



توسعه مدیران در بخش دولتی «با تأکید بر آموزش و یادگیری مبتنی بر راهبرد سازمان»

مقدمه

یکی از آرمانهای بزرگ سازمانها و مؤسسات دولتی و غیردولتی تربیت مدیران با چشم‌انداز عالی، آینده‌نگر، توسعه‌گرا، الگوپرداز و خالق ارزشهای برتر سازمانی با توانایی یادگیری بالا به‌همراه ویژگیهای ارتباطی و رفتاری و ادراکی است، به تعبیری دیگر سازمان توسعه‌یافته مستلزم مدیران توسعه‌یافته، و مدیران توسعه‌یافته مستلزم نظام آموزشی با الگوهای یادگیری مبتنی بر راهبردهای سازمان است که با معیارهای مطلوب در محیط کار و سازمان و در قالب استانداردهای توسعه‌گر منابع انسانی به‌صورت مدون طراحی و اجرا شود. رویکرد برنامه تحول و احکام توصیه‌های برنامه سوم توسعه در قالب هفت برنامه و به‌طور خاص در محور پنجم تحت عنوان «آموزش و بهسازی نیروی انسانی» به‌صورت برنامه‌ای مشخص بدان توجه شده است. میانگین ۱۰۰ ساعت آموزش برای توسعه دانش و مهارت‌های شغلی مدیران و تأکید بر اجرای برنامه‌های آموزشی بهبود مدیریت در قالب نظام جدید آموزش کارکنان از جمله الزامات برنامه‌های آموزشی ویژه مدیران است که در برنامه سوم توسعه بدان تأکید شده است. تنظیم ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران در بخش دولتی و اصلاحات لازم در شرایط احراز، تهیه و تنظیم لایحه جدید خدمت کشوری با رویکرد مدیریت نوین با قابلیت زیاد در برابر نیازهای توسعه‌ای، طراحی و اجرای نظام ارتقاء و رشد مدیران با سازوکارهای انگیزشی از جمله اقدامات اجرایی برنامه‌های تحول اداری است که در مورد توسعه مدیریت در طول سالهای اخیر انجام شده است. توسعه مدیریت مفهوم گسترده‌ای است که در بخشی از

آن به توسعه مدیران پرداخته می‌شود و بخشی از برنامه توسعه مدیران به مفهوم آموزش و بهسازی مدیران مرتبط است.

شرح مراحل توسعه مدیران در بخش دولتی

۱. شناسایی و انتخاب مدیران متخصص و مطلع برای انتصاب به سمتهای مدیریتی از طریق نظام ارزشیابی و نظام جانشین پروری؛
۲. تعیین شاخصهای حرفه‌ای و تخصصی مدیران در سطوح مختلف و ایجاد بانک اطلاعاتی جامع مدیران براساس ضوابط طرح انتخاب و انتصاب مدیران؛
۳. شناسایی نیازهای شغلی و توسعه سازمان براساس راهبرد سازمان؛
۴. شناسایی ویژگیهای مدیران دولتی و کمک به اعتلای جایگاه حرفه‌ای مدیران در بخش دولتی؛
۵. برنامه‌ریزی مسیر شغلی مدیران (طرح انتخاب و انتصاب مدیران و نظام ارزشیابی) مبتنی بر ویژگیهای شغلی و سازمانی؛
۶. تهیه برنامه‌های آموزشی و توسعه مدیران (شایسته‌پروری و توسعه شایستگی) براساس تجزیه و تحلیل نیازهای فردی، شغلی و سازمانی، توسعه مهارتهای ارتباطی، رفتاری و فنی مدیران مطابق با استانداردهای مدیران در کلاس جهانی، توسعه مراکز غیردولتی در توسعه و پرورش مدیر؛
۷. برنامه حفظ و ماندگاری مدیران:
 - تمرکززدایی و اعطای قدرت قانونی و اختیارات بیشتر به مدیران؛
 - توسعه شغل و غنای شغلی در محیط کار و سازمان؛
 - تهیه منشور اخلاق حرفه‌ای مدیران؛
 - تأکید بر آموزش براساس ماده ۳ قانون برنامه سوم؛
 - اعمال ضوابط نظارت در تغییر و انتصاب مدیران؛
 - اعمال اصلاحات لازم در شرایط احراز، طرح تعالی و رشد سازمان.

