

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران

در شرکت‌های بزرگ وابسته به صنعت خودروسازی شهر مشهد

Analyzing the Existing Status and Identifying the Facing Challenges to Accomplish an Ideal Status for Training Managers in Grand Automobile Industry Companies in Mashhad

دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۶/۲۴؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۳/۵/۱؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۵/۵

M. Rezazadeh, (MA), M. Karami, (Ph.D), M. R. Ahanchian, (Ph.D)

Abstract: The purpose of this study was to analyze the existing status and identifying the facing challenges to accomplish an ideal status for training managers in automobile industry companies in Mashhad. The study was based on case study and with regard to its goal, it was an applied research. The population consisted of 10 grand companies related to the automotive industry in Mashhad. The researcher obtained the data for the study from a sample of 5 companies which were selected by purposeful sampling method. The results indicated that, most companies did not use need assessment as a specific method for training managers. Managers had very limited participation in need assessment and it was not frequent in all the companies, in most companies, there was no particular planning for training; course content was not controlled by specialist staff; and just it was the trainer who decided about the course content. Typically, managers had a very low presence in training programs. Most companies used a conference-based training program. Dominant training method for training managers was lecture and Q-A technique. The results also indicated that the trainer had not adequate capability and usually he/she was not much familiar with the industry. The results indicated that, half of companies used specific methods to evaluate managers while in the other half of the companies, the experiences and qualifications were used to evaluate CEOs. Also, results of the final research question indicated challenges to actualize the ideal situation for training managers. These challenges were shown in two categories for general challenges and technical ones.

Keywords: Training Managers, Needs Assessment, Training Design, Evaluation

مینا رضازاده^۱، مرتضی کرمی^۲ و محمدرضا آهنچیان^۳

چکیده: هدف پژوهش حاضر، تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی وضعیت مطلوب آموزش مدیران در صنعت خودروسازی با روش بررسی موردی است. اطلاع‌رسان‌ها، مدیران و کارشناسان آموزش ۱۰ شرکت بزرگ وابسته به صنعت خودروسازی شهر مشهد بوده که ۴ شرکت به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردید. راهبردهای مورد استفاده، بررسی و تحلیل اسناد شرکت‌ها در زمینه آموزش مدیران، مصاحبه و پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته بود. جهت تحلیل داده‌های کمی از آمار توصیفی (درصد و فراوانی) و داده‌های کیفی از تحلیل ساختاری و تفسیری استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که در اکثر شرکت‌ها از روش‌های مناسب نیازسنجی آموزش مدیران استفاده نمی‌شود، میزان مشارکت مدیران در نیازسنجی بسیار محدود است و نیازسنجی به صورت مستمر انجام می‌گیرد. در اکثر شرکت‌ها برنامه‌ریزی مشخصی برای برگزاری دوره‌های آموزشی وجود ندارد و طراحی آموزشی توسط یک کادر متخصص صورت نمی‌گیرد. مدیران به طور معمول خیلی کم در دوره‌ها حضور پیدا می‌کنند. عمده‌ی شرکت‌ها از شیوه‌ی آموزشی کنفرانس استفاده می‌کنند و روش تدریس غالب در شرکت‌ها برای آموزش مدیران، روش سخنرانی و پرسش و پاسخ است. نتایج به‌دست آمده در ارتباط با چالش‌های پیش‌روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران نشان داد که این چالش‌ها در دو مقوله‌ی چالش‌های مشترک شامل، دانش و تخصص، امکانات و تخصیص بودجه کافی به بخش آموزش، دیدگاه مدیر ارشد سازمان، فرهنگ آموزش نزد مدیران و فرهنگ کلی و عمومی سازمان و چالش‌های تخصصی نیازسنجی و ارزشیابی، دانش و تخصص متولیان امر آموزش و ضرورت و اهمیت است، هم‌چنین چالش‌های تخصصی طراحی شامل، مدرس، حضور مدیران در دوره‌های آموزشی، زمان اجرا و واحد آموزش است.

کلید واژه‌ها: آموزش مدیران، نیازسنجی، طراحی دوره‌های آموزشی، ارزشیابی

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد

۲. دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

۳. دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

اگر زندگی روزمره خود را مرور کنیم نتیجه می‌گیریم که سازمان‌ها شدیداً در زندگی ما نفوذ کرده‌اند. ما روزانه با سازمان‌های متعددی در تماس هستیم و بیشتر مردم قسمت اعظم زندگی‌شان را در سازمان‌ها می‌گذرانند (بریکن^۱، ۲۰۰۳). سازمان‌های امروزی از ارکان مهمی از قبیل سرمایه، نیروی انسانی و فناوری تشکیل یافته‌اند که به زعم بسیاری از صاحب‌نظران، نیروی انسانی مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان است (آرمسترانگ^۲، ۲۰۰۶). شاخص‌ترین عامل انسانی در هر سازمانی مدیران می‌باشند که نقش بسیار مهمی را در تأمین اهداف سازمان ایفا می‌کنند (مارتل^۳، ۲۰۱۰) و نقش مثبت و مؤثری در عملکرد سازمانی دارند. اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق، بارز و آشکار است (ماتیز^۴، ۲۰۰۸).

از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیران را به‌عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمان‌ها مطرح ساخته که بر این اساس نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است (کرمی، ۱۳۸۶ الف)؛ از این‌رو استفاده کارا از تخصص و تجارب مدیران جز در سایه بازنگری و تقویت اطلاعات و آگاهی‌های پیشین میسر نیست (باغی و گروسیان، ۱۳۸۹)؛ لذا توسعه مهارت‌های مدیریتی و کسب اطلاعات و دانش نوین به منظور به هنگام نمودن آگاهی‌ها و توانمندی‌ها اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، تقویت و غنی‌سازی دانش حرفه‌ای مدیران بسیار بااهمیت است (غفاری، ۱۳۸۸). این غنی‌سازی دانش حرفه‌ای مدیران تنها با آموزش صحیح و بر پایه نیازهای واقعی آن‌ها تحقق می‌یابد (عباس‌زادگان، ترک‌زاده، ۱۳۸۰) و دانش و اطلاعات آن‌ها برای عقب نماندن از تغییر و تحولات علمی باید به روز باشد (رابینسون^۵، ۲۰۰۲) و با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شود و به منظور افزایش کارایی و عملکرد مدیران و بهسازی مدیریت سازمان‌ها منطقی است که به احتیاجات و نیازهای آموزشی مدیران توجه شود (زعیمی‌پور، ۱۳۸۶). آموزش مدیران در سازمان‌ها تلاش مستمر، آگاهانه و منظم است که به منظور افزایش اثربخشی مدیران و در عین حال ارتقای کمی و کیفی عملکرد سازمان صورت می‌گیرد. بهبود عملکرد مدیران و افزایش توانایی‌های آنان نه تنها یک ضرورت در سطح سازمان‌ها است، بلکه خود از مهم‌ترین وسایل توسعه همه جانبه به شمار می‌آید (حسینی^۶، ۲۰۰۶).

1. Bracken
3. Martell
5. Robins

2. Armstrong
4. Mathis
6. Hosseini

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

اساساً آموزش مدیران در ارتباط با فرایند افزایش توان و بهبود، قابلیت‌های مدیران و افزایش اثربخشی آن‌ها مطرح می‌گردد (سادلر^۱، ۲۰۰۵). در واقع توجه روز افزون به آموزش مدیران و اهمیتی که صاحب‌نظران مدیریت برای آن قائلند بر این فرض استوار است، که برنامه‌های آموزشی به افزایش دانش و مهارت و اصلاح رفتار مدیران منجر می‌گردد و نهایتاً بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی را در پی خواهد داشت (الکازم^۲، ۲۰۱۰) به‌طور کلی آموزش مدیران پیچیده‌ترین و بالاترین سطح معرفت در سازمان است، که می‌بایست مهارت چگونه یاد گرفتن را در یادگیرنده ایجاد کند (غفاری، ۱۳۸۸). نقش تجربه در ساختار دانش مدیران به‌عنوان عامل مهمی در نظر گرفته می‌شود که معلومات پیشین مدیران به‌عنوان اصل اساسی در یادگیری و تغییر رفتار قلمداد می‌شود (اهی اندی، ۱۳۸۷). آموزش مدیران حاصل آموزش، توسعه و تجربه است. در واقع تلفیق سیستماتیک این عوامل باعث یادگیری مدیران می‌شود (بهوپاتکار^۳، ۲۰۰۶) و تمام روش‌های آموزش مدیران بر مشارکت مدیران در امر آموزش و یادگیری خود به‌واسطه تجارب آنان و ویژگی‌های آموزش بزرگسالان تأکید می‌کنند (جانسن^۴، ۲۰۰۱). آموزش مدیران به لحاظ‌های مختلف و مهم با آموزش سایر کارکنان تفاوت دارد. این تفاوت نه تنها سطوح شغلی را که به‌طور مستقیم تحت تأثیر آموزش قرار می‌گیرند، بلکه نوع یادگیری را که در پی آن هستیم و روش‌های را که برای آموزش به کار گرفته می‌شود و همچنین نیازهای مهارتی مورد نیاز را نیز در بر می‌گیرد. جدول ۱ ویژگی‌های آموزش مدیران مستخرج از پیشینه نظری را نشان می‌دهد.

با توجه به بررسی‌های انجام شده در حد جستجوهای پژوهشگر، پژوهش‌های انجام شده در حوزه‌ی آموزش بیشتر مربوط به تأثیر آموزش بر یادگیری (سقای، ۱۳۷۸؛ اندیشمند، ۱۳۷۶؛ مالک، ۱۳۷۵؛ رئوفی، ۱۳۸۳) بوده است و در حوزه آموزش مدیران نیز پژوهش‌های انجام شده بیشتر مربوط به طراحی الگوی یادگیری مدیران (احمدی، ۱۳۸۰؛ مولایی، ۱۳۸۶) بوده است و تاکنون پژوهشی که به بررسی فرآیند آموزش مدیران به ویژه در سازمان‌های صنعتی بپردازد، صورت نگرفته است.

