

الگوی توسعه‌ی مدیران ارزش‌مدار

www.ketab.ir

دانشگاه عالی دفاع ملی

تهران - ۱۳۸۸

بختیاری، لطفعلی

الگوی توسعه‌ی مدیران ارزش‌مدار / لطفعلی بختیاری / تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۸۸

۲۰۸ ص؛

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۹۱-۲۴-۴

بها: ۷۵۰۰۰ ریال

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

توسعه - مدیریت، و هبری - روانشناختی توسعه - مهارت مدیران - توسعه ارزشی - فرآیند مدیریت

پشت جلد به انگلیسی: A MODEL FOR DEVELOPMENT OF VALUE-ORIENTED MANAGERS

عنوان: الگوی توسعه‌ی مدیران ارزش‌مدار

مؤلف: لطفعلی بختیاری

ویراستار علمی: محمد حبیبی

ویراستار ادبی: فرشته مقدسی

طراح جلد و صفحه‌آرا: رضا امانی نسب

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۹۱-۲۴-۴

حروف‌نگار: اکبر بخشی - حمید قاسمی

نمونه‌خوان: غلامحسین نهاری

چاپ و صحافی: طیف نگار

قیمت: ۷۵۰۰۰ ریال

نوبت و سال چاپ: اول ۱۳۸۸

تیراژ: ۳۰۰۰

ناشر: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

نشانی انتشارات: تهران، ضلع شمالی بزرگراه شهید بابایی، بعد از اتوبان هنگام، دانشگاه عالی دفاع ملی،

انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

نشانی اینترنتی: WWW.SNDU.AC.IR

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	سخن ناشر
۹	مقدمه
۱۹	فصل اول: توسعه‌ی مدیران؛ مدیران و شقوق
۲۴	چرا توسعه‌ی مدیریت؟
۲۶	فرآیندهای توسعه‌ی مدیریت
۴۲	سبک‌های شغل‌مدار و کارمندان
۴۹	رویکرد رهبری موقعیتی
۶۳	مقایسه‌ی نظریه‌های سبک رهبری با یکدیگر
۷۲	نتیجه‌گیری
۷۵	فصل دوم: مدیران توانمند و مهارت‌های سازمانی
۷۸	تعریف توانایی
۸۴	مهارت‌های مدیران
۸۷	توسعه‌ی مهارت‌های مدیران
۹۰	توانایی‌های مدیریتی
۱۴۱	روش‌های افزایش انگیزش
۱۴۹	فصل سوم: روان‌شناختی توسعه‌ی مدیران
۱۵۱	مقدمه
۱۵۹	نظریه‌ی آیزنک
۱۶۵	اندازه‌گیری شخصیت
۱۷۴	ویژگی‌های مدیران از دیدگاه امام علی(ع)
۱۸۷	نتیجه‌گیری
۲۰۵	منابع

سخن ناشر

دانشگاه عالی دفاع ملی به عنوان سازوکاری علمی و سازمانی در توسعه ادبیات راهبردی و آموزش مدیران عالی کشور در حوزه مسایل دفاعی - امنیتی، با بهره گیری از بنیانها و تئوریهای بومی، درصدد تدوین راهبردهای تعالی بخش به منظور تحقق اهداف منبعت از رسالت و مأموریت علمی خویش است.

این دانشگاه از مراکز علمی کلیدی و حساس در عرصه مسائل راهبردی است که از بدو تشکیل و راه اندازی آن پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی در صحنه ی آموزش مسائل دفاعی - امنیتی به منظور کادر سازی متناسب با اهداف مقدس جمهوری اسلامی در سطوح مدیران عالی کشوری و لشکری پیش قدم بوده و وظیفه خطیر خود در جهت آموزش فرماندهان و مدیران عالی رتبه کشور را سرلوحه تمامی برنامه ها قرار داده است. این امر هنگامی مهم تر می نماید که نگاهی پژوهشی و عمیق به پیرامون کشور، منطقه و جهان داشته باشیم؛ چرا که با ظهور تهدیدات نوین در عرصه ی بین الملل، لزوم داشتن چنین کانونی برای به هنگام نگاه داشتن مدیران عالی و فرماندهان نظامی کاملاً ملموس خواهد بود. از سوی دیگر ایده ی ایجاد تمدنی بزرگ موجب می شود تا این تلاش و تعهد موجب توسعه همکاری ها و ترغیب سازمان هایی گردد که برای پیروی از این هدف متعالی و ایجاد تحول در برنامه ها و فعالیت ها تولید و توزیع ادبیات راهبردی را یاری نمایند.

با نگرش به این رویکرد و اهمیت موضوع، لزوم تولید و توزیع ادبیات راهبردی دانشگاه که ماحصل تلاش اساتید و فرهیختگان متخصص در علوم راهبردی و دانش آموختگانی که با نهایت تلاش و کوشش مدت زمان مفیدی از دوران زندگی خود را جهت فراگیری مفاهیم و اصول علوم راهبردی و تدوین دکتری در دانشگاه طی نموده اند، نمایان می گردد. در این راستا انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی در سه حوزه

رویکردی مدیریت راهبردی، دفاع ملی و امنیت ملی با اهتمام به برنامه‌ها و اصول خطیر دانشگاه و در چارچوب اهداف و مفاهیم عالیه نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران و تدابیر رهبر معظم انقلاب اسلامی و فرماندهی کل قوا حضرت آیت الله العظمی خامنه‌ای، سعی در انتقال مفاهیم و ارزش‌های خود به سطوح مختلف مدیران و ارکان جامعه داشته و در این بستر دستهای پرتوانی که نیل به این اهداف را تسهیل می‌نمایند به گرمی می‌فشارد. مجموعه حاضر که در قالب داده‌های موثر و منتج از ادبیات راهبردی در اختیار خواننده گواهی قرار گرفته است، امید دارد بتواند با انتشار این کارکردها و ادبیات، ارتقای توان و حرکت در زمان و تصمیم‌گیری‌های خطیر و بزرگ را برای خوانندگان خود همراه داشته و آثار مبارکی را در توسعه کشور به ارمغان بیاورد.

وما توفیقی الا بالله

انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی

پیش گفتار

توسعه‌ی سازمان‌ها مرهون توسعه‌ی مدیریت و از مهم‌ترین ابعاد توسعه‌ی مدیریت، توسعه‌ی مدیران سازمان‌هاست. به هر میزان، فرآیند مدیریت در سازمان‌ها پیچیده‌تر باشد کارآمدی و کفایت مدیران اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند. مدیران به‌میزانی که سرمایه‌ی غنی‌تری از توانایی‌ها و ظرفیت‌های مدیریتی در اختیار داشته باشند، اهداف سازمان‌ها بهتر تحقق می‌یابد.

اندیشمندان سازمان و مدیریت با رویکرد منابع انسانی برای توسعه‌ی مدیران در چهارچوب الگوهای خاص، ابعاد و مؤلفه‌های چندی را معرفی می‌کنند. عده‌ای برای موفقیت مدیران، توانایی‌های ذاتی و اکتسابی معینی را ضروری دانسته و مدیریت مؤثر را نیازمند داشتن توانایی‌ها، نگرش و انگیزش سازگار با شغل می‌دانند و برخی نیز علاوه بر ابعاد ذکر شده، سبک مدیریت و سازگاری محیطی را برای موفقیت مدیران لازم می‌دانند.