۸. ارزیابی جامع عملکرد:

- ارزیابی عملکرد مدیریتی (واحد یا سازمان محل خدمت)؛
- ارزیابی عملکرد فردی (ارزشیابی عملکرد فردی).

۹. ساختار کار:

- تشکیل کمیسیون توسعه و بهبود مدیریت در تمام دستگاهها و سازمانهای دولتی و سازمانهای وابسته با عضویت:
- معاونت توسعه منابع انسانی یا عنوان مشابه در مقام رییس کمیسیون توسعه و بهبود مدیریت؛
- نماینده وزیر یا رییس سازمان مستقل دولتی؛
- مدیر کل نیروی انسانی یا عنوان مشابه با عنوان دبیر کمیسیون؛
- نماینده سازمان مدیریت و برنامه ریز کشور (هیئت مرکزی گزینش)؛
- یک نفر صاحب نظر یا استاد دانشگاه به تشخیص وزیر یا رییس سازمان، وزراء و رؤسای سازمانهای دولتی مسئولیت هدایت و پیگیری اجرای برنامه آموزش و توسعه مدیران را برعهده دارند، سازوکار اجرایی فعالیت کمیسیون در اولین جلسه کمیسیون تعیین خواهد شد.

از این رو، همان گونه که در شرح مراحل توسعه مدیران در بخش دولتی بیان شده است، فرایند توسعه مدیران ابعاد مختلفی را در برمی گیرد که مراحل ۵ و ۶ به برنامه های آموزش و توسعه مدیران اختصاص دارد. با توجه به گستردگی نقش و وظایف مدیران در بخش دولتی تعریف و تعیین نقشهای سیاستگذاری، طراحی، اجرا و نظارت در دستگاههای دولتی و مؤسسات مسؤول در توسعه مدیران ضروری به نظر می رسد.

چشم انداز توسعه گر نظام اداری مطلوب

در برنامه های راهبردی نظام اداری و چشم انداز نظام اداری در افق بلندمدت ویژگیهای مهمی برای نظام اداری مطلوب برشمرده شده است.

ویژگیهای مهمی که در چشم‌انداز نظام اداری و مدیریتی ترسیم شده است:

۱. نظام‌گرایی و همپوندی در اصول؛
۲. پاسخگویی و شفافیت؛
۳. ارزش افزا، اثربخش، نتیجه‌گرا؛
۴. آینده‌نگر، مشارکت‌جو و مشارکت‌پذیر؛
۵. شهروندمدار، خدمت‌گزار و مردم‌سالار؛
۶. شایسته‌سالار، شایسته‌پرور، دانش‌گرا و بهره‌ور؛
۷. توسعه‌گرا، نواندیش و پیشتاز در تحولات و برنامه‌ها؛
۸. استراتژیست و راهبر؛
۹. انسان‌گرا، خود کنترل و ...

چشم‌انداز توسعه‌گر نظام اداری و مدیریتی مطلوب گویای اهمیت نقش و جایگاه توسعه مدیران در فرایند توسعه سازمان و حتی توسعه کشور است.

