشید
۲۳۵	 تأثیرهای خوش‌کنک و وودو
۲۳۶	 ذهن و جسم یک، امانه هستند
۲۳۷	 مدل سیور ۱۳۸
۲۴۲	 باورهایی برای اجرای بهر امور تجاری
۲۴۷	 طبیعت ادغام شده‌ی باورها، آموزش
۲۵۱	 خلاصه
۲۵۳	بخش ۸ - اشتیاق
۲۵۴	 عشق شورانگیز
۲۵۵	 مدل عمل بهینه
۲۵۷	 ایمان
۲۵۸	 در مد نظر داشتن همه چیز
۲۵۹	 مدل پیس PACE
۲۶۰	 انگیزه
۲۶۳	 اشتیاق برای یادگیری
۲۶۵	 خلاصه
۲۶۹	بخش ۹ - انضباط
۲۷۰	 خود - انضباطی
۲۷۰	 موضع داخلی کنترل

- ۲۷۱ خرد
- ۲۷۳ خرد و پیگیری شادکامی
- ۲۷۴ مهارت‌های اساسی موفقیت در تجارت
- ۲۷۶ مدل ساپورت SUPPORT
- ۲۷۷ مدل کریزما CHARISMA
- ۲۸۰ مدل میسفایلینگ MISFILING
- ۲۸۴ آی کیوی احساسی - انضباط ذهنی
- ۲۸۶ آس‌هایی از آی کیوی احساسی
- ۲۸۷ انضباط مالی فردی
- ۲۸۸ حساب نگه دارید
- ۲۹۰ اهمیت پول
- ۲۹۲ زندگی را ساده کنید
- ۲۹۳ خلاصه
- ۲۹۷ بخش ۱۰ - همه بر روی م
- ۲۹۸ مدل DESCRIBED
- ۲۹۹ اراده
- ۳۰۰ حرمت
- ۳۰۱ تفکر راهکاری
- ۳۰۲ ارتباط
- ۳۰۳ حسن تفاهم
- ۳۰۴ ایده‌آل‌ها
- ۳۰۴ باور
- ۳۰۵ اشتیاق
- ۳۰۶ انضباط

پیشگفتار

این کتاب یک کتاب موفقیت معمولی نیست. مخلوطی است از روان‌شناسی موفقیت، فراگیری اصول، تفکر راهکاری، مدیریت تجاری و اخلاقیات. روان‌شناسی موفقیت موضوعی این کتاب تحت پشتیبانی مدیریت تجاری، اندیشه‌ی استراتژیک، اخلاقیات و فراگیری قرار دارد تا مهارت‌هایی را بیاموزید که از بسیاریات شغلی مدیران موفق است. در سراسر متن این کتاب به مثال‌هایی انگیزشی از زندگانی افراد بسیار موفق اشاره خواهد شد. یکی از بخش‌ها به اخلاقیات، تجارت و اهمیت و ضرورت عمل کردن به آن، هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها اختصاص یافته است. بخش‌های این کتاب بر اساس ذهنیت دیسکرایب (Described) که مدل خصوصی من در کسب و کار است ارائه شده است.^۱

- اراده. عنوان بخش اول کتاب است. اگر می‌خواهیم در زندگی شخصی و شخصیت شغلی خود موفق باشیم باید هدف داشته و بر هدفمندی خود مصمم باشیم. برندگان کسانی هستند که تن به تسلیم نمی‌دهند. به منظور حمایت از تصمیم خود باید قادر باشیم تا با تحولات مداوم کنار آمده و به طور یکنواخت مهارت‌ها و دانش خود را به روز نماییم. با این نکته در ذهن، به تشریح بهترین مدل‌های تجاری و فراگیری خواهیم پرداخت.

- حرمت. عنوان بخش دوم کتاب است. خودباوری با معرفت آن است که چقدر در زندگی خود شاد و موفق هستیم. خودباوری یکی از

۱. کلمه‌ی Described سرواژه‌ی کلمات اراده = Determination، حرمت = Esteem، تفکر راهکاری = Strategic Thinking، ارتباط = Communication، حسن تفاهم = Rapport، ایده‌آل‌ها = Ideals or Ethics، باور = Belief، اشتیاق = Enthusiasm، و انضباط = Discipline است که مؤلف به ذوق خود آن‌ها را در آرایش بخش‌های مختلف کتاب مورد استفاده قرار داده است. (مترجم)

شاخصه‌های کلیدی مردم موفق است. قاطعیت و از حقوق خود آگاه بودن به حفظ خودباوری کمک می‌کند. ادراک مناسب از هوش و شعور و اطلاعات سبب می‌گردد تا خود را با ارزش‌تر بدانیم. تفکر راهکاری. برای رسیدن به مقام‌های والای مدیریت شغلی نیاز دارید که از تفکر استراتژیک بهره‌مند باشید. شناخت مدل Spewsic یکی از روش‌های کلیدی برای تفکر راهکاری است.^۱

