



دومین فرمانده؛ بزرگ‌ترین اشتباه مدیران در استخدام جایگزین مدیر

این مقاله، برگرفته از گفت‌وگو **Joe Polish** با **Cameron Herold**، به بررسی عمیق نقش دومین فرمانده در سازمان می‌پردازد. نویسنده در این متن، به اشتباهات رایج مدیران عامل هنگام استخدام جایگزین مدیر و ابزارها و سیستم‌هایی که می‌توانند یک شرکت را متحول کنند، اشاره می‌کند.

کامرون هرولد، بنیان‌گذار **COO Alliance**، با اتکا به تجربیات واقعی خود در شرکت‌هایی مانند **GOT-JUNK-۸۰۰-۱**، مثال‌هایی را برای روشن کردن آنچه واقعا در رشد یک کسب‌وکار اهمیت دارد، ارائه می‌دهد. این گفت‌وگو به مدیران کمک می‌کند گاهی جامع به فرایند استخدام جایگزین مدیر داشته باشند.

کتاب «دومین فرمانده»

این مقاله بر پایه کتاب «دومین فرمانده» (The Second in Command) نوشته

کامرون هرولد شکل گرفته است.

این کتاب به مدیران می‌آموزد که چگونه بهترین نفر دوم را برای سازمان خود پیدا و استخدام کنند. هرولد معتقد است یک نفر دوم مناسب می‌تواند ضعف‌های مدیرعامل را پوشش دهد و به سازمان کمک کند رشد چشمگیری را تجربه کند.

در واقع، کتاب به مدیران نشان می‌دهد چگونه با استخدام درست و اصولی یک نفر دوم یا COO (مدیر ارشد عملیاتی)، کسب‌وکار خود را از یک وضعیت معمولی به یک موفقیت بزرگ تبدیل کنند.

هرولد در این کتاب از تجربیات واقعی خود در شرکت‌هایی مانند GOT-JUNK-۸۰۰-۱ استفاده می‌کند تا نکات کاربردی و ملموسی را ارائه دهد. او همچنین به ابزارهای مهمی مانند Vivid Vision (چشم‌انداز واضح) و اهمیت برگزاری جلسات مؤثر اشاره می‌کند که به طور مستقیم در رشد و مدیریت سازمان نقش دارند. به طور کلی، «دومین فرمانده» راهنمایی جامع برای رهبرانی است که می‌خواهند با استخدام جایگزین مدیر مناسب، سازمانشان را متحول کنند.

دلیل انتخاب عنوان کتاب

دلیل انتخاب عنوان «دومین فرمانده» به جای صرفاً «COO» این است که این نقش می‌تواند در قالب‌ها و با عناوین متفاوتی ظاهر شود.

نویسنده اشاره می‌کند «دومین فرمانده»، می‌تواند در قالب نقش‌های زیر ظاهر شود:

- معاون عملیات
- مدیر عملیات
- مدیرعامل شعبه
- دستیار اجرایی

نکته مهم در استخدام جایگزین مدیر این است فرد موردنظر، باید نقش مکمل مدیرعامل را داشته باشد و ضعف‌های او را پوشش دهد تا سازمان به جلو حرکت

کند.

برای یافتن این شخص، لازم است ابتدا مدیرعامل به خودشناسی بپردازد. مدیر ابتدا باید موارد زیر را تهیه کند:

- فهرستی از فعالیتهایی که در آنها ضعیف است.
- فعالیتهایی که از انجامشان خسته می‌شود.
- پروژه‌هایی که به آنها علاقه دارد؛ اما زمان کافی ندارد.

با وارونه کردن این فهرست، وظایف و مسئولیت‌های نفر دوم مشخص می‌شود و به این ترتیب، فرایند استخدام جایگزین مدیر، به درستی آغاز خواهد شد.

نقش واقعی جایگزین مدیر

کامرون هرولد تاکید می‌کند عنوان شغلی به تنهایی، نشان‌دهنده نقش واقعی یک نفر دوم نیست. او توضیح می‌دهد بسیاری از شرکت‌ها به منظور بازاریابی داخلی یا خارجی، عناوین بزرگی مانند COO به کارمندان خود می‌دهند؛ اما مسئولیت‌ها و اختیارات لازم را همراه آن ارائه نمی‌کنند.

این اقدام، فرایند استخدام جایگزین مدیر را مختل کرده و انتظارات اشتباهی را ایجاد می‌کند.

در حقیقت، یک COO واقعی باید دارای توانایی‌های مشخصی باشد تا بتواند نقشی کلیدی در استخدام جایگزین مدیر ایفا کند:

۱. **بینش استراتژیک:** توانایی کمک به جهت‌دهی و شکل‌دهی استراتژی‌های سازمان.
۲. **خودمختاری عملیاتی:** داشتن قدرت لازم برای تصمیم‌گیری و اجرای وظایف عملیاتی بدون نیاز به تایید مداوم.
۳. **مسئولیت‌پذیری مالی:** مسئولیت کامل در قبال سود و زیان (P&L) و مدیریت بودجه.

۴. توسعه کسب و کار: توانایی جذب افراد و شرکای جدید به سازمان.

۵. حقوق و مزایای متناسب: دریافت حقوقی در بازه متناسب با سطح نقش (برای سطوح بالا معمولا بین ۲۵۰ تا ۵۵۰ هزار دلار).

در نهایت، اگر یک شرکت دنبال استخدام جایگزین مدیر است و به فردی عنوان COO می‌دهد، باید اختیارات، حقوق و استراتژی متناسب با آن عنوان را نیز به او واگذار کند. در غیر این صورت، تنها یک عنوان بدون محتوا ایجاد شده است و نه یک نفر دوم واقعی.

چشم‌انداز روشن؛ نقشه‌ای شفاف برای هم‌راستایی

یکی از تاثیرگذارترین ابزارهای معرفی شده توسط کامرون هرولد برای مدیران و به‌ویژه برای استخدام جایگزین مدیر، مفهوم «چشم‌انداز روشن» است. این ابزار، یک توصیف سه تا پنج‌صفحه‌ای از آینده سازمان در سه سال آینده است که با جزئیات کامل، موارد زیر را توصیف می‌کند:

- حال و هوای شرکت
- نحوه برگزاری جلسات
- ریتم‌های مدیریتی
- داشبوردهای ارزیابی عملکرد

این سند نه یک فهرست از اهداف؛ بلکه یک تصویر کامل و زنده از کسب و کار در آینده است و طوری نوشته می‌شود که انگار همین حالا محقق شده است.

نقش چشم‌انداز روشن در فرایند استخدام

نویسنده تاکید می‌کند هدف چشم‌انداز روشن این است هر جمله‌اش قابل برنامه‌ریزی باشد. این ابزار به‌ویژه برای استخدام جایگزین مدیر حیاتی است؛ زیرا اگر تنها مدیرعامل چشم‌انداز را ببیند، نمی‌تواند از کارکنان یا نفر دوم انتظار داشته باشد

ایده‌های درستی برای رشد ارائه دهند.

هرولد با اشاره به تجربه خود در شرکت GOT-JUNK-۸۰۰-۱، توضیح می‌دهد چشم‌انداز روشن باعث شد همه ذی‌نفعان، از کارمند گرفته تا مشتری و سهامدار، با یک تصویر واحد از آینده همسو شوند. این همگرایی، نیرو محرکه‌ای شد که رشد انفجاری شرکت را ممکن کرد. به باور او، این ابزار مکملی قدرتمند، برای سیستم‌های عملیاتی موجود است و می‌تواند معجزه کند.

اصلاح جلسات ناکارآمد

کامرون هرولد در کتاب خود با عنوان «Meetings Suck»، توضیح می‌دهد مشکل اصلی در برگزاری جلسات، خود جلسه نیست؛ بلکه روش‌های نادرست ما برای مدیریت آن است. او معتقد است ریشه این مشکل، فقدان آموزش رسمی برای برگزاری و شرکت در جلسات است که می‌تواند حتی پس از استخدام جایگزین مدیر نیز ادامه داشته باشد.

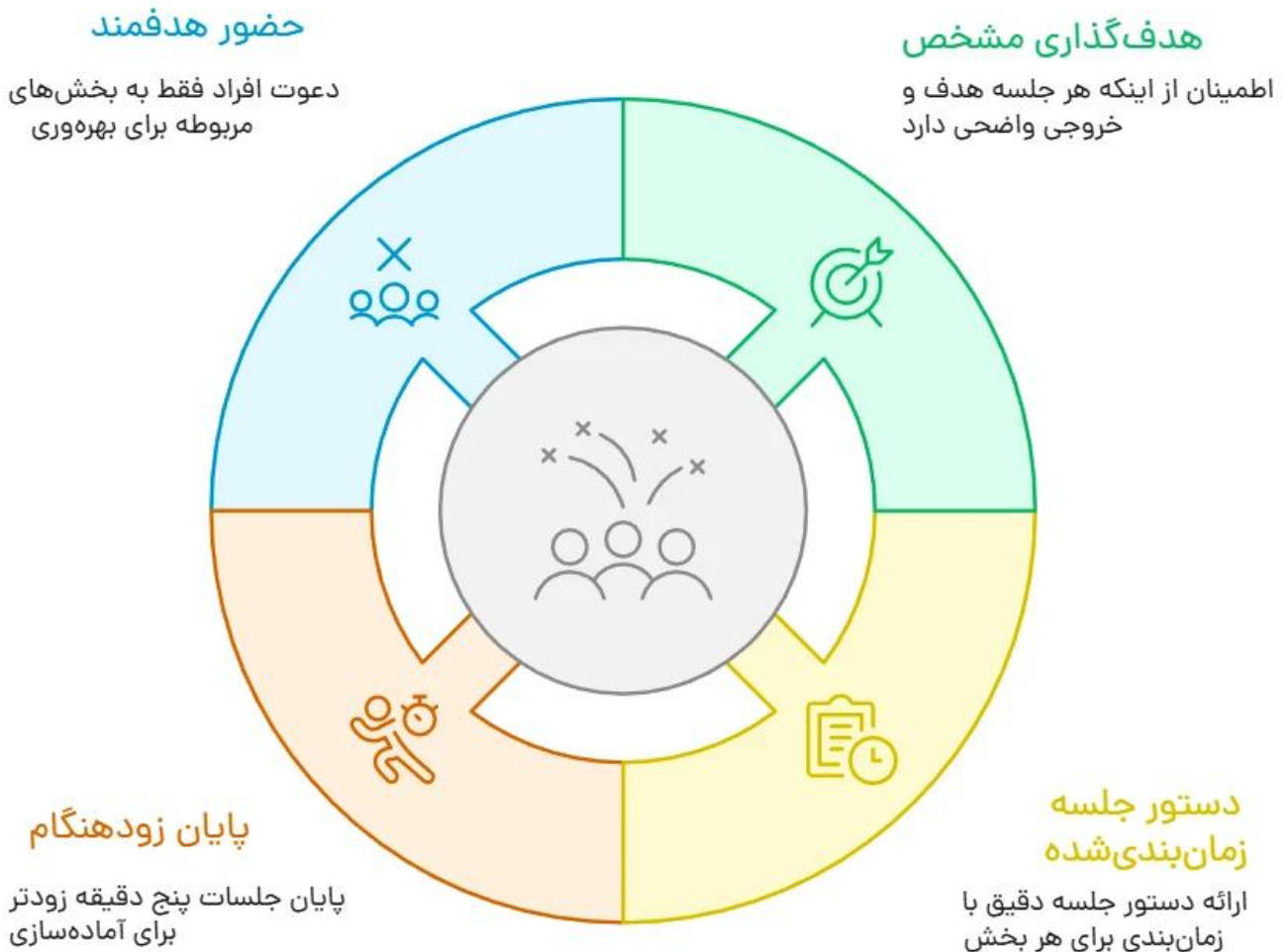
مشکلات رایج جلسات عبارتند از:

- **نداشتن هدف و خروجی مشخص:** واضح تعیین نکردن هدف و نتیجه مورد انتظار قبل از جلسه.
- **نبود دستور جلسه:** نداشتن یک دستور کار با زمان‌بندی دقیق برای هر موضوع.
- **رعایت نکردن زمان:** نداشتن ریتم مشخص برای شروع و پایان به موقع.
- **حضور افراد غیرضروری:** دعوت از همه افراد در کل جلسه؛ درحالی‌که فقط به بخش‌های خاصی مربوط می‌شوند.

راهکارهای عملی برای برگزاری جلسات اثربخش

هرولد برای حل این مشکلات، راهکارهای ساده اما کارآمدی ارائه می‌دهد که به استخدام جایگزین مدیر و بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند:

۱. **هدف‌گذاری مشخص:** هر جلسه باید هدف و خروجی واضحی داشته باشد. برگزارکننده باید این موارد را از قبل مشخص کند و در صورت نداشتن توانایی در این بخش، دعوت به جلسه بازگردانده شود.
۲. **دستور جلسه زمان‌بندی‌شده:** هیچ جلسه‌ای نباید بدون دستور کار برگزار شود. دستور جلسه باید همراه با زمان‌بندی دقیق برای هر بخش، ارسال شود.
۳. **پایان زودهنگام:** جلسات باید پنج دقیقه زودتر از زمان مقرر به پایان برسند تا افراد برای تماس‌ها یا جلسات بعدی خود آماده شوند و تداخلی پیش نیاید.
۴. **حضور هدفمند:** اگر تعداد موضوعات و افراد زیاد است، بهتر است افراد فقط در بخش‌های مربوط به خود شرکت کنند تا زمان آن‌ها برای کارهای با بازدهی بالاتر هدر نرود.



هرولد همچنین به این نکته اشاره می‌کند که دیر آمدن مدیرعامل به جلسه، این پیام را منتقل می‌کند که وقت او باارزش‌تر از وقت دیگران است و این امر به فرهنگ سازمانی آسیب می‌زند؛ بنابراین در فرایند استخدام جایگزین مدیر، باید به این‌گونه رفتارهای فردی توجه کرد.

مدیریت هوشمندانه ملاقات‌های کوتاه

کامرون هرولد برای جلسات کوتاه مانند تماس‌های آشنایی ۳۰ دقیقه‌ای، یک ساختار ساده و موثر پیشنهاد می‌دهد. این ساختار به مدیرانی که درگیر فرایند استخدام جایگزین مدیر هستند، کمک می‌کند از زمان خود به بهترین شکل استفاده کنند.

ساختار پیشنهادی به شرح زیر است:

- **۱۰ دقیقه اول:** به معرفی طرف مقابل و شنیدن صحبت‌های او اختصاص یابد.
- **۱۰ دقیقه دوم:** به معرفی خود و سازمانتان بپردازید.
- **۵ دقیقه سوم:** برای جمع‌بندی درباره نحوه کمک متقابل و فرصت‌های همکاری اختصاص یابد.
- **۵ دقیقه پایانی:** برای اتمام جلسه و آماده شدن برای تماس یا فعالیت بعدی در نظر گرفته شود.

این رویکرد ساختاریافته، از اتلاف زمان جلوگیری می‌کند و به جلسات معنا می‌بخشد. با پیروی از این روش، افراد می‌توانند به‌جای پرداختن به جزئیات غیرضروری، سریعاً به موضوعات اصلی بپردازند و فضایی برای گفتگوهای عمیق‌تر در جلسات بعدی باقی بگذارند. این موضوع به‌ویژه در فرایند استخدام جایگزین مدیر که زمان و تمرکز در آن بسیار حیاتی است، اهمیت دارد.

اخراج و جایگزینی: درسی از رشد واقعی

یکی از تاثیرگذارترین بخش‌های گفت‌وگو، داستان واقعی پایان همکاری کامرون هرولد با شرکت GOT-JUNK-۸۰۰-۱ است. مدیرعامل شرکت، برایان، تصمیم گرفت هرولد را اخراج کند؛ زیرا به این نتیجه رسیده بود هرولد برای مرحله بعدی رشد شرکت، یعنی از ۱۰۰ میلیون به یک میلیارد دلار، فرد مناسبی نیست. این جدایی، با وجود سال‌ها همکاری و دوستی، برای هر دو نفر دردناک بود.

مدیریت تغییرات در مسیر رشد

هرولد این تجربه را «شکننده» و همراه با حس خیانت توصیف می‌کند و می‌گوید بازسازی رابطه و اعتماد میان آن‌ها چهار سال طول کشید؛ باین‌حال هر دو بعدها متوجه شدند تصمیم استخدام جایگزین مدیر برای رشد شرکت در آن مقطع زمانی، کاملاً ضروری بود. درس مهم این داستان این است حتی عمیق‌ترین روابط کاری نیز ممکن است به دلیل نیازهای در حال تغییر کسب‌وکار، نیاز به تغییر پیدا کنند. نحوه مدیریت این تغییرات، تعیین‌کننده سلامت آینده سازمان و روابط آن است.

هرولد توصیه می‌کند این نوع جایگزینی‌ها را با همدلی و به‌صورت حرفه‌ای انجام دهید تا کمترین آسیب به اعتماد و فرهنگ شرکت وارد شود. او در کتاب خود، فصلی با عنوان «وقتی جشن تمام می‌شود» دارد که به همین موضوع پرداخته و اهمیت مدیریت درست فرایند استخدام جایگزین مدیر را در مراحل مختلف رشد سازمان توضیح می‌دهد.

این موضوع نشان می‌دهد استخدام جایگزین مدیر در زمان مناسب، یک تصمیم استراتژیک برای رشد است و نباید به‌عنوان یک شکست شخصی تلقی شود.

شناسایی «بازیکنان A»

بسیاری از مدیران دنبال یافتن و استخدام جایگزین مدیر یا «بازیکنان A» برای تیم خود هستند. کامرون هرولد در پاسخ به این پرسش، تاکید می‌کند موفقیت در این

امر به سیستم‌های دقیق و آموزش تیم مصاحبه‌کننده وابسته است. این روند تنها به یک مصاحبه ساده محدود نمی‌شود و شامل مراحل به‌خصوصی است.

تکنیک‌های عملی برای شناسایی بازیکنان A آموزش مصاحبه‌کنندگان

هرولد معتقد است تیم‌های استخدام باید برای پرسیدن سوالات دقیق و درخواست شواهد عملی آموزش ببینند (مثلاً: «دفتر روزانه‌ات را نشان بده»).

تعریف ویژگی‌های رفتاری

قبل از هر چیز، باید ویژگی‌های رفتاری مورد نیاز برای نقش را با دقت تعریف کنید. به‌عنوان مثال، اگر دنبال فردی «تسلیم‌ناپذیر» هستید، باید این ویژگی را به‌صورت عملیاتی تعریف کنید (مثلاً «فردی که برای عبور از هر مانعی تلاش می‌کند»؛ سپس، سوالات مصاحبه را بر اساس این ویژگی‌ها طراحی کنید.

تفکیک مصاحبه‌ها

مصاحبه‌ها باید به دو بخش مجزا تقسیم شوند:

- یک تیم بر سنجش مهارت‌های فنی و تخصصی (با کمک کارشناسان) تمرکز کند.
- تیم دیگر بر ارزیابی فرهنگی و تطابق رفتاری تمرکز کند.

استفاده از تهدید بازخورد مرجع (TORC)

این روش شامل آگاه کردن داوطلب از بررسی دقیق مراجع و شفافیت در این زمینه است که کمک می‌کند مطمئن شوید اطلاعات ارائه شده توسط او دقیق و قابل‌اعتماد هستند.

هرولد با اشاره به یک مثال عملی، توضیح می‌دهد وقتی فردی ادعا می‌کند در مدیریت زمان عالی است، از او بخواهید دفتر برنامه‌ریزی روزانه‌اش را نشان دهد. این کار تفاوت بین دانستن تئوری و اجرای واقعی کار را مشخص می‌کند و بخش مهمی از فرایند استخدام جایگزین مدیر است.

۱۲ مهارت رهبری نرم که هر مدیر باید مسلط باشد

کامرون لیستی از مهارت‌های اساسی رهبری که باید در سازمان آموزش داده شوند را معرفی می‌کند. او معتقد است بسیاری از سیستم‌های مدیریتی ابزار را ارائه می‌دهند؛ اما مهارت‌های اجرای آن ابزار را آموزش نمی‌دهند. فهرست این مهارت‌ها به طور خلاصه عبارتند از:

- رهبری موقعیتی (
- کوچینگ و جلسات یک‌به‌یک
- تفویض اختیار
- مدیریت زمان
- مدیریت پروژه
- مدیریت تعارض
- مصاحبه‌گری حرفه‌ای
- برگزاری جلسات مؤثر
- برگرداندن اهداف به برنامه‌های عملیاتی
- تبیین و انتقال چشم‌انداز
- و سایر مهارت‌های نرم مرتبط

او توصیه می‌کند هر کارمند مدیریتی، حداقل باید سطح برنزی از توانایی را در همه این مهارت‌ها داشته باشد؛ سطح نقره‌ای خیلی خوب است و سطح طلائی یعنی آن فرد می‌تواند دیگران را نیز آموزش دهد و گواهی کند. وقتی سازمان بتواند این سطوح را پیاده کند، بسیاری از مشکلات عملیاتی ریشه‌کن می‌شود.

هوش مصنوعی: دستیار یا تهدید؟

کامرون هرولد تاکید می‌کند هوش مصنوعی یک ابزار قدرتمند است؛ نه جایگزینی برای رهبری انسانی. او کاربردهای عملی و جالبی از هوش مصنوعی در سازمان‌ها ارائه می‌دهد که می‌تواند به مدیران در فرایندهایی مانند استخدام جایگزین مدیر کمک کند.

برای مثال، شرکت‌هایی مانند Mindvalley از عامل‌های هوش مصنوعی با نام‌های مشخص استفاده می‌کنند که به‌عنوان عضوی از تیم، در جلسات استراتژیک حاضر شده و تحلیل‌ها و پیشنهادهای لازم را در لحظه ارائه می‌دهند.

کاربردهای هوشمندانه هوش مصنوعی در مدیریت

هرولد کاربردهای عملی هوش مصنوعی را در موارد زیر خلاصه می‌کند:

- **حضور در جلسات:** هوش مصنوعی می‌تواند به‌عنوان یک دستیار در جلسات طوفان فکری شرکت کرده و به تولید و تحلیل ایده‌ها کمک کند.
- **خلاصه‌سازی:** هوش مصنوعی قادر است جلسات را خلاصه کرده و یادداشت‌های عملیاتی (meeting summaries) تهیه کند که باعث صرفه‌جویی در وقت تیم می‌شود.
- **پشتیبانی در استخدام:** هوش مصنوعی می‌تواند بر اساس ویژگی‌های رفتاری مورد نیاز برای یک نقش، پرسش‌های مصاحبه را طراحی کند و به فرایند استخدام جایگزین مدیر، سرعت ببخشد.
- **شفاف‌سازی چشم‌انداز:** هوش مصنوعی می‌تواند در نوشتن و شفاف‌سازی Vivid Vision کمک کند.

هرولد تاکید می‌کند هوش مصنوعی باید بر اساس نقش خود در جلسه دعوت شود. اگر جلسه فقط برای اطلاع‌رسانی است، نیازی به حضور آن نیست؛ اما اگر جلسه برای تصمیم‌گیری است، هوش مصنوعی می‌تواند با ارائه تحلیل‌های پشتیبان، به فرایند تصمیم‌گیری کمک کند؛ با این حال تعامل انسانی و مهارت‌های نرم، همچنان سنگ‌بنای

اصلی رهبری و مدیریت باقی خواهند ماند و هوش مصنوعی تنها یک ابزار کمک‌کننده است.

فرهنگ، عنوان و حقوق؛ ارتباطی که نباید نادیده گرفت

یکی از هشدارهای مهم کامرون هرولد در فرایند استخدام جایگزین مدیر، توجه به تناسب بین عنوان شغلی، اختیارات و حقوق است. او تاکید می‌کند نباید به فردی عنوان COO بدهید؛ درحالی‌که حقوقی معادل یک مدیر میانی دریافت می‌کند. این پدیده که هرولد آن را «تورم عنوان» می‌نامد، باعث سردرگمی درونی و ایجاد انتظارات نادرست در سازمان می‌شود.

علاوه‌براین، هنگام استخدام جایگزین مدیر یا یک بازیکن کلیدی، هم‌راستایی او با فرهنگ و ارزش‌های سازمان بسیار حیاتی است. در نظر داشته باشید نیازهای سازمان در مراحل مختلف رشد تغییر می‌کند؛ فردی که برای رشد شرکت از ۲ میلیون به ۱۰۰ میلیون دلار مناسب بوده، لزوماً برای رساندن آن به یک میلیارد دلار مناسب نیست؛ بنابراین تعریف نقش نفر دوم باید بر اساس فصل رشد فعلی و آینده شرکت انجام شود.

چک‌لیست عملی برای مدیران

در پایان این مقاله کاربردی، یک چک‌لیست عملی بر اساس آموزه‌های کامرون هرولد تهیه شده است تا به مدیران در فرایند استخدام جایگزین مدیر یا بازتعریف نقش نفر دوم کمک کند. با پیروی از این نکات، می‌توانید ساختار سازمان خود را بهبود بخشید و برای رشد آماده شوید.

- ۱. خودشناسی:** فهرست نقاط ضعف و فعالیت‌هایی که از انجامشان خسته می‌شوید را بنویسید. با وارونه کردن این فهرست، وظایف اصلی نفر دوم مشخص خواهد شد.
- ۲. خلق چشم‌انداز شفاف:** یک چشم‌انداز شفاف سه ساله بنویسید و آن را با تمام

تیم و ذی‌نفعان به اشتراک بگذارید تا همه در یک مسیر هم‌راستا حرکت کنند.

۳. مدیریت جلسات: هرگز بدون داشتن هدف و دستور جلسه، جلسه‌ای برگزار

نکنید. قانون پایان پنج دقیقه زودتر را اجرا کنید تا به وقت دیگران احترام بگذارید.

۴. سیستم استخدام قوی: تیم مصاحبه‌کننده را آموزش دهید. از آن‌ها بخواهید

سوالات رفتاری بپرسند، دنبال شواهد عملی باشند و بررسی مراجع را به یک سیستم

استاندارد تبدیل کنند.

۵. تناسب عنوان و حقوق: ساختار سلسله‌مراتب سازمان را به‌گونه‌ای تعریف کنید

که عنوان‌های شغلی با میزان حقوق و اختیارات آن‌ها همخوانی داشته باشند تا از

«تورم عنوان» جلوگیری شود.

۶. آموزش مهارت‌های نرم: یک برنامه آموزشی برای ۱۲ مهارت رهبری نرم طراحی کنید

و سطوح توانمندی (برنزی، نقره‌ای، طلایی) را برای مدیران تعیین کنید.

۷. بهره‌گیری از هوش مصنوعی: هوش مصنوعی را به‌عنوان یک دستیار بپذیرید و از

آن برای کاربردهای مشخصی مانند تحلیل، خلاصه‌سازی جلسات و تولید پرسش‌های

مصاحبه استفاده کنید.

۸. پذیرش تغییر: به یاد داشته باشید در مسیر رشد، ممکن است نیاز به جابجایی

افراد کلیدی باشد. این یک شکست شخصی نیست؛ بلکه بخشی از مسیر رشد و بلوغ

سازمان است.

سخن نهایی

کامرون هرولد یادآوری می‌کند ساخت یک سازمان عالی، ترکیبی از هنر و روش است.

این هنر، در خلق یک چشم‌انداز شفاف و درک نقش حیاتی جایگزین مدیر مناسب

نهفته است. نفر دوم مناسب تنها کسی نیست که وظایف عملیاتی را اجرا کند؛ بلکه

او آینده‌ای مکمل برای مدیرعامل است تا بتواند بر استعدادها استراتژیک خود تمرکز

کرده و سازمان را به سطح بعدی برساند.

اگر می‌خواهید سازمانتان رشد کند، از همین امروز این سه کار را انجام دهید:

۱. یک چشم‌انداز روشن سه‌ساله بنویسید.
 ۲. فهرستی از فعالیت‌هایی که باید به دیگران واگذار شوند تهیه کنید.
 ۳. یک سیستم مصاحبه و آموزش برای مهارت‌های رهبری نرم ایجاد کنید.
- زندگی کسب‌وکار شما از همین تصمیم‌ها تغییر خواهد کرد. به یاد داشته باشید: «استخدام جایگزین مدیر، درست می‌تواند تفاوت بین رشد تدریجی و رشد انفجاری را ایجاد کند».
- برای آشنایی بیشتر با اصول رهبری در عمل و الهام گرفتن از یک مدیر موفق، پیشنهاد می‌کنیم مقاله «[اصول رهبری ساتیا نادلا](#)» را در وب‌سایت مدیرسبز مطالعه کنید.