

شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی^۱

مژگان عبدالهی^{۲*}، کورش فتحی واجارگاه^۳، علی تقی پور ظهیر^۴، حمید رحیمیان^۵

تاریخ دریافت: ۹۳/۶/۱۷ تاریخ پذیرش: ۹۴/۲/۸

چکیده

هدف از این پژوهش، روزرسانی وظایف، مسوولیت‌ها و شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزش است. شناسایی این شایستگی‌ها، پیش نیاز طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای آنان می‌باشد. بنابراین هدف کلی این مقاله، بهنگام‌سازی وظایف و شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی است. روش پژوهش کیفی است. حجم نمونه معادل ۱۴ نفر- از مجرب‌ترین مدیران و متخصصان آموزش و توسعه منابع انسانی کشور با میانگین تجربه کاری ۱۰ سال- می‌باشد. نتایج در یک کارگاه سه روزه به نام دیکوم^۶ بدست آمد؛ سپس یافته‌های کارگاه در خصوص شایستگی‌های شناسایی شده در نشست تخصصی توسط چند تن از مدیران و متخصصان حوزه آموزش در ۱۰ موضوع بدین شرح طبقه‌بندی گردید: الف- شایستگی‌های مشترک (عمومی) شامل: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی- شایستگی ادراکی- تعالی طلبی- شایستگی بین فردی می‌باشد. ب- شایستگی‌های ویژه شامل: ب- ۱- شایستگی‌های فنی و شغلی، ب- ۲- شایستگی‌های سازمانی که دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، تصمیم گیری می‌باشد.

واژه های کلیدی: مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی، شایستگی، دیکوم.

^۱- پژوهش حاضر، برخاسته از رساله دکتری تحت عنوان "طراحی الگوی آموزش و بهسازی مبتنی بر شایستگی برای مدیران آموزش سازمانها" در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران می‌باشد.

^۲- دانش آموخته دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

^۳- استاد دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شهید بهشتی

^۴- دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی

^۵- استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه علامه طباطبایی

* نویسنده مسوول مقاله: mabdollahi49@gmail.com

مقدمه

فعالیت‌های انجام شده در زمینه توسعه رویکرد نظام مبتنی بر شایستگی در حوزه‌ی منابع انسانی و تأثیری که این فعالیت‌ها بر کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی در دهه‌های اخیر از خود بر جای گذاشته‌اند، باعث شده است که این امر به عنوان یکی از اهداف و مقاصد راهبردی در حوزه‌ی منابع انسانی سازمان‌ها و موسسات کشورهای توسعه یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه به حساب آید و سازمان‌ها به تدریج بر ضرورت و اهمیت شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی و تدوین هدفمند و سریع الگوهای شایستگی از خود نشان دهند.

الگوهای شایستگی، تصویری از یک انسان توسعه یافته را نشان می‌دهد که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف و مسوولیت‌های محوله برخوردار است. در واقع، الگوهای شایستگی "توصیف مکتوبی از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد کاملاً موفق یا نمونه در یک شغل، گروه شغلی، کار تیمی، بخش یا قسمتی از سازمان یا یک کارکرد اجتماعی تعریف کردند" (Duois et al., 2004, p23). در سال‌های اخیر، تعاریف متعددی از شایستگی ارائه شده است. شایستگی، به منزله ویژگی‌هایی است که به گونه‌ای علی موجب عملکرد اثربخش یا برتر در یک شغل می‌شوند (Boyatzis, 1982). در تعریف دیگری، شایستگی به عنوان یک الگوی قابل اندازه‌گیری از دانش، مهارت، توانایی‌ها، رفتارها و دیگر ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای انجام نقش‌های کاری یا عملکردهای شغلی موفق تعریف شده است (OPM, 2002). هم‌چنین انجمن امریکایی آموزش و توسعه^۲، شایستگی را به عنوان "خوشه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، و رفتارهای مورد نیاز برای موفقیت شغلی" تعریف می‌کند (Bernthalet et al., 2004, p51). بر این اساس می‌توان ادعان داشت که تعاریف یاد شده هر یک از زاویه‌ی خاصی به مقوله شایستگی پرداخته و ابعاد مختلفی از آن را بیان داشته‌اند.

دو مکتب فکری مختلف در تعریف شایستگی وجود دارد. یک مکتب فکری مدعی است که شایستگی بر دانش و مهارت دلالت دارد و مکتب دوم مدعی است که شایستگی در بردارنده‌ی ویژگی‌هایی است که به عملکرد کمک می‌کند. در تعریف دوم، شایستگی می‌تواند، شامل دانش و مهارت و برخی از خصوصیات دیگر مانند سطوحی از انگیزه و صفات شخصیتی باشد. هسته اصلی مکتب فکری دوم فلسفه‌ای است که معتقد است، تمرکز باید بر روی کسانی باشد که کار را انجام می‌دهند، کاری که توسط این افراد انجام می‌شود (Duois et al., 2004, p14). مکتب اول را رویکرد انگلیسی و مکتب دوم را رویکرد امریکایی به شایستگی معرفی می‌کنند (Heffeman & Flood, 2009, p129)؛ اما در دهه‌های اخیر، اجماع در حال رشدی در حوزه‌ی منابع انسانی به وجود

¹ OPM: United States Office of Personnel Management

² ASTD: American Society for Training and Development

آمده است که شایستگی را مجموعه‌ای از "دانش مرتبط، توانایی‌ها، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌ها"^۱ معرفی می‌کند (Weatherly, 2005, p1). نتایج تحقیق دیگری نشان می‌دهد، مفهوم شایستگی که شامل دانش و مهارت‌ها، در کنار دیگر ویژگی‌ها (به عنوان مثال نگرش‌ها، رفتارها، عادات کاری، توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی) است، بیشتر مورد حمایت قرار می‌گیرد (Le Deist & Winterton, 2005)

به نظر برجنگن و ونهوناکر^۲ (۱۹۹۴) آموزش و تحصیلات^۳ مدیران ابزاری مهم برای توسعه شایستگی‌های مدیریت کارکنان در هر اقتصادی است (Xiao, 2007, p2). بنابراین توسعه مدیران به یک هدف استراتژیک برای سازمان‌ها در دهه ۹۰ میلادی تبدیل شد (Beardwell & Holden, 2001)

چارلز هندی^۴ در کتاب خود به این نکته تأکید می‌کند که «ذکاوت، دانش فنی و توانایی به دست آوردن دانش، منبع جدیدی از ثروت است» و هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را نیز مانند بازوان آنها به کار اندازد (Smith, 2000, p5). هرگونه تلاش برای پروراندن مدیران با توجه به هدف‌های سازمان آغاز می‌شود و به یاری این هدف‌ها می‌توانیم نیازهای مدیریتی را شناسایی کنیم.

در حال حاضر تدوین مدل‌ها و الگوهای شایستگی مدیران و منابع انسانی برای توسعه مدیران و منابع انسانی سازمان‌ها بسیار مورد توجه قرار گرفته و رویکردهای مختلف تدوین آن به‌عنوان ابزاری برای سهولت کار در نظر گرفته می‌شود. در تدوین مدل‌های شایستگی به مواردی چون اهداف استراتژیک سازمان، ظرفیت‌ها و منابع مختلف موجود در سازمان، جنبه‌های اقتصادی و مالی مدل، اصول و ساختار مدیریت استعدادها و دانایی حاکم در سازمان، ... توجه می‌شود. به‌علاوه الگوها و یا مدل‌های شایستگی، وظایف و نقش‌ها را نیز به‌عنوان مفروضات اصلی در خود جای می‌دهند. این الگو و مدل‌ها مسیر هموار دستیابی به شایستگی‌ها را برای انجام بهینه شغل و بهبود عملکرد نشان می‌دهد. بنابراین متولیان توسعه عملکرد کارکنان نیز مانند سایر کارکنان به استفاده از چنین الگوهایی نیاز دارند.

"انجمن بین‌المللی استاندارد آموزش حرفه‌ای، عملکرد و یادگیری" مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی را با توجه به شایستگی‌های جدید این‌گونه معرفی می‌کند: کسی که کاملاً بر اساس جهت-گیری توسعه عملکرد اقدام می‌نماید و تعهد اصلی او مأموریت سازمانی است. (Foxon, Richey, Robert, Spannaus, 2003, p24)

^۱- KASOs: Knowledge, Ability, Skills and Other Characteristics

^۲- Borgonjon and Vanhonacker

^۳- Education

^۴- Charles Handy

در قرن بیست و یکم، وظیفه مدیران آموزش موفق تمرکز بر ایجاد و مدیریت یک پایگاه مشتری داخلی؛ مشاوره دادن به همه بخش‌های سازمان؛ توسعه‌ی محصول و خدمات در راستای نیازهای سازمانی و به معرض نمایش گذاردن عملکرد آموزش در توسعه عملکرد سطوح سازمانی، تیمی و فردی متمرکز است. تا آنجا که مطالعات اخیر نشان می‌دهد اکثر مدیران آموزش وقت زیادی را صرف اداره و مدیریت و هم‌چنین طراحی، توسعه و برگزاری دوره‌های آموزشی می‌کنند و فعالیت آنها ضمانت اندکی در بهبود عملکرد و توجه به اهداف سازمانی دارد (Woodwell&Buren,2000).

بر هیچ کس پوشیده نیست که مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی به‌عنوان یکی از رهبران و سکان داران سازمانی به دانش، مهارت‌های مدرن مدیریتی و شایستگی‌های لازم نیاز دارد. در این میان نقش اساسی این مدیران؛ آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان با توجه به قابلیت‌هایشان از طریق برنامه‌ریزی و طراحی مسیری است که دستیابی به اهداف سازمان را توسط کارکنان ممکن سازد. مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها نیز از جمله کارکنان سازمان به‌شمار می‌روند که نقش کلیدی مدیریت را نیز بر عهده دارند و نیازهای آموزشی آنان می‌تواند به‌نوعی پاسخگوی نیازهای آموزشی کارکنان دیگر باشد. بنابراین الگوی شایستگی مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی می‌تواند یکی از راهکارهای دستیابی به اهداف سازمانی شمرده شود. شناسایی شایستگی‌های لازم برای انجام وظایف مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی اهداف برنامه‌های آموزشی را تعیین می‌کند. بنابراین طراحی الگوی آموزشی که بتواند علاوه بر هویت بخشی و حرفه‌ای‌گرایی در این شغل، کسب شایستگی‌های لازم را تسهیل و تقویت نماید ضروری به نظر می‌رسد. برای دستیابی به یک الگوی آموزشی مبتنی بر شایستگی ابتدا باید وظایف و مسوولیت‌ها به‌نگام‌رسانی و سپس شایستگی‌های این شغل شناسایی و تبیین شود؛ به این معنی که مشخص شود که برای انجام بهینه‌ی وظایف، چه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی مورد نیاز است.