1. Sadler
3. Bhupatkar

2. All kazami
4. Jansen

جدول ۱. ویژگی‌های آموزش مدیران مستخرج از ادبیات موضوع

نیازسنجی	الگوی جامع ۳۶۰ درجه نیازسنجی آموزشی (سلطانی، ۱۳۸۵؛ افضل‌آبادی، ۱۳۸۹؛ نجف‌آبادی، ۱۳۸۶؛ هام‌نیوم ^۱ ، ۲۰۰۷؛ پاین ^۲ ، ۱۹۹۸؛ استارک ^۳ ، ۲۰۰۷)
	الگوی نیازسنجی مبتنی بر شایستگی هولم‌بوی ^۴ ، ۲۰۱۰؛ بای‌بازت ^۵ ، ۲۰۰۵؛ فیکتچر ^۶ ، ۲۰۰۱؛ پترسون ^۷ ، ۱۹۹۵)
طراحی برنامه	تأکید بر شخصی‌سازی آموزش (غفاری، ۱۳۸۸؛ گاودرن، ۲۰۰۴)
	مشارکت مدیران در امر آموزش توجه به آموزش بزرگسالان استفاده از رویکرد سازنده‌گرایی (شیمون ^۸ ، ۲۰۰۵؛ ابوالعلائی، ۱۳۸۸؛ غفاری، ۱۳۸۸؛ محقق‌معین، ۱۳۸۱) (ماتیز ^۹ ، ۲۰۰۸؛ جانسن ^{۱۰} ، ۲۰۰۱؛ ام‌سی دووال ^{۱۱} ، ۲۰۱۰؛ جفری ^{۱۲} ، ۲۰۱۰) (علوی، ۱۳۷۸؛ کرمی و همکاران، ۱۳۸۶)
	طراحی برنامه‌های مبتنی بر شایستگی (شصتی، ۱۳۸۹؛ کرمی، ۱۳۸۶؛ علوی، ۱۳۸۶؛ هادی، ۱۳۹۰؛ بویاتیز ^{۱۳} ، ۲۰۰۰؛ بیهام ^{۱۴} ، ۲۰۰۲؛ لاولر ^{۱۵} ، ۱۹۹۴؛ گولک ^{۱۶} ، ۲۰۰۷؛ آلبانس ^{۱۷} ، ۲۰۱۰؛ ناکویی ^{۱۸} ، ۲۰۰۶)
	ایفای نقش بازی‌های مدیریتی موردپژوهی برنامه جانشینی الگوسازی رفتاری مربی‌گری خودارزیایی ایفای نقش ارزشیابی ۳۶۰ درجه کانون ارزیابی مدیران (ابطحی، ۱۳۸۱؛ جزنی، ۱۳۸۹؛ میرسپاسی، ۱۳۸۶؛ شیمون ^{۱۹} ، ۲۰۰۱؛ فلیپو ^{۲۰} ، ۱۹۸۴؛ او-لیری، ۲۰۰۱) (ابطحی، ۱۳۸۱؛ جزنی، ۱۳۸۹؛ صباغیان، ۱۳۸۹؛ سعادت، ۱۳۸۹؛ سیدجوادین، ۱۳۸۷) (ابطحی، ۱۳۸۱؛ جزنی، ۱۳۸۹؛ سیدجوادین، ۱۳۸۷؛ شیمون، ۲۰۰۱؛ ماندی، ۱۹۹۰) (سیدجوادین، ۱۳۸۷؛ غفاری، ۱۳۸۸؛ شیمون، ۲۰۰۱؛ سینگر، ۱۹۹۰) (ابطحی، ۱۳۸۱؛ جزنی، ۱۳۸۹؛ آرمسترانگ، ۱۹۹۶؛ صباغیان، ۱۳۸۹؛ سیدجوادین، ۱۳۸۹) (ابطحی، ۱۳۸۱؛ جزنی، ۱۳۸۹؛ سیدجوادین، ۱۳۸۷؛ شیمون، ۲۰۰۱) (دهنوی، ۲۰۰۶؛ توکلی، ۲۰۰۲؛ طبیبی، ۲۰۰۵) (لشین؛ پولاک؛ رایگلوث، ۱۳۷۴) (شیخی، ۱۳۸۵؛ قرایی پور، ۱۳۸۳؛ برت، ۲۰۰۶؛ آدلی ^{۲۱} ، ۲۰۰۸؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۶؛ بنتلی، ۲۰۰۶؛ ایچینگر، ۲۰۰۵؛ پیکوک، ۲۰۰۷؛ میسی، ۲۰۰۷؛ مارس، ۲۰۰۳) (غفاری، ۱۳۸۶؛ سلطانی، ۱۳۸۵؛ رهنما و شیخ، ۱۳۸۶؛ بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵؛ بلنتی، ۲۰۰۴؛ آنولد، ۲۰۰۲)
ارزشیابی	

1. Hannum
3. Stark
5. Baebazette
7. Peterson
9. Mathis
11. McDowal
13. Boyatzis
15. Lawler
17. Albanese
19. Shimon
21. Adley

2. Payn
4. Holmboe
6. Fiectcher
8. Shimon
10. Jansen
12. Jeffrey
14. Byham
16. Golec
18. Naquin
20. Flippo

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

با توجه به بررسی‌های انجام شده در حد جستجوهای محقق پژوهش‌های انجام شده در حوزه آموزش بیشتر مربوط به تأثیر آموزش بر یادگیری (سقای، ۱۳۷۸؛ اندیشمند، ۱۳۷۶؛ مالک، ۱۳۷۵؛ رئوفی، ۱۳۸۳) بوده است و در حوزه آموزش مدیران نیز پژوهش‌های انجام شده بیشتر مربوط به طراحی الگوی یادگیری مدیران (احمدی، ۱۳۸۰؛ مولایی، ۱۳۸۶) بوده است و تاکنون پژوهشی که به بررسی فرآیند آموزش مدیران به ویژه در سازمان‌های صنعتی بپردازد، صورت نگرفته است.

این در حالی است که سازمان‌های صنعتی را می‌توان تعیین‌کننده مسیر اصلی توسعه‌یافتگی کشور محسوب نمود چرا که در فراهم‌سازی شرایط اشتغال، تولید، ارزآوری و در عین حال ایجاد ثبات اقتصادی کشور نقش مهمی را ایفا می‌نمایند (پورتر^۱، ۱۳۸۴). از جمله صنایع بسیار مهم در جهان و از جمله ایران، صنعت خودروسازی است. شرکت‌های صنعت خودروسازی شهر مشهد به‌عنوان قطب‌های بزرگ اقتصادی در شرق کشور مطرح است و تأثیر عملکرد آن‌ها بر روند اقتصادی کشور حائز اهمیت است. شرکت‌ها جهت تحقق چشم‌اندازهای خود به نیروی انسانی توانمند و به‌خصوص مدیرانی شایسته نیاز خواهند داشت. در واقع در اختیار داشتن مدیرانی توانمند یک دارایی برای شرکت‌ها محسوب می‌شود که این امر تأکید بر تجهیز مدیران به آخرین دستاوردها، دانش و فنون مدیریتی، طراحی و اجرای برنامه‌های منسجم آموزش مدیران را می‌طلبد (غفاری، ۱۳۸۸). علی‌رغم اهمیت آموزش مدیران، محقق با انجام بررسی اسناد شرکت‌ها در زمینه آموزش مدیران و مصاحبه‌هایی که با مدیران آموزشی شرکت‌ها صورت داد به این نکته پی برد که آموزش مدیران با مشکلاتی همچون، نبود روش مناسب برای نیازسنجی مدیران، عدم استفاده از روش‌های جدید آموزشی، نبود انگیزه برای شرکت در دوره‌های آموزشی، نبود یک کادر متخصص برای تعیین محتوای دوره‌های آموزشی و مانند این‌ها روبه‌رو است. بر این اساس مسئله آموزش مدیران شرکت‌های بزرگ وابسته به صنعت خودروسازی شهر مشهد موضوع مهمی برای پژوهش است. لذا هدف پژوهش حاضر آن بود تا با یک مطالعه عمیق و همه‌جانبه به بررسی وضعیت موجود آموزش مدیران بپردازد و به این نکته پی ببرد که وضعیت موجود نیازسنجی آموزشی، طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش مدیران در شرکت‌های بزرگ صنعت خودروسازی شهر مشهد به چه صورت است؟ و همچنین چه چالش‌هایی پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران در این شرکت‌ها وجود دارد؟

روش پژوهش

روش پژوهش مطالعه موردی است. در این پژوهش، پدیده، آموزش در سازمان‌های صنعتی؛ مورد: وضعیت برنامه‌های آموزش مدیران در زمینه نیازسنجی، طراحی و ارزشیابی مدیران در چهار شرکت مورد پژوهش است. واحد تمرکز: وضعیت برنامه‌های آموزش مدیران در زمینه نیازسنجی، طراحی و ارزشیابی آموزشی مدیران و واحد تحلیل: چهار شرکت مورد پژوهش می‌باشد. اطلاع‌رسان‌های شرکت‌های وابسته به صنعت خودروسازی است که شامل قطعه‌سازان و تولیدکنندگان خودرو است. منظور از شرکت‌های بزرگ، شرکت‌هایی است که بیش از ۳۰۰ نفر پرسنل دارد که بنا بر گزارش خانه صنعت و معدن خراسان رضوی تعداد آن‌ها ۱۰ شرکت است که ۴ شرکت ایران خودرو خراسان، الکتریک خودرو شرق، رینگ‌سازی و پارت لاستیک به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. اطلاع‌رسان‌ها شامل ۵ مدیر و کارشناس آموزش جهت پاسخ‌گویی به هر دو سؤال پژوهش و ۶ متخصص دانشگاهی که دارای تجربیات اجرایی در زمینه‌های آموزشی در صنعت بودند جهت پاسخ‌گویی به سؤال دوم پژوهش بود. علاوه بر این پنجاه نفر از مدیران کلیه شرکت‌های هدف به شکل نمونه‌گیری در دسترس پرسش‌نامه را تکمیل نمودند.

پژوهش حاضر دارای دو قسمت است. در بخش اول مبتنی بر فرآیند آموزش در ادبیات موضوع و هم‌چنین استاندارد ۱۰۰۱۵ به آسیب‌شناسی فرآیند آموزش مدیران پرداخته شده و در بخش دوم چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب شناسایی شد. راهبردهای گردآوری داده‌ها مورد استفاده در این پژوهش عبارت بودند از:

- بررسی و تحلیل اسناد شرکت‌ها در زمینه نیازسنجی، طراحی و ارزشیابی آموزش مدیران.
- برای تحلیل اسناد از روش تحلیل محتوا و رویکرد استقرایی بهره گرفته شد.
- مصاحبه با مسئولین و کارشناسان آموزشی و استادان دانشگاهی به منظور شناسایی چالش‌ها.

- پرسش‌نامه محقق‌ساخته جهت شناسایی وضعیت موجود اجرای آموزش مدیران. این پرسش‌نامه شامل سه بخش بود. بخش اول میزان رعایت ۱۱ ویژگی براساس نظریه سازنده‌گرایی و آندراگوژی مانند خودنظارتی، خودراهبری و توجه به تجربیات قبلی یادگیرنده در اجرای فرصت‌های یادگیری در آموزش مدیران را مورد ارزیابی قرار می‌داد. بخش دوم میزان استفاده از ۱۵ پرسش‌نامه دارای ۳۷ گویه ۶ ارزشی بود که مدیران سازمان میزان رعایت هر یک را از اصلاً تا بسیار زیاد بود مشخص می‌نمودند. برای تأمین روایی این پرسش‌نامه، ضمن استفاده از ادبیات پژوهش و مصاحبه با صاحب‌نظران آموزشی، از ۴ نفر از استادان آموزشی خواسته شد تا درباره‌ی محتوای پرسش‌نامه نظر دهند. برای سنجش اعتبار پرسش‌نامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

که مقدار آن ۰/۸۷ محاسبه شد. در این پژوهش در تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه، در سطح آمار توصیفی (درصد و فراوانی) انجام شد و از شیوه‌ی تحلیل ساختاری و تحلیل تفسیری برای تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه استفاده گردید. جهت تحلیل داده‌ها در نخستین مرحله، مصاحبه‌های ضبط شده و یادداشت‌های دست‌نویس شده تایپ شدند و سپس از مجموع آن‌ها یک پایگاه اطلاعاتی به‌دست آمد؛ در دومین مرحله برای خلاصه‌سازی داده‌های پژوهش به شیوه‌ی کدگذاری استقرایی، مضامین شناسایی و استخراج شدند؛ در مرحله‌ی بعد مضامین مقوله‌بندی شدند؛ در مرحله‌ی چهارم مقوله‌ها با مضامین منطبق شدند؛ و سرانجام در مرحله‌ی پنجم، یافته‌های اصلی به‌عنوان معرف وضع موجود آموزش مدیران به‌دست آمد.

یافته‌های پژوهش

وضعیت موجود آموزش مدیران

این مطالعه نشان داد که فرایند آموزش و توسعه مدیران در صنعت خودروسازی چندان مبتنی بر ادبیات مطرح در این حیطه نیست. گرچه در گام‌های مختلف فرایند وضعیت تا حدودی متفاوت بود.

نیازسنجی کم‌اعتبار مستمر

در فرآیند نیازسنجی، رعایت اصول نیازسنجی ضروری است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۴). بر مبنای این اصول وضعیت موجود نیازسنجی در محورهای روش‌های نیازسنجی آموزشی، مشارکت مدیران در فرآیند نیازسنجی، استمرار نیازسنجی بررسی شد. در محور روش‌های مناسب نیازسنجی آموزشی مدیران، بررسی اسناد و مصاحبه‌ها نشان داد که تنها در یکی از شرکت‌ها از روش‌های نیازسنجی مناسب آموزش مدیران و در بقیه شرکت‌ها از روش‌های غیرمرتبط استفاده می‌شد.

"در شرکت ما نیازسنجی آموزشی مدیران با استفاده از نیازسنجی مبتنی بر شایستگی انجام می‌شود. در واقع شایستگی‌ها وضعیت مطلوبی هستند که شرکت می‌خواهد مدیرانش به آن برسند و فاصله‌ی آن با وضعیت موجود آن‌ها نیاز آموزشی است" (مدیر آموزش، شرکت الف، مصاحبه).

"ما نیازسنجی آموزشی مدیران را براساس مصاحبه‌ای که با مدیران داریم و با استفاده از فرم‌های نیازسنجی انجام می‌دهیم" (مدیر آموزش، شرکت ب، مصاحبه).

میزان مشارکت مدیران در نیازسنجی بسیار محدود بود و در اغلب شرکت‌ها نیازسنجی توسط مسئول آموزشی انجام می‌شد بدون این‌که در این باره از مدیر برای پی‌بردن به نیازهای واقعی او نظرخواهی شود:

"مدیران معمولاً در فرآیند نیازسنجی هیچ دخالتی ندارد" (مدیر آموزش، شرکت د، مصاحبه).

یافته‌های مربوط به محور مدت زمان مورد بازنگری نیازسنجی نشان داد که شرکت‌ها نیازسنجی خود را به‌طور مستمر انجام می‌دهند و این امر یک نقطه قوت برای شرکت‌ها در زمینه نیازسنجی محسوب می‌شود:

"نیازسنجی در این شرکت هر ۶ ماه یک‌بار انجام می‌شود" (مدیر آموزش، شرکت د، مصاحبه).

"در این شرکت هر ۲ سال یک بار نیازسنجی انجام می‌شود. در طول این مدت نیز اگر جابه‌جایی و یا پروژه‌های جدید انجام شود بنا به صلاحدید مدیریت ارشد سازمان یک نیازسنجی موردی نیز انجام می‌شود" (مدیر آموزش، شرکت ج، مصاحبه).

طراحی و اجرای کلیشه‌ای برنامه‌های آموزش مدیران

در طراحی برنامه‌های آموزشی، مجموعه عناصر زیر را باید مد نظر قرار داد، این عناصر عبارت‌اند از: هدف، محتوا، روش‌های تدریس و شرایط و امکانات (سعادت، ۱۳۸۹). براساس این مجموعه عناصر، محورهای هدف‌های دوره‌های آموزشی، محتوای دوره‌های آموزشی، مشارکت مدیران در دوره‌های آموزشی، روش‌ها و شیوه‌های تدریس مورد استفاده در آموزش مدیران و همچنین شرایط مدرس دوره‌های آموزشی مدیران مورد بررسی قرار می‌گیرد.

اکثریت قاطع پاسخ‌های ارائه شده از سوی مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد که اهداف محتوای دوره‌ها توسط یک کادر متخصص طراحی آموزشی صورت نمی‌گیرد و تنها بنا به تشخیص مدرس دوره است که چه مطالبی در دوره تدریس شود: "در مورد تعیین محتوا، معمولاً براساس اعلام نیازی است که از طرف استاد دوره اعلام می‌شود و اگر لازم باشد خود مدرس دوره کتابی برای مطالعه نیز برای مدیران اعلام می‌کند".

اکثریت پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد که در سازماندهی محتوای برنامه‌های آموزشی مدیران، به خودنظارتی و خودراهبری زیاد توجه نمی‌شود و مدیران در طراحی برنامه‌های آموزشی مشارکت کمی دارند. همچنین بر کاربرد فوری نتایج و این‌که برنامه‌های آموزش مدیران مبتنی بر حل مسئله باشد نیز تأکید زیادی نمی‌شود. مطالب یادگیری در زمینه‌های واقعی و مربوط به شغل فراگیران گنجانده نمی‌شود و فراگیر در حد کمی در یادگیری مطالب به‌طور فعال درگیر می‌شود. مطالب یادگیری به میزان کم بر تجربیات قبلی

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

فراگیر مبتنی است و معمولاً فراگیران در حد کم به خودآگاهی تشویق می‌شوند. میزان نظرخواهی از مدیران در مورد محتوای دوره‌های آموزشی کم است و فراگیران محتوای دوره‌های آموزشی را با نیازهای خود منطبق نمی‌دانند. یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های پرسش‌نامه که در جدول ۲ آمده است نیز مؤید نتایج به‌دست آمده می‌باشد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌گردد مدیران معتقدند که اکثر اصول در آموزش‌های مربوط به آن‌ها کم مورد توجه قرار می‌گیرد.

