



دستیار اجرایی موفق

چگونه مسئول دفتری اثربخش باشیم؟

تالیف و ترجمه:

مجتبی رجب بیگی

موسسه آموزش عالی علمی کاربردی

سرشناسه	: رجب‌بیگی، مجتبی
عنوان و نام پدیدآور	: دستیار اجرایی موفق : چگونه مسئول دفتری اثربخش باشیم؟/ تالیف و ترجمه مجتبی رجب‌بیگی .
مشخصات نشر	: تهران: مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی وزارت جهاد کشاورزی، ۱۳۹۵ .
مشخصات ظاهری	: ۱۰۰ ص: مصور .
فروست	: انتشارات مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی وزارت جهاد کشاورزی؛ ۱۶۸ . ضمن خدمت؛ ۱ .
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۷۰-۴۷-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
عنوان دیگر	: چگونه مسئول دفتری اثربخش باشیم؟
موضوع	: مدیر
موضوع	Administrative assistants
موضوع	مدیر دفتر
موضوع	(Paperwork (Office practice
شناسه افزوده	: مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی وزارت جهاد کشاورزی
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ ۵۵۳/۵ ۴۷/۵ H۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۱/۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۲۲۵۷۲۳

عنوان : دستیار اجرایی موفق

تالیف و ترجمه: دکتر مجتبی رجب بیگی

ناشر: مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی

نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰

قیمت: ۸۶۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۷۰-۴۷-۱

تمام حقوق اثر برای انتشارات مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی محفوظ است.

تهران : صندوق پستی ۱۷۵۷-۱۳۱۴۵ تلفن ۶۶۴۳۰۴۳۷

پایگاه اطلاع رسانی: www.itvhe.ac.ir

پست الکترونیک: Pub@itvhe.ac.ir

پیشگفتار ناشر

بی‌شک منابع علمی مکتوب و در رأس آنها کتاب‌های آموزشی از ارکان اساسی فناوری‌های آموزشی محسوب می‌شوند. گرچه در عصر حاضر گسترش منابع آموزشی مجازی و الکترونیک از منابع آموزشی مکتوب سبقت گرفته‌اند ولی کتاب به‌عنوان یکی از مؤثرترین مواد کمک آموزش همچنان مورد توجه و استفاده مدرسان و فراگیران در فرایند تدریس و یادگیری نظام‌های آموزشی قرار دارد. بی‌شک تولید و نشر روزافزون منابع آموزشی مکتوب نشان دهنده توسعه یافتگی تمام ارزش‌های عالی در هر کشور می‌باشد.

مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی در زمینه وظایف خود با رویکرد مهارت‌آموزی و کارآفرینی از طریق استفاده از شیوه‌های علمی کاربردی در حوزه علوم تخصصی کشاورزی، تاکنون عنوان‌های متعدد و گوناگونی از کتاب‌های آموزشی و کاربردی که نتیجه تجربه‌های علمی و آموزشی محققان، متخصصان، مددکاران، اعضای هیئت علمی مربوط به حوزه علمی کاربردی کشاورزی را چاپ و منتشر کرده است. از آنجا که ارتقای کیفیت چنین مجموعه‌ای به توجه و بازبینی مستمر آن نیاز دارد امیدوارم بخدا، صاحب‌نظران، مدرسان، دانشجویان و صاحبان فن، ما را با ارائه پیشنهادهای سازنده در راه ارتقای کیفی این منابع ارزشمند علمی و آموزشی یاری رسانند.

سید جلال‌الدین بصام

رئیس مؤسسه آموزش عالی علمی کاربردی جهاد کشاورزی و

مدیر مسئول انتشارات

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار.....
	فصل یک
۷	چرا نقش دستیار اجرایی مهم است؟.....
	فصل دو
۱۵	دستیار اجرایی موفق چیست؟.....
	فصل سه
۳۱	ماهیت سمت دستیار اجرایی چیست؟.....
	فصل ۴
۴۳	چگونه دستیار اجرایی موفق شویم؟.....
	فصل ۵
۶۷	مسیر شغلی دستیار اجرایی چیست؟.....
۸۷	منابع.....
۸۹	پیوست ها.....
۹۳	منابع بر خط.....
۹۴	واژه نامه.....

پیشگفتار

توجه به چالش‌های نظری، پیش از هر اقدام عملی از اهمیت به سزایی برخوردار است. بررسی و منالعه‌ی نظریه‌ها و رویکردهایی که در زمینه‌ی فعالیت‌ها و اقدامات عملی وجود دارد، رشد و بالندگی تصمیمات اجرایی را در پی دارد. وجود پشتوانه‌ی علمی و نظری موجب غنا و تقویت فرآیندهای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود و تصمیم‌ها را متکی به دانشی می‌کند که حاصل تجربه، علم صاحبان اندیشه و نظریه پردازان پیشین است. وجود نظریه‌ها و رویکردهای علمی در زمینه‌ی تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های مدیریتی گویای آن است که اعتبار چنین تصمیم‌ها را با است‌هایی از پیش به اثبات رسیده است.