در کشور ما نیز برخی از الزامات قانونی از جمله سیاست‌های کلی نظام اداری (بندهای ۱-۶) و مواد ۵۳ و ۵۴ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین‌نامه‌ی اجرایی بند(ج) و تبصره‌ی (۲) ماده‌ی (۵۴) این قانون، دستگاه‌های اجرایی کشور را موظف به استقرار نظام مبتنی بر شایستگی و توجه به احراز شایستگی‌ها و عملکرد موفق کارکنان خود در مشاغل قبلی، در هنگام انتخاب، انتصاب و ارتقای شغلی آنان می‌نماید (قانون خدمات کشوری، ۱۳۸۶).

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که تاکنون برای به‌نگام‌رسانی و شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آموزش در سازمان‌های ایرانی تلاش قابل توجهی بصورت مدون ارائه نشده است؛ لذا، مساله اصلی این پژوهش، نبود مستندی در خصوص وظایف و شایستگی‌های مدیران آموزش و بهسازی است. با توجه به آنچه بیان شد، هدف کلی این پژوهش توسعه دانش مربوط به شناسایی وظایف، مسوولیت‌ها و شایستگی‌های مدیران آموزش در ابعاد نظری و عملی متناسب با مبانی

فلسفی و ارزشی حاکم بر جامعه است، تا سازمان‌ها و موسسات ایرانی بتوانند به سرعت و دقت شایستگی‌های مورد نیاز کارکنانشان را شناسایی نمایند. در راستای پاسخگویی به مساله اصلی و تامین هدف کلی، سوال‌های اساسی این مقاله عبارتند از:

۱. وظایف و مسوولیت‌های مدیران آموزش و بهسازی منابع انسانی چیست؟

۲. شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آموزش چیست؟

مروری بر ادبیات

وظایف متخصصان حوزه آموزش بهسازی منابع انسانی:

بهسازی منابع انسانی شامل سه حیطه به نام فردی^۱، شغلی^۲ و بهسازی^۳ سازمانی می‌شود. این حیطه‌ها، به عنوان سه حیطه اصلی شناخته می‌شوند که در آن الزامات آموزش و بهسازی در سازمان رخ می‌دهد. بوی دل^۴ (۱۹۷۱) در کار شناسایی نیازهای آموزشی، ادعا کرد که در این حیطه‌های بزرگ، مداخلات آموزش و بهسازی رخ می‌دهند:

- بهسازی فردی: این حیطه می‌تواند استثناها بزرگ باشد و به حیطه‌هایی همچون بهسازی مهارت، مهارت‌های بین فردی، بهسازی شغلی و غیره گفته شود.
- بهسازی گروهی و شغلی: آموزش و بهسازی بطور مکرر برای گروه‌هایی از کارکنان مانند زمانی که نیاز به هماهنگی عمل متقابل کارکنان در برنامه تیم سازی می‌باشد، یا برای مطلع ساختن و آموزش کارکنان در مورد محصولات و خدمات جدید.
- بهسازی سازمانی: این حیطه شامل تمام سازمان و ممکن است شامل معرفی یک فرهنگ جدید یا شیوه‌ای از عمل بشود. رابینز^۵ (۱۹۹۳، ص ۶۸۵) توضیح می‌دهد که بهسازی سازمان به عنوان "مجموعه‌ای از مداخلات تغییر برنامه ریزی شده، ساخته شده بر اساس ارزش‌های دموکراتیک- انسان دوستانه، که در جستجوی افزایش اثربخشی سازمانی و رفاه کارکنان می- باشد." دو مثال بهسازی سازمانی در عمل: معرفی برنامه‌های حمایتی مشتریان در سازمان و معرفی مدیریت کیفیت جامع که نیاز به درگیر شدن همه افراد و گروه‌ها دارد (Wilson, 2001, p16-17).

در این میان وسعت حوزه عملکرد آموزش و بهسازی منابع انسانی در کار مک لاگان (۱۹۸۹) مورد تایید قرار گرفته است، چنانچه پژوهش مک لاگان تا حدود زیادی میدان عمل گسترده‌ای را برای فعالیت در حوزه آموزش و بهسازی نشان می‌دهد و به دنبال آن وظایف و نقش‌های بسیاری را نیز

¹ Individual

² Occupational

³ Organizational Development

⁴ Boydell

⁵ Robbins

برای انجام این فعالیت‌ها می‌طلبید. بطور مثال در آن پژوهش، یازده نقش را که توسط متخصصان منابع انسانی انجام می‌شود، شناسایی کرد، از جمله: پژوهشگر، بازاریاب، عامل تغییر سازمان، تحلیلگر نیاز، طراح برنامه، توسعه دهنده مواد (موضوعات) بهسازی منابع انسانی، تسهیلگر/ مربی، مشاور توسعه شغلی فردی، مدیر، ارزیاب، مدیر بهسازی منابع انسانی (McLagan 1989, p77). این شایستگی‌ها باید در ایفای نقش و انجام وظایف برای کار در حوزه بهسازی منابع انسانی یاری رسان باشد که در این خصوص می‌توان اذعان داشت که در صورت وجود هر یک از این شایستگی‌ها، انجام وظایف مورد نظر بهتر و کارآمدتر انجام خواهد گرفت. هر یک از وظایفی که این پژوهشگران و یا متخصصین یاد می‌نمایند، می‌تواند در سایه شایستگی‌ها، محقق گردد. بطور مثال از دیدگاه والکوارا^۱ (۱۹۹۷) وظیفه متخصصان بهسازی منابع انسانی این است که اطمینان یابند که روش‌های یادگیری و توسعه پیشنهادی در سازمان، هم برای سازمان‌ها به عنوان یک کل و هم برای افراد سودمند است. از سوی دیگر دیدگاه راثول و همکارانش در مورد نقش متخصصان یادگیری و عملکرد در محیط کار به شرح ذیل می‌باشد:

۱. یک مدیر طراحی، سازماندهی، طبقه بندی، نظارت و هدایت کارهای فردی و گروهی را برای کسب نتایج دلخواه را انجام می‌دهد، تسهیلگر طرح‌های استراتژیک است، اطمینان از هماهنگی یادگیری و عملکرد در محیط کار با نیازهای سازمانی و طرح‌ها و اجرای الزامات مدیریتی حاصل می‌کند.
۲. یک تحلیلگر برای برطرف کردن دلایل شکاف عملکرد افراد یا شناسایی زمینه‌های توسعه عملکرد فردی عیب یابی می‌کند.
۳. یک گزینشگر مداخله‌گر، برای دستیابی به دلایل ریشه‌ای شکاف عملکرد انسان تلاش می‌کند.
۴. یک طراح مداخله‌گر و یک فرد توسعه‌گر یادگیری و مداخلات دیگری برای کمک به دستیابی دلایل ریشه‌ای شکاف عملکرد انسان خلق می‌کند. چند مثال از کار این افراد: خدمت‌رسانی به عنوان طراح آموزشی، متخصص رسانه، توسعه دهنده مواد آموزشی، مهندس فرایند، مهندس ارگونومی، نویسنده آموزشی و تحلیلگر مزد و پاداش.
۵. یک مجری مداخله‌گر از اجرای مداخلات دلخواه برای دستیابی به دلایل ریشه‌ای خاص شکاف عملکرد انسان اطمینان دارد. چند مثال: خدمت‌رسانی به عنوان مدیر، مربی، عامل توسعه سازمانی، متخصص توسعه شغل، مشاور طراحی مجدد فرایند، طراح محیط کار، متخصص جبران خدمت یا تسهیلگر.

¹ Valkeavaara

۶. رهبر تغییر، الهام بخش افراد برای پذیرش تغییر است، جهت تلاش‌های مربوط به تغییر را خلق می‌کند. کمک به افراد سازمان برای سازگاری با تغییر و اطمینان از نظارت مداوم و راهنمایی مداخلات در راه‌هایی که شامل نتایج دلخواه سهامداران است.

۷. یک ارزیاب، تاثیر مداخلات را ارزیابی می‌کند و اطلاعات مربوط به چگونگی دریافت مداخلات را توسط کارکنان برای شرکت کنندگان و سهامداران فراهم می‌کند (Rothwell et al., 1999, p xv).

هم‌چنین تحقیقات طولی که بوسیله "کیفت و نیجهف"^۱ در سال ۲۰۰۰ صورت گرفته، بیشتر از ۷ سال تغییرات ناچیزی را در نقش‌های متخصصان بهسازی منابع انسانی نشان می‌دهد. وظایف آنها هنوز نسبتاً سنتی است، بیش از همه در قلمرو ارائه آموزش و همکاری سنتی می‌باشد. به نظر تکما^۲ (۲۰۰۲) متخصصان بهسازی منابع انسانی از دیدگاه نظری هر چه بیشتر به مشاوره که مدیران صف را راهنمایی می‌کنند، تبدیل می‌شوند. آنها نیازها و اهداف سازمانی و فردی را برای خلق برنامه‌های یادگیری سازمان داده شده، تحلیل می‌کنند. متخصصان بهسازی منابع انسانی شرکای استراتژیک سازمان‌ها با یک نگاه کلی از شاخص نیازها فردی و سازمانی هستند. به عنوان تسهیلگران یادگیری آنها ابتکار عمل یادگیری موجود را سرپرستی می‌کنند و به صورت پیش کنشی ابتکار عمل فرایندهای حمایتی توسعه ای جدید را از استراتژی سازمان‌ها آغاز می‌کنند. یافته‌های تجربی تکما (۲۰۰۲)، بهر حال، آنها را مجبور می‌کند که انتقال به سمت این چنین نقش‌های جدیدی که فقط در یک دامنه محدود رخ داده را، نتیجه بگیرند. متخصصان بهسازی منابع انسانی در این نمونه بیشتر انفعالی و نه استراتژیک به نظر می‌رسند. آنها مسوولیت یادگیری در سازمان را به جای مدیران یا کارکنان به عهده دارند.

متخصصان بهسازی منابع انسانی می‌توانند شرح وظایف مختلفی داشته باشند و وظایف متنوعی انجام دهند و بنابراین نقش‌های مختلفی در سازمان‌هایشان دارند. این نقش‌ها می‌توانند به عنوان وظایفی که فرض می‌شود، متخصصان منابع انسانی انجام می‌دهند و یا برای سازمان دادن به یادگیری در سازمان به عهده آنان می‌باشد، تعریف می‌شوند. آنها می‌توانند از استراتژی‌های مختلفی استفاده کنند. (Oostvogel, 2004) به نقل از (Poell & Koornneef & Oostvogel, 2004). گریگو^۳ (۲۰۰۰) نقش بهسازی منابع انسانی را توسعه یادگیری در سازمان‌ها، مطرح می‌کند که پنج حوزه کلیدی که بهسازی منابع انسانی باید با آنها همکاری نماید: آموزش و تحصیلات، پاداش‌ها و شناخت‌ها، جریان اطلاعات، چشم انداز و استراتژی، و تیم بهسازی فردی

¹ Kieft and Nijhof

² Tjepkema et al

³ Griego et.al

(Blackman, Lee-Kelly, 2006). بنابراین وظایف بهسازی منابع انسانی به عنوان بخشی از عملکرد شغلی مدیران بشمار می‌رود (Yi-chun Lin, 2006, p46). از دیدگاه رائو^۱ (۲۰۰۷) وظایف مدیران بهسازی منابع انسانی با مدیران منابع انسانی متفاوت است. رئوس نقش‌های مدیران بهسازی منابع انسانی را به شرح زیر مطرح کرد: ۱- توانا سازی قابلیت‌ها در افراد و سیستم. ۲- پیوند میان بهسازی افراد با توسعه سازمانی. ۳- به حداکثر رساندن فرصت‌های یادگیری در سازمان‌ها با مکانیسم‌های مختلف، ۴- خودگردانی و مسوولیت پذیری. ۵- عدم تمرکز، تفویض اختیار و مسوولیت پذیری اشتراکی. ۶- متعادل کردن تغییرات و سازگاری. ۷- دادن بازخورد و مکانیسم‌های تقویت ساز و غیره... (Hassan, 2007).

