

اهداف، فرایندها و الزامات توسعه مدیریت*

دکتر برزو فرهی بوزنجانی**

چکیده

در جهان پرتلاطم امروز که سازمانها را با تحولات شگرف محیطی روبه‌رو ساخته است، توان دستیابی به سطح مطلوب و مورد انتظاری از عملکرد در هاله‌ای از ابهام فرو رفته است. در این گذار آنچه می‌تواند حیات بالنده و روبه رشد سازمانها را تضمین نماید، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است، به عبارتی دیگر تنها در صورت اقتدار و توانمندی رکن مدیریت سازمان است که می‌توان حسن عملکرد سازمانها را در شرایط کنونی انتظار داشت. به این منظور ضروری به نظر می‌رسد که چارچوبی پدید آید تا بتوان از آن طریق بر تعالی و شکوفایی مدیران همت گماشت تا به تبع آن، اهداف و استراتژیهای سازمان به عالی‌ترین شکل ممکن محقق شوند.

به‌طور کلی آنچه مقصود توسعه مدیریت است ایجاد سازمانی یادگیرنده است که در آن افراد با دانش‌اندوزی، صرف انرژی و تحریک قوه خلاقیت خود اهداف استراتژیک سازمان را شکل دهند. به عبارتی کلی‌تر هدف نهایی توسعه مدیریت تغییر و غنی‌سازی رفتارهای سازمانی از طریق موضوعات آموزنده برای بالابردن مهارتهای مدیریتی است. نظر به خطی بودن فرآیند توسعه می‌توان آن را به صورت توالی یکسری اقدامات نمایش داد:



برخی از الزامات توسعه را می‌توان به قرار زیر برشمرد:

نگرش مثبت نسبت به رشد و توسعه، تمایل و رغبت درونی افراد به یادگیری و گسترش قابلیت‌های خود، شناخت و امکان استفاده از ابزار مناسب برای توسعه، شناخت مؤلفه‌های شایستگی مورد نیاز حال و آینده، کنترل عوامل محیطی مؤثر بر موفقیت طرح توسعه مدیران. (Fonda, 1989)

واژگان کلیدی

توسعه مدیریت، توسعه مدیران، الزامات توسعه مدیریت، فرایند توسعه مدیریت، اهداف توسعه

مدیریت

* این مقاله در تاریخ ۱۳۸۶/۸/۱ دریافت شد و در تاریخ ۱۳۸۶/۹/۲ به تصویب رسید.

** استادیار دانشگاه امام حسین (ع).

مقدمه

علما و دانشمندان سازمان و مدیریت به فراخور زمینه تخصصی و گرایش‌های مطالعاتی و تحقیقاتی خود برای هر سازمان ابعاد یا ارکان چندی را ذکر کرده‌اند. اسکات به نقل از لویت ارکان سازمان را در مدلی به نام لوزی لویت به شرح زیر توضیح می‌دهد. (اسکات، ترجمه میرزائی اهرنجانی و فلورا سلطانی، ۱۳۷۴)

ساختار اجتماعی

ساختار اجتماعی به جنبه‌های متشکل یا تنظیم‌شده روابط موجود میان افراد یک سازمان اشاره می‌کند. ساختار اجتماعی هر تشکل انسانی را می‌توان به‌طور تحلیلی به دو جزء تقسیم کرد: الف) ساختارهای هنجاری: که شامل ارزشها، هنجارها و انتظارات هر نقش است. (Davis, 1949: 52) ب) ساختار رفتاری: که شامل سه عامل فعالیتها، کنشهای متقابل و گرایشهاست (40-33 : 1950, Hommans).

ساختار رفتاری و هنجاری به هم وابسته‌اند، ساختار هنجاری محدودیتهای عمده‌ای را بر ساختار رفتاری تحمیل می‌کند و از طرف دیگر بسیاری از رفتارها از ساختار هنجاری تجاوز کرده و منبع عمده توسعه عوامل و تغییرات در آن ساختار هنجاری می‌شوند. این دو ساختار مرتبط به هم، ساختار اجتماعی یک گروه (سازمان) را تشکیل می‌دهند.

افراد سازمانی (عاملان اجتماعی): بارنارد^۱ (۱۹۳۸)؛ سایمون^۲ (۱۹۷۶)

افراد سازمانی کسانی هستند که در برابر دریافتهای مختلف، سازمان را یاری می‌کنند. همه افراد در بیش از یک سازمان مشارکت داشته و میزان و شدت مشارکت آنان ممکن است بسیار متفاوت باشد. افراد سازمانی در وهله اول و در بیشتر موارد عاملان اجتماعی می‌باشند و بدون آنها نه ساختار و نه سازمان و نه موقعیت اجتماعی موجودیت نخواهد یافت.

