



توسعه مدیران اجرایی، امروز ضروری و فردا حیاتی است

یک مدل مفهومی برای توسعه اثربخشی مدیران اجرایی

علیرضا علی احمدی
عضو هیات علمی دانشگاه علم و صنعت ایران

رهاغافاریان
مدیرعامل صنایع الکترونیک ایران (صایران)

چکیده

در این مقاله به موضوع توسعه مدیران اجرایی پرداخته شده است. هرچند اهمیت این امر بر هیچکس پوشیده نیست ولی همواره بررسی و تدقیق، ابعاد تازه‌ای از موضوع را آشکار می‌سازد. مقاله سعی می‌کند به یک سوال اساسی در مورد عوامل اثربخشی یک مدیر اجرایی و روشهای توسعه آن پاسخ دهد. مقاله در ابتدا تلاش دارد تا مفاهیم دقیق «اثربخشی»، «توسعه» و «خصوصیات» مدیریتی را مشخص کند. پس از آن، بررسی مولفه‌ها و تنظیم روابط ساختاری مابین آنها به یک مدل تحلیلی می‌انجامد. این مدل که متناظر با سوال اساسی مطرح شده است، به‌عنوان یک مدل تحقیق برای طراحی و اعتبار بخشی یک الگوی توسعه مدیریتی پیشنهاد می‌شود. الگویی که می‌تواند به روش مطمئنی برای دستیابی به مدیران اجرایی کارساز منجر شود.

مقدمه: پیترو دراگر (PETER DRUCKER) طی مصاحبه‌ای درخصوص نظام نوین اقتصاد جهانی می‌گوید: «عوامل سنتی تولید یعنی زمین، کار و حتی سرمایه، دیگر برای هیچ کشوری امتیاز رقابتی ویژه‌ای به حساب نمی‌آید. در مقابل توان «مدیریت» به‌عنوان عامل انکارناپذیر موفقیت در تولید درآمده است»^(۱). در اقتصاد صنعتی امروز

که در آن مواد خام هر روز بیش از پیش نقش خود را در ساختار هزینه محصول از دست می‌دهد. * اتوماسیون به‌طرزی سیری‌ناپذیر سهم نیروی کار را می‌بلعد و سرمایه برای باوروری (به‌دنبال یک کسب‌وکار سودآور) قاره به قاره جهان را در می‌نوردد، آنچه در صحنه رقابتهای جهانی تعیین‌کننده می‌ماند نقش مدیریت است.

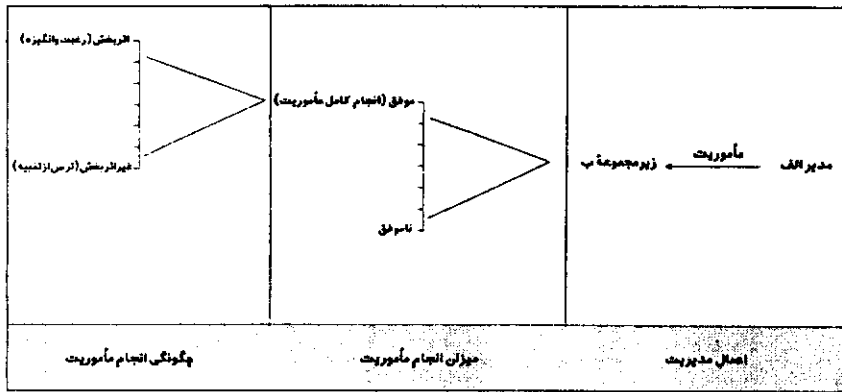
امروز در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد. بیل گیتز (B.GATES)، برای مایکروسافت (MICRO-SOFT)، آندرو گرو (A.GROVE) برای اینتل (INTEL)، کونوسوکی ماتسوشیتا (K.MATSUSHITA) برای ماتسوشیتا و گرتسنر (L.V.GERTSNER) برای IBM، نقش آفرینان بزرگ این صحنه هستند. بزرگترین دغدغه دنیای کسب‌وکار امروز، دستیابی به مدیران تحول‌زاست. استن شیه (S.SHIH) مدیرعامل شرکت ۷ میلیارد دلاری ACER، در استراتژی خود، تربیت ۲۰۰ مدیر اجرایی را در رأس برنامه‌ها قرار داده است. وی در سخنرانی خود می‌گوید: «شما مدیر تربیت کنید، همه چیز خودش می‌آید»^(۲).

در دنیا بیش از یکصد دانشگاه، دوره‌های رسمی مدیریت اجرایی را ارائه می‌کنند^(۳) و چندین برابر این تعداد، توسط انستیتوهای مخصوص توسعه مدیران به‌اجرا درمی‌آید، سالانه بیش از یکصد هزار نفر فارغ‌التحصیل رشته‌های مدیریتی به جهان عرضه می‌شود، ولی

هنوز مدیران اجرایی اثربخش کمی هستند. سوال اساسی این است که: اثربخشی یک مدیر اجرایی به چه خصوصیتی بستگی دارد و چگونه می‌توان این خصوصیات را از طریق روش‌های اکتسابی توسعه داد؟

معرفی: ماهیت چندبعدی کار مدیریت و پیچیدگی آن، دستیابی به یک الگوی یکنواخت، همه‌پذیر و موثر مدیریتی را امری امکان‌ناپذیر ساخته و به جای آن تلاش در جهت توسعه الگوهای متناسب با عوامل محیطی و ساختاری سازمانها جایگزین شده است. ما در این مقاله به تشریح یک مدیر موفق نمی‌پردازیم، توصیه‌ای نیز برای روش‌های توسعه مدیریت نخواهیم داشت، بلکه آنچه موردنظر قرار دارد، طراحی یک مدل تحقیق برای انجام مطالعات نظری و میدانی، پیرامون عوامل اثربخشی مدیران اجرایی است. این مقاله و مدل تحقیق، راه را برای کار بعدی (اجرای مدل و انجام تحقیق) با هدف دستیابی به الگوی توسعه مدیران اجرایی، متناسب با شرایط کشور می‌گشاید. کاری که می‌تواند توسط دیگران به انجام برسد.

آغاز راه با سوال اساسی: اجازه دهید به سوال اساسی مقاله بازگردیم: اثربخشی یک مدیر اجرایی به چه خصوصیتی بستگی دارد و چگونه می‌توان این خصوصیات را از طریق روش‌های اکتسابی توسعه داد؟ این سوال چند گزاره از اهداف کار را بیان داشته است و درعین حال چند سوال مفهومی را نیز به همراه خود دارد. اولین پیش‌فرض سوال آغازین این است که اثربخشی مدیر با خصوصیات وی مرتبط است و بلافاصله گزاره دوم چنین بیان می‌کند که این خصوصیات قابل توسعه هستند و با توسعه آنها (متغیرهای مستقل) اثربخشی مدیران نیز بهبود می‌یابد (متغیر وابسته). سوئین محتوای گزاره‌ای این سوال مشخص می‌کند که در این بررسی، خصوصیتی موردنظر هستند که از طریق اکتسابی (آموزشی و تربیتی) قابل توسعه باشند، این بدین مفهوم است که خصوصیات ذاتی که روش‌های توسعه‌ای برای آن شناخته نشده است

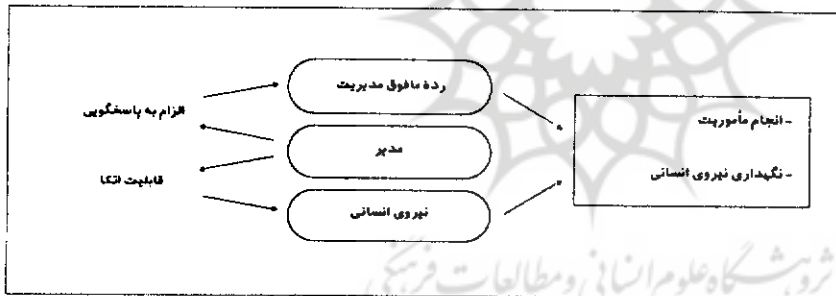


شکل ۲ - اثربخشی و موفقیت مدیران (نظریه LUTHANS)

براساس این نظریه، چنانچه این امر از طریق قدرت رهبری (مدیر الف) و یا رغبت و انگیزه (زیرمجموعه ب) صورت پذیرفته باشد، فرایند به نحو اثربخشی انجام گرفته است و چنانچه ترس از تنبیه و یا امید به تشویق مبنای انجام کار باشد، میزان اثربخشی، پایین ارزیابی می شود. از دیگر کسانی که به موضوع اثربخشی مدیران پرداخته اند شرمهورن (J.SCHERMERHORN) و همکاران وی هستند. آنها از مدیر اثربخش با دو شاخص یاد می کنند:

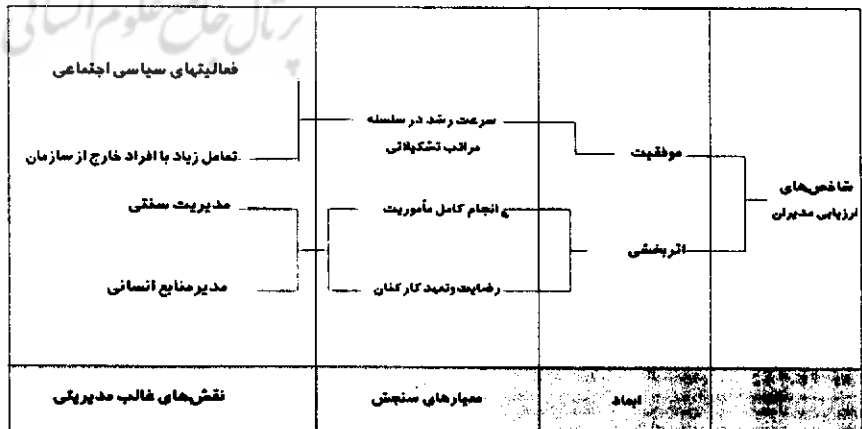
خارجی سازمان معطوف ساخته و کمتر متوجه منابع انسانی و مدیریت سنتی (برنامه ریزی، کنترل و...) هستند، این در حالی است که بیشترین توان یک مدیر اثربخش صرف مدیریت سنتی و منابع انسانی می شود. (شکل ۱)

کرسی و بلانچارد (P.HERSEY AND K.BLANCHARD) نیز به نحو مشابهی اثربخشی و مدیریت را از هم تفکیک می کنند. (۵) آنان میزان تحقق اهداف مقرر توسط مدیر (الف) که توسط زیرمجموعه (ب) انجام می شود را شاخص موفقیت وی می دانند (شکل ۲).



شکل ۳ - اثربخشی مدیران (J. Schermerhorn)

- انجام کامل مأموریت از نظر کمی و کیفی. و
 - نگهداری نیروی انسانی (۶). در الگوی شرمهورن انجام کامل مأموریت به سبب لزوم پاسخگویی به رده مافوق و نگهداری نیروی انسانی به لحاظ تکیه اصولی مدیر (برای انجام مأموریت) به منابع انسانی، چالشهای اصلی مدیریت به شمار می آید. (شکل ۳)
- در این الگو نیز اثربخشی مدیریت در قالب دو مولفه تبیین شده است و این دو با میزان انجام مأموریت (از نظر کمی و کیفی) و نگهداری نیروی انسانی (از نظر رضایت و تعهد) ارزیابی می شوند. چگونه می توان شاخصه های اثربخشی را در مدیران بهبود بخشید؟



شکل ۱ - اثربخشی و موفقیت مدیران (نظریه Luthans)

شکل ۴ - خصوصیات رهبری (GARY.YUKI)

ویژگیهای ذاتی	مهارتها
- برابری بودن	- آموزش
- مصروفیت	- مهارتهای فزونی
- اعتماد به نفس	- خلاقیت
- مقاوم بودن در مقابل فشار	- سیاست
- مسئولیت پذیری	- سخنوری
	- اطلاع از کار
	- ساختاریافتهگی
	- پیگیری
	- مهارتهای اجتماعی
	- تطابق با موقعیت
	- اطلاع از محیط
	- تمایل به موفقیت
	- اظهارکنندگی
	- همکاری
	- تصمیم گیری
	- قابل اتکا بودن

۲-۳ - توسعه مدیران: توسعه مدیریت از دیدگاههای گوناگونی تعریف شده ولی آنچه در کلیه این تعاریف تشابه دارد «موضوع هدف» است. بررسی تعاریف ارائه شده نشان می‌دهد که برنامه‌های توسعه مدیران همه در جهت «بهبود اثربخشی» هدفگذاری شده است. برای نمونه چند تعریف معتبر ذکر می‌شود: (۷)

● آژانس خدمات پرورشی، ۱۹۷۷: توسعه مدیران عبارتست از بهبود «اثربخشی» مدیریتی از طریق فرایندهای برنامه‌ریزی شده و حساب شده یادگیری.

● مامفورد (MUMFORD - 1989): عبارتهای «آموزش مدیران»، «توسعه مدیریت» و «توسعه سازمانی» از نظر تئوری و عمل در هم ادغام شده‌اند. توسعه مدیریت عبارتست از فرایند جامعی که طی آن مدیران «اثربخشی» را آموخته و رشد می‌کنند. در این توسعه، اثربخشی مدیریتی از طریق فرایندهای یادگیری برنامه‌ریزی شده و حساب شده افزایش می‌یابد.

● هاریسون (HARRISON - 1995): توسعه مدیریتی عبارت است از فرایندهای مستمر و برنامه‌ریزی شده‌ای که در یک محیط مساعد و عملی یادگیری، «اثربخشی» مدیران را در کلیه سطوح، به منظور تامین نیازمندهای سازمان و تقویت قابلیت‌های استراتژیک آن ایجاد می‌کند.

● مارگریسون (MARGRISON - 1991): بورگوین (BOURGOYNE - 1988) و شرودر (SCHRODER - 1989) نیز تعاریف مشابهی ارائه کرده‌اند که در همه آنها توسعه مدیران به عنوان روشی برای بهبود اثربخشی عنوان شده است. توسعه مدیریتی، ابعاد آموزشی (توسعه دانش نظری) و تربیتی (توسعه مهارتهای عملی) را شامل می‌شود و طیف وسیعی از روشها و فرایندهای رسمی و غیررسمی را دربرمی‌گیرد. امروزه دانش توسعه مدیران روشهای متنوع و پیچیده‌ای را پیشنهاد می‌کند که همه آنها بر اصول آموزش بزرگسالان - یعنی کسانی که در مقابل یادگیری مقاومت می‌کنند - بنا شده است.

● جی کانجر (JAY CONGER) استاد دانشگاه هاروارد، تربیت مدیران را به چهار بخش تفکیک می‌کند. وی سه بخش اول، شامل توسعه ادراکات ذهنی، کسب مهارت و بازخور گرفتن را ابعاد مهارتی و ذهنی مدیر می‌داند و روش‌هایی همچون کلاس درس، سخنرانی، مطالعه موردی، کارگاه و شبیه‌سازی را برای توسعه آنها توصیه می‌کند. کانجر در بخش چهارم، توجه خود را به

رشد شخصیتی مدیر معطوف ساخته و معتقد است برخلاف سه بعد قبلی، این بعد توسعه به ابعاد روحی و احساسی تکیه داشته و با ابزار و تکنیک‌های روانشناسی مرتبط هستند. (۸)

در این جهان هیچ چیز از حرکت نایستاده و جستجو برای کشف و تدوین روشهای بدیع و موثرتر توسعه اثربخشی مدیران یک آهنگ بی‌پایان است.

۳-۳ - خصوصیات اصلی مدیران: در این جستار هدف: بهبود اثربخشی، و روش: توسعه مدیر است. سومین نهاد نهفته در سوال اساسی مقاله «خصوصیات» مدیر است. چه خصوصیتی در اثربخشی مدیران موثر است؟ ابعاد و مؤلفه‌های هریک چیستند؟

در این خصوص، نظریات متعدد و متنوعی وجود دارد. برخی از محققان خصوصیات فیزیکی، ذهنی و شخصیتی یک مدیر را به عنوان ویژگی‌های اصلی طبقه‌بندی مدیران ذکر کرده‌اند، برخی دیگر روش طبقه‌بندی می‌ریز بریگز (MYERS BRIGGS) که براساس نظریات روانشناسانه کارل یونگ (CARL JUNG) بنا شده است را مبنای خصوصیات مدیران قرار می‌دهند. کسک پاتریک (S.KIRKPATRICK) انگیزه‌های شخصی، تمایل به رهبری، اعتماد به نفس، دانش کسب‌وکار، خلاقیت و افکار نو، تاثیرگذاری مثبت، قابلیت‌های فکری، جذابیت، انعطاف و صداقت را به عنوان ده خصوصیت عمده رهبری در مدیریت ذکر می‌کند. (۹) دوبرین (A.DUBRIN) و همکاران وی خصوصیات مرتبط با اثربخشی مدیران را عواملی همچون مهارتهای درکی (مهارت در تشخیص مشکل،

مهارت در حل مشکل، درون‌یابی افراد و شرایط، مهارتهای فردی و حرفه‌ای، و ویژگیهای شخصیتی (اعتماد به نفس، تمایل به قدرت، تمایل به موفقیت، خوش‌مشربی، شوق و ذوق، دید بلند)

و قابلیت‌های ارتباطی با زیرمجموعه (حساسیت، حمایتگری، انتظارات بالا) پیشنهاد می‌کند. (۱۰) گاری یوکی (G.YUKI) خصوصیات رهبری یک مدیر را به دو گروه ویژگیهای ذاتی و مهارتها تقسیم کرده است. (شکل ۴) (۱۱)

ویستن و کامرون (WHETTEN AND CAMERON) نیز مدلی برای خصوصیات مدیران ارائه کرده‌اند. آنها این خصوصیات را به دو گروه مهارتهای فردی و مهارتهای ارتباطی تقسیم کرده‌اند. (شکل ۵) (۱۲)

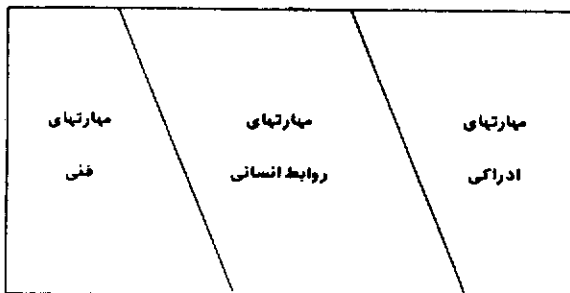
رابرت کتز (R.KATZ) مدل دیگری را برای مهارتهای مدیریتی پیشنهاد می‌کند: مهارتهای ادراکی، مهارتهای ارتباطات انسانی و مهارتهای فنی. وی معتقد است که میزان این مهارتها برحسب سطح مدیریت تغییر می‌کند به نحوی که در رده‌های تشکیلاتی بالاتر، خصوصیت مدیریتی غالب، مهارتهای ادراکی است، درحالی که در سطوح سرپرستی و عملیاتی، مهارتهای فنی نقش‌آفرینان اصلی هستند. (شکل ۶) (۱۳)

تفاوتها و گوناگونی نگرش نظریات مذکور، موید این واقعیت است که خصوصیات بهینه‌ساز مدیریتی برحسب شرایط متفاوت است، با وجود این، جمع‌بندی آراء، یک الگوی کلی درمورد خصوصیات و مهارتهای اثربخش مدیران اجرایی را ارائه می‌کند. این خصوصیات به دو گروه خصوصیات فردی و خصوصیات اجتماعی

ب - مهارتها - یکی از مهمترین عوامل اثربخشی مدیر، مهارتهای اوست. مهارت بنابه تعریف عبارتست از توانایی تبدیل علم به عمل و نتیجه آن کیفیت عملکرد است. (۱۵) در بخش ۳-۳ مدلهای متعددی برای طبقه‌بندی مهارتهای مدیریتی ارائه گردید، بتلی (T.BATLEY-1989) نیز یک فهرست از مهارتهای مهم مدیریتی را ارائه کرده است. (۱۶)

مدلها و فهرست‌هایی از این قبیل بر تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی و یا الگوهای

مدیریت ارشد
مدیریت میانی
مدیریت عملیاتی



شکل ۶- مهارتهای مدیریتی در سطوح مختلف (R. Katz)

نقش کلان
نقش خرد

پاسداری از ارزشهای اعتقادی	تغییر	تأمین منابع	اداره سازمان
مدیریت منابع انسانی	فعالیت‌های شبکه‌سازی	تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری	فعالیت‌های سنتن مدیریت
ابداع و خلاقیت			ارتباطات

نقش‌های مدیریتی
فعالیت‌های مدیریتی
عملیات مدیریتی

شکل ۷ - مدل رفتار - مدیریتی سه لایه‌ای

نقش‌های مدیریتی استوار است. یک الگوی رفتار مدیریتی جدید، رفتار مدیران را در سه لایه عملیات، فعالیتها و نقش‌های مدیریتی طبقه‌بندی کرده است. (شکل ۷) (۱۷)

بر اساس این مدل، مهارتهای پایه‌ای لازم برای انجام عملیات مدیریتی به سه گروه اصلی تقسیم می‌شوند: مهارتهای ارتباطی، مهارتهای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری و مهارتهای مرتبط با ابداع و خلاقیت. این مهارتها مبنایی برای موفقیت مدیر در انجام فعالیت‌های مدیریتی و در نهایت ایفای نقش‌های مدیریتی هستند.

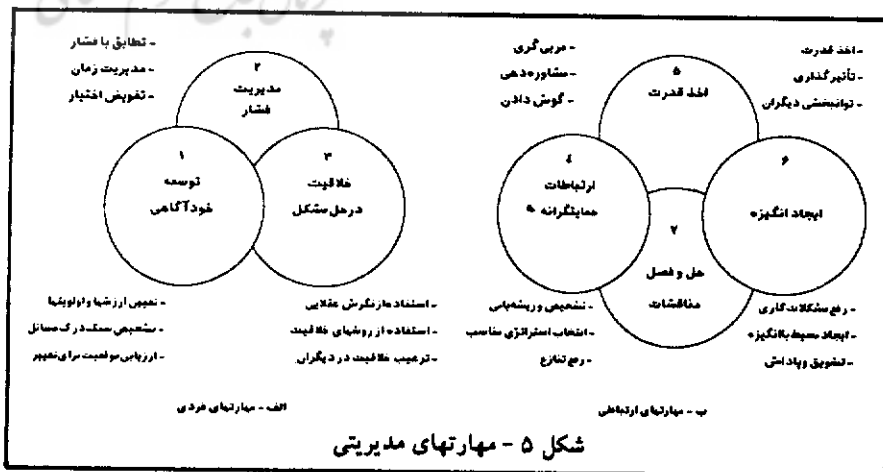
این الگو، در نگاه اول با الگوی پیشنهادی کاتز تفاوت‌هایی را دارد چراکه در آن ذکر از مهارتهای فنی نگردیده است. ولی توجه به این امر که الگوی کاتز سطوح پایین مدیریتی تا سرپرستی خطوط تولید (جایی که مهارتهای فنی اهمیت زیادی دارد) را می‌پوشاند ولی الگوی حاضر مربوط به مدیران اجرایی (رده ارشد سازمان که در آن مهارتهای فنی اهمیت بالایی ندارد) است این تفاوت را توجیه می‌کند. در عوض مهارتهای ادراکی (که در رده بالای سازمانی اهمیت زیادی دارد) در این مدل به دو مهارت: ۱ - ابداع و خلاقیت و ۲ - تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری که دو وجه بارز و متباین فعالیت‌های ذهنی مدیر است تفکیک

مدیریت و رهبری، مدیریت منابع انسانی، اصول سازماندهی، نظریه‌های اقتصادی و فرایندهای بازار، مدیریت دولتی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مباحث کیفیت و بهره‌وری مدیریت بر منابع، مدیریت تغییر، روشهای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری، مهارتهای سیاسی در مدیریت، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، برنامه‌ریزی و ارزیابی خطوط مشی سازمانی، کاربرد کامپیوتر، کسب‌وکار بین‌المللی، توسعه و اداره تیم‌های کاری، باز مهندسی فرایندها، مشتری‌گرایی، تجزیه و تحلیل حسابهای مالی و مباحث حقوقی کسب‌وکار عنوانین استخراج شده از چند دوره مدیریتی هستند. (۱۴)

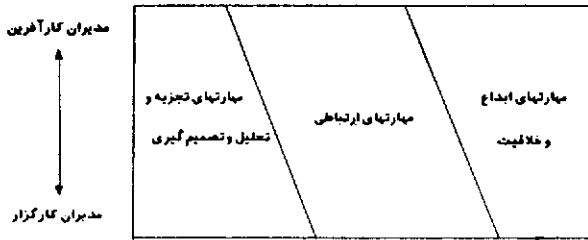
و در بعد دیگر به خصوصیات ذاتی و خصوصیات اکتسابی قابل تقسیم هستند. در این تقسیم‌بندیها طبیعتاً وجوه مشترکی نیز وجود دارد که این امر، از ارتباط ضروری مابین مباحث نظری و عملی مدیریت سرچشمه گرفته است.

۱-۳-۳ - خصوصیات فردی: خصوصیات فردی ویژگیهایی هستند که چگونگی رفتار فرد و یا نحوه نگرش وی به رفتار دیگران را تعیین می‌کند. این ویژگیها ساختار مشخصه‌ای فرد را تشکیل می‌دهند و معرف شخصیت حرفه‌ای وی هستند. این خصوصیات به دو گروه خصوصیات اکتسابی (قابل توسعه) و خصوصیات ذاتی (غیرقابل توسعه) تقسیم می‌شود. ** و آنچه در این مقاله مورد نظر قرار دارد ابعاد قابل توسعه است.

الف - دانش و معلومات حرفه‌ای - آگاهی از دانش مدیریت یک عامل موثر در اثربخشی مدیران به‌شمار می‌آید. تلاش برای ارائه سرفصل این عنوان به فهرست طویلی منجر خواهد شد ولی خصوصیات ساختاری سازمان، شرایط محیطی و ماهیت شغلی مدیر، در عمل مبنایی برای انتخاب‌گری از این فهرست است. اصول



شکل ۵ - مهارتهای مدیریتی



شکل ۸ - الگوی مهارت‌های مدیران اجرایی

گردیده است. آیا این دو مهارت برای کلیه مدیران اجرایی یکسان است؟ می‌توان این‌گونه توضیح داد که مدیران «کارآفرین» بیشتر توانمندی خود را بر ابداع و خلاقیت استوار می‌سازند و در مقابل بخش اعظمی از توان مدیران «کارگزار» مصروف تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری می‌شود. (شکل ۸)

مدیران کارآفرین از طریق بررسی نوع ارتباطات، از مدیران کارگزار قابل تمیز هستند. مدیرانی که حجم مکاتبات آغازین آنها (مکاتباتی که ابتدا به ساکن از دفتر آنان شروع می‌شود) به حجم مکاتباتی که در پاسخ به مکاتبات وارده انجام می‌گیرد فزونی داشته باشد ماهیت کارآفرینی داشته و در مقابل مدیرانی که اغلب مکاتبات آنان را پاسخگویی به مکاتبات دیگران (موضوعاتی که از سوی دیگران آغاز شده) تشکیل دهد، در فعالیت روزمره خود ماهیت کارگزاری را دارا هستند. همین منطبق در مورد ارتباطات شفاهی (تلفن - جلسات) نیز قابل تعمیم است.

ج - ویژگی‌های شخصیتی - خصوصیات شخصیتی یکی از عوامل مهم تاثیرگذار بر کیفیت عملکرد مدیران است. دانشمندان جامعه‌شناس، تناسب روحی فرد با شغل وی را یک عامل مهم در اثربخشی وی می‌دانند.

کالدول و اوریلی (۱۸) با انجام تحقیقات گسترده‌ای مشاغل را برحسب طبقه‌بندی‌های روانشناسی فردی، دسته‌بندی کرده‌اند. این مطالعه بعداً توسط باریک و مونت در میان تعدادی از مدیران آمریکایی انجام گردید و بار دیگر رابطه عوامل شخصیتی با عملکرد مدیران نشان داده شده است. (۱۹)

شخصیت عبارتست از مجموعه‌ای از الگوهای منحصر به فرد و نسبتاً ثابت رفتاری، احساسی و فکری که انسانها از خود بروز می‌دهند. (۲۰)

امروزه بسیاری از مطالعات روانشناسی فردی براساس تجزیه و تحلیل ابعاد پنج‌گانه شخصیتی لگدبرگ (تجربه‌پذیری و درون‌گرایی، برون‌گرایی، بشاشیت، میزان هوشیاری، ثبات احساسی) بنا می‌شود. در این مقاله بدون اینکه درصدد باشیم به مباحث عمیق روانشناسی شخصیت پرداخته شود عوامل شخصیتی موثر در عملکرد یک مدیر معرفی می‌شوند:

ج - ۱ - خوش‌بینی در مقابل بدبینی - مطالعاتی که درخصوص ویژگی خوش‌بینی مدیران انجام

شده (در این باره مطالعاتی توسط SUTTON (در STAW انجام شده است) نشان می‌دهد که خوش‌بینی شخصیتی در یک مدیر سبب افزایش صحت تصمیمات وی می‌گردد. همچنین این خصوصیت، همکاری گروهی را افزایش می‌دهد و استعداد اعمال مدیریت را تقویت می‌کند.

ج - ۲ - فردمن و روزنمن (M.FRIEDMAN & H.ROSENMAN) افراد را از نظر نحوه برخورد با کار به دو گروه A و B تقسیم کرده‌اند. براساس این نظریه، ویژگی‌های گروه A سرعت عمل، رقابت‌جویی و خشکی در برخوردهای کاری است و گروه B خونسردی و سهولت برخورد با موضوعها را از خود نشان می‌دهند. معمولاً درگیری گروه A با عناصر زیرمجموعه و هم‌رده خود بیش از گروه B است ولی دلیلی وجود ندارد که کیفیت عملکرد آنان بهتر از افراد گروه B باشد.

ج - ۳ - اعتماد به نفس نیز یکی دیگر از متغیرهای شخصیتی موثر است. برخی از محققان این ویژگی را به‌عنوان مهم‌ترین عامل شخصیت شغلی افراد دانسته‌اند. اعتماد به نفس از خوش‌بینی انسان نسبت به قابلیت‌های خود سرچشمه می‌گیرد، در چنین حالتی تمایل فرد برای اثبات این امر سبب ایجاد یک پیش‌رانه قوی برای انجام صحیح کارها می‌شود. ایجاد مهارت‌های کاری و الگوگیری از افراد موفق اسباب تقویت اعتماد به نفس به‌شمار می‌آیند.

● آنچه در صحنه رقابتهای جهانی تعیین‌کننده می‌ماند، نقش مدیریت است.

● بزرگترین دغدغه دنیای کسب‌وکار امروز، دستیابی به مدیران تحول‌زاست.

● سالانه در جهان بیش از ۱۰۰ هزار نفر در رشته مدیریت فارغ‌التحصیل می‌شوند ولی هنوز مدیران اجرایی اثربخش، حکم‌کیمیا را دارند.

ج - ۴ - خودباوری - اعتماد به نفس یکی از جنبه‌های برداشت فرد نسبت به خود است. یکی از دیگر جنبه‌های این نگرش، خودباوری است. اگر فرد در مورد رفتار، خصوصیات و عملکرد خود، نظر مثبتی داشته باشد با محیط کار فعال‌تر برخورد می‌کند و تمامی تواناییها و مهارت‌های خود را برای حل مشکلات کاری سازماندهی می‌کند. چنین ویژگی شخصیتی، اثربخشی مدیر را افزایش می‌دهد. ایجاد فضایی که مدیر احساس اعتبار و ارزشمندی نماید به خودباوری وی کمک می‌کند. ایجاد احساس امنیت و تعلق نیز در تقویت این ویژگی موثر است.

ج - ۵ - خودمراقبتی - حساس بودن به عکس‌العمل دیگران مبنای خود مراقبتی در رفتار انسانهاست. افراد (بسته به میزان این ویژگی) همواره رفتار خود را برای بیشترین و بهترین تاثیرگذاری بر روی مخاطب تنظیم می‌کنند. چنین خصوصیتی در شخصیت مدیران، آنان را در یک حلقه بسته کنترل رفتار قرار می‌دهد که می‌توان آن را مدیریت تاثیرگذاری دانست. این ویژگی شخصیتی ارتباطات مدیر را اثربخش‌تر و مطبوع‌تر سازد.

ج - ۶ - مسئولیت‌پذیری - نظریه مک‌گرگور در مورد انسانهای نوع X و Y یک طبقه‌بندی شخصیتی است. برخی از انسانها ذاتاً به قبول مسئولیت علاقه دارند و درجهت انجام مطلوب آن با انگیزه عمل می‌کنند. علاقه‌مندی به پذیرش مسئولیت با خودباوری افراد در ارتباط است و از تمایل آنان برای اثبات قابلیت‌های خود سرچشمه می‌گیرد.

د - نگرش و بینش - زندگی شغلی یک مدیر مملو از تصمیم‌گیری‌های سرنوشت‌ساز است. هیچ تصمیمی در یک محیط خالی از ارزش اتخاذ نمی‌شود. یک نگرش تحلیلی به فرایند تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که یکی از عملکردهای اصلی، موازنه ارزشی است. اخلاق کسب‌وکار و اخلاق معاشرت

عمومی نیز در ارتباطات یک مدیر نقش آفرین است. این خصوصیات در عملیات «ارتباطات» و «تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری» مدیریتی تأثیرگذارند. یک سوال اساسی دیگر این است که یک مدیر مسئولیت (پاسخگویی) نهایی را در برابر چه کسی می‌داند؟ مقام رده مافوق، مردم و یا خداوند. هریک از این چارچوبهای ذهنی جهت‌گیری رفتاری مدیر را دگرگون خواهد ساخت. این قضایا و ابعاد مشابه دیگر مبین تأثیرگذاری مولفه‌های بینشی در اثربخشی مدیران است.

۲-۳-۳ - خصوصیات اجتماعی مدیران
 خصوصیات اجتماعی مدیران از ویژگی‌های ارتباطی آنان با دیگران (افراد، گروه‌ها، سازمانها و...) ایجاد می‌شود. این خصوصیات در طول زمان شکل گرفته و نتایج حاصل در قالب اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی مدیر تجلی می‌کند. اعتبار اجتماعی مدیران در اثربخشی آنان تأثیرگذار است.

الف - اعتبار حرفه‌ای - اعتبار حرفه‌ای مدیر به جایگاه وی در شبکه ارتباطات حرفه‌ای بازمی‌گردد. کمیت و کیفیت ارتباطات رسمی، سطح و عمق ارتباطات غیررسمی، شهرت مدیر (باعنوان خصوصیات برجسته وی) و ارتباطات سیاسی از مولفه‌های بارز این اعتبار هستند. یک مدیر اجرایی بدون این اعتبار قادر نخواهد بود تا مجموعه تحت مدیریت خود را به نحو مطلوبی پشتیبانی و اداره کند. توسعه این اعتبار، متناسب با توسعه سایر ابعاد (دانش حرفه‌ای، مهارتها و...) رشد موزون اثربخشی مدیر را به دنبال خواهد داشت. متقابلاً افزایش اثربخشی و موفقیت مدیر، اعتبار حرفه‌ای وی را توسعه خواهد داد.

ب - اعتبار عمومی - یک مدیر نمی‌تواند زندگی کاری خود را به صورت کاملاً منفصل از زندگی عمومی خود اداره کند. این دو (زندگی کاری و زندگی عمومی) بر یکدیگر تأثیرگذارند. اعتبار عمومی یک مدیر جایگاه غیرحرفه‌ای وی در اجتماع است. خانواده، اولین (و یکی از مهمترین) عوامل اعتباربخش است. محیط معاشرتی (محل زندگی، برنامه‌های اوقات فراغت، تفریحات و...) نیز در این اعتبار تأثیرگذارند. شهرت عمومی فرد در جامعه، ایجاد ارتباطات حرفه‌ای و اثربخشی آن را تقویت می‌کند. برای بهبود اثربخشی، این بعد از

خصوصیات مدیر نیز می‌بایستی به نحوی متوازن با سایر ابعاد وی توسعه یابد.

در پایان بخش سوم، تصویر روشنی از سوال آغازین در ذهن ایجاد شده است. «اثربخشی» مفهوم معینی یافته، دیدگاههای توسعه مشخص شده و خصوصیات مدیران برشمرده شده‌اند. این دانسته‌ها می‌تواند در طراحی یک مدل تحلیلی ساختاریافته به ما کمک کنند.

مدل توسعه مدیران

مدل تحلیلی، الگویی است که مفاهیم و فرضیه‌ها را به یکدیگر مرتبط ساخته و چارچوب تحلیلی منسجمی را ارائه می‌دهد. (۲۱) یک مدل می‌بایستی بیانگر مفاهیم، ابعاد، مولفه‌ها، شاخصها و ارتباطات آنها با یکدیگر باشد، به نحوی که فرضیات متعددی که زاینده مدل هستند را به خوبی بیان کند. در سوال اساسی موضوع، یک فرض کلی نهفته است که ساختار اصلی مدل را تشکیل می‌دهد: برای مدیر خصوصیاتی (اکتسابی) وجود دارد که توسعه آنها، اثربخشی وی را افزایش خواهد داد.

مفاهیم مذکور در بخش سوم مقاله این مدل ساده را تکامل می‌بخشد. در این مرحله خصوصیات موردنظر به عنوان متغیرهای مستقل و شاخص‌های اثربخشی به عنوان متغیرهای وابسته، مدل را شکل می‌دهد. (شکل ۹)

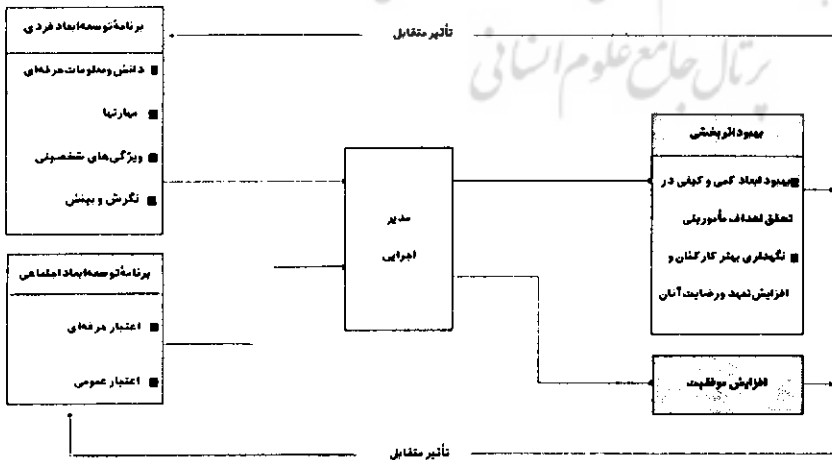
این مدل یک مدل مادر است و برحسب شرایط و اهداف موردنظر می‌تواند زاینده مدل‌هایی با شاخصهای جزئی‌تر و دقیق‌تر باشد. به طور مثال اگر مدیر اجرایی برای اداره یک شرکت تجاری موردنظر باشد، با استفاده از توضیحات بخش ۱-۳-۳ الف، سرفصلهایی همچون نظریه‌های اقتصادی و فرایندهای بازار، مهارتهای سیاسی در

مدیریت، کسب و کار بین‌المللی، مشتری‌گرایی، مباحث حقوقی کسب و کار شاخصهای ارزیابی (و توسعه) مدیر در بعد دانش و معلومات حرفه‌ای قرار می‌گیرد و در سوی دیگر مدل در مبحث تحقق اهداف ماموریتی، تعداد قراردادهای و حجم آن (بعد کمی) و تعداد قراردادهای مجدد با مشتریان قبلی (بعد کیفی) شاخصهای سنجش اثربخشی را تشکیل خواهند داد.

چنین مدل‌هایی براساس یافته‌های نظری طراحی شده‌اند و هریک می‌بایستی در مقایسه با مشاهدات جامعه آماری مورد نظر با واقعیت‌های عینی بازمینی شده و با داده‌های مربوط مقابله داده شود. بدین ترتیب، با پاسخگویی به دهها فرضیه‌ای که در مدل نهفته است، الگوی واقعی و قابل اتکای توسعه اثربخشی مدیران از طریق روشهای اکتسابی (سوال آغازین) حاصل می‌شود. الگویی که می‌تواند مبنای برنامه‌های آموزشی و تربیتی مدیران و افزایش قابلیت‌های آنان در تحقق اهداف و توسعه پایدار سازمان (و جامعه) قرار گیرد. آرمانی که در ورای این نگرش نهفته، بارقه‌ای است که سرنوشت ملتها را از هم متمایز خواهد ساخت. مدیران سرنوشت‌ساز محیط خود هستند.

جمع‌بندی

مدیریت شاه بیت غزل هستی است. آنچه می‌تواند مواهب الهی (منابع طبیعی، انسانی و...) را به توسعه انسانها، جوامع و بشریت رهنمون گردد، همان چیزی است که در اولین رتبه خود نیازمند توسعه است. واگذاشتن توسعه مدیران به امید شانس (تا دگر مادر گیتی چو تو فرزند بزاید) خلاف عقل و حکمت، و چالش



شکل ۹ - مدل توسعه مدیران اجرایی

KEITH, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MC GRAW - HILL, 1997, 10TH, EDITION, PAGE 201.
10 - DUBRIN ANDREW, IRLAND R. DUCANE, WILLIAMS J. CLIFTON, MANAGEMENT AND ORGANIZATION, SOUTHWESTERN PUB. 1989, PAGE 337.

11 - GORDON JUDITH R. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, ALLYN AND BACOM, 1993, 4TH EDITION, PAGE 311.

۱۲ - مرجع ردیف ۴، صفحه ۳۸۸.

13 - KOONTZ HAROLD AND WEHRICH HEINZ, MANAGEMENT, MCGRAW-HILL, 1988, 9TH. EDITION, PAGE 322.

14 - FEDERAL EXECUTIVE INSTITUTE (FEI) PROGRAM.

2- AIMA - 200 ADVANCED MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAM.

3- WESTAGE CENTER FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT.

4 - ACER GENERAL MANAGER DEVELOPMENT PROGRAM.

۱۵ - مرجع ردیف ۶ صفحه ۲۴.

۱۶ - مرجع ردیف ۷ صفحه ۲۱۳.

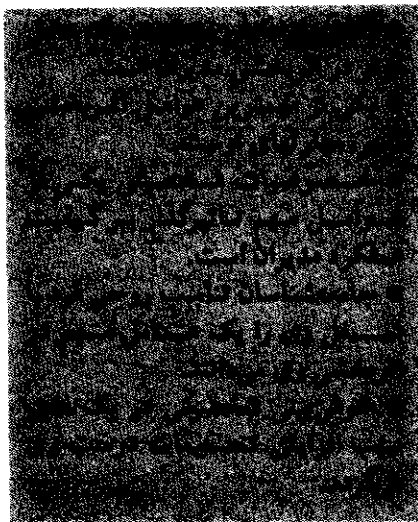
۱۷ - غفاریان وفا، نقشهای مدیریتی، بررسی آرا و ارائه یک نظریه جدید، مدیرساز، سال اول، شماره ۱، بهار ۷۷، صفحه ۱۱.

18 - CALDWELL, D.F. & O'REILLY, C.A. (1990), MEASURING PERSON - JOB FIT WITH A PROFILE COMPARISON PROCESS, JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 75, PAGE 648.

19 - BARRICK M.R. AND MOUNT, M.K. (1993), AUTONOMY AS A MODERATOR OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE BIG FIVE PERSONALITY DIMENSIONS AND JOB PERFORMANCE, JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 78, PAGE 111.

20 - GREENBERG GERALD AND BARON ROBERT A. BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS, PRENTICE HALL, 1995, 5TH. EDITION. PAGE 117.

۲۱ - کیوی، ریمون و کامپنهود لوک وان، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه دکتر عبدالحسین نیک‌گهر، نشر توتیا، تابستان ۱۳۷۶، چاپ دوم، صفحه ۱۴۴.



توسعه آنها (مانند روشهای توسعه خلاقیت) شناخته شده است. در این گروه‌بندی، هر جزء (ذاتی و یا اکتسابی) در جای خود مورد نظر قرار دارد.

منابع و مأخذ

۱ - دراکر پتر. اف، مدیریت آینده - دهه ۱۹۹۰ و پس از آن، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۳ صفحه ۲۸.
۲ - گزارش نماینده اعزامی صایران به سمینار سالیانه کمپانی ACER، ویتنام - ۱۹۹۷.
۳ - آذر هوش، فریدون، آشنایی با دوره‌های فوق‌لیسانس مدیریت در کشورهای صنعتی، تدبیر شماره ۱، خرداد ۶۹ صفحه ۴۸.

4 - LUTHANS FRED, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MCGRAW-HILL, 1995, 7TH. EDITION, PAGE 384.

5 - HERSEY PAUL AND BLANCHARD KENETH H. MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PRENTICE HALL, 1988, 5 TH. EDITION, PAGE 128.

6 - SHERMERHORN JOHN R. HUNT JAMES G AND OSBORN RICHARD N. MANAGING ORGANIZATION BEHAVIOR, JOHN WILEY & SONS, 1994, 5TH. EDITION PAGE 15.

7 - WOODALL JEAN, MANAGEMENT DEVELOPMENT, BLACKWELL, 1998, PAGE 4.

8 - CONGER JAY A. PERSONAL GROWTH TRAINING, ORGANIZATIONAL DYNAMIC, SUMMER, 1993, PAGE 19.

9 - NEWSTORM JOHN W. AND DAVIS

برای در دست گرفتن و اداره هوشیارانه این فرایند (توسعه مدیران) امری مطابق شأن و تدبیر بشر است. رویکردهای معمول در این راستا اگر چه در مقیاس گسترده و روبه رشدی در جریان است ولی به دلیل توجه بیش از حد به یک بعد (دانش و معلومات) و غفلت از ابعاد دیگر (ابعاد مهارتی، شخصیتی، نگرشی، اعتبار حرفه‌ای و اجتماعی)، خود گرفتار فقدان اثربخشی گردیده است. ضرورت تناسب الگوی توسعه با ابعاد محیطی و ساختاری سازمان نیز بر پیچیدگی این امر می‌افزاید. روش پیشنهادی در این مقاله، انجام یک تحقیق اجتماعی برای تشخیص و تعیین خصوصیات و ویژگیهای موثر در اثربخشی مدیران، متناسب با شرایط محیطی و ساختاری سازمان است. چنین رویکردی به دو تحقیق نظری (ساخت مدل تحلیلی) و عملی (تحقیق میدانی) نیاز داشته که بخش اول در حد اجمال طی این مقاله ارائه گردید. مدل تحلیلی ارائه شده در این مقاله کمک می‌کند تا برنامه تحقیق عملی، مطابق با شرایط محیطی و ساختاری مورد نظر استخراج شده و فرضیه‌سازی لازم (بر مبنای مدل) با سهولت و صحت بیشتری انجام پذیرد. اگرچه این بخش از کار است و انجام تحقیق میدانی شامل مشاهده، تحلیل یافته‌های واقعی، نتیجه‌گیری و ارائه الگوی بهینه گامهای بعدی لازم در انجام این مهم است، ولی در دست داشتن یک مدل تحلیلی مناسب (کاری که این مقاله تلاش به انجام آن داشته است) برای اجتناب از سردرگمی و افزایش صحت کار عملی، ضروری به‌شمار می‌آید. □

پانوش:

* سهم ارزش مواد خام در آنالیز هزینه یک فرآورده به دلیل کاهش ضایعات، افزایش بهره‌وری و تکنولوژی روزبه روز کاهش می‌یابد. ژاپن بین سالهای ۶۵ تا ۸۵ حجم محصولات خود را به ۲/۵ برابر افزایش داده و این درحالی است که مصرف مواد خام مصرفی و سوخت تقریباً در همان حد مانده است. در یک خودرو (به عنوان سمبل تولید دهه ۶۰) ۶۰٪ هزینه مربوط مواد اولیه است و این رقم برای یک تراشه نیمه‌هادی (به عنوان سمبل تولید دهه ۹۰) به کمتر از ۲٪ می‌رسد.

** برخی از خصوصیات در هر دو گروه جای می‌گیرد. به عنوان مثال بسیاری از ابعاد ذهنی و ادراکی ذاتی افراد هستند ولی روشهایی نیز برای