

توسعه مدیریت:

چالش بنیادین تحقق اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله کشور

دکتر محمد قهرمانی

(دانشگاه شهید بهشتی)

علیرضا کریمی صمدی

(موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته

به وزارت نیرو)

## چکیده

تحقق چشم انداز ۲۰ ساله کشور نیازمند پیش‌بایسته‌ها و الزاماتی است که بدون توجه و رعایت دقیق آنها انتظار نیل به اهداف سند چشم‌انداز غیر منطقی و به دور از واقع‌بینی است. از آنجایی که سند چشم‌انداز به ترسیم آینده‌ای آرمانی در دنیایی پر رقابت، پیچیده و به سرعت در حال تغییر می‌پردازد، ضرورت توجه به زیرساخت‌ها، فن‌آوری، تجهیزات، نیروی انسانی، دانش و ... که در مجموع می‌توان آنها را به سه دسته کلی شامل: سخت‌افزار، نرم‌افزار و مغزافزار تقسیم نمود، اهمیتی روزافزون و حیاتی پیدا می‌نماید. با این وجود، کارآمدی هر یک از عوامل مذکور از یک سو و ترکیب و تعامل منطقی و اثربخش آنها از سوی دیگر، بر الزام یا ضرورتی حیاتی‌تر تحت عنوان مدیریت تاکید می‌رود.

در این مقاله پس از طرح موضوع و مروری اجمالی بر ادبیات چشم‌انداز، چالش‌های پیشروی مدیریت دولتی بررسی شده و سپس الزامات تحقق چشم‌انداز در ابعاد یاد شده طبقه‌بندی و مورد تحلیل قرار گرفته است. توسعه مدیریت به عنوان راهکار بنیادین تحقق اهداف چشم‌انداز معرفی و به تفصیل مورد بحث واقع شده است.

واژگان کلیدی: چشم‌انداز ۲۰ ساله، توسعه مدیریت، راهکارهای توسعه مدیریت

## مقدمه

اصولاً از دو دهه اخیر که بحث تحول، به تبع تغییرات گوناگون اقتصادی (NAFTA, EU, AFTA, WTO) و سایر بلوک‌های اقتصادی)، سیاسی (فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی سوسیالیستی سابق، وحدت دو آلمان، تغییرات سیاسی در دو همسایه غرب و شرق کشور ما)، تغییرات تکنولوژیکی، بیوتکنولوژی، میکرو الکترونیک، فنی، علمی و اجتماعی شدت یافته است، موضوع چشم‌انداز هم مورد عنایت قرار گرفته است. در واقع، چشم‌انداز را می‌توان واکنشی سازمانی به سرعت و شدت تغییرات محیطی دانست. امروزه، چشم‌انداز ابزار توسعه محسوب می‌شود. تحقق توسعه سازمانی مرهون درک، شناخت و تبیین آینده مطلوبی است که در سایه چشم‌انداز بیان می‌گردد.

اکنون چشم انداز علاوه بر نقشی که در توسعه سازمان‌ها عهده‌دار است، یکی از ارکان اصلی در تعریف و توصیف سازمان‌ها به شمار می‌آید. یک بررسی اجمالی در خصوص شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف بیان می‌دارد که به دور از زمینه فعالیت، اندازه و مالکیت آنها، اکثر قریب به اتفاق سازمان‌ها، چشم‌انداز خاصی را برای خود در نظر گرفته‌اند. در سطح وسیعتر، کشورها نیز به طور دامنه‌داری به مفهوم چشم‌انداز توجه کرده‌اند. در این سطح، هر یک از اجزای دولتی موظف شده‌اند تا در راستای چشم‌انداز کلان کشور خود، چشم‌اندازی را در نظر گرفته و به سازمان‌های زیر مجموعه ابلاغ نمایند. در سطح کشورها، چالش‌های عمده‌ای در خصوص تحقق اهداف چشم‌انداز وجود دارد. کشور ایران نیز از این قاعده‌مثنی نیست. با ابلاغ سند چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، آراء و عقاید مختلفی در مورد تحقق اهداف چشم‌انداز و چالش‌های فراروی آن مطرح شده و مقالات پراکنده و بعضاً متنوعی نیز در آن خصوص به رشته تحریر در آمده است. این مقالات و نظرات، چشم‌انداز را از ابعاد و زوایای متفاوتی بررسی کرده‌اند. شاید بتوان لزوم مجتمع‌سازی دیدگاه‌های مختلف در مورد ظرفیت‌ها و بایستگی‌ها، چالش‌ها و فرصت‌های فراروی چشم‌انداز بیست ساله کشور را عاملی دانست که دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام (به عنوان بانی اصلی تدوین و تنظیم این سند) را بر آن داشته است تا نسبت به برگزاری همایشی به منظور واکاوی ابعاد مختلف این امر، اقدام نماید. مقاله حاضر در این راستا نگاشته شده و سعی دارد، ضرورت توجه به "توسعه مدیریت" را به عنوان مهمترین پیش‌شرط تحقق اهداف سند چشم‌انداز، مطرح و به بحث بگذارد.

## تعریف چشم‌انداز

برای چشم‌انداز تعاریف متعددی وجود دارد. مطابق با یکی از این تعاریف، چشم‌انداز عبارت است از بیان اهداف ملموسی که می‌بایست برای آن برنامه‌ریزی نمود. (کیلپاتریک و سیلورمن، ۲۰۰۵).<sup>۱</sup> همچنین چشم‌انداز به معنای ترسیم آینده ممکن و مطلوب سازمان به کار برده شده است. (مارزس، ۲۰۰۷).<sup>۲</sup> در تعریف دیگری چشم‌انداز تصویری از آینده ذکر شده است که در صورت تحقق اهداف و مقاصد نهایی، سازمان به آن دست خواهد یافت. (کاتر، جان، ۱۳۸۳). از یک دیدگاه می‌توان چشم‌انداز را "آرمان قابل دستیابی جامعه در یک زمان بلند مدت معین که متناسب با ارزش‌ها و آرمان‌ها نظام و مردم تعیین می‌گردد." در نظر گرفت. با این تعریف، چشم‌انداز علاوه بر اینکه هر یک از مولفه‌های اصلی جامعه را جهت داده و اهداف آنها را تعیین می‌کند، مجموعه این عوامل را به هم پیوند داده و از آن یک نظام سازگار می‌سازد. (رضایی، ۱۳۸۴).