اهداف

مفهوم اهداف سازمانی مهمترین و بحث انگیزترین جنبه از مطالعه سازمانهاست برای بیشتر تحلیلگران اهداف محور اصلی تجزیه و تحلیل سازمانها به‌شمار می‌رود. اهداف به‌عنوان طراحی نتایج مطلوب تعریف می‌شوند.

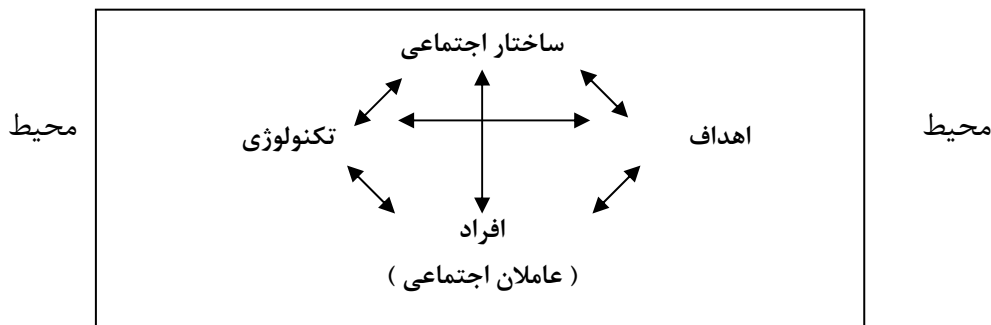
تکنولوژی

هر سازمانی که کاری انجام می‌دهد، تکنولوژی انجام آن کار را در اختیار دارد. تکنولوژی نه تنها شامل ماشین‌آلات و تجهیزات فنی می‌گردد، بلکه شامل دانش فنی و مهارتهای افراد سازمانی نیز می‌شود.

1. Bernord
2. Saimon

محیط

هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، تکنولوژیکی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن سازگار نماید البته سازمانها نه تنها از محیط تأثیر می‌پذیرند، بلکه بر محیط نیز تأثیر می‌گذارند. در حقیقت روابط بین سازمانها و محیطها حیاتی، پیچیده و وابسته به هم هستند.



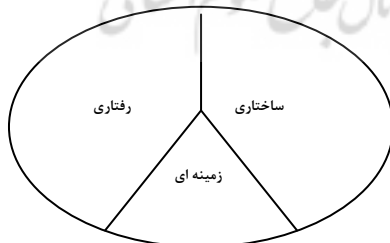
شکل شماره ۱. لوزی لویت: مدلی از یک سازمان: لویت ۱۹۶۵: ۱۱۴۵

میرزایی اهرنجانی (۱۳۷۶) از مدل سه شاخگی برای تجزیه و تحلیل سازمان بهره می‌گیرد و آن را اصطلاحاً *tracheotomy* می‌نامد. وی برای هر سازمان و یا سیستم اجتماعی سه بعد اصلی ذکر می‌نماید:

۱. بعد ساختاری: این بعد اشاره به کلیه عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری (به جز عامل انسانی) دارد که زمینه دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل می‌نماید.

۲. بعد رفتاری: این بعد اشاره به عامل انسانی دارد که با ورودش به سازمان، سازمان جان می‌گیرد و تعاملات شغلی پدید می‌آید.

۳. بعد زمینه‌ای (محیط): این بعد اشاره به محیط پیرامونی هر سازمانی دارد که بر ساختار و رفتار آن سازمان اثر دارد. این بعد به مثابه چتری بر دو بعد دیگر سایه می‌افکند. استمرار بعد زمینه‌ای حالت احاطه‌کنندگی بر دو بعد دیگر را فراهم می‌سازد.



شکل شماره ۲. ابزار تحلیلی یا مدل سه شاخگی سازمان (میرزایی اهرنجانی: ۱۳۷۶)

ما خود براساس مطالعات و تحقیقات متعددی که در سازمانها مختلف به عمل آورده‌ایم و با تجربه عملی در کارهای آموزشی، مشاوره‌ای و پژوهشی در سازمانهای مختلف ابزار تحلیلی چهار بعدی را برای شناخت، تجزیه و تحلیل و توسعه سازمانهای پیشنهاد داده‌ایم (فرهی، ۱۳۸۵: همایش چشم‌انداز نظام)

۱. بعد معنایی (جهت‌دهندگی)

