

اجزاء، و ... سپس مباحثی نیز درباره تعالی سازمانی ارائه خواهد شد.

توسعه مدیریت

افزایش فضای رقابتی با ورود تدریجی کشورمان به عرصه تجارت جهانی، پیشبرد سیاست خصوصی سازی و کاهش تصدی گری دولت شرایط را به گونه ای رقم می زند که پویایی و بقای سازمانها را به تدریج به تابعی از شایستگی آنها تبدیل می کند. از سوی دیگر، امروزه دسترسی به اطلاعات و دانش، آموزش و ارتباطات نقش حیاتی در زندگی فردی و اجتماعی، پیشرفتهای انسانی و نیل به توسعه همه جانبه ایفا می کند. در این میان اطلاعات به عنوان پیش نیاز دانش و شناخت و آگاهی، یکی از اساسی ترین مؤلفه های تأثیرگذار در نیل به توسعه انسانی تلقی می گردد. مدیران از راه آموزش می توانند به دانش و مهارتهای مدیریتی نائل آیند و نیز از طریق آموزش و پرورش در یک سازمان می توان به توسعه و تأمین مدیریت دست یافت، فرایندی که طی آن سطح دانش و مهارت و اطلاعات سطوح سه گانه مدیریت (مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران عملیاتی و سرپرستان) ارتقا یافته، موجبات استقرار شرایط لازم برای تکامل مجموعه استعدادها و تواناییهای این رده را فراهم خواهد آورد.

بدین ترتیب، توسعه مدیریت عبارت است از فرایند اصلاح یک یا چند جنبه مدیریت سازمان که هدف از آن، اصلاح اثربخشی مدیران، از طریق آموزش آنان برای کسب نظر و آشنایی با اهداف و خط مشی سازمان، تواناییها و مهارتهای لازم برای ایفای نقش مؤثر در سازمان است. بنابراین، آموزش یکی از مهمترین عوامل توسعه مدیریت به خصوص مدیریت منابع انسانی است. و این بدان دلیل است که سرنوشت هر چیزی به کیفیت عامل انسانی پیوند خورده است.

امروزه با وجود پیدایش مکتبهای مختلف مدیریتی و تحریر کتابها و مقالات مختلف در این زمینه و همچنین تأثیر مدیریت علمی در انقلاب صنعتی و فراصنعتی هنوز مشاهده می شود که بسیاری از مدیران بخشهای مختلف

جایگاه توسعه مدیریت در تعالی سازمان

بهزاد جعفری قوشچی

چکیده

توسعه مدیریت فرایندی است که طی آن سطح دانش و مهارت و اطلاعات سطوح سه گانه مدیریت (مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران عملیاتی و سرپرستان) ارتقا یافته، موجبات استقرار شرایط لازم برای تکامل مجموعه استعدادها و تواناییهای این رده را فراهم خواهد آورد. مدل تعالی سازمانی نیز یک ابزار عملیاتی قوی است که می تواند برای مقاصد مختلفی توسط سازمانها به کار گرفته شود. اما باید دقت کرد که تعالی سازمانی یک برداشت نظری و تئوریک نیست بلکه به دست آوردن و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده ای است که مبتنی بر شواهد بوده، پایداری و دوام داشته باشد.

ضمن اینکه معرفی مدل تعالی عملکرد می تواند در صدر برنامه های توسعه مدیریت قرار گیرد می بایست بر این باور بود که هرچه در برنامه ریزی برای توسعه اجزای سیستم (از جمله مدیریت) کوشا باشیم طبیعتاً به همان میزان دستیابی به تعالی سازمانی نیز محقق خواهد گشت.

مقدمه

هدف غایی هر سیستم انسانی حرکت در جهت پیشرفت، تکامل و تعالی است و تکامل و تعالی آن به رشد، پیشرفت، توسعه و تکامل اجزای آن بستگی دارد.

دهه آینده، مرحله گذار بسیار حساسی برای اقتصاد، صنعت و تجارت کشورمان است. وظایف و مسؤولیتهای دولتها در قبال جامعه غالباً به وسیله سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی موجود در جوامع صورت

می پذیرد و منابع انسانی عامل مهمی برای تحقق اهداف این سازمانها به شمار می روند. درحقیقت این نیروهای انسانی هستند که سازمانهای یاد شده را به سوی اهداف موردنظر سوق می دهند و زمانی که آنها به اهداف خود نائل شوند، موجبات دستیابی جامعه و سرانجام دولتها به اهداف خود را فراهم می سازند. بنابراین، سازمانها نیازمند مدیرانی نواندیش و متعهد هستند که با همه سختی ها و شرایط حاکم بر دنیای کنونی بتوانند رشد و تعالی سازمان خود را ادامه دهند، از تکنیک های نوین مدیریتی، متناسب با فرهنگ کشور استفاده کرده و بپذیرند که نیروی انسانی، بزرگترین سرمایه آنهاست. برای تصحیح جهان بینی سازمانی نیروی انسانی، ابتدا باید مدیران آن سازمان، عملکرد و نحوه برخورد آنان با دیگران را تصحیح کرد. یک مدیر هنگامی می تواند در راستای اهداف کلی و استراتژی سازمان، هماهنگیهای لازم بین بخشهای مختلف ایجاد کند که ضمن توسعه و بهبود تواناییهای مدیریتی، سطوح مختلف زندگی خویش را تحت کنترل درآورده و توانایی خود تدبیری را کسب کرده باشد در غیر این صورت انتظار اعمال مدیریتی صحیح و موفق از او ناصواب است.

