

سرشناسه :	بهراد ، عبدالعلی ،
عنوان :	آنچه یک مدیر ایرانی باید بداند
تکرار نام پدید آورنده :	عبدالعلی بهزاد
مشخصات نشر :	قم : انتشارات مهدیه ، ۱۳۹۴
مشخصات ظاهری :	وزیری ، ۴۶۴ ص -
شابک :	۹۷۸-۹۶۴-۷۲۶۲-۹۱-۰
وضعیت فهرست نویسی :	فیفا
موضوع :	مدیریت
موضوع :	موفقیت در کسب و کار
موضوع :	روابط بین اشخاص
رده بندی کنگره :	۹۱۳۹۴، ۹۱۶ ب / ۳۷ hd
رده بندی دیویی :	۶۵۸
شماره مدرک :	۳۹۲۳۶۱۸

## عنوان: آنچه یک مدیر ایرانی باید بداند

پدید آورنده: ..... مهندس عبدالعلی بهزاد

ناشر: ..... مهدیه

صفحه آرایشی: ..... کانون تبلیغات مانافرم

طرح روی جلد: ..... سینا بهزاد

نوبت چاپ: ..... سوم / اسفند ۱۳۹۴

چاپخانه: ..... کمال الملک

شمارگان: ..... ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ..... ۲۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۷۲۶۲-۹۱-۰ . ISBN: 978-964-7262-91-0

حق چاپ محفوظ و کلیه حقوق این اثر متعلق به نگارنده است.

شماره تماس مراکز نشر: ۰۹۱۲۱۵۳۳۳۱۸ - ۰۹۱۸۸۶۱۱۵۶۹

فهرست

۱۵	خودشناسی و آرمان‌گرایی
۱۹	مهار نگرانی‌ها یا استفاده از هوش هیجانی
۲۳	نکته‌هایی برای رهایی از تنش‌های روحی
۲۷	از اخلاق‌مداری تا علاقه‌مندی به نظام‌های کاری
۳۱	ویژگی‌های برتر مدیران شایسته
۳۵	از پیچیدگی‌های سازمان خود بکاهید
۳۹	شرایط کاری بهتر، شادمانی و بهره‌وری بیشتر
۴۳	ناسازگاری کارکنان، زیان سازمان
۴۹	فضای مثبت را در محیط کار خود حاکم نمایید
۵۵	چگونه مانع بروز تنش در کارکنان شویم؟
۵۹	تأخیرات در امور، آفت مدیریت
۶۳	آنچه از مدیران میانی و رؤسای واحدها انتظار دارید
۶۷	در مصاحبه‌های استخدامی بر چه نکاتی تأکید شود؟
۷۱	نکاتی پیرامون تصمیم‌گیری مؤثر
۷۵	شیوه‌های مؤثر در انجام مصاحبه‌های مطبوعاتی
۷۹	چه کسانی ممکن است عامل بروز تأخیرات در شرکت شما باشند؟
۸۳	با انجام این کارها، همکاران خود را به ستوه خواهید آورد
۸۷	نکاتی کوچک، تأثیراتی بزرگ
۹۱	اعضای هیئت‌مدیره و چند یادآوری لازم
۹۵	نکاتی پیرامون شناخت رفتار افراد
۹۹	عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری
۱۰۳	به داشته‌هایتان بیندیشید
۱۰۷	ویژگی‌های شخصیتی پرسنل و راهکارهای تعامل مناسب با آن‌ها

