

شناسایی ابعاد توسعه مدیران در شرکت‌های طراحی مهندسی: مورد مطالعه: شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو (سایکو)

مهشید فیروزآبادی^۱
مرجان فیاضی*^۲
مهرداد استیری^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۰۷)

چکیده

این پژوهش به منظور شناسایی ابعاد تأثیرگذار بر توسعه مدیران در شرکت سایکو انجام شده است. این تحقیق از منظر هدف کاربردی و بر اساس روش انجام از نوع پیمایشی می‌باشد. داده‌های مورد استفاده در این تحقیق هم از نوع کیفی و هم از نوع کمی از مدیران و سطوح سرپرستی شرکت سایکو جمع‌آوری شد. برای تحلیل کیفی از تحلیل محتوا و برای تحلیل کمی از آزمون تی تست استفاده گردید. نمونه آماری پژوهش در مرحله اول (فاز کیفی) شامل ۱۰ نفر از مدیران و سطوح سرپرستی سایکو (حد اشباع) و در مرحله دوم پژوهش (فاز کمی) شامل ۵۳ نفر که اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه جمع‌آوری در نهایت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده از انجام تحلیل‌ها حاکی از این است که آموزش، ارزیابی عملکرد، جانشین پروری، حمایت مدیریت ارشد و ابعاد راهبردی سازمان به عنوان ابعاد تأثیرگذار شناسایی شد.

واژه‌های کلیدی: توسعه مدیریت، توسعه، مدیریت، سایکو

^۱-کارشناس ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی، گرایش استراتژیک، دانشگاه تهران، تهران، ایران
^۲-استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. مسئول مکاتبات: mfayyazi@ut.ac.ir
^۳-استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۱- مقدمه

بی شک توسعه یافتگی هر جامعه مرهون توسعه مدیریت در آن جامعه است و دلیل عقب ماندگی برخی جوامع را باید در توسعه نیافتگی، ناکارآمدی و بی کفایتی مدیران آن جامعه جستجو کرد. در همین راستا بیشتر اندیشمندان مدیریتی عنصر متمایز کننده و منحصر به فرد هر سازمان و جامعه‌ای را مدیران و رهبران آن جامعه و سازمان می‌دانند (فرهی، ۱۳۸۱). زیرا در همه سازمان ها، مهم ترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار می‌باشد، مدیریت است (Nwokah and Ahiauzu, 2008) به طوری که میتنزبرگ^۱ (۱۹۷۵) بیان می‌کند که هیچ شغلی برای جامعه امروز مهم تر از مدیریت نیست.

مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی در رأس سازمان قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت او می‌باشد. مدیران به عنوان اصلی ترین فرد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مشکلات سازمانی نقش به سزا و تعیین کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند (Ruth, 2007). اندیشمندان مدیریتی بر این عقیده‌اند که توسعه مدیریت کلید توسعه کشور است تا این اندازه که بسیاری از کشورهای موفق دنیا اذعان دارند که شما مدیر تربیت کنید همه چیز به دنبالش می‌آید (دراکر، ۱۳۹۱). زیرا مدیریت است که می‌تواند با رفتارهای خود مشوق عملکرد بالای کارکنان و در نهایت موفقیت یا شکست سازمان شود (قانع نیا و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین می‌توان گفت باید به مدیریت به عنوان عنصر کلیدی سازمان جهت تحقق اهداف سازمان توجه ویژه کنیم و توسعه آن را مهم ترین مقوله پیش روی سازمان‌ها بدانیم و توسعه‌ی مدیران را یک تکاپوی دائم بدانیم؛ زیرا شایستگی‌های موقعیت‌آفرین امروز، برای فردا کارساز نخواهد بود. باید به جای برنامه‌های مقطعی به دنبال فراهم کردن بستر توسعه مستمر مدیران بود؛ بستری که امکان حفظ شایستگی‌های مدیریتی را در رویارویی با تحولات مدیریتی فراهم سازد. زیرا توسعه مدیریت و افزایش شایستگی مدیران عملکرد آنها را در جایگاه مدیریت بهبود می‌بخشد (Yu and Xia, 2015).

اما با توجه به اهمیت توسعه مدیران در سازمان‌ها برنامه منظم و اثربخشی جهت توسعه مدیران تنظیم نشده است تا بتواند زمینه‌های ایجاد توسعه مدیریت را در سازمان مشخص سازد. حتی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نیز فقط به بررسی بعد آموزش بر توسعه مدیران پرداخته‌اند و توجهی به دیگر ابعاد تأثیرگذار بر توسعه مدیران نداشته‌اند و خیلی سطحی با این قضیه برخورد کرده‌اند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹، فرهی و همکاران، ۱۳۸۹، حسینیان و ربیع‌زاده، ۱۳۹۲، Lisinshi & Ananthram & Nankervis, 2013, Dasteer & Barahmand & Hayati, 2013).

^۱-Mintzberg

مدیران، زمینه‌های تشکیل بنیاد علمی توسعه مدیریت از طریق یادگیری مدیریت، یادگیری سازمانی و توسعه رهبری فراهم ساخته‌اند (McDonald & Tang, 2014).

بنابراین با توجه به اهمیت برنامه توسعه مدیران در همه سازمان‌ها شناسایی ابعاد و مولفه‌های تأثیرگذار دارای اهمیت می‌باشند و به دلیل عدم بررسی ابعاد توسط پژوهشگران خلایی در این زمینه احساس می‌شود که باید مورد بررسی قرار گیرد.

اما باید در نظر داشت بحث توسعه مدیران در برخی از سازمان‌ها مهم‌تر است. اهمیت این موضوع (توسعه مدیریت) در سازمان‌هایی که اقتصاد کشور بر پایه آن‌ها بنا شده است مانند شرکت نفت، پتروشیمی، طراحی مهندسی خودروسازی و ... بیشتر احساس می‌شود. به عنوان مثال؛ امروزه نقش صنعت خودروسازی در جهان بر کسی پوشیده نیست و جایگاه ویژه‌ای دارد. صنعت خودرو در بسیاری از کشورها جزء صنایع مادر و محرک تولید در آن جوامع به شمار می‌رود. این صنعت یکی از رقابتی‌ترین صنایع جهان است که هر روز در آن نوآوری در محصول و بهبود کیفیت مشاهده می‌شود. برای ماندن در عصر پر رقابت این صنعت باید به بهبود مستمر محصولات و خدمات مرتبط با آن، در تمام ابعاد به ناچار توجه شود تا با رقبای قدرتمند خارجی بتوان رقابت کرد (کریمی‌کاشانی و سیداصفهان‌ی، ۱۳۸۳). یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای توسعه در این صنعت، توسعه مدیران است. به همین دلیل شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (ساپکو) برای ایجاد زمینه‌های توسعه در سازمان باید به توسعه مدیران توجه ویژه داشته باشد اما مشکل اصلی این سازمان مشغله کاری زیاد مدیران این سازمان است که باعث می‌شود مدیران از فرآیند توسعه و آموزش دوری کنند و به این مقوله اهمیتی ندهند. شرکت ساپکو برای رفع این مشکل و عدم وجود پژوهشی جامع در زمینه شناسایی ابعاد و مولفه‌های تأثیرگذار توسعه مدیران، این موضوع را به عنوان اولویت پژوهشی خود اظهار داشته تا بتواند زمینه توسعه مدیران سازمان را در کنار مشغولیت‌های دیگر آنان فراهم آورده و با جذابیت این برنامه‌ها (توسعه مدیران) مدیران را به این سمت سوق دهد. در این راستا پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوال است که ابعاد یا مولفه‌های توسعه مدیران در شرکت ساپکو کدام است؟

مبانی نظری: توسعه مدیریت

امروزه در سازمان‌های موفق، مقوله توسعه مدیران به عنوان عامل کلیدی شکوفا کردن سایر عوامل تولید قلمداد می‌شود، به گونه‌ای که تأثیر قابلیت مدیران برای افزایش عواید سرمایه‌گذاری-های سازمان بر سرمایه انسانی و فیزیکی مورد توجه بسیار قرار گرفته است تا جایی که توسعه مدیران به عنوان نوعی ثروت سازمانی قلمداد می‌شود. سازمان‌های امروزی با محیط‌های پیچیده، رو به تغییر سریع و از بعضی جهات بی‌سابقه‌ای روبرو هستند. برای آنکه سازمان‌ها موثر و کارآمد

شوند، باید بطور مستمر پیکره‌بندی‌های داخلی خود را با هم تطابق دهند (فررهی بوزنجانی، ۱۳۸۹) و به فرایند توسعه مدیریت برای پاسخگویی به جهان متحول امروزی توجه ویژه داشته باشند زیرا هدف آن (توسعه مدیریت) به عنوان عنصر ضروری سازمان، تلاش برای برتر بودن و ایجاد مزیت رقابتی است. سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها را از طریق انتخاب، خریداری کنند یا می‌توانند کیفیت کارمندان و مدیران فعلی خود را با ارائه برنامه‌های جامع توسعه منابع انسانی^۱ پس از انتخاب ارتقا بخشند، بنابراین آنها با این دو رویکرد قابلیت مدیریتی خود را ارتقا می‌دهند.

در ادامه برای روشن شدن مفهوم توسعه مدیریت به تعدادی از تعاریف بیان شده در این زمینه پرداخته خواهد شد.

اشتون و همکاران^۲ (۱۹۷۵) توسعه مدیران را فرایند تصمیم‌گیری سیستماتیک و آگاهانه برای کنترل منابع مدیریتی برای دستیابی به اهداف و استراتژی سازمانی تعریف می‌کند. پاو و ویلیامز^۳ (۲۰۰۱) توسعه مدیران را فرایند پیچیده‌ای می‌دانند که افراد از طریق آن چگونگی ایفای موثر نقش‌های مدیریتی را می‌آموزند. وکسلی و بالدوین^۴ (۱۹۸۶) اعتقاد داشتند توسعه مدیریت فرایندی است پیچیده که توسط آن افراد یاد می‌گیرند، رشد می‌کنند و توانایی خود را جهت انجام وظایف مدیریتی بهبود می‌بخشند. که شامل توسعه شخصی و حرفه‌ای است (مانند: حضور در برنامه‌های توسعه رسمی، سمینارها، کنفرانس‌ها و همچنین یادگیری غیررسمی از طریق روش‌های مانند آموزش و مربی‌گری). همچنین توسعه مدیریت شامل مدیریت آموزش است که از طریق مدارک رسمی تحصیلی بدست می‌آید (Espedal, 2005). اما امروزه پژوهشگران عقیده دارند توسعه مدیریت تنها از طریق آموزش‌های دانشگاهی بدست نمی‌آید بلکه در آموزش‌ها را از این حد فراتر گذاشته‌اند و جهت بهبود توسعه مدیریت به روش‌های یادگیری مبتنی بر مسئله و یادگیری خودگردان اشاره کرده‌اند (Carriger, 2015).

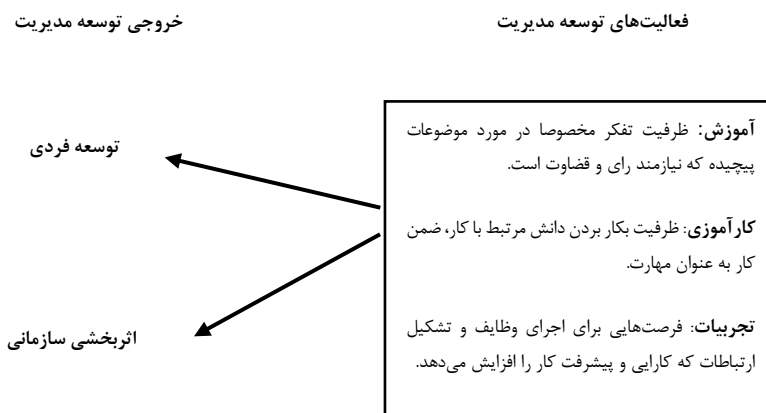
در شکل (۱) یک دیدگاه کلی از فعالیتهای توسعه مدیریت و خروجی آن نمایش داده شده است.

^۱-HRD

^۲-Ashton et al

^۳-Paauwe and Williams

^۴-Wexley and Baldwin



شکل ۱: مفهومی از توسعه مدیریت (Heisler and Benham, 1992)

اهداف توسعه مدیریت با توجه به هدف و مقصود سازمان متنوع و متعدد است. اما به طور کلی می‌توان این اهداف را به صورت زیر خلاصه نمود:

- ۱) راهی برای تحول سازمان و تغییر فرهنگ سازمان
- ۲) ساخت‌دهی و تغییر عقاید
- ۳) گسترش و نحوه‌ی ایفای نقش‌های مدیریتی
- ۴) بالا بردن کیفیت و سودآوری سازمان
- ۵) کاهش هزینه‌ها

اما به طور کلی آنچه مقصود توسعه مدیریت است ایجاد سازمانی یادگیرنده است که در آن افراد با دانش اندوزی، صرف انرژی و تحریک قوه خلاقیت خود به اهداف راهبردی سازمان را شکل دهند. به عبارتی کلی تر هدف نهایی توسعه مدیریت تغییر و غنی‌سازی رفتارهای سازمانی از طریق موضوعات آموزنده برای بالا بردن مهارت‌های مدیریتی است (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۹).

به دلیل اهمیت این موضوع و خلاءهای موجود در سازمان‌ها، که در این زمینه احساس می‌شود تعدادی پژوهش در این زمینه انجام شده که در ادامه به چند مطالعه‌ای که اخیرا در این زمینه انجام شده اشاره خواهد شد:

تسلیمی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی تحت عنوان "طراحی مدلی بر اساس کارکردهای مرشد - مریدی در راستای توسعه مدیریت" انجام دادند هدف از انجام این پژوهش رابطه بین مرشد - مریدی با برخی از ابعاد توسعه مدیریت نظیر بعد شغلی (ارتقاء مسیر شغلی)، مهارتی (مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی) و ویژگی‌های شخصیتی (خودپنداری، خودباوری و عزت نفس) بررسی

شود. داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن و مدلسازی معادلات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده از انجام تحقیق حاکی از این است که بیشترین اثر بر روی خودباوری و ارتقا مسیرشغلی به ترتیب (۰٫۹۳ و ۰٫۸۶) است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹).

برزو فرهی و همکاران (۱۳۸۹) پژوهشی تحت عنوان "طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی" انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش برنامه توسعه مدیران برای ارائه خدمات با کیفیت مناسب می‌باشد. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و جهت معتبر-سازی از روش دلفی استفاده شد. مصاحبه با واحد پژوهش انجام شد و پاسخ‌ها در پرسشنامه ثبت شد. نتایج بدست آمده از انجام تحقیق مهم‌ترین ابعاد تأثیرگذار بر توسعه مدیران شامل ابعاد استعدادیابی و جانشین‌پروری، سازماندهی، حمایت‌سازمانی، حرفه‌ای، روانشناختی دینی و اسلامی و مدیریت عملکرد و مهم‌ترین مولفه‌های تأثیرگذار شامل مولفه‌های دانش، توانایی، شخصیت، انگیزش، نگرش، معنویت، بصیرت، معرفت، استعدادیابی، جانشین‌پروری، ساختار سازمانی، طراحی مشاغل مدیریتی، نرم افزار، سخت افزار و فرآیندها و وظایف مدیریتی است (برزو فرهی و همکاران، ۱۳۸۹).

