

## آموزش مدیران، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر

رسول بابر ضا<sup>۱</sup>

### چکیده مقاله

مدیریت به عنوان شاخص‌ترین عامل انسانی، نقش بسیار مهمی را در تأمین اهداف سازمان ایفا می‌کند. مدیران سازمان متناسب با رشد تکنولوژی و تغییر و تحولات بوجود آمده همواره با وضعیت‌ها و شرایط جدیدی مواجه می‌شوند که به منظور هماهنگی با آن، نیازمند کسب معلومات و تخصص‌های ویژه‌ای می‌باشند. بنابراین تقویت و غنی‌سازی دانش حرفه‌ای و تجارب مدیران با اهمیت است.

باید توجه داشت که توسعه و تحولات سازمان‌ها و نیز اثربخشی مدیریت به دور از حمایت‌های آموزشی نیست و آموزش به عنوان وسیله تأمین و بازسازی ساختار این تجارب و وظیفه پرکردن خلاء معلومات فنی - تخصصی و مهارت‌های لازم برای اجرای صحیح مسئولیت‌ها را بر دوش دارد. محققین و صاحب‌نظران علم سازمان بر این باورند که برای افزایش کارایی و عملکرد مدیران و بهسازی مدیریت سازمان‌ها باید به آموزش‌های مدیریتی متوسل شد.

هر چند که در کشورهای در حال رشد به دلیل حاکم بودن نظام سنتی بر سازمان‌ها و نبود

برنامه‌های درازمدت، به امر آموزش کمتر بها داده می‌شود، اما با گذشت زمان و توسعه نظام‌های اجتماعی، سازمان‌ها دست کم به منظور ادامه حیات یا تأمین حداقل منافع خود مجبورند نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیران و نتایج تصمیمات آنان را مورد مذاقه و بررسی قرار داده و جهت تقویت یا مرتفع ساختن آن اقدامات لازم را به عمل آورند. جامه عمل پوشاندن چنین جریانی نیازمند اجرای فرایند آموزش است؛ این فرایند از بررسی ابتدایی‌ترین مرحله یعنی مصاحبه با مدیران و ارزیابی ویژگی‌ها و عملکردهای آنان شروع شده و به عملیات آموزشی (تعیین نیاز آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، اجرا، ارزشیابی) منتهی می‌شود.

این مقاله نتیجه می‌گیرد که بالندگی و نیاز آموزشی مدیران در به هنگام کردن دانستنی‌ها امری نیست که با اجرای یک یا چند دوره آموزشی خاتمه یافته تلقی شود، لهذا طراحی یک نظام مداوم آموزشی برای ارتقاء کیفیت عملکرد مدیریت سازمان‌ها امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

#### مقدمه

سازمان‌ها متشکل از کارکنانی هستند که تمامی تلاش خود را در جهت رسیدن به اهداف سازمان صرف می‌کنند. سازمان‌ها به منظور تأمین بهتر این اهداف، سعی می‌کنند از این نیروها به بهترین وجه استفاده کنند. آنها از وابستگی کمی و کیفی بازدهی خود به منابع انسانی موجود در سازمان آگاهند. به این دلیل، در پی افزایش کیفی عملکرد آن منابع می‌باشند و به وسیله فرآیند آموزش و انتقال اطلاعات، این مهم را به تحقق می‌رسانند.

آموزش به عنوان عنصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی، ارتباط ناگسستنی با اهداف خواسته‌های سازمان دارد. به عبارت دیگر با توسعه نیروی انسانی شاغل، سازمان‌ها قادر خواهند بود که با عملکردهای صحیح اهداف خود را تأمین کنند. مدیریت سازمان، برای تأمین این اهداف نقش سرنوشت ساز و ارزنده‌ای بر عهده دارد. مدیران سازمان‌ها معمولاً با استفاده از اصول مدیریت همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل به اقدام‌هایی متوسل می‌شوند تا کشتی سازمان را از طوفان هرج و مرج و بی‌نظمی برهانند. بنابراین تقویت

و غنی سازی دانش و تجارب مدیران بسیار مفید و مؤثر است. مدیران سازمان‌ها متناسب با رشد تکنولوژی و ایجاد تحولات جدید همواره با وضعیت و شرایط جدیدی مواجه می‌شوند که به منظور پاسخگویی به آن، نیازمند آموزش‌های مدیریتی هستند. در واقع بهبود و بسیج پیش دانسته‌ها و تجارب، کارایی مدیران را افزایش می‌دهد و باعث اثربخشی بیشتر آنها در سازمان می‌شود.

مقاله‌ای که پیش رو دارید، حاصل بررسی پژوهش‌ها و آرای نظریه پردازان علم سازمان و مدیریت، در زمینه آموزش مدیران است. در این پژوهش بر آموزش به عنوان شیوه‌ای مطمئن برای افزایش بازدهی عملکرد مدیران تأکید شده است.

## اهمیت و ضرورت آموزش مدیران

با گذشت زمان و مطابق با تغییرات و تحولات سیستم‌های اجتماعی و بروز پیچیدگی در سازمان‌ها، اداره سازمان‌ها نیازمند دانش و معلومات جدید است، به طوری که به مرور اداره‌کنندگان آن می‌باید از بینش و ژرف‌اندیشی خاصی برخوردار شوند.

سازمان‌ها برای ارائه خدمات و کسب نتایج مطلوب، گریزی از حفظ و پرورش نیروی انسانی متخصص و کارآمد ندارند. باید در نظر داشت که توسعه و تحولات سازمان‌ها جدا از حمایت‌های آموزشی نیست و آموزش به عنوان یک وسیله پیشرفت، پاسخگوی نیاز سازمان‌هاست. آموزش علاوه بر ایجاد رشد و بالندگی، گذرگاهی برای انتقال تجارب و معلومات فنی - تخصصی و تعلیم مهارت‌های لازم برای اجرای صحیح وظایف و مسوولیت‌هاست. گستره فعالیت نظام آموزشی و بازتاب کارکردهای آن در داخل سازمان‌ها باعث شده است که نظام آموزشی تمامی کارکنان خود را اعم از رئیس و مرئوس مورد حمایت قرار دهد. آموزش اگر چه برای تمامی کارکنان ضروری است، اما در مورد مدیران، از آنجا که نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند، ضرورت بیشتری دارد. به نظر ما اگر به دانش، تخصص و توانایی مدیران در حل مشکلات سازمان توجه کافی مبذول نشود، ممکن است مدیریت سازمان خود به عنوان یک نیروی بازدارنده و مخرب به هرج و مرج و بی‌نظمی دامن زند.

نقش پراهمیت مدیریت در اداره سازمان و تحقق اهداف آن، سبب می‌شود که سطح دانش



و مهارت‌های مدیر در عملیات سازمان مطمح نظر باشد. بنابراین، به منظور افزایش کارایی و عملکرد مدیران و بهسازی مدیریت سازمان‌ها، منطقی است که به نیازها و احتیاجات مدیریتی توجه بیشتری شود. به عقیده لارنس<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) برخی غالباً با این استدلال که مدیریت امری ذاتی است و با مهارت‌های تخصصی دیگر تفاوت دارد، از نقش مهم آموزش در مدیریت غفلت می‌کنند. از نظر این گروه، مدیریت برخاسته از یک استعداد شخصی است و رشد و ترقی آن، متأثر از پیش‌آگاهی‌های درونی، ویژگی‌های شخصیتی - رفتاری و تا اندازه‌ای روابط و مهارت‌ها و حتی پایگاه ویژه اقتصادی - اجتماعی افراد است.<sup>۲</sup>

بدیهی است که این دیدگاه قابل پذیرش نیست. آموزش، کلیه دانش و تجارب فرد را نظم و سازمان می‌دهد و به کارگیری صحیح توانایی و مهارت‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد و در واقع چنین امری حیاتی و ضروری است، چرا که با توسعه و پیچیدگی سازمان‌ها، مدیران غیر متخصص دیگر قادر به اداره آن نخواهند بود. در این زمینه آدیزس<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) در مورد سیکل عمر سازمانی، روشن‌کننده منظور ماست.<sup>۴</sup> بر مبنای این پژوهش، هر سازمانی از زمان ایجاد، چرخه یا مراحل را طی می‌کند که با مقاطع زندگی موجودات زنده شباهت دارد. این چرخه از تولد تا مرگ، نه مرحله را دنبال می‌کند.<sup>۵</sup>

1- Lawrence

2- Peter Lawrence, Invitation to Management (New York : Basil Black - Well Inc, 1986) p. 7.

3- Adizes

4-Ichak Adizes, Corporate Lifecycle: How and Why Corporations Grow and Die, and What to About it (New Jersey, Prentice Hall , Englewood Clirrs, 1988).

نیز رجوع شود به ناصر میرسپاسی، لزوم تقویت مهارت‌های مدیریت، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، شماره چهارم، دوره دوم، زمستان ۱۳۷۱، صص ۲۵-۱۸.

۵- ۱ - زمان ایجاد سازمان ۲ - دوره طفولیت سازمان ۳ - دوره جوانی سازمان ۴ -  
←

ادعای نظریه سیکل عمر آن است که سازمان‌ها در هر یک از مقاطع عمر خود دارای ویژگی‌های خاص فرهنگی و رفتاری هستند. تفاوت این ویژگی‌ها به حدی است که در هر مرحله به اجرای نوع خاصی از مدیریت نیاز هست. در صورتی که اتخاذ شیوه‌ای متناسب با مقاطع زندگی سازمان مورد نظر باشد، مطابق نظریه چرخه یا سیکل عمر سازمان، می‌توان انتظار داشت که برای هر مقطع مدیری با ویژگی متناسب با آن مقطع برگزیده شود. البته تأکید اصلی بر نظریه بر جلوگیری از ورود سازمان به مقطع اشرافیت (مرحله هفتم) است که این امر نیز خود نیازمند تغییر سبک مدیریت است.

مطابق این نظریه یا لازم است در هر مقطع مدیریت خاص انتخاب شود یا اینکه در پرورش مدیر برای هر مقطع برنامه‌های آموزشی خاصی تهیه گردد که راه دوم به خاطر معطوف بودن به اهداف درازمدت به برنامه‌ریزی و زمان بیشتری احتیاج دارد.

در هر صورت، سازمان با گذشت زمان و افزایش بوروکراسی برای ادامه حیات محتاج نیروهای خلاق است. اگر سازمان فاقد چنین نیروهایی باشد، به زودی به بی‌نظمی کشیده می‌شود و منابع، وقت و امکانات آن تلف می‌گردد.

در این اواخر در سازمان‌های دولتی ایران، در باره اهمیت آموزش مدیریت و نقش آن در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها تحقیقاتی صورت گرفته است. از جمله آنها، تحقیقاتی است که به وسیله سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۶۷) انجام شده است و نتایج آن، اهمیت نیازهای آموزشی مدیران و ضرورت رفع آن را نشان می‌دهد.<sup>۱</sup> همچنین زاهدی (۱۳۶۹) در تحقیقی که انجام داده به این نتیجه رسیده است که اجرای دوره‌های آموزشی مدیریت برای مدیران مؤسسات صنعتی موجب افزایش اثربخشی آنها می‌شود.<sup>۲</sup> در تحقیق دیگری که

→ دوره جوانی و بلوغ سازمان ۵ - دوره اوج سازمان ۶ - دوره ثبات سازمان ۷ - دوره اشرافیت سازمان ۸ - دوره آغاز بوروکراسی سازمان ۹ - دوره بوروکراسی سازمان.

۱- سازمان مدیریت صنعتی، تعیین نیازهای آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، (طرح پژوهشی، تهران، ۱۳۶۷).

۲- محمد زاهدی اصل، «بررسی نقش آموزش اثربخشی مدیران مؤسسات صنعتی»،

رزمفر (۱۳۷۳) در زمینه نیازهای آموزشی مدیران دانشگاه تهران انجام داده است، پس از بحث در باره بی‌نیازی مدیران از کسب دانش مدیریتی نتیجه می‌گیرد که کاستی‌ها و ضعف‌های مدیران در نارسایی یا کمبود دانش مدیریت نیست، بلکه مشکلات موجود را باید در نحوه تشخیص وضع موجود و ناتوانی در کاربرد صحیح آموخته‌ها جستجو کرد، که در واقع این نیز، نوعی نیاز آموزشی است و عملیات و فرایند آموزش را می‌طلبد.<sup>۱</sup>

با توجه به نتایج تحقیقات و نقش پراهمیتی که مدیران در اداره و هدایت سازمان دارند، شناخت و تأمین نیازهای آموزشی مدیران امری بس حیاتی است و محققان متفق‌القولند که آموزش‌های مدیریتی در افزایش و ارتقای دانسته‌ها و کاربرد صحیح تجارب و مهارت‌ها مؤثر بوده و متناسب با رشد و توسعه سازمانی، آموزش و پرورش مدیران بیش از پیش جدی است.

### دلایل کم توجهی به آموزش مدیران

با دقت به مسایل و مشکلات مبتلا به سازمان‌ها، درمی‌یابیم که کم توجهی یا اهمیت ندادن به آموزش مدیران به دلایل مختلفی صورت می‌پذیرد. این دلایل که به نحوی ریشه در آموزش دارند، از جهات مختلف قابل مطالعه و بررسی‌اند.

۱- کم اطلاعی بعضی از مسوولان از اهمیت پرورش مدیر در موفقیت برنامه‌ها یا هدف‌های سازمان.

۲- وجود ارتباطات فردی در سازمان‌ها در سطح مدیریت و وجود روابط دوستی بین مدیران، که عملاً منجر به ظهور گروه‌هایی می‌شود که از یکدیگر به شدت حمایت می‌کنند و از نفوذ افراد جدید به داخل گروه و احراز موقعیت‌های اداری توسط آنها - صرفاً به این دلیل که

---

→ پایان نامه فوق لیسانس، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، ۱۳۶۹.

۱- حسین رزمفر، «بررسی نیازهای آموزشی مدیران از واحدهای آموزشی دانشگاه تهران از طریق سنجش دانش آنان در باره فرآیند سازماندهی در مدیریت»، پایان نامه فوق لیسانس، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.



با نظرات و رفتار گروه متفاوت است - جلوگیری می‌کنند.