ارتباط. بیش‌تر اوقات مدیران صرف ارتباطات می‌گردد. جنبه‌های کلیدی یک ارتباط خوب را مورد بحث قرار خواهیم داد و اهمیت ادراک و برداشت را برجسته و مشخص خواهیم نمود. مهارت‌های ارتباطی خوب از ضروریات مذاکرات، نشست‌ها، مصاحبه‌ها، رهبری، مشاوره، تعامل با تناقض‌هاست.

• حسن تفاهم. حسن تفاهم یعنی احساس هماهنگی داشتن با خود و دیگران. قابلیت دیدن پتانسیل‌ها از چشم دیگران و سازگاری با آن‌ها یکی از مهارت‌های کلیدی موفقیت شغلی است. تکنیک استفاده از کلمات مناسب و بجا، آهنگ صدا و بیان، ندای را مورد بحث قرار خواهیم داد. ضمن آن‌که به روش‌های نوینی به هماهنگی با خویشان نیز توجه خواهیم کرد. یقین داشته باشید که بدون اعتماد، مشکل می‌توان با دیگران به هماهنگی رسید.

• ایده‌آل‌ها یا اخلاقیات. بسیاری از موقعیت‌های سازمانی و شغلی به خاطر ضعف اخلاقیات به انحطاط کشانده شده‌اند. باورهای ارزشی و صفات ما مبین آن هستند که چه خواهیم شد. می‌توانید برای آشنایی با خود باورهای مثبت برنامه‌ریزی کنید. در این بخش باورهای بنیادین فردی و شغلی را مورد کاوش قرار خواهیم داد.

۱. کلمه‌ی SPEWSIC سرواژه‌ی کلمات اهداف راهکاری = Strategic Thinking، واریسی موقعیت =

Position Audit، تحلیل محیطی = Environmental Analysis، تحلیل = Wots up، راهکارهای پرکردن شکاف Strategies to fill the gap، جانندازی = Implementation و کنترل = Control است.

• اشتیاق. آنچه را که دوست داری انجام بده و آنچه را که انجام می‌دهی دوست بدار. اشتیاق داشتن یعنی عاشق اعمال خود بودن. بدون اشتیاق شانس کم‌تری برای موفقیت در شغل و زندگی خصوصی خود داریم. مدلی را مورد بررسی قرار خواهیم داد که نشان می‌دهد چگونه تجارب و عملکردهای خوشبینانه‌ی قابل دسترسی هستند. نقش ایمان و انگیزه در اشتیاق را مورد پیگیری قرار خواهیم داد.

• انضباط. مرتب بودن در کار و قابلیت کنار آمدن با شرایط یأس‌آور از خصائص بنیادین افراد موفق است. مهارت‌های بنیادی موفقیت شغلی مورد بحث قرار خواهد گرفت و یک مدل عالی از شرکت‌های موفق را مورد دواثر قرار خواهیم داد. دلایل شکست شرکت‌ها را برجسته خواهیم کرد. به اهمیت انضباط مالی در شغل و زندگی خصوصی اشاره خواهیم نمود.

بخش دهم بخش بهایی است و نگاهی اجمالی به مدل Described دارد. فرمول Described برای موفقیت در زندگی خصوصی و شغلی در سایه‌ی روان‌شناسی قابل قبول، فراگیری و اصول اساسی شغلی قرار دارد. بدون حضور «غول‌های» مدیریت، روان‌شناسی موفقیت، شناخت زبان اعصاب و برنامه‌ریزی برای آن و فراگیری که گشاینده‌ی راه من بوده‌اند، قادر به تألیف این کتاب نبودم. بعضی از این اسامی از جمله کلان، مامفود، گاردنر و بسیاری از تئوریسین‌های مدیریت اغلب بر زبان جاری هستند. اما ما به حق مطلب را ادا نموده و اطلاعات لازم را به صورت سهل‌الهضم‌تری برای مدیرانی که سری شلوغ دارند ارائه داده‌ایم.

این کتاب مخلوطی است از نکات عملی دلچسب، چک لیست‌ها، نقشه‌های ذهنی، سرواژه‌ها و داستان‌های موفقیت تا به خوانندگان کمک نماید که بتوانند سریع‌تر فرا گرفته و هوشمندانه‌تر کار کنند. در راستای اصول فراگیری مفید، هر بخش این کتاب با فهرستی از سؤال‌ها آغاز شده و با نقشه‌ی ذهنی پایان می‌پذیرد.