

بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی

مهرداد گودرزوند چگینی^۱ و الهه طاهری^۲

چکیده: شاید برای یک دانشجوی مهندسی که با محیط‌های کاری سر و کار و با کسب و کارهای امروزی آشنایی ندارد، اهمیت داشتن حداقل آگاهی درباره دانش مدیریت و مهارت‌های گوناگون آن روشن نباشد، اما برای مهندسی که درگیر کار در سازمان‌های امروزی است، اهمیت و لزوم چنین دانشی آشکار است. در پست‌های بالاتر؛ یعنی زمانی که یک مهندس با تجربه به پست‌های نظارتی یا مدیریتی ارتقا پیدا می‌کند و بر کار مهندسان دیگر یا مجموعه بزرگ‌تر از سایر کارکنان سازمان نظارت یا مدیریت می‌کند، لزوم داشتن دانش مدیریت روشن‌تر است. بدون داشتن مهارت‌های مدیریتی، مهندسی که فقط آموزش فنی دیده است قادر به اداره‌ی موفقیت‌آمیز چنین وظایفی نخواهد بود. با توجه به این مطلب و ضرورت برگزاری دوره‌های اثربخش برای مدیران ارشد، در این مقاله بین نیازهای آموزشی مدیران ارشد با توجه به مهارت‌های سه‌گانه مدیران از دید آقای کتز (مهارت فنی، انسانی، ادراکی) و تعریف مدیریت (نیل به اهداف و رسالت‌های سازمانی به صورت کارا و اثربخش) ارتباط برقرار و به موضوع لزوم آموزش مهارت‌های مدیریتی به مهندسان با هدف پرورش مدیران بر مبنای مدل شایستگی پرداخته شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد.

واژه‌های کلیدی: آموزش، نیازهای آموزش، مهارت‌های مدیریتی، شایستگی.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت، رشت، ایران. mgch.chegini@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات گیلان، رشت، ایران. tahery.jd@gmail.com

(دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۴/۶)

(پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۱/۲۳)

۱. مقدمه

مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمانها ایفا می‌کنند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت، امروزه به‌خوبی در سازمانهای موفق آشکار است. از سوی دیگر، لزوم ارائه پاسخهای مناسب و به‌هنگام به تهدیدها و فرصتهای عصر حاضر مدیر را به‌عنوان کلیدی‌ترین سرمایه در حل مسائل سازمانها مطرح ساخته است؛ بر این اساس، نیاز سازمانها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است. مدیران سرنوشت ساز محیط خود هستند. آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن برای بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد و نبود آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان است. نظام آموزشی تکمیل‌کننده نظام استخدامی به‌شمار می‌رود و باعث شکوفا شدن توانمندیها و قابلیت‌های بالقوه نیروی انسانی می‌شود. تمام کشورهای پیشرفته برای آموزش و تربیت نیروهای انسانی خود اهمیت بسیاری قایل هستند. سرمایه‌گذاری در آموزش نیروی انسانی سرمایه‌گذاری بلندمدتی است که آثار و منافع آن به خود فرد، سازمان و جامعه برخواهد گشت [۱]. از آنجا که حدود ۷۰ درصد از منابع و سرمایه سازمانها را منابع انسانی تشکیل می‌دهد، لذا، تأمین این سرمایه انسانی مستلزم انجام دادن فعالیتهای آموزشی منظم و مستمر در تمام سطوح سازمانی است. پرورش انسانهای زبده و ماهر که از آن به‌عنوان توسعه منابع نیروی انسانی یاد می‌شود، ضرورت اجتناب‌ناپذیری است که سازمانها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت‌بدان نیازمندند [۲]. امروزه، در سازمانها از جمله سازمانهای آموزشی این احتمال که فرد جوانی مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سی‌سال کار خود بدون تغییر بنیادی ادامه دهد، دیگر بسیار ضعیف یا به کلی محال است [۳]. بر این اساس، بهسازی و تجهیز نیروی انسانی به مهارتها و تخصصهای مورد نیاز شغلی و حرفه‌ای بهترین روش توسعه پایدار است؛ از سوی دیگر، عصر نوآوری، تکامل و پیشرفت علوم فناوری تغییرات زیادی را به سازمانها تحمیل می‌کند که به موازات این تغییرات آماده سازی نیروی انسانی برای همگامی با این تغییر و تحولات ضرورت می‌یابد [۴].

مهم‌ترین مسئله قابل طرح در قبال این تغییر و تحولات آموزش است، چرا که تغییر و نوآوری را می‌توان واژه دیگری برای رشد و مترادفی برای آموزش دانست. درک تغییر و تحولات و رابطه آن با آموزش بیانگر این نکته اساسی است که نیروی انسانی باید خلاقیت، حیات و پویایی را به سازمان تزریق کند که این امر مستلزم آموزش مداوم منابع انسانی است [۵]. بنابراین، برنامه‌های آموزش و بهسازی مدیران و کارکنان یک نیاز حیاتی و راهبردی برای بیشتر سازمانهاست که هدف اصلی این برنامه‌ها آموزش و بهبود مهارتهای تخصصی عمومی و آماده کردن نیروی انسانی برای آینده است. هر چند ممکن است توافق کاملی بین محققان مدیریت و منابع انسانی در باره آموزش مهارتهای ضروری آنان وجود نداشته باشد، ولی نتایج تحقیقات مربوط به محتوا و روشهای آموزشی و معیارهای

یادگیری نشان می‌دهد که چنانچه آموزش و بهسازی بر اساس معیارهای عینی و مطالعه نیازهای واقعی مدیران و کارکنان صورت گیرد، به عملکرد مدیریتی اثربخش‌تر منجر خواهد شد [۶]. لذا، از آنجائیکه دانش آموختگان رشته‌های مهندسی در اداره صنعت کشور نقش مهم و اساسی را بر عهده دارند، محققان در این مقاله در پی پاسخ به این سؤال هستند که آموزش مدیریت چه جایگاهی در رشته‌های مهندسی با هدف پرورش مدیرانی با محور شایستگی به دنبال دارد.