این واقعیت باید در سازمان‌ها پذیرفته گردد که انسان عامل اساسی حرکت و تحول است و پایه‌ی توسعه‌ی اقتصادی کشورها در سایه‌ی توجه به این منبع راهبردی و حساس است. لذا مدیریت سازمان‌ها باید با بهره‌گیری درست از این استعدادها و کوشش در پرورش هر چه بهتر آن، راه تکاملی سازمان را پیمایند. بحث انگیزش در علم مدیریت از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، چون کلیه‌ی روش‌های مدیریت و جنبه‌ی کاربردی آن برای بالا بردن انگیزه‌های افراد و ترغیب آنان و بهبود عملکرد می‌باشد. بررسی شیوه‌های رفتار کارکنان و علل و خواسته‌های افراد از سازمان و مشاغلشان و چگونگی رضایت آن‌ها ذهن‌ها را به طرف مسأله‌ی انگیزش افراد جلب می‌کند. نیروی انسانی کارآ امروزه مانند ماهی لغزنده‌ای است که اگر نیازها و خواسته‌های واقعی او شناسایی نگردد و به‌موقع به آن نیازها پاسخ داده نشود احتمال لغزش و کناره‌گیری او از سازمان وجود دارد؛ لذا مدیران سازمان‌ها باید در جست و جو برای یافتن این عوامل انگیزش

باشند تا بتوانند متناسب با آن، رفتار مناسب از خود نشان دهند و سرانجام سازمان را به طرف فعالیت و کارآیی بالاتر رهنمون سازند.

«به طور کلی، افراد نه تنها از لحاظ توانایی انجام کار، بلکه از لحاظ میل یا اراده‌ی انجام کار یا همان انگیزش با هم تفاوت دارند. انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند و انگیزه‌ای که به سوی هدف‌ها معطوف می‌شود ممکن است آگاهانه یا ناخودآگاه باشد.

برخی هدف‌ها را با انگیزه‌ها اشتباه می‌گیرند. در حالی که هدف‌ها جنبه‌ی خارجی و انگیزه‌ها جنبه‌ی درونی دارند. در حقیقت، هدف‌ها از این جهت مورد توجه قرار می‌گیرند که وضعیتی را به وجود می‌آورند تا انگیزه‌های فرد ارضا شوند. انگیزه‌ها را می‌توان به طور کلی در سه گروه انگیزه‌های فیزیکی، اجتماعی و روانی تقسیم کرد: انگیزه‌های فیزیکی به نیازهای بیولوژیکی مانند گرسنگی، تشنگی و مانند این‌ها مربوط می‌شود و انگیزه‌های اجتماعی انگیزه‌هایی هستند که ارضای آن‌ها بستگی دارد به همکاری با فرد یا پذیرش فرد از سوی دیگران؛ برای مثال، پذیرش عضویت فرد در یک گروه و یا دادن پست و شغل به او انگیزه‌های اجتماعی وی را ارضا می‌کند و انگیزه‌های روانی نیز اختصاص به رفتار انسانی دارد و با ارزش‌های شخصی فرد ارتباط پیدا می‌کند؛ برای مثال، افراد خیر که ثروت خود را بدون تبلیغ و غیرآشکار صرف انجام امور اجتماعی می‌کنند، برای ارضای انگیزه‌های روانی خویش حرکت می‌کنند. انگیزه‌ها همیشه با نیازها در شکل دادن رفتار با هم رقابت می‌کنند. پس چه عاملی موجب می‌شود که شخص از میان این نیازها یکی را از راه فعالیت ارضا کند؟ در پاسخ باید گفت نیازی که بیش‌ترین قدرت را دارد، در لحظه‌ی خاصی از زمان موجب فعالیت می‌گردد و نیازهای ارضا شده‌ی قدرشان کاهش یافته و طبعاً افراد را برمی‌انگیزد تا برای ارضای آن‌ها هدف‌هایی را جست و جو کنند.» (لاجوردی، ۱۳۸۲، ص ۴۳).

مدیران و فرماندهان برای رهبری و مدیریت سازمان‌های خود باید دارای ویژگی‌های خاص فردی باشند که از جمله‌ی آن‌ها دانش، مهارت، توانایی، بینش و نگرش می‌باشد. از میان ویژگی‌های یاد شده، علمای مدیریت مهارت مورد نیاز مدیران را به سه نوع ادراکی، انسانی و فنی تقسیم کرده‌اند که هر یک از سه نوع مهارت ذکر شده برای سطح خاصی از مدیران مورد نیاز می‌باشند. از آنجایی که مدیران سطح عملیاتی نیروی مقاومت بسیج بیش‌ترین تعامل و ارتباط با طیف وسیعی از نیروهای مردمی دارند به نظر می‌رسد در این سازمان و برای مدیران سطح عملیاتی، مهارت انسانی به مراتب بیش‌تر و متنوع‌تر از دیگر مهارت‌ها نیاز خواهد بود. شاید بتوان چنین ادعا کرد که مهارت‌های انسانی از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. اگر هدایت، تلاش این مدیران برای انگیزش کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی باشد این تلاش به ۳ صورت انجام خواهد گرفت:

الف) رهبری، ب) انگیزش، ج) برقراری ارتباط.

بجاست از ریاست محترم دانشگاه عالی دفاع ملی جناب آقای دکتر ابراهیم حسن‌یگی و ترغیب معاونت محترم پژوهش و تولید علم دانشگاه و دیگر همکارانشان در بخش تولید و نشر علم که موجب تبدیل این تلاش علمی به کتاب گردید کمال قدردانی و تشکر را نموده و از خداوند منان، توفیقات روزافزون عزیزان را خواستار شوم.

دکتر لطفعلی بختیاری

دکترای مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

مقدمه

در سازمان‌هایی که انسان‌ها بیش‌ترین نقش را در آن‌ها ایفا می‌کنند، باید مدیریت را مساوی با رهبری در نظر بگیریم، در این صورت نفوذ در افراد در این نوع سازمان‌ها به‌ویژه در جایی که اعضای آن داوطلبانه عضو سازمان می‌شوند نقش اصلی را ایفا می‌کند و رهبر کسی خواهد بود که توانایی اعمال نفوذ را داشته باشد. رهبران در این نوع سازمان‌ها برای اعمال نفوذ در افراد باید دارای مهارت‌های زیر باشند:

الف) مهارت تشخیص

ب) مهارت انطباق، که این انطباق در سبک مدیریتی، ساختار سازمان و منابع انسانی تحت امر مدیر باید صورت پذیرد.

ج) مهارت ارتباطات از روی تمایل.

شرایط پرتلاطم محیطی و تغییرات سریع در فناوری باعث بروز تغییرات و دگرگونی در جامعه و به‌ویژه سازمان‌ها گردیده و روش‌های انجام فعالیت در سازمان‌ها و نحوه‌ی وصول به اهداف سازمانی را دچار تغییر و تحول کرده‌است.

هرچه تلاطم محیطی افزایش یافته و شاهد رشد سریع فناوری باشیم، ارزش راهبردی منابع انسانی به‌ویژه مدیران به عنوان مهم‌ترین بخش از منابع انسانی سازمان‌ها افزایش می‌یابد. بنابراین تلاش و اهتمام در بهبود و توسعه‌ی پیوسته‌ی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های مدیران اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. اگر توانمندی و یا فناوری مدیریت را محصول ترکیب چهار عامل یعنی؛ نرم‌افزار (اطلاعات، دانش چگونگی و دانش چرایی)، سخت‌افزار (امکانات و تجهیزات مادی) منابع انسانی و مدیران بدانیم، عامل منابع انسانی در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. تربیت مدیران کارآمد و دارای توانایی‌های خاص میزان توفیق سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، مدیران کارآمد از هدر رفتن منابع سازمان‌ها جلوگیری می‌کنند.

توسعه‌ی مدیریت به معنای توسعه‌ی نرم‌افزار یعنی اهداف، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و روش‌های مورد استفاده در سازمان‌ها، توسعه‌ی نیروی انسانی یعنی توسعه‌ی دانش، مهارت، توانایی و نگرش کارکنان سازمان‌ها، توسعه‌ی سخت‌افزار یعنی امکانات و تجهیزات موجود در سازمان‌ها و توسعه‌ی مدیران یعنی توسعه‌ی ابعاد دانش، مهارت، توانایی و نگرش بینش مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌باشد.

«مقصود از توسعه‌ی مدیریت اقدامی است که از راه افزودن به دانش یا مهارت‌های مدیر و یا تغییر دادن نگرش وی، عملکرد مدیریت را بهبود بخشد. بدین گونه شامل برنامه‌هایی می‌شود که در سازمان به اجرا در می‌آید. هدف پایانی از اجرای برنامه‌هایی برای توسعه دادن مدیریت این است که بتواند عملکرد آینده‌ی سازمان را بهبود بخشد. بدین دلیل، فرآیند عمومی توسعه‌ی مدیریت شامل: برآورد نیازهای شرکت (برای مثال، تأمین مدیران اجرایی برای احراز منصب‌های آینده یا نشان دادن واکنش مناسب در برابر تغییرات محیطی)، ارزیابی عملکرد مدیران و آن‌گاه آموزش دادن به مدیران است» (دسلر، ۱۳۸۱، صص ۱۷۰، ۱۷۱)

«عصر ما، عصر تحولات فزاینده و شتابان است و سکون و آرامش در آن دیده نمی‌شود. بسیاری از ساختارها و شیوه‌های عمل، دستخوش تغییرات بنیادین شده و جای خود را به انواع جدید داده‌اند.» (الوانی، ۱۳۶۹، ص ۱۳۹) «در چنین شرایطی شکی نیست نقش مدیران در حال گسترش و دگرگونی است. با دانش تازه‌ی مدیریت که در حال پیشرفت است و نیروهای اجتماعی که لازم است مدیران از آن بهره گیرند، خطر این که مدیران برای انجام دادن وظیفه‌ی خود کهنه و از دور خارج شوند، هر روز جدی‌تر می‌شود. برای پرهیز از کهنگی مدیریت و پرورش مدیران بسیار خوب و افزایش مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها باید موارد زیر را مد نظر قرار داد:

- میل به مطالعه

- اهمیت برنامه‌ریزی برای نوآوری

- سنجش و پاداش مدیریت

- شتاب در پیشرفت‌های مدیریت

- سازمان دادن اطلاعات

- نیاز به پرورش و بهسازی در ابزار و فنون

- نیاز به نوآوری مدیریت

- نیاز به رهبری فکری نیرومند

بنابراین، تجربه‌ی مدیریت اثربخش آینده کمابیش به این عوامل بستگی دارد. سازمان‌ها به مدیرانی نیاز دارند که مایل به آموختن باشند. به برنامه‌های مدیریت بهبود بخشند، در زمینه‌های نوآوری به گونه‌ی اثربخش‌تر برنامه‌ریزی کنند و با روش‌های بهتر ارزش‌یابی و پاداش عملکرد مدیریت کار کنند، به اطلاعات انسجام دهند و آن‌ها را خوب تنظیم کنند و بر پژوهش‌های مدیریت بهسازی فرد و نوآوری بیش‌تر تأکید ورزند. سازمان همواره به رهبری هوشمندانه و مدیریت برای برآوردن نیازهای مذکور نیازمند است» (کونتز، اودائل، وپهریخ، ۱۳۷۰، ص ۵۹۸)

در دنیای امروز ثابت شده که عامل مدیریت سازمان، مهم‌ترین معیار موفقیت و پیشرفت عملکرد سازمان‌هاست. در این راستا، دولت‌ها توسعه‌ی نظام مدیریتی سازمان‌ها را سرلوحه‌ی برنامه‌های توسعه‌ای خود قرار داده‌اند.