## سند چشم‌انداز کشور

<sup>1</sup> Kilpatrick, Andrea & Silverman Les

<sup>2</sup> Marzec, Morgan

شاید بتوان سنگ بنای اولیه سند چشم‌انداز بیست ساله کشور را از سال ۱۳۷۸ در نظر گرفت. در آن سال، ضرورت ترسیم و تبیین یک افق روشن در آینده کشور موجب شد تا مدت‌ها مطالعات و مباحث گسترده‌ای تحت عنوان افق آینده ایران اسلامی در مجمع تشخیص مصلحت نظام صورت گیرد. (رضایی، محسن، ۱۳۸۴). پیشرفت مطالعات و لزوم تنظیم سندی بالادستی برای جهت‌دهی به اهداف برنامه‌های توسعه موجب شد، تا این مطالعات در اواخر سال ۱۳۸۰ با عنوان چشم‌انداز در مجمع تشخیص مصلحت نظام ادامه یابد. از آن پس، بررسی گسترده‌ای از سوی مجمع تشخیص مصلحت نظام در خصوص اسناد چشم‌انداز کشورهای اروپای غربی، جنوب شرقی آسیا، ژاپن و بعضی ایالات کشور آمریکا صورت گرفت و با صرف وقت زیاد و تشکیل چند کمیسیون خاص و فشرده، سند ابتدایی چشم‌انداز تهیه و به تصویب مقام معظم رهبری رسانده شد. (زنگنه، بیژن، ۱۳۸۵). این سند محصول پنجسال مطالعه منظم و کار کارشناسی بیش از ده‌ها متخصص و صاحب‌نظر می‌باشد.

سند نهایی چشم‌انداز بیست ساله کشور در آبان‌ماه ۱۳۸۲ از سوی مقام معظم رهبری به روسای قوای سه‌گانه ابلاغ گردید. این سند مبنای سیاست‌های کلی چهار برنامه پنجساله آینده کشور است. افق مورد نظر در این چشم‌انداز سال ۱۴۰۴ هجری شمسی در نظر گرفته شده است. بر مبنای این سند، "ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و موثر در روابط بین‌الملل." (سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، ۱۳۸۲).

در مسیر دستیابی به اهداف چشم‌انداز مسایل و نکاتی حائز اهمیت است که در سایه کار، تلاش و کوشش محقق خواهد شد. نکات قید شده در این سند نظیر تبدیل شدن به قدرت اول اقتصادی، علمی و فناوری منطقه، بر مبنای هدف‌گیری دقیق اقتصادی، وفاق عموم نخبگان سیاسی و فکری جامعه و بر اساس اهداف قابل اندازه‌گیری<sup>۳</sup> تنظیم یافته است. با این وجود، تبدیل شدن به قدرت اول اقتصادی منطقه نیازمند رشد پرشتاب و مستمر (اقتصادی) است.<sup>۴</sup>

## الزامات تحقق اهداف چشم‌انداز

<sup>۳</sup> مقام رهبری در این خصوص در ذیل سند ابلاغیه چشم‌انداز اضافه نموده‌اند: "در تهیه، تدوین و تصحیح برنامه‌های توسعه و بودجه‌های سالانه این نکته مورد توجه قرار گیرد که شاخص‌های کمی کلان آنها از قبیل نرخ سرمایه‌گذاری، درآمد سرانه، تولید ناخالص ملی، نرخ اشتغال و تورم، کاهش فاصله درآمد میان دهک‌های بالا و پایین جامعه، رشد فرهنگ و آموزش و پژوهش و توانایی‌های دفاعی و امنیتی باید متناسب با سیاست‌های توسعه و اهداف و الزامات چشم‌انداز تنظیم و تعیین شود و این سیاست‌ها و هدف‌ها به صورت کامل مراعات شود."

<sup>۴</sup> در حال حاضر رشد اقتصادی کشور ایران در شرایط رونق بازار نفت (هر بشکه نفت معادل ۵۰ دلار) ۴.۵٪ در ۵ درصد است. موضوع اخیر ایجاب می‌کند تا در دوره تحقق چشم‌انداز، رشد اقتصادی سالانه دارای رقمی بالاتر از ۸ درصد باشد.

از آنجایی که سند چشم انداز به ترسیم آینده ای آرمانی در دنیایی پر رقابت، پیچیده و به سرعت در حال تحول می پردازد، ضرورت سیاستگذاری گسترده در حوزه های مختلف، از بدیهیات تحقق فلسفه چشم انداز محسوب می شود. بر این اساس، چشم انداز دارای الزاماتی است که می بایست شناسایی شده و در سیاستگذاری های کلان کشور مورد توجه قرار گیرد. این الزامات به شرح ذیل می باشند:

### فرهنگ سازی

دستیابی به اهداف چشم انداز پیش از هر چیز نیازمند بسیج گسترده و عظیم عزم و ارده ملی در دو بخش دولت و ملت است. جهت اهتمام این دو بخش به چشم انداز، می بایست اقدامات ریشه ای و فرهنگی خاصی صورت گیرد. در مرحله اول از اقدامات فرهنگی، ارایه شناخت و درک کامل آحاد مردم (از جمله مدیران دولتی) به چشم انداز و تقویت باور عمومی به قابل دسترس بودن اهداف مندرج در آن جای می گیرد. مرحله دوم از اقدامات فرهنگی تفویض حس مسئولیت اجتماعی به تک تک آحاد جامعه برای تحقق اهداف چشم انداز است. به عبارت بهتر، فرهنگ سازی در بعد چشم انداز به مفهوم تعریف چشم انداز همچون سرود ملی برای ملت و تهییج مردم به همیاری آگاهانه با دولت برای تحقق آن است.