حسینیان و ربیع نژاد (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان "بررسی روش‌های توسعه مدیران عملیاتی ناجا" انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش بهترین روش برای توسعه هر کدام از معیارهای شایستگی مدیران عملیاتی ناجا است. داده‌های این تحقیق با پرسشنامه جمع‌آوری شد. نتایج بدست آمده از انجام تحقیق حاکی از این است که برای تقویت دانش انتظامی، مسئولیت‌پذیری و خلاقیت رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ به ترتیب روش‌های گردش مشاغل، ارتقای موقت و ایفای نقش بهترین روش می‌باشد. همچنین برای تقویت قدرت تصمیم‌گیری، الگوسازی رفتاری در سطح اطمینان ۹۰ درصد توصیه می‌شود. در خصوص تقویت قابلیت‌های ارتباطی نیز، می‌توان از بازی‌های مدیریتی استفاده نمود (حسینیان و ربیع نژاد، ۱۳۹۲).

داستیجر و رحمان (۲۰۱۲) پژوهشی تحت عنوان "اثربخشی توسعه مدیریت در بخش شرکتی پاکستان" انجام دادند تحقیق به روش کمی و کیفی انجام شد. نتایج بدست آمده از انجام پژوهش حاکی از این است که اگرچه مدیران پاکستان یک نگرش مثبت به توسعه مدیران داشتند اما هنوز توجه کمی برای ایجاد یک ارتباط قوی بین استراتژی شرکت و توسعه مدیر می‌کنند. به درستی که برنامه‌های توسعه مدیر مدل DNETTO برای توسعه اثربخشی مدیریت در پاکستان مناسب و قابل اجراست (Dastgeer & Rehman, 2012).

لینسکی و سزاروکی (۲۰۱۲) پژوهشی تحت عنوان "بررسی برنامه‌های توسعه مدیریت در شرکت‌های چند ملیتی" انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش کشف برنامه‌های توسعه مدیریت

در MNCs و همچنین مقاله نقش آموزش در توسعه مدیریت و همچنین اهداف آموزش مدیران را مورد بررسی قرار می‌دهد نتایج بدست آمده از انجام پژوهش حاکی از این است که ارزیابی برنامه‌های ارائه شده توسط چند کارآموز بسیار مثبت بود، با این حال برای کل جمعیت شرکت‌های چند ملیتی قابل تعمیم نیست (Lisiński & Szarucki, 2012).

برهمنند و هدایتی (۲۰۱۳) پژوهشی تحت عنوان "توسعه مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران: عملکرد و موانع" انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش بررسی وضعیت فعلی توسعه مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاهی و شناسایی عوامل بازدارنده در اداره برنامه‌های توسعه می‌باشد. داده‌های این پژوهش بوسیله پرسشنامه جمع‌آوری شد. نتایج بدست آمده از انجام پژوهش حاکی از این است که تقریباً تمام مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی بیان کردند که نیاز به توسعه مدیریتی دارند. با وجود این در بیش از نیمی از کتابخانه‌ها هیچ برنامه توسعه مدیریت برگزار نمی‌شد (برهمنند و هدایتی، ۲۰۱۳).

انانترام و نانکرویس^۱ (۲۰۱۳) پژوهشی تحت عنوان "تنظیم مهارت مدیران جهانی، توسعه مدیریت، و نقش منابع انسانی: یک بررسی کیفی در مدیران امریکای شمالی و هند" انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش کشف نیازها و شناسایی مجموعه مهارت‌های جهانی است. داده‌های پژوهش با تجزیه و تحلیل کیفی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های بدست آمده از انجام پژوهش حاکی از این است که بررسی‌ها نقش گروه منابع انسانی در شناسایی مجموعه مهارت‌ها، برای مدیران جهانی پرداخته است و تفاوت در دیدگاه مدیران ارشد امریکای شمالی و هند نسبت به مجموعه مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت در کسب و کار را بیان کرده است (Ananthram & Nankervis, 2013).

لیکاما^۲ (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان "توسعه شایستگی‌های مدیران پروژه: دیدگاه جمعی از مهم‌ترین شایستگی‌ها" انجام داد. هدف از انجام این پژوهش بررسی شایستگی‌های شخصی و اجتماعی مدیران پروژه و توسعه آنها می‌باشد. که با ارزیابی نظر ۷۵۰ مدیر پروژه صورت گرفته است. این شایستگی‌ها عبارتند از انگیزه، مهارت‌های اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خود تنظیمی و مهارت‌های شناختی. شایستگی‌های مذکور به عنوان شایستگی‌های مهم مدیر پروژه در استخدام و توسعه مدیران می‌باشد (Liikamaa, 2015).

کریگر^۳ (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان "بهترین راه برای توسعه مدیران چیست؟ یادگیری براساس حل مسئله در مقابل آموزش مبتنی بر سخنرانی" انجام داد. هدف از انجام این پژوهش

¹-Ananthram and Nankervis

²-Liikamaa

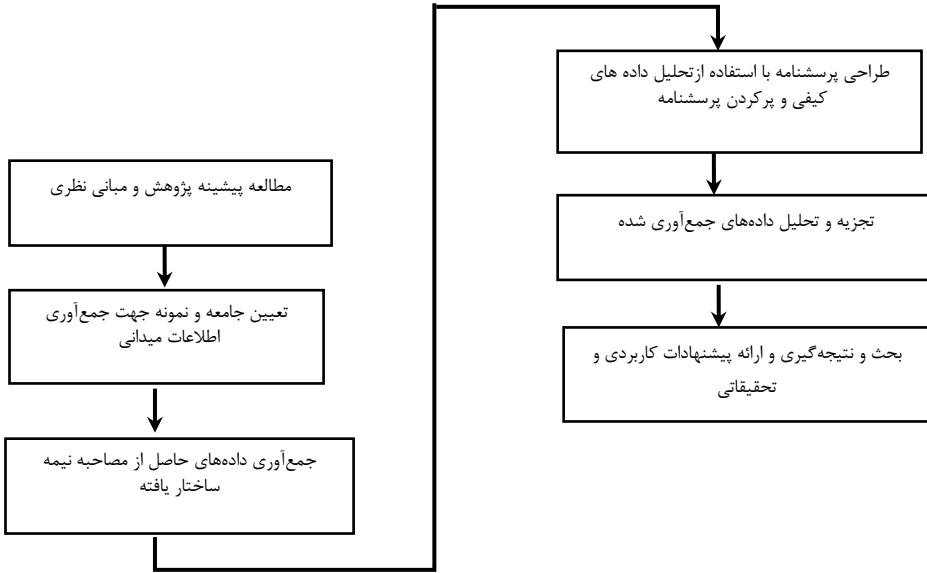
³-Carriger

بررسی اثربخشی آموزش مبتنی بر مسئله، آموزش مبتنی بر سخنرانی و ترکیبی از این دو روش می‌باشد. که با استفاده از روش تحقیق ترکیبی انجام شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که آموزش‌های مبتنی بر حل مساله و آموزش مبتنی بر سخنرانی در کسب مهارت‌های حل مساله و مهارت تفکر بحرانی مدیران موثر می‌باشد (Carriger, 2016).