جدول ۲. نظر فراگیران در خصوص میزان رعایت اصول آموزش مدیران در فرصت‌های یادگیری

خودنظارتی	خودنظارتی		خود راهبری		مشارکت در طراحی برنامه		کاربرد فوری نتایج		حل مسئله		زمینه‌های واقعی و مرتبط		فعال بودن		تجربیات قبلی یادگیرنده		خودآگاهی		نظرخواهی از مدیران		انطباق با نیازها							
	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	اصلاً	جمع کل	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	اصلاً	جمع کل	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	اصلاً	جمع کل	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	اصلاً	جمع کل
۰	۰	۴	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۸	۴	۱۶	۸	۱۰	۵	۸	۴	۸	۴	۱۴	۷	۸	۴	۱۳	۳۶	۱۸	۲۸	۱۴	۲۶	۱۳	۳۶	۱۸	۲۸	۱۴	۲۴	۱۲	۳۶	۱۸
۲۸	۱۴	۲۴	۱۲	۳۶	۱۸	۲۸	۱۴	۲۶	۱۳	۳۶	۱۸	۲۸	۱۴	۲۴	۱۲	۳۶	۱۸	۲۸	۱۴	۲۴	۱۲	۳۶	۱۸	۲۸	۱۴	۲۴	۱۲	۳۶
۴۴	۲۲	۳۸	۱۹	۴۰	۲۰	۴۲	۲۱	۴۶	۲۳	۳۴	۱۷	۳۴	۱۷	۳۲	۱۶	۳۴	۱۷	۳۲	۱۶	۳۴	۱۷	۳۲	۱۶	۳۴	۱۷	۳۲	۱۶	۳۴
۲	۱۰	۱۸	۹	۱۲	۶	۱۸	۹	۲۰	۱۰	۱۶	۸	۱۶	۸	۲۴	۱۲	۲۲	۱۱	۱۰	۵	۶	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۰	۰	۰	۰	۲	۱	۴	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰	۵۰	۱۰۰

در محور مشارکت مدیران در برنامه‌های آموزشی، مشخص گردید مدیران به‌طور معمول خیلی کم در دوره‌ها حضور پیدا می‌کنند و اغلب آنان این دوره‌ها را جدی نمی‌گیرند، مگر این‌که الزامی برای آنان از طرف سازمان وجود داشته باشد و یا شرکت در دوره عاملی برای ارتقای آنان محسوب شود.

"در شرکت ما بیشتر مدیران برای شرکت در دوره‌های آموزشی انگیزه‌ای ندارند و بیشتر به خاطر اجباری است که از بالا وارد می‌شود در کلاس‌ها حضور می‌یابند" (مدیر آموزش، شرکت ج، مصاحبه).

"مدیران خیلی کم در دوره‌ها حضور پیدا می‌کنند چون خیلی گرفتار هستند و وقت کمی دارند و معمولاً مدت زمان این دوره‌ها طولانی است" (مدیر، شرکت ب، مصاحبه).

در محور روش‌های آموزش مدیران عمده شرکت‌ها از شیوه‌ی آموزشی کنفرانس استفاده می‌کنند و روش‌های آموزشی غالب در شرکت‌ها برای آموزش مدیران روش سخنرانی و پرسش و پاسخ است و اکثریت شرکت‌ها از روش‌های آموزشی مناسب مدیران مانند بازی‌های مدیریتی، ایفای نقش و مدل‌سازی رفتاری استفاده‌ای نمی‌کنند و در مصاحبه‌های انجام شده به جز در یک

شرکت هیچ اشاره‌ای به استفاده از روش‌های مناسب آموزش مدیران نشده است. در واقع این شرکت‌ها برای آموزش مدیران خود از روش‌هایی استفاده می‌کنند که برای آموزش کارکنان خود به کار می‌برند و هیچ تمایزی بین روش‌های آموزش کارکنان با آموزش مدیران قائل نمی‌شوند.

جدول ۳. میزان استفاده از شیوه‌های آموزشی در برنامه‌های آموزش مدیران

جمع کل	اص لا	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	شیوه‌های آموزشی
۵۰	۲۳	۱۲	۱۴	۱	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۴۶	٪۲۴	٪۲۸	٪۲	٪۰	٪۰	درصد
۵۰	۱۲	۱۹	۸	۱۱	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۲۴	٪۳۸	٪۱۶	٪۲۲	٪۰	٪۰	درصد
۵۰	۳۰	۱۵	۳	۲	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۶۰	٪۳۰	٪۶	٪۴	٪۰	٪۰	درصد
۵۰	۰	۰	۱	۹	۱۴	۲۶	فراوانی
٪۱۰۰	٪۰	٪۰	٪۲	٪۱۸	٪۲۸	٪۵۲	درصد
۵۰	۰	۰	۳	۱۰	۲۲	۱۵	فراوانی
٪۱۰۰	٪۰	٪۰	٪۶	٪۲۰	٪۴۴	٪۳۰	درصد
۵۰	۲۸	۱۸	۴	۰	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۵۶	٪۳۶	٪۸	٪۰	٪۰	٪۰	درصد
۵۰	۲۱	۱۸	۴	۴	۳	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۴۲	٪۳۶	٪۸	٪۸	٪۶	٪۰	درصد
۵۰	۲۶	۱۰	۷	۷	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۵۲	٪۲۰	٪۱۴	٪۱۴	٪۰	٪۰	درصد
۵۰	۳۵	۱۰	۵	۰	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۷۰	٪۲۰	٪۱۰	٪۰	٪۰	٪۰	درصد
۵۰	۳۱	۱۴	۵	۰	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۶۲	٪۲۸	٪۱۰	٪۰	٪۰	٪۰	درصد
۵۰	۲۵	۲۰	۴	۱	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۵۰	٪۴۰	٪۸	٪۲	٪۰	٪۰	درصد
۵۰	۲۹	۱۵	۴	۲	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۵۸	٪۳۰	٪۸	٪۴	٪۰	٪۰	درصد
۵۰	۴۰	۶	۴	۰	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۸۰	٪۱۲	٪۸	٪۰	٪۰	٪۰	درصد
۵۰	۷	۱۳	۱۴	۱۰	۶	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۱۴	٪۲۶	٪۲۸	٪۲۰	٪۱۲	٪۰	درصد
۵۰	۱۵	۲۴	۱۰	۱	۰	۰	فراوانی
٪۱۰۰	٪۳۰	٪۴۸	٪۲۰	٪۲	٪۰	٪۰	درصد

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

یافته‌های به‌دست آمده از تحلیل داده‌های پرسش‌نامه در این زمینه که در جدول ۳ و ۴ آمده است مؤید این نتیجه است. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود عمده‌ترین شیوه‌ی آموزشی کنفرانس و سمینار است و ۱۰ شیوه‌ی آموزشی اصلاً استفاده نمی‌شود. در خصوص روش تدریس نیز سخنرانی و پرسش و پاسخ بیش‌تر استفاده می‌شود در حالی که ۹ روش تدریس که مناسب آموزش مدیران نیز است اصلاً استفاده نمی‌شود.

جدول ۴. میزان استفاده از روش‌های تدریس در برنامه‌های آموزش مدیران

روش تدریس	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	اصلاً	جمع کل
سخنرانی	۲۶	۱۵	۹	۰	۰	۰	۵۰
	٪۵۲	٪۳۰	٪۱۸	٪۰	٪۰	٪۰	٪۱۰۰
مطالعه موردی	۰	۰	۱	۴	۵	۴۰	۵۰
	٪۰	٪۰	٪۲	٪۸	٪۱۰	٪۸۰	٪۱۰۰
بازی‌های مدیریتی	۰	۰	۵	۷	۸	۳۰	۵۰
	٪۰	٪۰	٪۱۰	٪۱۴	٪۱۶	٪۶۰	٪۱۰۰
ایفای نقش	۰	۰	۲	۴	۶	۳۸	۵۰
	٪۰	٪۰	٪۲	٪۸	٪۱۲	٪۷۶	٪۱۰۰
مدل‌سازی رفتار	۰	۰	۰	۴	۶	۴۰	۵۰
	٪۰	٪۰	٪۰	٪۸	٪۱۲	٪۸۰	٪۱۰۰
مباحثه گروهی	۰	۶	۹	۶	۱۴	۱۵	۵۰
	٪۰	٪۱۲	٪۱۸	٪۱۲	٪۲۸	٪۳۰	٪۱۰۰
طوفان مغزی	۰	۰	۲	۳	۱۰	۳۵	۵۰
	٪۰	٪۰	٪۴	٪۶	٪۲۰	٪۷۰	٪۱۰۰
یادگیری مشارکتی	۰	۰	۴	۵	۱۷	۲۴	۵۰
	٪۰	٪۰	٪۸	٪۱۰	٪۲۴	٪۴۸	٪۱۰۰
پرسش و پاسخ	۱۶	۱۴	۶	۴	۲	۸	۵۰
	٪۳۲	٪۲۸	٪۱۲	٪۸	٪۴	٪۱۶	٪۱۰۰
گردش علمی	۰	۰	۱	۵	۲۱	۲۳	۵۰
	٪۰	٪۰	٪۲	٪۱۰	٪۴۲	٪۴۶	٪۱۰۰
پروژه	۰	۰	۱	۴	۲۰	۲۵	۵۰
	٪۰	٪۰	٪۲	٪۸	٪۴۰	٪۵۰	٪۱۰۰

از تحلیل مصاحبه‌ها در محور مدرس دوره‌های آموزشی مدیران نتایج مشابهی به شرح زیر به‌دست آمد: تمام پاسخ‌های ارائه شده از سوی مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌دارند که مدرس دوره از توانایی و توانمندی لازم برخوردار نیست و معمولاً آشنایی چندانی با صنعت ندارد. مدرسان از نظر انتقال مطالب علمی و مهارت و دانش به‌روز ضعیف هستند و یک دستورالعمل مشخص برای

انتخاب مدرس وجود ندارد. همچنین در بررسی اسناد شرکت‌ها، دستورالعمل مشخصی در خصوص نحوه انتخاب مدرس و یا شرایط احراز مدرس مشاهده نشد.

ارزشیابی عملکرد مدیران به‌جای ارزشیابی آموزشی

مدل غالب ارزشیابی، مدل پاتریک است که توسط دو شرکت الف و د صراحتاً ذکر شده است و در دو شرکت دیگر علی‌رغم این که این موضوع ذکر نگردیده است، اما شواهد گویای آن است. براساس تحلیل اسناد صورت گرفته در شرکت ب ارزشیابی در سطح ۱ و سطح ۳ توسط پرسش‌نامه‌ای که توسط واحد آموزش طراحی می‌شود، سنجیده می‌شود. ارزشیابی دوره در سطح ۱ شامل ارزشیابی محتوا، ارزشیابی تدریس مدرس دوره و نحوه‌ی اجرای دوره از دید شرکت‌کنندگان در دوره است و بیش‌تر بر رضایت فراگیران از دوره تأکید می‌شود. در این شرکت از آن‌جا که بر کاربردی بودن مباحث تأکید می‌شود تغییر رفتار در سطح ۳ سنجیده می‌شود که برای این کار از فرم نظرسنجی اثربخشی آموزش از فرد استفاده می‌شود.

ارزشیابی دوره‌های آموزشی در شرکت ج شامل ارزشیابی برنامه، ارزشیابی مدرس و ارزشیابی امکانات و نحوه‌ی اجرای دوره از دید شرکت‌کنندگان در دوره است که این کار از طریق پرسش‌نامه صورت می‌گیرد. در شرکت الف، ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ سنجیده می‌شود. برای این کار از پرسش‌نامه‌ای که براساس اهداف دوره طراحی شده است و به‌وسیله‌ی مدرس انجام می‌شود، استفاده می‌گردد.

در شرکت «د» ارزشیابی دوره‌های آموزشی در سطح ۳ و سطح ۴ سنجیده می‌شود. سطح ۳ به‌وسیله بررسی تغییرات در کار و عملکرد افراد شرکت‌کننده در دوره، بررسی می‌شود و تمرکز اصلی این بررسی بر این است که مشخص شود که رفتار و عملکرد افراد پس از دوره چه تغییراتی کرده است. این بررسی توسط واحد آموزش انجام می‌گیرد. همچنین سطح ۴ به‌وسیله‌ی پرسش‌نامه و مشاهده تأثیرات دوره بر عملکرد سازمان توسط واحد آموزش صورت می‌گیرد.

تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان داد که آن چه در شرکت‌ها انجام می‌گیرد، بیش‌تر ارزیابی عملکرد است تا ارزشیابی آموزشی. ارزیابی آموزشی، فرآیند اندازه‌گیری نتایج آموزشی است (صباغیان، ۱۳۸۹). در حالی که ارزیابی عملکرد عبارت است از: اطلاع دادن به افراد در مورد نحوه‌ی عملکردشان تا افراد بازخورد مناسب از نقاط قوت و ضعف کار خود داشته باشند (سید جوادین، ۱۳۸۷).

در مصاحبه با مدیر آموزشی شرکت «الف» مشخص شد که، در شرکت از کانون ارزیابی جهت استعدادیابی و جانشین‌پروری استفاده می‌شود. اما در این شرکت، کانون ارزیابی برای

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

پی‌بردن به این مطلب که تا چه حد آموزش بر شایستگی و مهارت‌های مدیران تأثیرگذار است، به کار گرفته نمی‌شود. همچنین مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیر آموزش شرکت «ب» نشان داد که از ارزشیابی ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود که بیش‌تر در جهت ارزیابی مدیران است که بازخورد و تصویر کاملی از عملکرد مدیران را از طریق سرپرستان، زیردستان و همکاران فراهم می‌آورد و نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیران را نشان می‌دهد. اما از این روش، در جهت این امر که آموزش‌های داده شده به مدیران تا چه حد بر مهارت، شایستگی‌ها و توانایی‌های مدیران تأثیرگذار بوده است، استفاده‌ای نمی‌شود. همچنین در دو شرکت «ج» و «د» نیز آنچه انجام می‌گیرد، نیز بیش‌تر ارزیابی عملکرد مدیران براساس سابقه، مدرک تحصیلی و تجربه‌ی آن‌ها و عمدتاً براساس نظر و برداشت شخصی مدیر ارشد سازمان است.

"برای ارزشیابی مدیر شاخص‌هایی مانند: نظم و انضباط، بهره‌وری و... در نظر گرفته می‌شود، اما در نهایت، نظر خود مدیر عامل شرط است" (مدیر آموزش، شرکت ج، مصاحبه).

همچنین کلیه پاسخ‌های ارائه‌شده از سوی مصاحبه‌شوندگان حکایت از آن دارد که هیچ‌یک از این شرکت‌ها از خودارزشیابی و ایفای نقش برای ارزشیابی مدیران استفاده‌ای نمی‌شود؛ همچنین با توجه به ماهیت آموزش مدیران که بیش‌تر جنبه‌ی مهارتی و کاربردی دارد به نظر می‌رسد که آزمون‌های قلم و کاغذی برای ارزشیابی جنبه‌های مهارتی و کاربردی کفایت نمی‌کند و بهتر است از روش‌هایی مانند ایفای نقش که منعکس‌کننده‌ی موقعیت‌های واقعی کار مدیران است، استفاده گردد.

چالش‌هایی پیش‌روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران

در پاسخ به این سؤال از دو گروه مصاحبه‌شوندگان استفاده گردید. گروه اول شامل مدیران و کارشناسان آموزشی در شرکت‌های بزرگ وابسته به صنعت خودروسازی شهر مشهد و گروه دوم دربردارنده‌ی اساتید دانشگاهی فعال در صنعت بود. در نتیجه مصاحبه با دو گروه از مصاحبه‌شوندگان، پاسخ‌هایی که از جانب ایشان مطرح شد را مقوله‌بندی کرده و در دو دسته طبقه‌بندی گردید:

دسته‌ی اول: چالش‌های مشترک: چالش‌هایی است که به مرحله‌ی خاصی از فرآیند آموزش مدیران بر نمی‌گردد و به کل فرآیند آموزش مربوط است.

دسته‌ی دوم: چالش‌های تخصصی: چالش‌هایی است که خاص یک مرحله از فرآیند آموزش است.

چالش‌های مشترک

دانش و تخصص متولیان آموزش: افرادی که در پست کارشناس یا مدیر آموزش قرار دارند از نظر مدرک دانشگاهی و روحیه کاری متناسب با شغل موردنظر نیستند و به دلیل عدم آشنایی و نداشتن تخصص و آگاهی‌های لازم، از کارایی لازم برخوردار نیستند.

"بین متولیان امر آموزش اعم از کارشناس و مسئول آموزش با شایستگی‌های احراز آن پست انطباقی وجود ندارد و این مسئله باعث می‌شود تا آن‌ها از آموزش مدیران و ضرورت آن در شرکت‌ها درک درستی نداشته باشند" (استاد دانشگاه ب، مصاحبه).

بررسی‌های به عمل آمده در شرکت‌ها گواهی بر این مطلب است. مدرک تحصیلی سه تن از مدیران آموزش شرکت‌ها، مهندسی و غیرمرتبط با آموزش است. همه‌ی مدیران آموزشی شرکت‌ها در این باره با بیان‌های گوناگون که از نظر معنایی هم‌سو است بیان داشتند: معمولاً افرادی که در بخش آموزش هستند نیروهای متخصص در این زمینه نیستند و با مدرک تحصیلی غیرمرتبط با آموزش به کار مشغول هستند و به دلیل عدم آشنایی با بعدهای تخصصی آموزش آن‌گونه که باید در این بخش عمل نمی‌کنند.

به روز نبودن دانش و اطلاعات متولیان آموزش: مدیران و کارشناسان آموزشی به دنبال به‌روزرسانی دانش خود و تقویت اطلاعات و آگاهی‌های خود و استفاده از مفاهیم آموزشی جدید در محتوای دوره‌ها و نیز کاربردی‌تر کردن مطالب آموزشی نیستند.

"مسئولین آموزشی اغلب به دنبال دانش و مطالب به‌روز و خواندن مقاله‌های علمی مرتبط در زمینه‌ی آموزش و یا ارتباط با کارشناسان آموزشی برتر نیستند". (مدیر آموزش، شرکت ج، مصاحبه).

"متولیان امر آموزش در شرکت‌ها، به دنبال بازنگری و تقویت اطلاعات و آگاهی‌های خود در زمینه‌ی آموزش نیستند و به دانش و معلومات قدیم خود در این باره اکتفا می‌کنند" (کارشناس آموزش، شرکت د، مصاحبه).

عدم امکانات و تخصیص بودجه کافی به بخش آموزش: گاهی شرایط سازمان به گونه‌ای است که امکانات و بودجه کافی به بخش آموزش اختصاص داده نمی‌شود.

"به بخش آموزش بودجه کافی تعلق نمی‌گیرد و وقتی هم که سازمان با کمبود بودجه مواجه می‌شود، بودجه بخش آموزش را کاهش می‌دهد" (مدیر آموزش، شرکت ج، مصاحبه).

دیدگاه مدیر ارشد سازمان: در شرکت‌ها مدیریت ارشد سازمان آموزش را جدی نمی‌گیرد و به کاربردی بودن آن اعتقادی ندارد و به آموزش به‌عنوان عنصری که می‌تواند سازمان را در جهت تحقق پیشرفت موردنظر کمک نماید نمی‌نگرد؛ و معمولاً مدیران ارشد سازمان‌ها از مسائل تخصصی آموزش آگاهی ندارند.

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

"مدیران اغلب در کلام به دنبال سرمایه‌گذاری در آموزش هستند، اما در عمل وقتی صحبت از کاهش هزینه‌ها در سازمان می‌شود، آموزش اولین جایی است که بودجه‌ی آن کاهش می‌یابد" (استاد دانشگاه ب، مصاحبه).

"آموزش و ضرورت آن به قدر کافی و لازم در میان فعالیت‌های مدیران ارشد سازمان جای خود را پیدا نکرده است و بیشتر به هزینه‌بر بودن آموزش توجه می‌کنند و به آن به نوعی سرمایه‌گذاری که برای پیشبرد اهداف سازمان مفید است توجهی ندارند" (مدیر آموزش، شرکت الف، مصاحبه).

فرهنگ آموزش نزد مدیران: آموزش و ضرورت آن به قدر کافی در میان فعالیت‌های مدیران جای خود را پیدا نکرده است و نهادینه نشده است به همین دلیل آن‌گونه که باید، مدیران به آموزش توجه ندارند.

"مدیران به بحث آموزش در سازمان‌ها به‌طور شایسته توجه نمی‌کنند و آموزش را به‌صورت یک ضرورت در نظر نمی‌گیرند" (مدیر آموزش، شرکت الف، مصاحبه).

فرهنگ کلی و عمومی سازمان: فرهنگ سازمان در ارتقای کیفیت و رسیدن به اهداف آموزشی تعیین شده برای آن سازمان بسیار تأثیرگذار است.

"فرهنگ سازمان و به تبع آن فرهنگ آموزشی در بسیاری از سازمان‌ها بسیار خشک و جدی است و همچنان چنین فرهنگی طلب می‌کند که از روش‌هایی مثل سخنرانی استفاده شود" (استاد دانشگاه ج، مصاحبه).

چالش‌های اختصاصی

چالش‌های نیازسنجی: بیش‌تر متولیان امر آموزش در شرکت‌ها نسبت به روش‌های جدید نیازسنجی از آگاهی و دانش لازم برخوردار نیستند.

"کارشناسان آموزشی در زمینه‌ی نیازسنجی و روش‌های نیازسنجی خاص مدیران از دانش لازم برخوردار نیستند و معمولاً نیز به دنبال آن نمی‌روند" (مدیر آموزش، شرکت د، مصاحبه).

"کارشناسان آموزشی به علت عدم آگاهی و نداشتن دانش و تخصص نسبت به رویکردها و روش‌های جدید نیازسنجی از آن استفاده نمی‌کنند" (استاد دانشگاه د، مصاحبه).

چالش‌های طراحی و اجرا

مدرس کارآموده و شایسته: در صورتی که مدرسان از توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برخوردار باشند، نه تنها وظایف محول شده را به خوبی اجرا می‌کنند، بلکه ضعف‌های احتمالی در اهداف را نیز پوشش می‌دهند. عملکرد مدرسان نقش بسیار مهمی در اجرای موفقیت‌آمیز دوره‌های آموزشی و استقبال از دوره‌های آموزشی دارد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۳). معمولاً مدرسان دانش و

توانایی و تخصص لازم در زمینه‌های آموزشی و روش‌های آموزش خاص مدیران را دارا نیستند. از طرفی مدرسان در استفاده از روش‌های جدید آموزش مدیران ریسک نمی‌پذیرند و نگران نتیجه مطلوب و دلخواه خود در استفاده از روش‌ها هستند.

"مدرسان به علت عدم آشنایی و شناخت روش‌های خاص آموزش مدیران از آن‌ها استفاده نمی‌کنند و اگر هم استادی پیدا شود که بتواند نظر ما را تأمین کند که معمولاً خیلی کم است دستمزد بالایی را می‌طلبند که مدیر سازمان استقبال نمی‌کند" (مدیر آموزش، شرکت الف، مصاحبه).

"خیلی از مدرسان وارد ریسک در استفاده از روش‌های جدید و خاص آموزش مدیران نمی‌شوند (روش‌های جدید و آزمایش نشده ریسک بالایی دارند). مدرسان معمولاً به همان روش‌های سنتی خود اکتفا می‌کنند چرا که نگران این هستند که در استفاده از این روش‌ها شکست می‌خورند" (استاد دانشگاه ه، مصاحبه).

حضور مدیران در دوره‌های آموزشی: میزان استقبال از دوره‌های آموزشی یکی از مهم‌ترین عوامل در موفقیت دوره‌های آموزشی محسوب می‌شود. توفیق دوره‌های آموزش مستلزم مشارکت فعال و مبتنی بر انگیزه کارکنان است. مدیران به علت دارا نبودن انگیزه‌ی درونی برای شرکت در دوره‌های آموزشی، عدم جذابیت دوره‌های قبل و به علت عدم احساس نیاز به دوره‌های آموزشی مشغله و گرفتاری‌های زیاد از دوره‌های آموزشی استقبال نمی‌کنند.

"معمولاً مدیران از انگیزه درونی لازم برای شرکت در دوره‌های آموزشی برخوردار نیستند چرا که بیش‌تر دوره‌های شغلی را گذرانده‌اند و تجربه‌ی زیادی دارند. این انگیزه‌ی درونی زمانی به وجود می‌آید که مدیران احساس نیاز کنند و بدانند که با شرکت در دوره نیازش برطرف می‌شود و به توسعه شخصی او می‌انجامد؛ در واقع، قبل از نیازسنجی می‌بایست نیازآفرینی شود در حالی که نیازآفرینی معمولاً نادیده انگاشته می‌شود" (استاد دانشگاه الف، مصاحبه).

عدم طراحی تخصصی: در برنامه‌های آموزش مدیران، در مقام طراحی آموزشی، واحد آموزش و کارشناسان آموزشی فرصت‌های یادگیری را پیش‌بینی نمی‌کنند، تا مدرس ملزم به استفاده از روش‌های آموزشی مشخص و ایجاد فرصت‌های یادگیری پیش‌بینی‌شده باشد و از نیروهای متخصص و کادر متخصص و مجرب برای تعیین محتوا استفاده نمی‌شود.

"سازمان‌ها پس از انجام نیازسنجی و قبل از این‌که در مورد طراحی محتوا و روش‌های تدریس تصمیم‌گیری کنند، بلافاصله به سراغ اجرا می‌روند و در این بین، طراحی محتوا به عهده‌ی مدرس گذاشته می‌شود و مدرس به تنهایی در مورد محتوا و روش تدریس تصمیم‌گیری می‌کند و معمولاً وی با روش‌های یادگیری آشنایی و تسلط کافی و لازم را ندارد" (استاد دانشگاه الف، مصاحبه).

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

"در زمینه‌ی محتوا و انتخاب فرصت‌های یادگیری، باید یک کادر متخصص اعم از نماینده فراگیران، متخصصین محتوا، مدرس و نماینده واحد آموزش وجود داشته باشد که بسته‌ی آموزشی را تهیه کند که متأسفانه این‌گونه نیست و مدرس به تنهایی در زمینه‌ی موارد فوق تصمیم‌گیری می‌کند" (مدیر آموزش، شرکت ب، مصاحبه).

چالش‌های ارزشیابی: بیش‌تر متولیان امر آموزش در شرکت‌ها نسبت به روش‌های ارزشیابی درک مناسبی از ضرورت و اهمیت روش‌های ارزشیابی و لزوم استفاده از این روش‌ها ندارند و اهمیت و ضرورت آن را هنوز دریافته‌اند. اکثریت کارشناسان آموزشی و اساتید دانشگاهی معتقدند که نسبت به روش‌های ارزشیابی دانش و تخصص کافی وجود ندارد.

"کارشناسان آموزشی نسبت به روش‌های ارزشیابی از دانش و اطلاعات کافی برخوردار نیستند و به دنبال این دانش هم نمی‌روند" (کارشناس آموزش، شرکت د، مصاحبه).

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش‌روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران در شرکت‌های صنعت خودروسازی شهر مشهد انجام گرفته است. در این قسمت مقایسه یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های انجام شده دیگر ضرورت دارد، اما با توجه به جستجوهای انجام شده در منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف، پژوهشی که در آن به بررسی چالش‌های آموزش مدیران در صنعت پرداخته شده باشد، یافت نشد. لذا سعی شد نتایج پژوهش حاضر براساس مبانی نظری و هم‌چنین نظر صاحب‌نظران پیرامون این موضوع و مفاهیم نظری آن، تبیین شود.

نتایج پژوهش حاکی از نامناسب بودن فرایند آموزش مدیران از طراحی تا ارزشیابی داشت. در تبیین این یافته می‌توان بیان نمود هنوز در بسیاری از شرکت‌ها متولیان امر آموزش نسبت به روش‌های مناسب نیازسنجی آگاهی و آشنایی تخصصی ندارند. در بسیاری از شرکت‌ها به استفاده از این روش‌های نیازسنجی و مزایایی که می‌تواند داشته باشد توجه کافی نشده است و ارزش واقعی آن هنوز بر بسیاری از متولیان امر آموزش آشکار نشده است؛ در واقع، هنوز درک درستی از این روش‌ها و چگونگی اجرای آن وجود ندارد و کارشناسان و مسئولین آموزشی در این زمینه از نظر مهارت و دانش تخصصی دارای ضعف هستند. هم‌چنین عامل دیگر در عدم استفاده از روش‌های خاص نیازسنجی آموزشی مدیران به فرض وجود دانش نسبت به این روش‌ها از سوی متولیان امر آموزش، می‌تواند راحتی اجرای روش‌های موجود نیازسنجی نسبت به روش‌های خاص نیازسنجی آموزشی مدیران باشد. در شرکت‌ها نیازسنجی و رعایت اصول آن جایگاه و ضرورت خود را به‌خوبی پیدا نکرده است و متولیان امر آموزش نسبت به مزایای مشارکت مدیران

در نیازسنجی واقف نیستند زیرا که نیازسنجی ضرورتاً یک فرآیند مشارکتی است و در آن کلیه افراد ذینفع، به ویژه آن‌هایی که نیازسنجی و تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی بر وضعیت آن‌ها تأثیر می‌گذارد، باید مشارکت فعال داشته باشند. در غیر این صورت تصویر دقیقی از نیازها ترسیم نخواهد شد و برنامه‌های منتج از مطالعات نیازسنجی در عمل قرین موفقیت نخواهد بود. همچنین در تبیین این امر می‌توان به بحث نگرش مدیران آموزش و مدیران واحدهای دیگر سازمان نیز اشاره کرد. مدیران آموزش چون خود را متخصص در امر آموزش می‌دانند نیازی به مشارکت دادن بقیه ذینفعان نمی‌بینند و در واقع به جای رویکرد مشارکتی، رویکرد تجویزی را در پیش می‌گیرند. در مقابل نگرش مدیران واحدهای دیگر سازمان نیز مطرح است. مدیران معمولاً خود را افرادی پخته و کامل می‌دانند و در خود نیازی به مشارکت در فرآیند نیازسنجی نمی‌بینند و از طرفی کار خود را کاملاً تخصصی پنداشته و مسئولین و کارشناسان آموزش را فاقد صلاحیت لازم جهت تحلیل نیازهای آموزشی‌شان می‌دانند.

مجموعه‌ی تغییر و تحولات که در مشاغل، وظایف، ایده‌آل‌ها، ارزش‌ها و باورها به وجود می‌آید ایجاب می‌کند که فرآیند نیازسنجی به‌طور مداوم و مستمر انجام پذیرد. در واقع سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات و رویارویی با رقبا و همچنین بهبود مستمر تولید و خدمات ارائه شده، چاره‌ای جزء شناسایی نیازها و تجهیز علمی کارکنان خود ندارند. از این‌رو انجام نیازسنجی به‌طور مداوم به منظور شناسایی هر چه مناسب‌تر نیازها ضروری می‌نماید. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود داده‌های به‌دست آمده از مطالعات نیازسنجی را به مدت ۱ تا ۳ سال مورد استفاده قرار داد (فتحی و اجازگاه، ۱۳۸۵). شرکت‌ها نیز نیازسنجی خود را به‌طور مستمر انجام می‌دهند و این امر یک نقطه قوت برای شرکت‌ها در زمینه نیازسنجی محسوب می‌شود. در بسیاری از شرکت‌ها به دلیل عدم توجه دقیق به بحث نیازسنجی، برگزاری دوره‌ها متناسب با نیازها نیست. اگر دوره‌ای بدون در نظر گرفتن نیازها برگزار شود، نه تنها کارایی لازم را نخواهد داشت بلکه حجم زیادی از بودجه تخصیص‌یافته به آموزش را نیز هدر خواهد داد.

طراحی آموزش توسط یک کادر متخصص صورت نمی‌گیرد و تنها بنا به تشخیص فرد مدرس دوره است که چه مطالبی در دوره تدریس شود و اکثریت افراد محتوا را با نیازهای خود منطبق نمی‌دانند. در تبیین این امر می‌توان گفت: در بسیاری از شرکت‌ها یک کادر متخصص برای طراحی آموزشی و تعیین محتوای دوره‌های آموزشی وجود ندارد که این امر تا حد زیادی به کم‌کاری واحد آموزش بر می‌گردد و همچنین کارشناسان و مسئولین آموزشی نسبت به پیش‌بینی فرصت‌های یادگیری بی‌توجه و یا کم‌توجه هستند. عدم پیش‌بینی فرصت‌های یادگیری در شرکت‌ها باعث شده است که شرکت‌ها پس از انجام نیازسنجی بلافاصله به سراغ اجرا می‌روند و در این بین تعیین محتوا یک حلقه‌ی مفقوده است و در عمل مشاهده می‌شود که

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

تعیین محتوا به مدرس واگذار می‌شود و مدرسان از آن‌جا که در فرآیند نیازسنجی نبوده و از نتایج نیازسنجی هم بی‌اطلاع هستند، لذا برنامه را با توجه به دانش خود و بدون توجه به واقعیت‌های سازمان تدوین می‌کنند که این محتوا برای رفع نیازهای مدیران کاربردی نیست و در نتیجه بسیاری از مدیران محتوای آموزشی را با نیازهای خود متناسب و منطبق نمی‌دانند. بسیاری از برنامه‌های برگزار شده با نیازسنجی‌های صورت‌گرفته متناسب نیست. در تبیین این امر به نظر می‌رسد که شمارش صرف آمار دوره‌های برگزار شده و نیز کمیت دوره‌های آموزشی در شرکت‌ها با اهمیت‌تر باشد. مدیران آموزشی در اغلب موارد برای برگزاری دوره‌های آموزشی بر حسب عملکرد سلیقه‌ای و این‌که شرکت‌های دیگر چه دوره‌هایی را برگزار کرده‌اند، به برگزاری دوره‌هایی اقدام می‌کنند. این امر موجب می‌شود که محتوای برنامه‌های برگزار شده کم‌ترین ارتباط را با نیازها و فعالیت‌های حرفه‌ای و شغلی شرکت‌کنندگان در دوره را داشته باشد. مدیران به‌طور معمول خیلی کم در دوره‌ها حضور پیدا می‌کنند و اغلب آنان این دوره‌ها را جدی نمی‌گیرند، مگر این‌که الزامی برای آنان از طرف سازمان وجود داشته باشد و یا شرکت در دوره عاملی برای ارتقای آنان محسوب شود. در تبیین این مورد می‌توان اظهار داشت که باور نداشتن و عدم انگیزه‌ی مدیران نسبت به مشارکت در دوره‌های آموزشی به نبود بستر فرهنگی مناسب در شرکت‌ها بر می‌گردد. تا وقتی که مدیران شرکت‌ها احساس نیاز به آموزش نکنند آموزش و دوره‌های آموزشی همچنان بی‌نتیجه خواهد ماند. در واقع عدم وجود بستر فرهنگی مناسب باعث شده است که گرایش مدیران نسبت به مشارکت در دوره‌های آموزشی چندان مطلوب نباشد.

درصد بسیار بالایی از شرکت‌ها از روش‌های آموزشی خاص مدیران مانند مطالعه موردی، بازی‌های مدیریتی، ایفای نقش و مدل‌سازی رفتاری استفاده‌ای نمی‌کنند. در تبیین علت این امر باید خاطر نشان کرد که، این امر تا حد زیادی به توانایی و توانمندی مدرس در استفاده از این روش‌ها برمی‌گردد. بیشتر مدرسان هنوز آشنایی چندانی با این روش‌ها ندارند و از دانش لازم برای به اجرا درآوردن این روش‌ها برخوردار نیستند و برای بیش‌تر مدرسان صرفاً کمیت آموزش‌ها مدنظر است و به کیفیت و محتوای آن توجه چندانی ندارند. هم‌چنین در تبیین این امر باید عنوان کرد که واحد آموزش و کارشناسان آموزشی نیز در مقام طراحی دوره‌های آموزشی فرصت‌های یادگیری را پیش‌بینی نمی‌کنند، تا مدرس ملزم به استفاده از روش‌های آموزشی مشخص شده باشد. نتایج نشان داد که مدرس دوره از توانایی و توانمندی لازم برخوردار نیست و معمولاً آشنایی چندانی با صنعت ندارد و گاهی مواقع نیز از مدیران ارشد برای تدریس سایر مدیران نیز استفاده می‌شود. در تبیین این مورد می‌توان اظهار داشت که در بسیاری از شرکت‌ها یک ساختار مشخص و یک نظام تعیین صلاحیت برای انتخاب مدرس وجود ندارد. این امر باعث می‌شود مدرسانی به دوره‌های آموزشی راه پیدا کنند که از دانش و تخصص لازم برخوردار

نیستند و بنابراین دوره‌های آموزشی نیز از کارایی لازم برخوردار نمی‌شود و مدیران نیز از دوره‌ها معمولاً استقبال چندانی نمی‌کنند. نتایج پژوهش نشان داد که در ارزشیابی آموزشی نیمی از شرکت‌ها از روش‌های مناسب استفاده می‌کنند. در تبیین این امر می‌توان عنوان کرد که متولیان امر آموزش نسبت به این روش‌ها از دانش و آگاهی لازم برخوردار نیستند و اهمیت و ضرورت و مزایا و فواید این‌گونه روش‌ها را درک نکرده‌اند و همچنین می‌توان عنوان کرد که جایگاه ارزشیابی مدیران در نظام آموزشی این شرکت‌ها مشخص نیست و دستورالعمل‌ها و الگوهای لازم برای ارزشیابی مدیران به‌طور واضح و نظام‌دار تعیین نشده است.

چالش‌های پیش‌روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران در دو دسته چالش‌های مشترک و چالش‌های اختصاصی شناسایی شدند. چالش‌های مشترک، که در نیازسنجی، طراحی و ارزشیابی مشترک هستند و چالش‌های اختصاصی که خاص هر یک از مؤلفه‌های نیازسنجی، طراحی و ارزشیابی است. چالش‌های مشترک که پیش‌روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران است عبارت بودند از: دانش و تخصص متولیان امر آموزش، امکانات و تخصیص بودجه کافی به بخش آموزش، دیدگاه مدیر ارشد سازمان، فرهنگ آموزش نزد مدیران و فرهنگ کلی و عمومی سازمان.

چالش‌های تخصصی در نیازسنجی و ارزشیابی، دانش و تخصص متولیان امر آموزش و درک اهمیت و ضرورت آن و در زمینه‌ی طراحی، مدرس کارآموده و شایسته، دانش و تخصص مدرس، ریسک‌پذیری مدرسان، حضور مدیران در دوره‌های آموزشی، زمان اجرا و واحد آموزش است.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی همراه بوده است که عدم اختیار گذاشتن اسناد به‌طور کامل به‌دلیل محرمانه بودن اسناد در برخی از شرکت‌ها و عدم امکان حضور پژوهشگر در کلاس‌های آموزش مدیران جهت مشاهده فرایندهای یاددهی-یادگیری، عدم همکاری برخی از مدیران در تکمیل پرسش‌نامه‌ها و عدم امکان تعمیم یافته‌های پژوهش به دیگر صنایع شهر مشهد از جمله مهم‌ترین آن‌ها است.

در پایان با عنایت به یافته‌های پژوهش پیشنهادهاتی جهت ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزش مدیران ارائه می‌گردد:

- تشویق و الزام متولیان امر آموزش به کسب آگاهی و دانش تخصصی در زمینه روش‌های نیازسنجی، توصیه می‌شود که در این‌باره برگزاری دوره‌های آموزشی برای متولیان آموزشی در جهت افزایش توان علمی و آشنایی با روش‌های جدید مفید است.

- از آن‌جا که فرهنگ آموزش هنوز در شرکت‌ها نهادینه نشده است و مدیران در این خصوص احساس نیاز نمی‌کنند، بنابراین می‌بایست فرهنگ‌سازی شود و در این فرهنگ‌سازی اصلاح

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

ذهنیت مدیران نسبت به آموزش و مزایای آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این باره می‌توان سازوکارهایی نظیر، آموزش توجیهی، تهیه بروشورهای علمی، حمایت و تأکید مدیر ارشد سازمان، فرهنگ‌سازی مطلوب و معقولی را ایجاد کرد.

- هم‌چنین می‌توان کنفرانس‌های آموزشی برای مدیران برای درک جایگاه آموزش در رشد و توسعه آنان برگزار کرد.

- بسیاری از مدیران برای شرکت در دوره‌های آموزشی از انگیزه لازم برخوردار نیستند در این زمینه بایستی ابتدا از طرف سازمان نیازآفرینی شود و با تحریک احساس نیاز افراد در این زمینه انگیزه‌ی لازم برای شرکت در دوره فراهم شود.

- از آن‌جا که در شرکت‌ها معمولاً طراحی آموزش توسط یک کادر متخصص صورت نمی‌گیرد و عملاً مدرس این کار را انجام می‌دهد، بهتر است در زمینه بحث طراحی، انتخاب محتوا، توسط یک کادر متخصص صورت پذیرد و توسط یک کارگروه متشکل از نماینده‌ی فراگیران، متخصصین محتوا، مدرس دوره و نماینده واحد آموزش صورت پذیرد.

- معمولاً دانش متولیان امر آموزش به‌روز نیست در این زمینه می‌توان بین مراکز علمی و دانشگاه‌ها با شرکت‌های صنعتی تعامل برقرار کرد و در جهت تدوین محتوا و ارائه مطالب به‌روز و مورد نیاز سازمان‌ها از این‌گونه مراکز کمک گرفت.

- یک نظام تعیین صلاحیت برای انتخاب مدرسان ماهر و متخصص در شرکت‌ها ایجاد شود.
- در بسیاری از شرکت‌ها بودجه‌ی کافی به بخش آموزش اختصاص داده نمی‌شود، در این باره می‌توان با برگزاری دوره‌هایی برای مدیران ارشد سازمان و اعلام نتایج پژوهش‌های علمی برای نشان دادن اهمیت آموزش و سرمایه‌گذاری در آن و محاسبه‌ی دقیق بازگشت سرمایه ناشی از سرمایه‌گذاری در زمینه‌ی آموزش، نسبت به تغییر دید مدیران ارشد نسبت به هزینه‌ای بودن آموزش کوشید.

- از آن‌جا که دلیل عمده‌ی عدم استفاده از روش‌های خاص ارزشیابی آموزشی مدیران، عدم درک و دانش و آگاهی متولیان امر آموزش نسبت به این‌گونه روش‌ها است، تشویق و الزام متولیان امر آموزش به کسب آگاهی و دانش تخصصی در زمینه‌ی روش‌های ارزشیابی، توصیه می‌شود.

منابع

احمدی، علی‌اکبر؛ خایفالهپی، احمدعلی (۱۳۸۰). طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی. پژوهش و سازندگی، ۱۴ (۲)، ۸-۱۷.

- اسکات، ریچارد (۱۳۸۷). *سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز*. ترجمه حسن میرزایی اهرنجان، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- افضل آبادی، محمدحسین؛ زارع، حبیب؛ افضل آبادی، محمدرضا. و آقاباقری، فهیمه (۱۳۸۹). نیازسنجی موفق آموزشی با استفاده از مدل شایستگی‌های سازمانی (مطالعه موردی: شرکت جهاد نصر یزد). *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش*. تهران.
- اندیشمند، ویدا (۱۳۷۶). بررسی میزان رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و کارایی کارکنان اداره بهزیستی شهرستان کرمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
- آه‌اندی، احمد (۱۳۸۷). خلق مدیر توسعه‌یافته در سازمان توسعه‌پذیر. *عصر مدیریت*، ۷، صص ۷۶-۷۹.
- باغی، احمد؛ ثانوی گروسیان، وحید (۱۳۸۹). *مبانی سازمان و مدیریت (اصول سرپرستی)*. مشهد، احمد باغی.
- بالانتاین، ایان؛ پوا، نیگل (۱۳۸۵). *کانون ارزیابی و توسعه مدیران*. (مسعود سلطانی، مترجم). تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا، آموزش، پژوهشات و مشاوره مدیریت: مؤسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی.
- پورتر، مایکل (۱۳۸۴). *استراتژی رقابتی تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا*. (جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، مترجمان). تهران: رسا.
- جزنی، نسرین (۱۳۸۹). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر نی.
- جعفر زنجانی، حامد؛ اکبری، حسن؛ حری، صادق (۱۳۸۸). ارزیابی ۳۶۰ درجه، روشی موفق در تعیین شایستگی‌های یک مدیر. *مدیریت بهره‌وری*، ۲ (۸)، صص ۹۳-۱۱۸.
- رئوفی، محمدحسین؛ تاریخی قوچانی دروس، امیر (۱۳۸۳). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس. *مطالعات تربیتی و روان‌شناسی*، ۵ (۱)، صص ۶۷-۷۹.
- رابینر، استیفن (۱۳۹۰). *تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربرد)*. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار، اشراقی (نشر اثر اصلی، ۲۰۰۲).
- زعیمی‌پور کرمانشاهی، مریم؛ ونکی، زهره؛ حاجی‌زاده، ابراهیم (۱۳۸۶). گروه‌های یادگیری در برنامه‌های آموزش مدیران پرستاری: روشی برای بهبود توانمندی پرستاران و رهبری مدیران پرستاری. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۷ (۱)، صص ۶۹-۷۷.
- سقایی، م. (۱۳۷۸). بررسی تفاوت سطح دانش فنی و تخصصی کارکنان دوره دیده و ندیده سازمان کشاورزی استان کرمانشاه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت معلم (خوارزمی).
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۵). *تعامل نیازسنجی و اثربخشی آموزش در سازمان‌های یادگیرنده*. اصفهان: ارکان دانش.
- سید جوادین، رضا (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*. تهران: نگاه دانش.

تحلیل وضعیت موجود و شناسایی چالش‌های پیش روی تحقق وضعیت مطلوب آموزش مدیران...

شصتی، سمانه (۱۳۸۹). آموزش مبتنی بر شایستگی. *راهنمای آموزش*. ۳ (۲)، صص ۸۰-۷۷.
عباس‌زادگان، محمد؛ ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۱). *نیاز سنجی آموزشی در سازمان‌ها*. تهران: شرکت
سهامی انتشار.

علوی، ب. (۱۳۷۸). طراحی دوره‌های آموزشی کارکنان. *مجله تدبیر*. ۸۴، ۶۱-۵۵.
علوی، بابک؛ مقدم، کاوه (۱۳۸۶). نقش توسعه استاندارد شایستگی در حرفه‌ای‌تر شدن مدیریت منابع
انسانی. *سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی*. تهران، ایران.
غفاری، ع. (۱۳۸۸). طراحی نظام جامع آموزش و پرورش مدیران کلاس جهانی. اولین کنفرانس
بین‌المللی مدیران آموزش. تهران.

کریمی، مرتضی (۱۳۸۶ الف) آموزش مدیران با الگوی شایستگی. *مجله تدبیر*، ۹، ۲۷-۲۴.
کریمی، مرتضی (۱۳۸۶ ب). طراحی الگوی مناسب آموزش صنعتی حین خدمت براساس رویکرد
سازنده‌گرایی و سیستمی و سنجش اثربخشی آن‌ها در دو گروه کارگران و مدیران شرکت ایران-
خودرو خراسان. رساله دکترا، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
مالک، ش. (۱۳۷۵). بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان کشاورزی
استان آذربایجان غربی از دید شرکت‌کنندگان در این دوره‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مرکز
آموزش کشاورزی میاندوآب.

مولایی، زهرا (۱۳۸۵). طراحی مدل توسعه و پرورش مدیران میانی پژوهشگاه صنعت نفت تهران.
پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
هادی، مرتضی (۱۳۹۰). طراحی نظام آموزشی مبتنی بر الگوی شایستگی. *کنفرانس مدیران آموزش و*
پژوهش. مشهد، ایران.

- Alakazemi, A. (2010). Managerial problems in Kuwait. *Journal Manage*, 5, 62-75.
Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice* (10th
ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
Bhupatkar, A. P. (2006). Research in Management Education needs overhauling.
Times of India, 14, 2.
Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2003). *The Handbook of*
Multisource Feedback. San Francisco Jossey-Bass.
Brett, J. (2006). 360 Degree Feedback to Leaders. *Group and Organization*
Management, 31(5), 578-600.
Hannum, K. M. (2007). Measurement Equivalence of 360- Assessment Data: Are
different raters rating the same constructs? *International Journal of Selection*
and Assessment, 15(3), 293-301.
Holmboe, E. S., Sherbino, J., Long, D. M., Swing, S.R., & Frank, J. R. (2010). The
role of assessment in competency-based medical education. *American Board of*
Internal Medicine, 32 (8), 676-682.
Hosseini, M. (2006). *Role of training in crisis Management*. Comprehensive
collection of lectures, workshops and scientific Roundtable: 3 international
congress of health, care and crisis management in unexpected disasters Institute
of Applied Science & technology.

- Jansen, P., Mandy, V. D. V. & Win, M. (2001). A Typology of Management Development. *Journal of Management Development*, 20(2), 106-120.
- Martell, R. & Richard, M. (2010). The Role of Continuing Education and Training in Human Resource Development: An Administrator's Viewpoint. *Journal of Academic Librarianship*, 4(3), 151-155.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource management* (2th ed.) Mason, OH: Thomson South-Western.
- Sadler-Smith, E. (2005). *Learning and Development for Managers: Perspectives from Research*. Wiley-Blackwell.
- Taher, S. (2007). *Competency based Human Resource management*. Program, MEIRC Consultant and Traininy compony.