۲. پیشینه تحقیق

در زمینه نیازسنجی آموزشی و تدارک برنامه‌های آموزش ضمن خدمت تاکنون مطالعات و تحقیقات زیادی در داخل و خارج از کشور صورت پذیرفته است. در واقع، تجارب زیادی در این زمینه وجود دارد که در جدول زیر به برخی از آنها اشاره شده است [۷ و ۸].

ارزیابی نیازهای آموزشی مدیریت و انتخاب نیازها برای آموزش در شرکتهای لیبی	آجنایا (1996)
ارزیابی نیازهای آموزشی در زمینه اصلاح اداری در جردن	دورا (1990)
نیازسنجی آموزشهای LTS برای کارکنان ICT در پاکستان	محمود و آجمال خان (۲۰۰۷)
اصلاح فرایندهای نیازسنجی آموزشی از طریق اینترنت	تائو، یاه و سان (۲۰۰۶)
چارچوبی برای ارزیابی آموزشهای صنعتی در مدیریت	گالاگدرا (۱۹۹۱)
نیازهای آموزشی مدیران و اولویت بندی راهبردهای آموزش	ثارنو (۱۹۹۱)

در داخل کشور نیز مطالعات نیازسنجی آموزشی زیادی انجام شده که در جدول زیر درج شده است.

بررسی و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان امور فنی و تولید مؤسسات انتشاراتی	دعایی و عاقل ۱۳۸۱
بررسی نیازهای آموزشی مدیران مدارس متوسطه به ترتیب اولویت	مرادی ۱۳۷۳
بررسی نیازهای آموزشی مدیران دانشگاه تهران	رزمفر ۱۳۷۳
نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان	مریم مهدیه نجف آبادی ۱۳۸۶
اولویت بندی نیازهای آموزشی مهارتی مدیران ارشد به روش AHP	مجتبی پیرهادی ۱۳۸۷

به گفته یکی از محققان کشور، آموزش در سازمانهای ایرانی مقوله‌ای غریب است، چرا که تعداد چشمگیری از سازمانها به امر آموزش اعتقاد چندانی ندارند و تعداد دیگری نیز با وجود اعتقاد به این موضوع و پذیرش آن به‌عنوان یک الزام جدی متأسفانه، راه را به اشتباه رفته و نتوانسته اند از

۴ بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی

سرمایه‌گذاری خود در امر آموزش بهره برداری لازم را داشته باشند [۹]. در این مقاله تلاش شده است که بین نیازهای آموزشی مدیران ارشد با توجه به مهارت‌های سه‌گانه مدیران از دید کتز (مهارت فنی، انسانی، ادراکی) و تعریف مدیریت (نیل به اهداف و رسالت‌های سازمانی به صورت کارا و اثربخش) ارتباط برقرار و به موضوع لزوم آموزش مهارت‌های مدیریتی به مهندسان با هدف پرورش مدیران بر مبنای مدل شایستگی پرداخته شود.

۳. ضرورت آموزش

با نگاهی به وظایف مدیریت منابع انسانی متوجه می‌شویم که یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمان آموزش کارکنان است، زیرا داشتن کارکنان ورزیده یکی از مهم‌ترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان است. امروزه، آموزش و بهسازی منابع انسانی به‌عنوان یکی از راهبردهای اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به‌عنوان دو مزیت رقابتی سازمانها قلمداد می‌شود و از این رو، جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان نمایان شده است [۱۰]. آموزش در سازمانها یکی از مهم‌ترین روشهای توسعه منابع انسانی است و سازمانهایی که از مدیران آگاه و موفق بهره می‌گیرند، ضرورت آموزش در سازمانها را به‌درستی درک کرده‌اند و بهبود و توسعه منابع انسانی را یکی از الزامات قلمداد می‌کنند [۱۱]. توسعه و بهبود منابع انسانی سازمان مستلزم شناسایی نیازهای آموزشی متناسب با هر شغل برای کارکنان آن شغل است. آرمسترانگ توسعه منابع انسانی را افزایش و گسترش مهارت‌ها و کمک به آموزش و کمک به رشد کارکنان در سازمان با قادر ساختن آنها به استفاده بهتر از مهارت‌ها و توانایی‌های خود می‌داند [۱۲]. نیازسنجی آموزشی در واقع، سنگ زیرین برنامه‌ریزی آموزشی متناسب با هر شغل برای کارکنان آن شغل است. تعیین نیازهای آموزش اولین گام برنامه‌ریزی آموزش کارکنان و در واقع، نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی است که اگر به درستی انجام شود، مبنای عینی‌تری برای برنامه‌ریزی به‌عنوان نقشه اثربخشی و تبعاً سایر فعالیتها فراهم خواهد شد و احتمال تطابق آن با نیازهای سازمان، حوزه‌های شغلی و کارکنان و در نهایت، اثربخشی آن افزایش خواهد یافت.