### هموارسازی

قرار گرفتن کشور ایران در منطقه ای خاص و ویژه در جهان، وجود مرزهای آبی و خاکی گسترده با ۱۵ کشور منطقه، سرمایه ها و مواهب طبیعی بی شمار، در اختیار داشتن دومین منبع گاز طبیعی جهان، نفت، جمعیت جوان و دسترسی به آب های آزاد، از جمله مسائلی است که ضمن تامین محاسن و فواید فراوان اقتصادی، همواره مخاطرات خاص خود را نیز به همراه داشته است. (تهدیدها و فرصت های ایران، ۱۳۸۵). در واقع، وجود مواهب فوق موجب شده است تا کشور ایران همواره در کانون توجه قدرت های بزرگ قرار گرفته و در محیطی بسیار پویا فعالیت نماید. پویایی این محیط شرایط خاصی را برای تحقق اهداف مندرج در سند چشم انداز دامن می زند و موجب خواهد شد تا بخش اعظمی از وقت و انرژی کشور به جای تحقق چشم انداز در مسیری غیر واقعی صرف شود. لذا، لازم است تا با گسترش تعاملات منطقه ای و تطبیق اهداف سیاسی با اهداف اقتصادی، در جهت رفع موانع احتمالی همت گمارد.

### توجه به آمایش سرزمین

توسعه همه جانبه و پایدار ایجاب می نماید تا سند چشم انداز بیست ساله با در نظر گرفتن تمامی منابع طبیعی، مادی و انسانی کشور به نحوی تنظیم یابد که منافع اکثریت آحاد جامعه تامین گردد. در این مسیر، حفظ توازن منطقه ای، الزامی است که بر چگونگی سازمان دهی فعالیت ها در مناطق مختلف کشور دلالت می نماید. تحقق این اندیشه و الزام در گرو توجه به مواردی است که از آن در طرح آمایش سرزمین یاد می شود. وجود مسائلی همچون مهاجرت مداوم داخلی نیروهای متخصص و کاسته شدن توانایی های علمی کشور در بخشی از مناطق، ساختار نامتعادل بازار کار، محدودیت منابع آب، توزیع نامتعادل جمعیت، تمرکز و ساختار قطبی جمعیت، عدم تعادل بین جوامع شهری و روستایی و ... از جمله مواردی است که در بعد برنامه ریزی برای تحقق اهداف چشم انداز، می بایست مورد توجه قرار گیرد.

## برنامه‌ریزی مناسب و تدوین طرح‌های اجرایی چشم‌انداز

تصویب و ابلاغ چشم‌انداز ملی نخستین گام در توفیق کشور به شمار می‌آید. گام بعدی در این زمینه تهیه برنامه‌های اجرایی است. اگرچه قوای سه‌گانه و بخصوص قوه مجریه با ابلاغ چشم‌انداز به واحدهای زیرمجموعه، آنها را موظف به ارایه چشم‌انداز سازمانی خود در راستای سند ملی چشم‌انداز نموده‌اند، نیاز به نگاه بخشی و منطقه‌ای به چشم‌انداز نیز ضروری به نظر می‌رسد. متناسب با این امر، هر یک از استان‌ها نیز می‌بایست چشم‌انداز خود را با توجه به سند ملی چشم‌انداز تنظیم و برنامه‌های اجرایی برای تحقق آنرا تدوین نمایند. مطلب فوق ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با ایجاد عزم ملی برای تحقق اهداف چشم‌انداز و توازن منطقه‌ای که در بالا توضیح داده شد، دارد.

### تجهیزات

اجرای هر تصمیمی در سطح سازمانی و یا ملی نیازمند تامین شرایطی است که از آن به تجهیز واحد نامبرده می‌شود. این الزام در سطح کلان، اهمیتی به مراتب بیشتر می‌یابد. تبدیل شدن به قدرت اول اقتصادی، تحقق جامعه دانایی محور، کاهش نرخ بیکاری و مواردی از این دست که به تفصیل در سند چشم‌انداز به آن اشاره شده است، نیازمند سرمایه‌گذاری وسیع در ساخت و احداث مراکز تولیدی و صنعتی جدید و توسعه واقعی ظرفیت‌های اشتغال دارد.

### زیرساخت‌ها

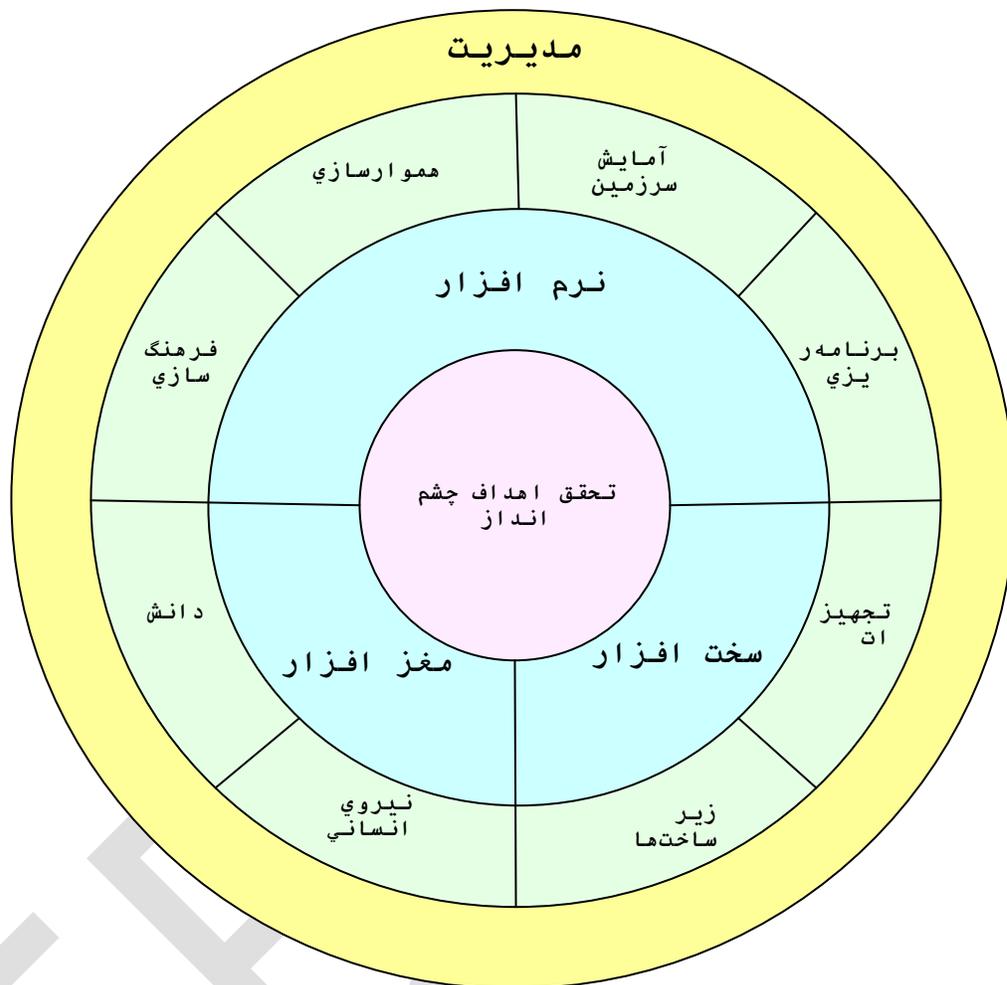
الزام تجهیزات که در بالا به آن اشاره شد، همچون زنجیری به توسعه ظرفیت انرژی (آب و برق)، ظرفیت حمل و نقل، اطلاعات و ارتباطات و بسیاری زیرساخت‌های اقتصادی و اجتماعی دیگر وابسته است. لذا، یکی دیگر از الزامات تحقق چشم‌انداز را می‌توان گسترش توان زیرساخت‌های کشور دانست.

### نیروی انسانی

نیروی انسانی هم‌اکنون به عنوان یکی از پایه‌های اصلی توسعه در هر سازمان و یا کشوری محسوب می‌شود. اگرچه ترکیب جوان نیروی انسانی یکی از نقاط قوت کشور در بحث تحقق اهداف چشم‌انداز می‌باشد، این نیروی عظیم انسانی نیازمند تزریق تجربه و صرف امکاناتی است که به منظور بالندگی و توانمندسازی آن می‌بایست هزینه گردد. بازنشسته شدن خیل عظیمی از نیروی انسانی موجود و با تجربه در سازمان‌ها، عدم تناسب واقعی آموزش‌های دانشگاهی با نیازهای بخش صنعت، گرایش عمومی به استخدام دولتی در جمعیت فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، و ... از چالش‌هایی به شمار می‌رود که در مسیر تحقق اهداف چشم‌انداز و در حوزه منابع انسانی می‌بایست به آن توجه گردد.

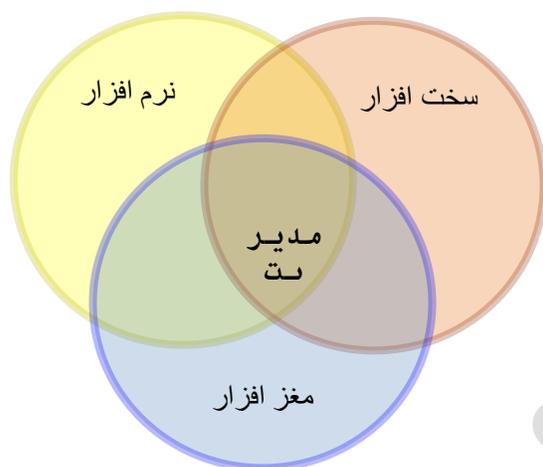
### دانش

بی‌گمان توسعه دانش بومی و مناسب را می‌توان اساسی‌ترین الزام چشم‌انداز در تحقق اقتصاد دانایی محور تلقی نمود. تجهیز نیروی انسانی به دانش روز و کاربردی در تمامی ابعاد، افزون بر آنچه که از آن به تزریق دانش از کشورهای پیشرفته و یا از متخصصان به عموم مردم تعبیر می‌شود، نیازمند توجه بیشتر به امر تحقیقات کاربردی و ایجاد سازوکارهایی برای توسعه پژوهش در سطح سازمان‌ها و عموم مردم است.



شکل شماره ۱: الزامات تحقق اهداف سند چشم انداز ۲۰ ساله

الزامات فوق را با یک دید کلی می‌توان به سه دسته نرم افزار، سخت افزار و مغز افزار تقسیم نمود. در این میان، فرهنگ‌سازی، هموارسازی، آمایش سرزمین و برنامه‌ریزی مناسب در زمره اقدامات نرم‌افزاری قرار می‌گیرند. تجهیزات و زیرساخت‌ها را نیز می‌توان در زیر مجموعه اقدامات سخت‌افزاری قرار داد و سرانجام دانش و نیروی انسانی از جمله اقدامات مغزافزاری در تحقق اهداف چشم‌انداز محسوب می‌شوند. نکته قابل توجه در این زمینه ارتباط گسترده و پیوستگی خاصی است که بین این سه دسته از الزامات وجود دارد. به نحوی که توجه به یکی بدون توجه همزمان به سایر موارد تاثیر لازم و کافی را در تحقق اهداف چشم‌انداز برجای نخواهد گذاشت. در واقع، توجه شایسته و بایسته به الزامات فوق مستلزم دید مدیریتی در تمام سطوح تحقق چشم‌انداز است. شکل شماره ۲ ارتباط این عوامل را با یکدیگر به نمایش می‌گذارد.



شکل شماره ۲: رابطه مدیریت با الزامات تحقق اهداف سند چشم انداز

## توسعه مدیریت

توسعه مدیریت واژه‌ای است که بیشتر به معنای مفهومی آن به کار رفته است تا واژه لغوی آن. لذا تعریف آکادمیک، ثابت و مشخصی از آن ارایه نشده است و درک مفهوم آن وابسته به تعاریفی است که از واژگان توسعه و مدیریت در ذهن خوانندگان نقش بسته است. در عین حال توسعه مدیریت به معنای مفهومی آن، کاربردی وسیع در سازمان‌ها یافته و مراکز و موسسات زیادی برای دستیابی به این هدف و حتی با این عنوان تاسیس شده و به فعالیت اشتغال دارند. ([www.mdi.ac.in](http://www.mdi.ac.in))

این مراکز و موسسات که در سطوح مختلف ملی و فراملیتی وجود دارند عموماً بر توسعه توان تخصصی و افزایش سطح مهارت کارکنان و مدیران تاکید دارند. ([www.bahar.co.ir](http://www.bahar.co.ir))

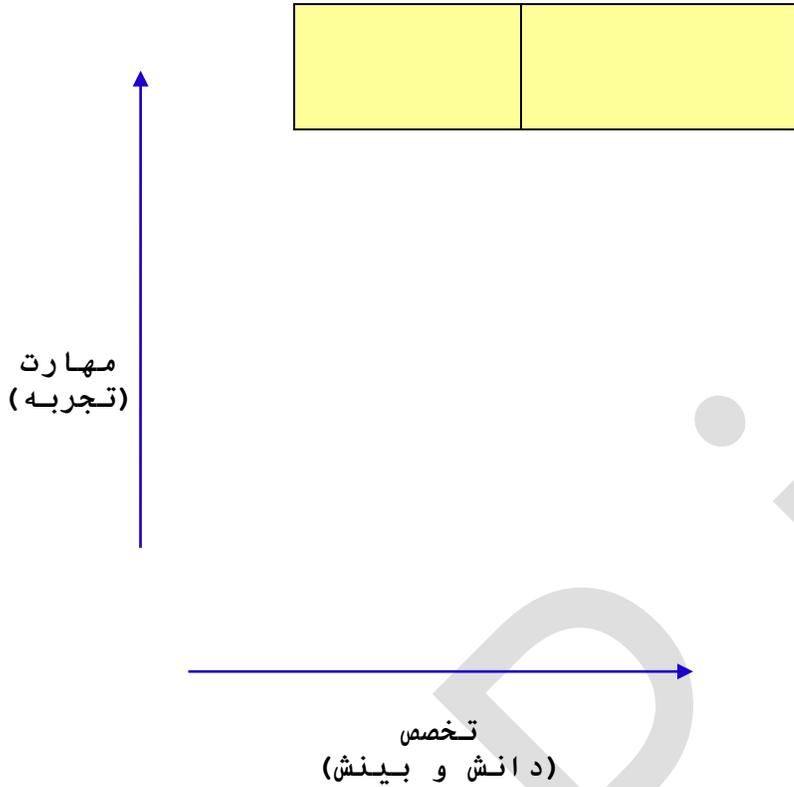
در کشور ما نیز علاوه بر وجود مراکز بسیاری از این دست، بعضاً توسعه مدیریت در ساختار سازمانی شرکت‌ها و موسسات نیز رخنه کرده و در نمودار سازمانی آنها به عنوان یکی از معاونت‌ها جای گرفته است. ([www.hbi.ir](http://www.hbi.ir))

با این پیش‌زمینه، لازم به نظر می‌رسد که پیش از هر چیز تعریفی عملیاتی از این واژه ارایه گردد. توسعه مدیریت به مفهوم مورد نظر در این مقاله عبارت است از مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی که به صورت ساختار یافته و با هدف توسعه دانش، پیش، و تجارب مدیران، با دیدی نظام‌گرا سازمان‌ها را در ارتقای توان علمی و عملیاتی خود یاری می‌رساند. این اقدامات را می‌توان در قالب دوره‌های آموزشی، مراکز یادگیری، خودآموزی، کانون‌ها تفکر، کانون‌های ارزیابی، مراکز تعامل، کارآموزی، شبیه‌سازی، کارگاه تجربه و تورهای تعالی بیان نمود.

توسعه مدیریت، پیش از همه نیازمند تدوین چارچوب مفهومی و نظری قابلیت‌های اساسی مدیریت است. بر همین اساس است که تا کنون مدل‌های متنوع و متفاوتی از مهارت‌ها و قابلیت‌های اصلی مدیریت ارایه شده است. طبقه‌بندی

مهارت‌های مدیران به سه مهارت ادراکی، انسانی و فنی ( کاتز، ۱۹۵۵). از جمله مشهورترین آنها به شمار می‌آید. با این وجود می‌توان در یک طبقه‌بندی کلی‌تر، این قابلیت‌ها را به دو دسته قابلیت‌های تخصصی و قابلیت‌های مهارتی تفکیک نمود. چنانچه مدیریت را علم، هنر و فن اداره امور بدانیم (سید جوادین، سید رضا، ۱۳۸۲)، علم مدیریت امری اکتسابی و متأثر از آموزش محسوب می‌شود. فن مدیریت دلالت بر تجربه و قدرت بکارگیری مهارت‌های فردی دارد و هنر مدیریت امر ذاتی و موهبتی الهی تلقی می‌شود. لذا، توسعه مدیریت بر دو بعد نخستین تاکید می‌نماید. در بعد اول افزایش دانش و بینش (علم) جای می‌گیرد که از آن به تخصص نیز نام برده می‌شود در بعد دوم، گسترش سطح مهارت‌ها و توسعه تجارب فردی قرار می‌گیرد. با این وصف، محوری را می‌توان برای توسعه مدیریت ترسیم نمود که دو بعد تخصص و تجربه از زوایای مختلف آن محسوب می‌شوند. همانطور که در شکل شماره ۳ ملاحظه می‌شود، ترکیب تخصص و تجربه، چهار حالت مختلف را پدید می‌آورد. این ترکیبات هر یک بیان‌کننده وضعیت خاصی از مدیران در کشور است.

|                         |                           |
|-------------------------|---------------------------|
| مدیریت حرفه‌ای<br>(۱)   | مدیریت<br>عملگرایی<br>(۲) |
| مدیریت علم‌گرایی<br>(۲) | .                         |



مهارت  
(تجربه)

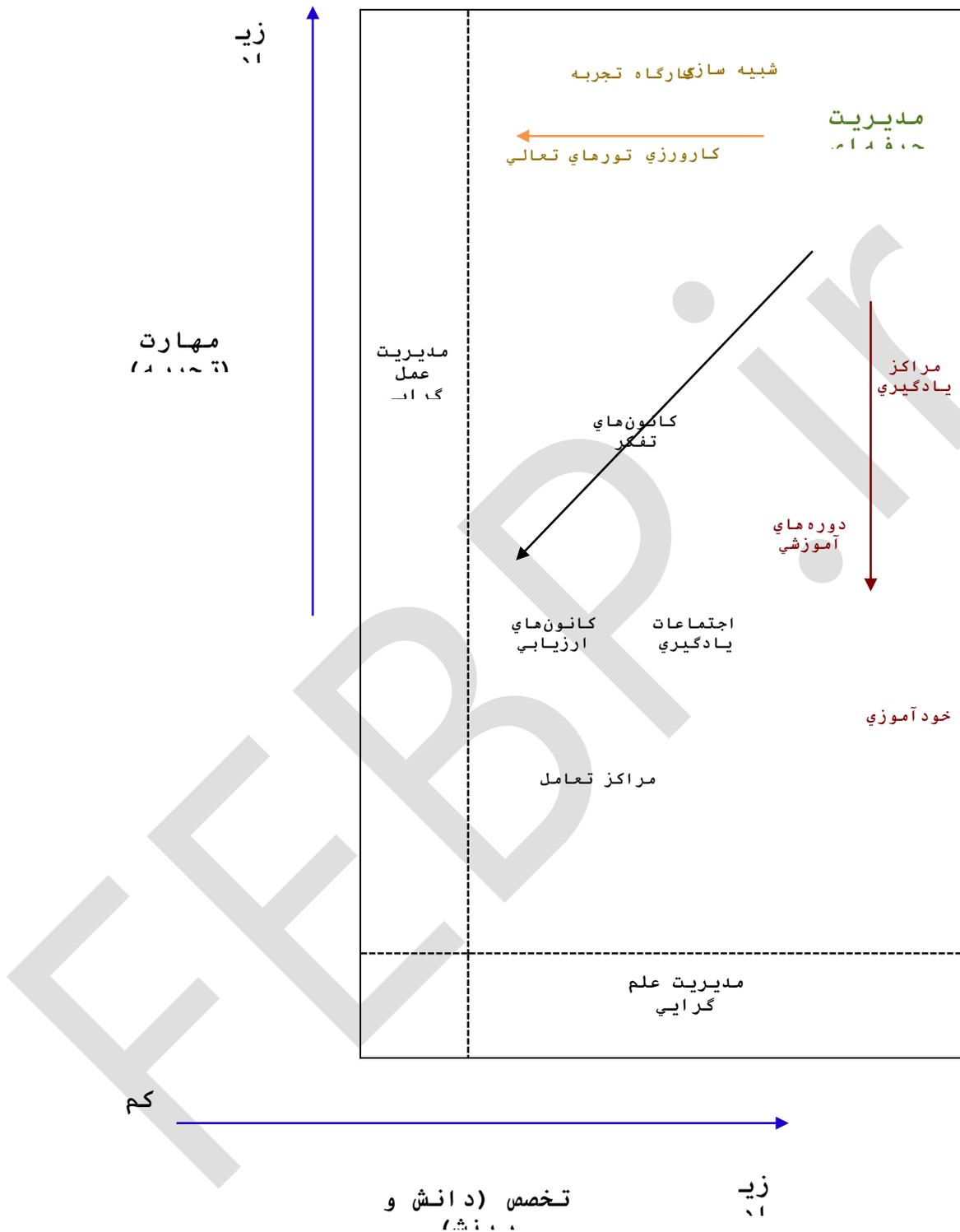
تخصص  
(دانش و بینش)

شکل شماره ۳: انواع روش‌های مدیریت بر مبنای

حالتی که از آن به صفر نام برده شده، بیان‌کننده وضعیتی است که تخصص و تجربه در حداقل خود قرار دارند. وضعیت دوم، دربرگیرنده موقعیتی است که تخصص و تجربه از نسبتی نامتعادل برخوردارند. این وضعیت که با شماره ۲ نامگذاری شده، بیان‌کننده حالاتی است که نیاز مبرم به افزایش دانش و یا تجربه و یا ارتقای سطح هر دو به چشم می‌خورد.

وضعیت سوم که از آن می‌توان به حالت مطلوب اشاره نمود، دلالت بر آندسته از مدیرانی دارد که هم به لحاظ تجربه و هم به لحاظ تخصص از جایگاه سازمانی مناسب برخوردارند. این موقعیت در شکل شماره ۳ با شماره ۱ نمایش داده شده است.

شکل شماره ۳ نموداری است که می‌توان آنرا در هر یک از سازمان‌ها و متناسب با بافت و ساخت نیروی انسانی آنها ترسیم نمود. بدیهی است که در هر سازمانی ترکیب نیروی انسانی متفاوت آن موجب خواهد شد تا نمودار نهایی با شکلی متفاوت نسبت به سایر سازمان‌ها ترسیم گردد. با این تعریف، رسالت اصلی توسعه مدیریت گسترش دامنه شمول وضعیت شماره ۱ به حداکثر خود است. به این منظور، فاکتورها و متغیرهای متفاوتی وجود دارد که می‌توان از طریق بکارگیری آنها نتیجه مورد نظر را حاصل نمود. شکل شماره ۴ این وضعیت را به تصویر کشیده است.



شکل شماره ۴: انواع روش‌های توسعه مدیریت متناسب با قابلیت‌های اساسی مدیریت

همچنانکه مشاهده می‌شود، برای بهبود و توسعه مدیریت حرفه‌ای باید به طور همزمان بر توسعه ابعاد تخصصی و تجربی مدیریت تأکید شود. برای این منظور، می‌توان از انواع روش‌ها، و تکنیک‌های توسعه مدیریت استفاده نمود. در شکل فوق برخی از مهمترین این روش‌ها، متناسب با ماهیت ابعاد دوگانه (تخصص و تجربه)، نمایش داده شده است.

دسته اول از این روش‌ها شامل: مراکز یادگیری<sup>۵</sup>، دوره‌های آموزشی و خودآموزی مستقیماً بر افزایش سطح دانش و بینش افراد تأثیر می‌گذارد. در تعریف مراکز یادگیری چنین عنوان شده است، "مرکز یادگیری، نهاد یا واحد سازمانی است که در راستای مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای شرکت، فرایندهای شناسایی، تدوین، تولید، اشتغال و کاربرد دانش و سرمایه‌های معنوی سازمان را طراحی، اجرا و ارزیابی کرده و زمینه تحقق سازمان یادگیرنده را فراهم می‌نماید." (قهرمانی و کریمی، ۱۳۸۵). یکی از نقش‌هایی که در این راستا بر عهده مراکز یادگیری قرار می‌گیرد، بیان چگونگی ارایه آموزش‌های رسمی و سازمانی برای افزایش دانش و مهارت کاری افراد در سازمان‌ها است. اگرچه مراکز یادگیری خود بعضاً به برگزاری دوره‌های آموزشی مبادرت می‌ورزند، سازمان‌ها می‌توانند در پرتو طرح‌های نیازسنجی آموزشی راساً نیز اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی نمایند. در این میان تفاوت دوره‌های آموزشی با خودآموزی در پهنای حیطه یادگیری است. دوره‌های خودآموزی متناسب با نیاز و علایق فردی گستره‌ای وسیع‌تر از دوره‌های آموزشی را در بر می‌گیرند. این تفاوت در مجاری دریافت اطلاعات، عمق اطلاعات دریافت شده و محرک آموزشی نیز وجود دارد. (مالون، ۲۰۰۳).

دسته دوم از اقداماتی که در راستای توسعه مدیریت می‌توان از آن بهره برد، شبیه‌سازی، کارورزی، کارگاه تجربه و تورهای تعالی، می‌باشند. منظور از شبیه‌سازی قراردادن کارکنان در موقعیت‌های مجازی تصمیم‌گیری به دور از خطرات واقعی آن در محیط عمل می‌باشد. نرم‌افزارهای کامپیوتری که از آنها به بازی مدیریت<sup>۶</sup> نام برده شده است ([www.usfca.edu](http://www.usfca.edu))، نمونه‌ای از ابزارهای شبیه‌سازی به شمار می‌روند. مفهوم کارورزی به طرز تقریباً شناخته شده در سطح سازمان‌ها کاربرد داشته است. کارگاه تجربه پدیده‌ای است نو که از رشته‌های علوم تجربی وارد علوم نظری شده است. این کارگاه‌ها دلالت بر مکانی شامل تقریباً تمامی شرایط محیط واقعی به منظور انتقال تجارب مدیران کهنه کار سازمانی به مدیران جوان دارند. تورهای تعالی نیز دربرگیرنده مفهومی وسیع‌تر از کارورزی بوده و در سطحی فراسازمانی، به منظور انتقال تجارب موفق سازمان‌های مشابه به کار برده می‌شود. بازدیدهای تخصصی نمونه‌ای از این تورها به شمار می‌روند.

دسته سوم از روش‌ها و تکنیک‌های توسعه مدیریت، استفاده از اجتماعات یادگیری، کانون‌ها تفکر، مراکز تعامل و کانون‌ها ارزیابی است. اجتماعات یادگیری به تربیت کارکنان یا متخصصانی می‌پردازد که تعامل از در سطح وسیع و به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و اطلاعات بین شرکت کنندگان بهره‌مند می‌شوند. همایش‌ها، کنفرانس‌ها، سمینارها و مذاکرات آزاد، انواع مختلفی از اجتماعات یادگیری به شمار می‌آیند. کانون تفکر در تعریف عبارت است از سازمانی که وظیفه پژوهش در زمینه مسائل مشخص و ترغیب و تسهیل تعامل دانشمندان و خردمندان برای کشف راه‌حل‌های جدید برای اهداف نامبرده شده را بر عهده دارد. (استریک، ۲۰۰۲).<sup>۷</sup> مراکز تعامل<sup>۸</sup> مدیران عبارت است از فرآیند ساختمان بحث و گفتگوی آزاد مدیران به

<sup>5</sup> Learning Centers

<sup>6</sup> Management Games

<sup>7</sup> Struyk

منظور انتقال تجربیات و یادگیری متقابل از یکدیگر و ایجاد هماهنگی و همسویی در سیاستها و خط مشیها در تحقق استراتژیها و چشم اندازهای سازمان. (قهرمانی و کریمی صمدی، ۱۳۸۴). همچنین تعاریف متعددی از قانونهای ارزیابی ارائه شده است. آرمسترانگ<sup>۹</sup> با برداشتی ویژه مرکز ارزشیابی را برنامه ای می داند که برای تعیین درجه مناسب بودن نامزدهای شغل خاص در هر سازمانی، دامنه ای از فنون ارزیابی را به کار می گیرد. (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۸). اما، در سطحی کاربردی هدف از قانونها ارزیابی را می توان عبارت از: کمک به مدیران سطوح میانی و عالی صنعت آب و برق در اتخاذ تصمیمات سنجیده و اثربخش مرتبط با امور پرسنلی همچون گزینش نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد نیازسنجی، آموزش و بهسازی، ارتقاء، انتصاب و... که از طریق تولید و تجزیه و تحلیل داده های عینی و معتبر صورت می پذیرد. هر یک از سه دسته تکنیکها و روشهای فوق، بر جنبه ای از ابعاد دوگانه توسعه تاکید دارند. دسته اول از این تکنیکها بر جنبه افزایش دانش و بینش مدیران تاکید می روزند. دسته دوم بر گسترش سطح مهارتها (توسعه تجارب) تاکید داشته و دسته سوم به صورت مشترک منجر به افزایش هر دو جنبه (تجربه و تخصص) می شوند.

### نتیجه گیری

همچنانکه عنوان شد، تحقق اهداف چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در مدت باقیمانده (تقریباً ۱۸ سال) نیازمند اقدامات گسترده ای است که از آنها به الزامات تحقق چشم انداز یاد می شود. این بحث، به عنوان یکی از مباحث روز و در دستور کار مجمع تشخیص مصلحت نظام و دولت جمهوری اسلامی قرار دارد. این الزامات را می توان در سه گروه کلی شامل نرم افزار، سخت افزار و مغز افزار طبقه بندی نمود. ارتباط معنایی و مستحکم اجزای این سه گروه، مدیریتی جامع و کارار را می طلبد. نتایج مطالعه کار مدیران و مقایسه آن با کشورهای نظیر هنگ کنگ، کره جنوبی، ژاپن و آمریکا، نشان می دهد که پراکندگی و اختصار کار مدیران ایرانی به مراتب از همکاران خود در کشورهای دیگر بیشتر است.<sup>۱۰</sup> (لطیفی، ۱۳۸۵). لذا، برای رسیدن به استانداردها جهانی، مدیریت در کشور ایران نیازمند کار بیشتر و در یک کلام توسعه است. با در نظر گرفتن دو بعد تخصص و تجربه، ماتریسی را می توان برای مدیران ترسیم نمود که سک مدیریت آنها را به سه شیوه علم گرایی، عمل گرایی و مدیریت حرفه ای تقسیم می نماید. مفهوم توسعه مدیریت در این ماتریس گسترش دامنه مدیریت حرفه ای در سازمانها است. برای این منظور ابزارهای متفاوتی وجود دارد. دوره های آموزشی، مراکز یادگیری، خودآموزی، قانونها تفکر، قانونهای ارزیابی، مراکز تعامل، کارآموزی، شبیه سازی، کارگاه تجربه و تورهای تعالی، از جمله این ابزارها هستند.

درواقع، هرچند که دستیابی به اهداف چشم انداز ملی، تا حدود زیادی وابسته به تامین منابع مادی و انسانی است اما وجود منابع سرشار طبیعی، موقعیت جغرافیایی، جمعیت و... در کشور ایران، توجه به افزایش قابلیت مدیریت برای برنامه ریزی،

<sup>8</sup> Interactive centers

<sup>9</sup> Armstrong

<sup>۱۰</sup> به عنوان مثال، یک مدیر ژاپنی کمتر از چهاردرصد از وقتش به فعالیتهایی میگذرد که در کمتر از نه دقیقه احتمال دارد توسط فعالیت دیگری قطع شود. در حالی که این رقم در مورد مدیران ایرانی ۷۷ درصد است.

سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل بهتر را به عنوان چالش بنیادین تحقق اهداف چشم‌انداز معرفی می‌نماید. این مهم جز در سایه گسترش هوشمندی و درایت مدیریت در کشور مقدور نخواهد بود.

## منابع و ماخذ

- اخوان بهبهانی، علی، چالش‌های پیش‌روی بخش سلامت، فصلنامه مجلس و پژوهش، شماره ۴۸، زمستان ۱۳۸۴ صفحه ۵۱ تا ۷۵.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی، مرکز ارزشیابی تحولی در انتخاب رشد و پرورش مدیران، مدیریت و توسعه، شماره ۱، ۱۳۷۸، صفحه ۱۳.
- تهدیدها و فرصت‌های ایران، اقتصاد ایران، ماهنامه شماره ۹۴، آذر ماه ۱۳۸۵، تهران صفحه ۹ تا ۱۷.
- چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، حکومت اسلامی، شماره پیاپی ۳۸ صفحه ۲۴۵.
- رضایی، محسن، چشم‌انداز بیست ساله ایران اسلامی، ۱۳۸۴. قابل دسترسی در: <http://rezaee.ir/?p.76> زنگنه، بیژن، چشم‌انداز بیست ساله الزامات و نیازها، نشریه الکترونیکی صنعت و توسعه، پاییز ۱۳۸۵. قابل دسترسی در: <http://www.sanatosee.com/OnScreen/ViewNews0d7a.html?NewsID=13>
- سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، ۱۳۸۲.
- سیدجوادین، سیدرضا، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: نگاه دانش، ۱۳۸۲. صفحات ۲۷ تا ۲۹.
- کاتر، جان، رهبری تحول، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی و سلسله، مینو، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۳.
- قهرمانی، محمد و کریمی صمدی، علیرضا، آشنایی با مراکز یادگیری و دانش سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، سال دوم، شماره ۱۹ خرداد و تیر ۱۳۸۵.
- قهرمانی، محمد و کریمی صمدی، علیرضا، طرح تعامل مدیران وزارت نیرو، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، منتشر نشده، مهر ماه ۱۳۸۴.
- لطیفی، فریبا، مدیران ایرانی چه می‌کنند، گزیده مدیریت، ماهنامه شماره ۵۶، فروردین ماه ۱۳۸۵، تهران، صفحه ۱۲ و ۱۳.

Katz, Robert L., "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, January-February 1955.

Kilpatrick, Andrea & Silverman Les, **The power of vision Strategy and leadership**, vol 33, No. 2, 2005, p.26.

Malone, Samuel A., **How to set up and manage corporate learning centers**, UK, Hamshire, Gover, 2003. P. 11-14.

Marzec, Morgan, **Telling the corporate story: vision into action**, Journal of business strategy, Vol 28, No. 1,2007, p. 28.

Struyk, Raymond J., **Management of Transitional Think Tank Networks**, International Journal of Politics, Culture and Society, v. 15, no 4, 2002.

[www.bahar.co.ir](http://www.bahar.co.ir)

[www.hbi.ir/persian/fa\\_ministry/fa-chart.htm](http://www.hbi.ir/persian/fa_ministry/fa-chart.htm)

[www.imd.ac.in](http://www.imd.ac.in)

[www.usfca.edu/alev/tmg.htm](http://www.usfca.edu/alev/tmg.htm)