

به نام خدا

دلیل راه

تعالی مدیریت

نقشه راه گام به گام برای تعالی در حرفه مدیریت

عقيل ملكى فر، سیاوش ملكى فر

سرشناسه	: ملکی فر، عقیل، ۱۳۳۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: دلیل راه تعالی مدیریت: نقشه راه گام به گام تعالی در حرفه مدیریت/ عقیل ملکی فر، سیاوش ملکی فر.
مشخصات نشر	: تهران: آینده پژوه، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۱۱۷ ص: مصور، جدول، نمودار(بخشی رنگی).
شابک	: ۲۵۰۰۰۰ ریال ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۶۵-۴۴-۴
وضعیت فهرست‌بسی	: فیبا
عنوان دیگر	: نقشه راه گام به گام برای تعالی در حرفه مدیریت.
موضوع	: مدیریت
موضوع	: Management
موضوع	: رهبری
موضوع	: Leadership
موضوع	: موفقیت‌های
موضوع	: Career development
موضوع	: مدیریت
موضوع	: Success
شناسه افزوده	: ملکی فر، سیاوش، ۱۳۵۸ -
رده بندی کنگره	: ۳۷۸/۲۴۲۰۲ / ۱۱۰۰۷۸۰
رده بندی دیویی	: ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۶۵۴۱۴۶

عنوان کتاب: دلیل راه تعالی مدیریت، نقشه راه گام به گام برای تعالی در حرفه مدیریت

نویسنده: عقیل ملکی فر، سیاوش ملکی فر

ویراستار: مرضیه فخرايي

ناشر: آینده پژوه

طرح جلد: مهران وطن دوست

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۶، ۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۵۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۲۶۵-۴۴-۴

کلیه حقوق این کتاب متعلق به ناشر است. هر نوع تکثیر یا چاپ تمام و یا بخش‌هایی از این کتاب به صورت نوشتاری یا الکترونیکی بدون کسب اجازه از انتشارات آینده پژوه ممنوع است. برای تهیه کتاب با تلفن ۸۸۴۶۳۷۸۷ یا ۰۹۱۲۵۳۸۷۸۴۷ نشر آینده پژوه تماس بگیرید.

فهرست

مقدمه/۱۷

بخش ۱. مبانی و مفاهیم اساسی/۲۱

فصل ۱. مبانی و مفاهیم/۲۳

فصل ۲. انواع مدیریت/۲۹

فصل ۳. وظایف رهبری: نگاه سنتی، نگاه جدید/۳۹

فصل ۴. سیمای رهبر متعالی/۴۷

فصل ۵. مزیت رقابتی پایدار/۶۷

فصل ۶. نیازهای روانی انسان و مساله انگیزشی کارکنان/۷۳

بخش ۲. نقشه راه تعالی مدیریت/۸۱

فصل ۷. سفر تعالی مدیریت/۸۳

مقدمه

نوبت کهنه‌فروشان درگذشت
نوفروشانیم و این بازار ماست

نیاز به مدیریت، امری همگانی است. تمامی سازمان‌ها خواه کوچک و خواه بزرگ، سه نیاز مشترک دارند: نیاز به هدایت شدن، نیاز به هماهنگی، و نیاز به برنامه‌ریزی برای آینده. هدف نهایی مدیریت، کمک به سازمان‌ها برای رسیدن به مقاصدشان است. در همه سازمان‌ها، باید «منابع» و «سرمایه‌ها» در جهت تحقق مقاصد و اهداف سازمان هدایت شوند. مدیریت یک نیروی به حرکت درآوردنده است و بدون وجود آن، منابع و سرمایه‌ها یا بلااستفاده می‌مانند یا به کلی تلف می‌شوند و هرگز به محصولات یا خدمات مطلوب تبدیل نمی‌شوند.

هرچه می‌گذرد از یک سو بر اهمیت مدیریت، به‌ویژه «رهبری»، افزوده می‌شود و از سوی دیگر مدیریت به حرفه پیچیده‌تر و حساس‌تری تبدیل می‌شود. یک دلیل آن، ویژگی‌های خاص جهان معاصر است؛ یعنی «تغییرات شتابنده» و «پیچیدگی فزاینده».

دلیل دیگر این امر، ظهور مفاهیم نو و تأثیرگذاری همچون مدیریت ارزشی^۱، مدیریت آینده‌پرداز^۲، سازمان ارزشی، سازمان آینده‌پرداز، سازمان یادگیرنده، و پیدایش نسل جدیدی از مدیران به نام «رهبران» است که منجر به تحولی عظیم در گستره مدیریت شده است.