موانع و مشکلات توسعه مدیران در بخش دولتی

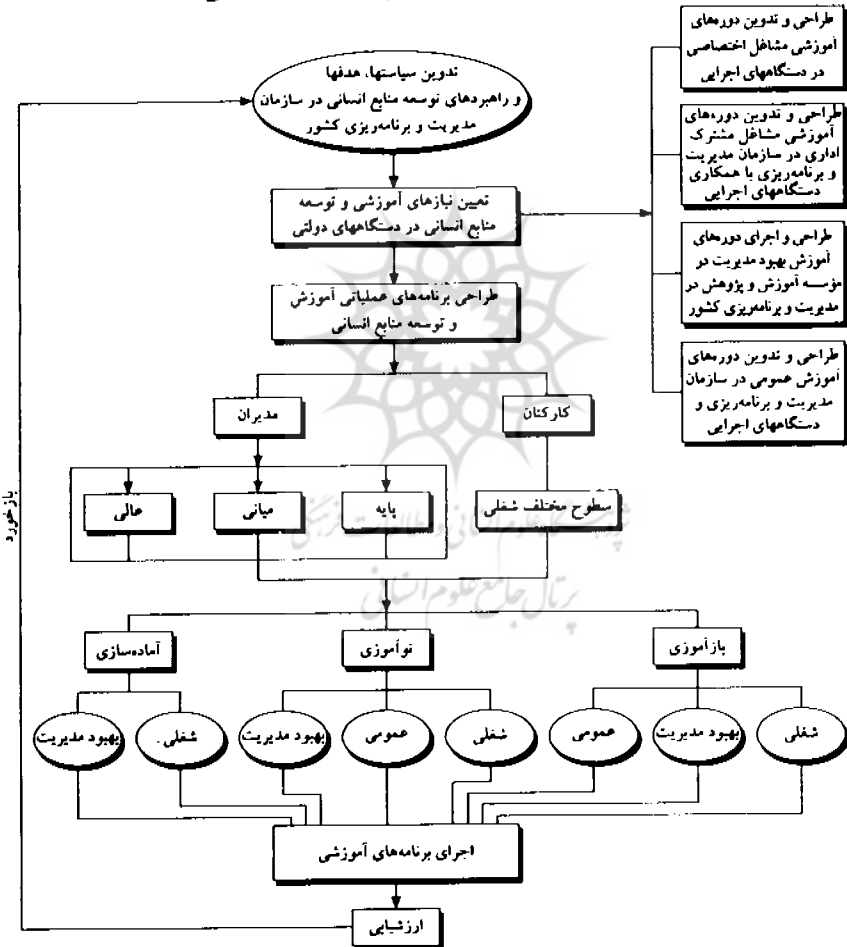
۱. به‌رغم تلاشهای صورت گرفته، توسعه مدیران در کشور نظام منسجم نداشته و یکپارچه نبوده است و در شاخصهای حرفه‌ای و تخصصی مطابق با معیارهای بین‌المللی تعریف نشده و در ضوابط آموزشی عملاً بر اجرای دوره‌های رسمی تأکید شده است؛ به‌عبارت دیگر، تناسب محتوایی بین آموزشهای رسمی و نیازهای شغلی و ضوابط حرفه‌ای و تخصصی و آموزشهای غیررسمی وجود ندارد.
۲. ضوابط انتخاب و شرایط احراز به سمتهای مدیریتی به‌صورت حرفه‌ای تعریف نشده است، رابطه بین دانش، دانایی، مهارت، فناوری و تواناییهای ذهنی و هوش هیجانی و انتخاب مدیران مشخص نشده است.
۳. نامشخص بودن راهبردهای کلان توسعه در سطح ملی و بالطبع در سطح سازمان باعث ارتباط نداشتن سازوکارهای برنامه‌های راهبردی سازمان با برنامه‌های آموزش و