لازم به یادآوری است که تأکید از سوی دولت‌ها به تنهایی نمی‌تواند راه به جایی ببرد، بلکه مدیران و کارکنان سازمان‌ها باید به این مهم آگاهی یابند. در میان اندیشمندان در مقوله‌ی توسعه‌ی مدیریت، اختلاف نظر وجود دارد که از آن جمله می‌توان به راهکارهای توسعه، مؤلفه‌های توسعه و مانند آن اشاره کرد. اساسی‌ترین گام برای برطرف کردن این اختلافات شناخت و درک صحیح اهداف توسعه‌ی مدیریت، ابزارها و مؤلفه‌های توسعه می‌باشد.

«امروزه غالب اندیشمندان حوزه‌ی مدیریت بر این باورند که منابع انسانی مهم‌ترین عامل توفیق یا توفیق سازمان‌ها و جوامع در رسیدن به اهداف خود هستند و در منابع انسانی، مدیران جایگاه ویژه‌ای داشته و سرنوشت‌ساز محیط خود هستند. مدیران شایسته و توانمند عنصر کلیدی و تعیین‌کننده‌ی سازمان‌ها و جوامع به شمار می‌آیند. امروزه دستیابی به مدیران شایسته نه تنها دغدغه‌ی سازمان‌های صنعتی بلکه دغدغه‌ی بزرگی برای سازمان‌های سیاسی و نظامی نیز محسوب می‌شود. بنابراین، برخورداری از مدیران تحول‌آفرین مستلزم کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی است.

«داشتن شایستگی‌های مدیریتی مستلزم توسعه‌ی همه‌جانبه در ابعاد مهارتی دانشی و شخصیتی است. آلن مامفورد^۱ با بررسی یک دوره‌ی ده‌ساله اظهار داشته که برنامه‌های تربیتی غیررسمی مرتبط با کار، تدریجاً جای آموزش‌های رسمی مدیریت را گرفته‌است و دلیل اصلی را این واقعیت می‌داند که اثربخشی مدیران بیش از معلومات، مهارت‌ها، به تغییر رفتار و نگرش آنان وابسته است.» (وودال، ص ۱۴۱)

پرسش دیگر این است که آیا الگویی وجود دارد که بر اساس آن بتوان شایستگی‌های مدیریتی را توسعه داد؟ خوشبختانه در پاسخ به این پرسش تحقیقات و اقدامات فراوانی صورت گرفته‌است؛ تحقیقات انجام شده در این راستا توسط بویاتزیس^۲ و شرودر^۳ منجر به طراحی و ارائه‌ی الگوی جامع توسعه‌ی مدیران گردید. هنری مینتزبرگ در سال ۱۹۷۳ با مطالعه‌ی فعالیت مدیران عامل شرکت‌های متعددی،

۱- A. Mumford

۲- boyatzis

۳- Schroder

۴ - F. Ivthans

نظریه‌ی خود را با عنوان نقش‌های مدیریتی ارائه داد. فرد لوتانز^۱ و دیان هاسکینگ^۲ نیز با مطالعه ۲۴۸ مدیر در صدد پاسخ‌گویی به این پرسش برآمدند که مدیران موفق در عمل چه کارهایی را انجام می‌دهند.

از آن‌جایی که برای دستیابی به الگوی توسعه‌ی مدیران عملیاتی نیروی مقاومت نیازمند تعیین الگوی مفهومی با استفاده از پیشینه‌ی تحقیقات در این زمینه و تحقیقات پیشین هستیم، بنابراین در این بخش تلاش می‌شود ابتدا تئوری‌های پیشینیان الگوهای مفهومی را به طور خلاصه بیان کرده و پس از آن الگوی مفهومی مورد نظر را ارائه کنیم.

نویسنده امید دارد که مطالعه این کتاب بتواند فراز مطلوبی را بر ارتقاء و اعتلاء سازمان‌های راهبردی در کشور را فراهم آورد.