



از: سید محمد باقری زاده

نام کتاب : شایستگی های مدیریتی

چگونه می توان سازمان را بهتر اداره کرد.

تالیف : وفا غفاریان

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی - تهران ، خیابان ولی عصر، ابتدای جام جم

زمان انتشار: چاپ اول - ۱۳۷۹



نگاه کلی

کتاب شایستگی های مدیریتی در ۱۶۱ صفحه برگرفته از اندیشه و تجارب یکی از مدیران موفق صنعت - وفا غفاریان - است ، که متکی بر مطالب مندرج در مقالات ، کتابها و نظریه های اندیشمندان مدیریت است . این کتاب با تکیه بر جامعیت موضوع ، به منظور معرفی مفاهیم ، الگوها و روشهای توسعه شایستگیهای مدیریتی تالیف شده است . ساختار کتاب به گونه ای است که افزون بر پاسخگویی به اشتیاق مطالعه کنندگان آزاد، به عنوان کتاب مرجع دوره های مدیریت اجرایی و یا بخش بهسازی منابع انسانی نیز می تواند مورد استفاده قرار گیرد. نکته تازه ای که در متن کتاب - در مقایسه با کتابهای چاپ شده در ایران - ارزشمند به نظر می رسد این است که هر کجا تعریف و یا مفهوم مهمی ذکر شده ، در پنجره ای کنار صفحه نیز به صورت جداگانه آمده است که برای مراجعات بعدی و جستجوی مفاهیم مورد نظر تسهیل کننده است . نکته مهم دیگر برای بهره برداری بهتر، سوالهای آمادگی و سوالهای نتیجه گیری است که در آغاز و پایان هر فصل برای ایجاد و افزایش حساسیت ذهنی و کمک به یادگیری طراحی شده است .

مقدمه

جوامع در طول زمان تغییر می کنند و جایگاه آنها را از یکدیگر متمایز می سازد. این فرایند مستمر تاریخ ساز، نشانه های بارزی از شایستگی های مدیریتی را به همراه دارد! این شایستگی ها کدامند؟ چگونه به دست می آیند؟ نشانه های آن چیست ؟ "۹" امروزه دستیابی به مدیران تحول آفرین ، دغدغه بزرگ سازمان ها به شمار می رود. مساله آنگاه پیچیده تر می شود که دریابیم دانشگاهها با برنامه های معمول خود، توفیق چندانی در پرورش و عرضه این مدیران برجسته نداشته اند. پتر دراگر - که پدر مدیریت نوین نامیده می شود - طی

مصاحبه ای با نشریه "هاروارد بیزنس ریویو" در مورد ویژگی های مدیریتی عصر حاضر می گوید: "دیگر داشتن تحصیلات به خودی خود مفهومی ندارد، حتی داشتن تحصیلات عالیه در رشته مدیریت، من فکر می کنم بایستی جستجو برای یک معیار مشخص عینی را کنار گذاشت و به چیزی که من آن را "شایستگی فردی" می نامم پرداخت. "مدیرعامل شرکت "السر" می گوید: "شما مدیریت کنید، همه چیز خودش می آید." "۱۰" در این کتاب طی دو بخش کلی، الگوهای شایستگی مدیران و روشهای توسعه این شایستگیها مطرح شده و طی آن علاوه بر مفاهیم نظری، نتایج یک تحقیق میدانی به منظور بومی کردن این الگوها نیز ارایه شده است. هدف اصلی کتاب ایجاد انگیزه و فراهم ساختن مقدمات آشنایی با این موضوع حیاتی است "۱۲".

فصل اول - مدیریت امروز، معماری فرداست.

یک جامعه برای تداوم حیات، نیازمند فرایندهای گوناگون است. سازمان از دید جامعه شناسی یک سیستم اجتماعی است که به منظور دستیابی به اهداف نسبت مشخص و در راستای عملکرد اصلی یک سیستم جامع تر - معمولاً جامعه - نظام یافته است. سیستم های اجتماعی را به چهار گروه تقسیم می کنند و از آنها با عنوان سازوکارها یا مکانیسم های اجتماعی نیز یاد می کنند. این چهار سازوکار عبارتند از: "۲۳"

حفظ ارزشها و هنجارهای اجتماعی "ثبات فرهنگی";

تامین منابع;

دستیابی به اهداف;

یکپارچه سازی.

فصل دوم - این ها به عمل خاک را کیمیا کنند.