یافتن نظریه‌ها و رویکردهای علمی که با تصمیم‌های مدیریتی همسو باشد، پذیرش تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها را در سازمان آسان می‌کند. برای مدیران، دست‌اندرکاران و کارکنان به سادگی روشن می‌شود که چنین تصمیم‌هایی یک راه بدون پشتوانه‌ی علمی نبوده، بلکه مبتنی بر رهیافت‌های علمی ثابت شده و یافته‌های تحقیقاتی و پژوهشی است. ترویج چنین یافته‌های علمی و پژوهشی، به اجتماعی کردن و نهادینه کردن تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها کمک شایان توجهی می‌نماید؛ به بسیاری از پرسش‌ها در زمینه‌ی علت اتخاذ چنین تصمیم‌ها و رویکردهایی پاسخ می‌دهد؛ درک یکسان و واحدی را به وجود می‌آورد؛ پذیرش رویکردها را تسهیل می‌کند و سرانجام به پیاده‌سازی و اجرای تصمیمات سرعت می‌بخشد.

کنکاش در نظریه‌ها و رهیافت‌های علمی در زمینه‌ی تصمیم‌های مدیریتی، نکات مغفول را آشکار می‌سازد. ممکن است برخی از زوایای پنهان تصمیم‌ها و سیاست‌ها نادیده انگاشته

شوند و از این رو دارای نقص باشند. با بررسی تجربه و دانش بشری که به‌طور معمول در شواهد و مدارک علمی منعکس می‌شود، این نکات آشکار می‌شوند و در اجرا و پیاده‌سازی تصمیم‌های کلان استفاده و باعث ارتقاء و غنای سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مدیریتی می‌شوند.

آنچه که مدیر یا مدیران برای اتخاذ تصمیم به آن رسیده‌اند، براساس نیاز اجتماعی یا سازمانی و مبتنی بر تجربه‌ی گرانسنگ سالیان متمادی مدیریت و رهبری سازمان‌هاست. برای تکمیل چنین تصمیم‌هایی، بخش‌های علمی و پژوهشی سازمان باید به سرعت وارد عمل شوند. بررسی‌های علمی را انجام دهند و یافته‌های علمی و تحقیقاتی مرتبط با چنین خط‌مشی‌هایی را بسازند یا در اختیار تصمیم‌سازان قرار دهند. بدین سان خط‌مشی‌ها به بلوغ و تکامل خود نزدیک می‌شوند و تمامی نقاط مبهم یا نادیده‌انگاشته شده، تکمیل می‌گردد.

برخی از رویکردهای مدیریتی ممکن است ناشی از جرقه‌های فکری خلاقانه‌ای باشد که به‌صورت شهودی به‌ذهن مدیر خدایه می‌کند. اگر نظریه‌پردازان و مشاوران علمی سازمان نتوانند بررسی‌های عمیقی در زمینه‌ی پیش‌بینی چنین تصمیم‌ها و رویکردهایی انجام دهند، ممکن است این تصمیم‌ها همانند اختلال دوباره‌ی جرخ بوده و حرکتی رو به جلو محسوب نشود. ممکن است اجرا و پیاده‌سازی چنین تصمیم‌هایی بدون مطالعه‌ی پیشینه‌ی علمی و پژوهشی آن حتی آسیب‌ها و خسارت‌های جبران‌ناپذیر را به بار آورد. با مطالعه‌ی پیشینه‌ی علمی و پژوهشی به راحتی می‌توان بدین یا بیهوده بودن چنین رویکردهایی آشکار می‌شود. اگر با مطالعه‌ی پیشینه‌ی علمی مشخص شد رویکرد و خط‌مشی با نگاه علمی و با دانش روز سازگاری دارد، تجربه‌ی اجرای آن در سایر جوامع یا سازمان‌ها ارزیابی و در هنگام اجرا و پیاده‌سازی آن خط‌مشی و رویکرد از الگوهای اجرایشده‌ی پیشین کمک گرفته می‌شود. چه بسا نیاز به الگوسازی و اختراع و ابداع الگوهای جدید نباشد.

مدیران ارشد مجرب به خوبی دریافته‌اند که قبل از اتخاذ خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلان سازمانی، با مشاوران علمی خود که همواره در دسترس هستند، آن را در میان بگذارند و از آنها در این زمینه مشورت گیرند. تیم مشاوران علمی نیز در کمترین زمان

بررسی‌ها و واکاوی‌های علمی و پژوهشی را انجام داده و پیش از طرح آن حتی به‌طور شفاهی یا ابلاغ آن به‌شکل بخشنامه‌ها یا ابلاغیه‌های مدیریتی، نتایج را در اختیار مدیر ارشد قرار می‌دهد.

