

# فرایند مدیریت و توسعه

## Management & Development Process

### چکیده

بی‌شک، در فعالیتهای آموزشی به یادگیری مهارت‌ها، دانش و گرایش‌های مورد نیاز برای انجام یا بهبود وظایف و شغل توجه می‌شود. بنابراین، مدیران عالی که در سازمان دولت فعالیت می‌کنند نیز به آموزش نیاز دارند، اما مبانی آموزش آنها، متفاوت از سایر رده‌های مدیریتی است که در سطح سازمان فعالیت می‌کنند. مقاله حاضر، حاصل پژوهشی درباره تعیین نیازهای آموزشی مدیران عالی بخش دولتی ایران است که می‌توان یافته‌های آن را در طراحی الگوی آموزشی مطلوب مدیران مذکور مورد استفاده قرار داد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، می‌توان فعالیتهای عمده مدیران عالی را در بخش دولتی ایران به شرح زیر طبقه‌بندی کرد: (۱) تحلیل محیطی و جهت‌گیری راهبردی؛ (۲) آینده‌نگری و تعمیق حاکمیت اسلامی؛ (۳) معماری سازمانی و تأمین مشارکت ذینفعان؛ (۴) برنامه‌ریزی، سازماندهی، و نظارت؛ و (۵) هدایت و رهبری مجموعه تحت نظر. برای انجام فعالیتهای مذکور، نیازهای آموزشی مدیران عالی در سه سطح حاکمیتی، بخشی، و شغلی شناسایی و گروه‌بندی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** نیازسنجی آموزشی، مدیریت عالی، سطح نیازسنجی، حیطه‌های یادگیری

## نیازسنجی آموزشی مدیران عالی در بخش دولتی ایران

فرج‌اله رهنورد

دریافت: ۱۳۸۷/۰۳/۱۲

پذیرش: ۱۳۸۷/۰۴/۲۴

## نیازسنجی آموزشی مدیران عالی در بخش دولتی ایران

فرج‌الله رهنورد<sup>۱</sup>

### مقدمه

موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف و انجام مسئولیت‌های اجتماعی‌اش، به میزان بسیار زیادی به دانش و مهارت مدیران آن بستگی دارد که از طریق بهبود مدیریت به دست می‌آید. موریس<sup>۲</sup> (۱۹۷۱) بهبود مدیریت را بهسازی نظام‌مند مدیریت از طریق آموزش و یادگیری تعریف می‌کند. نادلر و وینگز<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) معمول‌ترین تعریف را از آموزش بیان کرده‌اند. آنها معتقدند که فعالیت‌های آموزشی بر یادگیری مهارت‌ها، دانش، و گرایش‌های مورد نیاز برای انجام یا بهبود وظایف یا شغل متمرکز می‌شود. یک دوره آموزش مدیریتی، زمانی اثربخش خواهد بود که متناسب با نیاز آنها طراحی و اجرا شود. همان طور که کرک پاتریک<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) بیان می‌کند، نظام آموزشی اثربخش باید بر نیازسنجی استوار باشد. در اصل، تشخیص نیازهای آموزشی مدیران فرایند جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل در مورد شکاف بین عملکرد مطلوب و عملکرد فعلی مدیران است. ارزیابی نیاز آموزشی، گام بسیار مهمی در بهبود مدیریت محسوب می‌شود که در یافته‌های پژوهشی اندیشمندان، این نیاز در قالب مهارت‌های مدیریتی بازتاب یافته است (آنالویی، ۱۹۹۵؛ شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱؛ دنهات، ۱۹۹۹؛ وارال و کوپر، ۲۰۰۱؛ احمد، ۲۰۰۰). برای مثال، در نتایج پژوهشی در دولت استرالیای جنوبی، شش صلاحیت اصلی برای رهبری در میان مدیران عالی به شرح زیر مورد توجه قرار

۱. دانشیار مرکز آموزش مدیریت دولتی

frahnvard@yahoo.com

2.Morris

3.Nadler & Wiggs

4.Kirkpatrick

گرفته است که عبارت‌اند از: (۱) تعریف چشم‌انداز و جهت راهبردی؛ (۲) بهبود نیروی انسانی؛ (۳) مدیریت منابع و مخاطره؛ (۴) ارتقا و نیل به برون‌داد کیفی؛ (۵) شناخت روابط؛ (۶) مدیریت و بهبود شخصی (دولت استرالیای جنوبی، ۲۰۰۵). در پژوهشی که بانک توسعه آسیایی (۲۰۰۵) با نام برنامه توسعه و ارتقای رهبری در شش کشور آسیایی (فیجی، جزایر سلیمان، ونوتو، میکرونزی، کیریباتی، و تانگا) انجام داده، نیازهای آموزشی مقامات ارشد دولتی به شرح زیر تشخیص داده شده است: (۱) ارتقای عملکرد و بهره‌وری؛ (۲) ارتقای حاکمیت خوب؛ (۳) مدیریت توسعه؛ (۴) بهبود نظام‌های عرضه خدمات؛ (۵) تدوین خط‌مشی؛ (۶) بهبود مالی؛ (۷) برنامه‌ریزی راهبردی؛ (۸) رهبری و مدیریت اثربخش سازمان‌ها؛ (۹) مدیریت طرح؛ (۱۰) کار گروهی.

نگاه اجمالی به نظام آموزش مدیران عالی در بخش دولتی ایران نشان می‌دهد که دو گروه از پودمان‌های آموزشی با عناوین کلی پودمان‌های الزامی و اختیاری، برای مدیران عالی پیش‌بینی شده و مسئولیت اجرایی این آموزش‌ها بر عهده مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی گذاشته شده است. عملکرد آموزشی این مؤسسه در خصوص مدیران عالی نشان می‌دهد که به طور میانگین در سال‌های ۱۳۸۴ و ۱۳۸۵، حدود دو درصد از مدیران عالی به چنین آموزش‌هایی واکنش مثبت نشان داده‌اند. علاوه بر کمبود وقت مدیران عالی، یک گمان منطقی برای تمایل کم مدیران عالی به آموزش‌های بهبود مدیریت این است که چنین پودمان‌هایی با نیازهای آنها متناسب نیست. مقاله حاضر، حاصل پژوهشی درباره نیازهای آموزشی مدیران عالی بخش دولتی ایران است تا یافته‌های آن در طراحی نظام آموزشی مطلوب مورد استفاده قرار گیرد.

### مفهوم مدیریت عالی انسانی و مطالعات فرهنگی

اگر این طبقه‌بندی سنتی از سطوح مدیریت پذیرفته شود که بر اساس آن، مدیران به سه گروه پایه، میانی و ارشد تقسیم می‌شوند، باید گفت منظور از مدیران عالی، همان مدیران ارشد هستند که در بالاترین سطح سازمانی جای می‌گیرند. اما در بخش دولتی، مدیرانی وجود دارند که حوزه تصمیم‌گیری آنها، فراتر از سطح سازمان است و یک بخش فعالیت یا فراتر از آن را شامل می‌شود. بنابراین، باید بین

مدیران عالی با مدیران ارشد در بخش دولتی تفاوت قائل شد. مدیران عالی ویژگی‌های زیر را دارند:

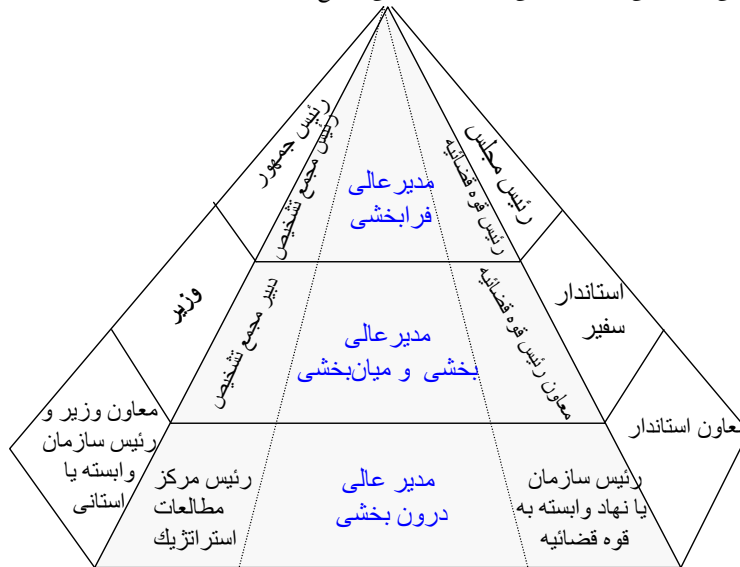
۱- مدیران سیاسی هستند و ملاحظات سیاسی در انتخاب آنها دخیل است. آنها ممکن است نماینده حزب پیروز در انتخابات باشند. بنابراین، با خلق ابتکاراتی، سعی می‌کنند برای تحقق وعده‌های حزبی خود تلاش کنند و به انتظارات مردم نیز تا حدودی پاسخ دهند؛

۲- حوزه تصمیم‌های آنها فراسازمانی است و به جای نگرش وظیفه‌ای، با دیدگاه بخشی و میان‌بخشی به اداره امور می‌پردازند؛ و

۳- در تصمیم‌گیری‌های خود، باید مسائل ملی و جهانی را مورد توجه قرار دهند. حوزه تأثیرگذاری تصمیم‌های مدیران عالی، فراتر از سازمان است، به طوری که تصمیم آنها در سطح منطقه، ملی یا جهانی بازتاب دارد.

### سطوح مدیران عالی

اگر بپذیریم که حوزه تصمیم‌گیری مدیران عالی بخشی، میان‌بخشی یا فرابخشی است، می‌توان سه نوع مدیران عالی را تشخیص داد. نخست، مدیران عالی درون‌بخشی که دامنه تصمیم‌گیری آنها به یک یا چند فعالیت در یک بخش، مانند بخش صنعتی یا اجتماعی در یکی از قوای سه‌گانه محدود می‌شود. مدیران عالی بخشی، که حوزه تصمیم‌گیری آنها، کل یک بخش مانند امور اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در سطح بعد، می‌توان از مدیران عالی میان‌بخشی سخن گفت که حوزه تصمیم‌گیری آنها، کل یک قوه (چند بخش) را پوشش می‌دهد، مانند رئیس قوه قضائیه. در بالاترین سطح، مدیران عالی فرابخشی هستند که حوزه تصمیم‌گیری آنها، کل حاکمیت را شامل می‌شود، مانند رئیس جمهور و مقام رهبری.



نمودار (۱): سطوح مدیران عالی

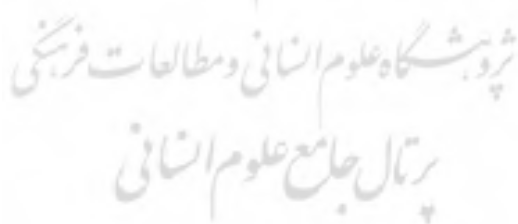
### نیازسنجی آموزشی

نیاز آموزشی، فاصله میان صلاحیت و شایستگی فرد در حال حاضر و سطح بالاتری از صلاحیت است که برای کارایی مؤثر وی ضروری است (ناولز، ۱۹۷۰: ۸۵). بنابراین، نیاز آموزشی مدیر را می‌توان فاصله یا شکاف بین وضع موجود و مطلوب در زمینه عملکرد و سایر الزام‌های شغلی وی تعریف کرد (کافمن، ۱۹۹۲). کلمه "نیاز" بیانگر فقدان چیزی است. بنابراین، منظور از نیاز آموزشی این است که مدیری فاقد دانش یا مهارت برای انجام رضایت‌بخش وظایف باشد (لائیرد، ۱۹۸۵). کلارک<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) نیاز آموزشی را در قالب معادله زیر تعریف می‌کند: "نیازهای آموزشی = عملکرد واقعی (فعلی) - عملکرد استاندارد (مطلوب)". بنابراین، با توجه به معادله مذکور، ارزیابی نیازهای آموزشی در طراحی یک برنامه بهبود و آموزش مدیریت، بسیار ضروری است.

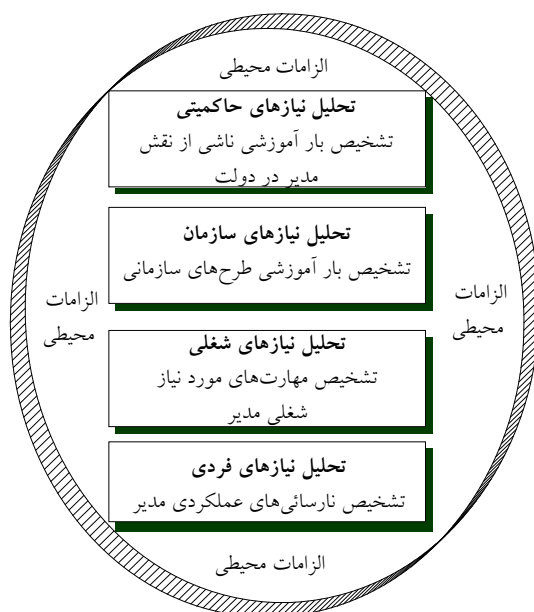
بررسی ادبیات نیازسنجی آموزشی (بویدل<sup>۲</sup>، ۱۹۷۹؛ و استنلی<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷) نشان می‌دهد که برای طراحی برنامه آموزش مدیران، ارزیابی نیازهای آموزشی باید بر تحلیل‌های سطوح سه‌گانه متکی باشد. از این رو، مدل سه‌وجهی نیازسنجی مک گهی و تایر<sup>۱</sup> (۱۹۶۱) هنوز یک چارچوب اصلی برای نیازسنجی آموزشی محسوب

1. Clark
2. Boddell
3. Stanlev

می‌شود. به اعتقاد آنها، نیازسنجی آموزشی سه سطح تحلیل را شامل می‌شود: تحلیل سازمانی، شغلی، و فرد. به طور کلی، ارزیابی مؤثر نیازها، مستلزم تحلیل هر سه سطح است، اما همان طور که مور و داتون<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) بیان می‌کنند، در این سه سطح تحلیل، انواع مختلفی از راهبردهای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. باید توجه کرد که کافمن و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) بین نیازسنجی و تحلیل نیازها تفاوت قائل شده‌اند. به اعتقاد آنها، در نیازسنجی شکاف بین نتایج فعلی و مطلوب تشخیص داده می‌شود، در حالی که در تحلیل نیازها، دلایل شکل‌گیری شکاف مورد توجه قرار می‌گیرد. هر چند بسیاری از افراد، این دو اصطلاح را به طور مترادف به کار می‌برند، اما بین آنها تمایز مفهومی وجود دارد. در ضمن، کافمن و گاورا<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) پیشنهاد می‌کنند که به مدل مک‌گهی و تایر، سطح برون‌داد کلان نیز باید اضافه شود. به اعتقاد آنها، این سطح، نتایج فعالیت‌های سازمانی را شامل می‌شود که برای سازمان‌های بخش دولتی بسیار مهم است. به عبارت دیگر، اگر به این مدل سطح دولت اضافه شود و الزام‌های آموزشی ناشی از تغییرات محیطی نیز مورد توجه قرار گیرد، مدل نسبتاً کاملی خواهد شد که می‌تواند در تشخیص نیازهای آموزشی مدیران بخش دولتی مفید باشد.



