

# چکیده پایان نامه ها

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## طرح پرورش و توسعه مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو (خودروسواری) برای حضور در کلاس جهانی

سید محمد باقری زاده، محمد علی محبی و اکبر حجار سنگی \*

استاد راهنما: دکتر خدایار ایلی

استادان مشاور: دکتر بهزاد ابوالعلائی، دکتر محسن ایمانی پور

◀ **چکیده:** شتاب برداشته شدن مرزهای تجارت در بین کشورها، و عوامل تاثیر گذار محیطی، باعث تغییر قواعد بازی در کسب و کار برای مدیران شده است. این شتاب روند تحولات از مهمترین چالشهای مدیران سازمانها برای بقا و پویایی محسوب می شوند. بنابراین مدیران شرکتها و از جمله مدیران شرکت صنعتی و بزرگ ایران خودرو و بویژه مدیران خودرو سواری - که ضرورت بقا و پویایی آن، هم به عنوان یک اعتبار ملی و هم به عنوان یک سرمایه گذاری هنگفت مطرح است - باید خود را برای رویارویی با این چالشها مجهز کرده و آمادگی داشته باشند. مقصود این تحقیق نیز تدوین و تبیین الگویی برای کمک به افزایش توانمندی و قابلیت اثر بخشی مدیران خودرو سواری برای رویارویی با چالشها و به منظور حضور در کلاس جهانی صنعت است.

◀ **واژگان کلیدی:** طرح پرورش، توسعه، مدیران اجرایی، مدیر کلاس جهانی.

◀ **مقدمه**

میزان تغییرات مهم و اغلب تکان دهنده ای که بویژه در دو دهه گذشته در سازمانها به وقوع پیوسته است، با هر مقیاس عینی که سنجیده شود، رشد فوق العاده ای را نشان می دهد. در دنیای امروز، ثبات دیگر هنجار محسوب نمی شود. اغلب کارشناسان اتفاق نظر دارند که در دهه های آینده، محیط کسب و کار حتی بی ثبات تر از این خواهد شد.

جهان، چهره جدیدی یافته است. این چهره جدید از نظر اقتصادی بیشتر نمایان است. ما تحولی را تجربه می کنیم که اقتصاد و سیاست قرن بیست و یکم را ساختار تازه می دهد. رقابت در بیشتر صنایع افزایش خواهد یافت. شرکتها در همه جا با تهدیدهای وحشتناکتر و فرصتهایی فوق العاده مواجه می شوند که ناشی از جهانی شدن و سایر روندهای فناوری و اجتماعی است. این تحولات و روندها دیدگاه سنتی سازمانها و مدیریت را به چالش کشانده است. چالشهایی که امروزه با آن مواجه هستیم به گونه ای دیگر است. اقتصاد جهانی شرکتها را تحت فشار قرار می دهد که نه تنها برای پیشرفت و رقابت بلکه برای ادامه حیات و بقا به بهبودی شگرفی دست یابند.

بنیادی ترین چالش در سده بیست و یکم چالش مدیریت است. چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیشتاز و رهبر در دگرگونی نماید. دگرگونیهای ژرفی که تنها اقتصادی نیستند. فنی محض هم نیستند، بلکه دگرگونی در آمارهای جمعیتی، در سیاست، در اجتماع، در فلسفه، و از همه بالاتر دگرگونی در "نگاه به جهان" است. "چشمهها را باید شست، جور دیگر باید دید."

جهان در آینده، نه بر پایه نیروی کار، مواد خام، و انرژی، بلکه بر محور دانایی خواهد چرخید. پس از این "دانش" و "دانایی"، کلید حل مشکلات است. شاید از این جهت است که اتحادیه اروپایی در نشست آغاز قرن، سده جدید را "قرن دانایی" نام گذاری کرده است.

ارزش و ثروت ملل بیش از پیش به دانش و مهارت افراد بستگی پیدا می کند. آموزش و پرورش با کیفیت مطلوب اهمیت ویژه دارد. با این سبب جوامع در طول زمان تغییر می کنند و جایگاه آنها را از یکدیگر متمایز می سازد. این فرایند مستمر تاریخ ساز، نشانه های بارزی از شایستگیهای مدیریتی را به همراه دارد. شاید "استن شید" مدیر عامل شرکت "ایسر" و یا به قولی "پیتراف دراکر" با شناخت چنین فضایی گفته اند: "شما مدیر تربیت کنید، همه چیز خودش می آید."

برای حرکت از بازار داخلی به سمت بازار منطقه ای و سپس بازار جهانی، و همگرایی با پدیده جهانی شدن، نه به عنوان یک اختیار، بلکه به عنوان یک اجبار و ضرورت، پرورش و توسعه مدیران به گونه ای که قادر باشند سازمان خود را با اثربخشی در کلاس جهانی اداره کنند، یکی از اصلترین عوامل مزیت رقابتی است. بنابراین مهمترین چالش شرکت ایران خودرو بویژه خودرو سواری، پرورش و توسعه مدیران اجرایی برای حضور در کلاس جهانی محسوب می شود.

### ◀ بیان موضوع و اهمیت تحقیق

اقتصاد جهانی و از میان برداشته شدن مرزهای تجارت در بین کشورها، و بروز تلاطم های محیطی، باعث گسترده تر شدن محیط تخصصی شرکتها و تغییر قواعد بازی در کسب و کار برای مدیران شده است. سازمانهایی که می خواهند باقی بمانند و در شرایط بازار رقابتی و در سطحی جهانی به حیات خود ادامه دهند، به مدیران شایسته و مدیریتی اثربخش نیاز دارند. زیرا عمل در سطح جهانی، اندیشه جهانی را می طلبد.

براساس پرورش و توسعه مدیران- مدیران اجرایی- با پارادایم های جدید، نگرش متناسب و رویکردهای مناسب، یک ضرورت حیاتی است. در این ارتباط آنچه از همه تعیین کننده تر به نظر می رسد، ضرورت تغییر در "نگاه به جهان" است.

تیم تحقیقاتی بر این باور است که "توسعه و تغییر سازمان از توسعه و تغییر مدیران آغاز می شود" و طرح پرورش مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو (خودروی سواری) یکی از عناصر مهم توسعه و تغییر سازمان است.

### ◀ ضرورت انجام تحقیق

"شما مدیر تربیت کنید، همه چیز خودش می آید."

در اختیار داشتن مدیران تحول آفرین، دغدغه های بزرگ سازمانها به شمار می رود. پرداخت سالانه میلیون ها دلار توسط شرکتهای بزرگ و مدیرانی که شایستگی اداره سازمان آنان را داشته باشند، بیانگر این واقعیت است. فرایندهای پرورشی، قابلیتهای مدیران را برای دستیابی به شایستگی و اثربخشی تقویت می نماید و آنان را برای ایفای نقش در دنیای واقعی کسب و کار آماده می سازد. بادیدگاهی جدید و براساس مطالعات میدانی جداگانه ای انجام گرفته است. دیدگاه جدیدی را مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو- خودرو سواری- را برای همگرایی با رقابت پذیری- بازار رقابتی در کلاس جهانی- و به تعبیری کمک به آفرینش سازمان بدون مرز مهیا سازد.

### ◀ اهداف تحقیق

- ۱- تعیین فاصله بین شایستگیها و توانمندیها در شرایط موجود و شرایط حضور در کلاس جهانی
- ۲- سنجش وضع مطلوب شایستگیها و توانمندیهای پرورش و توسعه مدیران اجرایی در خودرو سواری
- ۳- دستیابی به یک مدل و طرح پرورش و توسعه مدیران اجرایی برای حضور در کلاس جهانی

### ◀ مدل مفهومی تحقیق

مبانی نظری تحقیق به صورت اصولی به کار گرفته شد تا مدل مفهومی ارائه شود. برای این منظور و پس از تبیین توسعه سازمان، توسعه مدیریت، و پرورش و توسعه مدیران اجرایی از طریق نمودارهای شماره ۱، ۲، مدل توسعه سازمان ایران خودرو، مدل زمینه های توسعه مدیریت و مدل پرورش و توسعه مدیران اجرایی ایران خودرو- خودرو سواری- با سه زمینه:

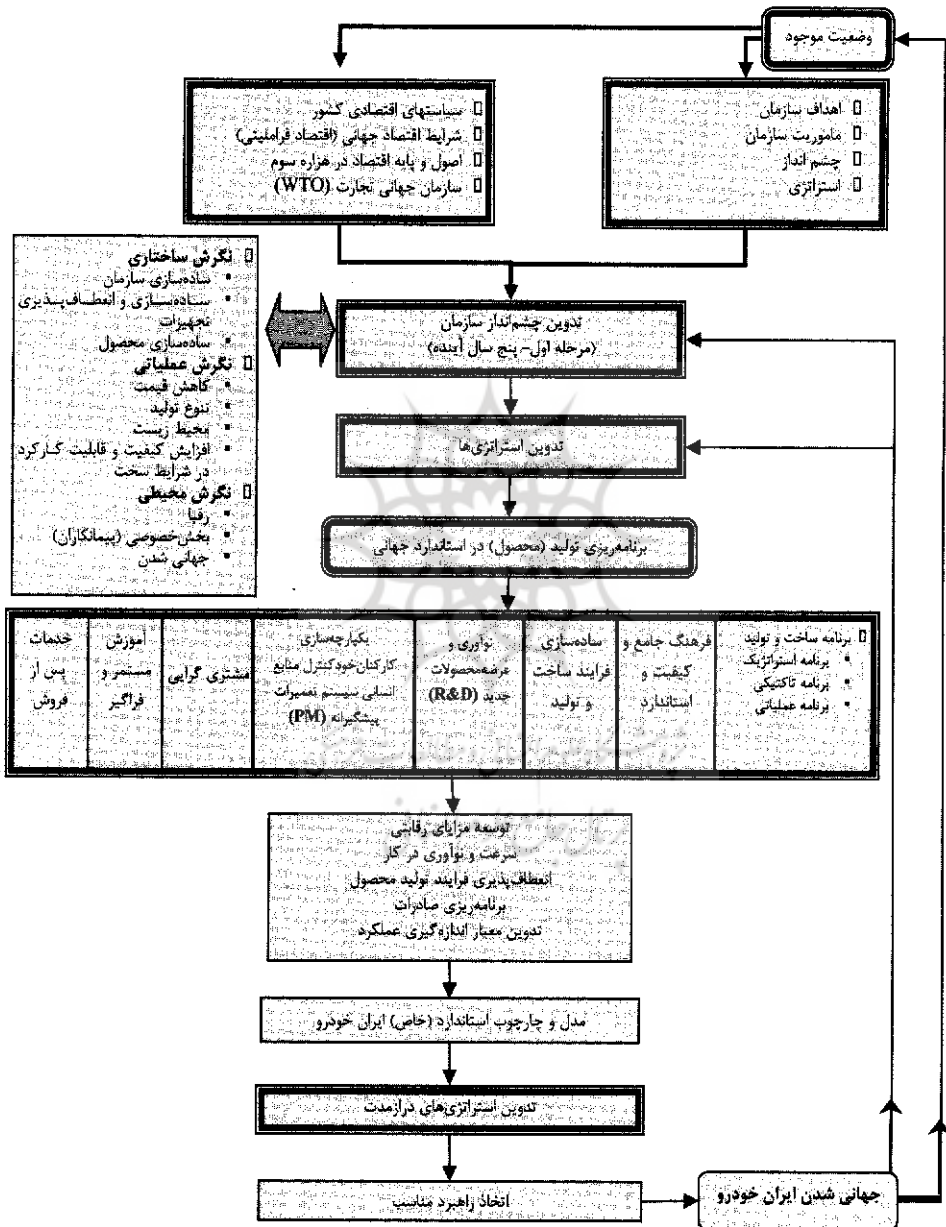
الف- الگوی پرورش و توسعه مدیران اجرایی

ب- برنامه پرورش و توسعه مدیران اجرایی

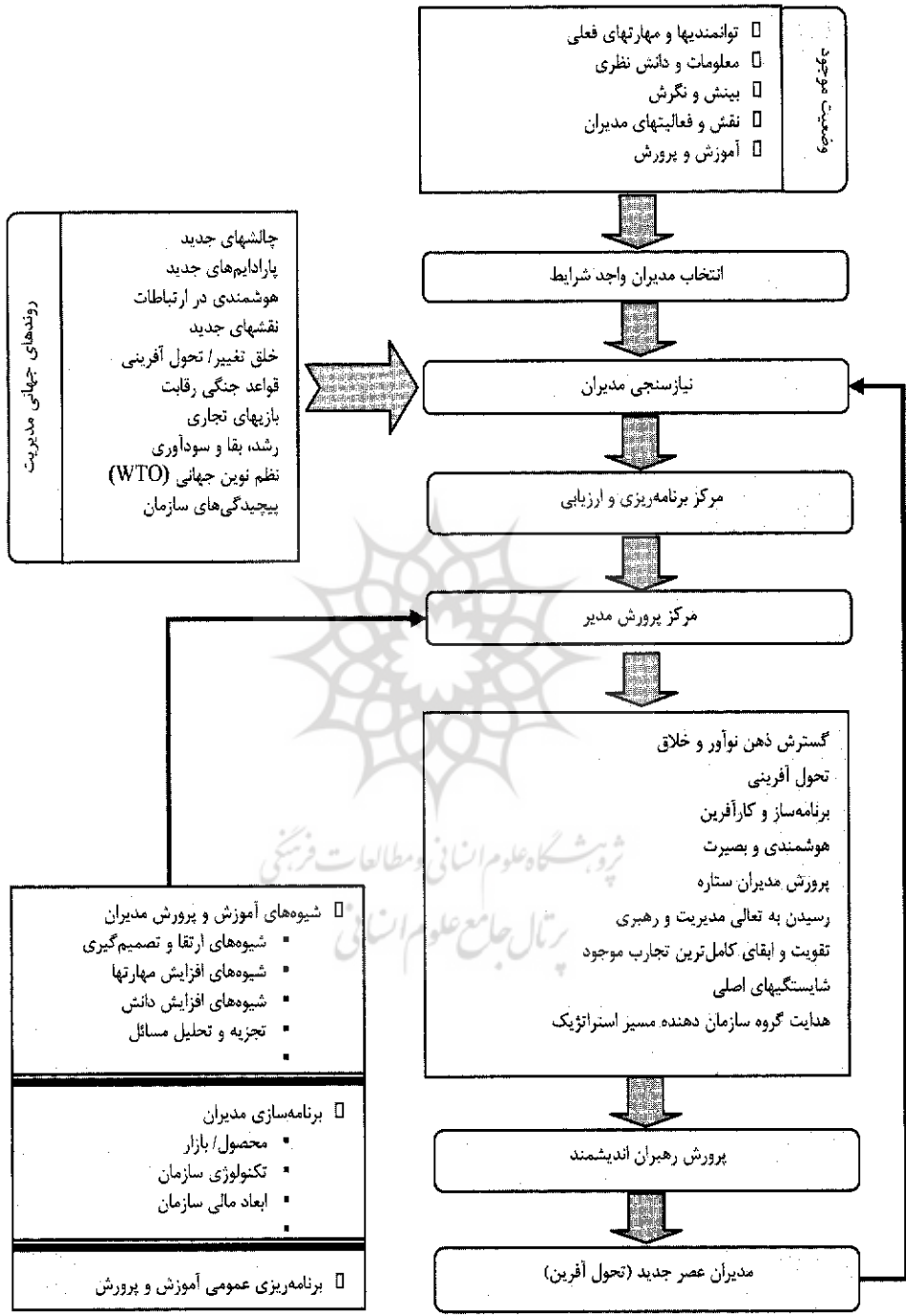
پ- ساز و کارهای اجرا

ارائه شده است.

مدل مفهومی تحقیق، طراحی مفهومی است که ما را برای رسیدن به یافته های نظری در مطالعات میدانی در ارتباط با سئوالهای اصلی تحقیق کمک و هدایت کرده است.



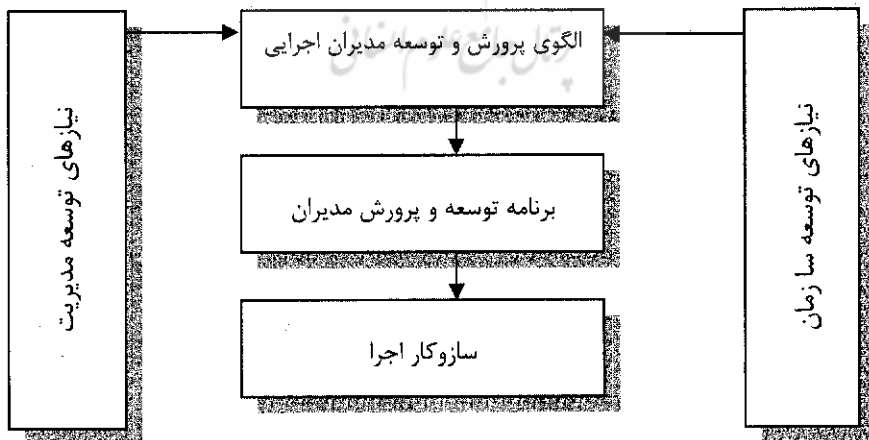
نمودار ۱- مدل توسعه سازمان (ایران خودرو)



نمودار ۲- زمینه‌های توسعه مدیریت

### پرورش و توسعه مدیران اجرایی

- ۱- با توجه به تعیین الزامات در توسعه مدیریت و سازمان الگوهای توسعه و شایستگی مدیران مشخص شود.
- ۲- مولفه های شایستگی با الهام از نظریه های دیوید روباتام- مک بروش کاء- شرودر- بویاتزیس گروه بندی می شود.
- ۳- مولفه های یاد شده الگوی کلی توسعه مدیران را شکل داده تا الگوی شایستگی مدیران را به اثربخشی مدیریتی پیوند زند.
- ۴- عناوین مورد نیاز جهت پرورش و توسعه برای هر یک از مولفه ها فهرست می شود.
- ۵- روشهای توسعه مدیران در ابعاد نظری و عملی تعریف می شود.
- ۶- در این مدل روشهای توسعه مدیران با الهام از شیوه های رایج توسعه مدیریتی تعریف می شود.
- ۷- فرایند پرورش مدیران با توجه به اهداف، منابع موجود، نیازهای فردی مدیران و ارزشیابی و گزینش تعریف می شود.
- ۸- روشهای پرورش مدیران شامل پرورش درون سازمانی (مربیگری- آموزش ضمن خدمت- جانشینی- چرخشی- استاد شاگردی) و همچنین برون سازمانی شامل (آموزش حساسیت- تحلیل تبدالی- شبیه سازی- بازیهای تصمیم گیری- ایفای نقش) مشخص می شود.
- ۹- برنامه اجرایی
- ۱۰- در برنامه الگوها و روشهای یادگیری (بزرگسالان) لحاظ گردد.
- ۱۱- ساز و کار اجرا تدوین و نهادینه شود.



### روش تحقیق

در این ارتباط سعی شده است تا جدیدترین کتابها، مقالات، پایان نامه های مرتبط، همراه با اسناد و مدارک سازمان مورد بررسی جدی و استفاده قرار گیرند. در راستای تدوین و تبیین مبانی نظری و مدل مفهومی، پرسشنامه ویژه ای که در نوع خود کاملاً ابتکاری و کاربردی است برای مطالعات میدانی به کار گرفته شده است. سپس پرسشنامه های جمع آوری شده با استفاده از تکنیک های آماری بررسی شده و آن گاه به تحلیل توصیفی پرداخته و نتایج با پرسشهای فرضیه مورد مقایسه و اظهار نظر قرار گرفته است. نتیجه گیری و پیشنهادها نیز در پایان ارائه شده است.

### جدول ۱- ویژگیهای جامعه آماری - تحصیلات تجربیات

تعداد (نفر)	تحصیلات
۱۱	کارشناس ارشد
۷۳	کارشناس
۳	فوق دیپلم
۱	دیپلم
سال ۱۶/۳	میانگین تحصیلات پرسش شوندگان
سال ۱۲/۶	میانگین تجربیات پرسش شوندگان

### جدول ۲- ویژگیهای جامعه آماری - مسئولیت تعداد

تعداد (نفر)	سطح مسئولیت
۱	معاون اجرایی - سطح اول نمودار سازمانی خودرو سواری
۹	مدیران ارشد - سطح دوم نمودار سازمانی خودرو سواری
۳۵	روسای کل - سطح سوم نمودار سازمانی خودرو سواری
۸۱	روسای ادارات - سطح چهارم نمودار سازمانی خودرو سواری
۱۲۶	جمع





## پرستنامه مطالعات میدانی

### پرستنامه شماره ۱

- پنج سرفصل - سی و هفت سؤال - پنج زیر مجموعه برای سؤال زبان شامل:
- تحولات، روندها و چالشها: ده سؤال و پنج زیر مجموعه برای سؤال زبان
- مهارتها (ارتباطی - تصمیم گیری - ادراکی): ده سؤال
- نقشها: پنج سؤال
- اعتبار حرفه ای و شخصی: هفت سؤال
- ویژگیهای شخصیتی: شش سؤال

### پرستنامه شماره ۲

#### بیست سؤال

مولفه های تعیین شایستگی همراه با شرح مختصر معرفی مولفه در راستای مفاهیم پرستنامه شماره ۱

#### نحوه تبیین یافته ها

- معیار پنج درجه ای سنجش برای هر یک از مولفه ها در پرستنامه
- نمره یک کمترین امتیاز - نمره پنج بیشترین امتیاز
- میانگین سنجش عدد سه (میانگین بیشترین نمره و کمترین نمره)
- استفاده از نرم افزار EXCEL
- استفاده از تکنیک آزمون توزیع نرمال و روش تحلیل توصیفی.

## مراحل انجام کار با استفاده از روش آزمون فرض

- الف- پس از انتخاب مدل، گزینه های مورد آزمون شامل پنج سرفصل جداگانه و یک گزینه به صورت کلی مشخص شد.
- ب- آماره آزمون را انتخاب و ساختار ناحیه را تعیین شد (مثلا میانگین حاصل از کمترین نمره و بیشترین نمره) و آماره ها
- ج- فرض صفر ( $H_0$ ) و فرض مقابل ( $H_1$ ) را فرمول بندی گردید (مقایسه بین میانگین آماره و میانگین از طریق آزمون فرض)
- د- توزیع نمونه ای آماره آزمون را تحت  $H_0$  مشخص کرده و ناحیه را برای یک مقدار معین تعیین گردید.
- ه- آزمونها انجام و نتایج استخراج شد.

- ۱- کلاس مدیران شرکت ایران خودرو بالاتر یا مساوی کلاس جهانی است.  
 ۲- کلاس مدیران شرکت ایران خودرو بالاتر یا مساوی کلاس جهانی نیست.

$$1. \begin{cases} H_0 : \mu \leq \mu_0 = 3 \\ H_1 : \mu > \mu_0 = 3 \end{cases} \quad 2. \begin{cases} H_0 : \mu \geq \mu_0 = 3 \\ H_1 : \mu < \mu_0 = 3 \end{cases}$$

توزیع نرمال دارای  $N \left( \mu_0, \frac{\delta}{\sqrt{n}} \right)$  برای  $X$  و در متمرکز می شود و مقادیری از  $\delta$  تحت فرض

$H_1$  و کوچکتر از  $\delta$  هستند. تحت فرض  $H_0$  می باشند.

$$\bar{X} \leq C$$

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{\delta}{\sqrt{n}}}$$

$$R = \bar{X} \leq 3 - \frac{Z - \delta}{\sqrt{N}} = \bar{X}$$

### جدول ۳- تقسیم بندی یافته ها

شماره یافته	جامعه آماری	پرسشنامه	ردیف
۱	نظر معاون خودرو سواری در مورد مدیران ارشد و نظر مدیران ارشد در مورد خودشان	تحلیل یافته های پرسشنامه شماره ۱ (سرفصل)	۱
۲	نظر معاون خودرو سواری در مورد مدیران ارشد و نظر مدیران ارشد در مورد خودشان	تحلیل یافته های پرسشنامه شماره ۱ (کلی)	۲
۳	نظر مدیران ارشد در مورد روسای کل و نظر روسای کل در مورد خودشان	تحلیل یافته های پرسشنامه شماره ۱ (سرفصل)	۳
۴	نظر مدیران ارشد در مورد روسای کل و نظر روسای کل در مورد خودشان	تحلیل یافته های پرسشنامه شماره ۱ (کلی)	۴
۵	نظر روسای کل در مورد مدیران ارشد	تحلیل یافته های پرسشنامه شماره ۲ کلی- مقایسه مولفه ها	۵
۶	نظر روسای ادارات در مورد روسای کل	تحلیل یافته های پرسشنامه شماره ۲	۶

جدول ۴ نتیجه گیری از یافته های شماره ۲ او

موضوع	نوع فعالیت	موضوع	نوع فعالیت
الف: تحولات، روندها و چالشها	کلاس مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) پایین تر از میان کلاس جهانی است.	میزان آگاهی با: * تحولات و روندهای جهانی * تجارت جهانی * سازمانها و اتحادیه های اقتصادی جهانی * جریان سرمایه گذاری خارجی * چگونگی مبادلات ارزی * چشم انداز صنعت خودرو در سطح جهانی میزان آگاهی از: * زبان خارجی	میزان آگاهی از: * استراتژی ها و درک از برنامه های شرکت * فرهنگ سازمانی * تکنولوژی / اطلاعات
ب: مهارتها	کلاس مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) با احتیاط در سطح میانگین کلاس جهانی است	مهارتهای ارتباطی شامل: * فنون مذاکره / بین المللی * مستند سازی مهارتهای تصمیم گیری شامل: * قدرت تجزیه و تحلیل ذهنی * قدرت نیم سازی مهارتهای ادراکی شامل: * جسارت در ادامه تفکرات نو	مهارتهای ارتباطی شامل: * قدرت تعامل با دیگران * تحمل فشار و پایداری مهارتهای تصمیم گیری شامل: * قدرت تجزیه و تحلیل ذهنی مهارتهای ادراکی شامل: * جسارت در ادامه تفکرات نو
پ: تقویتها	کلاس مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) با احتیاط در سطح میانگین کلاس جهانی است	نقش سیاستگذاری و هماهنگی * نقش حل بحران * نقش های منابع انسانی * نقش مرشدی * نقش هماهنگ کننده	نقش سیاستگذاری و هماهنگی * نقش حل بحران * نقش های منابع انسانی * نقش مرشدی * نقش هماهنگ کننده
ت: اعتبار حرفه ای و شخصی	کلاس مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) با احتیاط در حدود سطح میانگین کلاس جهانی است	* تعیین کارراه شخصی * اداره جلسات عمومی و حرفه ای * مقبولیت در محافل حرفه ای و عمومی * سخنوری در اجتماعات حرفه ای و عمومی * توانایی انتقال و بومی سازی تکنولوژی * تولید علم و دانش	* اداره کردن مافوق ها (مدیریت مافوق)
ث: ویژگیهای شخصیتی	کلاس مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) در سطح میانگین کلاس جهانی است.	میزان توانمندی در: * مسئولیت پذیری * قدر شناسی * روحیه پژوهشگری * خود مدیریتی * اعتماد به نفس - خود باوری * برانگیختن دیگران	میزان توانمندی در: * مسئولیت پذیری * قدر شناسی * روحیه پژوهشگری * خود مدیریتی * اعتماد به نفس - خود باوری * برانگیختن دیگران

تحلیل یافته های پرسشنامه شماره ۱ - یافته شماره ۱ و ۲ - سر فصل

نظر معاون اجرایی در مورد مدیران ارشد و نظر مدیران ارشد در مورد خودمدندان

## نتیجه گیری از یافته های شماره ۲

۱- نظر پرسش شوندگان در مورد سرفصل ویژگیهای شخصیتی و نقشها در همه مولفه های بالاتر از سطح میانگین است. و با احتیاط می توان گفت که در مورد سرفصل مهارت منهای دو مولفه فنون مذاکره (بین المللی) و مستند سازی، بقیه مولفه ها بالاتر از سطح میانگین است که این نشانه پذیرش و آمادگی مدیران برای توسعه فردی و سازمانی می باشد. ما در این ارتباط یک سری اصلاحات را برای پرورش و توسعه پیشنهاد می کنیم که صرفاً از طریق آموزش میسر است.

۲- از سوی دیگر نظر پرسش شوندگان در مورد سرفصل تحولات، روند و چالش و همچنین سرفصل اعتبار حرفه ای و شخصی در اکثر مولفه ها پایین تر از سطح میانگین می باشد که این موضوع نیاز به پرورش و توسعه مدیران در مقوله های معلومات و دانش نظری و همچنین بینش و نگرش رامی رساند و به عبارت دیگر نشانه ها تاکید مجددی بر نیاز به آموزش و توسعه فردی مدیران است.

۳- در مورد زبان خارجی-انگلیسی پایین تر از سطح میانگین می باشد- با در نظر گرفتن جریان شرکت سازمان از سطح ملی به حضور منطقه ای و در ادامه به حضور جهانی علاوه بر تقویت زبان- تسلط به زبان اول و دوم خارجی به لحاظ ورود از سطح ملی به سطح بازار جهانی ضروری است- در هر صورت توانمندی حداقل در زبان دوم خارجی نیز یک نیاز حیاتی تلقی می شود.

مولفه های بالای میانگین	مولفه های زیر میانگین	نتیجه گیری	سرفصل مولفه ها	تحلیل یافته های پرسشنامه شماره ۱ - یافته شماره ۳ و ۴ - سرفصل نظر مدیران ارتشد در مورد روسای کل و نظر روسای کل در مورد خودشان
میزان آگاهی از: * زبان خارجی	میزان آگاهی از: * تحولات و روندهای جهانی * تجارت جهانی * سازمانها و اتحادیه های اقتصادی جهانی * جریان سرمایه گذاری خارجی * چگونگی مبادلات ارزی * چشم انداز صنعت خودرو در سطح جهانی میزان آگاهی از: * استراتژی ها و درک برنامه های شرکت * فرهنگ سازمانی * تکنولوژی اطلاعات	کلاس مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) پایین تر از میانگین کلاس جهانی است	الف: تحولات، روندها و چالش ها	

مولفه های بالای میانگین	مولفه های زیر میانگین	نتیجه گیری	سرفصل مولفه ها
<p>مهارتهای ارتباطی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* تحمّل فشار و پایداری</li> <li>مهارتهای تصمیم گیری:</li> <li>* قدرت تجزیه و تحلیل ذهنی</li> <li>* قدرت تیم سازی</li> <li>مهارتهای ادراکی:</li> <li>* جسارت در ارائه تفکرات نو</li> <li>* تصمیم سازی و قدرت حل مساله</li> <li>* حساسیت سازمانی</li> <li>* کوشش برای یادگیری و توسعه خود</li> </ul>	<p>مهارتهای ارتباطی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* فنون مذاکره/ بین المللی</li> <li>* قدرت تعامل با دیگران</li> <li>* مستند سازی</li> </ul>	<p>سطح مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) در حدود سطح میانگین کلاس جهانی است (با احتیاط)</p>	ب: مهارتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>* نقش سیاست گذاری و هماهنگی</li> <li>* نقش حل بحران (مدیریت بحران)</li> <li>* نقش منابع انسانی</li> <li>* نقش هماهنگ کننده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* نقش مرشدی (بسیار نزدیک میانگین)</li> </ul>	<p>کلاس مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) در سطح میانگین کلاس جهانی است.</p>	پ: نقشها
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تعیین کارراهه شخصی</li> <li>* اداره جلسات عمومی و حرفه ای</li> <li>* مقبولیت در محافل عمومی و حرفه ای</li> <li>* توانایی انتقال و بومی سازی تکنولوژی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* اداره کردن مافوق ها (مدیریت مافوق)</li> <li>* سخنوری در اجتماعات</li> <li>* حرفه ای و عمومی</li> <li>* تولید علم و دانش</li> </ul>	<p>کلاس مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) تقریباً در سطح میانگین کلاس جهانی است (با احتیاط)</p>	ت: اعتبار حرفه ای و شخصی
<ul style="list-style-type: none"> <li>میزان توانمندی در:</li> <li>* مسئولیت پذیری</li> <li>* قدر شناسی</li> <li>* روحیه پژوهشگران خود مدیریتی</li> <li>* اعتماد به نفس با خودباوری</li> <li>* برانگیختن دیگران</li> </ul>		<p>کلاس مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) در سطح میانگین کلاس جهانی است.</p>	ث: ویژگیهای شخصیتی

تحلیل یافته های پرسشنامه شماره ۱- یافته شماره ۳ و ۴- سرفصل

نظر مدیران ارشد در مورد روسای کل و نظر روسای کل در مورد خودشان

### نتیجه گیری یافته های شماره ۳ و ۴

مقایسه یافته های شماره ۳ و ۴ با یافته های شماره ۱ و ۲ نشان می دهد که نتایج به دست آمده در هر دو دسته از یافته ها به هم بسیار نزدیک است و در هر صورت با کلاس جهانی صنعت خودرو و با توجه به ضرورت کار در فضای رقابتی - این مقوله فاصله معناداری را نشان می دهد.

### جدول ۶ - نتیجه گیری از یافته شماره ۵

نتیجه گیری کلی داده ها	مؤلفه های زیر میانگین		مؤلفه های بالای میانگین	
	مؤلفه	سرفصل مرتبط	مؤلفه	سرفصل مرتبط
تحلیل یافته های شماره ۵ نظر روسای کل خودرو مدیران ارشد - کلی	* کمال حویی حرفه ای	ویژگیهای شخصیتی	* آگاهی از استراتژی های شرکت	تحولات، روندها و چالشها
	* شایسته گزینی	ویژگیهای شخصیتی	* اندیشه ورزی	تحولات، روندها و چالشها
	* اعتماد به نفس	ویژگیهای شخصیتی	* تحمل فشار	ویژگیهای شخصیتی
	* برانگیختن دیگران	ویژگیهای شخصیتی	* توسعه صدر و عشق	ویژگیهای شخصیتی
	* قدرشناسی (توجه به احترام استحقاقی برای دیگران)	ویژگیهای شخصیتی	* مسئولیت پذیری	ویژگیهای شخصیتی
	* کارگروهی (تیمی)	مهارتها	* محترم شمردن مردم	ویژگیهای شخصیتی
	* تخصیص منابع	مهارتها	* مشاورت پذیری	ویژگیهای شخصیتی
	* نقش مربیگری (مرشدی)	نقشها	* شفافیت و اعتماد سازی	ویژگیهای شخصیتی
	* مدیریت بحران و ریسک پذیری	نقشها	* نقش هماهنگ کننده	مهارتها
	* نقش تسهیل کننده	نقشها	نقشها	نقشها

### جدول ۷ - نتیجه گیری از یافته شماره ۶

نتیجه گیری کلی	مؤلفه های زیر میانگین		مؤلفه های بالای میانگین	
	مؤلفه	سرفصل مرتبط	مؤلفه	سرفصل مرتبط
تحلیل یافته های پرسشنامه ۳ و شماره ۶ نظر روسای ادارات در مورد روسای کل	* اعتماد به نفس	ویژگیهای شخصیتی	* آگاهی از استراتژی های شرکت	تحولات، روندها و چالشها
	* برانگیختن دیگران	ویژگیهای شخصیتی	* اندیشه ورزی	تحولات، روندها و چالشها
	* قدرشناسی (توجه به احترام استحقاقی برای دیگران)	ویژگیهای شخصیتی	* کمال حویی حرفه ای	ویژگیهای شخصیتی
	* مشاورت پذیری	ویژگیهای شخصیتی	* مسئولیت پذیری	ویژگیهای شخصیتی
	* توسعه صدر و عشق ورزی	ویژگیهای شخصیتی	* شایسته گزینی	ویژگیهای شخصیتی
	* محترم شمردن مردم	ویژگیهای شخصیتی	* تحمل فشار	ویژگیهای شخصیتی
	* کارگروهی (تیمی)	مهارتها	مهارتها	ویژگیهای شخصیتی
	* تخصیص منابع	مهارتها	مهارتها	ویژگیهای شخصیتی
	* شفافیت و اعتماد سازی	نقشها	نقشها	ویژگیهای شخصیتی
	* نقش مربیگری (مرشدی)	نقشها	نقشها	ویژگیهای شخصیتی

### نتیجه گیری از یافته های شماره ۵ و ۶

با توجه به جدول، نتیجه گیری از یافته های شماره ۵ و ۶ که در سرفصل های مرتبط نیز اشاره شده است، بیانگر این است که کلاس مدیران اجرایی مورد نظر از نگاه زیر دستان در مولفه های مرتبط به سرفصل های ویژگیهای شخصیتی، مهارت و نقشها بر خلاف نظر مدیران ارشد و روسای کل در مورد خودشان از سطح میانگین کلاس جهانی کمتر است.

معنای این یافته ها این است که از نظر زیردستان لازم است مدیران در این مولفه ها نیز تقویت شوند. با توجه به نتایج نظرات بر روی مولفه ها پرورش مدیران از طریق آموزش تاکید می شود.

### جدول ۸- نتیجه گیری کلی

چهار دسته نتیجه گیری مبتنی بر تحلیل یافته ها از نظر پرسش شوندگان		
ویژگیهای شخصیتی	* همه مولفه ها بالاتر از میانگین	بالاتر از میانگین کلاس جهانی در تمام بررسیها
	* مولفه های دارای بالاترین جایگاه √ مسئولیت پذیری √ اعتماد به نفس	
نقشها	* همه مولفه ها بالاتر از میانگین	بالاتر از میانگین کلاس جهانی
مهارتها	همه مولفه ها بالاتر از میانگین منهای: * فنون مذاکره بین المللی * مستند سازی	
تحولات روندها و چالشها اعتبار حرفه ای و شخصی	اکثر مولفه ها زیر میانگین	پایین تر از میانگین کلاس جهانی

### نتیجه گیری کلی

۱- در چهار دسته نتیجه گیری مبتنی بر تحلیل یافته ها از نظر پوشش شوندگان سرفصل ویژگیهای شخصیتی مدیران شرکت ایران خودرو (خودرو ایران) در تمام بررسیها بالاتر از میانگین سطح کلاس جهانی قرار دارد و از بین مولفه های این سرفصل شاخصهای مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس از بالاترین جایگاه برخوردار هستند، که نشانه آمادگی مدیران برای پرورش و توسعه فردی و سازمانی است.

۲- در مرحله بعد، سرفصل نقشها است که از نظر پرسش شوندگان در تمام بررسیها، بالاتر از میانگین سطح کلاس جهانی است.

۳- در مرحله سوم سرفصل مهارتها است که از نظر پرسش شوندگان در تمام بررسیها همه مولفه ها به جز مولفه فنون مذاکره بین المللی و مولفه مستند سازی بالاتر از میانگین کلاس جهانی است که تاکید مجددی بر آمادگی مدیران برای آموزش و توسعه فردی است.

۴- از نظر پرسش شوندگان میزان آگاهی مدیران از مقوله های تحولات، روندها و چالشها و همچنین مسائل حرفه ای و شخصی، زیر سطح میانگین کلاس جهانی است. این مقوله در مورد زبان خارجی نیز مشهود است.

● ضرورت آموزش زبان و تسلط به زبان اول و دوم خارجی با در نظر گرفتن حرکت سازمان از سطح ملی به حضور در سطح منطقه ای و سپس سطح جهانی تاکید می شود.

۵- مجموع نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل یافته ها، با استفاده از روش توزیع نرمال و مقایسه ارقام میانگین ها با میانگین توزیع نرمال و همچنین مقایسه ارقام به دست آمده با ارقام مورد نظر در پرسشنامه ها صحت ضرورت پرورش و توسعه مدیران را با هدف برخورداری از شایستگی ها و قابلیت های کار در فضای بازار رقابتی و برخوردار شدن از مزیت رقابتی برای حضور در کلاس جهانی صنعت خودرو را تایید می کند.

به بیان دیگر از نظر ما سرمایه گذاری از طریق آموزش بر روی مقوله های دانش و معلومات نظری، بینش و نگرش و همچنین توسعه مهارت های حرفه ای برای پرورش و توسعه مدیران در مرحله اول تاکید می شود که با اثر بخشی مدیریتی بیشتر همراه است. در این راستا ما یک برنامه آموزشی را پیشنهاد خواهیم کرد.

۶- چنانچه شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) بخواهد در موقعیت رقابتی فعلی، حضور خود را از سطح ملی به سطح منطقه ای و سپس جهانی ارتقا دهد. می بایستی کلاس مدیران شرکت در همه مولفه ها و سطوح، بالاتر از میانگین باشد. بنابراین در اهداف و استراتژی های طرح پرورش و توسعه مدیران، این موضوع دقیقاً می بایستی لحاظ شود.

۷- پرورش و توسعه مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) شامل مدیران ارشد و روسای کل در مقوله های دانش و معلومات نظری، مهارت های حرفه ای و بینش و نگرش تایید می شود. با این توصیف در پاسخ به سئوال های اصلی و فرعی تحقیق و فاصله معناداری که بین کلاس مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) و میانگین سطح کلاس جهانی وجود دارد، اجرای طرح پرورش مدیران اجرایی در شرکت مذکور تایید می شود.

#### ◀ توغیب کننده هادر اجرای طرح پرورش و توسعه مدیران اجرایی

با تاکید بر آموزش و به منظور اثر بخشی بیشتر رسیدن به مدل جهت پرورش و توسعه مدیران، لزوم توجه به عوامل در پی آمده ضروری است.

- ۱- توجه به جایگاه و اثر بخشی بسیار زیاد ابعاد شایستگی خصوصاً ویژگیهای شخصیتی
- ۲- توجه به الزامات برای موفقیت طرح
- ۳- رعایت متغیرهای ساختاری





### تاثیر ابعاد شایستگی مدیران و اثر بخشی مدیریت

به ترتیب از بیشترین تاثیر تا تاثیر عادی:

- ۱- ویژگیهای شخصیتی بویژه مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس
- ۲- بینش و نگرش
- ۳- مهارتهای حرفه ای
- ۴- اعتبار حرفه ای
- ۵- دانش و معلومات نظری
- ۶- اعتبار عمومی

نتایج یافته ها همگی تایید دارند که ویژگیهای شخصیتی مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) بالاتر از سطح میانگین کلاس جهانی قرار دارد. بنابراین این نکته در اجرای موفق طرح پرورش مدیران اجرایی موثر خواهد بود.

### الزامات برای موفقیت طرح

- ۱- یافتن افراد مناسب و در نظر داشتن درجه صلاحیت برای پرورش و توسعه
- ۲- روشهای توسعه مدیریتی
- ۳- انتخاب رویکرد و پاروکردهای متناسب یادگیری برای ابعاد توسعه مدیران
- ۴- استمرار و پویایی توسعه
- ۵- در نظر داشتن الگوی یادگیری بویژه الگوی یادگیری بزرگسالان
- ۶- در نظر داشتن فرایند پرورش مدیران
- ۷- زمینه های موثر در طراحی محتوای برنامه های توسعه
- ۸- میزان تاثیر ابعاد شایستگی مدیران بر اثر بخشی مدیریت.

### متغیرهای ساختاری

- ۱- طراحی ساختار ارگانیکی
- ۲- طراحی نظام شایستگی مدیران
- ۳- مطالعه و بازنگری در فرایندهای استخدام
- ۴- مطالعه و بازنگری در نظام حقوق و دستمزد با رویکرد سیاست عدالت و انصاف
- ۵- طراحی نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه
- ۶- طراحی چشم انداز حرکت از بازار ملی به بازار منطقه ای و بازار جهانی صنعت خودرو
- ۷- طراحی و نظام شناسایی استعدادها برای جانشین پروری مدیریتی

- ۸- برنامه ریزی برای بازدید از شرکتهای و کارخانه های خودرو سازی با حضور منطقه ای و یا جهانی و  
 بویژه شرکتهای طرف قرارداد با شرکت ایران خودرو
- ۹- تقویت جدی ارتباط صنعت با دانشگاه و بهره مندی در تبدیل مطالعات علمی به فناوری های رقابتی
- ۱۰- مطالعه برای تاسیس دانشگاه سازمانی با رویکرد حضور جهانی.

### ◀ طرح پرورش و توسعه مدیران

- با توجه به نتایج به دست آمده، طرح پرورش و توسعه مدیران اجرایی شرکت ایران خودرو (خودرو سواری) فرایندی به این شرح دارد:
- طرح کلی که به معرفی زیر مجموعه زمینه های سازمان و فرایندهای مدیریت اشاره دارد.
  - طرح تفصیلی زمینه های سازمان که به تفصیل زیر مجموعه الزامات محیط خارجی سازمان الزامات محیط داخلی را معرفی می کند.
  - طرح تفصیلی زمینه های مدیریت که ارتباط فرایندهای زیر مجموعه را از مرحله شناخت وضعیت موجود- فرایند نیازسنجی پرورش، فرایند انتخاب مدیران واجد شرایط و بالاخره برنامه پرورش و توسعه را تعیین کرده است.
  - طرح تفصیلی فرایند انتخاب مدیران واجد شرایط را نشان می دهد.
  - طرح تفصیلی برنامه پرورش و توسعه مدیر که به رویکردهای آموزشی و رویکردهای پرورشی اشاره دارد. هر چند در برنامه پرورش و توسعه مدیر به دو رویکرد توجه داده شده لیکن به لحاظ نیازهای آموزشی که در هر یک از نتیجه گیری ها به طور جداگانه و در نتیجه گیری کلی به طور اصولی ارائه شده به نظر می رسد اجرای زیر مجموعه رویکردهای آموزشی در اولویت قرار دارد. بر این اساس، برنامه اجرایی در سه محور شامل بینش و نگرش، دانش و معلومات نظری و مهارتهای حرفه ای پیشنهاد شده است.

### ◀ رویکردهای پرورشی

- در ارتباط با رویکردهای پرورشی به گونه ای که در طرح تفصیلی مطرح شده نیز پیشنهاد دارد به منظور دستیابی به نتایج سریع و به عنوان راه میان بر و تا مرحله اجرای سیستمی رویکردهای مذکور، دو اقدام به شرح در پی آمده صورت گیرد:
- الف- اعزام افراد واجد شرایط که براساس مشخصات طرح در فرایند انتخاب شناسایی شده و اعزام به خارج از کشور به منظور حضور پرورشی در کنار همتایان توانمند در کلاس جهانی برای دوره های کوتاه مدت و در فواصل مختلف زمانی.
  - ب- به کارگیری نیروهای واجد شرایط و توانمند در سطح کلاس جهانی و استفاده از این نیروها در خودرو سواری با یکی از رویکردهای پرورشی متناسب با نیاز و با اولویت بیشتر. □

## ◀ ماخذ و منابع

- ۱- ترنس آر. میچل، مردم در سازمانها، زمینه رفتار سازمانی، ترجمه حسن شکرکن، انتشارات رشد، چاپ اول، ۱۳۷۳
- ۲- پیتر، سنگه. پنجمین فرمان، خلق سازمان فراگیر، ترجمه، حافظ کمال و هدایت و...، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم، ۱۳۸۰
- ۳- جک، ولش، راه جنرال الکتریک، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات فرا، چاپ اول، ۱۳۷۹
- ۴- ریچاردال دفت، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و... دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۷۹
- ۵- استیفن پی، رابینز، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و... دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۷۸
- ۶- غفاریان، وفا، شایستگی های مدیریتی - انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ۱۳۷۹
- ۷- آقایی فیشانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، انتشارات ترمه، چاپ اول، ۱۳۷۷
- ۸- غفاریان وفا، کیانی غلامرضا، استراتژی اثربخش، نشر فرا، چاپ اول، ۱۳۸۰
- ۹- کن ایچی اومی، تفکر یک استراتژیست، ترجمه داود مسگریان حقیقی، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ۱۳۷۱
- ۱۰- چارلز، هندی، روح تشنه، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، چاپ اول، ۱۳۸۰
- ۱۱- سلطانی تیرانی، فلورا، نهادی کردن نوآوری در سازمان، خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول، ۱۳۷۸
- ۱۲- احمد پور، محمود، کارآفرینی، ناشر مولف، چاپ اول، ۱۳۷۹
- ۱۳- فرانسس هسلین و...، سازمان فردا، جلد یک، ترجمه فضل الله امینی، نشر فرا، چاپ اول، ۱۳۷۸
- ۱۴- شیمون آل، دولان و...، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۵
- ۱۵- مارکوس باکینگهام و... گام دوم، کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا، چاپ اول، ۱۳۸۲
- ۱۶- چارلز هندی، خدایان مدیریت، ترجمه کهزاد آذرهوش، نشر فرا، چاپ اول، ۱۳۸۰
- ۱۷- توماس جی، پیترز، به سوی بهترین ها، سیمای شرکتهای موفق - ترجمه و تلخیص مهدی قراچه داغی، ناشر مترجم، چاپ دوم، ۱۳۷۴
- ۱۸- ابطی، سید حسین، مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول، ۱۳۷۷
- ۱۹- کاشانی، مجتبی، نقش دل در مدیریت، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ۱۳۸۲
- ۲۰- ایبیلی، خدایار، مدیریت منابع انسانی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲
- ۲۱- مرکز ارزیابی، مرکز مطالعات توسعه منابع انسانی ایران خودرو، فروردین ۱۳۸۱
- ۲۲- تدبیر (ماهنامه)، سازمان مدیریت صنعتی، شماره های ۵۲، ۶۵، ۹۰، ۹۳، ۹۹، ۱۰۱، ۱۰۳، ۱۰۴، ۱۰۵، ۱۱۲، ۱۱۸، ۱۲۰ و ۱۲۹
- ۲۳- مدیرساز (فصلنامه)، سازمان مدیریت صنعتی، سال دوم، شماره ۳ و ۴ (پیاپی ۵)
- ۲۴- فرایند آموزش محور استراتژی بهسازی منابع انسانی، پژوهشگاه صنعت نفت، تیرماه ۱۳۸۱
- ۲۵- دانشگاه سازمانی، گامی اساسی به سوی یک سازمان یادگیرنده (بخش اول)، مرکز مطالعات منابع انسانی شرکت ایران خودرو، بهمن ماه ۱۳۸۱