۲- روش تحقیق

از آنجا که تحقیق حاضر به دنبال شناسایی ابعاد تأثیرگذار بر توسعه مدیران است، از نظر هدف تحقیق کاربردی و از نظر شیوه‌ی گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی است. روش تحقیق پژوهش حاضر، آمیخته از نوع کیفی- کمی است. استفاده از روش تحقیق آمیخته این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌سازد که از نقاط قوت یک رویکرد برای جبران نقاط ضعف رویکرد دیگر بهره‌جوید. رویکرد کمی منجر به نتایج کمی براساس ابزار از پیش تعیین شده حاصل شده است و در عین حال داده‌های کیفی بر شیوه‌های کیفی گردآوری داده‌ها مانند مصاحبه و مشاهده، یافته‌های متنی ارائه می‌دهد و نگاه‌های مختلف نسبت به موضوع مورد بررسی را مطرح و تصویر پیچیده‌ای از پدیده عرضه می‌کند. وقتی این دو یافته‌ها ترکیب می‌شوند درک بسیار قدرتمندی از پدیده مورد بررسی خواهیم داشت. در روش تحقیق آمیخته برای بررسی یک مسئله پژوهشی، پژوهشگر با به کار بردن مجموعه روش‌هایی که اساس آن‌ها پارادایم‌های گوناگون است، بررسی موقعیت نامعین را میسر کند و فرایند آن را تسهیل می‌نماید (بازرگان و هرندی، ۱۳۸۷).

شکل ۲ شمای کلی از مسیر تحقیق را نشان می‌دهد. جامعه‌ی آماری در این تحقیق مدیران و کارشناسان بخش منابع انسانی شرکت ساپکو است که در تصمیم‌گیری برای پیاده‌سازی فرایند توسعه مدیران در سازمان نقش کلیدی دارند. نمونه‌گیری در فاز کیفی به صورت گلوله برفی انجام شده که ابتدا تعداد کمی از افراد که دارای ویژگی‌ها و یا تجربیات خاصی بودند انتخاب شدند، سپس از آنها خواسته می‌شود که کاندیدای دیگری با ویژگی‌ها و تجربیات مشابه را معرفی کنند. این عملیات تا رسیدن به حد مطلوب تعداد نمونه (اشباع) ادامه یافت، که با ۱۰ نفر از مدیران ساپکو مصاحبه انجام شد. در بخش کمی از آنجا که تعداد افراد جامعه مورد نظر محدود می‌باشد و به تعداد نمونه بسیار نزدیک است از سرشماری استفاده شد. ۶۲ پرسشنامه بین افراد جامعه پخش شد که ۵۳ پرسشنامه تکمیل و جمع‌آوری شد.



شکل ۲: شمای کلی از مسیر تحقیق

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۳- یافته‌های پژوهش

فاز کیفی و تجزیه و تحلیل آن

در این مرحله ابتدا با توجه به پیشینه پژوهش و بررسی ابزار گردآوری اطلاعات آن‌ها و با استفاده از نظر خبرگان و اساتید دانشگاهی سوالات مصاحبه طراحی شد. نمونه ای از سوالات مصاحبه در این مرحله عبارتند از:

- عوامل تأثیرگذار بر فرایند توسعه مدیران را نام ببرید؟ دلیل خود را از انتخاب آن‌ها به عنوان عوامل تأثیرگذار بیان کنید؟
- روش و تکنیک‌های توسعه مدیریت به چه صورت می‌باشد؟ چگونگی اجرا و پیاده سازی هر یک را توضیح دهید؟
- زیر ساخت‌های لازم برای انجام فرایند توسعه مدیریت چه چیزهایی می‌باشد؟ برای روشن شدن هر یک از موارد آن‌ها را توضیح دهید؟
- آیا اقداماتی در راستای توسعه مدیران در سازمان شما صورت گرفته است؟ به نظر شما کدام یک از اقدامات کمترین بازدهی و کدام یک بیشترین بازدهی را دارد؟

- آیا پیشنهادی در زمینه توسعه مدیران که هم منجر به بهبود فرایند شود و هم پیامدهای بهتری برای سازمان داشته باشد دارید؟

روایی سوالات مصاحبه با استفاده از روایی تئوریکی براساس نظر متخصصان این حوزه مورد تأیید و پایایی آن با روش دو کدگذار مورد بررسی قرار گرفت. بدین صورت که به منظور بررسی قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها از یک دانشجوی مقطع دکتری خواسته شد به عنوان پژوهشگر همکار، سه مصاحبه را کدگذاری کند.

پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش برابر $۷۶/۳۸\%$ است. با توجه به این که میزان پایایی بیش‌تر از ۶۰% است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه پژوهش مناسب است.

در این پژوهش در بخش کیفی، برای تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، مصاحبه‌های انجام شده به صورت نوشتاری تنظیم گردید و به روش تحلیل محتوا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در این راستا در مرحله اول به مرور متن نوشتاری داده‌ها جهت کسب احساس کلی نسب به جواب‌های مصاحبه و تعیین چگونگی بخش‌بندی آنها پرداخته شد. در مرحله دوم بخش‌هایی از متن‌های نوشتاری مانند عبارت یا جملات کدگذاری گردید و قسمت‌هایی از متن که مرتبط به هم بودند در کنار یکدیگر قرار داده شدند. در مرحله سوم به مرور کدهای تدوین شده و ادغام آنها به صورت دسته‌های عمده‌تر پرداخته شد. در مرحله چهارم به کاهش دسته‌ها، حذف دسته‌های تکراری و ادغام دسته‌های کوچک‌تر در دسته‌های عمده‌تر پرداخته شد و در مرحله آخر انتخاب نهایی مقوله‌ها به عنوان تم‌های اصلی و فرعی در پژوهش انجام گرفت. برای مثال پژوهشگر با بررسی نقل قول زیر، به تم اصلی «حمایت مدیریت ارشد» دست یافته است: «به نظر من نقش مدیر مستقیم خیلی مهمه. این که شما بخواهید یک دوره‌ای ببینید و آموزشی داشته باشید که بعداً در محیط کاریتون ازش استفاده کنید. مدیر شما رو درک کنه و از لحاظ زمانی و کاری این امکان رو برای شما فراهم کنه که شما در کنار کاری که انجام میدین دانشتون هم افزایش پیدا کنه». در ادامه، آن دسته از مفاهیم استخراج شده که به عقیده پژوهشگر به یک موضوع یا مفهوم مشترک اشاره داشته‌اند، زیر عنوانی انتزاعی‌تر قرار گرفته‌اند که به آن تم اصلی می‌گوییم؛ برای مثال مشخص شد که مفاهیم «آموزش ضمن خدمت، دوره‌های آموزشی، منتورینگ، دوره‌های مهارتی» اشاره به یک موضوع که به عنوان «تم اصلی آموزش» در نظر گرفته شده است که فرایند توسعه مدیریت متأثر از آن است. در مجموع پس از تحلیل مصاحبه‌ها ۵ تم اصلی و ۱۴ تم فرعی شناسایی گردید، که در جدول ۱ قابل ملاحظه‌اند.

جدول ۱: تم‌های اصلی و فرعی استخراج شده از مصاحبه‌ها

شماره تم اصلی	شرح تم اصلی	شرح تم فرعی	شرح مفهوم
۱	آموزش	آموزش ضمن خدمت	آموزش قبل از شروع به کار یا جهت دستیابی به سمت جدید، آموزش در راستای کار در جهت بهبود عملکرد، آموزش‌هایی در جهت بهبود نقاط ضعف مدیران
		دوره‌های آموزشی	کلاس‌های آموزشی برای آموزش مهارتی خاص، مهیا کردن زمینه‌های ادامه تحصیل، آموزش‌های الکترونیکی
		منتورینگ	آموزش به‌صورت استاد شاگردی
		دوره‌های مهارتی	Work shop. جلسات حل مساله، دوره‌های آموزشی تفریحی و جذاب، Role plan
۲	ارزیابی عملکرد	ارزیابی ۳۶۰ درجه	شناسایی نقاط قوت و ضعف، ایجاد عدالت و مساوات بین مدیران و کارکنان مستعد مدیر شدن
		ارزیابی مبتنی بر شایستگی تخصصی	استانداردها یا شایستگی‌های مبتنی بر شغل و حرفه
		مدیریت عملکرد	بهبود عملکرد پس از ارزیابی عملکرد
۳	حمایت مدیریت ارشد	حمایت عاطفی کارکنان	پیشرو بودن یا الگو بودن خود مدیر، جبران خدمات، ایجاد انگیزش و رضایت
		حمایت سازمانی	فراهم‌سازی امکانات فیزیکی، تامین مالی، مروج فرهنگ سازمانی ایده-آل
۴	جانشین پروری	مدیریت کردن جانشینان بالقوه مدیریتی	شناسایی کارکنان مستعد، توسعه کارکنان مستعد، ایجاد انگیزش و رضایت در افراد
		نگه داشت کارکنان مستعد مدیر شدن	تفویض اختیار به آن‌ها، ایجاد زمینه پیشرفت آن‌ها
۵	ابعاد راهبردی سازمان	فرهنگ سازمان توسعه محور	فرهنگ سازمانی نوآور
		استراتژی منابع انسانی	زمینه سازی توسعه، توسعه طلبی فردی
		استراتژی سازمان	چشم انداز سازمان

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

فاز کمی و تجزیه و تحلیل آن

بعد از انجام مصاحبه‌ها و انجام تحلیل‌های آن، پرسشنامه‌ای ۲۶ سوالی براساس تم‌های اصلی و فرعی استخراج شده از مصاحبه‌ها طراحی گردید. پس از طراحی پرسشنامه روایی آن با روایی سازه مورد بررسی قرار گرفته شد. در این بررسی از روش روایی سازه با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شده است. در این روش با استناد به مقدار بار عاملی هر یک از سازه‌ها روایی ارزیابی می‌شود. مقدار بار عاملی برای هر یک از سازه‌ها نباید کمتر از ۰/۳ باشد. در ادامه جدول مربوط به روایی سازه برای هر یک از متغیرها آورده شده است. چون بار عاملی هیچ یک از آنها کمتر از ۰/۳

و مقدار آماره تی آن‌ها کمتر از ۱/۹۶ نمی‌باشد روایی آنها مورد تأیید و هیچ یک از سوالات حذف نمی‌شود (جدول ۲).

جدول ۲: روایی سازه

نام متغیر	سوالات	بار عاملی	آماره T
آموزش	S1	۰/۶۱	۴/۱۷
	S2	۰/۳۵	۲/۱۴
	S3	۰/۴۷	۳/۱۴
	S4	۰/۶۶	۴/۵۵
	S5	۰/۶۲	۴/۲۴
	S6	۰/۴۷	۳/۱۲
	S7	۰/۳۹	۲/۵۷
	S8	۰/۳۹	۲/۵۴
	S9	۰/۴۷	۳/۱۱
	S10	۰/۳۲	۲/۰۲
ارزیابی عملکرد	S11	۰/۹۹	۹/۵۵
	S12	۰/۸۹	۸/۰۱
	S13	۰/۴۶	۳/۵۰
	S14	۰/۷۴	۶/۱۳
حمایت مدیریت ارشد	S15	۰/۳۰	۲/۰۸
	S16	۰/۴۷	۳/۱۴
	S17	۰/۸۵	۶/۷۳
	S18	۰/۶۳	۴/۶۹
	S19	۰/۸۶	۶/۸۰
جانشین پروری	S20	۱/۰۵	۷/۰۴
	S21	۰/۶۴	۴/۵۱
	S22	۰/۵۷	۴/۰۰
استراتژی سازمانی	S23	۰/۷۸	۵/۷۶
	S24	۰/۵۹	۴/۱۴
	S25	۰/۵۳	۳/۶۵
	S26	۰/۶۴	۴/۶۵

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از شاخص‌های آموزش ۰/۸۹، ارزیابی عملکرد ۰/۸۷، جانشین‌پروری ۰/۸۲، ابعاد راهبردی ۰/۹۰، حمایت مدیریت ارشد ۰/۸۷ بود که نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه است.

تحلیل استنباطی یافته‌ها

در بخش تحلیل استنباطی ابتدا بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف انجام می‌شود. پس از آن آزمون‌های تی تک نمونه‌ای جهت شناسایی وضع موجود و سنجش هریک از ابعاد مولفه‌ها استفاده می‌شود. از آزمون فریدمن نیز برای بررسی اهمیت هر متغیر و اولویت‌بندی آنها استفاده می‌شود.

آزمون کلموگروف اسمیرنوف

ابتدا جهت تعیین نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌شود. فرض H0 آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در این بررسی، بیانگر نرمال بودن توزیع داده‌ها و فرض H1 این آزمون عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. بررسی رد یا تأیید فرضیه صفر با استفاده از مقدار sig انجام می‌شود. در صورتی که مقدار sig از ۰/۰۵ بزرگتر باشد فرض صفر تأیید می‌شود و توزیع متغیر نرمال است.

جدول ۳: نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

نتیجه	عدد معناداری Sig	آماره کلموگروف اسمیرنوف Z	متغیر
توزیع نرمال	۰/۷۲۳	۰/۶۹۲	آموزش
توزیع نرمال	۰/۷۲۶	۰/۶۹۰	ارزیابی عملکرد
توزیع نرمال	۰/۳۳۲	۰/۹۴۵	جانشین پروری
توزیع نرمال	۰/۲۷۸	۰/۹۹۱	حمایت مدیریت ارشد
توزیع نرمال	۰/۳۸۲	۰/۹۹۸	ابعاد راهبردی سازمان

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها آزمون کلموگروف - اسمیرنوف، توسط نرم‌افزار SPSS صورت گرفت که برای پرسشنامه طیف لیکرت برای تمامی متغیرهای پنج گانه، معیار تصمیم یا سطح معناداری، مقادیری بالاتر از ۰/۰۵ می‌باشد و این نشانگر نرمال بودن داده‌ها می‌باشد، بنابراین می‌توان آزمون‌های پارامتریک را به کار برد. مقادیر هر یک از این ابعاد به‌طور جداگانه در جدول ۳ نشان داده شده است.

آزمون تی تک نمونه‌ای

همان گونه که نشان داده شد کلیه متغیرها از توزیع نرمال تبعیت می‌کنند. بنابراین برای نمایش وضع موجود آنها آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده می‌شود. در این آزمون مقدار میانگین مورد آزمون، حد وسط طیف لیکرت یعنی عدد سه در نظر گرفته می‌شود.

در آزمون تی تک نمونه ای، طراحی فرض صفر تحقیق به صورت زیر انجام می‌پذیرد.

فرض H_0 : مقدار میانگین متغیر مورد نظر با مقدار مورد آزمون (در اینجا مقدار وسط طیف

لیکرت یعنی سه در نظر گرفته می‌شود) تفاوت معناداری ندارد. $\mu = 3$

فرض H_1 : مقدار میانگین متغیر مورد نظر با مقدار مورد آزمون تفاوت معناداری دارد. $\mu \neq 3$

در صورتی که مقدار sig بدست آمده از نرم افزار کوچکتر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر رد می‌شود و برای تصمیم‌گیری در مورد مطلوب یا نامطلوب بودن متغیر با توجه به حد بالا و پایین قضاوت می‌شود. ولی در صورتی که این مقدار بزرگتر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر تأیید می‌شود و میانگین عامل در حد متوسط است. در ادامه نتایج آزمون تی برای متغیرهای تحقیق آمده است.

جدول ۴: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای

میانگین = ۳						متغیرها
سطح اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	
بالایی	پایینی					
۱/۲۰۱۰	۰/۹۹۵۲	۱/۰۹۸۱۱	۰/۰۰۰	۵۲	۲۱/۴۱۰	آموزش
۱/۴۵۲۷	۱/۰۳۷۹	۱/۲۴۵۲۸	۰/۰۰۰	۵۲	۱۲/۰۴۹	ارزیابی عملکرد
۰/۹۸۶۵	۰/۶۲۸۶	۰/۸۰۷۵۵	۰/۰۰۰	۵۲	۹/۰۵۶	جانشین پروری
۱/۴۷۹۹	۱/۰۸۶۱	۱/۲۸۳۰۲	۰/۰۰۰	۵۲	۱۳/۰۷۶	حمایت مدیریت ارشد
۱/۲۸۳۹	۰/۹۳۴۹	۱/۱۰۹۴۳	۰/۰۰۰	۵۲	۱۲/۷۵۷	ابعاد راهبردی سازمان

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

در جدول ۴ به ترتیب مقدار آماره آزمون t، درجه آزادی، مقدار sig، اختلاف میانگین با مقدار آزمون و فاصله ۹۵ درصدی اطمینان آن نمایش داده می‌شود.

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری برای متغیر آموزش (۰/۰۰۰) کمتر از ۵٪ است لذا فرض صفر رد می‌شود و عامل مورد نظر تفاوت معناداری با مقدار میانگین دارد. برای بررسی مطلوب یا نامطلوب بودن این تفاوت با توجه به مثبت بودن حد بالا و پایین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که وضعیت متغیر آموزش در حد مطلوبی می‌باشد. باید توجه داشت که این نتیجه برای سطح اطمینان ۹۹٪ نیز معنادار است.

با توجه به آنکه برای سایر متغیرها نیز مقدار sig کمتر از ۰/۵ می باشد لذا همچون متغیر آموزش برای سایر متغیرها نیز فرض صفر رد می شود و می توان گفت که در سطح اطمینان ۹۵ درصد متغیرهای آموزش، ارزیابی عملکرد، جانشین پروری، حمایت مدیریت ارشد و استراتژی سازمانی در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

آزمون فریدمن

برای بررسی اولویت بندی گزینه ها از میانگین رتبه هر متغیر از آزمون فریدمن استفاده می شود. جدول زیر میانگین رتبه های متغیرهای پنج گانه را نشان می دهد.

جدول (۵): اولویت بندی متغیرهای پژوهش

رتبه	میانگین رتبه	متغیر
۱	۳/۶۳	ارزیابی عملکرد
۲	۳/۵۲	حمایت مدیریت ارشد
۳	۲/۸۸	ابعاد راهبردی سازمان
۴	۲/۷۷	آموزش
۵	۲/۲	جانشین پروری

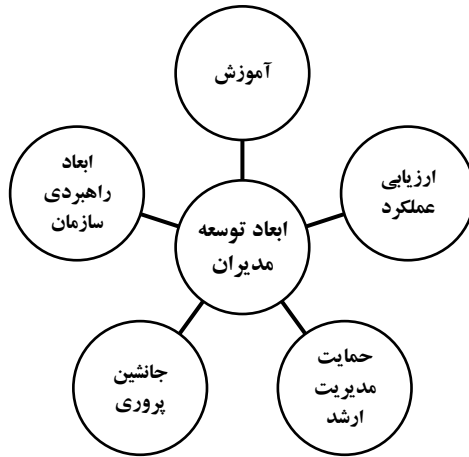
(منبع: یافته های نگارندگان)

با توجه به آنکه میانگین رتبه متغیر ارزیابی عملکرد از سایر متغیرها بیشتر است این عامل به عنوان مهمترین عامل شناخته می شود. پس از این متغیر، متغیرهای حمایت مدیریت ارشد، استراتژی سازمانی، آموزش و جانشین پروری به ترتیب در اولویت های بعدی قرار دارند.

۴- بحث و نتیجه گیری

یکی از مهم ترین پیش نیازهای توسعه در هر جامعه ای توسعه صنایع زیربنایی آن جامعه است. توسعه صنایع ایجاد نمی گردد مگر به دست مدیران و توسعه آنها. شرکت طراحی و تامین قطعات ایران خودرو (ساپکو) یکی از صنایع زیربنایی کشور است برای ایجاد زمینه های توسعه در سازمان باید به فرایند توسعه مدیران توجه ویژه داشت. اما مشکل اصلی سازمان مشغله کاری بسیار زیاد مدیران و سطوح سرپرستی این سازمان است که باعث می شود از فرایند توسعه و آموزش دوری کنند و به این مقوله (توسعه مدیران) اهمیتی ندهند. به همین دلیل این پژوهش درصدد است تا ابعاد تأثیرگذار بر توسعه مدیران را مورد شناسایی قرار دهد. بدین منظور، تحقیق مزبور در دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول تلاش شد تا با استفاده از مصاحبه های انجام شده ابعاد موثر

شناسایی شوند و در مرحله دوم تأثیر این عوامل و درجه اهمیت آنها مورد بررسی قرار گرفته است. در مرحله اول ۵ تم اصلی از مصاحبه ها استخراج شد، در شکل ۳ پنج تم اصلی ارائه شده است.



شکل ۳: ابعاد توسعه مدیران

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

در این پژوهش، بعد ارزیابی عملکرد به عنوان مهم‌ترین بعد شناخته شده که خود دارای سه شاخص حیاتی ارزیابی ۳۶۰ درجه، ارزیابی مبتنی بر شایستگی و مدیریت عملکرد است. تأثیر ارزیابی عملکرد بر فرایند توسعه مدیران در تحقیقات پیشین مورد تأیید قرار گرفته است (Akuratiyagamage, 2007). ارزیابی عملکرد، یک فرایند غیرمستمر محسوب می‌شود که به صورت سالیانه صورت می‌گیرد و نشان‌دهنده نقاط قوت و ضعف کارکنان است (Aguinis, 2011). شناسایی نقاط ضعف و قوت کارکنان زمینه‌ساز تهیه و تنظیم برنامه‌های توسعه کارکنان و مدیران می‌باشد. زیرا با شناسایی وضعیت واقعی کارکنان و مدیران، نسبت به رفع کمبودها و تقویت نقاط قوت خود گام برداشته و زمینه تعالی و بهبود وضعیت کارکنان و مدیران را فراهم آورده می‌شود (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین می‌توان گفت همراه با طرح ارزیابی عملکرد، یک طرح برای بهبود عملکرد بلندمدت فراهم می‌شود (Akuratiyagamage, 2007). در یک سازمان اگر برنامه ارزیابی عملکرد به خوبی اجرا شود کارکنان و مدیران تمایل بیشتری به انجام کار و آوردن تمام توانایی‌های خود در سازمان هستند، زیرا احساس می‌کنند عدالت در سازمان حاکم می‌باشد. به همین جهت مدیران و سطوح سرپرستی سازمان ساپکو نیز به این اصل توجه بسیاری داشتند. و

اعتقاد داشتند که باید سیستم ارزیابی را در جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت افراد به کار برد و نه برای تنبیه افراد، تا بیشترین اثربخشی داشته باشد. همچنین مصاحبه شونده‌ها اذعان داشتند که مدیران ساپکو تنها افرادی در این سازمان هستند که به‌طور مرتب ارزیابی عملکرد از آن‌ها انجام نمی‌شود، زیرا آن‌ها اعتقاد داشتند که چون مدیر سازمان هستند، توانایی لازم برای انجام امور دارند. سه روش پیاده‌سازی ارزیابی عملکرد در جهت توسعه مدیران به ارزیابی ۳۶۰ درجه، ارزیابی مبتنی بر شایستگی و مدیریت عملکرد تأکید داشتند. این عوامل منجر به پیاده‌سازی بهتر ارزیابی عملکرد می‌شود، که فرایند توسعه را به خوبی در برداشته باشد.

یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار بر فرایند توسعه مدیران "حمایت مدیریت ارشد" است. نتایج بدست آمده از مصاحبه‌های این پژوهش دربردارنده اهمیت حمایت مدیریت ارشد بر فرایند توسعه می‌باشد. زیرا حمایت مدیریت هم از بعد مالی و هم حامی کارکنان بودن می‌تواند زمینه‌ساز توسعه باشد. مدیران با فراهم آوردن امکانات لازم و بودجه لازم جهت پیاده‌سازی بهتر فرایند توسعه در راستای بعد مالی قدم برداشته‌اند و همچنین با پیشرو بودن خود و توسعه را از خود شروع کردن الگو و حامی انگیزشی کارکنان می‌تواند باشد. در نتیجه حمایت مدیریت ارشد در این زمینه همواره توانسته وضع سازمان را بهبود بخشد. آکورتیاگاماژ (۲۰۰۷) و داستیجر و رحمان (۲۰۱۲) نیز به این بعد به عنوان یکی از ابعاد تأثیرگذار بر فرایند توسعه اشاره داشته‌اند. آکورتیاگاماژ (۲۰۰۷) بیان می‌کند که می‌توان گفت مهم‌ترین عامل در حصول اطمینان از اینکه توسعه مدیریت در سازمان به طور استراتژیک پیاده‌سازی شده است، مشارکت و حمایت مدیریت ارشد است. زیرا مدیریت ارشد در سطح استراتژیک سازمان است و چون از نمایندگان اصلی برنامه‌ریزی راهبردی سازمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی است، با پیگیری‌های خود در برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند زمینه توسعه مدیران را فراهم سازد. همچنین پورسل (۱۹۹۵) به نقل از اکورتیاگاماژ بیان می‌کند اگر مدیریت ارشد از توسعه مدیریت پشتیبانی نکند و از حمایت مالی و سرمایه‌گذاری در این زمینه غافل باشد، روند توسعه مدیریت در سازمان از بین می‌رود (Akuratiyagamage, 2007).

دو تم فرعی ارائه شده برای حمایت مدیریت ارشد شامل حمایت انگیزشی و حمایت سازمانی مدیریت ارشد می‌باشد. که به پیاده‌سازی بهتر این بعد کمک می‌کند. این عوامل توسط پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون‌های آماری، بعد حمایت مدیریت ارشد به عنوان دومین بعد فرایند توسعه مدیریت موثر مورد شناسایی قرار گرفت.

یکی دیگر از ابعاد شناسایی شده در این پژوهش "آموزش" می‌باشد. بعد آموزش یکی از مهم‌ترین ابعاد تأثیرگذار بر توسعه مدیران که تاکنون مورد شناسایی قرار گرفته است. تقریباً تمامی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه به بررسی آموزش و یادگیری بر فرایند توسعه پرداخته حتی

تعداد زیادی از پژوهش‌ها این بعد را به تنهایی مدنظر قرار داده‌اند (Carriger, 2011; Aguinis, 2011; Stewart & Brown, 2011). توسعه مبتنی بر آموزش بر یادگیری مهارت و کسب دانش لازم برای انجام کار تاکید می‌کند و با سرمایه‌گذاری بر روی یادگیری آمادگی لازم برای مهارت در انجام شغل و آمادگی لازم برای شغل آینده فراهم می‌سازد (Liniski and szaruki, 2011). به طوری که برخی نظریه‌پردازان به این نتیجه‌گیری کلی پرداخته‌اند که مدیریت را می‌توان از طریق آموزش آموخت و آموزش داد و مهارت‌های مدیریت با در معرض قرار دادن محتوای آموزشی و شبکه‌سازی با دیگر شرکت‌کننده‌های کلاس‌های آموزشی توسعه داد (Carriger, 2016).

هولمن^۱ (۲۰۰۰) چهار مدل آموزش و توسعه مدیریتی «آموزش دانشگاهی و آزمایشگاهی، حرفه‌ای گرایبی تجربی، آموزش تجربی و انتقادی» ارائه کرد (Lisiński and Szarucki, 2011). همچنین بیوسرت^۲ (۲۰۱۱) به رشد و توسعه از طریق یادگیری مستمر با استفاده از دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و فعالیت‌های رسمی و غیررسمی متنوع دیگری نظیر مربیگری و یادگیری تیمی اشاره کرده است (Beusaert, 2011).

در این پژوهش نیز برای بعد آموزش راهکارهای متعددی مورد شناسایی قرار گرفته است که این راهکارها یا تم‌های فرعی عبارتند از دوره‌های آموزش ضمن خدمت، دوره‌های آموزشی، منتورینگ و دوره‌های مهارتی هستند که نمی‌توان گفت کدامیک دارای بیشترین اثربخشی است. سازمان‌ها باید با توجه به شرایط خود از ترکیبی از این راهکارها استفاده کنند. نکته قابل توجه در پیاده‌سازی آموزش این است که باید آموزش به صورت مهارتی برگزار شود زیرا کارکنان آموزش‌های تئوریک علاقه‌ای نداشته و آن‌ها را بدون بازده می‌دانستند. این عوامل (دوره‌های آموزش ضمن خدمت، دوره‌های آموزشی، منتورینگ و دوره‌های مهارتی) توسط پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از نتایج حاصل از آزمون‌های آماری، بعد آموزش به عنوان سومین بعد موثر مورد شناسایی قرار گرفت.

یکی دیگر از ابعاد تأثیرگذار بر فرایند توسعه مدیران در شرکت ساپکو ابعاد راهبردی سازمان است. تم‌های فرعی آن شامل استراتژی سازمانی، استراتژی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی است که همراستایی استراتژیک این سه مقوله با توسعه مدیران مقوله‌ای بسیار مهم می‌باشد. زیرا همراستایی ابعاد سازمان با فرایند توسعه باعث می‌شود مدیران و سطوح سرپرستی همواره به توسعه توجه ویژه داشته باشند و در پی بهبود پیاده‌سازی آن در سازمان باشند.

¹-Holman

²-Beusaert

ابعاد این تم (استراتژی سازمانی، استراتژی منابع انسانی و فرهنگ سازمانی) توسط پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون های آماری، بعد ابعاد راهبردی سازمان به عنوان چهارمین بعد فرایند توسعه مدیریت موثر مورد شناسایی قرار گرفت.

جانشین پروری یکی دیگر از عوامل تأثیرگذار و آخرین بعد تأثیرگذار بر فرایند توسعه مدیریت می باشد. تأثیر جانشین پروری بر فرایند توسعه مدیران در تحقیقات پیشین مورد تأیید قرار گرفته و کم و بیش به آن اشاره شده است (Akuratiyagamage, 2007; Taylor & McGraw, 2004). قلیچ لی و همکاران، (۱۳۹۶). تیلور و مک گرو^۱ در پژوهش خود اذعان کرده اند که مزایای اصلی برنامه ریزی جانشین پروری در این است که برنامه ریزی اثربخش منابع انسانی را تسهیل می کنند و با استفاده از آنها، افراد مناسب داخل سازمان در مشاغل مناسب برای رسیدن به اهداف کسب و کار قرار می گیرند. جوهره ی یک برنامه جانشین پروری شناسایی، آموزش و توسعه افرادی است که بتوانند با داشتن دانش و مهارت های لازم، مشاغل کلیدی را تصاحب نمایند (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۶).

در این پژوهش با بررسی مصاحبه های انجام شده در ساپکو، تعدادی از مدیران و سرپرستان نیز به این مطلب تاکید داشتند که برای تداوم مهارت های مهم و کلیدی باید جانشین پروری در سازمان وجود داشته باشد و همچنین به خاطر اینکه مدیران ساپکو اغلب افراد تحصیل کرده، با تجربه و با استعداد هستند نباید با بیرون رفتن این افراد (بازنشستگی) مهارت و توانمندی ها به طور کلی از سازمان خارج شود. در راستای همین امر باید سازمان اقدام به جانشین پروری کنند تا جانشینان آینده افراد مستعد و توانمند باشند و مدیران امروز باید بدون آنکه آنها را رقیب خود بدانند تمام توانایی های خود را به آنها عرضه کنند. در بررسی مصاحبه ها مدیریت کردن کارکنان مستعد و نگه داشتن کارکنان مستعد به عنوان ابعاد جانشین پروری شناسایی شد. این ابعاد توسط پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون های آماری، بعد جانشین پروری به عنوان پنجمین بعد فرایند توسعه مدیریت موثر مورد شناسایی قرار گرفت. با توجه به نتایج فوق به منظور بهبود توسعه مدیران، پیشنهادات ذیل ارائه می شود؛

در قدم اول به شرکت ساپکو پیشنهاد می گردد با توجه به چشم انداز و راهبردهای سازمان اهداف و نیازهای توسعه ای سازمان مشخص شود. پیشنهاد می گردد با ارزیابی عملکرد خلاءهای موجود و نیازهای توسعه ای را شناسایی کنند. در پی آن مدیران و سطوح سرپرستی اقدامات لازم جهت پر کردن این خلاءها را شناسایی و پیگیر اقدامات توسعه ای باشند. پس از مشخص شدن نیازهای توسعه ای کلاس ها، دوره ها و برنامه های آموزشی مختلف مهارتی، به خاطر داشتن بیشترین

¹ Taylor & McGraw

بازده پی‌ریزی می‌شود. بهتر است این برنامه‌های آموزشی از لحاظ زمان، مکان، نوع برنامه و مربی آموزشی با مخاطبان آنها مورد بررسی و انتخاب گردند. همچنین به سازمان پیشنهاد می‌شود در راستای پیاده‌سازی بهتر فرایند توسعه، حمایت مدیریت ارشد هم به عنوان حامی و هم به عنوان الگو یکی از ارکان ضروری می‌باشد که باید به آن توجه ویژه شود. در آخر باید خاطر نشان کرد که افراد تحصیل کرده و آموزش دیده نباید با بیرون رفتن (ترک شغل یا بازنشستگی) دانش خود را با خود ببرند در نتیجه به سازمان پیشنهاد می‌شود به طور مستمر به فکر انتقال دانش از افراد توانمند و با استعداد به دیگر افراد مستعد و مشتاق باشند و جانشین‌پروری را در سازمان پیاده سازند.

۵- منابع و ماخذ:

- ابراهیمی، سعید؛ پوررضا، ابوالقاسم؛ فرزبان پور، فرشته و رحیمی فروشانی، عباس. (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی با استفاده از مدل تعالی اروپایی EFQM. *مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی*، دوره ۱۵؛ شماره دوم، صص ۱۴۷-۱۵۸.
- بازرگان هرندی، عباس. (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته، رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت. *دانش مدیریت*، سال ۲۱، شماره ۸۱، صص ۱۹-۳۶.
- تسلیمی، محمدسعید؛ اسمعیلی شه‌میرزادی، سمیرا و قلی پور، آرین. (۱۳۸۹). طراحی مدلی بر اساس کارکردهای مرشد- مریدی در راستای توسعه مدیریت. *پژوهش‌های مدیریت*، صص ۵-۳۷.
- حسینیان، شهابت و ربیع النجات، مجید. (۱۳۹۲). بررسی روش‌های توسعه مدیران عملیاتی ناجا (رؤسای کلاتری های تهران بزرگ). *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، صص ۱۵۶-۱۷۴.
- دراکر، پیتر. (۱۳۹۱). *چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم*. تهران: خدمات فرهنگی رسا.
- دری، بهروز (۱۳۸۷). چارچوب طراحی و تدوین الگوی نظام توسعه مدیریت با تأکید بر رویکرد توسعه مدیریت بسیجی. *مطالعات بسیج*، سال یازدهم، شماره ۳۹، صص ۶۹-۹۲.
- فرهی بوزنجانی، برزو. (۱۳۸۶). معرفی اجمالی فرایندها و زمینه‌های یادگیری مدیریتی و روش‌های توسعه مدیران. *مجله علوم انسانی*، سال شانزدهم، شماره ۶۹، صص ۷۳-۸۶.
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ صداقت، علی؛ بازرگانی، محمد؛ بهادری، محمد کریم و توفیقی، شهرام. (۱۳۸۹). طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی. *طب نظامی*، شماره ۳، صص ۱۱۷-۱۲۲.
- قانع نیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ سلطانیان، نسیم، فروهر، محمد. (۱۳۹۴). تأثیر آموزش رفتارهای رهبری اصیل بر افزایش عملکرد کارکنان پتروشیمی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال دوم، شماره ۶، صص ۱۲۵-۱۴۱.
- قلیچ لی، بهروز؛ معشوفی، شهرام و قهرمانی، سعید. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چند معیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۷۹-۱۰۳.

کریمی کاشانی، امیرحسین و سید اصفهانی، میرمهدی. (۱۳۸۳). طراحی و تبیین الگوی توسعه تکنولوژی صنعت خودرو در ایران با تأکید بر استراتژی توسعه صادرات. *مدرس علوم انسانی*، صص ۲۹-۵۸.

- Aguinis, H., Joo, H., and Gottfredson, R.K. (2011). Why we hate performance management and why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503—507.
- Akuratiyagamage, V. (2007). An Integrated Approach to Management Development: A Framework for Practice and Research, *The Journal of business Perspective*, 11(4), 1-11.
- Ananthram, S., & Nankervis, A. (2013). Global Managerial Skill Sets, Management Development, and The Role of HR: An Exploratory Qualitative Study of North American and Indian Managers. *Contemporary Management Research*, 9(3), 299-322.
- Barahmand, N., & Hayati, Z. (2013). Management Development in Iranian Academic Libraries: Performances and Obstacles. *Information Science and Management*, 3(2), 35-44.
- Beusaert, S. (2011). The use of personal development plans in the workplace. PhD Thesis. Maastricht University, The Netherlands.
- Carriger, M. (2015). Problem-based learning and management development -Empirical and theoretical considerations, *The International Journal of Management Education*, 13, 249-259.
- Carriger, M. (2016). What is the best way to develop new managers? Problem based learning vs. lecture-based instruction. *The International Journal of Management Education*, 14, 92-101.
- Dastgeer, G & Rehman, A. (2012), Effectiveness of management development in Pakistani corporate sector testing the D'Netto model. *Journal of Management Development*, 31(8), 740-751.
- Espedal, B. (2005). Management Development: Using Internal or External Resources in Developing Core Competence. *Human Resource Development Review*, 4(2) .36-158.
- Heisler, W.J and O'Benham, Ph, The Challenge of Management Development in North America in the 1990, *The Journal of Management Development*, 11(2), 1991, PP 16-31.
- Liikamaa, M (2015), developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies, *Procedia Manufacturing*, 3, PP 681-687
- Lisiński, M & Szarucki, M. (2011). Exploring Management Development Programs in MNCS. Example of Eads Group. *Business, management and education*, 9(1): PP 93-108.
- McDonald, P & Tang, Y. (2014). Neuroscientific Insights into Management Development: Theoretical Propositions and Practical Implications. *Group & Organization Management*, 39(5), 475-503.
- Nwokah, N., & I. Ahiauzu, A.(2008) Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *Managerial competencies in Nigeria*, 858-879.

- Ruth, D. (2007). Management development in New Zealand. *European Industrial Training*, 52-67.
- Stewart, G., & Brown, K. (2011). *Human Resource Management: linking strategy to practice*. Danvers. John Wiley and Sons, Inc.
- Taylor, T., & McGraw, P. (2004). Succession Planning Practices in Australian Organizations. *International Journal of Manpower*, 8-25
- Yu, M., Xiao, D. (2015). Research on the human resource management mode based on competency model. *International Conference on Informatization in Education, Management and Business (IEMB 2015)*, Guangzhou, China, 1053-1057.