۴. نیاز آموزشی

برنامه‌ریزی آموزشی برای بالا بردن سطح مهارت‌های سه‌گانه مدیران یکی از مهم‌ترین راهکارها برای موفقیت مدیران در حوزه وظایف خود به‌شمار می‌رود و نیازسنجی جزئی جدایی ناپذیر از برنامه‌ریزی آموزشی محسوب می‌شود. در واقع، پرورش مدیران آینده در شرکتهای بزرگ صنعتی اهمیت فراوانی دارد، وگرنه بازنشسته شدن مدیران کهنه کار و قرار گرفتن افراد بدون مهارت‌های

مدیریتی و صلاحیتهای لازم باعث افول این شرکتها می‌شود. با توجه به میانگین سنی بالا، نیاز به پرورش مدیران آینده ضرورتی انکارناپذیر است. در این میان، مدیران امروزی به ویژه در سطح ارشد، به‌منظور کشف استعدادها و پرورش و تربیت مدیران فردا نقشی اساسی برعهده دارند. پاره‌ای از صاحب‌نظران براساس این تعاریف شناسایی نیازهای آموزشی را معادل شناخت کاستی‌ها یا زمینه‌های گسترش دانش، مهارت و نگرشهای مرتبط با عملکرد رضایت شغلی دانسته‌اند [۱۳]. در واقع، نقش مهم مدیران فعلی در ایجاد فرهنگ جانشین پروری و شایسته سالاری و استعدادیابی در صنعت به هیچ وجه قابل انکار و اغماض نیست. مدیرانی که در افقهای آتی صنعت پرورش می‌یابند، باید علاوه بر رویارویی با چالشهای داخلی صنعت، با مسائل بین‌المللی نیز آشنا باشند تا بتوانند در یک فضای به‌شدت رقابتی در بازار بین‌المللی کفه سنگین تر ترازو را به سمت کشورمان متمایل کنند. از این‌رو، انتظار می‌رود شرکت کنندگان این رشته مهارتهای زیر را کسب کنند:

- نگرش علمی به مدیریت: این مهم از طریق آشنایی وسیع با تجربه‌های دنیای صنعتی و پژوهشهای معمول در رشته مدیریت و نیز پی بردن به اهمیت نگرش علمی به مسائل مدیریت محقق خواهد شد که در آن‌صورت از تفکر یک بعدی، شتاب زدگی در عمل و پیش داوری در باره روشهای کارآمد مدیریت که از ویژگیهای نگرش غیرعلمی است، پرهیز خواهد شد.
- کسب دانش مدیریت: آشنایی مدیران با تجربه‌های کشورهای صنعتی و نیز تحقیقات اندیشمندان مدیریت موجب ارتقای سطح دانشهایی در این زمینه می‌شود و این امر از سویی زمینه استفاده مؤثرتر از فنون جدید مدیریت را توسط مدیران فراهم می‌کند و از سوی دیگر، ارتباط و همکاری نزدیک‌تری میان مدیران و کارشناسان مدیریت ایجاد می‌کند و موجب می‌شود که مدیران از مشاوران و کادر ستادی خود بهتر استفاده کنند.
- بهبود مهارتهای مدیریت: منظور از بهبود مهارتهای مدیریت ایجاد زمینه برای تلفیق علم و عمل؛ یعنی توانایی استفاده عملی از دانش مدیریت است. بخش مهمی از برنامه به پرورش مهارتهای عمومی مدیریت و تجزیه و تحلیل و چاره‌جویی عملی برای مشکلات مدیریت سازمانها اختصاص یافته است. ابزارهای مدیریتی که مهندسان باید آنرا فرا گیرند، در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: ابزارهای مدیریتی

۵. مدل رابرت کاتز

رابرت کاتز (۱۹۷۴) در مقاله‌ای مهارت یک مدیر موفق را بررسی کرده و مهارت‌های سه‌گانه زیر را برای مدیران ارائه داده است [۱۴]:

۱. مهارت ادراکی: توانایی فهمیدن پیچیدگیهای سازمان و آگاهی از این‌که آیا خود شخص در خور شرایط سازمان عمل می‌کند یا نه. این آگاهی موجب می‌شود که مدیر به جای اینکه فقط بر مبنای هدفها و نیازهای گروه نزدیک خود عمل کند، اقدامات خود را بر هدفهای سازمان استوار سازد. جامع‌نگری، خلاقیت، آینده‌پژوهی، تفکر تحلیلی و تفکر انتزاعی از جمله این مهارت به شمار می‌رود.
۲. مهارت انسانی: توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار به وسیله آنها که شامل درک و فهم و انگیزش و به‌کار بردن مدیریت مؤثر است. برقراری ارتباطات مؤثر و نافذ و برانگیختن دیگران، اعتمادآفرینی و همدلی از جمله این مهارت است. مهارت‌های انسانی تقریباً لازمه انجام دادن همه وظایف در همه سطوح مدیریت است، زیرا مدیران صرف نظر از نوع وظایف یا سطح مسئولیت و مقام با افراد انسان سر و کار دارند و برای جلب همکاری و اثرگذاری بر رفتار آنها باید از

مهارت‌های انسانی برخوردار باشند. از این رو، امروزه، در مدیریت سازمانها تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است.