این فصل با اشاره به عملکرد یک شرکت موفق و مدیرعامل آن که توجه پژوهشگران رفتار سازمانی را جلب کرده و تلاش شده تا عوامل اثربخشی این مدیران را استخراج و از آنها الگوگیری کنند شروع می شود. حاصل این بررسیها را در چهار ویژگی، رفتار - مدیریتی شامل: - اعتقاد به کارکنان و تفویض اختیار تصمیم گیری به پایین ترین رده - پذیرش ریسک - سخت کوشی و مشتری محوری ارائه داده که می تواند سازمان را متحول کند. پس از آن به الگوهای رفتار مدیران توجه کرده و می نویسد که هیچگاه پاسخ به این سوال که مدیران واقع چه کاری انجام می دهند ساده و روشن نبوده است. "۴۱"

فصل سوم - مدیر، شایسته - مدیریت، اثربخش

نویسنده در این فصل پرسشهایی از قبیل، اثربخشی مدیریت چیست؟ توسعه مدیریتی چیست؟ و شایستگیهای مدیران کدامند؟ را مطرح ساخته و برای ورود به بحث از تعریف اثربخشی آغاز کرده است. اثربخشی را "تطابق خروجی با مشخصات تعیین شده" تعریف کرده و اضافه می کند که "مشخصات تعیین شده، به طور

مستقیم و یا غیرمستقیم برای "معیارهای" متفاوت است. معیارهای اثربخشی مدیریت نه تنها برای ارزیابی مدیران، بلکه برای برنامه ریزی توسعه آنان نیز از ضروریات به شمار می رود. "۶۵" در ادامه نیز با استفاده از یک تحقیق و مطالعات انجام شده برای تشریح مدیریت "اثربخش" دو معیار به کار گرفته شده را یادآوری می کند.

فصل چهارم - مدیران خود سخن می گویند.

این فصل با اشاره تامل برانگیزی از آموزه های طبیعت و رابطه آن با ضرورت سازگاری سازمانها با محیط آغاز می شود. اشاره دارد که مطالعه تاریخ شرکتهای بزرگ نیز می تواند فهرست بلندی از "ماموت های" سازمانی که علی رغم قدرتمندی در عصر خود، قربانی عدم سازگاری با محیط تازه شده اند را تشکیل دهد و این شواهد در عصر حاضر نیز وجود دارد. آنگاه می پرسد محیط چیست؟ چه ابعادی دارد؟ چه تاثیری بر روی ساختار و مدیریت سازمانها می گذارد؟ چگونه می توان الگوهای سازمانی را با شرایط محیطی سازگار کرد؟ و در پی این پرسشها نویسنده سعی دارد تا به صورت فشرده نتیجه مطالعات خود را برای خواننده مطرح سازد.

فصل پنجم - صدفی برای مروارید

اساس توجه این فصل براین محور استوار است که چه مکانیسم هایی برای توسعه شایستگیهای مدیران وجود دارد؟ برای رسیدن به پاسخ که از دید نویسنده عنصر "یادگیری" است، بحث را بامقدمه ای از قوه "یادگیری" انسان شروع می کند. آنگاه در پاسخ به این مهم یعنی یادگیری چیست و چه ماهیتی دارد اشاره می کند. سپس به این مقوله می پردازد که انسان چگونه یاد می گیرد. در این خصوص بحثی اساسی اما کوتاهی را مطرح می سازد.

نویسنده در ادامه فصل تفاوت اساسی بین یادگیری بزرگسالان با خردسالان را به خوبی دیده و براین اساس اصولی را که برای اثربخشی آموزش بزرگسالان توصیه شده به شرح زیر می آورد: "۱۲۴" بزرگسالان می بایستی بدانند چرا چیزی را می آموزند.

بزرگسالان تمایل دارند تا در برنامه آموزشی خود نقش داشته باشند.

در آموزش بزرگسالان می بایستی تجارب آنان در نظر گرفته شود.

بزرگسالان هنگامی آمادگی یادگیری چیزی را دارند که به آن نیاز داشته باشند.

بزرگسالان درگیر زندگی و کار خود هستند و هنگامی خوب یاد می گیرند که موضوع یادگیری در زندگی و یا شغل آنان موثر باشد؛

برای بزرگسالان عوامل انگیزشی در یادگیری اهمیت زیادی دارد.

ویژگیهای کتاب

۱- برگرفته از اندیشه و تجارب یکی از مدیران موفق صنعت است.

۲- با تکیه بر جامعیت موضوع تالیف شده است .

۳- در بین کتابهای چاپ شده در ایران از ابتکار پنجره در کنار صفحه برای تعاریف یا مفاهیم مهم استفاده شده است .

۴- در ابتدای هر فصل با پرسشهای آمادگی شروع می شود و در پایان به پرسشهای نتیجه گیری می پردازد که برای یادگیری یاری دهنده است .

۵- همراه کتاب دو دیسکت به صورت هدیه ارائه شده که دارای مطالب مفیدی است . راهنمای استفاده از دیسکت ها در پایان کتاب ذکر شده است ؛

۶- برای تالیف کتاب از منابع قابل توجهی استفاده شده است ؛

مطالعه کتاب را به مدیران و همه کسانی که برای مدیران تصمیم سازی می کنند پیشنهاد می شود.