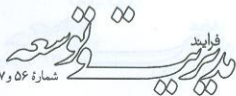


چکیده

تشخیص عوامل کلیدی برای تحقق ویژگی های حاکمیت خوب از اهمیت بسزایی برخوردار است. آموزش مدیریت یکی از این عوامل کلیدی است، اما سئوال اساسی آن است که چگونه می توان مدلی برای آموزش مدیران طراحی کرد که به سازمان ها کمک کند تا به ویژگی های حاکمیت خوب در سطوح سازمانی و دولت دست یابند؟ برای پاسخ به چنین سئوالی، تلاشی در ایران برای طراحی یک مدل آموزشی متناسب با نیاز مدیران بخش دولتی در عصر اطلاعات - با تاکید بر رویکرد حاکمیت خوب شروع شده است.

نگارنده در این مقاله سعی دارد چگونگی اعمال رویکرد حاکمیت خوب را در طراحی دوره های آموزش مدیران در بخش دولتی ایران مورد بررسی قرار دهد. مدل آموزش مدیران با این هدف مفهوم سازی شده است تا: (۱) قابلیت های شخصی مدیران را بهبود بخشد؛ (۲) به بهبود عملکرد سازمان های بخش دولتی کمک کند؛ و (۳) به انتظارات حاکمیت خوب پاسخ دهد. سپس از طریق بررسی پیشینه پژوهش و مطالعه سیستم آموزش فعلی مدیریت در ایران، مدل مفهومی به یک برنامه آموزشی پودمانی برپایه دوره های سه گانه: دوره آماده سازی، دوره تازه گردانی، و دوره جابه جایی تبدیل شد.

واژه های کلیدی: آموزش مدیران، حاکمیت خوب، مدل آموزشی، مدیریت تفاوت ها، ساختار پودمانی.



تاریخ آموزش مدیران بخش دولتی در ایران بعد از انقلاب اسلامی را می توان به سه دوره مشخص طبقه بندی کرد. در دهه اول (۶۹-۱۳۵۹) برای رفع کمبود مهارت های مدیریتی در سطح ملی تلاش هایی صورت گرفت، اما گرایش قوی در میان آموزش دهندگان این بود که بیشتر به الگوهای آموزشی غرب متکی بودند. دهه دوم (۷۹-۱۳۶۹) با گسترش برنامه های آموزش مدیریت به سطوح استانی آغاز شد. در عمل، این نتیجه به دست آمد که اعمال اصول آموزش های رسمی و دانشگاهی نتیجه چندانی را در آماده سازی مدیران بخش دولتی نداشته است و برنامه های بهبود مدیریت، بیشتر باید نیازهای آموزشی را در بخش دولتی منعکس کنند. این ادراک که برنامه های آموزشی با توجه به محیط های متغیر و روند جهانی سازی از کفایت لازم برخوردار نیستند در دهه سوم ظهور کرد (۱۳۷۹ به بعد). این تشخیص در برنامه ریزان آموزشی حاصل شده است که محیط های متلاطم و رقابتی مستلزم رویکرد استراتژیک به توسعه مدیریت و بهبود مستمر برنامه های آموزشی مدیران کشور است.

شتاب تحولات ملی و جهانی کلیه ساختارها، نهادها و کارکردهای اداره امور عمومی جامعه را به صورتی گریزناپذیر به مبارزه می‌طلبد. در شرایطی که نیازها و خواسته‌های عمومی تحت تاثیر روند روبه رشد فناوری‌های رسانه‌ای، اطلاعاتی و دیگر تغییرات عصر اطلاعات قرار می‌گیرد، هر نوع کنش یا اقدام کارکنان و تصمیم‌گیرندگان دولتی که به نمایندگی از سوی مردم عهده‌دار پیشبرد امور هستند، در معرض پرسش و نقد قرار می‌گیرد. این انتظار وجود دارد که دولت‌ها از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند که مجموعاً تحت عنوان حاکمیت خوب (Good Governance) مطرح شده است و در رسانه‌ها و افکار عمومی بازتاب گسترده‌ای دارد. به همین دلیل، کارکنان و به ویژه مدیران باید خود را برای ایفای نقش جدید آماده کنند تا به این انتظارات جدید در عصر اطلاعات پاسخ دهند.

در بیشتر فرهنگ‌های لغت، حاکمیت را اعمال قدرت در مدیریت سازمان، موسسه، یا دولت تعریف کرده‌اند. حاکمیت همانند حکومت می‌تواند خوب یا بد (ضعیف) باشد. بنابراین، به نظر می‌رسد که به جای تعریف دقیق "حاکمیت خوب" بهتر باشد

ویژگی‌های شکل حاکمیت خوب مورد بررسی قرار گیرد. البته بسیاری از سازمان‌ها و دولت‌ها تعریف خاصی از حاکمیت را پذیرفته‌اند، اما در مجموع ویژگی‌های مشترک زیر را می‌توان در آن‌ها شناسایی کرد (تیلور، ۲۰۰۰؛ مویس، ۲۰۰۱؛ ویس، ۲۰۰۰؛ روی و تیسدل، ۱۹۹۸): ۱) وجود و تقویت ساختارهای دموکراتیک؛ ۲) شفافیت، پاسخگویی، هوشمندی، و توسعه مشارکت جویانه؛ ۳) توجه و واکنش به درخواست‌های مردم؛ ۴) ایجاد خط‌مشی‌های مناسب اقتصادی برای تسهیل توسعه؛ و ۵) احترام به حقوق بشر و حاکمیت قانون (نمودار ۱).

از ویژگی‌های فوق می‌توان استنباط کرد که حاکمیت خوب یک وضعیت آرمانی است که تحقق آن در مجموع مشکل می‌نماید. کشورها و جوامع معدودی توانسته‌اند به حالت حاکمیت خوب نزدیک شوند. به هر حال، با توجه به تاکید بانک جهانی (۱۹۹۱) بر استقرار حاکمیت خوب در کشورهای عضو و تضمین توسعه پایدار منابع انسانی، اقدامات سازمان‌ها باید با جهت‌گیری به سوی تحقق چنین آرمانی انجام شوند (بانک جهانی، ۱۹۹۲؛ الگار دو، ۱۹۹۲). به علاوه، باید در نظر داشت که نیازها و ادراکات جوامع و کشورها در طول زمان، همراه با تغییرات اقتصادی، سیاسی، و فرهنگی دچار تحول بنیادی می‌شوند. بنابراین، برای پاسخ دهی به نیازهای متفاوت افراد در طول زمان، خط‌مشی‌گذاران و مدیران کارآمد و اثربخش نقش کلیدی خواهند داشت. این به معنی آن است که مدیران بخش دولتی نیاز دارند شناخت درستی از پویایی محیط‌های متلاطم داشته باشند و از دانش و مهارت‌های مدیریتی لازم برای پاسخ دهی به نیازهای روز برخوردار باشند.

مدل آموزشی

امروزه خیلی از سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی خود را برای پاسخ دهی به نیازهای جوامع مبتنی بر دانش آماده می‌کنند (براون، ۲۰۰۰). الگوی جهانی شدن اشکال جدیدی از حاکمیت را طلب می‌کند که به نوبه خود نیازمند تغییر در دانش، مهارت‌ها، و گرایش‌های مدیران در بخش‌های دولتی، خصوصی، و بخش سوم (غیر دولتی) است. به عبارت دیگر، آماده‌سازی مدیران از طریق آموزش برای ایفای نقش کارآمد و موثر، عامل کلیدی در

تحقق "حاکمیت خوب" محسوب می‌شود. بدون شک، چنین مدیرانی باید رفتار حرفه‌ای داشته باشند. رفتار حرفه‌ای رفتاری است که در آن شخص کار خود را به واسطه مهارت، تجربه، و دانش با کمترین عیب و نقص انجام می‌دهد. کلارک (۱۹۹۲) مدیر حرفه‌ای را فردی می‌داند که از نظر علمی و عملی، شایستگی (صلاحیت) و مهارت اجرایی بالا دارد. برای تربیت این گونه مدیران حرفه‌ای که بتوانند در حاکمیت خوب به ایفای نقش نوین خود بپردازند و متناسب با نیازهای عصر اطلاعات و تغییرات محیطی، بهبود مستمر عناصر سازمانی را سرلوحه کار خود قرار دهند، تعیین نیازهای نوین آموزشی آن‌ها می‌تواند مهمترین قدم باشد.

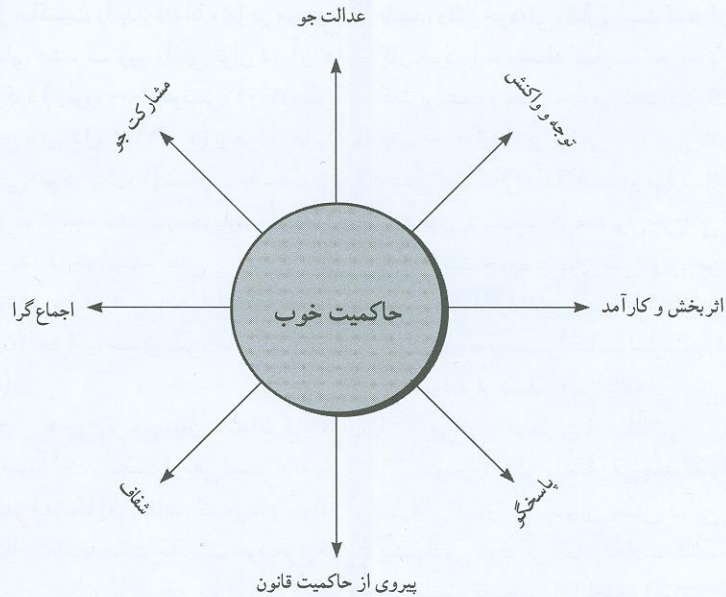
نمودار ۲ مدلی را نشان می‌دهد که برای تبیین نیازهای آموزشی مدیران بخش دولتی در ایران پیشنهاد می‌شود. هر یک از ابعاد سه‌گانه معرف یک زمینه است که بخشی از نیازهای آموزشی مدیران را نشان می‌دهد. در کل، این مدل شناخت واقع‌بینانه‌تر و بهتری را از وظایف مدیران فراهم می‌سازد. با پذیرش این مدل، نخست لازم است وظایف مدیران در سطوح سه‌گانه شغلی، سازمانی، و دولتی تعیین و سپس این وظایف به دانش و مهارت‌های مدیریتی