- توسعه مدیران می‌شود و دوره‌های آموزشی از انسجام و هدفمندی متناسب با نیازهای سازمانی برخوردار نمی‌شود و نمی‌تواند ابعاد مختلف مهارت‌های لازم مدیران را در سطح شغل، سازمان و نیازهای محیطی توسعه دهد، به عبارت دیگر، نظام مدون و ساختارمندی برای کشف، ذخیره‌سازی، انتقال دانش و تجربه‌های اندوخته شده یا الگوهای مشخص یادگیری مبتنی بر راهبرد سازمان در دستگاه‌های دولتی وجود ندارد نظام جدید آموزش کارکنان دولت و آیین‌نامه جدید انتخاب و انتصاب مدیران در صورتی که با برنامه آموزش مدیران در سطوح مختلف هماهنگ شود قادر است این بخش از نیاز را رفع کند.
۴. مدل جامع عملکرد و تعالی سازمانها در بخش دولتی تعریف نشده و بالطبع برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازها و چشم‌انداز مطلوب به سمت و سوی سلیقه‌ها و نیازهای فردی در قالب دوره‌های آموزشی غیرمهارتی سوق داده شده است. نظام جدید آموزش کارکنان با تمرکز بر آموزش‌های شغلی اختصاصی و بهبود مدیریت و نظام ارزشیابی با اهمیت دادن به بحث توسعه فردی و نظام ارزیابی عملکرد دستگاهها در این جهت طراحی و اجرا شده‌اند.
۵. سازمانها عموماً برنامه راهبردی ندارند و مدل توسعه مدیران در چارچوب نیازهای راهبردی سازمان تعریف نشده و شاید مهمترین عامل تضعیف مفهوم و جایگاه آموزش و توسعه مدیران به این عامل مرتبط باشد.
۶. تمرکزگرایی در برنامه‌های توسعه مدیران و انحصاری کردن موضوع اجرای دوره‌ها در بخش دولتی باعث کاهش نقش مراکز آموزش خصوصی در برنامه‌های توسعه مدیریت شده است.
۷. درگیری زیاد مدیران در وظایف نگهداری و انجام امور جاری باعث غفلت آنان از نقش و کارکرد اصلی مدیران شده است.
۸. سازمانهای دولتی فاقد مدل توسعه مدیران بوده و به همین دلیل نیازهای آموزشی مدیران بر پایه مدل آموزشی مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی نشده و معمولاً نیازهای فردی تعیین‌کننده نوع و کیفیت برنامه‌های آموزشی است.

ضرورت آشنایی با فرایند تدوین برنامه‌های آموزشی

به‌منظور مشخص شدن سهم دستگاه‌های اجرایی، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و نقش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ترسیم فرایند مفهومی تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی در یک نگاه کلی ضروری است.

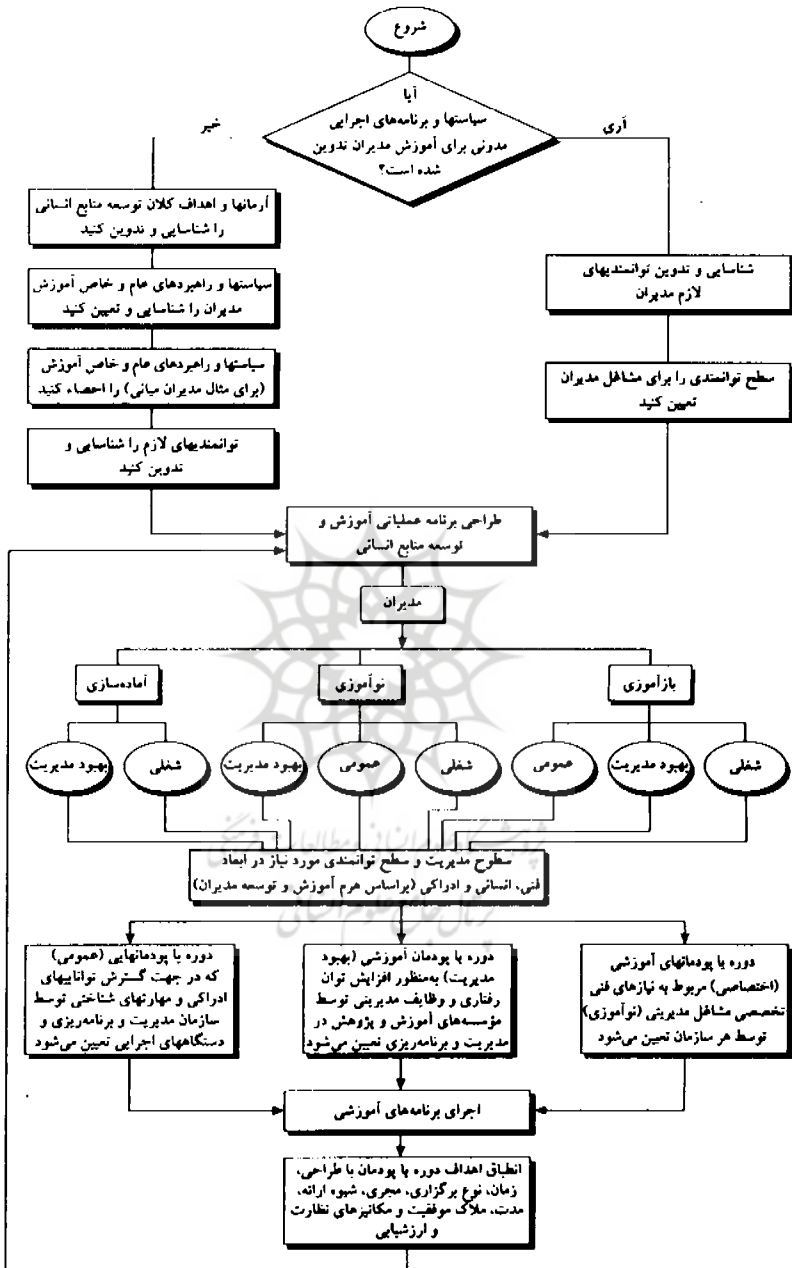
فرایند مفهومی تدوین برنامه‌های آموزشی



- طراحی و تدوین دوره‌های آموزشی مشاغل اختصاصی در دستگاه‌های اجرایی
- طراحی و تدوین دوره‌های آموزشی مشاغل مشترک اداری در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی با همکاری دستگاه‌های اجرایی
- طراحی و اجرای دوره‌های آموزش بهبود مدیریت در مؤسسه آموزش و پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی کشور
- طراحی و تدوین دوره‌های آموزش عمومی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و دستگاه‌های اجرایی

بازخورد

روندنمای مراحل عملیاتی طراحی برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران بخش دولتی



مرحله اول: شناخت سیاستها و هدفها
مؤسسه‌های آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی با همکاری دستگاههای اجرایی

مرحله دوم: شناسایی سطح توانمندی (مؤسسه‌های آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و دستگاه اجرایی)

مرحله سوم: تعیین مشخصات برنامه‌های آموزشی و اجرای آن (مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و دستگاه اجرایی)

مرحله چهارم: ارزشیابی (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و دستگاههای اجرایی)

هرم آموزش و توسعه مدیران (بهبود مدیریت)

برای مدیران نقشها و وظایف مهمی چون نقش ارتباطی^۱، کارآفرینی^۲، راهبری^۳، حل مشکلات و تضادهای بین کارکنان^۴، برنامه‌ریزی^۵، تصمیم‌گیری^۶، تفویض اختیار^۷، استاندارد عملکرد و بازخورد^۸ مطرح است و هر یک از سطوح از ابزار مدیریتی خاصی جهت ارزیابی بهره می‌جویند.



تواناییهای لازم مدیران

به‌طور کلی با مطالعه و جمع‌بندی نظریه سایمون که وظیفه مدیر را معادل تصمیم‌گیری تعریف می‌کند نظریه میتزبرگ که ۹ وظیفه را در قالب سه نقش ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری تعریف می‌کند یا گیولیک که به‌طور اختصار وظایف مدیر را در حروف POSCORB^۹ خلاصه می‌کند یا کنتز و ادانل که خصوصیات مدیران را در چهار ویژگی

1. communication
2. entrepreneurship
3. leadership
4. disturbance handler
5. planning
6. decision making
7. delegation
8. performance standard and feedback
9. Planning, Organizing, Staffing, Coordinating, Reporting and Budgeting

تمایل به مدیریت کردن، توانایی برقراری ارتباط دوستی و صداقت و تجربه، خلاصه کرده، درمی یابیم که مدیران به طور کلی باید در سطوح مختلف حائز شرایط و تواناییهایی برای اداره امور و کارکنان تحت سرپرستی باشند. در این تقسیم بندی مدیران در سه سطح پایه، میانه و عالی تقسیم می شوند و ضمن تعریف نقش، تواناییهای لازم آنان نیز مطرح می شود.

مدیران پایه

ا) نقش مدیران پایه

مدیران پایه: منظور از مدیران پایه گروهی از مدیران است که در حوزه فنی سازمان فعالیت دارند و آگاهی، مهارتها، استعدادها و طرز برخورد با جنبه های فنی، اقتصادی، مالی، ساختاری و اجرایی را توسعه می دهند و افزون بر جنبه های رفتاری و ادراکی به جنبه های فنی شغلی نیز مجهزند.



ب) تواناییهای لازم مدیران پایه

۱. تواناییهای تشخیص کار و سازمان؛
۲. توانایی انجام دادن برنامه ریزی در سازمان؛
۳. توانایی سازماندهی فعالیتها؛
۴. توانایی هماهنگی در محیط کار و سازمان؛
۵. توانایی هدایت و انگیزش در کارکنان؛
۶. توانایی ارتباط و رفتارهای اثربخش در محیط کار؛
۷. توانایی تصمیم گیری و تخصیص منابع؛
۸. توانایی به کارگیری مهارتهای شغلی در محیط کار؛
۹. توانایی گزارش گیری و گزارش دهی؛
۱۰. توانایی تجزیه و تحلیل وضعیت مشاغل تحت سرپرستی؛
۱۱. توانایی نظارت و کنترل فنی در کار؛

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رمال جامع علوم انسانی

۱۲. توانایی تهیه استاندارد شغل در محیط کار و سازمان؛
۱۳. توانایی برقراری ارتباط نوشتاری، دیداری و ...؛
۱۴. آشنایی با آخرین نرم‌افزارهای کاربردی؛
۱۵. توانایی کاربست ایده‌های نو در محیط کار؛
۱۶. توانایی ارائه کمکهای لازم در جهت اهداف و برنامه‌های اجرایی به مدیران میانی.

مدیران میانی

ا) نقش مدیران میانی

منظور از مدیران میانی، گروهی از مدیران را که بر فرایندهای کار تمرکز دارند و با ایفای نقش کارآفرینی، اطلاعاتی و ارتباطی با محیط درونی و بیرونی سازمان، منشاء تغییرات و اصلاحات را در فرایندهای کاری سازمان فراهم می‌کنند.

ب) تواناییهای لازم مدیریت میانی

تمام آموزشهای پایه به استثنای بندهای ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲ به انضمام:

- فنون حل مسئله؛
- توسعه تواناییهای هدفگذاری و مشارکت در تدوین برنامه‌های راهبردی سازمان؛
- آشنایی با فنون و مهارت‌های کارآفرینی؛
- ارائه کمکهای لازم در جهت تهیه راهبرد، سیاستها و خط‌مشیهای سازمان به مدیران عالی.

مدیران عالی

ا) نقشهای مدیران عالی

منظور از مدیران عالی گروهی از مدیران است که بر راهبردها، سیاستها و خط‌مشی سازمانی می‌پردازند و با ایفای نقش کارآفرینی، اطلاعاتی و ارتباطی با محیط درونی به‌ویژه محیط بیرونی سازمان منشاء تحولات و اصلاحات را در کل سازمان یا وزارتخانه

تحت سرپرستی هدایت و راهبری می‌کنند.

ب) تواناییهای لازم مدیران عالی

تمام آموزشهای دوره‌های مدیریت پایه و میانی به استثنای بندهای ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ و ۱۴ آموزشهای پایه به انضمام:

- توانایی تدوین برنامه‌ها و سیاستهای راهبردی سازمان؛
- توانایی تجزیه و تحلیل شرایط محیطی بیرون سازمان؛
- توسعه مهارتهای ارتباطی و فنون رفتاری نظیر مراقبه، انعطاف‌پذیری، فن بیان و سخنوری، فنون جسارت‌ورزی و خطرپذیری، توانایی الگوپردازی و ایده‌پردازی و اعمال روشهای خلاق در محیط کار؛

○ فنون مدیریت بحران؛

○ آشنایی با فنون و مهارتهای کارآفرینی؛

○ تواناییهای برقراری ارتباط اثربخش با محیط داخلی و خارج سازمان؛

○ تواناییهای شناخت فرصتها و تهدیدات بیرونی؛

○ تواناییهای هدایت و راهبری سازمان.

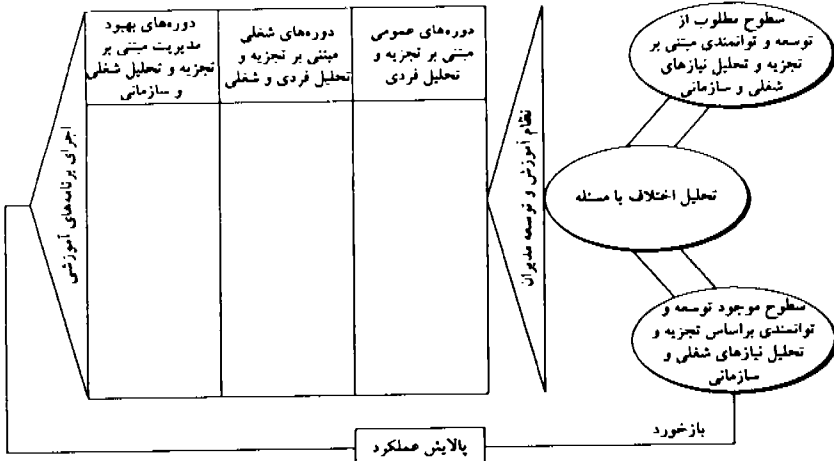
از این رو، تهیه برنامه‌های آموزشی با رویکرد بودمانی و مدیریت عملکرد آموزشی برای هر یک از تواناییها و نقشهای اعلام شده متناسب با سه سطح مدیران برای توسعه مدیران دولتی لازم است. هر یک از سازمانها علاوه بر تواناییهای عمومی مطرح شده می‌توانند طیفی از تواناییهای اختصاصی را تعریف و در نیازهای شغلی اختصاصی مدیران خود منظور کنند.

تجزیه و تحلیل برنامه‌های آموزشی براساس سطح مطلوب آموزش

مدیریت عملکرد آموزشی

نظام مدیریت عملکرد آموزش و توسعه مدیران با ترسیم سطح عملکرد مؤثر و معیارهای مطلوب امکان مقایسه و تعیین عملکرد مؤثر آموزشی را فراهم می‌کند.

الگوی برای تجزیه و تحلیل برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران



عملکرد آموزشی مدیران بخش دولتی با توجه به ابزار مدیریتی و تصمیم‌گیری در سطوح مختلف مورد سنجش قرار می‌گیرد.

این مدل به منزله مبنای کار قابل تعمیم به کل مدیران در دستگاه‌های دولتی بوده، هر دستگاه متناسب با سیاستها، اهداف و برنامه‌های اجرایی در سطوح سه‌گانه می‌تواند نظام مدیریت عملکرد آموزشی خود را با رویکرد اقتضایی تهیه و تنظیم کند.