بر این اساس، بدلیل تنوع و حیطه بزرگ نقش‌های مدیران این حوزه، پژوهشی در سال (۲۰۰۳) توسط انجمن آموزش و بهسازی آمریکا صورت گرفته که بنا بر نتایج این پژوهش، متخصصان بهسازی منابع انسانی با نام‌های مختلفی در سازمان‌ها مشغول به کار هستند، بطور مثال می‌توان یکی از عناوینی که در مورد این افراد بسیار زبازد می‌باشد، مدیران آموزش و بهسازی است که در این جا به ذکر تعاریف آن و وظایفی که در ادبیات و متون علمی در این باره عنوان گردیده، اشاره می‌شود: مدیران آموزش، مدیرانی هستند که مسوولیت شناسایی نیازها و قابلیت‌ها، طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های آموزشی کارکنان را بعهده دارند (Foxon, Richey, Robert, Spannaus, 2003, p3). در تعریفی دیگر، در ابتدایی‌ترین سطح، یک مدیر آموزش کسی است که توسعه و اجرای آموزش را مدیریت می‌کند و همه آنچه که در آن فعالیت‌ها وجود دارد. چالش بزرگ همه مدیران آموزش در روبرویی با مسائل، مانند مدیران دیگر می‌باشد: برای اجرای آنچه که برای سازمان مورد نیاز است برای ایجاد نتایج و انجام آن با بیش‌ترین سرعت و مقرون به صرفه‌ترین روش ممکن. برای انجام این امر، مدیران آموزش باید مانند مدیران دیگر، فکر و عمل نمایند، عملگرا و پیش‌کنش‌نه واکنشی (Tracy as cited in Hale, 1991, p15). حتی اگر پژوهشگران موافق باشند که شایستگی‌های مدیریتی و عمومی در سراسر محیط عملیاتی انتقال پیدا می‌کند، مدیران آموزش به مهارت‌های منحصر به فرد برای وظیفه بهسازی منابع انسانی نیاز دارند (Hale, 1991; Nadler & Wiggs, 1986) هم‌چنین ادعان دارند که مدیران آموزش نیازمند به برخورداری از بدنه دانشی مستقل در خصوص چگونگی یادگیری انسان‌ها و آنچه که عملکرد را تعیین می‌کند، هستند. آنها باید علاوه بر درک، توانایی اثرگذاری بر عوامل فردی، مدیریتی، محیطی که کمک می‌کند و یا مانع عملکرد هستند، را داشته باشند (همان منبع، p3). وظایف و نقش‌های مدیران آموزش در سه دهه اخیر از دیدگاه اندیشمندان، متخصصان این حوزه مانند: نادلر (۱۹۷۰) - پینتو و واکر (۱۹۷۸) - انجمن

¹ - Rao

تکنولوژی و ارتباطات آموزشی (۱۹۸۱) - ویلینگتن (۱۹۸۱) - پارکر (۱۹۸۱) - لیرد (۱۹۸۵) - مک لاگان (۱۹۸۹) - هال (۱۹۹۱) - لی (۱۹۹۴) - والکوارا (۱۹۹۷) - روئول و همکاران (۱۹۹۹) - انجمن ملی آموزش و بهسازی کارکنان^۱ (۲۰۰۰) - گریگو (۲۰۰۰) - تپکما (۲۰۰۲) - شان (۲۰۰۳) - فاکسون، ریچی، رابرت و اسپانوس (۲۰۰۳) - لرم، کندل، دورترام و برنوتاویکز^۲ با حمایت انجمن ملی آموزش و بهسازی کارکنان (۲۰۰۴) - روئول (۲۰۰۵) - (رائو) (۲۰۰۷) و سایت-هایی مرتبط نظیر: انت (۲۰۱۲) - دات (۲۰۱۲) بیان می‌کند. جدول شماره (۱) خلاصه ای از نتایج پژوهش‌های آنان را نشان می‌دهد.

^۱ NSTDA

^۲ Bernotavicz, Durtram, Kendall, Lerman

جدول شماره (۱) نتایج پژوهش‌های انجام شده در خصوص وظایف و نقش مدیران آموزش

ردیف	وظایف / نقش	۲۰۰۵ روبول	۲۰۰۷ رانو	۲۰۱۲ انت	۲۰۱۳ حلت
۱	طرزحریزی ، هماهنگی ، برنامه های بهسازی کارکنان		✓	✓	
۲	هدایت آموزش فریدی در موسسات صنعتی ، تجاری ، خدماتی و دولتی		✓	✓	
۳	مشورت کردن با ناظران و مدیران به منظور تعیین نیازهای آموزشی			✓	
۴	جمع آوری و تدوین داده ها و تحلیل الزامات آموزشی سال گذشته و جاری برای فراهم کردن بودجه و توجیه بودجه درخواستی			✓	
۵	به نظم و قاعده در آوردن سیاستهای آموزشی و چداول			✓	
۶	شناخت فرایند تولید محصولات شرکت			✓	
۸	آگاهی از سیستم های کسب و کار یا تغییرات محصولات، رویه ها، یا خدمات			✓	
۹	متخصصی ارتباطات			✓	
۱۰	مشخص کردن رویه های آموزشی			✓	
۱۱	استفاده از دانش متاثر از مدل های آموزشی به عنوان آموزش فریدی ، ساختار گروه ، سخنرانی ها ، آموزش ضمن خدمت، نمایش ها، کنفرانس ها، ملاقات ها، و کارگاه ها.			✓	
۱۲	سازماندهی و توسعه راهنامه های آموزشی، منابع کتابخانه، آزمون و ارزشیابی رویه ها، رسانه های بصری و چند رسانه ای، و دیگر مواد آموزشی			✓	
۱۳	پروفرسائی مستندات مصاحبه ها، و گردآوری و تدوین گزارشات آماری در مصاحبه ها، انتقالات، نرخ عملکرد، و ترفیقات، برای ارزیابی عملکرد برای مریمان و نظارت بر پیشرفت فراگیران			✓	
۱۴	مشاوره و توصیه به کارمندان در مورد برنامه های آموزشی یا برای ارتقا و یا انتقال			✓	
۱۵	نوشتن کارهای اجرایی و پروپوزال ها جهت پیشنهاد دریافت بودجه از مقامات مثل دولت و پیمانها.			✓	
۱۶	ارزیابی عملکرد مریمی و اثربخشی برنامه های آموزشی و تهیه توصیه نامه برای پیشرفت			✓	
۱۷	اداره یا تنظیم کلاس های توسعه فریدی و آموزشی فنی آبی کارکنان			✓	
۱۸	تنظیم جلسات آشناسازی و آموزش های قبل از خدمت مستخدمین جدید			✓	
۱۹	شناسایی و تحلیل نیازها و اهداف سازمانی و فریدی را برای خلق برنامه های یادگیری سازمان			✓	
۲۰	شرکای استراتژیک سازمان ها			✓	
۲۱	افراد پیش کنشی و دارای ابتکار عمل در فرایند های حمایتی توسعه ای جدید			✓	
۲۲	آموزش فنون و مهارت ها به مریمان و ناظران برای تدریس و مواجهه با کارکنان			✓	
۲۳	اداره کننده، مشاور و متخصص یادگیری			✓	
۲۴	طراح تجربیات یادگیری			✓	
۲۵	مریمی / معلم / تسهیلاتگر			✓	
۲۶	تعیین رویکردهای مناسب آموزش			✓	
۲۷	طراحی و توسعه برنامه آموزش			✓	
۲۸	توسعه مواد و منابع			✓	
۲۹	مدیریت منابع داخلی و خارجی			✓	
۳۰	توسعه فریدی برنامه ریزی و مشاوره			✓	
۳۱	آموزش مرتبط با کار یا عملکرد			✓	
۳۲	آموزش پژوهش			✓	
۳۳	مدیریت کارهای مرتبط با مدیران و مشتریان			✓	
۳۴	مدیریت آموزش و بهسازی			✓	
۳۵	حمایت مدیریتی			✓	
۳۶	ارزیاب / محقق و پژوهشگر			✓	
۳۷	طراح منابع انسانی			✓	
۳۸	متخصص رسانه های آموزشی			✓	
۳۹	متخصص بهسازی گروهی - سازمانی و پیوند دهنده آن			✓	
۴۰	طراح برنامه درسی و آموزشی			✓	
۴۱	عامل تغییر سازمان و متعادل کردن تغییرات و سازگاری با آن			✓	
۴۲	توانا سازی قابلیت های در افراد و سیستم			✓	
۴۳	عدم تمرکز ، تفویض اختیار و مسئولیت پذیری اشتراکی			✓	

شایستگی‌ها و استانداردهای مدیران آموزش و بهسازی

اولین تلاش نظام‌مند برای تعیین دقیق آنچه که مدیران آموزش انجام می‌دهند و شایستگی‌های مورد نیاز آنان بوسیله‌ی بلمن و بلیک در سال ۱۹۵۹ انجام شد. بیشتر از یک دهه نگذشت که در سال ۱۹۷۰ ادبیات، آغاز به طرح نقش مدیران آموزشی نمود. مدل مدیران آموزش نادلر^۱ (۱۹۷۰) در میان اولین یافته‌های این موضوع بود. نادلر کار مدیران آموزش را به عنوان فراهم آوری مهارت-آموزی، بهسازی و آموزش می‌دانست، گرچه واژه مدیر توسعه منابع انسانی را به مدیر آموزش و بهسازی ترجیح داد. نادلر سه نقش مهم را برای مدیران آموزش شناسایی کرد: اداره کننده، مشاور، و متخصص یادگیری. کار نادلر تفکر در مورد مدیران آموزش را برای ۲۰ سال بعد تحت تاثیر قرار داد و هم‌چنین اساس مدل آینده و تلاش‌های توسعه شایستگی‌ها را فراهم کرد. در اواخر سال ۱۹۷۰، یافته‌های دیگری در مورد شایستگی‌های مدیران آموزش بدست آمد و انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی^۲ نیز به حمایت از سه پژوهش مهم در خصوص شایستگی‌های مدیران آموزش پرداخت.

اولین پژوهش انجمن آموزش و بهسازی به نام "نقش‌های متخصصان آموزش و بهسازی" که توسط پینتو و واکر انجام شده در سال ۱۹۷۸ به چاپ رسید. آنها نقش مدیران آموزش را برحسب ۱۴ فعالیت تعریف می‌کنند:

شناسایی و تحلیل نیازها- تعیین رویکردهای مناسب آموزش- طراحی و توسعه برنامه آموزش- توسعه مواد منابع - مدیریت منابع داخلی- مدیریت منابع خارجی- توسعه فردی، برنامه ریزی و مشاوره- آموزش مرتبط با کار یا عملکرد- هدایت آموزش کلاسی- توسعه گروه و سازمان- آموزش پژوهش- مدیریت کارهای مرتبط با مدیران و مشتریان- مدیریت آموزش و بهسازی- توسعه فردی حرفه‌ای. سال بعد، انجمن انتاریو آموزش و بهسازی^۳ (۱۹۷۹) پژوهشی را به چاپ رساند که ۵ شایستگی را شناسایی کرده بود: مدیریت، ارتباطات، ارزشیابی، رابط سازمان و افراد، برنامه ریزی نیروی انسانی. برون داد دیگری که پژوهش آنها داشت، راهنمای برنامه ریزی بود که به عنوان ابزار خود ارزشیابی، شاغلین را قادر به ارزشیابی نیازهای توسعه و توانایی خود در مقابل شایستگی‌ها باشد.

دومین مطالعه انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی مدل‌های تعالی مک لگان و مک کالاگ در سال ۱۹۸۳ به چاپ رسید. این مطالعه ۱۵ نقش بهسازی منابع انسانی را شناسایی کرد که شامل مدیر آموزش و بهسازی نیز بود. تعداد ۳۱ شایستگی شناسایی شد که ۱۸ تای آن برای مدیران آموزش

¹ Nadler

² ASTD

³ Ontario Society for Training and Development

⁴ Laird

ضروری دانسته شدند. نویسندگان خاطر نشان کردند که، "این مطالعه آموزش و بهسازی را یک قدم به شغل بودن نزدیک‌تر کرد. ما به تعریف این زمینه با دقت و ویژگی بیشتری از قبل کمک کردیم و بدنه دانشی آن را روشن ساختیم (Mclagan & Mccullough, 1983, p24).

در سال ۱۹۸۵ لیرد^۱ مدلی که نادلر در سال ۱۹۷۰ طراحی کرده بود را توسعه بیشتری داد. ابتدا ۳ نقش اصلی اداره کننده، مشاور و متخصص یادگیری را تبدیل به ۴ نقش نمود. او بوسیله تقسیم نقش متخصص یادگیری به دو نقش طراح تجربیات یادگیری و مربی این کار را انجام داد. سپس شایستگی‌های مرتبط را شناسایی کرد. لیرد مدیر آموزش را یک فرد حرفه ای در این ۴ حوزه فرض کرد. شایستگی‌های او در بیشتر موارد در ۴ نقش کاربردی هستند.

پژوهش سال ۱۹۸۹، یازده نقش را که توسط متخصصان منابع انسانی انجام می‌شود، شناسایی کرد، از جمله: پژوهشگر، بازاریاب، عامل تغییر سازمان، تحلیلگر نیاز، طراح برنامه، توسعه دهنده مواد (موضوعات) بهسازی منابع انسانی، تسهیلگر/مربی، مشاور توسعه شغلی فردی، مدیر، ارزیاب، مدیر بهسازی منابع انسانی. پژوهش مک لاگان و سوهاندولنیک^۲ در سال ۱۹۸۹ که با حمایت انجمن آمریکایی آموزش و بهسازی انجام گرفت، ۳۵ شایستگی اصلی و ضروری برای کار بهسازی منابع انسانی در ۴ دسته پیش بینی کرد:

○ شایستگی‌های فنی: ۱- درک یادگیری بزرگسالان، ۲- درک تکنیک‌ها و تئوری‌های توسعه شغلی، ۳- مهارت شناخت شایستگی، ۴- صلاحیت کار با کامپیوتر، ۵- مهارت کار با سیستم‌های الکترونیک، ۶- مهارت تسهیلگری، ۷- مهارت آماده سازی اهداف، ۸- مهارت مشاهده عملکرد، ۹- درک موضوع، ۱۰- تئوری‌های توسعه و آموزش و درک تکنیک‌های آن، (شایستگی‌های اصلی در این دسته درک یادگیری بزرگسالان و مهارت آماده سازی اهداف می‌باشد).

○ شایستگی‌های کسب و کار: ۱۱- مهارت پژوهش، ۱۲- درک کسب و کار، ۱۳- مهارت تحلیل هزینه-سود، ۱۴- مهارت تفویض اختیار، ۱۵- درک صنعت، ۱۶- درک رفتار سازمانی، ۱۷- تئوری‌های توسعه سازمان و درک تکنیک‌های آن، ۱۸- درک سازمانی، ۱۹- مهارت مدیریت پروژه، ۲۰- مهارت مدیریت مستندات (در این دسته شایستگی اصلی درک کسب و کار و درک رفتار سازمانی می‌باشد).

○ شایستگی‌های بین فردی: ۲۱- مهارت مربی‌گری، ۲۲- مهارت بازخورد، ۲۳- مهارت پردازش گروه، ۲۴- مهارت ارتباطی، ۲۵- مهارت ارائه دادن، ۲۶- مهارت سوال کردن، ۲۷- مهارت

¹- Suhandolnik

ایجاد رابطه، ۲۸- مهارت نگارش (در این دسته مهارت بازخورد و مهارت ارائه دادن، سوال کردن و مهارت ایجاد رابطه از شایستگی‌های اصلی می باشد).

○ شایستگی‌های فکری: ۲۹- ساده کردن داده‌ها، ۳۰- مهارت جستجوی اطلاعات، ۳۱- مهارت تطابق پذیری ذهنی، ۳۲- مهارت مدل سازی، ۳۳- مهارت مشاهده، ۳۴- خوددانشی ۱، ۳۵- مهارت بصیرتی^۲ (در این دسته مهارت جستجوی اطلاعات، مهارت تطابق پذیری ذهنی و مهارت مشاهده از شایستگی‌های اصلی به شمار می آید) (Rothwell, 2005, p19-20).

در انگلستان نیز شایستگی‌های متخصصان آموزش و بهسازی مورد پژوهش قرار گرفته و مشخص شده است و به صلاحیت‌های شغلی اسکاتلندی و ملی ارتباط داده شده است. این شایستگی‌ها بر چرخه آموزش سنتی پایه ریزی شده است (سازمان ملی آموزش کارکنان، ۲۰۰۰). نقش کلیدی آموزش و بهسازی فرد، "توسعه نیروی بالقوه فرد برای کمک به سازمان و افراد در دستیابی به اهداف می باشد" (سازمان ملی آموزش کارکنان، ۲۰۰۰، ص ۶).

هفت شایستگی اصلی متخصصان آموزش و بهسازی که از سوی سازمان ملی آموزش و بهسازی انگلستان به شرح زیر است:

شناسایی نیازهای آموزش و بهسازی سازمانی، تدوین طرحی برای بکارگیری اهداف آموزش و بهسازی سازمان، هماهنگ سازی الزامات فرصت‌های یادگیری با دیگر مشارکت کنندگان برنامه- های آموزشی، ارزشیابی برنامه‌های آموزش و بهسازی، توسعه برنامه‌های آموزش و بهسازی ارزشیابی و بهسازی عملکرد فردی، مدیریت روابط با همکاران و مشتریان (Wilson, 2001, p21).

همچنین استانداردهای مدیران آموزش و بهسازی از دیدگاه "انجمن بین المللی استاندارد برای آموزش، عملکرد و یادگیری"^۳ (۲۰۰۳) مورد بررسی قرار گرفته که نتایج آن به شرح جدول شماره ۲- می باشد: (Foxon;Richy;Roberts;Spannaus,2003,p28). این انجمن در سال ۲۰۱۳ این شایستگی را بازننگری و اعتباریابی نمود.

¹ Self-knowledge

² Visual skill

³ IBSTPI

جدول شماره ۲- استانداردهای مدیران آموزش IBSTPI

(Foxon; Richy; Roberts; Spannaus, 2003, P.28)

برنامه ریزی و تحلیل	بنیاد حرفه ای
✓ ایجاد و نظارت بر یک طرح استراتژیک آموزشی.	✓ ارتباط موثر به صورت بصری، شفاهی و مکتوب.
✓ بهره گیری از تحلیل عملکرد برای توسعه سازمان.	✓ تطابق با قوانین و استاندارد های اخلاقی.
✓ برنامه ریزی و ارتقاء تغییرات سازمانی.	✓ برقراری شبکه برای حمایت و پشتیبانی از کار آموزش.
مدیریت	✓ بروز رسانی و توسعه دانش کسب و کار و حرفه ای، مهارت ها، و نگرش ها.
✓ بکارگیری مهارت های رهبری برای عملکرد آموزشی.	طرح و توسعه
✓ بکارگیری مهارت های مدیریتی برای عملکرد آموزشی.	✓ بکارگیری اصول طراحی سیستم آموزشی برای پروژه های آموزشی.
✓ بکارگیری مهارت های کسب و کار برای عملکرد آموزشی.	✓ بهره گیری از تکنولوژی برای افزایش عملکرد آموزش.
✓ عملکرد آموزشی.	✓ ارزیابی آموزش و مداخلات عملکرد.
✓ اجرای راه حل های مدیریت دانش	

جدول شماره ۳- شایستگی‌های ویژه مدیران آموزش بر اساس مطالعات انجام شده

شایستگی‌های ویژه مدیران آموزش بر اساس یافته‌های پژوهش	
تشخیص و تحلیل نیاز، تعیین رویکردهای مناسب آموزشی، طراحی و توسعه برنامه، ایجاد منابع و مواد آموزشی، مدیریت منابع داخلی، مدیریت منابع خارجی، توسعه فردی و برنامه ریزی و مشاوره، آموزش مرتبط با عملکرد و شغل، هدایت آموزش کلاسی، سازماندهی و گروه بندی، تحقیقات آموزشی، مدیریت ارتباطات کاری با مدیران و مشتریان، مدیریت عملکرد توسعه ای و آموزشی، توسعه فردی حرفه ای	انجمن آموزش و بهسازی امریکا (پینتو و واکر) ۱۹۷۸
مدیریت، ارتباطات، ارزشیابی، خط اتصالی فرد و سازمان، برنامه ریزی نیروی انسانی	انجمن آموزش و بهسازی انتاریو ۱۹۷۹
درک یادگیری بزرگسالان، درک تکنیک ها و تئوری های توسعه شغلی، مهارت شناخت شایستگی صلاحیت کار با کامپیوتر، مهارت کار با سیستمهای الکترونیک، مهارت تسهیلگری، مهارت آماده سازی هدف ها، مهارت مشاهده عملکرد، درک موضوع، تئوری های توسعه و آموزش و درک تکنیک های آن، مهارت پژوهش، درک تجاری، مهارت تحلیل هزینه-سود، مهارت تفویض اختیار، درک صنعت، درک رفتار سازمانی، تئوری های توسعه سازمان و درک تکنیک های آن، درک سازمانی، مهارت مدیریت پروژه، مهارت مدیریت مستندات، مهارت مربی گری، مهارت بازخورد، مهارت پردازش گروه، مهارت ارتباطی، مهارت ارائه دادن، مهارت سوال کردن، مهارت ایجاد رابطه، مهارت نگارش، ساده کردن داده ها، مهارت جستجوی اطلاعات، مهارت تطابق پذیری ذهنی، مهارت مدل سازی، مهارت مشاهده، خوددانشی ^۱ ، مهارت بصیرتی ^۱ .	انجمن آموزش و بهسازی امریکا (مک لاگان) ۱۹۸۹
شایستگی های در راستای این نقش های را برای مدیران آموزش لازم دانست: تحلیلگر، متخصص مداخله گر، مدیر تغییر و تحول، ارزشیاب	انجمن آموزش و بهسازی امریکا ۱۹۹۶