۵. ۳. مهارت فنی: توانایی به‌کار بردن دانش - روشها - فنون و ابزار که لازمه ادای وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کاروی کسب می‌شود (شکل ۲).



شکل ۲: مدل رابوت کاتز

۶. الگوی نیازسنجی آموزشی ناتو

نیازسنجی و یک مدل جامع (2002) مدل نیازسنجی ناتو را معرفی می‌کند. در این مدل با اجتناب از آموزش سنتی متمرکز که یک راه حل منفرد را برای حل مشکلات مدیریتی و سازمانی پیشنهاد می‌کند، راهبرد گسترده‌تری برای هدایت نیازسنجی آموزشی در نظر دارد، به طوری که در این مدل یک ترکیب سیستماتیک از فرایندهایی نظیر تحلیل عملکرد، تحلیل مشکلات، شناسایی راه‌حلهای و پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد اثربخشی هزینه استفاده می‌شود. مراحل این مدل عبارت‌اند:

- تجزیه و تحلیل عملکرد؛
- تجزیه و تحلیل دوره‌های آموزشی؛
- شناسایی راه حلها و پیشنهادها؛
- انتخاب و اجرای یک راه حل؛
- ارزیابی مراحل یاد شده.

از دید این مدل نیازسنجی ابزاری است که به یک سازمان کمک می‌کند تا به مقدار مناسب از زمان و سرمایه خود را با یک راه حل مناسب، وقف مشکلات پیچیده خود کند [۱۵].

۷. الگوی دیک و کری

این مدل یک روش ترکیبی است. در این الگو اگر سیستمی خوب و صحیح طراحی شده باشد، باید در آن ارتباط نیازسنجی و ارزیابی به صورت یک زنجیره در نظر گرفته شود. مدل دیک و کری با بررسی وضعیت موجود و فاصله آن تا وضعیت مطلوب و نیز بررسی مسائل و مشکلاتی که سیستم را معیوب ساخته است، بدون توجه به آرمانهای سیستم به طراحی پروژه نیازسنجی می‌پردازد [۱۶].

۸. الگوی جامع تعاملی ۳۶۰ درجه نیازسنجی آموزشی در توسعه مدیران

اجزای الگوی جامع تعاملی ۳۶۰ درجه نیازسنجی آموزشی مدیران را می‌توان به شرح زیر بیان کرد: شرح وظایف مدیران، نظرهای مدیران بلافصل، کارها و فعالیت‌هایی که مدیران انجام می‌دهند، نظرهای خود مدیر، مدیران و کارکنان زیر دست، راهبردهای بلندمدت شرکت، آموزش و استانداردهای آموزشی و نظرهای کارشناسی آموزش مدیران [۱۷]. یکی از برنامه‌های سازمانهای موفق، رویکرد استفاده از نیازسنجی به منظور بر طرف کردن خلأهای آموزشی یا به عبارتی دیگر از این طریق بتوانند ظاهر شدن فاصله فضای موجود و مطلوب در زمینه‌های نیازهای آموزشی است تا متولیان بخشهای مختلف نیازهای سازمانها را برطرف و سپس، روشهای سنجش نیازهای آموزشی را ارزیابی کنند.

۹. روشهای موفق سنجش

برای تعیین موارد مهم در ارزشیابی و سنجش اثربخشی آموزش مدیریت لازم است بدانیم که چه چیزی برای توسعه مدیریت و برنامه‌های توسعه‌ای اهمیت دارد. از آنجا که مهارتهای مدیریتی شامل طیف وسیعی می‌شود، تعابیر بسیاری با عنوان کلیدها یا روشهای اثربخش عملکرد مدیریتی وجود دارد. تیمس والی برای تعریف اثربخشی مدیریتی شش معیار اصلی را در نظر گرفته است. نتیجه گیریهای آنها مشتمل بر حمایت‌های دریافتی از ۲۳ نویسنده و پژوهشگر مهم در حوزه مدیریت عملکرد است. معیارهای شش‌گانه عبارتند از:

- اثربخشی عمومی (برای مثال، هدفگذاری، برنامه‌ریزی و ...)
- تصمیم‌گیری
- تفویض اختیار
- ارتباطات
- دانش شغلی
- روابط

اگرچه این معیارها ممکن است با درک افراد از اثربخشی مدیریتی منطبق نباشد، لیکن نشان می‌دهد که توسعه و آموزش مدیریت می‌تواند در دو دسته مهم کلی قرار گیرد: ارتقای مهارت و تغییر رفتار. سنجش اثربخشی مدیریت یک موضوع چند جانبه است، زیرا از یک سو تعدادی مهارت و رفتار مدیریتی ارتقا می‌یابد و از سوی دیگر، بهبود رفتار و مهارتها با یکدیگر متفاوت است.