1. Moore
2. Dutton
3. Kaufmen & et. al
4. Govora



نمودار (۲): سطوح تبیین نیازهای آموزشی مدیران عالی در بخش دولتی

### روش پژوهش

باتوجه به مدل سطوح تبیین نیازهای آموزشی مدیران عالی در بخش دولتی، می‌توان پرسش‌های پژوهش را به شرح زیر بیان کرد: (۱) فعالیت‌های عمده مدیران عالی در بخش دولتی ایران کدام هستند؟؛ (۲) نیازهای آموزشی مدیران عالی در سطح حاکمیت کدام هستند؟؛ (۳) نیازهای آموزشی مدیران عالی در سطح بخشی و بین‌بخشی کدام هستند؟؛ (۴) نیازهای آموزشی مدیران عالی در سطح شغلی کدام هستند؟

پاسخگویی به پرسش‌های فوق، مستلزم انجام پژوهشی از نوع توصیفی-اکتشافی است. پژوهش توصیفی، مجموعه روش‌هایی را شامل می‌شود که هدف آن، توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. این نوع پژوهش، با چگونگی امور و نه چرایی آنها سروکار دارد. توصیف خوب، پایه و اساس نظریه معتبر است. پژوهش حاضر، از نوع توصیفی است، زیرا در آن چگونگی وضع موجود تبیین و گزارش می‌شود. این پژوهش از نوع اکتشافی نیز هست، یعنی در آن تلاش می‌شود نیازهای آموزشی مدیران عالی کشف شود تا مبنای طراحی دوره‌های آموزشی

مناسب قرار گیرد.

جامعه آماری در پژوهش حاضر، همه مدیران عالی در بخش دولتی ایران هستند. در این پژوهش، منظور از مدیر عالی، فردی است که در سطح بخشی، میان بخشی، یا فرابخشی فعالیت می‌کند و حوزه تصمیم آن، فراتر از سطح سازمان است. با این تعریف از مدیر عالی، مدیران مذکور، مقامات زیر را شامل می‌شوند که کلاً حدود ۸۵۶ نفر برآورد می‌گردند:

- رئیس جمهور
- رؤسای سه قوه و رئیس مجمع تشخیص مصلحت
- معاون اول رئیس جمهور، مدیران نهاد رهبری
- نواب رئیس مجلس شورای اسلامی، وزرا، معاونان رئیس جمهور، رئیس کل بانک مرکزی، دبیر شورای نگهبان
- دبیر هیأت دولت، استانداران، رئیس دفتر رئیس جمهور، معاونان قوه قضائیه، رئیس سازمان بازرسی کل کشور، رئیس کل دیوان محاسبات، سفرا، شهردار تهران، دبیر مجمع تشخیص مصلحت
- معاونان وزرا، معاونان سازمان‌های مستقل وابسته به ریاست جمهوری، رئیس دفتر معاون اول رئیس جمهور، رؤسای سازمان‌ها و مؤسسات دولتی درجه یک که بر اساس قانون تعیین می‌شوند، رئیس دفتر مجلس شورای اسلامی، رئیس دفتر قوه قضائیه، دبیر هیأت عالی گزینش، رئیس دفتر تشخیص مصلحت نظام، معاونین استاندار (حداکثر ۲ معاون).

حجم نمونه آماری، بر اساس جدول مورگان ۲۶۶ نفر به دست آمد که به طور تصادفی طبقه‌ای میان نهادها توزیع شده است. آمارهای جمعیت‌شناختی نشان می‌دهند که ۹۷/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان، مرد و فقط ۱/۴ درصد زن بودند. با توجه به فرهنگ غالب در ایران، دور از انتظار نیست که اکثر مدیران عالی، مرد باشند. بررسی وضعیت سنی پاسخ‌دهندگان نیز نشان می‌دهد که ۵۱/۴ درصد آنها در گروه سنی ۴۱-۵۰ ساله قرار می‌گیرند و از این رو، می‌توان گفت که درصد بسیار زیادی از مدیران عالی را افراد میانسال تشکیل می‌دهند. تحصیلات ۶۳/۹ درصد از پاسخ‌دهندگان در سطح کارشناسی‌ارشد و ۱۵/۳ درصد نیز در سطح کارشناسی است. نکته جالب این است که ۱۴ درصد آنها نیز مدرک دکتری دارند که



بهبود شاخص بلوغ فکری را در میان مدیران عالی کشور نشان می‌دهد. ۶۲/۵ درصد مدیران عالی از تجربه کاری ۲۰ سال به بالا برخوردار هستند که بیانگر خبرگی در رده مدیران سیاسی کشور است. در نهایت، مقایسه پاسخ‌دهندگان از نظر قومیت فرهنگی نشان می‌دهد که ۸۶/۱ درصد آنها فارس، ۵/۶ درصد آذری و ۲/۸ درصد نیز کرد هستند که در مقایسه با نسبت جمعیت این اقوام به کل جمعیت کشور، می‌توان گفت فارس‌ها بیشترین پست‌های مدیران عالی کشور را به خود اختصاص داده‌اند.

در پژوهش حاضر، برای شناسایی نیاز آموزشی مدیران عالی، از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شده است. برای تأمین روایی این پرسشنامه، ضمن استفاده از ادبیات پژوهش و تدوین شاخص‌های مبتنی بر یافته‌های سایر پژوهشگران و مصاحبه با خبرگان، از افراد صاحب‌نظر خواسته شد تا درباره محتوای پرسشنامه نظر دهند. برای سنجش اعتبار پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آن، ۰/۹۷۸ محاسبه شد که بیانگر اعتبار نسبتاً زیاد پرسشنامه است.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها به شکل توصیفی و تحلیلی موجب می‌شود جزئیات بیشتری از نیازهای مدیران عالی در پرتو تفاوت‌های فردی و کاری آنها روشن گردد. در ادامه، یافته‌های پژوهش بیان می‌شود.

#### ۱. فعالیت‌های عمده مدیران عالی

اصطلاح "مدیران عالی"، به آن دسته از مدیران بخش دولتی اطلاق می‌شود که به جای نگرش وظیفه‌ای، با دیدگاه چند - وظیفه‌ای به اداره امور سازمانی می‌پردازند و نفوذ زیادی دارند. تصمیم‌های مدیران عالی، جدید و مطابق با ساختار نوین هستند و با تأثیر گذاشتن بر کل یک یا چند بخش فعالیت، بهره‌مندی از اطلاعات تلخیص یافته، استفاده بیشتر از اطلاعات بیرون سازمان، و بر مبنای ارتباط با بیشتر افراد اتخاذ می‌شوند (ملاچ، ۱۹۹۴). مدیران عالی بیشتر وقت خود را در جلسه‌ها می‌گذرانند و بیشتر این جلسه‌ها، برای جمع‌آوری اطلاعات داخلی و خارجی برگزار می‌شوند.

نیازسنجی آموزشی مدیران عالی در بخش دولتی / فرج‌الله رهنورد

برای پاسخ به این پرسش که فعالیت‌های عمده مدیران عالی کدام هستند؟ بر اساس پژوهش‌های نظری، مبانی قانونی، و تجربه گروه پژوهش، پنجاه و پنج فعالیت عمده مشخص شد و میزان درگیری مدیران عالی با این فعالیت‌ها مورد پرسش قرار گرفت. با توجه به سطح معناداری مشاهده شده، فقط سی و نه فعالیت به جامعه تعمیم‌پذیر بود. این فعالیت‌ها در جدول (۱) بیان شده‌اند.