از سوی دیگر، ورود کشورهای متأخر مانند کشور ما به موج سوم — یعنی عصر دانش — شکل‌گیری و گسترش نسل جدیدی از کارکنان را به دنبال دارد که پیتراکر آنان را «کارکنان دانشی» و ما آنان را اصطلاحاً «کارکنان دانشگر» می‌نامیم. و جالب این است که بزودی نسل نوینی از کارکنان، موسوم به «کارکنان خلاق» ظهور خواهند کرد که اختصاص به موج چهارم، یعنی عصر خلاق^۳ — دارند.

به موازات این همه، با در تأثیرات پدیده جهانی شدن بر حرفه مدیریت (و رهبری) غافل شد. این پدیده، استانداردهای مدیریت را دگرگون کرده و استانداردهای محلی را با استانداردهای جهانی جایگزین ساخته است. مطابق با استانداردهای جهانی، سازمان‌های امروز نیازمند مدیران کلاس جهانی هستند و مدیرانی که در یک اقتصاد جهانی‌شده یا در حال جهانی‌شدن رقابتی می‌توانند از پس ایجاد و توسعه سازمان‌های بزرگ، پابرجا، با قابلیت‌ها و دستاوردهای عالی و بی‌نظیر برآیند.

جیمز کالینز در کتابش «از خوب به عالی» چنین مدیرانی را «رهبران سطح پنجم» می‌نامد — رهبرانی با ویژگی‌های به شدت متفاوت با اغلب مدیرانی که می‌بینیم و می‌شناسیم. ما چنین مدیرانی را «رهبران ارزشی و آینده‌پرداز» می‌نامیم.

آنچه که به‌ویژه رهبران برجسته — اعم از رهبران سطح پنجم یا ارزشی — را از رهبران موجود متفاوت می‌سازد، شایستگی‌های حرفه‌ای آنان نیست، بلکه ویژگی‌های شخصیتی و شاخصه‌های اخلاقی و ارزشی آنان است؛ هرچند نمی‌توان و نباید اهمیت شایستگی‌های سطح بالای مورد نیاز رهبران کلاس جهانی را از نظر دور داشت.

1 . Management By Value (MBV).

2 . Visionary Management.

3 . Creative age.

چرا دوره تعالی مدیریت؟

همان گونه که پرفسور بدروی^۱ از دانشگاه کلیولند آمریکا (استاد در مدیریت و علوم رفتاری) خاطرنشان می کند، مدیریت یک مهارت است و بنابراین قابل یادگیری. (بر خلاف نظر آنان که مدیریت را استعدادی ذاتی می دانند). به اعتقاد وی، مدیران در سه زمینه نیاز به کسب شایستگی^۲ دارند: ذهنی سازی، دانش مدیریت، و مهارت های مدیریتی. آیا می توان همه این شایستگی ها را پشت نیمکت کلاس های درسی دانشگاه آموخت؟ پرفسور بدروی در این مورد به شدت تردید دارد. او به ویژه در مورد یادگیری شایستگی های مدیریتی از طریق گذراندن رشته MBA تردید می کند.

... کل کاری که دوره MBA می تواند انجام دهد، آموزش حول محور مدیریت است، اما این دوره نمی تواند مدیریت را آموزش دهد؛ دانشگاه ها می توانند به فرد بیاموزند که آنچه مدیر انجام می دهد چیست، ولی نمی توانند توانایی انجام آن ها را به دانشجویان بیاموزند.^۳

او سپس می افزاید:

... مدیریت یک مهارت است و تنها راه کسب این مهارت، تمرین - یعنی به کارگیری آن در عمل - است. به بیان دیگر، سرحد نهاییم، نظریه ها، و اصول مدیریت (یعنی دانش مدیریت) را می توان در نظام دانشگاهی آموزش داد، اما تجارب مدیریتی این گونه نیستند. مگر آن که به شخص اجازه یادگیری در حین عمل داده شود. هیچ مقدار از تعلیم یا آموزش حقیقتاً مهارت های یک مدیر را پرورش نخواهند داد، بلکه فرد فقط از طریق انجام، تمرین، تجربه و به کارگیری این مهارت هاست که می تواند آن ها را در خود پرورش دهد.^۴

1 . Badrwy

2 . Competency

۳ . ام. ک. بدروی، «پرورش مهارت های مدیریتی در مهندسان و محققان»، برگردان: مهندس مهرداد تقوی گیلانی، تهران: مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی، بی تا. صص ۱۹۳ - ۱۹۲.