حاکمیت

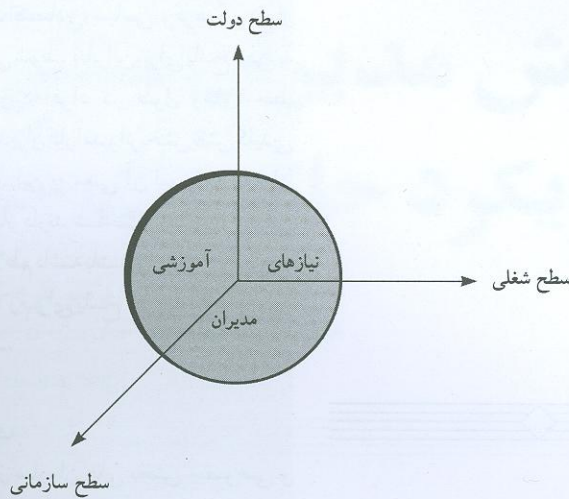
اعمال قدرت در مدیریت سازمان،
موسسه، یا دولت
تعریف شده است

حاکمیت خوب
یک وضعیت آرمانی است
که تحقق آن در مجموع
مشکل می‌نماید

تبدیل شود. نیازهای آموزشی مدیران را می توان در سطح دولت بر پایه رویکرد "حاکمیت خوب"، در سطح سازمانی بر پایه رویکرد "بهبود سازمانی"، و در سطح شغلی بر مبنای "نگرش عملیاتی" تعیین کرد. بر اساس رویکرد اول ضروری است که در تعیین وظایف مدیران در سطح دولت ویژگی های حاکمیت خوب، نظیر پاسخگویی، مشارکت، قابلیت پیش بینی، و شفافیت، مورد لحاظ قرار گیرد. رویکرد دوم، این نکته را آشکار می سازد که در محیط های متلاطم، بهبود مستمر عناصر هفت گانه سازمانی (مدل هفت S) را می توان در زمره وظایف سازمانی مدیران به حساب آورد. رویکرد سوم، ناظر بر انجام موثر و کارآمد وظایف پنج گانه مدیریتی است. بر اساس این سه رویکرد، این نتیجه حاصل می شود که بدون "مدیران خوب" امکان تحقق این ایده آل ها ممکن نیست. مدیریت خوب بستگی به حاکمیت یادگیری مستمر دارد. در این جا یادگیری به عنوان فرایندی تعریف می شود که از طریق آن دانش، گرایش، و مهارت های لازم کسب و در جهت بهبود رفتار به کار گرفته می شوند. این تعریف بیان می دارد که یادگیری واقعی تنها زمانی به دست می آید که در رفتارهای ما تجلی پیدا کند یا توجه ما را به رفتار خاصی جلب کند (کاسیوپ و آلبرشت، ۲۰۰۰؛ کلچ، ۱۹۹۸). بخش قابل توجهی از این یادگیری می تواند از طریق طراحی و استقرار برنامه های آموزشی مناسب تحقق یابد. سه رویکرد فوق به عنوان پایه نظری در تعیین نیازهای آموزشی مدیران بخش دولتی مورد تاکید است. وظایف مدیران با توجه به این رویکردها در سطوح شغلی، سازمانی، و دولت قابل استخراج است. از طریق تجزیه ساختاری، می توان مهارت های مورد نیاز برای انجام وظایف فوق را شناسایی و بر مبنای سطوح سه گانه شغلی، سازمانی، و دولت طبقه بندی کرد. آخرین اقدام، طبقه بندی و تبدیل این مهارت ها به عناوین درسی است.