این بعد اشاره به مقصد و مسیر و ابزار دستیابی به آن مقاصد دارد. در حقیقت بعد معنایی یا جهت‌دهندگی اشاره به مقصد و مقصود و ابزارها و مسیرهایی دارد که سمت و سوی حرکت سازمان را معین می‌سازد. هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خاصی ایجاد می‌شود، در حقیقت هر نهاد اجتماعی در هر اندازه که باشد (در سطح خرد یک سازمان یا در سطح کلان یک جامعه) یکی از موضوعات اصلی آن تعیین مقصد و مسیر و تغییر و تحول مستمر آن است. در عالم تکلیف و وظیفه ما این است که مستمراً مقاصد^۱ و مسیرهای^۲ خودمان را تعریف کنیم. تعیین مقصد و مسیر دارای سلسله مراتبی است که از تعیین آرمانها و آرزوها گرفته تا تدوین چشم‌انداز، مأموریت، رسالت، اهداف کلی و عینی و استراتژیهای دستیابی به آنها را شامل می‌شود.

۲. بعد کالبدی (ساختاری)

دومین بعد هر سازمانی بعد ساختاری آن است، این بعد اشاره به کلیه ساز و کارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دارد که زمینه دستیابی به بعد معنایی (اهداف) را تسهیل می‌کند. عوامل سخت‌افزاری مواردی از قبیل تجهیزات، فضا و مکان، زیرساختهای ارتباطاتی، اطلاعاتی و... است و عوامل نرم‌افزاری شامل نظام نامه‌ها، آئین‌نامه‌ها، قوانین، مقررات، روش‌ها و رویه‌ها می‌باشد. ساختارها اشاره به روابط بین عوامل انجام کار دارد که این عوامل هم جنبه سخت‌افزاری و هم جنبه نرم‌افزاری دارد.

۳. بعد محتوایی (رفتاری)

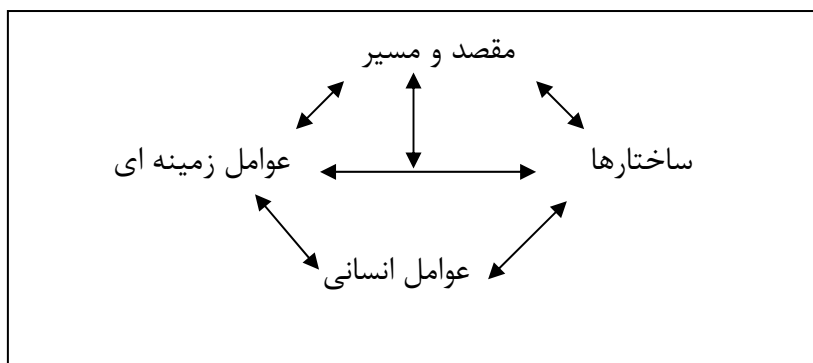
این بعد اشاره به عامل انسانی دارد که با ورودش به سازمان، پستها و مشاغل هویت پیدا می‌کنند و تعاملات شغلی و ارتباطات رسمی و غیررسمی، افقی و عمودی و مورب بین مشاغل شکل می‌گیرد و نقشها و انتظارات شغلی معنا پیدا می‌کند. این عامل را به مثابه "خون" یا "روح" که با ورودش به سازمان، سازمان جان می‌گیرد تشبیه کرده‌اند. نیروی انسانی که به‌عنوان عامل اساسی و استراتژیک هر سازمانی یا نظام اجتماعی تلقی می‌شود را عوامل اجرای کار نیز تعریف کرده‌اند که ممکن است بی‌توجهی به آن موجب صدمات جبران‌ناپذیری معضل اجتماعی (گردیده و چنانچه توجه در خود و شایسته به آن مبذول گردد، تبدیل به شایستگی‌های کلیدی گردیده که ارزش‌آفرین برای سازمان و جامعه خود خواهد بود.

عوامل زمینه‌ای (احاطه‌کنندگی)

بعد زمینه‌ای یا احاطه‌کنندگی اشاره به محیط و فرهنگ دارد که می‌تواند بر کلیه عوامل فوق‌الذکر اثر بگذارد. به هر آن چه که بر سیستم (سازمان یا جامعه) اثر بگذارد و قابل کنترل توسط آن سیستم نباشد، محیط گفته می‌شود بنابراین به عواملی که در اختیار ما نباشد و ما نتوانیم اثرات آن را کنترل کنیم محیط گفته می‌شود. فرهنگ نیز عبارت‌است از مجموعه باورها و اعتقادات و مفروضات اساسی، ارزشها و نگرشها، نرمها و هنجارها که در نحوه گفتار، کردار، استفاده از اشیاء، نحوه ابراز

1. Ends
2. Means

احساسات، مناسک و شعائر، آداب و رسوم و جشن‌ها و سرودها، داستانها و قصه‌ها، نمود و تجلی پیدا می‌کند و همواره در انطباق با شرایط بیرونی آموخته می‌شود و عامل انسجام درونی یک سیستم می‌باشد. (شاین، ۱۹۹۲، ترجمه فرهی و نجفی: ۹۲)



شکل شماره ۳. ابعاد اصلی سازمان (فرهی، ۱۳۸۵)

براساس این افزار تحلیلی می‌توان گفت که مقصد و مسیر تابعی است از عوامل ساختاری، انسانی و زمینه‌ای (محیط و فرهنگ)، یعنی برای انجام تغییر و تحول سازمانی باید به کلیه عوامل مزبور توجه نمود. آنگاه که سازمان هدف و مقصد و مسیر خود را گم کرده است و اهداف فرعی جایگزین اهداف اصلی شده است و روزمرگی بر فعالیتهای سازمان سایه افکنده است، نیاز به تغییرات اساسی (بنیادین) است که باید چشم انداز، رسالت، مأموریت، اهداف و استراتژیهای سازمان باز آفرینی گردد.

اما آنگاه که سازمان در انجام فعالیتهای خود دچار کندی، ضعف و قصور می‌شود که نمودهای عینی آن در گلوگاهها، توقفگاهها، صف کشیدن، طولانی شدن فرآیند انجام کارها و... قابل رؤیت است نیاز به تغییرات بهینه از طریق مهندسی مجدد فرآیندها، ساختارها و سیستم‌هاست.

اما آنگاه که عوامل انجام کار (نیروی انسانی) دچار رخوت، سستی، بی‌انگیزگی، ناتوانی، بی‌کفایتی و ناشایستگی می‌گردد که نمود عینی آن در فرار و ترک خدمت سازمان، جابه‌جایی و انتقال از سازمان، رابطه بازی و رفیق‌بازی قابل رؤیت خواهد بود، در این حالت توسعه عوامل انسانی در صدر برنامه‌های توسعه‌ای سازمان قرار می‌گیرد. گاهی نیز ممکن است عوامل زمینه‌ای (محیط و فرهنگ) موانع اساسی توسعه و تحول سازمان باشد که در شکل نگرش منفی، ارزشهای نادرست، خالفتهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی ظهور و نمود پیدا می‌کند که در چنین حالتی از طریق تجزیه و تحلیل فرهنگی و محیطی باید درصدد رفع آن موانع برآمد.

علی‌الیه تغییر و تحول و توسعه در هر نظام اجتماعی (سازمان / جامعه) باید در کلیه عوامل و به‌صورت هماهنگ انجام پذیرد چرا که تغییر و توسعه یک بعد به تنهایی توسعه پایدار را به دنبال نخواهد داشت، اما در این مقاله عمده تأکید ما بر توسعه بعد نیروی انسانی است. چرا که به‌زعم ما نیروی انسانی عامل اساسی و استراتژیک سازمان بوده و پرداختن به آن موجبات شکوفایی و توسعه سایر ابعاد سازمانی خواهد شد. اما در میان عوامل انسانی، مدیران سرنوشت‌ساز محیط خود هستند.

(غفاریان، ۱۳۷۹: ۹).

امروزه در ورای هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک "مدیر" به چشم می‌خورد، بیل‌گیتز^۱ برای ماکروسافت (Microsoft)، آندروگرو^۲ برای اینتل (Intel) و کونوسوکی ماتسوشیتا^۳ برای ماتسوشیتا، و ماهاتیر محمد برای کشور مالزی، نقش‌آفرین بزرگ این صحنه هستند. این مدیران نه تنها برای سازمانهای خود موفقیت آفریدند، بلکه برای ملت و کشور خود نیز رفاه و سربلندی به ارمغان آوردند. بنابراین به نظر می‌رسد که امروزه نقش سازمانها و مدیران در تحول جوامع نقشی تعیین‌کننده است و بررسی این نقشها می‌تواند نگرش ما به عوامل و مکانیزم حرکت‌آفرین جامعه را دگرگون سازد. (غفاریان، ۱۳۷۹: ۲۲)

تعریف توسعه مدیریت

اندیشمندان و نظریه‌پردازان مدیریت با توجه به انگاشت خود از مبحث توسعه تعاریف گوناگونی از توسعه مدیریت ارائه داده‌اند. ذیلاً به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود:

- توسعه مدیریت تلاشی در جهت بالابردن اثربخشی مدیریت از طریق فرآیند یادگیری، برنامه‌ریزی شده است. (Training Services Agency, 1997, p.1)

- توسعه مدیریت فرایندی جامع بوده است که طی آن مدیران در مسیر اثربخشی رشد می‌یابند و تربیت می‌شوند. توسعه مدیریت همچنین تلاشی برای افزایش اثربخشی راندمان کاری مدیران است. این تلاش از طریق دوره‌های آموزش رسمی و غیررسمی انجام می‌شود. (Mumford, 1989)

- از دید فردی توسعه مدیریت فرایندی است که براساس آن مهارتها و تواناییها در راستای مدیریت خود و دیگران افزایش می‌یابد ولی از دید سازمانی توسعه مدیریت مبحثی است که در مقولات مختلفی چون استخدام، انتصاب، آموزش، تفویض اختیار، هدفگذاری، یادگیری، ارزشیابی عملکرد، آموزش و توسعه رهبری، مدیریت حرفه، مدیریت گروه و برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی ریشه دارد. توسعه مدیریت راهی برای انجام کسب‌وکار است. توسعه مدیریت هسته مرکزی نظام مدیریتی سازمان است. توسعه مدیریت راه زندگی است که در مسیرش مدیر با چالشهای روزمره روبرو می‌شود. (Margerison, 1991:72)

- توسعه مدیریت، مدیریت حرفه مدیریت در بطن سازمان است. (Burgoyne, 1988)

- هدف از توسعه مدیریت افزایش اثربخشی سازمان و گروه‌ها است، که البته یکی از وظایف مدیریت در این امر برقراری حسن تعامل بین سازمان، محیط و افراد است. توسعه مدیریت فرایندی است برای گسترش طیفی از شایستگی‌های لازم برای مدیران. (Schroder, 1989, pp.28-32)

- توسعه مدیریت فرایندی برنامه‌ریزی شده است برای تضمین اثربخشی مدیران در کل سطوح سازمان جهت برآورده ساختن اهداف سازمان و افزایش توان استراتژیک از طریق تجارب و ایجاد محیطی آموزشی. (Harrison, 1995)

1. B. Gates
2. A. grove
3. K. Matsushita

به طور کلی آنچه از این تعاریف برمی آید تأکید نظریه پردازان بر دو مقوله اهداف و فرایندهای توسعه است. برای ارائه تعریفی جامع تر از آنچه تاکنون مطرح شد بهتر است بعد دیگری به نام پیش فرضها^۱ را در نظر گرفت، به عبارتی دیگر این پیش فرضها همان الزامات لازم برای توسعه است. جدول زیر اهداف، فرایندها و پیش نیازهای توسعه را نشان می دهد.

جدول شماره ۱-۱. اهداف، فرایندها و الزامات توسعه مدیریت.

(Woodal & Winstaly 1998:5)

سطح توسعه	اهداف توسعه	فرایند توسعه	الزامات توسعه
توسعه سازمانی	- توسعه ساختار سازمانی - توسعه فرهنگ - توسعه نظام مدیریتی - ارتقا و دستیابی به اهداف سازمانی	- تحقیق پیرامون شغل و ارزشها و باورهای کاری - یادگیری و آموزش	- همکاری جمعی - ایجاد احساس هدف مشترک در افراد - پذیرش
توسعه مدیریت	- بالابردن توان مدیریت برای تحقق آرمانهای سازمان - برطرف سازی نیازهای شغلی مدیر	- فعالیتهای رسمی و غیررسمی برای بالابردن مهارتهای مدیریت - بالابردن میزان درک و شناخت مدیران	- نگرشی مثبت نسبت به آموزش - تمایل و علاقه مدیران به فراگیری - حمایت و پشتیبانی سازمان
خودپرو رانی (توسعه خود)	- تجهیز مدیر به قابلیتهای لازم در آینده که به آن نیاز خواهد داشت	- برنامه های شخصی برای توسعه توان علمی و تخصصی	- انگیزش - احساس نیاز - حمایتها و مشوقهای خارجی

اهداف توسعه مدیریت

اهداف توسعه مدیریت با توجه به هدف و مقصود سازمان متنوع و متعدد است. اما بطور کلی می توان این اهداف را به صورت زیر خلاصه نمود. (Storey, 1989: 5)

۱. راهی برای تحول سازمان و تغییر فرهنگ سازمان
۲. ساختدهی و تغییر عقاید
۳. گسترش و نحوه ایفای نقشهای مدیریتی
۴. بالابردن کیفیت و سودآوری سازمان

1. pnesuppositions

۵. کاهش هزینه‌ها

اما به طور کلی آنچه مقصود توسعه مدیریت است ایجاد سازمانی یادگیرنده است که در آن افراد با دانش‌اندوزی، صرف انرژی و تحریک قوه خلاقیت خود اهداف استراتژیک سازمان را شکل دهند. به عبارتی کلی‌تر هدف نهایی توسعه مدیریت تغییر و غنی‌سازی رفتارهای سازمانی از طریق موضوعات آموزنده برای بالا بردن مهارت‌های مدیریتی است.

همان‌طور که در دسته‌بندی اهداف توسعه مدیریت عنوان شد یکی از اهداف کمک به مدیران در جهت ایفای نقش‌های مدیریتی و انجام تعهدات سازمانی است. تغییر نظام‌های کاری در عصر حاضر باعث شده است تا مسئولیت‌ها و وظایف مدیران دگرگون گردد، لذا ضروری است تا در برنامه‌های توسعه مدیریت مهارت‌های لازم مدیران به آنها آموزش داده شود.

از دیگر اهداف توسعه مدیریت مباحث اقتصادی کسب‌وکار است. در سازمانها عملکرد مدیران سازمان رابطه مستقیمی با شاخصهای اقتصادی دارد. روشن است که هرچه مدیران در ایفای نقشهای خود بهتر عمل کنند، شاخصهای اقتصادی از وضعیت بهتری برخوردار خواهند بود.

فرایندهای توسعه مدیریت

همان‌طور که در تعریف توسعه مدیریت عنوان شد فرایند و راهکار توسعه از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. در برخی از تعاریفی که از توسعه ارائه شده است فرایند توسعه دلالت بر دوره‌های رسمی آموزش دارد، به این معنا که تنها راهکار برای توسعه مدیران برگزاری دوره‌های آموزشی است. (Margerison, 1991)

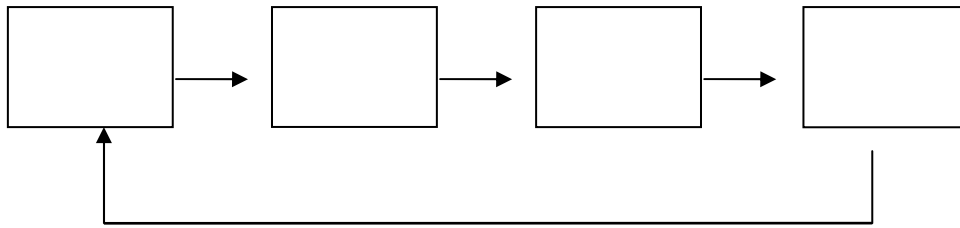
اما باید پذیرفت روشهای دیگری برای توسعه مدیریت وجود دارد که از آن جمله می‌توان به فرایندها و فعالیتهای غیررسمی، آموزش ضمن خدمت و کارآموزی خارج از محل کار اشاره کرد. در اتخاذ راهکار توسعه، برنامه‌ریزان توسعه باید همواره معیارهایی را در نظر بگیرند. توجه به این معیارها باعث می‌شود تا راهکار توسعه با اثربخشی کامل به انجام برسد. این معیارها عبارتند از:

الف) یادگیری و توسعه ظرفیت فکری مدیران

ب) توسعه رفتارها

ج) کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای شغل

نظر به خطی بودن فرآیند توسعه می‌توان آن را به صورت توالی یکسری اقدامات نمایش داد. شکل زیر این توالی را نشان می‌دهد:



الزامات توسعه مدیریت

توجه به اهمیت و ضرورت توسعه و طراحی برنامه‌های توسعه تنها پیش‌نیازهای توسعه مدیریت نیستند از جمله مواردی که در پیاده‌سازی نظام توسعه مدیریت لازم به اشاره است انگیزش و توان یادگیری افراد و نیز ظرفیت متولی توسعه است. ذیلاً به برخی از الزامات توسعه اشاره می‌شود:

- نگرش مثبت نسبت به رشد و توسعه
- تمایل و رغبت درونی افراد به یادگیری و گسترش قابلیت‌های خود
- شناخت و امکان استفاده از ابزار مناسب برای توسعه
- شناخت مؤلفه‌های شایستگی مورد نیاز حال و آینده
- کنترل عوامل محیطی مؤثر بر موفقیت طرح توسعه مدیران (Fonda, 1989:87)

چرا توسعه مدیریت

چرا در بحث غنی‌سازی سطح مدیریت سازمان از واژه‌هایی مانند "آموزش"، "پرورش" و یا "تربیت" استفاده نمی‌شود و چرا متصدیان این امر از اصطلاح "توسعه" یاد می‌کنند؟ یکی از دلایل این گزینش طیفی است که از توسعه انتظار می‌رود. واژگانی مانند آموزش و پرورش تنها به مسائل باریکی مانند اصول و مبانی و مهارت‌های ساده می‌پردازد، حال آنکه در واژه توسعه مفاهیم عمیقی مانند پویایی مؤلفه‌ها، راهکارهای پیشرفته و متنوع، رسمی، غیررسمی و آموزشی، تغییر موضعها، مهارت‌های عالی و امثالهم نهفته است.

نکته دیگری که توجه به آن لازم است وجود واژه "مدیریت" در عبارت "توسعه مدیریت" است. به راستی چرا در بحث توسعه به مدیریت سازمان بیشتر توجه شده است؟ جواب این سؤال به جایگاه و نقش مدیران سازمان بستگی دارد. به عبارتی دیگر در صورت توسعه نظام مدیریتی سازمان به راحتی می‌توان شاهد توسعه سازمان و توسعه کارکنان بود.

اما از انتقاداتی که به عبارت "توسعه مدیریت" وارد می‌شود آن است که با توجه به نظامی مشارکتی در سطوح مختلف سازمان آیا اصولاً تنها توجه توسعه به سطح عالی سازمان عقلانی است؟

در پاسخ به این انتقاد می‌توان اذعان داشت که درست است که سطوح مختلف سازمان در حیات بالنده سازمان نقش دارند اما باید توجه داشت که تصمیم‌گیریه‌ای مدیریت عالی که جنبه استراتژیک دارند کماکان در سطح عالی انجام می‌شود و لذا لازم است سطح مدیریت عالی سازمان غنی شود تا سایر بخشها و سطوح سازمان در مسیر حرکت خود به‌خوبی عمل کنند.

مفاهیم نوین برای توسعه مدیریت

نظام مدیریتی سازمانها به سبب تحولات مختلف در سطح جهان با تغییرات اساسی روبه‌رو شده است. ساختار سازمانها، مالکیتها، شرایط اقتصادی و امثالهم از جمله مقولاتی هستند که تأثیر مستقیمی بر فرایند و ماهیت توسعه مدیریت گذاشته‌اند.

از جمله مباحثی که در توسعه مدیریت مورد توجه اکید صاحب‌نظران است، مبحث مهارتهای لازم برای مدیران در جهان فرداست. اندیشمندان مدیریت با تحلیل و پیش‌بینی وقایع و تحولات آینده برآند تا مهارتهای لازم را به مدیران آموزش دهند.

برای مثال تیلور (Taylor, 1994) با اولویت‌دهی به مسائلی چون تفکر استراتژیک، واکنش در برابر تغییرات، کیفیت و مشتری‌مداری، لزوم مهارتهای مربوطه را ضروری می‌داند.

بیوان (Bevan, 1995: P.12) با پیش‌بینی تحولات آینده نقشها و مهارتهای خاصی را برای مدیران معرفی می‌کند که ذیلاً به آنها اشاره می‌شود:

جدول شماره ۱-۲. مهارتهای لازم برای مدیران (Bevan, etal, 1995 p.12)

تحولات پیش‌بینی‌شده	نقشهای مدیران در آینده	مهارتهای مورد نیاز
- جهانی‌شدن	- مربی و مشاور	- مدیریت پروژه
- تحولات فنی و عملیاتی	- شکل‌دهنده گروه‌های کاری	- توسعه کارکنان
- تأکیدات اقتصادی	- ارزیاب	- مدیریت تکنولوژی اطلاعات
- نقش حیاتی‌دی‌نفعان محیط	- رهبری	- مشتری‌مداری
- مدیریت تحول	- مدیریت پروژه	- زبان کاری
		- بهبود رویه

اما در مسیر آماده‌سازی الزامات لازم برای توسعه مدیران، متصدیان با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو هستند. عدم تخصیص بودجه لازم به توسعه مدیران سازمانها، کمبود نیروی متخصص، فاصله بین دانشگاه و صنعت و امثالهم از جمله دلایل مهم عدم برنامه‌ریزی درست برای توسعه به شمار می‌آیند. - (Watson, 1994) موارد دیگری را به‌عنوان چالشهای اساسی در مسیر توسعه بر می‌شمارد که ذیلاً به آنها اشاره می‌شود؛

۱. عدم درک صاحبان سازمان از اهمیت سرمایه‌گذاری در بخش توسعه

۲. عدم تمایل مدیران به یادگیری و آموزش‌های درازمدت
۳. عدم تمایل مدیران عالی به تعهد و رهبری حمایتی
۴. نبود چارچوبی مصوب و معین برای توسعه
۵. عدم انعطاف‌پذیری دوره‌های آموزشی جهت ارائه مؤلفه‌های توسعه کاربردی
۶. ریشه‌ای نبودن گرایش به سمت توسعه مدیریت سازمان

جمع بندی و نتیجه‌گیری

در این مقاله تأکید عمده ما بر توسعه بعد نیروی انسانی است. چرا که به‌زعم ما نیروی انسانی عامل اساسی و استراتژیک سازمان بوده و پرداختن به آن موجبات افزایش نوآوری، خلاقیت، شکوفایی و توسعه سایر ابعاد سازمانی خواهد شد. باید اذعان کرد که در میان عوامل انسانی، مدیران سرنوشت‌ساز محیط خود هستند (غفاریان، ۱۳۷۹: ۹)، بنابراین پرداختن به توسعه مدیریت و مدیران برای دستیابی به تعالی سازمانی یک الزام قطعی است.

موارد فوق‌الذکر دو مطلب اساسی را برای به اجرا درآمدن دوره‌های توسعه مدیریت یادآور می‌شود: یکی انگیزش و تمایل اعضا به یادگیری و دیگر انعطاف‌پذیری لازم در تمام موضوعات توسعه از جمله مؤلفه‌ها، ابزارها، متولیان و امثالهم.

در بستر کنونی سازمان، توسعه مدیریت باید راهبردی و انعطاف‌پذیر باشد و در راستای اهداف سازمان و فرد انجام شود. در این مسیر شناخت وجوه اشتراک و افتراق بین نظریه‌پردازان و منتقدین توسعه مدیریت می‌تواند مفید باشد. برخورد منطقی با این مسائل باعث می‌شود تا اقدامات توسعه‌ای بدون انحراف صورت گیرد. به‌طور خلاصه موارد اشتراک و افتراق توسعه مدیریت را می‌توان در جدول زیر خلاصه کرد. (Lawrence & Lorsch, 1967)

جدول شماره ۱-۳. وجوه اشتراک و افتراق در توسعه مدیریت

وجوه اشتراک	وجوه افتراق
- نسبت به لزوم توسعه سازمانی	- تأکید بر توسعه فردی (خودپروری)
- نسبت به اهداف استراتژیک	- سازگاری با نیازهای آتی افراد
- برخورد انفعالی با موضوعات توسعه	- آغازگری از سوی فرد درباره چه چیز و چگونه
- همسانی اهداف	- توانمندسازی فرد برای مطابقت با شغل، شخصیت
- از بالا به پایین	- فردی و شیوه یادگیری
	- از پایین به بالا

منابع و مأخذ

۱. اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک تغییر. مرکز راهبردی سپاه.
۲. اسکات، ریچارد (۱۳۷۴)، سازمانها سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۳. غفاریان، وفا، (۱۳۷۹)، «شایستگیهای مدیریتی»، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۴. فرهی، برزو، تعامل سند چشم‌انداز نظام با نقشه مهندسی فرهنگی کشور و سندهای نظام جامع توسعه، (۱۳۸۵)، همایش ملی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ «ظرفیتها و بایستگیها، چالشها و فرصتها».
۵. شاین، ادگار، (۱۳۸۳)، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه: برزو فرهی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران: انتشارات سیمای جوان.



منابع انگلیسی

1. Woodall, Jean and Winstanly, Diana. "Management Development: Strategy & Practice". Blackwell, 1998.

یادداشتها

- Bevan, s., Toye, J. and Frost, D. 1995: Managers for the Millenium.
- IES Report no.285, Brighton: Institute of Employment studies.
- Burgoyne, J. 1988 Management development for the individual and the organisation. Personnel Management, June, pp.40-4.
- Fonda, N. 1989: Management development: the missing link in sustained business performance. Personnel Management, December, pp.50-3.
- Harrision, R. 1995: Training and Development. London: Institute of personnel and Development.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.w. 1967: Organization and Environment. Boston, MA: Harvard university Press.
- Margerison, C. 1991: Making Management Development Work. London Maidenhead: MC Graw _ Hill.
- Mumford. A. 1989: Management Development: Strategic for action. London: Institute of Personnel and Development.
- Schroder, H. 1989: Managerial competence: the key to excellence. Iowa: Kendall Hunt.
- Storey, J. 1989: Management development: a literature review and implications for future research: Part 1: conceptualisations and practices personnel Review, 18,6, p.5.
- Taylor Report 1994: The way Ahead 1994 – 2001 report of the Taylor working Porty, Corby: Institute of Management.
- Watson, T. 1994: In Search of Management: Culture, chaos and control in Mana_ gerial work. London: Routledge. Training service Agency. 1977. "A Discussion Documeat on