در این مقاله باهدف بررسی نقش توسعه مدیریت در تحقق تعالی سازمان مطالبی پیرامون توسعه مدیریت، تعاریف، ابزار،

، کارشناسانی (مهندسان) هستند که در یک رشته فنی خاص تحصیل و تجربه داشته اما آگاهی لازم علم مدیریت را ندارند که این امر موجب تداخل وظیفه و گاه فعالیت نامربوط و عدم تخصصی شدن و آشفتگی امور گردیده است. این مسئله نشان دهنده عدم تعریف درست و شناخت صحیح از مدیر و مدیریت در جامعه است.

برای کسانی که اطلاعات پایه ای در زمینه مدیریت ندارند و یا به دلیل مقاصد و منافع شخصی و یا سیاسی و یا موقعیت شغلی به آن اهمیت نمی دهند، زمینه شناخت درست از این علم و تعریف و طراحی شیوه های مدیریتی برای بخشهای مختلف و همچنین فعالیت و مطالعه و انگیزش در جهت شکوفایی این مقوله به درستی مورد توجه قرار نگرفته است. البته با توجه به ماهیت حرفه مدیریت و عوامل مختلف تأثیرگذار در آن امکان تعریف مشخص و شناخت درست و تعیین دامنه، نوع و چگونگی فعالیتها و حدود اختیارات در سطوح مختلف و نیز عینیت بخشیدن و تجسم عملکرد مدیر به سهولت حرفه های دیگر نیست. از نظر جایگاه علمی، می توان گفت علم مدیریت در تقسیم بندی و طبقه بندی علوم مختلف بیش از آنچه که تا کنون مطرح شده است، رابطه تنگاتنگ با علوم انسانی، تجربی و حتی علوم دیگر دارد.

در اینجا اشاره به برخی چالشها که فراوری نظام اداری کشور قرار دارد، ضروری به نظر می رسد:

• **تمرکز و عدم تمرکز:** عدم تناسب میان اختیارات و مسؤولیتهای محوله به مدیران، نبود حد بینه ای از تمرکز و عدم تمرکز در اداره امور کشور، غیرذاتی بودن اختیارات مقامات محلی و تمرکز بیش از حد اختیارات در حوزه های مرکزی باعث کاهش کیفیت تصمیمات متخذه و پرداختن به امور غیر ضروری در دستگاههای اجرایی شده است.

• **به کار نرفتن الگوها و نظامهای جدید** مدیریتی، در اداره امور کلان کشور: فقدان نظام ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی و پیگیری تحقق اهداف، برنامه ها و نتایج مورد انتظار، منطقی نبودن زمان تصدی

گرایش نداشتن به تحول و نوسازی در شیوه های انجام کار و در نتیجه غیرمنطقی و طولانی بودن سیر مراحل و فرایندهای انجام کار، فقدان زمانبندی انجام امور، تأکید بیش از حد بر سازوکارهای کنترلی و حاکمیت رابطه به جای ضابطه از دیگر چالشهای بخش اداری و فرایندهای انجام کار به شمار می آید.

• **قوانین و مقررات:** روح حاکم بر قوانین و مقررات اداری و استخدامی به شکلی است که کارکنان بعد از استخدام هیچ نیازی به تلاش و تحرک در خود احساس نمی کنند.

برای رفع چالشهای فوق راه حلهای زیر پیشنهاد می گردد:

- برخورداری دولت از نظام تصمیم گیری شایسته و مؤثر در سطوح مختلف و تحقق حد مطلوبی از ترکیب عقلانیت و دموکراسی در نظامها، نهادها و مراجع تصمیم گیری.

- تمرکززدایی در نظام و مدیریت امور و طی مراحل توزیع اختیار و نهادینه ساختن فرایندهای غیر متمرکز تصمیم گیری و ایجاد ظرفیت برای استقرار مدیریت متمرکز سالم، شایسته و مطمئن در جهت تعالی اهداف توسعه کشور و تقسیم عادلانه و مؤثر نقش مسیریابی، هدف گذاری و اعطای اختیار به مدیران در قلمروهای مدیریتی خود.

- **قانونمندی، مشارکت جویی، مشارکت پذیری، عدالت جویی، کارآفرینی و توسعه فضای اجتماعی** قابلیت زا و کارآفرین، شایسته گرایی و دانش گرایی.

- ایجاد نظام اداری و مدیریت پذیری بهره گیری از دانش و فناوری اطلاعات و بهره مندی از آن در حوزه های دارای اولویت از نظر توسعه مدیریت.