۱۰. الگوی شایستگی مدیران

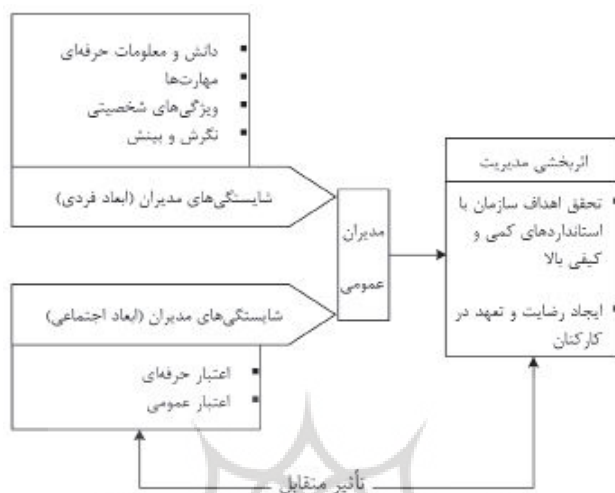
از اواسط دهه هشتاد توسعه شایستگیهای مدیریتی مورد توجه سازمانها قرار گرفت. دلیل عمده چنین توجهی، این باور بود که توسعه شایستگیهای مدیریتی منافع بی‌شماری را برای سازمانها به همراه دارد و این باور هنوز هم پابرجاست. این رویکرد شناخت «شایستگیهای کلیدی» برای مدیران را در کانون توجه محققان قرار داد. شناخت ابعاد شایستگیهای مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران یک عامل اساسی به‌شمار می‌آید. ولی دستیابی به یک مجموعه معیار همه‌پذیر کار ساده‌ای نیست. برای شایستگی تعاریف متعددی ارائه شده است، از جمله فرهنگ اکسفورد، شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن وظیفه تعریف می‌کند [۱۸]. صاحب‌نظری به نام کیو شایستگی را نتیجه به کار بردن دانش و مهارت به‌طور مناسب می‌داند [۱۹].

همه این تعاریف بیان می‌دارند که شایستگیهای مدیران عبارت است از: خصوصیات و رفتارهایی که به اثربخشی آنان در محیط شغلی منجر شود.

در یک جمع‌بندی مؤلفه‌های شایستگی در شش گروه کلی (ابعاد شایستگی) جای می‌گیرند:

- دانش و معلومات حرفه‌ای؛
 - مهارتها (مهارتهای رفتاری، مهارتهای فکری)؛
 - ویژگیهای شخصیتی (اعتماد به نفس، برونگرایی و ...)
 - نگرش و بینش (ارزشها، اصولگرایی و ...)
 - اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و ...)
 - اعتبار عمومی (ارتباطات غیررسمی، شهرت عمومی و ...).
- این ابعاد الگوی کلی توسعه مدیران را شکل می‌دهد؛ الگویی که «شایستگیهای مدیران» را به «اثربخشی مدیریتی» پیوند می‌زند در شکل ۳ نشان داده شده است [۲۰].

۱۰ بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی



شکل ۳. الگوی توسعه مدیران اجرایی (الگوی شایستگی)

اگر شایسته‌سالاری را به چهار مؤلفه شایسته‌شناسی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری و شایسته‌داری تقسیم کنیم، هر چند شایسته‌شناسی در حوزه وظایف طرح و برنامه‌ریزی نیروی انسانی و شایسته‌پروری در حوزه آموزش و تجهیز نیروی انسانی قرار می‌گیرد، شایسته‌گماری و شایسته‌داری مستقیماً بر عهده مدیریت ارشد سازمان و در ظل سیاستهای کلان است. به‌طور خلاصه، مدل نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی، اطلاعات مورد نیاز خود را برای تبیین شایستگیهای یادشده از راه مجموعه فعالیتهای زیر به‌دست می‌آورد:

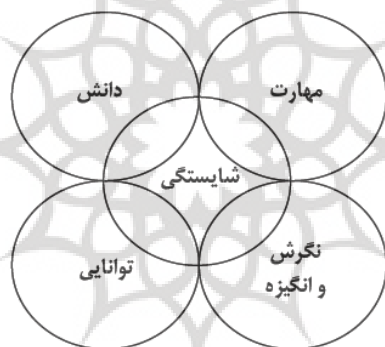
- تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان؛
- تبیین مأموریت، هدفها و راهبردهای سازمان؛
- تحلیل نقشها و فعالیتهای حال و آینده سازمان؛
- تبیین الزامات و شایستگیهای مورد نیاز برای ایفای بهینه آن نقشها و فعالیتهای برای دستیابی به هدفها و راهبردهای سازمانی مورد نظر.

اما الگوی شایستگی در نظام آموزشی می‌تواند کاربردهای مختلفی از جمله در نیازسنجی آموزشی افراد، تهیه و ارزشیابی برنامه آموزشی، ارزشیابی کارایی و اثربخشی آموزشی و در نهایت، برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه افراد داشته باشد.

در واقع، الگوی شایستگی عبارت از الگوی قابل اندازه‌گیری تواناییها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام دادن فعالیتهای کاری به‌صورت موفقیت آمیز است [۲۱].

در شرایط رقابتی شایستگی مدیریتی مد نظر قرار می‌گیرد و در این صورت، نقش مدیران اجرایی و مدیران منابع انسانی برای برآورد هر چه بهتر نیازها و انتظارات باید مجدداً تعریف شود [۲۲]. مشارکت فعال در طرحهای توسعه شایستگی منابع انسانی از طریق فعالیتهای یادگیری رسمی از قبیل آموزش رسمی و همچنین، آموزشهای غیر رسمی امکان‌پذیر است [۲۳].

بنابراین، می‌توان مبنای طراحی نظام آموزشی را بر اساس شایستگی قرار داد. در این زمینه نورتون پنج عنصر اساسی شناسایی، تعیین و اعتباریابی شایستگیهای هدف را که باید در برنامه به آنها رسید، معیارهایی که باید در ارزیابی پیشرفت به کار برده شوند، برنامه‌های آموزشی که برای پرورش فردی و ارزیابی هر یک از شایستگیهای ویژه باید به کار روند، ارزشیابی شایستگی آموزش داده شده، و سنجش پیشرفت شرکت کنندگان از طریق برنامه‌های آموزشی با اتکا به سرعت خودشان که نشان دهنده شایستگی خاص است، برای آموزش مبتنی بر شایستگی ذکر می‌کند [۲۴].

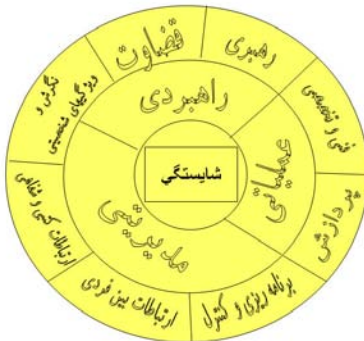


شکل ۴: مؤلفه‌های شایستگی

۱۱. تعیین مدل شایستگی

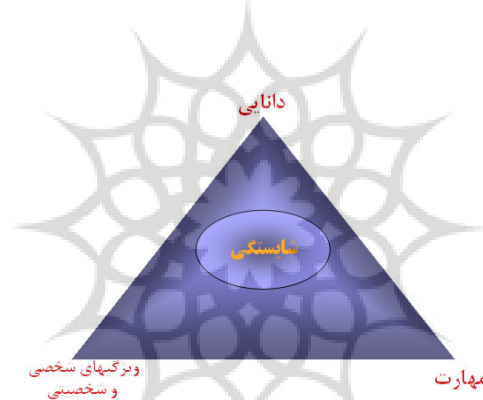
مدل شایستگی که بر اساس آن طرح آموزش مدیران ارشد اجرا می‌شود، در شکل ۵ نشان داده شده است.

۱۲ بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی



شکل ۵: مدل شایستگی

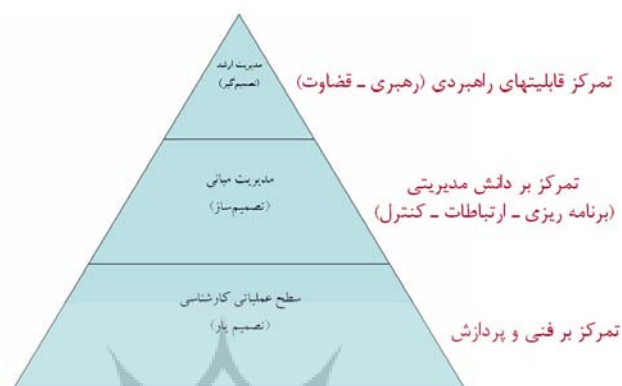
شایستگی‌های محوری



شکل ۶: شایستگی‌های محوری

مهارت: کاربرد دانش در عرصه عمل و توانایی اجرا
 دانایی: اطلاعات، دانش مرتبط، زمینه‌های ادراکی و شناختی، خرد و هوشمندی
 ویژگی‌های شخصی و شخصیتی: جنبه‌های شخصیتی، رفتاری، کیفی و نگرش، قابلیت، ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، تقدم منافع جمع به فرد و نوع نگرش به (انسان، طبیعت، جامعه)

۱۲. تشخیص نیازهای آموزشی در سه سطح



شکل ۷: تشخیص نیازهای آموزشی

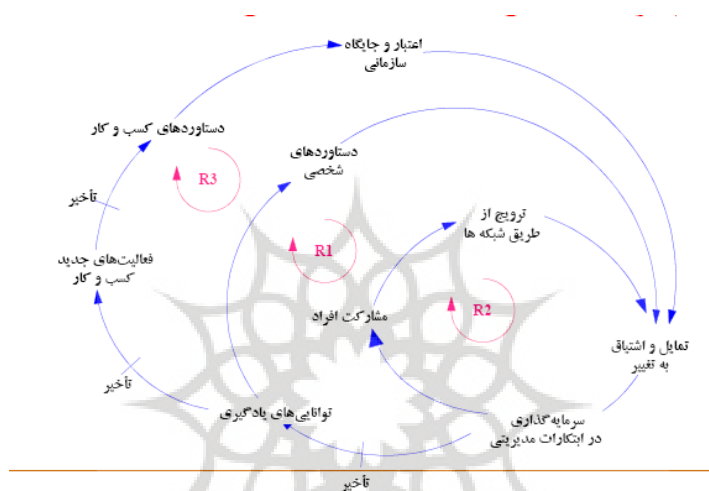
اگر قرار است در سازمانها و شرکتهای آموزش مهارتهای مدیریتی مورد توجه واقع شود، باید شرایطی که زمینه توسعه عدالت و شایسته‌سالاری را در سازمانها و شرکتهای فراهم می‌کند نیز در نظر گرفته شود. این شرایط عبارت‌اند از:

- حمایت و هدایت مستمر مدیریت ارشد سازمان؛
 - نگاه مثبت و خوشبینانه مدیران به منابع انسانی و قابلیت‌های آنان؛
 - تعداد بالای مدیران با تجربه و مَسَن همراه با تعداد قابل قبول کارشناسان جوان و تحصیل‌کرده و طالب رشد؛
 - گرایش جدی شرکت به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی
- روشهای ارزیابی در مراکز ارزیابی صنعت از چه ویژگی‌هایی باید برخوردار باشد و برای سنجش قابلیت‌های مدیران آینده از کدام روشهای زیر باید استفاده کرد؟
- استفاده از تمرینات شبیه‌سازی شده در مشاغل مدیریتی (ایفای نقش)؛
 - استفاده از تمرینات متنوع و آزمونهای مختلف برای ارزیابی داوطلبان به ویژه آزمونهای روان‌سنجی (هوش و شخصیت و خلاقیت و رفتار اجتماعی)
 - استفاده از چند ارزیاب به جای یک ارزیاب برای مشاهده سیستماتیک رفتار فرد در موقعیتهای مختلف.