جدول (۱): فعالیت‌های عمده مدیران عالی در ایران

ردیف	فعالیت	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین
۱	مشارکت در تعیین خط‌مشی‌های دولت	۲/۷۳۴	۷۱	۰/۰۰۸	۲/۸۳۳۳
۲	پیش‌بینی آینده و جهت‌گیری مناسب	۷/۹۵۰	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۲۵۰۰
۳	بهبود مستمر و متناسب با تغییرات محیطی و پیشرفت دانش مدیریت	۸/۰۴۶	۷۰	۰/۰۰۰	۳/۲۲۵۴
۴	تعمیق حاکمیت اسلامی	۶/۶۱۹	۶۸	۰/۰۰۰	۳/۱۴۴۹
۵	رعایت اخلاق اسلامی	۷/۷۴۹	۷۰	۰/۰۰۰	۳/۴۰۸۵
۶	الزام عملی به قانون اساسی	۷/۸۷۲	۷۰	۰/۰۰۰	۳/۲۹۵۸
۷	تلاش به منظور تحقق دولت الکترونیکی	۴/۷۱۹	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۰۲۷۸
۸	ایفای نقش معمار سازمانی در حوزه فعالیت	۵/۷۲۱	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۰۶۹۴
۹	تأمین مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها	۶/۹۰۸	۷۰	۰/۰۰۰	۳/۱۱۲۷
۱۰	اطلاع‌رسانی به مردم	۴/۸۹۸	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۰۵۵۶
۱۱	انجام فعالیت‌های لازم برای تأمین رضایت مشتریان	۶/۳۵۰	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۲۶۳۹
۱۲	توجه به کیفیت در عرضه خدمات و محصولات	۵/۵۷۶	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۱۹۴۴
۱۳	مسئولیت اجرای قوانین موضوعه مرتبط	۹/۲۱۸	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۳۶۱۱
۱۴	وضع آیین‌نامه‌ها و صدور بخشنامه‌ها در حدود وظایف	۲/۵۶۶	۷۰	۰/۰۱۲	۲/۸۰۲۸
۱۵	نظارت بر حسن اجرای قوانین در حوزه مسئولیت	۹/۹۱۲	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۳۸۸۹
۱۶	تدوین راهبردهای بخش فعالیت با رعایت اصل حفظ منافع ملی و ارزش‌های اسلامی	۳/۶۱۲	۷۱	۰/۰۰۱	۲/۹۳۰۶
۱۷	تلاش برای ایجاد فرهنگ بهره‌وری در حوزه فعالیت	۱۰/۱۶۲	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۳۸۸۹
۱۸	طراحی و استقرار سیستم‌های مورد نیاز در بخش فعالیت	۸/۵۳۲	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۲۵۰۰
۱۹	طراحی و استقرار ساختارهای متناسب با ویژگی‌های عصر اطلاعات	۸/۸۹۷	۷۰	۰/۰۰۰	۳/۲۸۱۷

ادامه جدول (۱): فعالیت‌های عمده مدیران عالی در ایران

نیازسنجی آموزشی مدیران عالی در بخش دولتی / فرج‌الله رهنورد

ردیف	فعالیت	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین
۲۰	ایجاد انگیزه در کارکنان برای تلاش بیشتر و هدایت آنها در مسیر تحقق اهداف	۱۳/۴۲۹	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۵۲۷۸
۲۱	تلاش برای بهبود منابع انسانی	۱۲/۲۱۸	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۴۳۰۶
۲۲	یکپارچه و هماهنگ کردن فعالیت‌ها	۱۳/۲۳۸	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۵۱۳۹
۲۳	تحلیل وضعی به منظور شناخت فرصت‌ها، تهدیدها، قوت و ضعف‌ها	۹/۵۴۸	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۳۱۹۴
۲۴	پیش‌بینی رویدادها و متغیرهای وضعی	۶/۷۴۱	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۱۲۵۰
۲۵	مشارکت در تعریف جهت راهبردی مجموعه‌های تحت نظر	۸/۱۶۶	۷۰	۰/۰۰۰	۳/۲۶۷۶
۲۶	تدوین راهبردها و خط‌مشی‌های مرتبط	۹/۷۲۴	۷۰	۰/۰۰۰	۳/۳۸۰۳
۲۷	تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و بودجه‌ریزی سالانه بخش	۶/۳۳۷	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۲۳۶۱
۲۸	مشارکت در تشخیص و طبقه‌بندی وظایف اساسی برای تحقق اهداف	۸/۷۹۸	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۲۲۲۲
۲۹	ایجاد ارتباط و هماهنگی بین مجموعه‌های تحت پوشش	۸/۱۶۰	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۲۷۷۸
۳۰	آموزش و بهبود نیروی انسانی	۴/۰۶۸	۷۱	۰/۰۰۰	۲/۹۸۶۱
۳۱	انتصاب افراد به پست‌های سازمانی	۳/۸۶۰	۷۱	۰/۰۰۰	۲/۹۴۴۴
۳۲	ارزشیابی عملکرد کارکنان	۶/۲۱۹	۷۰	۰/۰۰۰	۳/۰۵۶۳
۳۳	ایجاد فضای مناسب برای شکوفایی خلاقیت افراد	۱۰/۵۳۳	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۳۳۳۳
۳۴	ایجاد عوامل مشوق در محیط کار	۹/۱۹۰	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۳۰۵۶
۳۵	تأمین مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها	۹/۱۶۴	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۲۳۶۱
۳۶	تلاش برای بهبود عملکرد سازمانی و کارکنان	۱۲/۰۱۰	۷۰	۰/۰۰۰	۳/۴۲۲۵
۳۷	تعیین مقیاس‌ها و معیارهای عملکرد	۶/۹۸۶	۷۱	۰/۰۰۰	۳/۱۱۱۱
۳۸	بازرسی عملیاتی و تهیه و تنظیم گزارش‌ها	۴/۲۰۰	۷۱	۰/۰۰۰	۲/۹۵۸۳
۳۹	تصحیح انحراف از معیارها، طرح‌ها و برنامه‌ها	۴/۶۰۴	۷۱	۰/۰۰۰	۲/۹۸۶۱

منبع: یافته‌های محقق

همان‌طور که در جدول شماره (۱) مشاهده می‌شود، مدیران عالی نمونه آماری بر انجام ۳۸ فعالیت عمده تأکید کرده‌اند که با توجه به سطح معناداری در فاصله اطمینان ۹۵ درصد، همگی آنها به جامعه تعمیم‌پذیر هستند. با توجه به اینکه نظر مدیران در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت<sup>۱</sup> مورد سنجش قرار گرفته است، میانگین محاسبه شده برای هر فعالیت نشان می‌دهد که بیشتر وقت (۳/۵۲) مدیران برای

۱. در مقیاس لیکرت، صفر معرف اصلاً و چهار معرف خیلی زیاد است.

هدایت زیردستان به منظور "دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده" و کمترین وقت آنها، با میانگین ۲/۸۰ برای "وضع آیین‌نامه‌ها و صدور بخشنامه‌ها" صرف می‌شود. برای طبقه‌بندی فعالیت‌های عمده مدیران عالی، از تحلیل خوشه‌ای استفاده شد که فعالیت‌های عمده مدیران بر مبنای شباهت بین آنها به شرح زیر طبقه‌بندی شد:

#### ۱. هدایت و رهبری:

- ایجاد انگیزه در کارکنان برای تلاش بیشتر و هدایت آنها در مسیر تحقق اهداف
- تلاش برای بهبود منابع انسانی
- یکپارچه و هماهنگ کردن فعالیت‌ها
- آموزش و بهبود نیروی انسانی
- ایجاد فضای مناسب برای شکوفایی خلاقیت افراد
- ایجاد عوامل مشوق در محیط کار
- تأمین مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها
- مسئولیت اجرای قوانین موضوعه مرتبط

#### ۲. تحلیل محیطی و جهت‌گیری راهبردی:

- تحلیل محیط داخلی و خارجی به منظور شناخت فرصت‌ها/ تهدیدها، قوت و ضعف‌ها
- پیش‌بینی رویدادها و متغیرهای وضعی
- مشارکت در تعریف جهت راهبردی مجموعه‌های تحت نظر
- تدوین راهبردها و خط‌مشی‌های مرتبط
- تدوین راهبردهای بخش فعالیت با رعایت اصل حفظ منافع ملی و ارزش‌های اسلامی

#### ۳. آینده‌نگری و تعمیق حاکمیت اسلامی:

- مشارکت در تعیین خط‌مشی‌های دولت
- پیش‌بینی آینده و جهت‌گیری مناسب
- بهبود مستمر و متناسب با تغییرات محیطی و پیشرفت دانش مدیریت
- تعمیق حاکمیت اسلامی
- رعایت اخلاق اسلامی

- الزام عملی به قانون اساسی

#### ۴. معماری سازمانی و مشارکت جویی:

- تلاش برای تحقق دولت الکترونیکی
- ایفای نقش معمار سازمانی در حوزه فعالیت
- تأمین مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها

#### ۵. برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت:

- تصحیح انحراف از معیارها، طرح‌ها و برنامه‌ها
- بازرسی عملیات، تهیه و تنظیم گزارش‌ها
- تعیین مقیاس‌ها و معیارهای عملکرد
- مشارکت در تشخیص و طبقه‌بندی وظایف اساسی برای تحقق اهداف
- تدوین برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، بودجه‌ریزی سالانه بخشی
- ایجاد ارتباط و هماهنگی بین مجموعه‌های تحت پوشش
- اطلاع‌رسانی به مردم
- انجام فعالیت‌های لازم برای تأمین مشارکت مشتریان
- توجه به کیفیت در عرضه خدمات و محصولات
- وضع آیین‌نامه‌ها و صدور بخشنامه‌ها
- نظارت بر اجرای صحیح قوانین
- تلاش برای ایجاد فرهنگ بهره‌وری
- طراحی و استقرار نظام‌های مورد نیاز در بخش فعالیت
- طراحی و استقرار ساختارهای متناسب با ویژگی‌های عصر اطلاعات.

#### ۲. نیازهای آموزشی مدیران عالی در سطح حاکمیت

مدیران عالی به عنوان عضوی از حاکمیت، موظف به انجام وظایفی هستند که به دانش و مهارت خاصی نیاز دارد. درجه نیاز مدیران عالی ج.ا.ا. به این مهارت‌ها و اولویت آنها در جدول شماره (۲) بیان شده است.

جدول (۲): دانش/ مهارت‌های مورد نیاز مدیران عالی در سطح حاکمیت

کد	دانش / مهارت مورد نیاز	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین (درجه نیاز)	میانگین (اولویت نیاز)
G1	اخلاق در مدیریت دولتی	۱۳/۳۱۱	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۷۰۱۵	۴/۱۴۴۹
G2	فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی	۱۱/۸۶۹	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۵۶۰۶	۳/۹۵۷۱
G3	مذاکرات بین‌المللی	-۰/۵۹۰	۶۴	۰/۵۵۷	۲/۴۰۰۰	۲/۸۹۸۶
G4	تحلیل محیط ملی و بین‌المللی	۳/۹۷۷	۶۷	۰/۰۰۰	۳/۰۰۰۰	۳/۵۳۶۲
G5	مدیریت تغییر راهبردی	۶/۹۵۰	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۳۴۳۳	۳/۹۴۲۰
G6	مدیریت مشارکتی فراگیر	۹/۵۸۵	۶۷	۰/۰۰۰	۳/۷۰۵۹	۳/۸۱۱۶
G7	مدیریت توسعه	۸/۷۹۹	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۵۷۵۸	۳/۶۲۶۹
G8	آینده‌پژوهی	۶/۰۴۸	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۲۵۳۷	۴/۱۷۱۴
G9	مدیریت دانش و یادگیری سازمانی	۷/۶۴۶	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۳۷۳۱	۴/۰۷۱۴
G10	حاکمیت خوب	۹/۴۷۲	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۵۵۲۲	۳/۹۴۲۹
G11	دولت الکترونیکی	۵/۱۰۹	۶۳	۰/۰۰۰	۳/۲۰۳۱	۴/۱۰۶۱
G12	اقتصاد سیاسی	۲/۶۵۲	۶۶	۰/۰۰۱	۲/۸۸۰۶	۳/۵۹۱۵
G13	مدیریت بحران	۴/۶۷۷	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۱۶۶۷	۳/۸۸۵۷
G14	معماری سازمان دولت	۲/۹۹۴	۶۵	۰/۰۰۴	۲/۸۹۳۹	۳/۵۵۸۸
G15	مدیریت زیست‌محیطی	۸۱۲-	۶۵	۰/۰۴۲	۲/۳۷۸۸	۲/۹۷۱۴
G16	مدیریت راهبردی منابع اطلاعاتی	۲/۹۶۴	۶۵	۰/۰۰۴	۲/۹۵۴۵	۴/۰۸۸۲
G17	حقوق اساسی	۳/۶۹۹	۶۴	۰/۰۰۰	۳/۰۰۰۰	۳/۴۷۸۳
G18	مطالعه تطبیقی نظام‌های اداری	۲/۹۶۷	۶۴	۰/۰۰۴	۲/۸۶۱۵	۳/۶۲۳۲
G19	جهانی شدن	۳/۳۴۳	۶۷	۰/۰۰۱	۲/۸۹۷۱	۳/۹۸۵۷

منبع: یافته‌های محقق

همان‌طور که در جدول شماره (۲) ملاحظه می‌شود، به جز مهارت "مذاکرات بین‌المللی"، سایر مهارت‌های هجده‌گانه، به جامعه تعمیم‌پذیر هستند. به عبارت دیگر، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که مدیران عالی نظام جمهوری اسلامی ایران به این مهارت‌ها نیاز دارند. اولویت نیاز به این مهارت‌ها با توجه به یافته‌های پژوهش جالب است. مهارت "آینده‌پژوهی" با میانگین ۴/۱۷، در مقیاس ۶ درجه‌ای

لیکرت نشان می‌دهد که مدیران عالی نیاز خود را به این مهارت "زیاد" ارزیابی کرده‌اند، در حالی که مهارت "مذاکرات بین‌المللی" با میانگین ۲/۸۹ در پایین‌ترین سطح قرار دارد. شاید یک دلیل آن، درگیری عملی مدیران با فعالیت‌های سطح ملی و کانالیزه شدن مذاکرات بین‌المللی از طریق نهادهای خاص است. از دیدگاه مدیران عالی، پنج مهارت اولویت‌دار در سطح حاکمیت عبارت‌اند از:

۱. آینده‌پژوهی (۴/۱۷)
۲. اخلاق در مدیریت (۴/۱۴)
۳. دولت الکترونیکی (۴/۱۰)
۴. مدیریت راهبردی منابع اطلاعاتی (۴/۰۸)
۵. مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (۴/۰۷)

نیازهای آموزشی مدیران با استفاده از تحلیل خوشه‌ای به پنج گروه (نمودار ۳) مشخص به شرح زیر تفکیک‌پذیر است. در طراحی دوره‌های آموزشی می‌توان از این گروه بندی در نام‌گذاری گروه پودمان‌های آموزشی استفاده کرد.