- **متمرکز شدن بر کیفیت، سرعت، شفافیت و سلامت و کارایی** در اداره و ارزیابی امور.

- توسعه ظرفیتهای استعدادها و سیستم مدیریت برای تعامل بیشتر، افزایش مشارکت و جلب همکاری و همراهی بخشهای مختلف در توسعه و تعالی و اداره امور و حمایت و پشتیبانی آنها در ضمن انجام نقش هدایتی و نظارت فعال و شایسته خود.

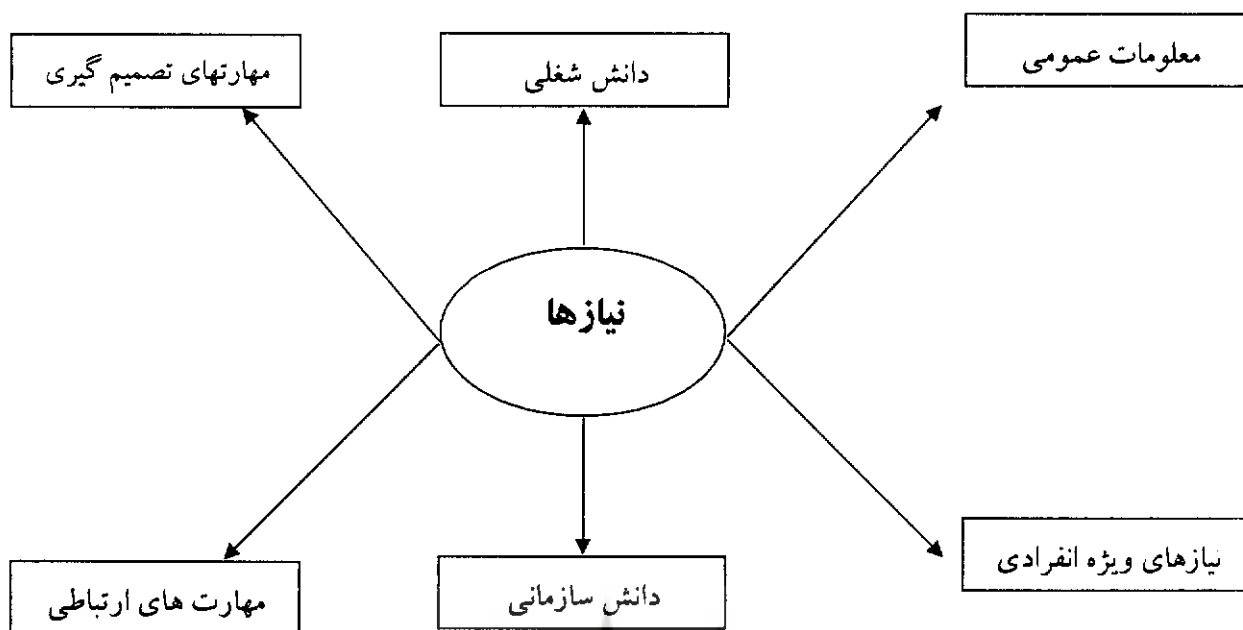
- برخورداری نظام اداری از سامانه ها،

امروزه با وجود پیدایش مکتبهای مختلف مدیریتی مشاهده می شود که بسیاری از مدیران کارشناسانی هستند که در یک رشته فنی خاص تحصیل کرده اند اما آگاهی لازم را نسبت به علم مدیریت ندارند

مدیریت در دستگاه های اجرایی، عدم قانونمندی و ضابطه گرایی و شایسته سالاری در انتصاب و ارتقای کارکنان و عزل و انتصاب و تغییر مدیران از جمله مهمترین چالشهای نظام اداری و اجرایی کشور در بخش مدیریت است.

• **منابع انسانی:** نظام اداری در جذب و نگهداری کارکنان توانمند، کارآمد و متخصص از تواناییهای لازم برخوردار نیست. عدم استقرار نظام رقابتی در جذب و انتخاب نیروی انسانی، وجود مجاری و طرق مختلف ورود به خدمات دولتی و غیرقابل مهار شدن توسعه کمی بخش غیر دولتی با توجه به محدود بودن منابع کشور باعث کاهش میزان حقوق و دستمزد کارکنان دولت به منظور جبران خدمت آنان و در نتیجه کاهش انگیزه آنان و عدم توفیق در جذب نیروهای توانمند و متخصص شده است. نظام ارزشیابی کارکنان دولت به منزله ابزاری برای ترغیب و تشویق کارکنان به انجام وظایف در سطح کمی و کیفی مطلوب و ارتباط آن با روند پیشرفت شغلی و سرنوشت استخدامی از کارآمدی کافی برخوردار نیست.