- ۱۱۳..... امید آفرینی، موتور محرکه ی موفقیت
- ۱۱۷..... توانمند سازی کارکنان، سرافرازی سازمان
- ۱۲۱..... عواملی که به شخصیت مدیر آسیب می رسانند
- ۱۲۵..... عزم و امید، کلید آرامش مدیران
- ۱۲۹..... تردیدها و افکار منفی را از خود دور کنید
- ۱۳۳..... در مذاکرات به این نکات توجه کنید
- ۱۳۷..... ترویج اخلاق در شرکت ها و سازمان ها
- ۱۴۱..... مقایسه ای کنایین مدیران خوب و مدیران بد
- ۱۴۵..... در این مواقع است که سم در تل های فکری گرفتار شده اید
- ۱۴۹..... خصوصیات مدیران کمال بخش مدیران خودخواه
- ۱۵۳..... شیوه های گفتگوی مؤثر با مشتریان
- ۱۵۷..... با تأمین کنندگان خود چگونه رفتار کنید
- ۱۶۱..... مدیران شرکت ها و سازمان ها و هنر شنیدن و اثر
- ۱۶۵..... نگاهی گذرا به ظرایف فرهنگ سازمانی
- ۱۶۹..... نگذارید شرایط ناخواسته موجب آزارتان شود
- ۱۷۵..... موفقیت آری، اما نه به هر قیمتی
- ۱۷۹..... در این شرایط، مدیریت برایتان کار دشواری خواهد بود
- ۱۸۳..... محبوبیت، سرمایه ای بی کران
- ۱۸۷..... راهکارهای تعامل با کسانی که آن ها را دشمن می پندارید
- ۱۹۱..... رفتارهای نامتعادل، شیوه های تعامل
- ۱۹۷..... اعتمادسازی، کلید موفقیت در شرکت ها و سازمان ها
- ۲۰۱..... چگونه از واحد روابط عمومی خود بهتر استفاده کنیم
- ۲۰۵..... توصیه هایی برای تعامل با کارکنان دارای خلاقیت
- ۲۰۹..... توصیه هایی برای احاطه و آرامش بیشتر در سخنرانی ها

- ۲۱۳..... چند پیشنهاد در مورد طرح‌ها و ایده‌های نو.....
- ۲۱۷..... نکاتی که در برگزاری مناقصات باید در نظر گرفت.....
- ۲۲۱..... گزینش مشاوران واقعی، گریز از تنگناهای مدیریتی.....
- ۲۲۵..... چرا کارکنان انتظارات مدیران را برآورده نمی‌کنند؟.....
- ۲۲۹..... اولویت بندی در شرایط اضطراری.....
- ۲۳۳..... نکاتی که هنگام معارفه باید در نظر داشت.....
- ۲۳۷..... در انتخاب بازاریابان این نکات را لحاظ نمایید.....
- ۲۴۱..... پیشگیری از بروز حوادث، رمزایمن زیستن.....
- ۲۴۵..... نظام مشارکت کارکنان، توسعه شرکت و سازمان.....
- ۲۴۹..... اگر مهمان خارجی دارید این نکات را در نظر بگیرید.....
- ۲۵۳..... اگر در نمایشگاه‌های مختلف شرکت می‌کنید به این جزئیات توجه نمایید.....
- ۲۵۷..... چند پیشنهاد برای جذب سرمایه‌گذاران بومی.....
- ۲۶۱..... مزیت‌های آموزش در شرکت‌ها و سازمان‌ها.....
- ۲۶۵..... سازمان‌های غیررسمی و روش تعامل با آن‌ها.....
- ۲۷۱..... چگونه همایش‌ها را مطلوب‌تر برگزار کنیم؟.....
- ۲۷۵..... نکاتی که در هنگام بازدیدها باید رعایت شود.....
- ۲۷۹..... کنکاشی پیرامون تفویض اختیار.....
- ۲۸۳..... در شرایط رکود، این چند نکته را در نظر داشته باشید.....
- ۲۸۷..... در چاپ کاتالوگ‌های تبلیغاتی خود به این نکات توجه کنید.....
- ۲۹۱..... نکاتی که باید در نامه‌های مدیران رعایت شود.....
- ۲۹۵..... تمهیداتی برای شرایط بحرانی در شرکت‌ها و سازمان‌ها.....
- ۲۹۹..... در انتخاب شرکت‌های مشاوره دهنده به این نکات توجه کنید.....
- ۳۰۳..... آنچه مدیران کارگاهی باید بدانند.....
- ۳۰۷..... اقداماتی که باید از انجام آن‌ها بپشت اجتناب کرد.....

- ۳۱۱..... از درختان درس مدیریت بیاموزیم
- ۳۱۵..... در تهیه‌ی تقدیرنامه‌ها به چه نکاتی توجه کنیم
- ۳۱۹..... در چاپ کارت‌های شادباش، دعوت یا ویزیت باید به چه نکاتی توجه شود؟
- ۳۲۳..... آگاهی از روحیات دیگران، مراودات اثربخش‌تر
- ۳۲۹..... قرص تلخ در پوشش شیرین
- ۳۳۵..... سخنی در باب گفتگوهای دوستانه
- ۳۳۹..... چند پیشنهادی برای کاهش زمان تولید
- ۳۴۳..... منشور سازمانی، بنیهِی اخلاقی و تعهدات مدیریتی
- ۳۴۷..... نقش رئیس دفتر در جلوگیری از اتلاف وقت مدیران
- ۳۵۱..... مراقبت‌های مدیریتی برای تسهیلات الکترونیکی شرکت
- ۳۵۵..... ده توصیه برای تبلیغات مؤثر
- ۳۵۹..... مواردی که در تکمیل اسناد مناسبات باید لحاظ شود
- ۳۶۳..... تأمین نیروی انسانی کارآمد، از نگاهی دیگر
- ۳۶۹..... مستندات، گنجینه‌ی اسناد و رویدادهای شرکت
- ۳۷۳..... مزیت‌های برخورداری از استانداردهای معتبر
- ۳۷۷..... این نکات را در نمایشگاه‌های خارجی رعایت کنید
- ۳۸۱..... رهنمودهایی برای تنظیم یک گزارش مطلوب
- ۳۸۵..... نکاتی بی‌رامون طراحی علائم تجاری و نام‌گذاری شرکت‌ها
- ۳۸۹..... نکاتی که کارآفرینان جوان باید بدانند
- ۳۹۳..... پژوهش مبنای پیشگامی در امور
- ۳۹۷..... تفاهم همسران جوان، توفیق در زندگی و آرمان
- ۴۰۳..... چگونه هدیه بدهیم؟
- ۴۰۹..... مؤلفه‌های کاربردی را به تمام سطوح تسری دهید
- ۴۱۳..... از دوستی‌های صمیمانه خود چگونه مراقبت کنیم؟
- ۴۱۷..... هر فرصتی را برای یادگیری مغتنم بدانید

- ۴۲۱ ..... خصوصیات شرکت‌های پیرمسلك، ویژگی‌های سازمان‌های جوان شیوه
- ۴۲۵ ..... اهمیت توجه به فرهنگ و هنر در کار و زندگی مدیران
- ۴۲۹ ..... در الگو برداری به چه نکاتی توجه کنیم
- ۴۳۳ ..... چند پیشنهاد برای گذار از دوران رکود
- ۴۳۷ ..... آینده‌نگری کلید همسویی با زمان
- ۴۴۱ ..... پدیده‌ی اعتیاد در محیط‌های تولید، تأثیرات و نشانه‌های آن
- ۴۴۵ ..... هشدارهای لازم در مورد صدور و مراقبت از چک‌های بانکی
- ۴۵۱ ..... چکیده‌ای از سبای کاری و فعالیت‌های پیشین نگارنده

## سخن سرآغاز

از سال‌های نه چندان دور، تب و تاب برگزاری همایش‌های گوناگونی مثل سمینارها، سمپوزیوم‌ها و کنفرانس‌ها و جریان موج روی آوردن به برگردان متن‌های مدیریتی کشورهای غربی و بعد هم شرح مزیت روش‌های مدیریت به شیوه‌های ژاپنی در کشورمان شکل گرفت که هر یک در جای خود، مطلوب و موجب بالا بردن دانش و بینش مدیران این مرز و بوم گردید اما آنان که اثرات دانش مدیریت را در گوشه و زوایای ذهنیات کارکنان شاغل در صحن سازمان‌ها و واحدها کارگاه‌ها جستجو می‌کنند، تأثیر این همه تلاش و تغییرات مورد انتظار در این مکان‌ها را کمتر مشاهده نموده‌اند. پس علت چیست که این کوشش‌ها چندان تأثیرگذار نیست، هر یک از مدیران و کارکنان راه خود را می‌روند و در یک نظام کاری مشترک، همانند مجموعه‌ای از جزیره‌های هم‌سوار، کار می‌کنند و از اثر بخشی بر یکدیگر طفره می‌روند؟ اگر چه در علمی بودن مباحث مدیریتی تردیدی نیست و مدیران نیز با تلاش در تحصیل، به دانشنامه‌های معتبری نیز دست یافته‌اند اما سبب چیست که آن‌ها، در عرصه‌های عملی، بعضاً نه تنها برای همخوانی با مسطرات کار، بلکه دانسته‌های خود می‌گذرند، بلکه گاه ناچار بر تمکین به روش‌های متداول در فضاهای کاری می‌شوند و در این راه گاهی حتی به انفعال هم می‌رسند؟ نگارنده با تکیه بر تجربیات ده‌رینه در مسئولیت‌های مدیریتی، این نارسائی را برگرفته از دو عامل می‌داند. اول آنکه مراکز علمی ما در رشته‌های مدیریتی، فارغ از فاصله زیاد نوین‌ترین تئوری‌های مدیریتی دنیا با عالم واقع، به تدریس این سطح از علوم می‌پردازند و دوم، ذکر این مهم که اساساً مطالعه فراگیری بر روی روحیات، خالیات و فرهنگ کارکنان بومی هر منطقه که قاعدتاً باید به عنوان مخاطبان اصلی و پذیرندگان واقعی آموزش‌های مدیریتی مد نظر باشند، صورت نمی‌گیرد. در کتاب حاضر بدون هیچ داعیه‌ای و صرفاً با احساس دین نسبت به شرکت‌های تولیدی و صنعتی و سازمان‌های مختلف کوشش شده است حاصل قریب به نیم قرن تجربه با روشی کاربردی و عملی عرضه شود اما برای روشننگری بیشتر خوانندگان این مجموعه، ذکر توضیحاتی را لازم می‌دانم که آنها را به صورتی گذرا به نظر گرامی‌تان می‌رسانم :

نگارنده در طول مطالعات خود طی سالیان دراز، با کتابی بومی مواجه نشد که بر مبنای تجارب عملی نویسنده آن شالوده‌ریزی شده باشد و همان‌طور که گفته شد آنچه بوده یا ترجمه کتاب‌های خارجی است و یا تألیفات صرفاً تئوریک که البته باید در جای خود قدر شناسانه آن‌ها راستود. اما نباید از حق گذشت که چند شرکت انگشت شمار در راستای احیاء ارزش‌های دیرین خویش مبادرت به انتشار تاریخچه شفاهی خود از زبان پیشکسوتان کهن روزگار نموده‌اند که در همین حد هم مایه امیدواری است.

به خلاف شیوه‌های معمول در کتب مدیریتی که مخاطبان خود را به حدی در پیچ و خم پس کوجه‌های مطالب، مکان‌ها، اصطلاحات، استعاره‌ها، اسامی و واژه‌های فرنگی به دنبال خود می‌کشاند که گاه خواننده در لایه‌ی این پیچاک‌ها، سرخ را گم می‌کند، در این کتاب کوشش شده تا نوشته‌ها در نهایت سادگی و کاربردی بودن به رشته تحریر درآیند تا برداشت‌های سریع و صریح از آن‌ها به آسانی میسر باشد.

در روزگاران حاضر، به عللی که از ذکر آن‌ها در می‌گذرم، هم اوقات فراغت کم است و هم حوصله‌ها اندک. با پذیرش این واقعیت، شاید بهترین راه برای افرادی که مثلاً مشتاق به مطالعه کتاب‌هایی چون "بی‌نویان" و "یکتور هوگو" و امثال آن باشند، اندکی ناباورانه است. این روزها، پیام به پیامک، منظومه‌های شعری به سروده‌های چندبندهای موسوم به "طرح" یا "هایکو" و داستان‌های دنباله‌دار، به داستانک یا به اصطلاح فرنگ‌زبان‌ها "مینی مال" مبدل شده‌اند. این گونه‌گرایی‌ها و تجربه تألیف چهار مجموعه بنام "حکمت حکمت" بر پایه خلاصه‌گویی، نگارنده را بر آن داشت که بنیان کار حاضر را بر اصل اختصار بگذارد، به نوعی که خواننده به محض احساس کم‌حوصلگی، دست کم موفق به مطالعه یک بخش از کتاب باشد و چون هر مبحث به صورت مستقل از دیگری است، تقریباً هیچ‌گاه امکان ناتمام ماندن مطالعه یک مبحث از آن وجود نخواهد داشت.

نکته قابل ذکر دیگر، تنوع و گستردگی مباحث مندرج در این کتاب است به گونه‌ای که بیش از ۱۰۰ عنوان متشکل از کاربردی‌ترین گوشه و زوایای مدیریتی انتخاب و برای هر کدام ۱۰ نکته، توصیه، پیشنهاد و راهکار به نحوی فشرده مطرح شده است که یا مستقیماً ممکن است مورد

استفاده قرار گیرند یا دست کم در ذهن خواننده، جرقه‌ای را روشن و مدیر مربوطه را به طرح راه و روشی مستقل گرایش دهند.

گاه جملاتی طلایی، شورانگیز و خردمندانه‌ای از دانشمندان، نویسندگان و هنرآفرینان دنیا، شوق شایانی را در اندیشه، احساس و ادراک جان‌های مشتاق پدید آورده و چراغی پرفروغ را پیش پای پندنیوشان گیتی قرار داده است و فضای ذهنی آنان را از شبانگاهان تاریک، به سپیده‌دمان امید و اشتیاق رهنمون شده است. به پیروی از این اصل و نیز به انگیزه وجود یک گواه بر هر عنوان، جملاتی از بزرگان علوم مختلف، آذین بخش هر مبحث شده است.

برای اولین بار در کتاب‌هایی از این نوع و برای تأکید بر مقوله فرهنگ مدیریتی و مدیریت فرهنگی، از یک مثنوی سر آغاز و بیش از ۱۰۰ رباعی اختصاصی و مرتبط با هر موضوع که سروده این نگارنده است، استفاده شد، به این امید که به تنوع و تلطیف مندرجات کتاب، کمک نماید.

اگر با اندکی اغماض، شروع فعالیت شرکت‌های صنعتی و سازمان‌های نو سامان مدیریتی را از دهه پنجاه به شمار آوریم، علی‌القاعده این در سال‌های حاضر، نسل دوم و جوان مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها، زمام امور را به دست گرفته باشند. در شرایط متعارف، سالیان درازی می‌گذرد تا این مدیران نوحاسته به گونه‌ای تدریجی و با ازمن و خطا و صرف هزینه گزاف اما نامشهود و حتی با تحمل تنش‌های روحی ناخواسته، به تجربه‌اندازی لازم برسند که مجموعه حاضر امیدوار است در این مسیر پرامتداد، کاهش رضایت‌بخش را ایجاد نماید.

در ذهن و ضمیر هر یک از ما، آموزه‌هایی از محیط‌های علمی وجود دارند که حداقل به صورتی هاله‌ای بر ما اثر گذارند اما در مجموعه‌ای که پیش روی شما است، همان‌طور که پیش‌تر نیز یادآوری شد، روی مباحثی تأکید و تمرکز گردیده که در کتاب‌های مشابه کمتر به آن‌ها پرداخته شده است.

کوشش نگارنده در حد توان این بوده است که با استفاده از هر فرصتی بر تقویت روحیه و تندرستی مدیران مخاطب اشاره کند، زیرا مشاهدات عینی فراوان، مؤید فشارهای عصبی ممتد

---

---

و اثرات سوء آن بر این انسان‌های مسئولیت پذیر است.

به عنوان آخرین موضوع، نگارنده مترصد ذکر مثال‌های متعددی برای هر یک از مباحث بود که رعایت اصل اختصار و محدودیت اختیار برای ذکر موارد مصداقی، موجب کاهش این گونه نمونه‌ها به چند مورد محدود آن‌هم در حدی کلی‌گویی گردید که اگر چنین نبود، جوانب تراژیک، کمیک و گاه حیرت‌آور هر یک از مثال‌های عینی، بر تنوع مندرجات این کتاب می‌افزود.

عبدالعلی بهزاد

www.ketab.ir