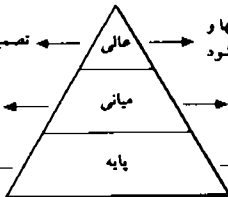
مدل مدیریت عملکرد آموزشی

ابزار تصمیم‌گیری مبتنی بر عملکرد آموزشی

تصمیم‌گیری مبتنی بر راهبردها و خط‌مشیهای سازمان

تصمیم‌گیری و حل مسئله بر مبنای اهداف و برنامه‌های اجرایی

تصمیم‌گیری و حل مسئله بر مبنای وظایف و نقشها



ابزار مدیریت عملکرد آموزشی

عملکرد آموزشی بر مبنای راهبردها، سیاستها و خط‌مشیهای سازمان ارزیابی می‌شود

عملکرد آموزشی بر مبنای اهداف و برنامه‌های اجرایی مدون و مشخص ارزیابی می‌شود

عملکرد آموزشی بر مبنای فعالیتهای روشن و مشخص روزانه ارزیابی می‌شود

ساختار اجرایی

شرایط شرکت کنندگان

کلیه مدیران مشمول طرح ارزیابی مشاغل مدیران و کارکنانی که در برنامه ارتقای شغلی و نتایج طرح ارزشیابی برای مشاغل مدیریتی در نظر گرفته می‌شوند. مطابق ضوابط و مقررات مشمول این طرح خواهد بود.

ساختار دوره

آموزشها در سه سطح عالی، میانی و پایه در قالب سازوکارهای نظام آموزش کارکنان دولت و با توجه به تجزیه و تحلیل سطح مطلوب از توسعه و توانمندی مبتنی بر تجزیه و تحلیل نیازهای فردی، شغلی و سازمانی در قالب دوره‌های آموزش عمومی، شغلی و بهبود مدیریت تعیین و اجرا خواهد شد.

ضوابط اجرایی

مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مسئول تدوین و اجرای دوره‌های بهبود مدیریت است همچنین مؤسسه می‌تواند با همکاری و هماهنگی سایر مؤسسات نسبت به تعیین سهم دوره‌های آموزشی شغلی و عمومی متناسب با تجزیه و تحلیل فردی و شغلی و سازمانی اقدام کند. گواهینامه نوع اول بهبود مدیریت را مؤسسه عالی آموزش و برنامه‌ریزی و گواهینامه عمومی و شغلی را مراکز و مؤسسات صاحب صلاحیت از جمله مؤسسه عالی آموزش و پژوهش صادر خواهد کرد.

○ دستگاه اجرایی تنظیم چرخه شرح وظایف، تواناییها، دوره‌های آموزشی و اهداف رفتاری متناسب با سطوح مختلف شغل براساس تجزیه و تحلیل نیازهای فردی و شغلی و سازمانی انجام می‌دهد.

○ تهیه محتوای دوره‌ها یا پودمانهای آموزشی بهبود مدیریت براساس سطح توانمندی لازم با توجه به تنوع نقشها و مهارتهای لازم براساس سطح مطلوب توسعه و

توانمندی مدیران مؤسسه طراحی و اجرا خواهد کرد.

○ کلیه وزراء و رؤسای سازمانهای دولتی مسؤول پاسخگویی در برابر تحقیق برنامه‌های آموزشی و شرکت مدیران در دوره‌های پیش‌بینی شده بوده، عملکرد برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در عملکرد سازمانها براساس ضوابط ارزیابی عملکرد، همه ساله از سوی سازمان مدیریت ارزیابی خواهد شد.

○ دستگاههای اجرایی موظف‌اند با تجزیه و تحلیل نیازهای فردی و نیازهای اختصاصی و با هماهنگی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش سهم آموزش اختصاصی و عمومی را در حد استاندارد و حد مطلوب تعیین و در شناسنامه آموزش مدیران مشخص کنند. به گونه‌ای که مدیران در سطوح پایه، میانی و عالی در حد استاندارد موظف به طی دوره‌های آموزشی باشند و در حد مطلوب نیز برنامه‌های آموزشی طراحی و از طریق شناسنامه آموزشی در اختیار کلیه مدیران قرار گیرد تا در صورت علاقمندی، مدیران سعی بتوانند در حد مطلوب مهارتها و تواناییهای خود را در سطح نیازهای شغلی و سازمانی توسعه دهند. ◻

سیداحمد طباطبایی

مدیرکل دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی