

لزوم تقویت مهارت‌های مدیریت رویکردی اقتضایی در انتخاب روش مناسب

نوشته: دکتر ناصر میرسپاسی

استاد دانشگاه

چکیده

آموزش مدیریت در کشورهای جهان سوم از جمله کشور ما با پرسش‌ها و ابهامهایی مواجه شده که باعث شک و تردیدهایی در ذهن برنامه‌ریزان و مدیران آموزش سازمانهای بزرگ و مراکز آموزش مدیریت شده است. البته این تردیدها در مورد لزوم و ضرورت آموزش نیست، بلکه چگونگی برنامه‌ریزی و ارائه آموزش به مدیران است به نحوی که از منتهی که صرف این اقدام مهم می‌شود، استفاده مطلوب‌تر شود و مهم‌تر از آن مدیران را به نقش این آموزش‌ها معتقد کند. برای کمک به رفع اینگونه ابهامها در زمینه آموزش مدیریت در ایران در این نگارش سعی شده است ضمن ارائه تعاریفی از اثربخشی مدیریت و مهارت‌هایی که یک مدیر اثربخش باید داشته باشد، به روش‌های متداول آموزش که برای مدیران، شرایط احراز بوجود می‌آورد و آنها را در اجرای فرایند وظایف مدیریت کمک می‌کند و باعث بهبود عملکرد

سازمان می‌شود، مختصراً اشاره شود و نهایتاً توصیه‌هایی برای انتخاب روش مقتضی آموزش مدیریت در شرایط فعلی کشور ارائه شود. با این امید که نگرارش این قبیل مطالب بتواند برنامه‌ریزان آموزشی را در جهت مؤثرتر ساختن حرکت‌های آموزش مدیریت یاری نماید.

مدیران در هر نظام اجتماعی بزرگ و کوچک نقش استراتژیک و سرنوشت‌ساز به عهده دارند به همین مناسبت در کشورهای صنعتی پیشرفته سرمایه‌گذاری‌های کلان در جهت پرورش و تقویت توانایی‌های مدیریت می‌شود. اطلاق سرمایه‌گذاری به هزینه‌هایی که صرف پرورش و تأمین مدیران اثربخش، کارآ و کارآفرین می‌شود، از آن جهت است که اثر این عامل عمده تولید در بلندمدت از آثار سایر عوامل تولید که برای آنها نیز سرمایه‌گذاری‌های گزاف صورت می‌گیرد، به مراتب بیشتر است. به همین جهت تأکید عمده مدیریت منابع انسانی بر این گروه است و مثلاً حسابداری منابع انسانی که یکی از برخوردهای اقتصادی با کارکنان سازمانها است به منظور ارزش سرمایه‌ای افراد کلیدی سازمان مطرح شده^۱ زیرا بدون تردید نقش مدیران به ویژه مدیران سطوح استراتژیک از سایر پرسنل سازمان حیاتی‌تر است.

به علت اهمیت این اقدام سازنده، پژوهش‌ها و مطالعات فراوان در جهت پیدا کردن شیوه‌های مؤثر آموزش مدیران انجام گرفته و کشورهای صنعتی در این زمینه تلاش‌های پی‌گیری را دنبال کرده و به نتایج مطلوبی نیز دست یافته‌اند.

پرسش عمده‌ای که در حال حاضر مطرح شده، این است که در کشورهای در حال توسعه چگونه می‌توان برای تقویت مهارت‌های مدیران از تجربه کشورهای توسعه یافته صنعتی بهره جست و مهمتر از آن، چگونه می‌توان با توجه به ویژگی‌های فرهنگی اجتماعی، روش‌هایی مناسب شرایط کشور را انتخاب، یا ایجاد کرد.^۲

با عنایت به اهمیت نقش مدیران، پرسش اصلی مقاله حاضر این است که چه روشهایی در افزایش مهارت‌ها و توان اداره کردن مدیران کشور، به ویژه مدیران صنعت می‌تواند کارسازتر باشد؟ طبیعی است که پاسخ دادن به این پرسش نیاز به پژوهش‌های تجربی و میدانی متعدد دارد. در عین حال انجام پژوهش‌های علمی نیز به نوبه خود نیاز به نظریه‌پردازی‌های مقدماتی دارد که این نظریه‌ها زیربنای فکری و چارچوب پژوهش‌های لازم قرار گیرد. برای ارائه نظریه‌ای مبتنی بر مطالعاتی که تاکنون صورت گرفته در این مقاله موضوع رویکرد اقتضایی در جهت انتخاب روش مناسب نیز

مطرح شده با این امید که تحلیل‌هایی از این قبیل بتواند راهنمایی برای انجام پژوهش‌های لازم در جهت بهبود آموزش مدیریت در کشور شود.

قبل از ورود به بحث مقایسه روش‌ها، بی‌مناسبت نیست که به اهم اهداف آموزش مدیریت در سازمان‌های خرد و کلان بپردازیم. بطور کلی می‌توان گفت سازمان، کارکنان به ویژه مدیران سازمان و جامعه هر یک به سهم خود از منافع هر آموزشی برخوردار می‌شوند.^۳ اهداف جامعه، سازمان و کارکنان و مدیران یک سازمان می‌تواند به اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تقسیم شود. ضمناً لازم است که هدف‌های کوتاه‌مدت آموزش مدیران، چه از دید منافع خودشان و چه از جنبه منافع سازمان و بالاخره از لحاظ منافع جامعه همسو باشد ولی بعضاً منافع بلندمدت آموزش با منافع کوتاه‌مدت تعارض پیدا می‌کند.

به طور مثال اعزام مدیری برای ادامه تحصیل ممکن است در کوتاه مدت باعث کاهش درآمد ماهانه او یا از دست رفتن موقعیت شغلی و مزایای مربوط به آن شغل شود، ولی در بلندمدت فرصت و موقعیت بهتری برای توفیق و ارتقای مقام او در سازمان یا جامعه به وجود آورد.

همچنین هزینه‌های آموزش مدیران در کوتاه‌مدت ظاهراً باعث افزایش هزینه‌های شرکت و یا از دست دادن موقت و احياناً دائم مدیری شود، در حالی که برگشت سرمایه ناشی از پرورش مدیران توانا در بلندمدت که منجر به اتخاذ تصمیمات استراتژیک مناسب شود، بقاء توسعه و توفیق هر موسسه را تضمین می‌کند.

مسلماً لزوم آموزش مدیران با توجه به منفعی که بر آن مترتب است، چندان مورد سؤال نیست، ولی به علت ملموس نبودن اثرات آموزش به سختی می‌توان مدیران عالی سازمان‌ها را قانع کرد که با میل و رغبت، هزینه‌های سنگین آموزش مدیریت را بپذیرند، به ویژه در شرایط فعلی کشور که سازمانها در تنگنای اقتصادی قرار گرفته‌اند.^۴ بنابراین بر کارشناسان و مدرسین رشته‌های مختلف مدیریت است که با انجام مطالعات لازم، شیوه‌های مؤثرتر آموزش مدیریت را که به طور ملموس‌تر بتواند توان و مهارت‌های مدیریتی را تقویت نماید، جستجو و روش‌های اثربخش‌تر را معرفی کنند تا تمایل مدیران عالی به آموزش و پرورش منابع انسانی سازمانهای خود بیش از پیش جلب شود.

برای دستیابی به منظور فوق سه پرسش عمده زیر مطرح است که با پاسخ دادن به این سه پرسش می‌توان به راه مقتضی در جهت تقویت مهارت‌های مدیران دست یافت.

۱- مدیر اثربخش کیست و رفتار اثربخش برای یک مدیر چیست؟
 ۲- برای اینکه یک مدیر اثربخش باشد چه چیزهایی باید بداند و به آن عمل کند؟

۳- آنچه را که مدیران باید بدانند، به چه شیوه‌ای به آنها می‌توان یاد داد؟
 مشکل اساسی در توجیه آموزش مدیریت آن است که، متأسفانه برای هیچ یک از سه پرسش فوق پاسخ قاطع و جامع وجود ندارد و پاسخ‌ها از باورهایی که در هر جامعه نسبت به نقش مدیران و وظایف آنها حاکم است متأثر می‌باشد. بنابراین در انتخاب روش مناسب آموزش مدیریت، ارزش‌ها و نگرش‌های هر جامعه نسبت به نقش مدیران به سه پرسش فوق می‌توان پاسخ داد.

مدیر اثربخش کیست و اثربخشی مدیران را چگونه می‌توان ارزیابی کرد؟
 اثربخش یا به اصطلاح عامیانه، خوب بودن مدیران با سه رویکرد قابل تعریف بوده و متناسب با هر تعریف قابل اندازه‌گیری و ارزیابی است:

۱- ارزیابی عملکرد سازمان و نتیجه کار مدیر که با تعیین میزان تحقق اهداف واحدهای مختلف سازمانی یا مجموعه سازمان با شاخص‌هایی نظیر تولید، فروش، کاهش هزینه قابل اندازه‌گیری است.

۲- فرآیند اعمال مدیریت و آن عبارت از اقدامات و تدابیری است که باعث عملکرد و بهره‌وری بهتر سازمان یا واحدهای تابعه آن می‌شود که البته ارزیابی و اندازه‌گیری این فرآیند به سادگی معیارهای عملکردی نیست، ولی با مشاهده فرآیند اقدامات مزبور می‌توان میزان اثربخشی مدیران را ارزیابی کرد.

۳- ویژگی‌های شخصی مدیر که معمولاً با معیارهایی نظیر سطح سواد، تجربه کار و مهارت‌های حرفه‌ای و مشخصاتی از این قبیل قابل اندازه‌گیری است.

بر حسب اینکه کدامیک از سه معیار فوق‌الذکر ملاک اثربخشی مدیران قرار گیرد، ارزیابی عملکرد و آموزش مدیران راه و روش خاص خود را می‌طلبد. برای تعیین معیار اثربخشی مدیران بی‌مناسبت نیست که مروری اجمالی از روند تغییرات طرز فکر آموزش مدیریت در کشورهای صنعتی پیشرفته ارائه شود و نهایتاً نتیجه‌گیری شود که راه مناسب برای افزایش مهارت مدیران در کشور خودمان چیست؟

در تعبیر عملکردی، مدیر اثربخش مدیری است که سازمان را به سوی هدفهایش با استفاده بهینه از عوامل تولید سوق دهد. یکی از معیارهای ارزیابی مدیر در

چارچوب این تعریف شاخص بهره‌وری کل سازمان است.^۵ این تعریف و معیار ارزیابی آن، به طور نسبی در تمام کشورهای صنعتی مورد قبول است.

در تعبیر فرایندی، مدیر اثربخش مدیری است که در جهت سوق دادن سازمان به سمت مأموریت و هدف‌هایش اقدامات و تدابیر لازم را اعمال کند. بنابراین در چارچوب نگرش کلاسیک مدیر اثربخش مدیری است که برای تحقق هدف‌ها، طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی و تقسیم کار کند. طبقه‌بندی وظایف را انجام داده و عملیات را راهبری و هدایت کند و بالاخره از طریق ارزیابی و کنترل پیشرفت کار از حرکت سازمان به سوی هدف‌هایش اطمینان حاصل نماید. یادآوری این نکته لازم است که در حال حاضر همه صاحب‌نظران قبول ندارند که آنچه کلاسیک‌ها به عنوان وظایف مدیر یا عناصر مدیریت (POSDCORB) مطرح کرده‌اند، باید یک مدیر بداند و به آن عمل کند، بلکه تحقیقات جدیدتر نشان داده است که مدیران وظایف و نقش‌های دیگری ایفا می‌کنند که در نظریه‌های کلاسیک به آنها توجه نشده است.^۶ پژوهش‌های میدانی نشان می‌دهد که مدیران بر حسب سطح مدیریت خود با وظایف متعددی مواجه هستند که در ادامه بحث به آن اشاره شده است.

بنا بر دو تعریف فوق‌الذکر مدیر اثربخش در رویکرد عملکردی، مدیری است که سازمان را به هدف‌هایی برساند و در رویکرد فرایندی این مدیر است که سیستم اداره منظمی را برنامه‌ریزی و هدایت می‌کند.

در تعبیر خصوصیات شخصی، مدیر اثربخش مدیری است که حائز شرایط احراز شغل مدیریت باشد و این شرایط بر حسب سطح سازمانی و مسؤولیت و مهارت‌های مورد نیاز در هر یک از سطوح از قبل تعیین شده باشد. در چارچوب این تعبیر، در صورتی که مدیران حائز شرایط باشند فرایند مدیریت مطلوب انتخاب خواهد شد و نهایتاً سازمان به اهداف نهایی خود دست پیدا می‌کند.

پرسشی که در این زمینه مطرح است این است که به طور کلی کدامیک از سه معیار ذکر شده معرف بهتری برای تعیین اثربخشی مدیر است؟ و آیا در جوامع مختلف و شرایط مختلف بهترین معیار را می‌توان انتخاب کرد؟

پاسخ هر دو مورد فوق در نگرشی که این مقاله دنبال می‌کند، منفی است زیرا در چارچوب تفکر سیستمی اقتضایی بهتر است به دنبال قانونمندی‌های اقتضایی و نه در جستجوی معیارهای جهانشمول بود.^۷

در مقدمه این تحلیل لازم به ذکر است که در دهه شصت (میلادی) با طرح

مفاهیمی نظیر مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه (MBO) که پیترو دراگر از آغازکنندگان این نهضت بشمار می‌آید، تأکید بر عملکرد و نتیجه کار به عنوان ملموس‌ترین معیار اثربخشی مدیران صنعت مطرح شد و با اینکه در دهه اخیر تأکید ویژه‌ای بر پرورش و توسعه منابع انسانی شده است، معذالک هنوز روند حاکم بر تفکر مدیریت صنعتی غرب، عملکرد است.

فرضیه مورد ادعای نگارنده این است که کشورهای در حال توسعه شرایطی متفاوت نسبت به کشورهای صنعتی توسعه یافته دارند که بخشی از این تفاوت را می‌توان به شرح زیر توضیح داد:

جوامع صنعتی از نظر سطح سواد عمومی و تخصصی و هماهنگی تکنولوژی با فرهنگ جامعه و شرایط اقتصادی از ویژگی‌های مطلوب‌تری برخوردارند و تحت این شرایط بر عملکرد و نتیجه کار تأکید می‌شود که فرایند مطلوب‌تر مدیریت و تناسب شغل و مشاغل^۸ را به طور طبیعی به دنبال خواهد داشت. در حالی که در کشورهای در حال توسعه علاوه بر اینکه میانگین سواد و اطلاعات فنی و تخصصی پایین‌تر است، تکنولوژی وارداتی و فرهنگ بومی سازگاری طبیعی ندارند و در واقع یک دوره آماده شدن برای توسعه را می‌گذرانند که نیاز به تأکید بیشتر بر آموزش و پرورش همه افراد جامعه به ویژه مدیران و آینده‌سازان اقتصاد جامعه دارد.

بنا بر توضیح فوق، مدیر اثربخش در بخش صنعت کشورهای جهان سوم مدیری است که در هر سه معیار عملکرد و نتیجه کار، فرایند اقدامات مدیریتی و داشتن شرایط احراز شغل مدیریت صاحب امتیاز باشد.

پرسش بعد در انتخاب راه مقتضی این است که آیا ضریب اهمیت این سه معیار باید یکسان انتخاب شود؟ این خود موضوع مفصل جداگانه‌ای است که می‌تواند مورد تحلیل مستقلی قرار گیرد، ولی به طور اجمالی نگارنده مدعی است که در صنایعی که دانش فنی و دانش مدیریت آن در حد قابل قبول در جامعه بوجود آمده و یا سخت‌ابزار و نرم‌ابزار آن به طور کامل مستقل شده باشد، می‌توان ضریب اهمیت عملکرد را نسبت به دو معیار دیگر بالاتر انتخاب کرد. به عکس در صنایعی که هنوز تکنولوژی آن بخوبی به کشور منتقل نشده است توجه و تأکید بر سه معیار به یک میزان ضروری است. با توجه به راه حل اقتضایی برای تشخیص اثربخشی مدیر، اینک باید دید چگونه می‌توان چنین مدیرانی را پرورش داد.

یک مدیر چه چیزهایی باید بداند تا اثربخش شود؟

در چارچوب تقسیم‌بندی سه گانه انجام شده فوق برای رسیدن به حد اثربخشی مورد قبول دانستنی‌ها و در نتیجه آموزش‌های خاص مورد نیاز است.

۱- برای اینکه مدیران بتوانند سریع‌تر و با هزینه کمتر سازمان را بسوی هدفها سوق دهند، باید تصمیم‌گیری قوی، تسهیل‌کننده‌هایی مؤثر برای حرکت‌های سازمان، مشکل‌گشاهای توانا و ارزیاب‌های خوبی برای عملکرد افراد واحدهای تابعه سازمان خود باشند.

۲- در صورتی که اثربخشی مدیر در فرآیند اقدامات مدیریتی او خلاصه شود، باید وظایف خود را دقیقاً بداند و قادر باشد به آن عمل کند. اما آیا این وظایف در همه سازمانها کاملاً مشخص و یکسان است و آیا در سطوح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی وظایف مدیران مشابه است؟ همانگونه که قبلاً نیز اشاره شده در این زمینه نظریه‌های مختلف وجود دارد که پاسخشان به این پرسش کاملاً یکسان نیست. ولی همانگونه که قبلاً اشاره شد کلاسیک‌ها برای هر سه سطح تقریباً وظایفی مشابه قائل شده‌اند و این وظایف معمولاً در هفت وظیفه کلی خلاصه شده است (طرح‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت کردن، هماهنگ کردن، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی).

نظریه‌های جدید وظایف مدیران را در عناصر فوق خلاصه نمی‌کنند، بلکه بر مبنای اینکه واقعاً مدیران چه وظایفی در سطوح و سازمانهای مختلف انجام می‌دهند با وظایف مدیریت رویکردی اقتضایی دارند و بر مبنای این نگرش، با وظایف مدیران برخوردی واقع‌گرایانه‌تر دارند. به طور مثال بر مبنای پژوهشی که از طریق مصاحبه با تعداد زیادی مدیران اجرایی، میانی و استراتژیک و تعداد زیادی از واحدهای صنعتی به عمل آمده به نتایجی دست یافته‌اند که به خلاصه‌ای از آن نتایج در اینجا اشاره می‌شود.

۱- مدیران عالی (استراتژیک) کمتر وقت خود را صرف مکاتبه و کاغذبازی می‌کنند و بیشترین وقت خود را در جلسات و کمیسیون‌ها می‌گذرانند. بعکس مدیران میانی بیشتر درگیر مکاتبات اداری هستند. همینطور مدیران سازمانهایی که در محیط‌های متغیر قرار دارند و مستمراً دستخوش تغییر و تحولند بیشتر با هم صحبت و مذاکره تا مکاتبات اداری می‌کنند.

۲- در پژوهش دیگری که ۲۰۰ نقش مدیریتی، توسط پنج ارزیابی مستقل و جداگانه جمع‌آوری و دسته‌بندی شده، دوازده نقش عمده برای مدیران قائل شده‌اند این دوازده نقش یا وظیفه عبارتند از:

۱- نقش نمادی یا سمبلیک سازمان، ۲- نقش پرورش و آموزش منابع انسانی، ۳- نقش کنترل و جمع‌آوری اطلاعات، ۴- نقش توزیع اطلاعات به واحدهای سازمان، ۵- نقش نوآفرینی و نوآوری: ۶- نقش تخصیص منابع، ۷- نقش تصمیم‌گیری و اقدام آنی در شرایط اضطراری، ۸- نقش ترغیب و اعمال نفوذ در مورد نیروهایی که مستقیماً قابل کنترل نیستند، ۹- نقش سازماندهی در بهبود فرایندهای عملیات، ۱۰- نقش اداره امور جاری سازمان، ۱۱- نقش ایجاد و نگهداری ارتباطات مؤثر و لازم، ۱۲- نقش برطرف‌کننده موانع عملیات جاری و آتی.^۹

علیرغم نتیجه پژوهش فوق‌الذکر، اولاً وظایف مدیران را نمی‌توان به طور دائم و در همه شرایط، ثابت تصور کرد. ثانیاً حتی اگر دوازده نقش فوق را مهمترین نقش و وظایف مدیران بدانیم درجه اهمیت آنها نسبت به شرایط محیط درون سازمانی، برون سازمانی، جایگاه سازمان در سیکل عمر خود، سیکل عمر خدمات یا محصولات خود و در مورد واحدهای صنعتی، سیکل عمر صنعت متفاوت خواهد بود.

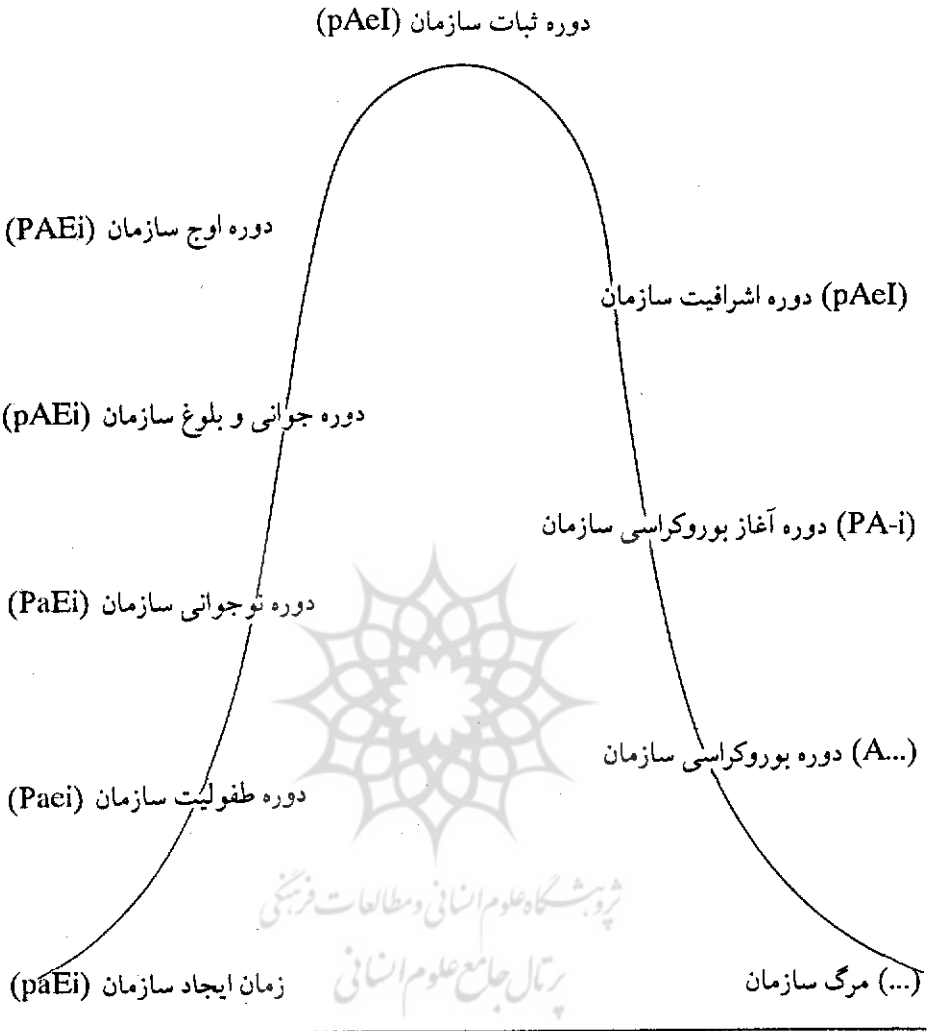
بر مبنای نظریه سیکل عمر، هر موسسه یا شرکت تولیدی - خدماتی، از زمان ایجاد، چرخه یا مراحل را طی می‌کند که با مقاطع زندگی موجودات زنده شباهت دارد و این سیکل ۹ مرحله را دنبال می‌کند. ادعای نظریه سیکل عمر آن است که سازمانها در هر یک از مقاطع عمر خود دارای ویژگی‌های خاص فرهنگی و رفتاری هستند. تفاوت این ویژگی‌ها در حدی است که نیاز به نوع مدیریت خاص را ایجاد می‌کند. در صورتی که شیوه متناسب با مقطع زندگی سازمان اتخاذ شود.

به طور مثال یکی از نظریه‌های سیکل عمر، عناصر مدیریت چهارگانه زیر را مطرح می‌کند و تأکید بر هر یک از تدابیر چهارگانه را برای مقطع خاصی از عمر سازمان مقتضی تر می‌شناسد. این چهار عنصر عبارتند از:

۱- تلاش در جهت تحقق هدف‌های در نظر گرفته شده (P) ۲- ایجاد سیستمهای اداری لازم و تقسیم وظایف (A) ۳- نوآفرینی و ریسک‌پذیری (E) ۴- ترکیب و هماهنگ کردن عملیات (I)

نمودار یک ضمن نشان دادن مقاطع مختلف سیکل عمر یک سازمان، لزوم تأکید بر هر یک از عناصر چهارگانه فوق را با نشان دادن حرف اول کلمه انگلیسی آن که به صورت حرف بزرگ نوشته شده نشان می‌دهد.

برداشتی که از نظریه چرخه عمر سازمان و نیاز تأکید بر جنبه‌های خاص مدیریت در مقاطع عمر سازمان، می‌توان داشت این است که برای هر مقطع مدیر با



ویژگی مناسب آن مقطع لازم است. البته تأکید این نظریه بر جلوگیری از ورود سازمان به مقطع اشرافیت است که باز هم نیاز به تغییر سبک مدیریت دارد.^{۱۰} برداشت این نظریه در بحث آموزش مدیریت این خواهد بود که یا لازم است در هر مقطع مدیر خاص انتخاب شود و یا اینکه در پرورش مدیر برای هر مقطع برنامه‌های آموزشی خاص تهیه و ارائه شود که راه حل دوم دیرتر جواب می‌دهد و نیاز به برنامه‌ریزی دارد.

در راستای نظریه فوق، اثربخشی هر سازمان در گرو تناسب شیوه مدیریت و شرایط خاص هر سازمان، استراتژی‌های سازمانها در جهت تحقق هدفها می‌باشد. بنابراین علاوه بر سیکل عمر سازمان، استراتژی‌های تعارضی و تدافعی سازمانها نیز به نوعی مدیریت خاص نیاز دارد که به تبع آن آموزشهای مدیریت باید برنامه‌ریزی شود. جدول یک نمونه‌ای از تقسیم‌بندی اقتضائی در تناسب و هماهنگی سیکل عمر، استراتژی، انتخاب و آموزش مدیریت را نشان می‌دهد.

در صورتی که اثربخشی مدیر در شرایط احراز شغل مدیریت خلاصه شود، مدیران قبل از انتخاب و انتصاب باید تحت آموزش عمومی مدیریت قرار گیرند و این آموزش‌ها بیشتر بر مبنای وظایف از پیش شناخته شده مدیریت طراحی و ارائه می‌شود. برنامه‌های آموزشی دانشکده‌های مدیریت در رشته‌های مختلف، صنعتی، بازرگانی، دولتی و غیره بر همین اساس تنظیم و ارائه می‌شود و در واقع آنچه که تصور می‌شود یک مدیر باید بداند در برنامه‌های آموزشی گنجانیده می‌شود.

قید کردن درجه و رشته تحصیلات مدیر در شرایط احراز مشاغل مدیریت شامل این پیش‌داوری است که اگر افرادی با آن درجه و رشته تحصیلی برای مشاغل خاص مدیریت انتخاب شوند، اثربخش بودن آنها محتمل‌تر است.

با اینکه بطور منطقی می‌توان پذیرفت که افرادی که دارای تحصیلات و دانش مدیریت تخصصی لازم هستند، بهتر از عهده وظایف مدیریت برخوردارند، ولی همیشه این پرسش مطرح است که چه مقدار آموزش‌های تئوریک دانشگاهی، فارغ‌التحصیلان را برای اینکه مدیرانی اثربخش باشند، آماده می‌سازد.

در یک جمع‌بندی اجمالی از این بخش و در پاسخ به پرسش طرح شده که مدیران چه مطالبی باید بدانند تا مدیرانی اثربخش باشند؟ می‌توان گفت اطلاعات عمومی و دانش مدیریت جزو ضروریات‌های اولیه است و به این ضروریات در کشورهای جهان سوم بیشتر باید تأکید شود تا از این راه سطح دانش تخصصی تقویت شود. ولی برای

جدول شماره ۱

تناسب اقتضائی استراتژی و خط‌مشی‌های تامین منابع انسانی

نوع استراتژی

سیکل عمر کالا / خدمت	ایجاد سازمان (نولد)	رشد سازمان	بلوغ سازمان	پیروی سازمان
نوع استراتژی سازمان عمده	استراتژی رشد داخلی و خارجی سازمان		استراتژی حفظ وضع موجود	استراتژی کوچک کردن
نوع استراتژی واحدها	تعارضی		تدافعی	
نمونه‌هایی از خط‌مشی‌های منابع انسانی				
انتخاب مدیر	انتخاب مدیران نوآفرین و خطرپذیر	انتخاب مدیران رشد دهنده	انتخاب مدیران نگهدارنده	انتخاب مدیران تعدیل کننده
معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران	میزان توفیق در جذب منابع انسانی مناسب	میزان توفیق در افزایش سهم بازار	میزان توفیق در حفظ سهم بازار	میزان توفیق در به حداقل رساندن هزینه
تاکید بر مواردی در نظام جبران خدمت	پروداخت پاداش بر مبنای توسعه بازار M-G	پروداخت پاداش بر مبنای توسعه بازار M-G	افزایش کارآیی L-E	حقوق و مزایای ثابت
تاکید بر بعضی جنبه‌های آموزش و پرورش مدیران	شنل J.T	آموزش در ارتباط مستقیم با سازمانی OD	بهبود و بهسازی OD-CP	طرح‌ریزی مسیر شغلی

صفحه ۲۲۲ این منبع:

Scar Pello, Ledvinka, Personnel/Human Resource Management : Environment and Functions. (PWS-KENT Publishing Company 1988.)

مدیران میانی و استراتژیک لازم است به شیوه‌های مؤثرتر متوسل شوند که در بخش سوم به آنها اشاره شده است.

مدیران، با چه شیوه‌ای بهتر فرا می‌گیرند؟

همانطور که در مقدمه مقاله اشاره شده انگیزه مطلب حاضر، تحلیلی از روش‌های آموزش مدیریت و توصیه روش‌هایی مقتضی در جهت کارآتر کردن برنامه‌های آموزش و پرورش مدیران در کشور است که بخش عمده پاسخ به پرسش عنوان شده در این قسمت مطرح شده است.

نتیجه کار و عملکرد Outputs	شرایط احراز و فرایند مدیریت		نگرش‌ها پرسش‌ها
	Processes	Inputs	
مدیری که سازمانش عملکرد بهتری دارد و سازمان خود را بسوی اهدافش بهتر سوق می‌دهد	مدیری که وظایف خود را خوب انجام می‌دهد	مدیری که دارای دانش و تخصص مدیریت است	چه مدیری اثر بخش است
روش‌های حل مشکلات، تسهیل حرکات ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی مدیران و سرپرستان و سایر پرسنل سازمان	مهارت‌های فرایند مدیریت متناسب با وظایف مدیران در سطوح مختلف و سازمان‌های مختلف	آموزش‌های مدیریت دانشگاهی از پیش ساخته شده	چه یادگیری‌هایی لازم است تا مدیر را اثر بخش سازد
خودآموزی مدیریت با شرکت در آموزش ضمن کار، بکارگیری تکنیک‌های بهره‌وری چابجائی در مشاغل مختلف: - حرکت افقی در سازمان - حرکت عمودی در سازمان و روش‌هایی از این قبیل	افزایش مهارت‌های فرایند مدیریت متناسب با وظایف در سازمان‌های مختلف و سطوح مختلف آموزش ضمن کار آموزش کنار کار	شرکت در دوره‌های آموزش مدیریت، تحصیل در رشته‌های مدیریت دانشگاهی، شرکت در سمینارها و گردهمایی‌های آموزشی	با چه شیوه‌ای مدیران بهتر می‌توانند یادگیری نمایند
یادگرفتن	یاد دادن و یادگرفتن	یاد دادن	شیوه آموزش

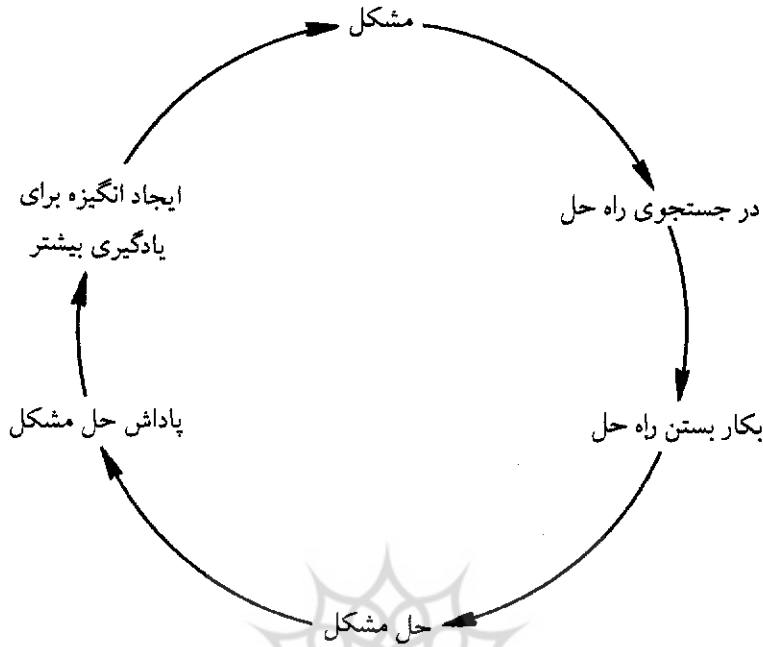
انتخاب شیوه آموزش مناسب متأثر است از تعریف اثربخشی مدیر و آنچه که یک مدیر اثربخش باید بداند. اگر اثربخشی را در شرایط احراز بدانیم شیوه آموزش مناسب آن عمدتاً شرکت در دوره‌های آموزشی قبل از انتصاب است. اگر اثربخشی را در نحوه انجام وظیفه مدیر بدانیم، شیوه مناسب آموزش آن آموزش‌های ضمن کار همراه با دوره‌های موازی با کار و دریافت مشاوره‌های آموزشی است و بالاخره اگر اثربخشی را در عملکرد مدیر خلاصه کنیم، شاید روش‌های خودآموزی را مناسبترین روش بتوان توصیه کرد (جدول دو مقایسه سه رویکرد متفاوت را نشان می‌دهد).

در یک مقایسه اجمالی، تفاوت ستونهای ۱ و ۲ با ستون ۳ این است که در ستون اول و دوم تأکید بر دانش و مهارت مدیر است در حالی که در ستون ۳ برای سازمان مهم نیست که مدیر از چه سطح تحصیلی و دانشی برخوردار است مهم این است که چگونه مشکلات سازمان حل می‌شود. در نگرش اول تأکید بر دستیابی به سطح دانش لازم و در نگرش دوم بر تجربه، خلاقیت نوآفرینی و خودیادگیری تأکید شده است. در سالهای هشتاد کشورهای صنعتی غرب روشهای اخیر را مفیدتر تشخیص داده و سازمانهای مشاوره‌ای و آموزش مدیریت توصیه‌هایی در این راه ارائه کرده است. بر مبنای نظریه پردازان آموزش مدیریت در کشورهای صنعتی غرب، روش‌های آموزش را به دو دسته زیر می‌توان تقسیم کرد.

۱- شیوه‌های سنتی آموزش که تأکید بر تعیین محتوای برنامه آموزشی بر اساس وظایف متداول مدیران و یادگیری قبل از قرار گرفتن بر مسند مدیریت است. ادعای مخالفین این روش آن است که بکارگیری این روش فرآیندی، نظیر فرآیند زیر را دنبال می‌کند و نهایتاً به بن‌بست می‌رسد.

بن‌بست → عدم دریافت → مشکل بکار بستن → دور بودن دانش → فراگیری دانش
پاداش یادگیری و عدم حل مشکل یادگرفته نشده از واقعیت مدیریت

۲- شیوه یادگیری عملی حل مشکلات سازمان که در این شیوه نیاز آموزشی موردی تعیین و به صورت تجربه عملی، یادگیری می‌شود و در نتیجه فرآیند یادگیری به صورت سیکل زنجیره‌ای تداوم و پویایی دارد.^{۱۱} (نمودار دو)



نمودار ۲

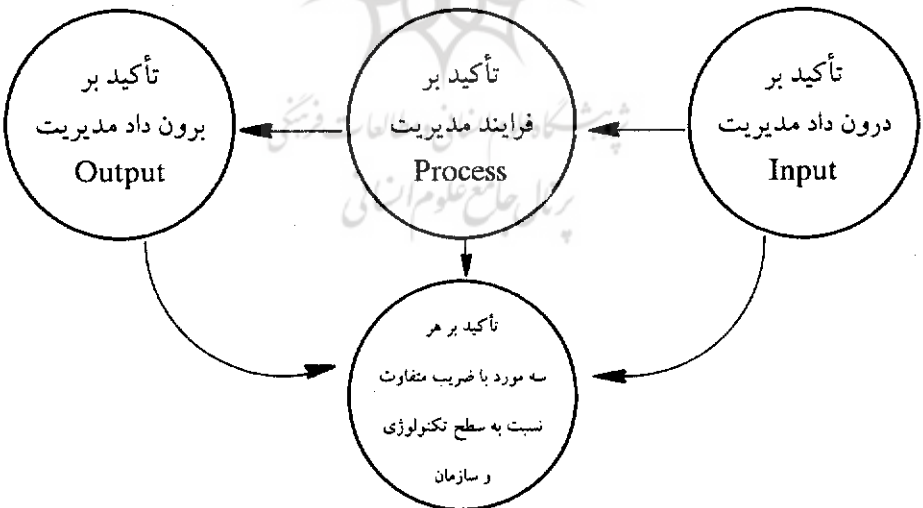
با اینکه می‌توان پذیرفت که روش اول ایستا و روش دوم پویاتر است و با اینکه نتیجه حاصل از آموزش مدیریت در الگوی پویا ملموس‌تر است ولی این مطلوبیت به آن اندازه که برای کشورهای صنعتی به دست می‌آید، در کشورهای در حال توسعه به دست نخواهد آمد، زیرا در این کشورها سطح دانش، شیوه استخدام و شیوه ارتقاء در مشاغل سازمانی آن چنان برنامه‌ریزی شده و معقول نیست و نمی‌توان مطمئن شد که مدیران به مرحله خودآموزی رسیده‌اند.

با توجه به توجیه فوق، کشورهای در حال توسعه نمی‌توانند و نباید عیناً از الگوهای آموزشی کشورهای پیشرفته صنعتی تبعیت کنند. بلکه باید به تناسب شرایط اقتصادی، اجتماعی، باورها، ارزش‌ها و از همه مهمتر سطح تکنولوژی مطلوب و مناسب شرایط خود، برای آموزش مدیران الگوهایی سازگار طراحی کنند. البته در طراحی این گونه الگوها از تجربه و دانش موجود و بکارگرفته شده در کشورهای صنعتی باید استفاده شود اما لازم است شیوه مناسب آموزش اقتضایی انتخاب شود.

انتخاب روش مقتضی آموزش

روند آموزش مدیریت در جوامع صنعتی از این نگرش که باید به مدیران یاد داد چگونه فکر کنند و چگونه فکر خود را در رفتار مدیریت بکار گیرند، به طرف نگرشی پیش می‌رود که در آن به مدیران توصیه شود، از تجربیات روزمره خود بیاموزند. ولی آیا کشورهای جهان سوم نیز باید تابع این تغییر روند باشند؟ مجدداً متذکر می‌شود که پاسخ مقاله حاضر به این پرسش منفی است. زیرا کشورهای جهان سوم علاوه بر تفاوت شرایط محیط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و حتی سیاسی این کشورها، واردکننده تکنولوژی هستند و مهارت‌های مدیریت متناسب این شرایط برای آنها ضروری و لزوم افزایش میزان مهارت مدیران به مراتب بیشتر است. با توجه به مجموع تحلیل‌های ارائه شده توصیه‌های زیر ارائه می‌شود.

۱- کشورهای جهان سوم باید برای پرورش مدیران خود در جهت برنامه‌های بلندمدت توسعه اقتصادی سرمایه‌گذاری‌های قابل ملاحظه کنند و برای انتخاب الگوی مناسب و مقتضی توصیه نگارنده انتخاب روش آموزش در کشورهای صنعتی نیست بلکه روشی بین روش‌های سنتی و جدید توصیه می‌شود (نمودار زیر به گونه‌ای تصویر این نظریه را نشان می‌دهد)



نمودار ۳

اگر الگوی ارائه شده در نمودار ۳ ملاک برنامه‌ریزی آموزش مدیریت قرار گیرد ترکیبی از سه روش آموزش لازم است در برنامه‌ها گنجانده شود. لازم به ذکر است که کشورهای جهان سوم باید در برنامه‌ریزی‌های توسعه اقتصادی خود، پیش‌بینی‌های لازم در جهت تقویت توان مدیران آینده را بنمایند.

۲- در صورتی که پیشنهاد فوق مورد تأیید باشد، برنامه‌های آموزش مدیریت به دو صورت قابل پیش‌بینی است:

الف - برنامه‌های آموزشی عمومی مدیریت که مدیران از همه سازمان‌های مختلف می‌توانند شرکت کنند. در این برنامه‌ها علاوه بر آنچه که به عنوان وظایف عمده عمومی مدیران تدریس می‌شود، (مانند وظایفی که نمونه‌هایی از آن در این مقاله ارائه شد)، وظایف عملی روزمره مدیران نیز از طریق نظرخواهی و یا پژوهش‌های عمیق‌تر تعیین شود و تصور نشود که مثلاً وظایف مدیران در تمام دنیا و در تمام سازمان‌ها کاملاً یکسان است. مطالعاتی که از مقایسه فرهنگ جوامع مختلف به عمل آمده بویژه دو قطب عمده صنعتی دنیا یعنی امریکا و ژاپن کاملاً معرف این تفاوت است. بنابراین علاوه بر وظایف عام مدیران ویژگی‌های هر جامعه در تعیین محتوای آموزش موسسات آموزشی مدیریت باید دیده شود.

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی مدیریت نیز صرفاً نباید بر مبنای کاتولوگ آموزشی دانشگاه‌های عمده جهان موضوعات آموزشی و حتی سرفصل‌های آموزشی هر درس را انتخاب کنند بلکه به نیازهای عمده جامعه توجه شود.

ب - برنامه‌های آموزشی مدیریت که برای مدیران یک موسسه خاص پیش‌بینی می‌شود، خواه این دوره‌ها در داخل موسسه برگزار شود، خواه در خارج از موسسه، باید دقیقاً بر مبنای نیاز آموزشی خاص مدیران آن موسسه برنامه‌ریزی شود. به علت اهمیت این نوع آموزش‌ها بی‌مناسبت نیست که به پاره‌ای از ویژگی‌های آموزش‌های خاص موسسات برای مدیران خود اشاره شود.

لازم به یادآوری است که سازمان یک سیستم کامل است که فروسیستم‌های آن در جهت تحقق اهداف سازمان تعامل مستمر دارند. از اهم این فروسیستم‌ها، سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان است که خود دارای فروسیستم‌های فرعی جذب، بهسازی، نگهداری و استفاده مؤثر از منابع انسانی است. ۱۳ فروسیستم‌های چهارگانه و

اجزای آنها نیز با هم تعامل مستمر دارند. بنابراین زمانی که صحبت از آموزش مدیران یک سازمان می‌شود، نباید این اقدام را مستقل از جنبه‌های دیگر مدیریت منابع انسانی، مانند جذب و انتخاب، ارزیابی شایستگی و عملکرد، نظام مسیر شغلی مدیران و یا نظام جابجایی مدیران و اقدامات مشابه آن در نظر گرفت. جنبه‌های اخیر از مدیریت منابع انسانی نسبت به یکدیگر پوشش‌های وسیعی دارند که در طرح‌ریزی‌های آموزش مدیران باید به آن توجه شود.

از جمله اهم اقداماتی که در برنامه‌ریزی آموزش مدیریت یک سازمان بزرگ باید انجام شود، تعیین نیاز آموزش مدیران و انتخاب شیوه آموزش مناسب برای تامین نیازهای تعیین شده است.

۱- برآورد نیاز آموزشی

الف - در صورتی که در سازمان طرح طبقه‌بندی (ارزشیابی) مشاغل اجرا شده باشد یک منبع ارزنده برای بعضی نیاز آموزشی مدیران شرح مشاغل و شرایط احراز مشاغل است که در واقع محتوای هر شغل را مشخص می‌کند. لازم به تذکر است که طرح طبقه‌بندی مشاغل عمدتاً برای ایجاد یک سیستم حقوق و دستمزد مبتنی بر ارزش نسبی مشاغل انجام می‌شود ولی در عین حال کاربردهای متعدد دیگر نیز در نظام مدیریت منابع انسانی دارد.

ب - ارزیابی عملکرد مدیران روش موثر دیگری است برای تعیین نیاز آموزشی و تشخیص نارسایی‌های عملکردی، که این اقدام نیز علاوه بر تعیین نیاز آموزشی کاربردهای متعدد دارد.

ج - ارزیابی پتانسیل‌ها، روش دیگری است به صورت مکمل روش ارزیابی که از این طریق توان بالقوه مدیران را برای ارتقاء و کسب مشاغل مدیریت بالاتر معین می‌کند. ارزیابی عملکرد به نارسایی‌های عملکردی مدیران در گذشته می‌پردازد در حالی که ارزیابی پتانسیل توان مدیران را در آینده پیش‌بینی می‌کند.

د- فنون دیگر تعیین نیاز که عمدتاً شامل روش‌های زیر می‌باشد:

۱- روش وقایع حساس ۲- روش نظرخواهی مستقیم از خود مدیران ۳- مصاحبه سازماندهی شده ۴- یادداشت‌های روزانه تعیین نیاز ۵- تجزیه و تحلیل محتوای کار مدیران (مطالعه سوابق مربوط به نحو کار مدیران ۶- تحلیل رفتار مدیران ۷- تست‌های کوتاه و سریع ۸- آزمون‌های روانشناختی و ۹- روش‌های مصاحبه انتخاب اجباری که

تأثیر دخالت پیش‌دآوری‌ها و قضاوت‌های ناصحیح مصاحبه‌کننده‌ها را کاهش دهد.

۲- انتخاب شیوه آموزش مقتضی

شیوه‌های آموزش مدیران متعدد و ذکر همه آنها خارج از حوصله مقاله حاضر است. ولی به منظور یادآوری به سه دسته از روش‌های نسبتاً پیشرفته و مناسب برای آموزش‌های درون سازمانی بصورت خلاصه در جدول سه اشاره شده است.

جدول ۳- بخشی از انواع و روش‌های پرورش مدیران برحسب هدف از اجرای آنها

با هدف تقویت زمینه‌های ادراکی و آگاهی از شرایط محیط	با هدف تقویت توان تصمیم‌گیری و مهارت‌های رفتاری مدیران	با هدف ایجاد انگیزه برای مدیران
۱- تئوری بازی نقش مدیر	۱- مدل وروم - یتن	۱- مربی بودن
۲- یادگیری حلقه‌های دویل	۲- سمینارهای شبکه‌ای	۲- تئوری انگیزه نقش
۳- آموزش حساسیت	۳- بررسی موارد خاص	۳- نیاز به فراجوئی
۴- تجزیه و تحلیل مرادده‌ای	۴- فرایند وقایع	۴- نظرخواهی میدانی
۵- خودآموزی مدیریت	۵- آموزش مدیر عقلانی	۵- مدلسازی رفتاری
۶- آموزش تعامل مهارت‌ها	۶- کنفرانس	۶- تغییر رفتار
۷- آموزش متناسب با شیوه مدیریت	۷- ایجاد مراکز ارزیابی	
	۸- بازی نقش	
	۹- جلسات مدیران اجرائی	
	۱۰- تکالیف سخت مطالعه	

تجربه کشورهای صنعتی در اغلب کشورهای در حال توسعه بویژه در مدیریت صنعتی، بدین صورت تکرار می‌شود که چون اکثر مهندسیین مدیریت واحدها را به عهده می‌گیرند و طبعاً فرهنگ مهندسی که تأکید آن بر جنبه‌های ابزار فنی و تجهیزات و بالاخره سخت‌ابزار تولید است، حاکمیت پیدا می‌کند و در کنار آن نیز به علت اهمیت و

حساسیت امور مالی و اقتصادی، به مدیریت مالی بویژه حسابداری امور موسسه توجه می‌شود و تقریباً مسائل مربوط به رفتار و انگیزه‌های انسان که شناخت آن خود یک قلمروی علمی پیچیده‌ای است، به فراموشی سپرده می‌شود.

همین گونه است مدیریت امور بهداشتی و درمانی که مدیریت آن به عهده پزشکان قرار دارد بدین معنی که فرهنگ حاکم بر مدیریت بیمارستانها، درمانگاه‌ها و مراکز بهداشتی فرهنگ پزشکی است و یک پزشک در طول تحصیلات خود صرفاً با دانش تخصصی پزشکی سر و کار دارد نه با دانش مدیریت.

بنابراین مهندسين، پزشکان و یا هر گروه تخصصی دیگر که نقش مدیریت سازمانهای بزرگی را به عهده می‌گیرند، حتماً لازم است با نرم‌ابزارهای مدیریت که عمدتاً تأکید آن بر ویژگی‌های رفتار انسان به صورت فردی و جمعی است، آشنا شوند. البته در چند دهه اخیر کشورهای غربی نیز به این نارسایی آموزشی خود توجه کرده‌اند و کتاب‌های مدیریت بخش عمده‌ای از مطالب خود را به مسائل رفتاری معطوف نموده و کمتر کتابی است که در دهه اخیر نوشته شده باشد و در آن به رفتار و فرهنگ سازمانی توجه نشود. در همین راستا کتابهایی تحت عنوان مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی و عناوینی مشابه آنها در سنوات اخیر در دانشگاهها و در دوره‌های آموزش مدیریت مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

کشورهای جهان سوم در حال حاضر با دو تجربه آموزشی از لحاظ مدیریت، بویژه مدیریت صنعتی مواجه هستند. یکی تجربه کشورهای صنعتی غربی است که به علت انتقال سخت‌ابزار و نرم‌ابزار تکنولوژی از این کشورها به کشور خودمان این شیوه‌ها در ایران متداولتر است و دیگری تجربه مدیریت در ژاپن می‌باشد که کشورهای غربی نیز در دو سه دهه اخیر از این تجربیات استفاده کرده‌اند. بنابراین کشورهای در حال توسعه زمینه انتخابی وسیع‌تر از صد سال پیش کشورهای صنعتی را در اختیار دارند. مضاف بر این که می‌توانند تجربه منتقل شده از کشورهای دیگر را مانند ژاپن بومی کنند. یا به عبارت دیگر از روش‌های مدیریت و آموزش مدیریت آنچه که مقتضی است انتخاب و به کار بندند.

۴- آنچه نگارنده به عنوان یک مدرس دروس مدیریت و مشاور صنعت تجربه کرده این است که در روش آموزش مدیریت نیز تغییراتی باید داده شود. مدیران صنعت از شنیدن سخنرانی و کنفرانس‌های مدیریتی احساس خستگی می‌کنند که البته این بدان معنی نیست که چنین نیازی وجود ندارد، بلکه روش پاسخگویی به این نیاز را باید

متنوع‌تر کرد و با ذائقه مدیران سازگارتر ساخت. شاید بهتر باشد بجای تأکید بر سخنرانی و کنفرانس، بیشتر آموزش‌ها از طریق آموزش‌های ضمن کار و با تمرین‌های کاربردی و بررسی قضایا ارائه شود تا مدیران را هر چه بیشتر به اهمیت و نتایج ملموس آموزش متوجه سازد.

۵- بالاخره در یک جمع‌بندی اجمالی، توصیه می‌شود عمده‌ترین بخش آموزش مدیریت بویژه در سطح مدیران راهبردی (استراتژیک) را به مهارت‌هایی که توان مدیران را در ایجاد ارزش‌ها و یا دردهای مشترک تقویت می‌کند، اختصاص داد. زیرا با وجود تعارض شدید ارزشی در هر سازمان بزرگ و کوچک، حرکت هم‌جهت و منسجم به سوی بهره‌روری و توسعه لازم امکان‌پذیر نخواهد بود. این وظیفه عمده که در متون جدید مدیریت تحت عنوان مدیریت فرهنگ سازمانی مطرح شده از اهم وظایف یک مدیر در دنیای امروز بشمار می‌آید.

ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزش مدیریت

ارزیابی نتیجه آموزش و پیش‌بینی روش‌های ارزیابی سنجشی از برنامه‌ریزی آموزش است. ارزیابی برنامه‌های آموزش مدیریت در صورتی امکان‌پذیر است که هدف‌های آموزشی دقیقاً تعریف شده باشد و استانداردهای مشخصی نیز برای تعیین دسترسی به هدف‌ها در اختیار قرار گرفته باشد.

در رویکرد سنتی آموزش مدیریت که کسب دانش عمومی از پیش مشخص شده را توصیه می‌کند با تعیین میزان مطالبی که یاد گرفته شده، می‌توان آموزش را ارزیابی کرد. در حالی که در رویکردهای فرایندی و عملکردی، فرایند اعمال مدیریت (رفتار مدیر) و نتیجه کار، ملاک اثربخشی آموزش است.

در صورتی که از روش‌های جدید تبعیت شود لازم است برنامه‌های آموزش مدیریت بر مبنای نیازسنجی آموزشی تنظیم شود و بر این مبنای هر سازمان بر حسب نیاز مدیران برنامه آموزشی خاص خود را تنظیم کند. طبعاً ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی با ارزیابی میزان حل مشکلات سازمان همسو خواهد بود.

در یک جمع‌بندی اجمالی می‌توان گفت ارزیابی برنامه‌های آموزشی با ترکیبی از

چهار روش زیر امکان‌پذیر است. ۱۲

۱- نظرخواهی از آموزش‌گیرندگان، ۲- کنترل انحراف از هدف‌های سازمان، ۳-

ارزیابی پژوهشی در زمینه میزان بکار بستن مطالب یادگیری شده و ۴- ارزیابی ستادی از نتیجه آموزش.

در صورتی که برنامه آموزشی مطابق آنچه که در این نگارش به عنوان شیوه مقتضی آموزش مدیریت در کشورهای در حال توسعه توصیه شده، تنظیم و اجرا شده باشد، در ارزیابی عملکرد آموزش لازم است سه معیار مورد استفاده قرار گیرد به نحوی که هر یک از معیارها بتواند به ترتیب زیر موارد مطروحه را ارزیابی کند.

۱- آموزش‌هایی که برای مدیران شرایط احراز شغل مدیریت در سطح و شرایط ویژه‌ای را تأمین می‌کند.

۲- آموزش‌هایی که مدیران را در جریان انجام وظایف مربوطه یاری می‌کند.

۳- بالاخره آموزش‌هایی که مدیران را در تحقق هدف نهایی یاری می‌کند. در صورتی که در برنامه‌ریزی آموزش سه بخش فوق ضریب اهمیت مختلف در نظر گرفته شده باشد، در ارزیابی عملکرد آموزشی به همان نسبت توجه شود.

توضیح بیشتر در زمینه ارزیابی عملکرد آموزش مدیریت نیاز به فرصت جداگانه دارد ولی به اختصار می‌توان گفت روش ارزیابی نیز مانند روش آموزش باید مقتضی با مدل مورد نظر انتخاب شود.

با توجه به مطالب ارائه شده و نظریه عنوان شده در زمینه ضرورت آموزش مدیران به عنوان مهمترین عامل حرکت و توفیق سازمانها، بی‌شک اگر آموزش‌هایی که برای این منبع استراتژیک در نظر گرفته می‌شود با نیاز واقعی جامعه همخوانی و همسویی بیشتر داشته باشد، ضمن علاقه‌مندتر کردن مدیران عالی سازمانها به اجرای برنامه‌های آموزشی به برنامه‌های توسعه اقتصادی کشور سرعت می‌بخشد.

امید است که با توجه به نیاز وسیع جامعه به مدیران توانا و علاقمند و نیازهای آموزشی برای پرورش چنین مدیرانی، دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، به سهم خود در تجدید نظر در محتوا و روش‌های آموزش رشته‌های مختلف مدیریت بازنگری کنند تا اعتقاد به این حرکت بنیادی سازنده مستحکم‌تر شود.

پانویسها:

- ۱- به منبع زیر مراجعه شود.
Edwin H. Caplan, *Human Resource Accounting: Past, Present and Future* (New York: National Association of Accounting), 1973.
- ۲- در این مقاله مهارت‌های مدیران در مفهوم وسیع کلمه به کار گرفته شده، بنابراین شامل مهارت‌های ادراکی، داشتن بینش و بصیرت عمیق، مهارت‌های انسانی، توان رهبری و ایجاد انگیزه و دانش و معرفت لازم فنی برای مدیران می‌باشد و لذا هر سه حوزه، دانش (Knowledge) مهارت، (Skill) و توانایی اعمال مدیریت (Ability) را شامل می‌شود. نگارنده در جلساتی در مراکز آموزشی مختلف از جمله موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به وزارت صنایع سنگین مرکز آموزش مدیریت دولتی و معاونت آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (که اخیراً عنوان توسعه منابع انسانی برای آن معاونت انتخاب شده است) ناظر این بحث بوده که آموزش‌هایی که توسط این سازمانها در سالهای اخیر داده شده در تقویت مهارت‌های مدیریت آنطور که باید مؤثر نبوده است و باید به دنبال راه‌هایی مؤثرتر رفت. مباحث مطرح شده در این جلسات و لزوم بازنگری به روش‌های آموزش مدیریت نگارنده را بر آن داشت که در این زمینه به نگارش مقاله حاضر بپردازد.
- ۳- برای اطلاعات بیشتر در این زمینه به کتاب مدیریت منابع انسانی و روابط کار تألیف نگارنده، صفحات ۲۹۷ الی ۲۹۹ مراجعه شود.
- ۴- در شرایط فعلی اقتصادی کشور که به علت اعمال سیاست دولت در یک نرخي کردن ارز و ایجاد رقابت شدید برای تولیدات صنعتی، مدیران مواجه با اشکال کمبود نقدینگی شده‌اند، قبول هزینه‌های سنگین آموزش چندان مورد علاقه نیست، مگر کاملاً قابل توجیه باشد.
- ۵- بهره‌وری کل عبارت است از نسبت کار انجام شده به منابع صرف شده برای آن کار، برای کسب اطلاعات بیشتر به منبع زیر مراجعه شود.
- Alan Mumford, Edited. *Handbook of Management Development*. (England: Gower Publishing Company 1986) P.P. 20-27.
- ۶- در این زمینه تحقیقات زیاد انجام شده که در ادامه مقاله به پاره‌ای از آنها با ذکر منبع اشاره شده است.
- ۷- به مقاله نگارنده تحت عنوان کاربرد تئوری اقتضاء در استفاده کارساز از منابع انسانی مندرج در مجله شماره ۵ اقتصاد و مدیریت، نشریه علمی و پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی مراجعه شود.
- ۸- ناصر میرسپاسی، تناسب متقابل شخص و شغل و سازمان، یک استراتژی مؤثر نگهداری از

منابع انسانی مجله شماره ۶ اقتصاد و مدیریت انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

۹- به منبع زیر مراجعه شود:

Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits*, (Singapore: MacGraw Hill Book Co), 1989, P.P. 266-267.

۱۰- برای کسب اطلاع کامل در مورد نظریه سیکل عمر و چگونگی رسیدن مولف به این نظریه به منبع زیر مراجعه شود:

Ichak Adizes, *Corporate Lifecycle: How and Why Corporations Grow and Die, and What to do About it*, (New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1988).

۱۱- به مقاله زیر مراجعه شود:

Alan Mumford, *Effectiveness in Management Development Handbook of Management Development*, Op. Cit PP. 28-29.

۱۲- به فصل اول کتاب مدیریت منابع انسانی و روابط کار تألیف نگارنده مراجعه شود.

۱۳- ایجاد سیستم‌های منابع انسانی صرفاً برای سازمانهای بزرگ و بعضاً متوسط اقتصادی خواهد بود. سازمانهای کوچک که بنا بر تعریفی سازمان‌هایی هستند که زیر ۵۰ نفر پرسنل دارند معمولاً امکان آموزش درون سازمانی برای آنها وجود ندارد.

۱۴- یکی از این کتب، کتاب زیر است که توسط نگارنده و یکی از همکاران در دست ترجمه است که انشاءالله به زودی چاپ و منتشر می‌شود.

Stanley M. Davis, *Managing Corporate Culture*, (Massachusetts): Ballinger Publishing Company, 1984.

کتاب دیگری که در مراکز آموزشی مدیریت در ایران مورد استفاده قرار گرفته کتاب مدیریت رفتار سازمانی است که توسط هرسی و بلنچارد تألیف شده و حاوی نظریه‌ای اقتصادی است.

۱۵- به منبع زیر مراجعه شود: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

Davis, *Managing Corporate Culture*.

۱۶- به منابع زیر مراجعه شود:

Scarpello, Ledvinka, *Personnel, Human Resource Management: Environments and Functions* (PWS-Ment Publishing Company) 1988.

G.R. Ferris, K.M. Rowland, *Human Resource Management* (Allyn and Bacon, Inc. 1988)



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی