

توسعه مدیریت: نوع‌شناسی، شایستگیها و راهبردها

سید حمید خداداد حسینی* / بهروز قلیچلی**

کیفیت‌گرایی و مشتری‌محوری و افزایش طرحهای کسب و کار رقابتی و نظایر آن موجب شده‌اند که بسیاری از سازمانها (کوچک و بزرگ، دولتی و خصوصی) در پاسخ به این چالش‌ها نه تنها انعطاف‌پذیر، یادگیرنده و رقابتی شوند، بلکه همچنین به ارتقای شایستگیهای مدیریتی و رهبری خود توجه زیادی داشته باشند. از این رو، استفاده از توسعه مدیریت در بسیاری از سازمانها رو به افزایش است. ارزیابی مهارتها و شایستگیهای مورد نیاز مدیران فعلی و آینده یک سازمان می‌تواند از طریق فرایندهای مدیریت عملکرد انجام شود. توسعه مدیریت به عنوان یکی از فرایندهای کلیدی سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد مدیران فعلی و بالقوه و آماده‌سازی آنها برای پذیرش مسئولیتهای دشوار آینده منجر شود. موفقیت توسعه مدیریت به همسویی راهبردهای کسب و کار، نیازها و انتظارات سازمانی بستگی دارد. هدف از تدوین

چکیده: در محیط جدید کسب و کار، توسعه مدیریت یک موضوع قابل بحث برای محققان دانشگاهی و دست‌اندرکاران سازمانی شده است. آگاهی سازمانها از نقش فعالیتهای توسعه مدیریت در ایجاد مزیت رقابتی رو به افزایش است. این سازمانها از طریق توسعه شایستگیهای مدیران بالقوه و فعلی خود قادر خواهند شد که شرایط مناسب را برای رقابتی شدن در محیط کسب و کار فراهم سازند.

در این مقاله، پس از بیان مفهوم، اهداف و نوع‌شناسی جدید توسعه مدیریت، تلاش شده است تا شایستگیها، فعالیتهای راهبردها و رویکردهای توسعه مدیریت مورد بحث و بررسی قرار گیرند.

کلیدواژه: توسعه مدیریت، نوع‌شناسی توسعه مدیریت، توسعه راهبردی مدیریت، شایستگی مدیریتی و راهبردهای توسعه مدیریت.

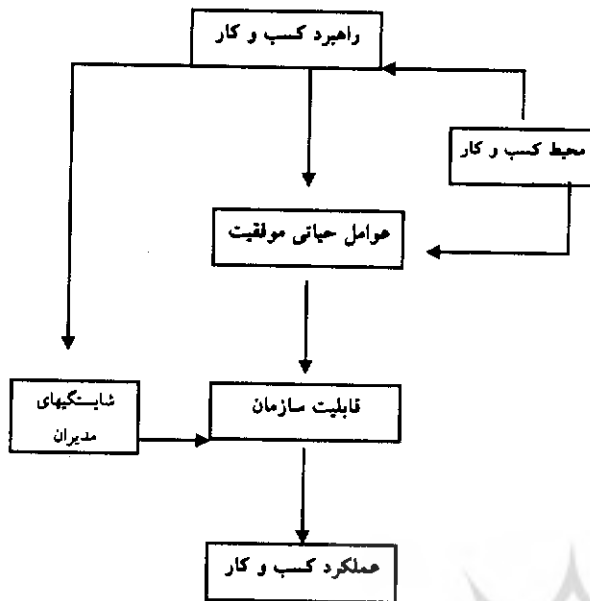
مقدمه

جهانی شدن کسب و کار، ظهور فناوریهای ارتباطی و اطلاعاتی جدید، اهمیت روزافزون نقش منابع انسانی،

* عضو هیئت‌علمی دانشگاه تربیت مدرس.

** دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.

شکل ۱. تأثیر راهبردی توسعه مدیریت



(منبع: Fonda, 1989:240)

از لحاظ توسعه راهبردی مدیریت، توسعه مدیریت کاملاً با راهبرد سازمان در پیوند است (Jansen & et al, 1985:28; Hussey, 1985:116; 2001). در شکل (۱) رابطه راهبرد کسب و کار با توسعه مدیریت نشان داده شده است. به علاوه، قابلیت یک سازمان برای تحقق راهبردهای کسب و کار با توجه به عوامل حیاتی موفقیت‌اش (نوآوری، کیفیت، هزینه، رهبری و مانند آنها) تا حد زیادی به شایستگیهای مدیران آن بستگی دارد. فرض اساسی توسعه راهبردی مدیریت این است که همان‌طور که کالاها و خدمات جدیدی طراحی و ایجاد می‌شوند، سازمان نیز باید مدیران شایسته و دانایی را برای اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد رقابتی خود شناسایی و بسیج کند. از این رو، افرادی که مسئولیت توسعه راهبردی مدیریت را برعهده دارند باید دقیقاً راهبرد رقابتی سازمان را درک کنند و دسترسی به شایستگیهای مدیریتی موردنیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز آن را تضمین کنند. چنین کاری به نوبه خود مستلزم این است که تمامی تلاشهای توسعه مدیریت با راهبرد رقابتی سازمان همسو شوند.

راهبردهای توسعه مدیریت تأمین نیازهای آینده مدیریت با توجه به طرحهای کسب و کار است. از طرف دیگر، قابلیت یک سازمان برای تحقق راهبردهای کسب و کار با توجه به عوامل حیاتی موفقیت‌اش تا حد زیادی به توسعه شایستگیهای مدیران بستگی دارد.

مفهوم توسعه مدیریت

تاکنون تعاریف مختلف، متناقض و مبهمی از مفهوم توسعه مدیریت از سوی اندیشمندان مدیریت ارائه شده است. لیز (89: 1992) گاراوان و همکاران (193: 1999) اظهار می‌دارند که برخی از این تعاریف بر جنبه‌های رسمی و برنامه‌ریزی شده فرایند توسعه مدیریت تأکید داشته‌اند، در حالی که برخی دیگر توسعه مدیریت را به عنوان فرایندهای رسمی و غیررسمی تعلیم و تربیت و آموزش مدیران فعلی و بالقوه دانسته‌اند. برای مثال: هیوجن و دنیجس (51: 1993) بر این باورند که توسعه مدیریت عبارت است از توسعه ساختارمند و برنامه‌ریزی شده کارکنان به منظور تضمین آینده حرفه مدیریتی در یک سازمان در حالی که مامفورد (42: 1993) معتقد است که توسعه مدیریت رویکردی کلی است که در برگیرنده یک فرایند دائماً متغیر، تجربه غیررسمی و برنامه‌ریزی نشده است.

مولندر (230: 1988) توسعه مدیریت را براساس بهبود و توسعه سازمان به عنوان یک فرایند آگاهانه و نظام‌مند برای کنترل توسعه منابع مدیریتی به منظور نیل به اهداف و راهبردهای سازمان تعریف می‌کند. از این دیدگاه، فعالیتهای توسعه مدیریت کاملاً با راهبرد سازمان در پیوند است. از اوایل دهه ۱۹۸۰م متخصصان منابع انسانی بر این باور بوده‌اند که توسعه مدیریت باید دارای یک نقش راهبردی و به عنوان یک جزء سازنده فرایند تدوین راهبرد رقابتی سازمان باشد.

برنامه‌ریزی منابع انسانی، شناسایی استعدادها، برنامه‌ریزی جانشینی و مستندسازی وظیفه. همچنین، بعد عمودی از توجه کم به توسعه منابع انسانی تا توجه زیاد به آن در تغییر است. تأکید زیاد بر توسعه منابع انسانی به معنی این است که توسعه مدیریت به توسعه منابع انسانی از طریق رشد فردی آنها تمایل دارد. در این هنگام، ابزارهای غالب توسعه مدیریت عبارت‌اند از: توسعه فردی برنامه‌ریزی شده، مربی‌گری، مشاوره، تحصیلات، آموزش و برنامه‌ریزی بازخورد فردی. بنابراین، با توجه به این دو بعد اساسی می‌توان چهار نوع کلی توسعه مدیریت را به صورت زیر تشخیص داد:

۱- توسعه اداری مدیریت (توجه کم به OD و PD): در این حالت، به هنگام برنامه‌ریزی و اجرای توسعه مدیریت به بهبود و توسعه سازمانی و توسعه منابع انسانی توجه کمی می‌شود؛ این بدین معنی است که توسعه مدیریت به اهداف بیرونی توجهی ندارد؛ آنچه موردنظر است یک فرایند درون‌گرا یا اداری است. در توسعه اداری مدیریت، محیط سازمانی ثابت و کاملاً قابل پیش‌بینی در نظر گرفته می‌شود. همچنین بر کنترل و ثبات تأکید می‌شود و هیچ فضای برای توجه به محیط بیرونی، ریسک‌پذیری، نوآوری و کارآفرینی وجود ندارد. شکل سازمانی مناسب برای توسعه اداری مدیریت، بوروکراسی ماشینی است. این نوع توسعه از راهبرد سازمانی مناسب که اغلب مبتنی بر یک بازار کار با ثبات است، نشأت می‌گیرد. در توسعه اداری مدیریت، نوع غالب مسیر پیشرفت شغلی، استخدام مادام‌العمر است؛ بدین معنی که، پیشرفت شغلی کارکنان در سازمان به طور مستمر و معیار خاص ارتقای شغلی، ارشدیت است. به علاوه، در این نوع توسعه محیط سیاسی و اجتماعی بسیار مهم و قابل توجه است. از این رو، بسیاری از سازمانهای غیرانتفاعی از آن استفاده می‌کنند.

۲- توسعه تبعی مدیریت^۱ (توجه زیاد به OD و

همچنین، بالدوین و پاجت (1994: 280) توسعه مدیریت را براساس توسعه منابع انسانی به عنوان یک فرایند پیچیده که از طریق آن کارکنان یاد می‌گیرند که نقشهای مدیریتی را به طور مؤثری انجام دهند، در نظر می‌گیرند. در تعریفی جامع‌تر، دوئل (1994:399) معتقد است که توسعه مدیریت رویکردی نظام‌مند و ساختاری یا فرهنگی است که به بهبود و توسعه سازمانی و نیز توسعه منابع انسانی توجه دارد.

براین اساس، امروز سازمانها باید با توجه به بهبود و توسعه سازمانی و نیز توسعه منابع انسانی و متناسب با عواملی چون محیط، بازار کار، ساختار سازمانی و راهبرد کسب و کار، نوع توسعه مدیریت خود را تشخیص دهند. در بحث زیر این تناسب بیشتر مورد بررسی قرار گرفته است.

نوع‌شناسی توسعه مدیریت

نوع‌شناسی توسعه مدیریت در برگرفته چهار نوع کلی توسعه مدیریت (جدول ۱) است که بر مبنای دو بعد بهبود و توسعه سازمانی و توسعه منابع انسانی طبقه‌بندی می‌شوند.

جدول ۱. نوع‌شناسی توسعه مدیریت

		توجه به بهبود و توسعه سازمانی	
		کم	زیاد
توجه به توسعه منابع انسانی	زیاد	(۱) توسعه هدایتگر مدیریت	(۳) توسعه اشتراکی مدیریت
	کم	(۲) توسعه اداری مدیریت	(۴) توسعه تبعی مدیریت

منبع: (Jansen et al, 2001:112-116)

بعد افقی از توجه کم به بهبود و توسعه سازمانی تا توجه زیاد به آن در تغییر است. چنانچه یک سازمان تأکید زیادی بر بهبود و توسعه سازمانی داشته‌باشد، توسعه مدیریت به سوی تصدی پستهای کلیدی گرایش دارد. در این وضعیت ابزارهای توسعه مدیریت عبارت‌اند از:

واضح وجود دارد. به علاوه، در اینجا توسعه فناوری اطلاعات تأثیر زیادی بر سازمان دارد و کارآفرینی و نوآفرینی نیز از اهمیت بسیاری برخوردارند. در توسعه اشتراکی مدیریت بر پیوند استعدادها و تواناییها برای توسعه محصولات و خدمات جدید و پر کردن پستهای کلیدی نیز تأکید می‌شود.

۴- توسعه هدایتگر مدیریت^۳ (توجه کم به OD و توجه زیاد به PD): دانش و مهارتهای منابع انسانی تعیین‌کننده وضعیت مطلوب به لحاظ راهبردی است. توسعه هدایت‌گر مدیریت دارای کارکرد راهبردی در تحقق راهبرد سازمان است. در این نوع توسعه مدیریت محیط، پویا، آشفته و غیرقابل پیش‌بینی است. هدف از این نوع توسعه مدیریت، ایجاد بازار از طریق ابتکارات فردی است و سازمان باید از طریق شناسایی نیروی انسانی مستعد و فراهم ساختن یک محیط مناسب برای توسعه آنها، به ایجاد این بازار کمک کند. شکل سازمانی مناسب برای این نوع توسعه مدیریت، دموکراسی است. در توسعه هدایت‌گر مدیریت، پیشرفت در مسیر شغلی تماماً به توسعه فردی متکی است. بنابراین، بر عهده افراد است که خود در درون کسب و کار به تلاش و کوشش بپردازند.

به طور کلی، سازمان با تشخیص و انتخاب نوع توسعه مدیریت موردنیاز خود می‌تواند به شناسایی و تدوین شایستگیهای مدیریتی اقدام کند.

شایستگیهای مدیریتی

دیوید مک کلند ایده آزمون شایستگی را به عنوان روشی جدید در پیش‌بینی عملکرد انسان و کاهش تعصب نسبت به آزمونهای هوش و استعداد در اواخر دهه ۱۹۷۰م پیشنهاد کرد. رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی، سازمانها را قادر می‌سازد تا مهارتها و رفتارهایی را که به عملکرد

توجه کم به PD): در اینجا، نیاز اساسی به توسعه مدیریت از راهبرد سازمان ناشی می‌شود. توسعه مدیریت باید به طور واقعی به انتخابهای راهبردی سازمان اضافه شود. سیستمها و رویه‌های توسعه مدیریت در حمایت از راهبردها و اهداف سازمانی طراحی و هماهنگ می‌شوند. محیط سازمانی، پویا و نسبتاً قابل پیش‌بینی در نظر گرفته می‌شود و شکل سازمانی مناسب برای تبعی مدیریت، بوروکراسی حرفه‌ای است. در این نوع توسعه، نوع غالب مسیر پیشرفت شغلی بالا رفتن یا طرد شدن^۲ است. بدین معنی که مسیر پیشرفت شغلی در یک سلسله مراتب مدیریتی یا حرفه‌ای از پیش تعیین شده و کاملاً مشخص است و چنانچه فرد به سرعت به معیارهای خاص ارتقای شغلی دست نیابد، طرد خواهد شد. در توسعه تبعی مدیریت، محیط سیاسی و اجتماعی اهمیت کمتری دارد و بر نوآوری، بهره‌وری و کارآفرینی تأکید می‌شود.

۳- توسعه اشتراکی مدیریت (توجه زیاد به OD و PD): در این حالت، توسعه مدیریت و راهبرد سازمان پیوند مشترکی دارند. علاوه بر توجه به بهبود و توسعه سازمانی، بر سازماندهی مستمر مراکز جدید توسعه در درون سازمان تأکید می‌شود. در این هنگام، هدف، ترکیب فرصتهای برون سازمانی و تواناییهای منابع انسانی است. همچنین، بر همکاری درون سازمانی و آموزش توجیهی مشتریان بیرونی تمرکز می‌شود. در این نوع توسعه مدیریت، محیط سازمانی پویا و آشفته در نظر گرفته می‌شود. شکل سازمانی مناسب برای این نوع توسعه مدیریت، ساختار بخشی است. توسعه اشتراکی مدیریت اغلب در یک بازار کار پویا وجود دارد و محیط سیاسی و اجتماعی در آن اهمیت کمتری دارد. نوع غالب مسیر پیشرفت شغلی در توسعه اشتراکی مدیریت «انجام وظایف یا طرد شدن» است بدین معنی که پیشرفت شغلی کارکنان بر مبنای توافق قبلی و عملکرد است. از این‌رو، یک «سلسله مراتب عملکردی» روشن و

2. Up or Out

3. Leading Management Development

ندارد. اگرچه تاکنون برای شناخت چارچوبهای شایستگی مدیران مطالعات گسترده‌ای انجام گرفته‌است (Katz, 1974; MCI: Boyatzis, 1982; Morgan, 1988; Mintzberg, 1975; Quinn, 1992 & et al, 1991; Hart & Guunn, 1992). با این وجود چارچوب جامعی برای درک و تحقق شایستگی مدیریتی وجود ندارد.

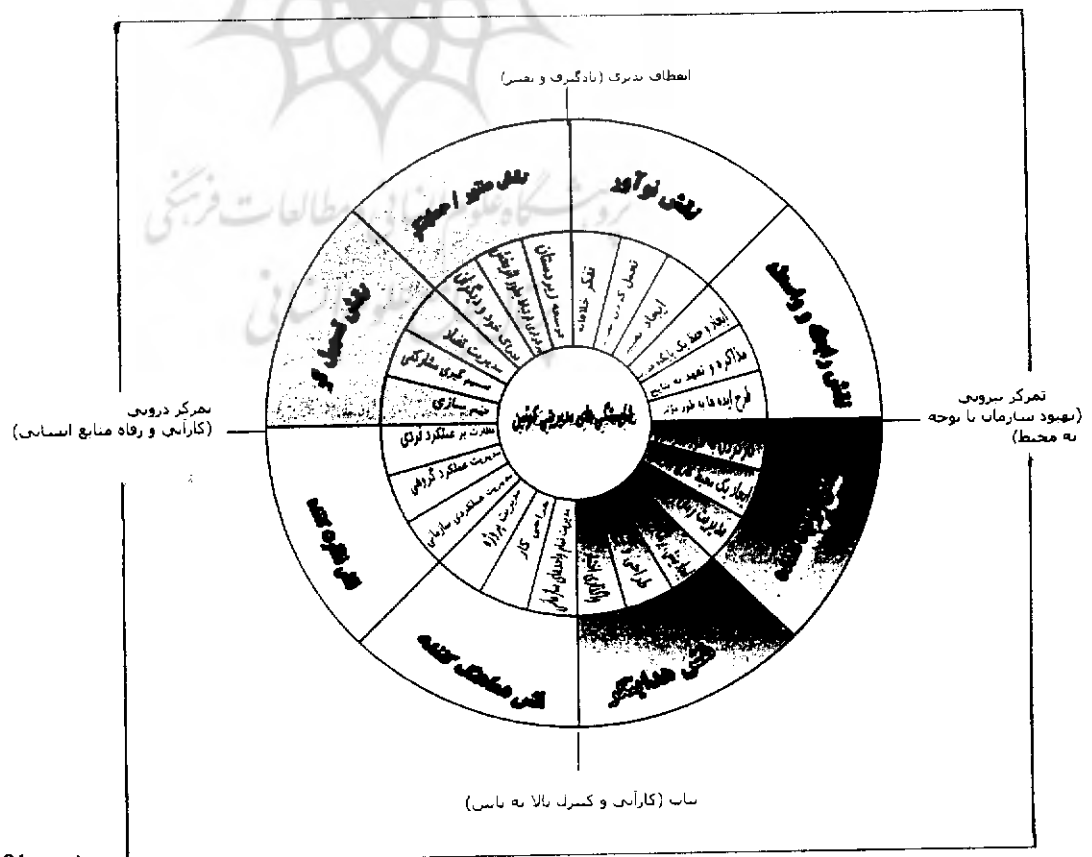
هفرنان و فلاد (2000:128) دو رویکرد به شایستگی مدیریتی را مشخص می‌کنند. رویکرد اول در ایالات متحده آمریکا توسط بویاتزیس و سایرین در سال ۱۹۸۲م مطرح شد که شایستگی را به عنوان صفات اساسی یک فرد تعریف می‌کنند. این رویکرد تا حد زیادی مبتنی بر داده‌های مورد نیاز برای دستیابی به عملکرد شایسته است. در مقابل، رویکرد دوم که در بریتانیا در سال ۱۹۹۱م مطرح شد (مثل استانداردهای MCI) شایستگی را به عنوان مجموعه‌ای از عملکردها و استانداردها در نظر می‌گیرد.

برتر منجر می‌شوند شناسایی کنند. در پیشینه موضوع تعاریف مختلفی از مفهوم شایستگی وجود دارد (Brophy & Kiely, 2002:166). برای مثال، هافمن (1999: 275) با مروری بر پیشینه موضوع نشان می‌دهد که سه دسته نظریه اصلی در مورد مفهوم شایستگی به شرح زیر وجود دارند: (۱) عملکرد مشابه‌پذیر (Bam & Sparrow, 1992; Bawden & Maters, 1993);

(۲) استاندارد یا کیفیت بازده عملکرد فرد (راترفورد، ۱۹۹۵؛ هاگر و همکاران، ۱۹۹۴) و (۳) صفات اساسی یک فرد (Boyatzis, 1982; Stenber and Koligian, 1990).

طبق نظر هافمن، شایستگی وجوه مختلفی دارد و تعریف متغیر آن، ماهیت، مفهوم و کاربردش را با ابهام روبه رو کرده است. همان‌طور که آلبانز (1989: 66) ادعا می‌کند هیچ مجموعه منحصر به فردی از شایستگی‌هایی که بتوانند به طور کامل بر راز نقشهای مدیریتی غلبه کنند، وجود

نمودار ۱. نقشها و شایستگیهای مدیریتی



فکری مدیریت کمک کرد. همان‌طور که در نمودار ۲ نشان داده شده‌است، بعد اول، توجه به انعطاف‌پذیری در مقابل کنترل است. اینها دو رویکرد ناسازگار یک سازمان هستند؛ مدیرانی که بر انعطاف‌پذیری تأکید دارند برای نوآوری، انطباق و تغییر ارزش‌قائل هستند و برعکس، مدیرانی که کنترل‌مدار هستند ثبات، نظم و قابل‌پیش‌بینی بودن امور را مطلوب می‌دانند. بعد دوم به این موضوع اشاره دارد که آیا مدیران سازمان باید تأکید بر رفاه، سلامت و توسعه منابع انسانی (تمرکز درونی) داشته‌باشند یا اینکه بهبود سازمان را باید بیشتر مد نظر قرار دهند (تمرکز بیرونی). یعنی؛ توجه به احساسات و نیازهای افراد درون سازمان در مقابل توجه به بهره‌وری و انجام وظایف سازمان. این ابعاد سازمانی ناسازگار، کوئین و همکاران (1996) را قادر ساخت تا هشت نقش مدیریتی و سه شایستگی را که یک مدیر یا رهبر اثربخش باید در چارچوب ارزشهای رقابتی انجام دهند، مشخص کنند. این نقش‌ها عبارت‌اند از: نوآور، واسطه، متور (حمایت‌گر)، تسهیل‌گر، تولیدکننده، هدایتگر، نظارت‌کننده و هماهنگ‌کننده.

نقشهای نوآور و واسطه‌مبتنی بر ارزشهای انعطاف‌پذیری و تمرکز بیرونی هستند. بدین معنی که، مدیر یا رهبر به منظور تحقق کارکرد انعطاف‌پذیری، که به واسطه آن یک سازمان آماده پاسخگویی به محیطهای داخلی و بیرونی می‌شود، باید دارای شایستگی نوآوری، مدیریت تغییر سازمانی و همچنین عمل کردن به عنوان سخنگوی واحد کاری باشد. نقشهای متور (حمایت‌گر) و تسهیل‌گر مبتنی بر ارزشهای انعطاف‌پذیری و تمرکز درونی هستند. بدین معنی که، مدیر یا رهبر به منظور تحقق کارکرد روابط انسانی باید به منابع انسانی در سازمان توجه داشته و قادر به ایجاد تیمهای کاری مناسبی باشد. نقشهای تولیدکننده و هدایتگر مبتنی بر ارزشهای کنترل و ثبات سازمانی و تمرکز بیرونی هستند. بدین معنی که، مدیر یا رهبر به منظور تحقق اهداف بلند مدت و کوتاه مدت که برای عملیات سازمانها ضروری

استارت و لیندسای (1997: 26) اظهار می‌دارند که هر یک از این دو رویکرد به تنهایی ناقص هستند. زیرا هیچ یک از آنها به قدر کافی شایستگی مدیریتی را برحسب بافت سازمان، فرهنگ، بازار و محیط کسب و کارش تعریف نمی‌کند. این دیدگاه با موضوع نوع‌شناسی توسعه مدیریت و توجه آن به بازار، محیط فرهنگ، راهبرد و ساختار سازمانی ارتباط معنی‌داری دارد. نظریه رابرت کوئین و همکاران (1996) درباره شایستگیهای مدیران اثربخش در چارچوب ارزشهای رقابتی با دیدگاه مزبور نیز در ارتباط است. این نظریه به سازمان کمک می‌کند که با توجه به نوع توسعه مدیریت و نیز ارزشهای مدیریتی اساسی خود بر شایستگیهای موردنیاز تمرکز بیشتری داشته باشد. دایادوا و فایرمن (1993) نیز اظهار می‌دارند که مدیران می‌توانند از چارچوب ارزشهای رقابتی به عنوان مبنایی برای توسعه مدیریت استفاده کنند. در این نظریه مدیریت و رهبری سازمانهای پیچیده، چالشی است که فراسوی مدیریت عقلایی است و مستلزم قابلیت‌های متناقض و پیچیدگی رفتاری و شایستگیهایی است که رهبران سازمانهای بزرگ را از سایر سازمانها متمایز می‌سازد. این تناقضها، گزینه‌ها یا شرایط متضادی هستند که توجه یکسانی را می‌طلبند. برای مثال، مدیران هم می‌خواهند که سازمانهایشان انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر شوند و هم تمایل به یکپارچگی و ثبات دارند. همچنین، آنها هم درصدد دستیابی به کارایی درونی و سودآوری هستند و هم به دنبال تعهد و روحیه بالای نیروی انسانی. بر این اساس، هنر مدیریت و رهبری سازمانهای امروز پذیرش نیروهای ناسازگار، و نه انتخاب از بین آنها است. کوئین و همکاران (1996) یک دیدگاه ترکیبی از شایستگیهای مدیریتی موردنیاز مدیران اثربخش ارائه کردند. آنها با مرور پیشینه موضوع و تحقیقات انجام شده دو بعد اساسی را یافتند که به تلفیق و یکپارچگی چهار مکتب

هستند، باید وظیفه‌مدار باشد. نقشهای نظارت‌کننده و هماهنگ‌کننده مبتنی بر ارزشهای کنترل و ثبات سازمانی و تمرکز درونی هستند. بدین معنی که، مدیر یا رهبر به منظور تحقق کارکردهای سازماندهی و ثبات که به سازمان امکان انجام امور را به طور یکنواخت می‌دهد، باید کارها و منابع انسانی را هماهنگ و بر فرایندهای داخلی سازمان نظارت کند.

سازمان با شناسایی ترکیب شایستگیهای مدیریتی موردنیاز مدیران بالقوه و موجود خود می‌تواند به تدوین راهبردهایی برای کسب آن شایستگیها بپردازد. مبحث زیر، مروری اجمالی بر انواع راهبردهای توسعه مدیریت و نقاط قوت و ضعف هریک از آنهاست.

راهبردهای توسعه مدیریت

راهبردهای توسعه مدیریت به طور روزافزونی به عوض نتیجه‌گرایی، فرایندگرا و به عوض معلم محوری، یادگیرنده محور می‌شوند (Margerson, 1991:181). با فاصله گرفتن از رویکرد مدارس بازرگانی کلاسیک، اکنون به نظر می‌رسد که راهبردها و فرایندهایی تقاضا می‌شوند که دقیقاً طبق شرایط و ویژگیهای خاص سازمانها و همچنین متناسب با نیازهای توسعه‌ای مدیران آنها باشند (Beddowes, 1994: 40-47). جدول ۲ نشان‌دهنده خلاصه‌ای از راهبردهای مختلف توسعه مدیریت، نقاط قوت و ضعف آنهاست.

جدول ۲. خلاصه راهبردهای مختلف توسعه مدیریت (نقاط قوت و ضعف)

راهبرد	نقاط قوت و ضعف	نقاط قوت و ضعف
۱- چرخش شغلی عبارت است از چرخش مدیران فعلی و بالقوه به طور نظاممند در میان مشاغل مختلف به منظور توسعه مهارتها، تخصص فنی و نگارش.	* می‌تواند به تجربه وسیعی منتهی شود. * به کسب ایدهها، مهارتها و تجربه جدید کمک می‌کند. * می‌تواند نظم حاکم را زیر سوال ببرد. * می‌تواند موجب پرورش مدیران میان واحدی شود. * فرد به احساس مثبتی در مورد فراست و کارآزمودگی خود دست می‌یابد.	* افراد به دلیل تغییرات شغلی در تنش دائم هستند. * می‌تواند در تشریح فرایندهای سازمانی مداخله کند. * ممکن است افراد بیش از یادگیری به تقلید کردن روی آورند. * می‌تواند به عنوان تهدیدی برای مدیران فعلی محسوب شود.
۲- مأموریت (داخل کشور) عبارت است از مأموریت‌های موقتی در سایر سازمانها.	* تسهیم ایدهها و تجارب با دیگران. * کسب مهارتهایی که می‌تواند در مواقع لزوم مؤثر واقع شوند. * می‌تواند تأثیر بین فرهنگی داشته‌باشد. * فرصتی برای حل سریع مسئله در سازمان مجری برنامه (میزبان) فراهم می‌سازد. * ایجاد دیدگاهی وسیعتر.	* اغلب با مقاومت دو طرفه رو به رو می‌شود. * غالباً از نظر فرد یک کار پر زحمت محسوب می‌شود. * اغلب به افراد مأموریت‌های نامناسبی داده می‌شود. * به وجود آورنده مسائل رفت و برگشت می‌شود.
۳- مأموریت (خارج از کشور) عبارت است از مأموریت‌های آن سوی مرزها که به عنوان موضوعی از توسعه مدیریت به طور روزافزونی رایج می‌شود.	* موجب افزایش شناخت و ارتباطات بهتر بین‌المللی می‌شود. * به ساماندهی ساختار سازمان از طریق تضمین توسعه افراد مناسب کمک می‌کند. * امکان عدم تمرکز و تمایز سازمانی را فراهم می‌سازد در عین حال که سازگاری با اهداف و ارزشهای کلیدی مرکز حفظ می‌شود.	* مشکلات زبان و فرهنگ * هزینه سفر * دشواری قابلیت کاربرد آموخته‌ها در مرکز
۴- مشاوران اشاره به مربیان آموزشی بیرون از سازمان دارد که به طراحی، مدیریت و ارزشیابی رویه‌های برنامه‌های آموزشی کمک می‌کنند.	* می‌تواند به توسعه منابع انسانی کمک کند. * اغلب رویکردها و ایده‌های جدیدی به همراه دارد. * می‌تواند رویه‌های مدیریتی موجود را زیر سؤال ببرد. * مقنعت شخصی مدیریت را دنبال نمی‌کند و می‌تواند بهترین فضاهای خود را ارائه دهد. * می‌تواند به آموزش مربیان داخلی کمک کند. * می‌تواند زمانبندی انعطاف‌پذیری داشته‌باشد. * می‌تواند در ارزشیابی برنامه‌های آموزشی سوگیری نداشته باشد.	* در برابر تفاوت‌های ظریف فرهنگ سازمانی کلی نگر است. * اغلب هزینه‌بر است. * هیچ مسئولیت دائمی و رسمی در درون سازمان ندارد. * گاهی اوقات آظهور که انتظار می‌رود از واحد آموزش سازمان حمایت نمی‌کند. * ممکن است وابستگی را به خاطر تداوم کسب و کار تقویت کند.

	راهنما	مشاره
<p>* مستلزم صرف زمان زیاد از سوی مدیریت است. * ممکن است منجر به نافرمانی از سوی حمایت- شونده بشود. * ممکن است تصادفاً باعث حسادت سایرین به هنگام مشاهده ارتقای حمایت شوندگان شود. * می‌تواند به هنگام تعیین جهت سیاسی بشود.</p>	<p>* مشارکت مدیریت ارشد را در توسعه مدیریت جلب می‌کند. * می‌تواند فراهم کننده رهنمودهای کاربردی باشد. * ممکن است موجب بهبود نظامهای ارزیابی عملکرد بشود. * می‌تواند به بهبود ارتباطات از بالا به پایین منجر شود. * می‌تواند به مثابه شخص ثالث خدمت ارائه کند.</p>	<p>۵- حمایتگری عبارت است از انتصاب مدیران ارشدتر به منظور کمک به مدیران جدید برای ارتقای شغلی آنها، در این راهبرد معمولاً رابطه بین فرد و سرپرست مستقیم مدنظر نیست. چرا که حمایتگری درباره روابط، است نه فعالیتهای کاری.</p>
<p>* نیازمند آموزش خاصی است. * می‌تواند موجب آسیب‌پذیری افراد شود. * می‌تواند وابستگی را به وجود آورد. * ممکن است اصل رازداری نادیده گرفته شود. * ممکن است بازنگری عملکرد را به تدریج ضعیف کند. * می‌تواند باعث آزرده‌گی شود. * می‌تواند زندگی خصوصی را تهدید کند. * اغلب استفاده نمی‌شود حتی وقتی که مورد نیاز باشد. * زمان‌بر است. * نیازمند مکانی آرام و خلوت است.</p>	<p>* به سازمان کمک می‌کند تا نسبت به نیازهای فردی حساس شود. * استخدام مناسب را افزایش می‌دهد. * بین اهداف فردی و سازمانی پیوند ایجاد می‌کند. * می‌تواند به حسن ارتباط با کارکنان منجر شود. * از این طریق می‌توان با افراد به طور انسانی‌تر برخورد کرد. * تقویت کننده روحیه خانوادگی است. * تعداد افرادی که در صدد ترک خدمت هستند را کاهش می‌دهد. * ممکن است به کشف مسائل سازمانی کمک کند.</p>	<p>۶- مشاوره مشاوره فردی می‌تواند به کارکنان در امور شخصی کمک کند.</p>
<p>* فرض می‌کند که شغل را معنی‌دار می‌سازد. * ممکن است بسیار حال‌گرا باشد. * بسیاری از مدیران درمی‌یابند که از زیر کار فرار کردن آسان است. * پی‌گیری کردن دشوار می‌شود. * ممکن است کارآمد نباشد. * به غیر از کار عادی و روزمره، زمان‌بر است. * ممکن است نیاز به حمایت بیشتر از سوی یک مشاور حرفه‌ای وجود داشته‌باشد.</p>	<p>* مرتبط با شغل است. * نیازمند یک مربی است که با نیازها و آمادگی فرد در ارتباط باشد. * تسهیل کننده ارتباطات دوطرفه است. * به یادگیری سریعاً قابل کاربرد منجر می‌شود. * بسیار هدف‌گراست. * به آسانی با ارزیابی عملکرد پیوند داده می‌شود. * به مدیرانی نیاز دارد که نگرش توسعه‌ای داشته باشند.</p>	<p>۷- مربی‌گری عبارت است از آموزش حین کار، خاص شغل و افرادی که توسط سرپرستان و یا مربیان آموزشی صورت می‌گیرد. این راهبرد شامل بهبود عملکرد افراد می‌شود.</p>
<p>* می‌تواند، رسمی، خشک و رقابتی باشد. * می‌تواند به عوض تعامل، تک‌روی را تقویت کند. * شاید نتواند به احساسات و تمایلات فردی توجه نماید. * زمان‌بر است. * ممکن است مقاومت به وجود آورد.</p>	<p>* موجب شفافیت مسئولیتهای می‌شود. * مذاکره و چانه‌زنی را تقویت می‌کند. * به کاهش دوباره‌کاریها کمک می‌کند. * می‌تواند به کشف مسائل سیستم منجر شود. * به اجرای تغییرات سازمانی کمک می‌کند. * به تشخیص انحراف عملکردی کمک می‌کند. * به آسانی با ارزیابی عملکرد پیوند برقرار می‌کند.</p>	<p>۸ - تجزیه و تحلیل نقش سازمانی عبارت است از مشخص ساختن نقشهای مدیران در محیط سازمانی.</p>

نقاط ضعف	نقاط قوت	راهبرد
<ul style="list-style-type: none"> * ممکن است نشانگر عدم ثبات سازمانی باشد. * می‌تواند تیمهای کاری وظیفه‌ای را مختل سازد. * ممکن است دستاوردهای غیرمسئولانه‌ای به وجود آورد. * دستاوردها باید به تصمیم‌گیرندگان قبولانده شوند. * نیازمند تجربه زیاد در تیم‌سازی سازمانی است. * می‌تواند سیستم را مختل سازد. 	<ul style="list-style-type: none"> * تسهیم ایده‌ها * مهارت‌های عملیاتی به کار برده می‌شود. * تجربه مفید * طرز تلقی «ما» را افزایش می‌دهد. * روابط بین تیمی را تقویت می‌کند. * توانایی مشکل‌گشایی سازمان را افزایش می‌دهد. * تمرکز بر کار را افزایش می‌دهد. * موجب بهبود مهارت‌های ارتباطی، تشخیص مسئله، قضاوت، ارزشیابی و سیاسی می‌شود. * می‌تواند راه‌حلهای غیر عملی را کاهش دهد. 	<p>۹- گروه‌های پروژه / کار ویژه</p> <p>عبارت‌اند: از گروه‌هایی میان وظیفه‌ای که در مورد مسائل سازمانی مطالعه می‌کنند و یا انجام مأموریت‌های خاصی را بر عهده دارند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * مدیران اغلب فاقد مهارت‌های لازم برای اجرای مؤثر این راهبرد هستند. * ممکن است به طور صادقانه و بی‌ریا انجام نشود. * ممکن است دیوان‌سالارانه و زمان‌بر بشود. * ممکن است بی‌آنکه اقدام به جمع‌آوری داده‌ها یا برنامه‌ریزی شود، سطحی و ظاهری بشود. * گاهی اوقات به جای آنکه هدفگرا باشد، معطوف به گذشته می‌شود. * چنانچه با بازنگری حقوق و دستمزد اشتباه گرفته شود، بازخورد عملکرد مؤثر نخواهد بود. 	<ul style="list-style-type: none"> * امکان هدفگذاری فردی را فراهم می‌سازد. * موجب بهبود ارتباطات مدیر و زیردست می‌شود. * موجب بهبود روابط بین فردی می‌شود. * مشاوره / برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به دنبال خواهد داشت. * مدیران را در موقعیت توسعه زیردستان قرار می‌دهد. 	<p>۱۰- ارزیابی عملکرد: عبارت است از ارزیابی برنامه‌ریزی شده و منظم عملکرد شغلی و تدوین طرح‌هایی برای ارتقا و پیشرفت افراد برحسب شایستگی و مسئولیت آنها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * می‌تواند انتظارات بیجا را افزایش دهد. * ممکن است فرصت‌های شغلی کافی نباشد. * می‌تواند به عدم رضایت و جستجوی کار جایگزین منتج شود. * می‌تواند به عوض نیازهای سازمانی بر نیازهای فردی تأکید داشته باشد. 	<ul style="list-style-type: none"> * به افزایش مسئولیت خود مدیریتی کمک می‌کند. * فراهم کننده داده برای مدیران آموزش در مورد توسعه مدیریت است. * فراهم کننده داده برای انتخاب‌های فردی است. * به کارگیری مناسب افراد را تسهیل می‌کند. * مدیران را برای توسعه‌ای شدن تحت فشار قرار می‌دهد. 	<p>۱۱- توسعه مسیر پیشرفت شغلی: عبارت است از ارائه خدمات مشاوره‌ای به افراد برای مدیریت مسیرهای شغلی در سازمان. این راهبرد نیز ممکن است شامل دوره‌های مشاوره خصوصی و آزمون شغلی شود.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * ممکن است صرفاً یک برنامه وارداتی باشد که انطباقی با نیازهای خاص سازمان نداشته باشد. * می‌تواند با انتقال به اسطوره‌شناسی سازمان تعیین کند که مدیران به عوض آزمون مفروضاتشان، چگونه باید رفتار کنند. 	<ul style="list-style-type: none"> * افزایش دانش و مهارت‌های درون سازمانی. * ایجاد، حفظ و نگهداری فرهنگ سازمانی، هنجارها و رویه‌های رسمی. * مفید برای واحدهای سازمانی که از نظر جغرافیایی پراکنده هستند. 	<p>۱۲- برنامه‌های توسعه (درون سازمانی): عبارت‌اند از دوره‌های توسعه که توسط مربیان آموزش داخلی و بیرون سازمان، سازماندهی و اجرا می‌شوند.</p>

نقاط ضعف	نقاط قوت	راهبردها
<ul style="list-style-type: none"> * ممکن است ارتباطی با نیازهای سازمانی نداشته باشد. * اغلب هزینه‌بر است. * ممکن است به جای کاربردی بودن، بیشتر مد روز باشد. * ممکن است به عنوان یک روز تعطیل یا یک پاداش به جای یک روز کاری محسوب شود. * ممکن است کاربرد آموخته‌ها در سازمان دشوار باشد. * می‌تواند موانعی را در سازمان بوجود آورد. 	<ul style="list-style-type: none"> * افزایش حساسیت نسبت به رویدادها در محیط بیرونی. * ایجاد سازگاری عاطفی. * تأثیر بین فرهنگی. * برقراری پیوند بین سازمانها. * آشنا شدن با رویکردها و ایده‌های جدید. * مفروضات سازمانی زیر سؤال برده می‌شوند. 	<p>۱۳- برنامه‌های توسعه (برون سازمانی): عبارت‌اند از اعزام مدیران به خارج از سازمان به منظور طی دوره‌های توسعه و انحد درجات دانشگاهی و یا آموزشی خاص. مریان آموزشی در این دوره‌ها از بیرون سازمان هستند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * برای اثربخش شدن هزینه، اغلب باید مورد استفاده واقع شود. * ممکن است به یک امپراطور تبدیل شود و بر خط‌مشی‌های سازمانی تمرکز کند. * ممکن است به صورت یک برج عاج (عالم رویا) درآید. * ممکن است به یک مسئولیت سنگین سازمانی تبدیل شود. * مستلزم مدیریت است. * مریان آموزشی را از سازمان و محیط آن جدا می‌کند. * ممکن است هزینه سفر را افزایش دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> * تسهیل‌کننده توسعه کامل قابلیت‌های آموزش درون سازمانی است. * فراهم‌کننده حداکثر کنترل بر فضای آموزشی و زمانبندی برنامه‌هاست. * آموزش را به عنوان یک فعالیت موجه در درون سازمان در نظر می‌گیرد. * امکان دارد باعث کاهش هزینه‌ها شود. * می‌تواند مکانی برای تبادل ایده‌ها، اطلاعات و تخصص در مورد توسعه مدیریت باشد. 	<p>۱۴- مرکز آموزش: عبارت‌اند از تدارک برنامه‌های آموزشی سازمان‌گرا که معمولاً محدود به آموزش درون سازمانی.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * زمان‌بر است. * مستلزم مهارت‌هایی است که بسیاری از مدیران ندارند. * ممکن است از مدل‌های مشاوره‌ای ناکارآمدی مثل ارائه مشورت فراگیر، استفاده شود. * ممکن است از ارزش نیل به هدف خود مدیران بکاهد. 	<ul style="list-style-type: none"> * انباشت کردن تجربه. * امکان حمایت بین فردی را فراهم می‌سازد. * کاربرد بهینه منابع. * زمانبندی منعطف. * توسعه مهارت‌های آموزشی و ارتباطی مدیران. * تبادل ایده‌ها. 	<p>۱۵- سمینار / کارگاه آموزشی عبارت است از رویدادی برای آموزش یکدیگر به منظور انباشت تجربه.</p>
<ul style="list-style-type: none"> * می‌تواند تهدیدآمیز یا تهاجمی باشد. * می‌تواند به نحوی شایسته و به طور گسترده‌ای شخصی باشد. * می‌تواند به افراد آسیب وارد کند. * می‌تواند هنجارهای سازمانی مخرب را افزایش دهد. * نیازمند مهارت‌های تخصصی از طرف مربی آموزشی است. * اغلب به صورت مد و هوس درمی‌آید. * می‌تواند شبه مذهبی شود. 	<ul style="list-style-type: none"> * می‌تواند القا کننده مفاهیم و زبان مشترکی باشد. * از مهارت‌های گروهی مدیران بهره‌مند می‌شود. * اغلب نیازمند مدیرانی است که خود را به طور شخصی توسعه دهند. * افزایش‌دهنده انسجام و هماهنگی و برطرف‌کننده موانع است. * معمولاً فشرده و شخصی است. 	<p>۱۶- برنامه‌های آموزش گروهی عبارت‌اند از آموزش توجیهی درون سازمان و گروهی کوچک مثل شبکه مدیریتی، کوردهال، گروه‌های T، تحلیل مرادوم‌های آموزش قاطعیت.</p>

نقاط قوت	نقاط ضعف	راهبرد
<p>* مدیران درباره خود، شغل، مدیریت تیم و چگونگی بهبود امور و ایجاد تغییر اقدام به یادگیری می‌کنند.</p> <p>* به ایجاد قراردادهای یادگیری، انجمنهای یادگیری و سازمان یادگیرنده منتهی می‌شود.</p> <p>* ریشه در فعالیتهای روزانه مدیران و نحوه رفتارشان دارد.</p>	<p>* یک فرایند زمان بر است.</p> <p>* تعهد ممکن است در طول مدت یادگیری کاهش یابد.</p> <p>* ممکن است یافتن یک طرح مناسب برای یادگیری دشوار باشد.</p> <p>* در محافل دانشگاهی استقبال نمی‌شود.</p>	<p>۱۷- یادگیری در عمل: عبارت است از یادگیری تجربی که مبتنی بر مفهوم چرخه یادگیری و اصول یادگیری عملی است.</p>
<p>* می‌تواند به طور مؤثری در سازمانهای مختلف به اجرا درآید.</p> <p>* شامل فعالیتهای خودپروری می‌شود.</p> <p>* ممکن است به شفافیت اهداف و اولویتهای سازمانی کمک کند.</p> <p>* ممکن است طرز تلقی‌ها و رفتار فردی را تغییر دهد.</p>	<p>* ممکن است برای اثربخش شدن نیازمند تسهیل باشد.</p> <p>* گروه ممکن است فاقد اطلاعات و یا تخصص لازم برای انجام دادن کار باشد.</p> <p>* اعضای گروه به میزان زیادی انرژی و تعهد نیاز دارند.</p> <p>* باید درک واضحی از آنچه که آنها می‌توانند و نمی‌توانند دست یابند، وجود داشته باشد.</p>	<p>۱۸- گروه خودپروری: عبارت است از گروهی از مدیران که در یک سری از جلسات به بحث و بررسی در مورد مسائل توسعه فردی می‌پردازند.</p>
<p>* می‌تواند شناخت هدف توسعه فراگیر را تسهیل کند.</p> <p>* واگذاری مسئولیت به یادگیرنده برای شفاف ساختن اهداف یادگیری.</p> <p>* جلب مشارکت همه گروههای مربوطه در فرایند توسعه.</p>	<p>* مستلزم سطح بالای تعهد برای اثربخش شدن است.</p> <p>* ممکن است مقاومت مدیران را به دلیل ایجاد تعهدهای قراردادی به همراه داشته باشد.</p> <p>* مستلزم وجود یک فرهنگ صریح و همکارانه برای اثربخش شدن است.</p>	<p>۱۹- قرارداد یادگیری: عبارت است از تعهد رسمی یادگیرنده به تلاش در راستای هدف یادگیری و شناسایی نحوه دستیابی به آن.</p>
<p>* با وجود اینکه می‌تواند منافع بسیاری به همراه داشته باشد نیازمند تعهدات نسبتاً کم است.</p> <p>* مفید برای مدیران در حال توسعه‌ای که به رابطه متورینگ (راهبری) دسترسی نداشته باشند.</p> <p>* این روابط ممکن است در زمینه‌های اطلاعاتی، تحصیلی، یا خاص به هنگام معارفه باشد.</p> <p>* می‌تواند اغلب به طور غیررسمی صورت گیرد و فراهم کننده حمایت مقدماتی مهمی باشد.</p>	<p>* هم ردیفان باید در دسترس و همدل باشند.</p> <p>* هم ردیفان نیازمند دانش سازمانی و مهارتهای شغلی هستند.</p> <p>* شاید احساس کنند که برای مشارکت در توسعه هیچ قدردانی به عمل نمی‌آید.</p> <p>* اغلب در یک فضای غیررسمی تا رسمی کار را بهتر انجام می‌دهند.</p> <p>* ممکن است با روابط مری‌گری و راهبری (متورینگ) اشتباه گرفته شود.</p>	<p>۲۰- روابط هم ردیفان: عبارت است از برقراری روابط حمایتی هم‌ردیفان به منظور عرضه اطلاعات صحه‌گذاری، حمایت عاطفی، بازخورد و دوستی.</p>
<p>* می‌تواند برانگیزاننده کار تیمی و همکاری باشد.</p> <p>* امید است که یک محیط طبیعی و چالشی، مدیران را برای رهایی از سیاست‌بازی تشویق کند.</p> <p>* شرکت‌کنندگان ممکن است نسبت به ایده‌های جدید بیشتر استقبال کنند.</p> <p>* از ظرفیت لازم برای ایجاد شرایط کار تیمی مؤثر برخوردار است.</p>	<p>* شواهد و مدارک کمی وجود دارد که بیانگر انتقال یادگیری به محیط کاری به طور مؤثر باشد.</p> <p>* آن طور که در ادبیات موجود ادعا می‌شود، اساساً فراهم کننده یک محیط کاری سیاست‌گریز نیست.</p> <p>* هزینه‌بر است و سوالات درباره اخلاقی بودن فعالیتهای موجود در این برنامه‌ها رو به افزایش است.</p>	<p>۲۱- برنامه‌های توسعه مدیریت در فضای باز عبارتند از: برنامه‌هایی برای توسعه مهارتهایی از قبیل رهبری، اعتماد به نفس، خودآگاهی مدیران در هوای آزاد، بر روی رودخانه‌ها، دریاچه‌ها، تپه‌ها و کوهستانها.</p>

نتیجه‌گیری

تعاریف مختلف و متناقض از توسعه مدیریت باعث شده‌است که این مفهوم با ابهام زیادی رو به رو شود. با این وجود، در پیشینه موضوع بر دیدگاه کلی‌نگر، نظام‌مند و تلفیقی به توسعه مدیریت تأکید می‌شود. توسعه مدیریت در موفقیت کسب و کار از طریق تأمین نیازهای موجود و آتی سازمان به مدیران سهم به سزایی دارد. به علاوه، از نگاه توسعه راهبردی مدیریت، اهداف، فعالیتها و راهبردهای توسعه مدیریت کاملاً با راهبرد کسب و کار در پیوند است. در نوع‌شناسی توسعه مدیریت بر ارتباط آن با محیط و بازار کار، راهبرد کسب و کار، ساختار سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی تأکید می‌شود. همچنین بحث شد که شایستگی مدیریتی وجوه مختلفی دارد و تعریف متغیر آن، ماهیت، مفهوم و کاربردش را با ابهام رو به رو کرده‌است. به علاوه، اگرچه تاکنون برای شناخت مفهوم و چارچوبهای شایستگی مدیران مطالعات گسترده‌ای انجام گرفته‌است، با این وجود هیچ تعریفی یا مجموعه منحصراً به فردی از شایستگی(هایی) که بتوانند به طور کامل بر راز نقشهای مدیریتی غلبه کنند وجود ندارد. در پایان، امروز سازمانها برای توسعه مدیریت، راهبردها و فرایندهایی را تقاضا می‌کنند که دقیقاً مطابق شرایط و ویژگیهای خاص آنها و نیازهای توسعه‌ای مدیران آنها هستند.

منابع

- Albanese, R.** (1989), "Competency-Based Management Education", *Journal of Management*, vol, 8 No. 2;
- Baldwin, T.T. and Patgett. M.Y.** (1994), *Management Development: A Review and Commentary*, in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *Key Reviews in Managerial Psychology*, John Wiley, New York, NY;
- Beddowes, P.** (1994), "Management Development", *Journal of Management Development*, vol. 13 No. 7.
- Boyatzis, R.E.** (1982), "*The competent Manager*", John Wiley, New York, NY.
- Brophy, M. & Kiely, t.** (2002), "Competencies: A New Sector", *Journal of European Industrial Training*, vol. 26 No. 3.
- Dipadova, L. N. and S. R. Faerman** (1993) "Using the competing Values Framework to Facilitate Managerial Understanding Across Levels of Organizational Hierarchy" *Human Resource Management*, vol. 32 No. 1 PP 143-175;
- Doyle, M.** (1994), "Organizational Transformation and Renewal": A Case for Reframing, *Management Development Personal Review*, vol. 24 No. 6;
- Fonda, N.** (1989), "Management Development": The Missing Link in Sustained Business Performance, *Personal Management*, December;
- Garavan T., Barnicle B. & O'suillabhain F.** (1999), "Management Development: Contemporary Trends, Issues and Strategies", *Journal of European Industrial Training*. Vol. 23, No. 4/5;
- Hart S. and Guunn. R.** (1992), "Roles Executives Play": CEOs, Behavioral Complexity and Firm Performance, *Working Paper*, School of Business Administration, University of Mishigan, IN;
- Heffernan, F. & Flood, P.** (2000), "An Exploration of the Relationships between the Adoption of Managerial Competencies, Organizational, Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organizations", *Journal of European Industrial Training*, vol. 24 No. 2/3/4;
- Hoffmann, T.** (1999), "The Meaning of Competency", *Journal of European Industrial Training*, vol. 23 No. 6;
- Huijgen, F. and de Nijes, W.** (1993), "De Praktijk Ban

- Management Development in het Nederlandse Bbedrijfs Leven Practice of Management Development in Dutch Business", in Wattel, A (Ed), *Management Development: Stand van Laken en Perspectief "State of Affairs and Perspective*, Kluwer Bedrijfs Etenschappen, Deventer;
- Hussey, D.**(1985), "Implementing Corporate strategy", *Management Education and Training*, vol. 18 No. 5;
- Jansen, P. Mandy, V. Dv. & Win, M.** (2001), "A Typology of Management Development", *Journal of Management Development*, vol. 20 No. 2.
- Katz, R.** (1974), "Skills of an Effective Administrator",

Harvard Business Review, September-October. PP. 90-102;

Lees, S. (1992), "Ten Faces of Management Development", *Journal of Management Development*, vol. 23, No. 2;

Management Charter Initiative (MCI) (1991 a,b), Occupational Standard for Managers: Management 1 & 2 Assessment Guidance MCI, London;

Margerison, C. (1991), *Making Management Development Work*, Mc Graw-Hill, Maidenhead;

McClelland, S. (1994), "Gaining Competitive Advantage through Strategic Management Development", *Journal of Management Development*, vol. 13, No. 5;

Mintzberg, H. (1975), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row New York, NY;

Morgan, G. (1988), *Riding the Waves of Change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA;

Molander, C. (1986), *Management Development*, Chartwell-Bratt, Bromley;

Mumford, A. (1993), *Management Development: Strategies for Action*, IPD, London;

Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. (1996), *Becoming a Mastermanager: A Competency Framework*, New York: John Wiley;

Staurt, R. and Lindsay, P. (1997), "Beyond the Frame of Management Competencies: Towards a Contextually Embedded Framework of Managerial Competence in Organizations", *Journal of European Industrial Training*, vol. 21, No. 1. ■