- ۳- فقدان سیستم ارزشیابی واقعی و مورد حمایت مسوولان در مؤسسات
  - ۴- نبودن ضوابط لازم و معین برای احراز مشاغل مدیریتی و کسب ترفیعات اداری
  - ۵- نقش سوابق یا سنوات خدمت به عنوان مهمترین عامل در احراز مشاغل بالاتر
  - ۶- فقدان برنامه‌های لازم و مفید در زمینه پرورش مدیر و استفاده صحیح از نیروی انسانی
  - ۷- توجه نکردن به اجرای برنامه‌هایی که به واسطه آن افراد بتوانند با فعالیت‌های مختلف سازمان آشنا شوند، استعدادهای خود را برای اشتغال به آنها به مرحله آزمایش بگذارند و با مسائل و مشکلات مختلف شغلی آشنا شوند.<sup>۱</sup>
- در کشورهای توسعه یافته از آنجا که آموزش، دستاورد تجربیات و روشنگر تفکر و فرآیندی پویا برای منظم کردن امور، پدیده‌ها و نظام ذهنی و روش‌های فردی و اجتماعی است، و به علت اهمیت پرورش مدیران و تأثیری که این امر بر افزایش بازده و اثربخشی سازمان دارد، آموزش‌های مدیریتی جزو اصلی و الزامی برنامه‌های توسعه نیروی انسانی سازمان‌های متحول است و این سازمان‌ها به دلیل درک حساسیت و اهمیت نقش مدیر در سازمان، به تدارک برنامه‌های آموزشی متنوع برای تقویت هر چه بیشتر این عامل متوسل شده‌اند. اما در کشورهای جهان سوم به دلیل حاکم بودن نظام سنتی بر سازمان‌ها و نبودن برنامه‌های درازمدت، متأسفانه به امر آموزش کارکنان و به خصوص مدیران کمتر توجه می‌شود. این سازمان‌ها هماهنگ با توسعه نظام اجتماعی، به منظور ادامه حیات خود، موظف به تأمین نیازها و حل مشکلات گوناگون و همچنین مجبور به صرف مبالغی هنگفت برای جبران تصمیمات ناصواب مدیران و کارگزاران کم تجربه خود خواهند بود. در هر صورت نداشتن دانش کافی یا کاربرد غلط دانسته‌ها توسط مدیران از جمله نتایج اولیه کم توجهی به آموزش مدیران است و در آینده باعث به وجود آمدن وضعیتی می‌شود که سازمان را از

۱- رضا نجف بیگی، «اهمیت پرورش مدیر در پیشبرد هدف‌های سازمانی»، مقاله‌هایی در باره آموزش سازمان‌های اداری (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹)، ص

بهره‌وری و استفاده بهینه از حیات و امکانات خود بازمی‌دارد.

به منظور پیشگیری از این مسائل و جدیت در امر آموزش مدیران و ایجاد انگیزه برای مقابله با موانعی که جریان این آموزش را مسدود می‌سازد، حداقل باید در سه زمینه آگاهی حاصل کرد:

- ۱- شناخت تغییرات و تحولات تکنولوژی که در درک ضرورت آموزش مدیران نیز مؤثر است.
- ۲- شناخت ماهیت مشکلات و نیازهایی که مدیران در دنیای متحول امروز با آنها مواجه هستند.
- ۳- طراحی روش‌های حل این مسائل در قالب برنامه‌ریزی‌های آموزشی مدیریت.<sup>۱</sup>

## اهداف آموزش مدیران

آموزش و بهسازی مدیران، فرایند مداوم و پویایی است که استعدادها را بالقوه افراد را شکوفا می‌کند و آنها را برای مدیریت و رهبری بهتر مهیا می‌سازد. هدف از آموزش مدیران، انتقال مهارت‌های لازم اعم از انسانی، فنی - تخصصی و ادراکی است. مدیران با گذراندن دوره‌های آموزشی، توانایی‌های اعمال مدیریت صحیح را کسب می‌کنند. در واقع، آموزش مدیران را برای ایفای نقشی که بر عهده دارند و یا خواهند داشت، آماده می‌کند.

اهداف آموزش مدیران در سازمان‌ها به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت تقسیم می‌شود. اهداف کوتاه مدت اهدافی هستند که سازمان در زمانی کوتاه باید به آن دست یابد؛ مانند: رفع مشکل خاصی از سازمان با افزایش دانش و معلومات مدیر در زمینه‌ای خاص و ... اما برای اهداف بلند مدت آموزش مدیران، معمولاً زمان طولانی در نظر گرفته می‌شود؛ مثل افزایش مهارت و توانایی مدیران در حل مشکلات مربوط به بازده، نتیجه و عملکرد سازمان.

منافع حاصل از اهداف بلند مدت و کوتاه مدت، گاه ممکن است با هم تعارض داشته

۱- جان دبیلود، انسان و کامپیوتر، مقاله‌هایی در باره آموزش مدیریت در سازمان‌های اداری (تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹)، ص ۲۶.



باشند. مثلاً ممکن است هزینه‌های آموزش مدیران در کوتاه مدت به ظاهر باعث افزایش هزینه‌های سازمان شود، در حالی که برگشت سرمایه ناشی از پرورش مدیران توانا - که در بلند مدت منجر به اتخاذ تصمیمات استراتژیک صحیح و مناسب توسط مدیر می‌گردد - بقای سازمان و تأمین و توسعه اهداف آن را تنظیم می‌کند.

به دلیل ملموس نبودن اثرات آموزش مدیران و منافع حاصل از آن، به سختی می‌توان مدیران عالیرتبه سازمان را متقاعد ساخت که با میل و رغبت، هزینه‌های سنگین آموزش مدیریت را تقبل کنند. بنابراین، بر کارشناسان و برنامه‌ریزان آموزشی لازم است که با توجه به اهداف آموزش مدیران، مؤثرترین و با صرفه‌ترین شیوه‌ها را انتخاب نمایند تا تمایل مدیران فرادست را به حمایت از آن جلب کنند.

### برنامه‌ریزی فرایند آموزش مدیران در سازمان‌ها

به موازات رشد تکنولوژی و ایجاد تحولات جدید، سازمان‌ها همواره با شرایط جدیدی مواجه می‌شوند که پاسخگویی به آنها نیازمند تصمیم‌گیری عقلایی است. آموزش مدیران امکان استفاده بهتر از تجارب گذشته را فراهم می‌سازد و اثربخشی بیشتر آنها را موجب می‌شود. با این حال، طراحی فرایند آموزشی سودمند و مؤثر نقشی بسیار در خور توجه دارد. در این بحث به بررسی مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی آموزشی در سازمان می‌پردازیم:

#### الف - ارزیابی عملکرد مدیران

به منظور تشخیص نیازهای آموزشی، باید عملکرد مدیران را مورد سنجش و ارزیابی قرار داد. این سنجش به وسیله ملاک‌های ویژه‌ای انجام می‌شود. در زمینه سنجش عملکرد مدیران، مهمترین چیز اثربخش بودن مدیران به عنوان محور اصلی ارزیابی است. در این ارتباط ما با سه رویکرد قابل تعریف و اندازه‌گیری مواجهیم:

۱- ارزیابی عملکرد سازمان و سهم و نتیجه کار مدیر در آن: به این منظور لازم است میزان تحقق اهداف واحدهای مختلف سازمانی یا مجموعه سازمان با استفاده از شاخص‌هایی نظیر تولید، فروش و کاهش هزینه اندازه‌گیری و تعیین شود.

۲- ارزیابی فرایند اعمال مدیریت: اقدامات و تدابیری که باعث عملکرد و بهره‌وری بهتر سازمان یا واحدهای تابعه آن می‌شود که البته ارزیابی و اندازه‌گیری این فرایند به سادگی معیارهای عملکردی نیست، ولی با مشاهده فرایند اقدامات مزبور می‌توان میزان اثربخشی را ارزیابی کرد.

۳- ارزیابی ویژگی‌های شخصی مدیر: معمولاً با معیارهایی نظیر سطح سواد، میزان تجربه و مهارت‌های حرفه‌ای قابل اندازه‌گیری است.<sup>۱</sup>

بر حسب اینکه در سازمان کدامیک از سه معیار فوق ملاک ارزیابی اثربخشی عملکرد مدیر قرار بگیرد، آموزش مدیران نیز متنوع می‌شود و راه و روش خاص خود را می‌طلبد. اما در پاسخ به اینکه کدامیک از معیارهای فوق معرف بهتری برای تعیین اثربخشی است و اینکه آیا صحیح است که در جوامع مختلف و شرایط مختلف در پی یافتن معیار واحدی باشیم، میرسپاسی (۱۳۷۱) معتقد است که باید در این زمینه به دنبال قانونمندی‌های اقتضایی بود و تفکر سیستمی اقتضایی را اعمال کرد و به مقتضای شرایط دست به انتخاب زد.

در یک مقایسه کلی، جوامع صنعتی از نظر سطح سواد عمومی و تخصصی، و هماهنگی تکنولوژی با فرهنگ جامعه، و شرایط اقتصادی، از ویژگی‌های مطلوب‌تری برخوردار هستند، و تحت این شرایط بر عملکرد و نتیجه کار تأکید می‌کنند؛ که در این صورت فرایند مطلوب‌تر مدیریت و تناسب بهینه شغل و تخصص را در پی خواهد داشت در حالی که در کشورهای در حال توسعه میانگین سواد و اطلاعات فنی و تخصصی پایین‌تر است، و در حقیقت آنها دوره آماده شدن برای توسعه را می‌گذرانند. بنابر این، مدیر اثربخش در کشورهای جهان سوم مدیری است که در هر سه معیار عملکرد و نتیجه کار، فرایند اقدامات مدیریتی و داشتن شرایط احراز شغل مدیریت، صاحب امتیاز باشد.<sup>۲</sup>

۱- میرسپاسی، ص ص ۱۵-۱۳.

۲- همان منبع، ص ص ۱۶-۱۵.

### ب - تعیین فرایند آموزش

پس از سنجش عملکرد مدیران که به منظور پیش‌بینی نواقص و کاستی‌های کیفی عملکرد مدیران انجام می‌پذیرد، فرایند آموزش با همان هدف مطالعه و بررسی می‌شود. به طور کلی فرایند آموزشی در سازمان‌ها از مراحل مشخصی پیروی می‌کند. سینگر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) در مورد طراحی فرایند فعالیت‌های آموزشی سازمان‌ها الگوی زیر را ارائه می‌دهد:

۱- تعیین نیازهای آموزشی

۲- برنامه‌ریزی (طرح‌ریزی دوره‌های آموزشی)

۳- اجرای برنامه (انتخاب روش‌های آموزشی)

۴- ارزشیابی نتایج و برنامه‌های آموزشی<sup>۲</sup>

### ۱ - تعیین نیازهای آموزشی

پیش از پرداختن به روش‌های تعیین نیازهای آموزشی، لازم است ابتدا ماهیت و انواع نیازهای آموزشی و نیز مزایای مطالعه نیازهای آموزشی بررسی شود.

تعریف نیاز آموزشی: نیازهای آموزشی عبارت است از مجموعه تغییرات مطلوبی که در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش، مهارت و یا رفتار باید به وجود آید، تا فرد یا افراد مزبور بتوانند وظایف و مسوولیت‌های مربوط به شغل خود را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری، انجام دهند.<sup>۳</sup>

نیاز آموزشی در حقیقت شکاف میان سطوح کنونی و سطح مطلوب توانایی افراد یا

1- Singer

2- Marce. G. Singer, Human Resource Management (Boston: Pws - KENT Publishing Company, 1990), p. 194.

۳- سیدحسین ابطحی، آموزش و بهسازی منابع انسانی (تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۶۸)، ص ۱۷.



سازمان در انجام وظایف و مسوولیت‌های خویش می‌باشد،<sup>۱</sup> به عبارت دیگر نیاز آموزشی خلأ یا کمبودی است که با مقایسه وضع موجود افراد، با وضع مطلوب رفتار و فعالیت‌ها تشخیص داده می‌شود.

انواع نیازهای آموزشی: نیازهای آموزشی را می‌توان در دو گروه «نیازهای آموزشی پنهان» و «نیازهای آموزشی آشکار» طبقه‌بندی کرد. نیازهای آموزشی پنهان نیازهایی هستند که در عین اینکه قابل تعیین و تشخیص هستند، اما معلوم نیست چه کسانی این نیازها را دارند و چه کسانی ندارند. به عبارت دیگر، تشخیص اینکه چه افرادی دارای این نیازها هستند دشوار است. اما نیازهای آموزشی آشکار نیازهایی هستند که احتیاجی به بررسی و تحقیق ندارند و کاملاً مشخص است که شخص باید آموزش‌هایی را برای رفع این نیازها ببیند. مانند کارمندی که تازه استخدام شده است و به دلیل نداشتن سابقه کار باید آموزش‌هایی در زمینه شغل محوله به او داده شود و یا کارمند انتقالی از قسمتی به قسمت دیگر که برای آشنایی با کارش نیاز به آموزش دارد.<sup>۲</sup>

نیازهای آموزشی در سازمان بر اساس حساسیت و توان سازمان برای رفع آن در قالب‌های زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

- الف - نیازهای آموزشی فردی و نیازهای آموزشی گروهی
- ب - نیازهای آموزشی فوری و ضربتی و نیازهای آموزشی معمولی و متعارف
- ج - نیازهای آموزشی که سازمان، خود می‌تواند برطرف کند و نیازهای آموزشی که حتماً باید با استفاده از امکانات مؤسسات خارج از سازمان (مثل مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها) مرتفع شوند.<sup>۳</sup>

۱- سیاوش گلابی، سازمان، مدیریت و توسعه منابع انسانی (تهران: نشر فردوس، ۱۳۶۹)، ص ۷۷.

۲- حسین خلود، «تعیین احتیاجات آموزشی» مقاله‌هایی در باره آموزش در سازمان‌های اداری، (تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹)، ص ۵۹.

۳- گلابی، ص ۷۸.

مزایای مطالعه نیازهای آموزشی: بهترین و بنیادی‌ترین شیوه آموزشی، بررسی و طبقه‌بندی دقیق نیازهای آموزشی فعلی و آتی مدیران است. این مآل‌اندیشی با تشخیص و رفع مسائل و کمبودهای سازمان در ارتباط است. این امر ضمن اینکه در تشخیص احتیاجات آموزشی مدیران و استفاده از آن در تعیین اولویت برنامه‌های آموزشی مفید است، زمینه اصلی رفع مشکلات سازمان را نیز فراهم می‌آورد. اطلاعات به دست آمده از این بررسی برای تعیین چگونگی وضع موجود عملیات سازمان، در مقایسه با نتایج و وضع مطلوبی که سازمان باید به دنبال آن باشد، کمک کننده است. مطالعه نیازهای آموزشی، در واقع مقایسه وضعیت فعلی سازمان با وضعیت آینده آن است. پس از این مقایسه و تفاوتی که در این دو وضعیت تشخیص داده شد، نقطه شروعی برای طراحی برنامه‌های آموزشی بوجود می‌آید. سپس کارشناسان و دست‌اندرکاران آموزشی سازمان، با اطلاعات بدست آمده باید در پی رفع این نیازها باشند و اطلاعات و دانش‌هایی را که مدیران به آنها احتیاج دارند، تأمین کنند.

تشخیص نیازهای آموزشی؛ گام اساسی در فرایند فعالیت آموزشی سازمان‌ها: تعیین نیاز آموزشی، اساسی‌ترین و بنیادی‌ترین مراحل فرایند آموزشی است. اهمیت این مرحله آنچنان است که اگر دقت لازم نشود، نیروی انسانی، تجهیزات و امکانات مادی بسیاری تلف می‌گردد. بنابر این، لازم است نیازهای آموزشی به طور دقیق مطالعه و شرایط مشاغل و مهارت‌های لازم برای اجرای وظایف و مسوولیت‌ها بررسی شوند.

نظریه پردازان علم سازمان و مدیریت برای تعیین نیازهای آموزشی جهات مختلفی را در نظر گرفته و مراحل و تقسیمات گوناگونی ارائه داده‌اند. بر طبق تقسیم‌بندی رابینز<sup>۱</sup> و دسینزو<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) نیازهای آموزشی از طریق پاسخ به چهار سؤال زیر تعیین می‌شوند:

۱- هدف‌های سازمان کدامند؟

۲- چه فعالیت‌ها یا وظایفی برای تحقق هدف‌ها باید انجام شود؟

۳- هر یک از افراد می‌باید چه نوع رفتاری داشته باشد تا وظایف خویش را در جهت اجرای

1- Robbins

2- Decenzo

هدف‌ها بخوبی انجام دهد؟

۴- کمبودها و نقایص افراد از نظر دانش‌ها، مهارت‌ها و طرز تلقی‌ها، در مقایسه با آنچه که باید باشند چیست؟<sup>۱</sup>

از نظر پژوهشگران فوق، ما به وسیله مطالعه و بررسی این چهار سؤال می‌توانیم نیازهای آموزشی را تعیین کنیم، و ارزشیابی در این چهار مورد هرگونه نیاز آموزشی را مشخص خواهد کرد.

در تقسیم‌بندی سینگر (۱۹۹۰) نیازهای آموزشی در سه مرحله تعیین می‌شود:

۱- تجزیه و تحلیل سازمان

۲- تجزیه و تحلیل عملیات

۳- تجزیه و تحلیل فرد<sup>۲</sup>

در تجزیه و تحلیل سازمان، پس از بررسی هدف‌های سازمان، باید مشخص شود که:

- آیا منابع انسانی موجود سازمان برای حال و آینده سازمان کافی و مناسب است؟

- آیا از منابع انسانی و مادی سازمان در همه زمینه‌ها و موارد، حداکثر استفاده بعمل می‌آید؟

- در کدام منطقه و واحدی از سازمان لازم است که بر آموزش کارکنان تأکید شود؟

همچنین در زمینه تجزیه و تحلیل عملیات یا نحوه انجام کار باید یادآور شد که این مرحله بهترین و مؤثرترین وسیله برای کشف طرز رفتارهای ضروری و مهم هر شغل و فعالیت‌های مربوط به هر فرد، و در نتیجه طرح‌ریزی و اجرای بهینه برنامه‌های آموزشی است.

در مورد نحوه انجام کار باید مشاغل را یک به یک دقیقاً تجزیه کرد و با دقت مراحل و قدم‌های مختلف انجام کار و دانش و مهارت‌های لازم برای هر مرحله از کار را تعیین نمود. یعنی باید مشخص کرد، نیروی انسانی برای نیل به اهداف سازمان در ارتباط با وظایف شغلی‌اش چه کارهایی باید انجام دهد و چه دانش و مهارت یا چه طرز تلقی و رفتاری باید

1- David. A. Decenzo, Stephen. P Robbins, Personnel Human Resource Management (Prentice - Hall of India, 1989), p. 246.

2-Singer, P. 194.



داشته باشد.

در مورد فرد، اولاً باید تعیین شود که آیا نحوه عمل در حد استاندارد مطلوب هست یا خیر؟ ثانیاً اگر سطح کار او پایین تر از سطح مطلوب است، باید تعیین شود که وی از نظر دانش و مهارت و طرز تلقی و برداشت چه کمبودهایی دارد و سپس با در نظر گرفتن این تجزیه و تحلیل، نیازهای آموزشی را تعیین کرد.<sup>۱</sup>

به علت پیچیدگی رفتار انسانی، تشخیص ماهیت و اندازه فعالیت‌هایی که به وسیله فرد انجام می‌شود، کار آسانی نیست؛ بنابراین این مرحله تجزیه و تحلیل فرد مشکل‌ترین مرحله از تعیین احتیاجات آموزشی است.

در مورد ارزش‌گذاری و اولویت‌بندی مراحل فوق و تعیین مهمترین عامل، دیدگاه مسوولان یا مدیران سازمان تعیین‌کننده خواهد بود. لیکن در مقایسه با یکدیگر، و به منظور تعیین نیازهای آموزشی - همچنانکه تا به حال مرسوم بوده است - اولویت به ترتیب به سازمان یا هدف‌های سازمانی، نحوه انجام کار و خود فرد داده شده است.

در طبقه‌بندی منابع تعیین نیازهای آموزشی، میرسپاسی (۱۳۷۱) به موارد زیر توجه کرده است:

- ۱- شرح مشاغل و شرایط احراز مشاغل (محتوای مشاغل)
- ۲- ارزیابی عملکرد مدیران (به منظور مطالعه عملکرد مدیران در گذشته)
- ۳- ارزیابی توان مدیران (به منظور پیش‌بینی توان مدیران در آینده)
- ۴- سایر روش‌های معمول همچون پرسشنامه، فرم نظرخواهی، تجزیه و تحلیل محتوای کار، تحلیل رفتار و ...<sup>۲</sup>

هر یک از شیوه‌ها و طبقه‌بندی‌های فوق با توجه به یک جنبه از سازمان نیازها را مورد مطالعه قرار می‌دهد، اما همگی آنها بر حسب زمان، امکانات موجود و ... برای تشخیص و تعیین نیازهای آموزشی قابل استفاده و دارای کاربرد هستند. به این ترتیب از احتیاجات

۱- خلود، ص ص ۶۰-۵۹.

۲- میرسپاسی، ص ۲۱.

آموزشی مدیران سازمان در همه ابعاد برآوردی تهیه می‌شود و به منظور تدوین دوره‌های لازم، با هدف بهبود و اصلاح عملکرد، و دستیابی به بازدهی مطلوب - از نظر میزان دانش و مهارت آنان - اقداماتی صورت می‌گیرد. بدیهی است هر گونه تصمیم‌گیری برای اجرای برنامه‌های آموزشی بدون تعیین دقیق نیازهای آموزشی و اولویت‌گذاری در رفع آن نیازها، موجب اتلاف وقت، امکانات و نیروی انسانی سازمان می‌شود. سازمان‌ها تنها با طرح برنامه‌های دقیق آموزشی قادر خواهند بود که امکانات محدود خود را برای پاسخگویی به اهداف سازمان و نیازهای جامعه سازماندهی و تجهیز کنند.

## ۲- برنامه‌ریزی آموزشی

برنامه‌ریزی آموزشی به معنای تعیین اهداف آموزش و پیش‌بینی فعالیت‌های آموزشی لازم برای تحقق اهداف از قبل تعیین شده با در نظر گرفتن امکانات، محدودیت‌های آموزشی و نظام ارزشی جامعه است.<sup>۱</sup>

بر طبق نظر کارشناسان یونسکو، برنامه‌ریزی آموزشی برداشتی است منطقی و علمی برای حل مسائل آموزشی و مشتمل است بر تعیین هدف‌ها، منابع، بررسی شقوق مختلف عمل و انتخاب عاقلانه بین آنها، تصمیم‌گیری در مورد هدف‌های مشخص و در محدوده معین و سرانجام اتخاذ بهترین تدابیر و وسایل برای تحقق بخشیدن منظم به تصمیمات مزبور.<sup>۲</sup>

تقی‌پور ظهیر (۱۳۷۱) فعالیت‌ها و مراحل برنامه‌ریزی آموزشی را در موارد زیر خلاصه کرده است:

- ۱- تعیین و تصریح هدف‌ها؛ یعنی پاسخ به این سؤال که برای چه چیزی باید برنامه ریخته شود؟
- ۲- تهیه طرح و تعیین فعالیت‌ها؛ در این مرحله هدف‌ها به دقت تهیه و تنظیم می‌شوند و بر

۱- خدایار ابیلی، اصول برنامه‌ریزی آموزشی، درسنامه دوره کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.

۲- یحیی فیوضات، مبانی برنامه‌ریزی آموزشی، (تهران: افزارپیام، ۱۳۷۳)، ص ۴۷.

- اساس آن فعالیت‌های لازم به طور دقیق پیش‌بینی و مشخص می‌شوند.
- ۳- انتخاب روش‌ها از میان شقوق مختلف برای هماهنگ کردن و هدایت فعالیت‌ها به سوی هدف‌های تعیین شده.
- ۴- تنظیم برنامه زمانی برای فعالیت‌ها.
- ۵- به مورد اجرا گذاردن یا به مرحله عمل درآوردن طرح‌ها.
- ۶- ارزشیابی از نتایج فعالیت‌ها؛ تعیین میزان دستیابی به هدف‌ها و مشخص کردن موانع و نارسایی‌ها و استفاده از نتایج ارزشیابی به عنوان بازخورد در برنامه‌ریزی بعدی.<sup>۱</sup>
- طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی آموزشی یعنی طرح‌ریزی دوره‌های آموزشی در بهترین صورت ممکن به منظور اثربخشی مدیران و به عبارت بهتر آموزش همه آنچه که یک مدیر اثربخش باید بداند.

«اثربخشی» را می‌توان مرتبط با سه نگرش یا دیدگاه دانست:

- ۱- اثربخشی در شرایط احراز<sup>۲</sup>
  - ۲- اثربخشی در فرایند مدیریت<sup>۳</sup>
  - ۳- اثربخشی در نتیجه کار و عملکرد<sup>۴</sup>
- اگر اثربخشی را در شرایط احراز بدانیم، شیوه آموزش مناسب آن عمدتاً شرکت در دوره‌های آموزشی قبل از انتصاب است؛ اگر اثربخشی را در نحوه انجام وظیفه مدیر بدانیم، شیوه آموزش مناسب آن آموزش‌های ضمن کار و ارائه مشاوره‌ای آموزشی به اوست و سرانجام اگر اثربخشی را در عملکرد مدیر خلاصه کنیم، شاید روش خودآموزی را بتوان مناسبترین روش توصیه کرد.

۱- علی تقی‌پور ظهیر، مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی آموزشی و درسی (تهران: آگه، ۱۳۷۱)، ص ص ۴۶-۴۷.

2-Inputs

3-Processes

4-Outputs



بر مبنای تفسیم‌بندی فوق دو شیوه آموزشی می‌توان ارائه داد:

۱- روش سنتی، که بر تعیین محتوای برنامه آموزشی بر اساس وظایف متداول مدیران و یادگیری قبل از قرار گرفتن بر مسند مدیریت تأکید می‌کند. به عقیده نظریه پردازان آموزش مدیریت، این شیوه در کشورهای صنعتی کارساز نیست.

۲- شیوه یادگیری عملی حل مشکلات سازمان، که در این شیوه نیاز آموزشی، به صورت موردی تعیین و به صورت تجربه عملی، یادگیری می‌شود و در نتیجه فرایند یادگیری به صورت سیکل زنجیره‌ای تداوم و پویایی دارد.<sup>۱</sup>

در حرفه مدیریت به دلیل اینکه با یادگیری یک مهارت ساده مواجه نیستیم، بهترین شیوه برنامه‌ریزی آموزشی به صورت ترکیبی، از سه نگرش فوق است. در مورد شیوه آموزشی نیز محتوای برنامه‌ها باید بر اساس شناخت اصولی حرفه مدیریت و متناسب با نیازها تشخیص داده شود. با توجه به اینکه بدست آوردن شناخت و تجربه در این حرفه همانند سایر حرفه‌های تخصصی نیازمند یادگیری اصول، مفاهیم، قوانین و مقررات خاص برای مواجهه با موقعیت‌هاست، بنابر این آشنایی با پیکره دانش، اطلاعات و تجارب مربوط به آن ضرورت می‌یابد. محور برنامه آموزشی مدیران را می‌توان با توجه به ابعاد، ویژگی‌ها و توانایی‌های لازم برای مدیریت آنان تشخیص داد. بنابراین مطلوب است در برنامه‌ریزی آموزشی به تمامی این ویژگی‌ها به عنوان اهداف جزئی بنگریم و سعی کنیم در طول آموزش به آن برسیم.

باید در نظر داشت که همه مدیرانی که در سطح سرپرستی کار می‌کنند، مجبور به برقراری روابط انسانی با زیردستان، تصمیم‌گیری حل مسایل و مشکلات و جهت‌گیری در زمینه افزایش کارایی و بازدهی فعالیت‌های حیطه سرپرستی خود هستند و نیازمند نگرش و بینش حرفه‌ای ویژه در ارتباط با خود، مسوولان و دیگران می‌باشند. همچنین در سطح میانی، مدیران علاوه بر اینها باید به تقویت بینش، آگاهی، دانش، توانایی حرفه‌ای و پرورش توانایی نظارت بر زیردستان پردازند. در برنامه‌های آموزشی سطح عالی مدیریت نیز باید آشنایی با اهداف و مأموریت‌های سازمانی، دانش و مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای مورد نیاز مدیران

در کار، دانش و مهارت‌های روابط انسانی، دانش و بینش مربوط به شیوه‌های حل مسأله و تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرند. برنامه‌های آموزشی مدیریت در این سطح به منظور پرورش هر چه بیشتر توانایی‌های مدیران باید از روش‌های مباحثه، بررسی، تحقیق و مسأله‌یابی استفاده کند. استفاده از نظام آموزشی باز و انعطاف‌پذیر و ارائه تجارب آموزشی می‌تواند زمینه مناسبی برای انگیزش علایق افراد باشد. همچنین ارتباط نزدیک فرصت‌های آموزشی، محتوای دروس و روش‌های آموزشی با جنبه‌های کاربردی و عملی مورد نیاز برای رشد افراد تحت تعلیم، از ضرورت‌های این برنامه محسوب می‌شود.<sup>۱</sup>

### ۳- اجرای برنامه آموزشی

اجرای برنامه آموزشی مرحله عملی و تکمیلی طرح‌ریزی آموزشی است. در این مرحله باید کلیه تجهیزات لازم برای برگزاری دوره‌های آموزشی تهیه شود. همچنین باید اهداف، خصوصیات، زمان شروع، محل برگزاری، شرایط شرکت‌کنندگان، امکانات، تسهیلات و مدت زمان دوره آموزشی به وسیله اطلاعیه‌ای به آگاهی مدیران برسد. این بیانیه‌ها باید همه اطلاعات مربوط به مشخصات دوره‌های آموزشی را منعکس کند.

در اجرای برنامه‌های آموزشی مهم‌ترین مورد، نحوه آموزش یا به عبارتی روش آموزشی است. در واقع، نحوه اجرای برنامه آموزشی متأثر از روش‌های آموزشی است، که متداول‌ترین آنها آموزش ضمن خدمت است.

### ۴- ارزشیابی برنامه‌های آموزشی

ارزشیابی برنامه‌های آموزشی یعنی مشخص کردن، تعریف کردن، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات در باره جنبه‌های مختلف یک برنامه آموزشی و به کار بردن

---

۱- مصطفی تیغ‌ساززاده، بررسی آموزش‌های مدیریتی ضمن خدمت کارکنان و نقش آنان در زمینه‌های فنی و تخصصی و حل مسأله و تصمیم‌گیری، پایان‌نامه فوق لیسانس، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۱۳۷۱.

اطلاعات برای رسیدن به قضاوت‌هایی در باره برنامه آموزشی، روش برنامه آموزشی، اصلاح برنامه و پایان برنامه آموزشی.<sup>۱</sup>

ارزشیابی یعنی مقایسه مستمر بین آنچه وجود دارد و آنچه مطلوب است. همچنین سنجش کمی و کیفی میزان پیشرفت در موضوع مورد نظر، به منظور کسب اطمینان و ایجاد انگیزه لازم برای اجرا و یا ادامه برنامه.<sup>۲</sup>

در آموزش مدیران، ارزشیابی همانند فراگردی است که کلیه مراحل آموزش را تحت پوشش دارد و به مطالعه و بررسی تک تک عناصر برنامه می‌پردازد. (سنجش و ارزشیابی برنامه‌های آموزش مدیران، هدف‌های آموزشی باید روشن و واضح باشند. در روش آموزش مدیران به طور سنتی؛ یعنی روشی که کسب دانش عمومی از پیش تعیین شده را توصیه می‌کند، می‌توان با تعیین میزان مطالبی که یاد گرفته شده است، آموزش را ارزیابی کرد و همچنین اگر رویکردهای فرآیندی و عملکردی پیشنهاد شده باشد، فرآیند اعمال مدیریت (رفتار مدیر) و نتیجه کار، می‌تواند ملاک اثربخشی آموزش باشد. اما بر طبق روش‌های جدید آموزش که در کشورهای در حال توسعه متداول است، برنامه‌های آموزشی مدیریت بر مبنای نیازسنجی آموزشی تنظیم می‌شود. بر این مبنای هر سازمان بر حسب نیاز آموزشی مدیران خود برنامه خاصی را تنظیم می‌کند که طبعاً در این شیوه ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی با ارزیابی میزان حل مشکلات سازمان همسو خواهد بود.

در یک جمع‌بندی اجمالی، ارزشیابی برنامه‌های آموزشی با ترکیب چهار روش امکانپذیر است:

۱ - نظرخواهی از آموزش‌گیرندگان

۲ - کنترل انحراف از هدف‌های سازمان

۳ - ارزیابی در زمینه کاربرد مطالب آموخته شده

۱- خدایار ابیلی، ارزشیابی آموزشی، درسنامه دوره کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، ۱۳۷۲.

۲- خلود، ص ۸۱.



#### ۴- ارزیابی ستادی از نتیجه آموزش.

در صورتی که برنامه آموزش مدیریت در کشورهای در حال توسعه توصیه، تنظیم و اجرا شده باشد، در ارزیابی عملکرد آموزش لازم است سه معیار اثربخشی مورد استفاده قرار گیرند؛ به نحوی که هر یک از سه معیار ذکر شده، بتواند به ترتیب زیر موارد مطروحه را ارزیابی کند:

۱- آموزش‌هایی که برای مدیران، شرایط احراز شغل مدیریت را در سطح و شرایط ویژه‌ای تأمین می‌کند.

۲- آموزش‌هایی که مدیران را در جریان انجام وظایف مربوطه یاری می‌کند.

۳- آموزش‌هایی که مدیران را در تحقق هدف نهایی یاری می‌کند.

باید توجه داشت که اگر در برنامه‌ریزی آموزشی سه بخش فوق با ضرایب اهمیت مختلفی در نظر گرفته شده باشند، در ارزیابی عملکرد آموزش نیز می‌باید به آنها به همان نسبت توجه شود.<sup>۱</sup>

علاوه بر این موارد، در ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مدیریت، باید اطلاعات عمومی از پرورش صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها، افزایش کارایی و بازدهی احتمالی در سازمان، هزینه‌ها و مخارج آموزش و ابعاد، اعتبار و ارجمندی آموزش در زمینه استانداردها و نتایج مورد انتظار را بدست آوریم. همچنین به منظور کامل کردن ارزشیابی، ملاک‌های زیر را نیز می‌توان مورد نظر قرار داد:

- چگونگی احساس فرد در کسب صلاحیت‌های لازم برای اعمال مدیریت

- چگونگی احساس فرد در کسب توانایی‌های مدیریتی

- چگونگی احساس فرد در ارتباط با شغل مدیریت خود

- چگونگی احساس رضایت فرد از پرورش مهارت‌های لازم در خود به وسیله دوره‌های

آموزش.

ذکر این نکته نیز لازم است که در فرآیند آموزش، ارزشیابی نباید تنها معطوف به نتایج آموزش باشد. در یک فرآیند آموزشی پویا، همواره باید از محتوا، فرآیند اجرایی آموزش،

برنامه آموزشی در حال تکوین و اجرای برنامه، بر اساس معیارهای درونی و استانداردهای برنامه، ارزشیابی‌های لازم به عمل آید تا بتوان در هر مرحله از جریان آموزش با تشخیص نارسایی‌ها و ضعف‌ها به اصلاح و برطرف کردن موانع اقدام کرد.

### نتیجه‌گیری

دانستیم تغییرات و تحولات سریع سازمان‌ها و ضرورت تجهیز و انطباق با آن، وجود آموزش را الزامی می‌کند. بدین منظور سیستم آموزشی باید به گونه‌ای سازمان یابد که اطلاعات و دانش لازم را به مدیران منتقل سازد و کارایی آنان را تضمین کند. با وجود این، و علی‌رغم اهمیتی که آموزش در مرتفع ساختن خلأ و کمبودهای حرفه‌ای و تخصصی مدیران دارد و با اینکه به عنوان عامل حیاتی در تطبیق دانش مدیران با وضعیت و شرایط جدید سازمان به شمار می‌رود، لیکن در سازمان‌ها به گونه‌ای شایسته به آن توجه نمی‌شود.

به نظر می‌رسد اعمال مدیریت‌های نادرست در سازمان‌ها، در ناآگاهی و در برخورد غیرماهرانه مدیران با مشکلات و شرایط به وجود آمده ریشه دارد. ناآگاهی و ناتوانی مدیران در تصمیم‌گیری که بخش سرنوشت ساز کارکرد مدیریت سازمان‌هاست، توجیه‌کننده عملکرد نامطلوب مدیران است. تمامی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده، این نکته را مشخص می‌سازد که نیاز آموزشی مدیران به اطلاعات و دانستنی‌های جدید، مقوله‌ای نیست که با انجام یک یا چند دوره آموزشی، خاتمه یافته تلقی شود. بنابراین وجود یک سیستم مداوم آموزشی به منظور اعمال مدیریت صحیح و اتخاذ بهترین و مطلوب‌ترین تصمیم، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

پایدار ماندن ضعف‌ها و نارسایی‌های مدیریتی در سازمان‌های مختلف کشور و بی‌توجهی و رسیدگی نکردن به آنها، غالباً در بی‌اطلاعی مدیران از نقش مهم آموزش در بهبود اوضاع سازمان ریشه دارد. بازده ناچیز سازمان‌های دولتی و تغییر، انحلال و واگذاری آنها، علی‌رغم کمبود امکانات و منابع غیرانسانی بشدت متأثر از اعمال مدیریت ضعیف و وجود مدیران ناآگاه و کم تجربه است؛ در برابر آن، مدیریت بخش‌های غیردولتی برای افزایش بازده تولید به عملیاتی متوسل می‌شوند که سایر مدیران از انجام آن ناآگاه و ناتوانند. برخورداری از

آموزش‌ها و تخصص‌های ویژه، نقش مدیران کارآموده را از سایر مدیران متمایز می‌کند و عملاً کیفیت کار را بالا می‌برد.

### منابع و مآخذ

- ۱ - میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش نظام‌گرا)، تهران بی‌نا، ۱۳۷۲.
- ۲ - ابطحی، سیدحسین، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۶۸.
- ۳ - شموری، محمدامین، نقش آموزش در روابط کار، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۰.
- ۴ - حفظی فرد، محمود، تعیین نیازهای آموزشی، فصلنامه هماهنگ، شماره ۲۱، ۱۳۷۰.
- ۵ - رخشان، فریدون، طراحی و تحلیل نیازهای آموزشی، تبریز: سیما، ۱۳۶۶.
- ۶ - ساعتچی، محمود، روانشناسی و کار، سازمان مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹.
- ۷ - سازمان امور اداری و استخدامی، آموزش ضمن خدمت یا تسمه انتقال آگاهی‌ها و بینش‌ها، مدیریت امروز، دوره پنجم، شماره سوم، ۱۳۵۳.
- ۸ - ساخارویپولوس، جرج: وودهاال، مورین. آموزش برای توسعه، ترجمه پریدخت معتمدی و مهدی الوانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۷.
- 9- Graham, H. T. and Bnneth, R., Human Resource Management, London Wezegan, Pitman, 1992.
- 10- Khanzode, V. V., Human Resource Management, New Delhi: S. B. Nangia, 1992.
- 11- Lawrence, Peter., Invitation to Management, New York, Basil Blanck Well Inc, 1986.
- 12 - Poko Pento, Jeseph., Productivity Management, Lo Geneva, 1987.



- 42- Gordon Judith R., **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**, 4th New Jersey: Pertice-Hall, 1994.
- 43- Gordon Judith R., **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**, 5th New Jersey: Pertice-Hall, 1996.
- 44- Gary Barbra and Ariss Sonny S., **Politics and Strategic Change: Across organizational life Cycles**, **Academy of Management Review**, 1985. Vol. 10, No. 4.
- 45- Griffin Ricky W. **Management**, 5th ed., Delhi: Houghton Mifflin Company, 1997.
- 46- Hellriegel Don and Slocum John W., **Management**, Ohio: South - Western College Publishing, 1997.
- 47- Hellriegel Don and Slocum John W., and Woodman Richard W., **Organizational Behavior**, 5th ed., New York : West - Publishing Company, 1989.
- 48- Hersey Paul and Blanchard Kenneth H., **Management Organizational Behavior Utilizing Human Resources**, 5th ed, New Jersey: Prentice-Hall, 1988.
- 49- Hodgetts Richard M. and Luthans Fred, **International Management**, Singapore McGraw-Hill, 1997.
- 50- Ivancevich John M. and Matteson Michael T., **Organizational Behavior and Management**, Business Publications, 1989.
- 51- Kobl David A. and Osland Joyce and Rubin Irwin M., **The Organizations: A Collection of Readings**, Ballinger Publishing Company, 1988.
- 52- Koontz Harold and Odonnell Cyril, **Management: A Book of Readings**, 4th ed., New York: McGraw Hill, 1976.
- 53- Kreitner Robert, **Management**, 6th ed., Delhi Houghton Mifflin Company, 1996.
- 54- Luthans Fred. **Organizational Behavior**, Singapore: McGraw-Hill, 1995.

- in **Human Values**. Harper, 1959.
- 25 - **Personality and Social Encounter**. Beacon 1960. Anderson H. H. (ed). **Creativity and Its Cultivation**. Harper, 1959.
- 26- Angyal, A., **Foundations for a Science of Personality**. Commonwealth Fund, 1941.
- 27- Anonymous , **Finding the real self. A letter with a foreword by Karen Horney**, **Amer. J. Psychoanal.**, 1949, 9, 3.
- 28- Ansbacher, H., and R. **the Individual Psychology of Alfred Adler**, Basic Books, 1956.
- 29- Arnold, M., and Gasson, J. **The Human Person**. Ronald, 1954.
- 30- Asch, S. E., **Social Psychology**. Prentice-Hall, 1952.
- 31- Assagioli, R., **Self-Realization and Psychological Disturbances**. Psychosynthesis Research Foundation, 1961.
- 32- Barrett, W., **Irrational Man**. Doubleday, 1958.
- 33- Banham, k. M. **The development of affectionate behavior in infancy** , **J. General Psychol.**, 1950, 76, 283-289.
- 34- Barrett, F. C. **Remebering** Cambridge Univ., 1932.
- 35- Begbie , T. **Twice Born Men**. Revell, 1909.
- 36- Bettelheim, B., **The Informed Heart**, Free Press, 1960.
- 37- Bossom, J., and Maslow, A. H. **Security of judges as a factor in impressions of warmth in others**, **J. Abn, Soc. Psychol.**, 1957, 55, 147-148.
- 38- Bronswski, J. **The values of science in Maslow . A. H. (ed). New Knowledge in Human Values**, Harper, 1959.
- 39- Maslow, A. H. and Mettelmann. B. **Principles of Abnormal Psychology**, Harper, 1941.
- 40- **Motivation and Personality**, Harper, 1954.
- 41- Sullivan Sherry E. and Rabi S. Bhagat, "Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance where do we go from here? **Journal of Management**, June 1992, pp. 353-74.

- 
- 
- 9 - System for Management; Wn C. Brown publishers, 1990.
- 10 - A. James and Senn; Information System in Management.
- 11- System Dynamics, Modeling with Dynamo; MIT Press, 1981.
- 12 - Goodman M. R; Studynotes in System Dynamics; Wright- Allen Press, 1974.
- 13 - Ahituv Nive and neumann, **Principles of Information System for Management**, W.M.C. Brown Publishers, 1990.
- 14- Andrews Patricia and Herschel Richard T., **Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society**, Delhi: Houghton Mifflin Co, 1997.
- 15 - Brown Warren B. and Moberg Dennis J., **Organization Theory and Management**, Toronto, Johnwiley & Sons, 1980.
- 16- Chandan Jits., **Organizational Behavior**, New Delhi: Vikas Publishing House Pvt Ltd., 1997.
- 17 - Cobb Anthony T., Political Diagnosis: Applications in Organizational Development **Academy of Management**, Review, 1986, Vol 11, No. 3.
- 18- Decenzo David A. and Robbins Stephen P., **Human Resource Management**, 3rd ed., New Delhi: Prentice - Hall, 1988.
- 19 - Dessler. Gary, **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior**, New Jersey: Prentice - Hall International, 1986.
- 20 - Dubrin Andrew J. and Ireland R. Duane and Williams J. Clifton. **Management and Organization**, ohio: south - western publishing co. 1989.
- 21 - Farrell Dan and Petersen James C., Patterns of Political Behavior in Organizations, **Academy of Management Review**, 1982. Vol. 3, No. 3.
- 22 - Friedman Paul G and Yarbrough Elaine A., **Training Strategies from Start to Finish**, New Jersey: Prentice-Hall, 1985.
- 23 - Allport, G., **The Nature of Personality**. Addison- Wesley, 1950. Becoming. Yale Univ., 1955.
- 24 - Normative compatibility in the light of social science in Maslow, A. H. (ed). **New Knowledge**