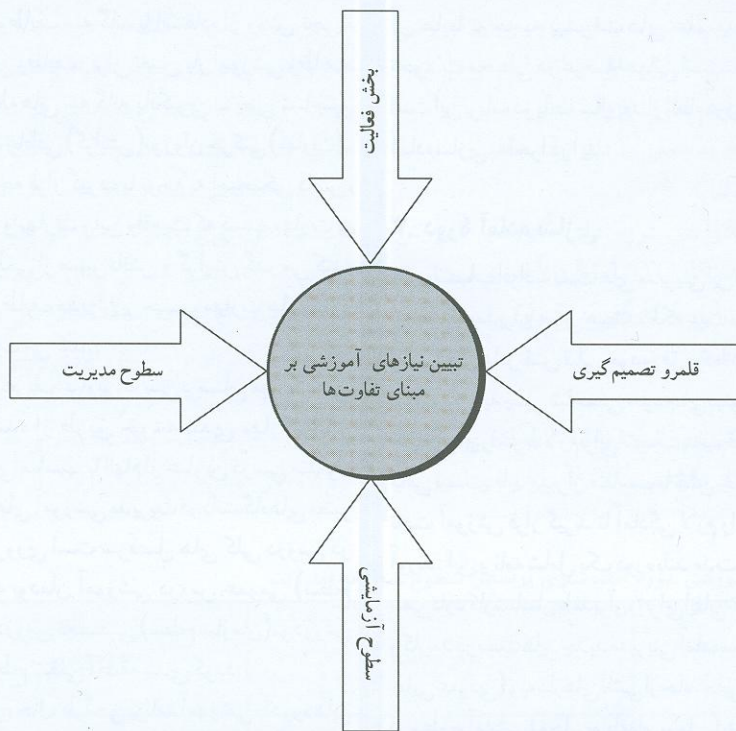
نمودار ۱. ویژگی های حاکمیت خوب



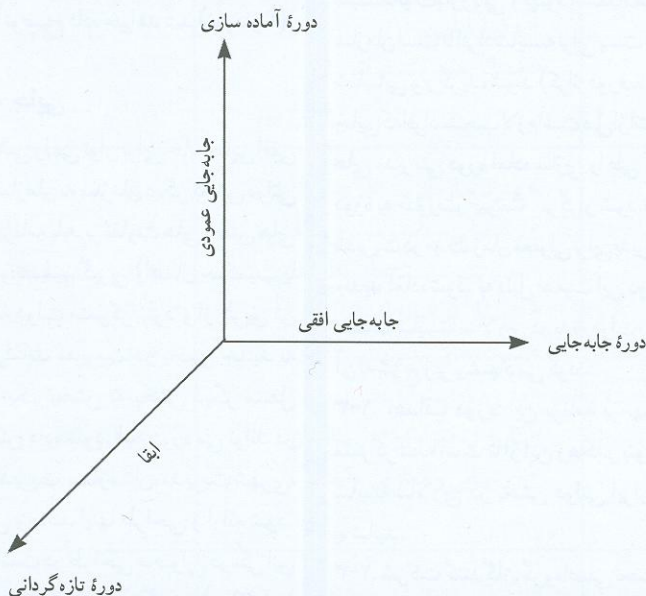
نمودار ۲. مدل سه بعدی برای تعیین نیازهای آموزشی مدیران

شباهت ها و تفاوت ها

اگر پست های مدیریتی را در کل به سطوح عملیاتی (سرپرستی)، میانی، و عالی (اجرایی) تقسیم کنیم، احتمالاً این توافق وجود دارد که برای این سطوح



نمودار ۳. طراحی دوره‌های آموزشی مدیران بر مبنای تفاوت‌ها



نمودار ۴. دوره‌های آموزش مدیران بر مبنای سطوح مدیریت

مختلف، به آموزش‌های متفاوتی نیاز است. البته این تمام داستان نیست. تفاوت‌های دیگری نیز وجود دارند که لازم است در طراحی دوره‌های آموزشی مدیران مورد نظر قرار گیرد. از آن جمله است تفاوت مدیران از نظر بخش فعالیت (مانند بخش آموزشی یا بخش صنعتی)، سطوح آمایش سرزمینی (محلی، منطقه‌ای، و ملی)، و قلمرو تصمیم‌گیری (حاکمیتی یا صدی‌گری) - که نیاز آموزشی متفاوتی را می‌طلبد. از این رو، در مدل آموزشی طراحی شده این تفاوت‌ها باید لحاظ شود و این همان مفهومی است که در مدیریت تفاوت‌ها مورد تأکید است. مدیریت تفاوت‌ها جوهره سازمان‌های عصر اطلاعات را تشکیل می‌دهد. مدیریتی که بجای حذف تفاوت‌ها از آن‌ها به عنوان فرصت بهره‌برداری می‌کند، مدیریتی که به تنوع و تفاوت بهای می‌دهد و از این تنوع و تفاوت در جهت کسب مزیت رقابتی استفاده می‌کند (کاکس، ۱۹۹۱). بدون شک، مدیران بخش دولتی دارای تفاوت‌ها و شباهت‌هایی هستند که نیاز آموزشی آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نباید با تفاوت‌ها برخورد یکسانی داشته باشیم، تفاوت‌ها را باید مدیریت کرد. یعنی باید تفاوت بین مدیران را شناخت و این تفاوت‌ها را تا حد ممکن در تعیین نیازهای آموزشی مدیران مورد توجه قرار داد. البته همه تفاوت‌ها نیاز به مدیریت ندارند و باید آن‌ها را به حال خود رها کرد. مهمترین تفاوت‌هایی که بین مدیران بخش دولتی وجود دارد و لازم است در تعیین نیاز آموزشی آن‌ها مورد توجه قرار گیرد، در نمودار ۳ مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

به علاوه، این مدل بر اساس این فرض شکل گرفته است که طراحی برنامه آموزشی مشترک برای مدیران سازمان‌های بخش دولتی امکان‌پذیر است. یعنی علی‌رغم تفاوت میان مدیران بخش دولتی از نظر بخش فعالیت، قلمرو تصمیم‌گیری، سطوح آمایشی، و سطوح مدیریت، شباهت‌های زیادی از نظر نیازهای آموزشی و راه‌حل‌های آموزشی برای پاسخ به این نیازها وجود دارد.