• استفاده از رویه ها و روشهای منسوخ:



شکل ۱ - نیازهای مطرح شده در توسعه مدیریت

مأخذ: (کتاب مدیریت منابع انسانی، ابطحی)

در این بخش به برخی اهرمها و ابزار توسعه مدیریت اشاره می‌شود:

● **کانونهای ارزیابی:** کانون ارزیابی بر محل فیزیکی خاصی دلالت ندارد بلکه فرایندی است که براساس آن به سازمانها در تصمیم‌گیری کم خطا تر و دارای اعتباری بیشتر برای انتخاب، انتصاب و ارتقای کارکنان کمک می‌شود. هدف عمده کانون، سنجش خصایص افراد تحت ارزیابی در تطبیق آنها با مجموعه ای از شایستگیهای مورد نیاز شغلی است. این شایستگیها بیانگر آنند که کدام ظرفیتهای، تواناییها و نگرشها برای موفقیت در روند شغل ضروری هستند.

● **جذب و پرورش نخبگان:** اقدام به جذب نخبگان یکی از روشهایی است که تحقق مأموریت توسعه مدیریت را امکان پذیر می‌سازد.

از آنجایی که در سازمانهای آینده، یادگیری و دانایی، محور اساسی تولید کالاها و خدمات و بطور کلی ایجاد ارزش افزوده است، سازمانها می‌بایست با جذب دانشجویان ممتاز و نخبه دانشگاهی و پرورش آنان در محیط کار و باورکردن استعدادهای آنان پیوند میان علم و یادگیری سازمانی را به طور بنیادی پیگیری کنند.

برای فلسفه و نگرش خود نسبت به مسئله توسعه منابع انسانی استفاده می‌کنند. در شکل شماره یک نیازهای چندینی که در توسعه مدیریت مطرح می‌شود، اشاره شده است:

مهارت‌های تصمیم‌گیری را می‌توان با استفاده از روشهای تمرینهای داخل کازبه، بازیهای مدیریت و بررسی قضایای اداری و مطالعات موردی ایجاد کرد. **مهارت‌های فردی** با استفاده از روشهای نقش آفرینی، مدل‌های رفتاری، آموزش حساسیت، تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل و ساختارهای بینشی قابل حصول است. **دانش شغلی** را نیز که یکی از نیازمندیهای اساسی مدیران است باید از طریق تجربه حین کار، استاد شاگردی و مطالعات مربوطه به دست آورد. **دانش سازمانی** را می‌توان با چرخش در مشاغل و مدیریت چند جانبه به دست آورد. نیاز به **معلومات عمومی** را نیز می‌توان از طریق دوره‌های ویژه، جلسات اختصاصی و مقالات منتخب و بالاخره **نیازهای ویژه انفرادی** مدیران را می‌توان با استفاده از برنامه‌های اختصاصی و گروهی برآورد.

ابزار توسعه مدیریت

خط مشی‌ها، و الگوهای نوین و روزآمد مدیریت منابع انسانی و سرمایه‌های فکری و تکمیل آن با ضرورت‌هایی چون تعهد، پایبندی، ماندگاری، سختکوشی و بهره‌وری نیروهای دانشی و سرآمد و ارزش افزا و مدیریت مؤثر نیروهای مازاد، غیر لازم و غیرکارآمد.

نیازهای مطرح شده در توسعه مدیریت شاید دلایلی که برنامه ریزی دقیق در توسعه مدیریت را الزامی می‌کند طبیعت کار مدیر و سرپرست است که بسیار پیچیده و مشکل است و به همین سبب نیز معمولاً تهیه و تنظیم فرم‌های شرح شغل کامل، به ویژه برای مدیران عالی سازمانها کاری است بس دشوار.

به هر حال شاید به جرئت بتوان گفت که یک نسخه پیچیده و یک دست و بی‌عیب برای توسعه مدیریت و سرپرستی وجود ندارد. هر سازمانی باید متناسب با هدف و مسائل داخلی و محیطی خود، دوره‌های آموزشی لازم را برای تعالی مدیران و سرپرستان خود طراحی و منابع تأمین بودجه آن را مشخص سازد. سازمانهایی که معمولاً برنامه‌های منظمی برای آموزش و توسعه مدیریت دارند، از فنون گوناگونی

منابع انسانی مولد و منابع سرمایه ای از اهمیت ویژه ای برخوردارند. توسعه مدیریت و منابع انسانی در ابعاد مختلف آن می تواند مستقیماً در رشد و توسعه اقتصادی کشور تأثیرگذار باشد. و همانگونه که «ماتسوشیتا» دانشمند ژاپنی می گوید: «نخست انسان بساز، کالای خوب خودش ساخته می شود».

علی ایحال برای بهبود و توسعه مدیریت راهکارها و پیشنهادهایی به شرح زیر مطرح است:

• نوسازی در مدیریت از طریق تدوین آزمونهای شایستگی به صورت جامع و کاربردی برای مدیران فعلی (رؤسا سرپرستان ، فرماندهان و....) به صورت کتبی ، علمی و شفاهی و تشخیص مدیر از غیر مدیر؛

• احیاء تفکر سیستمی؛

ضابطه مند کردن انتخاب مدیران از طریق اعمال فرایند منطقی در گزینش (انتخاب استراتژیک) ، آموزش ، ارتقا و استفاده از افراد برای اداره قسمتهای مختلف؛

• اگر مدیریت را به عنوان یک تخصص شناختیم دیگر نباید اداره بخشها ، دوائر ، ادارات و سازمانها را به مدیران اسمی واگذار کنیم؛

• تعیین استانداردها و شاخصهای لازم برای مدیران و اعطای گواهینامه و تأییدیه برای واجدین این استانداردها؛

• تعیین جایگاه مشخص برای مدیریت در بین علوم ، فنون ، حرفه ها و هنر. توضیح اینکه مدیریت ، تمامی این جنبه ها را داراست؛

• فعال کردن بخش تحقیق و پژوهش در زمینه ها و رشته های مدیریت و ایجاد بورس تحقیق و حفظ حقوق واقعی پژوهشگران؛

• درک ضرورت توسعه مدیریت و امکان سنجی و پرهیز جدی از روزمرگی در مدیریت؛

• تجزیه و تحلیل ساختار فعلی مدیریت در سطوح مختلف از طریق تشکیل کمیته های تجزیه و تحلیل توسط کارشناسان و تحلیل گران طراز اول؛

• انتخاب بازرس مدیر برای نقد مدیران فعلی و نظارت مستمر و مداوم بر کار مدیران



حرفه ای مدیریت در کشورهای صنعتی این نیاز را برآورده می کنند. آنان با استفاده از تجربیاتی که از بنگاه ها و مؤسسات گوناگون به دست می آورند و بیش مهارتی که در تشخیص مسائل و ارائه راهکارها دارند و از آنجا که در بیان کاستیها و معرفی فرصتهای پیش روی مؤسسات آزادند، می توانند یاری رسان مدیران در شرایط دشوار و پیچیده و بحرانی سازمانها باشند و مدیران را در تحقق آرمانهایشان همراهی کنند.

بنابراین، توسعه مشاوره مدیریت یکی از الزامات توسعه مدیریت در کشور و سازمانهاست. هر قدر سازمانها و محیط آنها متغییرتر ، متنوع تر و پرچالش تر باشد این ضرورت بیشتر خواهد بود.

علاوه بر ابزار و اهرمهای پیش گفته عواملی از قبیل برون سپاری، ابزار و فناوریهای سخت افزاری و نرم افزاری اداری ، آموزش و را نیز می توان در زمره ابزار توسعه مدیریت محسوب کرد.

راهکارهای بهبود و توسعه مدیریت

• تربیت مدیران آینده : در شرایط محیطی پیچیده ، غیرقابل پیش بینی و رقابتی کسب و کار ، دیگر نمی توان به صورت آزمون و خطا افراد را به مشاغل مدیریتی منصوب کرد. بلکه باید با دوراندیشی و آینده نگری ، به طور عملی مدیران آینده را کشف و طی برنامه های آموزشی و پرورشی ویژه ، قابلیت آنان را (ونه ضعفهای آنان را) توسعه داده و آنها را برای مناصب مدیریتی در آینده آماده کرد.

تربیت مدیران آینده از مهمترین راهکارهای توسعه مدیریت و سازمانها به شمار می رود و از این طریق مقاصدی از قبیل شایسته سالاری ، ایجاد انگیزه برای رشد و ارتقا ، ایجاد انگیزه برای ماندگاری کارشناسان در سازمانها و ایجاد محیط رقابتی سالم در محیط کار دنبال می گردد.

• استخدام همکاران با درجه عالی : این امر را می توان در یک کلام خلاصه کرد و آن استخدام افراد شایسته است و معیارهای شایستگی عبارتند از : داشتن دانش بیشتر ، مهارت بالاتر ، کارایی افزونتر ، وفاداری بیشتر به سیستم ، دلسوزی بیشتر از سایرین ، قابلیت سازگاری بیشتر با محیط سازمان و هماهنگی با اهداف آن ، گروه گرا بودن.

• مشاوره مدیریت : پیچیدگی سازمانها از سویی متأثر از تنوع و تعداد اجزای درونی و عوامل محیطی آنهاست و از سویی نتیجه شتاب تغییرات این عوامل است. هر قدر سازمانها اتکای بیشتری بر ابزار و روشهای معین و استاندارد داشته باشند از قطعیت و قابلیت مدیریت بیشتری برخوردارند. ناکامی بسیاری از مدیرتها معلول ناهمخوانی نگرش و رفتار جزم اندیش مدیران و سیستمهای مکانیکی تحمیل شده به سازمانها با واقعیت غیرجزمی آنهاست. سازمانها برخلاف ماشین ها و سیستم های مکانیکی دارای اراده و آرمان هستند. مدیریت بر آنها، دانش ، بینش و مهارت متناسب با ماهیت آرمان گرایانه آنها را می طلبد. نمی توان انتظار داشت که همه مدیران در همه سطوح واجد این دانشها ، بینشها و مهارتها باشند. ونمی توان انتظار داشت که مدیران همواره گنجینه ای از تجربیات موفق و نا موفق مدیریتی را در سوابق شخصی خود داشته باشند. مشاوران

و سازگار با عملکردهای مؤثر و کاربردی آسان در اختیار بنگاهها قرار دهند.

در تشریح مدل تعالی سازمانی EFQM جان رابرتز مدیر اجرایی اداره پست بریتانیا و دبیرکل سابق می گوید:

« راهکارهایی که به سازمان اجازه می دهد تا به رضایت متعادل ذینفعان (مشتریان ، کارکنان ، جامعه و سهامداران یا دولت) دست یابد به طوری که احتمال موفقیت دراز مدت افزایش یابد.

دستیابی به تعالی مستلزم تعهد مدیریت و پذیرش مفاهیم اساسی است. این مفاهیم از پیکره علمی - که به مدیریت کیفیت جامع معروف است - حاصل می گردد: نتیجه گرایی ، مشتری گرایی ، رهبری و پایداری هدف ، مدیریت بر مبنای فرایندها و واقعیتها ، توسعه و مشارکت کارکنان ، یادگیری ، نوآوری و بهبود مستمر ، توسعه مشارکت همکاران و پاسخگویی عمومی.

اما یکی از روشهایی که مدل تعالی سازمانی را تعریف می کند بهادادن به خلاقیت کارکنان است. مدل های تعالی سازمانی به عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمانها به کمک مدیران می آیند تا آنها را در شناخت دقیق تر سازمان یاری کنند. این مدل ها برای سنجش و مقایسه عملکرد سازمان ها نیز به کار می روند و ضمن اینکه یک سازمان را قادر می سازند تا میزان موفقیتهای خود را در اجرای برنامه ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد ، نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و پروژه هایی را تعریف و به سمت تعالی حرکت کنند.

مدل های تعالی سازمانی

با توجه به اینکه همه مدل های تعالی عملکرد براساس عناصر و ارزشهای مدیریت کیفیت جامع TQM شکل گرفته اند ، بررسیها نشان می دهد این مدل ها در حال حرکت به یک سمت و سو بوده و همگی جهت گیری یکسانی را دنبال می کنند. به همین دلیل در این مقاله برای آشنایی بیشتر به اختصار به سه مدل از شناخته شده ترین مدل های تعالی عملکرد اشاره می شود:

• مدل دمیگ: برترین جایزه بهبود کیفیت در



اینکه یک سازمان در چه بخشی فعالیت می کند و اندازه آن در مقیاسهای اقتصادی چقدر است ، برای اینکه بتواند به موفقیت دست یابد ، باید یک چارچوب مدیریتی مناسب را برای خود انتخاب کند. مدل تعالی سازمانی یک ابزار عملیاتی قوی است که می تواند برای مقاصد مختلفی توسط سازمانها به کار گرفته شود. اما باید دقت کرد که تعالی سازمانی یک برداشت نظری و تئوریک نیست بلکه به دست آوردن و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده ای است که مبتنی بر شواهد بوده ، پایداری و دوام داشته باشد.

در پاسخ به نیاز سازمانها برای عملکرد برتر ، دانش مدیریت توسعه یافته و فنون و نظامهای گوناگون مدیریتی عرضه شده است که در ارتقای بهره وری نیز نقش ارزنده و شایسته ایفا کرده است. در دهه های اخیر سرعت و تنوع ، توسعه علوم و فنون و نظامهای مدیریت به حدی بوده که نوعی آشفتگی ذهنی و دشواری انتخاب در واحدهای کسب و کار ایجاد کرده است.

مدل های تعالی کسب و کار در پاسخ به این نیاز شکل گرفته اند که مجموعه فنون و نظامهای مدیریتی را در یک قالب یکپارچه

در مقاطع زمانی مختلف ، ارتقاء یا تنزل مقام آنها:

• توجه دقیق و اهمیت به مسئله بازخورد در مدیریت از قبیل پیشنهادات ، راه حلها ، واکنشها و غیره؛

• تدوین نظامنامه جامع مدیریتی؛

• انجام تبلیغات در سطح ملی برای کمک به شناسایی و بهبود نگرشها راجع به مدیریت.

به طور خلاصه می توان گفت: از آنجایی که مدیریت صحیح ، کیفیت اداره امور را بالا می برد ، راه توسعه و آبادانی کشور از مدیریت صحیح می گذرد.

پرواضح است توانمندسازی سیستم اگر با ابزار مدیریت و از طریق توسعه مدیریت و توسعه منابع انسانی و نظامهای مدیریتی به دست آید ماندگارتر و شاید با هزینه کمتر میسر شود و اینکه انتظار نتایج فوری نیز نباید ما را از این راه (توسعه مدیریت) منصرف سازد.

تعالی سازمانی

آنچه به عنوان سؤال بزرگ فراوری سازمانها قرار دارد این است که با چه ابزاری و چگونه می توان ضمن بررسی موارد مختلف به شکل جامع تمام نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه رقابت آماده کرد.

امروزه اندیشمندان و متفکران بهره وری بر مدیریت کیفیت جامع به عنوان راه حل فراگیر برای افزایش کارآمدی سازمانها از طریق ایجاد سیستمی در مدیریت که ضامن انجام یافتن کارها به طور صحیح ، مداوم و در همه سطوح و زوایای سازمان باشد تأکید دارند.

در چارچوب توجه به مدیریت کیفیت جامع ، مدل های تعالی سازمانی به عنوان ابزاری برای استقرار سیستم ها و نظامهای مختلف مدیریتی در سازمانها و نیز ابزاری برای سنجش میزان موفقیت آنها در استقرار این نظامها معرفی شده اند. به کارگیری این مدل ها در سازمانهای مختلف نشان دهنده رشد قابل توجهی است که در شاخصهای عملکرد آنها اتفاق افتاده است. صرف نظر از

وجه است: یک وجه که به «اهداف سازمان برمی گردد و دیگر وجهی که به «اهداف کارکنان» منجر می شود. وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل، از وظایفی است که به طور مستقیم به «اهداف سازمان» منتهی می شوند و انگیزش و بسیج نیرو که «افراد» را در رسیدن به اهدافشان کمک می کند. به همین اعتبار، بهبود مدیریت یعنی توجه کردن به وظایف مدیر در جهت رسیدن به «اهداف سازمان».

به تعبیری دیگر؛ رشد، بالندگی و توسعه شاخصها و پارامترهایی که برای تحقق توسعه مدیریت مورد نیاز است، هرکدام زمینه ساز تعالی سازمان و تحقق اهداف تعیین شده آن است. به عبارت دیگر، ضمن اینکه معرفی مدل تعالی عملکرد می تواند در صدر برنامه های توسعه مدیریت قرار گیرد می بایست بر این باور بود که هرچه در برنامه ریزی برای توسعه اجزای سیستم (از جمله مدیریت) کوشا باشیم طبیعتاً به همان میزان دستیابی به تعالی سازمانی نیز محقق خواهد گشت. □

منابع و مأخذ

- ۱) آذر، عادل، سعید صفری، مدل سازی تعالی سازمانی با رویکرد تحلیل پوششی داده ها، مجله مجتمع آموزش عالی قم، سال چهارم، شماره سیزدهم.
- ۲) ابطی، سیدحسین، مدیریت منابع انسانی، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- ۳) ابویی اردکان، محمد، «ودبگران»، تهیه پیشنهاد طرح تحقیق برای پروژه تدوین لایحه وزارت علوم تحقیقات و فناوری (گزارش نهایی).
- ۴) «تعالی سازمانی»، مجله تدبیر، شماره ۱۲۵، شهریور ۸۱، سال سیزدهم.
- ۵) «توسعه مدیریت و ارتقاء تدبیر»، مجله صنعت خودرو، شماره ۶۸.
- ۶) رازانی، عبدالحمید، آشنایی با مدل های برتری سازمانی، تهران، انتشارات مام، ۱۳۸۱.
- ۷) صدیقی، حسین، «راهبردهای توسعه مدیریت»، روزنامه همشهری، شماره ۲۹۸۸، اسفند ۸۱.
- ۸) مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، ترمه ۱۳۷۷.
- ۹) مجله تدبیر، «سرمقاله»، شماره ۱۵۳، بهمن ۸۳.
- ۱۰) نیکتاسی، مهرداد، «پتانسیل فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور توسعه منابع انسانی در بخش روستایی»، دومین کنفرانس منابع انسانی.

• بهزاد جعفری قوشچی: قائم مقام شورای عالی سازمان متخصصان ایران

نظام اداری در جذب و نگهداری کارکنان توانمند کارآمد و متخصص از توانایی لازم برخوردار نیست.

توسعه مدیریت و منابع انسانی می تواند مستقیماً در رشد و پیشرفت اقتصادی کشور تأثیرگذار باشد.

روزافزون قرارگرفت و در حال حاضر به عنوان پرستفاده ترین مدل تبدیل شده است: نتیجه گرایی، تمرکز بر مشتری، رهبری و اتفاق نظر، مدیریت براساس واقعیات و فرایندها، مشارکت و توسعه کارکنان، بهبود و نوآوری و یادگیری مستمر، توسعه شراکت و مسئولیتهای عمومی.

در این مدل ۹ حوزه مورد توجه است که پنج حوزه در رابطه با رویکردهایی است که ایجاد کننده توانمندیها و قابلیت های مورد نیاز سازمان است و به همین علت «توانمندسازها» نام گذاری شده اند. و چهار حوزه دیگر به بررسی نتایج حاصل از به کارگیری رویکردها پرداخته و به نام «نتایج» شناخته می شوند. اما اهدافی که از استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM دنبال می شود در گروه مدیریت مناسب فرایندهای مذکور است که در حوزه مدیریت تعالی سازمانی تعریف می گردد.

نتیجه گیری
مدیریت به طور کلی در سازمان دارای دو

ژاپن، جایزه دمیینگ است. این جایزه در سال ۱۹۵۱ توسط انجمن مهندسان و دانشمندان ژاپن به پاس قدردانی از خدمات دکتر «ادوارد دمیینگ» در کنترل کیفیت و تحت تأثیر نظرات و عقاید وی طرح ریزی و پیشنهاد گردید. این جایزه از قدیمی ترین جوایز کیفیت و بهره وری در سطح جهان است که با توجه به تئوری های جدید مدیریت و شرایط نوین اقتصادی، به منظور بهبود وضعیت صادرات کشور ژاپن از طریق بهبود کیفیت محصولات، ترویج کنترل کیفیت جامع (TQM) در بین صنایع، شناخت راهبردهای موفقیت آمیز در امر کیفیت و ارتقای آگاهی درباره اهمیت و روشهای مدیریت کیفیت شکل گرفت. هدف کیفیت از نظر دمیینگ آن است که «باید تأمین کننده نیازهای مشتریان برای حال و آینده باشد».

• مدل تعالی عملکرد بالدریج: در سال ۱۹۷۸ و به دنبال مطالعات صورت گرفته در وزارت بازرگانی آمریکا درباره علل توفیق ژاپن در مقایسه با آمریکا، جایزه ملی کیفیت آمریکا تهیه و با توجه به نقش «مالکولم بالدریج» در تهیه آن، به نام جایزه ملی کیفیت «مالکولم بالدریج» نام گذاری شد. معیارهای مدل بالدریج بر مبنای یک سری ارزشهای محوری و مفاهیم اساسی و در جهت تحقق آنها تنظیم شده است. این ارزشها عبارتند از: رهبری آرمانگرا، مشتری گرایی، یادگیری فردی و سازمانی، ارزش گذاری به کارکنان و شرکا، سرعت عمل و انعطاف پذیری، تمرکز بر آینده، مدیریت نوآوری، مدیریت بر مبنای واقعیات، مسئولیت پذیری عمومی و شهروندی، تمرکز بر نتایج و ایجاد ارزش و نگرش سیستمی.

در مدل تعالی عملکرد بالدریج هفت حوزه مورد بررسی قرار می گیرد و هر حوزه به چند معیار تقسیم می شود. در هر معیار نیز زمینه های ویژه ای مورد توجه قرار می گیرد.

• مدل تعالی عملکرد اروپایی: در سال ۱۹۸۸ چهارده شرکت بزرگ اروپایی در راستای ایجاد جایزه ای در سطح اروپا به روی اصول و چارچوبی در زمینه دستیابی به تعالی سازمان به توافق رسیدند که به سرعت در سطح اروپا و سایر کشورها مورد استقبال



وزارتخانه علمی، تحقیقاتی و فناوری



انجمن ایرانی مدیریت پروژه



دومین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه

۱۰ - ۹ اسفندماه ۱۳۸۴ تهران

فراخوان مقاله و ثبت نام

- ← مدیریت استراتژیک پروژه
- ← مطالعات امکان سنجی پروژه
- ← روش های تامین مالی و سرمایه گذاری پروژه (Project Finance, Corporate Finance)
- ← روش های اجرای پروژه (EPC, DB, DBB, MC, PM, ...)
- ← نقش و اثرات قوانین و مقررات بر تدوین و اجرای پروژه
- ← مدیریت آسیب های پروژه
- ← تکنیک های مدیریت پروژه
- ← فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت پروژه
- ← مدیریت ریسک پروژه
- ← مدیریت زمان، هزینه و ارزش حاصله
- ← مدیریت و مهندسی ارزش
- ← سازماندهی پروژه
- ← سازماندهی و ساختار سازمانی پروژه
- ← رهبری، کار تیمی و مدیریت منابع انسانی
- ← مدیریت ذینفعان پروژه
- ← روش های تشخیص صلاحیت ارکان پروژه و مدیریت قراردادها
- ← اخلاق حرفه ای و تعهد و مسئولیت مدیر پروژه
- ← مدیریت دانش در پروژه
- ← چالش ها، تجارب و راهکارهای مدیریت پروژه در ایران
- ← مستند سازی و استاندارد سازی مدیریت پروژه
- ← ارزیابی موفقیت پروژه، عملکرد ارکان و بلوغ سازمانی
- ← الزامات و چالش های مدیریت در اجرای پروژه های بین المللی
- ← مدیریت کیفیت پروژه
- ← زمان بندی ارسال مقالات
- ← ارسال اصل مقاله تا ۱۳۸۴/۸/۱۵
- ← اعلام پذیرش مقاله تا ۱۳۸۴/۱۰/۲۰
- ← توجه : تمام مقالات باید مطابق الگوی مورد تایید کنفرانس و به صورت فایل الکترونیکی از طریق وب سایت و یا پست الکترونیک ارسال شوند.
- ← کسب اطلاعات ثبت نام از طریق تماس با دبیرخانه و یا مراجعه به سایت امکان پذیر است

دبیرخانه کنفرانس: گروه پژوهشی صنعتی آریانا
 تهران، خیابان شریعتی، پایین تر از خیابان بهار شیراز
 شماره ۳۵۲، طبقه چهارم
 تلفن ۰۲۱ ۷۷۶۵۱۹۶۸ - فاکس ۰۲۱ ۷۷۶۵۲۳۲۱
www.iipmc.com | info@iipmc.com