در برخی از سازمان‌ها مدیران ارشد حتی در زمینه‌ی تصمیم‌های خرد نیز از افراد دارای تجربه و دانش که با آن‌ها ارتباط نزدیکی دارند، بهره می‌جویند. منتورینگ (Mentoring) که به فارسی مرشدی ترجمه شده است، واژه‌ای است که از آن برای فرایند بهره‌گیری مدیر از مشاوران صاحب تجربه و دانش استفاده می‌شود.

در دنیای بسیار پیچیده‌ی جوامع و سازمان‌های امروزی، سعی رهبران و مدیران همواره بر این است که از تجربه‌ی دانشمندان بهره‌جویند و در تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری‌ها به مشورت‌های علمی توجه نمایند. نظریه‌ها و رویکردهای علمی منطبق بر خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها را بررسی نمایند. اجرای تصمیمی را منوط به بررسی پیشینه‌های علمی نمایند، تمامی جنبه‌ها و نکات را از زوایای مختلف بررسی نمایند و تاحدامکان اجازه ندهند نکته‌ای یا موردی نادیده انگاشته شود.

در هنگام اجرا و پس از اجرا و پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها، سیاست‌ها، رویکردها و تصمیم‌های مدیریتی، وظیفه‌ی تیم مشاوران علمی، این است که ممکن است در قالب یک دیپارتمان یا واحد منسجم تشکل یافته باشند، پایان نمی‌آید. مستندسازی و ارزیابی نتایج، دو وظیفه‌ی اصلی باقیمانده برای این تیم است.

در هنگام اجرا، داده‌ها جمع‌آوری می‌شود، تمامی مراحل کار از نظر علمی بررسی و تا حد امکان به تیم اجرایی مشاوره‌های لازم داده می‌شود. درست مانند ساختن بنا، طراحی و معماری آن پیش‌تر انجام می‌گیرد؛ اما در حین اجرا همچنان اصلاحیه‌های لازم بر روی نقشه اعمال و در حین اجرا از سوی تیم اجرایی تغییرات اعمال می‌گردد و به منظور استفاده و بهره‌برداری مناسب از آن در اقدامات مشابه آتی و مهم‌تر از آن در ارتقای پیشینه‌ی علمی و تجربیات عملی، تمامی این تغییرات مستندسازی می‌شود.

پس از اجرا، ارزیابی علمی بر اساس شاخص‌های تعیین شده، مورد توجه تیم مشاوران علمی قرار می‌گیرد. این ارزیابی از دو جنبه‌ی خرد و کلان به عمل می‌آید، در ارزیابی کلان

کل اجرای این پروژه یا خط مشی مورد توجه قرار می‌گیرد و به سوابقاتی در زمینه‌ی کارآمدی پروژه، اثربخشی پروژه، اثرات جانبی حاصل از اجرای پروژه، میزان رضایتمندی ذینفعان و میزان هزینه- منفعت پاسخ داده می‌شود. از جنبه‌ی خرد، نحوه‌ی اجرای پروژه‌ها و میزان انحراف هر کدام از مراحل اجرایی تدوین شده، بازخورد هر یک از مراحل اجرایی، نقاط قابل اصلاح و شیوه‌ی راه کارهای اصلاحی ارزیابی می‌شود.

گزارشی از مستندات جمع‌آوری شده و ارزیابی‌های صورت گرفته تدوین و به مدیران، تصمیم‌سازان و خط مشی‌گذاران ارائه می‌شود. مطالعه‌ی تطبیقی این گزارش با پیشینه‌ای که در این زمینه وجود داشت می‌تواند دستاوردهای مهمی را برای دانش مدیریت فراهم سازد.

در این کتاب سعی شده است تا پیشینه‌ی تحقیقاتی و علمی دستیار اجرایی مدیر بررسی شود. باتوجه به اینکه در این زمینه اسناد و مدارک علمی فارسی کمتر یافت می‌شود، تدوین چنین کتابی هم برای به‌برداری خط‌مشی‌گذاران و مجریان و هم برای علاقمندان به شغل دستیاری تهیه شده است. دستیاران یا علاقمندان به حرفه‌ی دستیاری از این کتاب برای ایفای درست نقش خود می‌توانند استفاده کنند. آن دسته از علاقمندانی که به پیشرفت مسیر شغلی خود می‌اندیشند نیز ممکن است از این کتاب بهره‌جویند. بسیاری از دستیاران اجرایی را می‌شناسیم که خود را تنها در سمت مدیر ارشد یا مدیرعاملی اشتغال دارند. در کشور ما هنوز واژه‌ی دستیار اجرایی، فراگیر نشده است و بیشتر از واژه‌ی مسئول دفتر یا رییس دفتر استفاده می‌شود. بسیاری از مدیران از مسئولان دفاتر خود رضایت کامل ندارند و بسیاری از مسئولان دفاتر انتظارات مدیران را فراتر از وظایف خود می‌دانند. درک درست و یکسان از وظایف و اختیارات مسئولان دفاتر می‌تواند به کاهش چالش‌ها و افزایش بهره‌وری بیانجامد.