روش بررسی

برای شناسایی و تدوین عناوین درسی مورد نیاز مدیران بر پایه مدل آموزشی منتخب مراحل زیر مورد تأکید است:

۱. تعیین وظایف مدیران بخش دولتی در سطوح سه‌گانه با توجه به رویکردهای "حاکمیت خوب"، مدل S-V، و نگرش عملیاتی.

۲. شناسایی مهارت های مورد نیاز مدیران در سطوح وظایف سه گانه با استفاده از روش تجزیه ساختاری وظایف. برای تعیین بار آموزشی وظایف، باید حیطه های سه گانه یادگیری - یعنی شناختی (دانش)، عاطفی (گرایش)، و روان حرکتی (مهارت) - مورد توجه قرار گیرد. با توجه به آمیختگی دانش، گرایش، و مهارت و این واقعیت که کسب مهارت به روش علمی از مسیر دانش و گرایش گذر می کند، تعریف وظایف مدیران بر حسب مهارت های مورد نیاز کفایت می کند.

۳. تعریف عناوین درسی بر مبنای مهارت های تعیین شده از طریق خوشه بندی مهارت ها و نامگذاری مناسب با الهام از عناوین درسی متداول در دوره های آموزشی مدیریت در دانشگاه های معتبر دنیا. ضروری است سرفصل های کلی دروس در قالب سه پودمان آموزشی دروس عمومی (سطح دولت)، دروس تخصصی (سطح سازمان)، و دروس ویژه (سطح شغلی) طبقه بندی گردد.

با این حال، طراحی برنامه آموزشی با دوره های سه گانه مورد تاکید است تا به نیازهای آموزشی مدیران ناشی از جابه جایی افقی و عمودی و ابقا، پاسخ دهد. به عبارت دیگر، برنامه آموزش به سه دوره آماده سازی، تازه گردانی، و جابه جایی قابل تفکیک است که متعاقباً توضیح داده خواهد شد (نمودار ۴).

۱. دوره جابه جایی

این برنامه آموزشی را می توان برای جابه جایی افقی مدیران از یک سازمان به سازمان دیگر بخش دولتی در نظر گرفت. برنامه باید بر تفاوت های بخش های مختلف و قلمرو تصمیم گیری (اعمال حاکمیت یا تصدی) در بدنه دولت متمرکز شود و از طریق آن ویژگی ها و الزامات مدیریت در بخش جدید به مدیرانی که از یک بخش به بخش دیگر منتقل می شوند آموزش داده شود. این دوره می تواند در اشکالی چون مدیریت بیمارستان، مدیریت شهری، مدیریت قضایی و مانند اینها طراحی و ارائه شود. به علاوه، لازم است در طراحی محتوای درسی این دوره ها، نیازهای قلمرو تصمیم گیری (حاکمیت/ تصدی) مدیران نیز مورد توجه قرار گیرد.

۲. دوره تازه گردانی

این برنامه آموزشی شامل نشست های منظم با مدیران برای بحث در خصوص اجرای پروژه های

مختلف در سازمان ها و نیز تازه گردانی دانش و مهارت های آن ها با توجه به پیشرفت های علم مدیریت و تحولات محیطی در عرصه جهانی است. ضروری است این برنامه دو یا سه سال بعد از اتمام دوره معمولی آماده سازی به اجرا درآید.

۳. دوره آماده سازی

علت انتصاب افراد به پست های مدیریتی این نیست که آن ها بالقوه مدیران خوبی هستند، بلکه علت مهم تر این است که آن ها در نقش قبلی خود موفق بوده اند. البته که انتصاب بر پایه چنین شاخصی خود جای سؤال دارد و حتی اگر آن را شرط لازم برای انتصاب بدانیم قطعاً شرط کافی نیست. باید مدیران متناسب با نقش جدید خود تحت آموزش قرار گیرند تا آمادگی لازم را به دست آورند. این برنامه شامل یک دوره بلند مدت است که سعی دارد کارشناسان یا مدیران را برای ایفای نقش موثر و کارآمد در پست های جدید مدیریتی آماده سازد (جابه جایی عمودی) و به نیازهای ناشی از جابه جایی عمودی در سطوح آمایشی (محلی، منطقه ای، ملی) پاسخ دهد. نامزدهای شرکت در دوره بر مبنای برنامه ریزی جایگزینی سازمان ها انتخاب خواهند شد. برنامه ریزی جایگزینی یک فرایند مستمر از تشخیص سیستماتیک، ارزیابی و بهبود استعدادهای انسانی در سازمان است تا افراد شایسته برای پست های سازمانی شناسایی و برگزیده شوند (کرانز دورف، ۱۹۹۶). از آن جایی که افراد منتخب لازم است قبل از انتصاب به پست های مدیریتی دوره آماده سازی را طی کنند، باید این دوره به صورت "پیوسته" برگزار شود تا نامزد پست مدیریت در مدت زمان معقولی برای پذیرش مسئولیت جدید آماده شود. به دلیل اهمیت این دوره در استقرار سیستم شایسته سالاری در بدنه دولت، عناصر اصلی آن به شرح زیر پیشنهاد می گردد:

۱-۳. اهداف دوره: این برنامه بر بهبود مدیریت متمرکز شده است تا از این رهگذر بتوان به استقرار شایسته سالاری در بخش دولتی ایران جامه عمل پوشانید.

۲-۳. شرکت کنندگان: گروه اصلی تحت پوشش این برنامه مدیران بخش دولتی یا نامزدهایی از کارشناسان است که انتظار می رود به پست های مدیریتی منصوب شوند. به علاوه، شرکت کنندگان این دوره باید واجد شرایط زیر نیز باشند:

- توانایی یادگیری؛
- تمایل به رشد و بهبود شخصی؛ و

نیازهای آموزشی مدیران را
می توان در سطح دولت
بر پایه رویکرد "حاکمیت خوب"،
در سطح سازمانی
بر پایه رویکرد
"بهبود سازمانی"،
و در سطح شغلی بر مبنای
"نگرش عملیاتی"
تعیین کرد

○ حداکثر ۲۵ سال سابقه خدمت.

- ۳-۳. مدرسان دوره: مدرسان و مربیان آموزشی دوره بر مبنای مقیاس های زیر انتخاب خواهند شد:
- مهارت آموزشی و ارتباطی؛
 - تجربه عملی یا دارا بودن دانش مدیریت دولتی؛
 - گذراندن دوره های آموزشی آموزش دهندگان (TOT) قبل از آغاز به تدریس؛ و
 - توانایی به کارگیری تکنولوژی های نوین آموزشی.

۴-۳. فرایند آموزشی: برنامه آماده سازی یک برنامه جامع و کل نگر است که ترکیبی از خودآموزی و

برگزاری جلسات آموزشی را به نمایش می گذارد. مدرس نقش تسهیل کننده را در فرایند یادگیری مدیران ایفا خواهد کرد و باید اطمینان حاصل کند که یادگیری به اقدامات عملی مشخصی در سازمان ها تبدیل شده است. دانشجویان موظف هستند تجربه های مدیریتی سازمان های محل کار خود را در قالب موردنویسی تهیه و ارائه کنند. طول دوره در کل ۱۲ الی ۱۸ ماه است. جدول زمان بندی جلسات آموزشی به گونه ای خواهد بود که کلاس های درس در طول هفته ترکیبی از ساعات کار اداری و غیر اداری را شامل شود. اصل خودآموزی در یادگیری مفاهیم و دانش مدیریتی رعایت خواهد شد، و برای تسهیل این مهم آموزش مبتنی بر "وب" به عنوان ابزار آموزشی و

جدول ۱. تفکیک دروس آموزشی دوره آماده سازی براساس سطوح سه گانه مدیریت

مدیر پایه	مدیر میانی	مدیر عالی	دروس آموزشی
<ul style="list-style-type: none"> * اقتصاد کلان * بودجه ریزی عملیاتی * روابط استخدامی * حسابداری دولتی * اخلاق اسلامی 	<ul style="list-style-type: none"> * بودجه ریزی دولتی * خط مشی گذاری و اجرا * اقتصاد مدیریتی * اخلاق اداری * حقوق اداری * مسائل مدیریت دولتی 	<ul style="list-style-type: none"> * حسابداری مدیریتی * حقوق اساسی * فلسفه اخلاق اداری * مدیریت دولتی و جهانی سازی * اقتصاد سیاسی * بررسی مسائل ملی و فراملی * مذاکره و تنظیم قرارداد 	دروس عمومی (پودمان دولتی)
<ul style="list-style-type: none"> * تجزیه و تحلیل سیستم ها * سیستم های اطلاعاتی * مدیریت منابع انسانی * باز مهندسی * مدیریت مشارکتی * روش تحقیق * تحلیل آماری * بهداشت محیط کار 	<ul style="list-style-type: none"> * بهبود سازمانی * ارزشیابی برنامه و ممیزی داخلی * مدیریت سیستم های اطلاعاتی * سمینار در منابع انسانی * سبک های مدیریت * مدیریت استراتژیک * کاربرد تکنولوژی در سازمان * ارزشیابی و ممیزی داخلی 	<ul style="list-style-type: none"> * استراتژی سازمانی * مدیریت تغییر استراتژیک * مدیریت تحقیق و توسعه * مدیریت محیط زیست * طراحی سازمان متناسب با عصر اطلاعات * سیستم های اطلاعاتی استراتژیک * مدیریت فرهنگ سازمانی * مدیریت استراتژیک منابع انسانی * نظام های اداری مقایسه ای 	دروس تخصصی (پودمان سازمانی)
<ul style="list-style-type: none"> * اصول مدیریت * کاربرد ریاضیات در مدیریت * کاربرد کامپیوتر در مدیریت * تحقیق در عملیات * مدیریت گروه کاری * متون انگلیسی در مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> * رفتار سازمانی * مدیریت استرس * ارتباطات سازمانی * مدیریت تعارض * مدیریت کیفیت * مدیریت پروژه 	<ul style="list-style-type: none"> * مدیریت روابط عمومی * مدیریت زمان * مدیریت دانش * مدیریت بحران * مدیریت سازمان کارآفرین * مدیریت کیفیت استراتژیک 	دروس ویژه (پودمان شغلی)





نمودار ۵. ساختار پودمانی دوره آماده‌سازی مدیران

یادگیری در طول برنامه به کار گرفته خواهد شد. تشکیل گروه‌های بحث و گفت‌گو در خصوص مباحث مدیریتی از طریق اینترنت نیز دنبال خواهد شد تا در اوقات فراغت مدیران بتوانند با صرف کمترین وقت و هزینه به بحث و بررسی در مباحث مدیریتی بپردازند. برنامه آموزشی از رویکرد یادگیری بر مبنای عمل و تجربه پیروی می‌کند و از روش‌های زیر در وضعیت‌های یادگیری استفاده می‌کند:

- بحث کلاسی و مشارکت؛
- سمینار فردی و گروهی؛
- کارگاه آموزشی؛
- تکالیف گروهی؛
- مطالعه موردی و موردنویسی؛
- ایفای نقش؛ و
- آموزش مجازی و غیر حضوری.

۳-۵. ساختار آموزشی: برنامه آماده‌سازی دارای یک ساختار پودمانی است (نمودار ۵) و از سه پودمان اصلی به شرح زیر تشکیل می‌شود:

○ سطح شغلی: این پودمان آموزشی برای آماده‌سازی مدیران در انجام کارآمد و وظایف مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، به‌کارگماری، رهبری، و نظارت) پیشنهاد می‌گردد.

○ سطح سازمانی: طراحی این پودمان آموزشی برای آماده‌سازی مدیران در ایفای نقش موثر در بهبود سازمانی در ابعاد هفتگانه استراتژی، ساختار، منابع انسانی، سیستم‌ها، مهارت‌های سازمانی، سبک مدیریت، و فرهنگ سازمانی، مورد تأکید است.

○ سطح دولتی: این پودمان آموزشی می‌تواند مدیران را برای ایفای نقش موثر و استقرار حاکمیت خوب در بخش دولتی آماده سازد.

۳-۶. عناوین درسی: مشخصات هر یک از عناوین درسی از طریق تعیین بار آموزشی و وظایف مدیران در سطوح سه‌گانه قابل تشخیص است. نتیجه یک بررسی (رهنورد و گلشن، ۱۳۸۱) مبتنی بر تحلیل نوشته‌های پژوهشی مرتبط (دوبرین، ۱۹۹۱؛ آنالویی، ۱۹۹۵؛ لباف و همکاران، ۱۹۹۶؛ شیپر، ۱۹۹۹؛ شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱) و تجربه مفید دیگر کشورها، نیازهای آموزشی مدیران را بر حسب

پودمان‌های سه‌گانه در سطوح دولتی، سازمانی، و شغلی به شرح جدول ۱ فهرست کرده است:

۳-۷. مواد آموزشی: در قالب این پروژه مواد برنامه آموزشی نیز در قالب جزوات آموزشی و نسخ آموزشی تحت وب به منظور بهره‌گیری از قابلیت‌های تکنولوژی نوین اطلاعاتی تنظیم خواهد شد و مدرسان موظف هستند برابر سرفصل‌های آموزشی، طرح درس خود را تنظیم و ارائه کنند. نسخ آموزشی تحت وب عمدتاً شامل متون درسی، تمرینات، ارزشیابی، ارائه ویدئویی کوتاه، و مثال‌های اجرایی عملی از مطالب درسی خواهد بود. هدف از تهیه مواد درسی آن است که مدیران بتوانند در زمان‌های مناسب به مطالعه مطالب مورد نظر بپردازند. لازم به توضیح است که مواد درسی با رعایت اصول آموزشی بزرگسالان تهیه و تدوین خواهد شد.

۳-۸. ارزشیابی: ارزشیابی برنامه آموزش مدیران هم از نظر داخلی و هم از نظر خارجی باید به طور

مستمر صورت گیرد. ارزشیابی داخلی در سطح عکس‌العملی و فوری محتوای برنامه، شرکت‌کنندگان دوره و مدرسان دوره را پوشش می‌دهد، در حالی که ارزشیابی خارجی باید با هدف سنجش بازده نهایی برنامه توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور صورت گیرد. برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی مدل‌های مختلفی وجود دارد (بردن و پراکتور، ۲۰۰۰)، اما به دلیل جامعیت، مدل CIPP برای ارزشیابی برنامه‌های آموزش مدیران مورد تأکید قرار گرفته است.