۴ . همان. صص ۱۹۴ - ۱۹۳

برای درک بهتر دیدگاه بدروی، لازم است یادآوری کنیم که به طور کلی دو نوع آموزش وجود دارد: آموزش نظری و آموزش عملی. آموزش نظری همان است که در انگلیسی به آن education گفته می‌شود، و تفاوت بسیاری با آموزش عملی دارد که learning (یادگیری) نامیده می‌شود. مشخصه آموزش «دانش‌افزایی» و ویژگی یادگیری «توانش‌افزایی» (افزایش مهارت/ شایستگی) است.

بنابراین، نظام آموزشی دانشگاهی، به این دلیل که صرفاً جنبه نظری دارد و فاصله بسیار با یادگیری، قادر به تربیت رهبران کلاس جهانی و حتی رهبران برجسته کلاس محلی هم نیست. این مشکل در نظام آموزش دانشگاهی ما مضاعف است. زیرا از لحاظ نظری هم به اندازه کافی روزآمد نیست.

پرسش این است که چه باید کرد؟ آیا مدیران و مشتاقان حرفه مدیریت را باید به خود و انهاد تا از طریق «حو: یادگیری» یا تجربه‌های شخصی در طول زمان، که گاه هزینه گزافی را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کند، بیاموزند؟ قطعاً این کار به صرف جامعه، سازمان‌ها، و مدیران نیست. رواتر دوره تعالی مدیریت با ترکیب متوازی از آموزش نظری و عملی، به منظور پر کردن حلقه‌های آموزشی طراحی شده است.

این موارد نشان می‌دهند جامعه مدیریتی کشور به یک تحول آموزشی همه‌جانبه، به‌ویژه روزآمدسازی مباحث نظری و گذار از آموزش به یادگیری نیازمند است.

این دوره تازه‌ترین مباحث نظری مدیریت را با یادگیری مهارت‌ها / شایستگی‌های مدیریتی درآمیخته، و با استفاده از شیوه نوین «منتورینگ» فرصت کم‌نظیری را برای تعالی حرفه‌ای مدیران در سطح کشور فراهم می‌کند. در این دوره، منتورهای ما سه امر را تضمین می‌کنند:

(۱) اینکه شما در تراز بالایی از دانش روز مدیریت قرار گیرید.

(۲) اینکه ذهن خود را — که همه چیز است — فعالانه تغییر دهید، و همراه با آن هنر تغییر ذهن دیگران را نیز بیاموزید.

(۳) اینکه مهارت‌های اساسی مورد نیاز مدیران را به طور عملی و در کلاس جهانی فرا گیرید.

شک نداریم که این دوره ممتاز و ویژه، نظرگاه و نحوه مواجهه شما را با حرفه فعلی یا مطلوبتان — یعنی مدیریت — به کلی تغییر خواهد داد. اگر مدیران معمولی صرفاً به این می‌اندیشند که چگونه منابع و سرمایه‌های موجود سازمان‌هایتان را به محصولات و خدمات مطلوب با سود بالا تبدیل کنند، دغدغه شما امر بسیار مهم‌تری خواهد شد: اینکه خودتان را به سطح یک «معمار بزرگ» ارتقا دهید؛ معماری که هدف نهایی او خلق یک سازمان بزرگ، پابرجا، با دستاوردهای عالی و بی‌نظیر یا کم‌نظیر است. ایران اسلامی اکنون به چنین معمارانی نیاز دارد.

مدیر معمولی با تفکری سطح پایین، محصولات و خدمات جدید و مدیر متعالی در اندیشه معماری و آفرینش یک سازمان بی‌نظیر، پابرجا، و از هر حیث نمونه است.

چرا این طرح؟

تعالی، در هر زمینه‌ای که باشد از جمله در زمینه مدیریت، یک سفر اکتشافی است؛ سیری در آفاق ناشناخته درونی و بیرونی؛ سفری به سوی شکفتن و به بار نشستن؛ راهی به سوی متفاوت شدن و آفرینش یک سبک مدیریتی منحصر به فرد؛ سبکی که تنها به شما تعلق دارد. و در نهایت، سفری در جهت گذار از «مدیریت سنتی» به «مدیریت ارزشی و آینده‌پرداز».

تعالی در مدیریت یعنی گذار از مدیریت سنتی به مدیریت ارزشی و آینده‌پرداز

مدیریت ارزشی یک پارادایم نوین است که بر شانه‌های دو پارادایم سنتی، یعنی مدیریت بر پایه ضوابط^۱ و مدیریت بر پایه هدف‌ها^۲ و با عبور از این پارادایم‌ها پدیدار شده است.

برخلاف آنچه در نگاه اول به نظر می‌رسد، مدیریت ارزشی یک رویکرد صرفاً اخلاقی به مدیریت نیست. (هرچند که عملاً اخلاقی است)، بلکه همانند مدیریت بر پایه هدف‌ها (MBO) یک نظام اجرایی تمام‌عیار است که در اواخر دهه ۱۹۸۰م و آغاز دهه ۱۹۹۰م پدیدار شده است. امروز اغلب سازمان‌های پیشرفته، موفق و متعالی دنیا به استقبال این نظام مدیریتی رفته‌اند.

و نکته‌ای درباره مدیریت آینده‌پرداز. اغلب خوانندگان عزیز این برنامه تنها با دو نوع مدیریت آشنا هستند: مدیریت عملیاتی (مدیریت با نگاه کوتاه‌مدت) و مدیریت استراتژیک، که در این مقاله به بررسی این دو نوع مدیریت می‌پردازیم. اما اینک مدیریت استراتژیک با مدیریت با نگاه میان‌مدت (۳ تا ۱۰ سال) تبدیل شده و نوع جدیدی از مدیریت کلان با نگاه بلندمدت (۱۰ تا ۱۰۰ سال) پدیدار شده که همان مدیریت آینده‌پرداز است.

مدیریت آینده‌پرداز را به درستی مدیریت پسا-استراتژیک نامیده‌اند. مدیریت آینده‌پرداز، گرچه مدیریت استراتژیک را به کلی نفی نمی‌کند، اما اصولاً به مفهوم عبور از مدیریت استراتژیک است. امری که پذیرش آن برای محققان و رهبران مدیریت استراتژیک ممکن است دشوار باشد!

به هر روی، اگر تعالی در مدیریت یک سفر است، لازم است نقشه‌راه یا مسیری تعریف‌شده و گام به گام داشته باشد تا مدیر تعالی‌جو بداند که باید از کجا آغاز کند و چه گام‌ها و منازل را پشت سر بگذارد تا از خود یک رهبر متعالی بسازد. این برنامه، چنین مسیری را به روشنی نشان می‌دهد.

1. Management by instruction (MBI).

2. Management by objective (MBo).

نخستین ویژگی این برنامه این است که مسیر تعالی مدیریت را به روشنی نشان می‌دهد - چیزی که تحقیقاً در هیچ کتاب یا منبعی به آن پرداخته نشده، یا دست‌کم بدین شیوه به آن پرداخته نشده است.

دومین ویژگی این برنامه آن است که به شدت بر تغییر ذهن تأکید می‌کند. مدیری که ذهن معمولی دارد نمی‌تواند به یک مدیر برجسته و عالی تبدیل شود. ذهن عالی نخستین شرط مدیریت عالی است. این نکته در آموزش مدیریت تقریباً غایب است.

سومین ویژگی این برنامه آن است که بر خودشناسی و کشف قهرمان درون مدیر تأکید می‌کند. به عقیده ما در درون هر یک از ما یک «قهرمان — رهبر» وجود دارد که منتظر کشف شدن و پرورش است. کسی که او را به هر دلیل مدیر می‌کنند، بسیار متفاوت است با کسی که او را به مثابه یک رهبر کشف می‌کند.

چهارمین ویژگی این برنامه این است که حکم «کتاب کار» را دارد. شما در طول دوره تعالی مدیریت با این کتاب کار می‌کنید، و نتایج حاصل از دوره را در آن مکتوب می‌کنید؛ و این می‌شود کتابچه برای همه عمر مدیریتی شما.

البته این برنامه تنها منبع آموزشی دوره نیست. این دوره ۶ کتاب دارد که در پایان همین برنامه معرفی شده‌اند.

و سرانجام اینکه این برنامه می‌تواند معرف دوره تعالی مدیریت باشد، زیرا تقریباً به تمامی سرفصل‌های کلیدی دوره اشاراتی دارد.

مدرسه تعالی آصف شما را به مطالعه این برنامه و شرکت در دوره تعالی مدیریت دعوت می‌کند.

به امید ملاقات شما در دوره

یا علی

عقیل ملکی‌فر

رئیس هیئت‌مدیره اندیشکده آصف

و بنیانگذار مدرسه تعالی آصف