(روثول)

<p>برقراری ارتباط موثر در نگارش و شفاهی و فرم های تصویری، موافقت با استاندارد های قانونی و اخلاقی، نگهداری شبکه ها برای دفاع و حمایت آموزش و انجام فعالیت، بروز رسانی و توسعه دانش-مهارت و نگرش حرفه ای و تجاری، ایجاد و نظارت برنامه استراتژیک، بهره گیری از تحلیل عملکرد برای توسعه سازمان، برنامه ریزی و ارتقا تغییرات سازمان، ضمانت کاربرد اصول طراحی ساختاری، بهره گیری از تکنولوژی برای ارتقا فعالیت آموزشی، ارزشیابی آموزش و مداخلات عملکردی، کاربرد مهارت های رهبری در فعالیت آموزشی، کاربرد مهارت های مدیریتی در فعالیت آموزشی، کاربرد مهارت های تجاری در فعالیت آموزشی، بکارگیری راه حل های مدیریت دانش.</p>	<p>IBSTPI هیئت بین المللی استاندارد آموزش، عملکرد و راهنمایی</p> <p>۲۰۰۳</p>
<p>مهارت های بین فردی: اعتماد سازی، ارتباط موثر، متقاعد کردن ذی نفعان، اهرم تنوع(تنوع بخشی)، شبکه سازی و همکاری</p> <p>مهارت های مدیریت/بازرگانی: تحلیل نیاز و ارائه راه حل، بکارگیری مهارت های تجاری، محرک برای دستیابی به نتایج، برنامه ریزی و پیاده سازی وظایف، تفکر استراتژیک</p> <p>مهارت های فردی: سازگاری، مدل توسعه فردی</p>	<p>مدل شایستگی انجمن آموزش و بهسازی امریکا (متخصصان یادگیری و عملکرد^۱)</p> <p>۲۰۱۱</p>
<p>مهارت های فردی دانش صنعت</p> <p>مهارت های کسب و کار تفکر جهانی</p> <p>مهارت های بین فردی سواد تکنولوژی</p>	<p>مدل شایستگی انجمن آموزش و بهسازی امریکا (متخصصان یادگیری و عملکرد)</p> <p>۲۰۱۳</p>

مطالعه ادبیات نشان می دهد روش های مختلفی برای تحلیل شغل و تحلیل نقش وجود دارد که به ترتیب از ساده به پیچیده شامل: روش خبرگی (نقطه نظرات خبرگان)^۱، مصاحبه ساختاریافته^۲، کارگاه آموزشی^۳، روش وقایع حساس^۴، مساحی ذهن^۵ و ارزیابی شایستگی های شغلی^۶، هستند (Armestrang,2006,p193). برای دستیابی به پاسخ سوال اول و دوم این پژوهش "شناسایی وظایف، مسوولیت ها و شایستگی های مدیریت آموزش و بهسازی"^۱، یکی از روش های تجزیه و تحلیل شغل بنام دیکوم را مد نظر قرار داد. با توجه به اینکه روش های تجزیه و تحلیل شغل بسیاری وجود دارد، از این روش که بر اساس بررسی های انجام شده تاکنون بصورت بومی انجام نگرفته و مستندی از آن در دست نیست، بهره گرفته شد.

¹ Expert Opinion

² Structured Interview

³ Workshop

⁴ Critical-incident technique

⁵ Repertory Grid Analysis

⁶ Job Competency Assessment

روش پژوهش

در هر پژوهش، پژوهشگر به صورت هدفمند افراد و مکان‌هایی را که از طریق آنها می‌تواند اطلاعات لازم را تهیه کند، انتخاب می‌کند. نمونه‌گیری هدفمند^۱ بدان معنا است که پژوهشگران آگاهانه شرکت‌کنندگانی را انتخاب می‌کنند که در مورد پدیده اصلی مورد مطالعه یا مفهوم کلیدی کشف شده تجربه دارند (Creswell, 2007). لذا برای برگزاری کارگاه دیکوم ۱۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردید؛ ولی در مرحله اجرای کارگاه یک نفر بدلیل عدم تمایل، در کارگاه شرکت نکرد. در مرحله دوم پس از برگزاری کارگاه نیز با استفاده از روش هدفمند، ۳ نفر از مدیران صاحب تجربه برای طبقه‌بندی شایستگی‌های شناسایی شده در نشست ۴ ساعته، دعوت به همکاری شدند.

یافته‌های پژوهش:

فرایند شناسایی وظایف، مسوولیت‌ها و شایستگی‌ها مدیران آموزش

کارگاه دیکوم که به مدت ۳ روز به طول انجامید و با حضور ۱۴ نفر از مدیران و متخصصان حوزه آموزش و بهسازی آموزش از سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی، خدماتی و تولیدی مختلف بخش دولتی و خصوصی نظیر: ایران خودرو، سازمان مدیریت صنعتی، شرکت ملی نفت، توروبو کمپرسور نفت، وزارت دفاع، گروه صنعتی گلرنگ، بنا گسترکرانه و معیار صنعت خاورمیانه با میانگین کاری ۱۰ سال، برگزار گردید. سپس اطلاعات دموگراتیک آنها طی پرسشنامه ای الگو گرفته از "پژوهشی که در ابتدای سال ۲۰۱۳ انجمن آموزش و بهسازی امریکا برای گردآوری اطلاعات شرکت‌کنندگان در پژوهش الکترونیک آنلاین" تدوین شده بود، جمع‌آوری گردید. این کارگاه با هدف پاسخ دهی به سوال ۱ و ۲ این پژوهش، بشرح زیر، برگزار گردید:

۱. وظایف و مسوولیت‌های مدیران آموزش و بهسازی منابع انسانی چیست؟
 ۲. شایستگی‌های مورد نیاز این مدیران چیست؟
- برگزاری این کارگاه دارای اصول و قوانین خاصی است که به جهت نتیجه‌گیری بهتر لزوم رعایت این اصول و قوانین مد نظر قرار گرفته شد. بر اساس بررسی‌های به عمل آمده در خصوص مدیران و متخصصان آموزش در بخش‌های مختلف، گروهی از نخبه‌ترین و متخصص‌ترین افراد در حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی شناسایی شد. سپس با ارسال دعوتنامه‌ای از این متخصصان برای حضور در این کارگاه دعوت به عمل آمد و از بین افراد متقاضی حضور در این کارگاه، گروهی انتخاب و طی سه روز گرد هم آمدند.

¹ Purposeful Sampling

طبق اصول کارگاه نحوه چیدمان کارگاه باید بصورتی باشد که شرکت کنندگان امکان گفتگوی تعامل با تسهیلگر و یکدیگر را داشته باشند و همچنین نتایج کارگاه روی دیواری روبروی شرکت کنندگان قابل رویت باشد. بدین منظور محل برگزاری کارگاه به شکل U چیدمان شده بود. در ابتدای روز اول کارگاه، فرایند و چگونگی انجام پژوهش را برای همه حاضران توسط پژوهشگر توضیح داده شد و انتظارات و نتایج مورد نظر از کارگاه بیان شد. سپس تسهیلگر کارگاه، در مورد تاریخچه دیکوم و فرایند برگزاری کارگاه توضیحات لازم را ارائه نمودند.

در گام اول، برای شغل مورد نظر یعنی "مدیریت واحد آموزش" در سازمان، عنوان شغلی مناسب مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. عناوین مطرح شده توسط اعضای کارگاه در جدول شماره ۵ آمده است:

جدول شماره ۵- عناوین مطرح شده برای نامگذاری شغل "مدیریت آموزش" در کارگاه دیکوم

ردیف	عنوان شغل	تعداد آراء
۱	مدیر یادگیری و توسعه عملکرد ^۱	۲
۲	مدیر توسعه سرمایه های انسانی ^۲	۲
۳	مدیر آموزش ^۳	۰
۴	مدیر آموزش و بهسازی ^۴	۱
۵	مدیر آموزش و توسعه ^۵	۶
۶	مدیر توسعه منابع انسانی ^۶	۲
۷	مدیر آموزش و توانمند سازی ^۷	۴

بین عنوان مدیریت آموزش و توانمندسازی و مدیریت آموزش و بهسازی (توسعه) بحث و تبادل نظر انجام گرفت و بدلیل اینکه واژه های "آموزش و بهسازی" و "آموزش و توسعه" از نظر معنای لغوی یکی است و در حقیقت ترجمه کلمه Development می باشد، بنابراین با کسب ۷ امتیاز "مدیریت آموزش و توسعه" بیشترین رای را به خود اختصاص داد. پسوند منابع انسانی نیز به اتفاق آرا در پسوند آن جای گرفت و در پایان عنوان "مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی" مورد توافق نهایی قرار گرفت. پس از انتخاب عنوان شغل و بر اساس نظرات گروه (مندرج در جدول شماره ۶) و به اتفاق آرا که با نظر تک تک اعضای گروه صورت گرفت، تعریف شغل مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی نیز مورد توافق قرار گرفت. برای تعریف شغل از سه

¹ Learning & Performance Development Manager

² Human Capital Development Manager

³ Training Manager

⁴ Training & Development Manager

⁵ Training & Development Manager

⁶ HRD Manager

⁷ Training & Empowerment Manager

پرسش چه؟ چگونه؟ چرا؟ استفاده گردید. نظرات ارائه شده توسط شرکت کنندگان در جدول شماره ۶ آمده است:

جدول شماره ۶- نظرات شرکت کنندگان کارگاه برای تعریف شغل مدیریت آموزش

ردیف	(What) چه چیز؟	(How) چگونه؟	(Why) چرا؟
۱	هماهنگی اجرای آموزش موثر	برنامه ریزی ، سازماندهی و کنترل	کسب و توسعه شایستگی در جامعه مخاطبان
۲	عرضه نمودن دانش، مهارت و تجربه	از طریق مدیریت ابزارهای متنوع آموزش و توسعه	افزایش سود
۳	برنامه ریزی و همسو سازی آموزش های اعلام شده	از طریق دیگران و تصمیم گیری	تحقق اهداف و الویت ها
۴	تسهیل در توسعه شایستگی	همراستا سازی اهداف سازمان و آموزش	بهبود عملکرد و ایجاد ارزش افزوده
۵	سیاستگذاری ، برنامه ریزی ، نظارت بر اجرای اهداف آموزشی	با استفاده از ابزارهای یادگیری	رفع شکاف عملکرد
۶	تامین نیازهای آموزش و توسعه ای	تشکیل کمیته ها و جلسات همفکری (کار ارتباطی)	ارتقای رضایت مندی سازمان و افراد
۷	هماهنگی و توسعه دانش، مهارت و نگرش افراد	استفاده از مناسب ترین روش های آموزش	همراستا سازی اهداف (عملکرد فرد، واحد و سازمان
۸	فراهم کردن فرصت های دانایی و یادگیری (توسعه شایستگی)	استفاده از بهینه ترین روش ها و ابزارهای یادگیری	توانمند سازی منابع انسانی
۹	ارائه روش های صحیح انجام کار مطابق با استاندارد و روش های تجربه شده	برنامه ریزی و نیاز سنجی	توسعه شایستگی ها و تحقق اهداف و مأموریت های سازمان
۱۰	تسهیل روندهای دانش، مهارت و رفتار (شایستگی)	سیاستگذاری ، برنامه ریزی ، نظارت بر اجرای اهداف آموزشی	بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی، فردی
۱۱	فراهم کردن فرصت های دانایی و تسهیل فرایند یادگیری	تحقق بهینه اهداف فردی و سازمانی	

• **مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی چه^۱ می کنند؟**

پس از طرح یکایک نظرات شرکت کنندگان که در جدول بالا آمده، ردیف ۸ فراهم کردن فرصت- های دانایی و یادگیری (توسعه شایستگی) و ردیف ۱۱ (فراهم کردن فرصت‌های دانایی و تسهیل فرایند یادگیری) مورد توافق بیشتری قرار گرفت؛ ولی با اجماع نظر شرکت کنندگان بدلیل ایجاد تمایز بین مسوولیت‌های کارشناس آموزش و مدیر آموزش بجای کلمه فراهم کردن از کلمه راهبری استفاده شد و در پایان پس از اصلاحات مورد نظر در خصوص عبارت "راهبری فرصت‌های یادگیری و توسعه شایستگی" به اتفاق نظر رسیدند.

• **مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی چطور^۲ و از چه طریق مسوولیت خود را به انجام می‌رسانند؟**

در این مورد نیز با طرح نظرات یکایک شرکت کنندگان مندرج در جدول فوق، ردیف ۲ و ۸ مورد توافق بیشتری قرار گرفت و در پایان عبارت ردیف ۸ "استفاده از بهینه ترین روش‌ها و ابزارهای یادگیری" انتخاب شد.

• **مدیران آموزش به چه منظوری^۳ کار می کنند؟**

پس از طرح کردن چرایی کار مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان توسط شرکت کنندگان، ردیف‌های ۱۰ و ۱۱ مورد توافق همگان قرار گرفت و عبارت نهایی نیز عبارت ردیف ۱۰ یعنی "بهبود عملکرد و تحقق اهداف فردی و سازمانی" انتخاب شد، یکی از شرکت کنندگان پیشنهاد کرد که به جای کلمه فرد، کلمه کارکنان بکار گرفته شود و به توافق نظر رسیدند. تعریف شغل مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی به شرح ذیل در کارگاه طرح شد: "راهبری فرصت‌های یادگیری و توسعه شایستگی از طریق استفاده از بهینه ترین روش‌ها و ابزارهای یادگیری به منظور بهبود عملکرد و تحقق اهداف کارکنان و سازمان". بدلیل تکرار کلمه یادگیری در این تعریف، جابجایی کلمه دانایی به جای کلمه یادگیری در قسمت اول تعریف این شغل پیشنهاد شد، به شرح ذیل: "راهبری فرصت‌های دانایی و توسعه شایستگی از طریق استفاده از بهینه ترین روش‌ها و ابزارهای یادگیری به منظور بهبود عملکرد و تحقق اهداف کارکنان و سازمان".

پس از تعریف شغل، در گام بعدی، تسهیلگر کارگاه به فاز دیگری از کارگاه اشاره کرد؛ مبنی بر اینکه شرکت کنندگان برای مدت چند دقیقه وظایف اصلی و مختص این شغل را بر روی کاغذی یادداشت نموده و سپس به اشتراک بگذارند، پس از حذف و اصلاح برخی از وظایف مطرح شده، ۸ وظیفه اصلی از سوی اعضای کارگاه شناسایی شد که به ترتیب اولویت عبارتند از: سیاستگذاری

¹ What

² How

³ Why

آموزش- تعامل با مدیران و ذی نفعان- تامین بودجه و منابع- فرهنگ سازی آموزش در سازمان- یکپارچه سازی سیستم منابع انسانی با آموزش- مدیریت فرایند آموزش (نیازسنجی، طراحی و برنامه ریزی، اجرا، ارزشیابی و پایش)- مدیریت سرمایه انسانی واحد آموزش- پژوهش و نوآوری. در خاتمه روز اول، با تشکیل گروه‌های سه نفره و دسته بندی بر اساس تمایلات، گرایش‌ها و تجربیات شرکت کنندگان وظایف اصلی بین افراد در چهار گروه A,B,C,D انجام شد. این گروه‌ها به تعریف تکالیف و یا وظایف فرعی^۱ مربوط به این وظایف اصلی پرداختند و قرار بر این شد که نتایج این کار گروهی در روز دوم کارگاه ارائه گردد.

با آغاز روز دوم، نماینده هر گروه، نتایج بررسی‌ها و تعاملات خود را در خصوص وظایف فرعی مربوط به هر وظیفه اصلی با شرکت کنندگان به اشتراک گذاشتند و شرکت کنندگان این نتایج را مورد بحث و بررسی قرار دادند. حتی در بعضی مواقع بدلیل اختلاف نظر افراد، اهمیت برخی از وظایف فرعی به رای گذاشته شد. جدول نهایی وظایف فرعی در پایان روز دوم کارگاه نهایی شد و در روز سوم این جدول در اختیار شرکت کنندگان قرار گرفت. طبق جدول شماره (۷) و در پایان قرار بر این شد که برگه‌های مخصوص کارگاه دیکوم برای استخراج و شناسایی استانداردها و شایستگی‌ها توسط نامه الکترونیکی برای شرکت کنندگان ارسال شده و در روز سوم مورد ارزیابی قرار گیرد. در روز سوم کارگاه، ابتدا ضمن اعلام وظایف اصلی و فرعی نهایی شده، سپس با تشکیل تیم‌های متخصص در هر حیطه وظیفه ای و با تغییر افراد گروه‌های قبلی و تشکیل گروه‌های جدید برای کسب نتایج دقیق‌تر، به مدت ۶ ساعت برگه های تکمیل شده، مورد بررسی قرار گرفت و شایستگی‌های شناسایی شده مورد تایید شرکت کنندگان قرار گرفت.

جدول شماره ۷- نتایج کارگاه دیکوم در خصوص وظایف و مسوولیت‌های مدیران آموزش را نشان می دهد:

¹ Duties

شناسایی شایستگی‌های مدیران آموزش

در این گام یافته‌های حاصل از کارگاه دیکوم در خصوص شایستگی‌های مدیران آموزش، تحت عنوان شایستگی‌های مدیران آموزش طی لیستی آماده و تدوین گردید.

این شایستگی‌ها که توسط نامه الکترونیکی برای ۴ نفر از خبرگان و مدیران آموزش که در این حوزه تجاربی داشتند، ارسال گردید و طی نشست تخصصی در حدود ۳ ساعت بعد از برگزاری کارگاه دیکوم طبقه بندی گردید. فراوانی‌های ثبت شده مقابل هریک از آنها نیز مربوط به فراوانی-های موجود در فرم‌های مخصوص کارگاه دیکوم می‌باشد. برای انجام هر وظیفه فرعی و یا فعالیتی در حوزه آموزش نیاز به شایستگی‌های مرتبط با آن مقوله می‌باشد که در فرم‌های کارگاه دیکوم ثبت گردید و در جدول شماره ۸ ملاحظه می‌گردد. با توافق اعضای نشست و هم‌چنین چارچوب نظری موجود دو دسته اصلی شایستگی برای مدیران آموزش و بهسازی شناسایی شد:

الف- شایستگی‌های مشترک (عمومی) شامل زیر شایستگی‌هایی نظیر: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی- شایستگی ادراکی- تعالی طلبی- شایستگی بین فردی می‌باشد.

ب- شایستگی‌های ویژه:

ب- ۱- شایستگی‌های فنی و شغلی

ب- ۲- شایستگی‌های سازمانی دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری می‌باشد. جدول شماره ۸- مجموعه ۱۰ زیر شایستگی از شایستگی‌های اصلی مشترک (عمومی) و ویژه را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۸- طبقه بندی شایستگی های مدیران آموزش

شایستگی کسب و کار		بین فردی		فنی/شغلی		رهبری	
2	شایستگی کسب و کار	32	فنون مذاکره	35	شایستگی تکنولوژیک	7	اعتبار شخصی
2	بازاریابی	3	شنود موثر	1	مربیگری	14	قدرت اقناع
6	آینده نگری / آینده پژوهی	1	ارتباطات مجازی	24	مدیریت آموزش	2	رهبری
101	شایستگی مدیریت	12	مهارت کلامی	1	روانشناسی عمومی	5	مدیریت تغییر
	مدیریت مدیران فرا دست	18	مدیریت جلسات	17	یکارگیری استانداردهای روز	2	توسعه دهنده گ
	مدیریت افراد	40	مهارت نوشتاری و ارائه مطلب		مدیریت آموزش- نیازسنجی		
	تفویض اختیار	1	هوش اجتماعی		مدیریت آموزش- طراحی		
	برنامه ریزی	30	کار گروهی		مدیریت آموزش- برنامه ریزی		
	نظارت و کنترل	8	تیم سازی / شبکه سازی		مدیریت آموزش- اجرا		
	شناخت سازمان				مدیریت آموزش- ارزشیابی		
					مدیریت آموزش- پیش		
8	شایستگی سیستم های اطلاعاتی	مدیریت عملکرد			مدیریت آموزش- ROI-...		
8	هوش محیطی / هوشیاری سازمانی	1	قابلیت ارائه خدمات	18	شایستگی های مرتبط با فرایندهای HR		
40	مشتری مداری	10	نتیجه گرایی				
4	شایستگی دریافت بازخورد	16	شایستگی ارزیابی				
20	شایستگی اقتصادی	10	مدیریت زمان				
	مالی	2	عملگرایی				
	بودجه بندی	3	هوش عملیاتی				
3	تعالی سازمانی- تعالی منابع انسانی						
12	شناخت و تحلیل اهداف	تعمیم گیری					
17	مدیریت دانش	4	قدرت تشخیص مسئله				
2	ریسک پذیری	7	حل مسئله				
		43	شایستگی انتخاب راه حل				
				ویژگی شخصیتی و اخلاقی			
				1	واقع بینی		
				6	مسئولیت پذیری		
				1	شکیبایی		
				2	نظم		
				3	انتعاط پذیری		
				5	چالاکي ذهن / سرعت عمل		
				56	دقت		
				3	عدم یکسو نگری / عدم تعصب		
						ادراکی	
						16	نوآوری و خلاقیت
						9	تفکر انتقادی
						55	تحلیل گری
						18	نگرش سیستمی
						تفکر استراتژیک	
						16	رویکرد استراتژیک
						3	برنامه ریزی استراتژیک
						34	چابک نگری
						1	دیدگاه بالکلی
						تعالی طلبی	
						2	یادگیری و توسعه فردی
						1	شوق تعالی
						6	پژوهشگری / کوششگری

بحث و نتیجه گیری

همانطور که بحث شد مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از رهبران و ساکنان سازمانی باید بتوانند جهت انجام وظایف کاری خود، شایستگی های شغلی خاص و ویژه های را از خود نشان دهند و به دانش، مهارت های مدرن مدیریتی و شایستگی های لازم مجهز باشند هم چنین مدیران آموزش نیازمند به برخورداری از بدنه دانشی مستقل در خصوص چگونگی یادگیری انسان ها و آنچه که عملکرد را تعیین می کند، هستند. آنها باید علاوه بر درک، توانایی اثر گذاری بر عوامل فردی، مدیریتی، محیطی که کمک می کند و یا مانع عملکرد هستند را داشته باشند.

این تحقیق با هدف بهنگام سازی وظایف و شناسایی شایستگی های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی با استفاده از رویکرد دیکوم صورت گرفته است. این تحقیق، از نوع کیفی با حجم نمونه ۱۴ نفر از مجرب ترین مدیران و متخصصان آموزش و توسعه منابع انسانی کشور، با میانگین تجربه ۱۰ سال بود که در یک کارگاه سه روزه به نام دیکوم ۱ انجام گرفت؛ سپس یافته های کارگاه در خصوص شایستگی های شناسایی شده در نشست تخصصی توسط چند تن از مدیران و متخصصان حوزه آموزش در ۱۰ موضوع شناسایی شد.

نتایج حاصل از کارگاه دیکوم در مرحله اول انجام پژوهش نشان داد که مدیران آموزش و بهسازی منابع انسانی دارای ۸ وظیفه اصلی می باشند که هر یک از این وظایف اصلی دارای وظایف فرعی هستند و جمعا ۷۵ وظیفه فرعی می باشد. وظایف اصلی شناسایی شده شامل سیاستگذاری آموزشی، تعامل با مدیران ارشد، تامین منابع و بودجه، فرهنگ سازی برای آموزش، یکپارچه سازی سیستم های منابع انسانی با آموزش، مدیریت فرایند آموزش (نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی)، پژوهش و نوآوری و مدیریت سرمایه‌های انسانی واحد آموزش بودند که یافته های این بخش از پژوهش در خصوص وظایف با یافته‌های سایت ها و اندیشمندان حوزه آموزش و بهسازی به شرح زیر همخوانی دارد:

وظیفه اصلی D1 (سیاستگذاری آموزشی): همخوانی با یافته‌های سایت های دات (۲۰۱۲) و انت (۲۰۱۲)، فاکسون و همکاران (۲۰۰۳)، تپکما (۲۰۰۲)، روئول و همکاران (۱۹۹۹)، مک لاگان (۱۹۸۹)، انجمن تکنولوژی و ارتباطات آموزشی (۱۹۸۱) و پینتو و واکر (۱۹۷۸).

وظیفه اصلی D2 (تعامل با مدیران ارشد): همخوانی با یافته‌های سایت های دات (۲۰۱۲) و انت (۲۰۱۲)، راثو (۲۰۰۷)، تپکما (۲۰۰۲)، پینتو و واکر (۱۹۷۸) وظیفه اصلی D3 (تامین منابع و بودجه): همخوانی با یافته‌های سایت دات (۲۰۱۲)، مک لاگان (۱۹۸۹)، پینتو و واکر (۱۹۷۸).

وظیفه اصلی D4 (فرهنگ سازی برای آموزش): همخوانی با یافته‌های روئول و همکاران (۱۹۹۹)، مک لاگان (۱۹۸۹)، مک لاگان (۱۹۸۹)، هال (۱۹۹۱)، انجمن تکنولوژی و ارتباطات آموزشی (۱۹۸۱) و پینتو و واکر (۱۹۷۸).

وظیفه اصلی D5 (یکپارچه سازی سیستم های منابع انسانی با آموزش): همخوانی با یافته‌های سایت دات (۲۰۱۲)، انجمن ملی آموزش و بهسازی کارکنان (۲۰۰۴)، ان ای تی دی آ (۲۰۰۰)، راثو (۲۰۰۷)، روئول و همکاران (۱۹۹۹).

وظیفه اصلی D6 (مدیریت فرایند آموزش) این وظیفه اصلی دارای زیر بخش‌هایی با عناوین D6-1 (نیازسنجی) که با یافته های سایت دات (۲۰۱۲) و انت (۲۰۱۲)، فاکسون و همکاران (۲۰۰۳)، تپکما (۲۰۰۲)، روئول و همکاران (۱۹۹۹)، مک لاگان (۱۹۸۹)، پینتو و واکر (۱۹۷۸) دارد.

زیر بخش دیگر این وظیفه اصلی با عنوان D6-2 (برنامه ریزی): همخوانی با یافته های سایت دات (۲۰۱۲) و انت (۲۰۱۲)، انجمن ملی آموزش و بهسازی کارکنان (۲۰۰۴)، فاکسون و همکاران (۲۰۰۳)، شان (۲۰۰۳)، لی (۱۹۹۴)، گریگو (۲۰۰۰)، روئول و همکاران (۱۹۹۹)، هال (۱۹۹۱)، مک لاگان (۱۹۸۹)،

لیرد (۱۹۸۵)، پارکر (۱۹۸۱)، ویلینگتن (۱۹۸۱)، پینتو و واکر (۱۹۷۸)؛ زیر بخش دیگر این وظیفه اصلی با عنوان D6-3 (اجرا): همخوانی با یافته های سایت دات (۲۰۱۲) و انت (۲۰۱۲)، انجمن ملی آموزش و بهسازی کارکنان (۲۰۰۴)، لی (۱۹۹۴)، NSTD (۲۰۰۰)، روئول و همکاران (۱۹۹۹)، پارکر (۱۹۸۱)، پینتو و واکر (۱۹۷۸)؛ زیر بخش دیگر این وظیفه اصلی با عنوان D6-4 (پایش و کنترل): همخوانی با یافته‌های

دات (۲۰۱۲)، انجمن ملی آموزش و بهسازی کارکنان (۲۰۰۴)، مک لاگان (۱۹۸۹)، پینتو و واکر

(۱۹۷۸)؛ زیر بخش آخر این وظیفه اصلی با عنوان D6-5 (ارزشیابی): همخوانی با یافته های سایت دات (۲۰۱۲) و انت (۲۰۱۲)، فاکسون و همکاران (۲۰۰۳)، والگوارا (۱۹۹۷)، لی (۱۹۹۴)، پارکر (۱۹۸۱)، انجمن ملی آموزش و بهسازی کارکنان (۲۰۰۴)، مک لاگان (۱۹۸۹).

وظیفه اصلی D7 (مدیریت سرمایه های انسانی واحد آموزش): همخوانی با یافته های سایت دات (۲۰۱۲) و انت (۲۰۱۲)، راثو (۲۰۰۷)، پینتو و واکر (۱۹۷۸) وظیفه اصلی D8 (پژوهش و نوآوری): همخوانی با یافته های سایت دات (۲۰۱۲) و انت (۲۰۱۲)، فاکسون و همکاران (۲۰۰۳)، تپکما (۲۰۰۲)، روئول و همکاران (۱۹۹۹)، هال (۱۹۹۱)، مک لاگان (۱۹۸۹)، راثو (۲۰۰۷)، انجمن ملی آموزش و بهسازی کارکنان (۲۰۰۴)، پینتو و واکر (۱۹۷۸).

در مرحله بعد، نتایج حاصل از کارگاه دیکوم که مربوط به شایستگی های مدیران آموزشی می باشد نظیر شایستگی های مشترک (عمومی) و ویژه که از شایستگی های کلیدی به شمار می آیند و هر یک دارای زیر شایستگی های فرعی آن از قبیل شایستگی کسب و کار که با یافته های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا که توسط مک لاگان در سال ۱۹۸۹، هیئت بین المللی استاندارد آموزش، عملکرد و راهنمایی (۲۰۰۳)، مدل شایستگی انجمن آموزش و بهسازی آمریکا در سال های (۲۰۱۱) و (۲۰۱۳) همخوانی دارد. در خصوص شایستگی های شناسایی شده نیز همخوانی موجود در موارد زیر قابل ذکر می باشد:

شایستگی بین فردی با یافته های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا که توسط پینتو و واکر (۱۹۷۸) و یافته های همین انجمن که توسط مک لاگان در سال (۱۹۸۹) انجام شده، و با یافته های موجود در مدل های این انجمن در سال های (۲۰۱۱) و (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

شایستگی مدیریت عملکرد با یافته های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا که توسط پینتو و واکر (۱۹۷۸) انجام شده و یافته های هیئت بین المللی استاندارد آموزش، عملکرد و راهنمایی (۲۰۰۳) و مدل شایستگی انجمن آموزش و بهسازی در سال (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

شایستگی فنی/شغلی با یافته های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا که توسط پینتو و واکر (۱۹۷۸) انجام شده و انجمن آموزش و بهسازی انتاریو (۱۹۷۹)، یافته های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا که توسط روئول (۱۹۹۶) انجام شده و یافته های هیئت بین المللی استاندارد آموزش، عملکرد و راهنمایی (۲۰۰۳)، و همچنین با یافته های موجود در مدل های این انجمن در سال های ۲۰۱۱ و ۲۰۱۳ همخوانی دارد.

شایستگی رهبری با یافته های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا که توسط روئول (۱۹۹۶) انجام شده و یافته های هیئت بین المللی استاندارد آموزش، عملکرد و راهنمایی (۲۰۰۳) همخوانی دارد.

شایستگی ادراکی با یافته های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا که توسط روئول (۱۹۹۶) انجام شده و همچنین با یافته های موجود در مدل های این انجمن در سال های (۲۰۱۱) و (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

شایستگی تعالی طلبی با یافته های موجود در مدل های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا در سال های (۲۰۱۱) و (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

شایستگی تصمیم‌گیری با یافته‌های هیئت بین‌المللی استاندارد آموزش، عملکرد و راهنمایی (۲۰۰۳)، و هم‌چنین با یافته‌های موجود در مدل‌های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا در سال‌های (۲۰۱۱) و (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

شایستگی مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی با یافته‌های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا که توسط پینتو و واکر (۱۹۷۸) انجام شده و هم‌چنین با یافته‌های موجود در مدل‌های این انجمن در سال‌های ۲۰۱۱ و ۲۰۱۳ همخوانی دارد.

شایستگی تفکر استراتژیک با یافته‌های هیئت بین‌المللی استاندارد آموزش، عملکرد و راهنمایی (۲۰۰۳)، و هم‌چنین با یافته‌های موجود در مدل‌های انجمن آموزش و بهسازی آمریکا در سال‌های ۲۰۱۱ و ۲۰۱۳ همخوانی دارد.

با بررسی مدل شایستگی انجمن آموزش و توسعه آمریکا در سال (۲۰۱۳) و شایستگی‌های مربوط به الگوی آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی این پژوهش می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که این شایستگی‌ها کاملاً همپوشانی دارند و در برخی مواقع با عناوین مختلف نام برده شده‌اند و نشان می‌دهد که کارکنان حوزه آموزش و توسعه در ایران و جهان به زعم خبرگان و متخصصان دارای شایستگی‌های یکسانی باید باشند.

مدل شایستگی مربوط به حرفه‌ی آموزش و توسعه انجمن آموزش و توسعه آمریکا (۲۰۱۳) در مجموع دارای ۱۶ شایستگی که ۱۰ عنوان شایستگی آن مربوط به حوزه‌ی فنی/شغلی است، شامل: توسعه‌ی عملکرد، طراحی آموزشی، ارائه آموزش، تکنولوژی‌های یادگیری، ارزشیابی تأثیر یادگیری، مدیریت برنامه‌های یادگیری، مدیریت یکپارچه استعداد، مربی‌گری، مدیریت دانش، مدیریت تغییر و ۶ عنوان دیگر از شایستگی‌های بنیادین است که شامل: مهارت‌های بین‌فردی، مهارت‌های کسب و کار، مهارت‌های فردی، سواد تکنولوژی، ذهنیت جهانی، دانش صنعت می‌باشد. در حالی‌که در الگوی آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی، شایستگی‌های مشترک (عمومی) نقش شایستگی‌های بنیادین را بازی می‌کند و می‌توان این شایستگی‌ها را به هر فرد سازمانی تعمیم داد.

از آنجا که در این طبقه‌بندی شایستگی‌های فنی/شغلی نیز در طبقه‌بندی مستقل از شایستگی‌های سازمانی این مدیریت قرار دارد، می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که شایستگی‌های سازمانی با ضرایب اهمیت متفاوت برای تمامی مدیران متصور می‌باشد. این شایستگی‌ها در راستای وظایف در ارائه هر چه بهتر برنامه‌های آموزشی که فرآیندهای آموزشی آنها را هدایت می‌نماید، متبلور می‌گردد.

لذا با توجه به یافته‌های حاصل از برگزاری کارگاه دیکوم، مصاحبه‌های انجام شده و نشست تخصصی پیرامون آن، می‌توانیم ضمن بهره‌گیری از شایستگی‌های شناسایی شده در جذب و استخدام در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزش‌های مربوطه در این راستا تا حدودی از فرایند فعالیت‌های این حوزه اطمینان یابیم. مدیران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمانها ایفا می‌کنند.

اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه بخوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق بارز و آشکار است. از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را بعنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمان‌ها مطرح ساخته که بر این اساس نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است. پس سرمایه گذاری در امر آموزش و توسعه مدیران امری ضروری است. یکی از رویکردهای نوینی که در زمینه آموزش مدیران مطرح شده است، کاربرد شایستگی‌ها جهت طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت است. بر این اساس این پژوهش به دو منظور انجام یافت:

الف- دستیابی به شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی که در بخش‌های صنعتی، خدماتی و عمومی مشغول به فعالیت هستند و در صورت نیاز فراهم آوری شرایط لازم برای کسب این شایستگی‌هایی که کمبود / آنها این جایگاه را در پیشبرد اهداف دچار مشکل خواهد نمود.

ب- سازمان‌ها و شرکت‌هایی که قصد دارند افرادی را در این جایگاه منصوب نمایند، قبل از هر تصمیم و انتخابی راهنمای عمل را در دست داشته باشند.

Archive

Reference

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition. London: Kogan page.

ASTD Model (2011) Available at: <http://www.astd.org/Communities-of-Practice/Career-Development/Competency-Model.aspx>.

ASTD Model (2013) Available at: <http://astdalaska.org/styled-3/>.

Blackman, D.A. (2001), “**Does a learning organisation facilitate knowledge acquisition and transfer?**”, *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, available at: [www.mngt.waikato.ac.nz/Research/ejrot/Vol71/Vol71 articles/blackman.asp](http://www.mngt.waikato.ac.nz/Research/ejrot/Vol71/Vol71%20articles/blackman.asp).

Beardwell, I. and Holden, L. (2001). **Human resource management** (3rd edn), London: Sage Publications.

Boyatzis, R. E. (2008). **Competencies in the 21st century**. *Journal of Management Development*. Vol 27 NO 1. pp. 5-12.

Boyatzis, R. E. (1982). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons.

Bernthal, P.; Colteryahn, K.; Davis, P.; Naughton, J.; Rothwell, W. J. & Wellins, R. (2004). **ASTD Competency Study: Mapping the Future**. Alexandria, VA: ASTD Press.

Byham, W. & Moyer, R. (2002). **Using Competencies to Build a Successful Organization**. Canada: DDI.

Creswell, John W., Plano Clark, Vicki L., (2007). **Designing and conducting mixed methods research**. (Translators: Kiamanesh, A. & Saraei, Javid.), Tehran: Aeej.

Civil Service Management Low, (2008) Available at: <http://www.sbkiran.ir/khadamat/sites/khadamat/files/Modiriat%2520Khadamat%2520Keshvari.pdf>. 29 January 2016.

DOT: Available at: WWW.OALJ.DOL.GOV/LIBDOT.HTM/08/2012.

Draganidis, F, & Mentzas, G. (2006) *Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches*. **Information Management & Computer Security**; 14, 1; p. 51.

Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Stern, D. J., & Kemp, L. K. (2004). **Competency-based**

Human Resource Management. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2000). **The Competency Toolkit: Volume I**. Amherst, MA: HRD Press.

Dubois, D. D. (1993). **Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change**. Amherst, MA: HRD Press.

Fathi Vajargah, Kourosh, (2011).**DACUM**. Tehran: Simaye Danesh.

Foxon, marguerite; Richy, Rita C.; Roberts, Robert C.; Spannaus, Timothy W. (2003).**Training Manager Competencies: The standards**. (3rd edn), Washington: IBSTPI.

Hamel, G. Prahalad, C. K. (1994). **Competing for the Future**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hassan, Arif. (2007). **Human resource development and organizational values**. Journal of European Industrial Training Vol. 31 No. 6, pp. 435-448. Available at: www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm.

Hay Group. (2003). **Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics** [Report]. Retrieved from: <http://www.haygroup.com>

Hay Group.(2004).**Working With Competencies Manual**. Retrieved from: <http://www.Haygroup.com>.

Hoffeman, M. M. and Flood, P. C. (2000). An Exploration of the Relationships Between the Adoption of Managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organizations. **Journal of European Industrial Training**, pp. 128-136.

Kieft, M. and Nijhof, W.J. (2000), HRD-profielen (2000): Een onderzoek naar rollen, outputs en competencies van bedrijfsopleiders [**HRD profiles 2000: A study into the roles, outputs, and competences of HRD practitioners**], Twente University Press, Enschede.

Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). **The art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005). What Is Competence? **Human Resource Development International**, 8(1), 27-46.

McLagan, P.A., & McCullough, R.C. (1983). Models for excellence: **The conclusions and recommendations of the ASTD training and development competency study**. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.

McLagan, Patricia. (1989). **The Models, vol. 3 in Models for HRD Practice.** (Alexandria, Va.: American Society for Training and Development.), p. 77.

Mansfield, R.S. (2005). **Practical Questions in Building Competency Models.** Retrieved from: <http://www.workitect.com>.

McClelland, D. (1973), Testing for Competence Rather than for Intelligence, **American Psychologist**, Vol. 28, pp. 1-14. O*NET: Available at: <http://www.onetcenter.org/08/2012>.

Rothwell, William J., Ethan S. Sanders. Jeffrey G. Soper. (1999). **ASTD Models For Workplace Learning And Performance.** Available: www.astd.org.

Rothwell, W.J. and Kazanas, H.C. (1993), **The Complete AMA Guide to Management Development.** American Management Association, New York.

Rothwell, William J. (2005). **Beyond training and development** (2nd ed). New York : AMACOM.

Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). **Competency Identification Modeling and Assessment in the USA.** International Journal of Training and Development, 3(2), 90-105.

Schoonover, S. C. (2002). **Implementing Competencies: A Best Practice Approach.** Retrieved May 7, 2010, from Schoonover Associates, Inc.: <http://www.schoonover.com>.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior Performance.** New York: John Wiley & Sons.

Smith, j. (2000). **Empowerment people,** Kogan Page: London.

Spencer, L. M., David C. McClelland. & Spencer, S. M. (1994). **Competency Assessment Methods: History and State of the art.** Hay/McBer Research Press.

Taylor, I. (2007). **A Practical Guide to Assessment Centers and Selection Methods Measuring Competency for Recruitment and Development.** London: Kogan Page.

Tjepkema, S. Stewart, J., Sambrook, S., Mulder, M., terHorst, H. and Scheerens, J. (2002), **HRD and Learning Organizations in Europe,** Routledge, London. United States Office of Personnel Management (2002). **Assessment Decision Guide.** Retrieved from: <http://www.opm.gov>.

Valkeavaara, T. (1997), "HRD practitioners analysing their work: what does it tell about their present role in working life?" in Remes, P., Tosse, S., Falkenkron, P. and Bergstedt, B. (Eds). *Adult*

Education Research in Nordic Countries 1996, Institute for Educational Research, University of Jyväskylä, Jyväskylä.

Weatherly, L. A. (2005). **Competency Models Series Part I: Competency Models. An Overview**. Retrieved from: Society for Human Resource Management: <http://shrm.org>.

Wilson, P, John. (2001). **Human Resource Development**. London: Reprinted. Kogan page.

Xiao, Sun. (2007). **The Training of China's Managers: An analysis and evaluation of using overseas training for management development**. Phd thesis.

Yi-chun Lin, Ed. S., (2006). **The Perceptions of human resource development professionals in Taiwan regarding their working relationships with Subject Matter Experts (SMES) during the training design process**. The Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.

Yang, B et al.(2006). On Establishing the Core Competency Identifying Model: A Value-activity and Process Oriented Approach. **Industrial Management, Data Systems**; 106, 1/2; pp. 60-80.

Archive