نتیجه‌گیری

گسترش محیط‌های ملاحظه و رقابتی، و پیدایش رویکردهای جدید در اداره امور عمومی این فکر را در بین برنامه‌ریزان آموزشی کشور به وجود آورده است که برنامه آموزشی متفاوتی برای اثربخشی مدیریت در بخش دولتی لازم است - برنامه‌ای که بتواند متناسب با تغییرات محیطی، مهارت‌های مدیریتی لازم را برای ایفای نقش‌ها و وظایف جدید مدیران در سطوح شغلی، سازمانی، و دولتی به

وجود آورد. یکی از این نقش‌های جدید عبارت است از تفکر و عمل بر مبنای رویکرد حاکمیت خوب، و این مستلزم ایجاد پیوند بین برنامه‌های آموزشی مدیران و رویکرد حاکمیت خوب است. در این مقاله چگونگی طراحی برنامه آموزش مدیریت در بخش دولتی ایران با توجه به نیازهای جدید محیطی، همچون اعمال رویکرد حاکمیت خوب، به اختصار تشریح شد. اتخاذ چنین رویکردی از این واقعیت نشأت می‌گیرد که توانایی هر کشور در تأمین اهداف توسعه‌ای خود به کیفیت حاکمیت آن کشور بستگی دارد. یعنی حاکمیت خوب عامل کلیدی و اصلی در تحقق توسعه در ابعاد مختلف اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی به شمار می‌آید.

در این مقاله برای طراحی و استقرار برنامه آموزشی ویژه مدیران بخش دولتی موارد زیر مورد تأکید قرار گرفته است: (۱) تعریف نیازهای آموزشی بر مبنای وظایف مدیران در سه سطح شغلی، سازمانی، و دولتی؛ (۲) شناسایی وظایف مدیران در سطوح سه گانه بر پایه نظری مناسب؛ (۳) تعریف مهارت‌های مورد نیاز مدیران بر پایه نظری انتخابی؛ و (۴) تبدیل مهارت‌های مورد نیاز به عناوین درسی. به علاوه، این مهم مورد تأکید قرار گرفت که در طراحی دوره‌های آموزشی باید شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود میان مدیران سازمان‌های بخش دولتی مورد توجه قرار گیرد. برای پاسخ به نیازهای مدیران ناشی از جابه‌جایی عمودی، افقی، و ابقای آن‌ها مدل پیشنهادی سه دوره آماده‌سازی، جابه‌جایی، و تازه‌گردانی مورد تأکید قرار گرفته است - دوره‌هایی که از نظر محتوا و ساختار آموزشی تفاوت‌های قابل توجهی با دوره‌های متداول دانشگاهی خواهند داشت و مدیران را برای ایفای نقش موثر و کارآمد آماده می‌سازند. (۱)

● Analoui, F.(1995). "Management Skills and Senior", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 52-68.

● Brown, M. M.(2000). "Public Sector Information Resources In the Coming Millennium: A Management", *Imperative Public Administration & Management: An Interactive Journal*, Vol. 5, No.1, pp. 44-62.

● Burden, R. and Proctor, T.(2000). "Creating a Sustainable Competitive Advantage through Training", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 6 . No. 5/6 , pp. 90 - 96.

● Cacioppe, R., and Albrecht, S. (2000) . "Using 360° Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No.8, pp. 390-404.

● Cox, T.(1991). "The Multinational Organization", *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 2, pp.34-47.

● Dubrib, A. J. (1990). *Essentials of Management*, Ohio: South-Western Publishing Co.

● Elgardo, B. (1992). "Governance and Development: Issues and Constraints," in the *Proceedings of the World Bank Annual Conference of Development Economics 1991*, The IBRD/World Bank, pp. 267-302.

● Klagge, J. (1998). "Self-Perceived Development Needs of Today's Middle Managers," *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 7, pp. 481-491.

● Kransdorff, A. (1996). "Succession Planning in a Fast-Changing World," *Management Decision*, Vol. 34, No. 2, pp. 30-34.

● Labbaf, H.; Analoui, F.; and Cusworth, J. W. (1996).

"Senior Managers' Effectiveness: The Case of the Steel Industry in Iran," *Journal of Managerial Development*, Vol. 15, No. 9, pp.47-63.

● Mobius, M. (2001). "Good Governance: Is a Global Challenge," *Corporate Board*, Vol. 22 Issue 131, Nov., p1, 4p.

● Roy, K.C. and Tisdell, C.A. (1998). "Good Governance in Sustainable Development: the Impact of Institutions," *International Journal of Social Economics*, Vol. 25, No. 6/7/8, pp. 1310-1325.

● Shelton, C. K.; Darling, J. R. (2001). "The Quantum Skills Model in Management: a New Paradigm to Enhance Effective Leadership," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No.6, pp.264-273.

● Shipper, F. (1999). "A Comparison of Managerial Skills of Middle Managers with MBAs, with Other Masters' and Undergraduate Degrees Ten Years After the Porter and McKibbin Report", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.14, No. 2, pp.150-163.

● Taylor, D. W. (2000). "Fact, Myths, and Mosters: Understanding Principles of Good Governance", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 2, pp.108-124.

● Weiss, T. G. (Oct.2000). "Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges," *Third World Quarterly*, Vol. 21, No. 5, p795, 20p.

● World Bank, (June 1991). *Managing Development: The Governance Dimension*.

● World Bank.(1992). *Governance and Development*, Washington, D. C.

منابع

● رهنورد، فرج‌الله و گلشن، ابراهیم (تیرماه ۱۳۸۱). گزارش نهایی تدوین عناوین درسی دوره آماده‌سازی مدیران بخش دولتی ایران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