این کتاب شامل فصل‌هایی است که هر کدام به جنبه‌های مختلفی از فلسفه‌ی نیاز به دستیار اجرایی و نیز چگونگی حضور موفق دستیار اجرایی در سازمان می‌پردازد. فصل اول ضرورت و اهمیت حضور دستیار اجرایی را در سازمان‌ها و بنگاه‌های دولتی و اقتصادی روشن می‌سازد. در این سازمان‌ها و بنگاه‌ها، حضور دستیار اجرایی موجب افزایش بهره‌وری

مدیر و به دنبال آن افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. دستیار اجرایی در عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات، از راه شبکه‌های اجتماعی برخط و نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای پیشرفته، کارایی و اثربخشی سازمان را دوجندان می‌سازد.

این فصل برگرفته از مقاله‌ای است که چندی پیش در مجله معتبر هاروارد بیزینس ریویو (Harvard Business Review) منتشر شد و مورد استقبال اندیشمندان دانش مدیریت و مدیران ارشد بنگاه‌ها قرار گرفت.

فصل دوم به تبیین مفهوم علمی دستیار اجرایی می‌پردازد. شایستگی‌های اصلی (core competencies) معرفی و بررسی می‌شود. این فصل هر کدام از این شایستگی‌های نه گانه را تبیین می‌کند و نحوه ارزیابی و ارتقای چنین شایستگی‌های را می‌کاود. در این فصل میزان آموزش، مهارت و تجربه‌ی مورد نیاز برای دسترسی به هریک از شایستگی‌ها بحث می‌شود. سرانجام مشخص می‌گردد که دستیار اجرایی چگونه می‌تواند با به کارگیری هر یک از این شایستگی‌ها، موفقیت خود را تضمین کند.

فصل سوم به جزئیات بیشتری درباره‌ی جایگاه شغلی دستیار اجرایی می‌پردازد. ویژگی‌های ممتاز این جایگاه شغلی را هم از دید چالش‌ها و هم از دید پاداش‌ها مورد توجه قرار می‌دهد. به افسانه‌ها و واقعیت‌هایی که در مورد این سمت وجود دارد نظر می‌افکند و آنها را واکاوی می‌نماید.

فصل چهارم جنبه‌های عملی موفقیت دستیار اجرایی را تبیین می‌کند. نخست دستیابی موفقیت را به ساختن خانه‌ای تشبیه می‌کند که خود فرد در ساختن آن دخیل است. سپس اجزای دستیابی به موفقیت را با ساختن و نگهداری خانه شامل ایجاد زیرساخت قوی، ساختن بنای مستحکم و مراقبت و نگهداری بلند مدت مقایسه می‌کند. بنا نهادن هر یک از این اجزا نیازمند ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی است. در این فصل به چگونگی ارتقای مهارت‌های فردی برای ایجاد هر یک از این اجزا و در نهایت دستیابی به موفقیت می‌پردازد.

فصل پنجم مسیر پیشرفت شغلی دستیار اجرایی را ترسیم می‌کند و شرایط و وظایف شغل‌های همسو با دستیار اجرایی مشخص می‌کند. ممکن است مسیر شغلی از منشی‌گری

شروع شود و دستیار اداری سطح ابتدایی مرحله‌ی بعدی باشد. پس از آن ممکن است دستیار اداری و سپس دستیار اداری ارشد مراحل بعدی را تشکیل دهد. پس از دستیار اداری ارشد، دستیار اجرایی و در نهایت دستیار اجرایی ارشد مسیر تکاملی این رشته‌ی شغلی را به نمایش می‌گذارد. دستیار اجرایی ارشد می‌تواند مسیر تکاملی خود را همچنان پییماید. چه بسیار دستیاران اجرایی که خود مدیر ارشد، مدیرعامل یا صاحب کسب و کار گردیده‌اند. در این کتاب به برخی از آنان به صورت موردی پرداخته می‌شود.

برخی کاربرگ‌های مفید و منابع برخط که برای دستیاران اجرایی قابل استفاده است در بخش درست کتاب آمده است.

امید است مطالعه این کتاب به پیشرفت دستیاران اجرایی، موفقیت پرورش دهندگان دستیاران اجرایی و سمعته دانستن و بینش مدیران و خط‌مشی‌گذاران کمک نماید.