۱۴ بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی

۱۳. دینامیک ترویج ابتکارات توسعه مدیریت

هیچ سازمانی نمی‌تواند در خلاء به حیات خود ادامه دهد. اشتراک اطلاعات و دانش با محیط وابسته به میزان درکی از فعالیتهای آکادمیک به‌عنوان فعالیتهای مشترک و مفید در جامعه است که لازم و ضروری است [۲۵] و بنابراین، تنها راه همسو کردن منافع افراد و گروه‌ها با منافع سازمان است (شکل ۸).



شکل ۸: ترویج ابتکارات توسعه مدیریت

۱۴. آسیب‌شناسی طرح پرورش مدیران آینده

در این قسمت با عنوان آسیب‌شناسی پرورش مدیران آینده به این موانع و مشکلات اشاره شده است. برخی از این موانع و مشکلات به‌صورت زیر خواهد بود:

- انتخاب نشدن نیروها بر اساس شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری؛
- ابزارهای ارزیابی نامؤثر (برای مثال، دسترسی نداشتن به یک بانک اطلاعاتی مناسب که اطلاعات لازم در زمینه عملکرد واقعی افراد گزینش شده داشته باشد)؛
- نبودن مهارت و انگیزه لازم در مدیران ارشد شرکتها برای همراهی با این طرح؛
- وجود نداشتن امکانات آموزشی لازم پس از گزینش افراد؛
- ناهماهنگی بین دروس تئوری و عملی هنگام آموزش افراد گزینش شده؛
- عدم ثبات در ساختار و فرایندهای شرکت؛
- وجود نداشتن انگیزشهای مادی و معنوی لازم برای افراد گزینش شده؛

- نبود برنامه‌ریزی صحیح برای طی کردن مسیر شغلی به موقع افراد گزینش شده؛
- نبود بازخوردی مناسب از عملکرد در حال بهبود افراد گزینش شده؛
- نبود گردش شغلی مناسب برای کارآموزان این طرح (با توجه به اینکه گردش شغلی مناسب باعث می‌شود کارآموزان این طرح وظیفه‌های مختلف مدیریتی را یاد بگیرند و آگاهی‌های مدیریتی خود را افزایش دهند).

۱۵. بحث و نتیجه گیری

آنچه مسلم است، حیات سازمانی هیچ یک از مدیران ابدی نیست و تکیه محض بر مدیران کنونی مغایر آینده‌نگری و برنامه‌ریزی صحیح برای ادامه روند رو به رشد صنعت کشورمان است. بنابراین، مدیران علاقه‌مند به تعالی شرکت باید پرورش مدیران آینده را در دستور کار خود قرار دهند. تردید نیست که تجهیز صنعت کشورمان به مراکز ارزیابی منطبق با معیارهای صنعت، بانک اطلاعاتی جامع و کامل در ارتقای سطح دانش، مهارت و قابلیت‌های مدیران مؤثر است و شرایط لازم را برای سرمایه‌گذاری و استفاده بهینه در پرورش مدیران آینده فراهم می‌سازد. از طرفی، مهم‌ترین روش برای پرورش مدیران آینده آموزش سیستمی و متناسب با نیاز به صورت نظری و عملی در حین خدمت است. بنا نهادن ساختاری سنجیده در نظام پرورش مدیران و در سطح فراگیر همه مدیران حال و آینده از اصول مبنایی برای پی‌ریزی موفقیت در مدیریت صنعت کشورمان است و برای میسر شدن این هدف توجه به دو بُعد دانش یک مدیر در اداره امور اهمیت زیادی دارد. تأسیس بنیاد پرورش مدیران جوان مناسب با استانداردهای جهانی در صنعت کشورمان که شرایط پیش‌گفته بالا را داشته باشد، می‌تواند رویکردی جامع‌تر و جدیدتر به طرح پرورش مدیران آینده داشته باشد. انتخاب استعدادهای مدیریتی بر پایه استانداردها و شایستگیها، توجه جدی به ارزیابی و اندازه‌گیری، نقش مؤثر مدیران ارشد در جانشین پروری، ضرورت سرمایه‌گذاری برای پرورش مدیران آینده، تأسیس بنیاد پرورش مدیران جوان در کلاس جهانی، از مهم‌ترین مطالب گفته شده در این مقاله است. در نهایت، طرح پرورش مدیران حال و آینده کشورمان را باید کلید طلایی و رمز موفقیت صنعت کشورمان در برابر شرکتهای بزرگ بین‌المللی قلمداد کرد. به‌کارگیری شایستگی برای طراحی برنامه آموزشی در برگیرنده مراحل تهیه مدل شایستگی، تشخیص نیازهای آموزشی و پیش‌بینی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای است. در مرحله اول باید مدل شایستگی برای سطوح مختلف مدیریت تهیه شود که بتوان در مرحله بعد با ارزیابی افراد با آن به نیازهای آموزشی و پس از آن به برنامه‌های توسعه‌ای مناسب دست یافت. عمده مزیت به‌کارگیری این رویکرد از یک سو تشخیص دقیق‌تر نیازهای آموزشی و افزایش کارایی آموزشها و از سوی دیگر، کاربردی بودن آموزشها و پرهیز از انتقال دانش صرف است.