گروه ۱:

- آینده‌پژوهی
- مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- معماری سازمان دولت
- مدیریت زیست‌محیطی
- مدیریت راهبردی منابع اطلاعاتی
- جهانی شدن

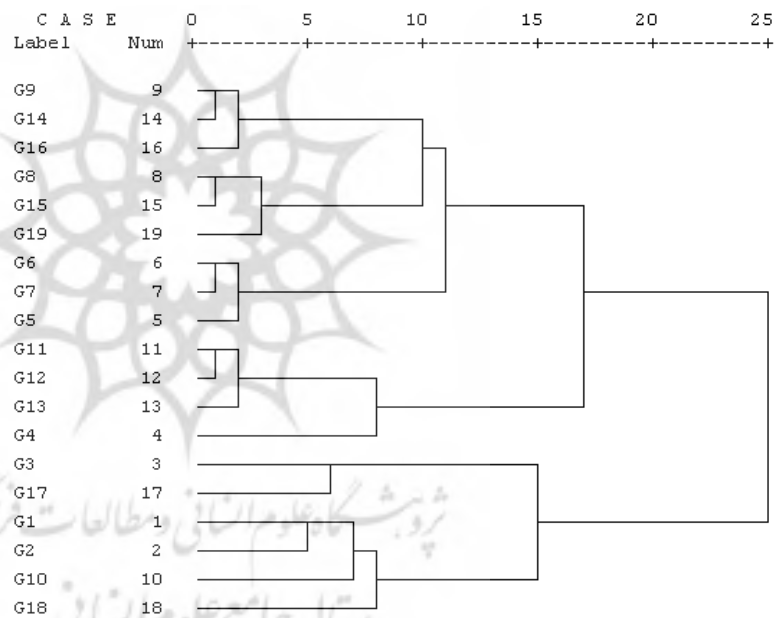
گروه ۲:

- مدیریت تغییر راهبردی
- مدیریت مشارکتی فراگیر
- مدیریت توسعه

گروه ۳:

- تحلیل محیط ملی و بین‌المللی

- دولت الکترونیکی
  - اقتصاد سیاسی
  - مدیریت بحران
- گروه ۴:
- مذاکرات بین‌المللی
  - حقوق اساسی
- گروه ۵:
- اخلاق در مدیریت دولتی
  - فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی
  - حاکمیت خوب
  - جهانی شدن



نمودار (۳): طبقه‌بندی نیازهای آموزشی مدیران عالی در سطح حاکمیت



#### ۴. نیازهای آموزشی مدیران عالی در سطح بخشی

مدیران عالی به عنوان تصمیم‌گیرندگان اصلی در یک یا چند بخش از فعالیت‌های دولت، به دانش و مهارت‌هایی نیاز دارند تا بتوانند در مدیریت بخشی یا میان‌بخشی موفق عمل شوند. نیازهای آموزشی مدیران عالی در سطح بخشی یا میان‌بخشی در جدول (۳) بیان شده است.

جدول (۳): دانش / مهارت‌های مورد نیاز مدیران عالی در سطح بخشی

کد	دانش / مهارت مورد نیاز	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین (درجه نیاز)	میانگین (اولویت نیاز)
S1	راهبرد بخشی و میان‌بخشی	۵/۸۰۸	۶۷	۰/۰۰۰	۳/۱۹۱۲	۴/۰۲۸۶
S2	سازماندهی بخشی	۶/۶۳۸	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۲۸۳۶	۳/۹۷۰۶
S3	مدیریت راهبردی منابع انسانی	۶/۸۹۴	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۳۴۸۵	۳/۹۱۰۴
S4	منشور شهروندی	۴/۹۸۰	۶۴	۰/۰۰۰	۳/۱۶۹۲	۳/۴۷۸۳
S5	مدیریت دولتی نوین	۲/۴۴۴	۶۵	۰/۰۱۷	۲/۸۷۸۸	۳/۹۴۲۹
S6	مدیریت زمان	۸/۱۶۲	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۴۰۳۰	۴/۲۸۹۹
S7	مدیریت برون‌سپاری	۵/۶۳۳	۶۳	۰/۰۰۰	۳/۲۶۵۶	۳/۸۵۲۹
S8	مدیریت عملکرد	۶/۴۱۵	۶۴	۰/۰۰۰	۳/۲۷۶۹	۳/۸۹۸۶
S9	حل مسئله و خلاقیت	۵/۶۳۰	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۲۲۷۳	۴/۰۲۹۴
S10	مدیریت مذاکرات سازمانی	۶/۸۹۴	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۳۴۸۵	۳/۸۰۰۰
S11	ارزشیابی و ممیزی برنامه	۴/۳۷۹	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۱۰۴۵	۳/۸۱۱۶
S12	مدیریت فرهنگ سازمانی	۶/۰۸۷	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۱۸۱۸	۳/۷۰۵۹
S13	تفکر کل‌گرا	۸/۶۴۲	۶۷	۰/۰۰۰	۳/۵۰۰۰	۴/۱۰۰۰
S14	مدیریت آمایش سرزمین	۱/۳۶۴	۶۶	۰/۱۷۷	۲/۸۳۱۳	۳/۳۳۸۰
S15	مدیریت کارآفرینی	۴/۳۴۴	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۰۸۹۶	۳/۸۶۹۶

منبع: یافته‌های محقق

همان‌طور که در جدول شماره (۳) بیان شده است، به جز مهارت "مدیریت آمایش سرزمین"، بقیه مهارت‌های سطح بخشی، به جامعه تصمیم‌پذیر هستند. یعنی در سطح ۰/۰۵، مدیران برای ایفای نقش مؤثر و کارآمد در سطح بخشی یا میان بخشی، به مهارت‌های چهارده‌گانه جدول شماره (۴) نیاز دارند. مهارت "مدیریت

زمان " با میانگین ۳/۴۰، بیانگر بیشترین نیاز و مهارت "مدیریت دولتی نوین" با میانگین ۲/۸۷ نیز بیانگر کمترین نیاز در سطح بخشی است. اولویت‌بندی مهارت های مذکور نشان می‌دهد که از نظر مدیران عالی، مهارت "مدیریت زمان" بیشترین اولویت و مهارت "مدیریت آمایش سرزمین" کمترین اولویت را دارد. تحلیل خوشه‌ای مهارت‌های مورد نیاز مدیران عالی در سطح بخشی نشان می‌دهد که این مهارت‌ها را می‌توان به پنج گروه (نمودار ۴) به شرح زیر طبقه‌بندی کرد:

گروه ۱:

- مدیریت برون سپاری
- مدیریت عملکرد
- حل مسئله و خلاقیت
- مدیریت فرهنگ سازمانی
- مدیریت کارآفرینی

گروه ۲:

- مدیریت دولتی نوین
- مدیریت زمان

گروه ۳:

- مدیریت فرهنگ سازمانی
- تفکر کل‌گرا

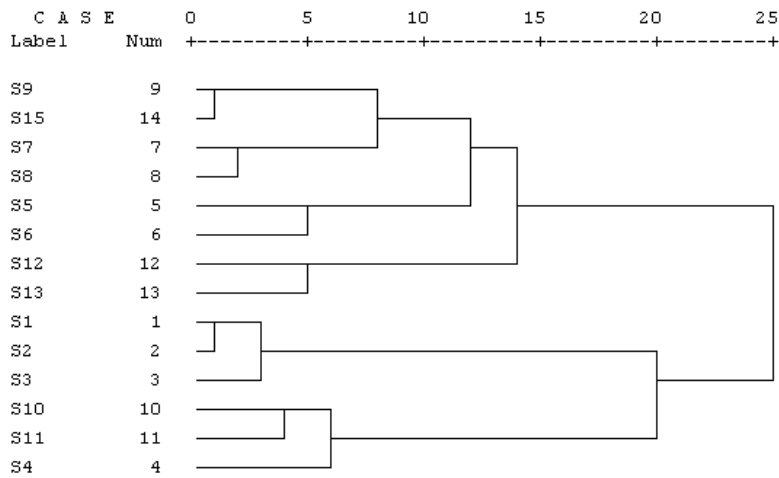
گروه ۴:

- راهبرد بخشی و میان‌بخشی
- سازماندهی بخشی
- مدیریت راهبردی منابع انسانی

گروه ۵:

- منشور شهروندی
- مدیریت مذاکرات سازمانی
- ارزشیابی و ممیزی برنامه

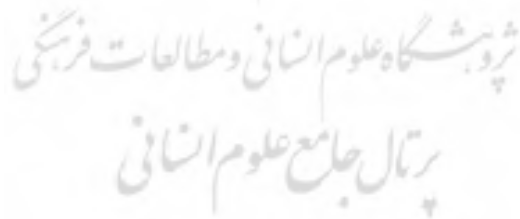




نمودار (۴): طبقه‌بندی نیازهای آموزشی مدیران عالی در سطح بخشی

#### ۵. نیازهای آموزشی مدیران عالی در سطح شغلی

مدیران عالی در انجام وظایف شغلی خود نیز به دانش و مهارت‌هایی نیاز دارند که در صورت عدم تسلط بر آنها ناچار خواهند بود بر مبنای نظرهای شخصی عمل کنند یا در انجام وظایف شغلی خود به دیگران وابسته باشند. نیازهای آموزشی مدیران عالی در جدول (۴) بیان شده است.



جدول (۴): دانش/ مهارت‌های مورد نیاز مدیران عالی در سطح شغلی

کد	دانش/ مهارت مورد نیاز	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	میانگین (درجه نیاز)	میانگین (اولویت نیاز)
J1	مدیریت ارزش	۳/۲۲۳	۶۵	۰/۰۰۲	۲/۹۳۹۴	۳/۹۲۷۵
J2	مدیریت مالی	۲/۳۴۷	۶۷	۰/۰۲۲	۲/۸۶۷۶	۳/۳۱۴۳
J3	مدیریت کیفیت راهبردی	۳/۷۷۶	۶۶	۰/۰۰۰	۲/۹۸۵۱	۳/۶۶۶۷
J4	مدیریت بهینه قراردادهای	۱/۵۴۵	۶۶	۰/۱۲۷	۲/۸۳۱۳	۳/۲۱۱۳
J5	حسابداری مدیریتی	۰/۹۸۹	۶۶	۰/۳۲۶	۲/۶۵۶۷	۳/۱۱۴۳
J6	مدیریت پژوهش و توسعه	۴/۲۲۳	۶۷	۰/۰۰۰	۳/۰۵۸۸	۳/۷۵۷۱
J7	مدیریت استرس	۲/۹۰۰	۶۶	۰/۰۰۵	۲/۸۹۵۵	۳/۸۴۲۹
J8	مدیریت روابط کار	۲/۵۳۲	۶۷	۰/۰۱۴	۲/۸۵۲۹	۳/۲۰۸۳
J9	مدیریت روابط عمومی	۴/۱۴۵	۶۶	۰/۰۰۰	۳/۰۸۹۶	۳/۴۵۰۷
J10	اقتصاد مدیریت	۲/۵۰۴	۶۲	۰/۰۱۵	۲/۸۸۸۹	۳/۳۶۹۲
J11	مدیریت راهبردی	۵/۹۹۰	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۲۵۷۶	۳/۸۶۷۶
J12	مدیریت مخاطره	۲/۵۷۲	۶۵	۰/۰۱۲	۲/۸۷۸۸	۳/۶۵۲۲
J13	مدیریت تعارض	۲/۰۱۶	۶۳	۰/۰۴۸	۲/۷۵۰۰	۳/۴۰۳۰
J14	مدیریت سلامت اداری	۴/۶۷۰	۶۴	۰/۰۰۰	۳/۱۳۸۵	۳/۶۶۶۷
J15	مدیریت رفتار سازمانی	۱۰/۰۳۶	۶۴	۰/۰۰۰	۳/۶۱۵۴	۳/۶۳۷۷
J16	مدیریت طرح	۶/۲۵۰	۶۵	۰/۰۰۰	۳/۳۹۳۹	۳/۵۰۰۰

منبع: یافته‌های محقق

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، به جز دو مهارت "مدیریت بهینه قراردادهای" و "حسابداری مدیریتی"، بقیه مهارت‌ها در فاصله اطمینان ۹۵ درصد، به جامعه تعمیم‌پذیر هستند. مدیریت رفتار سازمانی با میانگین ۳/۶۱، بیانگر بیشترین نیاز آموزشی مدیران عالی در سطح شغلی است، در حالی که مهارت "مدیریت تعارض" با میانگین ۲/۷۵، بیانگر کمترین نیاز آموزشی است. آخرین ستون جدول (۴) بیانگر اولویت است که مدیران عالی برای کسب این مهارت‌ها قائل می‌شوند. بر اساس یافته‌های پژوهش، پنج مهارت اولویت‌دار از نظر پاسخ‌دهندگان عبارت‌اند از:

۱. مدیریت ارزش
  ۲. مدیریت راهبردی
  ۳. مدیریت استرس
  ۴. مدیریت پژوهش و توسعه
  ۵. مدیریت کیفیت راهبردی
- طبقه‌بندی مهارت‌های مورد نیاز مدیران عالی در سطح شغلی بر حسب شباهت ها و تفاوت‌ها (نمودار ۵) نیز نشان می‌دهد که این مهارت‌ها را می‌توان به چهار گروه زیر طبقه‌بندی کرد:

گروه ۱:

- مدیریت ارزش
- مدیریت استرس
- مدیریت روابط کار
- مدیریت روابط عمومی
- مدیریت مخاطره

گروه ۲:

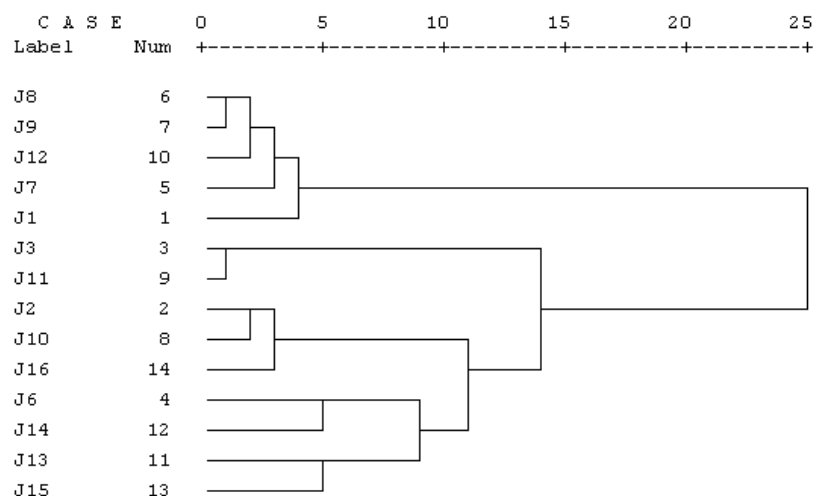
- مدیریت کیفیت راهبردی
- مدیریت راهبردی

گروه ۳:

- مدیریت مالی
- اقتصاد مدیریت
- مدیریت طرح

گروه ۴:

- مدیریت پژوهش و توسعه
- مدیریت تعارض
- مدیریت سلامت اداری
- مدیریت رفتار سازمانی



نمودار (۵): طبقه‌بندی نیازهای آموزشی مدیران عالی در سطح شغلی

### نتیجه‌گیری

بهبود فرایند یادگیری برای گذار از دانش بنیادی به مهارت‌های تحلیل پیچیده، یکی از مباحث مهم در یادگیری است و نویسندگان مختلفی در رشته آموزش و روانشناسی، این فرایند را مورد بررسی قرار داده‌اند (مارزانو و همکاران، ۱۹۸۸؛ فینک، ۲۰۰۳؛ بلوم و همکاران، ۱۹۷۱). از این رو، کارایی و اثربخشی مدیران عالی منوط به بهبود مستمر دانش، گرایش و مهارت آنان است. کم‌توجهی به این نیاز مهم، مدیران دولتی را در مقابل تغییرات محیطی آسیب‌پذیر می‌کند. به همه مدیران از جمله مدیران عالی باید آموزش‌های مناسبی داده شود تا به بینش، دانش، و مهارت‌های مورد نیاز برای اداره امور عمومی دست یابند. طراحی نظام آموزشی مناسب نیز منوط به نیازسنجی آموزشی مدیران است. هدف اصلی نیازسنجی آموزشی نیز کنکاش و در نهایت، تشخیص مسئله یا زمینه‌های مسئله‌ساز با توجه به عملکرد انسانی و بهبود مهارت‌ها است (مک‌کله‌لند، ۱۹۹۳).

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهند که مدیران عالی بیشتر به انجام فعالیت‌های پنج‌گانه زیر می‌پردازند: (۱) تحلیل محیطی و جهت‌گیری راهبردی؛ (۲) آینده‌نگری و تعمیق حاکمیت اسلامی؛ (۳) معماری سازمانی و تأمین مشارکت

ذینفعان؛ ۴) برنامه‌ریزی، سازماندهی، و نظارت؛ و ۵) هدایت و رهبری مجموعه تحت نظر. تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیران عالی بخش دولتی ایران در انجام فعالیت‌های مذکور در سطوح شغلی، بخشی، و حاکمیتی به دانش / مهارت‌هایی مانند تحلیل محیط، آینده‌پژوهی، مدیریت راهبردی، و خط‌مشی‌گذاری عمومی نیاز دارند که بدون آنها، ناچار خواهند بود در فرایند تصمیم‌گیری به مشاوران خود اتکا کنند یا بر اساس نظرهای شخصی خود عمل نمایند.

باتوجه به یافته‌های مذکور، طراحی نظام آموزشی مدیران به عنوان خرده‌نظامی در اداره موفق امور عمومی، یک ضرورت راهبردی است. انتظار می‌رود افرادی که به تدوین خط‌مشی می‌پردازند، از طریق طراحی نظام آموزشی مدیران، بستر مناسبی را برای انجام صحیح فعالیت‌ها ایجاد کنند. معماری نظام آموزشی، شامل ایجاد و مدیریت مستمر چارچوبی برای "نظام آموزشی آینده" است. این چارچوب، دگرگونی بنیادی و مستمر را در دولت هدایت می‌کند و توجه پیوسته به نیازسنجی، طراحی، اجرا، و ارزیابی را در آموزش مدیران عالی ضروری می‌سازد. در طراحی نظام آموزشی، هدف ایجاد نظامی است که ارزش‌پایداری را برای مدیران فعلی و آتی بخش دولتی فراهم کند و به طور همزمان، به مطلوب کردن آنها بپردازد (سیلورمن، ۱۹۹۷).

نظام آموزشی موجود، به طور ناخودآگاه با روش مخاطره‌آمیزی در نظام مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است. به عبارت دیگر، ابتکارات آموزشی از نظر اهداف و اولویت‌ها با سایر زیرنظام‌های مدیریت منابع انسانی مانند انتصاب، ارزشیابی عملکرد، و تشویق در تضاد قرار گرفته است. ناسازگاری بین آنها موجب می‌شود جهت‌گیری نظام آموزشی مدیران بخش دولتی، مبهم جلوه کند و در واقع مانند آن است که تکه‌های مختلفی از یک جدول معما برای یافتن شکل کلی کنار هم قرار می‌گیرند، اما در عمل ملاحظه می‌شود قطعاتی که در اختیار است، به جداول معمای مختلف تعلق دارند. علاوه بر این، ابتکارات بهبود آموزشی که با چهره‌هایی مانند آموزش‌های آماده‌سازی، نوآموزی، بهبود مدیریت، و پودمانی ظاهر می‌شوند، بر خلاف پیش‌بینی‌های اولیه چندان موفق نبودند، زیرا اصل یکپارچه‌سازی برای سازگاری این برنامه‌های آموزشی و جهت‌گیری‌های راهبردی دولت‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین، مؤسسه متولی آموزش‌های مدیران

بخش دولتی باید در نقش معمار نظام آموزشی ظاهر شود و "نقشه" نظام آموزشی مطلوب را بر مبنای نیازسنجی آموزشی مدیران ترسیم کند و با در نظر گرفتن اصل یکپارچه‌سازی، برنامه‌های گذار از وضع موجود به وضع مطلوب را تدوین و اجرا کند.

## منابع

- Ahmed ,M .U.(2000). Organizational and Training Needs Assessment of Tangail Pourashava .Bangladesh ,Institute for Housing and Urban Development Studies.
- Analoui ,F.(1995). Management Skills and Senior ,International Journal of Public Sector Management,68-52, (3)8.
- Asian Development Bank (2005). Training Needs Analysis Report.
- Bloom ,B .S ,Hastings ,J .T & ,Madaus ,G .F.(1971). Handbook on Formative and Summative Education of Student learning .N .Y .McGraw Hill.
- Boydell ,T .H.(1979). A Guide to the Identification of Training Needs .British Association for Commercial and Industrial Education .London. 6-4.
- Clark ,R.(1992). Human Resources Management .Sydney :McGraw-Hill Co.
- Denhardt ,R.B.(1992). The Future of Public Administration .Public Administration & Management :An Interactive Journal, 292-279, (2)4.
- Fink ,I .D.(2003). Creating Significant Learning Experiences :An Integrated Approach to Designing College Courses .San Francisco :Jossey-Bass.
- Government of South Australia (2005). Executive Leadership Competency Framework .Adelaide :Office for the Commissioner for Public Employment.
- Kaufman ,R .Rojas ,A .M & ,Mayer ,H.(1993). Needs Assessment :A user's Guide , Englewood ,Cliffs .NJ :Educational Technologies Publications.
- Kaufman ,R & ,Govora ,M .J.(1993). Needs Assessment and Problem Solving :A Critical Approach of a Critical Appraisal .Performance Improvement Quarterly ,98-87,6.
- Kaufman ,R.(1992). Strategic planning plus :An organizational guide .Newbury Park , CA :Sage.
- Kirkpatrick ,D .L & .Kirkpatrick ,J .D.(2006). Evaluating Training Programs .San Fransisco :Berrett-Koehler Publishers ,Inc.
- Knowles ,M .S.(1970). The Modern Practice of Adult Education .N .Y .:Association Press.
- Laird ,D.(1995). Approaches to Training and Development .Massachusetts :Addison-wesley Publishing Company.
- Mallach ,E .G.(1994). Understanding Decision Support Systems and Expert Systems . Boston :Irwin.
- Marzano ,R .J ,Brandt ,R .S ,Hughes ,C .S ,Jones ,B .F ,Presseisen ,B .Z ,Rankin , S .C & ,Subor ,C.(1988). Thinking Processes In Alexandria .Dimensions of thinking :A Framework for Curriculum and Instruction .VA :Association for Supervision and Curriculum Development.



- McClelland, S. B. (1993). Training Needs Assessment :An Open-Systems Application .  
Journal of European Industrial Training. 17-12,(1)17.
- McGehee ,W & .Thayer ,P .W.(1961). Training in Business and Industry .N.Y .:  
Wiley.
- Moore ,M .I & .Dutton ,P.(1978). Training Needs Analysis : :Review and critique .  
Academy of Management Review, 545-532,3.
- Morris ,J.(1971). Management development and development management .Personnel  
Review, 41-30,1.
- Nadler ,L & .Wiggs .D .G.(1986). Managing Human Resource Development .Jossey-  
Bass .San Francisco .CA.
- Sheton ,C .K & .Darling ,J .R.(2002). The quantum skills model in management :a  
new paradigm to enhance effective leadership .Leadership & Organization  
Development Journal. 273-264,(6)22.
- Silverman ,L .L.(1997). Organizational Architecture :A Framework for Successful  
Transformation .Partners for Progress.
- Stanley ,L .A.(1987). Guide to Training Need Assessment (2ned.), (The International  
Centre for Public Enterprises in Developing Countries .Ljubliana, 30-27.
- Worrall ,L & .Cooper ,C.(2001). Management skills development :a perspective on  
current issues and setting the future agenda .Leadership & Organization  
Development Journal. 39-34,(1)22.