۱۶ بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی

در خصوص انجام دادن تحقیقات بعدی پیشنهاد می‌شود که معیارهای نقش مدیران ارشد در تحقق و رسالت اهداف سازمان مشخص و سپس، هر یک از معیارها با معیارهای فرعی تعریف و وزن هر یک از این معیارها بدست آورده و در نهایت، نتیجه مقایسه مهارت‌ها برای مدیران ارشد به دست آورده و مطابق آن دوره‌های آموزشی طراحی شود.

مراجع

۱. ج سینگر، مارک، **مدیریت منابع انسانی**، ترجمه فریده آل آقا، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
۲. عباسیان، عبدالحسین، قاسم مسلمین و رضا آذین، "ارزیابی کیفیت آموزشهای مهندسی: مطالعه موردی بررسی اثربخشی دوره آموزشی جوش مقاومت بر اساس مدل کرک پاتریک"، **فصلنامه آموزش مهندسی ایران**، شماره ۳۹، سال ۱۰، پاییز ۱۳۸۷، صص. ۳۷-۶۲.
۳. دولان، شیمون ال، شولر، رندال اس، **مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی**، ترجمه محمد صائبی و محمد علی طوسی، تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۴.
۴. دعایی، حبیب اله و ابراهیم عاقل، «بررسی و تعیین نیازهای آموزشی کارکنان امور فنی و تولید مؤسسه‌های انتشاراتی»، **پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی**، سال دوم، شماره پنجم، ۱۳۸۱، صص ۴۱-۳۵.
۵. گیبسون، ماری، **مهارتهای لازم برای موفقیت در مدیریت**، ترجمه امیر رشیدی نیک، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶.
6. Tharenou, Phyllis, "Managers Training Needs and Proffered Training Strategies", **Journal of Management**, Vol. 10, Issue 5, 1991.
۷. مرادی، ن. بررسی نیازهای آموزشی مدیران مقطع متوسطه استان لرستان. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.
۸. رزمفر، ع. بررسی نیازهای آموزشی مدیران واحدهای آموزشی دانشگاه تهران از طریق سنجش دانش آنان درباره فرایند سازماندهی و مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تهران. ۱۳۷۳.
۹. یعقوبی، قدیر، **توسعه منابع انسانی**، انتشارات سارگل، آذر ۱۳۸۳.
۱۰. جزنی، نسرین، **مدیریت منابع انسانی**، تهران: نشر نی، ۱۳۸۲.

مهرداد گودرزوند چگینی و الهه طاهری ۱۷

۱۱. سلطانی، ایرج، پرورش منابع انسانی با رویکرد استاندارد مدار، انتشارات ارکان دانش، چاپ اول، پاییز ۱۳۸۴.

۱۲. آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲.

۱۳. عباس زادگان، محمود و جعفر ترک زاده، نیازسنجی آموزشی در سازمانها، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۹.

۱۴. کاتز، رابرت، مهارتهای یک مدیر موفق، ترجمه توتونچیان، محمود، انتشارات مرکز مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.

15. Mahmood Khalid and Ajmal Khan Muhammadi, "ICT Training for LIS Professionals in Pakistan: a Needs Assessment". **Journal of Program Electronic Library and Information Systems**, Vol. 41, pp. 418-427, 2007.

16. Agnaia, Almehdi, "Assessment of Management Training Needs and Selection for Training: the Case of Liban Companies". **International Journal of Manpower**, Vol. 17, PP.31-51, 1996.

۱۷. سلطانی، ایرج، تعامل نیازسنجی و اثربخشی آموزش در سازمانهای یادگیرنده، انتشارات ارکان دانش، تابستان ۱۳۸۵.

18. Steel, M. **Oxford Word Power Dictionary**, Oxford University Publication, 2006.

19. Byham, W. and Moyer, R., **Using Competencies to Build a Successful Organization**, Pittsburgh: PA, 1996.

۲۰. غفاریان، وفا، شایستگیهای مدیریتی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹.

21. Stanley, S., "From Experience: Demystify Creativity Enhance Innovation", **Journal Productivity Innovation Management**, Vol.2, pp.101-106, 1985.

22. Nimali, D., and Zoyza, A., "Comparative Analysis of Managerial Competency Needs Across Areas of Functional Specialization", **Journal of Management Development**, Vol. 28, No. 4, pp.344-360, 2009.

23. Ans De Vos, and Sar De, Beatrice, I. J. M., and Van, Der, Heijden, "Competency Development and Career Success: The Mediating Role of Employability", **Journal of Vocational Behavior**, 79, pp. 438-447, 2011.

۱۸ بررسی جایگاه آموزش مدیریت در مهندسی با هدف پرورش مدیران بر مبنای شایستگی

24. Wray, S. "Teaching Portfolios, Community and Pre-Service Teachers' Professional Development", **Journal of Teach Education**, Vol. 23, No. 7, pp. 1139-52, 2007.
25. Davis, S.F., "Knowledge Exchange: Capacity Building in a Small University", **Journal of Education and Training**, Vol. 51, No. 8/9, pp. 682-692, 2009.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی